

Analýza konkurenceschopnosti firmy KAKAOVNÍK s. r. o.

Barbora Pulecová

Bakalářská práce
2022

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Barbora Pulecová**
Osobní číslo: **M19742**
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti firmy KAKAOVNÍK s. r. o.**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši zaměřenou na oblast konkurenceschopnosti společnosti a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu KAKAOVNÍK s. r. o.
- Analyzujte současný stav konkurenčního postavení firmy KAKAOVNÍK s. r. o. na trhu.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte firmě KAKAOVNÍK s. r. o. doporučení vedoucí ke zlepšení jejího současného stavu konkurenčního postavení na trhu.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-740-0224-3.
- FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2020, 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013, 366 s. ISBN 978-80-247-4385-1.
- VALENZUELA-ABACO, Fredy-Roberto. *Marketing: A Snapshot is a step-by-step guide to creating a marketing plan*. London: Pearson, 2013, 72 s. ISBN 978-14-860-0927-5.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: 11. února 2022
Termín odevzdání bakalářské práce: 20. května 2022

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

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 přistoupi-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

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti společnosti KAKAOVNÍK s. r. o., která působí na českém, ale částečně i na slovenském trhu, v oblasti výroby a distribuce čokoládových produktů. Cílem teoretické části bylo zpracování literární rešerše na dané téma – konkurenceschopnost a vysvětlení pojmů nezbytných k zpracování analýz. Analýzy, jež byly zpracovány v praktické části bakalářské práce, vycházejí z provedené literární rešerše. V praktické části pak byla představena firma KAKAOVNÍK s. r. o. z pohledu prodejního portfolia, konkurentů a firemní struktury. Dále byly v praktické části aplikovány vybrané situační marketingové analýzy. V závěrečné části bakalářské práce byly vypracovány návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení jejího současného stavu konkurenčního postavení na trhu.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, Porterův model pěti konkurenčních sil, PESTE analýza, SWOT analýza, benchmarking

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the analysis of the competitiveness of the company KAKAOVNÍK s. r. o., which operates on the Czech, but partly also on the Slovakia market, in the production and distribution of chocolate products. The aim of the theoretical part was to process a literature search on the topic – competitiveness and explanation of the concepts necessary to process analyses. The analysis, which were processed in the practical part, the company KAKAOVNÍK s. r. o. was introduced from the point of view of the sales portfolio, competitors and company structure. Furthermore, selected situational marketing analyses were applied in the recommendations were developed to improve its current competitive position in market.

Keywords: Competition, Competitiveness, Porter's Model of Five Competing Forces, PESTE Analysis, SWOT Analysis, Benchmarking

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Jiřímu Bejtkovskému, PhD., za jeho rady při zpracovávání bakalářské práce, za jeho ochotu poradit v situacích, které se zdály neřešitelné, za jeho odborné vedení, za to, že mi ukázal, že nic není nemožné, a především pak za jeho čas.

Dále bych chtěla poděkovat majitelům společnosti KAKAOVNÍK s. r. o., za to že mi poskytli důležité informace pro zpracování mé bakalářské práce a za jejich ochotu.

Motto:

„Život je jako bonboniéra. Nikdy nevíš, co ochutnáš.“

Forest Gump

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1 KONKURENCE.....	15
1.1 ČLENĚNÍ KONKURENCE	15
1.2 KONKURENCESCHOPNOST	17
1.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE	18
1.3.1 Strategie nízkých nákladů	18
1.3.2 Strategie diferenciacce	18
1.3.3 Fokální strategie	19
2 MARKETING	20
2.1 MARKETING NA B2B A B2C TRZÍCH	20
2.1.1 Trhy organizací B2B	20
2.1.2 Trhy spotřební B2C	21
2.2 DEFINOVÁNÍ CÍLŮ PODLE METODY SMARTER.....	22
3 VYBRANÉ SITUAČNÍ MARKETINGOVÉ ANALÝZY.....	23
3.1 MARKETINGOVÝ MIX	23
3.1.1 Produkt (Product)	23
3.1.2 Cena (Price).....	24
3.1.3 Distribuce (Place).....	25
3.1.4 Propagace (Promotion).....	25
3.1.5 Lidé (People).....	26
3.1.6 Procesy (Processes).....	26
3.1.7 Materiální prostředí	27
3.2 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	27
3.2.1 Politicko-právní a legislativní prostředí	27
3.2.2 Přírodní a environmentální prostředí	28
3.2.3 Ekonomické prostředí	28
3.2.4 Společensko-kulturní prostředí	28
3.2.5 Demografické prostředí.....	28
3.2.6 Technologické prostředí.....	28
3.3 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ	29
3.3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil	29
3.3.2 Benchmarking	30
3.4 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	31
3.4.1 Analýza vnitřního mikroprostředí metodou 7S McKinsey	31
3.4.2 STP analýza.....	33
3.4.3 BCG matice.....	33
3.5 SWOT ANALÝZA	34

4	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	36
II	PRAKTICKÁ ČÁST	37
5	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	38
5.1	ANALÝZA SPOLEČNOSTI METODOU MCKINSEY 7S	38
5.1.1	Struktura (Structure).....	38
5.1.2	Zaměstnanci (Staff).....	39
5.1.3	Strategie (Strategy).....	40
5.1.4	Systémy (Systems)	40
5.1.5	Schopnosti (Skills)	41
5.1.6	Styl (Style)	41
5.1.7	Sdílené hodnoty (Shared Values).....	42
5.1.8	Vyhodnocení analýzy McKinsey 7S	42
5.2	ANALÝZA STP	43
5.2.1	Segmentace (Segmentation).....	43
5.2.2	Zacílení (Targeting)	44
5.2.3	Umístění (Positioning)	44
5.2.4	Závěr STP analýzy	44
5.3	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU SPOLEČNOSTI KAKAOVNÍK S. R. O.	45
5.3.1	Produkt a produktové portfolio	45
5.3.2	Cena.....	52
5.3.3	Distribuce	52
5.3.4	Propagace	53
5.3.5	Lidé	54
5.3.6	Procesy	54
5.3.7	Materiální prostředí	55
5.3.8	Závěr analýzy marketingového mixu společnosti KAKAOVNÍK s. r. o.....	55
5.4	BCG MATICE VYBRANÉHO PORTFOLIA SPOLEČNOSTI KAKAOVNÍK S. R. O.	56
6	VYBRANÉ SITUAČNÍ MARKETINGOVÉ ANALÝZY.....	58
6.1.1	Odběratelé	58
6.1.2	Dodavatelé.....	58
6.1.3	Stávající konkurence	59
6.1.4	Potenciální konkurence	60
6.1.5	Nové substituty.....	60
6.1.6	Závěr Porterovy analýzy pěti sil	60
6.2	BENCHMARKING	61
6.2.1	Sweet production s.r.o.....	61
6.2.2	AJALA s. r.o.	61
6.2.3	KAMILA CHOCOLATES, s.r.o.	62
6.2.4	Benchmarking vybrané společnosti	62
6.3	PESTE ANALÝZA	64
6.3.1	Politicko-právní a legislativní faktory.....	64
6.3.2	Ekonomické faktory	64

6.3.3	Sociální faktory	65
6.3.4	Technické a technologické faktory	65
6.3.5	Ekologické faktory	65
6.3.6	Vyhodnocení PESTE analýzy	66
6.4	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	66
6.5	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI KAKAOVNÍK S. R. O.	67
6.5.1	Silné stránky	68
6.5.2	Slabé stránky	68
6.5.3	Příležitosti	69
6.5.4	Hrozby	69
7	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ REALIZOVANÝCH ANALÝZ.....	70
8	NÁVRHY DOPORUČENÍ S CÍLEM ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI KAKAOVNÍK S. R. O. NA TRHU	71
8.1	AKTIVNĚJŠÍ SPRÁVA PROFILŮ NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH.....	71
8.2	OTEVŘENÍ NOVÝCH FRANŠÍZ	71
8.3	PRODEJ PRODUKTŮ DRUHÉ JAKOSTI ZA NIŽŠÍ CENY	71
8.4	VÝSTAVBA NOVÉ HALY	72
8.5	NÁKUP NOVÉHO STROJOVÉHO ZAŘÍZENÍ.....	72
8.6	PŘECHOD K DOPRAVCI MESSENGER	72
	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	76
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ	80
	SEZNAM TABULEK.....	81
	SEZNAM VZORCŮ	82
	SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

Pro všechny firmy na trhu, ať už se jedná o jakýkoli trh, jsou slova konkurence a konkurenceschopnost klíčovými. Vzhledem k tomu, že je v roce 2022 na trhu nabízeno velké množství produktů a služeb a trh je tak přesycen, dochází velmi často ke konkurenčním bojům. Každá firma by se měla o své místo na trhu zajímat a neustále se snažit zlepšovat ve všech aspektech, které jsou pro zákazníky, i ty potenciálně důležité. Aby takto firma mohla učinit, je pro ni velmi důležité dobře znát nejen své přednosti a slabiny, ale také přednosti a slabiny konkurence. Každá firma, která chce být na dnešním trhu úspěšná, by měla nabízet takové produkty a služby, které v co možná nejvíce ohledech uspokojí většinu potřeb u co nejvíce zákazníků. Je též velmi důležité, aby se firma dívala na svůj produkt, či službu komplexně a nesnažila se vylepšovat pouze jednu stránku věci. Každý podnik by se měl snažit něčím od ostatních odlišit. Odlišnost, originalita je to, co dělá podnik výjimečným a díky čemu bude pro lidi, zákazníky, snáze zapamatovatelným. Vytvořit nabídku, kterou by se dali přilákat noví zákazníci, a zároveň udržet ti stávající není jednoduché. Krom výroby a vymýšlení nových produktů je potřeba dát zákazníkům to, po čem touží. Díky konkurenci je na podniky neustále vytvářen tlak, který je pohání kupředu a nutí je stát se lepšími ve svém oboru. Podniky se tak snaží vzdělávat, budovat, informovat a vyrábět produkty kvalitněji a co nejvýhodněji. Tato skutečnost je nejen pro podnik, ale hlavně pro trh velmi důležitá. Jsou tak otvírány nové možnosti pro všechny, kdo na trhu figurují.

Je též důležité, aby byl podnik připraven na jakoukoliv změnu. Pokud nějaká změna nastane, podnik by jí neměl být zaskočen a měl by na ni umět rychle reagovat. Změny se dějí každý den, a to se nezmění. Je proto důležité umět se s nimi rychle vyrovnat a neustále analyzovat své silné i slabé stránky, aby podnik věděl, na čem má pracovat a na co se nejvíce zaměřit.

Cílem této bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti firmy KAKAOVNÍK s. r. o. Jedná se o společnost, jež se na trhu pohybuje necelých šest let, a nabízí čokoládové pochoutky všeho druhu. Tato firma sídlí v Uherském Brodě, ve Zlínském kraji, ale její produkty lze nalézt po celé České republice, ale také i z části u našich sousedů, na Slovensku. Tato firma se za necelých šest let vyšplhala v žebříčku velmi vysoko a myslím, že ji lze hodnotit jako jednu z nejlepších malých čokoládoven v České republice. Stále se snaží vytvářet něco nového a vrací se i k produktům, které byly velmi oblíbené před lety, jako například nugát, který se před lety prodával na váhu v obchodech a téměř vymizel z trhu. Firma se tedy snaží vrátit i ke „starým dobrým klasikám“ a uspokojit tak i starší zákazníky, kteří mají takovéto produkty jako vzpomínku na své dětství. Na druhou stranu se firma snaží

držet též trendů, jako je slaný karamel, nebo také lískovka – lískooříškový krém, který je velmi oblíbenou pochoutkou u zákazníků všech věkových kategorií, dal by se připodobnit k Nutelle, ovšem jeho složení je jedinečné a v porovnání s Nutellou bez přidaných ingrediencí, které nejsou vyloženě nutné. KAKAOVNÍK s. r. o. s tímto produktem dokonce vyhrál cenu Great taste, která je oceněním od znalců, která prokazuje unikátní kvalitu a chuť produktu.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zaměřena na objasnění základních pojmů z marketingového světa, a vysvětlení analýz, které jsou následně použity v praktické části.

V praktické části je představena firma KAKAOVNÍK s. r. o. z ekonomického a demografického hlediska včetně jejího výrobního portfolio. V této části jsou také představeni její mnou vybraní konkurenti. Výsledkem bakalářské práce jsou vypracované návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení jejího současného stavu konkurenčního postavení na trhu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Primárním cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení na zlepšení v oblasti konkurenceschopnosti společnosti KAKAOVNÍK s. r. o., jež působí ve Zlínském kraji, konkrétně v Uherském Brodě. Cílem je vytvoření analýzy konkurenčního prostředí mezi mnou vybranými malými čokoládovnami v České republice. Jelikož v České republice není mnoho malých čokoládoven s tak velkým portfoliem, je každý nový kvalitní produkt na trhu krokem vpřed. Vzhledem k tomu, že si zákazníci v posledních letech spíše potrpí na kvalitu než kvantitu, může být právě kvalita rozhodujícím aspektem pro zákazníka, který produkt kupuje, nezávisle na ceně. To je velkou výhodou právě pro malé čokoládovny, které tak mohou rozvíjet své portfolio a posouvat dále své nápady. Z mého pohledu mohu říci, že ne každá malá čokoládovna používá na výrobu své čokolády kvalitní suroviny, snaží se zákazníka zaujmout spíše nižší cenou, díky nižším vstupním nákladům. Některé malé čokoládovny zůstávají u stejných produktů již po několik let a nepřichází s ničím novým, což může být problémem. Z mého pohledu je neustálá snaha zlepšovat kvalitu produktů a služeb velmi důležitým faktorem a firma tak může velmi snadno získat konkurenční výhodu. Faktorů, kterými jsou zákazníci ovlivňováni, je mnoho. Ať už se jedná o reklamu, rozšíření, lokalitu, ve které se dají jejich produkty koupit, exkluzivnost produktů, nebo i přístup maloobchodních prodejců.

Všechny prezentované analýzy jsou zpracovány na základě vlastního zúčastněného pozorování a také prostřednictvím interview s majiteli a zaměstnanci společnosti KAKAOVNÍK s. r. o.

Díličními cíli bakalářské práce jsou zpracování literární rešerše, analýza současného stavu a také sběr důležitých informací o vybrané společnosti, a to prostřednictvím zvolených vybraných analýz.

Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Praktická část navazuje na část teoretickou. Teoretická část se zabývá vysvětlením základních vybraných pojmů, které jsou nezbytné pro další zpracování. Jedná se o vymezení pojmů marketing, konkurenceschopnost a vysvětlení analýz, které jsou později zpracovány v praktické části. Na začátku praktické části práce je představena firma KAKAOVNÍK s. r. o., její portfolio, její organizační struktura. V praktické části jsou provedeny analýzy, které byly blíže popsány v části teoretické. Tyto analýzy hodnotí současný stav společnosti v oblasti konkurenceschopnosti, mikroprostředí, makroprostředí a mezoprostředí. Dále je tato společnost podrobena analýze

McKinsey 7S, Porterově analýze pěti konkurenčních sil, STP analýze a PESTE analýza. Všechny realizované analýzy jsou pak shrnuty ve SWOT analýze. SWOT analýza se pak stává základním nástrojem pro vytvoření doporučení zaměřených na zlepšení konkurenceschopnosti společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. na trhu.

Prostřednictvím zpracování teoretických poznatků a následné prezentace teoretických východisek jsou formulovány čtyři výzkumné otázky, na které se budou hledat odpovědi v rámci zpracování praktické části této bakalářské práce:

- *Výzkumná otázka číslo 1: Působí společnost KAKAOVNÍK s. r. o. více na B2B či B2C trzích?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Jsou cíle společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. stanoveny podle metody SMART?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Jakou strategii společnost KAKAOVNÍK s. r. o. zaujímá dle Kotlerovy strategie konkurenčního postavení na trhu?*
- *Výzkumná otázka číslo 4: Se kterými produkty se společnost KAKAOVNÍK s. r. o. na trhu nejvíce prosazuje?*

Pro zodpovězení výše definovaných výzkumných otázek bude mimo jiné využito metody dedukce, jako jedné z logických vědeckých metod.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Všechny subjekty na trhu jsou výrazně ovlivňovány konkurencí. Cíle subjektů, ale také jejich strategie může být pozorována, ale především na ni může být i reagováno. Na všechny podněty, které nám konkurence dá, může být reagováno, nicméně to neznamená, že se tak nutně musí dít. Nachází se zde možnost je pouze pozorovat, nebo zůstat úplně neteční (Vochozka a Mulač, 2012, s. 416).

Konkurence je Jurečkou (Jurečka, 2013, s. 177-178) označována, jako střet všech protikladných ekonomických zájmů, které jsou vstupující na trh. Dle něj může být konkurence rozdělována na dvě kategorie – tržní a mimotržní. Tržní konkurence může být dále dělena na:

- konkurenci cenovou.
- konkurenci necenovou.

Zatím co v cenové konkurenci mají hlavní roli rozdíly ve výrobních nákladech, tak v necenové konkurenci může hrát roli spousta aspektů, převážně jde tedy ale o kvalitu. Necenová konkurence může být též zařazena ke konkurenci reklamou, ať už je v jakémkoli podání. Mimitržní konkurence může být jak legální – lobování, tak nelegální – špionáž. Do této kategorie se řadí i administrativní záležitosti, například vydávání různých norem a předpisů (Jurečka, 2013, s. 177-178).

1.1 Členění konkurence

Jakubíkovou (Jakubíková, 2013, s. 107) je uváděno, že na členění konkurence může být nahlíženo z několika hledisek. Obecně se dá říci, že základní členění je do tří skupin. A to sice:

- 1. přímí konkurenti** – ti, kterými jsou vytvářeny stejné, nebo velmi podobné produkty.
- 2. nepřímí konkurenti** – jinak také substituční, jsou ti, kteří vyrábějí takové produkty, kterými by za určitých okolností šlo nahradit produkt určité firmy.
- 3. totální konkurenti** – tehdy kdy nabídka i poptávka jsou nepředvídatelné a je ovlivněna vývojem prostředí.

Dále se dle Jakubíkové (Jakubíková, 2013, s. 107) člení konkurence z několika hledisek:

1. teritoriální hledisko – globální, alianční, národní, meziodvětvová, odvětvová a komoditní. Je jí uváděno, že by se firma neměla zaměřovat jen na blízké konkurenty ale také na ty vzdálenější, kteří by ji případně mohli ohrozit.

2. hledisko nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí – uvádí se, že existují čtyři stupně nahraditelnosti – konkurence značek, konkurence odvětvová, konkurence formy a konkurence rodu.

3. hledisko počtu výrobců a diferenciací produkce na čistý monopol, oligomonopolii, monopolistickou konkurenci, dokonalou konkurenci.

4. hledisko stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí na monopol, kartel, syndikát a trust.

Jakubíkovou (Jakubíková, 2013, s. 107) je též uváděno, že je důležité zjistit, jak si firma stojí v oblasti konkurenceschopnosti, podle předem zvolených kritérií.

Lesákovou (Lesáková, 2014, s. 127) je udáváno a definováno pět vztahů, které mezi sebou mohou konkurenti mít:

- korporace má snahu konkurenta zničit, poškodit nebo vytlačit z trhu.
- korporace má stejné cíle a produkty, jako její konkurence.
- společná existence, kdy jsou korporacemi respektována územní práva konkurence a vzájemně se ignorují.
- korporace s konkurentem spolupracuje formou sdílení a výměny informací, prostřednictvím obchodních dohod apod.
- tajné dohody s cílem měnit stav, který na trhu panuje.

Lesákovou (Lesáková, 2014, s. 121) je tvrzeno, že analýza konkurence by měla být základem tvorby všech marketingových plánů.

Kotlerem (Kotler, 2007, s. 581-596) je udáváno, že konkurence může být členěna takto:

- **tržní lídr** – tržní lídr se dá nalézt ve všech odvětvích. Má největší podíl na trhu, obvykle vede ostatní firmy při cenových změnách, uvádění nových produktů na trh, distribuci, ale i výdajů na reklamu. Lídr je označován za střed pozornosti a zároveň také tím koho je potřeba vyzývat, napodobit, nebo se mu vyhnout. Při rozrůstání trhu

získá lídr ve většině případů největší tržní podíl. Tržní lídr by měl sledovat své okolí, protože se mu dostane neustálého testování jeho slabin ze strany okolí. V případě, že tržní lídr nedokáže včas zareagovat na změny v odvětví, může velmi rychle ztratit své postavení. Nese též největší riziko v případě, že odvětví utrpí úpadek, nebo se dostatečně nerozvine.

- **vyzyvatel** – jedná se o firmy s menším, nicméně stále značným podílem na trhu. Jestliže se firma rozhodne stát vyzyvatelem, je jím aktivně napadán tržní lídr i ostatní konkurenti, ve snaze získat větší podíl na trhu. Vyzyvatel by si měl své konkurenty vybírat opatrně, protože může být pro vyzyvatele likvidační. Konkurenční útok na tržního lídra může být velmi výnosný, zároveň je však velmi nebezpečný. K takovému útoku je potřeba silná konkurenční výhoda. Za lepší strategii je považován útok na menší, ideálně podfinancované firmy.
- **následovatel** – v případě následovatele se jedná o firmy, které své konkurenty nenapadají. Takové firmy se snaží o spolupráci s ostatními firmami, což může přinést mnoho výhod. Firma se takto nevystavuje riziku tržního boje s tržním lídrem. Následovatel nenese náklady lídra spojené s rozvojem trhu, může se však snažit o jeho napodobení a využít jeho zkušeností. Tento fakt neznamená, že by mohla firma zůstat pasivní. Velkou hrozbou pro následovatele jsou vyzyvatelé. Pro následovatele je tedy důležité, aby si velmi dobře hlídali své zákazníky.
- **mikrosegmentář** – firmy, které se zde řadí, se specializují na obsluhu mikro segmentů, takzvaných výklenků trhu. Jde zde převážně o malé firmy s velmi omezenými zdroji. Tyto firmy se vyhýbají silnějším konkurentům, specializují se na velmi specifické části trhu. To, že se specializují na velmi specifické části trhu, jim umožňuje lepší poznání svých zákazníků. Mohou tak vytvořit produkty nebo služby, které si jejich potenciální zákazníci přejí. V segmentech, kde konkurenti dosahují velkých objemů, mikrosegmentáři dosahují velkých marží.

