

Projekt marketingového plánu Regionálních farmářských potravin Z DĚDINY

Bc. Veronika Dlabajová

Diplomová práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika Dlabajová**
Osobní číslo: **M15316**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt marketingového plánu Regionálních farmářských potravin Z DĚDINY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice marketingového plánu.

II. Praktická část

- Provedte analýzy potřebné k sestavení marketingového plánu.
- Vypracujte projekt marketingového plánu pro zvolenou firmu.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. Marketing: základy a principy. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005, 149 s. ISBN 80-251-0790-6.
CHERNEV, Alexander. The marketing plan handbook. 3rd ed. Chicago: Cerebellum Press, 2011, 149 s. ISBN 978-1-936572-02-1.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
KURTZ, David L. a Louis E. BOONE. Principles of marketing. 12th edition. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2006, 656 s. ISBN 0-324-32379-4.
LESÁKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Bratislava: Sprint 2, 2014, 350 s. ISBN 978-80-89710-07-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.
Ústav ekonomie
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 18.4.2017

Jméno a příjmení: VERONIKA DLABAJOVÁ

DLABAJOVÁ

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je navrhnout projekt marketingového plánu Regionálních farmářských potravin Z DĚDINY. Práce byla rozdělena do dvou částí. Teoretická část obsahuje literární rešerši vztahující se k tvorbě marketingového plánu. V praktické části byla provedena situační analýza, jejíž výsledky sloužily jako podklad pro sestavení marketingového plánu. V práci byly navrženy jednotlivé akční programy vedoucí ke splnění stanovených cílů. V závěru byl projekt podroben rizikové, časové a nákladové analýze.

Klíčová slova: marketingové plánování, marketingový plán, situační analýza, benchmarking, farmářská potravina

ABSTRACT

The aim of this thesis is to suggest a project of the marketing plan of Regionalní farmářské potraviny Z DĚDINY. The thesis was divided into two parts. The theoretical part includes a literature search related to the formation of marketing plan. In the practical part was implemented the situation analysis, whose results be used as a basis for the marketing plan. In this thesis were proposed several of action programs to meet set targets. In the end, the project was subjected to a risk, time and cost analysis.

Keywords: marketing planning, marketing plan, situation analysis, benchmarking, farm food

Chtěla bych poděkovat především vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Kamilovi Dobešovi, PhD. za věnovaný čas, hodnotné připomínky a rady.

Dále bych ráda poděkovala vedení Regionálních farmářských potravin Z DĚDINY za poskytnuté informace a podklady k mé práci.

Velké poděkování patří také celé mé rodině a příteli za poskytnuté zázemí a podporu při studiu.

“Good marketing makes the company look smart. Great marketing makes the customer feel smart.” – Joe Chernov

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.1 DRUHY MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	14
1.2 PROCES MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	15
1.3 MARKETINGOVÝ PLÁN.....	15
1.3.1 Přínosy marketingového plánu.....	16
1.3.2 Druhy marketingových plánů.....	16
2 STRUKTURA MARKETINGOVÉHO PLÁNU.....	17
2.1 CELKOVÉ SHRNUÍ.....	18
2.2 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	18
2.2.1 Poslání a vize.....	19
2.2.2 Analýza trhu.....	20
2.2.2.1 Mikroprostředí.....	20
2.2.2.2 Makroprostředí.....	23
2.2.3 Analýza konkurence.....	24
2.2.4 GE matice.....	26
2.3 SWOT ANALÝZA.....	27
2.3.1 Matice EFE.....	28
2.3.2 Matice IFE.....	29
2.3.3 Matice IE.....	30
2.3.4 Matice TOWS.....	31
2.4 CÍLE FIRMY.....	31
2.4.1 Strategické cíle.....	32
2.4.2 Marketingové cíle.....	32
2.5 MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	33
2.5.1 Produktové strategie.....	33
2.5.2 Cenové strategie.....	34
2.5.3 Komunikační strategie.....	35
2.5.4 Distribuční strategie.....	35
2.5.5 Konkurenční (tržní) strategie.....	36
2.6 MARKETINGOVÝ MIX.....	37
2.7 AKČNÍ PROGRAMY.....	38
2.8 ČASOVÁ ANALÝZA.....	38
2.8.1 Ganttův diagram.....	38
2.9 NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	39
2.9.1 Rozpočet projektu.....	39
2.10 RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	40
2.10.1 Řízení rizik projektu.....	40
2.10.2 Druhy rizik.....	40
2.10.3 Metody analýzy rizik.....	41

2.11	KONTROLA.....	43
3	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	44
II	PRAKTICKÁ ČÁST	45
4	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	46
4.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	46
4.2	OCENĚNÍ A CERTIFIKACE	47
4.3	POSLÁNÍ, VIZE, CÍLE A STRATEGIE SPOLEČNOSTI	48
5	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	49
5.1	MARKETINGOVÝ MIX	49
5.1.1	Výrobek.....	49
5.1.2	Cena.....	50
5.1.3	Distribuce	50
5.1.4	Propagace	51
5.1.5	Shrnutí marketingové mixu.....	52
5.2	SWOT ANALÝZA	53
5.2.1	Interní prostředí	53
5.2.1.1	Silné stránky	53
5.2.1.2	Slabé stránky.....	55
5.2.1.3	Matice IFE	57
5.2.2	Externí prostředí.....	58
5.2.2.1	Příležitosti	58
5.2.2.2	Hrozby	59
5.2.2.3	Matice EFE	60
5.2.3	Matice IE.....	61
5.2.4	Matice TOWS	62
5.2.4.1	Shrnutí matice TOWS.....	65
5.3	ANALÝZA TRHU.....	66
5.3.1	Mikroprostředí.....	66
5.3.2	Makroprostředí	70
6	ANALÝZA KONKURENCE	75
6.1	VRIO ANALÝZA	75
6.2	BENCHMARKING	76
6.2.1	Produktové portfolio	76
6.2.2	Cena.....	78
6.2.3	Marketingová komunikace.....	78
6.2.3.1	Propagace.....	78
6.2.3.2	Logo	80
6.2.3.3	Zákaznický servis	80
6.2.4	Distribuce	82
6.2.5	Ostatní	83
6.2.6	Závěr benchmarkingu.....	84
6.3	MATICE GENERAL ELECTRIC	85
7	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	87
8	PROJEKT MARKETINGOVÉHO PLÁNU	88

8.1	CÍLE PROJEKTU.....	88
8.2	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	88
8.3	ROZPOČET	89
8.4	AKČNÍ PROGRAM 1 – ZVÝŠENÍ POVĚDOMÍ O OBCHODU Z DĚDINY A FARMÁŘSKÝCH PRODUKTECH.....	89
8.4.1	Publikace v časopise InZlin	90
8.4.2	Reklama v MHD	90
8.4.3	Distribuce letáků	91
8.4.4	Reklamní polep firemní dodávky	91
8.4.5	Účast na vybraných akcích.....	92
8.5	AKČNÍ PROGRAM 2 – ZAJIŠTĚNÍ VĚTŠÍ TRANSPARENTNOSTI.....	93
8.6	AKČNÍ PROGRAM 3 – PODPORA PRODEJE.....	93
8.7	AKČNÍ PROGRAM 4 – VĚTŠÍ DIFERENCIACE OD KONKURENCE	93
8.7.1	Dárkové koše.....	94
8.7.2	Marketingová kampaň „Zdravá svačinka“	96
8.8	AKČNÍ PROGRAM 5 – ZEFEKTIVNĚNÍ ZÁKAZNICKÉHO SERVISU	98
8.8.1	Elektronické zákaznické karty	98
8.8.2	Pravidelné zjišťování spokojenosti zákazníků	99
8.9	AKČNÍ PROGRAM 6 – ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI	99
8.9.1	Konkurenční šetření	100
8.10	ČASOVÁ ANALÝZA	100
8.11	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	102
8.12	RIZIKOVÁ ANALÝZA	104
8.12.1.1	RIPRAN analýza	104
8.13	KONTROLA	107
	ZÁVĚR	108
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	110
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	115
	SEZNAM OBRÁZKŮ	116
	SEZNAM TABULEK.....	117
	SEZNAM GRAFŮ	118
	SEZNAM PŘÍLOH.....	119

ÚVOD

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí je pro malé a střední podniky velice náročné uspět a vybudovat si prosperující místo na trhu. Ze strany zákazníků je vyvíjen neustálý tlak na vysokou kvalitu produktů, ale zároveň také na co nejnižší cenu. Tato kombinace požadavků je však poměrně v rozporu a většina firem se snaží tento paradox vyřešit vhodným kompromisem.

I když tento postoj v nákupním rozhodovacím procesu dnes již upadá, mnoho spotřebitelů stále preferuje co nejnižší ceny a kvalitu odsouvá až na druhé místo. Nicméně, při nejmenším v oblasti potravin, by měl být kladen co největší důraz na jakost, jelikož úzce souvisí se zdravím člověka. Mnoho supermarketů a hypermarketů prodává za diskontní ceny a stránku kvality neřeší. Zákazníky zaujmou nízké ceny a uskuteční nákup. To, že se může jednat o potraviny, které jsou chemicky ošetřeny, jsou dobarvovány, obsahují hormony či jiné chemické látky si mnoho lidí již neuvědomuje. Samozřejmě se také najdou společnosti, které se snaží od tohoto dlouhodobého trendu odklonit a chtějí svým zákazníkům poskytovat kvalitní a zdravé potraviny. Patří mezi ně také Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY sídlící ve Zlíně.

Obchod Z DĚDINY se specializuje na prodej farmářských produktů od regionálních zpracovatelů a farmářů. Hlavními zásadami jsou jakostní, čerstvé a zdravé potraviny bez chemie. To se nevyhnutelně odráží ve vyšších cenách sortimentu, za který nejsou všichni spotřebitelé ochotni zaplatit, jelikož jim chybí povědomí o této oblasti.

Diplomová práce je zaměřena na vypracování projektu marketingového plánu pro Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY. V teoretické části jsou zpracovány literární prameny vztahující se k problematice tvorby marketingového plánu. V praktické části jsou poté aplikovány potřebné analýzy, ze kterých jsou stanoveny zásadní závěry sloužící k sestavení marketingového plánu. V rámci projektu jsou navrženy dílčí akční programy přispívající k dosažení cílů. V závěru práce je uveden časový harmonogram projektu, jsou zde vyčísleny celkové náklady a taktéž vymezeny nejzásadnější rizika.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Jestliže chce firma dosáhnout zvýšení svých tržeb, je nutné, aby měla podrobně naplánovány veškeré činnosti vedoucí ke splnění tohoto záměru. Nejvhodnější cestou je zpracování marketingového plánu. Hlavním cílem této diplomové práce je tedy navrhnout projekt marketingového plánu Regionálních farmářských potravin Z DĚDINY, který povede do konce roku 2018 ke zvýšení tržeb minimálně o 10 % oproti roku 2016. Vedlejšími cíli je zpracovat teoretickou rešerši vztahující se k marketingovému plánu a v rámci praktické části provést situační analýzu sloužící jako podklad pro sestavení projektu.

Pro posouzení stavu prodejen Z DĚDINY je zvolena situační analýza, která slouží k identifikaci a zhodnocení veškerých relevantních faktorů, které mají vliv na společnost.

Rozbor interního a externího prostředí je proveden prostřednictvím SWOT analýzy, na jejímž základě jsou sestaveny IFE, EFE a výsledná IE matice posuzující vzájemnou interakci mezi vnitřním a vnějším prostředím a stanovující vhodnou strategii obchodu. Pro podrobnější rozpracování této oblasti je použita matice TOWS, v rámci které je doporučeno, jak odvrátit hrozby či dosáhnout příležitostí díky silným stránkám potravin Z DĚDINY, jak je možné odstranit slabé stránky prostřednictvím využití příležitostí a jak překonat slabé stránky, a tím se vyhnout případným hrozbám.

Trh je šetřen z pohledu mikroprostředí a makroprostředí. V rámci mikroprostředí jsou na základě Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil vymezení stávající i potencionální konkurenti, zhodnoceny dodavatelské kanály, segmentování zákazníků a stanoveny možné substituty. Pro hodnocení makroprostředí je využita PESTE analýza zaměřující se na politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a ekologické okolí firmy.

Samostatná kapitola je věnována analýze konkurence, v rámci níž je zvolena VRIO analýza hodnotící fyzické, lidské, nehmotné a finanční zdroje z pohledu konkurenceschopnosti. Dále je zde aplikován benchmarking porovnávající stanovená kritéria (výrobky, cena, marketingová komunikace, distribuce a ostatní faktory) s konkurenčními obchody v rámci Zlína, díky čemuž byl stanoven největší konkurent potravin Z DĚDINY. Pro lepší přehlednost jsou jednotlivé šetřené prodejny z pohledu atraktivnosti trhu a konkurenceschopnosti analyzovány pomocí GE matice.

V závěru diplomové práce je vypracován marketingový plán, jenž vymezuje jednotlivé akční programy přispívající k dosažení cílů projektu, které jsou posléze podrobeny riziko-

vé, časové a nákladové analýze. Pro stanovení významnosti jednotlivých rizik je využita RIPRAN metoda. Časový harmonogram je ve formě Ganttova diagramu vytvořen v programu Microsoft Project.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Lesáková (2014, s. 185) definuje marketingové plánování jako cílevědomý proces koordinování marketingových aktivit, jehož smyslem je nalezení harmonie mezi marketingovými cíli, tržními příležitostmi a zdroji společnosti. Jakubíková (2013, s. 80-81) doplňuje, že marketingové plánování je nedílnou součástí marketingového řízení a je jedním z nejsložitějších marketingových úkonů, jehož výsledkem je logicky sestavený plán.

1.1 Druhy marketingového plánování

Foret, Procházka a Urbánek (2005, s. 34) rozlišují plánování na:

- **centralizované** (shora) – základní cíle podnikání stanovuje samo vedení firmy,
- **decentralizované** (zdola) – prodejní a výrobní cíle určují zaměstnanci a vedoucí pracovníci je pouze schvalují,
- **kombinované** (smíšené) – úkoly výroby plánuje vedení s ohledem na možnosti firmy a stav vnějšího marketingového prostředí.

Jiný pohled na druhy marketingového plánování mají Kurtz a Boone (2006, s. 41), kteří rozeznávají:

- **Strategické plánování** – lze definovat jako proces stanovování primárních cílů společnosti a navržení takových postupů, které povedou k jejich naplnění. Tento proces zahrnuje samozřejmě také alokaci potřebných zdrojů.
- **Taktické plánování** – vede k implementaci činností specifikovaných v rámci strategického plánu.¹

Vedle zmíněných autorů se zabývají touto problematikou také Kotler a Keller (2013, s. 69), kteří dělí plánování na:

- korporátní,
- divizní,
- podnikatelských jednotek,
- výrobků.

¹ Strategic planning can be defined as the process of determining an organization's primary objectives and then adopting courses of action that will eventually achieve these objectives. This process includes, of course, allocation of necessary resources. Strategic planning is complemented by tactical planning, which guides the implementation of activities specified in the strategic plan.

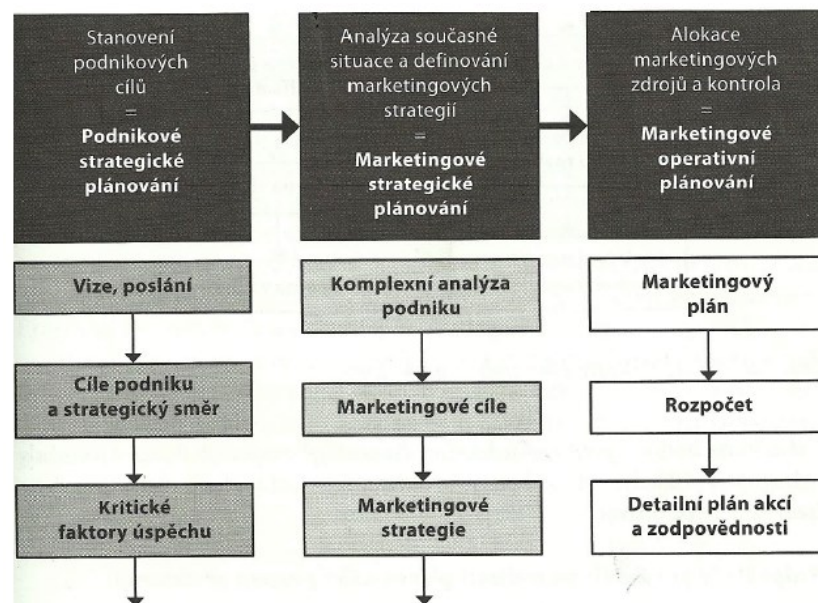
1.2 Proces marketingového plánování

„Plánovací proces transformuje datové a informační vstupy na výstupy představované ucelenými a konzistentními firemními plány.“ (Fotr a Souček, 2015, s. 51)

Zamazalová et al. (2010, s. 26-28) uvádějí základní kroky marketingového plánování:

1. sestavení situační analýzy,
2. vymezení marketingových cílů,
3. stanovení marketingových strategií,
4. aplikace marketingových strategií,
5. kontrolování realizace marketingových strategií.

V porovnání se Zamazalovou et al. publikuje Blažková (2007, s. 19) podrobnější přehled plánovacího procesu, který rozděluje na základní tři oblasti. Jedná se o **vymezení vize a poslání podniku**, provedení **komplexní analýzy** a sestavení **marketingového plánu**, které dále podrobněji specifikuje Obr. 1.1.



Obr. 1.1 Marketingový plánovací proces (Blažková, 2007, s. 19)

1.3 Marketingový plán

Marketingový plán je stěžejním dokumentem potřebným pro úspěšné řízení celé společnosti. Obsahuje jednotlivé cíle, kterých chce firma během roku dosáhnout a kroky k jejich naplnění. Je to základní nástroj sloužící pro řízení veškerých marketingových aktivit podniku. (Lesáková, 2014, s. 186)

Efektivní plán musí být především detailně proveden, pochopitelný pro čtenáře, realistický a přizpůsobitelný změnám. Dále je nezbytné, aby identifikoval veškeré úkoly a shrnoval důležité faktory trhu. (Jakubíková, 2013, s. 86)

1.3.1 Přínosy marketingového plánu

Blažková (2007, s. 17) uvádí následující důvody, proč je zapotřebí sestavovat marketingový plán:

- podává přehled o tom, co a kdy bude realizováno,
- napomáhá rychleji odhalit problémy,
- umožňuje stanovit konkurenční výhody,
- jasně stanovuje podnikové poslání,
- přispívá ke zvýšení obrátu a zisků podniku,
- vytváří ucelený marketingový systém.

Zamazalová et al. (2010, s. 30) doplňují Blažkovou o další přínosy marketingového plánu spočívající v udržování komunikace, delegování pravomocí, koordinaci a alokaci zdrojů.

1.3.2 Druhy marketingových plánů

Za základní členění marketingových plánů lze považovat dle Foreta, Procházky a Urbánka (2005, s. 34) tři skupiny:

- *Krátkodobé (operativní)* – časový horizont do jednoho roku, slouží ke stanovení aktuálních cílů podniku.
- *Střednědobé (taktické)* – umožňují rychlé reakce na změny v interním i externím prostředí firmy.
- *Dlouhodobé (strategické)* – stanovují se na časové období jednoho a více desetiletí.

Kotler (2000, s. 186-187) vedle zmíněného členění rozlišuje také marketingové plány:

- *značek* – jsou zpracovávány pro jednotlivé značky,
- *jednotlivých produktů* – stanovují odhady, cíle a předpoklady dílčích výrobků,
- *nových výrobků* – detailní plán vývoje nových produktů a jejich uvedení na trh,
- *tržních segmentů* – plány specifikované dle odlišnosti segmentů trhu,
- *geografických trhů* – formulace plánů pro každé město, region či zemi,
- *zákazníků* – individuální marketingové plány pro významné zákazníky.

2 STRUKTURA MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Přesná struktura a rozsah marketingového plánu se u jednotlivých společností liší. Velké korporace často vyžadují striktně strukturované dokumenty, zatímco malé firmy upřednostňují jednodušší a méně formální plány. (Kotler a Keller, 2013, s. 87)

Chernev (2011, s. 27) tvrdí, že obecně lze marketingový plán rozdělit do čtyř částí:

- **Celkové shrnutí**, které nastiňuje hlavní záměr marketingového plánu.
- **Situační analýza**, která zkoumá prostředí, v němž firma působí a identifikuje cílový trh, ve kterém soutěží.
- **Akční plán** popisující cíl, strategii, taktiku, implementaci a kontrolní opatření.
- **Přehled** dodatečných informací o konkrétních aspektech marketingového plánu.²

Jakubíková (2013, s. 87-88) v porovnání s Chernevem uvádí podrobnější strukturu marketingového plánu:

- *celkové shrnutí,*
- *situační analýza,*
- *SWOT analýza,*
- *marketingové cíle,*
- *marketingové strategie,*
- *marketingový mix,*
- *akční programy,*
- *rozpočet,*
- *kontrola.*

Obsah marketingového plánu je však možné uzpůsobit dle potřeb organizace. Nicméně by měl bezpodmínečně zahrnovat informace týkající se aktuální marketingové situace, příležitostí, trhu, profilu zákazníků, distribučního procesu, konkurence, marketingových cílů, odhadovaných nákladů a kontroly. (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 35-36)

² In a more general sense, the marketing plan can be thought of as comprising four key components: (1) an *executive summary* that outlines the highlights of the marketing plan; (2) a *situation analysis* that examines the environment in which the company operates and identifies the target market in which it competes; (3) an *action plan* that outlines the goal, strategy, tactic, implementation and control aspects of the offering; and (4) *exhibits* that provide additional information about specific aspects of the marketing plan.

2.1 Celkové shrnutí

Kotler et al. (2007, s. 109) uvádějí, že celkové shrnutí poskytuje podnikovému vedení stručný přehled a napomáhá rychle identifikovat stěžejní body marketingového plánu. V rámci této části je vhodné především uvést hlavní cíle a doporučení. Celkové shrnutí se nejčastěji uvádí před samotný obsah marketingového plánu.

2.2 Situační analýza

„Situační analýza je prostředek, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategickém období může pomoci při formulování budoucí tržní pozice podniku.“ (Paulovčáková, 2015, s. 63)

Jedná se o všeobecnou metodu, která slouží k průzkumu interního a externího prostředí firmy. Jejím cílem je zachytit podstatné faktory ovlivňující činnost podniku a nalézt ideální poměr mezi zdroji společnosti a příležitostmi z vnějšího prostředí. Také přispívá k volbě relevantních strategií marketingového mixu na cílových trzích. (Jakubíková, 2013, s. 94-95)

Situační analýza poskytuje informace o prostředí, ve kterém se společnost nachází. Tato část marketingového plánu zahrnuje tři hlavní složky (Chernev, 2011, s. 31):

- *přehled o firmě* nastiňující její strategické cíle a zdroje,
- *údaje o trhu* popisující tržní prostředí, ve kterém firma působí,
- *cílové zákazníky*, pro něž bude společnost přizpůsobovat svou nabídku.³

Kozel et al. (2006, s. 39) doporučují zaměřit se v rámci situační analýzy na další oblasti, ke kterým patří:

- základní informace o firmě a jejím prostředí,
- využívané marketingové strategie,
- hodnocení nákladové oblasti podniku,
- vymezení konkurenční pozice firmy,

³ The situation analysis provides an overview of the environment in which the company operates. This section of the marketing plan involves three key components: (1) *company overview* outlining the company's strategic goals and resources, (2) *market overview* describing the marketplace in which the company operates, and (3) *target customers* for whom the company will tailor its offerings.

- SWOT analýza,
- oblasti, na které by měl podnik cílit.

Paulovčáková (2015, s. 63) rozděluje situační analýzu podrobněji na tři části:

- **informační** – sběr informací,
- **porovnávací** – využití analytických metod (BCG, GE, SWOT apod.),
- **rozhodovací** – vyhodnocení strategie a návrhy opatření.

Výsledky situační marketingové analýzy znamenají pro podnik relevantní informace využitelné pro uspokojování potřeb trhu. Tato metoda posuzuje nejen vnitřní marketingovou kvalitu, ale také celkovou podnikatelskou činnost. Spolehlivě sestavená situační analýza pomáhá firmě vymežit prostředí, na které se má zaměřit a také identifikovat předpoklady budoucího vývoje. (Boučková et al., 2003, s. 17)

2.2.1 Poslání a vize

Poslání i vize plní ve společnosti významné funkce. Díky těmto dokumentům mohou zaměstnanci pociťovat sounáležitost a vědí, kam do budoucna firma směřuje. Vize a poslání umožňují nalézt rychlé odpovědi na to, čeho chce podnik dosáhnout a co reprezentuje. Také plní funkci inspirativní, která motivuje k dalšímu vývoji, řídicí, kontrolní a v neposlední řadě usměrňující. (Blažková, 2007, s. 28)

Poslání

„Poslání identifikuje základní funkci podniku, vyjadřuje smysl existence.“ (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 2)

Blažková (2007, s. 28-29) tvrdí, že tvorba poslání je ovlivněna mnohými faktory. Jedná se například o preference vedení, disponibilní zdroje, tržní vývoj, dílčí kompetence a historický vývoj firmy. Dále vymezuje za hlavní prvky poslání:

- *účel* – proč byla firma založena,
- *hodnoty* – v co podnik věří,
- *standardy a chování* – stanovená pravidla,
- *strategie a rozsah působnosti* – co a jak nabízet.

Kotler et al. (2007, s. 91) doplňují, že poslání firmy by mělo být především realistické, konkrétní, založeno na výrazných kvalitách a také motivující.

Vize

Fotr a Souček (2015, s. 39) vysvětlují vizi jako: „přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu.“

Sedláčková a Buchta (2006, s. 2) dodávají, že vize má oproti poslání mnohem dlouhodobější charakter.

Vize by měla splňovat následující požadavky (Fotr a Souček, 2015, s. 39):

- různorodé pohledy,
- definice současného a budoucího stavu,
- orientace na zákazníka,
- zapracování sociální politiky,
- formulace komponent.

2.2.2 Analýza trhu

„Pod pojmem trh rozumíme celkovou hodnotu nebo objem zboží či služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníka.“ (Blažková, 2007, s. 55)

Analýza tržního prostředí zahrnuje hodnocení veškerých externích faktorů **mikrookolí** a **makrookolí**. Mikrookolí tvoří podnikatelské prostředí, které je specifické pro každou společnost. Naopak makrookolí je totožné pro všechny odvětví či firmy a vytváří podnikatelské podmínky. (Dedouchová, 2001, s. 16-17)

2.2.2.1 Mikroprostředí

Foret, Procházka a Urbánek (2005, s. 46) považují za součást marketingového mikroprostředí podniku vlastní zaměstnance, zákazníky, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, veřejnost a v neposlední řadě také konkurenci. Všechny zmíněné faktory může společnost aktivně měnit a ovlivňovat. Jakubíková (2013, s. 103) pokládá za hlavní záměr této analýzy vymezení veškerých činitelů, kteří se v odvětví vyskytují a ovlivňují činnost podniku. K analýze faktorů mikroprostředí se často využívá známý Porterův model pěti konkurenčních sil.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil byl poprvé publikován v Harvard Business Review v roce 1971 a postupně se stal nejrozšířenější analýzou konkurenčního prostředí. V rámci této analýzy jsou vymezeny determinanty, které jsou rozhodující pro ziskovost odvětví.

Jedná se o rivalitu mezi stávajícími konkurenty, ohrožení v podobě substitutů, hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví a vyjednávací sílu dodavatelů a kupujících. (Lesáková et al., 2014, s. 57)

Rivalita mezi konkurenty

Rivalita mezi konkurenčními podniky sestává z konkurenčního boje, jehož záměrem je získat lepší tržní pozici, výrobní postup nebo strategii. Mezi základní konkurenční nástroje lze řadit cenu, nabízené služby a výrobky, kvalitu, záruky, garance, komunikační politiku a distribuční kanály. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 49)

Rivalita mezi současnými konkurenty je nejvyšší v případě pomalu rostoucího trhu, kdy jsou producenti nuceni zlepšovat služby a redukovat náklady. (Blažková, 2007, s. 59)

Hrozba substitučních výrobků

Substituty lze definovat jako konkurenční produkty, které mají srovnatelné funkce a vlastnosti jako nabízené výrobky podniku. Představují horní limit cenové hranice, a tím omezují potenciál ziskovosti odvětví. (Lesáková et al., 2014, s. 60)

Konkurenční síla substitutů je závislá především na relativních cenách, diferenciaci a nákladech na změnu. Čím je výrobek levnější, jeho jakost vyšší a náklady přechodu zákazníka nižší, tím je vyšší konkurenční síla substitutů. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 51)

Hrozba vstupu potencionálních konkurentů

Příchod konkurentů do odvětví často znamená pro firmy vynaložení dodatečných kapacit na získání dobrého tržního postavení. Ohrožení spočívající ve stupu nové konkurence je závislé na vstupních bariérách a předpokládané reakci ostatních konkurentů. Za běžné bariéry vstupu do odvětví lze považovat úspory z rozsahu, specifické know-how či technologie, lojalitu zákazníků, kapitálovou náročnost, nákladové výhody a přístup k distribučním kanálům. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 51-52)

Riziko vstupu nových konkurentů do odvětví je vysoké, jestliže neexistují bariéry vstupu na trh, náklady související s příchodem do odvětví jsou nízké a přístup k distribučním článkům je snadný. (Blažková, 2007, s. 58)

Vyjednávací síla dodavatelů

Vliv dodavatelů, od kterých podniky získávají své zdroje je velice důležitý, jelikož může ovlivňovat výnosnost firem v odvětví. Silní dodavatelé mohou zapříčinit pokles zisku

svých odběratelů zvýšením cen nebo snížením kvality nakupovaných vstupů. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 54)

Vyjednávací síla dodavatelů roste, pokud je jich omezený počet a výrobky které dodávají, jsou pro spotřebitele významné a neexistují přímé substituty. (Blažková, 2007, s. 59)

Vyjednávací síla kupujících

Zákazníci přímo ovlivňují konkurenční podmínky na trhu. Silní kupující mohou tlačit na zvýšení kvality výrobků či snížení cen, a tím vyvolat konkurenční boje. To vše může mít dopad na redukci zisků v odvětví. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 54)

Vyjednávací síla zákazníků roste, jestliže existuje pouze několik klíčových kupujících, kteří nakupují velké objemy produktů, které jsou standardizovány a přechod ke konkurenci pro ně přináší nízké náklady. (Blažková, 2007, s. 59)

Segmentace trhu

Koudelka (2005, s. 15) definuje segmentaci jako „proces, ve kterém se snažíme najít, odkrýt tržní segmenty, které nejlépe odrážejí v daném směru podstatné diference mezi spotřebiteli, zákazníky.“

Segmentace trhu musí respektovat dvě základní podmínky, tj. zákazníci uvnitř segmentu musí být v rámci tržních projevů co nejvíce homogenní a naopak segmenty mezi sebou musí být co nejvíce heterogenní. (Koudelka, 2005, s. 16).

