

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Konkurenceschopnost malého podniku v oblasti pekárenství

Lenka Hušková

**Bakalářská práce
2017**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka Hušková**
Osobní číslo: **E14240**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Konkurenceschopnost malého podniku v oblasti pekárenství**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je analýza konkurenční schopnosti malé pekárny, analýza vnějšího a vnitřního prostředí, vytvoření Porterova modelu pěti sil a SWOT analýzy, dále návrhy a doporučení pro vytvoření marketingového mixu.

Osnova:

- Malé podniky v systému národního hospodářství ČR.
- Konkurence a konkurenceschopnost podniku.
- Analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku.
- SWOT analýza.
- Porterův model pěti sil.
- Zhodnocení a návrhy.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2.rozš. vyd. Praha: grada Publishing. 2003. 203s. ISBN 80-247-00447-1.

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně :o konkurenci a strategii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 9788072612512.

PORTER, M. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626s ISBN 85605-12-0.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., Management teorie a praxe pro 90. léta. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-94-8.


Vedoucí bakalářské práce:


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **4. září 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28. dubna 2017**


doc. Ing. Romana Provozítková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28.4.2017

Lenka Hušková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále děkuji hlavně své rodině za pomoc a podporu v náročných podmínkách pro studium. Zároveň se omlouvám svým dětem za zmeškaný čas, který jsem jim nemohla věnovat.

ANOTACE

Předmětem bakalářské práce „Konkurenceschopnost malého podniku v oblasti pekárenství je problematika konkurenceschopnosti malých podniků v souvislosti se strategickým řízením, jejich možnosti a postavení v české ekonomice. Hodnotí postavení strategicky řízeného malého podniku. Zkoumaným podnikem je společnost Klobas Oldřich – pekařství, pro který byla provedena komplexní analýza vnějších a vnitřních faktorů a SWOT analýza. Na závěr byly výsledky průzkumu vyhodnoceny a vyvozeny adekvátní doporučení pro posílení konkurenceschopnosti podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Malý a střední podnik (MSP), konkurenceschopnost, příležitosti a hrozby, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, SWOT analýza.

TITLE

The competitiveness of the small enterprise in the field of bakery machines

ANNOTATION

Thesis "Competitiveness of small business in the bakery industry is the issue of the competitiveness of small businesses in the context of strategic management, their capabilities and position in the Czech economy. It evaluates the status of strategically-controlled small business. Tested company is Oldřich Klobas - bakery, which was conducted for the comprehensive analysis of internal and external factors and SWOT analysis. At the end the results of the survey were analyzed and drawn appropriate recommendations for strengthening the company's competitiveness

KEYWORDS

Small and medium sized enterprises, competitiveness, external analysis, internal analysis, SWOT analysis, strategy, management.

OBSAH

ÚVOD	11
1 MALÉ PODNIKY V SYSTÉMU NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ ČR.....	12
1.1 DEFINICE PODNIKÁNÍ A PODNIKU	12
1.1.1 Pojem podnikání	12
1.1.2 Definice podniku.....	12
1.1 ČLENĚNÍ PODNIKŮ	13
1.1.1 Členění dle velikosti.....	13
1.1.2 Členění podniků dle právní formy	15
1.2 VÝHODY MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ „MSP“	17
1.3 NEVÝHODY MSP	18
1.4 VÝZNAM MALÝCH PODNIKŮ V ČR.....	19
1.5 PODPORA MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V ČR.....	20
2 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	21
2.1 KONKURENCE	21
2.2 KONKURENCESCHOPNOST.....	21
2.3 KONKURENČNÍ VÝHODA	22
2.3.1 Konkurenční výhoda malého a středního podniku „MSP“	22
3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU.....	23
3.1 ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ (MAKROOKOLÍ).....	23
PESTE ANALÝZA	24
3.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ (MIKROOKOLÍ, OBOROVÉ PROSTŘEDÍ)	24
3.2.1 Porterův model 5 sil	26
3.3 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	28
4 SWOT ANALÝZA.....	30
4.1 POSTUP PŘI SVOT ANALÝZE.....	31
5 MARKETINGOVÝ MIX.....	33
5.1 PRODUCT (PRODUKT)	33
5.1.1 Životní cyklus produktu	34
5.2 PRICE (CENA)	35
5.2.1 Stanovení ceny.....	35
5.3 PLACE (DISTRIBUCE)	36
5.4 PROMOTION (PROPAGACE)	37
5.4.1 Komunikační mix	38
5.4.2 Průběh komunikačního procesu	39
6 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	40
6.1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	40
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	40
6.3 VYBAVENÍ PODNIKU	41
6.4 STRATEGIE PEKAŘSTVÍ	41
6.5 VIZE.....	41
6.6 CÍL.....	42
6.7 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	42
6.8 FINANČNÍ VÝVOJ.....	43
7 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY.....	45
7.1 PESTE ANALÝZA.....	45
7.2 SWOT ANALÝZA	48
7.3 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	52
8 MARKETINGOVÝ MIX.....	55
9 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY	59
10 ZÁVĚR	61

POUŽITÁ LITERATURA	62
SEZNAM PŘÍLOH	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Produktové portfolio.....	42
Tabulka 2 SWOT analýza pekařství.....	51
Tabulka 3 Vyhodnocení Porterova modelu 5 sil	54

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 Definování malých a středních podniků	13
Obrázek 2 Uplatňování nové definice malých a středních podniků.....	14
Obrázek 3 Členění živností.....	15
Obrázek 4 Prostředí podniku	23
Obrázek 5 Porterův model pěti sil	26
Obrázek 6 SWOT analýza	30
Obrázek 7 Organizační struktura podniku.....	40
Obrázek 8 Marketingový mix.....	55

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj počtu malých a středních podniků v ČR v letech 2009-2014	19
Graf 2 Vývoj tržeb pekařství	43
Graf 3 Měsíční tržby v letech 2015-2016.....	44
Graf 4 Vývoj cen máku	48

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
FES	Fakulta ekonomicko-správní
Sb.	Sbírka zákonů
MSP	Malé a střední podniky
PR	„PR“ článek

ÚVOD

V dnešní době jsou kladeny mimořádné nároky na firemní konkurenceschopnost. Současný globální trh je trhem spotřebitele a časy, kdy poptávka převyšovala nabídku jsou dávno pryč. Trend, kdy jedinou snahou výrobců bylo tuto poptávku uspokojit, se velmi rychle obrátil a naopak podniky musejí o své spotřebitele skoro bojovat. Trhy jsou velmi dynamické. Potřeby a přání zákazníků se rychle mění a vyvíjejí. Tomuto trendu se přizpůsobují i výrobci a poskytovatelé služeb, kteří se snaží získat zákazníky konkurenční výhodou jejich produktů. Aby firma v tomto vysoce konkurenčním prostředí přežila a prosperovala, musí trh aktivně sledovat a pružně reagovat na všechny podstatné změny. Dokonalá znalost zákazníků a konkurentů je nezbytná.

Cílem práce je analýza konkurenční schopnosti malé pekárny.

Nejprve autor představil obecně problém konkurenceschopnosti, související pojmy a analytické metody použité později. Dále autor zmapoval mikroprostředí podniku, kde byl využit Porterův model pěti konkurenčních sil. Následně se autor věnoval analýze vnitřní situace v podniku. Nakonec všechny získané poznatky byly vyhodnoceny pomocí SWOT analýzy.

..
..
..

1 MALÉ PODNIKY V SYSTÉMU NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ ČR

S podnikem úzce souvisí pojem podnikání.

1.1 Definice podnikání a podniku

1.1.1 Pojem podnikání

I když tento termín v posledních letech zcela zdomácněl v běžném slovníku, nicméně jeho interpretace není tak jednoduchá. Veber a srpová uvádějí různá pojetí. [20]

- *Ekonomické pojetí* – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty
- *Psychologické pojetí* – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něco dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.
- *Sociologické pojetí* – podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.
- *Právnícké pojetí* – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

1.1.2 Definice podniku

Od podnikání je jen malý krůček k pojmu „**podnik**“ Pro jeho vymezení Veber a Srpová uvádějí opět řadu výkladů, jež závisí na hledisku, ze kterého je pojem interpretován. [20] Nejobecněji jde o subjekt, v němž dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy). Obsáhleji je vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.

Dle úředního věstníku Evropské unie se podnikem rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na svou právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která pravidelně vykonávají hospodářskou činnost. [19]

Podnik dle Wöheho představuje základní organizační jednotku, v rámci které se uskutečňuje ekonomická činnost. Ta vede k uspokojování lidských potřeb. Podnik, jako výrobní hospodářství, je obvykle chápán jako plánovitě organizovaná hospodářská jednotka, v níž se produkují a prodávají věcné statky a služby.[25]

Nový občanský zákoník (89/2012 Sb.) namísto dosavadního pojmu podnik přináší nový pojem **obchodní závod**. Definuje jej jako organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti.[14]

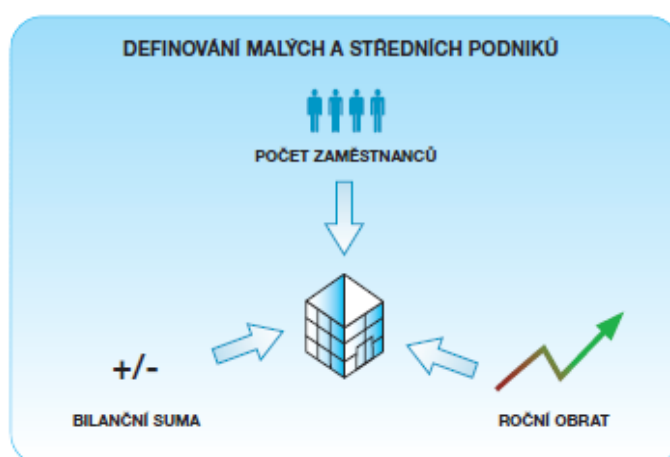
1.1 Členění podniků

1.1.1 Členění dle velikosti

Existuje více názorů na to, jaká kritéria by měla být využívána pro posuzování velikosti podniku a kde je vlastně hranice mezi malým a středním podnikem. Mezi nejčastější kritéria k posuzování velikosti podniků jsou v odborné literatuře uváděna např.

- Počet zaměstnanců
- Obrat
- Majetek či kapitál
- Zisk

V obrázku č.1 je stručné znázornění kritérií pro členění podniků.



Obrázek 1 Definování malých a středních podniků

Zdroj[11]

- Dle *statistického pojetí* česká statistika shodně se statistickým úřadem EU dělí podniky **na základě počtu zaměstnanců**, jak uvádějí Veber a Srpová [20]:
 - Malé – do 20 zaměstnanců,
 - Střední – do 100 zaměstnanců
 - Velké – 100 a více zaměstnanců
- Dle *úředního věstníku EU* se klasifikace malých a středních podniků řídí podle následujících kritérií: [2]
 - Mikropodniky – zaměstnávají do 10 zaměstnanců, roční obrát/aktiva nepřekročí 2 mil. EUR
 - Malé podniky – zaměstnávají do 50 zaměstnanců, roční obrát/aktiva nepřekročí 10 mil. EUR
 - Střední podniky – zaměstnávají do 250 zaměstnanců, roční obrát nepřekročí 50 mil EUR, aktiva nepřekročí 43 mil. EUR.

V tabulce č.2 je uvedeno členění malých a středních podniků.

Kategorie podniku	Počet zaměstnanců: Roční pracovní jednotka (RPJ)	Roční obrát	nabo	Roční bilanční suma
střední	< 250	≤ 50 milionů € (v roce 1996 40 milionů €)	nabo	≤ 43 milionů € (v roce 1996 27 milionů €)
malý	< 50	≤ 10 milionů € (v roce 1996 7 milionů €)	nabo	≤ 10 milionů € (v roce 1996 5 milionů €)
mikropodnik	< 10	≤ 2 miliony € (dříve nadafinováno)	nabo	≤ 2 miliony € (dříve nadafinováno)

Obrázek 2 Uplatňování nové definice malých a středních podniků

Zdroj: [19]

1.1.2 Členění podniků dle právní formy

Chování podniku a rozhodování v něm bude ovlivněno samotným typem podniku. Lze předpokládat, že jinak se bude rozhodovat podnik produkující hmotné statky a jinak podnik produkující služby, podnik působící pouze na lokálním trhu a podnik působící na zahraničním trhu, podnik o jednom či více zaměstnancích. Na základě těchto vymezení lze podnik rozlišovat.

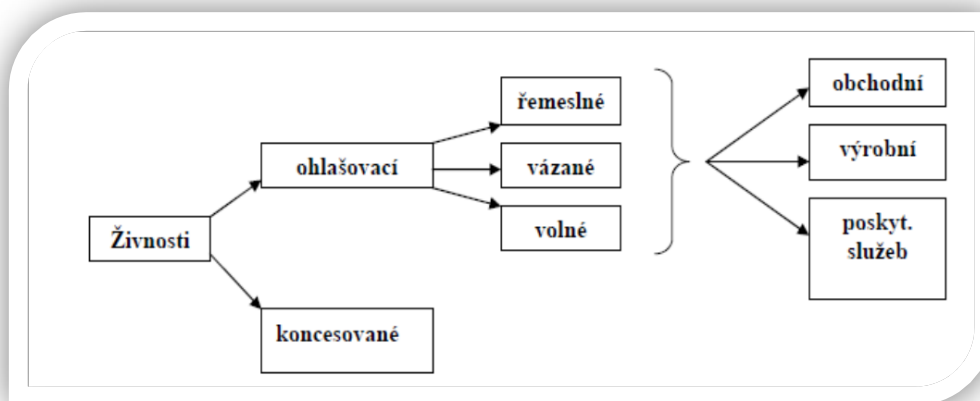
Zákon o obchodních korporacích a další normy nabízejí několik právních forem podnikání. Jednotlivé formy se od sebe liší např. způsobem a rozsahem ručení, počtem zakladatelů, nároky na počáteční kapitál, administrativní náročností, účastí na zisku, daňovým zatížením a zveřejňováním povinností.

➤ PODNIKÁNÍ FYZICKÝCH OSOB

Nejzákladnější a nejjednodušší formou podnikání je tzv. Podnik jednotlivce¹, kam spadá provozování **živnosti**:

- a) **Ohlašovací živnosti** jsou charakteristické tím, že živnostenské oprávnění vzniká při splnění zákonných podmínek již okamžikem ohlášení (nikoliv až vydáním živnostenského listu). [28] Členíme je na živnosti řemeslné, vázané a volné.

