



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



SESTAVENÍ MARKETINGOVÉHO PLÁNU PRO VYBRANÝ PODNIK

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Kateřina Pohlová**

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.





COMPILATION OF MARKETING PLAN FOR CHOSEN COMPANY

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Kateřina Pohlová**

Supervisor: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Pohlová**
Osobní číslo: **E12000135**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Sestavení marketingového plánu pro vybraný podnik**
Zadávající katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

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

1. Teoretická východiska pro marketingové plánování
2. Představení firmy a popis současného stavu
3. Průzkum chování zákazníků
4. Sestavení marketingového plánu
5. Zhodnocení efektivity marketingového plánu a prognóza budoucího vývoje

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

65 normostran

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

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 9788024715353.

KNIGHT, P. Vysoce efektivní marketingový plán. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1999-3.

LANE, P. Marketingové plánování: praktická příručka manažera, Grada Praha 2007. ISBN 80-7169-641-2.

TOYNE, B. and P. G. P. WALTER. Global Marketing Management: A Strategic Perspective. Allyn and Bacon, Needham, 1989. ISBN 0-205-11829-1.

MCDONALD, M. a H. WILSON. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace, Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.

Elektronická databáze článků ProQuest [online]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Elektronická databáze EBSCO [online]. Dostupné z: <http://www.kvkli.cz>

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

Marie Hlužová

Integra H+H, s. r. o.

Datum zadání diplomové práce:

31. října 2014

Termín odevzdání diplomové práce:

7. května 2015

doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum: 23.4.2015

Podpis:



Poděkování

Ráda bych poděkovala paní PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení, cenné podněty a inspirativní rady. Dále bych chtěla poděkovat Marii Hlůžové za pomoc při získání potřebných informací a podkladů, a také respondentům, podílejícím se na empirickém šetření, bez nichž by tato práce nevznikla.

Anotace

Předmětem diplomové práce je návrh a sestavení marketingového plánu pro vybraný podnik, zabývající se výrobou tradičního českého pečiva. První část je tvořena teoretickými východisky marketingového plánování a příslušných analýz. Následuje část praktická, v níž je zachycena charakteristika podniku, analýza vnějšího a vnitřního prostředí a průzkum chování zákazníků, provedený vlastním dotazníkovým šetřením. Na základě výsledků analýz jsou navrženy marketingové strategie, které jsou zakomponovány do nově sestaveného marketingového plánu pro sledovanou firmu.

Klíčová slova

Marketing, marketingová komunikace, marketingová strategie, marketingový mix, marketingový plán, SWOT analýza.

.

Annotation

The subject of this theses is a proposal and a creation of a marketing plan for chosen company, which is focused on the production of traditional Czech bakery products. The first part consists of theoretical basis of marketing planning and relevant marketing analysis. The following is a practical part, that captures characteristic of the company, analysis of the internal and external environment and a customer behavior research, which was taken by a questionnaire survey. Based on the results of analysis there are suggested marketing strategies, which are integrated into the newly established marketing plan for the observed company.

Key Words

Marketing, marketing communication, marketing strategy, marketing mix, marketing plan, SWOT analysis.

.

Obsah

Seznam zkratek.....	10
Seznam tabulek.....	11
Seznam obrázků.....	12
Úvod	14
1. Marketingové plánování	15
1.1 Součást strategického plánování	16
1.2 Marketingový plán	18
1.3 Obsah marketingového plánu	19
2. Tvorba marketingového plánu.....	21
2.1 Analýza situace	21
2.1.1 Analýza vnějšího okolí	22
2.1.2 Analýza trhu	24
2.1.3 Analýza firemních zdrojů	27
2.1.4 Analýza stávajícího marketingového mixu	28
2.1.5 Marketingové prognózování.....	29
2.1.6 Marketingový výzkum.....	30
2.2 SWOT analýza.....	33
2.3 Marketingové cíle	34
2.4 Marketingové strategie	35
2.4.1 Produktová strategie	37
2.4.2 Cenová strategie	37
2.4.3 Distribuční strategie.....	38
2.4.4 Komunikační strategie.....	40
2.5 Akční programy	42
2.6 Rozpočty	43
2.7 Kontrola	43
3. Charakteristika podniku.....	44
4. Sestavení marketingového plánu	46
4.1 Analýza současné situace.....	46
4.1.1 Analýza vnějšího okolí	46

4.1.2	Analýza trhu	55
4.1.3	Analýza firmy	58
4.1.4	Průzkum chování zákazníků	61
4.2	SWOT analýza	67
4.3	Marketingové cíle	68
4.4	Návrh marketingových strategií a akčních programů	69
4.4.1	Segmentace trhu	69
4.4.2	Produkt	70
4.4.3	Cena	71
4.4.4	Distribuce	71
4.4.5	Komunikace	72
4.5	Prováděcí program a rozpočet	73
4.6	Rozpočet	75
4.7	Kontrola	76
Závěr		77
Seznam použité literatury		78
Elektronické zdroje		80
Seznam příloh		84

Seznam zkratek

EU	Evropská Unie
HACCP	Analýza nebezpečí a kritické kontrolní body (<i>Hazard Analysis and Critical Control Points</i>)
HDP	Hrubý domácí produkt
TUL	Technická univerzita v Liberci

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Odhad vývoje míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2015 – 2017.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 2: Vývoj míry inflace (%) v ČR v letech 2008 – 2014</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 3: Průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR a Libereckém kraji (2012 - 2014).....</i>	<i>50</i>
<i>Tabulka 4: Vývoj složení obyvatelstva ČR podle hlavních věkových skupin mezi lety 2000-2065, vybrané roky (v %)</i>	<i>53</i>
<i>Tabulka 5: Odhad podílu na trhu s pečivem jednotlivých firem v regionech Jablonecko a Semilsko (2014)</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 6: Prováděcí program marketingového plánu Firmy XY, s.r.o. pro rok 2015</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 7: Odhad nákladů na marketingové aktivity Firmy XY, s.r.o. v roce 2015</i>	<i>75</i>

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Marketingové plánování jako součást podnikového plánovacího procesu</i>	18
<i>Obrázek 2: Vývoj HDP v ČR v letech 2010 – 2014.....</i>	47
<i>Obrázek 3: Vývoj míry nezaměstnanosti (%) v ČR v letech 2010 – 2014</i>	48
<i>Obrázek 4: Věkové složení obyvatel v Libereckém kraji k 31. 12. 2013</i>	52
<i>Obrázek 5: Vývoj počtu obyvatel v Libereckém kraji (1993 - 2013).....</i>	54
<i>Obrázek 6: Organizační struktura Firmy XY, s.r.o.</i>	59
<i>Obrázek 7: Běžný pekárenský sortiment Firmy XY, s.r.o.</i>	61
<i>Obrázek 8: Označení "Český výrobek - garantováno Potravinářskou komorou ČR".....</i>	70
<i>Obrázek 9: Organizační struktura Firmy XY, s.r.o.</i>	85
<i>Obrázek 10: Návštěvnost zákazníků prodejen Firmy XY podle dní v týdnu.....</i>	87
<i>Obrázek 11: Návštěvnost zákazníků prodejen Firmy XY podle denní doby</i>	87
<i>Obrázek 12: Věkové rozložení respondentů z dotazníkového šetření.....</i>	92
<i>Obrázek 13: Rozložení respondentů z dotazníkového šetření dle bydliště</i>	92
<i>Obrázek 14: Častost nákupu pečiva</i>	93
<i>Obrázek 15: Častost nákupu pečiva – rozdělení dle regionů.....</i>	93
<i>Obrázek 16: Preference pečiva</i>	94
<i>Obrázek 17: Preference pečiva – rozdělení dle regionů</i>	94
<i>Obrázek 18: Nejčastější místo nákupu pečiva</i>	94
<i>Obrázek 19: Nejčastější místo nákupu pečiva - Liberecko.....</i>	94
<i>Obrázek 20: Nejčastější místo nákupu pečiva - Jablonecko</i>	94
<i>Obrázek 21: Nejčastější místo nákupu pečiva - Semilsko</i>	94
<i>Obrázek 22: Nejčastější místo nákupu pečiva - Českolipsko</i>	94
<i>Obrázek 23: Nejvíce nakupovaný druh pečiva</i>	94
<i>Obrázek 24: Nejvíce nakupovaný druh pečiva - Liberecko.....</i>	94
<i>Obrázek 25: Nejvíce nakupovaný druh pečiva - Jablonecko</i>	94
<i>Obrázek 26: Nejvíce nakupovaný druh pečiva - Semilsko</i>	94
<i>Obrázek 27: Nejvíce nakupovaný druh pečiva - Českolipsko</i>	94
<i>Obrázek 28: Preference původu pečiva.....</i>	94
<i>Obrázek 29: Preference původu pečiva – rozdělení dle regionů</i>	94
<i>Obrázek 30: Průměrné výdaje na pečivo za týden</i>	94
<i>Obrázek 31: Průměrné výdaje na pečivo za týden – rozdělení dle regionů</i>	94

<i>Obrázek 32: Vliv reklamy při nákupu pečiva</i>	94
<i>Obrázek 33: Vliv reklamy při nákupu pečiva – rozdělení dle regionů</i>	94
<i>Obrázek 34: Propagace s největším vlivem</i>	94
<i>Obrázek 35: Znalost Firmy XY, s.r.o.</i>	94
<i>Obrázek 36: Znalost Firmy XY, s.r.o. – rozdělení respondentů dle bydliště</i>	94
<i>Obrázek 37: Znalost Firmy XY, s.r.o. – rozdělení respondentů dle věku</i>	94
<i>Obrázek 38: Znalost Firmy XY, s.r.o. – rozdělení respondentů dle pohlaví</i>	94
<i>Obrázek 39: Častost nákupu pečiva u Firmy XY.....</i>	94
<i>Obrázek 40: Častost nákupu u Firmy XY – rozdělení respondentů dle bydliště</i>	94
<i>Obrázek 41: Častost nákupu u Firmy XY – rozdělení respondentů dle věku</i>	94
<i>Obrázek 42: Častost nákupu u Firmy XY – rozdělení respondentů dle pohlaví</i>	94
<i>Obrázek 43: Hodnocení pečiva Firmy XY v porovnání s konkurencí</i>	94

Úvod

Pro dosažení úspěšnosti by měl podnik znát své okolí, konkurenty i zákazníky a mít tak relevantní informace pro budoucí rozhodnutí. Pokud se soustředí hlavně na sebe a okolím se příliš nezabývá, může se stát, že v případě ocitnutí se v nepříznivé situaci nebude vědět, proč se tak děje ani jak správně zareagovat. S podobnou situací se potýká také Firma XY, o které bude pojednávat celá tato práce (Firma XY je fiktivní název pro skutečnou pekárnu, která si z důvodu zachování soukromí, nepřeje být jmenována).

Firma XY je malá pekárna, zabývající se výrobou tradičního českého pečiva. Své dobré jméno staví na kvalitě výrobků a klasických pekařských postupech. Bohužel se však již delší dobu potýká s odlivem zákazníků a poklesem tržeb. Vzhledem k tomu, že v této společnosti nikdy nebyl definován marketingový plán, firma se nemá od čeho odrazit. V této diplomové práci tedy bude sestaven kompletní marketingový plán pro tuto společnost v postupných krocích a budou analyzovány relevantní okolní vlivy, současný stav podniku a následně budou navržena nová opatření v rámci marketingového mixu tak, aby byl alespoň částečně řešen současný problém Firmy XY. Dalo by se tedy říci, že cílem této diplomové práce je sestavení marketingového plánu pro Firmu XY tak, aby došlo k řešení současné nepříznivé situace podniku a k naplnění jejích vytyčených cílů.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části bude nejprve obecně definován marketingový plán a poté budou popsány jednotlivé kroky vedoucí k jeho sestavení. V části praktické bude charakterizována vybraná firma, bude popsán důvod sestavení marketingového plánu a následně bude sestaven dle jednotlivých kroků, definovaných v části teoretické. V této části bude provedena situační analýza, zejména bude věnována pozornost průzkumu chování zákazníků, ohledně nákupu pečiva, který bude zjišťován formou dotazníkového šetření. Na základě analýz budou navrženy nové strategie v rámci marketingového mixu tak, aby došlo k naplnění definovaných cílů dané firmy.

Téma diplomové práce jsem si zvolila proto, že v podobné situaci, jako popisovaná Firma XY, se může nacházet více podniků. Mnoho z nich také k marketingu může přistupovat obdobným způsobem, proto bych v této práci ráda poukázala na výhody sestavení marketingového plánu, a jeho přínos při řešení problémů na trhu.

1. Marketingové plánování

Každá firma sleduje svoji činností určité cíle. Aby tyto cíle mohly být efektivně naplněny, je třeba pečlivě plánovat jednotlivé kroky k jejich dosažení. O marketingovém plánování se hovoří tehdy, když podnik plánuje své aktivity v oblasti marketingu za účelem dosažení marketingových cílů. Marketingové plánování tedy není nic jiného, než snaha navrhnout a realizovat marketingový mix tak, aby bylo co nejlépe dosaženo splnění cílů na daném trhu. Marketingové plánování je používáno k segmentaci trhu, k identifikaci pozice na trhu, k předpovědi velikosti trhu a k plánování a realizaci tržního podílu v rámci daného segmentu.¹

Cílem marketingového plánování je vytvořit, udržet a rozvíjet vztah mezi marketingovými cíli podniku a mezi strategiemi zvolenými pro naplnění těchto cílů. Vše je závislé na firemních zdrojích a odvíjí se od proměnlivého konkurenčního prostředí. Jde o to, aby zdroje byly sladěny s příležitostmi na trhu.² Zdroje a cíle se mění v čase a liší se podnik od podniku.³

Mnoho firem se plánováním tolik nezabývá. Důvodem může být nedostatek času, finančních prostředků, lidí, zkušeností nebo domněnka, že formální plán není pro úspěšné podnikání potřeba. Plánování však má velké množství výhod:

- umožňuje zlepšit využití podnikových zdrojů a identifikovat marketingové příležitosti,
- povzbuzuje týmovou spolupráci a motivaci zaměstnanců díky ztotožnění se s podnikem,
- napomáhá k lepší identifikaci podnikových cílů a jejich efektivnějšímu dosahování.⁴

Samotný proces plánování sestává z následujících kroků:

- marketingová situační analýza,

¹ WESTWOOD, J. a J. VEJDĚLEK. *Jak sestavit marketingový plán*. 1999. ISBN 80-7169-542-4, s. 13.

² BOUČKOVÁ, J., et. al. *Marketing*. 2003. ISBN 80-7179-577-1, s. 15.

³ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 62.

⁴ WESTWOOD, J. a J. VEJDĚLEK. *Jak sestavit marketingový plán*, s. 14.

- stanovení marketingových cílů,
- formulování marketingových strategií,
- sestavování marketingového plánu.⁵

Výsledkem plánovacího procesu je vyhotovený marketingový plán. Tím však snaha zodpovědných pracovníků podniku nekončí, právě naopak. Sestavením marketingového plánu hlavní úsilí teprve začíná. Po plánovací etapě nastává etapa realizační, která zahrnuje vlastní realizaci plánu. V ní jde zejména o přeměnu stanovených úkolů v konkrétní činnosti. Neméně důležitá je také kontrolní etapa, v níž jsou měřeny dosažené výsledky z předchozí etapy a porovnávány se standardy plánu. Následuje hodnocení těchto výsledků a korigování odchylek.⁶

1.1 Součást strategického plánování

Plánování marketingových aktivit podniku není možné provádět odděleně od ostatních činností. Marketingové plánování by mělo být založeno na podnikovém strategickém plánování. Je totiž prostředkem, jímž firma monitoruje a kontroluje vnitřní i vnější vlivy, které působí na ziskovost podniku.⁷

Strategické řízení podniku je zaměřené na udržování souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli, zdroji a prostředím, v němž firma existuje. Jedná se o komplexní proces, který přesahuje marketing. Celý postup je složen z činností jako plánování, organizování, rozhodování, komunikování, motivování a kontrola.⁸ Jeho smyslem je formulace cílů dosažitelných v budoucnu a stanovení postupů a prostředků, pomocí nichž bude těchto cílů dosaženo. Strategické plánování se týká všech činností podniku.⁹

Strategickým plánováním se zabývá vrcholový management, který zároveň určuje dlouhodobé cíle a směry vývoje podniku. Cíle by měly být stanoveny tak, aby obstály

⁵ BOUČKOVÁ, J. et. al. *Marketing*, s. 16.

⁶ BOUČKOVÁ, J. et. al. *Marketing*, s. 16.

⁷ MC DONALD, M. *Malcolm McDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy*. 2007. ISBN 978-0-7494-5149-3, s. 25.

⁸ STRNAD, P. a J. DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*. 2009. ISBN 978-80-7083-450-4, s. 6.

⁹ SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*. 2004. ISBN 80-7318-177-0, s. 59.

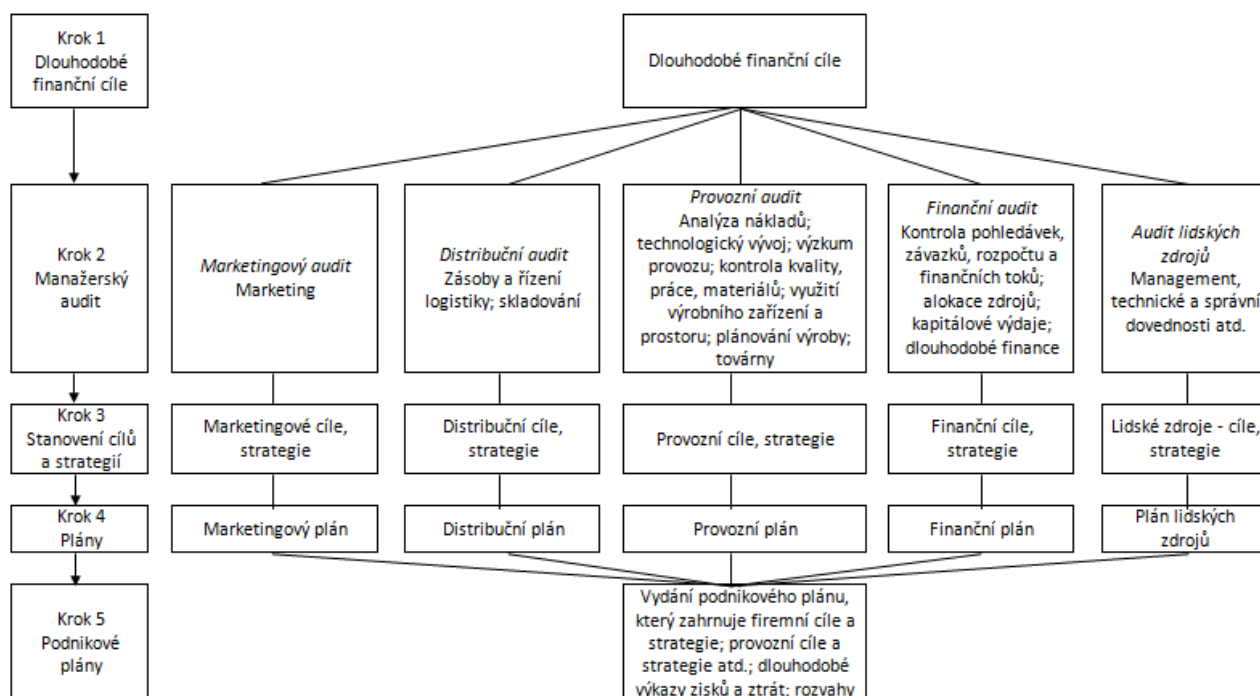
i v podmínkách měnícího se okolí. Strategické plánování tedy není pouze jednorázová akce, ale jedná se o soustavný proces reakce na měnící se vlivy faktorů vnějšího i vnitřního prostředí.¹⁰ Jeho nedílnou součástí je marketingové plánování. Marketingové cíle vychází ze strategických cílů, k jejichž dosažení si podnik volí marketingové strategie. Tyto strategie musí být v souladu s celkovou strategií podniku.¹¹

Provázanost marketingového plánu se strategickým podnikovým plánováním je uvedena na obrázku č. 1. První krok strategického plánování podniku vychází ze stanovení dlouhodobých finančních cílů. Délka tohoto plánovacího horizontu bývá zpravidla pět let. Ve druhém kroku je prováděn audit, neboli objektivní přezkoumávání prostředí a celkového fungování firmy. Audit je aplikován na jednotlivé oblasti podniku zvlášť. Manažerský audit tedy zahrnuje marketingový audit, distribuční audit, provozní audit, finanční audit a audit lidských zdrojů. V rámci třetího kroku podnikového plánovacího procesu jsou stanoveny cíle a strategie výše uvedených podnikových oblastí, pro něž byl audit prováděn. Ze zvolených cílů a strategií jsou vytvářeny plány, což je náplní čtvrtého kroku. Tyto plány bývají krátkodobé, zpravidla bývají tvořeny na jeden rok. Celý tento plánovací proces je zakončen pátým krokem. V jeho rámci je stanoven celkový podnikový plán. Ten zahrnuje firemní cíle a strategie pro jednotlivé oblasti.¹²

¹⁰ ROŠICKÝ, S., et. al. *Marketing XXL*. 2010. ISBN 978-80-89364-34-3, s. 44 – 45.

¹¹ SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*, s. 60.

¹² MC DONALD, M. *Malcolm McDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy*, s. 25



Obrázek 1: Marketingové plánování jako součást podnikového plánovacího procesu

Zdroj: MC DONALD, M. Malcolm McDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy. 2007, s. 28 (přeloženo autorkou).

1.2 Marketingový plán

Výsledkem plánovacího procesu v marketingové oblasti je písemný dokument, nazývaný marketingový plán. Jsou v něm zachyceny výsledky činností v oblasti marketingu a jeho úkolem je tyto aktivity řídit a koordinovat. Foret¹³ přirovnává marketingový plán k jakési „cestovní mapě“ daného podniku. Ta určuje kontrolní body, které musí být splněny a základní kroky vedoucí k dosažení těchto bodů. Z marketingového plánu by měly být patrné následující údaje:

- kde se firma momentálně nachází,
- kam se chce dostat v budoucnosti,
- jakým způsobem se tam dostane.

Marketingový plán je považován za nástroj řízení. Je proto nutné umět ho začlenit do celkového řídicího a plánovacího systému celé firmy. Má návaznost na ostatní firemní

¹³ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 2012. ISBN 978-80-266-0006-0, s. 35.

nástroje řízení a plány, jako jsou například finanční plán, či řízení lidských zdrojů. Jednotlivé plány bývají nejčastěji připravovány pro období jednoho kalendářního roku a měly by splňovat dvě kritéria: jednak musí být spolu vzájemně v souladu a jednak musí respektovat a snažit se naplnit dlouhodobé plány a cíle firmy.¹⁴

Podnikový plán marketingu může být tvořen dílčími marketingovými plány pro jednotlivé výrobky nebo geografické oblasti. Díky tomu je plán přehlednější a umožňuje podniku pružněji reagovat na změny v dynamicky se měnícím prostředí. Marketingový plán je krátkodobý a vyhotovuje se na období jednoho roku.¹⁵

Na marketingový plán jsou vyvíjeny následující požadavky:

- musí být jasný a výstižný,
- musí zahrnovat klíčové informace,
- definované aktivity musí být uskutečnitelné,
- neměl by být příliš rozsáhlý, ani příliš stručný.¹⁶

1.3 Obsah marketingového plánu

Marketingový plán se podnik od podniku liší. Pro jeho tvorbu neexistuje žádná jednotná forma ani rozsah, záleží na preferencích dané firmy. Je však důležité, aby byl přehledný, srozumitelný a bylo z něho patrné, jaké jsou cíle firmy a co je třeba udělat, aby bylo stanovených cílů dosaženo.¹⁷

Přestože je marketingový plán v každé firmě odlišný, jistá struktura by měla být dodržena. Jde o to, aby nebyly vynechány důležité informace, které by mohly mít vliv na kvalitu

¹⁴ BEDNÁŘ, J. *Marketingový plán malé firmy*, [online]. 2. vyd. 2012, 2013. ISBN neuvedeno. Dostupné z <http://www.marketingoveplany.cz/ebook/zaslani-ebooku.html>, s. 7.