Segmentování by mělo být realizováno dle následujících kroků (Blažková, 2007, s. 75):

- definice segmentačních kritérií,
- realizace segmentace,
- specifikace jednotlivých segmentů,
- hodnocení atraktivity stanovených segmentů,
- výběr cílových trhů,
- stanovení faktorů zájmu spotřebitelů.

Foret, Procházka a Urbánek (2005, s. 81-82) uvádějí čtyři hlediska segmentace trhu:

- *geografické* – rozdělení trhu na úseky (obce, regiony, země),
- *demografické* – řazení spotřebitelů do skupin dle pohlaví, věku, vzdělání atd.,
- *psychografické* – segmentace v závislosti na příslušnosti zákazníků k určitým společenským třídám či specifickému životnímu stylu,

- *behaviorální* – členění dle spotřebitelského chování (užívání výrobků, loajalita aj.).

Ve srovnání s Foretem, Procházkou a Urbánkem vysvětluje Blažková (2007, s. 74) navíc segmentaci *socioekonomickou*, která je založena na charakteristikách jako je zaměstnání, příjem, vzdělání či rodinný stav.

Za nejzásadnější výhody procesu segmentace Jakubíková (2013, s. 168) považuje uspokojení potřeb zákazníků, snazší zacílení marketingové komunikace a distribuce a rozšíření tržního potenciálu.

2.2.2.2 *Makroprostředí*

Marketingové makroprostředí, označováno také jako prostředí globální, zahrnuje faktory, které působí na činnost firmy zvenčí a podnik je tedy nemůže nijak ovlivnit. Patří zde demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní vlivy. (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 46-47)

Základem analýzy makroprostředí je identifikace nejvýznamnějších faktorů budoucího vývoje, které mohou mít na společnost dopad. Pro zhodnocení externího prostředí se využívá PEST analýza. (Jakubíková, 2013, s. 100)

PEST analýza

PEST analýza je jedním z nástrojů analýzy marketingového makroprostředí. Název této metody je odvozen od počátečních písmen politicko-právního (P), ekonomického (E), sociálně-kulturního (S) a technologického (T) okolí podniku. (Karlíček et al., 2013, s. 35)

Politicko-právní prostředí

Politicko-právní prostředí prostřednictvím zákonů a vlády ovlivňuje tržní situaci, rozvoj podnikatelské sféry a marketingová rozhodování jednotlivých firem. Záměrem státních zásahů je ochrana zájmů společnosti, životního prostředí, podniků, ale také spotřebitelů jako jednotlivců před nekalými obchodními praktikami. (Paulovčáková, 2015, s. 69)

Za pomoci legislativy a regulačních opatření je ve státě uměle ovlivňována poptávka po produktech. Nejzásadnější regulační zásahy lze pozorovat v odvětví tabákové a alkoholové produkce či ve farmaceutickém průmyslu. (Karlíček et al., 2013, s. 61)

Ekonomické prostředí

Při analýze ekonomického okolí podniku je důležité brát do úvahy především kupní sílu zákazníků, která je v jednotlivých oblastech odlišná, čemuž se firmy musí přizpůsobit. Dů-

ležitým faktorem je také rozdělení příjmů společnosti v jednotlivých regionech. V neposlední řadě je vhodné věnovat pozornost cyklickému vývoji ekonomiky, který se diferencuje dle dílčích odvětví. (Karlíček et al. 2013, s. 62-63)

Blažková (2007, s. 53-54) doporučuje sledovat základní ekonomické ukazatele jako je HDP, vládní výdaje, úrokové sazby, inflace a pohyb měnových kurzů.

Sociálně-kulturní prostředí

Sociálně-kulturní aspekty mají nemalý dopad na ekonomický vývoj. Sociální prostředí je tvořeno především demografickými ukazateli obyvatelstva, mezi které patří například věk, pohlaví, míra migrace, hustota osídlení, vzdělání aj. Kulturní prostředí je vymezeno kulturou, která je specifická pro každou národnost a vyznačuje se svou nestálostí a přímým dopadem na poptávku. (Karlíček et al., 2013, s. 65-66)

Technologické prostředí

Technologický pokrok dokáže ovlivňovat aktuální poptávku velice rychlým způsobem. Za příklad lze uvést Internet, který marketingový svět změnil velmi razantním způsobem. Technologický vývoj může pro společnost znamenat nejen příležitost, ale v případě že neodhadne budoucí vývoj, také značnou hrozbu. (Karlíček et al., 2013, s. 70-71)

Ve srovnání s Karlíčkem et al. rozšiřuje Paulovčáková (2015, s. 73) tuto metodu navíc o *analýzu přírodního prostředí*. Ekologické okolí obsahuje vyčerpatelné zdroje, které společnost využívá ke své činnosti. Patří zde veškeré geografické či klimatické podmínky, které působí na vývoj podnikatelské sféry. Mezi aktuální ekologické trendy patří ochrana životního prostředí, udržitelný rozvoj, recyklace a využívání obnovitelných zdrojů energie.

Kozel et al. (2006, s. 22) oproti zmíněným autorům doporučuje navíc analyzovat *inovační prostředí*, které zahrnuje veškerá vylepšení vedoucí k zavádění nových technologií, jenž zvyšují produktivitu práce, redukují náklady, a tím zvyšují konkurenceschopnost.

2.2.3 Analýza konkurence

Analýza konkurence je významnou součástí plánovacího procesu firem, na základě níž je možné identifikovat přímé, nepřímé i potenciální konkurenty. Tato analýza napomáhá podnikům (Blažková, 2007, s. 61):

- zjistit konkurenční výhody,
- odhadovat chování konkurentů,

- definovat vhodné strategie k dosažení konkurenčních výhod,
- pochopit minulé, současné i budoucí strategie konkurenčních společností,
- předpovídat návratnost investic,
- zvýšit informovanost o hrozbách a příležitostech.

Sedláčková a Buchta (2006, s. 65) doporučují následující **postup analýzy konkurence**:

1. identifikace stávajících a potencionálních konkurentů,
2. analýza nákladového postavení, strategií a budoucích cílů konkurenčních firem,
3. sestavení profilu přímých konkurentů,
4. předpověď očekávaných reakcí konkurence.

Benchmarking

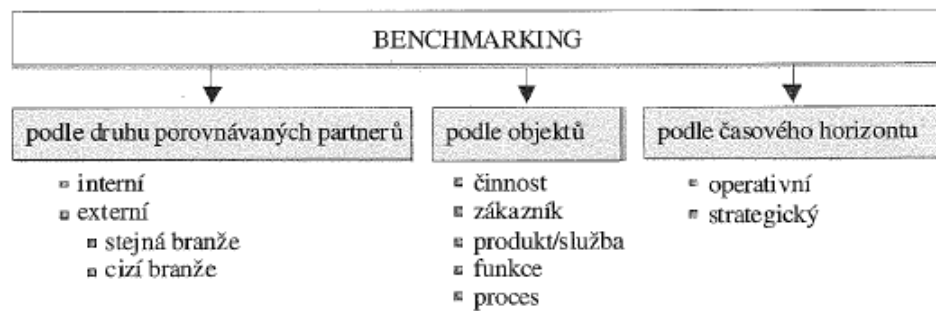
Benchmarking lze charakterizovat jako dlouhodobý proces porovnávání výsledků vlastní firmy s konkurencí. Srovnávané hlediska se mohou týkat například efektivnosti výroby, výrobních postupů, marketingových aktivit a dalších oblastí. (Jakubíková, 2013, s. 153)

Cílem benchmarkingu je zvýšení výkonnosti, upevnění konkurenčního postavení a realizace lepších výkonů. Jedná se o nepřetržitý proces zlepšování a implementace změn. Za obecný postup lze považovat osm základních kroků (Blažková, 2007, s. 170):

- výběr oblastí hodnocení,
- interní analýza,
- sběr a zpracování dat,
- identifikace nejefektivnějších postupů,
- srovnání výkonů s konkurencí,
- vyhodnocení výsledků,
- stanovení opatření a nových strategií,
- implementace těchto opatření.

Svozilová (2011, s. 155) člení benchmarking do dvou podob:

- *Procesní* – zaměřuje se na hodnocení dílčích postupů a procesů, které jsou využívány v jiných firmách a mohly by zefektivnit výkonnost vlastního podnikání.
- *Produktový* – soustředí se na srovnávání vlastních výrobků nebo služeb s konkurenční nabídkou.



Obr. 2.1 Varianty benchmarkingu (Tomek a Vávrová, 2011, s. 161)

VRIO analýza

VRIO analýza se zabývá hodnocením vnitřních zdrojů společnosti z hlediska jejich konkurenceschopnosti. Firemní zdroje se v rámci této metody dělí na 4 oblasti:

- *fyzické* – výrobní prostory, vybavení,
- *lidské* – počet a struktura zaměstnanců, proinovační a sociální klima,
- *finanční* – rentabilita, likvidita, disponibilní kapitál,
- *nehmotné* – image, licence, know-how. (Jakubíková, 2013, s. 109)

Účinnost jednotlivých zdrojů je hodnocena na základě následujících kritérií (Jakubíková, 2013, s. 109-110):

- **V** – value (hodnotnost),
- **R** – rareness (vzácnost),
- **I** – imitability (napodobitelnost),
- **O** – organization (organizační využitelnost).

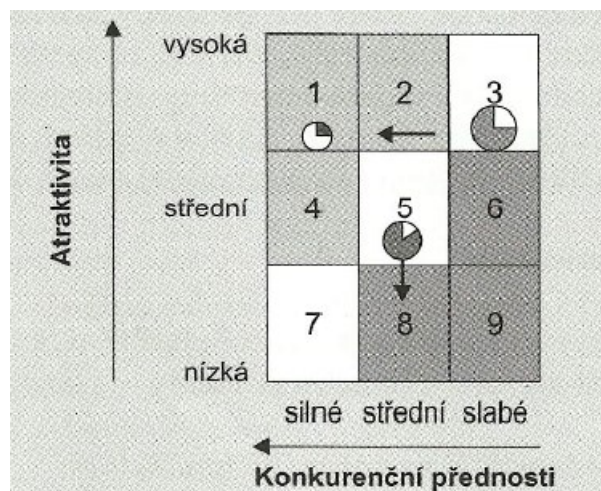
2.2.4 GE matice

GE matice, nazývaná také matice atraktivity, slouží ke stanovení vhodné strategie firmy vedoucí k jejímu dalšímu rozvoji. Tato matice byla vytvořena firmou McKinsey & Co, jejímž záměrem bylo překonat nedostatky, které s sebou přinesla BCG (Boston Consulting Group) matice. GE matice je mnohem komplexnější, jelikož hodnotí **tržní atraktivitu** a **konkurenční sílu** z pohledu dílčích faktorů. Navíc je rozdělena do 9 kvadrantů oproti BCG matici, která jich má pouze šest. (Mallya, 2007, s. 97)

Fotr et al. (2012, s. 77) uvádějí, že hodnocení může být zaměřeno například na jednotlivé produkty, strategické podnikatelské jednotky, divize či obor.

Jakubíková (2013, s. 140) popisuje postup sestavení GE matice jako proces, při kterém jsou jednotlivým faktorům přiřazovány váhy vyjadřující důležitost, jejichž součet se musí rovnat jedné. Stanovené faktory jsou následně ohodnoceny známkou v rozmezí 1 – 5, na základě srovnání firmy s konkurencí. Celkové hodnocení je stanoveno prostřednictvím součinu váhy a hodnocení.

Výsledky GE jsou ovlivněny tím, jak je společnost schopna objektivně ohodnotit jednotlivé marketingové a podnikatelské faktory, jelikož základem je subjektivní přiřazování vah. (Fotr et al., 2012, s. 77)



Obr. 2.2 Matice GE (Jakubíková, 2013, s. 140)

Jakubíková (2013, s. 141) vysvětluje, jaké investice jsou pro firmu vhodné v jednotlivých pásmech:

- 1, 2, 4 – pozitivní pozice SBU pro další investice do strategického záměru,
- 3, 5, 7 – nutnost zvažovat rizika, preference krátkodobějších investic,
- 6, 8, 9 – nejsou vhodné další investice, může následovat postupný útlum či ukončení podnikání.

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z nástrojů strategického plánování podnikatelských jednotek, který slouží ke zhodnocení interního a externího prostředí. (Kotler a Keller, 2013, s. 80) Jedná se o systematickou analýzu vymezující klíčové faktory, které ovlivňují strategickou pozici společnosti. Účelem této metody je rozvíjet silné stránky a naopak eliminovat stránky slabé a zároveň být připraven na potenciaální ohrožení a příležitosti. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 91)

Tomek a Vávrová (2011, s. 83) rozdělují SWOT analýzu na dvě části:

- **Rozbor vnějších faktorů** – analýza O-T, která vymezuje příležitosti a hrozby z makroprostředí a mikroprostředí.
- **Rozbor vnitřních faktorů** – analýza S-W, jenž se věnuje vnitřnímu prostředí firmy a definuje silné a slabé stránky.

Dle Jakubíkové (2013, s. 129) silné stránky zahrnují skutečnosti, které pro společnost i zákazníky znamenají určité výhody. Naopak slabé stránky obsahují činnosti, které firma nerealizuje vhodně. Do příležitostí je možné zařadit veškeré faktory, které mohou přinášet firmě větší úspěch. Za hrozby se dají označit události, které mohou nastat a mít negativní dopad na poptávku nebo spokojenost zákazníků.

Cílem SWOT analýzy je odhalit relevantní faktory napomáhající k formulaci strategie podniku. Při stanovování dílčích činitelů je důležité brát v potaz, jak jsou jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby významné pro konkurenty, dodavatele a zákazníky. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 93)

Zamazalová et al. (2010, s. 17) doporučují při aplikaci SWOT analýzy respektovat tři základní kroky:

- sběr informací,
- stanovení priorit řešení problémů,
- shrnutí a doporučení.

2.3.1 Matice EFE

Matice EFE (External Factor Evaluation Matrix) se využívá pro analýzu vnějšího prostředí podniku. Pomocí této metody je možné podrobněji zhodnotit jednotlivé faktory, tj. příležitosti a hrozby, na základě vymezení jejich vah a vlivu. (E. Svoboda, Bittner a P. Svoboda, 2006, s. 79)

Postup vytváření EFE matice:

1. Stanovení totožného počtu stěžejních příležitostí a hrozeb.
2. Přiřazení váhy dle významu jednotlivých faktorů v intervalu od 0,0 do 1,0, přičemž suma těchto vah musí být rovna 1,00.
3. Ohodnocení jednotlivých faktorů známkou v rozmezí od 1 do 4 v závislosti na tom, jak strategie firmy reaguje na daný faktor:

- 1 – reakce je velmi slabá,
 - 2 – reakce je slabá,
 - 3 – reakce je střední,
 - 4 – reakce je velmi dobrá.
4. Výpočet součinu váhy a známky stanovující vážené skóre.
 5. Určení celkového váženého skóre na základě součtů dílčích součinů. (E. Svoboda, Bittner a P. Svoboda, 2006, s. 79)

Fotr et al. (2012, s. 42) vysvětlují, že celkové vážené hodnocení vyjadřuje citlivost strategického záměru podniku na vnější prostředí. Nízkou citlivost signalizuje výsledek 1, jestliže je hodnocení 2,5, jedná se o citlivost střední a v případě ohodnocení 4 lze hovořit o citlivosti vysoké.

2.3.2 Matice IFE

Matice IFE (Internal Factor Evaluation Matrix) slouží k vnitřní analýze silných a slabých stránek společnosti. Využívá se nejen v marketingu, ale také v mnohých dalších oblastech. (Jakubíková, 2013, s. 132)

Jednotlivé kroky sestavení IFE matice:

1. Výběr stejného počtu klíčových silných a slabých stránek ovlivňujících strategii společnosti.
2. Přiřazení váhy jednotlivým faktorům v rozmezí 0,0 – 1,0 dle významnosti pro udržení konkurenceschopnosti, přičemž součet vah musí být roven 1.
3. Hodnocení faktorů podle vlivu na strategii firmy:
 - 4 – silná stránka je významná,
 - 3 – silná stránka je méně důležitá,
 - 2 – slabá stránka je méně důležitá,
 - 1 – slabá stránka je významná.
4. Stanovení váženého hodnocení pomocí násobení vah a stupně vlivu.
5. Výpočet celkového váženého hodnocení na základě sumy dílčích vážených hodnocení. (Fotr et al., 2012, s. 44)

Jestliže v tomto případě celkové vážené hodnocení dosahuje hodnoty 4, znamená to, že má společnost předpoklady pro rozvoj svých silných stránek a je schopna eliminovat stránky slabé. Naopak čím nižší je hodnocení, tím je firma méně schopna využívat silné stránky a omezovat slabé. (E. Svoboda, Bittner a P. Svoboda, 2006, s. 81)

2.3.3 Matice IE

Matice IE (Internal-External Forces Matrix), často také nazývána jako matice hodnocení interních a externích faktorů, vychází z výsledků matic IFE a EFE. Na jejím základě je možné stanovit nejvhodnější strategie pro firmu, divize či strategické podnikatelské jednotky. (Jakubíková, 2013, s. 132)

Tato matice je rozdělena do 9 polí, které určují pozici společnosti dle následujících pravidel (Fotr et al., 2012, s. 52):

- *I, II, IV – „Stavěj a zajišťuj růst“.*

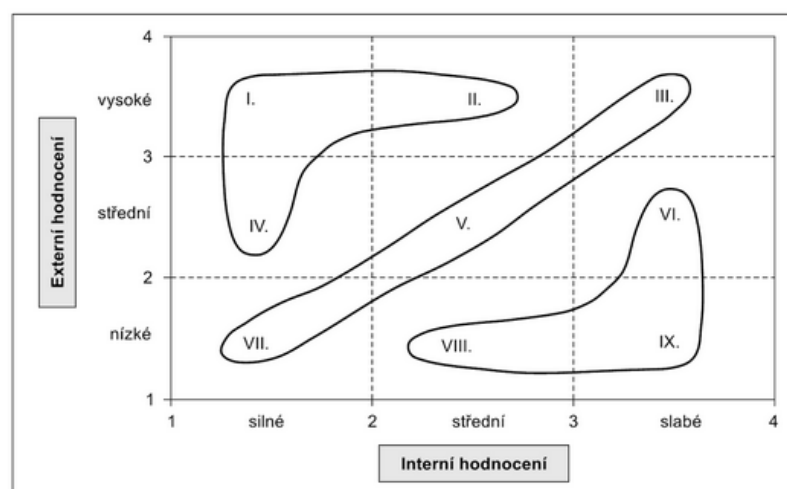
Doporučené strategie: penetrace a rozvoj trhu, vývoj produktu, dopředná, zpětná a horizontální integrace.

- *III, V, VII – „Udržuj a potvrzuj“.*

Doporučené strategie: tržní penetrace a vývoj produktu.

- *VI, VIII, IX – „Sklízej a zbavuj se“.*

Doporučené strategie: defenzivní strategie, likvidace a opuštění trhu.



Obr. 2.3 Matice IE (Fotr et al., 2012, s. 53)

2.3.4 Matice TOWS

Princip matice TOWS je založen na podrobné syntéze strategické situace společnosti. Zachycuje vzájemné působení externích (O, T) a interních (S, W) faktorů. Tato metoda vychází ze SWOT analýzy a je využívána k detailnějšímu zkoumání a stanovení jednotlivých strategií. (Fotr et al., 2012, s. 53)

V rámci matice TOWS jsou uplatňovány čtyři základní strategie:

1. *MAXI-MAXI (SO)*

Firma uplatňuje své silné stránky k využití svých příležitostí.

2. *MINI-MAXI (WO)*

Společnost díky svým tržním příležitostem eliminuje své slabé stránky.

3. *MAXI-MINI (ST)*

V důsledku silných stránek se podnik snaží odvrátit své hrozby.

4. *MINI-MINI (WT)*

Redukováním významných slabých stránek je firma schopna předejít případným hrozbám. (Fotr et al., 2012, s. 54-55)

	Silné stránky (S) Seznam: 1 2 - 10	Slabé stránky (W) Seznam: 1 2 - 10
Příležitosti (O) Seznam: 1 2 - 10	Strategie (SO) Ofenzivní přístup maxi – maxi komparativní výhoda, využívat souladu zdrojů a poptávky	Strategie (WO) Opatrný přístup mini – maxi investice do produktů, sklizení, kooperace
Hrozby (T) Seznam: 1 2 - 10	Strategie (ST) maxi – mini mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb	Strategie (WT) mini – mini ustupovat, dělat kompromisy, odejít

Obr. 2.4 Matice TOWS (Jakubíková, 2013, s. 131)

2.4 Cíle firmy

Definování cílů bezprostředně koordinuje činnost společnosti v podnikatelském prostředí a přispívá k racionální kontrole řídicích pracovníků. Jednotlivé cíle jsou spjaty s úspěchem firmy a rozvojem jednotlivých výrobních řad. (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 20)

„Podnikový cíl představuje informaci o stavu, kterého má být dosaženo v určitém časovém období.“ (Blažková, 2007, s. 33)

Doležal et al. (2016, s. 79) upozorňují, že správně stanovený cíl projektu musí respektovat techniku SMART:

- *S – specific (specifický),*
- *M – measurable (měřitelný),*
- *A – agreed (akceptovaný),*
- *R – realistic (realistický),*
- *T – timed (terminovaný).*

Foret, Procházka a Urbánek (2005, s. 22) ve srovnání s Doležalem et al. doporučují navíc stanovit cíle tak, aby byly pro manažery motivující, vytvářely pocit jistoty pro zainteresované osoby a také formovaly východiska pro výběr marketingové strategie.

2.4.1 Strategické cíle

„Strategický cíl je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo také kvalitativními ukazateli.“ (Jakubíková, 2013, s. 25)

Fotr a Souček (2015, s. 43) rozlišují následující strategické cíle:

- *marketingové* – uspokojování poptávky a tržní pozice,
- *personální* – lidský kapitál, motivace a stimulace, rozvoj, sociální program,
- *ekonomické* – ekonomický efekt a tvorba firemní hodnoty,
- *majetkové* – zhodnocení hmotných a nehmotných aktiv,
- *rozvoje* – inovační proces,
- *ostatní* – ekologie, bezpečnost, etika.

2.4.2 Marketingové cíle

Marketingové cíle jsou úzce orientovány na jednotlivé trhy a produkty ve spojitosti s marketingovým mixem. Určují, čeho musí jednotlivé marketingové úseky dosáhnout, aby firma naplnila strategický cíl. Při stanovování marketingových cílů je důležité respektovat potřeby a přání zákazníků. (Zamazalová, 2010, s. 27)

Blažková (2007, s. 101) doplňuje, že marketingové cíle vycházejí z komplexních analýz a musí specifikovat velikost plánované změny, cílový trh a časové období.

Paulovčáková (2015, s. 113) klasifikuje marketingové cíle následovně:

- *hmotné* – jsou vztaženy k určitým produktům či trhům,

- *nehmotné* – týkají se rozvoje schopností, postojů a společenské odpovědnosti,
- *ekonomické* – vztahují se k ekonomickým výsledkům,
- *psychografické* – zaměřují se například na zlepšení image, posílení postoje či zvýšení loajality a spokojenosti.

2.5 Marketingové strategie

Lesáková et al. (2014, s. 69) vysvětlují marketingovou strategii jako řadu činností s významnými dopady na podnik, které je zapotřebí koordinovat prostřednictvím strategického řízení. Jedná se o podrobný soubor cílů a iniciativ. Záměrem marketingové strategie je usměrňovat činnosti společnosti a dosahovat firemních cílů.

Základní znaky marketingové strategie (Lesáková et al., 2014, s. 23-24):

- orientace na vnější trh,
- aktivní cílení strategie,
- kvalitní informační systém,
- soustavná analýza a rozhodování,
- hodnocení více alternativních strategií,
- vhodná implementace,
- delší časové období.

2.5.1 Produktové strategie

Do formulace produktových strategií je nezbytné promítnout potřeby zákazníků. Efektivně zpracované produktové strategie mohou být krokem k dosažení marketingových cílů společnosti. Při stanovování těchto strategií by měl být brán ohled na faktory jako je objem výroby, design, obal, kvalita, servis a funkční vlastnosti. (Horáková, 2014, s. 26)

Jakubíková (2013, s. 225-226) publikuje jednotlivé produktové strategie ve vztahu k životnímu cyklu výrobku, který má 4 fáze:

1. Zavádění

- *Strategie intenzivního marketingu* – prostřednictvím vysokých cen a podpory prodeje se společnosti snaží maximalizovat svůj zisk.
- *Strategie výběrového proniknutí* – tržní kapacita je omezena, firmy minimalizují marketingové náklady a cílí na oblasti, kde je malá konkurence. Produkty mají obvykle vysoké ceny a je využita slabá forma reklamy.

- *Strategie širokého proniknutí* – firmy se snaží o maximalizaci tržního podílu díky produktům s nízkými cenami a vysokým investicím do reklamy.
 - *Strategie pasivního marketingu* – společnosti pronikají na trh pomalu, výrobky uvádějí v nízkých cenách za využití pouze omezených komunikačních prostředků.
2. **Růst:** zvyšování jakosti, modernizace produktu, rozšíření sortimentu, obsazení nových segmentů, nové distribuční kanály.
 3. **Zralost:** maximalizace zisku, obsazení max. tržního podílu, obměna marketingového mixu, zintenzivnění distribuce.
 4. **Pokles:** zvýšení investic se záměrem získání dominantního postavení, snižování investic a vyřazení neefektivních zákazníků, udržování dosavadních produktů, sklizení s cílem dosažení co největšího zisku, zbavení se podniku.

2.5.2 Cenové strategie

V rámci cenové strategie je určována výše cen nabízených produktů, která musí být především přijatelná pro zákazníky. Při realizaci cenové strategie je důležité brát v potaz nejen konkurenční ceny, ale také aktuální podnikovou situaci a tržní podmínky. Při určování cenových strategií by měl management respektovat konkrétní cenu produktu, slevová zvýhodnění, platební lhůty a podmínky. (Horáková, 2014, s. 26)

Podle Karlíčka et al. (2013, s. 176-177) existují tři základní cenové strategie:

- **Strategie vysoké ceny** – nabídka kvalitních výrobků za vysoké ceny, které pokrývají značné náklady na výrobu, prodej a distribuci. Společnost oslovuje zákazníky, kteří vyžadují vysokou jakost a nejsou citliví na cenu.
- **Strategie dobré hodnoty** – prodej kvalitních produktů za nižší ceny. Firma cílí na spotřebitele, kteří vyhledávají vysokou kvalitu za přiměřenou cenu.
- **Ekonomická strategie** – nabídka výrobků nižší kvality za poměrně nízké ceny. Záměrem je uspokojit zákazníky, kteří požadují velmi nízké ceny a spokojí se také s nižší jakostí produktu.

Kotler et al. (2007, s. 775) doplňují vedle Karlíčka et al. dvě základní strategie cenotvorby nových produktů uváděných na trh:

- *Strategie vysokých zaváděcích cen* – cílem je prostřednictvím vysokých cen nových výrobků maximalizovat příjmy ze všech segmentů.

- *Strategie penetrace trhu* – záměrem je formou nízkých cen oslovit co nejširší počet spotřebitelů a získat velký tržní podíl.

Základní způsoby stanovení cen:

1. Nákladově orientovaná cena – vyčíslení nákladů a zisku na daný produkt,
2. Poptávkově orientovaná cena – stanovení vysoké/nízké ceny dle poptávky.
3. Konkurenčně orientovaná cena – předpoklad, že je možné stanovit u obdobných výrobků s konkurencí srovnatelné ceny.
4. Cena stanovená z marketingových cílů – určuje se dle cílů: přežití, maximalizace zisku, běžných příjmů, obratu či využití trhu.
5. Cena dle vnímané hodnoty – stěžejním faktorem je vnímaná hodnota produktu spotřebitelem. (Foret, Procházka a Urbánek, 2005, s. 103-105)

2.5.3 Komunikační strategie

Komunikační, neboli propagační, strategie hledá nejvhodnější cestu, jak sdělit potenciálním zákazníkům vlastnosti a přednosti nabízeného produktu. Její obsah je velice důležitý, jelikož přímo stimuluje nákupní rozhodování spotřebitelů. Základními strategickými komponenty komunikační strategie jsou reklama, podpora prodeje, PR, osobní prodej, publicita a merchandising. (Horáková, 2014, s. 26)

Blažková (2007, s. 130) uvádí jako dvě základní formy komunikační strategie:

- **Push** – cílem push strategie je vytvořit poptávku po produktu. Princip spočívá v propagaci produktů výrobcí u velkoobchodních řetězců, které jej posléze propagují u maloobchodníků a ti u konečných spotřebitelů.
- **Pull** – v rámci pull strategie vzniká poptávka na straně zákazníků. Spotřebitelé vyžadují výrobek od maloobchodu, ten osloví s požadavkem velkoobchod a velkoobchod následně výrobce. Tato forma komunikační strategie zpravidla vyžaduje nemalé výdaje na reklamu.

2.5.4 Distribuční strategie

Distribuční strategie slouží k umístění nabídky zboží na trhu, díky čemuž se výrobky stávají pro spotřebitele dostupnými. Základem je včasnost a celistvost dodávek a harmonie mezi marketingem a logistickým řetězcem. Při formulaci distribuční strategie je vhodné respektovat distribuční cesty, mezičlánky a fyzickou distribuci. (Horáková, 2014, s. 26)

Distribuční cesty je možné rozlišit na *přímé* a *nepřímé*. Přímé distribuční cesty jsou realizovány bez prostředníků a výrobce prodává své produkty přímo zákazníkům. Naopak nepřímé distribuční cesty obsahují jednoho či více zprostředkovatelů. Společnosti tedy využívají prodejce, kteří nabízejí jejich výrobky spotřebitelům. (Kotler et al., 2007, s. 962)

Základní distribuční strategie (Kurtz a Boone, 2006, s. 423):

- **Intenzivní distribuce** – výrobek je distribuován prostřednictvím všech dostupných kanálů v oblasti obchodu.
- **Selektivní distribuce** – firma vybírá pouze omezený počet maloobchodníků na trhu, kteří nabízejí její produktové řady.
- **Výhradní distribuce** – výrobce poskytuje výhradní právo pro distributory a výrobce k prodeji jeho výrobků v určité geografické oblasti.⁴

2.5.5 Konkurenční (tržní) strategie

Cílem konkurenční strategie je získat významné konkurenční výhody a upevnit pozici na trhu. Celý proces tvorby marketingové konkurenční strategie by měl začít analýzou konkurence. (Kotler et al., 2007, s. 69)

Kotler et al. (2007, s. 69) uvádějí čtyři možné konkurenční strategie:

- **Tržní lídr** – firma s největším podílem na trhu vede ostatní společnosti v oblasti cenové politiky, zavádění nových výrobků, distribučních sítí a reklamy.
- **Tržní vyzyvatel** – druhá největší firma se snaží rozšířit svůj tržní podíl prostřednictvím útoku na konkurenci.
- **Tržní následovatel** – druhá největší společnost na trhu se zaměřuje na udržení své stávající pozice.
- **Výklenkář** – podnik cílí na mikrosegmenty, které neobsluhují ostatní firmy.

