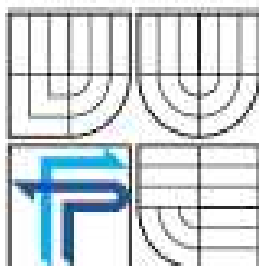


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## NÁVRH OPATŘENÍ PRO ROZVOJ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

PROPOSAL OF ACTIVITIES INCREASING COMPETITIVENESS OF COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. MARTINA HOLUBOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2009

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Holubová Martina, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem 8.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh opatření pro rozvoj konkurenceschopnosti podniku**

**v anglickém jazyce:**

**Proposal of Activities Increasing Competitiveness of Company**

**Pokyny pro vypracování:**

Úvod - vymezení tématu

Cíle a metody - jasné vymezení cílů práce, charakteristika použitých metod zpracování, harmonogram zpracování

Teoretická východiska - vymezení základních pojmů, konkurenceschopnost firmy, marketing jako nástroj rozvoje konkurenceschopnosti

Analýza současného stavu - základní charakteristika firmy, charakteristika stávajících marketingových aktivit firmy, analýza externí faktorů, marketingový průzkum, identifikace nedostatků současného stavu

Návrhy - návrh rozvoje marketingových činností, zhodnocení předpokladů pro realizaci, hodnocení přínosů navržených opatření

Závěr - souhrnné zhodnocení celé práce, případně vymezení dalších oblastí, které je v budoucnu třeba řešit

Literatura

Přílohy - dle potřeby

Seznam odborné literatury:

FORET, M. Marketing - základy a principy. Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-7226-888-0

LOŠTÁKOVÁ, H. B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření  
tržních příležitostí. Professional Publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0

MIKOLÁŠ Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN  
80-247-1277-6

VYAKARNAM S. a LEPPARD J. W. Plánování podnikatelských strategií. Grada  
Publishing, 1998. 202 s. ISBN 80-7169-533-5

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

---

Ing. Martin Slezák  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Pimová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 11.05.2009

## **Abstrakt**

Cílem diplomové práce je zvýšit konkurenční postavení vybrané firmy pomocí vytvoření nového marketingového mixu. Práce je rozdělena do tří částí. V první části jsou teoretická východiska řešeného problému.

Druhá část obsahuje SLEPT analýzu, analýzu podle Porterova modelu pěti sil, analýzu marketingového mixu dané firmy a její konkurence, a dále dotazníkové řešení. Ve třetí části se věnuji tvorbě nového marketingového mixu pro danou firmu.

## **Klíčová slova**

konkurenceschopnost, marketingový mix, marketingová strategie

## **Abstract**

The aim of this master thesis is to improve the competitive position of a selected company by creation of new marketing mix.

The thesis is divided into three parts. The first part constitutes the theoretical basis.

The second part contains SLEPT analysis, analysis according to Porter's five forces model, analysis of the company's marketing mix and its competition, and also includes a questionnaire. The third part deals with creation of new marketing mix for the company.

## **Key words**

competitive advantage, marketing mix, marketing strategy

## **Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690**

HOLUBOVÁ, M. *Návrh opatření pro rozvoj konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 114 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

## **Prohlášení autora o původnosti práce**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 22. května 2009

.....

Podpis

## **Poděkování**

Ráda bych zde vyjádřila své poděkování panu Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za cenné, odborné rady a příjemnou spolupráci při tvorbě diplomové práce. Děkuji také majitelce obchodu paní Janě Jakubcové za pomoc a ochotu při poskytování potřebných informací.

## Obsah

Úvod .....	11
1 Cíle a metodika zpracování .....	13
2 Teoretická východiska.....	16
2.1 POJEM KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST .....	16
2.2 DRUHY KONKURENCE .....	17
2.2.1 Konkurence napříč trhem - mezi nabídkou a poptávkou .....	17
2.2.2 Konkurence na straně poptávky .....	18
2.2.3 Konkurence na straně nabídky .....	18
2.2.3.1 Cenová a necenová konkurence .....	18
2.3 MARKETINGOVĚ ORIENTOVANÉ TEORIE KONKURENCE .....	19
2.3.1 Porterova teorie konkurenčních sil.....	19
2.3.2 Síly v konkurenční strategii dle J. Jiráska.....	19
2.3.3 Porterovy generické konkurenční strategie .....	19
2.3.4 Teorie tržních pozic konkurence a substituční pohled na konkurenci     podle P. Kotlera.....	20
2.4 POJEM STRATEGIE.....	22
2.5 HIEARCHIE STRATEGIÍ.....	23
2.5.1 Corporate strategie = firemní či podnikatelská strategie.....	23
2.5.2 Business strategie = obchodní strategie .....	23
2.5.3 Functional strategie = funkční strategie .....	24
2.6 MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	25
2.6.1 Marketingové prostředí .....	26
2.6.1.1 Vnitřní vlivy .....	26
2.6.1.2 Vnější vlivy .....	27
2.7 STRATEGIE MARKETINGOVÉHO MIXU.....	29
2.7.1 Produkt (Product).....	30
2.7.1.1 Životní cyklus výrobku .....	31
2.7.2 Cena (Price).....	33
2.7.2.1 Strategie stanovení ceny.....	33
2.7.3 Distribuce (Place).....	34
2.7.4 Komunikace (Communication).....	35

2.8 STRATEGIE KOMUNIKAČNÍHO MIXU .....	35
2.8.1 Reklama.....	36
2.8.2 Podpora prodeje .....	36
2.8.3 Publicita neboli public relations.....	36
2.8.4 Přímý marketing.....	37
2.8.5 Osobní prodej.....	37
2.9 STRATEGICKÉ VOLBY .....	38
2.9.1 Volba „Zůstat tam, kde jste“ .....	38
2.9.2 Volba „Zvýšit hodnotu dosavadních vztahů“.....	39
2.9.3 Volba „, S tím co máte, najít nové zákazníky“ .....	41
2.9.4 Volba „Diverzifikace“ .....	42
3 Analýza současného stavu .....	44
3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE A HISTORIE FIRMY .....	44
3.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL .....	48
3.2.1 Dodavatelé.....	48
3.2.2 Substituty.....	49
3.2.3 Odběratelé .....	50
3.2.3.1 Segmentace zákazníků .....	50
3.2.4 Konkurence .....	54
3.2.5 Vstup nových firem.....	56
3.2.6 Souhrnné zhodnocení Porterovy analýzy.....	57
3.3 SLEPT ANALÝZA.....	58
3.3.1 Analýza sociálního okolí.....	58
3.3.2 Analýza legislativního okolí .....	62
3.3.3 Analýza ekonomického okolí.....	63
3.3.4 Analýza politického okolí .....	65
3.3.5 Analýza technologického okolí.....	66
3.3.6 Souhrnné zhodnocení SLEPT analýzy.....	66
3.4 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU JENY .....	69
3.4.1 Produkt .....	69
3.4.2 Cena.....	70
3.4.3 Distribuce .....	71
3.4.4 Komunikace .....	72
3.5 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU VYBRANÉ KONKURENCE .....	73

3.5.1 Produkt .....	73
3.5.2 Cena.....	74
3.5.3 Distribuce .....	75
3.5.4 Komunikace .....	75
3.6 SOUHRNNÉ ZHODNOCENÍ MARKETINGOVÉHO MIXU JENY A JEJÍ VYBRANÉ KONKURENCE.....	76
3.7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	78
3.7.1 Kroky šetření.....	78
3.7.2 Výsledky šetření.....	79
3.8 SOUHRNNÉ ZHODNOCENÍ VŠECH PROVEDENÝCH ANALÝZ.....	88
3.8.1 Vymezení konkurenceschopnosti obchodu Jena.....	88
3.8.2 SWOT analýza .....	89
4 Návrhy opatření pro rozvoj konkurenceschopnosti obchodu Jena.....	91
4.1 PŘEDPOKLADY PRO UPLATNĚNÍ VLASTNÍCH NÁVRHŮ.....	91
4.2 CÍLOVÝ STAV .....	93
4.3 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ.....	95
4.3.1 Produkt .....	95
4.3.2 Cena.....	99
4.3.3 Distribuce .....	100
4.3.4 Komunikace .....	101
4.4 KONTROLA IMPLEMENTACE A ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ .....	105
5 Závěr.....	108
Seznam grafů .....	109
Seznam obrázků.....	109
Seznam tabulek.....	110
Použitá a doporučená literatura .....	111
A) KNIŽNÍ ZDROJE .....	111
B) INTERNETOVÉ ZDROJE .....	112
C) WEBOVÉ STRÁNKY .....	113
Seznam příloh.....	114

## Úvod

V dřívějších dobách probíhal obchod zcela jiným způsobem. Tehdy se vyměňovalo zboží za zboží. Lidé neřešili a nejspíš ani nevěděli, že existuje možnost volby, a proto obchodovali vždy s tím, co jim bylo nabídnuto. Postupem času se lidský mozek vyvíjel, lidé zavedli peníze jako obecně uznávané platidlo, a především si uvědomili smysl a sílu, kterou člověk získá v případě, kdy si může zvolit z více možností.

Vývoj lidské populace šel kupředu stále rychlejším tempem. Došlo to tak daleko, že v dnešním uspěchaném světě jsou lidé rozmazlení, nevděční, vymýšliví, nerozhodní v tom, jaké zboží si vybrat. Tyto vlastnosti představují negativní dopad na lidstvo způsobený obrovským rozmachem trhu.

Ať už mluvíme o trhu celosvětovém, mezinárodní nebo pouze uvnitř státu či v rámci omezeného územního prostoru, dojdeme vždy na to, že všude existuje volba a to nejen jedna. Zákazník má možnost uspokojit svoji potřebu pomocí nejrůznějších statků a služeb. Tuto situaci označujeme z pohledu subjektů na trhu, jako konkurenci.

Díky konkurenci se zákazníkovi dostanou různé druhy zboží, které se od sebe více či méně odlišují. Samozřejmě, že pro zákazníka je to výborná situace, protože si jasně uvědomuje, a bohužel toho zneužívá, kdo je tady pánem. Ale kdo se ohlíží na firmy, živnostníky a další subjekty, které se chtějí na trhu také prosadit. Ti naopak mají za úkol přimět výše definovanou osobu k tomu, aby svoji touhu, potřebu, přání ukojila právě u nich, a ne u konkurence.

Z toho důvodu jsem se, při vypracování méj práce zaměřila na malou firmu-obchod s potravinami, který musí den co den svádět konkurenční boj. Tato firma má, dle mého názoru, dobrý konkurenční potenciál, který však nenabízí ideálním způsobem. Opomíjí jeden z nejdůležitějších prvků a to komunikaci se zákazníkem.

I přesto, že se firma pohybuje na malém trhu, který nepřesahuje ani za hranice blanenského okresu, je nutné být vždy připraven. Firma musí umět reagovat na změny konkurence, které u ní probíhá. V ideálnějším stavu by tyto změny měla firma předpokládat dopředu.

V žádné literatuře se nedozvíte zaručený a přesný návod, na to jak neustále vítězit nad konkurencí. Existuje však mnoho různých zdrojů, které ukáží směr nebo naznačí důležité prvky, které nesmí firma podceňovat. K takovýmto prvkům patří bezpochyby i marketing. Od malých firem se neočekává, že budou mít vytvořenou skupinu zaměstnanců starajících se o marketingové činnosti, ale je zapotřebí, aby si tuto potřebu uvědomoval management podniku případně samotný majitel.

Konkurence je sice nevyzpytatelná, ale vždy je dobré být připraven reagovat na jakékoliv její změny nebo využít okamžiku, kdy konkurence „spí“. Nikdy se nesmí nic vzdávat dopředu, i když to už vypadá zle. Naděje vždy umírá až naposled!

# 1 Cíle a metodika zpracování

## Cíle

Za hlavní cíl mé diplomové práce považuji zvýšení konkurenceschopnosti vybrané firmy na blanenském trhu. Tento návrh spočívá ve stanovení nového marketingového mixu, pomocí kterého by firma lépe bojovala o konkurenční postavení a zlepšila si tak i své působení na blanenském trhu.

Nový marketingový mix má firmě dopomoci především ke zvýšení povědomí u lidí o dané firmě, na základě čehož můžu předpokládat vyšší počet zákazníků než doposud. Díky zvýšení počtu zákazníků lze očekávat i zvýšení tržeb.

Při tvorbě návrhů se budu postupně zabírat jednotlivými prvky marketingového mixu, přičemž především v oblasti produktu a komunikace navrhnu jisté změny a novinky.

Pro poměrně malou firmu, kterou jsem si zvolila, je vhodné připravovat pro své zákazníky novinky z nabízeného sortimentu a toho se také hodlám držet. Druhý z prvků marketingového mixu, kterému se bude více věnovat je komunikace, protože tomuto prvku se příliš majitelka obchodu nevěnuje. Pro konkurenční postavení je komunikace se svými stálými ale i potenciálními zákazníky velice důležitá a proto se jím budu zabývat i já.

## Metodika zpracování

Pro dosažení svého hlavního cíle nejprve zhodnotím dosavadní marketingový mix ve firmě, kde zanalyzuji všechny 4P vybrané firmy a také porovnáám tyto prvky s konkurencí, která je v blízkosti daného podniku a nejvíce působí v konkurenčním boji na blanenském trhu.

Abych měla jistotu při navrhování změn v dosavadním marketingovém mixu, provedu dotazníkové šetření. Do dotazníku zahrnu otázky týkající se oblastí, které mi poté pomohou vytvořit nový marketingový mix. Veškeré vyplněné dotazníky vyhodnotím a na základě těchto výsledků si stanovím směr, kterým se budu dále ubírat.

V návrhové části se budu držet zjištěných skutečností z dotazníků a rozboru marketingového mixu. Návrh, jak zvýšit konkurenční postavení mé firmy na blanenském trhu, budu aplikovat na nově vytvořeném marketingovém mixu, kde postupně rozeberu všechny 4P, přičemž produktu a komunikaci budu věnovat více času.

Díky nové strategii marketingového mixu si firma posílí svoje konkurenční postavení a získá tak nové zákazníky.

### *Dotazníkové šetření*

Při tvorbě dotazníku je důležité vyjasnit si otázky, jejichž odpovědi mě budou zajímat. Tyto otázky musí být správně konstruovány, tak aby řešitel výzkumu dostal odpověď, která ho zajímá. Ve své tvorbě použiji převážně otázky uzavřené, ale nevynechám ani otázky otevřené. Tyto otázky jsou vhodné především pro vyjádření svého názoru případně jejich zkušeností či k popisu jejich nákupního chování. Po celou dobu se budu snažit o logickou, přehlednou, nepříliš dlouhou konstrukci dotazníku, s otázkami srozumitelnými, jednoznačnými, zajímavými pro respondenta a motivujícími k pravdivým odpovědím.

Nesmí zde chybět vysvětlení smyslu a cíle dotazníku, slib zachování anonymity poskytovaných údajů, jasné pokyny pro vyplnění, také poděkování za spolupráci a iniciály tazatele. Výsledek svého snažení jsem zařadila do přílohy č. 4

Výzkum jsem prováděla osobně. Dotazovala jsem se na různých místech v Blansku a pro splnění reprezentativnosti získaných dat jsem respondenty volila náhodně. Abych mohla zpracovat odpovídající množství vyplněných dotazníků, oslovila jsem restauraci v blízkosti obchodu a svoji základní školu. Na základní škole jsem požádala o předání a zpětné vybrání mých dotazníků u dětí v prvním až pátém ročníku. Zde jsem předpokládala, že žáci těchto tříd mají rodiče v požadované věkové hranici a že mi dotazník vyplní.

Dále jsem ve zmíněné restauraci nechávala vyplnit mé dotazníky hostům, přičemž jsem dbala na to, aby respondent splňoval dané věkové podmínky. Dle mého názoru je tento způsob poněkud vhodný, protože respondenti mají potřebné místo, klid a relativně i čas (než se připraví jídlo) na vyplnění dotazníku. Vždy jsem jim nechala dostatek času na zaznamenání jejich odpovědí a v případě nějakých nejasností byla k dispozici. Na základě této metody jsem získala většinu vyplněných dotazníků.

<b>Časový harmonogram tvorby mé diplomové práce</b>	<b>Termíny</b>
Cíle a metodika zpracování	do 20.11.2008
Studie k diplomové práci	do 30.12.2008
Rešerše literatury	do 31.1.2009
Analýzy firmy, jejího okolí a konkurence	12.2008 - 3.2009
Dotazníkové šetření	1.2009 - 3.2009
Analýza získaných dotazníků	do 20.3.2009
Vypracování analytické části	do 31.3.2009
Vypracování návrhové části	do 20.4.2009
Pracovní text práce	do 30.4.2009
Definitivní verze textu	do 11.5.2009

Tabulka 1: Časový harmonogram tvorby mé diplomové práce

## 2 Teoretická východiska

### 2.1 POJEM KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

Slovník cizích slov udává, že konkurence představuje soupeření, soutěžení případně projev hospodářské soutěže. Tento pojem má tedy širší záběr a to nejen ekonomický, ale i sociální, politický, kulturní, etický atd. Z uvedené také vyplývá, že konkurence probíhá mezi minimálně dvěma a více objekty na trhu.

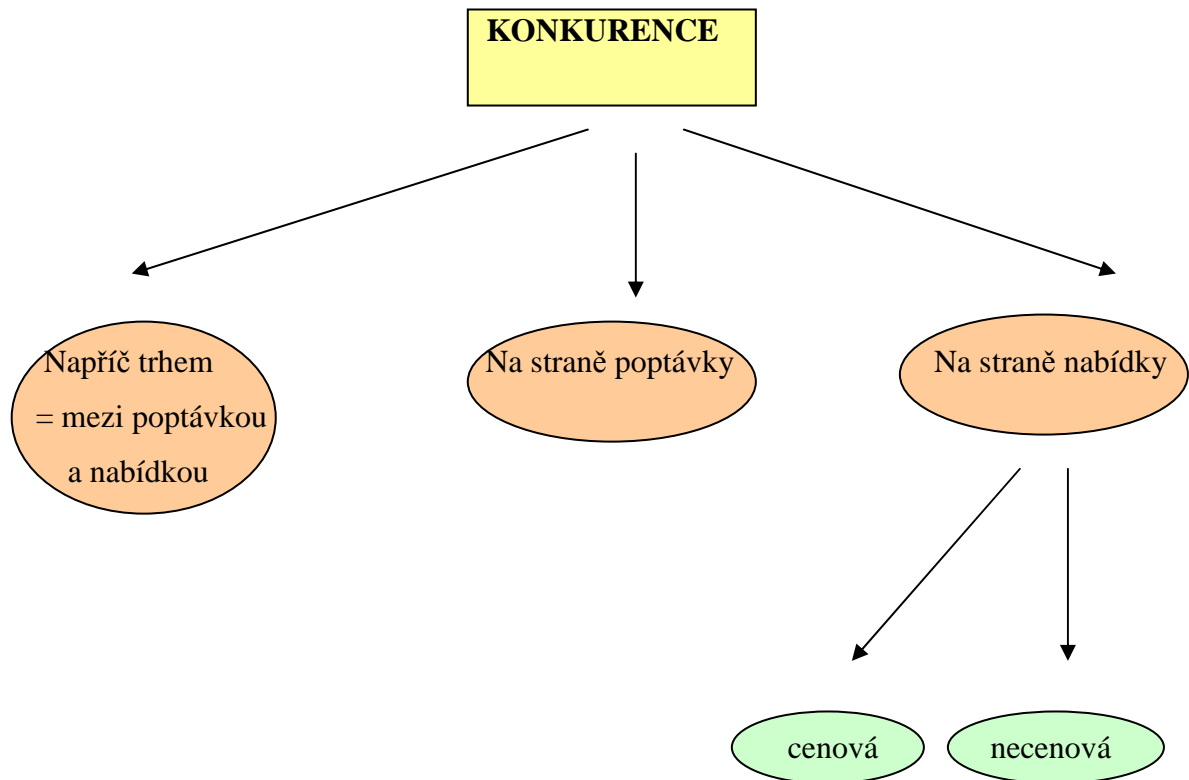
Z mikroekonomického pohledu probíhá konkurence nejčastěji mezi prodejci či kupujícími stejného produktu, jde tedy o konkurenci napříč trhem. Na trhu se vždy vyskytuje nabídka s poptávkou, ale stejně důležitou roli zde hraje konkurence a samozřejmě čtvrtý prvek cena.

O konkurenceschopné firmě říkáme, že má svůj produkt, kterým dobře konkuruje ostatním firmám v oboru, ve kterém firmy působí. Konkurovat je možné z více hledisek. Jako zbraně si firmy v konkurenčním boji volí cenu, kvalitu, výjimečné vlastnosti produktu, ale i např. prvky marketingu, distribuce apod.

Autor knihy *Jak zvýšit svoji konkurenceschopnost firmy* uvádí, že *být konkurenceschopný znamená vědět, co je normálem dneška, kam směřuje vývoj, a poznat možnosti a nutnost vlastní změny v požadovaném konkurenčním směru. Konkurenceschopnost firmy je dána racionálním rozložením jejího potenciálu na dosažený účel podnikání a další složky, přičemž jakákoliv nežádoucí asymetrie vede k poklesu konkurenceschopnosti.* (14, str. 64)

## 2.2 DRUHY KONKURENCE

Z mikroekonomického pohledu formy konkurence znázorním následujícím schématem.



Obrázek 1: Formy konkurence

### 2.2.1 Konkurence napříč trhem - mezi nabídkou a poptávkou

Jak jsem se už zmínila, tak na trhu se vyskytuje nabídka a poptávka. Tyto dva prvky jsou postaveny proti sobě, protože prodávající má opačné cíle než kupující. Dokazuje to např. u stanovení cen, kdy kupující chce nakoupit co nejlevněji, kdežto prodávající chce prodat s co nejvyšší cenou. (14)

### **2.2.2 Konkurence na straně poptávky**

Tato konkurence představuje soupeření mezi spotřebiteli, kteří vstupují na stejný trh s cílem uspokojit téměř stejné potřeby. Každý spotřebitel chce nakoupit co nejlevněji co nejvíce zboží a to i případně na úkor jiného spotřebitele. Zmiňovaná konkurence roste především v případě, kdy je nabídka omezena a poptávka po ní je vyšší. V tomto případě pak využívají tuto situaci prodávající a zvyšují svoji nabízenou cenu. (14)

### **2.2.3 Konkurence na straně nabídky**

Zde se střetávají prodávající, kteří chtějí prodat co největší množství svého produktu za co nejvýhodnějších podmínek. Proávající má nejčastěji za svůj cíl stanovený zisk, ale také chce získávat nový případně si udržet svůj stálý podíl na trhu. Tato konkurence je o to zajímavější, o co větší je poptávka. Někdy v tomto případě dochází i ke snižování cen produktů, na což v současné době slyší většina kupujících. (14)

#### *2.2.3.1 Cenová a necenová konkurence*

Členění konkurence na straně nabídky spočívá v tom, že prodávající, kteří si to můžou dovolit, často volí cenu pro konkurenční boj. Tito prodávající vytváří takovou cenu, díky které porazí část svých protivníků, přičemž se snaží nalákat co nejvíce kupujících.

Je důležité si uvědomit určitou dolní mez, při které už natolik nízká cena spíše zákazníky odradí než-li přiláká. V dnešní době většina zákazníků slyší na nízké ceny. Ovšem postupně se mezi lidmi více upřednostňuje kvalita nad nízkou cenou a lidé si raději o něco více připlatí, než by si koupili nejlevnější produkt.

Necenová konkurence je založena na snaze získat zákazníky jinými metodami než pomocí ceny. Zde potom hovoříme o lákání zákazníků pomocí kvality, technické úrovni výrobků, jejich diferenciaci, také designu, image, reklamy, podmínkám financování atd.

## 2.3 MARKETINGOVĚ ORIENTOVANÉ TEORIE KONKURENCE

### 2.3.1 Porterova teorie konkurenčních sil

Porter ve svých pracích vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností, přičemž úroveň konkurence závisí na pěti základních konkurenčních silách. Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takového postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Do pěti základních sil Porter zahrnul zákazníky, dodavatele, substituty, nově vstupující firmy do odvětví a již stálá konkurence. (14)

### 2.3.2 Síly v konkurenční strategii dle J. Jiráka

Jirásek dále rozvíjí Porterovo pojetí konkurenčních sil a vymezuje ve své koncepci dva „okruhy“ sil a to vnitřní a vnější. Mezi vnější síly pak řadí dodavatele, odběratele, možné nové konkurenty, možné nové výrobky jiných výrobců, akcionáře, zaměstnance, stát, místní správu, banky. K vnitřním konkurenčním silám firmy přiřazuje vnitřní schopnosti, síly a slabiny firmy, potenciál vnější rivality firmy, růstové nebo omezující zájmy firmy. Všechny uvedené síly ovlivňují konkurenční strategii. (14)

### 2.3.3 Porterovy generické konkurenční strategie

Existují tři potenciálně úspěšné „generické“ strategické přístupy k předstížení jiných firem v odvětví. Pokud firmy realizují strategii podle Portera, tak se vždy zaměřují jen na jeden z těchto přístupů, protože sledování více přístupů nenabízí přesvědčivé výsledky. Mezi zmiňované přístupy patří strategie nízkých nákladů, diferenciacie, soustředění pozornosti. (14)

Strategie nízkých nákladů - cílem této strategie je dosáhnout prvenství v celkových nákladech v daném odvětví a to díky omezení nákladů týkající se výzkumu, vývoje,

reklamy, prodeje ale nikdy ne v oblasti kvality, služeb apod. Je zapotřebí dosáhnout velkého podílu na trhu nebo mít jinou výhodu, vést jednoduchou výrobu. Při získání tohoto postavení může firma dosahovat velkých zisků, které pak reinvestuje do nového zařízení.

Diferenciace - zde se firma snaží o jedinečný produkt, který odliší v kvalitě a postavení značky. Firma zde hodně sází na znalosti zákazníků dané značky a odpovídající kvalitě výrobků a díky tomu si může stanovit vyšší cenu, aniž by ovlivnila poptávku. Diferenciace zároveň ochraňuje prodejce před působením pěti konkurenčních silám, protože jsou zákazníci věrni značce. Riziko zde však představuje imitace značek, která je v dnešní době poměrně častá.

Soustředění pozornosti - strategie je založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu. Pozornost je věnována malým segmentům trhu, které jsou opomíjeni velkými dodavateli. Díky tomu se snaží být nejlevnější nebo nejlepší na daném trhu.

#### **2.3.4 Teorie tržních pozic konkurence a substituční pohled na konkurenci podle P. Kotlera**

Pan Kotler napsal mnoho knih na téma marketing firmy, kde zahrnul i problematiku konkurenční strategie. I on vychází při vymezení konkurenční strategie z tržní pozice, kterou si firma pro sebe vymezuje. Kotler rozeznává čtyři pozice konkurence a tomu také odpovídají čtyři strategie. (14)

Vedoucí firma na trhu - strategie dodavatel s dominantním postavením na trhu, který si často určuje podmínky a předbíhá ostatní firmy změnami cen, reklamy, produktů,...

Tržní vyzyvatel - zaujímá jedno z největších postavení na trhu a hledá slabá místa konkurentů a pak zaútočí. Tato strategie je zaměřena spíše pro malé a střední firmy.

Následovatel - zde už má dodavatel menší podíl na trhu, vyhýbá se konkurenčním střetům a spíše následuje změny vedoucí firmy.

Výklenkář - sem patří ti, co se snaží o pokrytí částí trhu, na které velcí dodavatelé zapomínají. Také oni se vyhýbají konkurenčním bojům a snaží se zaměřit jen na určitý segment na trhu.

Pokud se však na konkurenci budeme dívat i z hlediska jednotlivých produktů, bude se situace výrazně měnit a konkurence bude mnohem větší. Je zapotřebí do konkurence počítat nejen firmy, které nabízejí typický produkt, o který se zákazník zajímá, ale i firmy, které tento produkt dokáží realizovat v mnohem přitažlivějších specifických nabídkách a také na firmy, které nabízejí substitut žádaného produktu.