1.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost, nebo také konkurenční výhoda je podle Kotlera a Kellera (Kotler a Keller, 2013, s. 325) schopnost firmy vynikat jedním, nebo několika způsoby, kterým se ostatní firmy nemohou, nebo nechtějí vyrovnat.

Podle Dvořáčka a Slunčíka (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 39) nemůže existovat přesně daný, ustálený, lingvistický výraz pro konkurenceschopnost, nicméně pro něj existuje několik definicí. Podle nich má na konkurenceschopnost vliv hned několik faktorů, a to technologický obor, objem trhu, množství konkurentů a v neposlední řadě pravidla určená pro hospodářskou soutěž.

1.3 Konkurenční strategie

Dvořáček a Slunčík (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 49) se odvolávají na Portera a jeho tři základní strategie, které vycházejí z analýzy pěti konkurenčních sil – **strategie nízkých nákladů**, **strategie diferenciac**e a **fokální strategie**. Autoři však též uvádí, že neexistuje žádná univerzální konkurenční strategie.

Hanzelkovou, Keřkovským a Kostroněm (Hanzelková, Keřkovský a Kostroně, 2013, s. 19) je uváděna další strategie – **Strategie modrého oceánu** – tato strategie je komplementární se strategií krvavého oceánu. V této strategii je modrým oceánem představován nově vzniklý trh, který korporace nebo jedinec vynalezli invencí služeb a produktů, nebo vynalezením zcela nových produktů, a tak zatím nemá žádnou konkurenci – ta je ponechána v krvavých vlnách červeného oceánu.

1.3.1 Strategie nízkých nákladů

Při využití strategie nízkých nákladů se nejedná o běžné snižování nákladů, jde o efekty, které vyplývají například z ekonomie rozsahu, nebo například ze standardizace výroby. Tato strategie se využívá hlavně u těch zákazníků či spotřebitelů, kteří jsou velmi citliví na cenu. Zároveň se předpokládá, že se snížením ceny dojde k nárůstu podílu na trhu (Fotr et al., 2020, s. 103).

1.3.2 Strategie diferenciac

Strategie diferenciac nebo také diferenční strategie je vyjadřována jako unikátní nabídka produktů, za vyšší cenu. Cena ovšem musí být vyvážená vynikajícími užitnými hodnotami – kompatibilita, nižší náklady při užívání, lepší servis atd. Při použití této strategie je doporučován rozsáhlý marketingový průzkum, zaměřený na zákazníka a jeho preference a také výrobce musí počítat s případným kopírováním ze strany konkurentů (Fotr et al., 2020, s. 104).

1.3.3 Fokální strategie

Při použití této strategie se jedná o produkty se specifickými požadavky pro poměrně malý okruh zákazníků. Úzká skupina zákazníků je zde popisována jako výklenek trhu. Cenu je díky tomu možno nasadit vyšší. Je kladen velký důraz na plnění všech potřeb zákazníka, protože by produkt mohl být velmi snadno nahrazen produktem běžné výroby. Jako u strategie diferenciacce je potřeba počítat s možným kopírováním produktu. Jedním z největších rizik při využití této strategie je stabilita zákazníků, či odběratelů (Fotr et al., 2020, s. 104).

Dvořáčkem a Slunčíkem (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 55) jsou vysvětlovány dva pojmy, s touto strategií úzce spojené. Prvním z nich je diferenciacce – zaměření se na konkurenci s úmyslem zbavit se jí. Druhým pojmem je segmentace – k té naopak dochází přirozeným vývojem.

2 MARKETING

Marketing chce vždy získat něco víc, více zákazníků, více práce, nebo větší podíl na trhu. Hlavní myšlenkou marketingu je dosáhnout něčeho lepšího. Zároveň je jím formována kultura. Dá se též definovat jako změna, ať už kultury, nebo našeho světa, která je iniciována marketéry (Godin, 2020, s. 11).

Podle Kotlera a Kellera (Kotler a Keller, 2013, s. 35) se marketing zabývá identifikací a uspokojováním lidských potřeb. Říkají, že marketing je „Uspokojování potřeb ziskově.“ Ve své knize citují American Marketing Association: *„Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.“*

2.1 Marketing na B2B a B2C trzích

Trh v marketingovém prostředí dle Jakubíkové (Jakubíková, 2013, s. 66) může být všeobecně definován jako soubor všech potencionálních i stávajících nakupujících, kteří koupí výrobků uspokojují jednu nebo více svých potřeb. Existují dva základní typy trhů: trhy organizací a trhy spotřební.

2.1.1 Trhy organizací B2B

Trhy organizací mohou být dále děleny na a) průmyslové, b) obchodní, c) státní.

Veškeré organizace, jsou tvořeny těmito trhy, které nakupují produkty a služby pro použití ve výrobě dalších produktů a služeb, které jsou prodávány, pronajímány nebo dodávány ostatním. Do této skupiny se řadí i velkoobchodní a maloobchodní firmy, které zboží nakupují za účelem dalšího prodeje, či pronájmu se ziskem (Jakubíková, 2013, s. 66).

Za základní vlastnosti B2B trhu se dá podle Příkrylové (Příkrylová, 2019, s. 212) považovat:

- **velikost a koncentrace trhu** – pro většinu produktů je cílový trh koncentrovaný a poměrně malý. Je typický tím, že marketéři pracují s menším počtem větších nakupujících. S ohledem na ekonomické a logistické cíle jsou většinou vybíráni dodavatelé v geografické blízkosti. Na B2B trhu se dá předpokládat, že každý zákazník je velký, jelikož ve srovnání s individuálním zákazníkem je každá firma velká. V obecné rovině se dá říci, že na B2B trhu jsou firmy závislé na několika objednávkách od velkých odběratelů.

- **odvozená poptávka** – poptávka na B2B trhu je odvozena od poptávky na spotřebitelském trhu. Znalost konečného zákazníka je v tomto případě stěžejní. Pouze tímto způsobem mohou být firmami nabízeny jejich produkty a služby, které budou vhodné pro podnikatelskou činnost odběratelů.
- **nedostatečné sekundární zdroje informací** – Na B2B trhu se nevyskytuje příliš mnoho spolehlivých pramenů informací, z kterých by mohlo být čerpáno. Potřebné informace jsou velmi těžko dostupné z jiných zdrojů, než je vlastní marketingový informační systém firmy. Jediným řešením je vlastní primární výzkum, který slouží k lepšímu poznání zákazníka.

Podle Kotlera a Kellera (Kotler a Keller, 2013, s. 223) jsou pak za další vlastnosti B2B trhu považovány:

- **profesionální přístup k nákupu** – produkty B2B jsou nakupovány kompetentními osobami, které by se měly řídit nákupními zásadami a požadavky, které jsou stanoveny společností. Profesionální přístup pomocí zkušeného zaměstnance, či obchodníka je tedy více než nutný.
- **těsný vztah dodavatele a zákazníka** – od dodavatelů je očekáváno, že jejich nabídky budou přizpůsobeny jednotlivým zákazníkům.
- **přímá distribuční cena** – nebo také přímé nákupy. Nákupy jsou ze strany zákazníků spíše uskutečňovány bez zprostředkovatele, přímo od výrobce. Obzvláště tehdy, pokud jsou položky nákladné, nebo technicky náročnější.
- **neelastická, nebo kolísající poptávka** – celková poptávka na značné části B2B trhu je neelastická. Znamená to, že změnou ceny je ovlivnitelná jen málo. Kolísavost ceny naopak znamená, že má kolísavější průběh než na trhu spotřebitelském. Jedná se o takzvaný akcelerační efekt.

2.1.2 Trhy spotřební B2C

Jakubíkovou (Jakubíková, 2013, s. 65) je pak udáváno, že spotřební trhy jsou představovány všemi jednotlivci a domácnostmi, kterými jsou kupovány zboží a služby, nebo jsou získávány jinak pro osobní spotřebu. Zákazníci se výrazně liší ve všech primárních znacích, jako je například věk, pohlaví, příjmy, vzdělání, preference a další. Pro firmy je proto velmi důležitá analýza nákupních procesů zákazníků a faktory, které tento proces ovlivňují. Způsob nákupu je mimo jiné ovlivněn i tím co se nakupuje, co je od nákupu očekáváno,

a o jaký nákup jde. Počet fází nákupního procesu se liší na základě toho, zda se jedná o **první nákup** – prochází všemi fázemi, **přímý opakovaný nákup** – požadavek změny v prodejních podmínkách, **extenzivní nákup** – kupujícími jsou předem vyhledávány informace, není pevně rozhodnut o nákupu, **impulzivní nákup** – není potřeba se zaobírat podrobně vlastnostmi produktu, **limitovaný nákup** – značka produktu není známa, je vycházeno z obecných zkušeností při nákupu, **zvyklostní nákup** – je kupováno to, co obvykle (Jakubíková, 2013, s. 65).

Horizontální trhy

O horizontálních trzích se dá hovořit tehdy, pokud dodavatel spolupracuje se zákazníky v různých odvětvích. Většinou jde o poskytování služeb (Jakubíková, 2013, s. 59).

Vertikální trhy

O vertikálních trzích se dá hovořit tehdy, pokud jsou zákazníci oslovováni dodavatelem pouze v úzce definovaném prostředí, jako jsou například specifické průmyslové, nebo zemědělské produkty (Jakubíková, 2013, s. 59).

2.2 Definování cílů podle metody SMARTER

Dle Fotra (Fotr et al., 2020, s. 170) by měly být cíle definovány dle metody SMARTER, tedy by měli být:

- Specific (specifické).
- Measurable (měřitelné).
- Achievable (dosažitelné).
- Result oriented (orientované na výsledek).
- Time framed (časově měřitelné).
- Ethical (v souladu s etickým podnikáním).
- Resources (zaměřené na zdroje).

Tato metoda by se měla týkat jak cílů kvantifikovatelných, tak cílů reprezentující kvalitativní změnu. Fotr (Fotr et al., 2020, s. 170) též uvádí, že pokud nejsou cíle stanoveny podle metody SMARTER, měla by je společnost změnit.

3 VYBRANÉ SITUAČNÍ MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Tato část bakalářské práce je zaměřena na vybrané strategické marketingové analýzy, které jsou blíže přiblíženy. Jedná se o pojmy jako marketingový mix, u kterého jsou jednotlivé prvky důkladně vysvětleny. SWOT analýza, kde je zmíněno, co jednotlivá písmena v této zkratce představují, jejich význam a jak se tato analýza dá uskutečnit. Tato kapitola ovšem blíže přibližuje i pojmy jako analýza makroprostředí, analýza mezoprostředí a analýza mikroprostředí. Každá z těchto analýz je poté více popsána a vysvětlena.

3.1 Marketingový mix

Marketingový mix, je využíván k dosažení cílů firem, organizací a podniků. Dá se poměrně snadno měnit na základě nových informací. Je jím zahrnováno vše podstatné, s čím firma vystupuje na trh mezi zákazníky. V jeho klasické podobě je dle Foreta (Foret, 2012, s. 97) tvořen čtyřmi prvky: produkt, cena, místo, propagace. Podle anglických názvů výše zmíněných prvků se označuje též jako „čtyři P“.

Pokud je sestavován marketingový mix, velkou roli mají vzájemné vazby mezi jednotlivými prvky, které je potřebné respektovat. Úspěch na trhu je odvozen od jejich správného poměru s ohledem na cílové zákazníky. Je potřeba dívat se na marketingový mix komplexně. Zlepšení jedné složky nutně nemusí znamenat zlepšení situace. Všechny čtyři složky jsou zákazníkem vnímány ve vzájemné provázanosti (Foret, 2012, s. 97).

3.1.1 Produkt (Product)

Produkt je položkou marketingového mixu, které je většinou korporací věnováno nejvíce prostoru a energie. V souvislosti s touto proměnnou by měla mít společnost dle Valenzuela-Abaco (Valenzuela-Abaco, 2013, s. 15) zodpovězena následující otázky:

1. Jaké produkty budu nabízet? Jaké novinky budu nabízet? Které starší produkty stáhnou z trhu?
2. Jaké jsou či budou vlastnosti produktu?
3. Jaký je, či bude objem prodeje konkrétního produktu?
4. Jak bude vypadat životní cyklus produktu?
5. Jaká bude reakce na zvýšení poptávky, ohrožení ze strany substitutů, nebo pokles tržeb?

Rozhodnutí, která je nutno učinit při poskytování produktu či služby se nejlépe odrážejí v pochopení tří vrstvého modelu produktu. Tří vrstvý model produktu je složen z **jádra produktu** – uspokojení zákaznickovy potřeby, **skutečného produktu** – prvky produktu, jimiž mohou být balení nebo značka a **rozšířeného produktu** – do této vrstvy jsou zahrnuty služby sloužící k většímu uspokojení zákazníka a pokrytí nečekaných potřeb, kterými mohou být záruka nebo servis (Valenzuela-Abaco, 2013, s. 15).

Služba – Služba je Zamazolovou (Zamazalová, 2011, s. 344) popisována jako soubor aktivit, hmotných a nehmotných prvků za pomoci kterých dochází k obchodu mezi dvěma stranami.

3.1.2 Cena (Price)

Cena je položkou marketingového mixu, kterou se rozumí to, co považujeme za nabízený produkt. Nejčastěji je vyčíslena částkou, v některých oborech to však mohou být i hlasy. „Cena je tedy vyjádřením protihodnoty, za níž je prodávající ochoten produkt směnit.“. Cena je též jedinou položkou marketingového mixu, jíž je představován zdroj příjmů společnosti. Naopak všemi ostatními produkty jsou představovány výdaje. Z hlediska marketingového řízení vzniká cena mimořádnou flexibilitou, což znamená, že ji jde téměř okamžitě změnit. K základním způsobům stanovení ceny dle Foreta (Foret, 2012, s. 111-112) patří:

- **cena založená na nákladech** – nejběžněji používaný způsob stanovení ceny. Je jednoduchá, relativně snadná a podklady pro její vytvoření jsou poměrně snadno dostupné.
- **cena na základě poptávky** – je určována z odhadu objemu prodeje, a především z toho, jaký vliv bude mít změna ceny na objem poptávky.
- **cena na základě cen konkurence** – cena může být stanovena tímto způsobem tehdy, pokud má firma srovnatelné produkty jako konkurence. Tento způsob stanovení ceny je používán zejména tehdy, pokud společnost začíná prodávat na zahraničním trhu.
- **cena podle marketingových cílů firmy** – je určována podle toho, co je firmou do budoucna očekáváno. Chce – li firma vylepšit svou image, bude její prestiž vyjadřovat vyšší cena (prestižní cena).
- **cena podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem** – je dána hodnotou, jakou zákazník připisuje danému produktu. Aby se cena dala určit, využívá se většinou marketingového výzkumu. Tímto způsobem by se mělo dosáhnout především spokojenosti zákazníka.

3.1.3 Distribuce (Place)

Jakubíkovou (Jakubíková, 2013, s. 241) je udáváno, že distribuce je jediným způsobem, jak je možné dosáhnout konkurenční výhody. Místo i způsob prodeje se velkým podílem účastní na tvorbě hodnoty. Výrobce by mělo být dbáno na vhodný výběr distribučních cest, jelikož má toto rozhodnutí vliv na tvorbu hodnotového řetězce.

3.1.4 Propagace (Promotion)

Propagace je nejviditelnějším prvkem marketingového mixu. Jejím nejznámějším nástrojem je reklama. Prostřednictvím propagace jsou všem zákazníkům sdělovány podnikem informace o jejich produktech – komunikační mix. V současné době se kromě reklamy, používají i nástroje jako podpora prodeje, public relations (vztahy s veřejností), osobní prodej, přímý marketing (Foret, 2012, s. 129).

Srpovou (Srpová, 2011, s. 6) je propagace dělena takto:

- **reklama** – je placenou formou neosobní komunikace se zákazníky. Je uskutečňována za pomoci různých prostředků (televize, internet a další). Její velkou nevýhodou je její jednosměrnost.
- **podpora prodeje** – je možná nejen u koncového zákazníka, ale též u zprostředkovávajících subjektů. Může mít podobu bonusů a slev při odběru určitého množství, nabídek výhodnějších cen pro držitele zákaznické karty nebo poskytnutí vzorků nových produktů zdarma.
- **přímý marketing** – je oslovení mnoha subjektů pomocí e-mailu, pošty, telefonicky, za pomoci dotazníků, je používán též jako výzkumný prvek.
- **osobní prodej** – je nejefektivnější formou prodeje zboží, jelikož při něm dochází k přímé interakci mezi prodávajícím a nakupujícím. Tato forma prodeje je velmi finančně náročná, proto je používána hlavně při obchodování s velkými korporacemi a při prodeji rizikových nebo finančně náročných produktů.
- **public relations** – je cílené zlepšování image firmy v očích všech. Může se jednat o aktivity jako sponzorské dary, charitativní akce tiskové konference, nebo třeba pravidelnou komunikaci s médii.

Dle Karlíčka (Karlíček, 2016, s. 143) je velmi využívaným nástrojem public relations tzv. **event marketing** – zážitkový marketing, jež je tvořen takovými aktivitami, které

mají za úkol ve člověku vyvolat emocionální zážitky. Tyto zážitky pak mají za úkol podnítit pozitivní pocity, zvýšit oblíbenost značky a loajalitu stávajících zákazníků ke značce.

Blythem (Blythe, 2013, s. 9) byl dále 4P model v kontextu marketingu služeb rozšířen o další tři proměnné, jimiž jsou lidé, procesy a materiální prostředí.

3.1.5 Lidé (People)

Dle Juráškové a Horňáka (Jurášková a Horňák, 2012, s. 257-258) myšleno jako lidé, zaměstnanci, kteří přicházejí do styku se zákazníky. Chování a přístup k zákazníkovi je velmi důležitý. Lidmi je též tvořena služba samotná – neustále navštěvují stejnou kosmetičku, nehtařku, kadeřnici, lékaře. Kvalitní personál může velmi přispět k zvýšení úrovně poskytované služby a je jím tak vytvářena konkurenční výhoda. Interní marketing má za úkol si takové zaměstnance udržet.

3.1.6 Procesy (Processes)

Vašítkovou (Vašítková, 2014, s. 180) je v její knize uváděna citace Mateidese a Ďad'a, kteří říkají, že všechny postupy, činnosti, mechanismy a rutiny, které jsou pro zákazníka vyráběny, jsou zahrnuty v procesech. Procesy je třeba vnímat jako strukturální prvky, které by mohly být nápomocny v dosažení strategie umístění. A proto marketing i veškeré činnosti by měli být řízeny tak, aby bylo dosaženo jejich synergického efektu. V dnešní době jsou dle Vašítkové (Vašítková, 2014, s. 168) rozlišovány tři základní systémy procesů, jimiž jsou:

- **masové služby** – jedná se o procesy, které jsou charakteristické svou nízkou osobní interakcí, vysokou standardizací, a možností nahrazení pracovní síly za automatickou a mechanickou. Do této kategorie je zahrnováno například bankovníctví a finanční prostředí.
- **zakázkové služby** – jedná se o procesy, které jsou charakterizovány vysokou mírou přizpůsobivosti, někdy mohou být neopakovatelné, je zde střední míra kontaktu se zákazníkem. Do této kategorie jsou zahrnovány například opravní a montovací služby.
- **profesionální služby** – jedná se o služby, které jsou poskytovány specialisty. U tohoto typu služby je vysoce zapojen jak poskytovatel, tak i příjemce služby. Tento proces je proces s vysokou intenzitou práce. Všechny procesy, které jsou

řazeny do této kategorie, jsou neopakovatelné a je od nich vyžadována vysoká kvalifikace poskytovatele.

3.1.7 Materiální prostředí

Dle Vašítkové (Vašítková, 2014, s. 62 a 66) je uváděno, že materiální prostředí je pomocníkem při zhmotnění služby a zároveň je i důkazem vlastností služby. Má mnoho podob, ať už se jedná o prostory, ve kterých je služba poskytována, tak o brožury nebo nabídky. Důkazem o kvalitě služby může být i oblečení zaměstnanců, které se může stát pro společnost typickým.

3.2 Analýza makroprostředí

Makroprostředí je ovlivňováno i těmi vlivy, které nejsou v přímém kontaktu s krátkodobými cíli korporace, to ale neznamená, že nemohou ovlivnit její dlouhodobá strategická rozhodnutí. Makroprostředí je představováno těmi faktory, které nemůže jednotlivec nebo korporace svým chováním přímo ovlivnit (West, 2015, s. 69).

Hunter (Hunter, 2014, s. 83) uvádí, že důvodem zpracování analýzy makroprostředí – PESTE analýzy je zpracování si makro ukazatelů, či faktorů se kterými musí být managementem korporace při vytváření marketingové analýzy počítáno. Aby se předešlo špatným rozhodnutím, musí být získány hlubší informace o vývoji jednotlivých faktorů.

Fotrem a Součkem (Fotr a Souček, 2020, s. 45) je vysvětlována PESTE analýza, jež má svůj název podle faktorů, ze kterých se skládá. Jsou to – politické, ekonomické, společenské, a technologické. Později byly přidány ještě faktory environmentální a legislativní – PESTEL.

Podle Kotlera (Kotler a Keller, 2013, s. 106) jsou úspěšné ty společnosti, které rychle rozpoznají neuspokojené potřeby a trendy na trhu a se ziskem na ně dokážou reagovat.

Mezi faktory makroprostředí je dle Kotlera a Kellera (Kotler a Keller, 2013, s. 110-115) řazeno:

3.2.1 Politicko-právní a legislativní prostředí

Toto prostředí je složeno ze zákonů, vládních agentur, a nátlakových skupin ovlivňujících různé organizace nebo jednotlivce. V některých případech mohou tyto zákony přinášet nové příležitosti, jiné mohou znamenat komplikace. Například zákony nařizující povinnou recyklaci znamenaly obrovský nárůst recyklačního odvětví.

3.2.2 Přírodní a environmentální prostředí

Na snižování průmyslového znečištění je dnes kladen důraz po celém světě. Ekologická regulace má ovšem dopad na mnoho firem v několika odvětvích. Korporátní environmentalismus si uvědomuje potřebu začlenění ekologických otázek do strategických plánů firmy.