Členění živností je uvedeno v obrázku č.3



Obrázek 3 Členění živností

Zdroj [28]

¹ Upravuje zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, ve znění pozdějších předpisů.

b) Koncesované živnosti mohou být vykonávány jen na základě získání tzv. koncese (povolení). K tomu, aby se mohl žadatel o koncesi ucházet, musí mít odpovídající vzdělání (v zákoně je uvedeno, jaké vzdělání je k jednotlivým činnostem potřebné), absolvovat speciální kurzy apod., což ale ještě neznamená, že oprávnění získá. Příkladem koncesované živnosti je provozování střelnic, provádění pyrotechnického průzkumu, provádění trhacích a ohňostrojových prací atd.[27]

V běžném povědomí je živnost spojována s podnikatelskými aktivitami malého rozsahu, obvykle provozovanými buď přímo živnostníkem, nebo za pomoci jeho rodinných příslušníků s cílem „uživit“ sebe a rodinu. Zde se nabízí zmínit rodinné podnikání a rodinný podnik. Pro rodinné podniky je charakteristické, že je vlastní a řídí členové rodiny či rodin, kteří se aktivně zapojují do podnikání. Rodinné podniky se kromě dosažení zisku zaměřují na budování rodinné tradice a značky, velkou váhu zde mají mezilidské vztahy a jejich podnikání je orientováno spíše na dlouhé období. Vlastníci rodinných podniků usilují o to, aby v jejich podnikání pokračovali členové rodiny, a kladou důraz na kvalitu svých produktů a dobré jméno podniku. [18]

➤ **PODNIKÁNÍ PRÁVNICKÝCH OSOB:**

Podle nového občanského zákoníku se od roku 2014 rozlišují tři typy právnických osob, a to korporace, fundace a ústavy. V této bakalářské práci se autor zabývá pouze obchodními korporacemi, kterými jsou dle Zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a družstvech obchodní společnosti (dále jen „společnost“) a družstva. Zákon je členěn na osobní a kapitálové. [26]

a) obchodní společnosti

Mezi společnosti se dle Zákona č.90/2012 Sb.,o obchodních společnostech řadí:

- veřejná obchodní společnost, (dále jen „osobní společnost“)
Společnost alespoň dvou osob, které se účastní na jejím podnikání nebo správě jejího majetku a ručí za její dluhy společně a nerozdílně.
- komanditní společnost, („osobní spol.“)
Společnost, v níž alespoň jeden společník ručí za její dluhy omezeně (dále jen komanditista“) a alespoň jeden neomezeně („komplementář“)
- společnost s ručením omezeným, („kapitálová spol.“)

Za její dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti dle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.

- akciová společnost, („kapitálová spol“)

Společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií, a jeho výši činí alespoň 2.000.000 Kč

- evropská společnost
- evropské hospodářské zájmové sdružení EHZS.

Osobní společnost může být založena jen za podnikatelským účelem nebo za účelem správy vlastního majetku. V osobních společnostech společníci nebo alespoň někteří z nich neomezeně ručí za závazky společnosti celým svým majetkem a osobně v nich pracují.

Kapitálové společnosti mohou vykonávat i jinou než podnikatelskou činnost. Za závazky společnosti neručí buď vůbec (akciová společnost), nebo omezeně (s.r.o.). Společníci kapitálové společnosti mají povinnost podílet se na činnosti společnosti majetkově předem určeným vkladem.

b) Družstva

Mezi družstva se dle Zákona č.90/2012 Sb.,o obchodních společnostech a družstvech řadí:

- družstvo
- evropská družstevní společnost.

Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob, založené za účelem vzájemné podpory svých členů nebo jiných osob nebo za účelem podnikání. Musí mít nejméně tři členy a firma obsahuje označení „družstvo“. Souhrn základních členských vkladů tvoří základní kapitál družstva. Zmiňují-li stanovy vznik členství pracovním poměrem člena k družstvu, může se členem stát pouze osoba způsobilá k uzavření pracovní smlouvy. Orgány družstva jsou členská schůze, představenstvo a kontrolní komise.[26]

1.2 Výhody malého a středního podnikání „MSP“

V malých a středních podnicích je daleko větší prostor pro vytváření důvěrnějších vztahů, což s sebou nese lepší týmovou práci nebo i ochotu zaměstnanců pracovat za nižší mzdu. Malé podniky se také vyznačují podstatně jednodušší a přehlednější organizační strukturou, což má za následek rychlejší rozhodování a vysoce flexibilní řízení podniku.[13]

Mezi hlavní přednosti malých a středních podniků lze řadit následující skutečnosti:

- **rychlost reakce na změny** – Malé podniky daleko rychleji reagují na změny v poptávce a vůbec změny na trhu. Díky omezeným zdrojům kapitálu vnímají malé podniky citlivěji dění na trhu. Schopnost pružné reakce na změny je dána zejména neexistencí rozsáhlého investičního majetku, což umožňuje malým podnikům změnit činnost podnikání nebo výrobní struktury bez větších zásahů, v případě, že si to okolnosti žádají [9].
- **inovace**
- **vytváření nových pracovních míst** - MSP umožňují vytváření významného počtu pracovních míst při nízkých kapitálových nákladech, jsou schopny absorbovat velké množství zaměstnanců a tím podněcují ekonomický růst.
- **odolnost proti poklesu trhu a ekonomiky**
- **rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí** - Malý podnik je daleko pružnější v rozhodovacích procesech a v implementaci rozhodnutí.

1.3 Nevýhody MSP

Vedle výše jmenovaných výhod malého a středního podnikání je třeba zmínit také nevýhody vůči velkým podnikům. Mezi hlavní nevýhody patří:

- **vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky** - Příčinou je zejména již výše zmiňované omezené kapitálové zázemí a nutnost prosadit se v konkurenčním boji na trhu. Vlastník, který často představuje vrcholový management, tedy má bezprostřední zájem na maximalizaci zisku, musí zvýšit své pracovní nasazení. S tím, samozřejmě, souvisí i požadavek na vyšší intenzitu práce u zaměstnanců.[13]
- **menší prostředky na propagaci a reklamu výrobků či služeb** - Omezené prostředky na propagaci vedou k obtížnějším cestám ovlivňování a získávání zákazníka, než je tomu u velkých podniků. Nízký rozpočet na marketing, marketingový průzkum a reklamu taky negativně ovlivňuje možnosti růstu podniku, pronikání na nové trhy. Na druhé straně vedení často považuje investice do oblasti propagace za zbytečně vynaložené a nevidí rentabilitu této činnosti. Hledají spíše úspornější řešení, jehož alternativou je v moderní době internet, který nabízí širokou paletu možností různých cenových kategorií.
- **oblast financování** - Z menšího množství disponibilního kapitálu plyne řada problémů např. v souvislosti s rozšířením výroby, pomalejší reakce na získání nových zakázek, problém se zapojením do náročných výzkumných programů, apod. Je snaha tuto

situaci eliminovat podpůrnou politikou ze strany státu a také řadou výhod a programů, které poskytují bankovní instituce

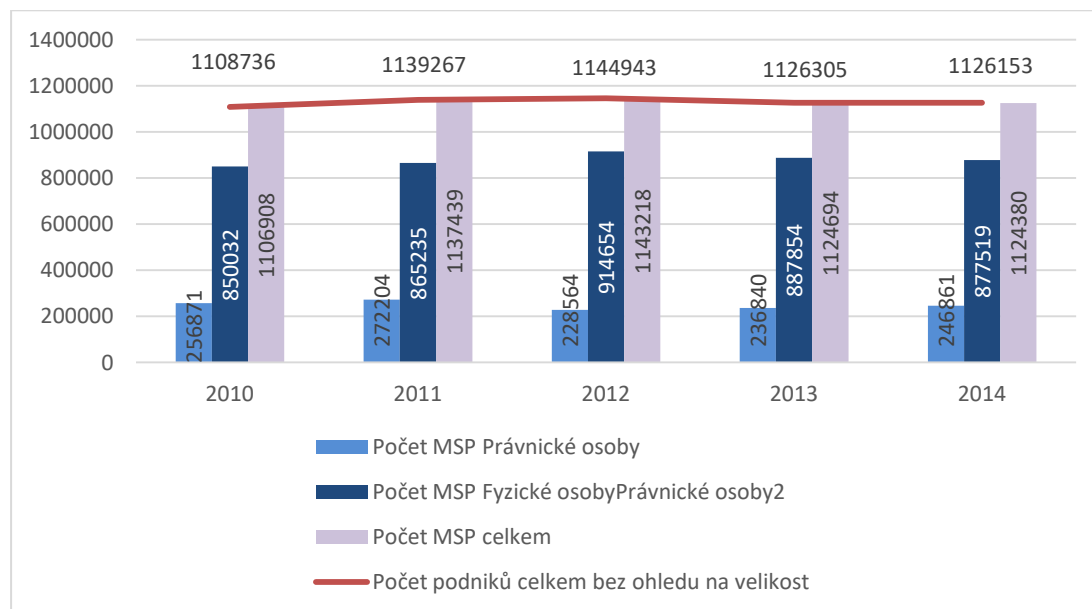
- **nízký tržní podíl** - znamená nižší rentabilitu

1.4 Význam malých podniků v ČR

Pozice malých a středních podnikatelů v ekonomice České republiky se v posledních letech poměrně ustálila a dle ČSU se podílí významně na vývoji české ekonomiky[10].

- ✓ Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2014 byl 99,84 %.
- ✓ Podíl přidané hodnoty malých a středních podniků v roce 2014 činil 53,11 %
- ✓ Podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2014 činil 59,39 %.
- ✓ Firemní sektor ČR tvoří z 99,9 %
- ✓ Zaměstnanců malých a středních firem tvoří asi 62 % celkového počtu ve firemním sektoru

V grafu č.1 je uveden vývoj počtu podniků v letech



Graf 1 Vývoj počtu malých a středních podniků v ČR v letech 2009-2014

Zdroj MPO [10]

MSP představují stabilizující prvek zejména z pohledu zaměstnanosti. V oblasti průmyslu a dopravy zaujímají v zaměstnanosti a tvorbě přidané hodnoty přibližně třetinový podíl. Tyto podnikatelské subjekty jsou doposud schopny držet krok s velkými podniky v oblasti výkonnosti a efektivity. Přetrvávají problémy spojené s technologickým zaostáváním v řadě odvětví a v dosažení potřebné konkurenceschopnosti, které MSP dosud kompenzují zejména levnější pracovní silou a relativně dlouhou reálnou pracovní dobou.

1.5 Podpora malých a středních podniků v ČR

Malí a střední podnikatelé budou hrát i nadále v české ekonomice klíčovou roli především v oblasti růstu HDP, zaměstnanosti a zahraničního obchodu. Je nutné, aby konkurenceschopnost malých a středních podniků byla založena především na inovační konkurenční výhodě. Proto byla stanovena následující strategická vize koncepce:

„český podnikatel = nápady, sebevědomí, konkurenceschopnost a prosperita“²

Globálním cílem **Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období 2014 - 2020** je kontinuální posilování konkurenceschopnosti a ekonomické výkonnosti MSP založené na kvalitním podnikatelském prostředí, na využití a rozvoji jejich inovačního potenciálu, znalostech a vzdělávání, a celkovém snižování energetické náročnosti podnikání [5].

Hlavní cíle

- a) Posílení postavení malých a středních podnikatelů v české ekonomice a růst konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů v evropském a světovém kontextu.
- b) Rozvoj a zkvalitňování podnikatelského prostředí a zvyšování kvality poradenských služeb pro MSP, včetně zvýšení atraktivity technického a přírodovědného vzdělávání, posílení a rozvoje technické inteligence.
- c) Posílení inovační schopnosti a efektivního nakládání s duševním vlastnictvím malých a středních podnikatelů a rozvoj podnikatelské a inovační infrastruktury.
- d) Snižování energetické a materiálové náročnosti při podnikání malých a středních firem.

² Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020

2 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

2.1 Konkurence

Konkurence je proces, ve kterém se střetávají různorodé zájmy několika subjektů. Každý subjekt vstupující na trh, na něj vstupuje s nějakým cílem, kterým se snaží realizovat své ekonomické cíle. Jednotlivé zájmy, pak diferencují subjekty na stranu nabídky a stranu poptávky[7]. Konkurenci lze charakterizovat též jako rivalitu, soutěživost, snahu být lepší a úspěšnější na úkor svého soupeře.

Dále je možné ji definovat jako otevřenou množinu konkurentů, kteří tvoří v určitém čase a prostoru konkurenčního prostředí, spojené se vzájemným působením konkurenčních sil [1].

Ke konkurenci dochází v těchto případech:

- Konkurence na straně nabídky - každý subjekt formující nabídku chce prodat co nejdraž, i na úkor ostatních.
- Konkurence na straně poptávky - každý subjekt formující poptávku chce nakoupit co nejlevněji, i na úkor ostatních.
- Konkurence mezi nabídkou a poptávkou - konkurence napříč trhem - subjekty formující nabídku chtějí prodat co nejdraž, subjekty formující poptávku chtějí nakoupit co nejlevněji.

2.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je cílené a vědomé hledání strategií, taktik a jejich uplatnění pro zajištění odbytových možností v tržním prostředí a při aktivním střetávání s konkurenty [1].

Schopnost konkurovat je pozitivní vlastností podniku, která dovoluje podniku uspět v konkurenčním prostředí a realizovat tak jeho cíle. Cílem podniku může být základní maximalizace zisku, doprovázená maximalizací tržního podílu, či prosazením se na novém trhu. Prosadit se na trhu může pouze podnik, který umí využít své konkurenční výhody a získat tak převahu nad svými konkurenty. Předpokladem konkurenceschopnosti je využití takových faktorů ve fungování organizace, které podniku umožní vytvořit a udržet úspěšnou existenci, umožní získání konkurenční výhody. Podle Portera postavení a síla konkurenceschopnosti spolurozhoduje o možnostech podniku a tvorby zisku. Pokud má podnik silné konkurenční postavení, může za své výrobky a služby účtovat vyšší cenu a dosahovat vyššího zisku.[16]

2.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu lze charakterizovat jako něco, co nabízí podnik navíc oproti svým konkurentům. Je to něco, co nenabízí nikdo jiný a může to dělat dodavatele výjimečným. Rozhoduje o tom, jestli zákazník nakoupí u daného dodavatele, nebo jeho konkurence.

Michael Porter definoval dva základní typy konkurenční výhody, [16]:

- nízké náklady nebo
- diferenciaci

Tyto základní konkurenční výhody vedou ke třem různým generickým strategiím.

1. Strategie nízkých nákladů spočívá ve snaze docílit co nejvyšších úspor a nejnižších možných nákladů.
2. Strategií diferenciaci se podnik naopak snaží o jedinečnost v některých dimenzích, které kupující ocení a podnik tím následně získává odměnu ve formě vyšší ceny.
3. Třetí možnou generickou strategií je tzv. fokální strategie, která má dvě varianty – zaměření se na náklady a zaměření se na diferenciaci. Tato strategie spočívá v zaměření se na úzký segment nebo skupinu segmentů na trhu. V případě, že se podnik snaží o dosažení všech generických strategií, ale v žádné z nich neuspěje, poté tzv. „uvázne v nesnázích“.

2.3.1 Konkurenční výhoda malého a středního podniku „MSP“

Originální kompetence a dovednosti mohou mít buď hmotnou nebo nehmotnou povahu [8].

Mezi hmotné kompetence a dovednosti patří např. zařízení a technologie založené na ochranných známkách, patentech, licencích nebo majetkových právech. Mezi nehmotné kompetence a dovednosti patří např. procesy, organizační systémy, know-how, strategické partnerství.

Hlavní konkurenční výhodou malého podniku je:

- možnost pružné reakce na vývoj na trhu, což je podmíněno dobrou znalostí lokálních podmínek. MSP jsou lépe schopny vyhledávat a využívat tzv. výklenků na trhu. Tím mohou získat konkurenční výhodu a stát se sofistikovaným globálním hráčem na trhu s úzkou produktovou linií, [8]
- možnost osobního přístupu k zákazníkovi,
- vysoká motivace k výkonu u vlastníků podniků,
- výhoda v oblasti inovace z pohledu řídicí struktury.