⁴ An **intensive distribution** strategy seeks to distribute a product through all available channels in a trade area. In another market coverage strategy, **selective distribution**, a firm chooses only a limited number of retailers in a market area to handle its line. When a producer grants exclusive rights to a wholesaler or retailer to sell its products in a specific geographic region, it practices **exclusive distribution**.

Foret, Procházka a Urbánek (2005, s. 28-29) publikují ve srovnání s Kotlerem et al. jiný způsob klasifikace konkurenčních strategií:

- **Minimálních nákladů** – snaha dosáhnout nejnižších nákladů výrobního procesu i distribuce a nabízet výrobky či služby za nižší ceny než konkurence.
- **Diferenciace** – úsilí o dosažení vůdčího postavení v určitém výkonu, který konkurence nenabízí a je pro zákazníka důležitý.
- **Tržní orientace** – zaměření se na jeden či více malých tržních segmentů.

2.6 Marketingový mix

Kotler et al. (2007, s. 70) tvrdí, že marketingový mix tvoří veškeré taktické nástroje, které podnik využívá k modifikaci své nabídky na cílových trzích. Prostřednictvím marketingového mixu mohou společnosti ovlivňovat poptávku po svých produktech. Jakubíková (2013, s. 190) dodává, že marketingový mix tvoří v kombinaci s výběrem cílových trhů a jejich segmentací marketingovou strategii společnosti.

Klasický marketingový mix obsahuje čtyři základní složky (Kotler et al., 2007, s. 70-71):

- **Produkt** – za produkt lze označit vše, co je možné nabízet na trhu se záměrem uspokojení potřeb zákazníků. Může se jednat o fyzické předměty, služby, myšlenky, osoby či místa.
- **Cena** – cenu je možné specifikovat jako obnos peněz, který spotřebitelé utratí za daný produkt.
- **Komunikace** – za komunikaci je možné považovat veškeré realizované činnosti, které mají za cíl seznámit zákazníka s výrobkem a přesvědčit jej k nákupu.
- **Distribuce** - distribuce zahrnuje dílčí kroky podniku, které umožňují udělat službu či výrobek dostupný pro spotřebitele.

Foret, Procházka a Urbánek (2005, s. 89-90) upozorňují, že v rámci marketingového mixu je nezbytné respektovat vzájemnou interakci mezi jednotlivými prvky, které by měly být sestaveny v optimální kombinaci. V porovnání s Kotlerem et al. také podrobněji člení jednotlivé složky marketingového mixu na:

- *výrobní mix* (jakost, značka, obal, design),
- *cenový mix* (rabat, platební a úvěrové podmínky),
- *distribuční mix* (distribuční cesty a systémy, mezičlánky, fyzická distribuce),
- *komunikační mix* (reklama, podpora prodeje, PR, osobní prodej, direct marketing).

2.7 Akční programy

Jakubíková (2013, s. 88) vysvětluje akční program jako „volbu specifických marketingových taktik, projektovaných a implementovaných pro dosažení podnikatelských cílů.“

Kotler et al. (2007, s. 112) upozorňují, že by akční programy měly odpovídat na otázky:

- *Co bude realizováno?*
- *Kdy dojde k zahájení?*
- *Kdo je za co zodpovědný?*
- *Jaké budou investice?*

2.8 Časová analýza

Časová analýza je nevyhnutelnou součástí projektového plánování a podává informace o termínech a průběhu jednotlivých činností projektu. K časovému rozpisu projektu se nejčastěji využívají diagramy a harmonogramy, které umožňují úplné a přehledné zobrazení velkého množství informací. (Svozilová, 2006, s. 133)

Při stanovování časové náročnosti projektu je nezbytné respektovat zdroje potřebné na danou aktivitu, jejich produktivitu a dostupnost. Jedná se o zdroje materiálové, finanční a také lidské. (Doležal et al., 2016, s. 143)

2.8.1 Ganttův diagram

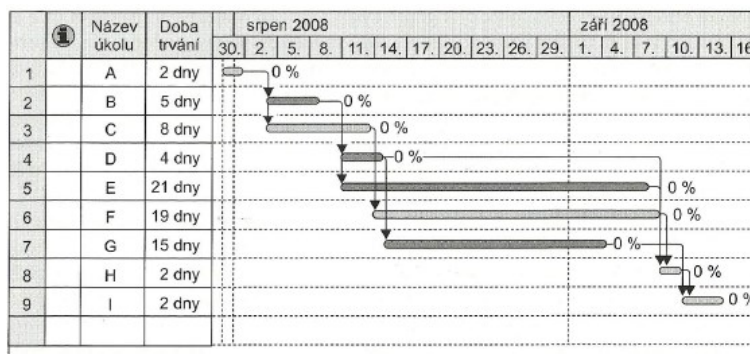
Ganttův diagram byl vynalezen H. L. Ganttem v roce 1910 a slouží k vizuálnímu časovému plánování aktivit projektu a ke kontrole dílčích činností. Ulehčuje zjistit na první pohled, které aktivity projektu jsou realizovány dle plánu, které jsou zpožděny a jak na sebe kontinuálně navazují. Prostřednictvím jednotlivých pruhů diagramu lze znázornit v časové ose plánované úkoly od data jejich zahájení až po samotné ukončení. Procentní plnění stanovených úkolů je také možné odlišit barevnými kombinacemi. (Pasch, 2011, s. 99-100)

Svozilová (2006, s. 134) považuje za hlavní výhody Ganttova diagramu především jeho jednoduchost, nenáročnou tvorbu bez nutnosti specializovaných softwarů a snadnou pochopitelnost bez odborné kvalifikace.

Doležal et al. (2016, s. 139) upozorňují, že při tvorbě Ganttova diagramu je nutné dodržovat následující pravidla:

- *graf má pouze jeden začátek a konec,*

- šipky vyjadřují tok času,
- šipky je nutné orientovat zleva doprava.



Obr. 2.5 Ganttův diagram (Doležal et al., 2016, s. 14)

2.9 Nákladová analýza

Nákladová analýza spočívá v odhadu disponibilních peněžních prostředků a jejich limitu, který je možné využít pro daný projekt. Jedná se o stanovování nákladů na jednotlivé činnosti. (Doležal et al., 2016, s. 151-152)

2.9.1 Rozpočet projektu

„Rozpočet projektu je časově fázovaný plán obvykle reprezentovaný peněžními nebo pracovními jednotkami.“ (Svozilová, 2006, s. 155)

Rozpočet zahrnuje veškeré schválené plánované zdroje, které budou využívány během celé realizace projektu. Měl by taktéž obsahovat rezervu, která bude sloužit pro případné pokrytí nepředvídatelných nákladů. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 52)

Proces sestavení rozpočtu by měl obsahovat následující kroky:

- alokace nákladů jednotlivým činnostem,
- časové rozložení stanovených nákladů,
- vyhodnocení ostatních potřeb (pracovní síla, cestovné atd.),
- zapracování nepřímých nákladů,
- realizace kvantitativních a kvalitativních analýz rizika projektu,
- vyhodnocení cash-flow,
- závěrečné hodnocení přijatelnosti rozpočtu. (Svozilová, 2006, s. 157)

Doležal et al. (2016, s. 152) klasifikují jednotlivé druhy nákladů rozpočtu následovně:

- **přímé** – vyčíslitelné na danou aktivitu,

- **nepřímé a režijní** – nepřiraditelné k jednotlivým činnostem.

2.10 Riziková analýza

Účelem rizikové analýzy je s předstihem rozpoznat eventuální ztráty, které mohou nastat v důsledku rizik, a navrhnout kroky, které povedou k omezení pravděpodobnosti těchto rizik a k eliminaci jejich dopadu na projekt. (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 44)

2.10.1 Řízení rizik projektu

Svozilová (2006, s. 269) definuje riziko jako „nežádoucí výsledek působení určitého objektivně existujícího procesu, který může vzniknout náhodně uvnitř nebo vně projektu.“

Řízení rizik, často také nazýváno jako risk management, je proces, který zahrnuje:

- *stanovení kontextu,*
- *identifikaci rizik,*
- *analýzu rizik,*
- *hodnocení rizik,*
- *monitorování a přezkoumávání,*
- *komunikaci a konzultaci.* (Doležal et al., 2016. s. 198-215)

2.10.2 Druhy rizik

Klasifikaci rizik je možné provést dle různých hledisek a názory autorů se v tomto ohledu značně liší. Například Svozilová (2006, 269-270) kategorizuje rizika následovně:

- *externí nepředvídatelná* – státní regulace, živelné katastrofy, kriminální akty,
- *externí předvídatelná* – inflace, fluktuace, daňové změny, tržní a operační rizika,
- *interní netechnická* – překročení rozpočtu, časový skluz, manažerská rizika,
- *interní technická* – výkonost zařízení, technologické aspekty a změny,
- *legislativní* – licence, patenty, smlouvy, soudní řízení.

Vedle Svozilové se druhy rizik zabývají také Fotr a Souček (2005, s. 139-140), kteří rizika člení do podrobnějších skupin dle věcné náplně:

- *technicko-technologická* – vědecko-technický rozvoj, pokles výrobní kapacity v důsledku technologického procesu,
- *ekonomická* – rizika související s růstem cen materiálu, energie, služeb a surovin,
- *tržní* – prodejní rizika spojená s poklesem poptávky po výrobcích na trzích,

- *výrobní* – narušení výrobního procesu z důvodu nedostatku zdrojů, dodavatelská a provozní rizika,
- *finanční* – změny úrokových sazeb a měnových kurzů, nedostatečné finance,
- *legislativní* – zásahy vlády formou hospodářské a legislativní politiky, např. změny zákonů, protimonopolní opatření, změny celní, rozpočtové a investiční politiky,
- *informační* – zneužití interních informací vztahujících se k projektu,
- *politická* – stávky, nepokoje, války, terorismus,
- *environmentální* – náklady na eliminaci škod způsobených na životním prostředí, daňové poplatky spojené s čerpáním neobnovitelných zdrojů,
- *lidská* – chyby způsobené lidským činitelem, manažerská rizika,
- *zásahy vyšší moci* – havárie, teroristické útoky a živelné pohromy.

2.10.3 Metody analýzy rizik

Existují dva základní přístupy k analýze rizik, které se odvíjejí od způsobu vyjádření veličin. Jedná se o kvalitativní a kvantitativní metodu. V praxi je možné také využít jejich kombinaci. (Smejkal a Rais, 2013, s. 112)

Kvalitativní metody

Princip kvalitativní analýzy spočívá v ohodnocení rizika na základě slovní stupnice popisů. Tento způsob vyjádření rizikových faktorů je pro manažery jednodušší, jelikož nevyžaduje znalosti statistiky či teorií pravděpodobnosti. Na druhou stranu neumožňuje vyjádřit dopady rizika projektu v kvantitativních jednotkách a je tedy mnohem složitější stanovit nepřijatelné faktory. (Fotr a Souček, 2015, s. 86)

Příkladem kvalitativní metody může být dle Doležala et al. (2016, s. 206) *matice pravděpodobnosti a dopadu*, díky níž je možné kategorizovat jednotlivá rizika dle závažnosti.

Kvantitativní metody

Fotr a Souček (2015, s. 86-87) přibližují základní způsoby kvantitativní analýzy rizik:

- *Pravděpodobnostní stromy* – názorné grafické zobrazení aktivit projektu a možných výsledků ve vztahu ke zvolenému kritériu.
- *Simulace Monte Carlo* – využití disktrétních i spojitých veličin, které mohou nabývat kterýchkoli hodnot z intervalu.

Doležal et al. (2016, 206-216) doplňují Fotra a Součka o další kvantitativní metody, mezi které patří *analýza citlivosti a výpočet očekávané finanční hodnoty*. Za velmi důležitou metodu pro kvantifikaci rizik považují také *RIPRAN* analýzu (Risk Project Analysis).

RIPRAN metoda

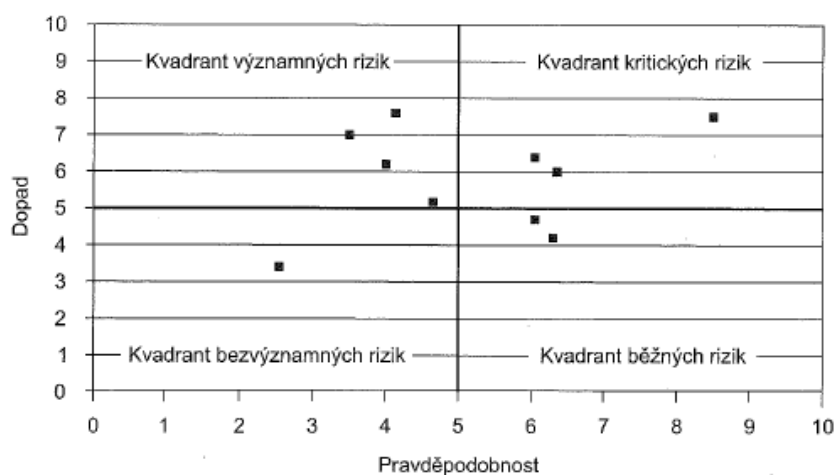
Machál, Kopečková a Presová (2015, s. 43) uvádí čtyři kroky metody RIPRAN:

1. *Identifikace ohrožení projektu* – sestavení tabulky obsahující seznam identifikovaných hrozeb a scénářů.
2. *Kvantifikace rizik* – k jednotlivým rizikům jsou přiřazovány pravděpodobnosti výskytu a významnosti dopadu jednotlivých scénářů na projekt, na základě čehož je vyčíslena hodnota rizik.
3. *Reakce na stanovená rizika* – návrh opatření, která povedou k redukci hodnoty dílčích rizik na přijatelnou úroveň.
4. *Závěrečné posouzení rizik projektu* – posouzení celkové hodnoty rizikových faktorů a stanovení, do jaké míry je projekt rizikový.

Mapa rizik

Mapy rizik jsou využívány k vizualizaci závažnosti stanovených rizik projektu. Jejich výhoda spočívá především v grafickém znázornění dílčích rizik a vyčíslení pravděpodobnosti jejich vzniku a výše dopadu na projekt. (Korecký a Trkovský, 2011, s. 291-292)

Doležal et al. (2016, s. 226) doporučují využít mapu rizik ve formě bodového grafu se čtyřmi kvadranty: *významná rizika, kritická rizika, bezvýznamná rizika, běžná rizika*.



Obr. 2.6 Mapa rizik (Doležal et al., 2016, s. 226)

2.11 Kontrola

Za kontrolu lze označit činnost, která se zaměřuje na porovnávání skutečného postupu projektu s tím plánovaným, a to prostřednictvím srovnávání kvantifikovaných hodnot či jiných ukazatelů s jejich očekávaným stavem. (Svozilová, 2006, s. 216)

Proces monitorování a kontroly projektu lze shrnout do tří základních fází:

- **měření** – nalezení stavových hodnot,
- **hodnocení** – porovnání skutečného stavu s předpoklady,
- **korekce** – realizace činností vedoucích k odstranění zjištěných odchylek.

V rámci kontroly je důležité zaměřit se především na kontrolu předmětu projektu, dodržování časového harmonogramu a také rozpočtu projektu. (Svozilová, 2006, s. 216-224)

Srpová et al. (2010, s. 127) rozlišují způsoby kontroly dle různých hledisek:

1. Podle termínu

- *řádná* – realizuje se v předem naplánovaných termínech,
- *mimořádná* – uskutečňuje se v případě, že došlo k neočekávaným situacím.

2. Podle časového charakteru

- *předběžná* – slouží k ověření, zda jsou připraveny vhodné podmínky pro hladký průběh projektu,
- *průběžná* – ověřuje, jestli plánované činnosti probíhají dle záměru,
- *následná* – informuje o tom, zda bylo dosaženo očekávaných výsledků a cílů.

Doležal et al. (2016, s. 214) vyzdvihují, proč je přínosné provádět neustálou kontrolu projektu. Je to z důvodu, že může:

- dojít ke změnám podmínek,
- vzniknout neočekávaná hrozba,
- být nutné přehodnotit jednotlivé scénáře,
- některá z hrozeb zaniknout,
- navržené opatření ztratit významnost.

3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce se věnovala zpracování literární rešerše vztahující se k tvorbě marketingového plánu. Jedná se o stručnou sumarizaci poznatků z oblasti marketingového plánování z české a zahraniční literatury. Za příklad českých autorů, kteří se marketingovým plánováním ve svých knihách zabývají velmi komplexně, lze uvést Jakubíkovou, Blažkovou, Foreta, Svozilovou, Doležala či Fotra. Ze zahraniční literatury nelze opomenout především Kotlera, z jehož několika publikací bylo v rámci této práce čerpáno. Významným autorem je také Chernev s knihou „The marketing plan handbook“.

Teoretická část diplomové práce byla rozdělena do dvou hlavních kapitol. V první z nich bylo definováno marketingové plánování. Byly zde specifikovány jeho jednotlivé druhy, popsán samotný proces plánování marketingových aktivit a přiblíženy přínosy a druhy marketingových plánů.

Druhá kapitola byla poté zaměřena na samotnou strukturu marketingového plánu a jeho jednotlivé části.

Závěrem lze konstatovat, že množství publikací vztahujících se k této problematice je poměrně rozsáhlé, a to jak v knižní, tak i elektronické podobě.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

První kapitola praktické části diplomové práce je věnována představení společnosti a shrnutí základních informací. Dále jsou zde vytyčeny poslání, vize, cíle a strategie firmy.

4.1 Základní informace

Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY jsou provozovány společností REPOSA, s.r.o., která vznikla dne 14. srpna 2012. Založily ji Ing. Michaela Anthová a Ing. Iva Svačinová, které jsou také společníky ve firmě. Společnost má dva jednatele – již zmíněnou Ing. Ivu Svačinovou a pana Vlastislava Bláhu. Každý z jednatelů je zároveň vedoucí jedné z provozoven Z DĚDINY a stará se o její chod, plánuje produktová portfolia, stanovuje cenovou politiku a strategii na jednotlivá období. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012–2015)

Tab. 4.1 Základní informace o společnosti REPOSA, s.r.o. (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012–2015)

Předmět podnikání	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Sídlo	Podlesí IV 5348, 760 05 Zlín
Počet zakladatelů	dva
Počet společníků	dva
Základní kapitál	200 000 Kč
Rezervní fond	10 % čistého zisku, avšak ne více než 5 % z hodnoty základního kapitálu
Orgány společnosti	valná hromada, jednatel

Obchod Z DĚDINY má ve Zlíně dvě prodejny. První z nich byla založena 10. 12. 2012 a nachází se v budově zlínské Tržnice na náměstí Práce (viz. Příloha I). Druhá provozovna vznikla 1. 3. 2014 a je situována v OC Terno Zlín-Louky. Společnost eviduje 6 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, z toho 4 na prodejně na náměstí Práce a dva v OC Terno.

Potraviny Z DĚDINY nabízejí regionální a farmářské produkty vysoké kvality. Obchod odebírá sortiment od farmářů, malých i středních zpracovatelů, a to nejen ze Zlínského kraje, ale také z celé České republiky i Slovenska. (Z DĚDINY Regionální farmářské potraviny, 2016)

Po založení byla Regionálním farmářským potravinám Z DĚDINY poskytnuta podpora z různých stran. Například Agrární komora Zlín byla nápomocna při výběru jednotlivých dodavatelů. Krajská hospodářská komora Zlínského kraje prostřednictvím Asistenčního centra pro podporu podnikání žen ve Zlíně věnovala Z DĚDINY finanční příspěvek na úhradu právních služeb a poskytla důležité informace týkající se podnikatelského prostředí.

4.2 Ocenění a certifikace

Potraviny, které se v obchodě Z DĚDINY prodávají, pravidelně získávají díky své kvalitě významná ocenění (viz. Příloha II). Jedná se například o značku *Regionální potravina*, *Perla Zlínska* a *Pravé Valašské*.

1. **Regionální potravina** – zaručuje spotřebiteli nákup kvalitních a místních surovin, při jejichž zpracování jsou využity tradiční receptury. Potraviny pod tímto označením jsou výhradně z domácí produkce a jsou vyrobeny na území kraje. Stěžejními pilíři pro udělení tohoto ocenění jsou čerstvost, chuť a vůně potravin, kvalita a jedinečnost. (Regionální potravina, © 2015–2016)
2. **Perla Zlínska** – má za cíl propagovat místní produkty zemědělců v našem regionu. Hlavní myšlenkou je prosadit kvalitní, zdravé produkty a odlišit je od těch zahraničních, které je možné nalézt převážně v supermarketech. Hodnotící komise posuzuje především barvu, vzhled, konzistenci, chuť, vůni, kvalitu a jakost. (Perla Zlínska, 2016)
3. **Pravé Valašské** – značí potravinářské či zemědělské produkty, místní speciality a řemeslné výrobky, které byly vyprodukovány v regionu Valašska. Cílem této ochranné známky je podpořit řemeslníky a zemědělce, kteří při výrobě využívají místní suroviny či ruční práci spojenou s lokálními tradicemi. (Pavlík, © 2013):

Potraviny ze sortimentu prodejen Z DĚDINY získaly dále důležité certifikace:

1. **Český výrobek** – ochranná známka je udělena výhradně společnosti, která je česká a je vlastněna nevyhnutelně českými FO nebo PO. Získáním tohoto certifikátu se firma podílí na podpoře a propagaci českých výrobků. (Securitynet, © 2011)
2. **Regionální značky** – cílem regionální značky je zviditelnění příslušného regionu a propagace zajímavých produktů. Regionální značka zaručuje kvalitu, šetrný přístup k přírodě a v neposlední řadě vazbu produktů na dané území. Potraviny

Z DĚDINY jsou vlastníky třech značek – HANÁ regionální produkt, JESENÍKY originální produkt a MORAVSKÁ BRÁNA regionální produkt. (Kinet, 2016)

4.3 Poslání, vize, cíle a strategie společnosti

Posláním potravin Z DĚDINY je naučit spotřebitele upřednostňovat kvalitní produkty domácí a farmářské výroby a chovat se environmentálně zodpovědně.

Vizí je stát se vyhledávaným obchodem, který nabízí kvalitní, chutné a zdravé potraviny převážně regionálního charakteru.

Strategické cíle společnosti jsou:

- *ekonomické*: zvýšení zisku, zvýšení rentability odbytu,
- *finanční*: zvýšení likvidity,
- *v oblasti postavení podniku na trhu*: nárůst objemů odbytu, dosažení velkého tržního podílu, stabilní pozice na trhu,
- *sociální*: být dobrým zaměstnavatelem, spokojený zákazník, vysoká kvalita sortimentu, nabídka regionálních potravin, prosazení zdravého životního stylu,
- *ekologické*: ochrana životního prostředí, vést zákazníky k ekologické zodpovědnosti.

Základní strategií firmy je *diferenciace produktů* od konkurenčních potravinových řetězců. V těchto prodejnách není často jasný původ či jakost prodávaných potravin a lidé nakupují levné náhražky na úkor kvality a chuti. Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY se chtějí odlišit především prostřednictvím vysoké jakosti nabízeného sortimentu, který je regionálního původu. Toho obchod dosahuje odběrem produktů od regionálních farmářů a známých zpracovatelů. To zaručuje využívání tradičních receptur a postupů bez využití zbytečné chemie.

Druhou formou strategie, kterou obchod využívá v kombinaci s již zmíněnou strategií *diferenciace*, je *tržní orientace*. Při jejím uplatňování se potraviny Z DĚDINY koncentrují na segment zákazníků ze Zlína a okolí. Cílem je především rozpoznat potřeby a zájmy spotřebitelů v této oblasti a zapracovat je do svého portfolia. (Z DĚDINY Regionální farmářské potraviny, 2016)

5 SITUAČNÍ ANALÝZA

Následující část diplomové práce se zabývá jednotlivými kroky situační analýzy. Je zde popsán marketingový mix, zhodnoceno interní a externí prostředí pomocí SWOT analýzy a následně sestavena IE a TOWS matice. V rámci mikroprostředí je aplikována Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Pro analýzu makroprostředí je využita PESTE analýza. Hodnocení konkurence je poté věnována samostatná kapitola.

5.1 Marketingový mix

Jelikož se Z DĚDINY specializují na prodej potravin, jedná se tedy o klasický marketingový mix, skládající se ze čtyř částí.

5.1.1 Výrobek

Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY nabízejí široký sortiment produktů. Při složení výrobního portfolia obchod klade důraz hlavně na kvalitu a čerstvost. Veškerá nabídka je nakoupena od českých či slovenských farmářů a výrobců. Při zpracovávání produktů jsou využívány tradiční postupy i moderní technologie. Žádné z výrobků neobsahují nadbytečné chemické přídavky či umělé látky. Sortimentní skladba je uzpůsobena tak, aby si vybral každý zákazník a mohl celý svůj nákup potravin uskutečnit právě v prodejně Z DĚDINY.

Výrobní portfolio se člení na základních šest kategorií:

- *pečivo* – 18 druhů chleba, frgále, rohlíky, housky, sladké pečivo, bezlepkové pečivo a muffiny,
- *mléčné produkty* – mléko, máslo, tvaroh, zákys a podmásli, jogurty a jogurtové nápoje, kravské sýry, Olomoucké tvarůžky, ovčí a kozí produkty,
- *maso, ryby, uzeniny* – vepřové, hovězí, kuřecí, králičí, jehněčí, pštosí, rybí a krůtí maso, uzená masa, škvarky, klobásy, šunky a trvanlivé salámy, sádlo a zabijačkové pochoutky, paštiky vepřové a zvěřinové, zavařená masa,
- *zelenina a ovoce* – různé druhy zeleniny a ovoce dle sezónní nabídky,
- *nápoje* – mošty, limonády, medoviny, víno, káva, medové bylinkové víno, sirupy a ledové čaje, nektary z aronie,
- *ostatní* – hotová jídla, koření, těstoviny a pohankové těstoviny, sušená i čerstvá hlíva, povidla, marmelády a zavařeniny, krekry, celerky, řepelky, brambůrky

a tyčinky, čokolády, cereálie, olej, med, ovesky, vejce, sušené ovoce, ovocné trubičky, majonéza, tatarka a dresinky, hořčice, sterilované a kysané zelí, mouka, kečup a protlak, pohanka a pohankové výrobky, luštěniny, semínka a luštěninové pokrmy. (Z DĚDINY Regionální farmářské potraviny, 2016)

Obchod má taktéž oprávnění k přípravě jakýchkoli studených pokrmů, v souvislosti s čímž začal nově připravovat tvarohové a tvarůžkové pomazánky, které jsou u zákazníků velice oblíbené. Prodejna Z DĚDINY je navíc výdejním místem internetového obchodu Farma-obchod.cz. To přivádí potenciální zákazníky, kteří si přijdou vyzvednout svou objednávku a při této příležitosti nakoupí také potraviny v obchodě Z DĚDINY. (Z DĚDINY Regionální farmářské potraviny, 2016)

5.1.2 Cena

Základním principem oceňování produktů potravin Z DĚDINY je **nákladově orientovaná cena**, kdy si obchod vyčíslí veškeré náklady související s pořízením zboží a připočte k nim svou marži na daný výrobek. Procentní přírážka se pohybuje vždy odlišně v závislosti na jednotlivých druzích sortimentu.

Nicméně Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY se při stanovování cen také orientují na základě **srovnání s konkurenčními cenami**. Obchod analyzuje substituční výrobky od přímých konkurentů a stanovuje horní limit cen tak, aby sortiment byl cenově konkurenceschopný.

Při tvorbě cenové strategie společnost bere v úvahu také cenovou dostupnost sortimentu pro co nejširší okruh zákazníků.

5.1.3 Distribuce

V rámci distribučního procesu obchod nakupuje své výrobní portfolio od dodavatelů (farmářů a zpracovatelů) a poté využívá **přímé distribuční cesty**, a to osobní kontakt se zákazníky na pobočce, kde dochází k prodeji. Jelikož je personál v přímém styku s nakupujícími, při výběru pracovní síly kladou potraviny Z DĚDINY důraz na kvalitu, příjemné vystupování, vstřícný přístup k zákazníkům a nadšení pro práci.

Z pohledu dodavatelů dochází k selektivní distribuci, tzn., že produkty dodávají více specializovaným obchodům.



Obr. 5.1 Distribuční proces potravin Z DĚDINY (vlastní zpracování)

5.1.4 Propagace

Společnost realizuje v rámci propagace strategii tlaku (push), kdy „tlačí“ své výrobky ke spotřebitelům prostřednictvím komunikačních prostředků.

Po založení začaly Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY využívat propagační nástroje, díky kterým vnikly do povědomí veřejnosti a vybudovaly si dobré jméno na trhu. Prvotní formou zaváděcí reklamy byla účast **hejtmana** při slavnostním otevření prodejny, na základě kterého poté vydal Krajský úřad tiskovou zprávu. Zanedlouho se také objevila **reklama v rádiu**, která oslovila široký okruh posluchačů.

V současné době se obchod propaguje prostřednictvím dvou **světelných límců**, přičemž je jeden z nich umístěn směrem na Vizovice a druhý opačnou cestou do Zlína.

Další formou zviditelnění je **Facebookový profil** a **webové stránky**. Na Facebooku mohou fanoušci sdílet své názory či zkušenosti a udělovat hodnocení pomocí hvězdiček. V současnosti Z DĚDINY mají 677 fanoušků a celkové hodnocení je na nejvyšší úrovni (5 hvězd). Zákazníci chválí především vynikající pečivo, mléčné výrobky a také vstřícný přístup obsluhy. Webové stránky (viz. Příloha III) jsou velmi dobře propracovány jak po stránce estetické, tak i přehlednosti a srozumitelnosti.

V rámci podpory prodeje nabízí Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY **dárkové poukazy**, které je možné zakoupit v základních variantách 100 Kč, 200 Kč a 500 Kč. Avšak Z DĚDINY vždy vyjde vstříc požadavkům zákazníků a hodnotu poukazu bez problému přizpůsobí jejich přání. Obchod také vystavuje svým klientům **zákaznické kartičky**, na které formou razítek sbírají body, které jim poté přinášejí slevová zvýhodnění. Razítko obdrží zákazník za nákup nad 300 Kč a při 13. nákupu může uplatnit 15% slevu.

Nakupující si mohou také potraviny **objednat** předem, aby měli jistotu, že daný produkt bude k dispozici. Je možné využít buď připravený formulář na webu, e-mail či telefonickou objednávku. V neposlední řadě se zákazníci mohou na webových stránkách zaregistrovat **k odběru novinek**, které jim budou zasílány na e-mailovou adresu. Touto cestou

jsou také spotřebitelé informováni o různých akcích pořádaných obchodem Z DĚDINY a ostatními farmáři či neziskovými organizacemi (např. Informační středisko pro rozvoj Moravských Kopanec a nezisková organizace Líska).