3.2.3 Ekonomické prostředí

Ekonomické faktory jsou ovlivňovány kupní silou, kterou určitá ekonomika disponuje. Je závislá na aktuálním příjmu, cenách, úsporách, zadluženosti a dostupnosti úvěrů. Trendy, jež ovlivňují kupní sílu, mohou mít velký dopad na podnikání, a to především na ty společnosti, zaměřující se na zákazníky, jež jsou citliví na cenu.

3.2.4 Společensko-kulturní prostředí

Pohled na svět, jímž je určován náš vztah ke všemu ve světě, je přejímán z našeho společensko-kulturního prostředí. Jedná se především o vnímání sebe sama, vnímání ostatních, vnímání společnosti a vnímání organizací. U organizací je naše vnímání ovlivněno faktory jako propouštění a skandály. Věrnost zákazníků organizacím se v takových případech snižuje a organizace je nucena objevovat nové způsoby, jimiž si získají zpět své spotřebitele a přesvědčí je o své hodnotě na trhu.

3.2.5 Demografické prostředí

V demografickém prostředí jsou hlavním zkoumaným objektem lidé. Populace je sledována marketéry. Je sledováno vše včetně růstu obyvatel ve městech a regionech, ale také věková a etnická struktura, dosažená úroveň vzdělání, typické složení domácnosti nebo regionální charakteristiky a jejich změny.

3.2.6 Technologické prostředí

Technologické složky jsou v dnešní době řazeny mezi dominantní složku. Pokud jsou nové technologie starým odvětvím ignorovány, jejich podnikání upadá. Každá společnost by měla být připravena reagovat na nové technologie ve svém oboru, pokud tak nebude učiněno, může se stát, že velmi rychle zkrachuje.

3.3 Analýza mezoprostředí

Tato analýza by měla začínat rozbořem odvětví, ve kterém je podnik aktivní, nebo kam by chtěl rozšířit svou působnost. Odvětvová analýza se zabývá základními charakteristikami, kterými disponují podniky na daném území, či v daném oboru působící. Konkurenceschopnost je hodnocena za pomoci charakteristik benchmarkingu v oboru, ve kterém působí daná firma. Je sledován i vývoj oboru jako takového. Podklady k těmto analýzám mohou být čerpány ze statistických údajů (Fotr et al., 2020, s. 40).

3.3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

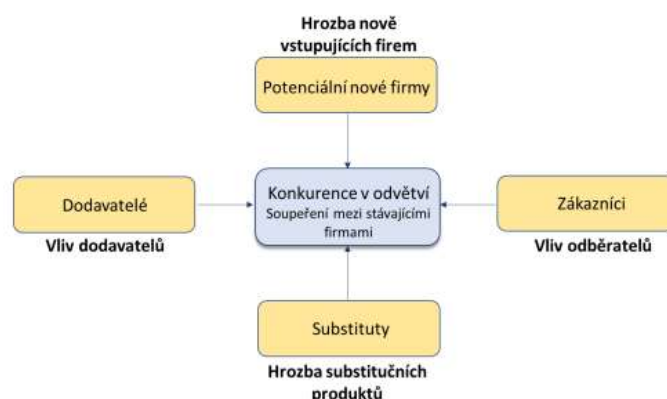
Porterem je definováno pět základních sil, kterými je ovlivňováno každé odvětví. Jsou to dodavatelé, odběratelé, stávající konkurence, potenciaální konkurence a substituty (Magretta, 2012, s. 43). Tato skutečnost je uvedena na obrázku (Obrázek 1).

O tom, jestli bude korporace úspěšná, se dle Portera rozhoduje podle znalosti těchto pěti sil a jejich poměrů. Porter se odkazuje na základní rovnici, kterou by se měla každá korporace řídit, a to:

$$Zisk = cena - náklady$$

(1)

Analýza konkurenčních sil se používá hlavně pro stanovení atraktivnosti odvětví. Je používána tedy především investory a korporacemi, kteří se rozhodují o vstupu, setrvání, či výstupu z daného trhu (Magretta, 2012, s. 59).



Obrázek 1 Porterův model pěti konkurenčních sil (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 38)

3.3.2 Benchmarking

Vochozka a Mulač (Vochozka a Mulač, 2012, s. 139) říkají, že benchmarking se stal velmi populárním. Je to strategie pro zavedení změn v organizacích. Také je to způsob měření operací proti operacím podobným s cílem zlepšit obchodní procesy. Účelem je vylepšení produktu a procesů tak, aby lépe vyhovovaly potřebám zákazníků.

Benchmarking je nezávislý proces zvyšování účinnosti založený na analýze stávajících úrovní výkonnosti jednotky společnosti nebo předmětu, který je předmětem zkoumání. Je také zahrnut Benchlearning, což je to proces učení se od nejlepších s cílem integrovat tyto nejlepší postupy do všech organizačních úrovní společnosti a Benchaction, kterým je představována skutečná implementace. Dle Vochozky a Mulače (Vochozka a Mulač, 2012, s. 139) jsou základní myšlenky benchmarkingu definovány takto:

- objevení podniku, který je nejlepší v konkrétní činnosti.
- analyzování příčin, jež směřovaly k docílení těchto výsledků.
- tvorba plánu pro zdokonalení vlastní činnosti.
- zavedení plánu.
- monitoring a hodnocení výsledků.

Benchmarking má mnoho typů, které jsou uvedeny níže.

Funkcionální benchmarking. V tomto typu benchmarkingu je používáno jedné nebo několika funkcí daných podnikatelských subjektů. Převážně je používán v podnicích poskytující služby a neziskových organizacích. U výrobních podniků se může jednat o funkce, jako jsou logistika, vztahy s dodavateli, výrobní produktivita (Vochozka a Mulač, 2012, s. 139).

Procesní benchmarking. Tento druh benchmarkingu je známý také jako generický. Je představován souhlasem aktivit, které se věnují měření a porovnání procesů v organizaci. Jedná se zde o procesy, které jsou schopné převést hmotné a nehmotné vstupy na výstupy. Procesní benchmarking je možno použít ve všech typech organizací, jejíž procesy jsou podobné, a přitom nemusí být přímí konkurenti (Vochozka, 2020, s. 140).

Výkonový a konkurenční benchmarking. Je významný pro řízení financí a směřování vedení k udržení finančního zdraví podniku a výkonu celého podniku. Je používán proti přímým konkurentům. Může být ovšem velmi náročný a nákladný, protože není snadné

zajistit mnoho informací o přímých konkurentech. Většinou jsou tyto informace získávány od odběratelů, kteří mají na trhu zkušenosti s více odběrateli a jsou ochotni tyto informace poskytnout (Vochozka, 2020, s. 140).

Externí benchmarking. Je jedním z nejvíce využívaných druhů benchmarkingu u malých a středních firem. Dá se charakterizovat jako soubor aktivit, v němž představuje partnera pro měření a porovnání jiná organizace. Pokud je použit tento druh benchmarkingu, lze si zvolit vysoké cíle a vzít si vzor a poučení od těch nejlepších podniků v daném oboru. Je ovšem nutné zvolit si ideálního partnera pro porovnání. Všechny podniky nemusejí podat všechna potřebná data a mohou si je ponechat jako obchodní tajemství (Vochozka, 2020, s. 140).

Interní benchmarking. Realizuje se v rámci jedné podnikatelské jednotky mezi vybranými organizačními jednotkami, zajišťující stejné, nebo velmi podobné funkce, produkty a procesy. Jeho cílem je stanovení optimálního dočasného vnitřního standardu výkonnosti. Vzhledem k tomu, že základem je princip ochoty poznat vlastní nejlepší praxi, při získávání potřebných informací nenastávají žádná omezení (Vochozka, 2020, s. 140).

3.4 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí firmy je představováno výrobními, technickými, technologickými, finančními a jinými podmínkami, které umožňují poskytování služeb. Největší význam pro zhodnocení síly nebo slabosti organizace má realizovaná marketingová činnost, která je na venek projevována jednotlivými prvky marketingového mixu. Každá firma má své slabé a silné stránky. Vedoucí pracovníci by měli správně situaci zanalyzovat a vyhodnotit. Každý identifikovaný faktor, ať už se jedná o faktor síly nebo slabosti by měl být posouzen podle toho, zda se jedná o faktor rozhodující (Vašítková, 2014, s. 42).

3.4.1 Analýza vnitřního mikroprostředí metodou 7S McKinsey

Podle Hanzelkové, Keřkovského a Kostroně (Hanzelková, Keřkovský a Kostroně, 2013, s. 115) se dá metoda 7S charakterizovat jako sedm klíčových faktorů úspěchu společnosti. Jsou jimi:

- **struktura (Structure)** – členění organizace a její organizační kultury.
- **systemy řízení (Systems)** – jsou v nich obsaženy formální i neformální úkony korporace uspořádané do podsystémů, nebo jsou založeny na hodnotovém řetězci Portera, kde je členění rozděleno podle aktivit.

- **strategie (Strategy)** – podle Gála, Buchalcekové a Jandoše (Gála, Buchalceková a Jandoš, 2012, s. 56) je to postup, který chce daná korporace realizovat k dosažení svých cílů a záměrů. Dle Smejkal a Rais (Smejkal a Rais, 2013, s. 41) se v reálném světě se jedná především o realizaci strategie ve firmě a také o její vyhodnocení. Prosazení strategie firmy v praxi je spojeno s prováděním mnoha změn. Je rozlišováno několik základních typů strategií firmy a těmi jsou: strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech, strategie diferenciaci, strategie odlišnosti, fokus strategie, strategie cílené diferenciaci.
- **schopnosti (Skills)** – dle Gála, Buchalcekové a Jandoše ((Gála, Buchalceková a Jandoš, 2012, s. 56) jsou jimi ukazovány dovednosti korporace jako celku a to, jak umí fungovat jako jednotka. Dále také to, jak moc je efektivní komunikace mezi jednotlivými týmy. Smejkalem a Raisem (Smejkal a Rais, 2013, s. 52) je uváděno, že ve firmě by měl existovat tlak na rozvoj technické a výrobní kvalifikace personálu, ale také ke zvýšení ekonomické, právní a informační gramotnosti. Obecně se dá říci, že k úspěchu manažera se řadí schopnost rychle se adaptovat.
- **styl manažerské práce (Style)** – Gálou, Buchalceovou a Jandošem (Gála, Buchalceková a Jandoš, 2012, s. 56) jsou definovány formální i neformální přístupy k řešení problémů. Smejkal a Rais (Smejkal a Rais, 2013, s. 50) uvádí, že manažeři, nebo také lídři, by se měli především zaměřit na sebe rozvoj a hledat příčinu problému u sebe. Mezi základní vlastnosti by měla být zařazena schopnost pružně reagovat na měnící se podmínky podnikatelského okolí. Takový lídr je klíčovou osobností vnější i vnitřní podnikatelské činnosti. Z hlediska tvůrčího myšlení a jednání je obvyklé, že se lídři umějí dívat na realitu a příležitosti firmy netradičně, jsou obdařeni dovednostmi komunikace, jsou vytrvalí, umí si získat spojence, a mají schopnost vést lidi při týmové práci. Také by měli umět vytvářet ze spolupracovníků úspěšné lidi.
- **zaměstnanci (Staff)** – dle Gála, Buchalcekové a Jandoše (Gála, Buchalceková a Jandoš, 2012, s. 56) se jedná se o zaměstnance a jejich odborné znalosti, dovednosti a zkušenosti, ale také schopnost zvládat zadané úkoly nebo jejich věrnost. Smejkal a Rais (Smejkal a Rais, 2013, s. 48, 39) tvrdí, že lidé jsou hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti ve firmě. Každý dobrý manažer by měl umět vhodně jednat se spolupracovníky. Především by pak měl umět zaměstnance zapojit do života firmy. Na druhou stranu mohou být spolupracovníci vnímáni jako hlavní provozní riziko.

Do rizikové skupiny zaměstnanců jsou řazeni především ti, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Pozornost by proto měla být věnována především motivaci zaměstnanců, a to jak manažerů, tak výkonných pracovníků. Jako další by se měl u spolupracovníků vytvářet pocit sounáležitosti a hrdosti na příslušnost ke kolektivu firmy, dobré vztahy a loajalitu zaměstnanců k vedení.

- **Sdílené hodnoty (Shared Values)** – Gálou, Buchalceovou a Jandošem (Gála, Buchalceová a Jandoš, 2012, s. 56) jsou sdílené hodnoty představovány jako poslání organizace. Dle Smejkal a Raisa (Smejkal a Rais, 2013, s. 51) jsou kultura firmy a spolupracovníci úzce provázáni. Kultura firmy by se dala definovat jako souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot sdílených ve firmě. Sdílené hodnoty jsou nehmotný produkt, který je výsledkem myšlení lidí ve firmě.

3.4.2 STP analýza

Dle Paulovčákové (Paulovčáková, 2015, s. 121-136) je STP analýza definována jako identifikace a poznávání tržních segmentů v rámci trhu. STP analýzou je zahrnována:

- **Segmentace (Segmentation)** – identifikace a vyprofilování odlišných skupin. Znázorňuje rozčlenění trhu do homogenních skupin, kde jsou tyto skupiny odlišeny dle potřeb, charakteristikami, nákupním chováním.
- **Zacílení (Targeting)** – výběr jednoho nebo více segmentů, do kterých organizace vstoupí. U těchto segmentů je zohledňována a vyhodnocována celková atraktivita, vlastní cíle a prostředky organizace.
- **Tržní umístění (Positioning)** – tvorba přínosů tržní nabídky organizace pro každý segment. Znázorňuje tvorbu firemní nabídky a image. Cílem je obsadit specifické místo u zákazníků na trhu, za účelem maximalizace přínosů. Positioning je využíván především k odlišení se od konkurence v podvědomí zákazníků.

3.4.3 BCG matice

Dle Kotlera (Kotler, 2004, s. 90-91) je matice BCG rozdělena do čtyř sektorů. Udává závislost mezi podílem na trhu a růstem. Na svislé ose je udáváno, jak rychle meziročně rostou prodeje podnikatelské jednotky. Na horizontální ose je udáváno, jaké postavení tato jednotka na trhu má. Každý ze sektorů matice má svůj název:

- **otazníky** – jsou to ty podnikatelské jednotky, jejichž podíl na trhu roste, ale prozatím je malý. Je jimi vyžadována značná finanční podpora. Vedením firmy musí být rozhodnuto, které z těchto podnikatelských jednotek jsou perspektivní, mohli by se stát hvězdami a které nikoli. Ty, co perspektivu stát se hvězdami nemají, by měli být vedením firmy určeny a jejich prodej by měl být ukončen.
- **hvězdy** – jsou to ty strategické podnikatelské jednotky, jejichž podíl na trhu je značný a také značně roste. Často je potřeba do produktů v tomto sektoru investovat finanční prostředky. Po určité době se tempo jejich růstu zpomalí a přesunou se do kategorie dojně krávy.
- **dojně krávy** – jsou to ty podnikatelské jednotky, jejichž podíl na trhu roste sice velmi pomalu nebo vůbec, ale jejich podíl je velmi vysoký. Nevyžadují téměř žádné finanční investice, jsou ziskové a zisky z nich mohou být použity na financování jiných strategických podnikatelských jednotek.
- **hladoví psi** – jsou to ty podnikatelské jednotky, jejichž podíl na trhu je malý, roste velmi pomalu. Mohou produkovat finance potřebné k jejich delšímu setrvání na trhu, ale nejsou budoucností.

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza je velmi rozšířenou a oblíbenou analýzou. Tato analýza byla v 60. letech vyvinuta Albertem Humphreym. Slovo SWOT, je zkratkou pro čtyři anglická slova, kterými jsou vystiženy čtyři oblasti, z nichž je tato analýza složena (Jakubíková, 2013, s. 129):

- silné stránky (**Strengths**).
- slabé stránky (**Weaknesses**).
- příležitosti (**Opportunities**).
- hrozby (**Threats**).

Jak uvádí Jakubíková (2013, s. 129) dále, SWOT analýza by se dala definovat jako analýza silných a slabých stránek, která vznikla ze dvou jiných analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Do této analýzy jsou zahrnovány nejen interní faktory korporace (firemní zdroje, materiální prostředí, mezilidské vztahy), ale též externí faktory korporace (faktory makroprostředí a mezoprostředí).

Dvořáček a Slunčík (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 16) udávají, že prvním krokem k tomu, aby mohla být SWOT analýza vytvořena je definování cca 10–25 záznamů pro každou oblast. Počet účastníků je odvozen od rozsahu analýzy. Pro běžnou analýzu je potřeba 6–9 účastníků. Při tvorbě rozsáhlejší pro korporaci podstatné analýzy, je potřeba 20–30 účastníků. Je velmi důležité, aby podávané návrhy nenesly známky osobní zainteresovanosti, měli by být podávány vždy z odborného pohledu. Sběr dat je možný několika způsoby – dotazník, diskuze, brainstorming. Jednotlivé položky mají přiřazeny váhy v rozmezí od jedné do pěti, aby bylo možno určit důležitost. Kritéria jsou dále vyhodnocována podle škály -10 až +10, kde zápornými hodnotami jsou značeny slabé stránky korporace a kladnými hodnotami silné stránky korporace. Na závěr se definují problémy.

Jakubíková (Jakubíková, 2013, s. 131) uvádí základní strategie SWOT analýzy:

- SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí.
- WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí.
- ST – využití silných stránek k odstranění ohrožení.
- WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení.

Dle Máchala, Kopečkové a Presové (Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 35) je největší výhodou SWOT analýzy je skutečnost, že se díky ní dá identifikovat zejména rizika, která nejsou zjistitelná z běžných podkladů. Je však potřeba se ke SWOT analýze stále vracet v různých životních cyklech a neustále ji aktualizovat.

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Konkurenceschopnost je pro každý podnik nesmírně důležitá. Každý podnik, který chce být úspěšný, by se měl svou konkurenceschopností zabývat. Konkurence je pro každý podnik velmi důležitá a může pozitivně ovlivnit ekonomický vývoj firmy. V odvětví výroby a prodeje dochází v posledních letech k velkému konkurenčnímu rozmachu, a proto je důležité, aby firma znala své postavení na trhu.

Cílem teoretické části bylo shrnout poznatky z odborné literatury zejména v oblasti konkurenceschopnosti. Tato část se zabývá definováním pojmů, které jsou nezbytné pro vytvoření analýz vybraného podniku. První kapitola se věnuje konkurenci jako takové, kde jsou blíže definovány důležité pojmy, je zde upřesněno členění konkurentů z různých hledisek. Dále je zde blíže definován pojem konkurenceschopnost, se kterou jsou spojeny základní konkurenční strategie. Druhá kapitola je blíže věnována marketingu, konkrétně pak marketingu na B2B i B2C trzích. Třetí kapitola je věnována vybraným situačním marketingovým analýzám, jako jsou marketingový mix, analýza makroprostředí, analýza mezoprostředí, analýza mikroprostředí, STP analýza, analýza prostřednictvím BCG matice a souhrnná SWOT analýza. Tyto analýzy jsou dále zpracovávány v rámci praktické části bakalářské práce.

V praktické části bakalářské práce budou mimo jiné hledány odpovědi na stanovené výzkumné otázky, které byly formulovány na základě zpracování teoretických východisek. Jedná se o následující výzkumné otázky:

- *Výzkumná otázka číslo 1: Působí společnost KAKAOVNÍK s. r. o. více na B2B či B2C trzích?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Jsou cíle společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. stanoveny podle metody SMART?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Jakou strategii společnost KAKAOVNÍK s. r. o. zaujímá dle Kotlerovy strategie konkurenčního postavení na trhu?*
- *Výzkumná otázka číslo 4: Se kterými produkty se společnost KAKAOVNÍK s. r. o. na trhu nejvíce prosazuje?*

Pro zodpovězení výzkumných otázek bude mimo jiné využito dedukce, jako jedné z vědeckých metod.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Firma KAKAOVNÍK s. r. o., je česká firma, která se zabývá výrobou a distribucí čokoládových produktů, nejen na B2B ale také na B2C trhu.

Tato firma byla založena v roce 2015, v Urském Brodě a byla založena třemi společníky – Vlastimilem Urbancem, Václavem Durdřákem a Anetou Hronovou (dnes již Durdřákovou). V začátcích firma vyráběla pouze základní tabulkové čokolády. K dnešnímu dni se její sortiment rozrostl o několik desítek položek. Ze začátku své působnosti byli zaměstnanci firmy pouze její tři majitelé. V dnešní době má firma 11 kmenových zaměstnanců a desítky brigádníků a stále hledá nové, schopné zaměstnance (Rozhovor s majitelem).

Obchodní jméno společnosti je KAKAOVNÍK s. r. o., firma sídlí na ulici Vazová 2451, ve městě Uherský Brod s poštovním směrovacím číslem 688 01.

Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. je společností s ručením omezeným, která vznikla 11. 11. 2015. Její identifikační číslo je 04555953 a její daňové identifikační číslo je CZ04555953.

Firma má statutární orgán, který se skládá ze tří jednatelů, jimiž jsou Vlastimil Urbanec, Václav Durdřák a Aneta Durdřáková. Základní kapitál společnosti činí 230 000 Kč (rejstrik-firem.kurzy.cz, Copyright © 2000–2021).

V dubnu 2022 byla otevřena nová franšíza v Praze na ulici Havelská. Tato franšíza je považována za velký krok vpřed. Díky franšíze se společnost KAKAOVNÍK s. r. o. dostává do povědomí širší veřejnosti a vzhledem ke kvalitní obsluze, která je schopna poradit při výběru čokoládových produktů, je ponětí o kvalitních produktech spojených s kvalitní službou ze strany KAKAOVNÍK s. r. o. rozšiřováno.

5.1 Analýza společnosti metodou McKinsey 7S

Tato analýza se zabývá vnitřními základními faktory úspěchu společnosti, jako je struktura, strategie, zaměstnanci, systémy, schopnosti, styl a sdílené hodnoty. Každý tento faktor je velmi důležitý.