¹⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 92.

¹⁶ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007. ISBN 978-80-247-1535-3, s. 189.

¹⁷ BEDNÁŘ, J. *Marketingový plán malé firmy*, s. 18.

a vypovídací schopnost celého plánu. Struktura marketingového plánu, definovaná P. Kotlerem, vypadá následovně¹⁸:

- 1) Úvod
- 2) Analýza situace
- 3) SWOT analýza
- 4) Marketingové cíle
- 5) Marketingové strategie
- 6) Prováděcí plán
- 7) Rozpočty
- 8) Kontrola
- 9) Přílohy

¹⁸ KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Marketing*. 2004. ISBN 80-247-0513-3, s. 109 – 110.

2. Tvorba marketingového plánu

V této části bude popsán samotný postup tvorby marketingového plánu. Pro sestavení plánu je třeba nejprve provést analýzu vnitřního i vnějšího firemního prostředí. Na základě výsledků těchto analýz následuje stanovení marketingových cílů, které musí být v souladu se strategickým plánem podniku. Následně dojde k navržení marketingových strategií, udávající celkový způsob, jakým bude stanovených cílů dosaženo. Tyto strategie budou rozpracovány do konkrétních úkolů a aktivit, řečené jako prováděcí plán. Poté bude následovat stanovení rozpočtu na jednotlivé marketingové aktivity a definován systém kontroly plnění plánovaných cílů.

2.1 Analýza situace

Pro plánování svých marketingových cílů, strategií a konkrétních úkolů je nejprve nutné získat relevantní informace, z nichž bude podnik později vycházet. Relevantními informacemi jsou myšleny takové údaje, které se významným způsobem týkají marketingové činnosti podniku. K získání a vyhodnocení těchto informací slouží situační analýza.¹⁹ V té je zahrnut marketingový průzkum a sběr historických dat jak o podniku a jeho produktech, tak také o blízkém i vzdálenějším okolí.

Prostředí, v němž firma působí, je tvořeno mnoha faktory mající vliv na činnost podniku. Tyto faktory jsou dynamické a nejisté. Aby byla firma úspěšná, musí je umět poznat, analyzovat a umět se jim přizpůsobit. Dále by měla umět odhadnout směr jejich budoucího vývoje, aby na ně mohla vhodným způsobem reagovat.²⁰ Analýza těchto faktorů by měla být uskutečňována ve třech časových horizontech:

- dosavadní vývoj,
- současný stav,
- odhad možného vývoje v budoucnu.²¹

¹⁹ BEDNÁŘ, J. *Marketingový plán malé firmy*, s. 19.

²⁰ BOUČKOVÁ, J., et. al. *Marketing*, s. 81.

²¹ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. 2003. ISBN 80-247-0447-1, s. 39.

Analýza situace je první krok marketingového plánování. Měla by být prováděna pravidelně, nejméně jedenkrát za rok. Její výsledky umožňují podniku poznat jeho vnitřní kvality a okolnosti, které ovlivňují možnosti uspokojování potřeb trhu.²² Smyslem situační analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, které mohou ovlivnit výběr firemních cílů a strategií.²³

Analýzu situace, jinak nazývanou také marketingový audit, lze rozčlenit do tří skupin:

- analýza vnějšího okolí,
- analýza trhu,
- analýza firemních zdrojů.

Část analýzy situace zahrnuje popis jednotlivých složek vnějšího okolí. V něm jsou zahrnuty faktory, ovlivňující firmu zvenčí a podnik na ně nemá prakticky žádný vliv.²⁴ Jsou složeny z prostředí ekonomického, demografického, přírodního, technologického a kulturního.

Tržní analýzu a analýzu firemních zdrojů lze označit také jako marketingové mikroprostředí. Do této kategorie spadají faktory, které bezprostředně působí na podnik a tím ovlivňují jeho činnost.²⁵ V tržní analýze jsou uvedeny informace o trhu jako celku, o zákaznících a konkurentech. Dále jsou popsány a analyzovány firemní zdroje v podobě zaměstnanců, finančních prostředků, dodavatelů a samotné produkce.

2.1.1 Analýza vnějšího okolí

Vnější okolí neboli marketingové makroprostředí, zahrnuje faktory, jež ovlivňují firmu zvenčí. Na jedné straně firmu omezují a diktují, co a jak může či nemůže provozovat. Na straně druhé mohou vytvářet nové příležitosti pro další rozvoj podniku. Působí tedy přímo i nepřímo na její aktivity, a schopnost podniku je ovlivňovat, bývá téměř nulová.²⁶

²² BOUČKOVÁ, J., et. al. *Marketing*, s. 17.

²³ STRNAD, P. a J. DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*, s. 11.

²⁴ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 47.

²⁵ Tamtéž, s. 45.

²⁶ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, s. 41.

Firma by se měla snažit je dobře poznat, aby na měnící se okolnosti byla připravena a mohla na ně správně reagovat. Patří sem následující faktory:

Ekonomické prostředí

Ekonomické faktory jsou takové, mající vliv na kupní sílu a strukturu výdajů spotřebitelů. Důležitým údajem je celková kupní síla, která bývá ovlivňována příjmy obyvatel, mírou inflace, výší úspor a úvěrů. Dále je vhodné sledovat celkovou míru nezaměstnanosti, vývoj směnných kurzů, hrubý domácí produkt, a další faktory, jež mohou mít v této oblasti vliv na nákupní chování zákazníků.²⁷

Demografické prostředí

Demografické prostředí představuje obyvatelstvo jako celek. Je zde zahrnut jejich počet, hustota osídlení, věk, pohlaví, zaměstnání, růst, migrace, porodnost, stárnutí, úmrtnost, úroveň vzdělanosti a mnoho dalších faktorů, týkající se obyvatelstva. Pro správné využití těchto údajů je vhodné využít nejen statistický pohled na ně, ale také jejich vývoj. Ten bývá základem pro stanovení prognóz vývoje trhu.

Kulturní prostředí

Kulturní prostředí výrazně ovlivňuje hodnoty, chování a preference společnosti. Jde totiž o soubor hodnot, idejí a postojů lidí, které jsou předávány z generace na generaci. Ty mají vliv na nákupní chování spotřebitelů a jeho změny.²⁸ Do faktorů kulturního prostředí lze zahrnout jazyková a náboženská specifika, etické normy, tradice a podobně.²⁹

Politické prostředí

Politické prostředí zahrnuje politickou stabilitu, stabilitu vlády, členství zemí v různých seskupeních, daňovou politiku atd.³⁰ Patří sem tedy nejen faktory týkající se národní i mezinárodní politické situace, ale také faktory legislativní. V rámci legislativy jsou

²⁷ BOUČKOVÁ, J., et. al. *Marketing*, s. 85.

²⁸ Tamtéž, s. 84.

²⁹ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 48.

³⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 83.

vytvářejí podmínky pro podnikání a vydávají různé zákony, vyhlášky a pravidla, týkající se ochrany podnikatele, spotřebitele či společnosti.³¹

Přírodní prostředí

Faktory přírodního prostředí zahrnují všechny přírodní zdroje, které jsou součástí vstupů výrobního procesu. V současné době jsou výrazně limitovány, protože současný způsob zacházení s nimi je spíše destruktivní.³² Nejen na dostupné množství přírodních zdrojů, ale také na jejich potřebu mají vliv klimatické a geografické podmínky, surovinové bohatství, ekologické problémy (například znečištění vody či ovzduší), devastace okolí spojená s těžbou surovin a podobně.³³

Technologické prostředí

Technologické prostředí zahrnuje faktory, představující trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, vznik nových technologií, rostoucí tempo inovací, zkracování životního cyklu produktů, zdokonalování infrastruktury, komunikační zařízení, internet a další. Aby podnik držel krok s konkurencí a stále se vyvíjejícími požadavky zákazníků, je nutné změny těchto faktorů sledovat. Pro podnik představují zdroj technologického pokroku, díky němuž mohou dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvýšit konkurenceschopnost a zefektivnit práci.³⁴

2.1.2 Analýza trhu

V rámci analýzy trhu jsou zjišťovány informace o tržním prostředí, v němž firma působí. Cílem analýzy trhu je správně definovat trh, jak si firma na tomto trhu stojí, kdo jsou její zákazníci, kdo je konkurence a jaké jsou vyhlídky budoucího tržního vývoje. Zmíněná analýza slouží k lepší identifikaci změn na trhu, což může firmě pomoci na tyto změny lépe reagovat.

³¹ BOUČKOVÁ, J., et. al. *Marketing*, s. 86.

³² Tamtéž.

³³ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 47.

³⁴ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 83.

Charakteristika trhu

Trh, na němž podnik působí, je třeba nejprve správným způsobem definovat. Lze rozlišovat trh spotřebitelský, trh výrobní sféry, trh zprostředkovatelský, vládní trh a mezinárodní trh. K zákazníkům různých trhů je vyžadován jiný přístup.³⁵ Trh by neměl být definován ani příliš široce, ani příliš úzce. Při úzkém vymezení trhu mohou být opomenuti potenciální konkurenti i možné požadavky zákazníků. Proto při změnách na trhu může dojít ke krachu firmy. Pokud je definice trhu naopak široká, zákazníci mohou přejít ke konkurenci, která lépe uspokojí jejich potřeby.³⁶

Při definici trhu je třeba nejdříve přemýšlet o zákaznících a jejich potřebách. Teprve potom o výrobcích či službách, jimiž jsou tyto potřeby uspokojovány.³⁷ Podle Kotlera je definice trhu určena skupinou spotřebitelů či firem, jež by mohla požadovat uspokojení určité potřeby. Jde tedy o soubor osob (firem), které by si mohly koupit produkt dané firmy za účelem uspokojení dané potřeby.³⁸

Definováním trhu je firmě umožněno poznat jednak strukturu zákazníků a jejich charakteristiky, což je základem k segmentaci trhu, a jednak také konkurenci. V rámci analýzy charakteristiky trhu je určována velikost trhu, tržní potenciál, tržní trendy a velikost podílu firmy na tomto trhu.³⁹

Zákazníci

Představují nejcennější hodnotu podniku. Při tvorbě marketingového plánu je vhodné zjistit počet zákazníků, jejich nákupní potenciál, možnosti opakované koupě, jaké jsou jejich potřeby a preference a také jak vnímají daný podnik a jeho produkci.⁴⁰

³⁵ BOUČKOVÁ, J., et. al. *Marketing*, s. 82.

³⁶ BLÁŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 55.

³⁷ Tamtéž, s. 56.

³⁸ KOTLER, P. *Inovativní marketing. Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 2005. ISBN 80-247-0921-X, s. 38.

³⁹ COOPER J. a P. LANE. *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*. 1999. ISBN 80-7169-641-2, s. 36 – 38.

⁴⁰ KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Marketing*, s. 31.

Autoři Cooper a Lane tvrdí, že náklady na získání nových zákazníků jsou asi třináctkrát vyšší, než náklady na udržení zákazníků stávajících.⁴¹ Z toho je zřejmé, že je mnohem efektivnější pečovat o stávající zákazníky, než vyhledávat nové. Pokud si firma chce zákazníky udržet, měla by vědět kolik má zákazníků, jak často nakupují, v jaké oblasti podnikají, ve které lokalitě se nacházejí, jaké jsou jejich potřeby a jestli existuje skupina zákazníků s velkým významem pro firmu, eventuálně jak velký je její podíl na celkovém počtu zákazníků.⁴²

Aby mohly být potřeby a přání zákazníků firmou dobře uspokojeny, je třeba, aby znala jejich požadavky, názory a chování. Z toho důvodu je vhodné v rámci analýzy zákazníků provést analýzu jejich nákupního chování a rozhodování.⁴³ Chování zákazníků se liší podle toho, o jaký typ se jedná. Podle Foreta⁴⁴ je možné rozlišovat jednotlivce, domácnosti, organizace, sídelní jednotky, územní jednotky, stát či nadstátní společenství. Pro potřeby této diplomové práce budou rozlišovány pouze dva typy zákazníků, a to jednotlivci a organizace.

Pro kompletní analýzu zákazníků je vhodné provést nejen analýzu těch stávajících, ale také zákazníků potenciálních. Ti mohou být rozděleni na zákazníky *konzistentní* a *nekonzistentní*. Konzistentní potenciální zákazníci jsou takoví, kteří se svými potřebami nejvíce podobají skupině stávajících nejlepších zákazníků. Nekonzistentní zákazníci jsou zákazníci, kteří se sice svými potřebami nepodobají zákazníkům stávajícím, ale mohli by produkt firmy nějakým způsobem využít.⁴⁵

Konkurence

Aby byl podnik úspěšný, musí dobře znát konkurenci a snažit se uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než oni. Konkurencí je ohrožován podnik a jeho úspěšnost tím, že vytváří tlak na snižování nákladů a inovaci. Podnik by měl umět na konkurenci reagovat vhodnou marketingovou strategií, která mu může pomoci zajistit konkurenční výhodu.⁴⁶

⁴¹ COOPER J. a P. LANE. *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*, s. 133.

⁴² Tamtéž, s. 31.

⁴³ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 81.

⁴⁴ Tamtéž.

⁴⁵ COOPER J. a P. LANE. *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*, s. 32.

⁴⁶ BOUČKOVÁ, J., et. al. *Marketing*, s. 83.

Konkurenci lze rozdělit na stávající, potenciální nebo substituty. Podnik se musí snažit uspokojit potřeby zákazníků lépe než konkurence a dostatečně se od ní odlišit. V rámci analýzy konkurence bývá zjišťováno: kdo je konkurence, jaké jsou její výsledky (např. tržní podíly), jakých produktů a služeb se konkurence týká a také jakých zákazníků. Dále by měl podnik sledovat, jak je konkurence vnímána zákazníky a jaká je její cenová, distribuční, produktová a komunikační politika.⁴⁷

2.1.3 Analýza firemních zdrojů

Zdroje představují základní prostředky, díky nimž může podnik vykonávat svoji činnost. Firma je na nich přímo závislá, ale může je sama ovlivňovat a měnit. Například může nahradit nespolehlivé zaměstnance, změnit dodavatele a podobně⁴⁸. Cílem této analýzy je identifikovat a zhodnotit stávající zdroje podniku. Tento krok je důležitý zejména proto, že nalezení kvalitních zdrojů může být dobrou konkurenční výhodou a lze na nich postavit kvalitní marketingové strategie. Do této části lze zařadit následující zdroje:

Zaměstnanci

Tvoří základní stavební kámen celé činnosti podniku. Důležitá je nejen kvalita jednotlivých pracovníků, ale také vhodně zvolená organizační struktura ve firmě. Zaměstnanci mohou být nejsilnějším zdrojem konkurenční výhody a měli by chápat, že pracují pro zákazníka. Podnik by měl umět zaměstnance vhodně motivovat a odměnit.⁴⁹

Dodavatelé

Zajišťují zdroje pro celé podnikání. Poskytují firmě suroviny, energii, služby, finanční prostředky apod. Aby podnik mohl dodržet slibovanou jakost, je třeba se ujistit, že jsou nakupovány kvalitní materiály a suroviny. Vybírání dodavatelé by měli být spolehliví. V opačném případě může dojít ke zpoždění ve výrobě, čímž jsou ohroženy termíny dodávek zákazníkům. Kromě toho, dobří dodavatelé mohou podnik dále inspirovat a dávat podněty pro zdokonalování produktů. Při výběru dodavatelů působí dva tlaky. Prvním tlakem je snaha o získání co nejlepšího dodavatele. Na straně druhé však tlak na úroveň

⁴⁷ BEDNÁŘ, J. *Marketingový plán malé firmy*, s. 25.

⁴⁸ Tamtéž, s. 41.

⁴⁹ KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 2003. ISBN 80-7261-082-1, s. 169 - 170.

podnikových nákladů. Mnoho firem proto sahá ke kompromisu. Tím může být snižování počtu dodavatelů s tvrzením, že jeden dobrý dodavatel je lepší než více průměrných.⁵⁰

Finance

Tvoří jeden z nejvýznamnějších zdrojů v podniku. Je třeba analyzovat finanční výsledky firmy v minulých letech, vysledovat trendy vývoje a také zhodnotit finanční situaci firmy, s ohledem na schopnost plnění marketingových cílů.⁵¹ V rámci analýzy financí je vhodné zhodnotit náklady a tržby a stanovit finanční cíle v podobě plánovaných tržeb, nákladů a zisku.

2.1.4 Analýza stávajícího marketingového mixu

V rámci analýzy současného stavu podniku, by měl být zhodnocen také stávající marketingový mix. Marketingový mix je tvořen produktem, cenou, distribucí a komunikací. Jednotlivé položky je vhodné popsat a analyzovat, aby výsledky této analýzy mohly sloužit jako podklad pro sestavení SWOT analýzy, stanovení marketingových cílů a výběr marketingových strategií.

Produkt

Zahrnuje všechny nabízené výrobky a doprovodné služby. Ve velké míře je závislý na dodavatelích, ale o tom, co bude firma produkovat a nabízet, rozhoduje jen ona sama. Z hlediska analýzy je vhodné hodnotit jednotlivé produkty zvlášť a určit, zda je žádoucí je nabízet v dosavadním složení, či nikoli.⁵² Hodnocena je především jakost produktu. Ta by měla vyhovovat potřebám a přáním zákazníků a měla by být zajištěna s přijatelnými náklady. Je důležité, aby standard jakosti produkce byl trvale přehodnocován a dodržován. Dále je vhodné analyzovat vlastnosti produktu, rozsah výrobních řad, název výrobku, balení, záruky a servis.⁵³

⁵⁰ KOTLER, P. *Marketing od A do Z*, s. 31.

⁵¹ BEDNÁŘ, J. *Marketingový plán malé firmy*, s. 33.

⁵² JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 2012. ISBN 80-247-4209-8, s. 100.

⁵³ COOPER J. a P. LANE. *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*, s. 51 – 52.

Cena

Představuje ocenění pro zákazníka. V rámci analýzy ceny je hodnocen způsob oceňování stávajících produktů, jejich finanční přínos, používání slev a sraček.

Distribuce

Ukazuje způsob, jakým se produkt dostane k zákazníkovi. V této oblasti je hodnocena distribuční síť, jež firma využívá při prodeji svých výrobků. Provádí se analýza distribučního pokrytí, umístění distribučního místa, jak vypadá prodejní teritorium, množství zásob ve vybraných místech, způsob dopravy, umístění výrobku a jeho vnímání zákazníkem.⁵⁴

Komunikace

V rámci analýzy komunikace je popisován způsob, jaký firma používá ke komunikaci se svými zákazníky. V této části jsou hodnoceny jednotlivé položky komunikačního mixu.

2.1.5 Marketingové prognózování

Jak již bylo řečeno, analýza situace je prováděna ve třech časových intervalech: hodnocení historického vývoje, současný stav a předpověď vývoje v budoucnu. Tímto třetím intervalem, tedy předpovědí budoucího vývoje jednotlivých složek situační analýzy, se zabývá marketingové prognózování.

Konkurenční výhodu získává ten, kdo dokáže nejlépe předvídat budoucí vývoj prostředí. V jeho rámci je hodnoceno, co se stane v okolí a jaký vliv to bude mít na firmu, pokud její strategie zůstane nezměněna. Nejčastěji bývají zpracovány prognózy prodeje, prognózy vývoje techniky a technologií a prognózy lidských zdrojů. Předpovědi bývají ovlivněny makroekonomickými, politickými, mezinárodními, průmyslovými, výrobními, konkurenčními a dalšími trendy.⁵⁵

⁵⁴ COOPER J. a P. LANE. *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*, s. 56 – 57.

⁵⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 90.

Odhady vývoje poptávky jsou východiskem pro stanovování marketingových cílů, bohužel však nemohou být nikdy zcela spolehlivé. Metody predikce vývoje poptávky lze rozdělit na kvalitativní a kvantitativní. V rámci kvalitativního způsobu odhadu poptávky jsou využívány metody expertizy, intuice, brainstorming, psaní scénářů aj. Kvantitativní metody zahrnují analýzy časových řad, metody rozboru příčin, predikční modely, extrapolace aj.⁵⁶

Při předpovídání budoucnosti je třeba brát v úvahu sezonní vlivy a trendy. Sezonnost má vliv na prodej určitých druhů zboží. Může se projevovat buďto jednou do roka (například zimní či letní obuv), jednou do měsíce (měsíční předplatné hromadné dopravy), týdně (návštěva kina) či se vyskytují prodejní špičky během dne (prodej pečiva). Trendy určují růst, stagnaci či pokles prodeje. Je tedy třeba identifikovat velikost sezonních odchylek od hlavního trendu vývoje.⁵⁷

2.1.6 Marketingový výzkum

V podkapitolách výše uvedených analýz bylo rozvedeno, jaká data by firma měla získávat, aby byla na trhu úspěšná a mohla sestavit efektivní marketingový plán. Nebylo již však zmíněno, jak tato data získávat. Způsob, etapy a metody sběru těchto dat budou proto stručně uvedeny v následující kapitole.

Kotler definuje marketingový výzkum jako „*systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému, před kterým podnik stojí.*“⁵⁸ Podle Tomka jde o „*soubor činností, které slouží ke zkoumání vnějších a vnitřních podmínek podniku.*“⁵⁹

Na základě těchto definic lze vyvodit, že marketingový výzkum je nástroj na získání informací důležitých pro podnik. Jedná se o sběr, analýzu a zobecnění informací o situaci, trhu, zákaznících, konkurenci a dalších elementech. V jeho rámci jsou poskytovány

⁵⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 90.

⁵⁷ COOPER J. a P. LANE. *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*, s. 100 – 101.

⁵⁸ KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. 2001. ISBN 80-247-0016-6, s. 116.

⁵⁹ TOMEK J. *Marketing podniku: Marketingové aktivity a tvorba marketingové strategie podniku*. 1.vyd. 1991. ISBN 80-85341-02-6, s. 53.

informace pro určování marketingových cílů, definici strategií, segmentaci trhu, efektivní uplatnění nástrojů marketingového mixu a sledování zpětné vazby marketingového působení.⁶⁰ Proces marketingového výzkumu je složen ze dvou základních etap. Jedná se o etapu plánovací a etapu realizační.

Plánovací etapa

Aby mohl být kvalitně proveden marketingový výzkum, je třeba vše pečlivě naplánovat. Plánovací etapa sestává ze dvou kroků, jimiž jsou:

- definice problému a určení cíle výzkumu
- sestavení plánu výzkumu.

Prvním a zároveň nejdůležitějším krokem procesu marketingového výzkumu je definice problému a určení cíle výzkumu. Zde by mělo být ujasněno proč je výzkum prováděn, jaký problém je třeba vyřešit, jaké informace je třeba získat a jakým způsobem. Lze vycházet z přísloví, které publikoval R. Kozel ve své knize: „Dobře definovaný cíl je napůl vyřešený problém.“⁶¹

V rámci druhého kroku bývá obvykle připravován plán výzkumu. Ten má návaznost na definované cíle a jsou zde určovány metody a techniky výzkumu, velikost zkoumaného vzorku i způsob zpracování informací. Dále je zde rozhodnuto, které informace budou využity, zda primární, sekundární či jejich kombinace.⁶²

Sekundární informace jsou takové, které již byly zjištěné dříve. Byly zpracovány za jiným účelem a může jít o statistické přehledy, účetní výkazy, balance apod. Primární data jsou taková, která jsou získávána poprvé. Jejich zjišťování je časově i finančně náročnější a týkají se pořizování údajů dosud neexistujících. Může jít například o povědomí zákazníků o výrobcích, kupních zvycích, spotřebitelských hodnotách, potřebách a přáních zákazníků apod. Terénní výzkum může být jak kvantitativní, tak kvalitativní. V rámci kvantitativního výzkumu jsou získávána data číselná a kvalitativní výzkum pomáhá

⁶⁰ BOUČKOVÁ, J., et. al. *Marketing*, s. 52.