Kotler na základě toho rozlišuje čtyři stupně konkurence. (10)

Konkurence značek – je mezi firmami, které nabízejí svým zákazníkům podobné výrobky a služby za podobné ceny (výrobci stejné kategorie osobních aut)

Odvětvová konkurence – vzniká v případě, kdy firma za své konkurenty považuje výrobce stejné třídy výrobků (výrobci osobních aut)

Konkurence formy – vyskytuje se mezi všemi firmami, které poskytují stejnou službu (firmy uspokojující určitou potřebu např. výrobci dopravních prostředků)

Konkurence rodu – je charakteristická tím, že firma považuje za své konkurenty všechny firmy, které s ní soupeří o zákaznickovy peníze (všechny firmy na trhu)

## 2.4 POJEM STRATEGIE

Při porovnání výše zmíněných teorií zjistíme, že zde existují určité souvislosti, které vytvářejí určitý obraz o vztahu mezi konkurenceschopností a strategií firmy.

Každá firma vstupující na trh by měla provést analýzu konkurence a poté navrhnout strategii, se kterou pak vstoupí na trh. Je důležité, aby si firma uhájila své postavení v odvětví, zároveň úspěšně čelila pěti konkurenčním silám a přitom všem si tak zabezpečila co největší výnosnost vloženého kapitálu.

Pod pojmem strategie si vybavíme nějaké představy o tom, jakou cestou budou stanovené cíle dosaženy. Můžeme říci, že v praxi existují v zásadě dva přístupy, pojetí strategie.

První z nich je založen na ztotožňování strategie s dlouhodobým plánem a s plánováním. Strategie se tvoří tzv. „top-down“ (shora-dolů), kdy se nejdříve shromažďují informace, ty se analyzují a na základě nich je pak stanovena strategie, která se dále dotváří a realizuje ostatními řídicími a plánovacími útvary podniku. (6)

Druhý přístup je orientován na ad-hoc reakce na významné změny v podnikatelském prostředí a v postavení firmy na trhu. V tomto případě se strategie vytváří a případně poměňuje nepřetržitě, čas od času. Při tomto přístupu můžeme říci, že strategie pak dostává i formu několika scénářů budoucího vývoje a reakcí firmy na jednotlivé možné varianty vývoje. Tento přístup se více využívá v podnikatelském prostředí, které je dynamičtější. (6)

Díky tomu, že je strategie tvořena množinou dlouhodobých cílů a způsobů jejich realizace dá se očekávat, že zpravidla vždy existuje hierarchická soustava na sebe navazujících strategií. Do soustavy patří Corporate, Business a Functional strategie.

## 2.5 HIEARCHIE STRATEGIÍ

V podniku se vyskytují tři druhy strategií, které uvedu postupně podle jejich hierarchie. Přitom budu pracovat s knižním zdrojem č. 6.

### 2.5.1 Corporate strategie = firemní či podnikatelská strategie

Tato strategie představuje základní podnikatelské rozhodnutí a stojí na vrcholku hierarchie firemních strategií. Mezi taková rozhodnutí patří např. kde a v jakém odvětví bude firma podnikat, jakým způsobem bude firma řízena, jak hodlá firma alokovat své disponibilní finanční prostředky atd.

Na jedné straně můžeme na tuto strategii vzhlízet jako na rozpracování mise společnosti, ale na druhé straně ji lze považovat za určité východisko pro formulaci odpovídajících Business strategií.

Pojednává se tu spíše o jednotlivých druzích podnikání. Na jednání se schází jen nejužší tým rozhodujících vlastníků a špičkových top manažerů firmy.

### 2.5.2 Business strategie = obchodní strategie

Díky této strategii se vyjadřují strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení. Obsahově Business strategie definuje základní činitele rozšířeného marketingového mixu tzv. 7P (produkt, price, place, promotion, people, process a planning).

Podle toho, jaké základní formy konkurenčního boje firma používá, bývají často vymezovány dva základní typy strategie a to nákladová strategie a strategie odlišnosti. Dané pojmy jsem už zmínila i dříve, kdy jsem rozebírala Porterovy generické konkurenční strategie.

Je zapotřebí zmínit také pojem strategickou obchodní jednotku. Podle spisovatele Kotlera je definován jako určení skupiny zákazníků a jejich potřeb, které hodlá firma upokojuvat a dále jako určení používané technologie výroby.

Typicky se do strategických obchodních jednotek člení firmy vyrábějící více výrobků pro různé trhy.

### **2.5.3 Functional strategie = funkční strategie**

Tato strategie se nachází až ve spodní části hierarchie strategií, protože navazuje na obchodní strategii. Tyto dílčí-funkční strategie a strategická řízení zajišťují strategický rozvoj důležitých specifických oblastí v souladu s celkovým strategickým rozvojem podniku. Proto se každá obchodní strategie dále rozpracovává do podoby několika funkčních strategií.

Mezi specifické oblasti pak zařazujeme např. rozvoj marketingu, strategie lidských zdrojů, rozvoj výrobků a výrobní základny, využívání informačních technologií při výrobě apod.

Tyto strategie vždy vycházejí z odpovídajících nadřazených strategií, měly by je podporovat a konkretizovat ve svých specifických oblastech. Není možné stanovit přesný obsah jednotlivých strategií platných pro všechny podniky. Vždy jsou strategie přizpůsobeny individuálně jednotlivým podnikům.

Např. Obsah personální strategie může být složen z těchto prvků - nábor pracovníků, rekvalifikace, systémy motivace, péče o pracovníky, interpersonální vztahy, zdravotní stav a bezpečnost práce, mzdový vývoj, dlouhodobý plán práce.

## 2.6 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

V dnešní uspěchané době se marketingový manažeři snaží stále upevňovat své postavení na trhu a splnit tak přání a potřeby zákazníků lépe než konkurence. Tato strategie je poměrně důležitá pro firmu a nesmí být opomíjena. Marketingová strategie je výsledkem komplexní analýzy konkurence, okolí, poptávajících a také vlastních silných a slabých stránek.

Tato strategie představuje rozhodnutí managementu firmy o tom jak, kdy a kde konkurovat. Určuje základní směry vedoucí ke splnění cílů firmy, které zároveň pomáhá utvářet a určovat. Firemní stratégové musejí být zároveň marketingovými stratégy, kteří se dokáží dívat na trh a nejen na své vlastní cíle. Bez trhu totiž podnik není schopen života.

Hlavními úkoly strategického marketingu jsou především zpracovávání informací o trzích, konkurentech, zákaznících atd. a díky tomu formuluje nároky na jednotlivé funkcionální strategie. *Je důležité, aby zde byla snaha o vytváření dlouhodobých a vzájemně výhodných vazeb mezi firmou a veřejností, se kterou je firma v kontaktu a přitom všem se musí marketingoví experti zabývat strategickými úvahami, protože jinak se ztratí ve stále se měnícím prostředí.* (5, str. 58) Na základě toho pak můžeme rozdělit firmy do třech kategorií. (5)

Předvídající firmy - neustále předvídají chování zákazníků a přicházejí na trh se svými produkty jako první

Sledující firmy - nenesou žádné riziko, jelikož dávají přednost spíše jistotě a proto než cokoli podniknou, sledují vývoj trhu

Zkamenělé firmy - nevidí důvod měnit svůj princip podnikání

## 2.6.1 Marketingové prostředí

Je velmi dynamické, představuje nekončící řetěz příležitostí a hrozeb. Včasná reakce na měnící se prostředí je často otázkou přežití firmy a také její prosperity. Je zapotřebí zanalyzovat podstatné faktory působící na firmu a díky tomu by se měli marketingoví pracovníci zabývat hned v prvopočátcích touto oblastí. Obecně můžeme říci, že na všechny podniky působí dva typy vlivů podle toho, jak moc můžeme prostředí ovlivnit.

### 2.6.1.1 Vnitřní vlivy

Vycházejí ze vnitř podniku a často jsou ovlivnitelné podnikovým managementem. Je důležité vytvořit vhodnou organizační strukturu, která bude zabezpečovat plynulou komunikaci mezi všemi podnikovými odděleními jako je oddělení financí, výroby, přípravy, technický rozvoj, ekonomické oddělení. Nesmí zde chybět oddělení marketingu, které plní tři základní funkce:

- komunikační funkce – úkolem je informovat zákazníky o nabízených produktech a službách s prodejem souvisejících pomocí nástrojů propagace. Na druhou stranu přináší do podniku informace od zákazníků o budoucí poptávce a na základě toho stanovuje strategii.
- koordinační funkce – zjištěné informace o trhu a potřebách zákazníka se předají technickému oddělení rozvoje, poté jsou informace předány do finančního oddělení a na závěr do výroby a ostatních podnikových úseků. V této funkci je důležitá domluva a tolerance, protože každý úsek má své možnosti a dílčí cíle.
- analytická funkce – zde oddělení shromažďuje a analyzuje faktory působící na okolí podniku a jeho aktivity. Na základě výsledků pak přijímá rozhodnutí o cílech, předmětu podnikání a strategii používanou v dalším období.

### 2.6.1.2 Vnější vlivy

Působí na podnik zvenčí a ovlivnit je není tak docela snadné. Tyto vlivy se dále dělí na dvě prostředí.

#### **Mikroprostředí**

Firma v rámci své podnikatelské činnosti přichází do kontaktu i s jinými subjekty, které vytváří mikroprostředí. Jsou snadněji ovlivnitelné a to především tím, že firma bude mít s danými subjekty nejlepší vztahy. Prostředí je tvořeno

- konkurencí – pokud chce podnik vítězit v konkurenčním boji, musí svoji konkurenci velmi dobře znát, předvídat jejich kroky a být o krok napřed, nezapomínat na ni ani při rozhodování a plánech o budoucnosti. Konkurenci je možné ovlivnit svými aktivitami, na základě nichž konkurence začíná měnit své chování např. změnit cenu, sortiment nabídky, kvalitu, reklamní kampaň atd.
- partnerskými firmami – tato skupina s podnikem spolupracuje a napomáhá jim v tvorbě jejich podnikatelské činnosti. Spadají sem dodavatele, odběratele, distributoři, zprostředkovatelé, finanční instituce a firmy poskytující marketingové služby. Každý z nich zastává svoji roli.
- zákazníky – tvoří cíl činnosti podniku, který se odvíjí od toho, jaký je předmět činnosti, na který trh se podnik zaměřil (trh spotřebního zboží, kapitálových statků trh průmyslový, mezinárodní trh a konečně tvoří trh i vláda a státní instituce) a jakou má strategii.
- veřejnost – je složena z určitých skupin obyvatel, které mohou působit na podnik a to i dosti negativně. Podnik s nimi komunikuje přes oddělení pro styk s veřejností, jehož úkolem je vytvořit v očích široké veřejnosti nejlepší obraz. Musí být vždy perfektně připraveni, protože tato skupina je velmi rozšířená, jelikož ji tvoří místní komunita, zájmové skupiny, sdělovací prostředky, zaměstnanci podniku a nakonec široká veřejnost.

## **Makroprostředí**

Všechny zmíněné skupiny společně vytváří makroprostředí, které lze shrnout do pěti základních vlivů působících na podnik. Jsou jen velmi ztěžka ovlivnitelné, a proto je pro podnik lepší se jim raději přizpůsobit. Patří sem

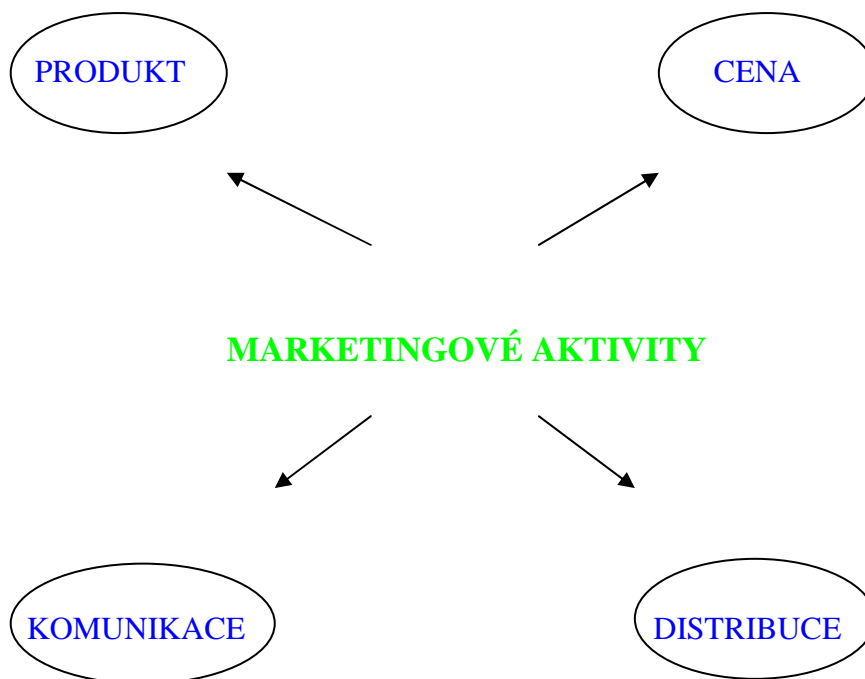
- ekonomické vlivy – ovlivňují možnosti podniku nabízet své produkty a na druhé straně působí i na možnosti zákazníků produkty kupovat. Rozvoj ekonomického prostředí záleží na situaci každého státu, která je ovlivněna hospodářskou politikou státu, přírodními a lidskými zdroji, mírou inflace, úroků a nezaměstnanosti, kupní sílou, atd.
- demografické vlivy – důležité poznat oblast působení podniku, skladbu obyvatelstva, jejich průměrný věk, náboženství, rasové složení, složení dle pohlaví a další informace, které podniku pomohou při rozhodování co a kolik má podnik vyrábět.
- přírodní vlivy – přírodní zdroje pomalu ale jistě začínají ubývat, lidé si to uvědomují a nutí podniky vyrábět tak, aby nebylo ohroženo životní prostředí, čímž zvyšují environmentální nákladové částky podniku.
- technologie – je jedním z nejsilnějších vlivů působících na marketingová rozhodnutí, které zahrnují všechny změny v surovinách, výrobcích a výrobních postupech.
- politické vlivy – tvoří je legislativa, vládní orgány a zájmové nátlakové skupiny. Všichni dohromady určují podmínky pro podnikání, stanovují pravidla a chrání firmy před tzv. nekalou hospodářskou soutěží. Stát k tomu všemu využívá předpisy, zákony a nařízení, které musí všichni dodržovat.
- sociální a kulturní vlivy – vyplývají ze zvyků, hodnot a preferencí dané oblasti a pro podnik je důležité je pochopit a včas reagovat, jinak by mohl utrpět nemalých ztrát např. stravovací návyky

## 2.7 STRATEGIE MARKETINGOVÉHO MIXU

*Marketingový mix představuje operativní a praktickou konkretizaci procesu marketingového řízení. Společně s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytváří marketingovou strategii. (5, str. 146)*

Marketingový mix představuje soubor činností, které ve finále slouží k uspokojení potřeb a přání zákazníků. Pro firmu je důležité stanovit, aby všechny tyto činnosti market. mixu byly efektivní z hlediska vynaložených nákladů a poskládány tak, aby přinášely firmě maximální zisk.

V 60. letech dvacátého století byl poprvé model marketingového mixu složen ze čtyř P a to product, price, place a promotion neboli produkt, cena, místo a propagace. V dnešní době nemůžeme říci, že by tento model platil obecně, protože každá firma se zabývá něčím jiným a každé z těchto činností věnuje různou pozornost. Já se však ve své práci zaměřím právě na tyto 4P, protože tyto prvky danou firmu vystihují.



Obrázek2: Marketingové aktivity

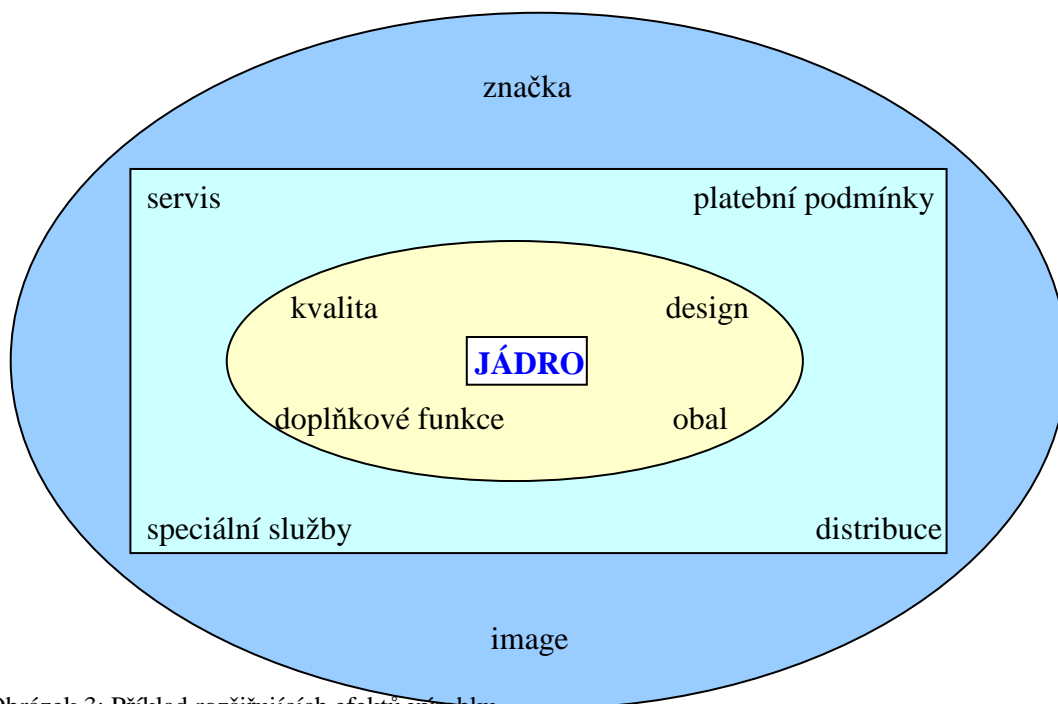
Nejlepší strategie marketingového mixu neexistuje, jelikož jeho tvorbu ovlivňuje mnoho faktorů. *Obecně je zapotřebí, aby byl marketingový mix sestaven co nejlépe a co nejflexibilněji, aby odpovídal změnám prostředí, vedl k plné spokojenosti zákazníka a umožňoval splnit nejen marketingové, ale i strategické cíle podniku.* (5, str. 149)

### 2.7.1 Produkt (Product)

*Marketingově orientovaná firma se dívá na produkt jako na prostředek, který uspokojí potřeby a přání zákazníků, a prostřednictvím uspokojení zákazníků firmy docílí naplnění svých cílů.* (5, str. 154)

Pro marketing jsou významné především nemateriální aspekty produktu. Objektem zájmu zákazníků není produkt jako takový, ale to, jakým způsobem uspokojuje jeho potřeby a přání a je schopen řešit jeho „problém“.

Produkt je základní stavební jednotka marketingových aktivit. Kompletní produkt je v marketingovém pojetí chápán jako souhrn všech fyzických a psychologických vlastností výrobků, jeho hodnotu tedy dotváří další komponenty.



Obrázek 3: Příklad rozšiřujících efektů výrobku

Marketingoví pracovníci se snaží o to, aby si zákazník zvolil právě jejich produkt při uspokojování svých potřeb, a proto volí rozšiřující efekty tak, aby nabídka byla lepší než u konkurence. Nesmíme však zapomínat, že nic netrvá věčně a i ten nejlepší výrobek ztratí svoji hodnotu, pokud nepůjde kupředu společně s vývojem na trhu. Každý výrobek má svůj životní cyklus a jednou jeho výroba prostě skončí. Aby firma nebyla polapena konkurencí, musí vymýšlet a na trh uvádět nové výrobky.

*Ve firmě se neustále rozhoduje o sortimentní strategii, která určuje, jaké produktové řady by měla firma přidat, modifikovat nebo úplně zrušit. Dále řeší strategii produktových řad, která určuje produkty či jejich varianty, které se mají přidat, modifikovat či zrušit. A konečně se řeší i strategie atributů produktu, která volí vhodné atributy k užití, modifikaci či zrušení. (5, str. 161)*

#### 2.7.1.1 Životní cyklus výrobku

Produkt během svého života projde čtyřmi fázemi, které poskytují jedinečné příležitosti a také hrozby. Konkurenční klima je v každé fázi životního cyklu produktu jiné a proto je zapotřebí během života produktu přizpůsobovat marketingovou strategii.

Průběh životního cyklu se u jednotlivých výrobků liší. Některé setrvávají na trhu velmi dlouho jako třeba aspirin, alpa, hašlerky, atd. U jiných však jejich život trvá jen krátce např. módní novinky.

Čtyři fáze představují – zavádění, růst, zralost a zánik. Pro každou fázi jsou odlišné důležité nejen marketingové ukazatele jako tržby, zisky, výše nákladů, stanovené ceny, charakter zákazníků, distribuce apod. Je jasné, že výrobek projde všemi fázemi, ale jen těžko lze stanovit, jak dlouho daná fáze bude trvat. Popis životního cyklu nového výrobku na trhu a stav sledovaných hledisek ukazuje tabulka.

ukazatele	ZAVÁDĚNÍ	RŮST	ZRALOST	ÚTLUM
<b>ZÁKAZNÍCI</b>	tzv. inovátoři	rychle přizpůsobující se lidé	počáteční a pozdní většina	opozdilci
<b>CENA</b>	nízká nebo vysoká dle strategie	zajišťující získání rozsáhlého trhu	na nebo pod úrovni konkurence	podstatně nižší
<b>NÁKLADY</b>	největší	s růstem prodeje klesají výrobní náklady na jednotku	nejnižší úroveň	dle strategie, spíše klesající
<b>TRŽBY</b>	nízké	prudce rostou	maximální	mnohonásobně nižší
<b>ZISK</b>	záporný	kladný a rychle se zvyšující	vysoký	klesající
<b>KONKURENCE</b>	nepodstatná	počet soupeřů roste	velmi intenzivní a počet téměř stabilní	počet konkurence se snižuje, lepší než naše nabídka
<b>DISTRIBUCE</b>	budování distr. sítě	posilování sítí	další posílení sítě	vyřazení neziskových prodejen
<b>CÍL REKLAMY</b>	"zavrtat" se do podvědomí lidí, podpořit ochotu vyzkoušet produkt	posilovat preferenci značky, orientace spíše na prodej	zdůrazňovat výjimečnost, pronikat na jiné trhy	velmi omezena propagace

Tabulka 2: Souvislosti mezi jednotlivými fázemi života a sledovanými ukazateli

## 2.7.2 Cena (Price)

Jako jediná z marketingového mixu představuje nástroj, který se dá měnit ve velmi krátkém období a oproti ostatním nepřináší náklady, ale příjmy. Stanovení správné výše ceny je pro marketingové pracovníky velmi těžký úkol a je zapotřebí správně předpovídat reakce zákazníků na změny cen u daných výrobků. Výše ceny nesmí být ani příliš vysoká, ale ani příliš nízká a přitom musí odpovídat cílům podniku.

Cena plní několik různých rolí z různých pohledů. Když se na cenu podíváme z marketingového hlediska, zjistíme, že je cena významným marketingovým nástrojem, signálem pro kupujícího, konkurenční nástroj, zdroj příjmů firmy a také manifestací firemní kultury. V poslední době je cena velmi ovlivňována internetem a to především díky rozšiřujícímu se internetovému obchodu. Základním kritériem pro posuzování cen však zůstává užitek.

### 2.7.2.1 Strategie stanovení ceny

Strategií pro stanovení cen existuje celá řada. Zmíním jen nejzákladnější z nich.

Při zavádění nových výrobků se použije strategie „skimming“ neboli smetánková, která stanovuje počáteční vysokou cenu výrobku a tím ukazuje jeho ojedinělost, vysokou kvalitu a image. Po nasycení trhu nebo po příchodu konkurence firma cenu postupně snižuje. Opačnou strategii pronikání, použije firma při zavádění nových výrobků, které jsou podobné či identické s výrobky již na trhu existujícími. Pomocí nízké ceně neodpovídající nákladům výrobek rychle pronikne na trh. Firma tak získá velký podíl a s velkým objemem sníží náklady a začne tak dosahovat zisk.

Strategie používaná při nabízení více výrobků od jedné firmy stanovuje cenu ve výrobních skupinách a tím vyjadřuje určité rozdíly mezi jednotlivými produkty např. rozdíly ve výrobních nákladech, ceně u konkurence, v hodnocení od zákazníků apod.

Další strategie, kterou může podnik používat při stanovení ceny, využívá hlavně psychologických místo ekonomických aspektů. Jsou známy několik typů

psychologického působení na zákazníka, aby si daný produkt koupil za stanovenou cenu. Příklad ceny stanovené těsně pod celou číslicí, v obchodních domech velké slevy, čímž nalákání zákazníci nakoupí i výrobky bez slev, vystavení běžného zboží vedle luxusního atd.

Běžná strategie používaná na celém světě je diskriminační stanovení ceny, kdy za stejný produkt zaplatí různé segmenty jinou cenu a přitom náklady jsou stejné. Příklad zlevněné studentské jízdenky, jiná cena na ubytování cizincům, poplatky za telefonování v noci a přes den,...

### **2.7.3 Distribuce (Place)**

Tento třetí dílek marketingového mixu v sobě skrývá způsob, kterým se dostane zboží k zákazníkovi. *Cílem produkce je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníka nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou vyžadují.* (5, str. 188)

Distribuce jako jediný faktor není možné operativně měnit a proto vyžaduje perspektivní plánování a rozhodování. Členit distribuci je možné opět do více hledisek. V praxi se můžeme setkat především se třemi alternativami distribuce rozdělené podle počtu jednotlivých samostatných článků na prodejní cestě.

Intenzivní distribuce používá výrobce, když chce prodat každému, kdo je ochoten zboží koupit a přitom mu nezáleží na tom, kde se daný produkt prodává. Tímto způsobem se prodává zboží denní spotřeby, kde kupující nevyhledává speciální značky a nechce vynakládat zbytečnou námahu.

Selektivní distribuce se využívá převážně ve spolupráci s maloobchodem, který nabízí zboží, jež se nevyskytuje v každém obchodě. Výrobce volí jen ty distributory, kteří splňují podmínky pro prodej daného výrobku. Kupující si musí daný obchod vyhledat příkladem jsou prodejny knihy, elektro, oděvy, ...

Exkluzivní distribuce je využívána při prodeji značkové produkce, kde výrobce uzavře smlouvu s jedním popř. několika málo mezičlánky. Zákazník je ochoten putovat za zbožím i větší vzdálenost a očekává od prodejce podrobné informace o zboží. Exkluzivní prodej je např. u aut, prodejny pravé kůže, ...)

#### **2.7.4 Komunikace (Communication)**

Poslední dílek marketingového mixu pokrývá veškeré komunikační nástroje, které slouží na přenos nejrůznějších sdělení od výrobce ke konečnému spotřebiteli popř. distribučnímu mezičlánku. Pro tento čtvrtý prvek se v poslední době vytváří samostatná strategie především z důvodu stoupající potřeby ideální komunikace mezi jednotlivými subjekty trhu.

#### **2.8 STRATEGIE KOMUNIKAČNÍHO MIXU**

Komunikační mix je součástí marketingové strategie a je zcela zaměřen jen na komunikaci. Pro firmu je důležité vytvářet komunikační strategii a využívat veškeré možnosti, které jim jednotlivé prvky této strategie přináší.

*Cílem komunikační strategie je seznámit cílovou skupinu zákazníků s naším produktem a přesvědčit ji o nákupu, vytvořit skupinu věrných zákazníků, zvýšit frekvenci a objem nákupu, seznámit se podrobněji s veřejností a cílovými zákazníky, komunikovat se zákazníky. (5, str. 242)*

Prvotní krok při tvorbě účinné strategie pro komunikaci je volba vhodné marketingové cesty, kterou bude firma oslovovat své zákazníky, a volba strategie uskutečnění prodeje. V podstatě je možné zvolit dvě formy marketingové komunikace a to osobní (přímý marketing, osobní prodej) a neosobní (reklama, public relations, podpora prodeje). Příklady zmíněných forem komunikačního mixu uvádím v příloze číslo 1.

### **2.8.1 Reklama**

Představuje nejúčinnější nástroj komunikace se zákazníkem, který může působit na širokou veřejnost 24 hodin denně a 7 dní v týdnu. Nejefektivnější reklamní sdělení jsou taková, která přímo mluví k osobě, která je bude moci patřičně využít. Proto je lepší zaměřit se na specializovaná média oslovující právě tyto skupiny lidí. Reklama má informovat, připomínat potřebu zakoupení daného produktu příp. má přimět zákazníka ke koupi.