Potravinář Z DĚDINY se pravidelně účastní **Dámského zámeckého jarmarku** pořádaného Hospodářskou komorou a akce **Moravské chodníčky** v Napajedlech organizovaných folklorním souborem Radovan, kde nabízejí a propagují své produkty. Také se zúčastnily Zámeckého zdobení Vánočních stromečků ve Zlíně, rozvěšování Vánočního stromu a farmářských trhů v Napajedlech a rozsvěcování Vánočního stromečku UTB.

Obchod dále pořádá různé **ochutnávky potravin** oceněných značkou Regionální potravina a Perla Zlínska. Zákazníci zde mohou okusit jak produkty ze stálé nabídky, tak také výrobky, které budou do prodeje teprve uvedeny. Pozvánka na tuto akci je vždy zveřejněna na Facebooku, webových stránkách a registrovaným zákazníkům zaslána e-mailem.



Obr. 5.2 Dárkový poukaz (Z DĚDINY Regionální farmářské potraviny, 2016)

5.1.5 Shrnutí marketingové mixu

Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY nabízejí velice široký sortiment produktů. Spotřebitelé si mohou vybrat z různých druhů sladkého i slaného pečiva, mléčných výrobků, mas, uzenin, ryb, zeleniny, ovoce, nápojů a dalších pochutin. Velkou předností je získané povolení k přípravě pokrmů studené kuchyně, na základě kterého se v nedávné době začaly vyrábět domácí pomazánky. Tuto silnou stránku je vhodné využít pro rozšíření nabídky studených produktů z farmářských ingrediencí.

Pro oceňování výrobků je využíváno nákladově a konkurenčně orientovaných cen. Obchod se snaží také stanovovat přijatelné ceny pro široký okruh spotřebitelů. Zmíněná cenová politika je zvolena vhodně a v souvislosti s velikostí společnosti je plně dostačující.

V rámci distribuce jsou využívány přímé distribuční cesty, kdy jsou finální produkty nabízeny zákazníkům prostřednictvím dvou prodejen. Dodavatelé realizují selektivní distribuční politiku a zásobují více prodejen.

Obchod Z DĚDINY ke své propagaci využívá dva světelné límce, Facebook a webové stránky. Dále se účastní různých akcí pořádaných pro veřejnost. Svým zákazníkům poskytuje dárkové poukazy a zákaznické papírové karty. Spotřebitelé si mohou taktéž objednat potraviny na prodejnu prostřednictvím Internetu a přihlásit se k odběru novinek na webu. Velkou nevýhodou je, že firma neprovozuje svůj e-shop. Forma papírových zákaznických karet je na dnešní dobu již velmi zastaralá a je tedy vhodné začít distribuovat spotřebitelům elektronické karty. V současné době Z DĚDINY nevyužívá žádnou formu tištěné, televizní či venkovní reklamy. Z tohoto důvodu by se společnost měla zaměřit na rozšíření masových forem reklamy, které osloví velký okruh potenciálních zákazníků.

5.2 SWOT analýza

V následující subkapitole je zhodnoceno interní a externí prostředí Regionálních farmářských potravin Z DĚDINY prostřednictvím SWOT analýzy, na základě čehož jsou sestaveny IFE, EFE a výsledná IE matice.

5.2.1 Interní prostředí

Vnitřní prostředí je analyzováno z pohledu silných a slabých stránek obchodu Z DĚDINY. Výstupem této analýzy je vytvoření IFE matice.

5.2.1.1 Silné stránky

Nejsilnějšími oblastmi Regionálních farmářských potravin Z DĚDINY jsou především:

- vysoká kvalita produktů,
- strategické umístění prodejen,
- specializace na regionální farmářské potraviny,
- široký sortiment,

- **marketingová komunikace** (webové stránky, dárkové poukazy a zákaznické karty, logo, přístup k zákazníkům),
- **velké množství dodavatelů,**
- **certifikáty a ocenění.**

Mezi nejsilnější stránku patří poskytování *potravin vysoké jakosti*. To je zajišťováno na základě nákupu sortimentu u vyhlášených farmářů a zpracovatelů. Dalším faktorem přispívajícím ke kvalitě potravin je absence umělých látek. Obchod si zakládá na striktním dodržování hygienických standardů a expiračních lhůt. Kvalitu lze zařadit mezi hlavní konkurenční výhodu ve srovnání s ostatními potravinovými řetězci a velkoobchody, které až v takové míře často nedbají na jakost a původ nabízeného sortimentu.

Důležitou silnou stránkou je i výhodné *umístění prodejen*. Obě provozovny jsou situovány na velmi frekventovaných lokalitách. První z nich má sídlo v budově zlínské Tržnice na náměstí Práce. Každý den zde prochází stovky lidí, jak už směrem ke školám či zaměstnání. Druhá prodejna se nachází v OC Terno Zlín-Louky, kde se taktéž během dne zastaví velké množství lidí. Jak v budově Tržnice, tak i v Obchodním centru Terno je mnoho obchodů. Lidé mohou mít tedy s prvotním úmyslem namířeno do jiné prodejny, ale při té příležitosti se zastaví i v potravinách Z DĚDINY a uskuteční svůj nákup.

Další strategickou výhodou je *specializace prodejní činnosti na farmářské a regionální potraviny*, díky čemuž dochází k diferenciaci od supermarketů a hypermarketů, kde je kvalita nabízených potravin na mnohem nižší úrovni. V poslední době si začínají lidé uvědomovat důležitost zdravé stravy pro organismus. V současnosti také na povrch vyplouvá mnoho skandálů s potravinami obsahujícími chemické přídavky, růstové hormony, dobarvování či voskování. Již tomu není tak jako dříve, kdy spotřebitelé vyhledávali nejlevnější produkty. Dnes se nebojí si připlatit za kvalitu.

Zákazníci si mohou vybrat z *rozmanité nabídky* produktů. Obchod nabízí různé druhy pečiva, mléčných výrobků, mas, ryb, uzenin, nápojů, zeleniny, ovoce a mnohé další. V potravinách Z DĚDINY si vybere i velmi náročný spotřebitel. Samostatné nabídkové portfolio prodejny je také obohaceno o výrobky internetového obchodu Farma-obchod.cz.

Nezanedbatelnou silnou stránkou je taktéž *marketingová komunikace*. Patří zde především webové stránky, které jsou velmi kvalitně provedeny. Návštěvníky upoutají zvláště svým designovým zpracováním, v rámci kterého je vhodně zvolena kombinace přírodních barev (zelená a hnědá). Na úvodní straně je promítána prezentace fotografií nabízených po-

travin (čerstvá jablka, sýry, jogurty). Uvítací strana webu také obsahuje postranní okna s důležitými informacemi o novinkách prodejny, umístění a otevíracích dobách jednotlivých provozoven. Web obchodu je pro návštěvníky také dobře zvládnut po stránce srozumitelnosti a přehlednosti. Další předností je využívání dárkových poukazů a zákaznických karet. Lidé mohou obdarovat své blízké poukazem ve zvolené hodnotě. Prostřednictvím razítek, které spotřebitelé sbírají na zákaznické kartičky, je možné využívat slevová zvýhodnění na uskutečněné nákupy. Je na místě dále vyzdvihnout logo potravin Z DĚDINY. Stejně jako webové stránky, tak i logo je navrženo v přírodních barvách, což působí velmi komplexně. Po estetické stránce výborně odráží hlavní myšlenku Regionálních farmářských potravin Z DĚDINY. Obsahuje strom vyjadřující čerstvost a zdravotnost nabízených produktů, kozu odkazující na to, že se jedná o produkty od farmářů a v neposlední řadě statek, který může směřovat k názvu „Z dědiny“. Logo si tedy každý dobře zapamatuje a ihned si jej spojí právě s tímto obchodem. Neopomenutelnou stránkou marketingové komunikace je taktéž přístup personálu k zákazníkům, který je velice přátelský a vstřícný. Prodejní asistentky jsou neustále usměvavé a rády poradí s jakýmkoli dotazem.

Jedna ze silných stránek je také *široký okruh dodavatelů*, od kterých potraviny Z DĚDINY odebírají své výrobní portfolio. Díky tomu mohou nabízet rozmanité druhy produktů od různých farmářů z odlišných lokalit. Výhodou je i to, že obchod není závislý na žádném klíčovém dodavateli, jehož odchod by mohl zapříčinit ohrožení činnosti firmy.

Výborným propagačním prostředkem jsou *významná ocenění a certifikace*, které potraviny ze sortimentu Z DĚDINY získaly. Patří mezi ně Regionální potravina, Perla Zlínska, Pravé Valašské, Český výrobek a ochranné regionální značky. Tato ocenění vypovídají o kvalitě potravin a záruce jejich původu.

5.2.1.2 *Slabé stránky*

Stránky, na jejichž rozvoj a zdokonalení by se obchod Z DĚDINY měl zaměřit, jsou:

- **nedostatečná propagace,**
- **chybějící zjišťování spokojenosti zákazníků,**
- **malá diferenciacce produktů od konkurence,**
- **absence e-shopu,**
- **pronajaté prostory,**
- **blízkost prodejen,**
- **sezónní výkyvy.**

Mezi nejzásadnější slabou stránku Regionálních farmářských potravin Z DĚDINY patří nedostatečné *propagační prostředky*. V současnosti využívá obchod pouze reklamní límce. Dochází tedy k absenci jakékoli tištěné či venkovní reklamy. Potraviny nevyužívají ani žádnou reklamu v televizi, v rozhlase či rádiu.

Dalším nedostatkem je *chybějící zjišťování spokojenosti zákazníků*. Majitelé potravin Z DĚDINY mají zkušenost s tím, že jim nakupující přímo osobně na prodejně předkládají své připomínky a návrhy na nové produkty a vyzdvihují, s čím jsou spokojeni. Nicméně ne všichni zákazníci jsou ochotni říct svůj názor, popřípadě kritiku z očí do očí. V tomto případě by bylo vhodné využít také dotazníkové šetření, které je anonymní.

Jednou ze slabých stránek je *nedostačující diferenciací produktů* od konkurenčního sortimentu. Potraviny Z DĚDINY mají velice podobnou nabídku jako Dary kraje, které se nacházejí taktéž ve Zlíně. Ceny nabízených výrobků jsou v obou prodejnách srovnatelné. To může vést k přechodu zákazníků ke konkurenci. Obchod Z DĚDINY by se měl zaměřit na větší odlišení se od tohoto konkurenta.

Slabým článkem Z DĚDINY je také *chybějící e-shop*. V současnosti se internetové obchody velice rozmáhají. Kvůli nedostatku času si lidé oblíbili nakupovat z pohodlí domova. Jelikož konkurenční Sklizeno provozuje svůj e-shop, biomarket U zeleného stromu jej v současnosti právě zavádí a Dary kraje o této možnosti uvažují, může dojít k hrozbě upřednostňování internetového nákupu před kamennými pobočkami.

Pronájem prostor v budově Tržnice a OC Terno je možné také považovat za slabou stránku. Umístění prodejen na tomto místě bylo výše popsáno jako výhoda, díky frekvencí navštívenosti. Nicméně na druhou stranu je obchod limitován otevírací dobou. Navíc je nájem na těchto místech velice vysoký. Z DĚDINY musejí každý měsíc do nájmu a energií provozovny na náměstí Práce investovat 65 406 Kč.

Slabinou je dále umístění *dvou provozoven v rámci jednoho města*. Blízkost prodejen Z DĚDINY neumožňuje pojmout širší okruh zákazníků z teritoriálního hlediska. Ve Zlíně mají Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY také tři potencionální konkurenty – Sklizeno, Dary kraje a biomarket U zeleného stromu. Situování jedné z prodejen Z DĚDINY do jiného města, kde se nevyskytuje potravinový řetězec cílený na farmářské produkty a biopotraviny, by mohlo rozšířit klientelu a zvýšit odbyt.

Poslední slabou stránkou jsou *sezónní výkyvy*, ke kterým dochází v závislosti na letních prázdninách a také na počasí. Lidé nejvíce nakupují v období svátků, Velikonoc a Vánoc.

Na objem prodeje má také nemalý vliv počasí. Jelikož v blízkosti prodejny Z DĚDINY na Tržnici není možnost bezplatného parkování, jestliže není příznivé počasí, lidem se nechce nákup nosit v rukou a upřednostní např. supermarkety.

5.2.1.3 Matice IFE

Následující tabulka zachycuje interní analýzu potravin Z DĚDINY prostřednictvím IFE matice. Po konzultaci s vedením obchodu byla jednotlivým položkám přiřazena váha a stupeň vlivu.

Tab. 5.1 IFE matice (vlastní zpracování)

Silné stránky	Váha	Stupeň vlivu	Hodnocení
Vysoká kvalita produktů	0,14	4	0,56
Strategické umístění prodejen	0,1	4	0,4
Specializace na regionální farmářské potraviny	0,09	4	0,36
Široký sortiment	0,08	4	0,32
Marketingová komunikace	0,07	4	0,28
Velké množství dodavatelů	0,06	3	0,18
Certifikáty a ocenění	0,04	3	0,12
Slabé stránky	Váha	Stupeň vlivu	Hodnocení
Nedostatečná propagace	0,12	1	0,12
Chybějící zjišťování spokojenosti zákazníků	0,11	1	0,11
Malá diferenciacie produktů od konkurence	0,08	1	0,08
Absence e-shopů	0,07	1	0,07
Pronajaté prostory	0,02	2	0,04
Blízkost prodejen	0,01	2	0,02
Sezónnost	0,01	2	0,02
Σ Hodnocení	1	-	2,68

Lze konstatovat, že firma zastává **středně silnou interní pozici**. To znamená, že se strategický záměr potravin Z DĚDINY může opírat o středně silnou vnitřní sílu a je tu pravděpodobnost jeho úspěšného naplnění. Avšak Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY nesmí zanevřít na soustavné posilování interního prostředí.

Nejvyššího hodnocení dosáhla vysoká kvalita nabízených produktů. Druhou nejsilnější stránkou je strategické umístění prodejen.

Mezi nejslabší článek potravin Z DĚDINY lze řadit nedostatečnou propagaci. Obchod využívá v současné době pouze reklamní límce a dochází k úplné absenci jakékoli jiného typu reklam. Slabá stránka, s druhým nejvyšším hodnocením, je nedostačující zjišťování spokojenosti zákazníků. Potravin y dosud nevyužily žádné dotazníkové šetření v tomto směru a spoléhají pouze na osobní rozhovor s nakupujícími v rámci prodejny.

5.2.2 Externí prostředí

Externí prostředí je hodnoceno prostřednictvím příležitostí a hrozeb, které se Regionálních farmářských potravin Z DĚDINY týkají. Výsledkem této analýzy je EFE matice.

5.2.2.1 Příležitosti

Největší příležitosti, které by se potravin y Z DĚDINY měly snažit využít, jsou:

- **zvyšující se povědomí o důležitosti kvalitních potravin,**
- **zúčastnit se farmářských a jiných trhů,**
- **čerpat dotace na podporu podnikání,**
- **snižující se míra nezaměstnanosti,**
- **rostoucí nároky a požadavky zákazníků,**
- **nové zpracovatelské a výrobní postupy,**
- **rozvoj moderních technologií.**

Příležitostí obchodu Z DĚDINY je především *zvyšující se povědomí o významnosti kvalitních potravin*. Díky dnešním skandálům s nekvalitními potravinami a také přibývajícím chorobám je možné očekávat, že lidé budou do budoucna co nejvíce vyhledávat obchody specializující se na kvalitní a zdravé produkty. Tento požadavek Regionální farmářské potravin y Z DĚDINY bezvýhradně splňují.

Jednou z příležitostí je také *účast na některých trzích* pořádaných v rámci Zlína a blízkého okolí. Může se jednat přímo o farmářské trhy či jarmarky s jiným zaměřením. Je to jedna z cest, jak se Z DĚDINY mohou zviditelnit a navázat kontakt s potencionálními zákazníky.

Při nedostatku peněžních prostředků je velkou příležitostí zapojit se do *čerpání fondů a dotací na podporu podnikání*. Využitím tohoto externího kapitálu by firma mohla investovat do zvýšení své konkurenceschopnosti a rozšíření své činnosti.

V současnosti se ve Zlínském kraji *snižuje míra nezaměstnanosti*. Díky tomuto faktu mají lidé více peněžních prostředků, které mohou využít na nákup kvalitní stravy. Obchod by se

tedy měl zaměřit na oslovení širokého okruhu lidí a přesvědčit je, aby investovali do zdraví právě formou jakostních potravin, které nabízejí.

Všeobecně také *rostou požadavky a nároky spotřebitelů* na kvalitu a poskytované služby. Jelikož je dnes většina lidí často zaneprázdněna a nemá čas na dlouhé nákupy, preferují objednávky přes Internet z pohodlí domova. Obchod Z DĚDINY sice neumožňuje dopravu potravin domů, ale pomocí formuláře na webových stránkách si zákazníci mohou zboží objednat a mají jistotou, že jej na prodejně naleznou. Díky této možnosti se Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY přibližují trendům dnešní doby. Nicméně by se měl obchod zaměřit na soustavné sledování současných požadavků zákazníků a zapracovat je do své strategie. Mezi jeden z nároků dnešních spotřebitelů lze zařadit také e-shop, o kterém by měla společnost do budoucna bezpodmínečně uvažovat.

Nové zpracovatelské a výrobní postupy by mohly přispět ke zvýšení jakosti nabízeného sortimentu a také spokojenosti zákazníků. Firma by se měla zajímat o nejnovější metody ve zpracovávání masových, mléčných a ostatních produktů.

Vývoj *moderních technologií* je v současnosti velice rychlý. Využíváním maloobchodních softwarů a nových pokladních systémů mohou potraviny Z DĚDINY ušetřit velké množství času i nákladů na lidský faktor. Na druhou stranu nelze opomíjet fakt, že jsou tyto technologie často velice nákladné a je důležité důkladně uvážit koupi těchto zařízení.

5.2.2.2 Hrozby

Faktory, které by mohly ohrozit činnost obchodu Z DĚDINY, jsou především:

- **vstup nových konkurentů,**
- **substituční levnější výrobky,**
- **rozmach e-shopů s farmářskými produkty,**
- **malé povědomí o farmářských potravinách,**
- **recese,**
- **legislativní omezení,**
- **úpadek zájmu o farmářskou činnost.**

Potraviny Z DĚDINY by mohli negativně ovlivnit především *noví konkurenti* v oblasti farmářských produktů a biopotravin. Riziko by rostlo v případě, že by nové konkurenční obchody zvolily strategii nízkých cen, poskytovaly rozmanitější nabídku, nebo využívaly širší okruh propagačních prostředků. Je velmi důležité, aby Regionální farmářské potraviny

Z DĚDINY dbaly na udržování stálých zákazníků a na jejich spokojenost, a tím si zajistily, že spotřebitelé nebudou mít potřebu odejít k potencionální konkurenci.

Hrozbou pro činnost potravin Z DĚDINY je i *nízké povědomí obyvatel v oblasti farmářských produktů*. I když ne v takové míře jako dříve, tak i dnes stále mnoho spotřebitelů vybírá produkty dle ceny a kvalitu nebere vůbec v úvahu. To může vést k tomu, že zákazníci vyhledávají *substituční produkty*, které mají sice nižší cenu, ale nesplňují požadavky jakosti. Aby obchod Z DĚDINY snižoval tuto hrozbu, měl by formou propagace působit na veřejnost a zdůrazňovat kvalitu, čerstvost a zdravotnost svého farmářského sortimentu.

Velkou hrozbou je taktéž *rozšiřování e-shopů* nabízejících farmářské potraviny a bioprodukcí. Dnes jsou preferovány převážně nákupy přes Internet. Jelikož obchod Z DĚDINY neposkytuje tyto služby, do budoucna by jej to mohlo ohrozit.

Na vývoj obchodu by nepříznivě působila samozřejmě i *recese*. V takovém období zpravidla lidé více šetří a mohlo by dojít k upřednostňování produktů od konkurenčních obchodních řetězců, které prodávají za diskontní ceny.

Prodej farmářských potravin podléhá mnohým přísným *zákonům a nařízením*. Obchod Z DĚDINY také nově získal povolení k přípravě pokrmů studené kuchyně, díky čemuž musí splňovat vysoké hygienické standardy. Zpřísnění či změna zákonů, vyhlášek nebo nařízení by mohla negativně ovlivnit společnost. Dopad by to mohlo mít např. na nabízený sortiment, výrobní linku, uskladňování zboží, hygienické standardy, trvanlivost zboží a na mnohé další. To by se samozřejmě nejvíce odrazilo v nutnosti finančních investic.

Jedna z hrozeb, která by velmi nepříznivě ovlivnila Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY, je *pokles zájmu o farmářskou činnost*. Jelikož obchod odebírá veškerý svůj sortiment od farmářů, jestliže by došlo k úpadku farmářského řemesla, mohl by obchod přijít o část svého sortimentu nebo by mohlo dojít k nárůstu cen nakupovaného zboží od zbývajících farmářů.

5.2.2.3 Matice EFE

EFE matice slouží pro externí analýzu příležitostí a hrozeb, které se dotýkají obchodu Z DĚDINY. Váha a stupeň vlivu byl stanoven na základě diskuze s majiteli potravin stejně jako u interního prostředí.

Tab. 5.2 EFE matice (vlastní zpracování)

Příležitosti	Váha	Stupeň vlivu	Hodnocení
Zvyšující se povědomí o významnosti kvalitních potravin	0,13	4	0,52
Účast na trzích a jarmarcích	0,11	4	0,44
Čerpání dotací na podporu podnikání	0,1	2	0,2
Snižující se míra nezaměstnanosti	0,08	2	0,16
Rostoucí nároky a požadavky zákazníků	0,08	3	0,24
Nové zpracovatelské a výrobní postupy	0,04	3	0,12
Rozvoj moderních technologií	0,01	1	0,01
Hrozby	Váha	Stupeň vlivu	Hodnocení
Vstup nových konkurentů	0,12	3	0,36
Substituční levnější výrobky	0,11	4	0,44
Rozmach e-shopů s farmářskými produkty	0,07	4	0,28
Malé povědomí o farmářských produktech	0,05	4	0,2
Recese	0,03	2	0,06
Legislativní omezení	0,03	2	0,06
Úpadek zájmu o farmářskou činnost	0,04	4	0,16
Σ Hodnocení	1	-	3,25

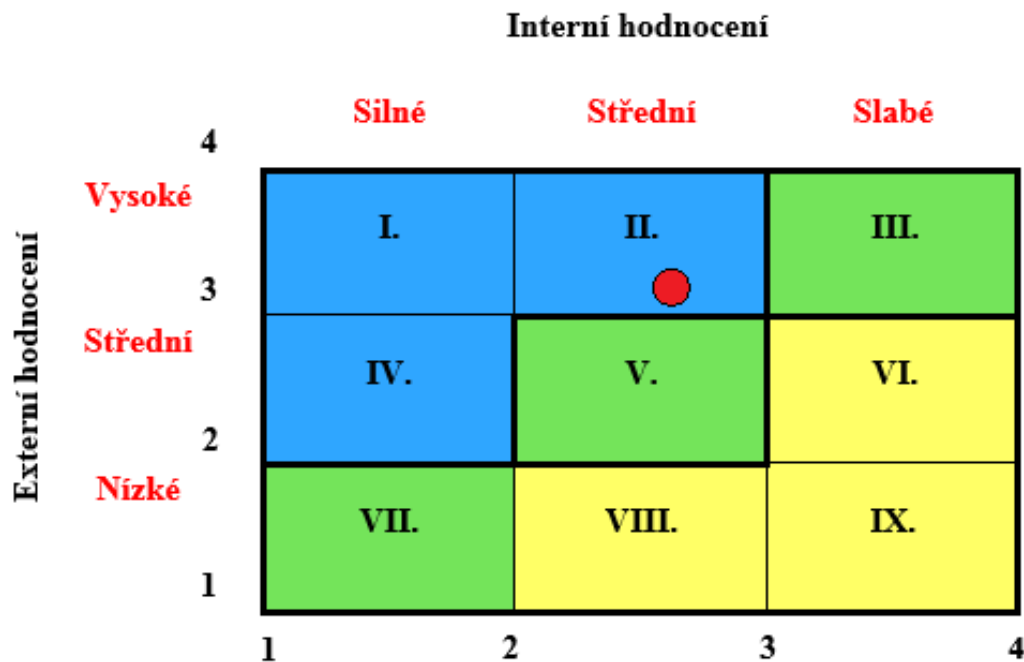
Z výsledků EFE matice je zřejmé, že mají Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY **více než průměrnou pozici v externím prostředí**. Mají tedy poměrně silnou schopnost reakce na existující příležitosti a hrozby.

Nejvýznamnějšími příležitostmi jsou zvyšující se povědomí o důležitosti kvalitních potravin a poté účast na trzích či jarmarcích pořádaných ve Zlíně a blízkém okolí.

Největšími hrozbami pro společnost jsou substituční výrobky, které se vyznačují především nižší cenou a vstup nových konkurentů do odvětví.

5.2.3 Matice IE

Na základě IFE a EFE matice byla vyhotovena výsledná IE matice hodnotící vzájemnou interakci interního a externího prostředí. Matice zachycuje současnou situaci, ve které se potraviny Z DĚDINY nacházejí.



Obr. 5.3 Výsledná IE matice (vlastní zpracování)

Jak je patrné z matice IE, obchod se nachází ve fázi II – „**Stavěj a zajišťuj růst**“. Pro potraviny Z DĚDINY je v tomto případě tedy vhodnou strategií především penetrace trhu, která spočívá v intenzivním pronikání na trh se současnými produkty. Měla by se převážně orientovat na zvýšení podílu na trhu za využití stávajících zdrojů a kapacit. Vhodné je zacílit buď na zajištění zvýšení objemů či frekvence nákupů stávajících zákazníků nebo na oslovení nových zákazníků například prostřednictvím marketingové kampaně. Další možnou strategií je zavádění nových výrobků do nabídkového portfolia či inovace stávajících produktů. Doporučeno je taktéž využít dopřednou, zpětnou a horizontální integraci.

5.2.4 Matice TOWS

Následující subkapitola je věnována sestavení matice TOWS, která slouží ke strategickému rozboru vzájemného vlivu externích a interních faktorů. Na základě této matice jsou formulovány jednotlivé návrhy jak využít silné stránky k odvrácení hrozeb (S-T) či dosažení příležitostí (S-O), jak eliminovat slabé stránky při využití příležitostí (W-O) a jakým způsobem potlačit slabé stránky, a tím odvrátit hrozby (W-T).

		Silné stránky						Slabé stránky					
		Vysoká kvalita produktů	Strategické umístění prodejen	Specializace na farmářské potraviny	Široký sortiment	Marketingová komunikace	Velké množství dodavatelů	Certifikáty a ocenění	Nedostatečná propagace	Chybějící zjišťování spokojenost zákazníků	Mala diferenciace produktů od konkurence	Absence e-shopů	Pronajaté prostory
Příležitosti	Zvyšující se povědomí o významnosti kvalitních potravin	Strategie S-O maxi-maxi						Strategie W-O mini-maxi					
	Účast na trzích a jarmarech												
	Čerpání dotací na podporu podnikání												
	Snižující se míra nezaměstnanosti												
	Rostoucí nároky a požadavky zákazníků												
	Nové zpracovatelské a výrobní postupy												
	Rozvoj moderních technologií												
Hrozby	Vstup nových konkurentů	Strategie S-T maxi-mini						Strategie W-T mini-mini					
	Substituční levnější výrobky												
	Rozmach e-shopů s farmářskými produkty												
	Malé povědomí o farmář. potravinách												
	Recese												
	Legislativní omezení												
	Úpadek zájmu o farmářskou činnost												

Obr. 5.4 Matice TOWS (vlastní zpracování)

Strategie S-O

- Silné stránky jako jsou špičková kvalita a získané certifikáty či ocenění by obchod Z DĚDINY měl udržovat a zdokonalovat využíváním nových zpracovatelských a výrobních postupů. Procesy výroby produktů se totiž nevyhnutelně odrážejí ve kvalitě a tedy i možnosti získání dalších významných ocenění.
- Díky vysoké jakosti sortimentu, široké nabídce produktů, získaným oceněním, dobré dostupnosti prodejen a také výborné marketingové komunikaci firma využívá příležitost rostoucích nároků zákazníků, jelikož tyto parametry do těchto požadavků nevyhnutelně patří.
- Velkou předností je, že se Z DĚDINY odlišují od konkurenčních velkoobchodů svou specializací na farmářské potraviny, které jsou vysoce kvalitní a také zdravé.

Díky této silné stránce by prodejna měla využít možnosti účastnit se různých trhů či jarmarků, kde se často právě produkty domácí výroby prodávají.

Strategie W-O

- K odstranění slabé stránky související s nedostatečnou propagací by společnost mohla využít příležitosti účasti na trzích a jarmarcích, kde přijde do styku přímo s potencionálními zákazníky a může rozšířit povědomí o svém obchodě. Druhou cestou k potlačení této slabé stránky je využití rozvoje moderních technologií a propagace prostřednictvím Internetu či jiných pokrokových prostředků.
- Slabinou je i nedostatečné zjišťování spokojenosti zákazníků. Díky vývoji technologií lze doporučit využít elektronické dotazníky, které s sebou přinášejí výhody spočívající v nízkých nákladech, rychlé zpětné vazbě a snadnějším vyhodnocení.
- Potraviny Z DĚDINY nemají doposud svůj e-shop. Tuto slabou stránku lze eliminovat díky rozvoji moderních technologií, které nabízejí v této oblasti dnes již rozmanité možnosti různých forem e-shopů.
- Společnost má obě prodejny v nájmu, což přináší vysoké náklady bez zhodnocení. Jestliže by obchod využil čerpání dotací, mohl by uvažovat o zakoupení prostor, které by nebyly vázány nájmem ani stanovenou otevírací dobou.
- Nestabilní tržby v důsledku sezónních výkyvů je možné vykompenzovat nabídkou svého sortimentu na trzích a jiných pořádaných akcích.
- Nevýhodou je dále relativní blízkost prodejen. Obě provozovny se nacházejí ve Zlíně, a tím pádem jsou převážně limitovány spotřebiteli z tohoto města. Tudíž je opět vhodné zúčastnit se trhů či jarmarků a nabídnout své produkty širšímu okruhu zákazníků alespoň touto cestou.

Strategie S-T

- Jednou z nejzásadnějších hrozeb pro potraviny Z DĚDINY je vstup nových konkurentů. Aby byla firma před touto situací chráněna, měla by neustále udržovat a zdokonalovat své silné stránky jako je vysoká kvalita produktů, certifikace, široký sortiment a marketingová komunikace. Díky tomu lze zmenšit ohrožení z nových konkurentů. Tuto hrozbu zmírňuje také umístění prodejen na frekventovaných místech.
- Velkým ohrožením jsou i substituční výrobky. Je důležité, aby firma neustále dbala na vysokou kvalitu svého sortimentu, rozmanitou nabídku a zdokonalovala marketingovou komunikaci, a tím zajistila, že spotřebitelé nebudou mít potřebu odcházet.