5.1.1 Struktura (Structure)

K roku 2022 je firma KAKAOVNÍK společností s ručením omezeným, v jejímž čele stojí tři majitelé. Ti jsou zároveň vedoucími jednotlivých sektorů. Na obchodním oddělení figurují tři zaměstnanci – obchodní zástupce, který komunikuje se zákazníky a podílí

se převážně na domluvě firemních zakázek, pracovník na pozici řešení reklamací a speciálních požadavků pro B2C trh a v neposlední řadě jejich vedoucí, kterému se odpovídají a který rozhoduje o chodu obchodu celé firmy. V sektoru výroby je aktuálně zaměstnáno sedm zaměstnanců, kteří se odpovídají svému vedoucímu. V sektoru expedice je zaměstnáno také sedm zaměstnanců, kteří se též jako pracovníci výroby odpovídají jednomu svému nadřízenému vedoucímu. V sektoru balírny jsou zaměstnáni k lednu 2022 tři zaměstnanci, jež se zodpovídají stejnému vedoucímu, jako pracovníci expedice a jsou zodpovědní za balení produktů. Jedná se tedy o hierarchickou strukturu, která je prozatím dostačující (Rozhovor s majitelem).

5.1.2 Zaměstnanci (Staff)

Současný stav společnosti se skládá z (Rozhovor s majitelem):

- tři majitelé společnosti.
- vedoucí obchodního oddělení.
- obchodní zástupce.
- pracovník reklamací.
- vedoucí výrobního oddělení.
- sedm pracovníků výrobního oddělení.
- vedoucí oddělení expedice a balírny.
- sedm pracovníků expedice.
- tři pracovníci balírny.

Společnost se neustále rozrůstá a přijímá nové zaměstnance. K lednu 2022 se snaží hlavně o zvládnutí všech zakázek a zároveň o udržení kvality svých produktů. Komunikace je klíčová. Je nutno zákazníky informovat o stavu jejich objednávky. Žádný problém není neřešitelný. Čokoládovna se vždy snaží vyjít vstříc všem svým zákazníkům a splnit všechny jejich představy. Velmi důležitá je pozitivní motivace zaměstnanců, ti jsou pak ochotni pracovat déle. Pokud jsou spokojeni zaměstnanci, je i atmosféra na pracovišti příjemná (Rozhovor s majitelem).

5.1.3 Strategie (Strategy)

Čokoládovna se snaží plnit své cíle stanovené vedením jednotlivých sektorů firmy. Ať už je pojednáváno o sektoru výroby, expedice, či marketingu. Výsledky sleduje pomocí několika faktorů, jako jsou tržby nebo podíl nákladů na obratu. Dále také podle stanovených norem, které jsou kontrolovány každý den. Jedná se zejména o počet vyhotovených produktů na jednoho pracovníka za den, velikost tržeb za den, či navštívení webových stránek.

Společnost klade vysoký důraz na kvalitu nabízených produktů a dbá na spokojenost zákazníků, nejen s produkty v portfoliu, ale také s kvalitou nabízených doplňkových služeb, jako je doprava, či možnosti platby. V roce 2020 proběhla velká změna v sektoru dopravy. Čokoládovnou je nabízena od roku 2020 doprava společností messenger, která je velmi šetrná k přepravovanému zboží a minimalizuje tak možnost poškození čokoládových produktů, které jsou zasílány. Pro B2B trh je nejvíce využíváno vlastního rozvážkového systému, právě kvůli eliminaci poškození zboží a jeho snadnějšímu doručení ve větším objemu. Majitelé společnosti všechny strategie konzultují, jak mezi sebou, tak s odborníky. Neustále se snaží na sobě pracovat, a tak firma prosperuje. Společnost se zaměřuje na zlepšení komunikace se zákazníky, na uvedení nových produktů na trh a na zrychlení dodání zboží (Rozhovor s majitelem).

5.1.4 Systémy (Systems)

Majitelé přenechali starost o obchodní spolupráce na obchodním zástupci, i přesto však do spoluprací mohou zasahovat. Obchodní zástupce je ale průvodcem a rádcem firmy, jako zákazníka, zjišťuje kapacitní možnosti výroby a na základě toho rozhodne o přijetí, či nepřijetí spolupráce. Dohlíží také na vývoj obchodní spolupráce.

Kontrolu zakázky má na starost vedoucí pracovník expedice. Komunikace uvnitř společnosti probíhá na smluvených schůzkách, či za pomoci mobilních telefonů.

Zakázky na B2B trzích jsou realizovány většinou přes e-shop, kde je možnost přihlášení se jako odběratel B2B, za pomoci IČO. Pokud některému z odběratelů tento způsob nevyhovuje je možnost objednávky jak přes mobilní telefon, e-mail, či objednávkový formulář.

V současnosti (10. 3. 2022) vlastní společnost jednu výrobní linku, čtyři temperovací zařízení, jeden melanzér a jednu míchačku na obalování ořechů a lyofilizovaného ovoce.

Toto množství je poněkud nedostačující, hlavně v zimním období, kdy lidé nakupují Vánoční dárky.

V současném stavu je společností využíván pouze kamerový a zabezpečovací systém. Společností ovšem nejsou využívány žádné podpůrné systémy na řešení reklamací, či skladování (Rozhovor s majitelem).

5.1.5 Schopnosti (Skills)

Schopnosti, jež jsou požadovány od zaměstnanců, jsou různé a odvíjí se od pracovní pozice, kterou daný zaměstnanec vykonává. Firma pro přijetí požaduje minimálně středoškolské vzdělání s maturitou. Je potřeba, aby byl každý zaměstnanec samostatný, dochvilný a pečlivý. Řidičský průkaz skupiny B není podmínkou pro přijetí, ale jeho držení je bráno jako výhoda. Na pozici obchodního zástupce je požadována praxe v daném oboru. Několikrát do roka jsou pracovníci přeškolení a vzděláváni ve svém oboru. Zaměstnance přijímá vždy vedoucí pracovník daného sektoru, po předchozí domluvě s majiteli firmy. Musí tak být schopen dobře odhadnout uchazeče. Zaškolení do provozu trvá několik měsíců a přijmout nekompetentní osobu, by tak byla ztráta času. Minimální nástupní mzda se odvíjí od pozice, na kterou pracovník nastupuje, po třech měsících může být zvýšena, pokud zaměstnanec plní své povinnosti a zvládá dobře svou práci a plnění norem.

Společnost neustále roste, zvyšuje svůj obrat, kapacity i zisk. Investuje tak do nového vybavení a nových prostor. Mezi nejsilnější schopnosti společnosti patří rychlá komunikace a doprava. Společnost je schopna velmi dobře plnit termíny a je ochoten vyhovět zákazníkům v mnoha ohledech, ať už se jedná o speciální druhy čokoládových produktů, nebo třeba velkokapacitní zakázky (Rozhovor s majitelem).

5.1.6 Styl (Style)

Společnost se svým poměrně malým počtem zaměstnanců, řadí mezi malé firmy. Jelikož se jedná o společnost, jež byla založena třemi mladými kamarády, vybírají si i zaměstnance, kteří budou celkově zapadat do konceptu firmy a budou sdílet jejich vizi. Na pracovišti se všichni snaží vytvářet přátelské prostředí, ve kterém se zaměstnanci budou cítit dobře a budou se do práce těšit. Zaměstnanci všech sektorů sídlí v jedné budově, ovšem firma má k dnešnímu datu 8. 4. 2022 mnoho externích skladů po celém okrese, což se může zdát neefektivní. Firmou je vedeno výběrové řízení na postavení nové haly, a tak se její sídlo během následujících dvou let pravděpodobně přesune, stejně tak, jako všechny

její sklady, do jedné budovy. Všichni zaměstnanci jsou každý pracovní den v kontaktu, což umožňuje předávání zkušeností mezi služebně staršími a služebně mladšími zaměstnanci (Rozhovor s majitelem).

5.1.7 Sdílené hodnoty (Shared Values)

Firma, jako učící se organizace si na společné vizi opravdu zakládá. Snaží se, aby každý zaměstnanec chápal důležitost zákazníků a jejich potřeby. Zároveň však chtějí dosahovat úspěchů i ve světových soutěžích a dále rozšiřovat svůj sortiment o nové a neobvyklé, ať už se jedná o příchutě, či tvary.

Firma si velmi váží svých odběratelů a těm nejlepším z nich je každoročně poděkováno v podobě dárků (Rozhovor s majitelem).

Vedením společnosti bylo na začátku působení firmy stanoveno hned několik cílů. Jedním a nejdůležitějším z nich je přijít na trh s kvalitními čokoládovými produkty, které zaujmou širokou veřejnost.

Dlouhodobými cíli společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. jsou (Rozhovor s majitelem):

- **ekonomický cíl** – v tomto sektoru by společnost ráda dosáhl maximalizaci tržní hodnoty společnosti, dlouhodobého zisku, podíl na trhu a optimalizaci zásob.
- **finanční cíl** – z dlouhodobého hlediska společnost cílí na stabilizaci zisků.
- **technický cíl** – v tomto sektoru se společnost stále snaží inovovat. Neustále zlepšuje své techniky a inovuje své technické vybavení, které ulehčí výrobu.
- **sociální cíl** – společnost cílí na podporu lidí v nouzi. Provádí spolupráce s různými nadacemi, jako je nadace Korunka. V době pandemie věnovala firma několik stovek produktů do nemocnic, jako poděkování lékařům.

5.1.8 Vyhodnocení analýzy McKinsey 7S

Z provedené analýzy vyplývá, že se společnost KAKAOVNÍK s. r. o. pohybuje jak na B2B, tak na B2C trzích. V současné době se struktura firmy dělí na tři sektory. Společnost stále přibírá nové zaměstnance a snaží se o jejich spokojenost a tím dosažení dobré atmosféry na pracovišti. Společnost klade vysoký důraz na kvalitu svých produktů, a snaží se na trhu B2B co nejvíce využívat vlastního rozvážkového systému, kvůli eliminaci poškození zboží. Společnost požaduje od zaměstnanců především zručnost a samostatnost a dokáže tyto schopnosti u zaměstnanců náležitě odměnit. Společnost se řadí díky počtu zaměstnanců,

mezi malé firmy. Vlastní a pronajímá si několik externích skladů, se kterými mohou být spojeny další náklady na přepravu produktů. Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. si nejvíce zakládá na sdílené vizi a velmi si váží jak svých zaměstnanců, tak odběratelů.

5.2 Analýza STP

Analýzou STP jsou zákazníci děleni do jednotlivých segmentů na základě jejich charakteristik. Dalším krokem je zjištění postavení společnosti na trhu a její odlišnost od konkurenčních podniků.

5.2.1 Segmentace (Segmentation)

Z pohledu členění na homogenní celky může být na trh, na kterém se společnost KAKAOVNÍK s. r. o. nachází nahlíženo na základě věku nebo příjmů. Pro demografickou segmentaci, tedy z pohledu na věku, jsou nakupujícími dle rozhovoru s majitelem převážně:

- lidé pracující, tedy starší než 18 let. Je to dáno tím, že produkty společnosti jsou náročnější na cenu.
- lidé s vyššími, či průměrnými příjmy.

Z pohledu geografického členění se jedná převážně o:

- maloodběratele.
- velkoodběratele napříč celou Českou republikou.

To mohou být například Zrníčko s. r. o., Vinotéka a delikatesy u VÁCLAVA a FABIO PRODUKT spol. s. r. o.

Z pohledu socio-psychologického:

- lidé zajímající se o trendy v oblasti ekologie a zdravého životního stylu.

Z pohledu behaviorálního se jedná převážně o:

- zákazníky, kteří jsou značně loajální a nakupují v pravidelných frekvencích.
- maloodběratele, kteří nakupují čokoládové produkty za účelem prodeje ve svých kamenných, či internetových obchodech.
- konečné zákazníky, kteří nakupují přímo od společnosti přes její e-shop, či využívají odběrného místa, které se nachází přímo v sídle společnosti.

- firmy, které od společnosti příležitostně odebírají čokoládové produkty, jako odměny a dárky pro zaměstnance a partnery, jde tedy o takzvanou zakázkovou výrobu.

5.2.2 Zacílení (Targeting)

V rámci České republiky se společnost KAKAOVNÍK s. r. o. snaží díky svému portfoliu zaměřovat na všechny dostupné segmenty. Nejvíce se pak společnost KAKAOVNÍK s. r. o. k dubnu 2022 zaměřuje na prodej koncovým zákazníkům přes internetový e-shop. Tento segment považuje společnost KAKAOVNÍK s. r. o. za nejdůležitější. Prodej přes e-shop je pro společnost velmi důležitý a stěžejní. Vzhledem k poměrně rychlé zpětné vazbě na marketingové tahy spojené s e-shopem je poměrně jednoduché reagovat na vývoj trhu a preference zákazníků. V zimních měsících, hlavně před Vánoci, cílí společnost KAKAOVNÍK s. r. o. v druhé řadě na firemní zakázky. Firmy ve velkém odebírají produkty za účelem odměnění svých zaměstnanců a projevení dobré vůle svým partnerům. Oba dva tyto segmenty mají velký potenciál. Firmy hledají kvalitní věci, kterými by poděkovaly a čokoládové produkty společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. jsou velmi dobrou volbou. Zákazníci e-shopu hledají většinou vhodný dárek pro své blízké, nebo jsou to ti, kteří si potrpí na vysoké kvalitě surovin, což je velkým trendem. Každý člověk a každá firma je tedy potenciálním zákazníkem společnosti KAKAOVNÍK s. r. o.

5.2.3 Umístění (Positioning)

Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. se snaží o vytvoření dobré značky, proto si vybírá i své odběratele, takové, kteří své služby poskytují kvalitně a nebudou tak kazit pověst společnosti, spíše napomůžou upevnování názorů zákazníků na značku, která by měla být značkou kvality. Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. se též snaží docílit pohledu zákazníků na jejich produkty, jako produkty kvalitní a luxusní. Společnost na trhu zaujímá místo tržního lídra. Využívá strategii diferenciacce, kdy se snaží o prodej unikátního a luxusního zboží. Provádí rozsáhlý marketingový průzkum a společnost KAKAOVNÍK s. r. o. je zaměřena převážně na zákazníka.

5.2.4 Závěr STP analýzy

Z STP analýzy vyplývá, že z pohledu segmentace na trhu B2C se společnost KAKAOVNÍK s. r. o. zaměřuje převážně na pracující zákazníky s průměrným, či vyšším než průměrným příjmem, kteří jsou zvyklí nakupovat přes internet. Cílí na prodej přes e-shop a na prodej v malých kamenných obchodech, které podpoří všeobecné mínění o produktech společnosti,

jako kvalitních produktů, které jsou dostupné v těch nejlepších prodejnách s kvalitními službami.

5.3 Analýza marketingového mixu společnosti KAKAOVNÍK s. r. o.

Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. se zabývá výrobou a distribucí čokoládových produktů. Následující kapitola se zabývá analýzou současného stavu marketingového mixu společnosti KAKAOVNÍK s. r. o.

5.3.1 Produkt a produktové portfolio

Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. se zabývá výrobou čokoládových produktů. Všechny výrobky jsou vyráběny ručně, z těch nejkvalitnějších surovin. V produktech se nenachází žádná umělá barviva. I na vybarvování pralinek jsou používány barviva přírodní. Produkty neobsahují žádná umělá dochucovadla, ani náhražky. Je používáno kakaové máslo, nikoli palmový olej, jak je toho u mnoho produktů, které vyrábí konkurenční společnosti. Na doslazení je používán kokosový cukr, který má velmi specifickou chuť. Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. se specializuje převážně na výrobu tabulkových čokolád, bean to bar čokolád, pralinek, a lanýžů. Portfolio společnosti již čítá několik stovek produktů a stále se rozrůstá. Společnost se snaží vracet k produktům, které byly populární před mnoha lety, stejně tak, jako uvádí na trh nové produkty s inovativními kombinacemi příchutí.

Pro každého, kdo u společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. nakupuje, je produktové portfolio jednou z klíčových věcí. Proto by mělo být jasné a přehledné. Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. by měla produkty neustále zlepšovat, vymýšlet nové produkty a tím tak své portfolio rozšiřovat. V dnešní době je na produktové portfolio kladen velký důraz. Proto je velmi důležité přijít s co nejvíce originálním a kvalitním produktem, zároveň je však stále kladen velký důraz na cenu. Ne vždy však lze vytvářet kvalitní produkty za nízkou cenu. Základní produktové portfolio může být dle webu (cokoladovnajanek.cz, 2022) rozděleno do 4 kategorií:

- tabulková čokoláda.
- bonboniéry, pralinky a lanýže.
- čokoládové speciality.
- kakaové produkty.

Vyobrazení celého produktového portfolia je k dispozici v příloze (Příloha P I). V této kapitole je představeno několik základních produktů portfolia, jež jsou jedněmi z nejprodávanějších.

Tabulkové čokolády

Tabulková čokoláda je prvním produktem vyráběným firmou KAKAOVNÍK s. r. o. Je nejjednodušší na výrobu, a proto se její cena odvíjí převážně od ceny surovin.

Standardně je vyráběna ve čtyřech variantách – mléčná, hořká, bílá a ruby čokoláda. Tyto tabulkové čokolády jsou pak posypávány různými doplňkovými surovinami, ať už ořechy, nebo například chilli.

K roku 2022 má čokoládovna v portfoliu možnost 16 různých druhů posypů běžných tabulkových čokolád. Čistá tabulková čokoláda má hmotnost 85 g. S posypem se poté hmotnosti liší, pohybují se od 85 g do 95 g v závislosti na posypce. Cena takových tabulkových čokolád se pohybuje od 84 Kč do 114 Kč na trhu B2C. Na trhu B2B je cena odvozena od odebíraného množství a požadavků na obal. Cena pro B2C je tedy individuální. Dále se do této kategorie řadí i tabulkové čokolády řady Passion.

Tyto čokolády vznikly jako Luxusní čokolády s posypem. Jsou opět vyráběny ve čtyřech variantách – mléčná, hořká, bílá a ruby. Firma k roku 2022 nabízí 11 variant posypů čokolád řady Passion. Jejich cena se pohybuje od 209 Kč do 229 Kč na B2C trhu. Na B2B trhu je cena opět individuální a odvíjí se od velikosti objednávky a ostatních požadavků (Rozhovor s majitelem).

Na obrázku (Obrázek 2) je prezentována mléčná tabulková čokoláda a na obrázku (Obrázek 3) čokoláda z řady Passion.



Obrázek 2 Mléčná tabulková čokoláda (Vlastní fotografie)



Obrázek 3 Čokoláda z řady Passion (Vlastní fotografie)

Čokoládové pralinky a lanýže

Čokoládové pralinky a lanýže jsou momentálně nejprodávanějšími produkty společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. Jsou ovšem velmi náročné na výrobu – vyráběny jsou ručně – a to se odráží i na jejich ceně. Samotná příprava dílčích částí pralinky je velmi časově i finančně náročná, proto se jejich prodejní cena na B2C trhu pohybuje od 15 Kč/ks do 90Kč/ks. Cena je odvíjena od ingrediencí, ze kterých je pralinka připravována, zároveň ale záleží i na tvaru a barvě. Na B2B trhu je cena opět odvíjena od spousty faktorů jako je množství a balení pralinek. Téměř všechny pralinky jsou prodávány ve třech variantách, v mléčné, hořké a bílé čokoládě. Rozdíl je tedy ve skořápce, nikoli v náplni. K roku 2022 je společností KAKAOVNÍK s. r. o. vyráběno několik desítek druhů čokoládových pralinek.

Čokoládové lanýže jsou další kategorií z produktového portfolia. Čokoládový lanýž je kulička z čokoládové hmoty, do které jsou přidány další ingredience jako káva, kokos nebo chilli. Když se kulička z hmoty vyrobí, obalí se v čokoládě, která tak vytvoří tenkou skořápku. Než čokoládová skořápka zatuhne, je posypána posypkou, která se nachází i uvnitř. Cena čokoládových lanýžů na B2C trhu je 30 Kč/ks. U B2C je cena opět pohyblivá a záleží na mnoha faktorech.

Čokoládové pralinky a lanýže se dají koupit buď samostatně, bez obalu, zabalené v sáčcích od 1 ks po 10 ks, nebo v dárkových krabičkách. Dárkové krabičky firma nabízí v několika variantách. Základní rozdělení je na papírové a dřevěné krabičky. Na dřevěné krabičky se dá za příplatek umístit gravírování s personalizací, což je možnost nechat si na krabičku vypálit například vlastní logo, nebo vzkaz. Velikosti krabiček mohou být:

- papírová krabička na 4ks.
- papírová krabička na 10ks.
- papírová krabička na 20ks.
- papírová krabička na 28ks.
- papírová krabička na 48ks.
- dřevěná krabička na 20ks.
- dřevěná krabička na 40ks.

Ceny těchto krabiček na B2B trhu jsou individuální podle požadavků na obsah pralinek (Rozhovor s majitelem).

Na obrázcích (Obrázek 4 a Obrázek 5) níže jsou vyobrazeny pralinky, které společnost KAKAOVNÍK s. r. o. nabízí. Na obrázku (Obrázek 6) je vyobrazen arašídový nugát.



Obrázek 4 Pralinky mango a kokos (Vlastní fotografie)



Obrázek 5 Limitovaná edice Velikonočních pralinek (Vlastní fotografie)



Obrázek 6
Arašídový nugát
(Vlastní fotografie)

Lískovka

Lískovka, nebo také lískooříškový krém je v posledních dvou letech velkým hitem. Je velmi oblíbená nejen kvůli své chuti, ale také kvůli složení. V roce 2020 vyhrála britskou cenu Great taste, jež je považována za gastronomického Oscara. Je prodávána ve dvou baleních – standardní balení 250 g a gastro balení 4 kg. Cena Lískovky na B2C trhu je 289 Kč u standardního balení, u gastro balení 3499 Kč. Na obrázku (Obrázek 7) je vyobrazena Lískovka.



Obrázek 7 Lískovka (Vlastní fotografie)

V tabulce níže je uvedeno složení Lískovky na 100 gramů.

Tabulka 1 Složení Lískovky na 100 g (Vlastní zpracování dle informací dostupných z cokoladovnajanek.cz)

Název	Počet g
Lískové ořechy	177,50
Kokosový cukr	33,75
Kakaové máslo	33,75
Odtučněné kakao	5,00

Kakaové produkty

Do kategorie kakaové produkty se řadí všechny ostatní drobnosti, které společnost KAKAOVNÍK s. r. o. nabízí. Do této kategorie spadají čokoládová lízátka, srdíčka, ale také horká čokoláda, ovoce a ořechy obalené v čokoládě a mnoho dalšího. Na obrázcích (Obrázek 8 a Obrázek 9) jsou vyobrazeny čokoládové drobnosti, konkrétně pak čokoládové lízátko a čokoládové srdíčko.