Na počátku je nejdůležitější stanovit reklamní plán, který vede ke splnění reklamních cílů a vybrat si vhodné reklamní médium. Z důvodů velkých nákladů na reklamu, její složité tvorby a v současnosti rychle postupujícího vývoje by si měly podniky pravidelně svá reklamní působení přehodnocovat a přezkoumávat, aby se tak nestaly jen nevnímanými slovy.

### **2.8.2 Podpora prodeje**

Tento nástroj je nejefektivnější, když působí společně s reklamou. Reklama ovlivňuje spíše mysl, ale podpora prodeje vyvolává okamžité činy. Cílem podpory prodeje může být zvýšení prodeje, stimulace zákazníka ke koupi většího množství zboží (akce 3+1 zdarma apod.), stimulace k vyzkoušení výrobku a opětovného nákupu, snaha snížit výkyvy v prodeji během roku, přilákat zákazníka citlivého na cenu. Ze všech možných cílů je zapotřebí si ujasnit, které stanovíme ve vztahu k zákazníkům, k mezičlánkům či k vlastním prodejcům firmy.

### **2.8.3 Publicita neboli public relations**

Tato forma komunikace se příliš nevyužívá, ale přitom je stejně důležitá jako ostatní, protože ovlivňuje názory veřejnosti na danou firmu. Pozitivní public relations působí na širokou „externí“ veřejnost tj. zákazník, partnerské podniky, investor, ale také na „interní“ veřejnost představovanou zaměstnanci a akcionáři.

Na rozdíl od předešlých dvou článků komunikačního mixu vytváří publicita mnohem větší důvěru u zákazníků. Podstatným rozdílem od ostatních nástrojů je, že vztah veřejnosti k firmě si nedefinuje firma sama, ale někdo jiný. V současnosti je důležitou formou tohoto vztahu sponzorská činnost.

#### **2.8.4 Přímý marketing**

Už samotný název naznačuje, že jde o komunikaci mezi prodejcem a zákazníkem prováděnou pomocí telefonu, internetu, pošty, časopisu, televize a rozhlasu, je to tedy přímo adresná komunikace. Základem proto jsou kvalitní adresy. V poslední době hodně narůstá preference nákupu pomocí přímého marketingu ze strany kupujících. Z příkladů uvedených v příloze číslo 1, je v současnosti nejvíce žádán prodej přes internet a tvmarketing.

#### **2.8.5 Osobní prodej**

Tato forma komunikace si vyžaduje přímý kontakt dvou osob tzv. z očí do očí. Podnik vynakládá nemalé částky na to, aby zaplatil své externí zaměstnance. Úkol těchto zaměstnanců je prodat zboží či nabídnout službu přímo u zákazníka doma nebo na místě schůzky. Strategie osobního prodeje je být ve správnou dobu, se správným zbožím a správným způsobem u správného zákazníka.

I tomuto způsobu komunikace nahrává dnešní technologie, protože externistovi často stačí malý notebook, mobilní telefon umožňující připojení na internet, k tomu přenosnou tiskárnu a o potřebné pracovní vybavení má postaráno.

## 2.9 STRATEGICKÉ VOLBY

Existují různé analýzy, jak se pohlížet na firmu, ale je vždy důležité tyto pohledy sloučit tak, aby umožnily podnikateli dospět k určení volby jejího budoucího zaměření. Zvolené zaměření firmy pak dále ovlivňuje celý její následný způsob jednání a provoz firmy.

O malé firmě lze obecně říci, že se musí soustředit pouze na jednu ze strategických voleb a to především z důvodu relativního nedostatku zdrojů, díky kterému se nemůže zaměřit více směry současně. Proto je velmi důležité věnovat se této záležitosti poměrně dlouhou dobu.

K tomu mimo jiné je možné použít SWOT analýzu příp. zpracovat dotazník strategických voleb, který přikládám jako přílohu číslo 2.

Tento dotazník je možné použít pro identifikaci hlavní strategické volby, která je podle názoru podnikatele pro jeho podnik správná. Dotazník obsahuje řadu možností, z nichž některé mohou přesně vyjadřovat situaci v daném podniku. Vždy se jedná buď o stránku zákazníků, nebo o stránku nabízených produktů počínaje dosavadním a konče úplně novým okruhem. Na základě výsledků tohoto dotazníku pak zjistíme, na jaký směr by se mohla malá firma orientovat. (17) S pomocí uvedeného zdroje zmíním podrobnosti k možným čtyřem směrům.

### 2.9.1 Volba „Zůstat tam, kde jste“

Neboli řečeno zůstat víceméně na stejném stupni rozvoje, na kterém se nachází v současnosti. Je možné, že tuto volbu drží podnikatel záměrně ale i náhodně. Je velmi pravděpodobné, že lidé podnikající v branži jako je architektura, hrnčířství, účetnictví, houslaři apod., budou dále dělat to, co dovedou nejlépe a budou se snažit dělat to lépe než konkurence. Další důvod pro držení se této volby může být neumožnění realizace změn z důvodů různých překážek, které podnikatelé neovlivní nebo nedostatek kapitálu,

který je nutný pro inovace a v neposlední řadě jsou tímto důvodem i podepsané dlouhodobé smlouvy s jeho zákazníky.

#### Výhody:

1. je to situace zcela přirozená

*„Jistoty a stálosti v našem životě nabízejí přístav předvídatelnosti v evidentně rozbouřeném a občas nepřátelském oceánu změn.“<sup>1</sup>*

2. Rizika jsou snížena na minimum

3. Lze rozvíjet odborné znalosti

4. Náklady jsou sníženy na minimum

5. Dosavadní zákazníci jsou méně citliví na ceny (věrnost zákazníků)

6. Firma se může stát známou ve svém oboru (vynikající pověst u zákazníků)

#### Nevýhody:

1. Trh nemusí poskytovat dostatečný růstový potenciál

2. Nestabilita trhů

3. Výrobky či služby nemusejí mít na trhu dostatečnou životnost

4. Samolibost (není stimul ke zlepšení)

5. Past setrvačnosti (standardy kvality, ceny, rozpětí obchodní přírážky dosavadních zákazníků někdy nedovoluje přijmout vynikající podnikatelskou příležitost)

Z uvedených výhod a nevýhod je jasné, že tato strategie vyžaduje především dokonalou znalost svých zákazníků a zároveň je nutné zajistit konkurenceschopnost toho, co podnikatel svým zákazníkům nabízí.

### **2.9.2 Volba „Zvýšit hodnotu dosavadních vztahů“**

Při této volbě se podnikatel rozhodl, že bude poskytovat nové výrobky či služby dosavadním zákazníkům. Tato strategie je vhodná především pro podnik, který si vybudoval stabilní zákaznickou základnu a nyní přemýšlí, co dalšího by se dalo

---

<sup>1</sup>VYAKARNAM S. a LEPPARD J. W. *Plánování podnikatelských strategií*. Grada Publishing.1998.

202 s. ISBN 80-7169-533-5

prodávat tomuto okruhu zákazníků. Je dobré, aby se na tuto strategii pohlíželo spíše jako na formu rozšiřování obchodních vztahů než na pouhý prodej nových produktů.

Podnikatel, který si zvolí zmíněný postup, může k tomu mít různé důvody. Např.

- dosavadní výrobky či služby už zastaraly nebo byly překonány novou technologií
- poptávka po dosavadních produktech klesá
- dosavadní zákazníci jsou převážně velcí a rostoucí, z velké části inovátoři
- firma velmi dobře chápe změny požadavků zákazníků a vychází jim vstříc atd.

#### Výhody:

1. firma staví na dosavadních vztazích, kde získala důvěru, a zákazníci jsou ochotni tyto obchodní vztahy rozšířit
2. firma je nucena vytvořit modernější portfolio produktů
3. díky reakce na požadavky zákazníků pomocí inovace, se omezí postavení konkurence
4. nově nabízené produkty mohou přinést možnosti využití nových trhů
5. možnost získání i nových zákazníků na základě doporučení dosavadních zákazníků

#### Nevýhody:

1. míra úspěchu nových produktů je notoricky nevalná
2. možnost „uvěznění“ se ve vývoji a výrobě nových produktů s malou poptávkou
3. neschopnost udržení kroku s inovačními požadavky a tak neúspěch v určité podnikatelské oblasti
4. tlak do nové výroby aniž by se stará plně využila, což by znamenalo, že dosavadní produkty nebyly u konce svého životního cyklu

Z uvedených výhod a nevýhod vyplývá, že s velkou pravděpodobností bude potřeba zvýšit náklady nebo se sníží příjmy. U malých firem však tato situace může být konečná pro její existenci, a proto je důležité zvážit, zda tuto strategii opravdu přijmout. Při vývoji nového produktu je třeba zvážit, zda se hodí k dosavadnímu sortimentu produktů, ke způsobu jejich prodeje a k systému s nimi spojených služeb. Alternativní postup, který volí řada firem, je, že sepíše smlouvy s novým dodavatelem a firma tak začne nabízet nové výrobky či služby.

### **2.9.3 Volba „ S tím co máte, najít nové zákazníky“**

Jako další výsledek strategického dotazníků může vyjít, že firma má hledat nové zákazníky pro svoji dosavadní nabídku produktů.

Firmy, kterým se ukazuje tato volba jako slibná, mohou mít určité společné znaky.

Mezi ně zařazujeme:

- zákazníci neopakují své nákupy
- nabízené produkty lze snadno produkovat ve větším množství
- produkty jsou dostatečně standardizované
- jejich distribuce je snadná
- mezi silné stránky firem patří prodej
- průměrná velikost objednávek je relativně malá, ale poptávka po produktech je velká
- výrobky či služby mají celou řadu výhodných vlastností

Výhody:

1. maximalizace životního cyklu výrobku či služby
2. žádné „vězení“ (není závislost na několika zákaznících)
3. životní styl (hledání nových zákazníků jako součást všeho, co firma dělá)
4. neexistence hranic pro svoji expanzi
5. rozšiřování základny zákazníků

Nevýhody:

1. náklady spojené s hledáním nových zákazníků
2. kde najít stále nové zákazníky?
3. podniková krátkozrakost (produkty už jsou na konci svého životního cyklu, ale firma to nevidí)

Pokud se firma rozhodne pro tuto volbu strategie, musí se plně zaměřit na své zákazníky. Nejlépe by bylo, věnovat se každému individuálně, ovšem to je velice nákladné, a proto se využívá metoda segmentace zákazníků. Díky tomu si firma rozčlení zákazníky do daných segmentů a zvolí si pro každý segment určitý přístup. Nejčastěji řeší otázky Co, Kdo a Proč můj produkt kupuje. Pro vyřešení těchto otázek může firma využít metody průzkumu trhu a po získání výsledků je vhodné se zaměřit na nejatraktivnější segment zákazníků, který jí přinese nejlepší strategické výhody.

#### **2.9.4 Volba „Diverzifikace“**

Tato poslední volba firmě naznačuje, že by pro ni bylo nejlepší, aby hledala nejen nové výrobky či služby, ale zároveň je poté nabízela i novým zákazníkům. Tato strategie je ze všech voleb ta nejzajímavější. Právě ona však s sebou přináší největší rizika, protože firma opouští dosavadní přístav zaběhnutých produktů a známých zákazníků. Vydává se na cestu, která může být plná příjemných překvapení, kde zisky mohou být až závratné. Nehodí se však pro podnikatele, kteří mají averzi k riziku. V určitých situacích se však tato strategie nabízí sama a to platí i pro firmu, o které se budu dále zmiňovat v druhé a třetí části této diplomové práce.

Je to např. přitom když:

- základna dosavadních zákazníků se rychle zmenšuje
- výrobky či služby dosáhly už konce svého životního cyklu
- došlo k náhlé změně ve struktuře trhu (nový konkurent, nová technologie, ...)
- firma získala nový soubor odborných znalostí či novou síť obchodních kontaktů

#### Výhody:

- možnost zaměření se na nejatraktivnější příležitost
- firma není svázána s jejím předchozím historickým vývojem
- možnost zaměření se na podnikání, které přinese vyšší prodejní ceny a dlouhodobější zisky, než mohou přinést dosavadní trhy
- plné využití potenciálu produktu a trhu

### Nevýhody:

- firma musí opustit část svého know-how a své dosavadní dobré pověsti
- je zapotřebí získat novou základnu zákazníků (někdy dosti nákladné)
- je zapotřebí dále získat nový výrobek či službu (někdy dosti riskantní)
- bojuje proti konkurenci, kterou ještě pořádně nezná
- poměrně nákladná strategie z důvodu investice do nového podnikání

Zde se nabízí otázka, zda prvně hledat nové zákazníky nebo nové výrobky či služby. V literatuře se uvádí, že vhodnější je identifikovat potřeby trhu a teprve potom podnikat kroky k nalezení výrobku či služby příhodných k jejich uspokojení. Je proto lepší diverzifikaci odvíjet od zákazníků. Nejdříve firma zvolí, jaký bude nabízet nový produkt a poté hledá nové potenciální zákazníky, kteří by o něj případně o dosavadní produkty měli zájem.

Při odstartování zvolené diverzifikace se podnikatel vydává na novou cestu, kde se bude snažit najít nové výrobky a zároveň najde i nové zákazníky. Je obzvláště důležité, aby sám podnikatel byl zcela přesvědčen o svých nových produktech, protože jinak nejen že nenajde nové zákazníky, ale je větší pravděpodobnost, že ztratí i část dosavadních zákazníků. Při plánování této volby začíná firma vytvářet nový marketingový mix.

### 3 Analýza současného stavu

#### 3.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE A HISTORIE FIRMY

Pro zpracování své diplomové práce jsem si zvolila obchod s potravinami Jena sídlící v Blansku na Náměstí Svobody. Tento obchod není prostorově příliš velký a má řešení jako pultový prodej, kde jsou každý den dvě prodavačky. Vedle dlouhého pultu je prostor na malé posezení, kde je pět boxů s polstrovanými lavicemi. Obchod vlastní paní Jana Jakubcová bydlící také v Blansku a která si ho zároveň vede pod vlastním jménem. Paní Jakubcová do současnosti získala mnoho let zkušeností, praxe v oboru obchodování, vedení podniku převážně potravinářsky zaměřeném.

V současné době má ve výpisu ze živnostenského rejstříku uvedeny dvě živnostenská oprávnění. Od roku 1992, kdy získala svůj první živnostenský list, měla doposud celkem 9 oprávnění k živnostenskému podnikání<sup>2</sup>. Výpis z rejstříku i s historií je dlouhý na 10 stránek, proto ho zde uvádět nebudu:

⇒ *Živnostenské oprávnění č. 1:*

<i>Předmět podnikání:</i>	<i>Hostinská činnost</i>
<i>Druh živnosti:</i>	<i>Ohlašovací řemeslná</i>
<i>Vznik oprávnění:</i>	<i>23.11.1992</i>
<i>Zahájení provozování živnosti:</i>	<i>23.11.1992</i>
<i>Doba platnosti oprávnění:</i>	<i>na dobu neurčitou</i>

⇒ *Živnostenské oprávnění č. 2:*

<i>Předmět podnikání:</i>	<i>Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona</i>
<i>Obory činnosti:</i>	<i>Velkoobchod</i> <i>Maloobchod se smíšeným zbožím</i>

---

<sup>2</sup> Výpis subjektu ze živnostenského rejstříku. *Údaje z veřejné části živnostenského rejstříku*. [online]. © 2006. Citováno 14. 4. 2009. Dostupné na World Wide Web: <[http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps\\_cacheWEB.sh?VSS\\_SERV=ZVWSBJVYP&IDICO=5c5305041ec3eec9d3a9&historie=0#ziv1](http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&IDICO=5c5305041ec3eec9d3a9&historie=0#ziv1)>

	<i>Specializovaný maloobchod</i>
	<i>Maloobchod tabákovými výrobky</i>
	<i>Maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny</i>
<i>Druh živnosti:</i>	<i>Ohlašovací volná</i>
<i>Vznik oprávnění:</i>	<i>23.09.1992</i>
<i>Zahájení provozování živnosti:</i>	<i>23.09.1992</i>
<i>Doba platnosti oprávnění:</i>	<i>na dobu neurčitou</i>

Hostinská činnost spadá pod řemeslné živnosti<sup>3</sup>. V loňském roce bylo vydáno nové nařízení vlády, které upravuje obsah jednotlivých živností, platné od 14. 8. 2008. Zde se pod pojmem hostinská činnost „skrývá“

*Činnost spočívající v přípravě a prodeji pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány. V rámci živnosti je možno poskytovat ubytování ve všech ubytovacích zařízeních (například hotel, motel, kemp, ubytovna) a v bytových domech, rodinných domech nebo ve stavbách pro rodinnou rekreaci. Pokud zůstane zachována povaha živnosti, lze provádět prodej (například tabákové výroby, upomínkové předměty, základní hygienické potřeby), prodej pokrmů a nápojů přes ulici, půjčování novin a časopisů, půjčování stolních společenských her (například karty, šachy), provozování her (například kulečnick, bowling).*<sup>4</sup>

Druhé oprávnění se týká ohlašovací živnosti volné, protože příloha 1 až 3 jsou živnosti řemeslné, vázané, koncesované. Volná živnost má mnoho oborů a ty obory, ve kterých paní Jakubcová podniká, jsou vypsány ve výpisu. Už z názvu je jasné, čím se paní Jakubcová v podnikání zabývá.

---

<sup>3</sup> Zákon č. 455/1991 Sb. *Živnostenský zákon*. [online]. © 1998 - 2009. Citováno 14. 4. 2009. Dostupné na World Wide Web: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/priloha1.aspx>>

<sup>4</sup> *Živnostenský zákon. Nařízení vlády číslo 278/2008 Sb.* [online]. © 2005. Citováno 14. 4. 2009. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.mpo.cz/dokument48868.html>>

Raději bych upřesnila, co se myslí pojmem specializovaný maloobchod a maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny. Živnostenský zákon říká<sup>5</sup>, že

- ⇒ *specializovaný maloobchod je činnost spojená s nákupem a prodejem užšího sortimentu zboží stejného nebo obdobného charakteru za účelem jeho dalšího prodeje přímému spotřebiteli a jeho prodej ve specializovaných prodejnách.*
- ⇒ *maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny představuje nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje přímému spotřebiteli a prodej provozovaný mimo stavby určené k tomuto účelu podléhající kolaudačnímu rozhodnutí. Jedná se zejména o zásilkový prodej zboží, stánkový prodej zboží na tržištích, v mobilních zařízeních a pojízdných prodejnách, podomní a pochůzkový prodej. Prodej zboží pomocí prodejních automatů umístěných mimo prodejny prodejce provozujícího prodejní automat. Nákup zboží za účelem dalšího prodeje a prodej zboží prostřednictvím Internetu. Obsahem živnosti není prodej potravin a jiného zboží při slavnostech, sportovních podnicích a podobných akcích konaných v obci, v níž má prodejce provozovnu podléhající kolaudačnímu rozhodnutí, v níž obdobné zboží prodává. (v mém případě prodej točené zmrzliny)*

Za zajímavost bych uvedla, že si paní Jakubcová nechala vypracovat obsáhlou zprávu týkající se sanitačního řádu a HACCP. Nyní se o tom dále zmiňovat nebudu, ale v příloze číslo 3 si můžete přečíst resumé zprávy.

### Historie

Devět živnostenských oprávnění naznačuje, že historie této firmy je poněkud pestrá. Po revoluci se paní Jakubcová rozhodla založit svůj podnik a řídit si ho sama. Pronajala si potřebné prostory a po vložení peněžního kapitálu do vybavení prodejny začala

---

<sup>5</sup> Živnostenský zákon. *Obsahové náplně živností volných*. [online]. © 1998 - 2009. Citováno 15. 4. 2009. Dostupné na World Wide Web: <[http://business.center.cz/business/pravo/zivnost/volne\\_zivnosti\\_obsah.aspx](http://business.center.cz/business/pravo/zivnost/volne_zivnosti_obsah.aspx)>

s prodejem. Obchod je umístěný v přízemí dvoupatrového domu a ve druhém patře jsou pronajaté místnosti jiným firmám.

Po čtyřech letech pronájmu chtěli majitelé celé budovy nájemné zvýšit, ovšem to se majitelce obchodu příliš nelíbilo. Nakonec se domluvili na prodej poloviny celého objektu. Paní Jakubcová díky tomu získala prostory pro svůj obchod bez nájmu a k tomu ještě některé prostory z druhého patra, které v současné době pronajímá.

Po celou dobu se vždy v prostorách obchodu prodávalo potravinářské zboží. Koncem druhého tisíciletí, kdy nebyly rozšířené hypermarkety, měla majitelka doslova „nacpaný“ pult běžným potravinářským zbožím, což ukazují i fotografie v příloze číslo 5. Zákazníci nakupovali těstoviny, koření, konzervy, uzeniny, studenou kuchyň, alkoholické nápoje, sladkosti apod. Stručně řečeno zde bylo k dostání téměř veškeré zboží, které se běžně najde v domácnosti. Dále poskytovala rychlé občerstvení s hamburgery, párky v rohlíku, langoši, hranolky, atd., které nabízela v okénku ústící na ulici. Tuto dobu majitelka považuje za doposud nejlepší, kdy byly poměrně vysoké tržby a díky dobré konkurenční pozici nemusela příliš promýšlet marketingovou strategii.

Postupem času však konkurence začala více vystrkovat drápky a donutila tak postupně „běžné“ zboží omezovat a začít přemýšlet o specializaci na menší a zajímavější počet sortimentu potravinářského zboží. V roce 2001 majitelka zrušila okénko s rychlým občerstvením, tento prostor zrekonstruovala a umožnila svým zákazníkům posedět u nově nabízených zákusků, zmrzliny či kávy. Zde se měla o zákazníky starat další prodavačka. Zákazníci však tuto možnost příliš nevyužívali, náklady na další prodavačku byly vyšší a tak musela majitelka tuto prodavačku propustit a ponechat jen obsluhu za pultem.

V současné době vypadá obchod prázdnější a už zde téměř nenajdeme běžné zboží. Je to způsobeno velkým nárůstem konkurenčních supermarketů, kterých je v Blansku hned 5. Paní Jakubcová se v současné době snaží svoji nabídku specializovat především na sortiment dárkový (nevšední bonboniéry, víno), studená kuchyně, lahůdky, zákusky, horké nápoje a točená zmrzlina.

## 3.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

### 3.2.1 Dodavatelé

Strategické rozhodnutí týkající se výběru těch nejvhodnějších dodavatelů je velice důležité. Především z důvodu zaujmutí zákazníka, který má raději nakoupit v Jeně než v supermarketu. V dřívější době, kdy supermarkety v Blansku tolik nepůsobily, bylo řešení tohoto problému snazší. Zákazníci kupovali běžné potraviny od známých výrobců a neměli takové možnosti výběru zboží jako v současné době.

Uplynulo však několik let a situace nutila majitelku zvolit jinou strategii na odlišení se od konkurence pomocí nabízeného sortimentu. Tato cesta však začíná u správné volby dodavatele.

Může se zdát, že když je malý obchod, bude mít jen několik dodavatelů. V případě Jeny je tomu naopak. Paní Jakubcová se nebojí experimentovat, a proto už vyzkoušela za celou dobu své existence různé dodavatele. Bohužel patří mezi skupinu odběratelů, která cenu nevytváří ale „přijímá“ takovou jaká je nabízena. Je to způsobeno tím, že nemůže diktovat podmínky svým dodavatelům, jelikož její skupina dodavatelů není na firmě Jena závislá. V této pozici má tedy omezenou disponibilitu.

I přesto se paní Jakubcové daří budovat si velmi dobré vztahy se svými dodavateli a během svého působení tak získat i různé výhody. Především dlouholetá známost a platební zkušenosti s firmou Jena umožňuje některým z jejich dodavatelů poskytovat paní Jakubcové benefity např. delší lhůta splatnosti faktur. Takové výhody jí však poskytují jen 3 dodavatelé ze všech. Ostatní jsou malé firmy, které často nemohou čekat na zaplacení faktur déle jak 14 dní a někteří dokonce chtějí zaplatit hotově. To pak způsobuje majitelce problémy, jelikož musí zaplatit zboží dříve, než ho sama prodá.

Už jsem naznačovala, že dodavatelů je větší počet, proto bych tu neuváděla všechny. Paní Jakubcová zvolila místní nebo krajské výrobce z důvodu blízké vzdálenosti, čímž ušetří náklady a je možné, v případě potřeby, domluvit se na rychlém dodání zboží. To

se týká především pečiva, kde preferuje pekárnu z Ráječka. Dalším důležitým zbožím jsou lahůdky a studená kuchyně. Zde po vyzkoušení více dodavatelů nabízí Jena nejlahodnější saláty a pomazánky od firmy z Vavřince. Víno a nealkoholické nápoje vybírá majitelka ze specializovaných velkoobchodů 1x týdně, zákusky nabízí od čtyř dodavatelů a některé má i vlastní výroby. V teplejším období „obnovuje“ kontakty s dodavatelem ingrediencí na výrobu zmrzliny. Při výběru zajímavých a nevšedních bonboniér spolupracuje paní Jakubcová přímo se specializovanou firmou, která se zabývá prodejem tohoto sortimentu.

Značky a výrobce svého sortimentu volí vždy známější, kvalitnější, čemuž odpovídá i vyšší cena. Frekvence dodávek se liší podle druhu sortimentu a podle podmínek pro skladování. Zboží, které si vyžaduje čerstvost, si nechává dovážet každý den. Ostatní nakupuje dle potřeby cca 2 až 3x za měsíc. Žádné zvláštnosti tu nejsou, proto bych to dále nerozváděla. V poslední době majitelka zavedla i prodej horkých nápojů, kde pro výrobu kávy používá 100% Arabicu.

### **3.2.2 Substituty**

Hrozba ze strany substitutů je velice aktuální. Jelikož mluvíme o potravinářském sortimentu, dokáže si každý představit, co je možné za substituty považovat. Lidé kupují potraviny z důvodu uspokojení své potřeby hladu případně chuti na něco dobrého. Když se zamyslíme, tak za nejbližší substituci lze považovat takové druhy zboží, které Jena nenabízí např. jogurt Kunín, zamění zákazník s tvarohem Milko, bílý chléb raději zákazník vystřídá tmavým celozrnným chlebem nebo si na svačinu zakoupí balenou plněnou bagetu, apod.

Jako další hrozba ze strany substituce se jeví rychlé občerstvení, kde lidé stejně rychle utiší svůj pocit hladu, aniž by využili sortimentu nabízeného od Jeny.

Z širšího pohledu pak můžeme říci, že si zákazník raději sedne do restaurace, kde opět svůj pocit hladu uspokojí. Sice už to bude poměrně odlišné od zakoupeného rohlíku se salátem v Jeně, ale účel koupě bude také splněn.

### 3.2.3 Odběratelé

Vyjednávací síla ze strany odběratelů neboli ze strany zákazníků je značná. Jena je na blanenském trhu „malý pán“ a v konkurenčním boji určitě ne na předních místech. Podle charakteru nabízeného zboží je jasné, že se odběratelé pohybují na spotřebitelském trhu a mluvíme o konečném spotřebiteli.

Zde je vhodné uvést výsledky dotazníku, o němž se zmiňuji v teoretické části. Dotazník se týká strategické volby směru, kterým by bylo vhodné se dále ubírat.

Postupně jsme si s majitelkou prošly všechny otázky, které jsou obsaženy v daném dotazníku. Po vyhodnocení jsme dospěly k tomu, že nejvhodnější bude, volba C. Pro tuto volbu zní heslo: „*S tím co máte, hledejte nové zákazníky*“. (17, str. 22)

Z hesla vyplývá, že nejdůležitější v tomto případě jsou zákazníci a to současní i budoucí.

#### 3.2.3.1 Segmentace zákazníků

Základním předpokladem porozumění zákazníkům je jejich segmentace a s ní spojená možná ziskovost. Dnes, více než jindy, je porozumění potřebám a chování zákazníků klíčovým úspěchem v konkurenčním boji. Právě segmentace zpětně poskytne firmě znalosti potřebné k vytvoření cílenějších nabídek, produktů, komunikace a balíků služeb.

Rozdělení trhu jsem provedla na základě nejdůležitějších kritérií, která jsou pro vybraný obchod nejvýznamnější.