3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU



Obrázek 4 Prostředí podniku

Zdroj [3]

Proč musí firma analyzovat své okolí?

- ✓ Aby věděla, jaká je její pozice v prostředí, v němž působí.
- ✓ Aby efektivně reagovala na neustálé změny v okolí a mohla v něm přežít.
- ✓ Aby se mohla dívat na organizaci jako celek.
- ✓ Aby mohla analyzovat své vnitřní možnosti.
- ✓ Aby předešla překvapení od konkurentů.
- ✓ Aby mohla vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity [17]

3.1 Analýza obecného okolí (makrookolí)

Analýza obecného okolí organizace se v mnoha literaturách označuje jako analýza makrookolí. To je společné všem odvětvím a vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají. Zkoumá trendy a podmínky zahraničního národního prostředí.

Do jisté míry podnikům diktuje, co a jak mohou a nemohou provozovat. Je tvořeno faktory vznikajícími v mezinárodním, národním a regionálním prostředí. Podnik by měl tyto parametry dokonale poznat, sledovat jejich vývojové trendy a snažit se jejich klady účelně využít pro další rozvoj. Dle Horákové se makroprostředí skládá z větších společenských sil, které ovlivňují veškeré účastníky mikroprostředí. Patří mezi ně: demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní síly. [3]

Pro účely zkoumání a analýzy obecného okolí tedy makroprostředí se vžil název

PESTE ANALÝZA.

Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Analýza, která dělí tyto vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, se označuje jako PEST analýza.[3]

Skládá se z:

- P** - politické a právní prostředí,
- E** - ekonomické prostředí,
- S** - sociální, demografické a kulturní prostředí,
- T** - technické a technologické prostředí,
- E** - ekologické prostředí

3.2 Analýza vnějšího prostředí (mikrookolí, oborové prostředí)

Mikrookolím rozumíme oborové okolí podniku, které je ovlivněno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle podniku silně závisí na atraktivnosti oboru, v němž podnik působí, a jeho strategické situaci jako celku. Jsou tři základní sektory:

- Sektor zákazníků
- Sektor dodavatelů
- Sektor konkurentů

Analýza vnějšího prostředí se též uvádí také jako **analýza oborového prostředí nebo mikroprostředí**. Toto okolí představuje odvětví, které sestává z podniků, produkující stejné nebo navzájem úzce zaměnitelné produkty (výrobky, služby). Jedná se o skupinu firem, jejichž produkty mají takové množství stejných vlastností, že se uchází o stejné zákazníky. [3]

Abychom mohli považovat firmu za konkurenceschopnou a silnou, musíme vnější prostředí umět zvládat a vnitřní prostředí sestavit a pochopit jeho fungování tak, aby firma byla s to zvládat například i určité výkyvy či dopady politických změn.

Faktory, které výrazně ovlivňují a vyplývají z vnějšího prostředí podniku, jsou příležitosti a hrozby

a) Příležitosti

Příležitosti přinášejí potenciální užitek pro firmu. Jejich využitím firma může získat konkurenční výhodu či finanční prostředky. Většinou přicházejí zvenčí, např. navázání kontaktů s novými partnery, možnost expandovat na nové trhy, zájem investorů o firmu, nové příležitosti pro investování, příležitost zlepšit povědomí o firmě ve vztahu k zákazníkům či investorům, možnost získat určité výhody vůči konkurenci atd. [22]

Příležitostí může být například:

- nepřítomnost přímé domácí a zahraniční konkurence,
- snadný přístup na nové trhy,
- nové trendy v technologiích,
- odstranění ochranných opatření na některé výrobky,
- další možnosti na mezinárodních trzích,
- růst věrnosti a stálosti zákazníků,
- větší nabídka než poptávka (ve vztahu k dodavatelům),
- rostoucí trh

b) Hrozby

Hrozby představují opět protipól příležitostí, stejně jako slabé stránky opak silných stránek. Hrozbou může být příliv nové a silné konkurence, která ohrozí stabilitu firmy na trhu, možná akvizice firmy ze strany konkurenta, nestabilní politická situace v oblasti, kde se firma pohybuje, nejrůznější živelné pohromy, odchod klíčových pracovníků ke konkurenci, ztráta dobrého jména firmy a dobrého povědomí o značce mezi zákazníky, atd. Příkladem hrozby může být:[22]

- silná pozice konkurence na trhu,
- volný přístup zahraničních konkurentů na domácí trh,
- neschopnost konkurenceschopnosti,
- špatné pozice podniku v konkurenčním prostředí,
- změna legislativy.

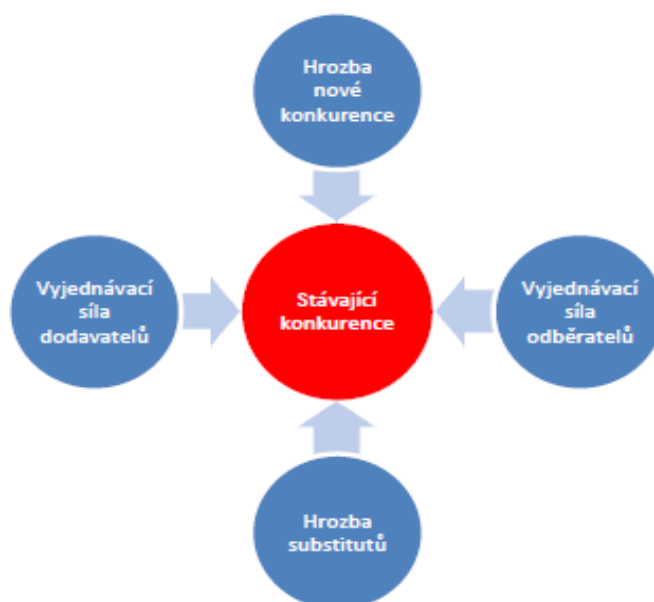
3.2.1 Porterův model 5 sil

Jedním z kroků managementu podniku v rámci analýzy zabývající se oborovým okolím – vnějším prostředím podniku je analýza konkurenčních sil, které působí na podnik a které určují potenciál konečného zisku v odvětví. Každá síla je tvořena konkrétními faktory, které utváří její celkový vliv. Skladba těchto faktorů je pro každé odvětví jedinečná, jelikož každé odvětví má odlišnou strukturu. Porterův model vychází ze systematického popisování vlivů, které bezprostředně ovlivňují podniky působící a nabízející své produkty na konkrétním trhu. Metoda je jindy označována také jako **Porterova analýza konkurence**.

Podle Portera [16] potenciál konečného zisku v odvětví určuje vzájemné působení pěti konkurenčních sil, kterými jsou:

- Stávající konkurenti
- Dodavatelé
- Zákazníci
- Substituty
- Potencionální konkurenti

V obrázku č. 5 je uveden vystihující model, zahrnující faktory Porterova modelu pěti sil



Obrázek 5 Porterův model pěti sil

Zdroj [15]

- **Stávající konkurenti** - Stávající konkurence je vysoká, pokud na trhu působí velké množství konkurentů. Tento faktor je ještě vyšší, pokud se jedná o konkurenty stejné velikosti a konkurenční síly. Růst či pokles odvětví má významný vliv na sílu konkurenčních tlaků. Pokud odvětví prochází poklesem, konkurenční tlaky nabývají na síle. Důležitým faktorem je skladba nákladů odvětví. Podmínky ke zvýšení intenzity konkurence nastávají v případě, kdy v daném odvětví mají vysoký podíl fixní náklady.[15]

- **Dodavatelé** - Vyjednávací síla odběratelů je určena povahou a strukturou odběratelů. Jejich síla se zvyšuje, pokud jsou koncentrování a organizování. Síla odběratelů stoupá v případě, kdy skupina odběratelů tvoří velký podíl odběratelské struktury odvětví či konkrétního podniku. Na sílu odběratelů má zásadní vliv povaha produktu. Pokud produkt odvětví vykazuje určitou míru standardizace, vyjednávací síla odběratelů se zvyšuje. V takovém případě totiž odběratelé mohou nutit konkurenty snižovat ceny svých produktů, jelikož daný produkt mohou odběratelé získat od jiného konkurenta. Síla odběratelů je vysoká také v případě, kdy zákazníci mají přístup k informacím o produktu a mohou tyto produkty mezi sebou snadno srovnávat. Tato situace je ještě markantnější, když zákazníci nemají žádné nebo jen nízké náklady na změnu dodavatele.[16]

- **Zákazníci** - Vyjednávací síla odběratelů je určena povahou a strukturou odběratelů. Jejich síla se zvyšuje, pokud jsou koncentrování a organizování. Síla zákazníků stoupá v případě, kdy tvoří velký podíl odběratelské struktury odvětví či konkrétního podniku. Na sílu odběratelů má zásadní vliv povaha produktu. Pokud produkt odvětví vykazuje určitou míru standardizace, vyjednávací síla odběratelů se zvyšuje. V takovém případě totiž odběratelé mohou nutit konkurenty snižovat ceny svých produktů, jelikož daný produkt mohou odběratelé získat od jiného konkurenta. Síla odběratelů je vysoká také v případě, kdy zákazníci mají přístup k informacím o produktu a mohou tyto produkty mezi sebou snadno srovnávat. Tato situace je ještě markantnější, když zákazníci nemají žádné nebo jen nízké náklady na změnu dodavatele.

- **Hrozba substitutů** - Substituty mohou nahradit výrobky či služby, které konkrétní odvětví či podnik poskytuje. Počet substitutů má vliv na atraktivitu odvětví. Povaha a cena substitutů má vliv na úroveň cen a ziskovost odvětví. Odběratelé se mohou namísto produktů či služeb nabízených podnikem přiklonit k substitutům. Hrozba substitutů má vysokou váhu, pokud je na trhu dostupné velké množství substitutů a pokud jsou tyto

substituty výhodnější z hlediska nákladů či atraktivnější z hlediska povahy výrobku či služby.

- **Potenciální konkurenti** - Na sílu hrozby nové konkurence mají vliv bariéry vstupu na trh. Tyto bariéry jsou tvořeny především následujícími faktory: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu na trh, legislativa, intenzita stávající konkurence, přístup k distribučním kanálům, diferenciací výrobků. Čím nižší jsou bariéry vstupu na trh, tím vyšší je hrozba vstupu nových konkurentů. Jedním s nejpodstatnějších faktorů je kapitálová náročnost vstupu na trh. Pokud není potřeba ke vstupu na trhu vysokých kapitálových výdajů, hrozba nových konkurentů se zvyšuje.

Cílem konkurenční analýzy je pak pro podnik nalezení takové ideální pozice v daném odvětví, ve které se firma bude nejlépe bránit proti těmto pěti silám, popřípadě je bude moci ovlivnit ve svůj prospěch. Znalost těchto základních sil poukazuje na významné silné a slabé stránky, ukazuje na pozici podniku v odvětví a demonstruje oblast, ve které změna strategie ústí v největší přínos.

3.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Základem úspěšné strategie je soulad mezi vnitřními zdroji podniku. Vnitřní prostředí je „nejbližší“ okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Analýzy tohoto prostředí se tedy vztahují na všechny činnosti uvnitř podniku zejména na výrobu a vývoj, marketing, zhodnocení finanční situace, personální řízení, nákup a prodej. Jestliže základní manažerskou kompetencí je vytváření rovnováhy mezi vnějším a vnitřním prostředím, pak musí management neustále sledovat a analyzovat vnitřní prostředí, definovat klíčové faktory, potenciály úspěchu a na změny vnitřního prostředí reagovat. [3]

Interní analýzou firmy se rozumí zhodnocení současného postavení firmy s cílem identifikovat její silné a slabé stránky. Předmětem analýzy jsou vstupy, které podnik používá pro realizaci svých cílů. Rozpoznání slabých a silných stránek ve všech funkčních oblastech podniku je pro management důležité z hlediska jejich další úpravy a rozvoje. K rozboru vnitřního prostředí firmy a pochopení jeho fungování využívá strategický management interních analýz.

Konkrétním cílem situační analýzy vnitřního prostředí je **definovat silné a slabé stránky** organizace a pozici organizace na trhu a v odvětví.

a) Silné stránky

Vztahují se k **vnitřní situaci** podniku. Vyjadřují to, co podnik dělá lépe než ostatní, kde dosahuje bez zvláštního vypětí sil lepší výsledky než konkurence. Představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňují jeho prosperitu. Manažeři se snaží kriticky a co nejúplněji a nejpřesněji určit silné stránky podniku a plně je využít. Dle Vodáčkové [22] lze silné stránky lze charakterizovat jako:

- Významné vlastnosti podniku a výrobků (služeb), které jsou jako významné vnímané a posuzované zákazníkem.
- Významné přednosti podniku, které nemohou být v krátké době napodobitelné a dosažitelné konkurencí.
- Přednosti, které zajišťují dlouhodobý rozvoj organizace.

Mezi nejvýznamnějšími silnými stránkami jsou takové, které lze těžko okopírovat, a kde je předpoklad, že budou po dlouhou dobu přinášet zisk, čili znamenají konkurenční výhodu. Mezi tyto přednosti uvádí Horáková např.:

- Kvalitní výrobky
- Tradice značky
- Vysoká úroveň výzkumu a vývoje
- Nízké výrobní náklady
- Příznivé dopravní spojení,...

b) Slabé stránky

Znamenají určitá omezení nebo nedostatky a brání efektivnímu výkonu podniku. Vyjadřují to, v čem je daný podnik horší než ostatní a kde dosahuje horších výsledků než konkurence. Daný podnik by se měl zaměřit na jejich minimalizaci.[3]

Slabou stránkou (kritickým místem) může být například:

- Nekvalitní výrobky,
- Zastaralý strojní park,
- Omezené výrobní kapacity,
- Vysoká zadluženost,
- Nízký prodejní obrat,
- Podnik je nováčkem na zavedeném trhu,
- Velká vzdálenost trhu,
- Nízká marketingová síla podniku.

4 SWOT ANALÝZA

Nástrojem analýzy organizace, který spojuje aspekty vnitřního i vnějšího okolí, je SWOT analýza. která vyjadřuje že podstatou tohoto klíčového nástroje při tvorbě strategie firmy je z interního hlediska analyzovat potenciální silné a slabé stránky podniku a ve vnějším prostředí pak odhalit potenciální příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky se týkají především organizace, zatímco příležitosti a hrozby přicházejí nejčastěji z okolí podniku. [23]

Dělíme ji na analýzu:

- *vnějšího prostředí = příležitosti a hrozby*
- *vnitřního prostředí = silné a slabé stránky*

Ve SWOT analýze jsou ústřední faktory rozděleny na čtyři základní oblasti, kde počáteční písmena názvů oblastí tvoří zkratku anglických slov.