Obrázek 8 Čokoládové lízátko – tlapka z bílé a hořké čokolády (Vlastní fotografie)



Obrázek 9 Čokoládové srdíčko s posypem (Vlastní fotografie)

5.3.2 Cena

Cena je stanovována vedením společnosti. Při stanovování ceny je na věc nahlíženo z několika různých úhlů. Jedním z nich je cena vstupních surovin. Kvalitní suroviny na výrobu čokoládových produktů jsou drahé. Společnost nechce snižovat svou kvalitu, proto je i samotná cena konečných produktů vyšší. Dalším hlediskem je náročnost výroby. Obzvláště u výroby pralinek a lanýžů je na toto kritérium velmi nahlíženo. Pralinky se liší jak tvarem (kdy některé tvary jsou na výrobu náročnější, než jiné), tak složitostí přípravy forem. Každá jedna pralinka je vybarvována ručně, některé motivy jsou velmi obtížné na vybarvování a tato skutečnost se projevuje i na ceně. Společností KAKAOVNÍK s. r. o. je využívána nákladově orientovaná cena. Ta se skládá z celkových nákladů, které jsou spojeny s pořízením vstupních surovin, výrobou a distribucí. K celkovým nákladům je pak přičtena požadovaná marže a DPH. V případě, kdy zákazník využívá možnost dopravy, je ke konečné ceně připočítána i cena dopravy. V případě, kdy zákazník objedná nad stanovenou částku, která je v současné době 1 500 Kč, je cena snížena o náklady na přepravu. Pokud je na cenu nahlíženo z pohledu B2B trhu, je cena odvozena od nároků na zpracování. Pokud společnost naváže spolupráci s novým odběratelem na B2B trhu, bude mu nabídnuta velkoobchodní cena, která je stanovena tak, aby byly spokojeny obě strany. Společnost zároveň udává doporučené prodejní ceny. Více je uvedeno v příloze (Příloha P I).

5.3.3 Distribuce

Sídlo společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. je na ulici Vazová ve městě Uherský Brod ve Zlínském kraji. Společností KAKAOVNÍK s. r. o. je využívána přímá i nepřímá distribuční cesta. Za přímou distribuci se dá v tomto případě považovat účast na čokoládových festivalech, gastronomických festivalech a trzích, které jsou pořádány v celé České republice. Společnost se těchto festivalů a trhů pravidelně účastní. Festivaly a trhy jsou možností, jak přijít do kontaktu s koncovým zákazníkem a zjistit jejich nároky a preference. Zároveň je tímto zvyšováno povědomí o společnosti a jejích produktech. Další z forem přímé distribuce je výdejní místo, které se nachází přímo v sídle společnosti. Zákazník si tam může své zboží vyzvednout a podívat se na vystavené produkty. Zároveň se tím zvyšuje šance setkání přímo s jedním z majitelů, a tak veškeré své dotazy může směřovat přímo na ně. Čokoládové výrobky lze též zakoupit u maloobchodních prodejců, které může zákazník nalézt po celé České republice a částečně i na Slovensku. V každém větším městě se nachází alespoň jeden maloobchodní prodejce. Jak již bylo zmíněno výše, společnost poskytla licenci k provozu franšizy, na jejímž chodu se významně podílí.

Ve franšíze jsou proškoleni zaměstnanci, kteří jsou konečnému zákazníkovi schopni poradit ohledně nákupu, dle jeho preferencí.

5.3.4 Propagace

Společností KAKAOVNÍK s. r. o. je využíváno mnoho komunikačních nástrojů, ať už se jedná o reklamu, přímý marketing nebo podporu prodeje. Nejvíce je společnost propagována v online prostředí. Společnost nevyužívá billboardy, ani letáky. V tisku se objevuje velmi zřídka, jedná se však převážně o články ve Slováckém deníku, či časopisech, jakým je například Forbes. Pro zvýšení viditelnosti na akcích, kterých se společnost účastní je používán roll-up banner. Tento banner se umísťuje ke stánku a má návštěvníky akcí informovat o tom, kde společnost sídlí, jaké produkty poskytuje a v neposlední řadě odkazuje na webové stránky. Společnost využívá krátkých reklamních videí, která informují zákazníky o procesu výroby čokoládových produktů a mají tak nejen propagační, ale i informativní účinek. Tyto videa jsou dostupná na webových stránkách a sociálních sítích společnosti. Společnost také spolupracuje s veřejně známými osobnostmi, které na své sociální síti přidávají videa a fotky produktů společnosti. Jedná se například o Leoše Mareše, nebo o Evu Burešovou, či Jiří Michna, více známý jako Čeněk Stýblo, který společnost nejen propagoval na svých sociálních sítích, ale zároveň navázal spolupráci jako majitel společnosti HOT-BEE s.r.o., kdy vznikl nový produkt – hot-bee nugát. Vzhledem k velkému dosahu sledujících, má tato forma reklamy velmi vysoký dosah. Aby bylo společností KAKAOVNÍK s. r. o. dosaženo zvýšení prodeje čokoládových produktů, uplatňuje společnost akce, kdy je po omezenou dobu každému zákazníkovi, který nakoupí nad určitou částku zaslán dárek v podobě některého z čokoládových produktů. Tato akce je společností pořádána na výročí založení společnosti nebo na Mezinárodní den čokolády. Pro svátky, jakými mohou být například den matek, Vánoce, Valentýn nebo Velikonoce společnost vytvořila speciální limitované boxy, které jsou plné čokoládových produktů a zákazník v nich může nalézt i produkty od společností a firem, se kterými společnost KAKAOVNÍK s. r. o. spolupracuje, jako je například Coffeespot s. r. o. Pro své odběratele, tedy pro trh B2B, nabízí společnost možnost navštívit výrobu v dny otevřených dveří, které jsou pořádány jednou, nebo dvakrát ročně. Zákazníci se mohou podívat na to, jak se čokoláda vyrábí, mohou si výrobu jednodušších produktů sami vyzkoušet a v neposlední řadě se mohou osobně setkat s majiteli společnosti. Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. se snaží budovat dlouhodobé dobré vztahy, nejenom pro případ možné budoucí spolupráce.

V rámci PR spolupracovala společnost s televizí Nova, kdy byla v listopadu roku 2020 odvysílána reportáž v magazínu Víkend. S televizí Nova byla v listopadu roku 2021 navázána další spolupráce, kdy televize Nova vysílala reklamní spot. Televize Nova ale není jedinou televizní stanicí, se kterou společnost navázala spolupráci. Poměrně pravidelně společnost spolupracuje i s televizí Slovácko. Majitelé často poskytují rozhovory pro časopisy, jako je již výše zmíněný Forbes, nebo také Peak.cz či Ekonom.cz.

5.3.5 Lidé

Lidé jsou řazeni jako jeden z nejvýznamnějších faktorů. Mají vliv jak na kvalitu poskytovaných služeb, tak na spokojenost zákazníků. Zaměstnanci reprezentují společnost KAKAOVNÍK s. r. o. a starají se o její dobrou reputaci na trhu. Do kontaktu se zákazníky přichází převážně obchodní zástupci společnosti, ale také zaměstnanci, kteří se účastní právě již výše zmíněných festivalů a trhů. V těchto případech se nemusí jednat pouze o zaměstnance, ale také o brigádníky. Vedení společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. v dnešní době již do kontaktu s širokou veřejností příliš nepřichází. Na vyřizování reklamací je ve společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. vytvořena pozice. Zaměstnanec na této pozici komunikuje se zákazníky, kteří chtějí zboží reklamovat, nebo mají poptávku na B2C trhu, na speciální produkty, které společnost standardně nenabízí. Tento zaměstnanec se stará o vyřizování e-mailů, reklamací a odpovídá na dotazy, ať už telefonicky, e-mailem, nebo na sociálních sítích. Ve výrobě je po zaměstnancích vyžadována zručnost, přesnost pečlivost a samostatnost.

5.3.6 Procesy

Správné nastavení procesů je pro společnost velmi podstatné a důležité. Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. se snaží své procesy stále zlepšovat. Nicméně, vzhledem k velmi rychlému růstu společnosti je potřeba se velmi rychle adaptovat a umět nastavení procesů rychle měnit, což může být problémem. Důraz je kladen jak na procesy uskladnění, výroby, tak na procesy balení a distribuce. Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. se snaží zajistit, aby byli zákazníci informováni o stavu své objednávky. Na obrázku (Obrázek 10) níže jsou vyfoceni majitelé společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. a její zaměstnanci.



Obrázek 10 Majitelé a zaměstnanci společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. (cokoladovnajaneck.cz)

5.3.7 Materiální prostředí

Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. k roku 2022 disponuje kanceláří, expedičními prostory, výrobními prostory, balírnou, sklady, externími sklady a výdejnou. Prostory jsou na potřeby společnosti poměrně malé, proto zvažuje výstavbu nové haly. Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. se nachází v komplexu mnoha společností. Na vstupní bráně do komplexu je umístěna navigační cedule, která má pomoci zákazníkům, kteří si pro své zboží přijdou na výdejní místo, snáze společnost nalézt. Webové stránky společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. jsou přehledné a uživatelsky přívětivé. Obsahují nejen informace o prodeji čokoládových produktů, ale také informace o společnosti a její příběh. Na webu jsou umístěna i poučná videa o výrobě některých čokoládových produktů. Hojně je využíváno logo společnosti, které je možno vidět na obrázku (Obrázek 11) níže.

5.3.8 Závěr analýzy marketingového mixu společnosti KAKAOVNÍK s. r. o.

Z analýzy marketingového mixu společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. vyplynulo, že produkty jsou přírodní, bez palmového oleje. Barvy, které jsou používány na vybarvování pralínek, jsou také přírodní. Cena je odvíjena od vstupních nákladů a náročnosti vyráběného produktu. Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. používá v rámci distribuce přímou i nepřímou metodu.

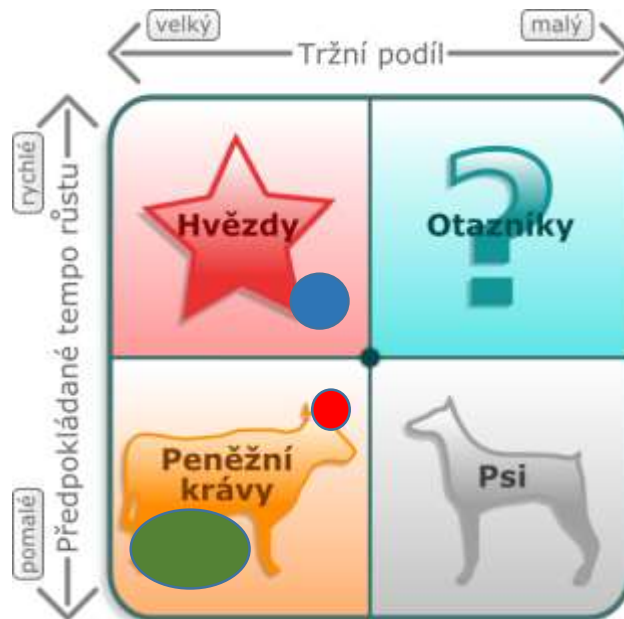
Účastní se festivalů a trhů, na kterých nabízí své produkty, dodává do malých kamenných obchodů a zároveň své zboží distribuuje přes e-shop. Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. v dubnu 2022 poskytla licenci pro vznik nové franšizy. V rámci propagace se společnost vyskytuje nejen v online prostředí, na kterém je ovšem nejrozšířenější, zde spolupracuje s veřejně známými osobnostmi, ale také v časopisech a novinách, nebo v televizi. Lidé jsou řazeni jako velmi důležitý faktor, protože přicházejí nejčastěji do kontaktu se zákazníkem a tvoří tak pověst společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. Procesy společnost stále inovuje a snaží se držet krok se stále se stálými změnami. Z pohledu materiálního prostředí má společnost KAKAOVNÍK s. r. o. kancelář, výrobní prostory, expediční prostory, balírnu, sklady, externí sklady a výdejnu.



Obrázek 11 Logo společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. (cokoladovnajaneK.cz)

5.4 BCG matice vybraného portfolia společnosti KAKAOVNÍK s. r. o.

Do BCG matice byly vybrány ty produkty, které jsou na základě společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. považovány za nejprodávanější. Tyto produkty jsou umístěny do BCG matice na základě analýzy finančních ukazatelů a vnitropodnikových materiálů i rozhovoru s majitelem společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. Matice je sestavena k roku 2021. Na obrázku (Obrázek 12) níže je vyobrazena BCG matice vybraných produktů společnosti.



Obrázek 12 BCG matice tří vybraných produktů
(Vlastní zpracování dle Kotler, 2004, s. 90)

- Nugát
- Mléčná čokoláda
- Lískovka

Lískovka je řazena v kategorii hvězdy a blíží se k peněžním krávám. Je to tedy produkt, který je oblíbený, pokrývá poměrně velké množství prodaných produktů. Mléčná čokoláda se nachází v peněžních krávách. Je celkem stabilním produktem, na který nejsou vynakládány velké finanční prostředky. Nugát se též nachází v peněžních krávách, i když nepokrývá tak významný podíl na vybraném trhu.

6 VYBRANÉ SITUAČNÍ MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Tato kapitola je zaměřena na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. Tato kapitola je zaměřena na základní marketingové analýzy, které více přiblíží vnější a vnitřní prostředí firmy. Je zaměřena na Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, benchmarking a PESTE analýzu. Tyto analýzy pomohou lépe pochopit, jak společnost KAKAOVNÍK s. r. o. funguje.

6.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Pro úspěšnou firmu by měli být zákazníci vždy na prvním místě. Pokud je hovořeno o Porterově analýze pěti konkurenčních sil, společností by měla být veškerá její činnost směřována k uspokojování odběratelů. Zároveň jsou velmi důležitým aspektem také dodavatelé, jelikož jsou veškeré suroviny na výrobu dováženy. Zbylými složkami jsou substituty a konkurence jak současná, tak ta potencionální.

6.1.1 Odběratelé

Jedním z dlouhodobých cílů společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. je formovat dlouholeté spolupráce se svými odběrateli. Ti jsou tak stavěni na přední příčky jejich zájmů. Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. má k lednu 2022 cca 500 odběratelů. Přes pandemii COVID-19 se jejich počet velmi často měnil, některé společnosti zkrachovaly, na druhou stranu jinými začalo být zboží odebíráno více. Firma se zaměřuje jak na B2B, tak na B2C trh, není tak pro ni, již B2C trh stěžejní a případný nepříznivý vývoj na tomto trhu již nemůže být pro firmu likvidační. Mezi ty největší odběratele můžou být řazeny například Zrníčko s. r. o., Vinotéka a delikatesy u VÁCLAVA a FABIO PRODUKT spol. s. r. o. Na trh navíc vstupují stále noví potencionální odběratelé. Do zahraničí se společnost teprve rozšiřuje, pár odběratelů má na Slovensku. Nyní je jednáno o exportu do Polska a dalších zahraničních zemí.

6.1.2 Dodavatelé

Společnost si nechává dodávat všechny suroviny, které dále zpracovává. Je nemožné být výrobcem všech vstupních surovin pro výrobu čokoládových produktů. Firma si ale velmi zakládá na kvalitě surovin a její dodavatele jsou velmi pečlivě vybírání. Pokud je dodavatelem učiněno pochybení, je firmou okamžitě vyhledáno nového dodavatele s vyšší kvalitou. Mezi největší dodavatele patří z řad dodavatelů surovin Almeco, s.r.o., nebo z řad

dodavatelů strojového vybavení CESK, s.r.o. Společnost své dodavatele velmi často kontroluje a také poměrně často mění. Tito dva jsou ale stálými dodavateli, se kterými společnost spolupracuje téměř od jejího vzniku, a proto jsou zde zmíněni jako ti nejdůležitější. Dalšími dodavateli jsou například BA&CON pack s.r.o., jež dodávají společnosti cukrářské potřeby, nebo Nutsman s.r.o. kteří mají na starost dodávky ořechů.

6.1.3 Stávající konkurence

V České republice, byla do nedávna konkurence v oblasti prodeje čokoládových produktů poměrně malá. S rostoucím trendem a stále vyššími požadavky zákazníků na kvalitu a původ produktů je konkurence rostoucí. I díky nejen cenové dostupnosti technického vybavení pro výrobu čokoládových produktů, je na trhu příbytek nových výrobců a prodejců. Proto je velmi důležité se něčím odlišovat. Rozhodující je nejen cena a kvalita, ale též množství produktů v portfoliu, a hlavně jejich dostupnost. Ne každý zákazník je ochoten nakupovat právě čokoládové produkty, které jsou již ze své podstaty křehké a náchylné na změny počasí přes e-shop, proto se většina firem podnikajících v tomto oboru uchyluje k zařízení vlastní kamenné prodejny, nebo jsou domlouvány spolupráce s malými obchody a prodejny, kde je jejich zboží distribuováno.

Přesto že je již na trhu v České republice poměrně velké množství konkurentů, téměř nikým nejsou nabízeny všechny možnosti zpracování čokolády. Některé firmy se zaměřují pouze na bean to bar čokolády, jiné jen na pralinky, další zase pouze na prodej klasických tabulkových čokolád. Proto jsou zde zvoleny tyto tři konkurenční firmy z České republiky, které se zabývají výrobou čokoládových produktů a nezaměřují se pouze na jeden sektor. Těmito firmami jsou:

- Sweet production s.r.o.
- AJALA s.r.o.
- KAMILA CHOCOLATES, s.r.o.

V poslední době se čokoládovny v České republice vracejí ke starým dobrým klasikám, jako je čokoládový nugát, nebo marcipán v čokoládě. Čokoláda je odvětví, ve kterém se dá stále vymýšlet něco nového, inovovat staré receptury, či obnovovat produkty, které se prodávaly dříve a v dnešní době už jsou na trhu téměř k nenalezení.

6.1.4 Potenciální konkurence

K roku 2021 se na trhu s čokoládou vyskytuje stále více nových prodejců. Je to dáno poměrně dostupnými vstupy. Ovšem pro úspěšné fungování nově vzniklé firmy, která se zabývá výrobou a prodejem, či pouze výrobou čokoládových produktů je klíčová schopnost uspokojit potřeby zákazníků. Tyto potřeby se velmi rychle a velmi často mění. Proto je pro nové konkurenty na tomto trhu velmi obtížné držet krok s již fungujícími výrobci a prodejci. Výrobou nového druhu produktů je vyžadováno nejen investici do nových strojů, ale též schopnost vymyšlení toho receptu, který bude vyhovovat co největšímu počtu zákazníků, ať už se jedná o alergiky, nebo o zákazníky, kteří nemohou, nebo nechtějí konzumovat určité suroviny. Samozřejmě se u zákazníků často mění i preference produktů, podle trendů, které zrovna jsou. Jeden den mohou být oblíbená čokoládovo-ořechová másla, jiný den už tomu tak být nemusí a zákazníci začnou poptávat po úplně jiném produktu, který nebude nová konkurence na trhu schopna vyrobit v požadovaném čase a množství. Ti potencionální konkurenti, kteří by se zabývali pouze prodejem, nikoli výrobou by to proto měli o dost snazší. Zde ovšem může nastat komplikace při výběru vhodných dodavatelů.

6.1.5 Nové substituty

Na trhu se nachází nespočet substitutů v čokoládovém průmyslu. Proto je důležité vhodně zvolit strategii. Není možné prodávat kvalitní zboží za nízkou cenu. Společností KAKAOVNÍK s. r. o. je zakládáno na kvalitě jejích produktů, tudíž není schopna nějak významně snižovat ceny svých produktů. Pro některé zákazníky se tedy stává nezajímavou. Ovšem vzhledem k dnešnímu trendu nákupu kvalitních, lokálních a ručně vyráběných produktů, byla čokoládovnou zvolena vhodná strategie. Sic mezi substituty můžou být řazeny jakékoli sladkosti, jakou jsou například bonbóny a oplatky, nebude dosahována taková kvalita, jaká může být dopřána zákazníkovi společnosti KAKAOVNÍK s. r. o.

6.1.6 Závěr Porterovy analýzy pěti sil

Z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil vychází, že jejími největšími odběrateli na B2B trhu jsou zrníčko s.r.o., Vinotéka a delikatesy u VÁCLAVA a FABIO PRODUKT spol. s r.o. Největšími dodavateli v oblasti strojového vybavení je společnost CESK s.r.o. Mezi největší dodavatele v oblasti surovin se řadí Almeco s.r.o. a také Nutsman s.r.o. Dále z analýzy vyplývá, že největšími konkurenty na trhu jsou Sweet production s.r.o., AJALA s.r.o. a KAMILA CHOCOLATES s.r.o. Potenciální konkurencí může být kdokoli,

kdo má dostatečný kapitál na to, aby mohl nakoupit strojové vybavení a základní suroviny pro výrobu čokolády. Na trhu se nachází nespočet substitutů, proto je potřeba vhodně zvolit strategii a pravidelně ji aktualizovat.

6.2 Benchmarking

V této kapitole je proveden benchmarking vybraných společností. Tyto společnosti byly vybrány na základě brainstormingu s majitelem společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. a jedná se o společnosti Sweet production s.r.o., AJALA s.r.o. a KAMILA CHOCOLATES, s.r.o.

6.2.1 Sweet production s.r.o.

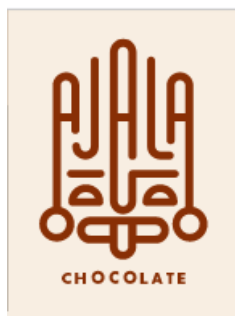
Sweet production s.r.o. je společnost se sídlem v Praze (kurzy.cz, 2022). Jedná se o společnost, kterou jsou vyráběny a prodávány čokoládové produkty, jako jsou tabulkové čokolády, plody obalené v čokoládě, horká čokoláda, čokoládové tyčinky a čokoládové pasty (cokoladalyra.cz, 2022). Na obrázku (Obrázek 13) níže je logo společnosti.