#### Geografická kritéria

Zákazníci mnou vybrané firmy jsou především z Blanska případně z blízkého okolí. Jsou to lidé, kteří se pohybují ve středu města Blanska z různých důvodů.

Díky tomu stanovím několik různých segmentů zákazníků, které je možné identifikovat podle toho, že

- denně chodí do práce či do školy v Blansku
- chodí na vlakovou či autobusovou zastávku ležící ve městě
- chodí nakupovat do obchodů ve středu města
- jdou se projít do blízkého parku
- jdou na vycházku s dětským kočárkem či dítětem
- projíždějí městem z různých důvodů
- jdou si vyřídit své záležitosti na úřady
- chodí do města ke kadeřníkovi nebo pro koupi jiných služeb
- zastaví se zde na polední menu či na odpolední kávu

Pro představu, o kolik se může jednat lidí, je třeba uvést následující. Město Blansko má v současné době více obyvatel než při posledním sčítání, především z důvodu nárůstu cizinců v loňském roce. V roce 2007 bylo provedeno poslední sčítání, kdy se naměřilo celkem 21 015 obyvatel. Pro odhadnutí potenciálního počtu zákazníků však nesmíme zapomenout na okolní části Blanska případně malé vesničky nacházející se v blízkosti, protože tito lidé často dojíždí do Blanska z nejrůznějších důvodů. Po sečtení počtu obyvatel v těch nejbližších městysech a vesniček jsem došla k počtu 16 763 lidí. Při sčítání jsem využívala uvedený zdroj, kde jsou vyjmenovány všechny obce ČR a abecedně seřazeny. (33)



### Demografická kritéria

Zde je důležité, že z uvedeného počtu lidí, o malé procento převládají ženy. Pro obchod s potravinami je toto zjištění prospěšné, jelikož v dnešní době se mnohem častěji starají ženy o to, co rodina bude jíst.

Z celkového počtu blanenských obyvatel tvoří celkem 13 480 osob věkové rozmezí 15 - 59 let. Můžeme očekávat, že lidé v tomto věkovém rozhraní, budou denně řešit volbu týkající se stravování v zaměstnání či škole, při oslavách, při odpolední kávě.

U věkového rozdělení ostatních obcí na Blanensku nedokážu říci, kolik z nich je ve věkovém rozmezí, o němž se zmiňuji, ale můžeme předpokládat, že to bude asi kolem dvou třetin vyčísleného počtu obyvatelstva.

Věková hranice 15 - 59 let je poněkud obsáhlá, proto ho raději rozdělím na segment zákazníků od 15 - 25 let. Zde můžeme očekávat, že tato skupina mladých lidí, kteří obvykle dostávají peníze od rodičů případně z brigády, budou

- chodit do místní školy nebo na brigádu
- docházet každé ráno na vlakovou či autobusovou zastávku
- po skončení výuky se projdou po městě, sednou si na zákusek nebo zakoupí zmrzlinu

Zbývá část tvoří druhý segment zákazníků od 25 - 60 let. Tato skupina je tvořena pracujícími lidmi, kteří živí své rodiny a převážně nemají příliš mnoho času nazbyt. Proto ji definuji jako skupinu lidí, kteří

- chodí do práce v Blansku či dojíždí do okolí vlakem, autobusem
- obstarávají svojí rodině každodenní čerstvé potraviny na druhý den
- zařizují občerstvení pro rodinné případně pracovní oslavy

Posledním segmentem jsou lidé starší 60 let, u kterých se můžeme domnívat, že jsou nebo brzy budou v důchodovém věku, kdy je naopak spousta času na procházky po městě s rodinnými příslušníky a posezení u kávy s přáteli. Tato skupina lidí často žije sama už bez vlastních dětí, ale zato se snaží mít vždy něco lákavého pro své vnuky či vnučky.

#### Behaviorální kritéria

Rozčlenění zákazníků podle očekávaného nákupního a spotřebního chování pak umožňuje lépe vyjít vstříc přáním a požadavkům zvoleného nejvhodnějšího segmentu. Tato kritéria jsou poněkud rozsáhlejší než doposud zmíněná, a proto zde vznikne více segmentačních skupin.

##### *A) Příležitost nákupu či spotřeby sortimentu*

Jelikož jde o menší pultovní obchůdek, kde se nabízí jen potravinový sortiment, hlavní důvody jsou především

- nákup svačiny případně snídaně
- nákup každodenních potravin pro rodinu
- nákup v supermarketech nenabízeného sladkého dárku k nejrůznějším oslavám
- nákup občerstvení pro různé příležitosti
- uspokojení momentální lidské potřeby (hlad, žízeň, chuť)
- využití možnosti posezení u kávy případně zákusku
- nákup osvěžující zmrzliny

### *B) Způsob a četnost spotřeby daného produktu*

Zde můžeme zákazníky rozdělit do třech základních skupin, kdy máme

- pravidelní spotřebitelé (heavy users) - pravidelně kupují nejčastěji sortiment svačiny a každodenní potraviny pro rodinu
- průměrní spotřebitelé (medium users) - nepravidelně vyhledávají možnost posezení u kávy či zákusku, využívají cenové akce, v létě si koupí zmrzlinu, případně někdy nakoupí sortiment týkající se svačin či každodenních potravin
- občasní uživatelé (low users) - do prodejny zavítají jen v případě, kdy potřebují uspokojit momentální lidské potřeby, zakoupit zajímavý dárek, případně zajistit občerstvení pro různé příležitosti.

Ze všech základních vybraných segmentů jsem za nejpřitažlivější a zřejmě i nejsilnější segmentovou skupinu označila hned dva segmenty zákazníků charakterizované následovně:

#### 1. segment

- ⇒ věková skupina obyvatel od 15 - 25 let
- ⇒ chodí nejčastěji do místních škol případně práce
- ⇒ docházejí denně na vlakovou či autobusovou zastávku ve městě
- ⇒ denně řeší otázku, čím uspokojit svoji potřebu snídaně či svačiny
- ⇒ spíše je zařadím do skupiny průměrných spotřebitelů s větším sklonem pro pravidelnost
- ⇒ rádi posedí u zákusku případně u kávy
- ⇒ v teplých dnech si zakoupí osvěžující zmrzlinu

## 2. segment

- ⇒ věková skupina obyvatel od 25 - 60 let
- ⇒ obvykle pracující lidé v Blansku nebo dojíždějící do blízkého okolí vlakem, autobusem
- ⇒ denně plní úkol nakoupit čerstvé potraviny na druhý den případně večeri
- ⇒ sami řeší každodenní potřebu svačiny či snídaně
- ⇒ bez obav je přiřadím ke skupině pravidelných spotřebitelů
- ⇒ dále je možné je přiřadit i ke skupině občasných uživatelů z důvodu řešení potřeb občerstvení při rodinných oslavách případně pracovních záležitostech

### **3.2.4 Konkurence**

Když se zamyslíme nad nejbližší konkurencí, tak zjistíme, že stejný obchod jako je Jena v Blansku nenalezneme. Vyskytuje se tu mnoho obchodů od samoobsluh k supermarketům. Všichni nabízejí to samé - potraviny. Ovšem vždy se odlišují.

Pro analýzu konkurenci použiji substituční pohled podle Kotlera a definuji následující konkurenci shrnutou pro přehlednost v tabulce, k níž vysvětluji uvedené pojmy.

*Pojmy:*

Běžné zboží = potraviny běžně vyskytující se v domácnosti (pečivo, uzeniny, mouka, cukrovinky, nealkoholické nápoje, olej, mléčné výrobky, sýry, ...)

Odlišující se zboží = sortiment, kterým se snaží majitelka odlišit od ostatních obchodů (chlebičky, saláty, bonboniéry, zákusky, zmrzlina)

Nabídka horkých nápojů = běžně známé teplé nápoje vyráběné pomocí stroje na kávu (káva a její možné varianty)

Zmrzlina = hutná, krémová, točená zmrzlina nabízená ve třech příchutích

Supermarkety v Blansku= Kaufland, Billa, Penny, Lídl, Albert

Samoobslužné prodejny potravin = v Blansku jich je celkem čtyři (Hruška, Coop, Jednota, Enapo)

Malé obchůdky s omezeným výběrem potravin = cca 3 v Blansku

Restaurace a pohostinství = cca 20 v Blansku

Cukrárny = cca 5 v Blansku

Prodejny blanenské pekárny = 2 v Blansku

	<b>Běžné zboží</b>	<b>Odlišující se zboží</b>	<b>Nabídka teplých nápojů</b>	<b>Zmrzlina</b>
<b>Konkurence značek</b>	Supermarkety nabízející velkou škálu značek případně malé obchody nabízející některé stejné značky potravin	Studenou kuchyni-prodejny blanenské pekárny, některé balené saláty a bonboniéry-supermarkety, některé druhy zákusků-cukrárny, prodejny blanenské pekárny,	Stejnou značku kávy v Blansku nenabízí	Jeden soukromník prodávající jen ovocné točené zmrzliny
<b>Konkurence v odvětví</b>	Všechny obchody vyskytující se na blanenském trhu	Všechny obchody vyskytující se na blanenském trhu	Restaurace, kavárny, prodejní automaty	Cukrárny s nabídkou kopečkové zmrzliny, restaurace nabízející zmrzlinové poháry
<b>Konkurence formy</b>	Firmy uspokojující potřebu hladu a žízně případně chuti na něco sladkého, obchody nabízející sortiment vhodný jako drobný dárek, podniky provádějící hostinskou činnost			
<b>Konkurence rodu</b>	Všechny podniky soupeřící o zájem zákazníka a především jeho finanční prostředky.			

Tabulka 3: Přehled konkurence

### **3.2.5 Vstup nových firem**

Blanenský trh s potravinářským sortimentem je poměrně naplněn v poměru k počtu místních obyvatel. Samotný vstup na trh speciální zábrany nemá. Samozřejmostí pro prodej potravin je nutnost splnit poměrně přísné hygienické podmínky a další podmínky s tím spojené. Dle mého názoru je mnohem těžší v tomto dosti naplněném prostoru vlastnit ideální nápad, jak ještě zaujmout zákazníka, než získat nutný kapitál.

Myslím si, že větší problém než vstup zcela nových firem, by byla inovace, rozšíření či změna sortimentu u již existujících firem a to především u supermarketů. Potom by bylo mnohem těžší zákazníky lákat právě do své prodejny. Bohužel nemůžu ani zapomenout na hrozbu, která se jeví v rychlosti dnešního světa a v tom, že lidé díky tomu zapomínají nebo nemají čas na jídlo (často lidé nesnídají a někdy ani nesvačí-viz dotazníkové šetření).

### 3.2.6 Souhrnné zhodnocení Porterovy analýzy

	<b>Síla firmy Jeny</b>	<b>Síla jednotlivého faktoru</b>
<b>Dodavatele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neexistence závislosti na jednom dodavateli</li> <li>- volba správných a spolehlivých dodavatelů</li> <li>- splnění požadavku odlišení se od konkurenčního zboží ve značce, druhu zboží, dále v lepší chuti, kvalitě</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- majitelka nemá možnost ovlivnit cenu od dodavatele</li> <li>- neexistence získání výhod ve smlouvách jaké mají firmy s větším odbytem zboží</li> </ul>
<b>Substituty</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nejrychlejší, často nejvhodnější způsob a někdy zdravější způsob uspokojení základních lidských potřeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- základní lidské potřeby utiší nespočet substitutů (značky zboží, rychlé občerstvení, restaurace)</li> </ul>
<b>Odběratelé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- segmentace zákazníků, sledování a přizpůsobení se jejich nákupnímu chování</li> <li>- působení především na nejsilnější segmenty zákazníků</li> <li>- četný potenciál zákazníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- značná vyjednávací síla „Náš zákazník, náš pán!“</li> </ul>
<b>Konkurence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neexistence konkurenční firmy nabízející stejnou strukturu zboží</li> <li>- pestrost a šíře sortimentu Jeny, který konkurence nenabízí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- každý ze čtyř obchodů má pouze určitý druh zboží stejný jako Jena a to v širší a hlubší nabídce</li> <li>- při uspokojení lidské potřeby existence mnohočetné konkurence různého typu</li> </ul>
<b>Vstup nových firem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- splnění přísných nařízení, vyhlášek a zákonů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hrozba renovace či změny strategie u již existující konkurence je větší předpoklad než vstup nových firem</li> </ul>

Tabulka 4: Souhrnné zhodnocení Porterovy analýzy

### 3.3 SLEPT ANALÝZA

#### 3.3.1 Analýza sociálního okolí

Je užitečné analyzovat působení těchto faktorů, protože sociální faktory mohou výrazně ovlivňovat nejen poptávku po zboží a službách, ale i nabídku - např. ochota pracovat. V tomto okolí je potřeba sledovat zájmy lidí, jejich názory a chování. Jelikož mluvíme o potravinářském sortimentu, je tu výhoda, protože lidé budou jíst vždy a není možné, aby o potraviny přestal být zájem. Ovšem je tu otázka co budou jíst a jak uspokojí svoji potřebu hladu. Této oblasti se věnuji podrobněji, protože se domnívám, že patří k nejvýznamnějšímu okolí působící na firmu Jena. Nyní shrnu vše, co by mohlo mít určitý vliv na firmu.

⇒ populační stárnutí obyvatelstva v ČR

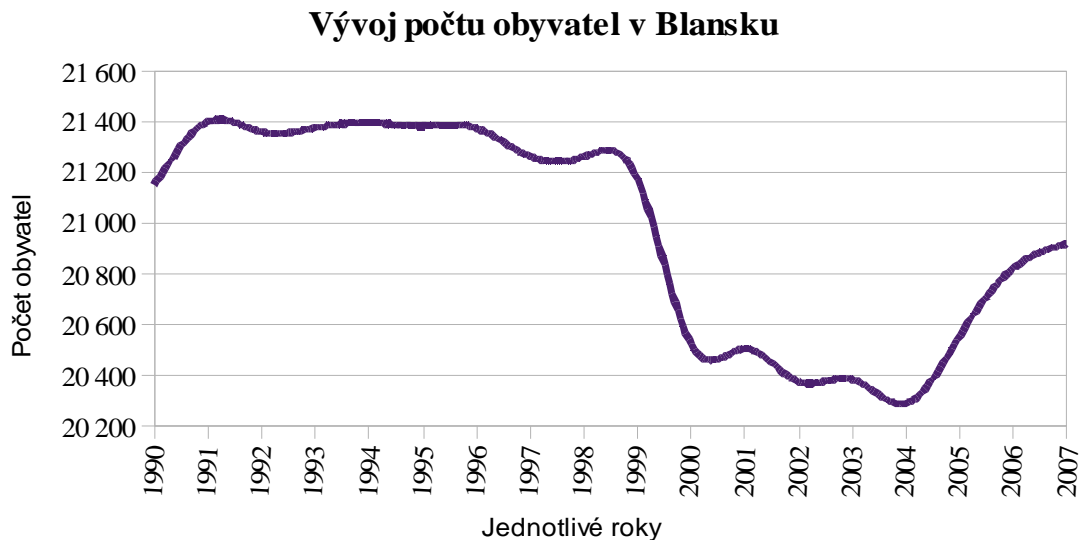
- jak se zmiňuji v segmentaci zákazníků, nejpřitažlivější věková skupina je od 15 - 60 let
- pokud by obyvatelstvo příliš zestárla a většina lidí by byla v důchodovém věku, musela by majitelka pozměnit svoji strategii a také přizpůsobit sortiment, což by obnášelo velké náklady, které by mohli zavinit ukončení podnikatelské činnosti
- následující graf ukazuje postupné přibývání české populace v důchodovém věku (27)



Graf 1: Věkový vývoj české populace (vlastní zpracování zdroje č. 27)

⇒ počet obyvatel ve městě Blansko

- pokud by počet obyvatel markantně klesal, mohlo by to ohrozit výši tržeb a následně i zisky obchodu
- počet obyvatel žijící v Blansku se každoročně mění, což můžeme vidět v následujícím grafu (27)

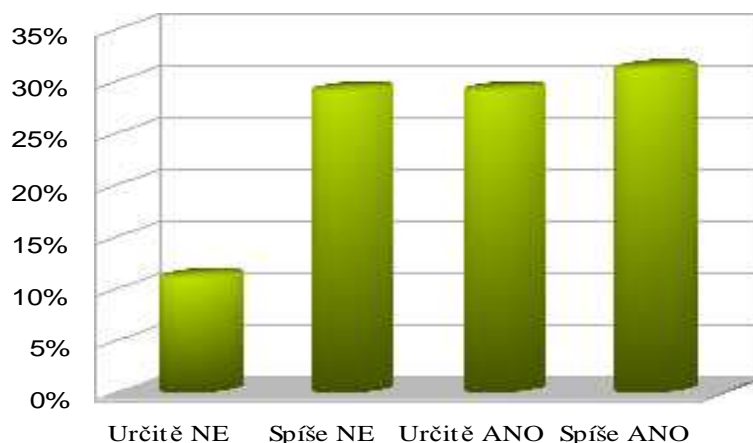


Graf 2: Vývoj počtu obyvatel v Blansku (vlastní zpracování zdroje č. 27)

⇒ obavy lidí ze ztráty zaměstnání

- tento jev se může projevit především ve snahách obyvatel šetřit náklady v domácnosti, což by se mohlo i mírně projevit na tom, co si lidé koupí na svačinu či večeři
- při současné hospodářské a finanční krizi se tyto obavy podstatně zvýšily a jak ukazuje následující graf, jisté obavy ze ztráty své práce má, podle výzkumu prováděného firmou Stem v březnu 2009 až 60% ekonomicky aktivních obyvatel.<sup>6</sup>

### Obáváte se Vy osobně nezaměstnanosti? (populace ČR bez důchodců)



Graf 3: Obavy obyvatel ze ztráty svého zaměstnání v % (34)

⇒ stav rodinných příjmů

- tento prvek úzce souvisí se ztrátou zaměstnání, vývojem nezaměstnanosti a vývojem hrubé mzdy (viz ekonomické okolí)
- vývoj hrubé mzdy ukazuje, že si lidé postupně vydělávají více peněz. I přes rostoucí životní náklady však můžeme předpokládat, že při uspokojování svých chuťových buněk se v určitém smyslu nemusí lidé ohlížet na stav svých finančních prostředků

---

<sup>6</sup> Středisko empirických výzkumů. *Hospodářská krize podstatně zvýšila obavy lidí z nezaměstnanosti*. Citováno 16. 4. 2009. Dostupné na World Wide Web: < <http://www.stem.cz/clanek/1774> >

⇒ obavy ze současné hospodářské a finanční krize

- společnost zkoumající veřejné mínění uvádí výsledky průzkumu konaného letos v lednu, kde se dotazovali českých lidí, jak hodnotí ekonomickou krizi v ČR. Celkem 51% respondentů odpovědělo, že špatně a 38% hodnotili situaci něco mezi špatnou a dobrou. (28)
- ovšem při otázce, zda se krize nějak projevila i v jejich domácnosti už jejich odpovědi byly mnohem optimističtější. Za dobré považuje materiální podmínky své domácnosti 37 % respondentů, 42 % dotázaných hodnotí životní úroveň své domácnosti jako „ani dobrou, ani špatnou“ a pouze 20 % ji vnímá jako špatnou. (28)
- z uvedeného vyplývá, že jsou Češi více skeptičtější k ekonomické celostátní situaci, než k vlastní situaci v domácnosti, což je pozitivní i pro firmu Jena, z důvodu předpokladu, že se hospodářská krize příliš v potravinářském oboru neprojeví

⇒ očekávaný vývoj v blízké budoucnosti

- stejný výzkum, jak v předešlé otázce ukázal, že zhoršení ekonomické situace své domácnosti se obává 49 % dotázaných, 41 % má za to, že se situace v domácnosti nezmění a zlepšení očekává pouhých 7 % respondentů (28)
- i tato otázka ukazuje, že by tento prvek obchodu Jena v blízké budoucnosti příliš ovlivnit neměl

⇒ životní styl a životní úroveň obyvatel

- zde by mohla Jenu ohrožovat především zvyklost nakupování v super či hypermarketech a jejich další rozmach
- také bych sem zařadila využití volného času, kterého lidé mají stále méně

⇒ zájem o zdravou výživu

- v poslední době poměrně hodně ožehavé téma, kdy stále více lidí alespoň začalo uvažovat o zdravém stravování, což by mohlo „nahrát“ i firmě Jena, která by se mohla v budoucnosti orientovat i na tento segment lidí.
- v současnosti však tento vliv na Jenu nepůsobí

⇒ migrace lidí z/do města

- pokud se lidé budou příliš stěhovat za prací do většího města (Brna), je tu hrozba, že bude zákazníků ubývat
- ovšem pokud se budou obyvatelé malých vesniček stěhovat do Blanska za prací, znamenalo by to více potenciálních zákazníků

⇒ postoj zákazníků k firmě a firemní pověst

- domnívám se, že je velice důležité mít dobrou pověst, protože spokojený zákazník se rád podělí o dobré zkušenosti a případně tak naláká nové zákazníky
- pokud však jsou mezi lidmi určité pochybnosti o firmě nebo jejím sortimentu, ztráta zákazníků je mnohem větší, rychlejší a někdy nevratná

### **3.3.2 Analýza legislativního okolí**

Existuje řada zákonů, vyhlášek a nařízení, které musí majitelka obchodu neustále plnit. Díky tomu, že se téměř každoročně mění, mohou způsobovat problémy při vedení obchodu a také dosti ovlivňovat jeho budoucnost.

V loňském roce schválila vláda několik změn, které platí v letošním roce. Nejvíce můžou Jenu ohrozit změny týkající se obchodního, pracovního, ekologického zákona, zákona o dani z příjmu, zákon o DPH, změny v živnostenském zákoně. K tomu všemu

nesmíme zapomenout na „pavučinu“ všech vyhlášek a předpisů upravující výrobu a prodej potravinářského sortimentu. Je poměrně složité všechno kontrolovat, hlídat a případně se stále přizpůsobovat obtížnějším podmínkám, které legislativa tímto nařizuje.

Toto okolí vidím jako dosti problematické především v tom, že díky tomu je majitelka omezována ve výkonu činností, pomocí kterých by mohla více svým zákazníkům vyjít vstříc.

Největší letošní změna, která se dotkla i obchodu Jena, jsou úpravy výše nemocenské a změny v zákonu o pojistném na sociální zabezpečení. Změna výše nemocenské se projeví především ve zvýšení nákladů, protože zaměstnavatel platí 60% upraveného průměrného výdělku svého zaměstnance a to po dobu od čtvrtého do 15. dne jeho nemoci. Zákon o sociálním zabezpečení zlehka situaci zvolňuje v tom, že OSVČ platí nižší sazbu pojistného (1,2%) na státní politiku zaměstnanosti a na nemocenské pojištění (snížené z 4,4% na 1,4%).<sup>7</sup>

### 3.3.3 Analýza ekonomického okolí

Každý podnik je do určité míry ovlivňován vývojem makroekonomických trendů. V současné době ekonomická situace nejen v ČR, ale na celém světě stagnuje, případně se zhoršuje. Opět to způsobila celosvětová krize.

Z tohoto okolí jsem vybrala následující ukazatele, které by mohli působit na Jenu:

⇒ nezaměstnanost a výše hrubé průměrné mzdy

- tyto prvky spojují se sociálním okolím a to se stavem rodinných příjmů
- v současné době jde vývoj nezaměstnanosti v ČR směrem nahoru a za březen 2009 dosáhla hranice 7,7%. Míra nezaměstnanosti v Blanenském

---

<sup>7</sup> Zákon č. 589/1992 Sb. *Zákon o pojistném na sociální zabezpečení*. [online].

© 1998 - 2009. Citováno 21.4. 2009. Dostupné na World Wide Web: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/socialni-zabezpeceni-pojistne/zneni.aspx>>

okrese je vždy vyšší než míra nezaměstnanosti pro celou ČR. Vývoj za posledních 5 let uvádím v tabulce. (32)

Jednotlivé roky	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.3.2009
<b>Míra nezaměstnanosti</b>	8,7%	8,1%	6,7%	5,6%	6,5%	9,5%

Tabulka 5: Vývoj nezaměstnanosti v okrese Blansko (vlastní zpracování zdroje č. 32)

- vývoj průměrné hrubé mzdy ukazuje další vytvořená tabulka, která naznačuje neustálý růst, což je pozitivní hledisko pro obchod Jena. (27)

Jednotlivé roky	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Průměrná hrubá mzda</b>	14 029	15 248	16 363	17 443	18 589	19 591	20 855	22 384	24 282

Tabulka 6: Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR (vlastní zpracování zdroje č. 27)

⇒ index spotřebitelských cen

- díky tomu vidíme změny cen u vybraného spotřebitelského koše. Z celého koše sleduji vývoj jen u potravinářského zboží, který ukazují v následující tabulce, kde si bohužel můžeme povšimnout neustálého růstu, který případně může zákazníky odradit od nákupu (27)
- v letošním roce byl zaznamenán další nárůst na první čtvrtletí o 2,3%

	Jednotlivé roky	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Indexy spotřebitelských cen u sledovaných položek</b>	potraviny a nealkoholické nápoje	100,3	100,0	100,9	105,6	114,2
	alkoholické nápoje, tabák	98,6	100,0	101,1	111,5	122,5

Tabulka 7: Vývoj indexu spotřebitelských cen (vlastní zpracování zdroje č. 27)

⇒ diskontní úroková sazby

- díky této sazbě ovlivňuje ČNB vývoj na českém peněžním trhu, protože představuje minimální sazbu pro poskytování úroku komerčními bankami klientům. Je to prvek působící na možnosti získání krátkodobého úvěru.
- změny během několika let ukazují v následující tabulce

Jednotlivé roky	27.8.2004	31.10.2005	29.9.2006	29.11.2007	17.12.2008	6.2.2009
Výše diskontní sazby	1,5	1	1,5	2,5	1,25	0,75

Tabulka 8: Vývoj diskontní úrokové sazby<sup>8</sup>

⇒ zavedení eura

- podle vyjádření některých politiků se zdá být zavedení eura reálné k 1. 1. 2013, ale současná krize může tento termín oddálit. Podle skutečnosti na Slovensku se s tímto krokem může očekávat nárůst cen.

### 3.3.4 Analýza politického okolí

Domnívám se, že vývoj politického prostředí, nijak významně neovlivní stav obchodu Jena. Vazbu obchodu Jena na vládní situaci shledávám v tom, že by mohla nová vláda schválit určité legislativní opatření, kterým by se významně dotkla malých živnostníků. Ale tuto skutečnost považuji za velmi nepravděpodobnou. Nic ani nenasvědčuje tomu, že by v důsledku politického dění mohlo dojít k významným společenským změnám, které by mohly mít nepříznivý (ale ani příznivý) dopad na koupěschopnost obyvatelstva. Proto bych to dále nerozváděla.

---

<sup>8</sup> Finance. *Úrokové sazby České národní banky*. [online]. © 2000 - 2009. Citováno 23. 4. 2009. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.finance.cz/bankovnictvi/sazby-cnb/>>

### 3.3.5 Analýza technologického okolí

Technika a technologické odvětví je v posledních patnácti letech ve velkém vývoji a neuplyne půl rok, aniž by nebyl ukázán další pokrok v nejrůznějším odvětví. Podniky se pohybují vždy v nějakém společenském prostředí a nestojí tedy izolovaně. Je zapotřebí předvídat vývoj směrů technického rozvoje pro úspěšnost podniku, protože změny v této oblasti mohou náhle a velmi dynamicky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik nachází.

Na vybraný obchod působí především inovace výroby, modernizace zařízení pro prodej sortimentu, způsob nakupování, způsob uchovávání potravin a jejich distribuce apod. Domnívám se však, že pro malý obchod s potravinami není zapotřebí kupovat nejnovější zařízení a používat nejmodernější techniku. Technologické okolí se proto příliš nedotýká firmy Jena.

### 3.3.6 Souhrnné zhodnocení SLEPT analýzy

Při hodnocení jednotlivých vlivů jsem stanovila kritéria:

aktuální vliv = působí na Jenu během pěti let

neaktuální vliv = působí na Jenu během deseti a více let

slabý vliv = téměř neohrožuje, není třeba se proti němu prozatím bránit

středně silný vliv = ohrožuje částečně, je třeba na něj nezapomínat při rozhodování

silný vliv = ohrožuje velmi, je zapotřebí být připraven na jeho negativní projevy

#### Sociální okolí

Toto okolí může Jenu ovlivnit ať už pozitivně nebo negativně. Považuji ho za jedno z nejdůležitějších okolí, kterému je zapotřebí věnovat více úsilí.