⁶¹ KOZEL, R., et. al. *Moderní marketingový výzkum*, s. 71 – 72.

⁶² MALÝ, V. *Marketingový výzkum. Teorie a praxe*, 2008. ISBN 978-80-245-1326-3, s. 12.

identifikovat názory a postoje. Kvantitativní výzkum tedy zkoumá odpovědi na otázky typu „jak“ a kvalitativní výzkum hledá odpověď na otázku „proč“.⁶³

Realizační etapa

Po pečlivém naplánování marketingového výzkumu nastává etapa realizace. V jejím rámci je prováděn sběr dat, analýza zjištěných údajů, jejich interpretace a závěrečná doporučení. Samotný sběr dat závisí nejen na typu použitého výzkumu, ale také na časových i finančních možnostech firmy. Způsob analýzy informací je závislý na tom, zda jde o kvantitativní či kvalitativní výzkum. Při kvantitativním jsou používány statistické metody, zatímco u kvalitativních je každý případ analyzován zvlášť pomocí psychologických postupů. Dále je prováděna závěrečná zpráva. Ta by měla obsahovat předmět a cíle výzkumu, metodické postupy, popis zkoumaného souboru, shrnutí zjištěných poznatků a doporučení pro řešení problému, jež byl zkoumán.⁶⁴

Určení metody a techniky sběru primárních dat je závislé na problému, který má být zkoumán. V praxi je nejčastěji používán sběr dat pomocí dotazování, pozorování či experimenty. Dotazování může být prováděno osobně, telefonicky či písemně, pozorovat je možné osobně, s pomocí techniky a experimenty mohou být prováděny v laboratoři nebo v terénu.⁶⁵

Aby byla získána data s co nejvyšší vypovídací schopností, je nutné správně provést výběr respondentů. Výběr je možné provést náhodně, nebo záměrně. Při náhodném výběru má každá jednotka základního souboru stejnou pravděpodobnost, že bude vybrána. Výhodou je vyšší pravděpodobnost správnosti výsledku. Nevýhodou je, že žádná jednotka není povinna souhlasit s účastí na výzkumu. Záměrný výběr je využíván pro kvantitativní i kvalitativní výzkum. Při jeho použití bývá aplikován kvótní výběr, při němž je stanoveno kdo a kolik jednotek má být vybráno. Záměrný výběr je používán tam, kde je důležité zastoupení některých charakteristik vybíraných jednotek.⁶⁶

⁶³ COOPER J. a P. LANE. *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*, s. 46 – 47.

⁶⁴ MALÝ, V. *Marketingový výzkum. Teorie a praxe*, s. 12 – 13.

⁶⁵ SIMOVÁ, J. *Marketingový výzkum*. 2010. ISBN 978-80-7372-662-1, s. 70 – 74.

⁶⁶ BOUČKOVÁ, J., et. al. *Marketing*, s. 60 – 62.

2.2 SWOT analýza

SWOT analýza představuje metodu, s jejíž pomocí lze charakterizovat silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky podniku, jeho příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Zatímco analýza silných a slabých stránek vychází z podniku (někdy bývá též označována jako vnitřní analýza), analýza příležitostí a hrozeb vychází z faktorů externího prostředí, nad nimiž podnik nemá kontrolu (vnější analýza). Vnitřní analýza vychází z údajů, zjištěných při analýze marketingového mikroprostředí a je prováděna zejména v porovnání s konkurencí. Silné stránky představují takové skutečnosti, které přinášejí podniku konkurenční výhodu⁶⁷.

Slabé stránky naopak zachycují věci, které firma nedělá v porovnání s konkurencí dobře a je tedy oproti konkurenci v nevýhodě. Při provádění vnitřní analýzy se vychází z firemních schopností, dovedností, dostupných zdrojů, jejich využití a firemního potenciálu. Konkrétněji je vhodné zjistit, jaká je konkurenční pozice firmy, jaký je její podíl na trhu, jakou má image a reputaci mezi zákazníky i veřejností, jak funguje její vnitřní organizační struktura a informační systém a také jak fungují složky marketingového mixu. Dále lze provést popis vývoje obrátu i zisku za poslední rok, a finanční situace firmy.⁶⁸ Aby bylo dosaženo konkurenční výhody, měl by se podnik snažit o omezení slabých stránek a posilování silných.

Analýza příležitostí a hrozeb vychází z vnějšího prostředí podniku. Údaje vychází z analýzy marketingového makroprostředí a jde o faktory, které podnik nemůže ovlivnit, může je pouze správně identifikovat a vhodně na ně reagovat. Příležitosti zahrnují takové skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, nebo jiným způsobem přinést úspěch. Hrozby představují události, mající vliv na snížení poptávky, či zapříčinit neúspěch firmy.⁶⁹ Podnik by měl být schopen příležitostí využít a provést taková opatření, aby hrozby, v případě naplnění, neměly devastující účinek.

⁶⁷ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 2006. ISBN 80-247-0966-X, s. 39.

⁶⁸ BEDNÁŘ, J. *Marketingový plán malé firmy*, s. 26.

⁶⁹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 103.

SWOT analýzu lze provést nejen pro podnik jako celek, ale také pro jednotlivé produkty, poskytované služby, organizaci prodeje, konkurenty či prodejní oblasti.⁷⁰

2.3 Marketingové cíle

Marketingové cíle popisují žádaný stav v budoucnu a bývají odvozeny od strategických cílů firmy. Představují konkrétní záměry marketingového mixu a týkají se trhů a produktů. Marketingové cíle stanovují, čeho musí být v rámci marketingu dosaženo, aby byly nakonec naplněny firemní cíle.⁷¹

Marketingové cíle by měly plnit tři základní funkce: *koordinální*, *řídící* a *kontrolní*. Koordinální funkce zajišťuje zaměření všech marketingových činností na hlavní cíle firmy a definici vzájemných vztahů. Funkce řídící napomáhá v zaměření všech rozhodnutí na dosažení požadovaného stavu. Úkolem kontrolní funkce je hodnotit podnikové marketingové činnosti ve vztahu k naplnění stanovených cílů a v případě odchylek provést nutné korektury.⁷²

Marketingové cíle mohou být rozděleny na dva typy: *psychografické* a *ekonomické*. Psychografické marketingové cíle jsou spojeny s nepozorovatelnými procesy, souvisejícími s nákupním chováním. Takové mohou být například zvýšení stupně známosti značky a firmy, zvýšení preference a spokojenosti, docílení nákupního úmyslu, zvýšení počtu opakovaných nákupů, apod. Ekonomické cíle jsou měřitelné podle tržních transakcí a týkají se nákupu či prodeje.⁷³

Obecně je známo, že cíle musí být konkrétní, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově ohraničené. V rámci marketingového plánu, by měly být pro přehlednost rozčleněny na cíle pro jednotlivé marketingové nástroje, jimiž jsou produkt, distribuce, cena a komunikace.⁷⁴

⁷⁰ WESTWOOD J. a J. VEJDĚLEK. *Jak sestavit marketingový plán*, s. 36.

⁷¹ ZAMAZALOVÁ, M. et. al. *Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání*. 2010. ISBN 80-740-0115-6, s. 27.

⁷² JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*, s. 127.

⁷³ Tamtéž, s. 128.

⁷⁴ Tamtéž, s. 127.

2.4 Marketingové strategie

Představují prostředky, kterými lze dosáhnout stanovených cílů. Je důležité si uvědomit, že strategie není taktika. Strategie jsou celkové metody, vedoucí k dosažení konkrétních cílů. Neobsahují však podrobnosti jednotlivých prováděných akcí, jako je tomu u taktik. Marketingové strategie představují celkovou politiku produktu, ceny, distribuce a komunikace.⁷⁵

Ještě předtím, než se firma pustí do zpracovávání marketingových strategií, je vhodné provést následující tři kroky:

- segmentace – rozdělení trhu do skupin,
- targeting – tržní zacílení neboli výběr nejzajímavějších segmentů,
- positioning – definice pozice na trhu a odlišení od konkurence.⁷⁶

Tržní segmentace

Segmentace trhu představuje rozčlenění trhu do jednotlivých skupin tak, aby tyto skupiny byly uvnitř homogenní ale vzájemně mezi sebou heterogenní. Tyto skupiny, označované jako tržní segmenty, se vzájemně odlišují svými charakteristikami, potřebami a nákupním chováním.⁷⁷ Je prováděna především proto, že firmě umožní pečlivěji se zaměřit na konkrétní skupiny zákazníků a může svůj marketingový mix lépe přizpůsobit jednotlivým tržním segmentům.

Podnik si volí způsob segmentace podle svých vlastních potřeb, je však vhodné, aby se jednotlivé segmenty mezi sebou nepřekrývaly. Segmentace trhu může být:

- *geografická* (členění trhu dle států, regionů, krajů, měst apod.),
- *demografická* (členění podle věku, pohlaví, příjmů, povolání atd.),
- *psychografická* (rozdělování podle příslušnosti ke společenským skupinám, životního stylu či osobnostních charakteristik),

⁷⁵ WESTWOOD J. a J. VEJDĚLEK. *Jak sestavit marketingový plán*, s. 49.

⁷⁶ BEDNÁŘ, J. *Marketingový plán malé firmy*, s. 32.

⁷⁷ KOTLER, P. *Marketing*, s. 325.

- *behaviorální* (segmentace podle chování spotřebitelů, jejich postojů, názorů, vědomostí o produktech, frekvence užití výrobků apod.).⁷⁸

Kromě homogenity a heterogenity by odkryté segmenty měly plnit další podmínky:

- velikost - segmenty musí být dost velké, aby byly atraktivní,
- dostupnost - měly by být dosažitelné marketingovými nástroji,
- stabilita - segmenty by neměly podléhat rychlým změnám,
- akceschopnost - neměly by být mimo možnosti firmy,
- objektivita.⁷⁹

Targeting

Další krok, který po segmentaci trhu následuje, je tržní zacílení, neboli targeting. Cílem tohoto kroku je definice jednotlivých segmentů a poté vyhodnocení jejich atraktivity a vhodnosti pro firmu. Jeho smyslem je vybrat nejatraktivnější segment a na něho zaměřit marketingové aktivity. Jde o to, aby byl podnik zaměřen na takový segment, který přináší nebo v budoucnu přinese nejlepší obchodní výsledky.⁸⁰

Atraktivita je hodnocena například z hlediska potenciální úrovně ziskovosti, jednoduchosti vstupu, velikosti, stability a růstového potenciálu segmentu, počtu konkurentů či dosažitelného tržního podílu.⁸¹ Na základě výsledků tohoto kroku firma rozhoduje, na který trh se zaměří (targeting).

V rámci targetingu je vhodné provádět hodnocení následujících faktorů:

- *potenciál segmentu* (tržby i zisk segmentu, aby se podnik mohl zaměřit na ziskové segmenty),
- *růst segmentu* (s růstem segmentu rostou i tržby a zisk),
- *konkurence v segmentu* (silná konkurence vyvíjí tlak na snižování cen, čímž dochází ke snižování tržeb a zisku).⁸²

⁷⁸ KOTLER, P. *Marketing*, s. 333 – 347.

⁷⁹ BOUČKOVÁ, J., et. al. *Marketing*, s. 130.

⁸⁰ BEDNÁŘ, J. *Marketingový plán malé firmy*, s. 42.

⁸¹ BLAŽKOVÁ M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 75.

⁸² BEDNÁŘ, J. *Marketingový plán malé firmy*, s. 42.

Positioning

Positioning neboli tržní umístění, je aplikováno po zvolení tržních segmentů. V tomto kroku je zvolen nejvhodnější přístup k jednotlivým segmentům. Firma si volí marketingové strategie vůči těmto segmentům tak, aby zaujala zvolenou pozici v jejich očích.⁸³

2.4.1 Produktová strategie

Produktem představuje vše, co tvoří nabídku na trhu. Produkt sestává z jednotlivých vrstev, a to nejen ze základního užitku, značky, designu, kvality, stylu, doplňků, obalu, ale také z prodejního servisu, instalace, záruk a dalších doprovodných služeb.⁸⁴ Při určování produktové strategie podnik vychází z toho, v jaké vrstvě (eventuelně ve které kombinaci vrstev) se bude produkt odlišovat od konkurence.

Marketingové strategie týkající se produktu mohou zahrnovat například změny výrobního portfolia, vyřazení, přidání nebo úprava produktu, změna konstrukce, jakosti či výkonu, nebo také sjednocování či normalizace produktů.⁸⁵

2.4.2 Cenová strategie

Cena je vyjádřením směnné hodnoty produktu a jako jediná ze složek marketingového mixu, představuje pro firmu zdroj příjmů. Všechny ostatní položky marketingového mixu představují náklady. Cena je zároveň nejflexibilnějším nástrojem, protože ji lze okamžitě změnit.⁸⁶

Stanovená cena by neměla být příliš vysoká ani příliš nízká. Obě vedou k poklesu poptávky a tím k poklesu zisku. Cena by měla být v souladu s vlastnostmi produktu, s ním spojených služeb, zárukami, velikostí reklamy, image značky a dalšími charakteristikami. Na základě vlastností produktu je očekávána určitá výše ceny. Pokud je vyšší, zákazníci

⁸³ BOUČKOVÁ, J., et. al. *Marketing*, s. 122.

⁸⁴ KOTLER, P. *Marketing*, s. 387.

⁸⁵ WESTWOOD, J. a J. VEJDĚLEK. *Jak sestavit marketingový plán*, s. 49.

⁸⁶ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 111.

nejdou ochotni ji zaplatit. Pokud je naopak cena příliš nízká, zákazníci získají podezření o zastarání či nekvalitě produktu. Prodej se v obou případech nerealizuje.⁸⁷

Cílem cenové strategie je tedy určit vhodné ceny a dosáhnout očekávaných tržeb. V zásadě existují následující metody stanovení cen:

1. *Nákladově orientovaná cena* - cena založená na vyčíslení nákladů a následné přírážky na jednotku výrobku. Je jedním z nejběžněji používaných oceňování produkce. Jsou zde využívány kalkulační postupy, s jejichž pomocí jsou vyčíslovány náklady na výrobu a distribuci výrobků. Výhodou je jejich jednoduchost a snadná dostupnost údajů potřebných ke kalkulaci.
2. *Poptávkově orientovaná cena* - cena, stanovená na základě odhadu objemu prodeje a jeho změnou v závislosti na různých úrovních ceny.
3. *Konkurenčně orientovaná cena* - cena, odvíjející se od cen konkurenčních produktů, jež jsou srovnatelné s nabídkou firmy.
4. *Hodnotově orientovaná cena* – cena, opírající se o hodnotu vnímanou zákazníkem.
5. *Cena podle marketingových cílů firmy* – cena je stanovena podle toho, čeho chce firma dosáhnout. Cílem firmy může být maximalizace objemu prodeje a tržního podílu či maximalizace zisku. Na základě toho bude podnik buďto snižovat nebo zvyšovat ceny svých výrobků.⁸⁸

2.4.3 Distribuční strategie

Distribuce představuje způsob, jakým se produkt dostane ke konečnému spotřebiteli. Cílem je, aby se výrobek dostal ve správný čas na správné místo, za správnou cenu, s vynaložením optima nákladů. Buďto může podnik využít distribuci přímou, tedy prodávat své produkty přímo konečnému zákazníkovi, nebo distribuci nepřímou, což je prodej spotřebitelům prostřednictvím mezičlánků.

Pokud si podnik zvolí metodu *přímé distribuce*, může zvolit prodej přímo na místě produkce, ve vlastních prodejnách, v prodejních automatech, prostřednictvím internetu

⁸⁷ COOPER J. a P. LANE. *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*, s. 86.

⁸⁸ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 111 – 112.

nebo katalogů, či prostřednictvím vlastních osobních prodejců. Jeho výhodou je přímý kontakt se zákazníkem, kontrola produktu a nižší náklady. Nevýhodou však je, že s její pomocí nelze pokrýt tak velký rozsah trhu, jak s distribucí nepřímou. V případě *distribuce nepřímé* si podnik volí, kolik úrovní bude distribuční řetězec mít a jaké mezičlánky využije. Jako prostředníky může firma zvolit velkoobchod, maloobchod, agenta, či jejich kombinaci.⁸⁹

Volba distribuční strategie je důležitá, protože právě s ní přichází zákazník do styku a pomáhá vytvářet dojem výrobce. Má však také jiný význam. Má schopnost například ovlivnit kvalitu produktu a to jak k lepšímu, tak také k horšímu. Dále může ovlivnit prodej produktu jeho umístěním v prodejně. Distributor může také poskytovat výrobcům informace o nákupních preferencích zákazníků.⁹⁰

Obecně existují tři typy distribuční strategie:

- *intenzivní* - používaná u produktů běžné spotřeby se snahou o co největší pokrytí trhu,
- *selektivní* – týká se atraktivnějších výrobků s delší dobou spotřeby. Bývají nabízeny ve specializovaných prodejnách,
- *exkluzivní* – zahrnuje luxusní a vzácné výrobky, jež bývají dodávány jen na málo míst.⁹¹

Výběr distribuční strategie závisí na mnoha faktorech. Základem je nalezení nejefektivnějšího distribučního systému. Při jeho hledání je nutno vycházet z potřeb a preferencí sledovaného segmentu zákazníků a strategických zájmů podniku. Je tedy vhodné brát v úvahu nákupní zvyklosti zákazníka, image výrobku, nutnost poskytování služeb, distribuční strategie konkurence, druh výrobku, vliv firmy na kanál, náklady a další aspekty.⁹²

⁸⁹ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 120.

⁹⁰ Tamtéž, s. 121.

⁹¹ Tamtéž, s. 122 – 123.

⁹² STRNAD, P. a J. DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*, s. 97 – 99.

2.4.4 Komunikační strategie

Někdy též známé pod názvem komunikační mix či propagace. Jedná se o způsob, jakým podnik komunikuje jak se zákazníky, tak s širokou veřejností. Cílem této strategie je zvolit optimální složení komunikačních nástrojů tak, aby byly dosaženy stanovené cíle. Mezi tyto nástroje patří reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing.

Propagace je nejviditelnější složkou marketingového mixu. Jejím prostřednictvím jsou zákazníkům sdělovány informace o produktech, cenách a místech prodeje.⁹³ Propagace je prostředkem pro tvorbu poptávky a tím dosahovaného obrátu a zisku.⁹⁴

Při přípravě komunikační strategie je důležité, aby se firma snažila vyzdvihnout svoji konkurenční výhodu. Mnoho podniků tuto oblast opomíjí v domněnku, že jsou výborné ve všech oblastech svého působení a tímto způsobem se prezentují. Taková strategie však může vést k nudným a dlouhým reklamám, brožurám, webovým stránkám, apod., které jsou zaměřené obecně na podnik a prakticky nic konkrétního neříkají. Je proto vhodné být zaměřen na své hlavní konkurenční výhody a ty vyzdvihovat. Toto může pomoci zefektivnit marketingové snahy a zjednodušit komunikaci.⁹⁵

Reklama

Reklama je nejstarším, nejznámějším a nejviditelnějším nástrojem propagace. Jde o placenou, neosobní a jednostrannou formu komunikace, jež využívá různé sdělovací prostředky. Reklama je rozdělována právě podle médií, jež jsou využívány při reklamních sděleních. Existuje tedy tisková, rozhlasová, televizní, venkovní, pohyblivá reklama atd.⁹⁶

Reklamní plánovací proces zahrnuje etapy v podobě určení reklamních cílů, určení skupiny osob, jež chce firma oslovit, určení nejvhodnějších komunikačních prostředků, rozhodnutí o načasování reklamy, výběr cílových segmentů, rozhodnutí o umístění a velikosti

⁹³ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 130.

⁹⁴ COOPER J. a P. LANE. *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*, s. 126.

⁹⁵ SEEDS, D. The strategic marketing plan: Key for success. Smart Business Cleveland. *EBSCO Publishing – Business Searching Interface*. [online]. 2014 [vid. 2014-09-12]. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com/ipac.kvcli.cz:8080/bsi/pdfviewer/pdfviewer?sid=13c70eaa-9f64-480f-9704-6d5f88b27222%40sessionmgr110&vid=10&hid=128>

⁹⁶ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 130.

reklamy, sestavení plánu implementace reklamní kampaně, sestavení přehledu užitných vlastností produktu, příprava sdělení a samotné zahájení kampaně.⁹⁷

V rámci určení reklamních cílů je vycházeno z toho, zda podnik chce rozšířit okruh zákazníků (*attract*), zvýšit prodej stávajícím zákazníkům (*increase*), přetáhnout zákazníky od konkurence (*convert*) či pouze zákazníky udržet (*retain*). Na základě tohoto cíle je určeno cílové publikum. Důležité je, aby podnik znal jeho potřeby a na jejich základě mohl vybrat vhodné médium. Při výběru komunikačního média jsou zvažovány nejen potřeby cílového publika, ale také náklady, typ výrobku, cíle a strategie sdělení a reklama konkurence.⁹⁸

Podpora prodeje

Cílem podpory prodeje je okamžité zvýšení prodeje určitého výrobku. V současné době se jedná o nejúčinnější nástroj propagace. Z hlediska finanční náročnosti je využívána jen krátkodobě. Úzce souvisí s životním cyklem produktu, nejvíce je totiž aplikována ve fázi zavádění či úpadku, ovšem není to pravidlem. Podporu prodeje lze rozdělit podle toho, na koho je zaměřena. Při zaměření na konečné zákazníky jsou využívány různé slevy z ceny, zvýhodněná balení, prémie, spotřebitelské soutěže, vzorky zdarma, předváděcí akce a další. V případě zprostředkovatelů bývá podpora prodeje podobná, ovšem s tím rozdílem, že jsou dražší. Dále mohou být využity také různé dárky, schůzky, večírky, rauty apod.⁹⁹

Public relations

Public relations (neboli PR) má za úkol budovat dobré jméno firmy ve vztahu s veřejností. Veřejností je myšleno místní obyvatelstvo, kontrolní a správní orgány, různé organizace, tiskem, rozhlasem, televizí atd. V rámci PR jsou nejčastěji využívány prostředky v podobě výročních zpráv, společenských akcí, sponzoring různých sportovních či kulturních akcí, vydávání novin a časopisů, dny otevřených dveří, pořádání akcí ke zlepšení životního prostředí atd.¹⁰⁰

⁹⁷ COOPER J. a P. LANE. *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*, s. 117.

⁹⁸ STRNAD, P. a J. DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*, s. 112.

⁹⁹ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 130 – 131.

¹⁰⁰ Tamtéž, s. 132.