Obrázek 13 Logo společnosti Sweet production s.r.o. (cokoladalyra.cz)

6.2.2 AJALA s. r.o.

AJALA s.r.o. je společností, která se zabývá výrobou a prodejem čokoládových produktů, převážně pak tabulkovou čokoládou, horkou čokoládou, plody obalovanými v čokoládě, sušenkami a dárkovými balíčky (ajala.cz, 2022). Její sídlo je ve Velké Bíteši. Společnost vznikla v roce 2014 (kurzy.cz, 2022). Na obrázku (Obrázek 14) níže je vyobrazeno logo společnosti.



Obrázek 14 Logo společnosti AJALA s.r.o. (ajala.cz)

6.2.3 KAMILA CHOCOLATES, s.r.o.

KAMILA CHOCOLATES, s.r.o. je společností se sídlem ve Vyskytné nad Jihlavou, založena v roce 2008. Zabývá se výrobou a prodejem čokoládových produktů (kurzy.cz, 2022). Těmito produkty mohou být například duté figurky, tabulkové čokolády, DIA čokolády, čokoládové bonbony, dárkové a sezónní produkty (chocolates.cz, 2022). Na obrázku (Obrázek 15) níže je vyobrazeno logo společnosti KAMILA CHOCOLATES, s.r.o.



Obrázek 15 Logo společnosti KAMILA CHOCOLATES, s.r.o. (chocolates.cz, 2022)

6.2.4 Benchmarking vybrané společnosti

V rámci benchmarkingu vybrané společnosti byli po rozhovoru s majitelem společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. zvoleni výše zmínění konkurenti. Jedná se o společnosti Sweet production s.r.o., AJALA s.r.o. a KAMILA CHOCOLATES, s.r.o.

Vybrané společnosti byly hodnoceny podle číselné škály, kdy hodnota 5 představuje nejhorší možné hodnocení a hodnota 1 nejlepší možné hodnocení. Dále byly hodnoceny slovně. Tabulka (Tabulka 2) níže uvádí vstupní údaje pro benchmarking.

Tabulka 2 Slovní hodnocení vybraných společností (Vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria	KAKAOVNÍK s. r. o.	Sweet production s.r.o.	AJALA s.r.o.	KAMILA CHOCOLATE, s.r.o.
Velikost portfolia	Výborný	Chvalitebný	Chvalitebný	Dobry
Cena vybraného produktu (čistá tabulková čokoláda)	Dobry	Výborný	Chvalitebný	Výborný
Poloha	Dobry	Chvalitebný	Výborný	Dobry
Přehlednost webových stránek	Výborný	Chvalitebný	Chvalitebný	Dostatečný
Materiální prostředí	Výborný	Výborný	Výborný	Dobry
Sociální síť	Chvalitebný	Chvalitebný	Chvalitebný	Dobry
Počet sledujících na Instagramu (ke dni 13. 5. 2022)	Chvalitebný	Dobry	Dostatečný	Dostatečný

Tabulka 3 Benchmarking (Vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria	Váha kritéria	KAKAOVNÍK s. r. o.	Sweet production s.r.o.	AJALA s.r.o.	KAMILA CHOCOLATES, s.r.o.
Velikost portfolia	0,30	1	2	2	3
		0,30	0,60	0,60	0,90
Cena vybraného produktu (čistá tabulková čokoláda)	0,15	3	1	2	1
		0,45	0,15	0,30	0,15
Poloha	0,05	3	2	1	3
		0,15	0,10	0,05	0,15
Přehlednost webových stránek	0,20	1	2	2	4
		0,20	0,40	0,40	0,80
Materiální prostředí	0,05	1	1	1	3
		0,05	0,05	0,05	0,15
Sociální síť	0,20	2	2	2	3
		0,40	0,40	0,40	0,60
Počet sledujících na Instagramu (ke dni 13. 5. 2022)	0,05	2	3	2	2
		0,10	0,15	0,10	0,10
Celkem	1,00	1,65	1,85	1,90	2,85

Z tabulky (Tabulka 3) benchmarkingu je zřejmé, že společnost KAKAOVNÍK s.r.o. dopadla ve srovnání s ostatními konkurenčními společnostmi celkově nejlépe. Společnost by se měla snažit zapracovat především na cenách, kde společnost KAKAOVNÍK s.r.o. dopadla nejhůře. Dále by se měla společnost zabývat umístěním, i v tomto hodnocení dosáhla vyšších hodnot než společnosti Sweet production s.r.o. a AJALA s.r.o. Podle hodnocení velikosti portfolia je na tom společnost KAKAOVNÍK s.r.o. nejlépe s hodnocených firem. Nejhůře je na tom společnost KAMILA CHOCOLATES, s.r.o. Z perspektivy hodnocení podle přehlednosti webových stránek je na tom opět KAKAOVNÍK s.r.o. nejlépe,

Sweet production s.r.o. a AJALA s.r.o. jsou druhé v pořadí, kdy přehlednost jejich webových stránek je pouze chvalitebná. Nejhorší na tom je KAMILA CHOCOLATES, s.r.o., která by na svých webových stránkách měla zpracovat. Co se materiálního prostředí, jako hodnotícího kritéria týká, dosahují všechny společnosti až na KAMILA CHOCOLATES, s.r.o. výborných výsledků. Na sociálních sítích by měly zpracovat všechny společnosti, KAKAOVNÍK s.r.o., Sweet production s.r.o. a AJALA s.r.o. dosahují stejných výsledků. Nejhorší je na tom opět KAMILA CHOCOLATES, s.r.o. Všechny společnosti by se měly více zaměřit na správu svých sociálních sítí, podle sledujících na instagramových profilech společností vyplývá, že nejlépe jsou na tom KAKAOVNÍK s.r.o. a AJALA s.r.o., hned za nimi KAMILA CHOCOLATES, s.r.o. a na posledním místě Sweet production s.r.o.

6.3 PESTE analýza

V této kapitole je provedena PESTE analýza společnosti KAKAOVNÍK s. r. o., která monitoruje vnější prostředí prostřednictvím faktorů politicko-právních a legislativních, ekonomických, sociálních, technologických a ekologických faktorů.

6.3.1 Politicko-právní a legislativní faktory

Politická situace odvětví prodeje potravin téměř neovlivňuje. Jedním z významných politických faktorů, které firmu ovlivňují, bylo zavedení stravenkového paušálu, které významným způsobem může ovlivnit zaměstnance. Stravenkový paušál je alternativou ke stravenkám, kdy je zaměstnanci umožněno danou částku přímo vyplatit, a to za stejných daňových podmínek, jako u stravenek. Jde tedy o čistý příjem, ze kterého se neplatí žádné odvody, ani daně. Co se týká legislativních faktorů, jsou velmi přísné a jejich dodržování, je často kontrolováno příslušnými úřady, jako je česká obchodní inspekce, nebo krajská hygienická stanice. Jedním z mnoha zákonů, které ovlivňují společnost KAKAOVNÍK s. r. o. je vyhláška č. 76/2003 sbírky, kterou jsou stanovovány požadavky pro přírodní sladidla, med, cukrovinky, kakaový prášek, směsi kakaa s cukrem, čokoládu a čokoládové bonbony. Tato vyhláška je účinná od roku 2004 (zakonyprolidi.cz, 2022).

6.3.2 Ekonomické faktory

Nejdůležitějšími ekonomickými faktory, které firmu výrazně ovlivňují, jsou průměrná míra inflace a nezaměstnanost. Průměrná míra inflace v roce 2021 byla 3,8 %. Od loňského roku inflace velmi vzrostla a k březnu roku 2022 dosahuje hodnot kolem 11 %. Pro firmu to znamená především zdražení vstupů, což vede k následnému zdražování cen produktů.

Nezaměstnanost je dalším faktorem, ovlivňující všechny firmy. Na konci loňského roku dosáhla nezaměstnanost dle českého statistického úřadu výše 2,2 %. Toto číslo se ale dle předpokladů bude zvyšovat v závislosti na událostech ve světě, především pak kvůli válce, která právě probíhá na území Ukrajiny. Na zaměstnance bude mít tato situace negativní dopad, stejně jako tomu bylo již v minulých letech, kdy docházelo k propouštění zaměstnanců, kvůli pandemii (czso.cz, 2022).

6.3.3 Sociální faktory

Z dlouhodobého hlediska populace v České republice roste, což pro firmu znamená více potencionálních zákazníků. Vzhledem k poměrně vysoké porodnosti za poslední 2 roky též vzniká pro firmu možnost zaměřit se více na čokoládové produkty vhodné pro děti. Česká republika se nachází v malém tržním prostředí, což může být nespornou výhodou, především pro marketing. Správně zvolená reklama má velmi vysoký dosah. Proto čokoládovna umísťuje reklamu nejen na sociální sítě, ale též do televize a zároveň spolupracuje s veřejně známými osobnostmi, jakými jsou například Eva Burešová, či Leoš Mareš. Čokoládovna tak může tímto způsobem oslovit rozmanité skupiny.

6.3.4 Technické a technologické faktory

Přínosem v tomto oboru podnikání je neustálá inovace všech technologií, ať už se jedná o technologie, které pomáhají s výrobou či balením produktů. Neustále dochází k modernizaci strojů, které jsou na výrobu čokoládových produktů potřeba. Klíčovou technologií jsou tedy spíše stroje než IT technologie, ty v tomto případě nejsou tolik podstatné. Společnost vlastní výrobní linku, která je schopna za pomoci obsluhy vyrábět tabulkové čokolády a některé druhy pralinek. Tento stroj byl firmou pořízen v roce 2020 a je velkým přínosem. Díky němu je firma schopna pojmout větší množství zakázek a jeho provoz není nijak zvláště nákladný. Jediným větším dodatečným nákladem, který vzniká po pořízení strojů, je jejich údržba a opravy.

6.3.5 Ekologické faktory

Nejvýznamnějšími ekologickými faktory, které ovlivňují firmu KAKAOVNÍK s. r. o. je ekologické likvidace obalových materiálů, ve kterých jsou přepravovány vstupy. Dále pak obalový materiál, do kterého jsou finální produkty baleny a obalový materiál, ve kterém jsou finální produkty odesílány zákazníkovi. Všeobecně se dá říci, že právě obalové materiály a jejich likvidace či použití je v oblasti ekologie velmi důležité. Ekologie není pro firmu

důležitá jen díky udržitelnosti materiálů a díky nařízením, která v této oblasti existují, ale také díky zákazníkům, kteří si stále více potrpí na ekologické zabalení produktů a podporují ty firmy, které se ekologií zabývají.

6.3.6 Vyhodnocení PESTE analýzy

Z PESTE analýzy vyplývá, že politicko-právní a legislativní faktory společnost KAKAOVNÍK s. r. o. výrazně ovlivňují, hlavně v oblasti výroby a prodeje čokoládových produktů. Analýzou ekonomického sektoru bylo zjištěno, že nejvíce společnost KAKAOVNÍK s. r. o. ovlivňuje průměrná míra inflace a nezaměstnanost. Inflace za poslední rok velmi stoupla, což má negativní dopad nejen na firmu, ale také na zákazníka. Pokud si chce společnost KAKAOVNÍK s. r. o. udržet a získat nové zákazníky je pro ni důležité sledování stále se měnících trendů a přizpůsobení se jim, ať už v oblasti reklamy, nebo samotných produktů, což může vést k nesporné konkurenční výhodě. Rozborem technologických faktorů bylo zjištěno, že společnost KAKAOVNÍK s. r. o. výrazně ovlivňují inovace v oblasti vývoje strojů, za pomoci, kterých se vyrábí čokoládové produkty, naopak IT technologie nejsou pro firmu tolik důležité. Nejdůležitějším faktorem v oblasti technologie je pak pro společnost vlastní výrobní linka. Ekologické faktory jsou ovlivňovány především tlakem ze strany zákazníků, kteří vyžadují ekologické obalové materiály.

6.4 Zodpovězení výzkumných otázek

V rámci zpracování teoretických východisek byly definovány čtyři výzkumné otázky, na které se při vypracování analytické části bakalářské práce hledaly odpovědi. Výzkumné otázky byly formulovány následovně:

- *Výzkumná otázka číslo 1: Působí společnost KAKAOVNÍK s. r. o. více na B2B či B2C trzích?*

Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. působí jak na B2B, tak na B2C trzích. Nicméně, od roku 2022 se společnost KAKAOVNÍK s. r. o. více zaměřuje spíše na B2C trh.

- *Výzkumná otázka číslo 2: Jsou cíle společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. stanoveny podle metody SMART?*

Na základě zpracované analýzy bylo zjištěno, že navržené cíle společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. nejsou stanoveny podle metody SMART.

- *Výzkumná otázka číslo 3: Jakou strategii společnost KAKAOVNÍK s. r. o. zaujímá dle Kotlerovy strategie konkurenčního postavení na trhu?*

Prostřednictvím realizovaných šetření lze říci, že dle Kotlerovy strategie konkurenčního postavení na trhu zaujímá společnost KAKAOVNÍK s. r. o. pozici leadera.

- *Výzkumná otázka číslo 4: Se kterými produkty se společnost KAKAOVNÍK s. r. o. na trhu nejvíce prosazuje?*

Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. se na trhu nejvíce prosazuje pomocí tabulkových čokolád, převážně pak mléčné, arašídovým nugátem a lísko-oříškovým krémem.

6.5 SWOT analýza společnosti KAKAOVNÍK s. r. o.

SWOT analýzou jsou podávány informace o silných a slabých stránkách společnosti KAKAOVNÍK s. r. o., ale také o jejích hrozbách a příležitostech.

Pro zpracování SWOT analýzy bylo využito mimo jiné analýzy interních informací společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. a dále vycházejí z analýz, které byly zpracovány výše v bakalářské práci.

V tabulce (Tabulka 4) je prezentována SWOT analýza společnosti KAKAOVNÍK s. r. o.

Tabulka 4 SWOT analýza společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Vlastní výrobní linka	Nedostatek plně automatických strojů
Rozsáhlá síť odběratelů	Malá kapacita výroby
Vhodně zvolená strategie	Nízká úroveň poskytování služeb ze strany dopravců
Velká základna zákazníků s vyšším než průměrným platem či mzdou	Závislost na externích skladech
Kvalitní zboží	Vyšší cena produktů
Vlastní rozvázkový systém pro B2B trh	Správa sociálních sítí
Rozsáhlé portfolio	Sezónní prodej zboží
Příležitosti	Hrozby
Zvýšení nezaměstnanosti	Přísná legislativa v oblasti výroby potravin
Inovace strojů na výrobu čokoládových produktů	Zvyšující se inflace
Oblíbenost nákupů přes internet	Měnicí se spotřebitelské trendy
Světové soutěže	Důraz na ekologii obalových materiálů
Vstup nových dodavatelů na trh	Zhoršení kvality vstupních surovin ze strany dodavatelů
Vstup nových odběratelů na trh	Vstup nových konkurentů na trh

6.5.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. patří vlastní výrobní linka. Společnost je jedna mezi prvními, která tuto linku vlastní. Linka je schopna vyrobit 1500 tabulkových čokolád za směnu, takže velmi napomáhá k zvýšení kapacity výroby. Síť odběratelů je velmi velká jak na B2B, tak na B2C trzích. Což je nespornou výhodou hlavně pro síť zákazníků, kteří si tak sami mohou vybrat, u jakého odběratele budou nakupovat, nebo zda zvolí e-shop. Vzhledem k ceně produktů je silnou stránkou i to, jací zákazníci produkty společnosti vyhledávají. Především je pojednáváno o zákaznících, kteří mají průměrný či nadprůměrný příjem, a tak mohou za kvalitu zaplatit. Kvalitní zboží je jednou z nejsilnějších stránek společnosti, protože se lidé dnes opět vrací od kvantity ke kvalitě. Na B2B trhu poskytuje společnost vlastní závozy do prodejen. Eliminuje tak možnost zničení zboží neopatrnou manipulací ze strany dopravců. Další ze silných stránek je obrovské produktové portfolio, které společnost nabízí. Každý zákazník si pak z velkého množství může vybrat to, co mu chutná a vyhovuje jeho preferencím.

6.5.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. lze řadit nedostatek plně automatických strojů, ke kterým by společnost nemusela najímat nové pracovníky. Další ze slabých stránek společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. je malá kapacita výroby, která je spojena především s nedostatkem pracovní síly a malými prostory. Kvůli tomu je společnost nucena vlastnit a pronajímat si externí sklady. Přeprava zboží mezi externími sklady a výrobou pak může být velmi časově i finančně náročná. Zboží se prodává převážně v sezóně, kdy je počasí k čokoládě přívětivější, což souvisí i se slabou stránkou dopravců, kteří nejsou stoprocentně schopni zaručit doručení zboží v požadované kvalitě. Neopatrní dopravci mohou zboží poškodit, což při vyšší ceně vede k nespokojenosti zákazníka. Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. se snaží většinu zakázek posílat přes společnost messenger, která se k zásilkám chová velmi šetrně. Cena produktů může být pro některé potencionální zákazníky velkou překážkou, proto je řazena do slabých stránek. Z benchmarkingu vyšlo, že další slabou stránkou je správa sociálních sítí. Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. by se měla na správu svých sociálních sítí více zaměřit a být na nich více aktivní.

6.5.3 Příležitosti

Mezi největší příležitosti společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. momentálně spadá zvýšení nezaměstnanosti. Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. stále hledá nové kvalifikované zaměstnance, a proto je tato skutečnost pro společnost příležitostí, jak zaměstnat novou kvalifikovanou pracovní sílu. V posledních letech byl velký pokrok v oblasti inovace technologií, což může být příležitostí i pro společnost KAKAOVNÍK s. r. o. Nové inovativní technologie mohou pomoci společnosti s výrobou a dokázaly by navýšit kapacitu výroby na několiknásobek. Zároveň se v době pandemie COVID-19 velmi zvedla preference zákazníků nakupovat zboží přes internet. Což je pro společnost KAKAOVNÍK s. r. o. velkou příležitostí v oblasti prodeje svých produktů přes e-shop. Společnost se zároveň zapojuje do světových soutěží, jako je soutěž Great taste. Ocenění z těchto soutěží značí kvalitu a jsou poslední dobou zákazníky velmi vyhledávány. Účast na takových soutěžích je proto pro společnost velkou příležitostí, jak rozšířit povědomí o společnosti a utvrdit zákazníky v tom, že její produkty jsou opravdu kvalitní. Dalšími příležitostmi je vstup nových dodavatelů a potenciálních nových odběratelů na trh. V dnešní době vstupuje na trh mnoho nových dodavatelů surovin pro výrobu čokolády a surovin s výrobou čokoládových produktů spojených. Zároveň pak vzniká mnoho nových prodejen s delikatesami a zdravou výživou, která jsou potenciálními novými zákazníky společnosti KAKAOVNÍK s. r. o.

6.5.4 Hrozby

Mezi největší hrozby společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. spadá přísná legislativa v oblasti potravin, která se stále zpřísňuje a mohla by pro společnost znamenat nutnost inovací. Další hrozbou je zvyšující se inflace, společnost KAKAOVNÍK s. r. o. tak musí vhodně investovat svůj kapitál a zároveň sledovat vývoj trhu, protože jako prodejce luxusního zboží budou její produkty právě to, co si zákazníci odpustí jako první. Ze strany zákazníků se stále mění i trendy, proto by je společnost KAKAOVNÍK s. r. o. měla stále sledovat a připravovat se na jejich možný příchod, aby byla schopna v takovém případě rychle zareagovat. Jedním z posledních trendů je nátlak ze strany zákazníků na ekologické obalové materiály. Ze strany dodavatelů hrozí zhoršení kvality vstupních surovin, kdy společnost musí reagovat a rychle najít nové dodavatele, kteří by splňovali požadavky na kvalitu. Další z hrozeb může být jednoduchý vstup nových konkurentů na trh, vzhledem k dostupnosti vstupních surovin. Vstup nových konkurentů je na trh možný pouze s dostatečným kapitálem.

7 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ REALIZOVANÝCH ANALÝZ

Z provedených analýz vyplývá, že se společnost KAKAOVNÍK s. r. o. pohybuje jak na B2B, tak na B2C trhu. Vzhledem k vysoké poptávce stále přibírá nové zaměstnance a snaží se o jejich spokojenost. Klade vysoký důraz na kvalitu vyráběných produktů. A velmi si zakládá na společné vizi. Zároveň si velmi váží jak svých zaměstnanců, tak odběratelů. Od zaměstnanců je považována hlavně zručnost a samostatnost. Kvůli počtu zaměstnanců se společnost KAKAOVNÍK s. r. o. řadí mezi malé společnosti. Vlastí a pronajímá si externí sklady.

Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. se zaměřuje především na pracující zákazníky s vyšším než průměrným, či alespoň průměrným platem či mzdou. Cílí na prodej přes e-shop a na prodej v malých kamenných prodejnách. Snaží se dosáhnout veřejného mínění o svých produktech, jako o produktech kvalitních.

Produkty jsou bez přidaného palmového oleje a jsou barveny přírodními barvami, čímž se společnost snaží udržet krok s ekologickými a výživovými trendy. Společností KAKAOVNÍK s. r. o. je využívána metoda přímé i nepřímé distribuce, formou účasti na festivalech a trzích, ale i prodejem přes e-shop, či v kamenných prodejnách. V dubnu 2022 byla otevřena první Franšíze v Praze. Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. využívá propagace hlavně v online prostředí, nicméně je částečně propagována i v tisku, na televizních kanálech, či v časopisech.

Největšími odběrateli na B2B trhu jsou zrníčko s.r.o., Vinotéka a delikatesy u VÁCLAVA a FABIO PRODUKT spol. Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. nejvíce spolupracuje s dodavateli CESK s.r.o., Almeco s.r.o. a Nutsman s.r.o. Největšími konkurenty jsou Sweet production s.r.o., AJALA s.r.o. a KAMILA CHOCOLATE s.r.o. Potenciálními konkurenty může být kdokoli s dostatečným kapitálem pro nákup strojového vybavení a základních surovin.

Nejvíce společnost KAKAOVNÍK s. r. o. ovlivňují politicko-právní a legislativní faktory a dále míra inflace, nezaměstnanost, měnící se trendy ze strany zákazníků inovace v oblasti strojového vybavení a tlak ze strany zákazníků na ekologii.

Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. by se měla nejvíce zaměřovat na získávání nových zákazníků a na náchylnost produktů na teplo.

8 NÁVRHY DOPORUČENÍ S CÍLEM ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI KAKAOVNÍK S. R. O. NA TRHU

Tato kapitola je věnována návrhům doporučení s cílem zlepšení konkurenceschopnosti společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. na trhu. Jedná se o doporučení vyplývající z provedených analýz realizovaných v rámci zpracování bakalářské práce.

8.1 Aktivnější správa profilů na sociálních sítích

Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. by se měla více zaměřit na aktivní správu svých profilů na sociálních sítích. V dnešní moderní době, kdy téměř každý má sociální síť, je aktivní správa profilů na sociálních sítích klíčovou. Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. by měla být na svých sociálních sítích každý den aktivní a přidávat příspěvky, které zaujmou širokou veřejnost. Stejně tak, jako by měla více spolupracovat se známými osobnostmi, které mají na sociálních sítích velkou základnu sledujících. Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. se pak dostane více do povědomí potenciálních zákazníků. K realizaci tohoto doporučení by měl být zvolen zaměstnanec, který se o správu sociálních sítí bude aktivně starat, za náležitou odměnu. Dle rozhovoru s majitelem společnosti KAKAOVNÍK s. r. o., by tato odměna mohla být až 2 000 Kč měsíčně.

8.2 Otevření nových franšíz

Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. by se měla zaměřit na otevření nových franšíz. V dubnu 2022 byla otevřena první franšíza v Praze, která je již od začátku velmi úspěšná. Otevření dalších franšíz znamená nabízení kvalitních produktů na mnoha místech, s kvalitními službami, kde kvalifikovaný a proškolený personál je schopen poradit každému zákazníkovi k uspokojení jeho potřeb. Zákazníci v dnešní době hledají něco navíc. Franšíz by měly být otevřeny ve velkých městech, jakými jsou Brno, Olomouc, Ostrava, Plzeň nebo Liberec. Náklady, které by společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. vznikly s otevřením nové franšízy, jsou na základě rozhovoru s majitelem společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. přibližně 120 000 Kč.

8.3 Prodej produktů druhé jakosti za nižší ceny

Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. produkuje spoustu produktů, které neodpovídají standardům pro prodej za plnou cenu. V současné době mají zaměstnanci možnost odkupu těchto produktů za výrobní cenu. Tuto možnost by mohla společnost KAKAOVNÍK s. r. o.

nabídnout zákazníkům, kteří si nemohou, nebo nechtějí dovolit čokoládové produkty za plnou cenu a toliko nevyhledávají kvalitu, či jim nezáleží na vzhledu čokoládových produktů. Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. by tak mohla generovat další zisk.

8.4 Výstavba nové haly

Z benchmarkingu vyplynulo, že jednou z nejslabších stránek je umístění výroby a výdejního místa společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. Proto by společnost KAKAOVNÍK s. r. o. měla začít uvažovat nad výstavbou nové haly, která by zároveň vyřešila i problém malých skladových prostor v areálu a potřebu pronájmu externích skladů. Toto doporučení by však bylo pro společnost KAKAOVNÍK s. r. o. velmi nákladné.

8.5 Nákup nového strojového zařízení

Z předchozích analýz vyplynulo, že strojové vybavení je důležitou součástí pro zlepšení konkurenceschopnosti. Dokáže zvýšit kapacitu a ulehčit zaměstnancům. Společnost KAKAOVNÍK s. r. o. by poté mohla přijímat více zakázek, hlavně přes hlavní sezónu, která je v podzimních a zimních měsících, kdy je vytížení strojů i zaměstnanců maximální. Naopak mimo hlavní sezónu by se za pomoci nových strojů mohla důkladně připravovat na novou sezónu a vytvářet tak zásoby na sklad. Dle interních dat a informací společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. by náklady na pořízení nového stroje byly ve výši přibližně 1 300 000 Kč. I přes vysoké náklady na pořízení nové strojové techniky by byla návratnost této investice do jednoho roku.

8.6 Přechod k dopravci Messenger

Z analýzy McKinsey 7S vyplývá, že dopravce messenger je velmi šetrný k přepravovanému zboží. Proto by společnost KAKAOVNÍK s. r. o. měla zvážit úplný přechod k dopravci Messenger, čímž by výrazně klesl počet reklamací poškozeného zboží, které bylo poškozeno neopatrným zacházením ze strany dopravce. Toto doporučení by společnost dle interních informací stálo 109 Kč na jednu zásilku a muselo by se projevit v ceně dopravy.

8.7 Řešení teplotních změn

Z provedených analýz vyplynulo, že jednou z nejslabších stránek společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. je prodej sezónního zboží. To pro společnost KAKAOVNÍK s. r. o. znamená, že v období teplých měsíců jí výrazně klesají tržby, jelikož mají zákazníci obavy o zboží, které by mělo cestovat několik dní. Proto by společnost KAKAOVNÍK s. r. o. měla

zvážit výrobu a zboží, které není náchylné na teploty. Zároveň by pak společnost KAKAOVNÍK s. r. o. měla zvážit zasílání svých produktů, které budou baleny v termoboxech se suchým ledem. Tím by se zajistila stále nízká teplota a zákazníci by nemuseli mít obavy o svou objednávku.

ZÁVĚR

Důležitost konkurenceschopnosti společností na trhu je velmi důležitá, proto by jí měla každá společnost věnovat maximální pozornost a snažit se dosahovat dobrých výsledků. Pokud tak společnosti neučiní, může se velmi snadno stát, že jejich konkurenceschopnost klesne a nebudou již moci v podnikání na daném trhu pokračovat. Společnosti by se měli snažit držet se trendů a být schopné se jim neustále přizpůsobovat.

Bakalářská práce byla zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Kde v teoretické části bylo hlavním cílem zpracování literární rešerše. V této literární rešerši byly více vysvětleny důležité pojmy pro zpracování praktické části. Praktická část na teoretickou část navazuje. V praktické části bylo provedeno několik vybraných marketingových situačních analýz.

Hlavním cílem praktické části bylo analyzovat současný stav konkurenceschopnosti společnosti KAKAOVNÍK s. r. o., zhodnocení výsledků těchto analýz a navržení vhodných doporučení na zlepšení konkurenceschopnosti společnosti. Na začátku praktické části byla představena společnost KAKAOVNÍK s. r. o. Za pomoci analýzy McKinsey 7S pak byla podrobněji rozebrána její struktura, zaměstnanci, strategie, systémy, schopnosti a sdílené hodnoty. Dále byla provedena analýza STP, kdy byly vymezeny segmenty, na které se společnost zaměřuje, její zacílení a na závěr její umístění. Jako další byla provedena analýza marketingového mixu a BCG matice vybraných produktů jejich portfolia. Jako další byla zpracována Porterova analýza pěti konkurenčních sil, kde byli více charakterizováni odběratelé, dodavatelé, stávající a potenciální konkurenti společnosti a nové možné substituty. Dále byl proveden benchmarking, kde byla společnost KAKAOVNÍK s. r. o. srovnána s jejími největšími konkurenty, kteří byli určeni na základě rozhovoru s majitelem společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. V neposlední řadě byla provedena PESTE analýza, která více přiblížila politicko-právní a legislativní, ekonomické, sociální, technické a technologické a ekologické faktory, které společnost KAKAOVNÍK s. r. o. nejvíce ovlivňují. Za PESTE analýzou následovalo zodpovězení stanovených výzkumných otázek, které byly definovány a na závěr byla sestavena SWOT analýza, která odhalila silné a slabé stránky společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. a zároveň její příležitosti a hrozby. Na konci praktické části se nachází zhodnocení výsledků provedených analýz a návrhy doporučení s cílem zlepšit a posílit konkurenceschopnost společnosti KAKAOVNÍK s. r. o.

Většina doporučení, které jsou uvedeny v bakalářské práci, jsou nízkonákladová, což bylo i jejich cílem, a proto by neměl být problém s jejich realizací. Nejnákladnějším doporučením je výstavba nové haly. Toto doporučení je velmi složitě realizovatelné, nicméně by společností KAKAOVNÍK s. r. o. do následujících let ušetřilo velké náklady spojené zejména s přepravou a pronájmem externích skladů.

Bakalářská práce byla zpracována v souladu se zadáním a předpokládám, že byly splněny stanovené cíle bakalářské práce.

Věřím tak, že má bakalářská práce přinese společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. nové úhly pohledu na její fungování a zároveň přejí společnosti mnoho spokojených a loajálních zákazníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLYTHE, Jim, 2013. *Consumer behaviour*. 2nd ed. London: SAGE Publications, 576 s. ISBN 978-1-4462-6645-8.

Cokoladalyra.cz – čoko, co zaujme a chutná. *Cokoladalyra.cz – čoko, co zaujme a chutná* [online]. Dostupné z: <https://www.cokoladalyra.cz/>

Čokoládovna JANEK – Čokoláda bez výmluv. *Čokoládovna JANEK – Čokoláda bez výmluv* [online]. Dostupné z: <https://www.cokoladovnajanek.cz/>

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Edika, 192 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2020. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing, 240 s. ISBN 978-80-271-2020-8.

FOTR, Jiří et al., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

GÁLA, Libor, Alena BUCHALCEVOVÁ a Jaroslav JANDOŠ, 2012. *Podniková architektura*. Řepín: Tomáš Bruckner, 222 s. ISBN 978-80-904-6616-6.

GODIN, Seth, 2020. *Tohle je marketing!: zcela nový přístup k marketingu, prodeji a reklamě*. 1. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-271-2567-8.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 176 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

HUNTER, Paul, 2014. *The Seven Inconvenient Truths of Business Strategy*. London: Gower, 232 s. ISBN 978-04-157-8841-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

JUREČKA, Václav, 2013. *Mikroekonomie. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Grada, 368 s. ISBN 978-80-247-4385-1.

Kamila Chocolates – Čokoláda nejvyšší kvality od roku 1930. *Kamila Chocolates – Čokoláda nejvyšší kvality od roku 1930* [online]. Copyright © 2020. Kamila Chocolates s.r.o. [cit. 13.05.2022]. Dostupné z: <https://chocolates.cz/>

KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOTLER, Philip, 2004. *Marketing. 1.* vyd. Praha: Grada. 804 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing. 4.* vyd. Praha: Grada. 1048s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management. 14.* vyd. Praha: Grada. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1.* vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

LESÁKOVÁ, Dagmar, 2014. *Strategický marketing. Bratislava: Sprint dva, 350 s. ISBN 978-80-897-1007-2.*

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 232 s. ISBN 978-80-7261-251-2.*

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2. Praha: Grada, 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.*

Obchodní rejstřík firem – vazby a vztahy z justice.cz | Kurzy.cz. *Obchodní rejstřík firem – vazby a vztahy z justice.cz | Kurzy.cz* [online]. Copyright © 2000 [cit. 13.05.2022]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/>

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

Pravá česká čokoláda AJALA - AJALA CHOCOLATE. *Pravá česká čokoláda AJALA – AJALA CHOCOLATE* [online]. Dostupné z: <https://eshop.ajala.cz/>

PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., přeprac. vyd. Praha: Grada, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 488 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

VALENZUELA-ABACO, Fredy-Roberto, 2013. *Marketing: A Snapshot is a step-by-step guide to creating a marketing plan*. London: Pearson, 72 s. ISBN 978-14-860-0927-5.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 480 s. ISBN 978-80-271-1701-7.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

WEST, Douglas, 2015. *Strategic marketing creating competitive advantage*. New York: Oxford, 600 s. ISBN 978-0-19-968409-0.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2011. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.

76/2003 Sb. Vyhláška, kterou se stanoví požadavky pro přírodní sladidla, med, cukrovinky, kakaový prášek a směsi.... *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 17.04.2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2003-76>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B Business to Business

B2C Business to Customer

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Porterův model pěti konkurenčních sil (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 38)	29
Obrázek 2 Mléčná tabulková čokoláda (Vlastní fotografie).....	47
Obrázek 3 Čokoláda z řady Passion (Vlastní fotografie)	47
Obrázek 4 Pralinky mango a kokos (Vlastní fotografie)	49
Obrázek 5 Limitovaná edice Velikonočních pralinek (Vlastní fotografie)	49
Obrázek 6 Arašídový nugát (Vlastní fotografie)	49
Obrázek 7 Lískovka (Vlastní fotografie)	50
Obrázek 8 Čokoládové lízátko – tlapka z bílé a hořké čokolády (Vlastní fotografie).....	51
Obrázek 9 Čokoládové srdíčko s posypem (Vlastní fotografie).....	51
Obrázek 10 Majitelé a zaměstnanci společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. (cokoladovnajanek.cz)	55
Obrázek 11 Logo společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. (cokoladovnajanek.cz).....	56
Obrázek 12 BCG matice tří vybraných produktů (Vlastní zpracování dle Kotler, 2004, s. 90)	57
Obrázek 13 Logo společnosti Sweet production s.r.o. (cokoladalyra.cz).....	61
Obrázek 14 Logo společnosti AJALA s.r.o. (ajala.cz)	62
Obrázek 15 Logo společnosti KAMILA CHOCOLATES, s.r.o. (chocolates.cz, 2022)	62

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Složení Lískovky na 100 g (Vlastní zpracování dle informací dostupných z cokoladovnajanek.cz).....	50
Tabulka 2 Slovní hodnocení vybraných společností (Vlastní zpracování).....	63
Tabulka 3 Benchmarking (Vlastní zpracování)	63
Tabulka 4 SWOT analýza společnosti KAKAOVNÍK s. r. o. (Vlastní zpracování).....	67

SEZNAM VZORCŮ

(1) Vzorec pro základní výpočet zisku.

SEZNAM PŘÍLOH

P I Objednávkový formulář – produktové portfolio.

P II Přehled pralinek.

PŘÍLOHA P I: OBJEDNÁVKOVÝ FORMULÁŘ – PRODUKTOVÉ PORTFOLIO

ČOKOLÁDA A ČOKOLÁDOVÉ DOPLNĚKY							
<p>Obchodní podmínky: minimální odběr 2.500,- Kč bez DPH pro VO ceny minimální odběr 4.000,- Kč bez DPH pro dopravu zdarma firmní závez do 4.000,- Kč bez DPH zpoplatněn 40,- Kč s DPH zaslání prostřednictvím PPL do 4.000,- Kč bez DPH zpoplatněn 95,- Kč s DPH</p> <p>Mléčná čokoláda 34%, tmavá čokoláda 69%, bílá čokoláda 38%, rudy 48,8% Passion čokoláda mléčná 41%, tmavá 72%, proteinová 72%</p> <p>Doporučené MO ceny jsou pouze orientační a odrážejí ceny, za které budeme produkovat tyto jako přímý výrobce. Obchodům doporučujeme koncovou cenu upravit podle specifik daného místa prodeje.</p>							
Čokoláda:	VO cena bez DPH	VO cena s DPH	Doporučená MO cena s DPH	OBJEDNÁVKA			
				TMAVÁ	MLÉČNÁ	BÍLÁ	cena bez DPH
Čista 85g - tmavá/mléčná/bílá	47,00 Kč	54,05 Kč	84,00 Kč				0,00 Kč
Čista 85g - rudy	57,00 Kč	65,55 Kč	104,00 Kč				0,00 Kč
5 pikantními ořechy 95g - tmavá/mléčná/bílá	60,00 Kč	69,00 Kč	104,00 Kč				0,00 Kč
5 pik. ořechy a lyofilizovanou jahodou 95g - tmavá/mléčná/bílá	68,00 Kč	78,20 Kč	114,00 Kč				0,00 Kč
5 kávo (Etiopie Ajebu) - tmavá/mléčná/bílá	52,00 Kč	59,80 Kč	94,00 Kč				0,00 Kč
5 drceno lyofilizovanou nutlou a malinou 85g - tmavá/mléčná/bílá	57,00 Kč	65,55 Kč	94,00 Kč				0,00 Kč
Jankova pořif 95g - tmavá/mléčná/bílá	65,00 Kč	74,75 Kč	114,00 Kč				0,00 Kč
5 chili 85g - tmavá/mléčná/bílá	52,00 Kč	59,80 Kč	94,00 Kč				0,00 Kč
5 pepřem 85g - tmavá/mléčná/bílá	52,00 Kč	59,80 Kč	94,00 Kč				0,00 Kč
5e soli 85g - tmavá/mléčná/bílá	52,00 Kč	59,80 Kč	94,00 Kč				0,00 Kč
5 lyofilizovaném banánem 90e - tmavá/mléčná/bílá	59,00 Kč	67,85 Kč	99,00 Kč				0,00 Kč
5 arašidy 105g - tmavá/mléčná/bílá	57,00 Kč	65,55 Kč	94,00 Kč				0,00 Kč
5 mandlemi 105g - tmavá/mléčná/bílá	68,00 Kč	78,20 Kč	114,00 Kč				0,00 Kč
5 lískovými ořechy 105g - tmavá/mléčná/bílá	68,00 Kč	78,20 Kč	114,00 Kč				0,00 Kč
5 pistáciemi 90g - rudy	73,00 Kč	83,95 Kč	124,00 Kč				0,00 Kč
Srdíčko 9x9 cm s lískovými ořechy 70g	63,00 Kč	70,15 Kč	101,00 Kč				0,00 Kč
Srdíčko 9x9 cm s drceným lyofilizovaným ovocem 60g	63,00 Kč	70,15 Kč	101,00 Kč				0,00 Kč
Srdíčko 9x9 cm s lyofilizovaným ovocem 60g	63,00 Kč	72,45 Kč	104,00 Kč				0,00 Kč
Velká velkonoční vajíčko	81,00 Kč	93,15 Kč	134,00 Kč				0,00 Kč
Velké velkonoční vajíčko s kousky bílé čokolády ozdobené s malině	87,00 Kč	100,05 Kč	149,00 Kč				0,00 Kč
Srdíčko 9x9 cm s lískovými ořechy a pistáciemi 70g - rudy	73,00 Kč	83,65 Kč	114,00 Kč				0,00 Kč
Čokoláda s pistáči 85g - ležby bezomli - Valentin, Valentinoc, Vánoce)	63,00 Kč	72,45 Kč	104,00 Kč				0,00 Kč
Velkonoční čokoláda s postavkami - tmavá/mléčná/bílá	63,00 Kč	72,45 Kč	104,00 Kč				0,00 Kč
Proteinová čokoláda 85g - tmavá (30% přidaného proteinu)	68,00 Kč	78,20 Kč	104,00 Kč				0,00 Kč
Luxurní čokoláda u hmotnosti 1kg - tmavá/mléčná/bílá	810,00 Kč	931,50 Kč	1.299,00 Kč				0,00 Kč
Dražované:	VO cena bez DPH	VO cena s DPH	Doporučená MO cena s DPH				
lískové ořechy s tmavé čokoládě 150g	121,00 Kč	139,15 Kč	199,00 Kč				0,00 Kč
lískové ořechy s tmavé čokoládě 1000g	620,00 Kč	713,00 Kč	990,00 Kč				0,00 Kč
Jankovy maliny v bílé čokoládě 125g	125,00 Kč	143,75 Kč	199,00 Kč				0,00 Kč
Jankovy maliny v bílé čokoládě 1000g	620,00 Kč	713,00 Kč	990,00 Kč				0,00 Kč
lískové zrní s tmavé čokoládě 150g (DANEK + COFFEESPOT)	121,00 Kč	139,15 Kč	199,00 Kč				0,00 Kč
lískové zrní s tmavé čokoládě 1000g (DANEK + COFFEESPOT)	620,00 Kč	713,00 Kč	990,00 Kč				0,00 Kč
Mandle v mléčné čokoládě s skořicí 150g	121,00 Kč	139,15 Kč	199,00 Kč				0,00 Kč
Mandle v mléčné čokoládě s skořicí 1000g	620,00 Kč	713,00 Kč	990,00 Kč				0,00 Kč
Velkonoční vajíčko 150g	121,00 Kč	139,15 Kč	199,00 Kč				0,00 Kč
Velkonoční vajíčko 1000g	620,00 Kč	713,00 Kč	990,00 Kč				0,00 Kč
Dárkový pytlík plný obalovanými plody v čokoládě 100g	135,00 Kč	152,25 Kč	179,00 Kč				0,00 Kč
Dárkový pytlík plný obalovanými plody v čokoládě 150g	135,00 Kč	152,25 Kč	249,00 Kč				0,00 Kč
Boxy:	VO cena bez DPH	VO cena s DPH	Doporučená MO cena s DPH				
Box plný lísky. 3x travní prořeml	930,00 Kč	1.069,50 Kč	1.495,00 Kč				0,00 Kč
Velkonoční figurka v dárkovém boxu + vajíčko + lískové vajíčko	355,00 Kč	408,25 Kč	549,00 Kč				0,00 Kč
Velkonoční vzpohodňací box plný čokolády (14 různých výrobků)	651,00 Kč	748,05 Kč	999,00 Kč				0,00 Kč
Figurky:	VO cena bez DPH	VO cena s DPH	Doporučená MO cena s DPH				
Čokoládový zajíček - figurka (menší/12cm)	64,00 Kč	73,60 Kč	99,00 Kč				0,00 Kč
Čokoládový zajíc - figurka (střední/18cm)	129,00 Kč	148,35 Kč	199,00 Kč				0,00 Kč
Čokoládový zajíc - figurka (velký/22cm)	179,00 Kč	205,85 Kč	279,00 Kč				0,00 Kč
Čokoládový sante - 28cm	439,00 Kč	481,85 Kč	799,00 Kč				0,00 Kč
Čokoládový mikuláš - 25cm	309,00 Kč	355,35 Kč	439,00 Kč				0,00 Kč
Čokoládový mikuláš - 17cm	169,00 Kč	194,35 Kč	239,00 Kč				0,00 Kč
Čokoládové nářadí v měřtku 1:1	VO cena bez DPH	VO cena s DPH	Doporučená MO cena s DPH				
Sada čokoládového nářadí "Mléka" 72%	192,00 Kč	220,80 Kč	299,00 Kč				0,00 Kč
Sada čokoládového nářadí "mléka, proteinová měřtko" 72%	289,00 Kč	332,35 Kč	459,00 Kč				0,00 Kč
Velká sada čokoládového nářadí 72%	435,00 Kč	500,25 Kč	699,00 Kč				0,00 Kč