## *vlivy*

- ⇒ populační stárnutí obyvatelstva v ČR = **neaktuální, středně silný** (důchodový věk lidí nespadá do nejsilnějšího segmentu zákazníků, negativní projev tohoto vlivu je velice postupný)
- ⇒ počet obyvatel ve městě Blansko = **aktuální, slabý** (počet obyvatel se mění stále, ale tyto změny nejsou markantní)
- ⇒ obavy lidí ze ztráty zaměstnání = **aktuální, středně silný** (v současné hospodářské krizi se lidé více obávají ztráty zaměstnání, což může postupně vést k omezování rodinných výdajů)
- ⇒ stav rodinných příjmů = **aktuální, silný** (pozitivní působení na Jenu, průměrný příjem lidí se stále zvyšuje)
- ⇒ obavy ze současné hospodářské a finanční krize = **aktuální, středně silný** (síla tohoto vlivu je způsobená přechodnou finanční a hospodářskou situací v zemi)
- ⇒ očekávaný vývoj v blízké budoucnosti = **aktuální, středně silný** (souvislost s finanční a hospodářskou krizí)
- ⇒ životní styl a životní úroveň obyvatel = **neaktuální, slabý** (značné změny v tomto vlivu neočekávám)
- ⇒ zájem o zdravou výživu = **neaktuální, slabý** (na menších trzích se tento vliv projevuje pozvolna a mohl by představovat příležitost pro Jenu v budoucnu)
- ⇒ migrace lidí z/do města = **aktuální, slabý** (migrace lidí probíhá nepřetržitě, ale nikoliv ve větším měřítku)
- ⇒ postoj zákazníků k firmě a firemní pověst = **aktuální, silný** (je zapotřebí se vyvarovat negativnímu postoji či pověsti, škody jsou často nenávratné)

## Legislativní okolí

Zde hrají nejdůležitější roli různé zákony, vyhlášky a nařízení, proti kterým nelze příliš bojovat. Proto je pro Jenu vhodnější přizpůsobit se tomuto vlivu a plnit všechny povinnosti, které z tohoto okolí vyplývají. Sílu tohoto okolí nelze příliš předpokládat, protože změny nastávají každoročně. Obecně se však ukazuje, že spíše podnikání stěžují.

## Ekonomické okolí

Toto okolí se odvíjí od trendů makroekonomických ukazatelů. Považuji ho za druhé nejsilnější okolí, které může Jenu ovlivnit.

### *Vlivy*

- ⇒ nezaměstnanost a výše hrubé průměrné mzdy = **aktuální, silný** (zhoršování těchto ukazatelů představuje pro Jenu negativní vliv především z důvodu omezování výdajů obyvatel, v opačném případě však přináší pozitiva)
- ⇒ index spotřebitelských cen = **aktuální, silný** (neustálý růst cen může ovlivňovat poptávku)
- ⇒ diskontní úroková sazba = **aktuální, středně silný** (v případě růstu je zhoršování podmínek pro získání úvěru na případný rozvoj obchodu)
- ⇒ zavedení eura = **neaktuální, středně silný** (otázka budoucích několika let)

## Politické okolí

Domnívám se, že razantní změny v tomto okolí nenastanou. Značný vliv politiky na Jenu nepředpokládám a sílu tohoto okolí považuji za malou.

## Technologické okolí

Malý obchod není tímto vlivem příliš postihnut. Tento vliv hodnotím jako neaktuální středně silný.

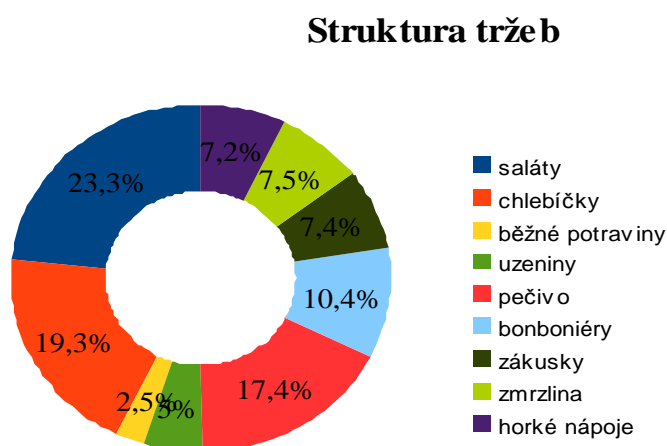
## 3.4 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU JENY

### 3.4.1 Produkt

Obchod Jena nabízí především kvalitní, chutné, čerstvé potraviny a dále možnost občerstvení. Setkáme se tu se zvláštnostmi, které v běžném blanenském obchodě nekoupíme. Na ukázkou přikládám v příloze číslo 6 fotky některých bonboniér, které zaujmou zákazníka na první pohled.

Jelikož je to menší obchod s pultovým provedením obsluhy, je možné obecně vyjmenovat nabízený sortiment. Z fotek v příloze číslo 5, které pocházejí z dřívější doby, je patrné, že nabídka základních potravin byla velice široká. V současné době však majitelka základní potraviny dává spíše do ústraní. Proto je tento sortiment poměrně dosti omezen a spíše se skládá z věcí, které si zákazník koupí v případě toho, že je zapomene koupit při velkém nákupu v supermarketu. Samozřejmě tu nesmí chybět prodej základních druhů pečiva, které odebírá od pekárny Ráječko.

Od majitelky jsem získala informace o struktuře tržeb, které ukazují v následujícím grafu.



Graf 4: Struktura tržeb za poslední rok

Hlavní část nabízeného sortimentu tvoří studená kuchyně, saláty, pečivo, zákusky a nevšední bonboniéry vhodné jako dárek. V celé prodejně je jeden obrovský pult, kam se vleze vše, co je potřeba chladit. Jsou zde uzeniny, sýry, 22 druhů salátů, 6 druhů chlebičků, 2 druhy balených baget. Kousek dál zákazníky upoutá 6 druhů běžných zákusků (větrník, rohlíček, šáteček,...) a 7 druhů barevných italských zákusků, které se jinde v Blansku prozatím nenabízí, protože jsou buď domácí výroby, nebo dovážené od výrobce. Zmíněný sortiment vábí svojí čerstvostí, nevšedností a příjemným vzhledem a pro ukázkou ho uvádím v příloze číslo 7 a 8.

Dále je možné si v Jeně zakoupit kávu ve více variantách než konkurence (presso, kapucino, frappe, irská káva), kakao, rozlévaný džus, jahodový koktejl případně panáka tvrdého alkoholu. Ke kávě je k dispozici kopečková nebo točená zmrzlina výborné a lahodné chuti. Pokud je velký hlad rychle ho utiší ohřívané párky nebo vonící toasty. Vše je možné v klidu sníst a vypít v jednom z pěti boxů viz příloha číslo 9, kde je i koutek pro děti s hračkami případně si v letním období posedět na venkovní zahrádce, kde je 6 stolů.

Výše jmenovaný sortiment je prodáván v tomto složení jenom v obchodě Jena. Zákazník si může určitý druh sortimentu zakoupit v jiných obchodech, ale nikde by nedostal vše, co umožňuje obchod Jena. Myslím si, že skladba sortimentu je pestrá a lákavá pro více zákazníků s různým úmyslem nákupu. Omezena je hloubka sortimentu, ale nepřiliš náročný zákazník si zde vždy splní svoje potřeby týkající se dané nabídky.

### **3.4.2 Cena**

Tento prvek z marketingového mixu je bohužel oproti konkurenci v nevýhodě. Celé to spočívá v tom, že majitelka je živnostník a nepatří k žádnému řetězci obchodů. Musí tedy stanovovat ceny tak, aby si zajistila úhradu nákladů a k tomu i určitou část zisku. Kdežto obchodní řetězce mají výhodu ve velikosti a síle.

Obecně můžu říci, že zde jsou ceny nastavené výše než u konkurence. Jak říká majitelka: „Cena odpovídá kvalitě.“ Převážný sortiment nejsou běžné potraviny, a proto

si majitelka může dovolit nastavit o něco málo vyšší cenu, jelikož se tu zcela přímá konkurence nevyskytuje. Pohybují se v sortimentu potravin, jejichž cena je běžně v několika korunách či desetikorunách, proto se jedná o cenové rozdíly průměrně ve výši max. kolem 10 Kč. Ovšem i tato malá částka může v některých případech znamenat vyšší cenu než má konkurence až o 40-50%. Vždy je cena nastavená tak, aby v průměru přinesla cca 15% zisku. U každého výrobku je to samozřejmě různě, protože např. u rohlíku není možné požadovat takový zisk jako u drahé bonboniéry.

Majitelka stanovuje cenu orientovanou na konkurenci především u toho zboží, které je možné substituovat u jiného konkurenta např. rohlíky, běžné potraviny, uzeniny. I přesto má cenu vyšší a to z důvodu toho, že je tzv. přijímatel ceny. Jelikož to je malý obchod a má malé odbyty, není majitelka natolik schopná, aby se svými dodavateli vyjednávala o ceně. Kdežto supermarket má mnohem větší odbyty u místních dodavatelů a tak si s nimi vyjednává cenu mnohem nižší. Často si k tomu supermarket také dohodnou až 100% návratku (v případě neprodání celého odbytu, zbytek vrátí dodavateli) např. u pečiva. Takovou výhodu však majitelka nemá a je poměrně obtížné přesně odhadnout množství, které objednat, aby nebylo ztrátová.

Při stanovování cen u zboží, kterým se vyznačuje pouze obchod Jena, však majitelka využívá metodu stanovení ceny přírůžkou. U takového sortimentu nastavuje až 20% ziskovou přírůžku podle druhu sortimentu. Podobně to je tak i u zmrzliny, kde první stupeň konkurence při substitučním pohledu na konkurenci neexistuje. Když se zaměříme na úsek občerstvení a podávání kávy, zde jsou ceny stejné jako u konkurenčních obchodů, případně o 10-15% nižší než mají konkurenční restaurace.

### **3.4.3 Distribuce**

U obchodu s potravinami, který je řešený jako pultový prodej, distribuce jako taková důležitá není. Probíhá velice jednoduše, tak jak si každý dovede představit. Zákazník přijde do prodejny, vysloví svoje přání, prodavačka mu zboží podá a zákazník u pokladny zaplatí a zboží si odnese s sebou. V případě horkých nápojů je zákazníkovi po

zaplacení u pultu zboží doneseno až k místu, kde sedí. Občas se však stává, že jsou u pultu fronty nespokojených zákazníků, kteří musejí vyčkat, až na ně přijde řada.

Nejdůležitější prvek, v okamžiku prodeje se stává prodavačka. Majitelka zaměstnává celkem 10 prodavaček, které prodávají, případně chystají zboží pro zákazníky. Jelikož ona sama pracovala jako prodavačka, ví, co tato práce obnáší a snaží se pro své zaměstnance vytvářet příznivé pracovní prostředí a naopak čeká od prodavaček příjemné vystupování a dobré pracovní výkony.

V nedávné době se v nabídce Jena objevily zákusky, které nejsou od dodavatele ale vlastní výroba. Paní Jakubcová se pozvolna snaží nahrazovat mezičlánek dodavatele a přímo se stává výrobcem a prodejcem zároveň. Postupně se o to bude snažit i u jiného sortimentu jako např. saláty nebo chlebíčky. Tato strategie přinese především úsporu nákladů a možnost stanovit nižší ceny, protože tu odpadne marže pro mezičlánky dodavatele a výrobce.

#### **3.4.4 Komunikace**

Tento článek je nejvíce zanedbáván z celého marketingového mixu. Majitelka téměř nekomunikuje se svými zákazníky. O obchodu Jena se není možné dovědět z upozorňujících cedulí ani dokonce z označení obchodu. Obyvatelé Blanska, kteří tu žijí už delší dobu, si obchod sice vybavují, ale jsou „zdeformováni“ určitým názorem z dřívějšího působení Jeny a ten si nosí dodnes. Způsobuje to především absolutní mlčenlivost ze strany Jeny, která minulost nijak nevyvrací.

Já i moje rodina bydlíme v Blansku od mého narození a obchod Jena známe z dřívějších let. Tenkrát majitelka měla pult plný běžných potravin, a pokud bych se o tento obchod nezajímala z důvodu vypracování diplomové práce, tak bych ani nevěděla, že se sortiment dosti razantně změnil a že je možné zde např. dostat domácí výborné zákusky a vypít si u toho kávu. Můj názor je, že bohužel takovouto nevědomostí se vyznačuje mnohem více rodin. Proto je zapotřebí informovat zákazníky o novinkách, které Jena

podnikla během uplynulých několika let, protože se poměrně hodně změnila oproti dřívějšímu.

Z vlastní zkušenosti potvrzuji, že potraviny Jena se mnou nekomunikují ani přes letáčky, reklamu, novinky, ceduli, upozornění v blízkosti prodejny, inzerát v novinách atd. Kdybych se do Blanska přistěhovala, tak bohužel nejspíš ani nevím, že tu Jena existuje.

### 3.5 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU VYBRANÉ KONKURENCE

V části, kde popisují konkurenci, se dočtete, že největšími konkurenty jsou supermarkety případně menší samoobsluhy sídlící na sídlištích, prodejna blanenské pekárny a cukrárna. Když vezmu v potaz pouze střed města, kde se nachází Jena, tak je zde obchod Albert a Enapo, cukrárna Severka a jedna prodejna blanenské pekárny. Proto dále budu rozebírat marketingový mix právě těchto firem. Zvolila jsem je i z důvodu toho, že pokud se zákazník pohybuje ve středu města a má hlad nebo chuť na sladké, volí mezi těmito obchody. Nesmím však zapomenout na nepřímé konkurenty v sortimentu horkých nápojů, což jsou restaurace a bary, které se také nachází ve středu města.

#### 3.5.1 Produkt

Žádná z uvedených firem nenabízí stejnou strukturu sortimentu jako má Jena. Supermarket Albert a Enapo jsou menší samoobsluhy, kde je k dostání mnohem více druhů sortimentu běžných potravin než v Jeně a také v širším a hlubším spektru. V obchodě se nachází čerstvá zelenina, ovoce, alkoholické a nealkoholické nápoje, široký sortiment mléčných výrobků, pečiva, uzenin, sladkostí, pochutin, apod. Jmenovat veškerý sortiment těchto obchodů nepovažuji za nutné. Je možné tu dostat i omezené druhy salátů a pomazánek (pařížský, vlašský, budapešť, sýrový,..), které jsou však již navážené a zabalené v krabičkách. V nabídce jsem nezaregistrovala chlebičky. Pokud

chce zákazník nakoupit běžné potraviny, zde má mnohem lepší nabídku než v Jeně. To se dá ale předpokládat, protože Jena není orientovaná na prodej běžných potravin.

Zmíněná cukrárna konkuruje především sortimentem obecně známých zákusků (asi 15 druhů) a kopečkovou zmrzlinou ovocné i krémové příchuti, kterou nabízí ve 12 druzích. Jelikož mluvím o cukrárně, je hloubka tohoto sortimentu typická. Dále je tu možné zakoupit a v prodejně u jednoho ze čtyř stolů vypít presso, tureckou nebo vídeňskou kávu značky Nescafé. Z vlastních zkušeností můžu říci, že chuť nabízeného sortimentu je dobrá, vždy jsou zákusky čerstvé ale poslední dobou poměrně malé (neodpovídají ceně). Nevýhodu vidím v tom, že tu často bývá stísněný prostor, protože jejich možnosti jsou poměrně malé a stoly mají v blízkosti prodejního pultu.

V prodejně pekárny je možné vybrat si z čerstvého pečiva jiného výrobce (Blansko) než má obchod Jena (Ráječko) a dále z nabízených 6 druhů chlebičků a podávaných horkých nápojů (presso, vídeňská káva, kapucino, kakao), které jsou značky Alfredo. Opět na základě zaměření obchodu je zřejmý velký výběr z pečiva a koláčů vše od blanenské pekárny, která je bohužel proslavená tím, že její produkty jsou druhý den po upečení „gumové“ a nedobré. Posezení u kávy zde také umožňují, ale jen okrajově, protože tu mají k dispozici pouze čtyři malé stolky. Ke kávě nabízí běžné zákusky, jejichž druhy jsou i v cukrárně Severka.

### **3.5.2 Cena**

Je těžké porovnávat ceny supermarketu s cenami živnostníka. I když u supermarketu Albert platí zákazník více než u jiných levnějších obchodních řetězců. Cena v Albertu a v Jeně jsou u společného zboží takřka na stejné úrovni např. saláty má Jena o 10% levnější, pečivo má Albert o 7,8% levnější, atd.

Obchod Enapo však svoje ceny nastavil u sortimentu uzenin, salátů, pečiva průměrně o 10-13% nižší než udělala Jena. Není zde však umožněn velký výběr zboží studené kuchyně, chybí chlebičky.

Cukrárna nabízí jen základní druhy zákusků, které jsou levnější až o 30%. Ovšem když se zadíváme podrobněji, zjistíme, že jejich zákusek je mnohem menší a zcela běžný. Kdežto Jena má nevšední zákusky podávané v řádné velikosti, které musí odpovídat i vyšší cena. Horké nápoje má cukrárna nejlevnější z celého Blanska, ale nabídka je jen ze 4 druhů. Kopečková zmrzlina je tu dražší o 20% než nastavila Jena.

Prodejna pekárny je při cenovém srovnání téměř stejná jako obchod Jena. O jednu korunu navíc se liší nabídka horkých nápojů. Můžu říci, že sortiment, který mají obě prodejny stejný je i cenově stejně nastaven.

### **3.5.3 Distribuce**

Tento prvek mají všichni konkurenti vyřešený téměř stejně jako Jena. Ono také není moc co obměňovat, když mluvíme o obchodu potravin. V supermarketech je jediná změna v tom, že si zákazník může zboží vybrat sám, omakat si ho, podívat se na něj a vložit do nákupního košíku. Pak už vše probíhá stejně jak v Jeně. Domnívám se, že není třeba dále rozvádět tento marketingový prvek, protože zde jsou podmínky průběhu předem stanovené a u sledovaných subjektů stejné.

### **3.5.4 Komunikace**

Supermarkety jsou pod křídly obchodního řetězce a díky tomu si můžou dovolit komunikovat se zákazníky pomocí reklamních letáků rozesílaných každý týden (Albert), každý měsíc (Enapo), kde nabízejí různé cenové akce a slevy. Dále o nich vidíme i reklamu v televizi (Albert) případně čteme v novinách (Albert). Oba zmíněné obchody mají velkou viditelnou ceduli se svým názvem a na Alberta dokonce upozorní navádějící cedule u silnice.

Dostí odlišná od komunikace supermarketů je komunikace zbylých dvou konkurentů.

Cukrárna má krásnou velkou ceduli s označením názvu, ale žádná jiná komunikace z její strany není. Je to podobné jak u Jena, ovšem s jednou výjimkou. Jena mění za celou dobu svého působení nabízený sortiment ale cukrárna ne. Proto vedení cukrárny může mylně usuzovat, že není potřeba informovat zákazníky o jejich sortimentu a spíše spoléhají na všeobecnou znalost mezi zákazníky a také dlouholetou tradici. Nenabízejí žádné slevové akce nebo výhodné ceny.

Prodejna blanenské pekárny působí na Wanklově náměstí v Blansku krátce. Má krásně a viditelně označenou prodejnu, venkovní ceduli typu tzv. „A“ s napsanou nabídkou. Dokonce rozeslali v okamžiku zavedení jednoduchý reklamní letáček, kde upozorňovali zákazníky na otevření nové prodejny. Ani tady se nesetkáme s nějakými akčními cenami nebo možností výhodnějšího nákupu či jinou formou komunikačního mixu.

### 3.6 SOUHRNNÉ ZHODNOCENÍ MARKETINGOVÉHO MIXU JENY A JEJÍ VYBRANÉ KONKURENCE

Pro lepší přehled sepíšu klady a zápory jednotlivých subjektů na trhu v následující tabulce.

	Jena	Supermarkety	Prodejna pekárny	Cukrárna
<b>Produkt</b>	+ pestrost a struktura sort. + nevšední nabídka bonboniér a zákusků + nabídka horkých nápojů + posezení u kávy	+ dobrá šíře i hloubka běžných potravin + nabídka i jiného sortimentu typického pro supermarket + větší prostory	+ široký sortiment pečiva a koláčů + nabídka chlebíčků, zákusků + možnost malého posezení u kávy	+ široký výběr zákusků, kopečkové zmrzliny + posezení u kávy - stísněné prostory - jednostranné

	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ venkovní posezení</li> <li>- omezený výběr běžných potravin,</li> <li>- omezený výběr různých dodavatelů</li> <li>- málo druhů chlebíčků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- menší výběr salátů a jen balené</li> <li>- žádné chlebíčky či zákusky</li> <li>- žádné horké nápoje ani posezení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- žádné saláty</li> <li>- žádné běžné potraviny</li> <li>- pověst o blanenské pekárně</li> <li>- jednostranné zaměření</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zaměření</li> <li>- žádný sortiment studené kuchyně ani běžných potravin</li> </ul>
<b>Cena</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nejsou cenovky u zboží</li> <li>- ceny obecně vyšší než konkurence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ obecně nejnižší ceny ze sledovaných obchodů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+/- ceny nastaveny stejně jak Jena u stejného sortimentu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ levnější zákusky</li> <li>- dražší kopečková zmrzlina</li> </ul>
<b>Distribuce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ milé, rychlé, stále, odpovědné prodavačky</li> <li>- někdy fronty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ možnost osobního prohlédnutí před koupí</li> <li>- často fronty u pokladen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ příjemná obsluha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- někdy nepříjemné prodavačky</li> </ul>
<b>Komunikace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ dlouhé působení na trhu</li> <li>- není označení prodejny</li> <li>- žádná komunikace se zákazníky</li> <li>- žádná reklama</li> <li>- žádná navigace na prodejnu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ reklamní pravidelné letáky</li> <li>+ označení prodejny</li> <li>+ reklamní akce</li> <li>+ navigační cedule na ulici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ pěkné označení prodejny</li> <li>- krátká působnost</li> <li>- žádná reklama</li> <li>- žádná navigace na ulici</li> <li>- žádná komunikace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ označení prodejny</li> <li>+ dlouhá tradice</li> <li>- žádná komunikace</li> <li>- žádná navigace</li> <li>- žádná reklama</li> </ul>

Tabulka 9: Rozdíly marketingového mixu mezi Jenou a konkurencí

### 3.7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Jako poslední krok, který mě dovede na konec analýz a rozborů mojí vybrané firmy, jsem provedla dotazníkové šetření. Stále jsem totiž nezjistila názory spoluobčanů na obchod Jena případně jejich zkušenosti a domněnky.

Marketingový výzkum můžeme chápat jako proces, který je založený na informacích, které v počátku specifikujeme, získáme, analyzujeme a nakonec reagujeme na zjištěné poznatky a důsledky. Existuje více variant výzkumu prováděné za nejrůznějšími záminkami. Já tento výzkum prováděla z důvodu toho, abych získala odpovědi na více oblastí, které mě zajímali.

Zvolila jsem kvantitativní výzkum, který může provádět připravený laik různými způsoby jako písemným dotazníkem, telefonickým rozhovorem, standardizovaným rozhovorem. Úkolem této metody výzkumu je popsat typ závislosti mezi proměnnými, odhadnout budoucí vývoj apod. Pracuje se s velkým počtem respondentů, kterým se pokládají stanovené otázky, a na základě jejich výsledků mohu obecně odhadnout názor větší populace.

#### 3.7.1 Kroky šetření

Základem pro provádění výzkumu je stanovení cíle, kterého chci dosáhnout. V mém případě chci zjistit povědomí o firmě mezi lidmi, názory lidí na obchod, jejich nákupní chování, zkušenosti a také mě zajímaly názory týkající se sortimentu, který bych případně doporučovala nabízet.

Už z dřívějších zkušeností s prováděním dotazníkového šetření jsem byla rozhodnutá pro pracování s primárními zdroji a s technikou sběru informací tedy s dotazováním. S tímto typem provádění výzkumu souvisí tvorba dotazníku, na kterém je dotazování závislé. Při jeho tvorbě se musí dodržovat určitá pravidla.

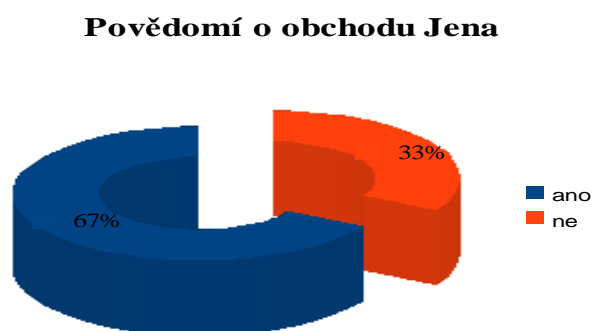
O tvorbě dotazníku se zmiňuji v metodikách zpracování. Jen bych dodala, že jsem mezi otázky zařadila takové dotazy, na něž chtěla znát odpovědi majitelka, ale já se k nim při vyhodnocení podrobně vyjadřovat nebudu.

Následující krok už představoval samostatný sběr informací a dat. Základním principem reprezentativního kvantitativního výzkumu je zvolit základní skupinu (populaci), na kterou se budou výsledky zobecňovat. Potenciálními zákazníky obchodu Jena může být široká populace z okresu Blansko. Zvolila jsem tedy skupinu lidí, kteří se pohybují ve věku od 15 - 60 let (jsou to dva základní segmenty zákazníků). Přesné provádění dotazování opět uvádím v metodikách zpracování.

### 3.7.2 Výsledky šetření

Po splnění předešlého kroku jsem musela sesbírané dotazníky (téměř 400 ks) vyhodnotit. Při hodnocení jsem řešila jen ty otázky, které jsou pro mě důležité do diplomové práce. Ostatní jsem předala majitelce a neshledávám za potřebné je více rozebírat, ale pro zajímavost je uvedu souhrnně na závěr hodnocení jednotlivých otázek. Výsledky sledovaných dotazů vyšly následovně.

*Otázka 1. - Znáte blanenský obchod s potravinami Jena?*



Graf 5: Povědomí obyvatelstva o obchodu Jena

Tato otázka nám ukazuje, že i když má Jena dlouhou historii, tak i přesto ji všichni obyvatelé neznají. Obchod se nachází přímo ve středu města a dá se předpokládat, že všichni respondenti kolem obchodu několikrát v životě už prošli a ani si to neuvědomují. Tuto myšlenku potvrzuje i fakt, že téměř 19% respondentů si obchod nevybavili pod tímto názvem, ale po mém objasnění si vzpomněli.

*Otázka 2. - Nakupujete ve zmíněném obchodě?*

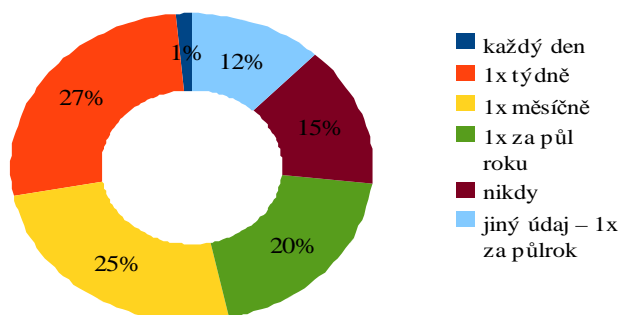


Graf 6: Konání nákupů respondenty

Tento graf úzce souvisí s předešlou otázkou, kde se projevila neznalost názvu obchodu, ve kterém respondent nakupuje. Je příjemné vidět, že respondent v obchodě nakupuje, ale záleží na tom, jak často svůj nákup v daném obchodě provádí, což osvětlí otázka následující.

Otázka 3. - Jak často zde nakupuje?