- Hrozbu malého povědomí o farmářských výrobcích by mohl obchod eliminovat využitím své marketingové komunikace a začít šířit informace o této oblasti například prostřednictvím svých webových stránek, příspěvků na Internetu či využíváním tisku v časopisech a periodikách.

Strategie W-T

- Nejzávažnější slabou stránkou je nedostatečná propagace. Potravinám Z DĚDINY lze doporučit odstranit tuto slabinu, v závislosti na čemž mohou minimalizovat hrozbu malého povědomí o farmářských potravinách a nákupu substitučních výrobků. Jestliže bude firma informovat veřejnost o své činnosti, prodejnách a důležitosti kvalitní stravy, lidé získají nové vědomosti a začnou více preferovat jakost před levnými náhražkami.
- Jestliže by Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY začaly provozovat také svůj e-shop, mohly by se tak vyhnout hrozbě vzrůstajících e-shopů mezi konkurenty.
- Pokud by došlo k větší diferenciaci nabídkového portfolia Z DĚDINY, nemusel by mít pro obchod vstup nové konkurence na trh tak negativní dopad.

5.2.4.1 Shrnutí matice TOWS

Z výše provedené TOWS analýzy lze společnosti doporučit účast na trzích či jarmarcích. Díky tomu alespoň z části eliminuje nedostatečnou propagaci a zviditelní se. Také může zmírnit dopady sezónních výkyvů prostřednictvím příjmů z těchto akcí a v neposlední řadě oslovit širší okruh potenciálních zákazníků i mimo Zlín, kteří na tuto akci přijedou.

Vhodné je dále zavést opakované zjišťování spokojenosti zákazníků s nabídkou obchodu a poskytovanými službami nejen prostřednictvím tištěných dokumentů, ale také formou online dotazníků, které je možné registrovaným spotřebitelům zasílat e-mailem.

Také lze navrhnout využít pro marketingovou komunikaci s veřejností tištěná periodika či časopisy, což může zvýšit povědomí o samotném obchodu i o kvalitě farmářských produktů. Poté spotřebitelé mohou začít tyto produkty více vyhledávat a upřednostňovat je před levnějšími substituty.

Aby se zmírnil negativní dopad ze vstupu nových konkurentů na trh, měla by firma více diferencovat své výrobní portfolio prostřednictvím nabídky specifického sortimentu.

5.3 Analýza trhu

V následující části diplomové práce je provedena analýza trhu. Pro zhodnocení mikroprostředí je využita Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Makroprostředí je poté analyzováno prostřednictvím PESTE analýzy.

5.3.1 Mikroprostředí

Záměrem Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil je zhodnotit rizika vyskytující se v daném odvětví.

Stávající konkurenti

Současné konkurenční obchody v rámci Zlína, které se specializují na podobnou či stejnou činnost jako obchod Z DĚDINY, tj. prodej farmářských, regionálních produktů či biopotravin, jsou:

1. *Dary kraje*

Krámeček Dary kraje byl otevřen v roce 2013 a nabízí kvalitní regionální potraviny, které neobsahují dochucovačidla či chemické přídavky. Veškerý jejich sortiment je vyráběn v České Republice a to konkrétně na Moravě. Prodejna Darů Kraje se nachází na ulici Kvítkové ve Zlíně. (Dary kraje, 2017)

2. *Biomarket U zeleného stromu*

Biomarket U zeleného stromu se specializuje na prodej a vlastní zpracování biopotravin, biokosmetiky, vegetariánské stravy, makrobiotik, bezlepkových potravin a bylin. Ve Zlíně má tři pobočky. První se nachází v blízkosti prodejny Z DĚDINY, a to v obchodním domě Prior na náměstí T. G. Masaryka. Druhá z nich je situována na náměstí Míru a poslední prodejna je umístěna na Jižních Svazích v OC Albert. Kromě Zlína má společnost také jeden ze svých obchodů v Uherském Hradišti. Samotná firma vznikla v roce 1999 pod názvem Zelená lékárna a v roce 2014 si změnila obchodní jméno na nynější název. (Zdravá výživa Zlín, © 2013)

3. *Sklizeno*

Sklizeno nabízí kvalitní potraviny lokálního i světového původu bez chemických přídavků. Po celé České republice má již 19 provozoven, z nichž je jedna umístěna ve Zlíně v nákupním centru Zlaté jablko. Svůj sortiment Sklizeno odebírá od špičkových farmářů a výrobců z celé ČR. Společnost také provozuje své vlastní restau-

race Sklizeno Food Lovers, které jsou velmi úspěšné. (Jan Uhl a Josef Mlcuch, © 2016)

Mezi konkurenční hrozbu pro Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY lze řadit nejen výše zmíněné prodejny, ale také samotné farmáře soukromníky, kteří svou produkci prodávají bez mezičlánků. Příkladem je trh „Pod kaštany“ ve Zlíně. Dále jsou ohrožením také akce typu farmářské trhy, které mají v průběhu konání negativní dopad na obchod, který se promítá v nižším odbytí. V neposlední řadě je možné za stávající konkurenty označit i velkoprodejce, supermarkety a hypermarkety nabízející úseky potravin, které jsou místního původu od farmářů či se jedná o bio produkci (např. Terno, Makro nebo Coop).

Velkého rozmachu se v poslední době dostalo také projektům rozvážení farmářských produktů v bedýnkách k zákazníkům domů. Mezi společnosti realizující tuto činnost patří například SvětBedýnek, FreshBedýnky, Farmářské bedýnky, Bio-bedýnky a další. Tyto firmy rozvázejí sortiment po celé České republice. Mezi místní společnosti nabízející bedýnky patří například Fresh nákup. Princip spočívá v objednávce na webové stránce, kterou zákazník uskuteční z pohodlí domova. V předem stanoveném termínu jsou mu poté doručeny jeho potraviny. Tento způsob nákupu se stal velmi oblíbený a je významným rizikem pro potraviny Z DĚDINY.

Rivalita konkurentů se dá v rámci Zlína považovat za poměrně vysokou. Obchod Z DĚDINY zde má tři velké konkurenty, kteří se nacházejí v poměrně blízkosti a mají velice podobnou nabídku. Produkty jsou tedy málo diferencovány. Navíc někteří z nich provozují svůj e-shop. Dále zde také funguje projekt farmářských bedýnek a některé potravinové řetězce nabízejí specializované úseky s farmářskou produkcí.

Potencionální konkurenti

Potencionálními konkurenty potravin Z DĚDINY se mohou stát nově založené prodejny zaměřené na farmářské a regionální potraviny, které by byly situovány na frekventovanějším místě, zvolily širší výrobové portfolio nebo nižší cenovou politiku. Mezi možné konkurenční ohrožení se dá dále zařadit rozmach farmářských trhů, které by se v rámci Zlína začaly pořádat pravidelně. Dalšími potencionálními konkurenty jsou farmáři, kteří by začali prodávat své produkty jako soukromníci bez využití distribuce prostřednictvím obchodů. Velkou hrozbou může být do budoucna i rozvoj projektů farmářských bedýnek či internetových obchodů s regionálními a farmářskými potravinami s rozvozem po Zlíně a okolí.

V rámci trhu s farmářskými produkty není mnoho bariér vstupu. Při příchodu do odvětví není povinností vlastnit žádné speciální technologie, patenty či licence. Nedochozí zde ani k velké kapitálové náročnosti. Přístup k energiím a surovinám je také dostupný. **Lze tedy konstatovat, že hrozba vstupu do odvětví je poměrně vysoká.** Díky chybějícím bariérám vstupu lze očekávat nárůst firem v tomto odvětví.

Dodavatelé

Mezi dodavatele Regionálních farmářských potravin Z DĚDINY patří farmáři a místní zpracovatelé, od kterých obchod odebírá produkty ve finální podobě, které následně nabízí svým zákazníkům (viz. Příloha IV). Patří mezi ně především:

- *farmy, ekofarmy a biofarmy,*
- *statky,*
- *zemědělská družstva,*
- *rybářství,*
- *řeznictví a uzenářství,*
- *pekařství,*
- *cukrárna,*
- *mlýn,*
- *soukromníci.*

Pro zásobování z blízkého okolí obchod Z DĚDINY využívá vlastní dodávku, kterou v nedávné době pořídil. Jednou týdně jezdí pro chleba do Uherského Hradiště a dvakrát za týden do Otrokovic pro uzeniny. Dle aktuální potřeby jezdí majitelé vyzvedávat například kysané zelí do Tlumačova, kečupy a protlaky do Hulína, kávu do Huštěnovic a mošty do Hostětína. Avšak většinu potravin jim dodavatelé a distributoři dovezou či zašlou prostřednictvím České pošty nebo dopravní společnosti PPL. Dodavatelé zásobují nejen potravin Z DĚDINY, ale také mnohé konkurenční zdravé výživy a farmářské obchody. Někteří z dodavatelů poskytují poštovné zdarma při objednávce nad určitou sumu či upravují ceny dle množství objednaných potravin. Zboží je na prodejnu doplňováno denně. Objednávky jsou uskutečňovány dle aktuálních potřeb několik dní až týden předem.

Díky vysokému počtu dodavatelů může nabízet obchod rozmanité portfolio produktů. Výhodou je také, že potraviny Z DĚDINY nejsou závislé na žádném klíčovém dodavateli. Jestliže dojde ke ztrátě některého z nich, přijde prodejna o daný produkt, avšak není ohrožena celková činnost díky množství ostatních dodavatelů. Nicméně velký počet dodavatelů

s sebou přináší také složité logistické procesy a přesné plánování jednotlivých dodávek. Stanovit správný časový harmonogram dodávek je velice důležité, jelikož obchod prodává sortiment podléhající rychlé zkáze a nedostatky v plánování by mohly mít fatální následky. Dodávky potravin jsou také závislé na sezónnosti a aktuální úrodě.

Z výše uvedeného lze tvrdit, že vyjednávací síla dodavatelů je na střední úrovni. Potraviny Z DĚDINY si mohou sice vybírat z široké škály dodávajících firem a soukromníků, avšak obchod odebírá kromě pomazánek veškerý sortiment od dodavatelů, tzn., že jeho činnost je zcela závislá na produkci dodavatelů.

Kupující

Zákazníky Regionálních farmářských potravin Z DĚDINY jsou koneční spotřebitelé. Mezi odběratele obchodu nepatří žádné firmy ani instituce. Jedná se tedy o množství drobných kupujících, kteří jsou segmentováni z hlediska:

1. *Geografického* – obchod cílí především na spotřebitele ze Zlína a blízkého okolí, jelikož se obě prodejny nacházejí právě ve Zlíně.
2. *Demografického* – hlavní věkové skupiny, které v obchodě uskutečňují své nákupy, jsou především 20 let a výše. Mezi nakupujícími se často také vyskytují důchodci, kteří jakost těchto potravin umí ocenit, jelikož si pamatují, jak kvalitní jsou produkty vypěstované doma bez chemických přísad.
3. *Ekonomického* – potraviny Z DĚDINY se zaměřují především na spotřebitele, kteří již vykonávají výdělečnou činnost a mají tedy pravidelný příjem.
4. *Psychologického* – sortiment obchodu je určen převážně pro spotřebitele, kteří dbají na zdravý životní styl a záleží jim na kvalitě a chuti potravin.

Spotřebitelé si v rámci Zlína mohou vybírat hned z několika konkurenčních obchodů (Dary kraje, Sklizeno, biomarket U zeleného stromu) s podobnou nabídkou a cenovou hladinou sortimentu. V sezóně mohou také navštívit trh „Pod kaštany“, kde své výrobky nabízejí místní pěstitelé a producenti. Nabídka i kvalita jsou poměrně na stejné úrovni. Také mohou využít on-line nákupy farmářských a bio potravin. To znamená, že náklady zákazníků na přechod ke konkurenci nejsou vysoké.

Vyjednávací síla kupujících je velice vysoká, jelikož mají ve Zlíně více konkurenčních variant. Hlavním rozhodovacím kritériem je v tomto případě tedy cena.

Substituty

Za substituty lze považovat veškeré prodejní řetězce nabízející potraviny. V těchto obchodech může zákazník nalézt stejný sortiment, avšak s nesrovnatelně nižší kvalitou a často bez záruky původu. Hlavní konkurenční zbraní substitučních výrobků je nízká cena. V rámci Zlína se nachází mnoho supermarketů, hypermarketů a jiných prodejen nabízejících potraviny.

Hrozba přechodu zákazníků k substitutům je velice vysoká. Především v období, kdy lidé nemají dostatek peněžních prostředků, volí levnější náhražky bez ohledu na kvalitu. Před tímto ohrožením by se Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY měly chránit především rozšiřováním informací o významnosti farmářské produkce a kvalitních potravin.

5.3.2 Makroprostředí

Ke zhodnocení makroprostředí je využita PESTE analýza zaměřující se na politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a ekologické vlivy.

Politicko-legislativní okolí

V rámci politické sféry má vliv na potraviny Z DĚDINY především činnost vlády v oblasti boji proti korupci, podpoře exportu, antimonopolní politiky, podpory technického rozvoje, udržování stabilního podnikatelského prostředí a mnohých dalších.

Regionálních farmářských potravin Z DĚDINY se také dotýká příležitost účastnit se různých programů na podporu podnikatelské činnosti. Jednou z nich je například *Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK)*. Hlavním záměrem je pomáhat českým podnikatelům v období 2014 – 2020. Žadatelé mohou využít finanční prostředky na spolufinancování svých podnikatelských projektů. Potraviny Z DĚDINY by mohly žádat o podporu v oblasti podnikání malých a středních firem (PO2), na které je alokováno 24,84 mld. Kč z celkových 120 mld. Kč. (Enovation, 2017)

Jako jakákoli jiná společnost, tak i Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY jsou regulovány mnohými zákony, vyhláškami a nařízeními vlády, které musí dodržovat. Patří mezi ně například Obchodní a Občanský zákoník, Zákoník práce, Zákon o ochraně spotřebitele, daních a další.

Jeden ze stěžejních zákonů, který usměrňuje činnost potravin Z DĚDINY, je *Zákon č. 242/2000 Sb., o ekologickém zemědělství a o změně zákona č. 368/1992 Sb., o správních*

poplatcích, ve znění pozdějších předpisů. V tomto zákoně jsou vymezeny nejdůležitější pojmy týkající se bioprodukce a ekologického zemědělství.

Jelikož obchod nabízí také masné produkty, musí se např. řídit vyhláškou č. 69/2016 Sb., o požadavcích na maso, masné výrobky, produkty rybolovu a akvakultury a výrobky z nich, vejce a výrobky z nich. Vyhláška upravuje především značení masných výrobků a také stanovuje požadavky na jakost a technologické požadavky.

Potravin Z DĚDINY jsou díky své specializaci na farmářské produkty také často kontrolovány inspekcí, a proto je pro ně důležitý i Zákon č. 146/2002 Sb., o státní zemědělské a potravinářské inspekci a o změně některých souvisejících zákonů. Jeho znění stanovuje především účel a postup inspekčního řízení.

V nemalé míře činnost firmy ovlivňuje taktéž Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, který prošel mnohými změnami. V současnosti se v ČR využívají tři sazby, a to základní – 21 %, první snížená 15 % a druhá snížená 10 %. Z DĚDINY je plátcem DPH a taktéž většina jeho dodavatelů. Velká část nabízeného sortimentu podléhá první snížené sazbě. Daň z přidané hodnoty ve výši 21 % se vztahuje na nabídku piva a vína a druhá snížená sazba se poté týká bezpečnostních produktů. Jestliže by došlo v budoucnu ke zvýšení DPH, mělo by to dopad na zdražování potravin a lidé by mohli více preferovat méně kvalitní sortiment, který bude levnější. Naopak snižování daně z přidané hodnoty by mohlo pozitivně ovlivňovat činnost potravin Z DĚDINY.

V rámci legislativní oblasti mají na Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY také vliv mnohá ministerstva a instituce ČR. Například Ministerstvo zemědělství uděluje většinu značek kvality potravin, které jsou pro obchod velmi důležité. Patří mezi ně například značení „KLASA“, vypovídající o vysoké jakosti produktů. Dále potom „Česká potravina“, „Biopotravina“ a „Regionální potravina“. Významnou značkou je také „Český výrobek“, který garantuje Potravinářská komora ČR. Neopomenutelným orgánem je také Agrární komora Zlín, která poskytuje označení „Perla Zlínska“. Produkty, které neobsahují žádná umělá barviva, konzervanty ani sladidla či glutamáty mohou být prodávány s logem CEEF, které přiděluje nezávislá instituce Certified E-Friendly Food.

Pro společnost je v neposlední řadě velice důležité dodržovat právní předpisy v oblasti BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci). To se týká především pravidelného školení řidičů dodávky a personálu při obsluze zařízení na krájení masných produktů.

Ekonomické okolí

Ekonomické faktory se dají považovat za největší hrozbu pro potraviny Z DĚDINY. Jestliže bude v zemi nestabilní ekonomická situace, bude docházet k inflaci či nezaměstnanosti a lidé nebudou ochotni investovat peněžní prostředky do jakostních potravin, bude to mít velmi negativní dopad na obchod.

Tab. 5.3 Přehled ekonomických ukazatelů ve Zlínském kraji (Český statistický úřad, 2017)

Faktor	Hodnota	Vývoj
Regionální HDP (2015)	222 918 mil. Kč	+3,7 %
Disponibilní důchod domácností na obyvatele (2015)	201 570 Kč	+5,2 %
Průměrná hrubá mzda (1.– 4. čtvrtletí 2016)	24 342 Kč	+ 4,5 %
Obecná míra nezaměstnanosti (4. čtvrtletí roku 2016)	3,9 %	- 0,2 %
Průměrná roční míra inflace (2016 – Česká republika)	0,7%	+ 0,4 %

Na základě zhodnocení ekonomických ukazatelů lze konstatovat, že jsou pro Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY ve Zlínském kraji vhodné podmínky pro rozvoj.

Regionální hrubý domácí produkt v meziročním srovnání vzrostl o 3,7 %. To znamená, že došlo ke zvýšení výkonnosti ekonomiky ve Zlínském kraji.

Zvýšil se také disponibilní důchod, díky čemuž mají domácnosti ve Zlínském kraji k dispozici větší peněžní prostředky, které mohou využít na konečnou spotřebu či úspory. To pro obchod Z DĚDINY přináší příležitost, že lidé budou více investovat do nákupu jakostních potravin, které nabízejí.

V rámci Zlínského kraje došlo i k nárůstu průměrných hrubých mezd a poklesu míry nezaměstnanosti. Oba tyto fakty jsou pro společnost příznivé. Jestliže lidé více pracují a zvyšuje se jim mzda, budou ochotni více utracet za dražší, kvalitní potraviny.

Průměrná roční míra inflace v roce 2016 v porovnání s předcházejícím rokem vzrostla o 0,4 %. Jedná se tedy o inflaci mírnou, kterou lze považovat za přijatelnou a neměla by mít žádný významný vliv na činnost firmy.

Sociálně-kulturní okolí

V poslední době dochází k velké změně postoje lidí ke zdraví a životnímu stylu. Lidé si začínají uvědomovat, že není cílem nakoupit pouze co nejlevněji, ale že je také důležité vyhledávat kvalitu potravin. V současnosti začínají napovrch vyplouvat mnohé skandály s potravinami, které obsahovaly růstové hormony, dobarvování či byla upravena jejich expirační lhůta. Navíc dochází k narůstajícímu počtu onemocnění a obezité. Lidé tedy začínají měnit svoji životní úroveň a nebojí se investovat do zdravých potravin, což je pro Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY samozřejmě výhodou.

Také se prodlužuje průměrný věk obyvatelstva. Důvodem jsou modernější lékařské postupy a technologie, ale také životospráva. Lidé začínají více zařazovat do svého života sportovní aktivity a zdravou stravu.

Technologické okolí

V současnosti jsou technologie na velmi vysoké úrovni a je vyvíjen tlak na zajištění nejmodernějšího technologického vybavení. Výkonné technologie a systémy sice obnáší nemalé investice, ale mohou zajistit zrychlení celého procesu a zvýšit kvalitu nabízeného sortimentu.

Nicméně potraviny Z DĚDINY nejsou výrobní či zpracovatelskou firmou, a tak se jich technologický pokrok až v takové míře nedotýká. V listopadu 2015 se prodejna přestěhovala do větších prostor, kde bylo nakoupeno nové zařízení a také otevřena výrobní pomažánek. K pořízení nového technologického vybavení došlo v rámci zavádění elektronické evidence tržeb, kdy musela být prodejna vybavena novým pokladním systémem za 68 000 Kč.

Ve větší míře však technologické okolí ovlivňuje výrobce a farmáře, od kterých obchod Z DĚDINY odebírá své zboží. Jestliže budou tito dodavatelé zpracovávat produkci na výkonných a moderních zařízeních, dojde ke zvýšení jakosti, a to bude mít pozitivní dopad také na Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY. Nicméně tento faktor sám obchod neovlivní. Jedinou možností je vybírat si dodavatele, kteří využívají moderní technologie a postupy.

Ekologické prostředí

Součástí životního prostředí je množství neobnovitelných zdrojů, které jsou pro člověka zásadní. Je tedy nezbytné, aby nejen lidé, ale také organizace přistupovaly k životnímu prostředí ekologicky a neohrožovaly jej škodlivými látkami.

V České republice existuje mnoho směrnic vztahujících se k šetrnému zacházení s odpady. Patří mezi ně například *SUCO*, vymezující požadavky pro získání certifikátu „Odborný podnik pro nakládání s odpady“. Důležitou legislativou je také *Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí*, který stanovuje především zásady a povinnosti ochrany životního prostředí a také odpovědnost za porušení těchto povinností.

Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY se snaží svou činnost směřovat co nejvíce ekologicky a šetrně nakládat s jakýmkoli odpady. O tom svědčí i fakt, že si firma v nedávné době pořídila dodávku na stlačený zemní plyn (CNG), který je k životnímu prostředí mnohem ohleduplnější. Také se snaží vést své zákazníky k ekologickému jednání, a proto začala vyrábět pytlíčky, které je možné využít na nákup pečiva a jiných drobných produktů místo igelitových tašek.



Obr. 5.5 Ručně šité pytlíky na pečivo (vlastní zpracování)

Potraviny Z DĚDINY by se měly orientovat převážně na dodržování zákonů týkajících se ochrany životního prostředí, ekologického zacházení s vyprodukovaným odpadem a na recyklovatelnost obalových materiálů nabízeného zboží. Vhodné je také nadále působit na spotřebitele v oblasti ekologické zodpovědnosti.

6 ANALÝZA KONKURENCE

V kapitole zaměřené na analýzu konkurence je zhodnocena konkurenční pozice Regionálních farmářských potravin Z DĚDINY z hlediska zdrojů prostřednictvím VRIO analýzy, je zde proveden benchmarking a stanovena úroveň konkurence na základě GE matice.

6.1 VRIO analýza

V následující části diplomové práce je aplikována metoda VRIO, která posuzuje fyzické, lidské, finanční a nehmotné zdroje z hlediska konkurenceschopnosti.

Tab. 6.1 VRIO analýza (vlastní zpracování)

		V (value)	R (rareness)	I (imitability)	O (organization)	Konkurenční pozice
		Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Organizace	
Fyzické zdroje	Nové vybavení prodejny	ano	ne	snadná	ano	Silná stránka
	Povolení na přípravu pokrmů studené kuchyně	ano	ano	ne příliš snadná	ano	Trvalá výhoda
	Provozovny v pronájmu	ne	ne	snadná	ne	Slabá stránka
	Vysoce kvalitní sortiment	ano	ano	ne příliš snadná	ano	Trvalá výhoda
Lidské zdroje	Nadšení zaměstnanců pro práci	ano	ano	nesnadná	ano	Trvalá výhoda
	Vstřícný přístup k zákazníkům	ano	ano	ne příliš snadná	ano	Trvalá výhoda
	Kvalitní vrcholové řízení	ano	ano	nesnadná	ano	Trvalá výhoda
	Dobré vztahy s dodavateli	ano	ano	nesnadná	ano	Trvalá výhoda
Finanční zdroje	Narůstající zisky	ano	ne	ne příliš snadná	ano	Dočasná výhoda
	Vzrůstající likvidita obchodu	ano	ne	ne příliš snadná	ano	Dočasná výhoda
Nehmotné zdroje	Image obchodu	ano	ano	ne příliš snadná	ano	Trvalá výhoda
	Certifikáty a ocenění	ano	ano	ne příliš snadná	ano	Trvalá výhoda

Z výsledků VRIO analýzy lze konstatovat následující závěry. Mezi trvale udržitelné výhody potravin Z DĚDINY patří oprávnění k přípravě pokrmů studené kuchyně, vysoce kvalitní sortiment, nadšení zaměstnanců, vstřícný přístup k zákazníkům, kvalitní vrcholové řízení, dobré vztahy s dodavateli, image obchodu a získané certifikáty a ocenění. Všechny tyto zdroje jsou vzácné a nesnadno napodobitelné.

Za dočasné výhody lze považovat vzrůstající zisky a likviditu obchodu. Nicméně tyto ukazatele se v čase mění, je tedy nutné je analyzovat nejméně jednou ročně a sledovat jejich vývoj.

Silnou stránkou je moderní a nové vybavení prodejen, které je však snadno napodobitelné konkurencí.

Jako slabou stránku lze označit nájem provozoven Z DĚDINY, do kterých jsou investovány peněžní prostředky bez zhodnocení.

6.2 Benchmarking

Nadcházející kapitola je věnována benchmarkingu, v rámci kterého jsou srovnávány jednotlivé oblasti konkurenčních prodejen (Dary kraje, Sklizeno – Zlín, biomarket U zeleného stromu – Jižní Svahy) s potravinami Z DĚDINY. Každému z šetřených faktorů je přiřazeno číselné ohodnocení na škále 1 (nejnižší) – 5 (nejvyšší). Z výsledků benchmarkingu jsou stanoveny pozice jednotlivých obchodů v konkurenčním prostředí.

6.2.1 Produktové portfolio

Následující tabulka zobrazuje hodnocení nabídky vybraných kategorií produktů v jednotlivých prodejnách. Výrobní portfolio bylo rozděleno do 21 oblastí. Při jeho hodnocení byl brán ohled na šíři nabízených výrobků v dané kategorii. Pro zvýšení důvěryhodnosti informací byl průzkum nabídky výrobků uskutečněn třikrát během února 2017, a to ve dnech pondělí, středa a sobota.

Tab. 6.2 Benchmarking – produktové portfolio (vlastní zpracování)

Sortiment	Z DĚDINY	Dary kra- je	Sklizeno (Zlín)	U zele- ného stromu
Pečivo slané	4	5	3	2
Sladké pečivo a koláče	3	3	2	1
Bezlepkové pečivo	3	3	3	3
Mléčné výrobky	4	5	4	2
Masné produkty	4	5	3	x
Šunky a trvanlivé salámy, klobásy	3	5	4	1
Sádlo, paštiky, zabijačkové pochoutky	2	4	5	4
Zelenina a ovoce	3	5	1	x
Vína a piva	3	4	5	1
Kávy a čaje	3	3	4	5
Sirupy a mošty	4	5	4	4
Hotová jídla	3	5	1	3
Těstoviny	3	3	3	3
Marmelády a zavařeniny	4	5	4	3
Krekry, brambůrky, tyčinky	5	4	4	3
Vejce	3	3	3	x
Oleje	4	5	3	2
Cereálie	4	1	5	2
Čokolády	3	5	3	4
Koření	5	1	3	5
Majonézy, dressingy, hořčice, kečup	4	3	3	2
Σ	74	82	70	50

Pozn.: 1 (velmi úzké produktové portfolio) – 5 (značně široké produktové portfolio)

Šíře sortimentu jednotlivých kategorií se v každé prodejně liší. Některé obchody také nabízejí výhradní produkty, díky kterým v této oblasti získávají konkurenční výhodu. Například biomarket U zeleného stromu se specializuje na kosmetické přípravky. Taktéž je zde možné najít rozmanitý výběr čajů a koření. Dary kraje zase začaly prodávat čokolády a ručně vyráběné pralinky z čokoládovny JANEK z Uherského Brodu.

Nejlepšího hodnocení dosáhly Dary kraje. Především díky rozloze prodejny je možné zařadit do nabídky širší škálu výrobků. Vzápětí se umístily potraviny Z DĚDINY. Jako třetí v pořadí bylo vyhodnoceno Sklizeno a na posledním místě byl stanoven biomarket U zeleného stromu, v jehož nabídce chybí jakékoli masové výrobky, zelenina, ovoce či vejce.

6.2.2 Cena

V rámci analýzy cen bylo vybráno 7 nejprodávanějších produktů, které byly hodnoceny v konkurenčních obchodech. Jelikož jednotlivé prodejny v mnohých případech nenabízejí stejnou gramáž výrobků, bylo hodnocení přizpůsobeno aktuálním možnostem. Přehled cen šetřených výrobků je obsažen v Příloze V. Pro účely relevantního zhodnocení byly ceny přepočítány na srovnatelnou gramáž.

Tab. 6.3 Benchmarking – cena (vlastní zpracování)

Parametr	Z DĚDINY	Dary kraje	Sklizeno	U zeleného stromu
Ovocný jogurt	4	5	1	4
Chléb	3	5	1	2
Krůtí maso	5	3	3	x
Cibule	3	5	2	x
Těstoviny (vaječné)	5	1	3	4
Vejce	5	1	1	x
Vepřová klobása	3	5	4	x
Σ	28	25	15	10

Pozn.: 1 (značně vysoké ceny) – 5 (velmi nízké ceny)

Za prodejnu s nejpříznivějšími cenami pro zákazníky byly vyhodnoceny Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY. Ihned za nimi se umístily Dary kraje s téměř srovnatelnými cenami. Produkty s poměrně vysokými cenami je možné nalézt v řetězci Sklizeno. Bio-market U zeleného stromu dosáhl nejnižšího ohodnocení. Nicméně velkou část hodnocených výrobků nenabízí.

6.2.3 Marketingová komunikace

Z pohledu marketingové komunikace jsou hodnoceny propagační prostředky, logo, a také poskytovaný zákaznický servis.

6.2.3.1 Propagace

V rámci hodnocení propagace je stanoven výčet nástrojů, které jednotlivé obchody využívají. Následně je daným prodejnám přiřazena výsledná známka dle zjištěných skutečností.

1. Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY:

- účast na akcích – Dámský zámecký jarmark, Moravské chodníčky, farmářské trhy v Napajedlech, rozsvěcování Vánočního stromu UTB, zdobení Vánočních stromečků na zlínském zámku, rozsvěcování Vánočního stromu v Napajedlech,
- reklamní límce, webové stránky, Facebook,
- ochutnávky pro zákazníky,
- šité pytlíčky s logem na nákup. (Z DĚDINY, 2017)

2. Dary kraje:

- účast na akcích – Zlín design market, Slavnosti vína v UH, Dětský den na hradě Malenovice, Zlínské dýňobraní, Slavnosti chleba (Dary kraje, 2017),
- publikace v časopise Náš Zlín a InZlín, reklama v rádiu Čas,
- ochutnávky,
- webové stránky a Facebook. (Gašparová, 2016, s. 53 – 54)

3. Sklizeno:

- účast na akcích – Slavnosti moravského uzeného, Mocný Slovan, Výstava vín na hradě Veveří, Slavnosti chřestu a mnohé další,
- webové stránky, Facebook, Twitter a Instagram,
- citylight, plakáty, Vánoční kampaň, slevy při každoročním výročí založení,
- ochutnávky,
- podpora handicapovaných, spolupráce se známými osobnostmi a herci,
- publikace v mnohých časopisech a časté rozhovory se zakladatelem. (Sklizeno - opravdové jídlo, 2017)

4. U zeleného stromu:

- webové stránky a Facebook,
- ochutnávky potravin,
- automobil s logem,
- reklamní spot na Zdraví TV. (Zdravá výživa Zlín, © 2013)

Tab. 6.4 Benchmarking – propagace (vlastní zpracování)

Parametr	Z DĚDINY	Dary kraje	Sklizeno	U zeleného stromu
Propagace	3	3	5	1

Pozn.: 1 (podprůměrná propagace) – 5 (výborná propagace)

Z výsledků analýzy propagace lze konstatovat, že je v této oblasti bezpodmínečně nejsilnější společnost Sklizeno, která využívá nejen propagace prostřednictvím Internetu, ale

také venkovní reklamu. Dále pořádá vánoční a jiné marketingové kampaně, publikuje často do časopisů, spolupracuje se známými osobnostmi a herci a v neposlední řadě podporuje handicapované osoby. Využívá i mnohé další propagační prostředky.

Dary kraje taktéž realizují různé formy reklamy. Kromě webu a Facebooku publikují do časopisů, využily spot v rádiu a účastní se známého Zlín Design weeku a dalších událostí, které navštíví nepřeberné množství lidí. Na stejné pozici se umístily i Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY s obdobnými formami propagace. Účastní se různých výše zmíněných akcí, pořádají ochutnávky pro své klienty, propagují se formou reklamních límců a mimo jiné pro zákazníky ručně vyrábí pytlíky s logem na nákup.

Za obchod s nejslabší propagací byl určen biomarket U zeleného stromu, který využívá pouze svůj web, Facebook, reklamní spot v TV zdraví a firemní auto s potiskem.

6.2.3.2 Logo

Konkurenční loga (viz. Příloha VI) jsou posuzována na základě designu, barevnosti, náročnosti zpracování a celkového dojmu na zákazníka.

Tab. 6.5 Benchmarking – logo (vlastní zpracování)

Parametr	Z DĚDINY	Dary kraje	Sklizeno	U zeleného stromu
Logo	5	3	3	2

Pozn.: 1 (podprůměrné logo) – 5 (výborné logo)

Na základě srovnání jednotlivých společností lze tvrdit, že nejvhodnější logo mají potraviny Z DĚDINY. Důležité je zde vyzdvihnout především vhodně zvolenou barevnost a spojitost loga s celkovým konceptem obchodu. Druhého nejvyššího hodnocení dosáhly Dary kraje a Sklizeno. U obou log byl využit již jednodušší styl designu. Biomarket U zeleného stromu získal při hodnocení loga dva body.

6.2.3.3 Zákaznický servis

V rámci zákaznického servisu jsou hodnoceny služby a benefity poskytované zákazníkům.

1. Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY:

- zákaznické karty,
- dárkové poukazy,
- šité pytlíky na nákup,
- dárkové balíčky na počkání,

- odběr novinek e-mailem,
- velmi vstřícný přístup personálu,
- rychlé odpovědi na dotazy na Facebooku.

2. Dary kraje:

- zákaznické karty,
- dárkové poukazy,
- dárkové balíčky na počkání,
- velmi ochotný personál,
- velmi rychlé odpovědi na dotazy na Facebooku.

3. Sklizeno:

- odběr novinek e-mailem,
- restaurační řetězce,
- dárkové sety,
- dárkové poukazy,
- otvírací doba i během víkendu,
- karta zákazníka,
- Portmonka a CardLess+ (karta v mobilu),
- recepty pro zákazníky,
- průměrný přístup personálu,
- odpověď na dotazy prostřednictvím Facebooku po 4 dnech.

4. Biomarket U zeleného stromu:

- zákaznické karty,
- dárkové poukazy,
- dárkové balíčky na počkání,
- průměrný přístup personálu,
- bez zpětné vazby při dotazu přes sociální síť.

Tab. 6.6 Benchmarking – zákaznický servis (vlastní zpracování)

Parametr	Z DĚDINY	Dary kraje	Sklizeno	U zeleného stromu
Zákaznický servis	3	3	5	2

Pozn.: 1 (podprůměrný zákaznický servis) – 5 (výborný zákaznický servis)

Na základě zjištěných informací lze konstatovat, že nejlepší zákaznický servis má Sklizeno. Poskytuje spotřebitelům širokou nabídku služeb a výhod. Potraviny Z DĚDINY a krámk Dary kraje jsou ohodnoceny stejnou známkou, jelikož jsou jejich služby na srovnatel-

né úrovni. Poskytují dárkové poukazy, zákaznické karty, balení potravin na počkání a prostřednictvím sociálních sítí komunikují obratem. Navíc je důležité vyzdvihnout velice vstřícný přístup personálu obou obchodů. Nejnižšího hodnocení získal biomarket U zeleného stromu, který nereaguje na dotazy na Facebooku a přístup personálu je hodnocen jako průměrný.

Tab. 6.7 Benchmarking – marketingová komunikace (vlastní zpracování)

Parametr	Z DĚDINY	Dary kraje	Sklizeno	U zeleného stromu
Marketingová komunikace	11	9	13	5

Jako obchod s nejlepší marketingovou komunikací bylo vyhodnoceno Sklizeno. Potravinu Z DĚDINY se umístily na druhém místě s rozdílem dvou bodů. Sklizeno dosáhlo nejlepších výsledků v rámci propagace a zákaznického servisu. Naopak při hodnocení loga byly nejúspěšnější Z DĚDINY. V oblasti marketingové komunikace se Dary kraje zařadily na třetí místo a biomarket U zeleného stromu byl vyhodnocen jako nejslabší.

6.2.4 Distribuce

Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY nabízejí objednávku potravin předem na svých webových stránkách, díky čemuž má zákazník jistotu, že je na prodejně nalezne. Nicméně však neprovozují svůj e-shop. Dary kraje v současné době pracují na redesignu webu, kde také připravují možnost nákupu produktů přes Internet s dopravou ke spotřebitelům domů. Biomarket U zeleného stromu v současnosti kromě přípravy e-shopu také provozuje velkoobchod s možností rozvozu potravin. Sklizeno nově zprovoznilo svůj e-shop, kde je dostupný veškerý sortiment tohoto řetězce. Umožnění internetového nakupování přináší zmíněným prodejnám velkou konkurenční výhodu.

Tab. 6.8 Benchmarking – distribuce (vlastní zpracování)

Parametr	Z DĚDINY	Dary kraje	Sklizeno	U zeleného stromu
Distribuce	2	3	3	4

Pozn.: 1 (velmi úzké distribuční kanály) – 5 (široké distribuční kanály).

Za obchod s nejlepšími distribučními kanály byl zvolen biomarket U zeleného stromu, jelikož zavádí e-shop a navíc také provozuje svůj velkoobchod s rozvozem potravin. Na srovnatelné úrovni jsou Dary kraje a Sklizeno. Nejhůře hodnoceným se v tomto případě stal obchod Z DĚDINY, který neposkytuje e-shop ani nemá svůj velkoobchod. Jestliže by

Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY nechtěly do budoucna investovat do založení svého e-shopu, mohou využít například spolupráce s firmami, které provozují internetový obchod s potravinami a nabízejí jejich rozvoz po Zlíně a okolí (např. Fresh nákup, Dáme-jídlo.cz aj.)

6.2.5 Ostatní

Za ostatní aspekty hodnocené v rámci benchmarkingu je určena dostupnost provozovny pro zákazníka, vzhled prodejny a celková image obchodu.

Tab. 6.9 Benchmarking – ostatní aspekty (vlastní zpracování)

Parametr	Z DĚDINY	Dary kraje	Sklizeno	U zeleného stromu
Dostupnost pro zákazníky	4	3	5	4
Vzhled prodejny	4	4	5	4
Image	3	3	5	2
Σ	11	10	15	10

Pozn.: 1 (nejnižší hodnocení) – 5 (nejvyšší hodnocení)

Velmi vhodně situovanou pobočku má Sklizeno, která se nachází v nákupním centru Zlaté jablko na náměstí Míru. Centrem města i nákupním střediskem projde denně nespočet lidí. Nicméně v blízkosti prodejny není vyjímaje víkendů bezplatné parkování. Na náměstí Míru se taktéž nachází jedna z prodejen U zeleného stromu. Druhou provozovnu lze navštívit na náměstí T. G. Masaryka v OD Prior a poslední z nich je situována na Jižních Svazích v OC Albert. Kromě prodejny v Albertu zde dochází opět k problému s bezplatným parkováním. Avšak je důležité zmínit, že díky rozmístění prodejen může biomarket cílit na širší okruh zákazníků z různých částí Zlína. Také obchod Z DĚDINY má příznivou dislokaci poboček, z nichž první se nachází na náměstí Práce v budově Tržnice. Jedná se o vysoce frekventovanou oblast, která se nachází v blízkosti trolejbusové zastávky, což je velkou výhodou. Slabinou je opět nemožnost bezplatného parkování. Druhá z provozoven je situována v OC Terno v Loukách. Zde dochází k vyřešení problému s placením parkování. Dary kraje se nacházejí na ulici Kvítkové ve Zlíně. Jedná se o boční ulici, kde neprochází během dne tolik lidí. V bezprostřední blízkosti také není autobusová či trolejbusová zastávka. Avšak velkou výhodou je možnost bezplatného parkování přímo před prodejnou.

Jako nejlepší prodejna po stránce estetické byla vyhodnocena provozovna Sklizena. Obchod má pořízeno nové vybavení s moderními technologiemi. V důsledku sjednocení se značkami My Food a Náš grunt má společnost v plánu do jara 2017 rekonstruovat veškeré

své pobočky do ještě modernější podoby. Obchod Z DĚDINY i Dary kraje se v nedávné době přestěhovaly do větších prostor a vzhled jejich prodejen je hodnocen velmi pozitivně. Taktéž biomarket U zeleného stromu dosáhl v této oblasti kladného hodnocení.

Nejsilnější image si vybuodovalo Sklizeno, a to především díky vhodně zvoleným formám reklamy a marketingovým kampaním. Dále k tomu přispívá velký počet provozoven a restauračních řetězců po celé ČR, na základě čehož si firma vytvořila dobré jméno. Důležité je také zmínit vysokou úroveň PR Sklizena. Vyjádření ke kauzám probíhá velice rychle, což image společnosti ještě více upevňuje. Jelikož se Z DĚDINY a Dary kraje nacházejí pouze ve Zlíně, není jejich image na tak vysoké úrovni z celorepublikového hlediska. Ani jedna z prodejen nevyužívá v takové míře masových forem reklamy jako Sklizeno. Nicméně se snaží vytvářet svou image především prostřednictvím účasti na různých akcích a pořádáním ochutnávek. Nejnižšího hodnocení získal biomarket U zeleného stromu, který není mezi lidmi tak známý jako konkurenční prodejny.

6.2.6 Závěr benchmarkingu

Následující tabulka obsahuje souhrnné bodové ohodnocení jednotlivých prodejen, na základě čehož je stanoveno pořadí konkurenceschopnosti obchodů.

Tab. 6.10 Benchmarking – závěrečné zhodnocení (vlastní zpracování)

Parametr	Z DĚDINY	Dary kraje	Sklizeno	U zeleného stromu
Nabízený sortiment	74	82	70	50
Cena	28	25	15	10
Marketingová komunikace	11	9	13	5
Distribuce	2	3	3	4
Ostatní	11	10	15	10
Celkem	126	129	116	79

Lze konstatovat, že krámek Dary kraje a Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY dosahují téměř srovnatelného konkurenčního postavení. Dary kraje získaly pouze o tři body více, a to především z důvodu širší nabídky sortimentu. Za nimi se umístilo Sklizeno, které není pro obchod Z DĚDINY až takovou hrozbou, jelikož se odlišuje nabídkou produktů, které mají také vyšší cenovou hladinu. Nejnižší hodnocení získal biomarket U zeleného stromu, který nenabízí mnohé produkty a ceny sortimentu jsou poměrně vysoké.

Za největšího konkurenta obchodu Z DĚDINY lze tedy považovat Dary kraje, a to v důsledku malé diference nabídky, srovnatelné cenové hladiny a marketingové komunikace. Koncept obou obchodů je taktéž velmi podobný, cílem je nabízet čerstvé produkty bez chemických přísad. Velkou výhodou Darů kraje však bude do budoucna zprovoznění e-shopu, který umožní zákazníkům nakupovat potraviny z pohodlí domova. To může mít velmi negativní vliv na Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY.

6.3 Matice General Electric

Pro určení konkurenční pozice potravin Z DĚDINY je využita matice GE. V rámci analýzy jsou pro zjednodušení jednotlivé obchody značeny následujícími číslicemi:

- 1 – Z DĚDINY,
- 2 – Dary kraje,
- 3 – Sklizeno,
- 4 – U zeleného stromu.

Přidělování vah a známek jednotlivým obchodům se opíralo o výsledky výše provedeného benchmarkingu a subjektivní hodnocení.

Tab. 6.11 Hodnocení atraktivnosti trhu (vlastní zpracování)

Faktor	Váha	Známka				Hodnocení			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Objem prodeje	0,4	3	4	5	3	1,2	1,6	2	1,2
Velikost segmentu	0,2	3	2	5	3	0,6	0,4	1	0,6
Potenciál tržního růstu	0,25	3	3	5	3	0,75	0,75	1,25	0,75
Technický vývoj	0,15	3	3	5	2	0,45	0,45	0,75	0,3
Σ	1					3	3,2	5	2,85

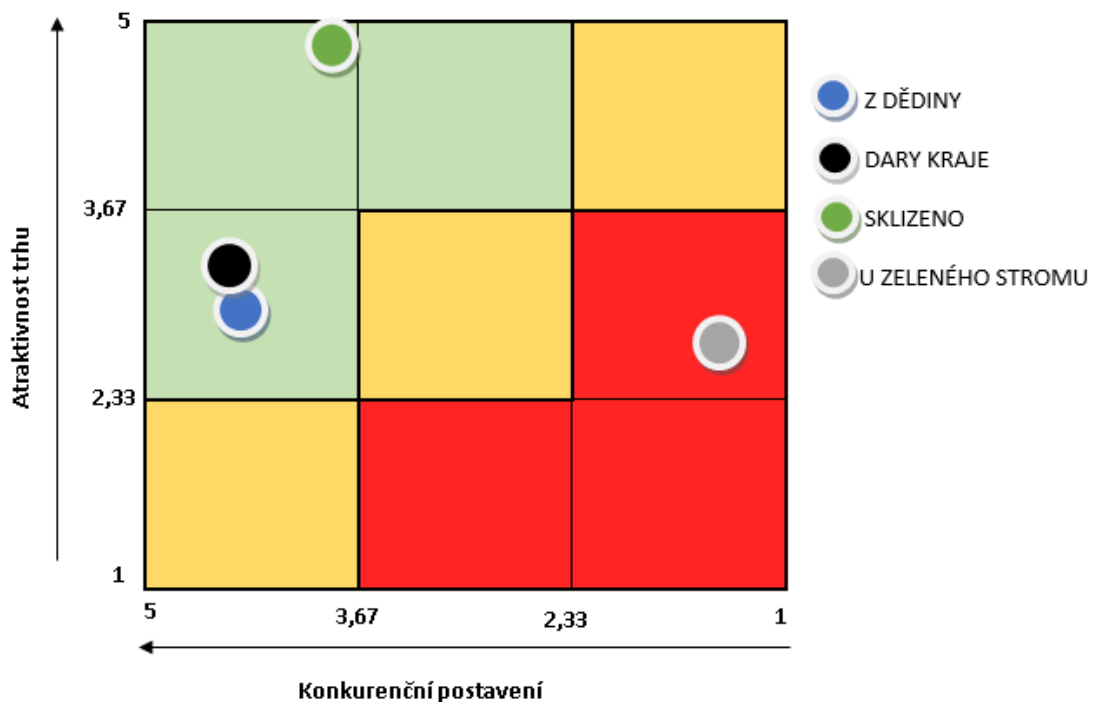
Tab. 6.12 Hodnocení konkurenční pozice (vlastní zpracování)

Faktor	Váha	Známka				Hodnocení			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Šíře sortimentu	0,35	4	5	4	1	1,4	1,75	1,4	0,35
Marketing. komunikace	0,25	4	3	5	1	1	0,75	1,25	0,25
Distribuce	0,1	2	3	3	4	0,2	0,3	0,3	0,4
Cena	0,3	5	5	3	2	1,5	1,5	0,9	0,6
Σ	1					4,1	4,3	3,85	1,6

Řetězec Sklizeno dosahuje vysoké tržní atraktivity s průměrnou konkurenční pozicí. Je tomu tak především v důsledku toho, že zaujímá ve srovnání s hodnocenými obchody největší segment a také objem prodeje. Má taktéž nejvyšší potenciál tržního růstu a dosahuje nejrychlejšího technického vývoje. Také nabízí širokou škálu produktů, která se však poměrně diferencuje od obchodu Z DĚDINY.

Dary kraje a Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY dosahují téměř totožné pozice. Jejich tržní atraktivita je na střední úrovni a mají silné konkurenční postavení.

Nejhoršího výsledku v GE modelu získal biomarket U zeleného stromu, jehož hodnocení se v rámci tržní atraktivity pohybuje v průměru, avšak má velmi malou konkurenceschopnost.



Obr. 6.1 GE matice (vlastní zpracování)

Na základě General Electric matice byl potvrzen výsledek benchmarkingu, který stanovil za stěžejního konkurenta obchodu Z DĚDINY krámk Dary kraje.

Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY mají vhodnou pozici pro další investice do svého strategického záměru. Doporučenými strategiemi jsou především investice do zvoleného segmentu bez rozšiřování svých aktivit na další segmenty. Vhodné je posilovat ty faktory, které diferencují firmu od konkurence.

7 SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI

Mezi nejsilnější stránky Regionálních farmářských potravin Z DĚDINY patří vysoká kvalita nabízených produktů a také strategické umístění provozoven. Nejslabšími stránkami jsou nedostatečná propagace a chybějící zjišťování spokojenosti zákazníků.

Nejzásadnějšími příležitostmi jsou soustavné zvyšování povědomí veřejnosti o významnosti kvalitních potravin a účast na trzích či jarmarcích, kde je možné se zviditelnit a oslovit široký okruh potencionálních zákazníků. Nejvíce by obchod mohl ohrozit přechod spotřebitelů k substitučním výrobkům s nižší cenovou hladinou a taktéž vstup nových konkurentů do odvětví v rámci Zlína.

Trvale udržitelnými výhodami je především oprávnění k přípravě pokrmů studené kuchyně, kvalitní vrcholové řízení, kladné vztahy s dodavateli, image obchodu a také získané ocenění a certifikace.

Za největšího konkurenta obchodu Z DĚDINY byl vyhodnocen krámk Dary kraje, jehož nabídkové portfolio je velmi podobné a ceny nabízených produktů jsou taktéž srovnatelné. Obě provozovny se nedávno přestěhovaly do nových a modernějších prostor. Mají také podobnou podnikatelskou misi, tj. nabízet spotřebitelům vysoce jakostní potraviny regionálního charakteru, které jsou chutné a neobsahují chemické látky.

Za vhodné strategie pro společnost lze doporučit penetraci trhu s cílem zvýšit tržní podíl s využitím stávajících kapacit a zdrojů. Přínosné je také obohatit sortiment o nové výrobky či inovovat stávající nabídku. Firma by se měla soustředit na investování do současného segmentu bez zacílení na další segmenty. Je možné doporučit zaměřit se na rozšiřování a zdokonalování těch faktorů, které přispívají k diferenciaci potravin Z DĚDINY od konkurence.

8 PROJEKT MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Závěrečná kapitola diplomové práce se věnuje projektu marketingového plánu Regionálních farmářských potravin Z DĚDINY. Jednotlivá navrhovaná opatření vycházejí z výsledků předešlých analýz provedených v této práci. V neposlední řadě je zde také provedena nákladová, časová a riziková analýza.

8.1 Cíle projektu

Strategickým cílem marketingového plánu je dosáhnout do konce roku 2018 zvýšení tržeb o minimálně 10 % ve srovnání s rokem 2016.

Marketingové cíle, které směřují k naplnění cíle strategického, jsou:

- MC 1 – nárůst nových zákazníků,
- MC 2 – udržení stávajících zákazníků a zvýšení objemu jejich nákupů,
- MC 3 – celkové upevnění konkurenčního postavení.

8.2 Marketingová strategie

Z provedených analýz lze navrhnout potravinám Z DĚDINY, aby při dosahování svých cílů respektovaly následující strategie:

- **Trh** – Na základě Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil byl jako hlavní segment obchodu Z DĚDINY vymezen Zlín. Z tržního hlediska je tedy nejvhodnější uplatňovat strategii **koncentrace**, která spočívá v zaměření se na tento výhradní segment se snahou získat v této oblasti co nejširší okruh zákazníků a vybudovat si konkurenceschopné postavení.
- **Produkt** – Ze SWOT analýzy vyplynulo, že jednou z nejsilnějších stránek Z DĚDINY je specializace na farmářskou produkci, která zaručuje kvalitu a regionální původ, díky čemuž dochází k odlišení se od ostatních řetězců nabízejících potravin. V oblasti výrobového portfolia je tedy patřičné pokračovat ve strategii **diferenciace**. V případě přímých konkurentů, nabízejících taktéž farmářskou a bio produkci ve Zlíně, je vhodné zaměřit se na diferenciaci v oblasti výhradní nabídky určitého produktu či zaujetí cenového vůdcovství.
- **Cena** – Z benchmarkingu cen lze konstatovat, že Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY nabízejí vysoce kvalitní výrobky za poměrně přijatelnou cenovou hladinu, lze tedy hovořit o **strategii dobré hodnoty**. V rámci analýzy marketingového

mixu byly specifikovány dva způsoby stanovování cen, které firma uplatňuje. Jedná se o *nákladově orientovanou cenu*, jejímž principem je vyčíslení cenové marže na jednotlivé výrobky a *konkurenčně orientovanou cenu*, stanovenou na základě konkurenčního šetření. Jelikož jsou spotřebitelé velice citliví na pohyb cen, je možné formou změny cenové hladiny sortimentu regulovat poptávku.

Společnosti lze doporučit, aby ve zmíněné strategii a cenotvorbě nadále pokračovala, jelikož byly na základě provedených analýz stanoveny za nejvhodnější.

- **Distribuce** – Analýza marketingového mixu poukázala na to, že při distribuci výrobků Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY využívají **přímé distribuční cesty** a své výrobky nabízejí přímo konečným spotřebitelům. Dodavatelé realizují *selektivní distribuci*, přičemž dodávají svou produkci také do jiných specializovaných prodejen. Vhodnější by byla v tomto případě strategie výhradní distribuce, na základě čehož by potraviny Z DĚDINY měly záruku, že sortiment dané značky je pouze v jejich nabídce. Lze tedy doporučit zaměřit se na získání alespoň části produktového portfolia výhradní distribucí. V oblasti distribučních kanálů je velice důležité dbát také na strategii včasného placení závazků vůči dodavatelům, čímž lze docílit vybudování dlouhodobých dobrých vztahů či snižování nákladů.
- **Marketingová komunikace** – Z rozboru marketingového mixu propagace bylo zjištěno, že firma využívá **strategii tlaku**. S přihlédnutím na velikost a strukturu obchodu Z DĚDINY je navrženo v této strategii pokračovat. Při vytváření jakékoli reklamy nesmí firma zapomínat na respektování reklamního kodexu a dodržování pravidel legálnosti, slušnosti, čestnosti a pravdivosti reklamního sdělení.

8.3 Rozpočet

Z důvodu nedávného zavádění EET a stěhování se do větších prostor mohou Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY v současné době investovat do dosažení stanovených cílů do konce roku 2018 cca 65 000 Kč. S ohledem na tuto skutečnost jsou uzpůsobeny jednotlivé akční programy.

8.4 Akční program 1 – Zvýšení povědomí o obchodu Z DĚDINY a farmářských produktech

V rámci SWOT analýzy byla za nejzásadnější slabou stránku vyhodnocena nedostatečná propagace firmy. Z analýzy marketingového mixu bylo zjištěno, že Regionální farmářské

potravin Z DĚDINY využívají pouze reklamu prostřednictvím světelných límců, webových stránek a Facebooku. Dochází k absenci jiných masových forem propagace. Je doporučeno tedy zavést novou formu reklamy spočívající v publikaci v časopise InZlin, reklamě v MHD, distribuci letáčků a reklamním potisku firemní dodávky.

Na základě TOWS matice lze dále navrhnout účast na zlínských jarmarech. Jak vyplynulo z analýzy externího prostředí, je to jedna z nejzásadnějších příležitostí pro společnost. Firma se může tímto způsobem zviditelnit, oslovit poměrně široký okruh potencionálních zákazníků a taktéž vykompenzovat sezónní výkyvy.

Jestliže dojde ke zvýšení povědomí veřejnosti o prodejnách Z DĚDINY a o kvalitě farmářské produkce, lze předpokládat nárůst nových zákazníků a upevnění konkurenční pozice.

8.4.1 Publikace v časopise InZlin

V rámci této publikace je vhodné krátce zmínit základní údaje o obchodě Z DĚDINY (specializace, umístění, otevírací doba, sortiment aj.) a poté také poukázat na významnost zdravých potravin v dnešním světě. Tuto formu reklamy lze doporučit také pro seznámení veřejnosti s novinkami prodejny, které byly zavedeny či jsou v budoucnu očekávány. V tomto případě je tedy navrženo zmínit níže popsané akční programy.

Dostačujícím formátem pro PR článek je ½ strany o rozměrech 140 mm x 96 mm. Ceník inzerce byl zaslán prostřednictvím e-mailové korespondence od pana Jana Norka, na základě čehož bylo zjištěno, že celkové náklady na publikaci jsou **4 500 Kč**.

8.4.2 Reklama v MHD

Druhou navrhovanou reklamou jsou plakáty umístěné ve vozidlech MHD Zlín. Tyto propagační materiály jsou instalovány ve vozech v plastových přihrádkách v úrovni očí cestujících, což je velice efektivní. Výhodou je taktéž možná přeinstalace za poplatek každý týden dle aktuálních potřeb. Optimální navrhované množství plakátů je 200 ks ve velikosti A4. Lze doporučit dvouměsíční kampaň. Lidé si v MHD často prohlížejí vystavenou inzerci, nicméně ne vždy si ji chtějí číst. Z tohoto důvodu je pro vyšší efektivnost navrženo využít pouze logo obchodu Z DĚDINY a na zbytek strany vytisknout pouze fotografii. Může se jednat o současný sortiment, novinky či například pokrm připravený ze surovin nabídky Z DĚDINY. Tato forma propagace může stimulovat spotřebitele k okamžitému nákupu.

Pro tisk 200 kusů plakátů velikosti A4 s gramáží papíru 135g/m² a lesklou povrchovou úpravou byla jako nejvhodnější vybrána internetová společnost Ceník tisku.

Tab. 8.1 Kalkulace nákladů na reklamu v MHD

Jednotlivé náklady	Cena (Kč)
Kontrola dat (Ceník tisku, © 2010)	109
Tisk 200 kusů plakátů A4 (Ceník tisku, © 2010)	1 533
Instalace plakátů na 2 měsíce (Dopravní společnost Zlín-Otrokovice, 2017)	22 264
Náklady na reklamu v MHD	23 906

Realizace reklamy prostřednictvím letáků umístěných v MHD přináší náklady ve výši **23 906 Kč**.

8.4.3 Distribuce letáků

Další formou nové doporučené reklamy jsou tištěné letáky umístěné ve stojanech před prodejny a přikládání ke každému nákupu. Na tyto letáčky je vhodné uveřejnit především týdenní akce produktů, tzn., co bude ve slevě, dále potom novinky, které budou uvedeny do prodeje, jaké zboží bude doplněno na daný týden a popřípadě také zmínit plánované akce pro veřejnost.

Na každý týden je odhadováno 100 letáků pro každou provozovnu. Dostačující je jednostranný černobílý tisk formátu A5 s nejnižší gramáží papíru. Za nejpříznivější byla vyhodnocena společnost Print Centrum Zlín s možností osobního odběru. Celkové náklady na tisk stanoveného počtu letáků vychází na **7 920 Kč**.

8.4.4 Reklamní polep firemní dodávky

Potravinářská firma Z DĚDINY si v nedávné době pořídily novou dodávku na přepravu zboží. Navrhováno je tedy umístit reklamní logo přímo na toto vozidlo. Konkurenční obchody tuto formu propagace využívají a je to velmi účinný reklamní prostředek, který může zajistit zviditelnění nejen po celém Zlíně, ale také v jiných oblastech při dopravě produktů.

Za nejvhodnější společnost k výrobě reklamní PVC fólie s laminací byl vybrán Královský tisk. Aby byl tento propagační prostředek co nejefektivnější, lze doporučit umístění dvou fólií s logem Z DĚDINY (100 cm x 30 cm) na boční strany dodávky. Dále je navrhováno realizovat potisk na kapotu a zadní stranu vozidla ve formě malého loga s telefonním číslem a e-mailem (50 cm x 15 cm).

Tab. 8.2 Kalkulace nákladů na reklamní potisk firemní dodávky (Královský tisk, © 2017)

Jednotlivé náklady	Cena (Kč)
PVC fólie s laminací	1 080
Poštovné a balné	216
Náklady na reklamní potisk automobilu	1 296

Reklamní polep firemní dodávky PVC fóliemi představuje pro Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY investici ve výši **1 296 Kč**.

Celkové náklady na navrhovanou reklamu v podobě PR článku v časopise InZlin, reklamy v MHD, tisku letáků s aktuální nabídkou a potisku firemního vozidla jsou **37 622 Kč**.

8.4.5 Účast na vybraných akcích

Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY by měly využít příležitosti účastnit se ve Zlíně pořádaných jarmarků. Je to výborný prostředek, jak se setkat s širokým okruhem lidí, zviditelnit se a nabídnout jim své produkty. Za nejvýznamnější jarmarky ve Zlíně se dá považovat Velikonoční a Vánoční trh. K účasti na těchto jarmarcích je třeba předem provést registraci a zarezervovat si stánky.