S - STRENGTHS (SÍLA)

W – WEAKNESSES (SLABOST)

O - OPPORTUNITY (PŘÍLEŽITOST)

T - THREATS (HROZBA)



Obrázek 6 SWOT analýza

Zdroj [21]

SWOT analýzu můžeme také charakterizovat jako logický rámec, který vede ke zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyjádření základních

strategických alternativ, které může podnik využít. Strategie by měla na závěry citlivě reagovat a v maximální míře využít silných stránek k získání příležitostí v okolí podniku. [3]

4.1 Postup při SVOT analýze

Pokud se bude podnik z jakýchkoliv důvodů zabývat pouze rozbořem svých vnitřních stránek, potom budeme hovořit o **S - W analýze**.

Pokud bude provádět pouze rozbor faktorů vnějšího prostředí, tedy pouze rozbor příležitostí a ohrožení, potom budeme hovořit o **O – T analýze**.

Jednotlivé klíčové faktory (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby) můžeme přehledně zobrazit ve 4 kvadrantech matice SWOT. Na základě vzájemného porovnání vyplývají v matici čtyři možné skupiny strategií pro reagování organizace na změny vnějšího prostředí.

Zmíněné strategie jsou:

SO – Dochází zde k setkání silných stránek podniku a externích příležitostí. Tato pozice je pro podnik nejvýhodnější, jelikož může znamenat například lepší přístup k zákazníkům nebo lepší zabezpečení materiálových vstupů do podniku.

WO – Je výsledkem neschopnosti podniku využít vnější příležitosti z důvodu interních nedostatků. Mělo by dojít k zaměření strategie na eliminaci slabých stránek a lepšímu využití příležitostí.

WT – Ukazuje podnik v situaci, kdy převažují slabé stránky a současně vzniká ohrožení z vnějšího okolí. Strategie se bude soustředit hlavně na defenzivu a uzavírání kompromisů.

ST – Situace kdy, vnější hrozba může poškodit nějakou přednost organizace. Důležitá je včasná identifikace hrozby a schopnost podniku přeměnit ji v příležitost. SWOT analýzu lze považovat za mechanismus pro systematický myšlenkový pochod. Napomáhá porozumět vnějšímu prostředí a schopností organizace a tím manažerům poskytuje logický rámec hodnocení současné i budoucí pozice podniku.

Při vytváření analýzy SWOT musí management dbát následujících pravidel:

- ✓ analýzu nelze vytvářet jako abstrakt před definováním cílů podniku,
- ✓ analýza musí postihnout veškeré možné podstatné oblasti, které se existence podniku dotýkají,
- ✓ jednotlivé faktory SWOT analýzy musí být co nejvíce specifikovány,

- ✓ je-li SWOT analýza součástí strategického plánování podniku, měla by se soustředit pouze na strategické faktory,
- ✓ žádná ze čtyř částí SWOT analýzy nesmí zůstat bez nalezeného faktoru,
- ✓ vnější příležitosti nelze zaměňovat se silnými stránkami podniku,
- ✓ u příležitostí podniku neuvádět ty, jež je možné realizovat za jakýchkoliv tržních podmínek,
- ✓ závěry po provedení SWOT analýzy musí být relevantní a uskutečnitelné [17]

Cílem je určit, jaký vliv mají slabé a silné stránky podniku k přicházejícím příležitostem a hrozbám, dále odstranit nedostatky a včasné podchycení podnikatelských příležitostí. Přednosti pomáhají podniku získat převahu na trhu získáním konkurenční výhody. Nedostatky obecně snižují výkonnost podniku. Příležitosti mohou přinést podniku budoucnost. Hrozby jsou nepříznivé externí vlivy na organizaci, jak uvádí Horákov[3].

K silným stránkám patří např. schopný management, nízké náklady, pevné postavení na trhu, výrobní schopnosti, finanční zdroje apod. Slabé stránky mohou být zastaralá technologie, slabý image na trhu, nedostatek schopných managerů, nejasná strategie apod.

Mezi příležitosti můžeme řadit schopnost vstoupit na nové trhy, možnost diferenciaci a integrace, umění přenést know-how na jiné produkty.

Hrozby tvoří např. silná konkurence, nestabilní trh, náklady na respektování nových legislativních opáření, malá možnost diferenciaci.

5 MARKETINGOVÝ MIX

Nejdříve něco o marketingu. Marketing je v dnešní době považován za velmi důležitou vědní disciplínu. Je realizován v podmínkách tržní ekonomiky, ale svůj význam nabývá i v méně vyspělých ekonomických systémech. Marketing je souhrn postupů a nástrojů, s jejichž pomocí se snažíme zvýšit pravděpodobnost úspěchu a dosažení vytyčených cílů na trhu.[3]

Existuje nespočetně definicí tohoto pojmu. Marketing v nich představuje především proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací. Podle Kotlera je *„marketing sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.* [6]

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu. Pojem „mix“ zdůrazňuje, že se jedná o kombinaci několika nástrojů, které jsou úzce propojeny a vzájemně se ovlivňují. Skládá se ze všech nástrojů a činností, které může firma vyvíjet, aby vzbudila poptávku po svém výrobku či službě. Představuje tedy ty nástroje podniku, které jsou ovlivnitelné a jimiž lze zvýšit poptávku po produktech a službách. Je to jeden ze základních stavebních prvků marketingu. Marketingový mix používá čtyři základní nástroje, které označujeme jako **4P**. Jejich správná kombinace je základem úspěchu firmy.

5.1 Product (Produkt)

Produkt je jádrem obchodní činnosti podniku a ovlivňuje z velké části i ostatní složky marketingového mixu. Z hlediska marketingu se za produkt považuje vše, co může být na trhu nabízeno a směňováno jako objekt zájmu o uspokojení určité potřeby. Může jím být nejen hmotný statek – výrobek, ale i služba nebo dokonce i myšlenka.[23] Kotler definuje produkt jako souhrn veškerých výrobků, služeb ale i zkušeností, zahrnuje podle něj osoby, místa, organizace, informace a myšlenky, tj. vše, co se může stát předmětem směny, použití či spotřeby, co může uspokojit potřeby a přání. [6]

Produkt tvoří základní složky:

- *Jádro produktu* – vnitřní vrstva – představuje užitek spotřebiteli
- *Reálný produkt* – střední vrstva – jde o vlastnosti produktu (design, kvalita, ...)

- *Rozšířený produkt* – vnější vrstva – zahrnuje rozšiřující faktory (výhody, záruky, servis)

Kotler používá pět úrovní produktu a nazývá je „slupkami kolem hypotetického jádra“. S každou další úrovní se zvyšuje užitná hodnota produktu: [6]

- *Jádro* - obecná prospěšnost nebo užitečnost, kvůli které si spotřebitel produkt pořizuje
- *Konkrétně použitelný produkt* – potřeba je převedena do konkrétní podoby
- *Idealizovaný očekávaný produkt* – vlastnosti, které jsou očekávány, zákazník je považuje za samozřejmé
- *Rozšířený produkt* – něco navíc, co překoná očekávání zákazníka v současné době
- *Potenciální produkt* – všechna možná budoucí rozšíření produktu, jak vyzrát na konkurenci.

5.1.1 Životní cyklus produktu

V běžném tržním prostředí prochází výrobek určitými stadii tržní životnosti – od zavedení výrobku na trh až do jeho stažení z trhu. Celý průběh života výrobku je obvykle rozdělován do čtyř etap, jak uvádí Vysekalová [23]

- Zavádění** – Vstup produktu na trh je obdobím, při kterém se spotřebitel nebo uživatel s výrobkem seznamuje, poznává jeho přednosti (nedostatky), překonává svou nedůvěru. Toto stadium je spojeno s nezbytností pokrýt vysoké náklady na předcházející výzkum a na uváděcí náklady.
- Růst** – V této fázi nastupuje veliký podíl prodeje. Začíná zde „reklama zadarmo“, kdy zákazníci, kteří si koupili nový produkt a jsou s ním spokojeni šíří tuto informaci dál ve svém okolí. Na druhé straně se zde objevuje konkurence, která přichází na trh s podobným produktem. V tomto momentě má zákazník možnost výběru, čili přechodu od nás ke konkurenci. Abychom si udrželi stále pozici vůči nové konkurenci, můžeme např.: vylepšit kvalitu produktu, získat nové zákazníky či snížit cenu produktu aj.
- Zralost** – Růst prodeje zpomaluje, dosahuje však největšího rozsahu. Sílí konkurenční boj. Podniky hledají nové zákazníky, zaměřují se na inovaci produktu.
- Úpadek** – Etapa je charakterizována výrazným a trvalým poklesem prodeje a dosažitelné ceny. Produkt má nízkou cenu a začínají ho kupovat zákazníci, kteří dříve daný produkt nekupovali. Podnik by se měl rozhodnout, zda se ještě vyplatí daný produkt vyrábět, či přestat nebo vymyslet inovaci produktu.

5.2 Price (Cena)

Cena je jedním z nástrojů marketingového mixu. Její význam je dán tím, že je to jediný prvek z marketingového mixu, který vytváří příjmy nezbytné pro firmu. Suma peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby produkt získal, hodnota pro zákazníka. Minimální cena je odvozena od nákladů, její konečná výše je ovlivněna poptávkou.

Ovlivňují ji **vnitřní faktory** (cíle firmy, organizace cenové politiky, marketingový mix, diferenciací produktů a náklady) i **vnější faktory** (konkurence, poptávka, ekonomické podmínky, distribuční síť a opatření centrálních orgánů). Ceny stanovujeme dle určitých metod. Ze základní ceny stanovujeme procesem finalizace konečnou. Při stanovení bereme v úvahu tři hlavní faktory – **náklady, konkurence, ceny a hodnotu vnímanou spotřebiteli**.

5.2.1 Stanovení ceny

Rozlišujeme pět základních metod stanovení ceny:

- a) **Nákladově orientovaná cena** – metoda založená na nákladech. Obecně spočívá v tom, že firma některým ze způsobů kalkulace vyčíslí své náklady a přičte k nim určitou přírážku (marži), která pro něj bude představovat požadovaný zisk. Výhodou této metody je její jednoduchost při stanovování.
 - b) **Poptávkově orientovaná cena** – metoda založená na poptávce. Při vysoké poptávce se stanoví vysoká cena a naopak, nezávisle na jednotkových nákladech. Náklady uvažujeme pouze v případě, že spotřebitelé toto zboží poptávají málo a firma nedosahuje přiměřeného zisku. Hlavní částí propagace je komunikace se zákazníkem.
 - c) **Konkurenčně orientovaná cena** - metoda stanovení cen na základě konkurence. Používají ji většinou firmy, které vstupují na nové trhy, stanoví své ceny podle cen, které má konkurence s minimálním přihlédnutím k vlastním nákladům a poptávce. Podnik může stanovit ceny nižší, stejné či vyšší oproti konkurenci, pokud chce ale na daný trh proniknout, určuje je většinou menší, než jsou běžné ceny u jeho konkurence.
- **Hodnotově orientovaná cena** - Metoda založená na základě hodnoty vnímané zákazníkem. Podnik nejprve zjistí, jakou hodnotu určitému výrobku či službě přisuzují spotřebitelé a podle toho určuje konečnou cenu, aniž by se více zajímal o náklady
 - **Metoda založená na marketingových cílech firmy** - Firma určuje ceny na základě vytyčených cílů, čím konkrétněji jsou cíle vymezeny, tím snadněji

se určí ceny. Sledují se obvykle tyto cíle:

- *přežití* – krátkodobý cíl, používá se při přebytku výrobní kapacity, vysoké konkurenci apod.,
- *maximalizace běžného zisku* – dlouhodobější cíle jsou druhotné, důraz kladen na maximální finanční prosperitu,
- *maximalizace běžných příjmů* – odhaduje se, jak se bude vyvíjet poptávková funkce, v delším časovém období vede ke zvyšování podílu na trhu,
- *maximalizace obratu* – vhodná pokud náklady klesají objemem produkce maximalizace využití trhu – postupné snižování zprvu vysoké ceny [23]

5.3 Place (Distribuce)

Všechny aktivity, které firma vykoná pro to, aby se zákazník s výrobkem seznámil a aby si jej zakoupil. Z pohledu zákazníka komfort dosažení výrobku či služby[23]. Nejdůležitější úkoly, které distribuce zajišťuje, jsou

- Prodej výrobku,
- Služby pro výrobek,
- Komunikace o výrobku

Distribuční strategie hledá spojení mezi výrobcem a zákazníkem [23]. Toto spojení by mělo efektivním způsobem umožnit dostupnost výrobku včetně přidružených služeb pro cílový segment. Řetěz, kterým putuje výrobek od výrobce k zákazníkovi, nazýváme distribuční kanál. Kotler a Armstrong definují distribuční cestu jako množinu nezávislých organizací, které se podílejí na procesu zajištění dostupnosti výrobku nebo služby pro zákazníka, konečného spotřebitele nebo zákazníka na průmyslovém trhu. [6]

➤ *Prostředníci*

Spojení – most mezi firmou a jejím zákazníkem vytvářejí prostředníci (distributoři). Prostředníky dělíme do dvou skupin, a to na obchodníky a agenty.

- **Obchodník** je majitelem výrobku, které dále distribuuje, tzn. nakupuje a prodává.
- **Agent** nemá vlastnická práva k výrobku, pouze zprostředkovává tok výrobku mezi dvěma články řetězu.

➤ *Distribuční kanály*

Distribuční cesty lze popsat podle počtu úrovní, které obsahují, přičemž úroveň ukazuje na počet prostředníků v distribuční cestě. V současnosti rozlišujeme 4 úrovně distribučních cest:

- a) Přímá jednoúrovňová cesta – od výrobce přímo ke spotřebiteli
- b) Nepřímá jednoúrovňová cesta – mezi výrobcem a spotřebitelem je zprostředkovatel
- c) Nepřímá dvouúrovňová cesta – dva zprostředkovatelé (např. velkoobchod, maloobchod)
- d) Nepřímá víceúrovňová cesta – obsahuje tři a více mezičlánků

➤ *Systémy distribuce*

Firmy volné různé strategie distribuce aby dosáhly dlouhodobého zvýšení prodeje. Rozlišujeme tři základní distribuční strategie:[23]

- **Intenzivní distribuční strategie** – především u výrobků běžné spotřeby, úkolem je dostat nabídku co nejbližší k zákazníkovi a nabídnout co největšímu množství odběratelů. Hledá maximální tržní penetraci (rozšíření), výrobek je dodán každému distributorovi, který o něj projeví zájem. Tento systém je vhodný pro celostátně zavedené výrobky s nízkou jednotkovou cenou a vysokou frekvencí nákupu jako např. zboží denní potřeby (potravin, denní tisk, tabák, benzin).
- **Selektivní distribuční strategie** – je opakem předchozí, zboží dodáváno do omezeného počtu prodejen, zákazník musí vynaložit jisté úsilí, aby jej získal, např. automobily, elektronika – tedy zboží dlouhodobé potřeby s vyšší cenou.
- **Exkluzivní distribuční strategie** – používaná u luxusních výrobků, stojící na psychologii cen a image výrobku.

5.4 Promotion (Propagace)

Propagace je také možné nahradit slovem komunikace. V marketingu se používá obousměrná komunikace. Pokud podnik komunikuje tak ne pouze se svými zákazníky, ale i také s ostatními subjekty, kteří jsou nějakým způsobem ovlivněni podnikáním [25]. Marketingová komunikace má za cíl seznámit cílovou skupinu s výrobkem nebo službou a přesvědčit ji o nákupu. Za komunikaci se dá považovat téměř jakákoliv výměna informací.