### Frekvence nákupů v obchodě Jena

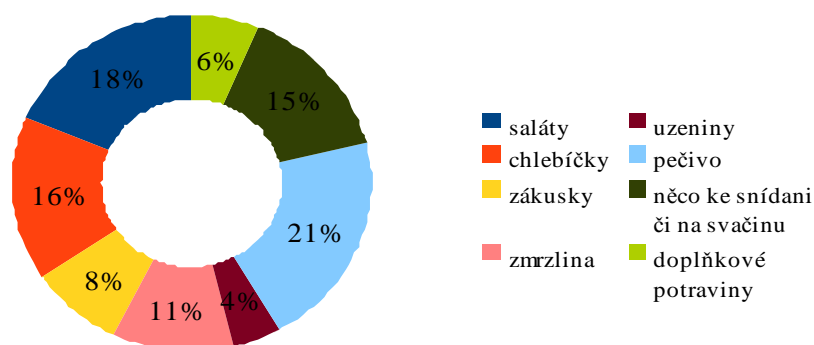


Graf 7: Frekvence nákupů respondenta v obchodě Jena

Zde už se ukazuje, že sice respondent nakupuje v obchodě, ale velice málo. Pouhých 27% dotazovaných nakupuje 1x týdně, což je nejčastější odpověď. Stejně procento dostaneme také sečtením odpovědi nikdy a jiný údaj. Zde se projevuje absolutní nekomunikace se zákazníky a nepřipomínání se ze strany majitelky.

Otázka 4. - Co nejraději zde nakupujete?

### Nejčastěji kupovaný sortiment

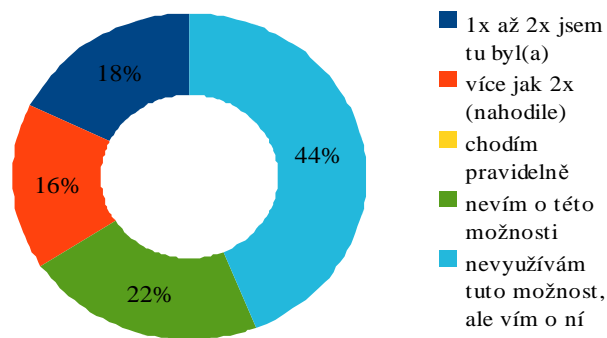


Graf 8: Nejčastěji kupovaný sortiment

Zde vidíme, že nejvíce se prodává pečiva, salátů a hned následuje studená kuchyně. Zákusky ještě zřejmě nejsou tolik známé, protože s prodejem se začalo v loňském roce a bez reklamních prvků jde povědomí o novém produktu mezi lidmi velmi pozvolna.

*Otázka 8. - Kolikrát jste využili možnost posedět si u kávy nebo zákusku?*

### Využívání nabídky posezení

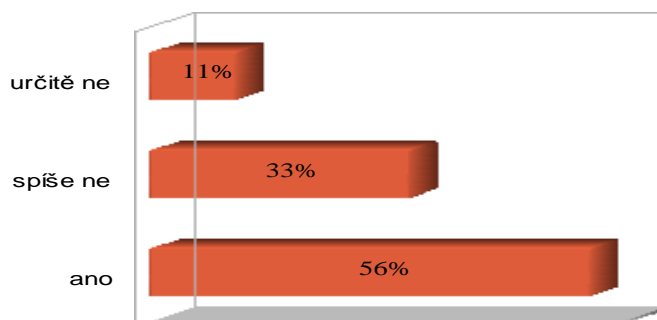


Graf 9: Využívání možnosti posezení u kávy

V historii se zmiňuji o tom, že v roce 2001 začala majitelka poskytovat svým zákazníkům možnost posezení u kávy. Uplynulo už téměř osm let a vidíme, že 22% respondentů ani o této možnosti neslyšeli. Domnívám se, že 44% respondentů o možnosti ví, ale někteří jenom díky tomu, že tudy prošly, jelikož obchod umožňuje průchod do ulice. Respondentů, kteří tu už několikrát poseděli, je celkem 34%, což je poměrně malé procento.

Otázka 12. - Kupovali byste si na svačtinu obloženou housku či rohlík?

### Zájem o obloženou housku či rohlík

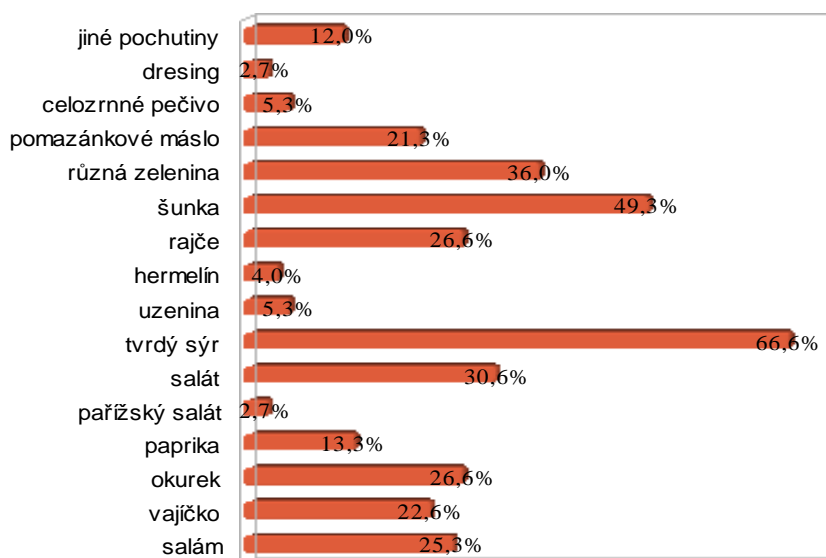


Graf 10: Zájem o obloženou housku či rohlík

Tato otázka byla záměrná pro případné návrhy popisované v poslední části. Zde více jak polovina respondentů odpověděla pozitivně. Odpověď určitě ne vyslovilo jen 11% dotázaných, přičemž hlavní důvod byla nedůvěra v čerstvost a druhu jednotlivých surovin.

Otázka 13. - Jaké potraviny máte nejraději v obloženém pečivu?

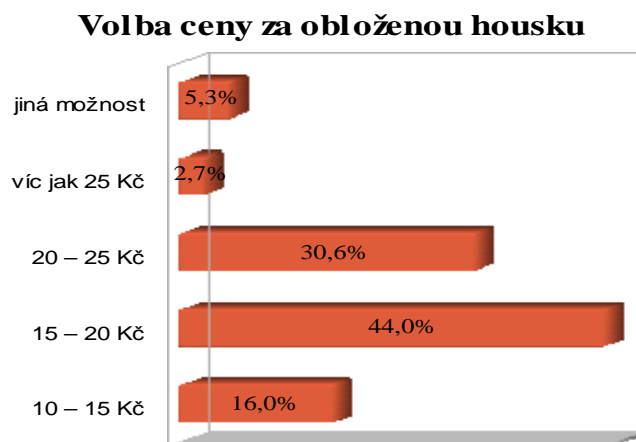
### Obliba jednotlivých surovin v obloženém pečivu



Graf 11: Obliba jednotlivých surovin v obloženém pečivu

Respondent měl v odpovědi zahrnout 5 surovin a téměř v 67% vždy uvedl šunku a každý druhý uvedl tvrdý sýr. Nikdo z respondentů nezapomněl alespoň na jeden druh zeleniny příp. uvedli obecně zeleninu. Do položky jiné pochutiny jsem zařadila individuální odpovědi jednotlivých respondentů např. Nutela, ovoce, ředkvičky, hořčice, kečup.

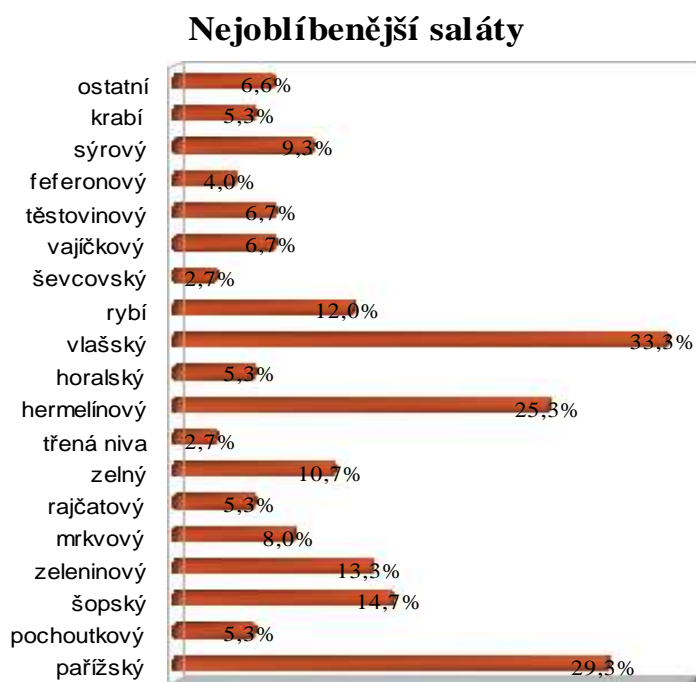
*Otázka 14. - Za jakou cenu byste si koupili obloženou housku mazanou pomazánkovým krémem, plněnou šunkou, tvrdým sýrem a rajčetem nebo okurkou?*



Graf 12: Volba ceny za obloženou housku

I tato otázka souvisí s případnými návrhy pro obchod Jena. Běžnou housku složenou z nejčastějších surovin si nejvíce respondenti cenili mezi 15-20 Kč. O pět korun vyšší hodnocení tedy 20-25 Kč stanovilo téměř 31% respondentů. Mezi položku jiná možnost spadá odpověď do 30 Kč.

Otázka 18. - Jaké druhy salátů máte nejraději?



Graf 13: Nejoblíbenější saláty

Také tady jsem požadovala v odpovědi alespoň tři druhy salátů. Nejoblíbenější je vlašský salát, který uvedl každý třetí respondent. Pařížský salát je hned v zápětí. Další volby si můžete prohlédnout na uvedeném grafu. Mezi položku ostatní jsem zařadila saláty, které se v dotaznících vyskytli méně než v 1% např. chalupářský, lososový, řáholecký, tuňákový.

Otázka 19. - Kupovali byste si v prodejně Jena čerstvou snídani či svačinu?

### Nakupování čerstvé svačiny nebo snídaně

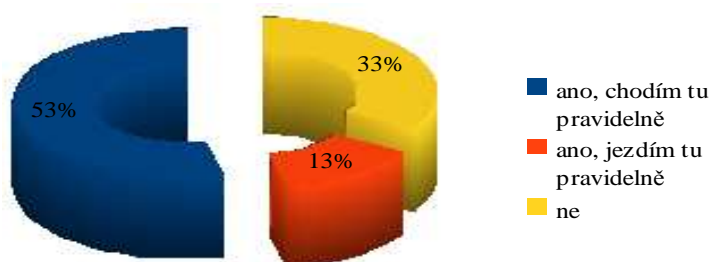


Graf 14: Nakupování čerstvé svačiny nebo snídaně

Více jak polovina dotazovaných odpověděla, že by zde uspokojovali potřebu sníst či svačit, což je velice pozitivní zjištění. Dokonce 7% z nich už to tak dělá. Nesmíme však opomenout na 30% dotazovaných, kteří by se této možnosti neujali. Ovšem velmi často k tomu měli důvod, že se nepohybují ve středu města, což je potom logická odpověď.

Otázka 20. - Pohybujete se v centru Blanska každý den?

### Pravidelný pohyb ve středu města Blanska



Graf 15: Pravidelný pohyb ve středu Blanska

Díky tomuto grafu vidíme, že se více jak 60% respondentů pravidelně pohybuje ve městě, což je pozitivní pro obchod Jena. Záporné odpovědi uváděli také lidé, kteří dotazník vyplňovali, aniž by bydleli v Blansku, ale zmiňovaný obchod znají.

Ostatní otázky již podrobně rozebírat nebudu, ale zajímavé nebo důležité body z jejich vyhodnocení zmíním.

Většinu dotazníků (72%) vyplňovaly ženy, což ukazuje, že o nákupy se spíše stará jemnější pohlaví. Cca 46% respondentů nebydlí v Blansku a přesto i oni spadají mezi ty, kteří obchod Jena znají a navštěvují. To mi potvrzuje, že mezi potenciální zákazníky můžu řadit i mimoblanenské obyvatele.

Potvrzením současného trendu uspěchaného životního stylu je výsledek otázky, která říká, že až 18% lidí ráno nesnídá nebo snídá až v práci příp. ve škole (28%). Mile mě překvapila informace o tom, že téměř 65% dotázaných svačí a polovina z nich si svačinu kupuje po cestě do práce nebo školy.

Při pročitání odpovědí na otázku, kterou chtěla do dotazníků zařadit majitelka, jsem si potvrdila svůj názor. Domnívám se, že mnoho blanenských domácností nosí negativní domněnky vyplývající z minulosti Jeny, kdy bylo proslýcháno, že má vysoké ceny. Při 21% odpovědí se při otázce, co by chtěli změnit, objevila právě tato odpověď. Tento názor však v současné době už není zcela pravdivý, protože v některých případech je daný sortiment v Jeně stejně drahý jako u konkurence případně i levnější.

## 3.8 SOUHRNNÉ ZHODNOCENÍ VŠECH PROVEDENÝCH ANALÝZ

### 3.8.1 Vymezení konkurenceschopnosti obchodu Jena

Vybraný obchod je konkurenceschopný především pomocí své struktury sortimentu. To mi potvrzuje i fakt, že se na blanenském trhu podobný obchod s takovouto strukturou sortimentu nevyskytuje. Tato skladba sortimentu zákazníkovi umožňuje uspokojit více potřeb, protože je zde k dostání jak studená kuchyně, mléčné výrobky, pečivo, tak také zákusky, horká káva a zmrzlina. Sortiment je doplněn nevšedními bonboniéry a malou šíří nejzákladnějších potravin. Nemůžeme však říci, že by to byl monopol či oligopol. Dané zboží nabízí i jiné obchody, ale nikoliv v této struktuře.

Svoji konkurenceschopnost firma získává také nabízeným druhem zboží. Dotazníkové šetření mi potvrzuje, že lidé zde nakupují nejvíce saláty, chlebíčky, něco ke snídani či svačině a pečivo. Tento sortiment nabízí Jena vždy čerstvý, kvalitní, lahodný, přičemž zákazník dostane vždy takové množství, které si žádá.

V jiných obchodech je tento sortiment dostupný v často už dopředu stanoveném a zabaleném množství, kde jde těžko rozpoznat čerstvost potravin.

Také její umístění podporuje sílu Jeny v konkurenčním boji, protože se nachází v prostoru, kudy denně projde převážná většina lidí vyskytující se ve středu města.

Mezi konkurenceschopnost zařadím i dlouholetou tradici a působení na blanenském trhu.

Konkurenční sílu shledávám také v osobnosti majitelky. Paní Jakubcová získala potřebnou praxi, zkušenosti s vedením obchodu. Dále má výborné dovednosti, orientuje se na trhu a zná své okolí. Dokáže si poradit s překážkami a nechybí jí odvaha riskovat. Vše zmíněné hraje důležitou roli při rozhodování, jak bojovat s konkurencí a vytvářet si tak konkurenceschopnost.

### 3.8.2 SWOT analýza

Sílu má Jena především v nabízeném sortimentu, který je pestrý, nevšední, rozmanitý, jedinečný a má odlišnou strukturu od konkurence. Zároveň obchod proslavuje výborná chuť, kvalita a čerstvost nabízených potravin. Nepostradatelnou silnou stránkou je sama majitelka, která má letité zkušenosti, dlouholetou praxi, důležité znalosti, nápaditost a odvahu při podnikání. Za své zaměstnance si vybírá pracovité, milé prodavačky, které si drží dlouhou dobu a tím ony můžou získat zručnost a praxi ve výkonu jejich povolání. Důležitou roli zde hraje také 16-ti roční působení na blanenském trhu a v posledních několika letech zrenovované prostory na posezení pro zákazníky.

Největší slabinou obchodu je špatné řešení celého marketingového prvku komunikace a s tím související absence reklamy a vábivých akčních nabídek. Dle mého názoru u mnoha blanenských rodin převládají zkušenosti z dřívějšího působení Jeny, kdy se tu prodával převážně sortiment běžných potravin. Tyto potraviny si dnes lidé kupují v supermarketu a není tedy důvod k návštěvě Jeny. Další negativní prvek působící na firmu je nedostatek času majitelky, která se své prodejně nevěnuje naplno a nerozvíjí své nápaditosti a podnikání kupředu. Některé zákazníky citlivé na cenu můžou odradit obecně vyšší ceny.

Hlavní příležitostí se jeví rozšíření sortimentu, který konkurence nabízí omezeně nebo vůbec (chlebičky, domácí zákusky, saláty, bonboniéry, zmrzlina). Nabízet více druhů točené zmrzliny by umožnila investice do nového stáčecího stroje. Stále rozvíjející se téma zdravé výživy může ukázat v budoucnu další směr pro volbu nabízeného sortimentu.

Největší hrozby představuje nová strukturálně stejná konkurence příp. rozvoj současné konkurence. V současnosti hrozí i následky hospodářské krize nebo nárůst nákladů na energie či vodu. Zákazníky může odradit špatná změna dodavatele nebo rychle šířící se záporná pověst o obchodu. Velkou hrozbu představuje nezájem potenciálních zákazníků a omezování nákupů zákazníků stálých.

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pestrá struktura sortimentu</li> <li>- Viditelná snaha o odlišení se od konkurence</li> <li>- Široká nabídka salátů</li> <li>- Jedinečnost v domácích zákuscích</li> <li>- Nevšedná nabídka bonboniér</li> <li>- Výborné umístění ve středu města</li> <li>- Dlouhá tradice na trhu</li> <li>- Možnost posezení vnitřního i venkovního</li> <li>- Kvalita, chuť, vzhled nebaleného sortimentu</li> <li>- Lidské zdroje a osobnost majitelky</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absolutně žádná komunikace k zákazníkům</li> <li>- Nevyvrácení domněnek z minulosti</li> <li>- Chybí reklama</li> <li>- Malá povědomost lidí o změnách v sortimentu</li> <li>- Žádné označení prodejny</li> <li>- Úzký sortiment zmrzliny, chlebičků</li> <li>- Obecně vyšší ceny</li> <li>- Občas tvořící se fronty</li> <li>- Velice málo času majitelky</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Větší poptávka po sortimentu studené kuchyně</li> <li>- Potenciální poptávka po rychlém občerstvení</li> <li>- Rozšířená poptávka po sortimentu italských zákusků</li> <li>- Zájem ze strany zákazníků o objednávky chlebičků nebo zákusků ve větším množství</li> <li>- Potenciál v poptávce nevšedních bonboniér</li> <li>- Potenciální poptávka po více druzích točené zmrzliny</li> <li>- Rozvoj poptávky po sortimentu na téma zdravá výživa</li> </ul>	<p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Silná konkurence</li> <li>- Vstup nové konkurence nabízející stejnou strukturu zboží</li> <li>- Současná finanční a hospodářská krize</li> <li>- Rozvoj v poskytování restauračních služeb v supermarketech</li> <li>- Nezískání nových zákazníků a snižování počtu stálých zákazníků</li> <li>- Zvyšování cen vstupů</li> <li>- Šířící se špatné zkušenosti nebo pověsti</li> <li>- Změna dodavatele (chuti sortimentu)</li> </ul>

Tabulka 10: Swot analýza

## 4 Návrhy opatření pro rozvoj konkurenceschopnosti obchodu Jena

### 4.1 PŘEDPOKLADY PRO UPLATNĚNÍ VLASTNÍCH NÁVRHŮ

Po celou dobu psaní mé práce upozorňuji na dvě velké oblasti marketingového mixu, kterým bych se chtěla převážně věnovat při stanovování návrhů. Týká se to oblasti produktu a komunikace. Možnosti pro zvýšení konkurenceschopnosti, které uvádím dále, jsem postavila především na výsledcích dotazníkového šetření, poskytnutých dat a výpovědi od majitelky.

#### Produkt

Nejvhodnější pro Jenu je využít své příležitosti potenciálu v poptávce a to tím, že rozšíří lidmi žádaný sortiment. V dotaznících lidé odpovídali, že si zde nejčastěji kupují saláty, chlebíčky, něco ke snídani či svačině a pečivo. Společně tento sortiment tvoří téměř 70% z tržeb, což také naznačuje směr prospěchu mých návrhů. Z dotazníkových výsledků vyplývá, že si sem lidé zvykli chodit pro tento sortiment, a proto bych ho nadále více rozšířila a propagovala.

Rozšíření sortimentu chlebíčků představuje pro firmu chytnutí se příležitosti získání volného prostoru na trhu, který doposud není plně využit. Toto tvrzení jsem získala na základě skutečnosti, že se na blanenském trhu tento sortiment vyskytuje ve velmi malém množství. Výskyt poptávky směřované na toto zboží potvrzují i současné tržby z tohoto sortimentu, které dosahují téměř 20%. Další stimulem je i značný podíl 16% respondentů při hodnocení nejčastěji nakupovaného zboží, kde si mohli zvolit z několika možností.

Hlavním předpokladem pro uplatnění rozšiřování sortimentu a to zákusků je jejich minulá i současná absence na blanenském trhu. Italské zákusky majitelka uvedla do své nabídky už v roce 2001, ale bez komunikace začal jejich prodej velice pozvolna. Postupně však poptávka stále roste, kdy z celkových tržeb zákusky tvoří téměř 8%. Stejně procento dosahují zákusky i při hodnocení nejčastěji nakupovaného zboží.

V roce 2005 dosahovali zákusky 4,3% podílu na tržbách. Z neustálého růstu poptávky majitelka usuzuje, že jsou zákusky žádané, a proto si myslím, že je vhodné využít tuto mezeru na trhu.

52% respondentů by zde rádi nakupovali potraviny ke snídani nebo ke svačině, což je výborný stimul k navrhnutí nového druhu zboží a to obložené housky, obložený talíř. Z odpovědí respondentů vychází, že až 56% z nich by si zakoupili obloženou bagetu, což mi vyvrací obavy z uplatnění takového návrhu.

Pro postupné omezování prodeje doplňkových potravin mě přimělo vyhodnocení otázky, co si lidé nejraději kupují v Jeně. Zde uvedlo pouhých 6 % respondentů možnost doplňkové potraviny, které nakoupí jen v nutném případě při zapomenutí tohoto zboží. Toto rozhodnutí podporuje i skutečnost, že z celkových tržeb firmy tvoří běžné potraviny pouhých 2,5 %.

### Komunikace

Nutnost zapracovat na této oblasti marketingového mixu je i skutečnost, že téměř 19% z dotázaných si nedokázalo vybavit název obchodu, kde nakupují a 33% respondentů Jenu vůbec neznají.

Už z důvodu dlouholetého působení na blanenském trhu a strategickém umístění prodejny ve středu města, bych očekávala tato procenta mnohem menší. Tyto fakta s sebou přináší zanedbaná komunikace ze strany majitelky ke svým zákazníkům.

Mé návrhy jsem směřovala především do oblasti reklamy - reklamních letáků, externí propagace firmy v jejím okolí, a do oblasti podpory prodeje - různá cenová zvýhodnění nákupu.

Domnívám se, že komunikovat se zákazníky je velice důležité. Zákazník musí vědět o novinkách sortimentu a službách, které jim Jena poskytuje. Je nutné se stále zákazníkům připomínat, protože je dokázáno, že lidé rychle zapomínají. Efektivnost reklamních letáků je statisticky dokázána a z vlastních zkušeností vím, že stále velké procento lidí reagují na reklamní letáky.

V současné době, kdy se až v 60% lidé obávají o svoje zaměstnání, musí firma vyjít vstříc touze šetřit domácí výdaje. Proto se zmiňuji o možných výhodných nákupech, které by Jena mohla nabízet. Lidé rádi slyší na slůvka zdarma, sleva, výhodný nákup atd.

Předpokladem pro uplatnění prvku podpory prodeje a to zavedení snídaňových či svačinových menu je opět využití mezery na trhu. Obyvatelům Blanska a blízkého okolí se dosud taková nabídka nenaskytla. Menu jsou postavená s potravin, které se v prodejně běžně prodávají, čímž naznačuji nulové navýšení nákladů. Zákazníky upoutá možnost získat více potravin za méně peněz.

## 4.2 CÍLOVÝ STAV

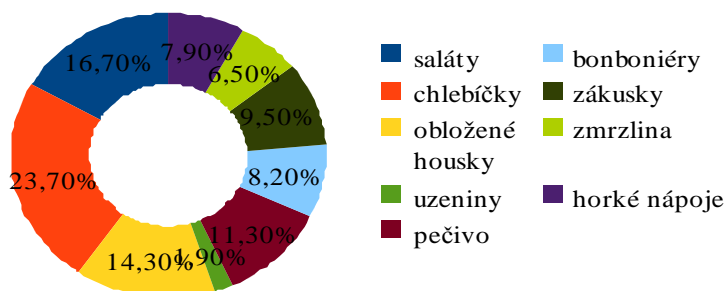
Důvod proč píšu svoji práci je, že chci docílit lepšího postavení Jeny na blanenském trhu. Při tom se zaměřím především na okamžité působení mých návrhů, ale důsledky se budou projevovat i nadále. Konkurence se snaží prosazovat a je zapotřebí být v ideálním případě o krok před ní. Po zhodnocení marketingového mixu konkurence je nejdůležitější zvolit strategický směr, pomocí něhož by se Jena uchopila jasných příležitostí na trhu a nedala tak konkurenci šanci, udělat to za ni.

Návrhy v oblasti produktu jsou záměrně mířeny tak, aby Jena zvýšila své celkové dosahované tržeb a zároveň omezila prodej méně ziskového zboží. Nově dosahovaná struktura tržeb odpovídá nejsilnějším segmentům zákazníků. Po diskuzi s majitelkou a zavedení komunikačních prvků předpokládám, že do konce letošního roku se struktura tržeb změní nejvíce u současného sortimentu - chlebíčků o téměř 5%. Ve struktuře tržeb vymizí běžné potraviny a uvolněné místo zaujmou obložené housky, obložené talíře a zákusky.

Předpokládanou novou strukturu získanou do konce letošního roku ukazuje následující graf. Zde si všimneme snížení tržeb z pečiva, které je nejméně ziskové, oproti tomu posílení prodeje chlebíčků, zákusků a odhad prodeje nového sortimentu. Tento odhad jsem stanovila také na základě dotazníků, kde jsem řešila otázku nejvíce nakupovaný

sortiment. V této odpovědi se v 15% vyskytovala odpověď něco ke snídani či ke svačině. Firmě by tato struktura tržeb přinesla vyšší zisky, protože by se zvýšil prodej výnosnějšího zboží. Očekávaná rentabilita se průměrně zvýší 3-5% na ks zboží.

### Předpokládaná nová struktura tržeb



Graf 16: Předpokládaná nová struktura tržeb

Do konce příštího léta, tedy během jednoho roku, pak očekávám postupné narůstání poptávky zákazníků po horkých nápojích a s tím spojené využívání posezení. Zde je zapotřebí získat si důvěru zákazníků v kvalitě a výborné chuti zákusků, což je časově náročnější záležitost. Odbyt tohoto sortimentu také dosti závisí na kvalitě a frekvenci mířené komunikace.

Prospěch z dále zmíněných návrhů očekávám i v dalších letech. Postupně se majitelce budou vracet investice vložené do zavedení efektivního komunikačního mixu. Během několika let můžeme dále předpokládat, že se majitelce podaří našetřit nebo bude moci získat finanční prostředky a investovat např. do koupě nového zmrzlinového stroje, čímž by využila svoji další tržní příležitost.

Všechny moje předpoklady a očekávání není možné získat bez komunikačního mixu. Cílový stav v této oblasti je především získat nové zákazníky a přimět současné zákazníky k častějším nákupům. Mé návrhy jsou stanovené tak, aby se zvýšilo všeobecné povědomí o Jeně a jejich nabízených možnostech v sortimentu a službách.

Zde bych chtěla dosáhnout toho, že lidé budou vědět název obchodu, kde nakupují a že se procento respondentů, kteří neznají obchod Jena, podstatně sníží. 19% respondentů, kteří neznali název obchodu, chci mými návrhy vynulovat.

Proto jsem volila reklamu a podporu prodeje, protože tyto prostředky shledávám za neúčinnější a nejrychlejší. Pomocí toho chci přimět obyvatele, aby navštívili prodejnu Jena, vyzkoušeli nové zboží, ochutnali lahodné zákusky. Věřím tomu, že chuť, kvalita potravin, příjemný pocit z prostředí občany přesvědčí o znovu opakování jejich nákupu. Frekvence reklamních letáků má zajistit, aby na Jenu lidé nezapomínali a zařadili ji při plnění svých pravidelných potřeb mezi své nejoblíbenější obchody.