Osobní prodej

Jde o komunikaci tváří v tvář se zákazníkem. Je využíván pro specifické druhy zboží a je základním nástrojem v marketingové komunikaci mezi organizacemi (B2B – business to business). Mezi výhody osobního prodeje patří přímý kontakt se zákazníkem a možnost na jeho chování reagovat, vytváření a prohlubování obchodních vztahů, budování databáze zákazníků, využívání psychologie na ovlivňování zákazníků atd. Osobní prodej lze chápat také jako jedinečná forma distribuce.¹⁰¹

Přímý marketing

Přímý marketing je nástroj, který je přesně zaměřen na určitý segment trhu. Velká výhoda spočívá v tom, že neoslovuje tedy zbytečně širší veřejnost, ale pouze ty zákazníky, pro něž by mohla být nabídka atraktivní. Další výhodou tohoto nástroje je to, že marketér je schopen získat zpětnou vazbu zákazníků a vidět, jak zareagovali na nabídku. V rámci přímého marketingu jsou využívány letáky, dopisy, emaily, telemarketing, katalogy atd. Přímý marketing může být buďto adresný, či neadresný a je také důležitým nástrojem při obchodování s jinými organizacemi.¹⁰²

2.5 Akční programy

V této části plánu jsou jednotlivé marketingové strategie rozpracovány do konkrétních úkolů a aktivit. Je zde podrobně rozepsáno, co přesně má být provedeno, jaké jsou cíle jednotlivých úkolů, v jakém časovém horizontu mají být provedeny, kdo nese za stanovené úkoly odpovědnost a jaké jsou jejich očekávané náklady.¹⁰³

¹⁰¹ FORET, M. *Marketing pro začátečníky*, s. 133.

¹⁰² Tamtéž, s. 134.

¹⁰³ BEDNÁŘ, J. *Marketingový plán malé firmy*, s. 49 – 50.

2.6 Rozpočty

V rozpočtech jsou shrnuty očekávané tržby a celkové náklady, jejichž rozdíl tvoří očekávaný zisk. Představují základ pro plánování dodávek materiálu, výroby, počtu pracovních sil a celkovou realizaci marketingové strategie.¹⁰⁴

Marketingový rozpočet souvisí s finančním plánem podniku. Na jedné straně je třeba financovat marketingové aktivity, jež slouží k dosažení marketingových cílů, na straně druhé je podnik omezen celkovým firemním rozpočtem. Je proto třeba, aby byl marketingový rozpočet v souladu s obchodním i finančním plánem podniku. Pro stanovení rozpočtu je možné využít analýzy marketingových nákladů a míry splnění stanovených cílů v minulých letech, nebo stanovení nákladů na marketing podle konkurence.¹⁰⁵

2.7 Kontrola

V této kapitole si firma stanoví systém, kterým bude vyhodnocovat splnění jednotlivých naplánovaných úkolů a aktivit. Při hodnocení záleží na tom, zda byly splněny definované cíle jednotlivých úkolů a do jaké míry, proto je dobré určovat tyto cíle co možná nejkonkrétněji. Neméně důležitá je i kontrola finančního rozpočtu.¹⁰⁶ Nejčastěji je prováděna kontrola výsledků objemů prodeje, tržního podílu, nákladů a ziskovosti.¹⁰⁷

Kontrolní systém by měl umožnit měřit výkony při dosahování cílů a navrhnout opravné akce v případě odchylek. Prvním krokem kontrolního procesu je stanovení norem. Ty jsou vztaženy k rozpočtovanému prodeji, nákladům a k časovému harmonogramu realizace akčních plánů. Dalším krokem je samotné měření výkonů, jež umožňuje porovnání skutečného výkonu s cílovým výkonem. Závěrem je navrženo podrobné stanovení opravných postupů v případě vyskytnutí odchylek, či jejich překročení určitého limitu.¹⁰⁸

¹⁰⁴ KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Marketing*, s. 110.

¹⁰⁵ BEDNÁŘ, J. *Marketingový plán malé firmy*, s. 51.

¹⁰⁶ Tamtéž, s. 52 – 53.

¹⁰⁷ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, s. 186.

¹⁰⁸ WESTWOOD, J. a J. VEJDELEK. *Jak sestavit marketingový plán*, s. 93 – 94.

3. Charakteristika podniku

Pro účely této diplomové práce jsem si zvolila Firmu XY, spol. s r.o., která si z důvodu zachování soukromí nepřeje být jmenována. Jedná se o menší pekárnu se sídlem v Libereckém kraji, jejíž vznik je datován do roku 1992. Společnost s ručením omezeným byla založena společenskou smlouvou v roce 1994 a vznikla rozdělením původní společnosti. Do obchodního rejstříku byla zapsána 1. srpna 1994.

První provozovna vznikla na Jablonecku a o tři roky později provozovna druhá, na Semilsku. V současné době má pekárna čtyři prodejní místa, z nichž se dvě nacházejí právě v místech provozovny a dvě v Jablonci nad Nisou. Hlavními činnostmi firmy jsou *pekařství, hostinská činnost – občerstvení, koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej v rámci živnosti volné*. Činnost podniku je dle evropské klasifikace ekonomických činností NACE řazena do oblasti *zpracovatelského průmyslu*, konkrétně do odvětví *výroba potravinářských výrobků*.¹⁰⁹

Základní kapitál firmy činí 620 000,- Kč. Ke dni zápisu do obchodního rejstříku bylo základní jmění splaceno dvěma společníky v plné výši, přičemž vklad každého z nich činil 310 000,- Kč. V průběhu provozu byli tito dva společníci vystřídáni, nicméně jejich počet zůstal nezměněn. V současné době má tedy firma stále dva společníky, kteří zároveň vystupují jako jednatelé. Počet zaměstnanců je menší než 50, pekárna tedy může být řazena do kategorie malý podnik.

Firma XY je pekárna, která si zakládá na ručních postupech výroby, tradičních receptech a pečení z kvalitních surovin. Lze tedy říci, že posláním firmy je *poskytovat kvalitní české pečivo z poctivých surovin, vyrobené tradičními postupy s důrazem na ruční práci*.

V době svého založení byla Firma XY velmi oblíbená a vyhlášená svými chutnými produkty dle tradičních receptur. Její popularita byla dána jednak nízkým počtem konkurenčních firem v blízkém okolí a jednak tím, že vyráběné pečivo bylo mezi lidmi velmi oblíbené díky své kvalitě. Své významné postavení na trhu pečiva na Jablonecku

¹⁰⁹ ČSÚ. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)* [online]. 1. vyd. Praha: Český statistický úřad, 2010-2011 [vid. 2015-02-22]. Dostupné z <http://apl.czso.cz/iSMS/klaspol.jsp?kodklas=80004&kodcis=5103&ciselid=294356>

a Semilsku si firma držela poměrně dlouhou dobu. Nicméně postupem času začalo zákazníků ubývat, a ačkoliv firma stále vyráběla pečivo stejnými postupy z vybraných surovin, aby byla kvalita výrobků zachována, návrat spotřebitelů se nedostavil. Tržby tedy začaly klesat a náklady růst.

Domněnkou je, že k výše zmíněné situaci došlo kvůli rostoucí konkurenci, která díky nízkonákladové politice začala nabízet produkty za nižší ceny, čímž přetáhla velkou část zákazníků. Dalším důvodem mohly být supermarkety a větší obchodní řetězce, které přestaly odebírat pečivo od pekařů a začaly péct (respektive rozpékat) pečivo vlastní. Pro zákazníky mohla hrát roli pohodlnost, kdy si lidé rychle zvykli kupovat pečivo rovnou při nákupu ostatních potravin. Mohlo jít také o to, že spotřebitelé preferovali nižší cenu, proto síla a velikost konkurence rychle vzrostla.

V rámci této části bude provedena analýza vnějšího a vnitřního okolí, zjišťovány preference zákazníků ohledně nákupu pečiva a na základě zjištěných údajů, budou navrženy pro Firmu XY takové marketingové strategie, které povedou k tomu, aby se firma vrátila do povědomí veřejnosti jako vyhlášená pekárna v okolí, zvýšil se jí počet zákazníků a zlepšilo se jí postavení na trhu.

4. Sestavení marketingového plánu

V této části diplomové práce bude navržen marketingový plán pro Firmu XY v jednotlivých krocích dle teoretické části. Nejprve bude analyzováno vnější okolí, které firmu obklopuje a může ovlivnit její podnikání. V jeho rámci budou sledovány vlivy ekonomické, právní, sociální, přírodní a technologické. Tyto faktory firma nemůže ovlivnit, může na ně však vhodnou strategií reagovat. Dále bude analyzována současná situace na trhu. Zde bude zkoumána zejména konkurence a částečně také zákazníci. Průzkum chování zákazníků bude rozebrán podrobněji hned v další podkapitole. Dále bude následovat analýza vnitřního prostředí firmy, čili jejích zaměstnanců, dodavatelů, finanční situace a jednotlivých položek současně aplikovaného marketingového mixu. Následně budou popsány marketingové strategie, používané v současnosti. Na základě výsledku analýz budou navrženy strategie nové, které budou rozpracovány do akčního plánu.

4.1 Analýza současné situace

Před samotným sestavením marketingového plánu pro Firmu XY, s.r.o. je nutné nejprve analyzovat současnou situaci. Tento krok je důležitý z toho důvodu, že firma musí znát svůj současný stav, aby se měla od čeho odrazit při snaze dosáhnout požadovaného budoucího stavu.

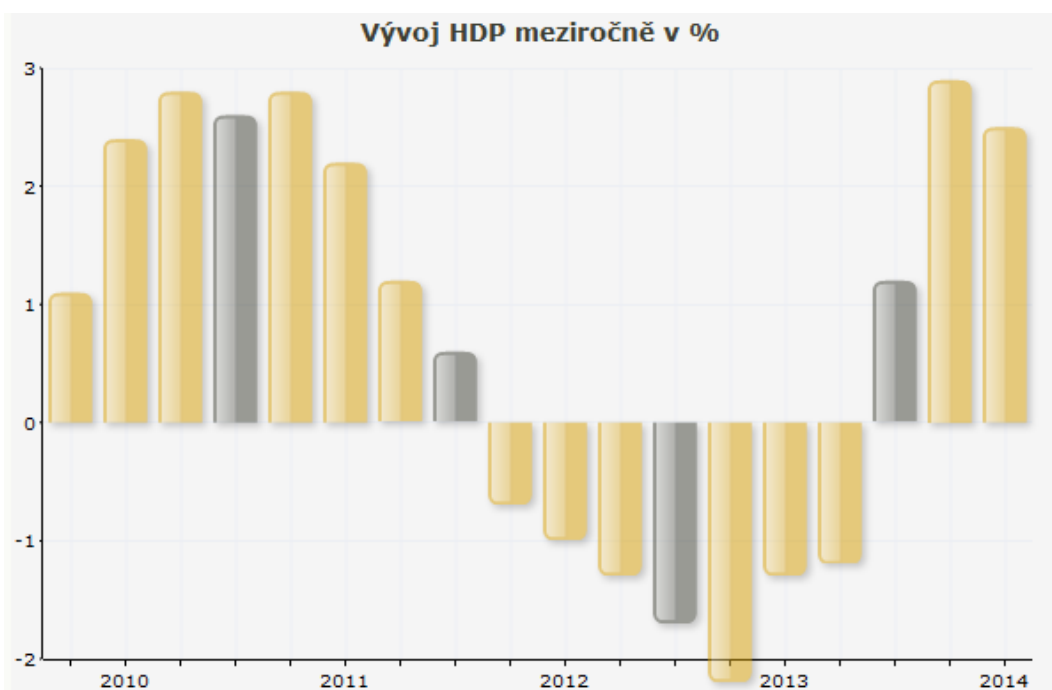
4.1.1 Analýza vnějšího okolí

Prostřednictvím analýzy vnějšího okolí je zkoumáno ekonomické, politické, sociální, technologické a právní prostředí. Zde jsou zahrnuty faktory, které ovlivňují zvenčí nejen Firmu XY, ale také ostatní hráče na trhu. U vybraných oblastí bude popsán současný stav, historický vývoj a možný vývoj v budoucnu.

Ekonomické prostředí

Mezi hlavní faktory ekonomického prostředí patří vývoj HDP, nezaměstnanost, inflace a průměrná mzda.

Vývoj HDP od roku 2010 je uveden níže na obrázku č. 2. HDP je užíváno k určení výkonnosti ekonomiky a v penězích vyjadřuje vše, co bylo na území daného státu za dané období vyrobeno. Z grafu je patrné, že v letech 2010 – 2014 vývoj HDP zaznamenal největší pokles ve 3. čtvrtletí roku 2012, kdy došlo k poklesu o 1,7 %. Od té doby se pokles zpomalil a v polovině roku 2013 začal HDP zase růst. Dle prognózy ČNB by měl být vývoj HDP v dalších letech pozitivní. V roce 2015 by měl hrubý domácí produkt růst o 2,6 % a v roce 2016 o 3,0 %.¹¹⁰



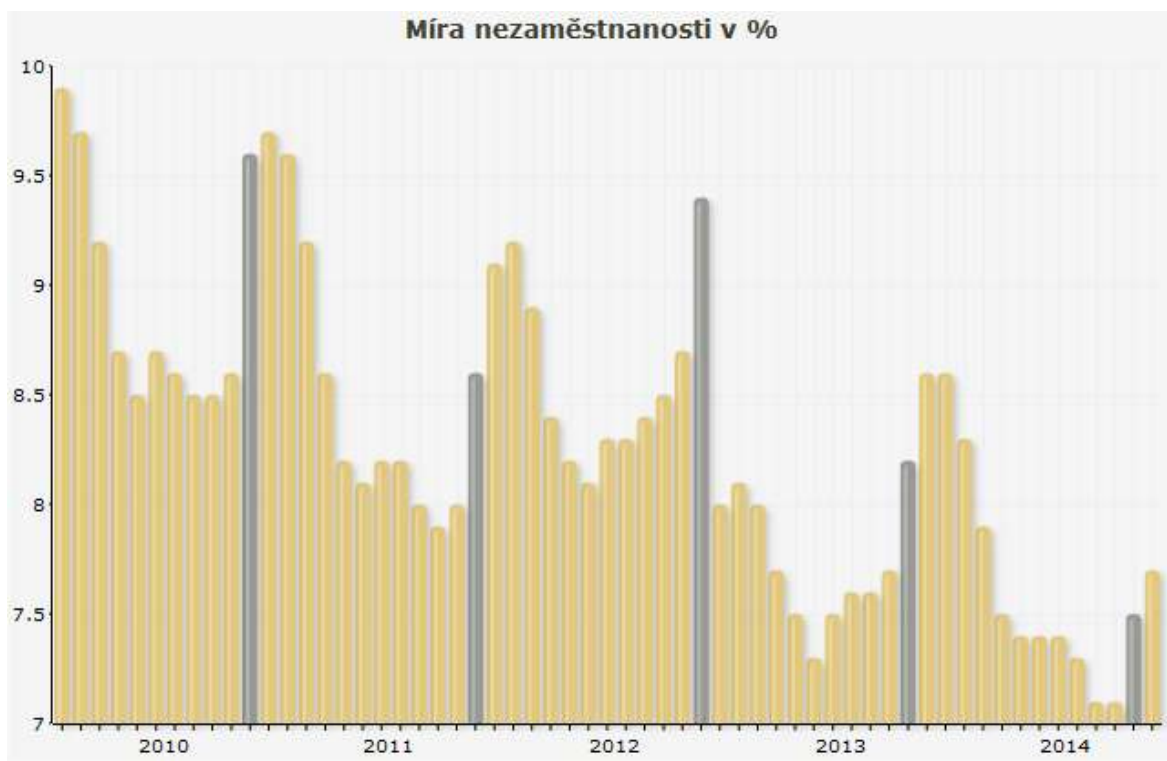
Obrázek 2: Vývoj HDP v ČR v letech 2010 – 2014

Zdroj: KURZY.CZ: Vývoj HDP v ČR

Nezaměstnanost je dalším faktorem ekonomického prostředí, který může mít vliv na hospodaření firmy. Když je vysoká nezaměstnanost, je také zpravidla menší koupěschopnost obyvatelstva, protože ti jsou závislí pouze na sociálních dávkách. Pro Firmu XY z toho plyne, že při vyšší míře nezaměstnanosti by lidé mohli omezit nákup pečiva u této pekárny a dát spíše přednost levnější konkurenci. Zde by pro ně hrála roli zejména nízká cena produkce. Zase na druhou stranu při vyšší míře nezaměstnanosti si firma může do svého týmu zaměstnanců vybírat z většího množství uchazečů. Vývoj míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2010 – 2014 je uveden na obrázku č. 3. Z grafu je patrný

¹¹⁰ ČNB. *Aktuální prognóza ČNB – Česká národní banka* [online]. Praha, zveřejněno 5. 2. 2015 [cit. 01-03-2015]. Dostupné z https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

trend poklesu míry nezaměstnanosti v jednotlivých letech. Zatímco v roce 2010 byla průměrná míra nezaměstnanosti 9 %, v roce 2014 to bylo 7,5 %.¹¹¹



Obrázek 3: Vývoj míry nezaměstnanosti (%) v ČR v letech 2010 – 2014

Zdroj: KURZY.CZ: Nezaměstnanost v ČR

Dle predikce Ministerstva práce a sociálních věcí by se v letech 2015 – 2017 měl podíl nezaměstnaných osob lehce snižovat, konkrétní hodnoty jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Odhad vývoje míry nezaměstnanosti v ČR v letech 2015 – 2017

	2015	2016	2017
Podíl nezaměstnaných osob (%)	7,0 – 7,4	6,8 – 7,2	6,4 – 7,0

Zdroj: MPSV.CZ: Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů

Protože Firma XY působí v Libereckém kraji, dalším zajímavým ukazatelem je rozdělení nezaměstnanosti dle krajů. Nezaměstnanost v Libereckém kraji dosáhla hodnoty 8,85 %

¹¹¹ KURZY.CZ, spol. s r.o. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2015, Míra nezaměstnanosti v % [online]. © 2000 – 2015 [vid. 2015-03-01]. ISSN 1801-8688. Dostupné z <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost>

dle údajů Českého statistického úřadu k 31. 12. 2014. Nejnižší nezaměstnanost je v Praze (5,36 %), naopak nejvyšší nezaměstnanost je v Ústeckém kraji (11,93 %).¹¹²

Dalším sledovaným ukazatelem je míra inflace. Inflace je meziroční růst cenové hladiny v ekonomice a má dopad na snižování reálné hodnoty peněz. Z toho plynou nižší reálné průměrné mzdy zaměstnancům, také nižší koupěschopnost obyvatel a tedy nižší odbyt produkce. Inflace také významně ovlivňuje ceny surovin a energií, což zvyšuje náklady firmy. V roce 2014 byla průměrná roční míra inflace 0,4 %, což je oproti předchozím rokům velmi nízká míra. Pro rok 2015 je dle České národní banky míra inflace predikována na 0,1 % a pro rok 2016 na 1,1 % v 1. čtvrtletí a 1,6 % v 2. čtvrtletí.¹¹³ Vývoj míry inflace za posledních 5 let v ČR je zachycen v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Vývoj míry inflace (%) v ČR v letech 2008 – 2014

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Vývoj míry inflace (%)	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

Zdroj: ČSÚ. Inflace – druhy, definice, tabulky (upraveno autorkou)

Dalším ekonomickým faktorem jsou průměrné mzdy. Výše vyplácených mezd zaměstnance motivuje podávat lepší pracovní výkon a odvádět tak svoji práci lépe a kvalitněji. Dále má vliv na větší koupěschopnost obyvatel, kteří si mohou dovolit více utratit. Na druhou stranu pro firmy představuje náklad a vstupuje do cen finální produkce. Vývoj průměrných měsíčních hrubých mezd v České republice a v Libereckém kraji, v letech 2012 – 2014, je uveden v tabulce č. 3. Průměrné mzdy v Libereckém kraji jsou o něco nižší, než průměrné mzdy celé České republiky a lze si všimnout mírně rostoucího trendu, který může předpovídat růst také v dalších letech.

¹¹² ČSÚ. *Nezaměstnanost v kraji k 31.12.2014 podle MPSV* [online]. ČSÚ v Karlových Varech, aktualizováno 2014-09-10 [vid. 2015-03-01]. Dostupné z

http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_kraji_k_31_1_2014_podle_mpsv

¹¹³ ČNB. *Aktuální prognóza ČNB – Česká národní banka* [online]. Praha, zveřejněno 5. 2. 2015 [cit. 01-03-2015]. Dostupné z https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

Tabulka 3: Průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR a Libereckém kraji (2012 - 2014)

Vývoj měsíčních mezd	2012	2013	2014
Průměrná hrubá mzda v ČR	25 101 Kč	25 128 Kč	25 179 Kč
Průměrná hrubá mzda v Libereckém kraji	22 789 Kč	23 055 Kč	23 163 Kč

Zdroj: ČSÚ. Průměrné mzdy

Právní prostředí

Právní prostředí představuje legislativní opatření různého druhu, která mají vliv na činnost všech firem v tomto oboru. Patří sem zákony, vyhlášky, nařízení a směrnice, jimiž se musí každá firma řídit. Základní rámec právních předpisů v oboru působení Firmy XY tvoří následující právní předpisy:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů.¹¹⁴
- Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší, ve znění pozdějších předpisů.¹¹⁵
- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, ve znění pozdějších předpisů.¹¹⁶

Významnou legislativní změnu v pekársko-cukrárenském oboru, představuje nařízení Evropské Unie (EU) č. 1169/2011, o poskytování informací o potravinách spotřebitelům,

¹¹⁴ Business.center. Zákony a právní normy. Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy České republiky [online]. 1998-2013. [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

¹¹⁵ Ministerstvo životního prostředí. Platná legislativa – Ministerstvo životního prostředí [online]. Praha 10: Ministerstvo životního prostředí ČR [cit. 2015-03-05]. Dostupné z <http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf>

¹¹⁶ Ministerstvo zemědělství. Zákon o potravinách (potravinový zákon, eAGRI) [online]. 2009-2015. [cit. 2015-03-04]. Dostupné z <http://eagri.cz/public/web/mze/potravinovy/legislativa/zakon-o-potravinach/>

kteře vešlo v platnost v prosinci roku 2014. Jde o změnu pravidel v označování potravin. Obaly potravin musí obsahovat zákonný název (u pečiva název druhu, skupiny a podskupiny, dle vyhlášky Ministerstva zemědělství č. 182/2012 Sb.). Dále musí být uvedeno podrobně rozepsané složení, alergeny, země původu, výživové údaje apod. Na vše je stanovena povinná velikost písma.¹¹⁷

Velmi důležité je také nařízení Evropského parlamentu a Rady EU č. 853/2004 ze dne 29. dubna 2004, o hygieně potravin. Dle tohoto nařízení by mělo být zajištěno, aby na všech stupních výroby, zpracování a distribuce byly potraviny pod kontrolou provozovatele a byly plněny stanovené hygienické požadavky.¹¹⁸

Všem provozovatelům potravinářských podniků ukládá současná legislativa zavedení tzv. *Hazard Analysis and Critical Control Points* (dále jen HACCP), neboli analýza nebezpečí a kritické kontrolní body, vzniknuvší podle nařízení Evropské Unie. Byla zavedena z důvodu nutnosti provozovatelů potravinářských podniků dbát na zdravotní nezávadnost potravin. Systém HACCP má za úkol identifikovat a analyzovat nebezpečí, které mohou ohrozit zdravotní nezávadnost potravin. V rámci těchto principů jsou stanoveny okamžiky, kdy je nutné provádět pravidelnou kontrolu, aby nevzniklo žádné neodstranitelné nebezpečí. Patří sem například dodávka či přeprava potravin, skladování, použití správné teploty při zpracování potravin, výdej hotových potravin apod.¹¹⁹

V návaznosti nejen na výše zmíněné vyhlášky a nařízení, vznikla tzv. „Pravidla správné výrobní a hygienické praxe pro výrobce chleba a běžného pečiva“, zpracována sdružením *Podnikatelský svaz pekařů a cukrářů v ČR*. Jedná se o příručku, v níž je obsažen ucelený přehled základních požadavků evropské a české legislativy k výrobě chleba a běžného

¹¹⁷ SVAZ PEKAŘŮ. *Svaz pekařů – legislativa – právní servis* [online]. Praha: Podnikatelský svaz pekařů a cukrářů v ČR, aktualizováno 2015-01-26 [vid. 2015-03-04]. Dostupné z <http://www.svazpekaru.cz/index.php/legislativa/pravni-normy>

¹¹⁸ Potravinářská komora ČR. *Oborová příručka pro živnost „Pekařství a cukrářství“* [online]. Praha: Podnikatelský svaz pekařů a cukrářů ČR, 2009 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z <http://www.foodnet.cz/soubor.php?id=15093&kontrola=499affcaab08d4c6ea6fa47e484cec21>

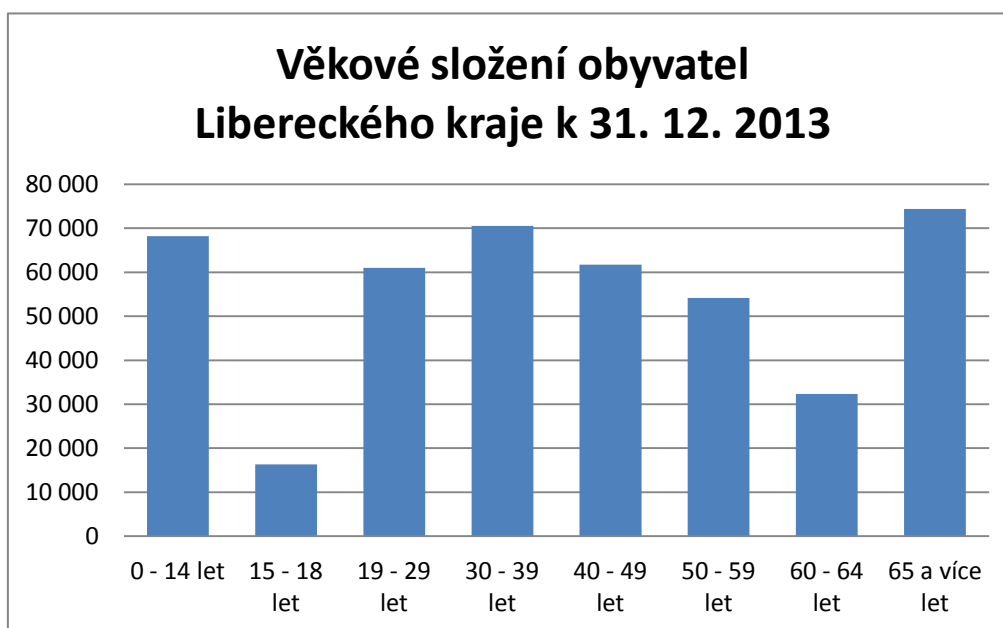
¹¹⁹ MAKRO Cash & Carry ČR. *Zásady HACCP* [online]. MAKRO Cash & Carry ČR s. r. o., 2015-03-04 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z <http://www.makro-haccp.com/cz/index.php?page=inform-yourself/haccp-principles.html>

pečiva. Obsahem těchto pravidel jsou zásady HACCP, postupy při výrobě pečiva, hygiena výroby, hygiena osob, kontrola jakosti a mnoho dalších.¹²⁰

Sociální prostředí

Sociální prostředí zahrnuje obyvatelstvo a jeho strukturu. Obyvatelé pro firmu představují jednak poptávku (ať už skutečnou či potenciální), tak také pracovní sílu. V této oblasti bude sledována věková struktura, vývoj počtu obyvatel a životní styl.