Propagace je činnost komunikační povahy, jejímž cílem je dosáhnout změn ve znalostech, postojích a chování cílových skupin ve vztahu k určitému předmětu propagace [23].

5.4.1 Komunikační mix

Marketingový komunikační program, nazývaný také **komunikační mix**, obsahuje čtyři základní nástroje, kterými jsou:

- **Reklama** – Reklamu charakterizujeme jako placenou formu neosobní prezentace myšlenek, výrobku nebo služeb. Informuje a přesvědčuje o výhodách a kvalitách propagovaného výrobku nebo služby, které nákupem a užíváním spotřebitel získá. Jejím cílem je udržet stávající uživatele a získat nové zákazníky, ať již jde o ty, kteří dosud užívají konkurenční výrobky, či ty, kteří značky střídají a nemají dosud jednoznačné preference. Reklamu lze využít jak pro zavádění výrobku, oznámení nějaké prodejní akce či oživení prodeje, tak pro tvorbu image podniku nebo značky. Nevýhodou reklamy je její neosobnost a jednosměrná komunikace s veřejností.[23]

Mezi hlavní prostředky reklamy zahrnujeme:

- Inzerce v tisku
 - Televizní spoty,
 - Rozhlasové spoty,
 - Vnější reklamu,
 - Reklamu v kinech
-
- **Osobní prodej** – Má celou řadu podob od obchodního jednání mezi představiteli výroby a obchodu, přes zajišťování prodeje obchodními zástupci (dealery) až po prodej v maloobchodní síti. Z osobního kontaktu je možné poznat potřeby zákazníka a podle toho zaměřit prodejní argumentaci. Jeví se jako nejefektivnější prostředek komunikačního mixu.

 - **Podpora prodeje** – Představuje souhrn různých nástrojů, které stimulují (podněcují) uskutečnění nákupu. Jsou zaměřeny jak na zákazníky, tak na zprostředkující mezičlánky (obchod).

Mezi hlavní prostředky podpory prodeje patří:[23]

- Soutěže, hry, loterie.
- Akce na místě prodeje.

- Předváděcí akce.
 - Veletrhy a obchodní výstavy.
 - Kupony, rabaty, slevy při vrácení staršího typu.
- **Práce s veřejností (*Public relations, publicita*)** - Je plánovitě a systematické vytváření dobrých vztahů mezi podnikem a všemi účastníky trhu, hlavně veřejností. Cílem je vybudovat u těchto skupin sympatie a podporu mezi firmou a veřejností. Důležitým znakem práce s veřejností je její důvěryhodnost, mnohdy ovlivňující i tu část veřejnosti, která není přístupná reklamě. Mezi hlavními impulsy k veřejnosti patří např.:
- Charitativní dary,
 - dárkové a upomínkové předměty,
 - osobní vystoupení, projevy,
 - výroční zprávy, publikace a semináře,
 - články v tisku

5.4.2 Průběh komunikačního procesu

Všechny prostředky propagace (promotion) zároveň s ostatními složkami marketingového mixu, tj. s výrobkem, cenou a distribucí, musí být koordinovány tak, aby bylo dosaženo co největšího komunikačního účinku. Hlavními kroky tvorby komunikačního mixu jsou:

- určení cílového příjemce sdělení,
- stanovení cíle komunikace,
- sestavení sdělení,
- vybrání komunikační cesty,
- vypracování celkového rozpočtu na propagaci,
- výběr komunikačního mixu,
- vypracování systému měření účinnosti propagace,
- řízení a koordinace (včetně kontroly) integrovaného procesu marketingové komunikace

6 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Obecně lze říct, že do vnitřního prostředí firmy patří vše, co není součástí vnějšího prostředí. Ale co si pod tím lze představit? Důležitou součástí tvoří personální zajištění, tedy i zaměstnanci. Dále jsem se rozhodla zařadit i organizační strukturu, vybavení podniku a výrokové portfolio.

6.1 Představení podniku

Klobas Oldřich – pekařství je rodinný podnik. Právní forma je podnikající fyzická osoba zapsaná v Obchodním rejstříku u Krajského soudu v Hradci Králové pod značkou 1346 A. Místem podnikání je Dobruška a předmět podnikání tvoří pekařská výroba a koupě zboží za účelem dalšího prodeje.

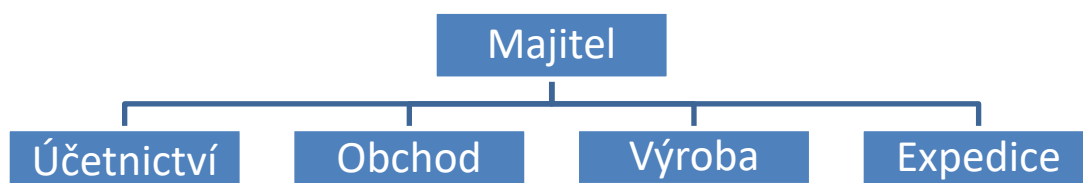
Vznik se datuje k roku 1912, kdy původním zakladatelem byl František Klobas, pekařský mistr z Opočna. Hlavní sortiment tehdy tvořilo pouze běžné a jemné pečivo, které bylo prodáváno přímo v pekařství. Největší podíl na výrobě tvořily vyhlášené Klobasovy housky. Druhým největším podílníkem na tržbách byly Klobasovy tyčinky, pečené na vlnitých plechách.

V roce 1949 podnik přešel do socialistického sektoru, následně došlo k přejmenování na Východočeské pekárny a cukrárny Hradec Králové. Nicméně rodina Klobasových pekárnu stále vedla i po znárodnění až do roku 1978, kdy firmu vedli střídavě podnikoví vedoucí. Rodina se dočkala v roce 1990 vrácení podniku. Dne 6.1.1991 byli zaměstnání první zaměstnanci,

V dnešní době, tj. rok 2016 se pekařství specializuje stále na výrobu běžného, jemného, speciálního pečiva včetně výroby chleba a trvanlivých výrobků.

6.2 Organizační struktura

V současnosti je zaměstnáno v pekařství 18 zaměstnanců. Z toho 1 majitel, 1 účetní, 3 řidiči, 4 prodavačky a 8 pekařů a 1 expedientka. Na obrázku č.7 je zobrazena hierarchie vedení společnosti.



Obrázek 7 Organizační struktura podniku

Zdroj [21]

6.3 Vybavení podniku

Pekařství je poměrně slušně vybaveno strojním zařízením, vlastními prostorami, vozovým parkem.

Zázemí firmy

- vlastní budova včetně pozemků
- vlastní vozový park (4 pekařské vozy)
- 2 vlastní prodejny
- sklad mouky
- jiné skladové prostory
- síť odběratelů
- vlastní účetní oddělení

6.4 Strategie pekařství

Firma se snaží neustále vyrábět podle tradiční receptury, která se předává z generací již více než 100 let a přitom držet krok s moderní technologií. Pro svou výrobu používá suroviny od regionálních výrobců, čímž podporuje domácí trh. Její snahou je udržet si vysokou kvalitu, proto nakupuje jen ty nejkvalitnější suroviny. Je kladen také velký důraz na výrobu náplní do jemného pečiva, kdy se například každý den mele mák a míchá čerstvý tvaroh z blízké mlékárny v Opočně. Mezi největší chloubu podniku patří pec. Je to pětietážová pec sázecí, do které se vsázejí plechy dlouhou lopatou. Pec pracuje na stejném principu jako domácí trouba s klasickým spodním a vrchním ohřevem. Její výhodou oproti novým moderním technologiím je zachovat po desetiletí stejnou metodu pečení a strukturu pečiva.

6.5 Vize

Podnik chce být v povědomí jako poctivý výrobce tradičních výrobků. Dále včas reagovat na přání a potřeby zákazníků, používat kvalitní suroviny pro výrobu pekárenských výrobků. Firma také klade důraz na poctivou práci svých zaměstnanců. Jelikož se jedná o regionální pekárnu, může se tak více zaměřit na své zákazníky a vycházet tak vstříc jejich požadavkům. Dále chce být stále ryze českým podnikem a podporovat tak české dodavatele. Pekařství se též nebrání novým nápadům a v rámci svých možností chce brát každý pokus jako výzvu.

6.6 Cíl

Cílem je udržet si nejen stálé ale přilákat i nové zákazníky, rozšířit výrobu. Plnit včas a bezchybně všechny závazky vůči zákazníkům a nikdy neslibovat to, co neumíme splnit. Udržovat těsné a partnerské vztahy s dodavateli. Dále vyrábět takové produkty, které se podobají co nejvíce domácí výrobě. K tomu z velké části využívá klasickou ruční výrobu. Veškerý sortiment – koláče, veka, vánočky, chleby, jsou tedy vyráběny ručně. Pekárna klade velký důraz na zákazníka a jeho potřeby. Především díky vstřícnosti, stále stejné technologii výroby a též ochotě k zákazníkům chce podnik být „zapsán“ v povědomí veřejnosti jako podnik, který vyrábí tradiční pečivo.

6.7 Produktové portfolio

Pekařství Klobas Oldřich nabízí široké spektrum výrobků. Veškeré náplně, které tvoří součást jemného pečiva je vyráběna přímo v pekařství. Určitě stojí za zmínku, že veškeré výrobky mají různé gramáže, vše se řídí požadavky zákazníků.

V Tabulce 1 je uveden seznam výrobků.

Běžné pečivo	Jemné pečivo	Vícezrnné pečivo	Chléb
houška tuková	koláče vázané	kornový rohlík	šumava - pšeničný
rohlík tukový	koláče tlačené	vícezrnný rohlík	kovář - šestizrnný
veka tuková	moučkový rohlík	dalamánek	farmář - slunečnice
bulka tuková	plněný sladký rohlík	vícezrnný	párty - pšeničný
banketka	slívák	bageta šestizrnná	panský - žitno-pšeničný
minipizza	skořička		
sýrový rohlík	lískulka		
slaninový rohlík	hřeben		
pletýnka	závin		
	pletýnka sladká		
	vánočka		
	jidáš		

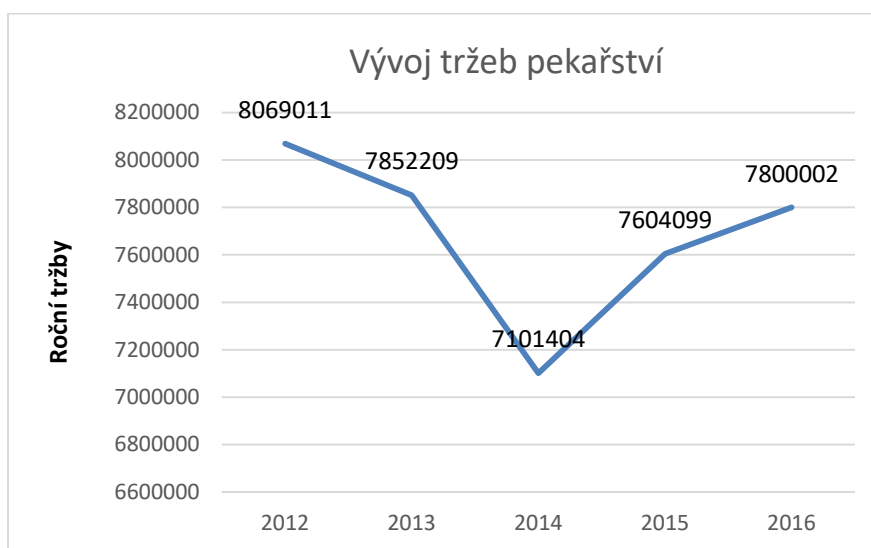
Tabulka 1 Produktové portfolio

Zdroj [21]

6.8 Finanční vývoj

Mezi ekonomické ukazatele vypovídající vývoj pekařství jsou zařazeny tržby z prodeje vlastních výrobků. Údaje jsou analyzovány od roku 2012. Tržby mají klesající tendenci až do roku 2014, kdy se trend obrací kladným směrem. Mezi hlavní důvody podnik řadí růst cen vstupních surovin a dále následky velké finanční krize, která vznikla v roce 2009. Není jednoduché si udržet své zákazníky. Pro zákazníky je kolikrát jednodušší si nakoupit pečivo v obchodních řetězcích, kde je podstatně levnější.

Níže je uveden v grafu přehled vývoje tržeb.

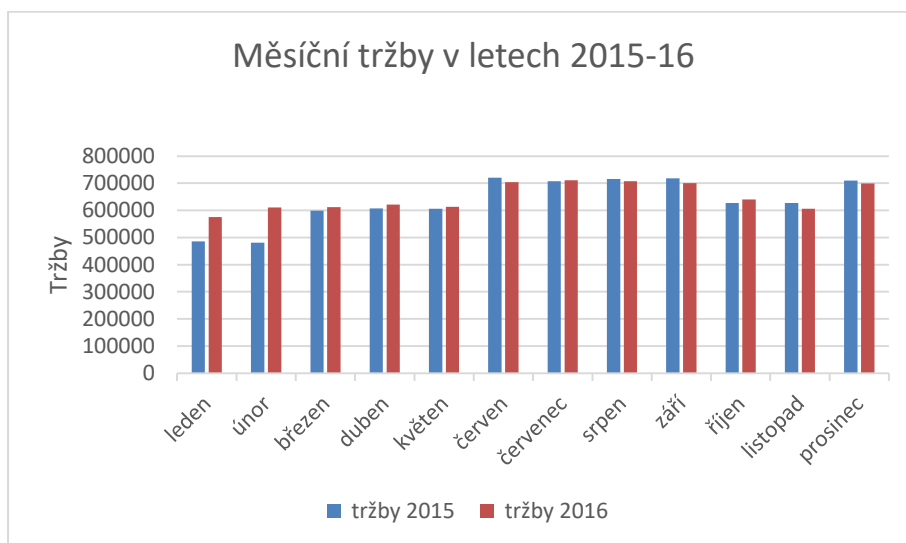


Graf 2 Vývoj tržeb pekařství

Zdroj [21]

V roce 2015 se pekařství rozhodlo začlenit do své výroby vícezrnný chléb značky „Kovář“ a byl to velmi dobrý tah. Nejen že stoupl podíl prodeje tohoto výrobku, ale stoupl podíl i ostatních druhů pečiva v důsledku příchodu nové klientely. Rostoucí trend tržeb je také příkláněn nové příležitosti rozvozu pečiva do širokého okolí a prodávat jej přímo z pekařského vozu. V dalším grafu je podrobněji rozebrán vývoj tržeb po měsících z roku 2015 až 2016. Je vidět téměř skokový růst o Kč 100 000— měsíčně od doby, kdy pekařství začalo spolupracovat s aktivním obchodníkem. Ten na vlastní náklady pečivo denně rozvážel. Během této spolupráce díky obchodníkovi vzrostly tržby na srovnatelnou úroveň měsíce prosince, vlivem vánočních svátků. Díky rozvozu pečiva do okolí přesahujícího hranice královéhradeckého kraje se zvýšila známost podniku, pozitivní reakce potencionálních zákazníků na sebe nenechaly dlouho čekat. V měsíci září až listopad spolupráce s obchodníkem vlivem počasí ustává a opět se vrací stálý trend vývoje ke své běžné finanční hranici.