### 4.3 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ

Po provedení všech analýz, využití dotazníkového šetření a metody pozorování, navrhuji následující prvky působící na konkurenceschopnost firmy. Postupně projdu základní 4P marketingového mixu, kde se ke každému vyjádřím s vlastními návrhy.

#### 4.3.1 Produkt

Zaměřila bych se spíše na změnu nebo rozšíření některého sortimentu. Z dotazníkového šetření vyplývá, že více jak polovina respondentů se nebrání, koupit si svačinu v Jeně, tak proč jim to neumožnit? Jena se nachází na strategickém místě, kudy denně projde mnoho lidí, protože tu vedou cesty na vlakovou zastávku, na autobus, na krásné náměstí v Blansku. Můžeme z toho usuzovat, že obyvatelé kráčeující do práce či do školy, mají možnost se zastavit v prodejně a koupit si svačinu případně se tu odpoledne zdržet déle u kávy či zákusku.

Prodejna má výhodu v tom, že vlastní dlouhý pult, kam se schová mnoho zboží, které musí být chlazené. Pro zákazníka je to přehlednější a vábivější, když si může zboží prohlédnout v jednom pultovním zařízení. Celkový prostor je na prodejně však omezen a není možné tu nabízet vše.

Proto můj první návrh spočívá v tom, že bych postupně doprodala a následovně nahrazovala sortiment běžných potravin. Dle mého názoru je v současné době relativně zbytečné nabízet tento sortiment. Konkurence, která se nachází také ve středu města a která se zabývá prodejem především běžných potravin, zcela pohltí zákazníky hledající tento sortiment. Často také jsou schopni dané zboží nabídnout za nižší cenu než Jena, protože spadají pod obchodní řetězec.

Pro Jenu je naopak důležitější a vhodnější zabývat se sortimentem, který v konkurenční nabídce chybí. Když se vyřadí zboží typu olej, mouka, nějaké pochutiny, získá se tím místo pro mnohem zajímavější nabídku. Vhodnou náhradou by byly proslulé bonboniéry případně vynikající víno, čímž by si zákazník uspokojil touhu koupit něco zvláštního vhodného jako dárek.

Na základě mnou provedené metody pozorování konkurence vyskytující se na blanenském trhu jsem objevila jedno nedostatkové zboží. Týká se to chlebíčků. V nabídce blanenské prodejny se sice vyskytly, ale jen v 6 druzích stejně jako v nabídce Jeny. Chlebíčky spadají mezi sortiment studené kuchyně a jsou výborným příkladem pro rychlou svačinku případně snídani. Skvěle se hodí i ke kávě, kterou by si zákazník popíjel v prostoru na sezení. Tato strategie by působila také pro rozšíření řad zákazníků. Je možné očekávat, že když si přátelé půjdou koupit svačinu a alespoň jeden z nich si ji vychutná v prodejně, tak i druhý si zakoupí lahodnou kávu nebo nealkoholický nápoj. Pokud by se dodavatel chlebíčků natolik osvědčil a lidé by si je pochvalovali, navrhovala bych i umožnění větších objednávek chlebíčků. Takové služby se hodí v případě rodinných či pracovních oslav.

Rozšíření chlebíčků bych provedla o ty druhy, které jsou spíše známější a především lákají ke koupi na pohled (vajíčkový, s hermelínem, zeleninový,..). Dodavatele bych volila stejného jako doposud, protože současní zákazníci už jsou na danou chuť zvyklí a majitelka by větším odbytem mohla získat případné prospěšné úmluvy.

Domnívám se, že oživení sortimentu je pro zákazníky vždy lákavé. Proto bych navrhovala zavést pro zákazníky nové produkty. Záměrně jsem se v dotaznících informovala o názorech na obložené housky. Dle mého názoru a vyhodnocení dotazníků mi to stvrzuje, že nabízet čerstvě obložené pečivo je zajímavá novinka. Současný

sortiment, který Jena nabízí, se skládá z potravin, které by se mohli využít i pro přípravu takového obloženého pečiva. Pouze zeleninu by si musela nechat dovážet od dodavatele případně každodenně kupovat čerstvou v blízkých supermarketech. Lahodná, lákavá obložená houska je skvělá nabídka na výbornou snídani nebo svačinu. Při vyhodnocení dotazníků jsem zjistila, které jsou nejoblíbenější potraviny pro přípravu obloženého pečiva a ty se také nachází v nabídce Jeny. V prostorách mimo prodejnu by každé ráno prodavačky nachystaly čtyři druhy obložených housek. Tato práce by nebyla příliš problémová, protože prodavačky chystají každé ráno zboží do pultu a mají tam na to uzpůsobené prostory a nářadí. V počátku by čtyři druhy stačily a po čase by se případně mohl tento sortiment dále rozšířit.

Navrhovala bych tyto varianty. Bílé pečivo (pletynka, sýrový suk případně rohlík) nebo tmavé pečivo namazat pomazánkovým máslem nebo vyzkoušet vlašský salát, dále obložit tvrdým sýrem eidam nebo hermelínem, šunkou nebo suchým salámem a vždy okrášlit zeleninou (rajče, okurek nebo čínské zelí případně ledový salát). Zeleninu je potřeba odebírat vždy zcela čerstvou od svého dodavatele, čímž bychom zajistili delší trvanlivost vyráběných baget.

Věřím tomu, že natolik zkušená a znalá majitelka, dokáže během krátkého času odhadnout poptávku po tomto zboží a že by tedy neměla příliš velké odpady a ztráty. Obložené housky umístované do pultu bych připravovala jen maxim. v dopoledních hodinách, aby se tak zaručil odbyt. Samozřejmě není možné odmítat žádosti svých zákazníků. Proto bych umožnila především v odpoledních hodinách objednat si bagetu na počkání nebo třeba ke kávě v prostoru na sezení. Tu by samozřejmě přichystaly prodavačky v okamžiku objednání.

Další oblast, kde se dá využít již nabízený sortiment studené kuchyně, shledávám v produktech, které uspokojí lidský hlad, a nemíním tím pečivo. Nyní se v nabídce nachází možnost ohřátí teplých párků s chlebem. Já dále navrhuji obložený talíř. Zákazník si dle svého gusta zvolí potraviny, které chce mít na talíři a prodavačka mu takový talíř nachystá. Zákazník tak má možnost dostat salát či pomazánku, šunku, salám, sýry a k tomu pečivo, dále chlebičky případně obloženou bagetu. Opět zde můžeme předpokládat, že svůj nákup rozšíří o nealkoholický nebo horký nápoj.

Mezi sortiment, který konkurence nenabízí, patří také zákusky. Italské šlehačkové zákusky se v blanenských obchodech nevyskytují vůbec. Proto bych navrhovala rozšíření také tohoto sortimentu. Tento druh se od klasických zákusků odlišuje vzhledem, chutí, velikostí a skládá se spíše z krémových řezů. Majitelka v současné době nabízí 7 druhů těchto zákusků, které při častém nakupování může omrzet. Proto bych vyzkoušela i další druhy. Lidé si potom můžou vybrat, zda chtějí klasický zákusek (špička, indián, košíček,..) zakoupený v cukrárně, kde v poslední době prodávané kousky zmenšují nebo zda si vychutnají neznámý zákusek, který je mnohem větší a je v něm více ovoce a krému.

Také prodávaná točená zmrzlina je jedinečná v Blansku. Doteď jsme se setkali pouze se dvěma příchutěmi a to čokoláda a vanilka případně míchaná. Stáčení zmrzliny do kornoutku probíhá přímo na ulici, což je výborné lákadlo pro kolemjdoucí obyvatele, kteří tak ani nemusí vejít do prodejny a stačí jim se pouze pozastavit. V loni v létě jsem provedla malý průzkum pozorováním, kdy jsem zjistila, že při krásném teplém počasí si tuto zmrzlinu zakoupil každý pátý občan, který zde prošel. Proto bych navrhovala využít i tuto příležitost obchodu a pořídit nový stáčecí stroj, který by umožňoval nabídnout alespoň čtyři příchutě zmrzliny. Cena takového stroje dosahuje výše statisíců, proto bych o této investici uvažovala až v pozdější době, kdy si majitelka našetří zbývající část finančních prostředků především díky očekávanému značnému nárůstu tržeb.

Jako příjemné zpestření služeb pro zákazníky, bylo by vhodné zavést wifi připojení internetu. Tento úkon by nalákal především mladší generaci případně ty, kteří si potřebují něco zařídit v rámci jejich zaměstnání. Zde se využijí prostory na sezení ať už vnitřní nebo v létě venkovní. Zákazník, který si zařizuje něco na svém počítači, si rád pochutná na výborném zákusku, chlebíčku nebo si objedná kávu. Velkým pozitivem tohoto návrhu bych stanovila nízké náklady na wifi připojení, které jsou při větší rychlosti max. do 800 Kč, což pro firmu nepředstavuje zátěž

### 4.3.2 Cena

Jak jsem se už zmínila, je tento marketingový prvek obecně stanoven výše než u konkurence. Situaci, kdy majitelka nemůže vyjednávat o cenách se svými dodavateli, lehce změnit nepůjde. Je možné očekávat, že pokud by se nějaký sortiment např. chlebíčky začali objednávat a prodávat ve velkém množství, že by si s tímto dodavatelem mohla vyjednat lepší podmínky a tím získat lepší cenu pro zákazníky, což by ještě více podmínilo většímu odbytu.

V každém případě bych upozornila na potřebu označit nabízený sortiment cenovkami. V současné době je většina zboží neoznačena nebo jsou cenovky rozmazané případně těžko viditelné, nepřiložené ke správnému zboží, chaotické. Dle mého názoru udržuje tento nedostatek především mylné domněnky u těch zákazníků, kteří si z dřívější historie pamatují dosti vysoké ceny. Když jsem srovnávala sortiment nabízený v Jeně s konkurencí, byla stanovená cena vyšší, ale ne u veškerého zboží. Právě v tomto okamžiku by si zákazník měl všimnout nízké ceny nebo případně téměř stejné ceny jako má konkurence, čímž by se zbavil pocitu, že je Jena příliš drahá a mohl tak nakupovat bez obav.

Dále bych doplnila informace k novému sortimentu, který navrhuji výše. V dotazníkovém šetření by nejvíce respondentů za klasickou obloženou housku zaplatilo mezi 15-20 Kč. Vyšší cenu 20-25 Kč by však bylo ochotno zaplatit téměř 31% dotázaných. Z toho usuzuji, že nejvhodnější ocenění by se mělo pohybovat kolem 20 Kč. Samozřejmě vždy bude záležet na tom, z čeho se bude obloha skládat a v jakém množství. Tato cena přinese majitelce ziskovost v průměru cca 20%, když při výpočtu vycházím z cen jednotlivých potravin, které jsou v nabídce. Domnívám se, že příliš nákladů navíc při zavádění tohoto sortimentu nejsou potřeba, protože téměř všechny potraviny majitelka v současné době odebírá. Výjimka je pouze zelenina, která se v dnešní době dá zakoupit vždy čerstvá a s poměrně nízkou cenou při cenových akcích v různých supermarketech, kterých je v Blansku dostatek.

### 4.3.3 Distribuce

Tvorba návrhů v tomto prvku marketingového mixu je poměrně těžký úkol. Cesta zboží od prodávajícího ke kupujícímu je velice snadná a každý si dokáže představit její průběh.

Zde není možné dělat rozvoz potravin až do domu a také zde nepřichází v úvahu internetová objednávka. Cesta tedy končí i začíná v prodejně a tam vše ovlivňují prodavačky. Moje rada spočívá v tom, ať si majitelka dále drží stávající prodavačky, které jsou velice příjemné a díky delší praxe dovedou mile zákazníka obsloužit, že úplně zapomeno na to, že čekal ve frontě.

Pokud by se více rozmohlo obsluhování zákazníků, kteří si rádi posedí v prodejně a objednají si horký nápoj nebo třeba obložený talíř, bylo by vhodné najmout prodavačku. Jelikož by v tomto případě šlo o přípravu zakoupeného zboží a jeho doručení na stůl, doporučuji mladou, rychlou a odpovědnou slečnu, která by měla na starosti pouze tyto činnosti a plně se tak věnovala těmto zákazníkům.

Pro zpříjemnění procesu nákupu a posezení u kávy, bych doporučila více „zútulnit“ toto prostředí. Majitelka zde má krásné obrazy, které však bez ostatních doplňků nejsou natolik efektivní. Pod tímto pojmem si představuji vhodnou dekoraci na stole, která dokáže dané obrazy výborně zvýraznit. Celkem tu je pět boxů a šest venkovních plastových stolků. Dle mého názoru by stačilo navštívit Brněnské obchody s nábytkem např. Ikea, kde jsou nižší ceny a dají se vybrat krásné doplňky vhodné na stůl, jako jsou malé vázičky, umělé kytičky, skleněné misky na svíčku, držák přehledu o nabízeném sortimentu, popelníky na venkovní stoly, atd. Náklady by tak činily max. 5tis. Kč.

#### 4.3.4 Komunikace

Marketingový prvek, který je nositelem úspěchu celého podnikání, se nazývá komunikace. V případě Jena je však velice zanedbáván a omezován, což příkládám jako důvod současnému stavu. Díky různým formám komunikace bych chtěla docílit získání především nových zákazníků a častější návštěvy od stávajících zákazníků. Možná se někdo domnívá, že když má obchod Jena delší historii na blanenském trhu, že už není zapotřebí se znovu představovat. Taková myšlenka je však daleko od pravdy.

V prvé řadě bych doporučila pořídit si velký nápis s názvem Jena v provedení tvarovaného reklamního poutače. Také v dotaznících lidé uváděli, že neznají obchod, ve kterém nakupují a to až 19% respondentů. Pokud si lidé vykládají o zážitcích a svých zkušenostech při nakupování v obchodě, je zapotřebí mít jasné označení prodejny, aby nemohl vzniknout omyl nebo nedorozumění. Jako doplněk bych na prodejnu připevnila menší světelnou reklamu v neonovém provedení, které by plnilo úkol reklamy 24 hodin denně.

Když už mluvím o venkovním designu prodejny, nebylo změněno za celou dobu působení. Proto by bylo vhodné barvy opět oživit případně trochu pozměnit. Z vlastní zkušenosti vím, že když je venkovní krásně barevné a lákavé označení obchodu či restaurace, téměř vždy podlehnu a do budovy vejdu. Potom už záleží jen na pocitech z této návštěvy, zda se budu opět vracet. V poslední době jsou hodně populární pastelové, svěží, teplé barvy. Při volbě barvy musíme myslet na vzhled okolí, ve kterém se Jena nachází, a proto bych volila mezi barvami oranžová, růžová, žlutá, světle zelená případně jejich kombinace.

Upozornění pro zákazníky, že se v blízkosti nachází prodejna s vynikajícími zákusky, studenou kuchyní a možností posezení, je potřeba umístit i dále od prodejny. Tento způsob lákání bych zvolila spíše pro lidi, kteří se nachází v centru města a mají tedy možnost provést nákup ihned. Volila bych menší poutače typu unibanner umístěné na wanklově náměstí a u gymnázia, kde se nejvíce shromažďují lidi a také z důvodu blízké vzdálenosti od obchodu v případě zájmu zákazníka.

Jako výborným zprostředkovatelem vzkazů pro své zákazníky slouží stojany „A“, na které se píše křídou. Tuto reklamu bych nechala působit přímo na ulici, kde se Jena nachází. Každé ráno nové informace o nabízeném sortimentu jsou výborným poutačem. V rámci zajímavého provedení pro upoutání pozornosti kolemjdoucích bych motivovala všechny prodavačky ke tvorbě veršů případně vhodného využití příležitostí, svátků či jiných českých tradic. Lidé budou tak motivováni k provedení nákupu a v případě spokojenosti se sem rádi vrátí.

V dnešní době ještě stále hodně lidí slyší na akční slevy, výhodné nákupy nebo slovíčko zdarma. V současné době, kdy finanční krize nahání strach, působí tento aspekt ještě silněji. Můj další návrh spočívá ve využívání podpory prodeje. Pomocí toho bych se snažila získat hned dva zákazníky zároveň. Tato strategie slouží pro rychlejší množení zákazníků, protože spokojení dva zákazníci si příště dovedou další dva zákazníky. Různé nabídky typu „kupte dvě kávy a máte koláček zdarma“ nebo „kupte si dva chlebíčky a dostanete třetí zadarmo“, „ke kávě a obložené housce dostanete koláček“ apod. jsou účinným lákadlem, protože zde zákazník vidí slovíčko zdarma. Samozřejmě se vždy musí volit taková akce, která se majitelce finančně vyplatí. Z toho vyplývá, že nemůže zdarma vydávat zboží, které je více nákladové než kolik přinášejí oba zakoupené produkty.

Dále bych navrhovala tvořit jednoduché např. snídaňové, svačinové nebo odpolední menu, které by bylo cenově výhodnější než kdyby si zákazník kupoval jednotlivé potraviny zvlášť. Cena by se stanovila tak, aby sleva nepřekročila výši celkového zisku z prodaného menu. Tímto se docílí toho, že si zákazník koupí více produktů než kdyby si koupil jen např. rohlík se salátem.

např. svačinové výhodné menu - obložená houska, čokoládová tyčinka a neperlivá voda  
odpolední výhodné menu - italský šlehačkový zákusek, chlebíček a káva presso  
- obložený talíř s pečivem, zákusek a kapučino

S takovou nabídkou se nikde v Blansku neseťkáte, což představuje velkou příležitost pro získání silného podílu na trhu. Výhodné je to také v tom, že alespoň prozatím konkurence neexistuje a tak by si zákazník nemohl srovnávat ceny tohoto sortimentu.

Když se přesunu na formu komunikace a to reklamu, mé návrhy jsou následující. Výběr z reklamních prostředků je pestrý a velký. Vhodné je zaměřit se na segmenty zákazníků, o nichž se zmiňuji výše. Reklama, která působí celoplošně, by nebyla efektivní, proto je potřeba vybrat takovou formu reklamy, která osloví hlavně tuto část obyvatel.

Ze všech tiskových médií, která jsou v Blansku k dostání, bych volila alespoň dva druhy tisku a to týdeník Týden u nás a Zpravodaj města Blanska vycházející každých 14 dní. V každých z těchto Blanensky orientovaných novin jsou uváděny různé inzeráty blanenských firem a díky tomu se můžou lidé motivovat k jejich návštěvě. Domnívám se, že by stačil menší úryvek s fotkou prodejny a vyjmenovanými skupinami sortimentu včetně možnosti posezení případně dostupnosti wifi internetového připojení. V počátku by byla vhodnější masovější reklama, proto bych doporučila majitelce vyjednat s těmito redakcemi zajímavé podmínky v případě delšího zájmu o inzerování.

Jelikož není možné předpokládat, že si každý občan čte zmíněné noviny a také protože chce Jena působit i na mladší populaci starší 15ti let, navrhovala bych reklamní letáčky. Důvodem pro tento návrh je i získaná praxe v nejmenovaném podniku, kdy jsem registrovala působení reklamních letáků. Firmě Jena bych doporučila zajistit roznos letáků po celém Blansku. Město Blansko není příliš rozlehlé a na pokrytí je potřeba 12 tisíc letáků, přičemž roznos do všech schránek by zvládl jeden brigádník během několika dnů. Tuto informaci znám opět z vlastních zkušeností.

Pro upozornění na prodejnu Jena a získání zájmu zákazníků by stačil menší formát reklamního letáčku, který by byl barevně proveden jako externí označení prodejny. Vedle uvedení nabízeného sortimentu, bych zde zvýraznila jedinečnou možnost posnídat či posvačit se svými přáteli v příjemné prostředí, kde si každý vybere dle své chuti. Dále možnost zakoupení netradičního sladkého dárečku nebo zajištění občerstvení při podnikání nejrůznějších oslav či jiných příležitostí. Také by se na reklamních letáčích měly objevit lákavé fotky nabízeného sortimentu a vytvořeného prostředí pro posezení zákazníků.

Frekvenci rozesílání těchto letáků v kombinaci s tiskovou reklamou bych volila jednou za čtyři měsíce, jelikož mají sloužit jako připomínající se prostředek pro zákazníky.

Náklady na 1 letáček jsou různé odvíjející se od barevného provedení, velikosti, náročnosti provedení a požadovaném druhu papíru. V průměru tvoří 2 - 3 Kč na jeden letáček. Pokud by chtěla majitelka dosáhnout nízkých nákladů, je možné zvolit menší nároky na provedení (př. obyčejný papír), vzhled letáků musí navrhnout sama a dohodnout si množstevní slevy při tisku. Domnívám se, že návratnost nepříliš velkých investic do reklamních letáků, je předpokládána o to víc, když bude dosažena 100% spokojenost zákazníka už při první návštěvě prodejny.

Při promýšlení návrhů mě napadla i možnost vytvoření si vlastních internetových stránek. Nakonec jsem usoudila, že náklady spojené s touto reklamou, jsou v tuto chvíli zbytečné a neefektivní. Možná v budoucnosti, kdy by byl prodej chlebiček a zákusků na objednávku velmi žádán ze strany zákazníků, by se tvorba webových stránek vyplatila a zákazníkům by se tak usnadnilo objednávání. To však není otázka letošního roku. Jelikož by Jena umožňovala určitou formu občerstvení, doporučila bych majitelce angažovat se o [zápis na webových stránkách](#) města Blanska, kde jsou uvedeny všechny podniky nabízející pohostinství. Díky tomu by se s Jenou setkali i lidé, kteří brouzdají na internetových stránkách města Blanska.

Na závěr tohoto prvku marketingového mixu bych chtěla uvést, že nejlepší a nejlevnější reklama je pozitivní mínění a postoj lidí k obchodu, protože spokojený člověk se podělí o tuto informaci se svými přáteli a ti to zase povědí svým přátelům.

#### 4.4 KONTROLA IMPLEMENTACE A ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ

##### Kontrola implementace

Abychom zjistili účinnost a efektivnost mých opatření, je zapotřebí jejich kontrola. Návrhy jsou postavené tak, aby se výsledky začali ukazovat co nejdříve. Proto bych na konci prvního stanoveného termínu, tedy začátkem příštího roku, provedla zhodnocení situace na blanenském trhu.

Pozitiva budou zjevné především na výši tržeb. Bude zapotřebí porovnat tržby za druhé pololetí tohoto roku s tržbami z druhé poloviny roku 2008. Zde očekávám postupný nárůst odpovídající uvedení prvků komunikačního mixu.

Dále bych porovнала skutečnost struktury tržeb s očekávanou strukturou tržeb, kterou zmiňuji. Zde není důležité dosáhnout přesné hodnoty, ale musí být vidět úbytek méně ziskového zboží a především nárůst prodeje propagovaného sortimentu.

Počty zákazníků jsou dalším vhodným ukazatelem účinnosti opatření. Kontrola zde musí ukázat nárůst počtu zákazníků oproti minulému období. Větší množství práce se zákazníky pocítí prodavačky a v neposlední řadě také sama majitelka při styku se svými dodavateli.

Druhým záhytným bodem označuji léto příštího roku. V tomto okamžiku se plně projeví působení komunikačních prvků především inzerce a reklamních letáků.

Proto bych ke konci roku 2010 provedla nový marketingový průzkum. Zde bych se zaměřila na klíčové otázky týkající povědomí respondentů o Jeně a jejího sortimentu, jejich názory na novinky ve zboží a službách, jejich dosavadní poptávka po novinkách, jejich frekvence nákupů u Jeny, atd. Tyto výsledky bych opět srovnala s výsledky dotazníkového šetření provedeného letos začátkem roku. Na základě toho bude známá efektivnost a účinnost navrhovaného komunikačního mixu a zároveň tyto výsledky budou impulzem k dalším strategiím.

S vedením záznamů o četnosti zákazníků, skladbě a výši tržeb, výši nákladů, zisku, odbytu zboží atd. bych nepřestávala ani po uplynutí druhého záchytného bodu. Je důležité poznat své zákazníky, snažit se pochopit jejich nákupní chování a tomu přizpůsobit svoji nabídku.

#### Zhodnocení navrhovaných opatření

Předešlé návrhy, které uvádím, jsou vytvořené především proto, aby firma získala nové zákazníky a přiměla k častější návštěvě obchodu stávající zákazníky. Současný počet pravidelných zákazníků není příliš uspokojivý, což potvrdilo i vyhodnocení otázky jak často navštěvujete Jenu, kdy odpověď 1x do týdne uvedlo pouhých 27 % respondentů, přičemž odpověď 1x do měsíce získala téměř stejné procento dotazovaných.

Mé návrhy jsou stanovené tak, aby se Jena pokusila zvýšit konkurenceschopnost díky „přetáhnutí“ zákazníků jiným obchodům. K tomuto účelu jsem navrhovala zavedení nového sortimentu - obložené housky a dále rozšíření či úpravu stávajícího sortimentu - více zákusků, větší výběr chlebíčků, obložené talíře a později i nové druhy zmrzliny.

Pro znovuprobuzení zájmu u stávajících zákazníků a s tím související i získání „staronových“ zákazníků, kteří sice obchod Jena vnímají, ale ne v dostatečné míře, aby ho pravidelně navštěvovali, jsem se hodně věnovala prvku komunikace ze strany Jeny.

V rámci toho jsem se podrobněji zmínila o návrzích na reklamu - reklamní letáček, označení jména firmy, externí řešení prodejny a výběr vhodného média pro reklamu. Dále rozebírám formu podpory prodeje především různé cenové nabídky a výhodné nákupy. Ke zpříjemnění prostoru na posezení navrhuji dekoraci jako doplněk dosud nevyňikajících obrazů.

V rámci zavádění návrhů jsem si vědoma nákladů, které bude muset majitelka investovat. Podrobná analýza nákladových položek je velmi rozsáhlá a v mém případě neuskutečnitelná díky nedostatečným informacím ze strany vedení obchodu. Nemohu tedy přesně vyčíslit náklady s tím spojené. Návrhy se snažím stanovit tak, aby jejich realizace byla s poměrně nízkými náklady.

Při vylepšování marketingového prvku produkt se musí vložit nové finanční prostředky do nákupu čerstvé zeleniny při výrobě obložených housek a obložených talířů.

Domnívám se však, že tyto položky budou měsíčně v horizontu maximálně 3000 - 4000 Kč. Návrhy, kterými bych využila tržních příležitostí, spočívají v rozšíření sortimentu, který již majitelka odebírání od svých dodavatelů. Zde by se projevilo navýšení nákladů v rámci vyššího odbytu daného sortimentu, což zároveň může přinést možnost slev ze strany dodavatele. Při navýšení poptávky po sortimentu, který vyžaduje obsluhu zákazníka v prostorách na posezení (horké nápoje, výhodné menu, občerstvení,...), by se náklady obchodu zvedli o mzdu nového pracovníka, která by byla v průměru stejná, jako mají dosavadní prodavačky. Investice do zřízení wifi internetového připojení odpovídá max. měsíční částce 800 Kč, což je zanedbatelná částka.

Marketingový prvek komunikace je více finančně náročnější než opatření v rámci produktu. Zde je obtížnější stanovit přesné částky. Musíme počítat s náklady spojené s provedením externích úprav na prodejně, s koupí reklamních venkovních stojanů a měsíčních poutačů. Dále je zapotřebí registrovat výrobní náklady reklamních letáčků (cca 2-3 Kč/ks), což v úhrnu dělá cca 30tis. Kč a k tomu tří denní mzda brigádníka. Reklamní letáky doporučuji rozesílat 3x do roku. Postačující velikost inzerce ve zmíněném tisku by představovala nákladovou položku cca 6tis. Kč za inzerci v týdeníku a cca 5tis. Kč za inzerci ve 14deníku. Tyto částky představují základní ceny, ale redakce nabízejí slevy při pravidelném nebo častějším inzerování ve výši 10%-15%, při platbě hotovostí další sleva 3%.

Zmíněné částky jsou uvedeny obecně, přičemž je dosti reálné, že si majitelka vyjednává určitou slevu. Celkově se však domnívám, že tyto hodnoty nejsou nikterak vysoké a především očekávám postupnou návratnost investovaného kapitálu v horizontu několika let.