Důležitým demografickým ukazatelem je věková struktura obyvatelstva. Jedná se zejména o stárnutí obyvatelstva, které má za následek nedostatek pracovní síly a nižší koupěschopnost obyvatel, z důvodu jejich závislosti na příjmech ze starobního důchodu. Věkové složení obyvatel v Libereckém kraji je uveden na obrázku č. 4.



Obrázek 4: Věkové složení obyvatel v Libereckém kraji k 31. 12. 2013
Zdroj: ČSÚ. Věkové složení obyvatelstva 2013

Z grafu je patrné, že největší skupinu obyvatel činí lidé v neproduktivním věku, čili ve věku do 15 let a ve věku 65 let a více. Předpokládaný demografický vývoj ve složení

¹²⁰ Ministerstvo zemědělství. Pravidla správné výrobní a hygienické praxe pro výrobce chleba a běžného pečiva (Potraviny, eAGRI) [online]. 2009-2015. [cit. 2015-03-04]. Dostupné z <http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/hygienicky-balicek/spravna-hygienicka-praxe/pravidla-spravne-vyrobní-a-hygienicke.html>

obyvatelstva ČR dle hlavních věkových skupin do roku 2065 je uveden v následující tabulce č. 4. Je zde vidět, že procentuální podíl lidí ve věku 65 let a více se zvyšuje, zatímco podíl dětí do 15 let klesá. Z toho vyplývá, že trend stárnutí populace by měl dle prognóz pokračovat a prohlubovat se.

Tabulka 4: Vývoj složení obyvatelstva ČR podle hlavních věkových skupin mezi lety 2000-2065, vybrané roky (v %)

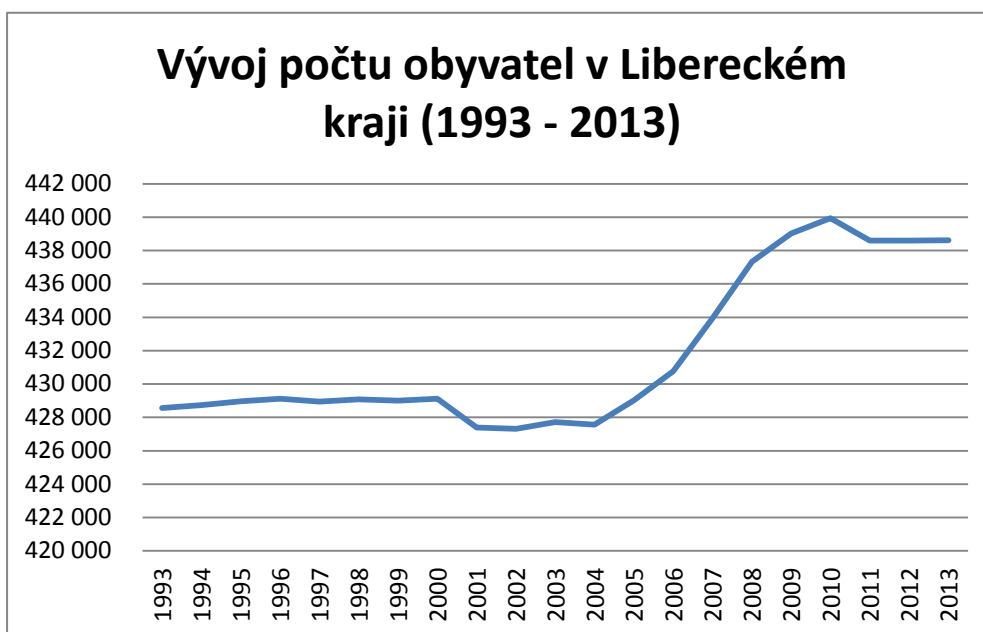
Věk	2000	2010	2015	2020	2025	2035	2045	2055	2065
0-14	16,4	14,2	15,1	15,6	14,9	13,0	13,3	13,9	13,2
15-64	69,8	70,6	67,2	64,4	63,4	62,5	57,0	53,7	54,6
65+	13,8	15,2	17,7	20,1	21,7	24,5	29,6	32,4	32,2

Zdroj: Demografie.info. ANALÝZA: Demografické stárnutí ČR podle výsledků projekce

Protože počet obyvatel v Libereckém kraji tvoří potenciální poptávku Firmy XY, je vhodné ho sledovat a odhadnout jeho vývoj v budoucnu. Z obrázku č. 5 je patrný velký nárůst počtu obyvatel mezi lety 2004 – 2010. Od roku 2010 však již začal počet obyvatel mírně klesat. Dle předpovědi Českého statistického úřadu by měl počet obyvatel Libereckého kraje do roku 2050 klesnout na 419 tisíc,¹²¹ což by velmi negativně ovlivnilo nejen celkovou poptávku, ale také dostupnost pracovní síly.

Dalším důležitým sociálně-kulturním faktorem je životní styl obyvatelstva. V posledních letech se velmi rozmáhá trend preference produktů od českých výrobců. Jde o oblast spojenou se zdravým životním stylem a snahou vybírat kvalitní a prověřené potraviny. Protože Firma XY staví svoji činnost právě na českých surovinách a kvalitě výrobků, může tento trend pomoci zvýšit množství jejích zákazníků.

¹²¹ ČSÚ. Počet obyvatel kraje do roku 2050 klesne na 419 tis. [online]. ČSÚ v Liberci, aktualizováno 2014-09-05 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z http://www.czso.cz/xl/redakce.nsf/i/140122_projekce



Obrázek 5: Vývoj počtu obyvatel v Libereckém kraji (1993 - 2013)
Zdroj: ČSÚ. Časové řady

Přírodní prostředí

Firma XY je velmi ovlivněna přírodním prostředím. Přírodním prostředím jsou myšleny zejména přírodní zdroje, které jsou používány jako vstupy do výroby. Podnebí a různé klimatické změny mají vliv na úrodu, která bezprostředně ovlivňuje ceny surovin a následné produkce. Zde je problém obtížné předvídatelnosti vývoje počasí.

Technologické prostředí

V oblasti technologického prostředí je důležité zmínit zejména informační systémy. Jejich vývoj jde velmi rychle dopředu a firmě se vyplatí tyto nové trendy sledovat. Ve Firmě XY je používán pro účetnictví informační systém Pohoda a klasické kancelářské programy jako je Word a Excel. Důležitou roli hraje také informační systém VYRAEX 6.1. Jedná se o software Výroba a Expedice, který řeší jednotlivé kroky výrobního procesu: objednávky, dodací listy, expedice, prodej, fakturace, výrobu a skladovou evidenci.

Přestože jsou ve Firmě XY převážně používány ruční postupy výroby, k provozu pekárny jsou nutné stroje a technologické vybavení. Patří sem například pece, síla na mouku, prosévače, dávkovače, díže, fritézy, plničky, myčky apod. Nelze opomenout také vybavení

prodejen, kanceláří a automobily na přepravu pečiva. Toto technologické vybavení ztrácí na hodnotě kvůli zastarání a opotřebení, proto je nutné kontrolovat a sledovat jeho stav.

Dalším důležitým faktorem je internet. Ten propojuje firmu s okolním světem a usnadňuje komunikaci s ostatními subjekty, jako jsou dodavatelé, odběratelé, finanční úřad apod. Internet také slouží k prezentaci firmy přes webové stránky a jeho prostřednictvím jsou získávány nejrůznější informace, související s podnikáním.

4.1.2 Analýza trhu

Sledovaná organizace působí na trhu s pečivem v regionech Jablonecko a Semilsko. Jejimi zákazníky jsou jak jednotlivci, tak další distributoři pečiva v blízkém i vzdálenějším okolí. Počet obyvatel obou regionů byl za rok 2013 stanoven na 164 550.¹²² Tento údaj ukazuje velikost potenciálního trhu Jablonecka a Semilska. Pečivo je produkt denní spotřeby a nakupuje ho prakticky každý bez ohledu na pohlaví, věk, bydliště, vzdělání apod. Zákazníkem Firmy XY, může být prakticky kdokoli, vždy záleží na individuálních preferencích každého jedince.

Konkurence

Aby podnik mohl uspokojit potřeby zákazníka lépe, než konkurence, je nejprve nutné konkurenci znát. Konkurence může být stávající, potenciální nebo se může jednat o substituty.

Mezi stávající konkurenty Firmy XY patří výrobci tradičního českého pečiva v daných regionech. Dalšími neméně důležitými konkurenty jsou hypermarkety a supermarkety, nabízející své vlastní pečivo. Podíl jednotlivých konkurentů na tomto trhu je uveden v tabulce č. 5. Firma XY zaujímá přibližně 6 % tržního podílu na trhu s pečivem pro regiony Jablonecko a Semilsko, přičemž její největší konkurent (Pekárna Šumava, a.s.) ovládá přibližně 29 %.

¹²² ČSÚ. *Počet obyvatel v obcích k 1. 1. 2013* [online]. kód: e-1301-13. Praha: Český statistický úřad, 2013-04-30 [vid. 2015-02-22]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/1301-13>

Tabulka 5: Odhad podílu na trhu s pečivem jednotlivých firem v regionech Jablonecko a Semilsko (2014)

Odhad podílu na trhu s pečivem jednotlivých firem na Jablonecku a Semilsku	
Společnost	%
Pekařství Šumava group, a.s.	29 %
Mikula Turnov, s.r.o.	18 %
JVS Semilská pekárna, s.r.o.	8 %
Firma XY, s.r.o.	6 %
Jizerské pekárny, spol. s.r.o.	5 %
Maškovo pekařství, s.r.o.	3 %
Jaroslav Schneider a spol. - Pekárna Tanvald	2 %
Ostatní	29 %

Zdroj: vlastní zpracování (kvůli nedostatku informací byl výpočet proveden pouze odhadem na základě počtu prodejních poboček jednotlivých firem – pozn. aut.)

Jak již bylo zmíněno, největším konkurentem Firmy XY je Pekařství Šumava, působící na trhu od roku 2008. Nepokrývá jen regiony Jablonecka a Semilsko, ale obhospodaruje praktický celý Liberecký kraj, část Středních a Východních Čech. Nabízí široký sortiment nejen pekařských výrobků, ale také lahůdek a cukrářských produktů. Konkurenční výhoda této firmy spočívá ve velmi širokém sortimentu, ze kterého si může vybrat snad každý typ zákazníka, a také v hustém pokrytí prodejen.¹²³

Pekařství Mikula Turnov již svým názvem evokuje, že se nachází v Turnově a obsluhuje jeho okolí. Zasahuje také do Jablonce nad Nisou a do Semil. Funguje nejen jako pekárna, ale také cukrárna. Od konkurence se snaží odlišit zejména produkcí specialit Českého Ráje.¹²⁴

Dalším konkurentem Firmy XY je JVS Semilská pekárna. Kromě prodeje pekařských a cukrárenských výrobků, nabízí cateringové služby, v podobě občerstvení na různé akce (rauty, oslavy, konference atd.). Dále se snaží konkurenčně odlišit získaným certifikátem

¹²³ PEKÁRNA ŠUMAVA A.S. Pekárna Šumava a.s. [online]. Jablonec nad Nisou: Pekárna Šumava a.s, 2009 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z <http://www.pekarstvi-sumava.cz>

¹²⁴ PEKÁRNA MIKULA. Pekárna a cukrárna Mikula Turnov [online]. Turnov: Pekárna a cukrárna Mikula, © 2015 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z <http://www.pekarnamikula.cz/>

KLASA a HACCP. V rámci konkurenční výhody provozuje také internetový prodej pečiva.¹²⁵

Jizerské pekárny pokrývají svými prodejnami Českolipsko, Liberec, Jablonecko, Prahu a další oblasti. Firma na trhu působí již od roku 1993 a může se pochlubit získanými certifikáty HACCP a IFS Food. Od konkurence se liší prodejem BIO výrobků a bezlepkového pečiva. Dále nabízí cateringové služby, internetový prodej pečiva a možnost zásilkového obchodu.

Pekařství Jaroslav Schneider prodává své pečivo na Jablonecku, Semilsku a v Liberci. Je majitelem certifikátů HACCP a KLASA a za svůj výrobek chléb *Negrill*, získal ocenění za 2. místo na výstavě *Chléb Evropy*.¹²⁶

Pekařství Jan Mašek působí na Jablonecku a v Praze. Jeho konkurenční výhoda spočívá ve strategickém umístění provozovny přímo u hlavní silnice tahu z Jablonce na Harrachov.

Každá z výše uvedených firem se soustředí na poskytování kvalitního pečiva pokud možno i dalších doplňkových služeb. Ceny jsou víceméně podobné, žádná firma se cenově výrazně neodlišuje od ostatních.

Ostatními konkurenty jsou myšleny zejména supermarkety a hypermarkety v okolí. Jejich vliv je značný, což je dáno několika faktory. Tím nejdůležitějším se jeví cena, kterou obchodní řetězce tlačí na nízkou úroveň. Menší pekaři však kvůli cenám surovin nemohou jít s prodejní cenou na tak nízkou úroveň, neboť by nepokryla náklady na jeho výrobu. V tomto směru se tedy pekárny mohou snažit odlišit jinými faktory, nežli cenou (kvalitou, surovinami, čerstvostí apod.). Dalším faktorem, proč jsou obchodní řetězce tak velkým konkurentem je ten, že spousta lidí preferuje nákup pečiva zároveň s nákupem ostatních potravin a nejsou ochotni absolvovat cestu navíc jen kvůli nákupu pečiva.¹²⁷

¹²⁵ JVS SEMILSKÁ PEKÁRNA. JVS Semilská pekárna, s.r.o. [online]. Semily: © Hofman 2010 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z <http://www.jvs-semilskapekarna.cz>

¹²⁶ Pekárna Tanvald. O nás [online]. Pekárna Tanvald Jaroslav Schneider a spol. [vid. 2015-03-06]. Dostupné z <http://www.pekarnatanvald.cz>

¹²⁷ Marketingové noviny.cz. Dopékané nebo raději čerstvé? [online]. Praha: Marketingové noviny © Helena Kopecká 2001-2015; 2012-06-11 [vid. 2015-03-07]. Dostupné z http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_11864/

Bariéry vstupu do odvětví nejsou příliš veliké. Pravděpodobně z tohoto důvodu existuje na tomto trhu poměrně velké množství konkurenčních firem. Proto také hrozba potenciální další konkurence není nijak zanedbatelná.

Z pohledu substitutů jsou v současnosti rozšířenou konkurencí domácí pekárny. Lidé si v nich mohou upéct svůj vlastní chléb či ostatní pečivo přímo doma. V obchodě jsou také k zakoupení různé hotové směsi na výrobu pečiva přímo pro domácí pekárny.

4.1.3 Analýza firmy

Zaměstnanci

Zaměstnanci tvoří základní stavební kámen celé firmy. Na jejich kvalitně odváděné práci stojí smysl celého podnikání, proto jsou vybíráni zkušení a pečliví pracovníci. Fluktuace zaměstnanců je velmi nízká, což je dáno dobrým systémem motivace a odměňování. Organizační struktura společnosti je jednoduchá a je rozvrstvena hierarchicky do 3 úrovní a je uvedena v příloze A. Při svém vzniku měla firma 5 zaměstnanců, v současné době zde pracuje 50 zaměstnanců. Zaměstnanci pracují ve dvousměnném provozu, na denní a noční směnu, přičemž na každé směně jsou čtyři zaměstnanci.

Jednatelé společnosti – nachází se na vrcholu hierarchie, mají nejvyšší postavení.

Mistr výroby – každá provozovna má jednoho mistra, který rozděluje práci pekařům.

Expedice – zde působí jeden zaměstnanec, který zajišťuje přípravu pečiva pro odběratele.

Prodej – v každém prodejním místě působí jeden zaměstnanec, který prodává pečivo zákazníkům.

Doprava – firma má dva řidiče, kteří rozváží pečivo dle objednávek odběratelů.

Ekonomické oddělení – zde pracují 3 zaměstnankyně, které se věnují účetnictví, fakturacím, personalistice a komunikaci s obchodními partnery.

Dodavatelé

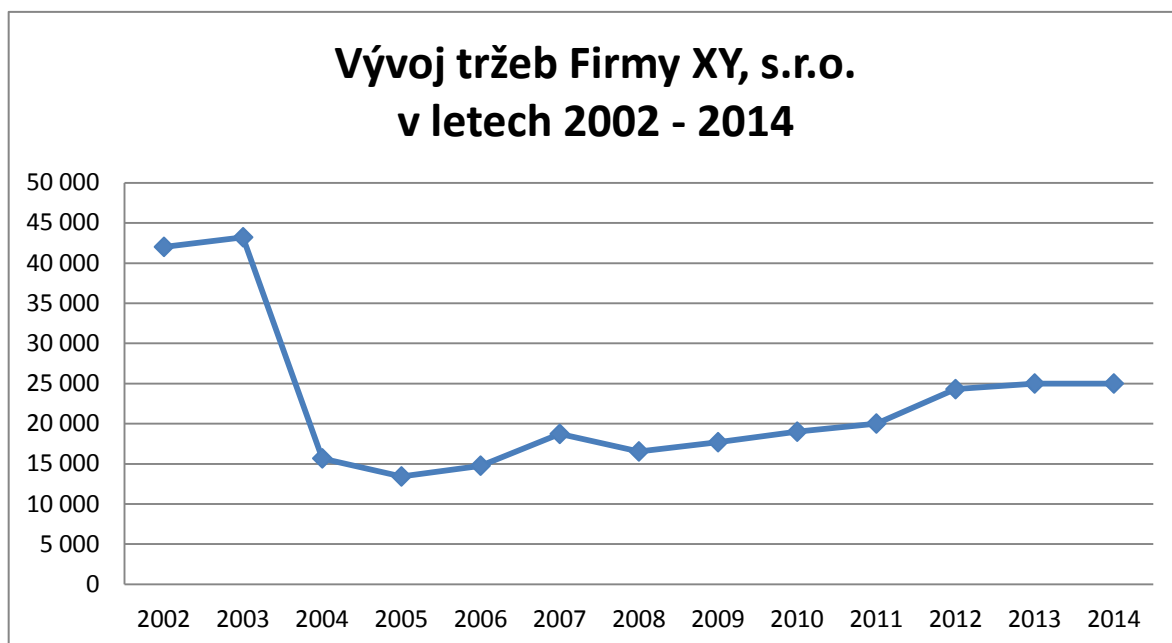
Firma je zásobována surovinami od dodavatelů z celé České Republiky. Jejich výběr probíhá na základě hodnocení kvality a ceny poskytovaných surovin, jejich spolehlivosti a komunikativnosti. Pekárna má v současnosti více než 10 dodavatelů. Mezi dlouhodobé dodavatele patří například NOVICOM Praha, s.r.o. (pekařské směsi) či FABIO PRODUKT (tuky). Dále Firma XY odebírá například vejce, marmeládu, mléko, droždí, cukr, ořechy apod.

Zde však může nastat problém při nakupování mouky. Dle předsedy Společenstva mlynářů a pekařů v ČR Jaroslava Chochole, ceny potravinářské pšenice stoupají, což způsobuje růst cen mouky. Většina velkých pekáren má s mlynáři dlouhodobé smlouvy, proto se jich zdražení nedotkne. Menší pekárny, jako je například Firma XY, se však mohou potýkat s neochotou dodavatelů prodávat mouku za pevnou cenu na dobu delší, než pár měsíců.¹²⁸

Finanční situace

Firma je v provozu 360 dní v roce. Její průměrné denní tržby se pohybují okolo 70 000 Kč, a roční tržby činí v průměru přes 25 000 000 Kč. Průměrně vynaložené roční náklady činí přibližně 15 000 000 Kč. Firma hospodaří s kladným hospodářským výsledkem. Na obrázku č. 6 je uveden vývoj tržeb v letech 2002 – 2014. Z grafu je patrné, že v roce 2004 došlo k výraznému poklesu tržeb, které od té doby vyrostly jen o malé procento. To může souviset s nárůstem konkurence a s tím souvisejícím odlivem zákazníků a také s nedostatečnou komunikací Firmy XY se zákazníky.