KAKAOVÉ PRODUKTY

Obchodní podmínky:

minimální odběr 2.500,- Kč bez DPH pro VO ceny

minimální odběr 4.000,- Kč bez DPH pro dopravu zdarma

firemní závoz do 4.000,- Kč bez DPH zpoplatněn 49,- Kč s DPH

zaslání prostřednictvím PPL do 4.000,- Kč bez DPH zpoplatněn 99,- Kč s DPH

Čokoládové pecky tmavé/mléčné/bílé/ruby:

Váha	VO cena bez DPH	VO cena s DPH	Doporučená MO cena s DPH	OBJEDNÁVKA	
				kusy	cena bez DPH
500g	162,00 Kč	186,30 Kč	249,00 Kč		0,00 Kč
500g ruby	199,00 Kč	228,85 Kč	299,00 Kč		0,00 Kč

Kakaové máslo natural:

Váha	VO cena bez DPH	VO cena s DPH	Doporučená MO cena s DPH	kusy	cena bez DPH
250g	132,00 Kč	151,80 Kč	189,00 Kč		0,00 Kč
1000g	430,00 Kč	494,50 Kč	619,00 Kč		0,00 Kč

Kakaové boby pražené a nepražené:

Criollo

Váha	VO cena bez DPH	VO cena s DPH	Doporučená MO cena s DPH	kusy	cena bez DPH
250g	165,00 Kč	189,75 Kč	249,00 Kč		0,00 Kč
1000g	529,00 Kč	608,35 Kč	790,00 Kč		0,00 Kč

Clasic

Váha	VO cena bez DPH	VO cena s DPH	Doporučená MO cena s DPH	kusy	cena bez DPH
250g	114,00 Kč	131,10 Kč	170,00 Kč		0,00 Kč
1000g	389,00 Kč	447,35 Kč	599,00 Kč		0,00 Kč

Kakaové nibsy (pražené drcené kakaové boby bez slupky):

Váha	VO cena bez DPH	VO cena s DPH	Doporučená MO cena s DPH	kusy	cena bez DPH
250g	165,00 Kč	189,75 Kč	249,00 Kč		0,00 Kč
1000g	529,00 Kč	608,35 Kč	790,00 Kč		0,00 Kč

Kakaové slupky:

Váha	VO cena bez DPH	VO cena s DPH	Doporučená MO cena s DPH	kusy	cena bez DPH
500g	35,00 Kč	40,25 Kč	60,00 Kč		0,00 Kč

100% Kakaové hmota:

Váha	VO cena bez DPH	VO cena s DPH	Doporučená MO cena s DPH	kusy	cena bez DPH
250g	135,00 Kč	155,25 Kč	232,00 Kč		0,00 Kč
1000g	458,00 Kč	526,70 Kč	790,00 Kč		0,00 Kč

Kokosový cukr:

Váha	VO cena bez DPH	VO cena s DPH	Doporučená MO cena s DPH	kusy	cena bez DPH
250g	58,00 Kč	66,70 Kč	89,00 Kč		0,00 Kč
1000g	162,00 Kč	186,30 Kč	249,00 Kč		0,00 Kč

Kakao:

Váha	VO cena bez DPH	VO cena s DPH	Doporučená MO cena s DPH	kusy	cena bez DPH
250g	86,00 Kč	98,90 Kč	129,00 Kč		0,00 Kč
1000g	280,00 Kč	322,00 Kč	409,00 Kč		0,00 Kč

Kakaový nápoj:

Váha	VO cena bez DPH	VO cena s DPH	Doporučená MO cena s DPH	kusy	cena bez DPH
250g	83,00 Kč	95,45 Kč	119,00 Kč		0,00 Kč
1000g	208,00 Kč	239,20 Kč	299,00 Kč		0,00 Kč

Horká čokoláda:

Váha	VO cena bez DPH	VO cena s DPH	Doporučená MO cena s DPH	kusy	cena bez DPH
250g	182,00 Kč	209,30 Kč	299,00 Kč		0,00 Kč
1000g	599,00 Kč	688,85 Kč	999,00 Kč		0,00 Kč

0,00 Kč

PRALINKY A ČOKOLÁDOVÉ LANÝŽE

Obchodní podmínky:

mínimální odběr 2.500,- Kč bez DPH pro VO ceny
 mínimální odběr 4.000,- Kč bez DPH pro dopravu zdarma
 firemní závoz do 4.000,- Kč bez DPH zpoplatněn 49,- Kč s DPH
 zaslání prostřednictvím PPL do 4.000,- Kč bez DPH zpoplatněn 99,- Kč s DPH

Mléčná čokoláda 34%, tmavá čokoláda 64% a bílá 38%
 Většinu pralinek děláme ve všech provedeních (tmavá, mléčná, bílá)

Doporučené MO ceny jsou pouze orientační. Případným odběratelům jsme schopni poskytnout kompletní servis (od zajištění skleněné vitríny, krabiček, sáčků, košíků až po odborné školení obsluhy).

Garantovaná trvanlivost pralinek až 3 měsíce, čokoládových lanýžů 5 týdnů. Může se u jednotlivých druhů lišit. V letních měsících je výroba pralinek a lanýžů omezena.

Pralinka (příchut):	Váha	VO cena bez DPH	VO cena s DPH	Doporučená MO cena s DPH	OBJEDNÁVKA			
					TMAVÁ	MLÉČNÁ	BÍLÁ	cena bez DPH
levandule (přírodní)	8,5g	8,00 Kč	9,20 Kč	20 Kč				0,00 Kč
Chilli v karamelu	10g	9,50 Kč	10,93 Kč	20 Kč				0,00 Kč
Nugát	8,5g	8,00 Kč	9,20 Kč	15 Kč				0,00 Kč
lískový ořech	10,7g	10,00 Kč	11,50 Kč	20 Kč				0,00 Kč
Máta (přírodní) - sezónní	9,5g	9,50 Kč	10,93 Kč	20 Kč				0,00 Kč
Irská káva	13g	10,00 Kč	11,50 Kč	20 Kč				0,00 Kč
Kokosové srdíčko	10g	9,30 Kč	10,93 Kč	20 Kč				0,00 Kč
Jáhoda - s ornamenty	9,5g	10,00 Kč	11,50 Kč	20 Kč				0,00 Kč
Hruškový karamel	11g	10,00 Kč	11,50 Kč	20 Kč				0,00 Kč
Meruňka (oranžová)	10,5g	10,00 Kč	11,50 Kč	25 Kč				0,00 Kč
Slaný karamel	11g	10,00 Kč	11,50 Kč	20 Kč				0,00 Kč
Jablčný karamel	11g	10,00 Kč	11,50 Kč	20 Kč				0,00 Kč
Karamel	10g	8,00 Kč	9,20 Kč	20 Kč				0,00 Kč
Slivovice	12,5g	10,00 Kč	11,50 Kč	25 Kč				0,00 Kč
Rum Havana	10g	8,00 Kč	9,20 Kč	20 Kč				0,00 Kč
Rum Bucanero s karamellem	7,8g	8,00 Kč	9,20 Kč	20 Kč				0,00 Kč
Kaňtan	10g	9,50 Kč	10,93 Kč	20 Kč				0,00 Kč
Pistácie	12g	9,50 Kč	10,93 Kč	20 Kč				0,00 Kč
Malina	10g	9,50 Kč	10,93 Kč	20 Kč				0,00 Kč
Perníková	10,5g	10,00 Kč	11,50 Kč	20 Kč				0,00 Kč
5 třešní a třešňovici	12g	15,00 Kč	17,25 Kč	25 Kč				0,00 Kč
Citron, mandarinka a ořechová pálenka	12g	17,50 Kč	20,13 Kč	30 Kč				0,00 Kč
Riřový pepř a chilli	12g	17,50 Kč	20,13 Kč	30 Kč				0,00 Kč
Pistáciový nugát	12g	17,50 Kč	20,13 Kč	30 Kč				0,00 Kč
Koněk lesklý	12g	25,00 Kč	28,75 Kč	45 Kč				0,00 Kč
Lískoříčkový nugát s lískovým olechem	12,5g	25,00 Kč	28,75 Kč	45 Kč				0,00 Kč
Konfušovka	12g	25,00 Kč	28,75 Kč	45 Kč				0,00 Kč
Se skořicí a sušenou lvestkou	12g	25,00 Kč	28,75 Kč	45 Kč				0,00 Kč
Mango a kokos	12g	25,00 Kč	28,75 Kč	45 Kč				0,00 Kč
Lískoříčkové srdíčko červené	12g	12,50 Kč	14,38 Kč	30 Kč				0,00 Kč
Banan	12g	12,50 Kč	14,38 Kč	25 Kč				0,00 Kč
Arašidový nugát	7,5g	8,00 Kč	9,20 Kč	15 Kč				0,00 Kč
Lanýž (příchut):	Váha	VO cena bez DPH	VO cena s DPH	Doporučená MO cena s DPH				
Pistácie	15g	14,00 Kč	16,10 Kč	30 Kč				0,00 Kč
Malina/pek. ořech	15g	14,00 Kč	16,10 Kč	30 Kč				0,00 Kč
Kokos	15g	14,00 Kč	16,10 Kč	30 Kč				0,00 Kč
Káva	15g	14,00 Kč	16,10 Kč	30 Kč				0,00 Kč
BLISY	15g	14,00 Kč	16,10 Kč	30 Kč				0,00 Kč
Med a skořice	15g	14,00 Kč	16,10 Kč	30 Kč				0,00 Kč
Povidla	15g	14,00 Kč	16,10 Kč	30 Kč				0,00 Kč
Čokoláda	15g	14,00 Kč	16,10 Kč	30 Kč				0,00 Kč
Chilli	15g	14,00 Kč	16,10 Kč	30 Kč				0,00 Kč
Arašidový	15g	14,00 Kč	16,10 Kč	30 Kč				0,00 Kč
Lotus	15g	14,00 Kč	16,10 Kč	30 Kč				0,00 Kč
								0,00 Kč
								0,00 Kč
Novinka								

LÁMANÁ ČOKOLÁDA

Obchodní podmínky:

mínimální odběr 2.500,- Kč bez DPH pro VO ceny
 mínimální odběr 4.000,- Kč bez DPH pro dopravu zdarma
 firemní závoz do 4.000,- Kč bez DPH zpoplatněn 49,- Kč s DPH
 zaslání prostřednictvím PPL do 4.000,- Kč bez DPH zpoplatněn 99,- Kč s DPH

Mléčná čokoláda 34%, tmavá čokoláda 64%, bílá čokoláda 38%, ruby 48,8%, proteinová 72%

Doporučené MO ceny jsou pouze orientační a odraží ceny, za které budeme prodávat my jako přímý výrobce. Obchodům doporučujeme koncovou cenu upravit podle specifik daného místa prodeje.

Lámaná čokoláda:	Cena za 1 kg	VO cena bez DPH	VO cena s DPH	Doporučená MO cena s DPH	OBJEDNÁVKA	
					počet kg	cena bez DPH
Čistá - tmavá/mléčná/bílá		420,00 Kč	483,00 Kč	750,00 Kč		0,00 Kč
Čistá - ruby		550,00 Kč	632,50 Kč	949,00 Kč		0,00 Kč
S pekanovými ořechy - tmavá/mléčná/bílá		490,00 Kč	563,50 Kč	850,00 Kč		0,00 Kč
S pek. ořechy a lyofilizovanou jahodou - tmavá/mléčná/bílá		490,00 Kč	563,50 Kč	850,00 Kč		0,00 Kč
S kávou (Etiopie Ayehu) - tmavá/mléčná/bílá		440,00 Kč	506,00 Kč	750,00 Kč		0,00 Kč
S drčenou lyofilizovanou osužinou a malinou - tmavá/mléčná/bílá		440,00 Kč	506,00 Kč	750,00 Kč		0,00 Kč
Jankova pečeť - tmavá/mléčná/bílá		490,00 Kč	563,50 Kč	850,00 Kč		0,00 Kč
S chilli - tmavá/mléčná/bílá		440,00 Kč	506,00 Kč	750,00 Kč		0,00 Kč
S pepřem - tmavá/mléčná/bílá		440,00 Kč	506,00 Kč	750,00 Kč		0,00 Kč

Se solí - tmavá/mléčná/bílá	440,00 Kč	506,00 Kč	750,00 Kč		0,00 Kč
S lyofilizovaným banánem - tmavá/mléčná/bílá	450,00 Kč	517,50 Kč	760,00 Kč		0,00 Kč
S arařidy - tmavá/mléčná/bílá	440,00 Kč	506,00 Kč	750,00 Kč		0,00 Kč
S mandlemi - tmavá/mléčná/bílá	490,00 Kč	563,50 Kč	850,00 Kč		0,00 Kč
S lískovými ořechy - tmavá/mléčná/bílá	490,00 Kč	563,50 Kč	850,00 Kč		0,00 Kč
100 % kakaová hmota	450,00 Kč	517,50 Kč	800,00 Kč		0,00 Kč
Proteinová čokoláda 85g tmavá (30% přidaného proteinu)	480,00 Kč	552,00 Kč	840,00 Kč		0,00 Kč
LÍSKOVKA - 71% lískoořískový krém s kakaem (cena platí při odběru 4kg)	599,00 Kč	688,85 Kč	1 099,00 Kč		0,00 Kč
JANKOVA čokoládová zmrzlina					0,00 Kč
					0,00 Kč
Doplňky:					0,00 Kč
Čokoládové uhlí (černé) 1000g	735,00 Kč	845,25 Kč	1 320,00 Kč		0,00 Kč
Lámaná čokoláda Bean to bar:					
Venezuela - 80% tmavá Criollo Merida	850,00 Kč	977,50 Kč	1 470,00 Kč		0,00 Kč
Venezuela - 75% tmavá Criollo Porcelana	980,00 Kč	1 127,00 Kč	1 690,00 Kč		0,00 Kč
Dominikánská republika - 100% tmavá	790,00 Kč	908,50 Kč	1 360,00 Kč		0,00 Kč
Dominikánská republika - 75% tmavá	790,00 Kč	908,50 Kč	1 360,00 Kč		0,00 Kč
Dominikánská republika - 60% mléčná	790,00 Kč	908,50 Kč	1 360,00 Kč		0,00 Kč
Madagaskar - 70% tmavá	790,00 Kč	908,50 Kč	1 360,00 Kč		0,00 Kč
Madagaskar - 50% mléčná	790,00 Kč	908,50 Kč	1 360,00 Kč		0,00 Kč
Peru - 90% tmavá	730,00 Kč	839,50 Kč	1 260,00 Kč		0,00 Kč
Peru - 40% mléčná	730,00 Kč	839,50 Kč	1 260,00 Kč		0,00 Kč
Panama - 70% tmavá	790,00 Kč	908,50 Kč	1 360,00 Kč		0,00 Kč
Uganda - 65% tmavá	790,00 Kč	908,50 Kč	1 360,00 Kč		0,00 Kč
Ekvador - 72% tmavá	790,00 Kč	908,50 Kč	1 360,00 Kč		0,00 Kč
					0,00 Kč
					0,00 Kč
					0,00 Kč
Vánoční sortiment					
Zmrzlínový sortiment					

ČOKOLÁDA A ČOKOLÁDOVÉ DOPLŇKY

Obchodní podmínky:
minimální odběr 2.500,- Kč bez DPH pro VO ceny
minimální odběr 4.000,- Kč bez DPH pro dopravu zdarma
řemeslní závat do 4.000,- Kč bez DPH zpoplatněn 49,- Kč s DPH
zašlejší prostřednictvím PPL do 4.000,- Kč bez DPH zpoplatněn 99,- Kč s DPH

Mléčná čokoláda 34%, tmavá čokoláda 64%, bílá čokoláda 38%, nuty 48,8%
Passion čokoláda mléčná 41%, tmavá 72%, proteinová 72%

Doporučené MO ceny jsou pouze orientační a odraží ceny, za které budeme produkovat my jako přímý výrobce. Obchodům doporučujeme konečnou cenu upravit podle specifik daného místa prodeje.

Zmrzlina:	VO cena bez DPH	VO cena s DPH	Doporučené MO cena s DPH	OBJEDNÁVKA		
				ks		cena bez DPH
JANKOVA čokoládová zmrzlina 180 ml tmavá	50,00 Kč	57,50 Kč	89,00 Kč	0		0,00 Kč
JANKOVA čokoládová zmrzlina 180 ml mléčná	50,00 Kč	57,50 Kč	89,00 Kč	0		0,00 Kč
JANKOVA čokoládová zmrzlina 350 ml tmavá	100,00 Kč	115,00 Kč	174,00 Kč	0		0,00 Kč
JANKOVA čokoládová zmrzlina 350 ml mléčná	100,00 Kč	115,00 Kč	174,00 Kč	0		0,00 Kč
						0,00 Kč
						0,00 Kč
<i>Zapůjčení/prodej</i>						0,00 Kč
Mrazák malý: 10 Kč za den						
Mrazák velký: 25 Kč za den						
Mrazák průlkový velký: 25 Kč za den						

Typy mrazáků:

Scan SD 92 Základní parametry:

Cena: 12 440 Kč s DPH	Hmotnost:	53 kg
	Šířka:	595 mm
	Výška:	855 mm
	Hloubka:	538 mm
	Další parametry:	
	Typ chlazení:	Statické (bez ventilátoru)
	Osvětlení:	Zářivka
	Zámek:	ne
	Vnitřní Objem:	92 l
	Spotřeba za 24h:	2,95 kWh
	Světelná nástavba:	ano
	Počet polic:	3
	Teplota:	-9 / -24 °C
	Elektrické zapojení:	230V/50Hz
	Hlučnost:	50 dB



Goddess FTE0100WW	Energetická třída	E
cena: 5 490 Kč s DPH	Spotřeba el. energie	162 kWh/rok
	Užitný objem	142 l
	Hlučnost	40 dB
	Výška	29 cm
	Šířka	70,5 cm
	Hloubka	55 cm
	Třída mražení	****
	Doba skladování při výpadku	31 h



Hyundai FSB050WW8E	Energetická třída	E
cena: 3 499 Kč s DPH	Spotřeba el. energie	148 kWh/rok
	Užitný objem	33 l
	Hlučnost	41 dB
	Výška	51 cm
	Šířka	44 cm
	Hloubka	49 cm
	Třída mražení	****
	Doba skladování při výpadku	14 h



PŘÍLOHA 2 – PŘEHLED PRALINEK



JANEK
CHOCOLATE

Pralinky a lanýže



**Příběh JANKA
z Uherského Brodu**

Na řeči nás neužije. Tak nějak za nás radši
necháváme mluvit tabulky. Hlavně ty čokoládové.
Ale víme, že představit se sluší.

Tak tedy – od roku 2015 jsme oficiálně
čokoládovnou. Českou, poctivou a domácí.
To znamená, že si u nás všechno tvoříme sami.
Že si pečlivě vybíráme jen ty nejkvalitnější
suroviny a že to od nás pak tak nějak líp chutná.

Není nás moc, ale zvládáme toho až až. Od těch
nejdrobnějších pralinek po hromady firemních
čokolád na zakázku. Hořké, mléčné, s ovocem
i solí. Různé, ale pro nás vlastně pořád stejné.
Nerozlišujeme co, s čím a pro koho. Děláme
jediné. Děláme totiž čokoládu bez výmluv.



Vlastimil
Urbanec



Aneta
Durdáková



Václav
Durdák



Nejkvalitnější
suroviny



Bez palmového
oleje

  Čokoládovna JANEK

www.cokoladovnajank.cz





PŘEHLED ALERGENŮ

Publikovaný ve směrnici 2000/89 ES od 13.12.2014 směrnici 1169/2011 EU

1. Obiloviny obsahující lepek - pšenice, žito, ječmen, oves, špalda, kamut, jejich hybridní odrůdy
2. Korýši a výrobky z nich
3. Vejce a výrobky z nich
4. Ryby a výrobky z nich
5. Podzemnice olejná (arašídy) a výrobky z nich
6. Sójové boby (sója) a výrobky z nich
7. Mléko a výrobky z něj
8. Skořápkové plody , tj. mandle, lískové ořechy, ořech, kešu, pekanové ořechy, para ořechy, ořech pistácie, makadamie a výrobky z nich
9. Celer a výrobky z něj
10. Hořčice a výrobky z ní
11. Sezamová semena (sezam) a výrobky z nich
12. Oxid siřičitý a siřičitany v koncentraci nad 10 mg/kg a siřičitany
13. Vlčí bob (lupina) a výrobky z něj
14. Měkkýši a výrobky z nich



Levandule
/ 6,7



Jahodové
srdíčko / 6,7



Irská káva
/ 6,7



Rum Havana
/ 6,7



Nugát
/ 6,7,8



Kaštan
/ 6,7,8



Karamel
/ 6,7



Rum
Bucanero / 6,7,8



Lískový
ořech / 6,7,8



Slaný karamel
/ 6,7



Hruškový
karamel / 6,7



Kokosové
srdíčko / 6,7,8



Jablečný
karamel / 6,7,8



Malina
/ 6,7



Máta
/ 6,7



Chilli v
karamelu /6,7



Pistácie
/6,7,8



Koňak
/6,7



Mango a
kokos /6,7,8



Pistáciiový
lanýž /6,7,8



Meruňka
/6,7



Slivovice
/6



Lískooříškový nugát
s lískovým ořechem
/6,7,8



Lanýž malina
a pekan /6,7,8



Třešňovice
/6



Kontušovka
/6



Lanýž med
a skořice /1,6,7



Lotus
/1,6,7



Arašídový
lanýž /5,6,7,8



Růžový pepř
a chilli /6,7



Čokoládový
lanýž /6,7



Kokosový
lanýž /6,7,8



Kávový
lanýž /6,7



Ruby lanýž
/6,7



Lískooříškové
srdíčko /6,7,8



Povidlový
lanýž /6,7



Chilli
lanýž /6,7



Banán
/6,7



Citron
/6,7



Perník
/6,7



Pistáciiový nugát
/6,7,8



Seznam alergenů
najdete na druhé
straně.

Mrkněte na náš e-shop
a vyberte si vlastní
krabičku či dřevěný
box na míru:
www.cokoladovnajanek.cz