Od úpravy či spíše rozšíření sortimentu očekávám vyšší tržby a v nejlepším případě i získání pro majitelku nových výhodnějších podmínek při vyjednávání se svými dodavateli v rámci množstevních slev. Domnívám se však, že pokud nebude obchod dostatečně prezentován a alespoň v počátcích nebude řádně útočit a bojovat o nové zákazníky, nebude tato změna efektivní.

To platí i pro opačnou situaci, kdy při výborné prezentaci firmy, není možné dlouhodobě fungovat bez přizpůsobení sortimentu svým zákazníkům.

## 5 Závěr

Světová konkurence je krutá. Ceny klesají. Firmy musí hledat stále lepší a lepší stimuly jak zaujmout zákazníka. Konkurenční boj s sebou nese i pokles loajality a zvyšování nákladů firem na akvizice zákazníků, kteří jen čekají na lepší, momentálně výhodnější nabídku. Takto lze obecně popsat současnou situaci na trh, která je ještě navíc narušena finanční a hospodářskou krizí.

Pro vypracování mé diplomové práce jsem si záměrně vybrala ochod, který nedosahuje příliš velké tržby ale přitom má dle mého názoru zajímavé a dobré zázemí. Po prostudování celého problému jsem došla k závěru, že největší úskalí představuje nulová komunikace. Díky tomu nejsou zákazníci motivováni k opětovné návštěvě, což zamezuje poznání novinek, které Jena nabízí. Obchodu Jena tedy chybí zákazníci, což mi také potvrzuje vyhodnocený dotazník od majitelky, který nám ukázal, že nejvhodnější je hledat nové zákazníky se současným sortimentem.

Bez zákazníků by neexistoval žádný obchod, ani většina firem. To se zdá být naprostou samozřejmostí, ale jak všichni pracovníci marketingu ví, je udržení zákazníka komplikovaný úkol. Velká snaha je představována bojem o to, aby se obchod nestal pouhou vzpomínkou u lidí, nezevšednil, nezaostal za konkurencí. K tomu všemu se musí obnovovat a kombinovat různé formy komunikace a stále na své zákazníky působit.

Svoji práci i všechny dotazníky na vyžádání předám majitelce, přičemž zbytek už záleží jen na ní.

## Seznam grafů

Graf 1: Věkový vývoj české populace .....	59
Graf 2: Vývoj počtu obyvatel v Blansku .....	59
Graf 3: Obavy obyvatel ze ztráty svého zaměstnání v % .....	60
Graf 4: Struktura tržeb za poslední rok.....	69
Graf 5: Povědomí obyvatelstva o obchodu Jena.....	79
Graf 6: Konání nákupů respondenty .....	80
Graf 7: Frekvence nákupů respondenta v obchodě Jena.....	81
Graf 8: Nejčastěji kupovaný sortiment .....	81
Graf 9: Využívání možnosti posezení u kávy .....	82
Graf 10: Zájem o obloženou housku či rohlík .....	83
Graf 11: Obliba jednotlivých surovin v obloženém pečivu.....	83
Graf 12: Volba ceny za obloženou housku .....	84
Graf 13: Nejoblíbenější saláty .....	85
Graf 14: Nakupování čerstvé svačiny nebo snídaně .....	86
Graf 15: Pravidelný pohyb ve středu Blanska .....	86
Graf 16: Předpokládaná nová struktura tržeb .....	94

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Formy konkurence.....	17
Obrázek 2: Marketingové aktivity.....	29
Obrázek 3: Příklad rozšiřujících efektů výroby.....	30

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Časový harmonogram tvorby mé diplomové práce.....	15
Tabulka 2: Souvislosti mezi jednotlivými fázemi života a sledovanými ukazateli.....	32
Tabulka 3: Přehled konkurence .....	55
Tabulka 4: Souhrnné zhodnocení Porterovy analýzy .....	57
Tabulka 5: Vývoj nezaměstnanosti v okrese Blansko .....	64
Tabulka 6: Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR.....	64
Tabulka 7: Vývoj indexu spotřebitelských cen.....	64
Tabulka 8: Vývoj diskontní úrokové sazby .....	65
Tabulka 9: Rozdíly marketingového mixu mezi Jenou a konkurencí .....	77
Tabulka 10: Swot analýza.....	90

## Použitá a doporučená literatura

### A) KNIŽNÍ ZDROJE

- [1] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. Radix. 2002. 271 s.  
ISBN 80-86031-35-7
- [2] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*. Radix Praha. 2001. 273 s.  
ISBN 80-86031-31-4
- [3] FORET, M. *Marketing - základy a principy*. Computer Press. 2003. 199 s.  
ISBN 80-7226-888-0
- [4] CHALUPSKÝ, V. *Marketing*. PC-DIR Brno. 1997. 84 s. ISBN 80-214-0840-5
- [5] JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing*. Grada Publishing. 2008. 272 s.  
ISBN 80-247-2690-8
- [6] KEŘKOVSKÝ M. a VYKYPĚL O. *Strategické řízení*. PC-DIR. 1998. 157 s.  
ISBN 978-80-214-1111-2
- [7] KOLLER, P. a GARY, A. *Marketing*. Praha. Grada. 2004. 856 s.  
ISBN 80-247-0513-3
- [8] KOTLER, P. *Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Management Press. 2004. 257 s.  
ISBN 80-7261-010-4
- [9] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. Management Press. 2003. 203 s.  
ISBN 80-7261-082-1
- [10] KOTLER, P. *Marketing management*. Grada Publishing. 2001. 720 s.  
ISBN 80-247-0016-6
- [11] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Grada. 2006. 277 s.  
ISBN 80-247-0966-X
- [12] LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Professional Publishing. 2005. 186 s.  
ISBN 80-86419-94-0
- [13] LUNÁČEK J. a BENEŠ J. *Mikroekonomie*. CERM. 2006. 207 s.  
ISBN 80-214-3293-4

- [14] MIKOLÁŠ Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Grada Publishing. 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6
- [15] PŘIBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vydání Praha. Grada Publishing. 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9
- [16] THADDEUS, M. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing. 2007. 246 s. ISBN 80-247-1911-8
- [17] VYAKARNAM S. a LEPPARD J. W. *Plánování podnikatelských strategií*. Grada Publishing. 1998. 202 s. ISBN 80-7169-533-5

## B) INTERNETOVÉ ZDROJE

- [18] Finance. *Úrokové sazby České národní banky*. [online]. © 2000 - 2009. Citováno 23. 4. 2009. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.finance.cz/bankovnictvi/sazby-cnb/>>
- [19] Středisko empirických výzkumů. *Hospodářská krize podstatně zvýšila obavy lidí z nezaměstnanosti*. Citováno 16. 4. 2009. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.stem.cz/clanek/1774>>
- [20] Výpis subjektu ze živnostenského rejstříku. *Údaje z veřejné části živnostenského rejstříku*. [online]. © 2006. Citováno 14. 4. 2009. Dostupné na World Wide Web: <[http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps\\_cacheWEB.sh?VSS\\_SERV=ZVWSBJVYP&IDICO=5c5305041ec3eec9d3a9&historie=0#ziv1](http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&IDICO=5c5305041ec3eec9d3a9&historie=0#ziv1)>
- [21] Zákon č. 589/1992 Sb. *Zákon o pojistném na sociální zabezpečení*. [online]. © 1998 - 2009. Citováno 21.4. 2009. Dostupné na World Wide Web: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/socialni-zabezpeni-pojistne/zneni.aspx>>
- [22] Zákon č. 455/1991 Sb. *Živnostenský zákon*. [online]. © 1998 - 2009. Citováno 14. 4. 2009. Dostupné na World Wide Web: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/priloha1.aspx>>
- [23] Živnostenský zákon. *Narřízení vlády číslo 278/2008 Sb.* [online]. © 2005. Citováno 14. 4. 2009. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.mpo.cz/dokument48868.html>>

[24] Živnostenský zákon. *Obsahové náplně živností volných*. [online]. © 1998 - 2009. Citováno 15. 4. 2009. Dostupné na World Wide Web: <[http://business.center.cz/business/pravo/zivnost/volne\\_zivnosti\\_obsah.aspx](http://business.center.cz/business/pravo/zivnost/volne_zivnosti_obsah.aspx)>

### C) WEBOVÉ STRÁNKY

- [25] [www.blansko.cz](http://www.blansko.cz) - *Město Blansko a Moravský kras*
- [26] [www.business.center.cz](http://www.business.center.cz) - *Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy*
- [27] [www.czso.cz](http://www.czso.cz) - *Český statistický úřad*
- [28] [www.cvvm.cas.cz](http://www.cvvm.cas.cz) - *Centrum pro výzkum veřejného mínění-Sociologický ústav AV*
- [29] [www.finance.cz](http://www.finance.cz) - *Banky, kalkulačky, spoření, kurzy měn*
- [30] [www.marketingovenoviny.cz](http://www.marketingovenoviny.cz) - *Marketingové noviny*
- [31] [www.median.cz](http://www.median.cz) - *Výzkum trhu, médií a veřejného mínění*
- [32] [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz) - *Ministerstvo práce a sociálních věcí*
- [33] [www.pocet-obyvatel.cz](http://www.pocet-obyvatel.cz) - *Počet obyvatel v obcích a krajích ČR*
- [34] [www.stem.cz](http://www.stem.cz) - *Středisko empirických výzkumů*

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Příklady propagačních nástrojů

Příloha 2: Dotazník pro určení strategické volby

Příloha 3: HACCP a sanitační řád

Příloha 4: Dotazník vytvořený k účelům výzkumu trhu

Příloha 5: Fotografie ukazující dřívější strukturu sortimentu

Příloha 6: Ukázky nevšedních bonboniér

Příloha 7: Široká nabídka salátů

Příloha 8: Fotografie lákavých, lahodných zákusků

Příloha 9: Fotografie naznačující design prostoru k posezení pro zákazníky

## Příklady propagačních nástrojů (4)

REKLAMA	PODPORA PRODEJE	PUBLICITA	PŘÍMÝ MARKETING	OSOBNÍ PRODEJ
inzeráty	soutěže, hry	tisková komuniké	katalogy	prodejní
prezentace	sázky a loterie	projevy	adresné poštovní zásilky	prodejní
vnější vzhled balení	odměny, dary	semináře	telemarketing	pobídkové
porady	vzorky	výroční zprávy	elektronické nákupy	vzorky
filmy	veletrhy a výstavy	příspěvky na dobročinnost	tvmarketing	veletrhy a výstavy
programy	prezentace	sponzorské dary	faxová pošta	
brožury, příručky	exponáty	publikace	elektronická pošta	
sdělení přiložená k balení	kupóny	společenské vztahy	hlasová pošta	
prodejní	rabaty	lobbyistické aktivity		
plakáty, letáky	úvěry s nízkým úrokem	nosiče a projevy vlastní identity		
adresáře	zábavní akce	podnikové časopisy		
billboardy	slevy na protiodběry	veřejné akce		
reklamní nápisy	vazbové prodeje			
sdělení v místě nákupu (stojánky, vitríny,...)				
audiovizuální materiály				
symboly a loga				
videokazety				

Poměr hodnocení:

vůbec nesouhlasím = A

poměrně přesné tvrzení = C

částečně přesné tvrzení = B

naprosto přesné tvrzení = D

Otázky:

1. Obvyklá základna zákazníků se celkově zmenšuje
2. Rád(a) riskujete
3. Vaše zboží lez snadno popsat
4. Vaše podnikání je velmi specializované
5. Nové technologie a/nebo napodobeniny odsunují vaše běžné zboží mezi zastaralé
6. Vašimi zákazníky jsou hlavně velké a rostoucí organizace
7. Nemáte mnoho volných financí, které byste mohli investovat do podniku
8. Potřebujete nové podněty, často a osobně
9. Vaše zboží nabízejí zákazníkům širokou škálu užitku
10. Exulující základna zákazníků nabízí mnohem větší odbytové možnosti
11. Na nových výrobcích a službách by byla vyšší marže
12. Z vaší firmy odešel klíčový člověk a to pro vás má kritické následky
13. Velikosti vaší firmy je přesně podle vašich představ
14. Vaše přednosti jsou hlavně v technické oblasti
15. Průměrné množství objednávek klesá
16. Dosavadnímu zboží nebo službám již prošla záruční lhůta
17. Máte dobré vztahy se svými zákazníky
18. Vaše zboží by bylo třeba standardizovat, abyste snížili náklady
19. Konkurence vás ničí
20. Vaši odběratelé inovují
21. Vaším cílem je zůstat téměř beze změn
22. Někdo nabídl, že koupí vaši firmu
23. Zjišťujete podobnost mezi vašimi zákazníky
24. Je pro vás docela snadné přijít s novým zbožím či službami
25. Po vašem zboží a službách je velká poptávka

26. Váš nový partner má vynikající kontakty v dalších oblastech podnikání, které vás zajímají
27. Vaše zboží jsou na trhu relativně nové
28. Jste nadšenec
29. Konkurenční boj je docela čilý
30. Dovedete dobře nacházet zákazníky a prodávat
31. Máte schopnosti vytvářet nebo nacházet nové zboží či služby
32. Vidíte lepší podnikatelské možnosti
33. Dosavadní zákazníci narůstají jen skromně
34. Vaše zboží se nehodí k opakovanému nákupu
35. Máte rozsáhlé znalosti o svých dosavadních zákaznících (řekněme tři nebo více kontaktů u každého)
36. Vaše zboží jsou velmi konkurenceschopné
37. Dobře inovujete a přicházíte s novými nápady
38. Vaše odběratelská základna se rychle zmenšuje
39. Konkurence má na váš podnik malý dopad
40. Vaše zboží začínají vypadat omšele a zastarale
41. Expanze je neuskutečnitelná
42. Máte vynikající nový nápad
43. Dosavadní poptávka klesá
44. Neumíte příliš dobře zvládat změny

Pro umožnění provozu takovéto prodejny je nutné splňovat více zákonů a vyhlášek zároveň. Pro lepší přehled všech povinností vyplývajících z provozu prodejny potravin, přípravy a prodeje občerstvení a zmrzliny si nechala majitelka vypracovat obsáhlou zprávu, kde se uvádějí hygienické, technické, technologické, skladovací, výrobní, prodejní, přípravní a další opatření, která jsou nezbytná pro správné fungování prodejny. Díky této zprávě, která se každoročně kontroluje a obnovuje, si je majitelka jistá, že plní veškeré předpisy a normy, které jsou při provozování obchodu podmínkou.

Zpráva obsahuje sanitační řád a HACCP (dané pojmy jsou vysvětleny dále). V podstatě se zde podrobně uvádějí veškeré povinnosti spojené se segmentem výroby a to:

- nákup, přejímka a skladování obalových materiálů, příprava do prodeje
- nákup, přejímka, skladování a prodej balených potravin v obslužné zóně
- nákup, přejímka a prodej pečiva a cukrářských výrobků v obslužné zóně
- nákup, přejímka, skladování a prodej masných výrobků, tvrdých sýrů a lahůdkářských výrobků v obslužné zóně
- nákup, přejímka, skladování a prodej nebalen. suchých potravin v obslužné zóně
- příprava a výroba zmrzliny, uvádění do oběhu
- příprava občerstvení, uvádění do oběhu
- příprava zmrzlinových pohárů, uvádění od oběhu
- příprava ovocných koktejlů, uvádění do oběhu
- příprava teplých a studených nápojů, uvádění do oběhu
- hygiena pracovníka a prostředí

Každá odrážka tu je rozepsaná na jednotlivé úkony, které se provádějí. Mě zaujala činnost příprava a výroba zmrzliny. Uvedený postup, jakým se zmrzlina vyrábí, si můžete prohlédnout na dalších stránkách.

Dále se tu dočteme při jakých teplotách je nutné skladovat nebo manipulovat s jednotlivými potravinami např. cukrářské nabalené výrobky se musí skladovat v 8 °C, olejnatá semena max. v teplotě 20 °C atd.

## VYSVĚTLENÍ ZMÍNĚNÝCH POJMŮ

### *Sanitační řád*

Účelem směrnice „Sanitační řád“ je popsat sanitační postupy, pravidla osobní a provozní hygieny a pravidla pro provádění desinfekce, desinsekce a deratizace v provozovně. Cílem veškerých hygienicko-sanitačních opatření je vytvořit pro prodej potravin a občerstvení a pro výrobu zmrzliny takové podmínky, aby jejich kontaminace byla omezena na minimum, případně zcela vyloučena. Tento řád platí pro všechny pracovníky, kteří provádějí činnosti spojené s úklidem provozovnických prostor, čištěním, mytím a desinfekcí předmětů a ploch v souladu s tímto Sanitačním řádem. Každým rokem je prováděno ověřování provozovny na základě této směrnice. Zároveň je prováděna aktualizace vlastní směrnice dle případné změny výrobní technologie nebo změny sanitačních postupů a dle změny související platné legislativy.

### *Systém kritických bodů HACCP ( Hazard Analysis Critical Kontrol Points)*

Tento systém zahrnuje soubor opatření, jimiž se zvládá (odstraňuje nebo minimalizuje) nebezpečí již v průběhu technologického postupu nebo se tak chrání dílo před napadením různého nebezpečí, pokud byla použitá surovina při výrobě ochráněna před nebezpečím. Systém vyžaduje soustavné sledování kritérií a jejich hodnot monitorováním na kritických kontrolních/ochranných bodech (CCP). Nápravnými opatřeními se musí uvést kritéria a jejich hodnoty bezprostředně po zjištění odchylek od normy do souladu s normou.

### *Kritický kontrolní bod (CCP)*

Bod představuje pracovní operace, místo nebo prostor, na němž jsou soustavně sledovány kritické meze (znaky a jejich hodnoty), na němž se uplatňují ochranná opatření k zamezení, odstranění nebo snížení nebezpečí na přijatelnou míru, na němž se rovněž provádějí nápravná opatření v případě, že hodnoty kritérií nejsou v normě.

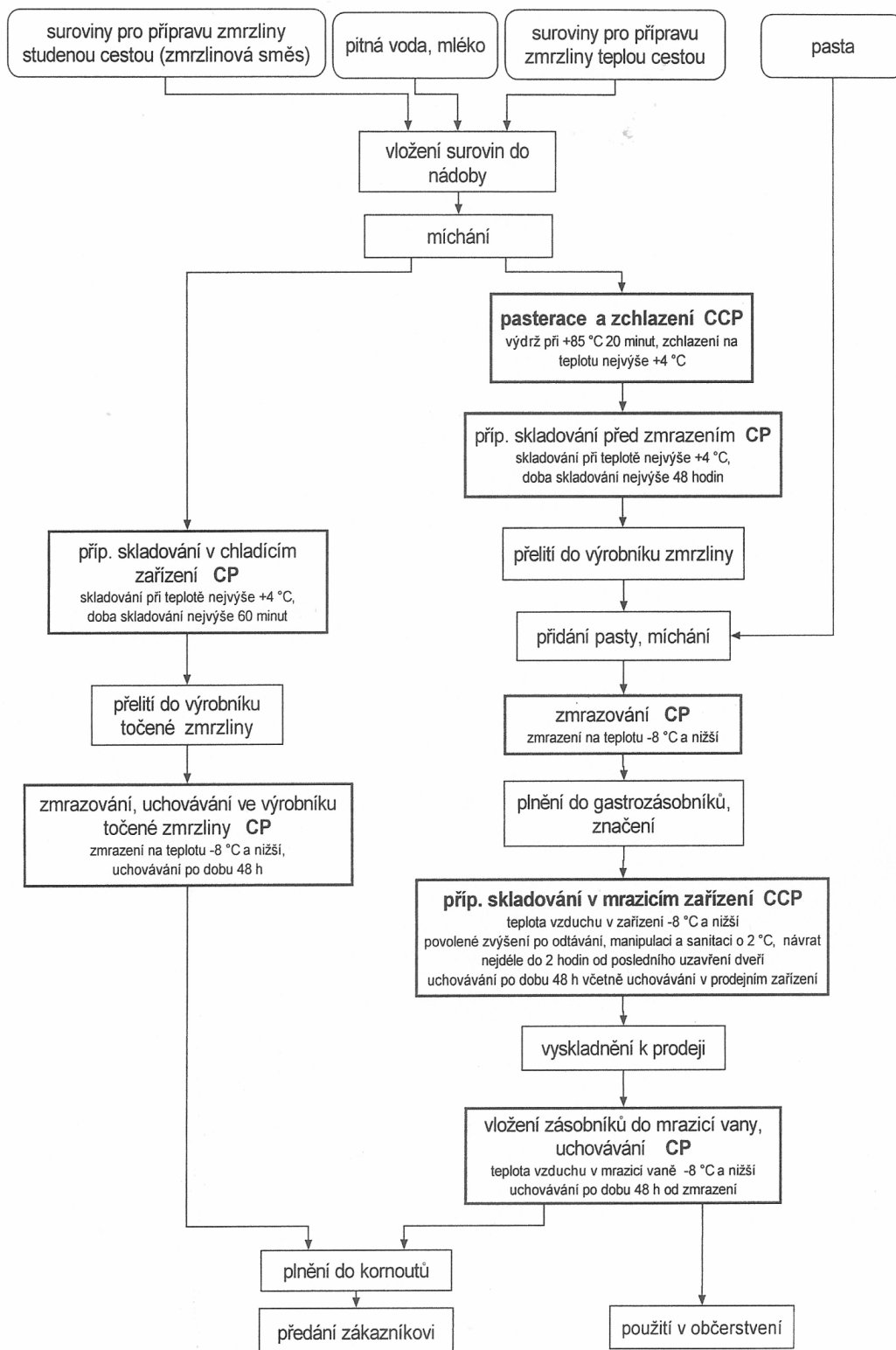
### **Použitá literatura**

Vojtěch J. a Vasilová P. *Sanitační řád*. Brno 2005.

Vojtěch J. a Vasilová P. *HACCP*. Brno 2005.

Organizace	Jana Jakubcová	Provozovna	Nám. Svobody 2, 678 01 Blansko
Datum	16/05/2005	Verze/Změna	1/0
Zpracoval	MVDr. Petra Vasilová	Schválil	Jana Jakubcová

### 4001 - PŘÍPRAVA A VÝROBA ZMRZLINY, UVÁDĚNÍ DO OBĚHU



Prosím o vyplnění tohoto anonymního dotazníku, který má posloužit při rozhodování o zavedení nového způsobu prodeje salátů a obloženého pečiva. Vaše odpovědi zaručeně nebudou zneužity.

Svoje odpovědi na otázky, prosím, zaškrtněte křížkem nebo napište do vynechaného prostoru pod otázkou.

1. Znáte blanenský obchod s potravinami Jena?

- ano       ne

2. Nakupujete ve zmíněném obchodě?

- ano       ne, nikdy jsem tu nenakoupil

3. Jak často zde nakupujete?

- každý den     1x týdně     1x za měsíc     1x za půl roku

- jiný údaj.....

4. Co nejraději zde nakupujete?

- saláty       chlebíčky     zákusky       zmrzlinu       uzeniny

- něco na snídani nebo na svačinu       pečivo

- doplňkové potraviny - jaké?.....

5. Jaké potraviny zde postrádáte a rádi byste je nakupovali?

.....  
.....

6. Co se Vám na tomto obchodě líbí (alespoň 2 faktory) ?

.....  
.....

7. Co byste zde naopak změnili?

.....  
.....

8. Kolikrát jste využili možnost posedět si u kávy nebo u zákusku?

- 1x až 2x jsem tu byl(a)       více jak 2x (chodím spíše nahodile)

- chodím pravidelně       nevím o této možnosti

- nevyužívám tuto možnost, ale vím o ní

9. Který obchod preferujete pro své každodenní menší nákupy?

.....

10. Snídáte a pokud ano, tak kde?

- nesnídám       ano, snídám doma       ano, snídám až v práci nebo  
ve škole

11. Nosíte si s sebou do práce či do školy svačiny?

- ano, mám svačinu z domu       ano, koupím si ji po cestě  
do práce nebo do školy
- nesvačím

12. Kupovali byste si na svačinu obloženou housku či rohlík?

- ano       spíše ne       určitě ne a proč ?.....

13. Jaké potraviny máte nejraději v obloženém pečivu (alespoň 5 druhů) ?

.....  
.....

14. Za jakou cenu byste si koupili obloženou housku mazanou pomazánkovým krémem,  
plněnou šunkou, tvrdým sýrem a rajčetem nebo okurkou?

- 10 - 15 Kč       15 - 20 Kč       20 - 25 Kč       více jak 25 Kč
- jiná možnost.....

15. Využili byste možnosti koupit saláty různých druhů, kde byste si je sami naložili  
na talíř nebo do krabičky?

- ano       ne

16. Preferovali byste samostatnou cenu za každý druh salátu nebo byste raději uvítali  
jednotnou průměrnou cenu všech salátů?

- cenu za jednotlivé druhy       průměrnou cenu

17. Jakou cenu byste zaplatili za 100 g (10 dkg) jakéhokoliv salátu, pokud by cena byla  
stanovena jako průměrná cena?

- 10 - 15 Kč       15 - 20 Kč       20 - 25 Kč       25 - 30 Kč
- 30 - 35 Kč       35 Kč a více       jinou cenu.....

18. Jaké druhy salátů máte nejraději (alespoň 3 druhy)?

.....  
.....

19. Kупovali byste si v prodejně Jena čerstvou snídani či svačinu?

- ano, už to tak provádím                       spíše ne  
 ano, využil(a) bych to                       určitě ne a proč.....

20. Pohybujete se v centru Blanska každý den?

- ano, chodím tudy pravidelně               ano, jezdím tudy pravidelně  
 ne

Nyní jen pár otázek o Vás z důvodu roztřídění populace pro vyhodnocení dotazníků.

21. Jakého jste pohlaví?

- žena     muž

22. Bydlíte v Blansku a pokud ano, v které části Blanska?

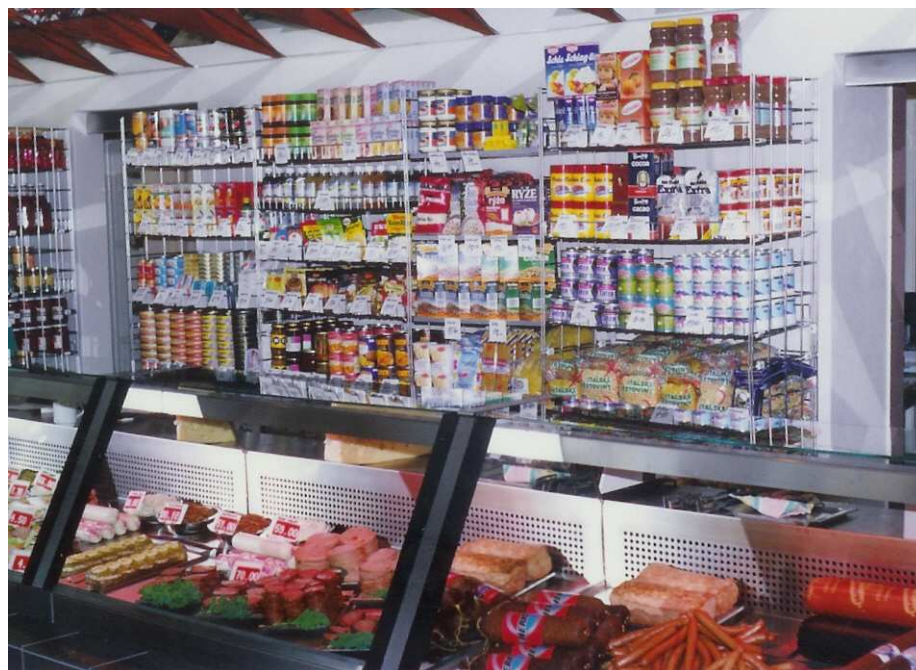
- ano v části .....  
 nebydlím v Blansku

Závěrem Vám chci poděkovat za Váš čas a ochotu vyplnit tento dotazník pravdivě. S dotazy se můžete obrátit na Holubovou Martinu, která údaje využije pro svoji diplomovou práci, na telefonním čísle 724570727.

Přeji pěkný den.....



Fotografie 1: Dřívější prodáváný sortiment - ovoce



Fotografie 2: Dřívější prodáváný sortiment - běžné potraviny



Fotografie 3: Nevšední bonboniéry



Fotografie 4: Nevšední bonboniéry



Fotografie 5: Široká nabídka salátů



Fotografie 6: Lákavé zákusky



Fotografie 7: Lákavé zákusky



Fotografie 8: Prostor pro zákazníky k posezení