¹²⁸ ProQuest Central. Souhrn ekonomických zpráv ČTK 13. ledna 2014 [online]. Praha: Czech News Agency, ČTK, 2015-01-13, ID 1644754101 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z <http://search.proquest.com/docview/1644754101?accountid=17116>



Obrázek 6: Vývoj tržeb Firmy XY, s.r.o. v letech 2002 – 2014

Zdroj: interní materiály společnosti zpracované autorkou

Produkt

Firma XY je zaměřena především na produkci kvalitních výrobků. Proto je prakticky neustále prováděna kontrola kvality dodávaných surovin a pracovních postupů. Kontrola kvality probíhá ve všech fázích výrobního procesu. Pečivo je vyráběno tradičními a zpravidla ručními postupy. Na každý výrobek je sestaven technologický postup a pekaři jsou povinni si kvalitu ohlídat. K výrobě jsou používány výhradně české suroviny požadované kvality. Vyráběné pečivo je rozděleno do skupin, uvedených na obrázku č. 7. Tento běžný sortiment je doplňován sezonními výrobky, jako jsou vánočky, jidáše, mazance, štolky či vánoční cukroví.

Cena

Jednotlivé výrobky jsou oceňovány na základě podrobné kalkulace nákladů na výrobu a distribuci. K těmto nákladům je připočítána marže. Ceny jsou rozlišovány pro maloobchodní prodej a pro prodej expediční. Pečivo je vyráběno ze surovin vysoké kvality, z toho důvodu může být cena některého pečiva vyšší, než cena konkurence.

Chléb	Běžné pečivo	Jemné pečivo	Jemné smažené pečivo
• Kmínový chléb • Semínkový chléb • Ořechový chléb	• Housky • Rohlíky	• Šátečky • Koláče • Sladké rohlíčky • Loupáky • Vánočky • Kynuté buchty • Muffiny	• Koblíhy • Koblíhové kremrole

Obrázek 7: Běžný pekářenský sortiment Firmy XY, s.r.o.
Zdroj: vlastní zpracování

Distribuce

Firma XY má čtyři vlastní prodejní místa, přičemž dvě z nich se nachází přímo v provozovnách. Odbyt výrobků probíhá tedy jak ve vlastních kamenných prodejnách, tak také pravidelnými dodávkami obchodním partnerům z blízkého i vzdálenějšího okolí. Firma XY má v současné době v databázi více než 90 drobných i větších odběratelů, kterým dodává své produkty. Mezi tyto odběratele se řadí maloobchodní prodejny s potravinami, kavárny, restaurace, penziony, čerpací stanice, řeznictví, uzenářství, školní jídelny, stánky s občerstvením a prodejny lahůdek.

Komunikace

Firma XY využívá k propagaci svých výrobků reklamu na rozvozových autech a webové stránky. Dále se účastní různých akcí, například jarmarků či vánočních trhů, aby zde prezentovala své výrobky. Bohužel webové stránky byly aktualizovány naposledy před rokem a obsahují velmi málo informací jak o firmě samotné, tak o nabízených produktech.

4.1.4 Průzkum chování zákazníků

Pro navržení marketingových strategií, které budou cílit na specifické požadavky zákazníků, je třeba znát také chování zákazníků ohledně nákupu pečiva. Vzhledem k tomu, že se Firma XY podobnými marketingovými aktivitami nijak komplexněji nezabývala,

nebyl nikdy ani podobný průzkum prováděn. Z tohoto důvodu byl průzkum chování zákazníků proveden autorkou, ve spolupráci se zaměstnanci pekárny.

Průzkum chování zákazníků ohledně nákupu pečiva byl rozdělen na dvě části. První část si kladla za cíl vysledovat, četnost zákazníků jednotlivých prodejen Firmy XY, které dny v týdnu jich chodí nejvíce a ve které denní době. Tento průzkum probíhal v rámci 4 týdnů, přičemž 2 týdny byly v rámci měsíce září 2014 a další 2 týdny během měsíce února 2015. Aby měl tento průzkum skutečně velkou vypovídací schopnost, musel by probíhat denně po celý kalendářní rok. Bohužel k omezeným možnostem autorky byl průzkum proveden pouze v rámci těchto dvou měsíců. Důvodem volby právě těchto měsíců bylo oproštění údajů od vlivů sezonnosti. Právě u pekárny má sezona velký vliv na nákupní chování spotřebitelů, proto pokud by firma chtěla poupravit své strategie právě v závislosti například na předvánočním či předvelikonočním nakupování, bylo by vhodnější provést průzkum chování spotřebitelů zvlášť.

Zjišťování četnosti bylo prováděno přímo na jednotlivých prodejnách, za pomoci záznamových archů. Na získávání dat se podíleli jednak prodavači na jednotlivých pobočkách, kdy každý prodavač obdržel záznamový arch, do něhož zaznamenával četnosti zákazníků a jednak sama autorka. Záznamový arch je uveden v příloze B.

Výsledky četností jsou uvedeny na grafech v příloze C. Z výsledků pozorování vyplynulo, že nejvíce zákazníků chodí nakupovat pečivo v pátek (28,5 %). Dnem s druhou nejvyšší četností je pondělí, kdy přišlo nakupovat pečivo 23 % zákazníků. Naopak nejméně zákazníků přišlo nakupovat v sobotu (7 %).

V rámci druhé analýzy četnosti byla sledována denní doba, kdy přišlo nejvíce zákazníků. Z výsledků vyplynulo, že nejvíce chodí zákazníci do prodejen pekárny v ranních hodinách, mezi 6 a 9 hodinou (42 %). Naopak nejméně jich chodí nakupovat dopoledne, v čase mezi 9 a 12 hodinou (9,6 %).

Tyto zjištěné informace mohou pekárně pomoci při plánování marketingových aktivit, zaměřených na konečné spotřebitele (například plánování podpory prodeje apod.).

Druhá část průzkumu chování zákazníků ohledně nákupu pečiva byla prováděna za pomoci dotazníku, sestaveného autorkou (celý dotazník je uveden v příloze D). Dotazník se skládal z 16 otázek, z toho 3 otázky byly identifikační. První otázka měla za úkol oddělit ty, kteří pečivo nenakupují od těch ostatních, proto tito respondenti nebyli zahrnuti do hodnocení dat.

Respondentům byl dotazník distribuován dvěma způsoby. Prvním způsobem bylo rozeslání dotazníku online a jako druhý způsob bylo zvoleno osobní dotazování, podložené dotazníkem. Dotazník online formou byl rozeslán prostřednictvím sociální sítě Facebook mezi vybraných 200 obyvatel Libereckého kraje, většina z nich byla ve věkových kategoriích do 30 let. Pro lepší pokrytí všech věkových kategorií byla zvolena ještě forma osobního dotazování, v jehož rámci bylo osloveno 50 respondentů ve věku 30 let a výše.

Dotazník vyplnilo 250 respondentů, přičemž 19 jich muselo být vyřazeno z důvodu neúplnosti vyplnění a 3 respondenti v rámci první otázky uvedli, že pečivo nekupují. Celkem tedy byly analyzovány dotazníky od 228 respondentů, z toho 172 žen a 56 mužů. Jejich rozložení dle věku a bydliště je uvedeno v příloze E. Největší část respondentů pochází z Liberecka naopak nejmenší část z Českolipska.

Dotazník byl rozdělen do dvou částí. Cílem první části bylo popsat obecné chování zákazníků ohledně nákupu pečiva. Tato část byla vyhodnocována také v závislosti na místě bydliště respondentů. Úkolem bylo zjistit, zda se nákupní chování nějak výrazně liší u obyvatel jednotlivých regionů. Další část dotazníku se zabývala zjištěním, jaké mají respondenti povědomí o Firmě XY, jejich produktech a jaká je jejich spokojenost s firmou. Vyhodnocování probíhalo nejen v závislosti na místě bydliště, ale také dle věku a pohlaví respondentů. Důvodem bylo lepší poznání konkrétních zákazníků Firmy XY. Grafy s výsledky odpovědí respondentů jsou uvedeny v příloze F.

Podrobněji lze cíle prováděného průzkumu rozvést následovně:

- Zjistit jak často a kde lidé nejvíce nakupují pečivo.
- Jaké pečivo je obecně nejvíce kupované.
- Jaká kritéria jsou při nákupu pečiva nejdůležitější.
- Kolik lidí za pečivo utratí.

- Jaká reklama potenciálního zákazníka ovlivní nejvíce.
- Jaké je obecné povědomí o Firmě XY a jak je vnímána.
- Jak zákazníci Firmy XY hodnotí její výrobky.

Z šetření vyplynulo, že 66 % dotázaných nakupuje pečivo několikrát do týdne. Několikrát do měsíce nakupuje pečivo 18 % a denně 15 % respondentů. Pouhé 1 % dotázaných uvedlo, že pečivo nenakupuje, proto tito lidé další otázky nezodpovídali a dotazování bylo ukončeno. Ukázalo se, že v rámci jednotlivých regionů, respondenti nakupují pečivo přibližně stejně často.

Dále bylo zkoumáno, zda lidé preferují spíše kupované pečivo, nebo doma pečené. Zde bylo cílem zjistit, jak velký vliv mohou mít substituty, například v podobě domácích pekáren. Největší část dotázaných (52 %) preferuje kupované pečivo a 10 % si raději pečivo upeče doma. Zbýlých 38 % respondentů pečivo jak kupuje, tak také peče doma. Rozdíly v daných regionech jsou tak malé, že nelze hovořit o nějakých výrazných odlišnostech v preferencích. Ti respondenti, kteří uvedli, že si pečivo pečou doma, ještě měli možnost uvést důvod, proč si pečou doma. Nejčastějším důvodem bylo uváděno, že si do pečiva mohou dát to, co sami chtějí. Ať už to souvisí s ingrediencemi, které se běžně v pečivu nevyskytují (různé druhy semínek, oříšků, sušené ovoce atd.) nebo s potravinovými alergiemi (lepek, mléko apod.). Dalšími faktory byla uváděna lepší chuť pečiva, jeho vůně a potom také fakt, že pečivo mají spotřebitelé čerstvé právě v okamžiku, kdy oni sami chtějí.

Nejčastějším místem nákupu se ukázaly Supermarkety a Hypermarkety, kde nejčastěji nakupuje 54 % respondentů. Naopak nejméně často je nakupováno pečivo v maloobchodních prodejnách s potravinami. Pečivo v pekárnách nejčastěji nakupuje 27 % dotázaných. Nákupy v Supermarketech a Hypermarketech převládají nad nákupy v pekárnách a maloobchodech zejména na Liberecku. Na Českolipsku respondenti preferují spíše pekárny a maloobchody nad většími obchodními řetězci.

Nejdůležitějším kritériem při výběru pečiva se ukázala chuť a hned za ní čerstvost. Dalšími kritérii výběru pečiva se v následujícím pořadí ukázala dostupnost, cena a výrobce. U této otázky mohl ještě respondent uvést vlastními slovy jiné kritérium, podle něhož se o nákupu pečiva rozhoduje. Z šetření vyplynulo, že dalším nejčastějším kritériem výběru pečiva jsou

použité suroviny a vzhled. Další uvedené faktory byly doporučení známých, hygiena prodeje, sleva či akce, obal, hmotnost, vůně a zvyk.

Nejčastěji nakupovaným pečivem se ukázal chléb a hned za ním rohlíky a housky. Celozrnné a tmavé pečivo je nakupováno také často, nicméně ne tak často jako předchozí zmíněné druhy pečiva. Z průzkumu vyplynulo, že jemné sladké pečivo je nakupováno spíše občas a jemné slané pečivo necelá polovina dotázaných spíše nenakupuje. Zajímavé je rozdělení nakupovaného druhu pečiva dle regionů. Například chléb je nejčastěji nakupován na Semilsku, přičemž celozrnné a tmavé pečivo respondenti nakupují spíše na Liberecku, stejně jako jemné slané pečivo.

Nejvíce (63 %) dotázaných odpovědělo, že preferuje české pečivo. Přibližně 30 % respondentů se o původ pečiva nezajímá a 6 % nakupuje kombinaci českého i zahraničního. Pouhé 1 % dotázaných nakupuje pouze zahraniční pečivo. Ukázalo se, že české pečivo preferují respondenti nejvíce na Českolipsku. Na Semilsku se dotázání o původ pečiva tolik nezajímají, v porovnání s ostatními regiony.

Cílem další otázky bylo zjistit průměrnou týdenní výši výdajů na nákup pečiva. Největší část dotázaných (48 %) uvedla, že utratí 100 – 300 Kč za pečivo týdně. Méně než 100 Kč týdně utratí 42 % respondentů, 9 % dotázaných vydá mezi 300 – 500 Kč a zbylé 1 % utratí více než 500 Kč za pečivo týdně. Zajímavé je, že na Semilsku utratí 71 % respondentů za pečivo více než 100 Kč týdně, zatímco na Liberecku je to 54 % dotázaných.

Při zjišťování, do jaké míry může propagace ovlivnit spotřebitele při nákupu pečiva, 83 % dotázaných odpovědělo, že ovlivnění reklamou nejsou vůbec. Přibližně 14 % respondentů si nebylo jistých a pouhá 3 % respondentů uvedla, že je reklama ovlivňuje. Jako nejvíce ovlivnění reklamou (v porovnání s ostatními regiony) se ukázali respondenti ze Semilsku a naopak nejméně obyvatelé Českolipska. Nicméně se jedná o zanedbatelné hodnoty, proto lze říci, že respondenti se cítí spíše být reklamou neovlivnění.

U těch dotazovaných, kteří uvedli, že reklamou jsou ovlivnění či si nebyli jistí, bylo ještě zjišťováno, jak moc je mohou uvedené typy propagace ovlivnit. Přibližně 64 % dotázaných uvedlo, že největší vliv na ně má reklama přímo v obchodě. Podpora prodeje skončila na

druhém místě, tu uvedlo jako propagaci s největším vlivem 56 % respondentů. Naopak nejmenší vliv na dotázané má reklama na billboardech a na internetu.

Druhá část dotazníku byla zaměřena na zjišťování znalosti Firmy XY a jak je tato firma vnímána. Na dotaz znalosti firmy uvedlo téměř 45 % dotázaných, že firmu nezná a tedy přibližně 55 % respondentů firmu zná. V dotazníku mohli tedy pokračovat pouze ti, kteří firmu znají. Ukázalo se, že firmu nejvíce znají spíše respondenti ze Semilsky a Jablonky. Důvodem může být to, že právě v těchto dvou regionech má pekárna své provozovny. Dle věkového rozložení respondentů bylo zjištěno, že pekárnu více znají lidé ve věku 30 let a více. To může být způsobeno tím, že firma byla známá dříve a kvůli nízké propagaci v současné době, ji lidé mladšího věku znají méně. Rozdíly znalosti firmy v závislosti na pohlaví respondentů jsou nevýznamné, pekárnu zná více než 50 % mužů i žen.

Dále bylo potřeba vyloučit ty respondenty, kteří sice Firmu XY znají, ale pečivo u ní nenakupují. Ukázalo se, že z těch, kteří pekárnu znají, si u ní alespoň občas každý z nich něco koupí. Polovina dotázaných zde nakupuje pravidelně a druhá polovina příležitostně, tedy nikdo neodpověděl, že u této pekárny nenakupuje. Zajímavé je také rozdělení dle bydliště, věku a pohlaví. Pravidelně pečivo u Firmy XY nakupují spíše zákazníci Jablonky a Semilsky a příležitostně spíše na Liberecku a Českolipsku. Domnívám se, že je to otázkou dostupnosti. Dále se ukázalo, že u sledované pekárny nakupují pečivo pravidelně respondenti ve věku 30 let a více, zatímco mladší obyvatelé do 30 let věku zde nakupují pečivo spíše příležitostně. Z hlediska pohlaví pečivo u Firmy XY nakupují pravidelně spíše muži, zatímco ženy spíše příležitostně.

Dále bylo zjišťováno hodnocení pečiva v porovnání s pečivem ostatních producentů. Přestože dotázaní měli k dispozici sedm možností, v odpovědích se objevily pouze tři. Přibližně 56 % respondentů uvedlo, že pečivo vnímá jako výrazně lepší. Stejný počet (22 %) spotřebitelů pečivo vnímá jako lepší a jako srovnatelné.

Nakonec bylo zjišťováno hodnocení jednotlivých charakteristik pečiva. Hodnocení bylo prováděno prostřednictvím škály od 1 do 5, kdy 1 znamenala nejlepší hodnocení a 5 nejhorší, jednalo se tedy o jakousi „školní známku“. Předmětem zkoumání byla kvalita, cena, vzhled pečiva a chuť. Kvalita i chuť získaly stejné hodnocení a to 1,2. Vzhled pečiva získal 1,5 a cena byla ohodnocena známkou 2,6.

Na základě výsledků výběrového šetření lze vysledovat některé faktory pro Firmu XY. Jedním z nich je poměrně stejně vysoká preference doma pečeného pečiva a kupovaného. Toto zjištění sice představuje hrozbu pro Firmu XY v podobě úbytku zákazníků, nicméně je možné se této situaci přizpůsobit. Firma může například zařadit do prodáváného sortimentu suroviny k domácí výrobě pečiva (například vlastní hotové kvasy na chléb, směsi na pečení apod.). Dále bylo zjištěno, že spotřebitelé si pečivo vybírají hlavně podle chuti a čerstvosti. Je to paradox, vzhledem k tomu, že nejvíce dotázaných pečivo nakupuje v supermarketech a hypermarketech, kde je pečivo pouze rozpékáno, nejedná se tedy o pečivo čerstvé. Bylo by proto vhodné, aby Firma XY toto uvedla v prospektech o sobě a aby vyzdvihla čerstvost a kvalitu své produkce, a s tím související chuť. Z hlediska původu pečiva je preferováno pečivo české. Firma XY by tedy měla dát na vědomí, že produkuje výhradně pečivo z českých surovin a že spotřebitelé nákupem podpoří tuzemské producenty a dodavatele. Údaje o ovlivnění reklamou mohou pekárně napovědět, jakým způsobem může působit na zákazníky.

4.2 SWOT analýza

Za pomoci SWOT analýzy lze charakterizovat silné a slabé stránky firmy, její příležitosti a hrozby. Snahou podniku je udržet a dále rozvíjet silné stránky, potlačit stránky slabé, využít příležitosti a minimalizovat hrozby. Z výše uvedené analýzy vnitřního i vnějšího prostředí firmy, byla vyvozena níže uvedená SWOT analýza.

Silné stránky:

- Důraz na kvalitu a čerstvost produkce
- Tradiční receptury a ruční výroba
- Zkušenosti zaměstnanci
- Dlouhodobá tradice firmy
- Pružnost malého podniku rychlého přizpůsobení se změnám na trhu
- Vysoká spokojenost zákazníků s výrobky
- Hospodaření se ziskem

Slabé stránky

- Vyšší cena produktů
- Poměrně úzké produktové portfolio
- Menší množství zákazníků s pravidelným větším odběrem
- Nízká propagace a komunikace se zákazníky
- Neaktualizované webové stránky s nedostatečným množstvím informací
- Malé povědomí o firmě
- Nedostatečné mapování trhu

Příležitosti:

- Růst zájmu o kvalitní české výrobky
- Nízká kvalita průmyslově vyráběného pečiva
- Trend zdravého životního stylu
- Možnost expanze na nové geografické trhy
- Rozšíření produktového portfolia
- Nové komunikační a propagační kanály, které přímá konkurence nevyužívá
- Ekonomický růst ČR

Hrozby:

- Snižující se koupěschopnost obyvatel
- Politická nestabilita
- Změny v zákonech
- Vysoká konkurence v Libereckém kraji
- Nízkonákladová politika konkurentů
- Vysoká propagace ze strany konkurence
- Hrozba vstupu nové konkurence v návaznosti na malé bariéry vstupu

4.3 Marketingové cíle

Na základě provedené SWOT analýzy a problému, s nímž se firma potýká, byly stanoveny následující marketingové cíle:

- Získat alespoň 8 nových větších odběratelů do konce roku 2015.
- Růst tržeb do konce roku 2015 minimálně o 10 %.
- Zlepšit kvalitu vztahů mezi Firmou XY a jejími stálými zákazníky.
- Zvýšit povědomí o Firmě XY mezi obyvateli Libereckého kraje.

4.4 Návrh marketingových strategií a akčních programů

Aby došlo k naplnění stanovených podnikových cílů, v následující části budou na základě výsledků analýz, navrženy nové marketingové strategie, které budou podrobněji rozpracovány do prováděcích plánů. Tyto strategie budou navrženy tak, aby firma dostála nejen svým marketingovým cílům, ale také aby stále naplňovala své poslání (což je *„poskytovat kvalitní české pečivo z poctivých surovin, vyrobené tradičními postupy s důrazem na ruční práci.“* – pozn. aut.).

4.4.1 Segmentace trhu

Firma XY má dvě provozovny, přičemž jedna se nachází na Jablonecku a druhá na Semilsku. Každá provozovna je zaměřena na region, v němž působí. Segmentace trhu tedy probíhá na geografické úrovni. Dále Firma XY rozděluje zákazníky na konečné spotřebitele (což jsou všichni obyvatelé obou regionů) a další distributory pečiva (sem spadají všichni větší odběratelé, kteří pečivo nakoupí za účelem dalšího prodeje). Pro každou skupinu zákazníků má firma stanovené jiné ceny a jinou formu komunikace. Pekárna již konečné spotřebitele dále nerozděluje, což by se dalo do budoucna doporučit. Tuto segmentaci lze uchopit například rozdělením zákazníků dle věku.

4.4.2 Produkt

Protože se Firma XY zabývá výrobou tradičního českého pečiva, bylo by vhodné na tuto skutečnost upozornit, například označením svých produktů „Český výrobek – garantováno potravinářskou komorou ČR“ (viz obrázek č. 8). Podmínky pro získání certifikátu k užívání této značky jsou takové, že výrobek musí být vyroben na území ČR a musí obsahovat alespoň 55 % hlavních složek českého původu,¹²⁹ což produkty Firmy XY bez problémů splňují. Značka by se týkala dvou nejprodávanějších produktů, které se zároveň prodávají také v balené podobě. Těmi jsou kmínový chléb a semínkový chléb. Roční licenční poplatek za užívání značky činí za jeden výrobek zhruba 1 500 Kč. Uvedené logo bude u nebalené verze výrobku v prodejnách na regále s příslušným produktem a na baleném provedení v rámci etikety.



Obrázek 8: Označení "Český výrobek - garantováno Potravinářskou komorou ČR"

Zdroj: Potravinářská komora ČR. Potravinářská komora České republiky - značka „Český výrobek“

Po získání uvedené značky by bylo vhodné upravit etiketu balených výrobků. Na etiketu doporučuji uvést toto logo, dále původ a kvalitu dodávaných surovin, případně také ocenění dodavatele. Díky růstu zájmu populace o zdravý životní styl lze také na obal uvést, jaký pozitivní vliv na zdraví mají jednotlivé složky produktu. Tisk nových etiket bude zadán marketingové agentuře, s níž podnik naváže spolupráci.

¹²⁹ Potravinářská komora ČR. Příloha č. 7. Pravidla pro udělení značky „Český výrobek – garantováno potravinářskou komorou ČR“ 2014, Rev.3 [online]. © Potravinářská komora České republiky 2002 – 2012 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z <http://www.foodnet.cz/soubor.php?id=17716&kontrola=18cf3e6bf0fb1ea74b6657721eea6ca3>.

Na základě výše doporučené segmentace konečných zákazníků dle věku, může podnik zacílit na mladší děti tím, že bude vyrábět určité množství výrobků (například loupáky) ve tvaru zvířátka. Dále může například povrch vybraných koblih pocukrovat tak, aby byl vytvořen zajímavý tvar (například veselý obličej). Tato novinka nebude nákladově moc náročná. Bude stát prakticky pouze čas na konzultaci s pekaři, jak uvedený produkt vyrábět a čas na kontrolu hotových výrobků.