V grafu č.3 je znázorněn přehled v jednotlivých měsících během let 2015 - 2016



Graf 3 Měsíční tržby v letech 2015-2016

Zdroj [21]

7 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY

7.1 PESTE analýza

Pro analýzu vnějšího prostředí jsem použila PEST analýzu. Vzhledem k činnostem ve firmě jsem sledovala faktory, které nejvíce mohou ovlivnit chod rodinné firmy jako takové.

Politické faktory

- **Legislativní vyhlášky** - Mezi nejvýznamější politické faktory ovlivňující zkoumaný podnik v první řadě lze řadit zavedení vyhlášky, která zpřísnila hygienické požadavky na potravinářské výrobky. Jedná se například o dodržování teplotních řetězců, zabránění křížení v provozovnách, dodržování technologických postupů, výměnu výrobních ploch za nerezový materiál apod. Pro podnik tato změna znamenala co nejrychleji zareagovat a v co nejkratší době provést výměnu veškerých vozíků i část mycí plochy pro přepravky.
- **EET**- Jako negativní zásah politiky je v podniku vnímáno povinné zavedení kontrolní evidence tržeb, která se zmíněného podniku týká od 1.3.2017. Jelikož má pekařství dvě prodejny, musely být zakoupeny dvě nové pokladny a spolu se zavedením připojení internetu vyšla investice podnik na Kč 30.000,--.
- **Podpora malých podniků** - Pozitivní příležitostí, kterou poskytuje politické prostředí, jsou dotace z evropských fondů. Dotace je možné aktuálně čerpat při pořízování nových technologií či rozšiřování počtu pracovních míst. V úvahu připadají dotační tituly Operační program podnikání a inovace, Ekoenergie, při případné obměně energetických zdrojů pro provoz pece. Vzhledem k finanční situaci podniku, se ale významné investování nedá očekávat. Přesto je nutné při každé případné investici prověřovat možnost získání dotace z evropských fondů.
- **Daňové úlevy** - Dalším pozitivem je vnímána podpora zaměstnávání zdravotně postižených osob, což vede k daňovým úlevám.

Ekonomické faktory

Veškeré faktory, které patří do této skupiny mohou usnadnit nebo i značně zkomplikovat dosahování strategických cílů podniku.

- **Výše mezd** - Jedním z faktorů je zvýšení minimální mzdy k 1.1.2017 na Kč 11.000,-- a tím i zvýšení daňového zatížení pro firmu.

- **Míra nezaměstnanosti** - Pekařství se nachází v Královéhradeckém kraji v okrese Rychnov nad Kněžnou, kde je v současné době nejnižší míra nezaměstnanosti v historii v celé České republice, která činí 1,86%. [12]. Je to především díky automobilovému průmyslu, konkrétně výrobcí Škoda auto v Kvasinách, který láká vysoké množství uchazečů o práci. Téměř žádný jiný podnik včetně pekařství nemůže konkurovat nabízenou mzdou oproti tak gigantickému automobilovému závodu. Pro podnik to znamená kritický nedostatek zaměstnanců. Stav nízké nezaměstnanosti nemotivuje registrované uchazeče na úřadu práce k tomu, aby se ucházeli o nabízená pracovní místa pekařstvím. Velmi vysoké jsou i jejich nároky na vyšší mzdy i pracovní dobu.
- **Ceny vstupů** - Velkou hrozbou pro podnik je zvyšování cen vstupních surovin ale i zdražení energií. Energie tvoří pro podnik po mzdových nákladech druhou největší nákladovou položku. Mezi zásadní faktory ovlivňující podnik jsou:

Sociální faktory

- **Nákupní zvyklosti** - Negativním sociálním faktorem je vnímán nárůst obchodních center, hypermarketů a supermarketů, kdy dochází ke změně chování spotřebitelů. Typickým znakem této změny je víkendové nakupování pro více dní dopředu. Díky uspěchanému životnímu stylu spotřebitelé mnohdy koupí veliké balení zamraženého polotovaru, který v pohodlí domova kdykoliv dopečou či jen rozmrazí. Tento rostoucí trend popularity mraženého pečiva je negativní faktorem pro zkoumanou firmu. Proto, aby mohla pekárna pořídit šokový mrazicí box, je potřeba nejen nemalé finanční prostředky ale také prostory. Vzhledem k objemu rozváženého pečiva však podnik upustil od možnosti mrazit své výrobky.
- **Životní styl** - Mezi pozitivní vlivy se řadí zdravý životní styl spotřebitelů. Lidé se zajímají se o složení výrobků, chtějí žitné či celozrnné potraviny. Na tento tzv. „zdravý trend“ pekařství zareagovalo a zařadilo do svého sortimentu odpovídající druhy pečiva.
- **Preferece** - Začínají se vracet tradice našich babiček, které pekly chléb či jemné pečivo klasickým způsobem, tedy z kvasu, droždí. Stále více spotřebitelů má zájem o tradiční pečivo. Také stále zvyšující se životní úroveň obyvatel, která díky rostoucí prosperující ekonomice v ČR neustále roste, si spotřebitelé rádi připlatí za kvalitní výrobky.

- **Demografie a mobilita** - Velkým problémem může pro podnik znamenat tzv. demografické stárnutí, což je proces, při kterém se postupně mění věková struktura obyvatelstva. Zvyšuje se podíl seniorů a snižuje podíl mladistvých. Pro podnik znamenají starší zaměstnanci sice větší morální přínos a jistotu. Je tím myšleno, že mají bohaté zkušenosti, jsou vytrvalí a mají morální vztah k firmě. Na druhou stranu čím méně aktivních lidí, tím více si tito lidé budou vybírat svůj obor pro své budoucí zaměstnání. A o pekařský obor je stále čím dál menší zájem.

Technologické faktory

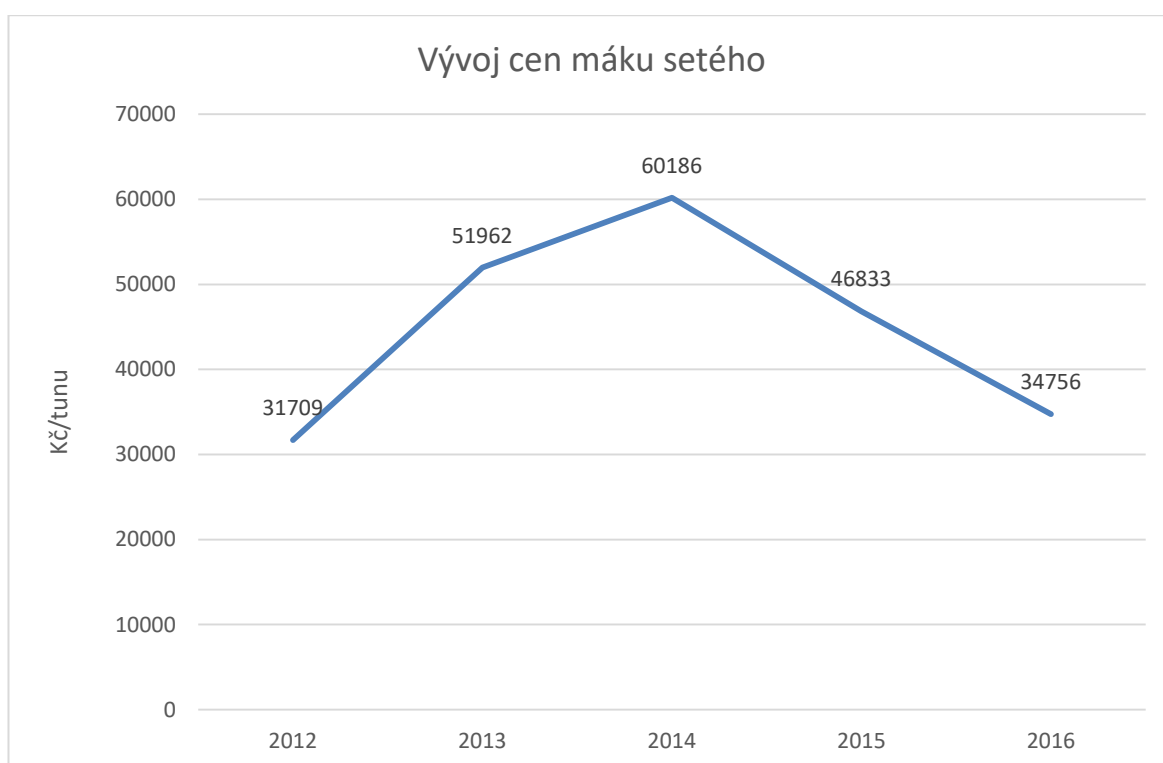
- **Technologie výroby** - Výroba v pekařství má tradiční charakter. Technologické postupy jsou nenáročné a nepodléhají rychlému opotřebení technickému ani morálnímu. Vybavení výroby je už starší, na kvalitu výroby to vliv nemá. Z této oblasti podniku nehrozí žádná hrozba ani nepřichází výrazná příležitost. Je samozřejmé, že při investování do technického vybavení by došlo ke zvýšení efektivity, snížení spotřeby energií a poklesu poruchovosti. To je ale vzhledem k vysokým vstupním investicím pro podnik nedosažitelné v horizontu minimálně 3 let. Podnik disponuje vlastním údržbářem, který veškeré stroje a zařízení zná a je schopen provádět i generální opravy.
- **Inovace** - V oblasti produkce pekařských výrobků dochází k neustálé inovaci výrobních postupů a k výrobě nových směsí, které mají různým způsobem podporovat ať už chuť, vzhled nebo trvanlivost produktu. Tento rychlý vývoj má negativní vliv na zkoumanou pekárnu z toho důvodu, že nedisponuje dostatečnými finančními zdroji na nákup nových strojů a směsí a tudíž nemůže konkurovat ostatním pekárnám, které je nakupují a využívají. Nejdůležitějšími technologickými faktory jsou:

Ekologické faktory

- **Cena surovin** - Z okolí podniku dopadají ekologické faktory na ceny nakupovaných surovin. Největší hrozbou pro pekařství je zvýšení ceny zemědělských produktů, zejména se jedná o mouku, olej, mák a vaječné produkty. Důvodem pro zvyšování cen jsou například ekologické katastrofy, či zničení úrody vlivem škůdce.
- **Hygiena** - Vzhledem k tomu, že se jedná o firmu, podnikající v potravinářské oblasti, je důležité také z hlediska hygieny neustále udržovat provoz v čistotě. S tím souvisí používání speciálních čisticích prostředků na mastnotu a dezinfekci. Je třeba využívat

takové čisticí prostředky, které jsou ekologické, což vede zároveň ke zvyšování nákladů.

V grafu č.4 je uvedena změna ceny jedné z hlavních surovin pro pekařství, kterou je mák. Ten v roce 2013 stoupl téměř na dvojnásobek a pekařství bylo nuceno zareagovat. Jelikož mák tvoří vstupní surovinu pro jemné pečivo jako náplň a dále jako posyp na běžné pečivo, rozhodl se podnik přestat „makovat“ housky. Ovšem tento krok způsobil negativní chování zákazníků



Graf 4 Vývoj cen máku

Zdroj [24]

7.2 SWOT analýza

Vnitřní analýza rodinné firmy byla provedena na základě svých vlastních zkušeností, jelikož jsem členem pekařské rodiny, dále na základě dlouhodobého pozorování vývoje různých ukazatelů.

➤ **Silné stránky (Strengths)**

- Tradice - Každá silná stránka znamená pro firmu úspěch. Mezi silné stránky podniku patří určitě její více než stoletá tradice na trhu. Pekařství Klobas Oldřich je značkou uznávanou a oblíbenou mezi zákazníky i dodavateli.
- Ruční výroba - Mezi silné stránky patří převládající ruční výroba, kterou v současné době lidé preferují před průmyslovou.
- Know-how - Další silnou stránkou je know-how na výrobu běžného pečiva, konkrétně housek. Jedná se o know-how, které je drženo v tajnosti.
- Dodavatelé - Za zmínku jistě stojí kvalitní suroviny od spolehlivých dodavatelů. Bez kvalitních surovin nevznikne kvalitní výrobek.
- Geografická poloha - Mnoho zákazníků vítá velmi brzkou otevírací dobu prodejen, která začíná již od půl páté ráno. Jelikož je podnik na frekventovaném místě blízko vlakového a autobusového nádraží, je zde v ranní špičce velký objem zákazníků.
- Rodinná firma – Účast rodinných příslušníků v podnikání může být prospěšná.
- Vstřícnost a ochota k zákazníkům – Mezi silné stránky lze řadit i vstřícnost k zákazníkům. Pekařství nabízí prohlídky provozu a je běžnou praxí, že sem chodí na exkurze školy a školky.

➤ **Slabé stránky (Weaknesses)**

- Reklama - Mezi slabé stránky bych zařadila téměř žádné investice do reklamní kampaně. Vzhledem k rostoucí konkurenci je třeba neustále rozšiřovat jméno Klobas Oldřich - pekařství. Do této oblasti nebyly zaznamenány žádné investice.
- Výrobní kapacita - Další slabou stránkou jsou nedostatečné využití strojů.
- Nevytíženost vozového parku - Ze čtyř pekařských vozů slouží jeden jako záložní pro případnou náhradu za jiný vůz.
- Nízká ekonomická návratnost - Celkový výnos z výroby a prodeje pekárenských produktů není tak velký, aby jej bylo možné použít na velké investiční a rozvojové akce.
- Absence technologie - V pekařství chybí technologie zaměřená na smažené pečivo.

➤ **Příležitosti (Opportunities)**

- Obliba tradičního pečiva - Pro pekařství je velikou příležitostí vzrůstající zájem o tradiční výrobky.
- Farmářské trhy - Nabízí se příležitost oslovit další segment zákazníků, navštěvující nejen farmářské ale i jiné trhy podobného typu.
- Nízké úrokové sazby - Příležitostí pro podnik je současná nízká míra úrokové sazby, která umožní poskytnutí podnikatelského úvěru například pro rozvoj činnosti.
- Spolupráce s obchodníky - Pro pekařství je velikou příležitostí navázat spolupráci s obchodníky potravinářských výrobků a zvýšit tím svůj objem výroby.

➤ **Hrozby (Threats)**

- Nízká míra nezaměstnanosti - Pro podnik je hrozbou odliv zaměstnanců do automobilového závodu Škoda auto. Ten sídlí v blízkém okolí podniku a v současnosti láká uchazeče o práci na bezkonkurenčně vysoké mzdy.
- Náklady - Hrozbu též tvoří zvyšující se náklady energií i cen surovin.
- Nezájem o řemeslo - Nástup moderní technologie, IT technologie a znalosti lidstva vedou k takové dokonalosti, že klesá zájem pracovat a mít zájem o řemeslo.
- Legislativní změny - Neustálé změny a nároky na podnikání stěžují a zdražují vstupy podniku, Konkrétním příkladem je zavedení kontrolní evidence tržeb, která se pekařství týká od 1.3.2017

Na základě výše uvedených vnitřních i vnějších analýz byly vybrány a přehledně uspořádány ty nejdůležitější faktory V následně uvedené tabulce č.2 neboli „SWOT matici“ je výsledek spojení silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami.

Každému faktoru je přiřazeno číslo a jejich následnou kombinací vyplývá návrh těch nejvhodnějších řešení.