Tab. 8.3 Kalkulace jarmarků (Oficiální stránky města Zlína, 2017)

Velikonoční jarmark	
Položky	Cena (Kč)
Parkování	50/den
Pronájem mobilního stánku	500/den
Brigádník	630/den
Náklady za 2 dny	2 360
Vánoční jarmark	
Parkování	50/den
Pronájem mobilního stánku	600/den
Brigádník	630/den
Náklady za 5 dní	6 400
Celkem náklady	8 760

Účast obchodu Z DĚDINY na Velikonočním jarmarku v délce dvou dnů a na Vánočním trhu po dobu 5 dní vychází na **8 760 Kč**.

8.5 Akční program 2 – Zajištění větší transparentnosti

Dnešní doba je provázena mnohými skandály a častým neetickým chováním ze stran společností. Především v potravinářské oblasti jsou tato témata opakovaně diskutována. Stále častěji dochází ke klamání spotřebitele týkajícího se původu potravin. Mnoho firem uveřejňuje nepravdivé informace či na svých webech prezentuje fotografie z fotobank a uvádí tedy spotřebitele do mylné situace. Je velmi důležité, aby se potraviny Z DĚDINY snažily o co největší transparentnost vůči veřejnosti, což může přinést kladnou odezvu.

Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY by se měly zaměřit na zprůhlednění celého dodavatelského procesu. Jednou z možných cest je využití sociálních sítí a webových stránek pro uveřejňování informací o dodavatelských farmách a zpracovatelských formou základních informací a také fotografií zachycujících prostředí farem (tj. podmínky zvířat, pěstovaná zelenina a ovoce, skladovací prostory, zpracovatelské postupy atd.). Mnoho dodávajících farem a zpracovatelů má také vlastní letáky. Je tedy možné tyto propagační materiály umístit do stojanů před prodejny. Tyto kroky mohou ukázat potencionálním zákazníkům, že farmářské potraviny jsou opravdu kvalitní, zvířata nejsou z velkochovů a je o ně dobře pečováno. Obchod Z DĚDINY může tímto způsobem dokázat, že se svými zákazníky jedná fair-play a nemá co skrývat. Navíc tato forma reklamy přináší pouze zanedbatelné náklady.

8.6 Akční program 3 – Podpora prodeje

Spotřebitelé jsou velmi citliví na různá slevová zvýhodnění. Často je motivují k uskutečnění větších, neplánovaných nákupů. Z tohoto důvodu lze v rámci podpory prodeje navrhnout Regionálním farmářským potravinám Z DĚDINY zavedení především množstevních slev, které mohou vést ke zvýšení objemů nákupů zákazníků. Vhodné jsou také slevy poskytované od určité utracené částky. V rámci podpory prodeje je doporučeno zavést slevu 5% při nákupu nad 600 Kč.

8.7 Akční program 4 – Větší diferenciacce od konkurence

Ze závěrů benchmarkingu byl za největšího konkurenta potravin Z DĚDINY stanoven krámk Dary kraje. Toto tvrzení také podporuje GE matice, na jejímž základě bylo firmě doporučeno zaměřit se na posilování faktorů, které ji diferencují od konkurence. Oba obchody mají totiž velmi podobný koncept a také poskytují srovnatelnou nabídku a ceny výrobků. Je tedy velmi důležité, aby se potraviny Z DĚDINY v určitém směru diferencovaly

a získaly zákazníky v dané oblasti. V rámci šetřených konkurentů mohou být příkladem Dary kraje, které nově nabízejí čokolády a ručně vyráběné pralinky z čokoládovny JANEK. Biomarket U zeleného stromu má zase v nabídce biokosmetiku a velice široký výběr čajů. V pobočce na náměstí Míru je biomarket specializovaný na různé druhy sýrů. Spotřebitelé hledající tento sortiment automaticky zamíří do těchto obchodů.

Potravinám Z DĚDINY je tedy navrženo obohatit svou nabídku o dárkové koše a realizovat marketingovou kampaň, v rámci které rozšíří pokrmy studené kuchyně. Jak bylo zmíněno v TOWS matici, tato navrhovaná specifická nabídka může vést také k ochraně před dopady vstupu nových konkurentů na trh.

Zmíněné kroky přispívají k naplnění všech marketingových cílů projektu, tj. oslovit nové zákazníky, zvýšit nákupy stávajících klientů a docílit lepší konkurenceschopnosti obchodu.




8.7.1 Dárkové koše

Jedním z doporučení je obohacení nabídky obchodu Z DĚDINY o dárkové koše s vybranými lahůdkami ze sortimentu. V dnešní době plně shonu lidé nemají mnoho času vybírat dárky svým blízkým, a tak velmi rádi zvolí variantu dárkového koše s potravinami, který nikdy neurazí. I když velká většina obchodů nabízí službu balení potravin na vyžádání, je doporučeno mít připravené koše ve stálé nabídce. Mnoho kupujících si totiž nedovede představit, jak by zabalené potraviny mohly vypadat a ani nemají nápad co do balíčku vybrat. Další nevýhodou je časová náročnost, kdy zákazník musí na tuto službu čekat a často jej to odradí. Naaranžované koše s vybranými pochutinami, které jsou již naceněny a připraveny, jsou tou nejvhodnější variantou. V tomto případě je výhodou, že koše s farmářskými potravinami nejsou tak obvyklé. Ve velkých řetězcích jsou často dárkové koše či balíčky tvořeny potravinami, po kterých je malá poptávka nebo jim brzy končí expirační lhůta. Jestliže budou Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY dbát na vhodný výběr kvalitního a trvanlivého sortimentu do balení, spotřebitelé to bezpodmínečně ocení.

Obsah košíku je patřičně uzpůsobit dle aktuální situace (Vánoce, Velikonoce, Valentýn, pro každou příležitost atd.). Vhodné je nabízet dárkové koše ve více variantách – malé, střední, velké. Za nejlepšího dodavatele proutěných košů byl vyhodnocen internetový obchod společnosti Global group, u něhož byla vyjednána s panem Karlem Langmajerem množstevní sleva při nákupu do 3 000 Kč – 5%, do 8 000 Kč – 8% a nad 10 000 Kč – 10%. Odhadovaná prodejnost dárkových košů do konce roku 2018 je 20 kusů malého a středního košíku a 10 kusů velkých košů.

Doplňky související s balením je navrženo pořídit u společnosti Topstyldekor.cz. Dárkové koše je možné připravovat ve volných chvílích během běžné pracovní doby. Znamená to tedy, že tato služba nepřináší pro potraviny Z DĚDINY navýšení mzdových nákladů.

Tab. 8.4 Kalkulace dárkových košů (Global group, 2017)

Velikost koše	Fotografie	Nákupní cena (Kč)
<p>Malý prům. 17 x v. 9/20 (cm)</p>		2 280/20 ks
<p>Střední š. 36 x hl. 25 x v. 18/50 (cm)</p>		3 020/20 ks
<p>Velký š. 43 x hl. 29 x v. 11 (cm)</p>		1 850/10 ks
Celkem		7 150
Sleva 8%		-572
Cena košů po slevě		6 578

Jak je zřejmé z tabulky 8.3, náklady na pořízení daného počtu dárkových košů jsou 6 578 Kč po slevě.

Tab. 8.5 Kalkulace souvisejících nákladů (Topstyldekor.cz, 2017)

Položky	Cena (Kč)
Role balícího celofánu 10 ks š. 60 cm a délka 500 cm	370
Mašle mix 100 m	300
Poštovné	79
Náklady celkem	749

V souvislosti s přípravou dárkových košů je třeba pořídit doplňkový sortiment v podobě balícího celofánu a ozdobných mašlí, jehož cena je 749 Kč včetně dopravy.

Celkové náklady na pořízení a přípravu dárkových košů jsou pro Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY tedy **7 327 Kč**.

8.7.2 Marketingová kampaň „Zdravá svačinka“

Z VRIO analýzy vyplynulo, že trvale udržitelnou výhodou Z DĚDINY je povolení k přípravě jakékoli studené kuchyně. Na základě čehož v nedávné době uvedly do oběhu domácí pomazánky, které sklízí velký úspěch. Doporučeno je tedy využít tuto příležitost a rozšířit nabídku v oblasti studených pokrmů. Navrhováno je uskutečnit marketingovou kampaň „Zdravá svačinka“, spočívající v přípravě a prodeji obložených rohlíků, baget a chlebíčků ze surovin, které jsou nabízeny v obchodě. Nejenže je možné docílit oslovení nových zákazníků, ale také to může vést k podpoře větších objemů nakupovaných produktů stávajícími spotřebiteli. Především z toho důvodu, že v rámci obložených baget a dalšího občerstvení mohou zákazníci ochutnat širší okruh nabízených potravin, tj. pečivo, pomazánky, salám, šunku, sýry, zeleninu, dressing a jiné. Na základě této zkušenosti se mohou rozhodnout pro uskutečnění nákupu těchto produktů zvláště pro vlastní potřebu. V neposlední řadě je možné zlepšit své konkurenční postavení a odlišit se nabídkou výhradního sortimentu, jelikož žádný z přímých konkurentů nenabízí tyto produkty.

Mnoho potravinových řetězců, především supermarketů a hypermarketů, nabízí balené bagety či tousty. Lidé jsou v dnešní době stále v časovém presu a tento sortiment vyhledávají. Nicméně nevýhoda těchto balených produktů je často v nízké kvalitě využitých ingrediencí a v celkové čerstvosti, jelikož jsou chystány několik dní předem. Avšak koncept této marketingové kampaně se zcela liší. Základní myšlenkou je přinést lidem rychlou a snad-

nou možnost občerstvení z vysoce kvalitních a čerstvých potravin od místních farmářů. Velice důležité je, aby veškerý sortiment studených pokrmů byl připravován denně dle aktuální potřeby. Tím bude docíleno co nejvyšší čerstvosti a výborné chuti pro zákazníky. Záměrem kampaně je dosáhnout toho, aby lidé preferovali čerstvé a zdravější občerstvení, než to, které mohou nalézt v supermarketech či například fast foodech. Jedním ze segmentů této kampaně jsou také rodiče a jejich potomci. Děti velmi často vyhledávají rychlá občerstvení (gyros, pizza, kebab aj.) anebo nakupují v bagetových automatech. Produkty „Zdravá svačinka“ se mohou stát skvělou formou občerstvení do školy či práce.

Tento návrh nepřináší pro Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY navýšení mzdových nákladů, protože je dosavadní pracovní síla dostačující na přípravu těchto pokrmů. Žádné související náklady pro obchod Z DĚDINY nevznikají, jelikož budou čerpat suroviny ze své nabídky.

Pro Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY je velice důležité dodržovat právní předpisy v oblasti označování nebalených potravin. Dle Zákona č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, je nutné zabezpečit v bezprostřední blízkosti nebalených potravin:

- název a adresu provozovatele potravinářského podniku, který potravinu vyrobil,
- název potraviny,
- údaj o množství hlavní složky, pokud tak stanoví předpis,
- údaj o třídě jakosti, pokud tak stanoví právní předpis nebo použitelný předpis EU,
- specifikaci země nebo místa původu potraviny,
- údaje dle čl. 10 odst. 1 nařízení Evropského parlamentu a Rady EU č. 1169/2011,
- datum minimální trvanlivosti nebo datum použitelnosti,
- údaje podle čl. 44 odst. 1 písm. a) nařízení Evropského parlamentu a Rady EU č. 1169/2011,
- další údaje, stanoví-li tak právní předpis nebo použitelný předpis EU.

Navrhnu je marketingovou kampaň uvést začátkem září 2017, kdy začíná školní docházka. Rodiče mohou zvolit tuto variantu jako svačinu pro své děti do školy, kdy si budou jisti, že jim poskytují zdravé jídlo se zárukou původu a čerstvosti.

Seznámit veřejnost se zahájením přípravy produktů studené kuchyně je doporučeno v první řadě prostřednictvím Facebooku a webových stránek. Vhodné je také přiložit fotografie nabízeného občerstvení. Navrženo je dále umístit tabule před prodejny s informacemi

o této kampani. Pro vyšší efektivnost je možné zmínit marketingovou kampaň „Zdravá svačinka,“ v rámci PR článku uveřejněno v časopise InZlin. V neposlední řadě je patřičné na tuto novinku upozornit zákazníky při každém nákupu.

8.8 Akční program 5 – Zefektivnění zákaznického servisu

Spokojený zákazník je nejsnazší cestou k úspěchu. Spotřebitel, který je spokojený, pravidelně uskutečňuje nákupy a také může formou doporučení propagovat výrobky. Z tohoto důvodu je velice důležité, aby se obchod Z DĚDINY zaměřil na co nejefektivnější zákaznický servis, který může přinést nejen zvýšení spokojenosti stávajících zákazníků, ale také zajistit konkurenční výhodu v této oblasti.

8.8.1 Elektronické zákaznické karty

Z analýzy marketingové mixu bylo zjištěno, že společnost poskytuje svým zákazníkům papírové kartičky, na které sbírají razítka, na základě nichž poté získávají slevu. Tento typ zákaznických karet je v dnešní době již zastaralý a většina obchodů má karty elektronické. Společnosti je doporučeno využít příležitosti rozvoje moderních technologií a také zvyšujících se požadavků zákazníků, které byly vytyčeny v rámci analýzy externího prostředí, a zavést karty s čárovým kódem, které přinášejí mnohé výhody. Je možné například sledovat útratu jednotlivých zákazníků či frekvenci jejich návštěv. V rámci zavedení EET společnost nakoupila moderní pokladní systém s čtečkou čárových kódů. Náklady se tedy promítnou pouze v rámci grafického návrhu a výroby karet.

Tab. 8.6 Kalkulace zákaznických karet (Letaky4u.cz, © 2013)

Položka	Cena (Kč)
Grafický návrh karet	230
Výroba a potisk 220 ks karet	2 635
Personalizace karet	351
Doprava	128
Náklady celkem na zákaznické karty	3 344

Investice potravin Z DĚDINY do nových elektronických zákaznických karet je stanovena na **3 344 Kč**.

8.8.2 Pravidelné zjišťování spokojenosti zákazníků

Za druhou nejslabší stránku obchodu Z DĚDINY bylo na základě SWOT analýzy stanoven nedostatečné zjišťování spokojenosti s nabízenými výrobky a službami. Jestliže chtějí Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY co nejlépe uspokojovat potřeby svých zákazníků, měly by minimálně 1x ročně provádět průzkum jejich spokojenosti. Ve spojitosti s výsledky TOWS analýzy je možné firmě doporučit využít příležitosti rozvoje moderních technologií a dotazníky rozesílat registrovaným klientům e-mailem. Dále je navrženo umístit tištěné dotazníky přímo na prodejny a přikládat je ke každému nákupu. Zákazníci mohou dotazník vyplnit přímo na provozovně nebo jej přinést při dalším nákupu.

V rámci dotazníkového šetření lze doporučit využít především otázky uzavřené týkající se sortimentu produktů, které se hodnotí formou škál. Podstatné je také zařadit otázky otevřené, kdy spotřebitelé mohou vyjádřit svůj názor či požadavky. Na základě toho může obchod Z DĚDINY poté upravit svoji nabídku a služby.

Průzkum spokojenosti zákazníků je navržen provést do konce roku 2018 dvakrát. Odhad potřeby tištěných dotazníků je 500 pro každou prodejnu, přičemž v rámci jednotlivých šetření bude využito vždy 250 dotazníků. Za společnost s nejpříznivější nabídkou pro oboustranný černobílý tisk ve formátu A4 byl vybrán Print Centrum Zlín.

Tab. 8.7 Kalkulace tisku dotazníků (Print-Centrum Zlín, © 2017)

Dotazníky	Cena (Kč)
E-mail	0
Tištěné	1 500
Celkem náklady na šetření spokojenosti zákazníků	1 500

Celková investice zajišťující tisk a distribuci dotazníků hodnotících spokojenost zákazníků potravin Z DĚDINY je **1 500 Kč**.

8.9 Akční program 6 – Zlepšení konkurenceschopnosti

Jak vyplynulo z provedeného benchmarkingu a GE matice, obchod Z DĚDINY a krámk Dary kraje mají srovnatelnou konkurenční pozici v rámci trhu ve Zlíně. Ostatní šetřené prodejny mají poměrně jiný podnikatelský koncept či se odlišují výrobkovou a cenovou politikou. Aby si potraviny Z DĚDINY udržely své konkurenční postavení a také dospěly

k lepší pozici, je navrženo provádět opakovanou analýzu konkurence. Obecně veškeré návrhy zmíněné výše mohou vést k dosažení lepšího konkurenčního postavení.

8.9.1 Konkurenční šetření

Hodnocení úrovně konkurence je pro Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY velice důležité. Je doporučeno jej provádět minimálně jednou za rok. Vhodné je aplikovat benchmarking, srovnávací stanovená kritéria (cena, šíře sortimentu, poskytované služby atd.). Z výsledků této analýzy je možné posléze aktuálně přizpůsobovat nabídku či cenovou hladinu výrobků, a tím ovlivňovat poptávku. Konkurenční šetření mohou provádět přímo majitelé společnosti nebo je možné například oslovit studenty vysokých škol, kteří mohou tuto zkušenost využít pro svou praxi nebo bakalářské či diplomové práce, což nepřináší žádné dodatečné náklady.

8.10 Časová analýza

Následující část diplomové práce obsahuje časový harmonogram jednotlivých akčních programů stanovených v rámci marketingového plánu Regionálních farmářských potravin Z DĚDINY.

Zahájení jednotlivých programů je plánováno nejdříve od června 2017. Je tomu tak z důvodu zavádění povinné elektronické evidence tržeb, v souvislosti s čímž dochází na prodejnách Z DĚDINY k mnohým změnám a investicím. Navrhovaná opatření jsou stanovena do konce roku 2018, kdy bude posléze ověřeno, zda došlo ke splnění stanovených cílů a společnost rozhodne o vývoji jednotlivých akčních programů do budoucna.

Ganttův diagram znázorňující časové rozvržení jednotlivých akčních programů projektu byl vytvořen v programu Microsoft Project a je zahrnut v příloze VII. Projekt bude zahájen od 1. 6. 2017 a jeho ukončení je plánováno na 31. 12. 2018. To znamená, že celková délka projektu je 465 dní. Samotné vyhodnocení projektu je odhadnuto na 4 dny.

Tab. 8.8 Časový harmonogram realizace jednotlivých akčních programů
(vlastní zpracování)

Akční program	Zahájení	Dokončení	Doba trvání (dny)
Zajišťování transparentnosti	1. 6. 2017	31. 12. 2018	465
Slevová zvýhodnění	1. 6. 2017	31. 12. 2018	465
Distribuce letáků	1. 7. 2017	31. 12. 2018	440
Reklamní polep firemní dodávky	10. 7. 2017	10. 7. 2017	1
Zjišťování spokojenosti zákazníků	1. 8. 2017	30. 9. 2017	50
Market. kampaň „Zdravá svačinka“	1. 9. 2017	31. 12. 2018	391
Elektronické zákaznické karty	1. 10. 2017	31. 12. 2018	368
Dárkové koše	1. 11. 2017	31. 12. 2018	342
PR článek v časopise InZlin	1. 11. 2017	30. 11. 2017	30
Vánoční jarmark	11.12.2017	15. 12. 2017	5
Reklama v MHD	1. 2. 2018	31. 3. 2018	59
Velikonoční jarmark	12. 4. 2018	13. 4. 2018	2
Konkurenční šetření	1. 5. 2018	31. 5. 2018	20
Zjišťování spokojenosti zákazníků	1. 8. 2018	30. 9. 2018	50
Vyhodnocení	1. 1. 2019	04. 1. 2019	4

Některé z akčních programů, jako je zajišťování transparentnosti pro veřejnost a slevová zvýhodnění, je doporučeno realizovat během celého období. Taktéž distribuci letáčků s informacemi o slevách a novinkách obchodu, kterou je plánováno zavést od července 2017. Připravené podklady k tisku stačí zaslat firmě Print Centrum Zlín dva dny předem.

Realizace reklamního polepu firemního vozidla je plánována na 10. červenec 2017. Společnost Královský Tisk je schopna dodat vyhotovenou objednávku do 3 – 5 pracovních dnů. S přihlédnutím na možné zpoždění je doporučeno, aby obchod Z DĚDINY uskutečnil objednávku PVC fólií již začátkem července.

V průběhu srpna a září 2017 je navrženo šetření spokojenosti zákazníků, které je vhodné opakovat také následující rok ve stejném období. Příprava a tisk dotazníků by měly proběhnout již během července.

Zahájení marketingové kampaně „Zdravá svačinka“ je stanoveno na září 2017 v souvislosti se začátkem školního roku. Jestliže dosáhne kladných ohlasů je vhodné s realizací pokračovat až do konce roku 2018.

Zefektivnění zákaznických služeb formou nových elektronických karet je navrženo od října 2017. Nicméně je důležité nepodcenit aktivity předcházející samotné realizaci. Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY by měly s časovým předstihem provést objednávku grafického návrhu karet, jejich výroby a tisku. Doporučeno je, aby obchod kontaktoval společnost Letaky4u.cz již během srpna.

Uvést dárkové koše s potravinami do prodeje je navrženo začátkem listopadu 2017. To především z důvodu možnosti využít tento produkt jako Vánoční dárek. Jelikož jsou dárkové koše vyráběny ručně na zakázku, aby došlo k uvedení do oběhu dle plánu, je třeba provést objednávku již v září.

Do listopadového vydání časopisu InZlin je plánováno uveřejnit PR článek. Uzávěrka inzercí je stanovena pro toto období na 25. 10. 2017. Do této doby tudíž musejí potraviny Z DĚDINY zaslat do redakce svůj článek.

V prosinci by se Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY měly zúčastnit Vánočních trhů ve Zlíně v délce 5 dnů. Registrace na tuto událost probíhá často již téměř půl roku dopředu. Z důvodu velkého zájmu o tuto akci je vhodné zaregistrovat se co nejdříve.

Propagační kampaň prostřednictvím plakátů v MHD Zlín je plánována během února a března 2018. Ovšem z důvodu dopravy a tisku je nutné zaslat společnosti Ceník tisku připravené plakáty v elektronické podobě minimálně dva týdny předem. To znamená, že je společnosti doporučeno začít pracovat na designovém provedení plakátů již v prosinci a lednu.

Na Velikonoční jarmark, který je plánovaný v dubnu 2018, se obchod Z DĚDINY musí stihnout registrovat od 9. 1. 2017 do 15. 2. 2018.

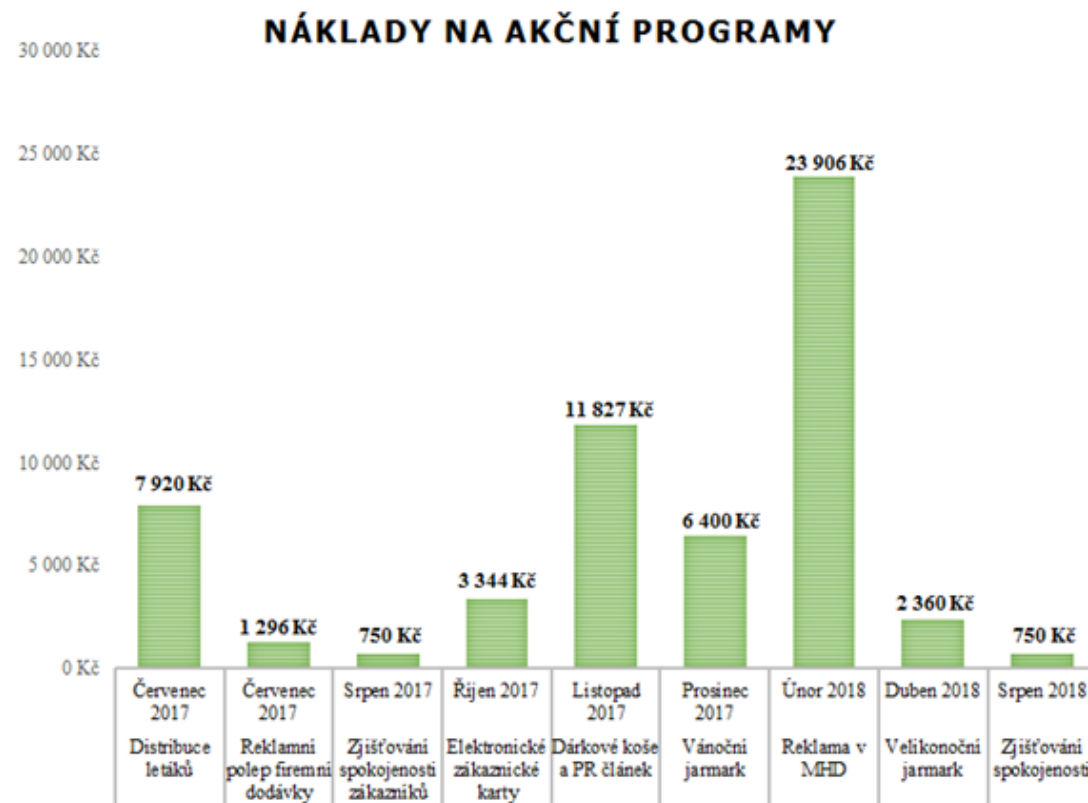
Analýza největších konkurentů je stanovena během května 2018. Jestliže se firma rozhodne oslovit studenty vysokých škol, je zapotřebí tak učinit minimálně dva měsíce předem.

8.11 Nákladová analýza

Následující tabulka 8.8 zachycuje výslednou kalkulaci všech navržených opatření vedoucí k dosažení stanovených cílů marketingového plánu Regionálních farmářských potravin Z DĚDINY.

Tab. 8.9 Rozpočet nákladů projektu (vlastní zpracování)

Akční program	Kalkulace (Kč)
Zajišťování transparentnosti	0
Slevová zvýhodnění	0
Distribuce letáků	7 920
Reklamní polep firemní dodávky	1 296
Zjišťování spokojenosti zákazníků	750
Market. kampaň „Zdravá svačinka“	0
Elektronické zákaznické karty	3 344
Dárkové koše	7 327
PR článek v časopise InZlin	4 500
Vánoční jarmark	6 400
Reklama v MHD	23 906
Velikonoční jarmark	2 360
Konkurenční šetření	0
Zjišťování spokojenosti	750
Celkové náklady projektu	58 553



Graf 8.1 Náklady na jednotlivé akční programy (vlastní zpracování)

Celkové náklady na jednotlivé návrhy přispívající ke splnění cílů marketingového plánu jsou **58 553 Kč**. Rozpočet projektu byl stanoven na 65 000 Kč, což znamená, že doporučené akční programy nepřesahují stanovenou hranici a zůstává peněžní rezerva ve výši 6 447 Kč na nepředvídatelné události a změnu cen. návratnost vložených investic lze očekávat v 10 % přírůstku tržeb do roku 2018 ve srovnání s tržbami roku 2016.

8.12 Riziková analýza

Stanovit a kvantifikovat možná rizika je velice důležité, jelikož mohou mít negativní dopad na průběh celého projektu marketingového plánu. V rámci této subkapitoly je pro hodnocení rizik využita RIPRAN metoda.

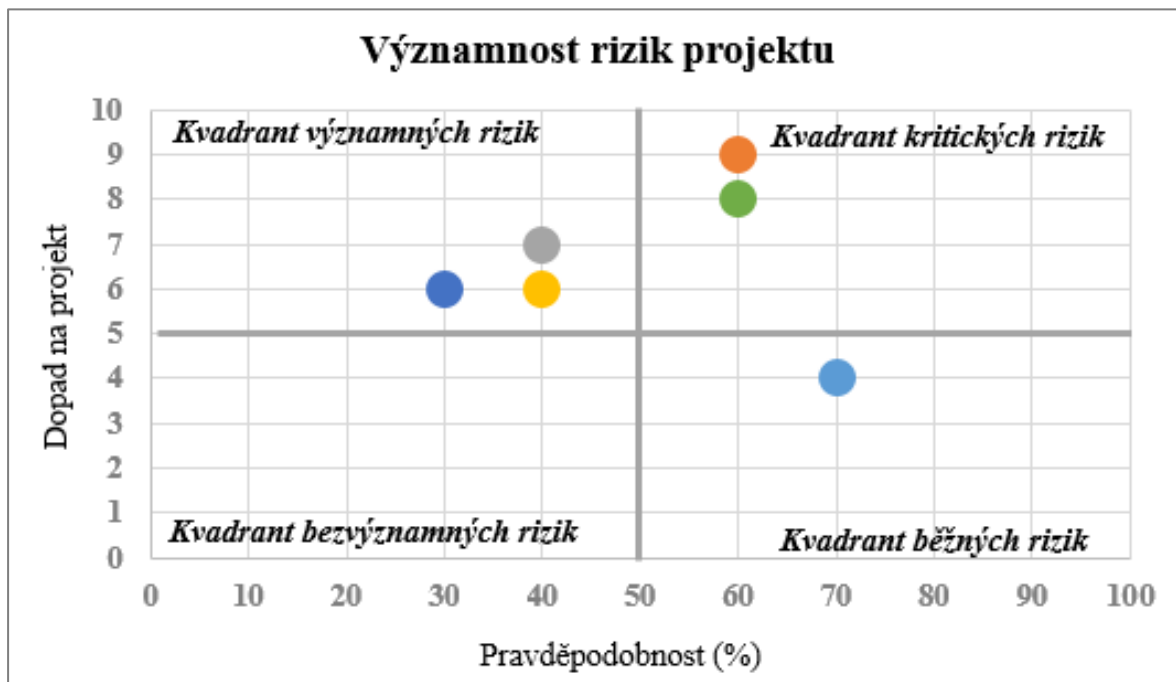
8.12.1.1 RIPRAN analýza

Bylo identifikováno šest následujících rizik:

1. nedodržení časového harmonogramu,
2. nedostatek peněžních prostředků,
3. neoslovení zákazníků naplánovanými akčními programy,
4. stávající pracovní síla nebude dostačující na nové činnosti,
5. zvýšení cenové hladiny a s tím související nárůst nákladů,
6. nepředvídatelná událost.

Tab. 8.10 RIPRAN metoda (vlastní zpracování)

Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost (%)	Dopad na projekt (1 -10)	Hodnota rizika
1	<i>Zpoždění akčního programu, negativní ohlasy ze strany zákazníků</i>	70	4	2,8
2	<i>Celkové ohrožení projektu, nesplnění stanovených cílů</i>	60	9	5,4
3	<i>Nesplnění cíle projektu, investice bez zhodnocení</i>	40	7	2,8
4	<i>Nezvládnutí akčních programů, nesplnění cíle projektu</i>	40	6	2,4
5	<i>Zdražení veškerých nakupovaných služeb či produktů, překročení rozpočtu</i>	30	6	1,8
6	<i>Celkové ohrožení projektu</i>	60	8	4,8



- Nedodržení časového harmonogramu
- Nedostatek peněžních prostředků
- Neoslovení zákazníků naplánovanými akčními programy
- Stávající pracovní síla nebude dostačující na nové činnosti
- Zvýšení cenové hladiny a s tím související nárůst nákladů
- Nepředvídatelná událost

Graf 8.2 Mapa rizik (vlastní zpracování)

Za nejzávažnější riziko lze považovat **nedostatek peněžních prostředků**, které se nachází v kvadrantu kritických rizik. I když si společnost stanovila rozpočet na marketingové aktivity, může dojít k neočekávaným investicím a nezbydou peníze na stanovené programy. To může mít poté za následek ohrožení celého projektu a nesplnění stanovených cílů marketingového plánu. Mezi kritická rizika patří také **nepředvídatelná událost**, v důsledku které může být ohrožena realizace projektu. To se může promítnout například v časovém zpoždění, překročení rozpočtu, nemožnosti uskutečnění některého akčního programu a dalších.