4.4.3 Cena

Zavedená strategie vyšší ceny je účelná díky snaze poukázat na kvalitu produktu. Lidé jsou ochotni si za kvalitu připlatit. Cenová strategie by měla tedy zůstat zachována. Pro získání většího počtu zákazníků je vhodné naplánovat akční ceny výrobků při různých příležitostech, například v rámci podpory prodeje či při prodeji staršího pečiva. Starším pečivem je myšleno takové pečivo, které je z předchozího dne a zákazníci dostanou informaci o tom, že pečivo sice není čerstvé, ale snížená kvalita je omluvena nižší cenou, čímž dojde k zacílení na spotřebitele s nižším příjmem.

4.4.4 Distribuce

V oblasti distribuce by mohl být například v rámci webových stránek zřízen e-shop, na němž by si obchodní partneři mohli objednat čerstvé pečivo pohodlně přes internet. Podobnou službu již využívají dvě konkurenční pekárny: *Jizerské pekárny, s.r.o.* a *JVS Semilská pekárna, s.r.o.* Navrhovaný e-shop by prozatím nesloužil pro širokou veřejnost, ale pouze pro obchodní partnery, kteří pečivo odebírají ve větším množství. Zájemce o objednávku by se nejprve musel registrovat a po registraci by byl kontaktován a došlo by k uzavření smlouvy mezi pekárnou a odběratelem. Poté už by mohl zákazník zadávat objednávky pohodlně, pouze po přihlášení. E-shop by obsahoval sortiment firmy, rozdělený do jednotlivých kategorií, s popisem produktu, gramáží, složením, cenou a fotografií, takže zákazník by ihned viděl, co vlastně kupuje. Šlo by v podstatě o zefektivnění a usnadnění objednávkového systému, který v současné době probíhá na základě telefonických, emailových či osobních objednávek. Další výhodou by byla

neustálá informovanost o různých akcích, slevách a novinkách v sortimentu, které by byly prostřednictvím e-shopu publikovány.

Propagací e-shopu by mohlo dojít k získání nových obchodních partnerů, kteří ještě s Firmou XY nespolupracovali a zároveň ke zkvalitnění a zefektivnění komunikace se současnými obchodními partnery. Pokud by se e-shop osvědčil, mohl by být časem rozšířen také pro objednávky klasických zákazníků, kteří by si mohli pečivo buďto nechat zaslat poštou, nebo si ho vyzvednout přímo na prodejně.

4.4.5 Komunikace

V rámci marketingové komunikace budou navrhovány změny v oblasti propagace, podpory prodeje a public relations.

Propagace

Základní nedostatek Firmy XY spatřuji v nízké propagaci a prezentaci své kvality. V této oblasti jako první krok doporučuji kompletně zaktualizovat webové stránky a zahrnout do nich také výše zmíněný e-shop pro obchodní partnery. Propagace může probíhat také formou reklam v regionálním tisku. Tištěná inzerce bude umístěna v Jabloneckém a Krkonošském deníku. Pro získání obchodních partnerů doporučuji zviditelnění také v měsíčníku „Pekař a cukrář“, jež vydává podnikatelské sdružení *Svaz pekařů*. Koncept celé propagace by měl být zaměřen na vyzdvihnutí kvality českého pečiva a jeho převážně ruční výrobu.

Jako další formu propagace, bych doporučila zavedení profilu na Facebooku. V dnešní moderní době je to jistě užitečná věc a mnoho pekáren již tuto službu využívá. Jde totiž o efektivní dostávání se do povědomí veřejnosti. Firma zde může prezentovat nejen svoji činnost a výrobky, ale také upozorňovat na různé akce v okolí, publikovat recepty či zveřejňovat novinky z oblasti pekařství a potravin obecně.

Podpora prodeje

Pořádání ochutnávek pomáhá stimulovat prodej a zvýšit počet nových kupujících. Doporučuji proto pořádat ochutnávky ve vlastních prodejnách v určitých intervalech, například jednou za dva až tři týdny v době, kdy prodejny zažívají nejvyšší návštěvnost (dle výše uvedeného průzkumu by se mohlo jednat o pátky v ranních hodinách). Ven před obchod bude umístěno upozornění o pořádané ochutnávce a vybídnutí ke vstupu. Na prodejně potom bude připraveno pečivo k ochutnání, které bude mít na starosti přímo prodavač. Pro získání nových zákazníků z řad obchodních partnerů by bylo vhodné nabízet na vyžádání vzorky pečiva zdarma či určitou slevu při prvním nákupu.

Pro udržení současných zákazníků a zkvalitnění vztahu s nimi, bych doporučovala zavést kuponek, kam kupující budou lepit samolepky, získané za nákup každého kusu určitého výrobku (například 1 ks celého chleba). Až bude kuponek zcela plný, získá zákazník jeden kus tohoto výrobku zdarma.

Public Relations

Aby se Firma XY lépe dostala do povědomí veřejnosti, doporučuji uspořádat den otevřených dveří, kam si lidé budou moci jít prohlédnout interiér pekárny a vidět pekaře při práci. Den otevřených dveří by měl být uspořádán během víkendu, neboť má většina lidí volno a vyhledávají různé akce v okolí. Návštěvníci absolvují prohlídku s výkladem majitele pekárny za plného provozu a doporučila bych, aby si také sami mohli vyzkoušet něco upéct (například by si mohli zkusit upéct vánočku, housku apod.). Na konci prohlídky pro ně budou připraveny malé dárečky v podobě pečiva. Firma si vyhradí určité datum a nechá na něj upozornit plakáty na vývěsních tabulích, letáky do schránky a na Facebooku.

4.5 Prováděcí program a rozpočet

V následující části budou jednotlivé nově navržené marketingové strategie rozpracovány do konkrétních úkolů a aktivit. U každé aktivity bude uvedeno období realizace,

zodpovědná osoba a vyčíslené náklady. Realizační aktivity budou zahájeny 1. 7. 2015. Podrobný harmonogram je uveden v tabulce č. 6.

Tabulka 6: Prováděcí program marketingového plánu Firmy XY, s.r.o. pro rok 2015

Akce	Kdo má činnost na starost	Období realizace
Zaslání žádosti s dokumentací o získání označení „Český výrobek – garantováno Potravinářskou komorou ČR“	Ředitel firmy	1. 7. 2015
Aktualizace webových stránek a zřízení e-shopu	Reklamní agentura	1. 7. 2015 – 24. 7. 2015
Tisk kuponů a samolepek	Reklamní agentura	1. 7. 2015 – 17. 7. 2015
Vytvoření profilu firmy na Facebooku, jeho správa a neustálá aktualizace	Jmenovaný pracovník ekonomického oddělení	1. 7. 2015 – 31. 12. 2015
Zajištění reklamy v Jabloneckém deníku	Reklamní agentura	1. 7. 2015 – 31. 12. 2015
Zajištění reklamy v Krkonošském deníku	Reklamní agentura	1. 7. 2015 – 31. 12. 2015
Zajištění propagace v měsíčníku Pekař a Cukrář	Jmenovaný pracovník ekonomického oddělení	1. 7. 2015 – 31. 12. 2015
Pořádání ochutnávek (každé první pondělí v měsíci)	Prodavači na jednotlivých pobočkách	1. 7. 2015 – 31. 12. 2015

Tisk nových etiket na balené výrobky	Reklamní agentura	27. 7. 2015 – 10. 8. 2015
Tisk letáků a plakátů na den otevřených dveří	Reklamní agentura	24. 8. 2015 – 11. 9. 2015
Distribuce letáků a plakátů na den otevřených dveří	Externí pracovníci	14. 9. 2015 – 18. 9. 2015
Uspořádání dne otevřených dveří	Ředitel firmy	19. 9. 2015

Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Rozpočet

V rámci rozpočtu budou odhadem stanoveny očekávané náklady na jednotlivé marketingové aktivity, uvedené v akčním plánu. Tyto náklady budou mít ze začátku velký vliv na snížení zisku firmy, nicméně předpokladem je, že investice do marketingových aktivit budou vést ke zvýšení tržeb a tím také k růstu zisku v dalších letech. Odhad očekávaných nákladů na jednotlivé marketingové aktivity je uveden v tabulce č. 7.

Tabulka 7: Odhad nákladů na marketingové aktivity Firmy XY, s.r.o. v roce 2015

Akce	Odhad nákladů
Poplatek za udělení ocenění „Český výrobek – garantováno Potravinářskou komorou ČR“	3 000 Kč
Tisk nových etiket na balené zboží	15 000 – 30 000 Kč
Aktualizace webových stránek a zřízení e-shopu	20 000 – 35 000 Kč
Tisk kuponů a samolepek	15 000 – 20 000 Kč
Vytvoření a správa profilu firmy na Facebooku	9 000 Kč
Reklama v Jabloneckém deníku	150 000 – 190 000 Kč
Reklama v Krkonošském deníku	150 000 – 190 000 Kč
Reklama v měsíčníku Pekař a Cukrář	190 000 – 250 000 Kč
Pořádání ochutnávek	15 000 – 20 000 Kč
Tisk letáků a plakátů na den otevřených dveří	10 000 – 15 000 Kč

Distribuce letáků a plakátů na den otevřených dveří	6 000 Kč
Uspořádání dne otevřených dveří	1 000 Kč
Celkový odhad nákladů	584 000 – 769 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové očekávané náklady na zavedení nových marketingových aktivit ve firmě, byly tedy stanoveny v rozmezí 584 000 – 769 000 Kč pro rok 2015. Tyto dodatečné náklady budou hrazeny z nerozděleného zisku společnosti minulých let. Jak již bylo uvedeno v analýze finanční situace podniku, průměrně vynaložené roční náklady firmy činí přibližně 15 000 000 Kč. Čili by se jednalo o zvýšení průměrných nákladů o necelé 4 % - 5 % za rok 2015. Vzhledem k tomu, že cílem firmy je zvýšit své tržby do konce roku minimálně o 10 %, mělo by toto zvýšení tržeb pokrýt nově vynaložené náklady. Dále se předpokládá, že některé náklady uvedené zde (například zřízení e-shop) jsou pouze jednorázové a nebudou v dalších letech vstupovat do hospodářského výsledku firmy.

Ekonomické zhodnocení vynaložených nákladů na marketing je následující. V současné době má firma v databázi 90 obchodních partnerů, jejichž počet plánuje zvýšit o 8 nových odběratelů do konce roku 2015. Jestliže jeden odběratel firmě přinese průměrné tržby ve výši 245 000 Kč za rok, pak 8 odběratelů přinese průměrné tržby v hodnotě 1 960 000 Kč. V takovém případě by tedy celkové tržby (jen z titulu větších odběratelů) vzrostly oproti roku 2014 o 7,8 %.

Z těchto předpokladů lze vyvodit, že náklady vynaložené na marketingové aktivity nejsou vyhozené peníze, ale měly by se podniku vrátit zhodnocené. Skutečná míra jejich zhodnocení se však ukáže až v praxi.

4.7 Kontrola

Kontrola plnění marketingového plánu bude prováděna pracovníky ekonomického úseku a následně také jednatelem firmy v pravidelných měsíčních intervalech. Předmětem kontroly bude stupeň dosahování stanovených marketingových cílů, vhodnosti používaných marketingových nástrojů a plnění rozpočtu. Budou také konzultovány a ujasňovány úkoly měsíce následujícího. Při zjištění odchylek budou operativně navrhovány změny.

Závěr

Cílem této práce bylo sestavit marketingový plán pro Firmu XY, což je menší pekárna působící v Libereckém kraji. Důvodem byl problém klesajícího počtu zákazníků a pokles tržeb, s nímž se firma již delší dobu potýkala. Nově sestavený marketingový plán měl za úkol analyzovat, proč k výše zmíněné situaci dochází a navrhnout její řešení. Protože sledovaný podnik nikdy podobný plán nesestavoval, ani se marketingem jako takovým příliš nezaobíral, struktura plánu může posloužit i pro budoucí využití.

Marketingový plán pro tuto společnost byl sestaven v postupných krocích dle teoretické části. Postupně byly analyzovány relevantní okolní vlivy a současný stav podniku. Dále byly definovány cíle a byla navržena opatření v rámci marketingového mixu tak, aby byly tyto cíle splněny.

Jestli Firma XY skutečně dosáhne svých cílů, ukáže až čas. Sestavení marketingového plánu je jedna věc, jeho realizace věc druhá, protože výsledek může ovlivnit celá řada rizik. Tato rizika mohou přicházet z podniku i jeho okolí a mohou jimi být zejména obecný pokles poptávky po pečivu z různých důvodů, růst cen dodávaných surovin, neúroda, výrazné snížení cen konkurence a mnoho dalších. Aby byl dopad těchto a podobných rizik co nejnižší, je nutné neustále sledovat okolí a jeho změny, aby firma mohla vhodně reagovat na nové skutečnosti. V tom by mělo pomoci sestavování marketingového plánu a jeho pravidelná kontrola.

V této práci bylo firmě doporučeno využití marketingových nástrojů, které podnik nikdy předtím nepoužíval, a které by měly vést k dosažení stanovených marketingových cílů, v podobě zvýšení povědomí o firmě, růstu počtu zákazníků a upevnění vztahu mezi zákazníkem a podnikem. Dalším přínosem pro firmu je provedená analýza okolního prostředí, konkurence a nákupního chování zákazníků. Tyto údaje jí mohou pomoci nejen v řešení současné situace, ale po určité aktualizaci může tyto poznatky využít také v budoucnu.

Seznam použité literatury

- BLAŽKOVÁ M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BOUČKOVÁ, J., et. al. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
- FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 3. aktualizované vydání. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0.
- COOPER J. a P. LANE. *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-641-2.
- HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 80-247-4209-8.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.
- KOTLER, P. *Inovativní marketing. Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0921-X.
- KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-274-1359-5.
- KOZEL, R., et. al. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- MALÝ, V. *Marketingový výzkum. Teorie a praxe*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1326-3.

- MC DONALD, M. *Malcolm McDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy*. Bodmin, Cornwall: MPG Books, Ltd., 2007. ISBN 978-0-7494-5149-3.
- MEFFERT, H. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169329-4.
- SIMOVÁ, J. *Marketingový výzkum*. Technická univerzita v Liberci, 2010. ISBN 978-80-7372-662-1.
- SOLOMON, M. R. et al. *Marketing*. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1273-X.
- SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-177-0.
- STRNAD, P. a J. DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. ISBN 978-80-7083-450-4.
- TOMEK J. *Marketing podniku: Marketingové aktivity a tvorba marketingové strategie podniku*. 1.vyd. Praha: Aleko, 1991. ISBN 80-85341-02-6.
- TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. *Malý výkladový slovník marketingu*. 2. vydání. Praha: A plus, 1999. ISBN 80-902514-1-2.
- VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VEBER, J., et. al. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- WESTWOOD, J. a J. VEJDĚLEK. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1999. ISBN 80-7169-542-4.
- ZAMAZALOVÁ, M., et. al. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 80-740-0115-6.

Elektronické zdroje

- BEDNÁŘ, J. *Marketingový plán malé firmy* [online]. 2. vyd. 2012, 2013. ISNB neuvedeno. [vid. 2014-09-12] Dostupné z <http://www.marketingoveplany.cz/ebook/zaslani-ebooku.html>.
- BUSINESS.CENTER. *Zákony a právní normy. Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy České republiky* [online]. 1998 - 2013. [vid. 2015-03-04]. Dostupné z <http://business.center.cz/business/pravo/zakony>.
- ČNB. *Aktuální prognóza ČNB – Česká národní banka* [online]. Praha, 2015-05-02 [vid. 01-03-2015]. Dostupné z https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza.
- ČSÚ. *Časové řady* [online]. Praha: Český statistický úřad, aktualizováno 2015-01-06 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z http://www.czso.cz/xl/redakce.nsf/i/menu_casove_rady.
- ČSÚ. *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. Praha: Český statistický úřad, aktualizováno 2015-02-26 [vid. 2015-03-01]. Dostupné z http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace.
- ČSÚ. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE)* [online]. 1. vyd. Praha: Český statistický úřad, 2010-2011 [vid. 2015-02-22]. Dostupné z <http://apl.czso.cz/iSMS/klaspol.jsp?kodklas=80004&kodcis=5103&ciselid=294356>.
- ČSÚ. *Nezaměstnanost v kraji k 31. 12. 2014 podle MPSV* [online]. ČSÚ v Karlových Varech, aktualizováno 2014-09-10 [vid. 2015-03-01]. Dostupné z http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_kraji_k_31_1_2014_podle_mpsv.
- ČSÚ. *Počet obyvatel v obcích k 1. 1. 2013* [online]. kód: e-1301-13. Praha: Český statistický úřad, 2013-04-30 [vid. 2015-02-22]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/p/1301-13>.
- ČSÚ. *Počet obyvatel kraje do roku 2050 klesne na 419 tis.* [online]. ČSÚ v Liberci, aktualizováno 2014-09-05 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z http://www.czso.cz/xl/redakce.nsf/i/140122_projekce.

- ČSÚ. Průměrné mzdy [online]. Praha: Český statistický úřad, aktualizováno 2014-12-06 [vid. 2015-03-04]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/aktual-pmz>
- ČSÚ. Věkové složení obyvatelstva 2013 [online]. kód: 130064-14. Praha: Český statistický úřad, 2014-05-14 [vid. 2015-03-04]. Dostupné z http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/130064-14-r_2014.
- ČTK. Souhrn ekonomických zpráv ČTK 13. ledna 2014 *ProQuest Central*. [online]. Praha: Czech News Agency, ČTK, 2015-01-13, ID 1644754101 [vid. 2015-03-08]. Dostupné z <http://search.proquest.com/docview/1644754101?accountid=17116>.
- Demografie.info. Analýza: Demografické stárnutí ČR podle výsledků projekce [online]. Demografické informační centrum, ISSN 1801-2914, publikováno 2012-03-23 [vid. 2015-03-04]. Dostupné z http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku=&artclID=824&.
- JVS SEMILSKÁ PEKÁRNA. JVS Semilská pekárna, s.r.o. [online]. Semily: © Hofman 2010 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z <http://www.jvs-semilskapekarna.cz>.
- KURZY.CZ, spol. s.r.o. *HDP 2015, vývoj hdp v ČR* [online]. © 2000 – 2015 [vid. 2015-03-01]. ISSN 1801-8688. Dostupné z <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp>.
- KURZY.CZ, spol. s.r.o. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2015, Míra nezaměstnanosti v %* [online]. © 2000 – 2015 [vid. 2015-03-01]. ISSN 1801-8688. Dostupné z <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost>.
- MAKRO Cash & Carry ČR. Zásady HACCP [online]. MAKRO Cash & Carry ČR s. r. o., 2015-03-04 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z <http://www.makro-haccp.com/cz/index.php?page=inform-yourself/haccp-principles.html>.
- Ministerstvo zemědělství. Pravidla správné výrobní a hygienické praxe pro výrobce chleba a běžného pečiva. *Potraviny, eAGRI* [online]. 2009-2015. [cit. 2015-03-04]. Dostupné z <http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/hygienicky-balicek/spravna-hygienicka-praxe/pravidla-spravne-vyrobní-a-hygienicke.html>.
- Ministerstvo zemědělství. Zákon o potravinách. *Potraviny, eAGRI* [online]. © 2009 - 2015. [cit. 2015-03-04]. Dostupné z <http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/legislativa/zakon-o-potravinach>.

Ministerstvo životního prostředí. Legislativa a metodické pokyny – Ministerstvo životního prostředí [online]. 2008-2014. [cit. 2015-03-05]. Dostupné z http://www.mzp.cz/cz/legislativa_metodicke_pokyny_ovzdusi.

Ministerstvo životního prostředí. Platná legislativa – Ministerstvo životního prostředí [online]. Praha 10: Ministerstvo životního prostředí ČR [cit. 2015-03-05]. Dostupné z <http://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf>.

MPSV. *MPSV.CZ: Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů* [online]. Praha: Odbor 62, aktualizováno 2015-02-23 [vid. 2015-03-01]. Dostupné z <http://www.mpsv.cz/cs/869>.

Pekárna Tanvald. O nás [online]. Pekárna Tanvald Jaroslav Schneider a spol. [vid. 2015-03-06]. Dostupné z <http://www.pekarnatanvald.cz>.

PEKÁRNA ŠUMAVA A.S. Pekárna Šumava a.s. [online]. Jablonec nad Nisou: Pekárna Šumava a.s, 2009 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z <http://www.pekarstvi-sumava.cz>.

PEKÁRNA MIKULA. Pekárna a cukrárna Mikula Turnov [online]. Turnov: Pekárna a cukrárna Mikula, © 2015 [cit. 2015-03-08]. Dostupné z <http://www.pekarnamikula.cz>.

Potravinářská komora ČR. Potravinářská komora České republiky - značka „Český výrobek“ [online]. © Potravinářská komora České republiky 2002 – 2012 [vid. 2015-03-28]. Dostupné z <http://www.foodnet.cz/slozka/?jmeno=Zna%C4%8Dka+%22%C4%8Cesk%C3%BD+v%C3%BDrobek%22&id=1086>

Potravinářská komora ČR. Příloha č. 7. Pravidla pro udělení značky „Český výrobek – garantováno potravinářskou komorou ČR“ 2014, Rev.3 [online]. © Potravinářská komora České republiky 2002 – 2012 [cit. 2015-03-28]. Dostupné z <http://www.foodnet.cz/soubor.php?id=17716&kontrola=18cf3e6bf0fb1ea74b6657721eea6ca3>.

Potravinářská komora ČR. Oborová příručka pro živnost „Pekařství a cukrářství“. *Foodnet* [online]. Praha: Podnikatelský svaz pekařů a cukrářů ČR, 2009 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z

<http://www.foodnet.cz/soubor.php?id=15093&kontrola=499affcaab08d4c6ea6fa47e484cec21>

Potravinářská komora ČR. Potravinářská komora České republiky - značka „Český výrobek“ [online]. © Potravinářská komora České republiky 2002 – 2012 [vid. 2015-03-28]. Dostupné z

<http://www.foodnet.cz/slozka/?jmeno=Zna%C4%8Dka+%22%C4%8Cesk%C3%BD+v%C3%BDrobek%22&id=1086>

ROŠICKÝ, S., et. al. *Marketing XXL* [online]. Bratislava: DonauMedia, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-89364-34-3. Dostupné z: <http://halek.info/www/knihy/download/2>.

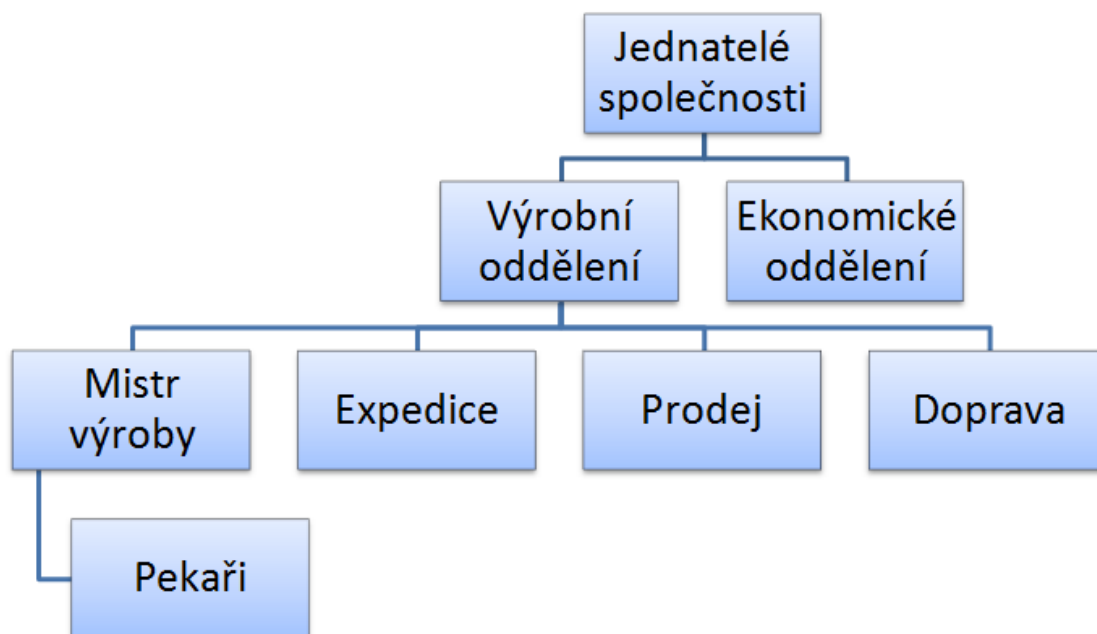
SEEDS, D. The strategic marketing plan: Key for success. Smart Business Cleveland *EBSCO Publishing – Business Searching Interface*. [online]. 2014, Vol. 26, Issue 1, p70-70. [cit. 2014-09-12]. DOI: 1544-869X. Dostupné z: <http://web.b.ebscohost.com.ipac.kvcli.cz:8080/bsi/pdfviewer/pdfviewer?sid=13c70ea-a-9f64-480f-9704-6d5f88b27222%40sessionmgr110&vid=10&hid=128>.