	Silné stránky	Slabé stránky
Matrice SWOT	<ul style="list-style-type: none"> • dobré jméno firmy (1) • rodinný podnik (2) • tradice technologie výroby (3) • rodinné receptury (4) • převládající ruční výroba (5) • výhodná geografická poloha (6) • široká nabídka výrobků (7) • neustálá snaha o zlepšování (8) • vlastní prodejny (9) • otevírací doba prodejen (10) • kvalitní vozový park (11) • komunikace se zákazníky (12) 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečná propagace (13) • nevyužití současného potenciálu výrobní kapacity strojů (14) • finanční situace (15) • absence technologie na výrobu koblih (16) • nevyužití kapacity jednoho z pekařských aut (17)
Příležitosti	S-O strategie	W-O strategie
<ul style="list-style-type: none"> • zájem o tradiční výrobky (1) • zájem o zdravý životní styl (2) • farmářské trhy (3) • politická podpora prodeje regionálních potravin (4) • nízké úrokové sazby (5) • dotace z fondu EU (6) • spolupráce s obchodníky (7) 	<ul style="list-style-type: none"> • 6x3 využití dotací pro rozvoj technologií, vzdělání zaměstnanců • 5x2 využít zájmu o zdravý životní styl a skloubit s možnostmi ruční výroby • 7x1 díky spolupráci s obchodníky lze šířit pověst a známost podniku, výhodná reklama pro podnik • 3x7 zacílení na nový segment zákazníků díky oblíbenosti farmářských trhů 	<ul style="list-style-type: none"> • 13x3 využít možnost účastnit se farmářských trhů, zviditelnit se a zvýšit propagaci výrobků • 7x14 nabídnout nevyužitou kapacitu pekařských strojů a nabídnou je k pronájmu • 7x17 nabízí se možnost rozvozu i dalšího potravinářského zboží při svých rozvozech buď za úplatu nebo možnost pronájmu vozidla v nevytíženém čase • 5x16 využití levého úvěru pro nákup technologií k výrobě koblih
Hrozby	S-T strategie	W-T strategie
<ul style="list-style-type: none"> • domácí výrobci (8) • vysoká úroveň konkurence (9) • automobilový průmysl odvádějící pracovní síly (10) • zvyšující se náklady energií (11) • růst ceny surovin (12) • nezájem o řemeslo (13) • legislativní a daňové zatížení (14) • nejistý přístup k úvěrům z důvodu typu podnikání a stáří – FO (15) 	<ul style="list-style-type: none"> • 3x8 udržet si stále svou kvalitu rodinných receptur a vyrovnat se domácím výrobcům • 2x10 síla rodinného podniku má z důvodu zachování tradice větší jistotu pracovního místa pro zaměstnané • 9x9 využití doplňkových služeb a sortimentu ve svých obchodech a nabídnou k nákupu víc než může konkurent • 10x5 nabídnout práci důchodcům a přenechat jim především práci, která není vhodná pro stoje, např. motání malých preclíků 	<ul style="list-style-type: none"> • 12x15 snaha o uzavírání dlouhodobých smluv s dodavateli (energie, suroviny) • 10x14 snaha komunikace se zaměstnanci a využít jejich nápady pro využití strojů • 15x15 zvážít možnost převést podnik z FO na s.r.o.

Tabulka 2 SWOT analýza pekařství

Zdroj [21]

7.3 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je nejvýznamnějším nástrojem pro analýzu konkurenčního prostředí firmy. Porterova analýza rozebírá 5 klíčových vlivů, které přímo či nepřímo ovlivňují konkurenceschopnost podniku.

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníky analyzované podniku můžeme rozdělit do tří skupin. První skupinu tvoří jednotliví koncoví zákazníci ve vlastních prodejnách. Do druhé skupiny patří tzv. „střední odběratelé“, kteří výrobky buď dále prodávají nebo je i zpracovávají. Poslední skupinu tvoří obchodní řetězce. Pekařství je do jisté míry ovlivňováno svými odběrateli, kteří sebe liší např. svou velikostí, svými potřebami, množstvím odebíraného pečiva a požadovanou kvalitou výrobků. Jedná se převážně o odběratele dalšího potravinového řetězce. Ti kladou specifické požadavky a pekařství se jim snaží maximálně vyhovět. Je téměř běžnou praxí, že odběratelé vyžadují množstevní slevy za odebrané zboží. Pekařství Klobas dodává do třech větších obchodních řetězců a pro každého z nich jsou sjednány rozdílné slevy na výrobky. Pekařství se též musí přizpůsobit zákaznickým nešvarům“, kterými jsou myšleny vratky neprodaného zboží. To jsou důvody, podle nichž mají zákazníci velkou vyjednávací sílu. Zákazníci mají možnost srovnání a jejich citlivost na změny cen se projeví okamžitým přechodem k jinému dodavateli.

Pekárna své výrobky prodává ve vlastních prodejnách, dále zásobuje regionální řetězce jako jsou Jednota Coop, Potraviny Verner, Orlický konzum, Konzum obchodní družstvo a v neposlední řadě ve dvou vlastních prodejnách. Dalo by se říct, že výhodou pro pekárnu jsou vlastní prodejny, kde je pečivo prodáváno za plnou tržní hodnotu. Tržby z vlastních prodejen jsou v desítkách procent vyšší než u velkých prodejních řetězců, ale jsou tu také vyšší náklady na provoz. Zákazníci, dle mého mínění, mají silnou pozici, jelikož mohou snadno přejít ke konkurenci.

Stávající konkurence

V každém odvětví dochází ke konkurenčnímu boji. Výhodu mají firmy, které se umí přizpůsobit a jsou konkurenceschopné. Tzn. dodávat kvalitní výrobek nebo službu s nižšími náklady. K tomu, aby mohly být firmy konkurenceschopné, využívají nástrojů, jako jsou technologické inovace, akční ceny, reklamu, nové výrobky.

Mezi hlavní konkurenci podniku Klobas Oldřich pekařství patří:

- Pekárny a cukrárny Náchod a.s., které vyrábějí kompletní sortiment pekárenských výrobků.. Největší výhodou pro tuto pekárnu tvoří vlastnictví mlýna na mouku.
- Marta, spol. s.r.o., zabývající se především výrobou chleba a dále cukrářskými výrobky, které dodává především do svých prodejen.
- Beas, a.s. – pekárna Lično, která má v současné době v provozu celkem 9 výrobních linek. Pekárna působící v rámci téměř celého bývalého východočeského kraje, tj. dnešní území Královéhradeckého a Pardubického kraje
- Reznerovo pekařství, vyrábí stejné a podobné výrobky podobné hodnocenému podniku

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelem se může rozumět pracovní síla a dodavatelé materiálu či služeb. Hlavními dodavateli pekárenského odvětví jsou zemědělci, kteří dodávají obilí, mák či olej. Dodavatelé si pak mohou dovolit stanovit vyšší cenu. Klobas Oldřich - pekařství se s dodavateli snaží udržovat dlouhodobé vztahy. Každá z dodavatelských firem nabízí různé slevy a akce, kterých firma samozřejmě využívá. Se všemi dodavateli má pekařství velmi dobré zkušenosti týkající se kvality. Na prvním místě je vždy kvalita, na druhém místě pak až cena. Dává přednost českým a hlavně regionálním dodavatelům před zahraničními, i když to znamená zaplatit více. Jedním z výhradních dodavatelů mouky jsou Mlýny Předměřice, dodavatelem máku je místní zemědělské družstvo v Dobrušce, droždí je dodáváno firmou z Plzně.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Pekařství Klobas Oldřich musí brát v úvahu nejen stávající konkurenci, ale i konkurenci budoucí. V současné době není těžké založit novou firmu, ale je těžké vstoupit a udržet se na trhu. Stávající firmy mají výhodu svého jména, své historie, pověsti, know-how. Mezi takové společnosti patří i zkoumaný podnik. Stroje, zařízení a pomůcky potřebné k podnikání jsou drahé, je problém sehnat půjčky, ručení, podporu.

Novou konkurenci tvoří pekárny v supermarketech i v hypermarketech, které nabízejí zákazníkům neustále čerstvé, mnohdy ale rozmražené a cenově levnější. Výrobky. Navíc tyto obchodní řetězce se často předhánějí s různými slevami.

Hrozba vstupu nových konkurentů je omezena do určité míry vysokými fixními náklady potřebnými pro vstup do odvětví. Jedná se například o stavbu nebo koupě nemovitosti, která je nutná vhodně uspořádat pro výrobu, tedy vybavit mnoha dalšími zařízeními. Vzhledem k nepřilíživému ziskovému trhu, na kterém se pohybuje velký počet konkurentů a vstupní bariéry jsou vysoké, není očekáván vysoký nárůst počtu dalších konkurentů.

Hrozba substitutů

Substituty jsou produkty, které mohou daný produkt nahradit. Rozdíl může být např. v technologické přípravě. Najít substitut pro pekárnu není ovšem tak jednoduché. Chléb nebo běžné pečivo nahradit nejde. Dle autorova názoru tvoří substitut zmražené pečivo, které je v obchodních domech a řetězcích rozpékáno. Sice lze nahradit nějaké výživové hodnoty, ale nenahradí se čerstvost, chuť a vůně tradičního pečiva

Vyhodnocení

V tabulce je přehledně vyobrazeno pět konkurenčních sil dle Portera a vyjádření největších hrozeb dle předešlé analýzy jednotlivých sil. Současně je v tabulce uvedeno individuální ohodnocení těchto hrozeb. Ohodnocení je provedeno na stupnici od jedné do pěti, kde jedna je nejmenší síla hrozby a pět označuje největší sílu hrozby.

Konkurenční síla	Největší hrozba	Ohodnocení
Stávající konkurence	Snaha o přežití, růst konkurenčního boje	5
Potencionální konkurence	Vstup nového konkurenta	2
Substituty	Levné pečivo v marketech a rozmražené pečivo	4
Odběratelé	Tlak na cenu	4
Dodavatelé	Pronikání dodavatelů na trh firmy	1

Tabulka 3 Vyhodnocení Porterova modelu 5 sil

Zdroj [21]

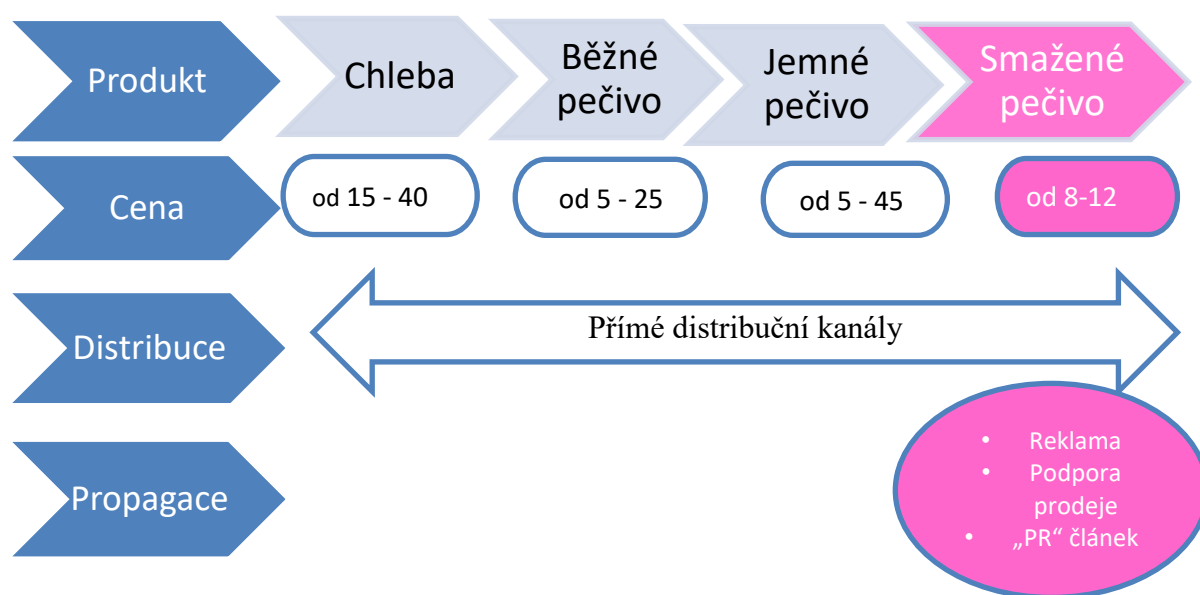
Shrnutí

Z analýzy faktoru oborového okolí vyplývá, že je třeba neustále sledovat vývoj konkurence a vyvíjet tlak na inovaci a vzestup úrovně svých výrobků. Hrozba vstupu nových konkurentů spíše nehrozí z důvodu náročných podmínek pro vstup do odvětví. To neznamená, že vstup na nový trh je není možný, ale musí se počítat s pečlivou přípravou.

Ohrožení ze strany substitutů je třeba vzít v úvahu velmi vážně, protože z důvodu uspěchaného životního stylu lidé začínají preferovat tzv. rychlonákupy ve velkých centrech a nezajímají se o původ pečiva. Vyjednávací síla dodavatelů je malá, což kompenzuje alespoň z části velice silnou vyjednávací sílu odběratelů.

8 MARKETINGOVÝ MIX

Na základě všech zjištění o pekařství a jejím výrobním mixu autorka firmě doporučuje, aby se při rozšiřování svého výrobního portfolia zaměřila na oblast smažených výrobků. Jelikož je v pekařství zastoupen sortiment od jemného, běžného pečiva až po výrobu chleba a tmavých výrobků, nabízí se možnost začlenit i smažené pečivo. Marketingová strategie je navržena pomocí modelu 4P. V obrázku č.8 je grafické znázornění návrhu marketingového mixu pro smažené výrobky a zároveň se tento návrh dotýká i současného sortimentu.



Obrázek 8 Marketingový mix

Zdroj [21]

Produkt

Sortiment, který je navrhujícím řešením pro pekařství, nese název „Klobasovy koblížky“. Rozhodnutí o zavedení nového sortimentu vychází z poptávky zákazníků. Výrobek je určený pro stávající segment zákazníků, kteří jsou zákazníky pekařství Klobas Oldřich, dále pro zákazníky navštěvující farmářské trhy, kterých se podnik účastní a v poslední řadě pro zákazníky nakupujících přímo z pekařského vozu. Autorka doporučuje, aby na své informační letáčky, tabuli či malé cedulky zvýraznila, že se jedná o český výrobek. Protože u lidí vzbuzuje například značení Klasa důvěru, doporučila bych také požádání o udělení značky pro tento výrobek.

Cena

Cena konkurenčních výrobků v supermarketech se pochybuje od 8 - 14 Kč za 70 g. Pokud by pekařství Klobas Oldřich svůj výrobek nabízelo rapidně levněji oproti konkurenci, mohli

by zákazníci nabýt dojmu, že výrobek není tak kvalitní. Doporučuji tedy zdůraznit, že se jedná o výrobek z pekařství Klobas Oldřich, kde je vše výhradně z českých surovin.