Významným rizikem je **neoslovení zákazníků naplánovanými akčními programy**. Jestliže nebudou plánované akční programy efektivní a nepovedou k získání nových klientů, dojde k nesplnění cíle projektu a investice vložené do jednotlivých programů nepřinesou očekávané zhodnocení. Druhým významným rizikem je **hrozba nedostačující pracovní síly** na výkon stanovených akčních programů. Kromě účasti na jarmarcích je odhadováno,

že budou na jednotlivé aktivity dostačovat dosavadní zaměstnanci. Nicméně, může nastat situace, že nebude možné veškeré činnosti pokrýt stávající pracovní silou. To může zapříčinit nezvládnutí některých akčních programů a s tím související nesplnění cíle projektu. Do kvadrantu významných rizik dále spadá **zvýšení cenové hladiny**, které může mít za následek růst nákladů. Během realizace projektu tedy může dojít ke zdražení nakupovaných služeb či statků a to se může promítnout do překročení stanoveného rozpočtu.

Za běžné riziko bylo vyhodnoceno **nedodržení časového harmonogramu**. Jestliže by došlo k odchylce od časového plánu akčních programů, dojde sice k jejich zpoždění, avšak na projekt to nebude mít až takový dopad, jelikož jednotlivé kroky na sebe přímo nenavazují. Každá plánovaná aktivita je zahájena v jiný okamžik. Avšak jestli bude obchod veřejnost informovat o nadcházejících novinkách či marketingových kampaních, a poté nedojde k jejich uskutečnění v ohlášený čas, může dojít k negativní zpětné vazbě od zákazníků.

Tab. 8.11 Návrhy snižování rizik (vlastní zpracování)

Hrozba	Návrhy opatření
1	✓ Pravidelná kontrola plnění časového plánu jednotlivých akčních programů
2	✓ Vyloučení méně významných akčních programů ✓ Hledání levnějších variant ✓ Akumulace disponibilních rezerv ✓ Odsunutí realizace programů na příznivější finanční situaci
3	✓ Změna konceptu jednotlivých akčních programů ✓ Volba jiné formy marketingové komunikace pro další období
4	✓ Najmutí brigádníků ✓ Přijetí nové pracovní síly
5	✓ Hledání levnějších variant ✓ Sjednání fixních cen s dodavateli předem ✓ Odsunutí realizace programů na příznivější finanční situaci
6	✓ Akumulace disponibilních rezerv ✓ Vyloučení méně významných akčních programů ✓ Hledání levnějších variant ✓ Odsunutí realizace programů na příznivější situaci

8.13 Kontrola

Provádění kontroly nad průběhem projektu je zásadní. Na základě zjištěných nesrovnalostí je možné operativně jednat a zajistit plynulé pokračování aktivit. Jelikož se jedná o malou společnost tvořenou pouze dvěma zakladateli, za veškerou kontrolu tedy zodpovídá samotné vedení obchodu Z DĚDINY.

1. **Kontrola před realizací** – záměrem kontroly před zahájením projektu je odhalit případné nedostatky či chyby v rámci marketingového plánu a vhodně upravit jeho strukturu.
2. **Průběžná kontrola** – velmi důležité je pravidelně kontrolovat průběh celého projektu. Společnosti je doporučeno zaměřit se především na dohled nad dodržováním časového harmonogramu a také na plnění stanoveného rozpočtu. Průběžnou kontrolu je nutné provádět minimálně jedenkrát do měsíce. Jakékoli odchylky je nezbytné neprodleně řešit.
3. **Kontrola po realizaci** – závěrečná kontrola po uskutečnění projektu marketingového plánu obnáší porovnání plánovaných cílů se skutečným stavem. To znamená zhodnocení, zda jednotlivé akční programy vedly k naplnění strategického cíle firmy.
 - **MC 1 – nárůst nových zákazníků:** příliv nových zákazníků do obchodu lze zhodnotit především na základě zvýšení obrátu společnosti a nových registrací spotřebitelů. Obchod má také odhad dosavadních klientů, který je posléze možné porovnat s budoucím stavem po ukončení aktivit marketingového plánu.
 - **MC 2 – udržení zákazníků dosavadních a zabezpečení zvýšení jejich objemu nákupů:** zda se zvýšily objemy nákupů spotřebitelů, je možné nejsnadněji zjistit na základě zákaznických karet, které tyto informace poskytují. Lze také sledovat útratu jednotlivých spotřebitelů.
 - **MC 3 – celkové upevnění konkurenčního postavení:** jestli došlo ke zlepšení konkurenční pozice potravin Z DĚDINY v rámci Zlína lze zjistit na základě konkurenčního šetření. Benchmarking byl proveden v rámci tohoto projektu, další analýzu konkurence je doporučeno provést v květnu 2018 a vhodné je tedy aplikovat toto šetření také po ukončení projektu. Na základě čehož dojde k relevantnímu posouzení změn a postupného vývoje konkurenčního postavení.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout projekt marketingového plánu Regionálních farmářských potravin Z DĚDINY, který do konce roku 2018 povede k navýšení tržeb minimálně o 10 % ve srovnání s rokem 2016. Za dílčí marketingové cíle bylo vymezeno oslovení nových zákazníků, udržení stávajících klientů a zvýšení jejich objemu nákupů a v neposlední řadě také upevnění konkurenční pozice firmy.

Hlavní přínos projektu pro společnost je především v podobě provedené situační analýzy, která poskytuje stěžejní informace o interním a externím prostředí. Velmi důležitý je také benchmarking upozorňující na silné a slabé stránky Z DĚDINY v porovnání s přímými konkurenty ve Zlíně.

V rámci projektové části byl vytvořen marketingový plán, jehož rozpočet byl stanoven na 65 000 Kč. Pro dosažení cílů projektu bylo doporučeno využít strategii koncentrace a diferenciace. Z pohledu cenové politiky bylo navrženo pokračovat ve strategii dobré hodnoty a v nákladově a konkurenčně orientované tvorbě cen. Při nákupu produktového portfolia od dodavatelů bylo určeno za vhodné zaměřit se na získání alespoň části sortimentu z výhradní distribuce. Marketingovou komunikaci bylo doporučeno nadále uplatňovat prostřednictvím strategie tlaku.

V projektu bylo navrženo šest akčních programů podporujících dosažení stanovených cílů. První z nich byl zaměřen na zvýšení povědomí veřejnosti o obchodu Z DĚDINY a farmářských produktech. Naplánovány byly nové formy reklamy a účast obchodu na vybraných akcích. Druhý akční program se věnoval zvýšení transparentnosti dodavatelských procesů pro zákazníky. Třetí program byl věnován podpoře prodeje prostřednictvím slevových zvýhodnění. Čtvrtý akční program se orientoval na zajištění diferenciace obchodu od konkurence formou nové nabídky dárkových košů s farmářskými potravinami a také marketingové kampaně „Zdravá svačinka“, v rámci které bylo navrženo připravovat drobné občerstvení v podobě obložených rohlíků, baget a chlebičků. Doporučeno bylo dále zefektivnit zákaznický servis pomocí elektronických zákaznických karet a opakovaného šetření spokojenosti zákazníků. Poslední akční program se týkal upevnění konkurenčního postavení společnosti prostřednictvím pravidelného konkurenčního šetření.

V marketingovém plánu byly také vyčísleny náklady na jednotlivé akční programy, které dosáhly 58 553 Kč, díky čemuž nebyl překročen rozpočet a byla vytvořena rezerva na nepředvídatelné události. Délka realizace celého projektu byla naplánována na 465 dní a sa-

motné vyhodnocení úspěšnosti akčních programů bylo odhadnuto na 4 dny. Za kritická rizika projektu byl stanoven nedostatek peněžních prostředků a také nepředvídatelná událost. Za významné riziko bylo vyhodnoceno neoslovení zákazníků naplánovanými akčními programy, nedostačující pracovní síla a zvýšení cenové hladiny. Jako riziko běžné bylo označeno nedodržení časového harmonogramu projektu.

Závěrem lze konstatovat, že hlavní cíl diplomové práce byl splněn, jelikož v rámci projektové části byly vymezeny návrhy směřující k dosažení stanovených cílů. Po ukončení realizace projektu je důležité věnovat pozornost vyhodnocení, které spočívá v porovnání plánu se skutečností a vyčíslení případných odchylek. Na základě získaných výsledků by měla společnost rozhodnout o budoucím vývoji jednotlivých akčních programů. Činnosti, které nepřinesou očekávaný výsledek, je vhodné eliminovat a naopak ty úspěšné nadále uplatňovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BOUČKOVÁ, Jana et al., 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- Ceník tisku, © 2010. *Letáky*. [online]. [cit. 2017-01-30]. Dostupné z: <http://www.cenik-tisku.cz/tisk/letaky>.
- Český statistický úřad, 2017. *Nejnovější údaje: Zlínský kraj*. [online]. [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/1-xz>.
- Dary kraje, 2017. *In: Facebook* [online]. [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <https://cs-cz.facebook.com/DaryKraje/>.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- DOLEŽAL, Jan et al., 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 418 s. ISBN 978-80-247-5620-2.
- Dopravní společnost Zlín-Otrokovice, s.r.o, 2017. *Reklamní agentura AG Zlín. Reklama uvnitř vozidel MHD* [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <http://www.dszo.cz/reklama/index.php?page=letaky>.
- Enovation, 2017. *Dotační programy a dotace pro podnikatele a firmy* [online]. [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <http://www.oppik.cz/dotacni-programy>.
- FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2005. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 149 s. ISBN 80-251-0790-6.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2015. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, 285 s. ISBN 978-80-247-5275-4.
- FOTR, Jiří et al., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

- GAŠPAROVÁ, Veronika, 2016. *Projekt marketingové komunikace organizace Dary Kraje pro rok 2016*. Zlín. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, fakulta Managementu a ekonomiky. Vedoucí diplomové práce Jiří Vaněk.
- Global group, 2017. *Dárkové koše - prázdné* [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <http://www.intershop.jex.cz/produkty/darkove-kose-prazdne>.
- HORÁKOVÁ, Helena, 2014. *Marketingové strategie*. Praha: Idea servis, 103 s. ISBN 978-80-85970-81-4.
- CHERNEV, Alexander, 2011. *The marketing plan handbook*. 3rd ed. Chicago: Cerebellum Press, 149 s. ISBN 978-1-936572-02-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Vyd. 2., rozš. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- Jan Uhl a Josef Mlcuch, © 2016. *Kvalitní potraviny, farmářské a bio – Sklizeno* [online]. [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: <http://www.sklizeno.cz/>.
- KARLÍČEK, Miroslav et al., 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- Kinet s.r.o., 2016. *Regionální značky* [online]. [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: <http://www.regionalni-znacky.cz/>.
- KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. Vyd. 14. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip et al., 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- KOUDELKA, Jan, 2005. *Segmentujeme spotřební trhy*. Praha: Professional Publishing, 145 s. ISBN 80-86419-76-2.
- KOZEL, Roman et al., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

Královský tisk, © 2017. *Kalkulačka*. [online]. [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://kralovskytisk.cz/kalkulacka/>.

KURTZ, David L. a Louis E. BOONE, 2006. *Principles of marketing*. 12th edition. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 656 s. ISBN 0-324-32379-4.

LESÁKOVÁ, Dagmar et al., 2014. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2, 350 s. ISBN 978-80-89710-07-2.

Letaky4u.cz, © 2013. *Grafické práce* [online]. [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <http://www.letaky4u.cz/grafika/>.

Letaky4u.cz, © 2013. *Reklamní karty* [online]. [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <http://www.letaky4u.cz/ostatni-produkty/reklamni-karty/>.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 138 s. ISBN 978-80-247-5321-8.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015. *Notářský zápis* [online]. Zlín, 21 s. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16696798&subjektId=43521&spis=754088>.

Oficiální stránky města Zlína, 2017. *Jarmarky* [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/jarmarky-cl-1404.html>,

PASCH, Ondřej, 2011. *Microsoft SharePoint 2010: praktický průvodce uživatele*. Brno: Computer Press, 271 s. ISBN 978-80-251-3177-0.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.

PAVLÍK, Robert, © 2013. *Pro zájemce o značku* [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.pravevalasske.cz/pro-zajemce-o-znacku>.

PAVLÍK, Robert, © 2013. *Základní informace* [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.pravevalasske.cz/zakladni-informace>.

Print-Centrum Zlín, © 2017. *Černobílý tisk a kopírování* [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: http://www.print-centrum.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=30.

Regionální potravina, © 2015-2016. *Značka Regionální potravina oceňuje ty nejlepší výrobky z každého kraje - Regionální potravina* [online]. [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: <http://www.regionalnipotravina.cz/o-projektu/>.

Securitynet.cz s.r.o., © 2011. *Chci užívat ochrannou známku český výrobek* [online]. [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: <http://www.ceskyvyrobek.cz/podminky-clenstvi>.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. Vyd. 2., přeprac. a dopl. Praha: C.H. Beck, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

Sklizeno - opravdové jídlo, 2017. *In: Facebook* [online]. [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/sklizeno/>.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Praha: Grada, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, Jitka et al., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SVOBODA, Emil, Libor BITTNER a Patrik SVOBODA, 2006. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. Praha: Professional Publishing, 220 s. ISBN 80-86946-12-6.

SVOZILOVÁ, Alena, 2006. *Projektový management*. Praha: Grada, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 223 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

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

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Vyd. 3., aktualiz. a dopl. Praha: Professional Publishing, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

Topstyldekor.cz, 2017. *Fólie celofán 60cmx5m role* [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <http://www.topstyldekor.cz/ochranne-obaly-a-boxy/folie-celofan-60cmx5m-role/#50ks-26-kc-ks-transparent/>.

Topstyldekor.cz, 2017. *Stuha taftová šíře 20mm* [online]. [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <http://www.topstyldekor.cz/taftove-stuhy-cesky-vyrobek/stuha-taftova-sire-20mm-cesky-vyrobek/>.

www.perla-zlinska.cz, 2016. *Perla Zlínska - Jak a podle čeho postupuje hodnotitelská komise* [online]. [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: <http://www.perla-zlinska.cz/clanky/jak-a-podle-ceho-postupuje-hodnotitelska-komise.html>.

www.perla-zlinska.cz, 2016. *Perla Zlínska* [online]. [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: <http://www.perla-zlinska.cz/>.

Z DĚDINY Regionální farmářské potraviny, 2016. *Z DĚDINY - O nás* [online]. [cit. 2016-10-07]. Dostupné z: <http://www.zdediny.cz/Onas.html>.

Z DĚDINY, 2017. In: Facebook [online]. [cit. 2017-02-05]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/zdedinyzlin/>.

ZAMAZALOVÁ, Marcela et al., 2010. *Marketing*. Vyd. 2., přeprac. a dopl. Praha: C.H. Beck, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Zdravá výživa Zlín, © 2013. *O firmě* [online]. [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: <http://www.zdravizprirody.cz/>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Aj.	A jiné.
Apod.	A podobně.
Atd.	A tak dále.
Cca	Circa.
CNG	Compressed natural gas.
EFE	External Forces Evaluation.
FO	Fyzická osoba.
HDP	Hrubý domácí produkt.
IFE	Internal Forces Evaluation.
Kč	Koruna česká.
Ks	Kusy.
Max.	Maximálně.
MHD	Městská hromadná doprava.
Např.	Například.
OC	Obchodní centrum.
OP PIK	Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost.
PO	Právnícká osoba.
Pozn.	Poznámka.
PPL	Professional parcel logistic.
S.r.o.	S ručením omezeným.
SUCO	Spolek pro udělování certifikátu „Odborný podnik pro nakládání s odpady“.
Tj.	To je.
Tzn.	To znamená.
UTB	Univerzita Tomáše Bati.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1.1 Marketingový plánovací proces (Blažková, 2007, s. 19)	15
Obr. 2.1 Varianty benchmarkingu (Tomek a Vávrová, 2011, s. 161)	26
Obr. 2.2 Matice GE (Jakubíková, 2013, s. 140)	27
Obr. 2.3 Matice IE (Fotr et al., 2012, s. 53)	30
Obr. 2.4 Matice TOWS (Jakubíková, 2013, s. 131)	31
Obr. 2.5 Ganttův diagram (Doležal et al., 2016, s. 14)	39
Obr. 2.6 Mapa rizik (Doležal et al., 2016, s. 226)	42
Obr. 5.1 Distribuční proces potravin Z DĚDINY (vlastní zpracování)	51
Obr. 5.2 Dárkový poukaz (Z DĚDINY Regionální farmářské potraviny, 2016).....	52
Obr. 5.3 Výsledná IE matice (vlastní zpracování)	62
Obr. 5.4 Matice TOWS (vlastní zpracování).....	63
Obr. 5.5 Ručně šité pytlíky na pečivo (vlastní zpracování)	74
Obr. 6.1 GE matice (vlastní zpracování)	86

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 4.1 Základní informace o společnosti REPOSA, s.r.o.</i> (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012–2015).....	46
<i>Tab. 5.1 IFE matice</i> (vlastní zpracování)	57
<i>Tab. 5.2 EFE matice</i> (vlastní zpracování)	61
<i>Tab. 5.3 Přehled ekonomických ukazatelů ve Zlínském kraji</i> (Český statistický úřad, 2017)	72
<i>Tab. 6.1 VRIO analýza</i> (vlastní zpracování).....	75
<i>Tab. 6.2 Benchmarking – produktové portfolio</i> (vlastní zpracování).....	77
<i>Tab. 6.3 Benchmarking – cena</i> (vlastní zpracování)	78
<i>Tab. 6.4 Benchmarking – propagace</i> (vlastní zpracování).....	79
<i>Tab. 6.5 Benchmarking – logo</i> (vlastní zpracování).....	80
<i>Tab. 6.6 Benchmarking – zákaznický servis</i> (vlastní zpracování)	81
<i>Tab. 6.7 Benchmarking – marketingová komunikace</i> (vlastní zpracování).....	82
<i>Tab. 6.8 Benchmarking – distribuce</i> (vlastní zpracování).....	82
<i>Tab. 6.9 Benchmarking – ostatní aspekty</i> (vlastní zpracování)	83
<i>Tab. 6.10 Benchmarking – závěrečné zhodnocení</i> (vlastní zpracování).....	84
<i>Tab. 6.11 Hodnocení atraktivnosti trhu</i> (vlastní zpracování).....	85
<i>Tab. 6.12 Hodnocení konkurenční pozice</i> (vlastní zpracování).....	85
<i>Tab. 8.1 Kalkulace nákladů na reklamu v MHD</i>	91
<i>Tab. 8.2 Kalkulace nákladů na reklamní potisk firemní dodávky</i> (Královský tisk, © 2017).....	92
<i>Tab. 8.4 Kalkulace jarmarků</i> (Oficiální stránky města Zlína, 2017)	92
<i>Tab. 8.5 Kalkulace dárkových košů</i> (Global group, 2017).....	95
<i>Tab. 8.6 Kalkulace souvisejících nákladů</i> (Topstyldekor.cz, 2017).....	96
<i>Tab. 8.7 Kalkulace zákaznických karet</i> (Letaky4u.cz, © 2013).....	98
<i>Tab. 8.8 Kalkulace tisku dotazníků</i> (Print-Centrum Zlín, © 2017)	99
<i>Tab. 8.9 Časový harmonogram realizace jednotlivých akčních programů</i> (vlastní zpracování).....	101
<i>Tab. 8.10 Rozpočet nákladů projektu</i> (vlastní zpracování)	103
<i>Tab. 8.11 RIPRAN metoda</i> (vlastní zpracování).....	104
<i>Tab. 8.12 Návrhy snižování rizik</i> (vlastní zpracování)	106

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 8.1</i> <i>Náklady na jednotlivé akční programy</i> (vlastní zpracování)	103
<i>Graf 8.2</i> <i>Mapa rizik</i> (vlastní zpracování)	105

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Prodejna Z DĚDINY na náměstí Práce
- P II Certifikace a ocenění
- P III Webové stránky Z DĚDINY
- P IV Dodavatelé
- P V Benchmarking – ceny výrobků
- P VI Loga jednotlivých obchodů
- P VII Ganttův diagram akčních programů

PŘÍLOHA P I: PRODEJNA Z DĚDINY NA NÁMĚSTÍ PRÁCE



Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P II: CERTIFIKAČNÍ A OCENĚNÍ



Značka Regionální potravina (Regionální potravina, © 2015–2016)



Značka Perla Zlínska (Perla Zlínska, 2016)



Značka Pravé Valašské (Pavlík, © 2013)



Ochranná známka Český výrobek (Securifynet, © 2011)



Regionální ochranné známky (Kinet, 2016)

PŘÍLOHA P III: WEBOVÉ STRÁNKY Z DĚDINY

Z DĚDINY

Regionální farmářské potraviny

O NÁS
SORTIMENT
OBJEDNÁVKY
KONTAKT

O nás Sortiment Objednávky Kontakt

Co je nového

22.8.2016 - Dnes jsem spustili nové webové stránky.

Kde nás najdete?

budova Tržnice Náměstí Práce 1099 Zlín	OC TERNO ZLÍN Tř. Tomáše Bati 398 Zlín-Louky
Po - Pá: 8:00 - 18:00 So: 9:00 - 12:00	Po - Čt: 9:00 - 18:30 Pá: 9:00 - 19:00 So: 9:00 - 13:30 14:00 - 17:00

Zaregistrujte se pro odběr novinek

Váš e-mail

Odeslat

Z DĚDINY

Regionální farmářské potraviny

PEČIVO
OSTATNÍ

Hlavní strana O nás Sortiment Objednávky Kontakt

UPOZORNĚNÍ

- Objednávky přes formulář nebo e-mail je potřeba odeslat den předem, abychom vám mohli zboží připravit.
- V případě, že si zboží nestihnete vyzvednout, informujte nás prosím co nejdříve telefonicky nebo pošlete sms.
- U objednaného pečiva rezervace trvá pouze do 16:00. Pokud víte, že si jej vyzvednete později, upozorněte nás na to poznámkou do objednávky.

Kde nás najdete?

budova Tržnice Náměstí Práce 1099 Zlín	OC TERNO ZLÍN Tř. Tomáše Bati 398 Zlín-Louky
Po - Pá: 8:00 - 18:00 So: 9:00 - 12:00	Po - Čt: 9:00 - 18:30 Pá: 9:00 - 19:00 So: 9:00 - 13:30 14:00 - 17:00

Zdroj: Z DĚDINY Regionální farmářské potraviny, 2016

PŘÍLOHA P IV: DODAVATELÉ

- Farma Machů Kostelec
- Karel Havrda Syrovín
- Farma Kudlov
- Ekofarma Javorník Štítná nad Vláří
- Statek Horní Dvorce Strmilov
- Zemědělské družstvo Senice na Hané
- Farma ZPZ Valašská Bystřice
- Farma Rodiny Němcovy Netín
- Bio farma Miroslav Horut Rožnov pod Radhoštěm
- Farma Rodiny Němcovy Netín
- A.W. Loštice
- Kozí farma Zerlina Hážovice
- Kozí farma Vizovice
- p. Ondruch Valašská Bystřice
- Rybářství Klatovy
- Rybářství Pohořelice
- CARNEX Francova Lhota
- Maso - uzeniny Zbořil Otrokovice
- Žabčák Trojanovice
- Řeznictví a uzenářství U Kusáků Ostrožská Nová Ves
- Ivo Ligurský Kroměříž
- Ekofarma MP Rampuše
- Maspro Hodonín
- Hotovky Dobrá
- Rodinná konzervárna Via Delicia Zábřeh
- Pekařství Třebětice
- Zetíkovi Uherské Hradiště - Mařatice
- Pekařství U Karolů Ratiboř
- p. Závodský Želechovice
- LUDMA TRADING Žabeň
- Poex Velké Meziříčí
- Chrástkovi Zlechov
- Koldokol Krhov
- Hradecké delikatesy Hradec Králové
- p. Robert Mičulka, Blatnička
- Pekařství U Karolů Ratiboř
- Consi, v. o. s., Pekárna U Mostu Vsetín
- Staňka Elšíková Vizovice
- Bílovická cukrárna Bílovice nad Svitavou
- Agrodružstvo Roštění
- Pekárna Javorník Štítná nad Vláří
- Pekárna U Mlýna Horní Lideč
- EXPRES MENU Brno
- Zdeňka Kovářová Zlín - Kostelec
- p. Konečná Vřesovice
- Mlýn Šmajstrla Frenštát pod Radhoštěm
- Ramdam Blansko
- DAMODARA Vyškov
- Staňka Elšíková Vizovice
- CERIA Brno
- PRUNUS Hulín
- Talašovo zahradnictví Hulín
- p. Drutarovský
- Hornácká farma Hrubá Vrbka
- Karotkin Ostrožská N. Ves
- p. Fojtíková Těrlicko
- Drůbežárna Holešov
- Avian Lipník nad Bečvou
- Radek Bartoš Lanžhot
- Biofarma Juré Lužkovice
- Mixit Praha
- Nara Natur Tetčice u Brna
- Stanislava Supová Ostrava-Výškovice
- Semix Otice
- Dobrotty od Otty Litomyšl
- František Černošek Žalkovice
- Jana a Miloš Valentovi Ostrožská Lhota
- Čokoládovna Vizovice
- Čokoládovna Troubelice
- p. Malá Kostelec u Zlína
- Jiří Netopil Břest
- Otdadyma Vsetín

Zdroj: Z DĚDINY Regionální farmářské potraviny, 2016

PŘÍLOHA P V: BENCHMARKING – CENY VÝROBKŮ

Parametr	Z DĚDINY	Dary kraje	Sklizeno	U zeleného stromu
Ovocný jogurt	29 Kč (250 g)	15 Kč (150 g)	34 Kč (195 g)	22 Kč (200 g)
Chléb	37 Kč (800 g)	34 Kč (900 g)	29 Kč (500 g)	40 Kč (800 g)
Krůtí maso	18,90 Kč (100 g)	22,60 Kč (100 g)	22 Kč (100 g)	x
Cibule	19 Kč (1 kg)	16 Kč (1 kg)	22,50 Kč (1 kg)	x
Těstoviny (vaječné)	23 Kč (400 g)	73 Kč (500 g)	49,90 Kč (500 g)	32 Kč (500 g)
Vejce	37 Kč (10 ks)	62 Kč (10 ks)	62 Kč (10 ks)	x
Vepřová klobása	24,90 Kč (100 g)	20,70 Kč (100 g)	22 Kč (100 g)	x

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA VI: LOGA JEDNOTLIVÝCH OBCHODŮ



Logo Z DĚDINY (Z DĚDINY Regionální farmářské potraviny, 2016)



Logo Darů Kraje (Dary kraje, 2017)

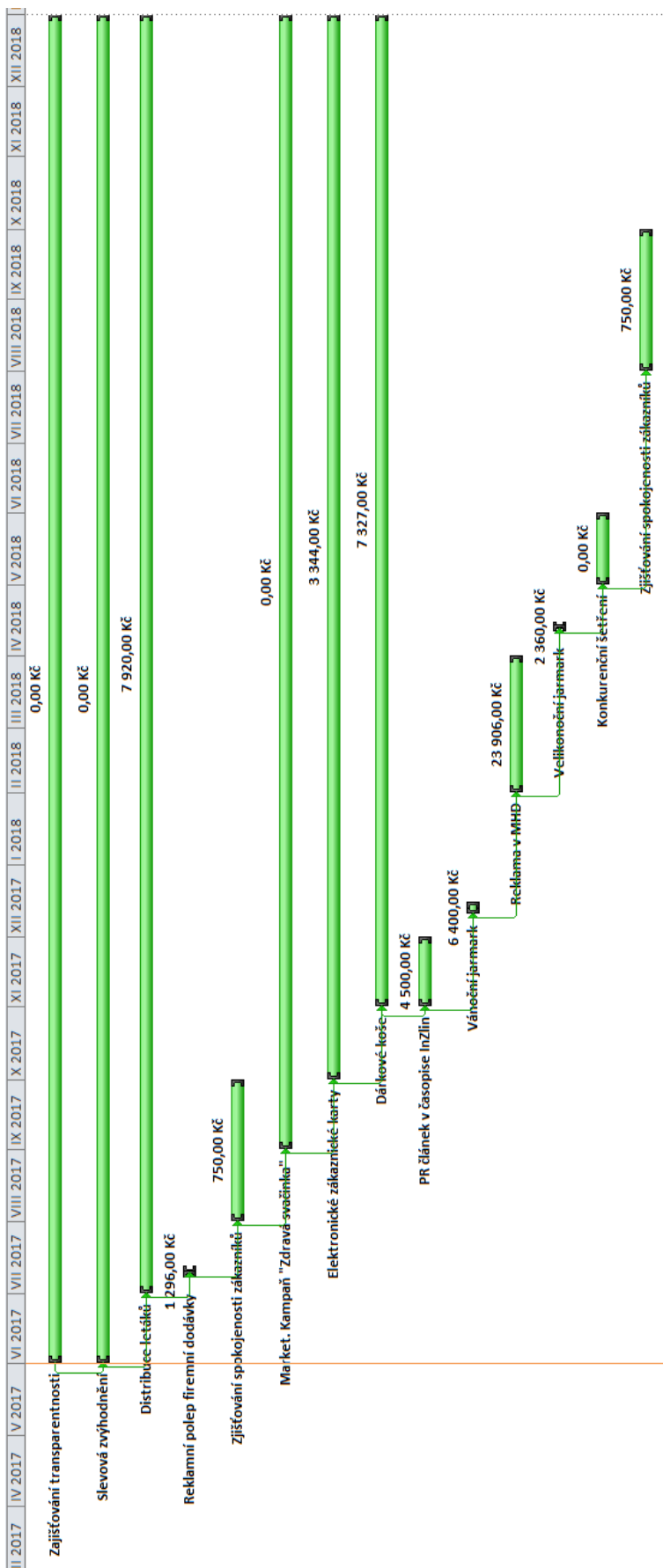


Logo Sklizena (Sklizeno - opravdové jídlo, 2017)



Logo U zeleného stromu (Zdravá výživa Zlín, © 2013)

PŘÍLOHA P VII: GANTTŮV DIAGRAM AKČNÍCH PROGRAMŮ



Zdroj: vlastní zpracování