Cena koblížků by měla být převážně nákladově orientovaná, pouze v případě potřeby upravena podle aktuálního místa prodeje. Tato metoda stanovení ceny u nového výrobku je jednoduchá a průhledná. Spočívá ve výpočtu nákladů na výrobek a stanovení zisku, kterého chce firma dosáhnout. Výrobní náklady jsou složeny z fixní a variabilní složky. Variabilní složku tvoří náklady na potřebné suroviny pro výrobu daného výrobku, fixní složku tvoří například náklady na spotřebu ostatního materiálu, náklady na spotřebu energie, mzdy, sociální výdaje, náklady na opravy strojů a budov. Jelikož pekařství nabízí systém slev, tzn. množstevní slevy, slevy pro stálé zákazníky apod., nedoporučuji proto na stránkách firmy cenu uvádět. Náplně, které patří do koblíh, již pekařství odebírá jako náplň do koláčů a z důvodu stálého odběru je poskytnuta odběratelská sleva. Při pultovém prodeji navrhuji prodávat koblížky se standardní podnikovou přírážkou, při prodeji výrobků z pekařského vozu a na farmářských trzích navrhuji zvýšit přírážkou o 5%..

Distribuce

Cílem distribuční strategie je být co nejbližší zákazníkovi. Distribuční cesty, prostřednictvím nichž lze výrobek dostat ke konečnému spotřebiteli, mohou být přímé či nepřímé. V případě pekařství za přímou distribuční cestu lze považovat prodej zboží prostřednictvím vlastních podnikových prodejen a prostřednictvím rozvážkového systému přímo z pekařského auta. V ostatních případech může firma využít výhradně nepřímé distribuční, kdy se výrobek ke konečnému spotřebiteli dostává skrz distribuční mezičlánky, jelikož pekařství zásobuje svými výrobky téměř 50 stálých odběratelů. Při uvádění nového pekařského výrobku doporučuji postupné pokrývání trhu. Proto v počáteční fázi životního cyklu výrobku autorka doporučuje koblíhy distribuovat pouze do podnikových prodejen, kde mohou být s pomocí ochutnávek představovány zákazníkům. Po uplynutí doby zkušebního prodeje bude výrobek nabídnut prostřednictvím řidičů regionálním odběratelům a také při prodeji na farmářských trzích.

Propagace

Má-li být nový výrobek na trhu úspěšný, nestačí pouze vyrobit výrobek, stanovit jeho cenu a dodat jej zákazníkovi. K uskutečnění těchto cílů doporučuji pekařství Klobas použít jednak osobní formu marketingové komunikace prostřednictvím prodavaček ve svých obchodech, také na farmářských trzích.

Reklama

Mezi neosobní formy komunikace autorka též doporučuje využít reklamu. Jelikož je třeba sestavit sdělení informující o novém výrobku a předat jej zákazníkům i distribučním mezičlánkům, navrhuji tištěnou formu propagace v podobě letáků, plakátů umístěných v regionálních novinách. Dalším návrhem je zpoplatnění rozhlasové reklamy, kde by byla předávána informace nejen o novém výrobku, ale i o existenci samotného pekařství. Konečnému příjemci by měla být sdělena hlavně informace o tradičních produktech a vysokém podílu ruční práce v podniku.

Podpora prodeje

Autorka navrhuje řešení, jak oslovit stávající i potencionální budoucí klientelu zákazníků a zvýšit tím tak prodej pečiva. Aby byl podpořen prodej „Klobasových koblížků“, navrhuji nabízet k prodeji po dobu 14 dnů celkem tři kusy koblížků za cenu dvou kusů. Čtenáře by jistě mohl zaujmout také informující článek, tzv. „PR“článek³, jehož znění může být:

„Víte, kdy byl upečen první smažený koblížek? Poprvé jej v roce 1690 osmažila v době masopustu pekařka Cäcilie Krapf a nabízela jej ve svém obchodě pod jménem „Cillikugeln“. Později dostaly koblíhy (německy Krapfen) jméno po ní [4]. V roce 1750 se též pekly koblíhy vojákům ve válce. Jelikož pekař sám ve válce sloužil a střílel z kanónu, napadlo ho péct sladké pochoutky ve tvaru dělových koulí. Koblížky jsou dodnes oblíbeným pamlskem a právě takovou pochoutku si nyní můžete zakoupit v Klobas Oldřich pekařství.“

Rozpočet na propagaci

Jelikož jedním z cílů firmy je zvýšit svou konkurenceschopnost, doporučuji vynaložit na propagaci minimální částku Kč 8.000,--. Zpoplatnění rozhlasové reklamy stojí Kč 2000,- za 30 sec. spot / 1 měsíc, výroba reklamních celť na dosavadní prodejní stánky (celkem 3 kusy) stojí Kč 3000,--, výroba letáčků stojí Kč 1600,--/1000 ks včetně roznesení a inzerce v novinách stojí Kč 200,--/měsíc. Kč 1000,- je zpoplatnění tzv. „PR“ článku, který například zaujme čtenáře na vznik či původ smaženého pečiva. Zbytek finančních prostředků doporučuji věnovat do ochutnávky prvních vyrobených koblížků.

Měření účinnosti propagace

Aby pekařství zjistilo, zda je reklama a podpora účinná, mezi autorovy návrhy na měření účinnosti propagace patří měření tržeb. Konkrétní návrh zní, aby firma porovнала tržby

³ PR článek je specifický textový útvar, na pomezí mezi reklamním textem a publicistickým útvarem.

za období 14 dnů před zavedením nového sortimentu, tj koblížků, poté v druhé etapě změřit tržby během podpory prodeje, kdy je myšlena akce 3 ks za cenu 2 kusů a v poslední etapě změřit tržby po skončení podpory prodeje. Pokud budou tržby ve třetí etapě shodné s tržbami během slevové akce, je tedy zřejmé, že propagace je úspěšná.

9 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY

Ve vlastní práci se autorka zabývala identifikací současného stavu vnitřního a vnějšího okolí firmy Klobas Oldřich pekařství a za pomoci Porterova modelu pěti zhodnotila oborové prostředí. Zdrojem informací pro správnou identifikaci a popis jsou především osobní a rodinné zkušenosti, dále odborné zkušenosti majitele včetně interních informací ohledně vývoje tržeb. Dle vlastního úsudku jsou jednotlivé faktory vnitřního i vnějšího okolí okomentovány a na základě významnosti začleněny jako možné faktory pro sestavení SWOT analýzy, na základě které lze doporučit návrhy a řešení pro zvýšení konkurenceschopnosti. Aby pekařství mohlo být více konkurenceschopné a oslovit širší okruh zákazníků, byl vypracován návrh a doporučení pro vytvoření marketingového mixu.

Po zvážení analýz vnitřních a vnějších faktorů a po porovnání příležitostí a hrozeb se silnými a slabými stránkami je jako nejvýhodnější varianta budoucího vývoje doporučena kombinace silných stránek (S) a příležitostí (O) a taktéž kombinace slabých stránek (W) s příležitostmi. (O)

Strategie maxi-maxi SO

- Při správném sestavení žádosti o dotaci a jejím následném přidělení, může podnik finance následně využít pro nákup nových technologií (strojů) a další vzdělání zaměstnanců. Výsledkem by byly kvalitnější či nové produkty.
- Velikou výhodou je dostatečná zkušenost s ruční výrobou, při které je možnost věnovat se zkušebním vzorkům a dostatečným inovacím při rozvíjení pekařského sortimentu, hlavně v oblasti „zdravého“ vícezrnného pečiva. Lze tak konkurovat oproti jiným podnikům nabídkou specialit.
- Využít další spolupráci s obchodníky pro rozvoz pečiva, zvýšit tím nejen obrát ale i pověst a známost podniku, byla by zajištěna propagace a reklama.
- Hledat další možnosti účastnit se více farmářských trhů či jiných podobných výstav, kde lze zacílit na nový segment zákazníků.

Strategie mini - maxi W-O

- Pekařství určitě doporučuji využít příznivé nízké ceny podnikatelských úvěrů a zakoupit menší výrobní linku na výrobu koblih. Předpoklad prodeje smaženého pečiva je veliký, byť to vyplývá z poptávky spotřebitelů.

- Mezi doporučení, které je dle autorova názoru téměř hozenou rukavicí, je vzít si příklad z obchodníka s pekařským pečivem a zaměstnat či navázat spolupráci s další rozvozní posilou. V nevyužití pekařské dodávce je veliký prostor pro uspořádání regálů, do kterých se přehledně poskládají přepravky s výrobky. Je mnoho šikovných truhlářů, kteří by přímo na míru sestavili prodejní pult do auta. Zvýšil by se tím sice nejen odbyt pečiva ale i náklady na provoz. Věřím, že je to i dobrý způsob reklamy a její přínos na sebe nenechá dlouho čekat.
- Jelikož jsou pekařské stroje využity převážně v nočních a částečně ranních hodinách, mohlo by pekařství nabídnout jejich služby, případně pronajmout jiné další firmě například odpoledních časech. Tím by se snížily prostoje. To samé platí i pro možnost pronájmu nevyužití pekařské dodávky, která by mohla být nabídnuta ve svém v nevytíženém čase.
- Mezi autorovy návrhy patří neustále klást důraz na kvalitu dodavatelských surovin. Mnozí z konkurentů včetně velkých obchodních center sází sice na nízké ceny, ale díky zdravenému životnímu trendu jsou lidé ochotni akceptovat kvalitní české výrobky a rádi za ně připlatí. Důraz na kvalitu je konkurenční výhodou a tím může pekařství bojovat s nižšími cenami u konkurence. Kvalita je dnes největší předností.

10 ZÁVĚR

Náplní práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti podniku. Pro analýzu konkurenceschopnosti byla vybrána společnost Klobas Oldřich pekařství. Důvodem výběru této společnosti je hlavně to, že autor práce je nejen zaměstnancem ale i rodinným členem této společnosti. Dalším důvodem je zjištění, jak si stojí firma na trhu a také způsoby, jak lze analyzovat konkurenceschopnost firmy.

Teoretická část je zaměřena hlavně na charakteristiku konkurence a konkurenceschopnosti, dále na jednotlivé metody, které je možné využít pro analýzu konkurenceschopnosti podniku.

V praktické části je podrobně charakterizována společnost, a to na základě všech informací, které byly poskytnuty, včetně osobních znalostí. Byla aplikována PESTE analýza, která rozebírá makro a mikroprostředí podniku. Následná analýza Porterův model pěti sil pomohla lépe rozebrat stávající i novou konkurenci, vliv odběratelů, zákazníků, dodavatelů a substituční produkty. Následné sestavení SWOT analýz bylo zjištěno, že má pekařství Klobas Oldřich hodně silných stránek, o něco méně slabých stránek. Dobrou zprávou je, že se podniku nabízí mnoho příležitosti. Byla provedena analýza vývoje tržeb za období 2012-2016. Na základě všech provedených analýz, byly provedeny návrhy a doporučení pro vytvoření marketingového mixu přímo na míru pro analyzovaný podnik. Doufejme, že návrhy autora pomohou do budoucna lépe upevnit postavení na trhu, zvýšit známost podniku, zajistit tak jeho vlivný rozvoj ke zdokonalení a zlepšení konkurenceschopnosti.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: RADIX. ISBN 80-86031-35-7.
- [2] EU, Evropská komise. *Nová definice malých a středních podniků: Uživatelská příručka a vzor prohlášení*. Lucemburk: EUR-OP, 2006. ISBN 9289479175.
- [3] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozšír. a aktual. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [4] *I koblíhy mají svou historii* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.mezinami.cz/kobliha-sladka-koule-s-historii-ktere-nemuzeme-odolat/>
- [5] *Koncepce malých a středních podniků* [online]. [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>
- [6] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6.vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 855 s. ISBN 80-247-0513-3
- [7] MACÁKOVÁ, Libuše et al., 2003. *Mikroekonomie*. 8. aktualizované vydání. Slaný: Melandrium. ISBN 80-86175-38-3.
- [8] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [9] *Malé a střední podniky: Výhody a nevýhody MSP* [online]. [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/n:16200/Specifika-a-vyhody-a-nevyhody-malych-strednich-a-velkych-podniku>
- [10] *Ministerstvo obchodu a průmyslu* [online]. [cit. 2016-11-19]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/9/Zprava_o_vvoji_MSP_a_jeho_podpore_v_roce_2014.pdf
- [11] MPO, Společná příloha č. 1 programů podpory MSP [online]. 2006 [citováno 11.11.2016], Dostupný na WWW: <http://download.mpo.cz/get/26613/26654/300599/priloha002.pdf>
- [12] *Nezaměstnanost* [online]. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

- [13] NOVOTNÝ, J. *Nauka o podniku I*. 1. vydání Brno : ESF MU, 2003. 203 s. ISBN 80-210-3090-9.
- [14] *Nový občanský zákoník: Obchodní závod* [online]. [cit. 2017-04-06]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/obcansky-zakonik-novy/cast-1-hlava-4-dil-2-paragraf-503?full>
- [15] Porter, M. E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 stran. ISBN: 80-85605-11-2
- [16] PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.
- [17] *Situační analýza* [online]. [cit. 2016-1-19]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>
- [18] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [19] Úřední věstník Evropské unie. : *Definice malých a středních podniků* [online]. 2014 [cit. 2017-04-06]. ISBN ISSN 1977-0626 (elektronické vydání).
- [20] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [21] Vlastní zpracování
- [22] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe pro 90. léta*. Vyd. 2., doplněné a rozšířené. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-94-8.
- [23] VYSEKALOVÁ, Jitka, Jaruše VYDROVÁ a Pavel STRNAD. *Základy marketingu pro střední odborné školy*. 2. vyd. Praha: Fortuna, 1999. ISBN 80-7168-668-9.
- [24] *Vývoj cen hospodářských plodin* [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: www.cссо.cz
- [25] WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.
- [26] *Zákon o obchodních korporacích: zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-00-1.

- [27] *Zákon o živnostenském podnikání* [<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>]. [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- [28] *Živnostenský zákon: Druhy živností* [online]. [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

SEZNAM PŘÍLOH


Příloha A Továřský list

Příloha B Klobas Oldřich pekařství - logo

Příloha A

Tovaryšský list

VLASTNÍ SILOU DO ŽIVOTA!



TOVARYŠSKÝ LIST

Čís. 240/23


František Kloubus dne *20. srpna* roku *1915*
narodený v *Bohuslavi* učil se v době od *1. srpna*
roku *1914* do *1. srpna* roku *1912* tedy po dobu *tří* roků
u spolupoděpsaného člena spolčenstva řemeslné živnosti pekařské.

Po celou dobu učení choval se mravně a svědomitě a ocvicoval si
veškeré theoretické i praktické vědomosti a zručnosti v řemeslné živnosti
pekařské podleba.

Dne *14. srpna* roku *1915* podrobil se předepsané zkoušce
tovaryšské a složil tuto s úspěchem, pročel ve smyslu platných sázkových
předpisů prohlásuje představenstvo spolčenstva jmenovaného vyučence
za tovaryše a na důkaz toho mu vystavuje tento tovaryšský list.

za
PŘEDSTAVENSTVO SPOLEČENSTVA PEKAŘŮ
František Kloubus
dne *16. srpna* roku *1915*

František Kloubus
učební mistr.



Stanislav
starosta spolčenstva

Příloha B

Logo



[: Úvod](#)

[: O společnosti](#)

[: Katalog](#)

[: Prodejny](#)

[: Kontakty](#)

Vítejte na webových stránkách firmy Klobas Oldřich