SVAZ PEKAŘŮ. *Svaz pekařů – legislativa – právní servis* [online]. Praha: Podnikatelský svaz pekařů a cukrářů v ČR, aktualizováno 2015-01-26 [vid. 2015-03-04]. Dostupné z <http://www.svazpekaru.cz/index.php/legislativa/pravni-normy>.

Seznam příloh

Příloha A	Organizační struktura Firmy XY, s.r.o.	85
Příloha B	Záznamový arch četnosti zákazníků prodejen Firmy XY	86
Příloha C	Výsledky návštěvnosti prodejen Firmy XY	87
Příloha D	Dotazník na zjišťování chování zákazníků ohledně nákupu pečiva.....	88
Příloha E	Věkové rozložení respondentů z dotazníkového šetření	92
Příloha F	Výsledky dotazníkového šetření v grafech.....	93

Příloha A Organizační struktura Firmy XY, s.r.o.



Obrázek 9: Organizační struktura Firmy XY, s.r.o.
Zdroj: vlastní zpracování

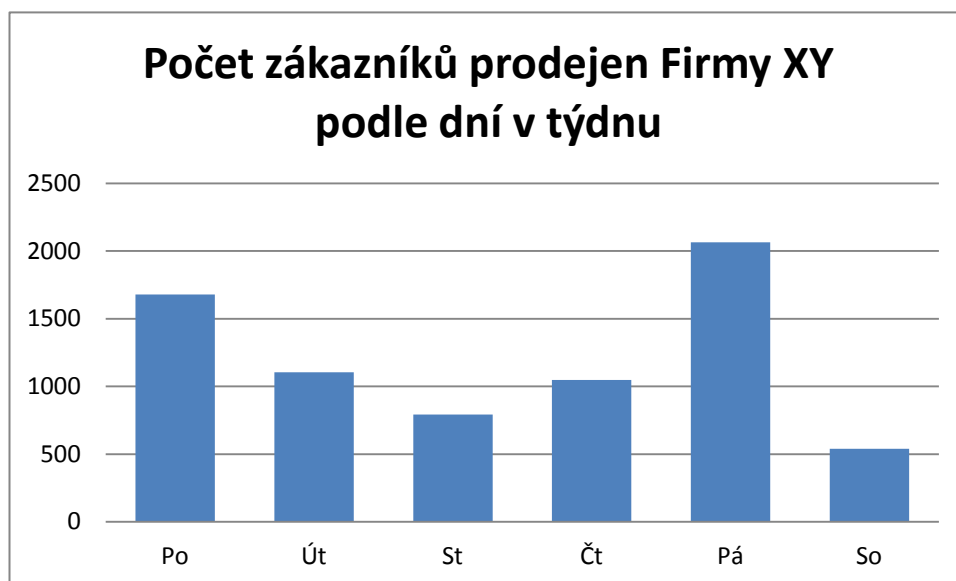
Příloha B Záznamový arch četnosti zákazníků prodejen Firmy XY

Den: Po – Út – St – Čt – Pá – So

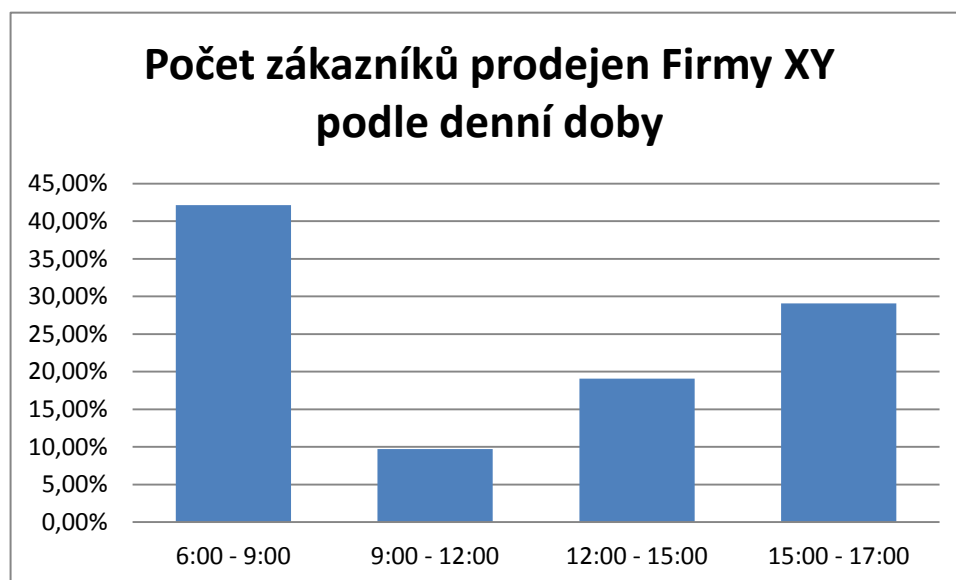
Prodejna:

Čas	Četnost zákazníků	Celkem
6:00 – 7:00		
7:00 – 8:00		
8:00 – 9:00		
9:00 – 10:00		
10:00 – 11:00		
11:00 – 12:00		
12:00 – 13:00		
13:00 – 14:00		
14:00 – 15:00		
15:00 – 16:00		
16:00 – 17:00		
Celkem		

Příloha C Výsledky návštěvnosti prodejen Firmy XY



Obrázek 10: Návštěvnost zákazníků prodejen Firmy XY podle dní v týdnu
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 11: Návštěvnost zákazníků prodejen Firmy XY podle denní doby
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha D Dotazník na zjišťování chování zákazníků ohledně nákupu pečiva

Dobrý den,

jmenuji se Kateřina Pohlová a jsem studentkou Technické univerzity v Liberci. Prosím Vás o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který bude sloužit pro účely mé diplomové práce. Dotazník je zcela anonymní. Děkuji za Váš čas.

1. Kupujete pečivo?

- ☐ Ano, často (několikrát do týdne)
- ☐ Ano, občas (několikrát do měsíce)
- ☐ Ano, denně
- ☐ Vůbec ne

2. Jaké pečivo preferujete?

- ☐ Kupované
- ☐ Doma pečené
- ☐ Oboje

* Pokud jste u otázky č. 2 odpověděli **doma pečené** či **obojí**, uveďte prosím, **proč** si pečivo pečete doma:

3. Kde pečivo nejčastěji nakupujete?

Seřad'te dle frekvence nákupu 1 – nejčastěji, 5 – nejméně často

	1	2	3	4	5
Supermarket, Hypermarket					
Pekárna					
Maloobchodní prodejna s potravinami					
Jinde (prosím uveďte):					

4. Podle jakých kritérií si pečivo vybíráte?

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Vzhled				
Cena				
Výrobce				
Čerstvost				
Dostupnost				
Chut'				
Jiné (prosím uveďte):				

5. Jaké pečivo kupujete nejčastěji?

	Často	Občas	Vůbec
Chléb			
Rohlíky, housky			
Celozrnné a tmavé pečivo			
Jemné sladké pečivo			
Jemné slané pečivo			
Jiné (prosím uveďte a ohodnoťte): _____			

6. Pečivo jakého původu kupujete nejčastěji?

- ☐ České
- ☐ Zahraniční
- ☐ Kombinaci české i zahraniční
- ☐ Nezajímám se o původ pečiva

7. Kolik Kč týdně utratíte za pečivo?

- ☐ do 100 Kč
- ☐ 100 – 300 Kč
- ☐ 300 – 500 Kč
- ☐ nad 500 Kč

8. **Ovlivňuje vás při nákupu pečiva reklama?** (V případě, že jste odpověděli „Ne“, pokračujte prosím na otázku č. 10)

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím

9. **Do jaké míry Vás ovlivní následující typ propagace?** (1 – nejvíce; 5 – nejméně)

	1	2	3	4	5
Reklama v televizi					
Reklama v obchodě					
Reklama na internetu					
Reklama v novinách/časopisech					
Reklama na billboardech					
Podpora prodeje (ochutnávky, slevy, akce...)					
Jiné (prosím uveďte a ohodnoťte):					

10. **Znáte pekárnou Firmu XY (název firmy odstraněn autorkou)?**

- ☐ Ano
- ☐ Ne

11. **Nakupujete u Firmy XY pečivo?**

- ☐ Ano, pravidelně
- ☐ Ano, příležitostně
- ☐ Ne

12. **Jak byste ohodnotili pečivo Firmy XY, v porovnání s ostatním pečivem?**

- ☐ Výrazně lepší
- ☐ Lepší
- ☐ Srovnatelné
- ☐ Horší
- ☐ Výrazně horší
- ☐ Nedovedu ohodnotit

13. **Ohodnoťte následující charakteristiky pečiva Firmy XY:**

Hodnocení jako ve škole: 1 – nejlepší, 5 - nejhorší

	1	2	3	4	5
Kvalita					
Cena					
Vzhled pečiva					

Chuť					
Jiné (prosím vypište a označte):					

Pohlaví:

- ☐ muž
- ☐ žena

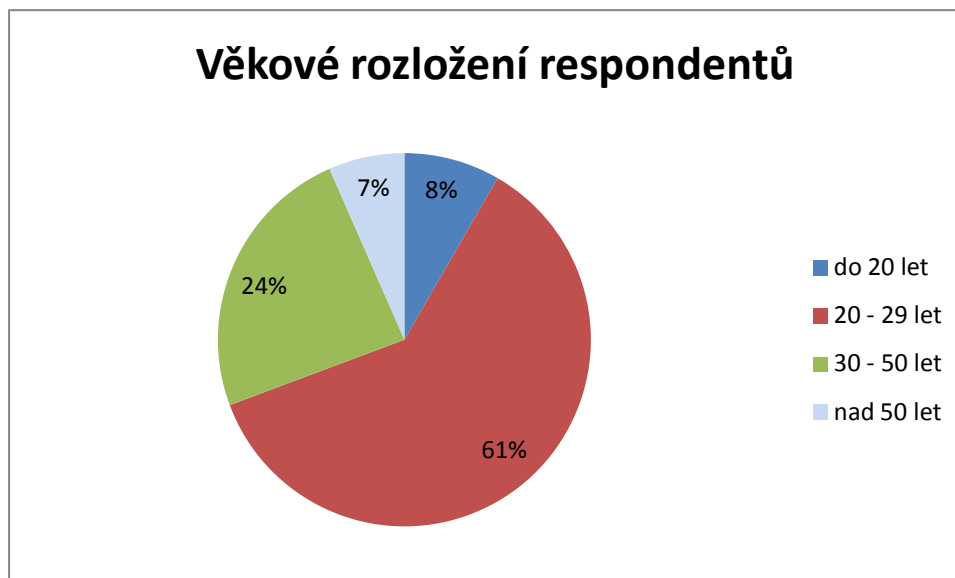
Věk:

- ☐ do 20 let
- ☐ 20 – 29 let
- ☐ 30 – 50 let
- ☐ nad 50 let

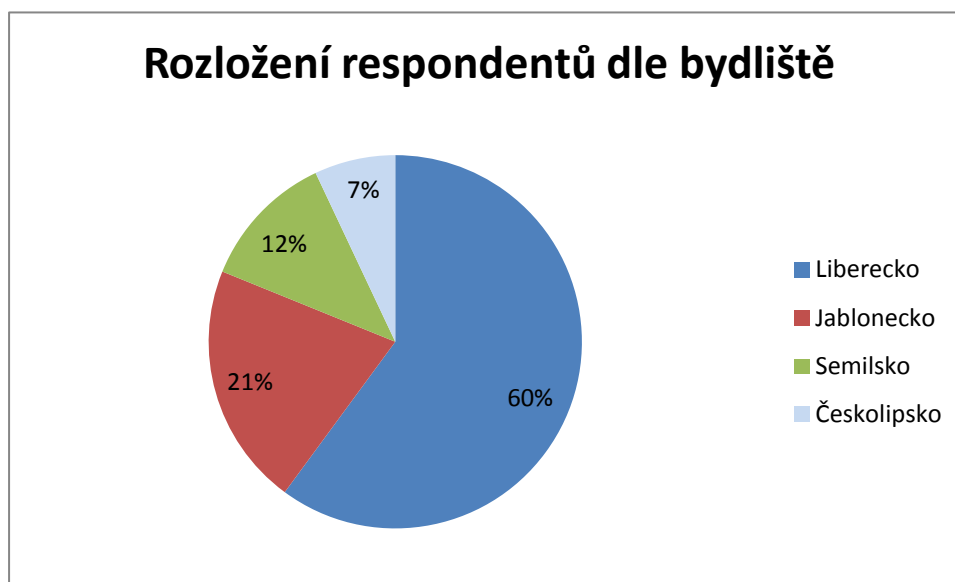
Bydliště:

- ☐ Liberecko
- ☐ Jablonecko
- ☐ Semilsko
- ☐ Českolipsko

Příloha E Rozložení respondentů z dotazníkového šetření dle věku a bydliště

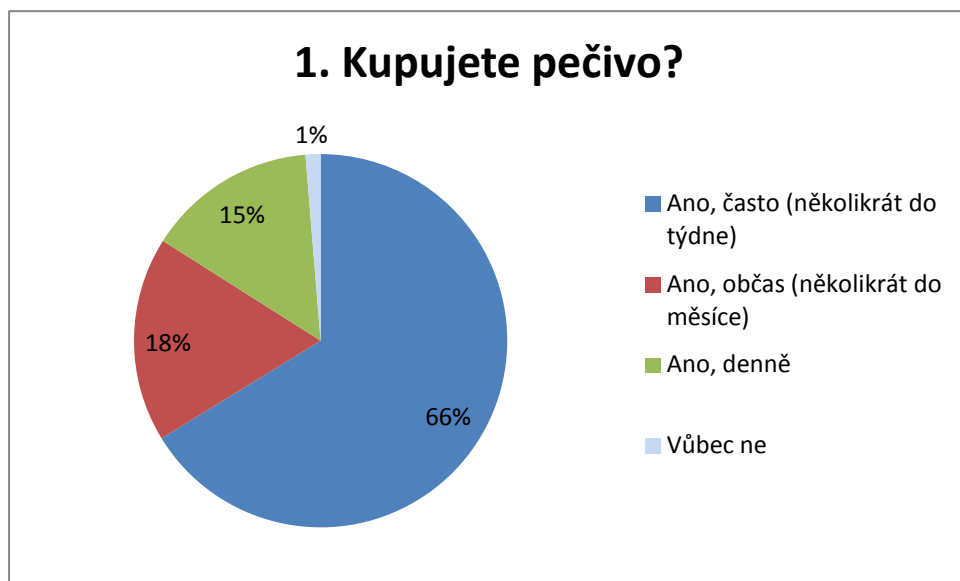


Obrázek 12: Věkové rozložení respondentů z dotazníkového šetření
Zdroj: vlastní zpracování



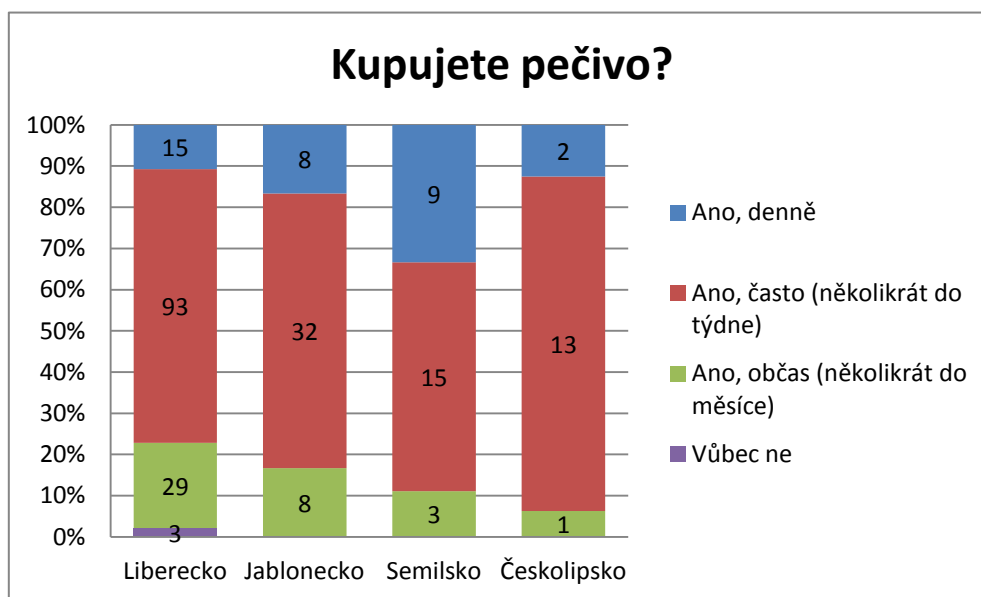
Obrázek 13: Rozložení respondentů z dotazníkového šetření dle bydliště
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha F Výsledky dotazníkového šetření v grafech



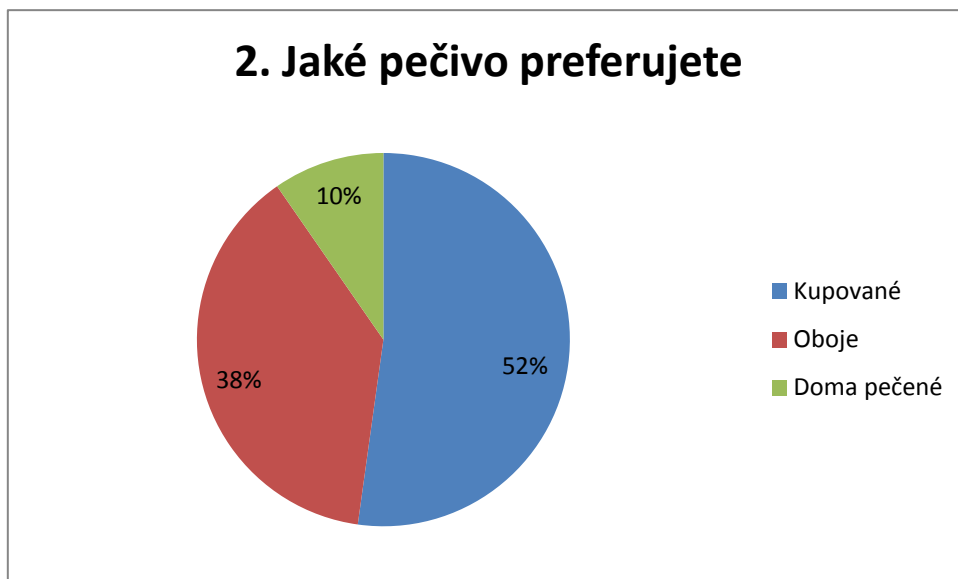
Obrázek 14: Častost nákupu pečiva

Zdroj: vlastní zpracování

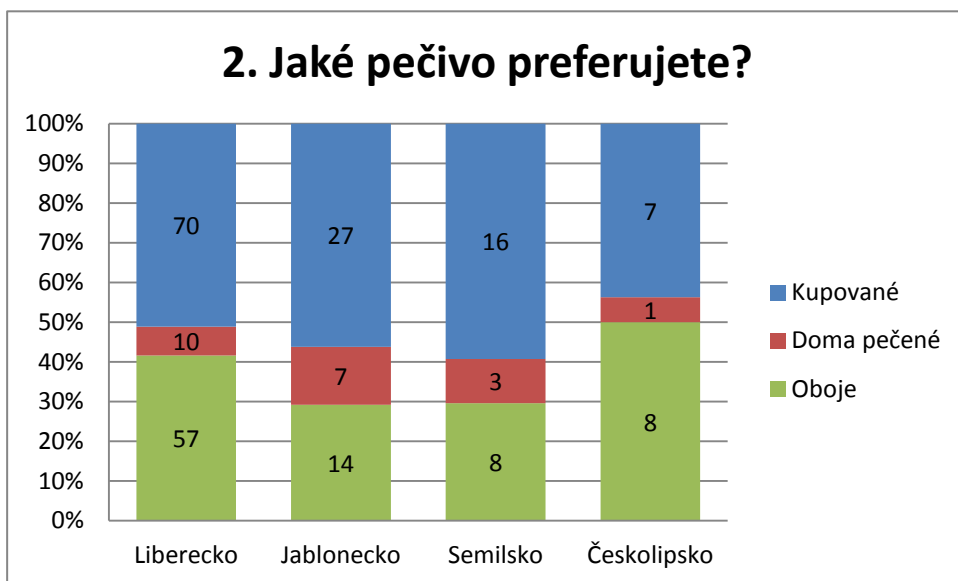


Obrázek 15: Častost nákupu pečiva – rozdělení dle regionů

Zdroj: vlastní zpracování

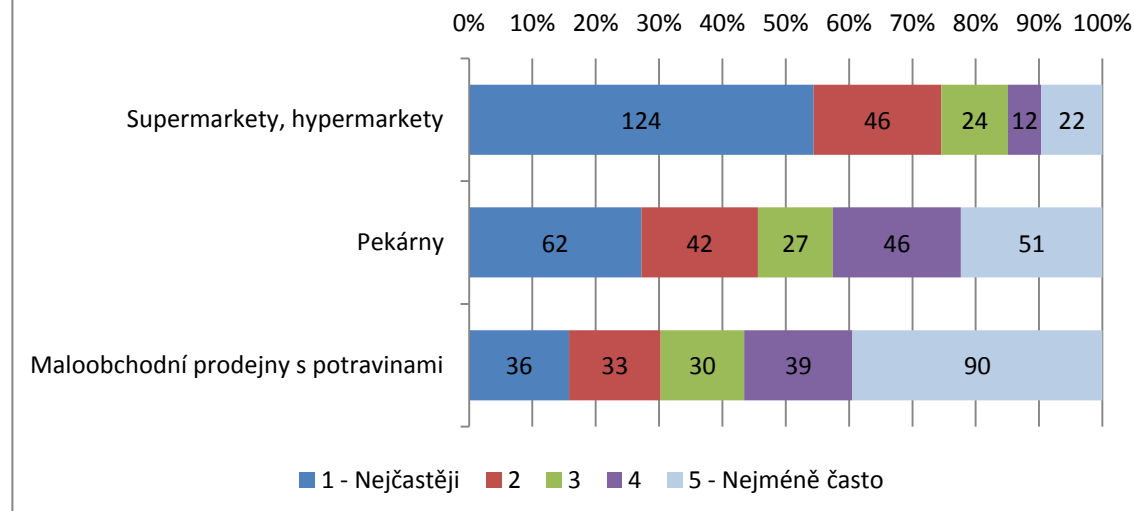


Obrázek 16: Preference pečiva
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 17: Preference pečiva – rozdělení dle regionů
Zdroj: vlastní zpracování

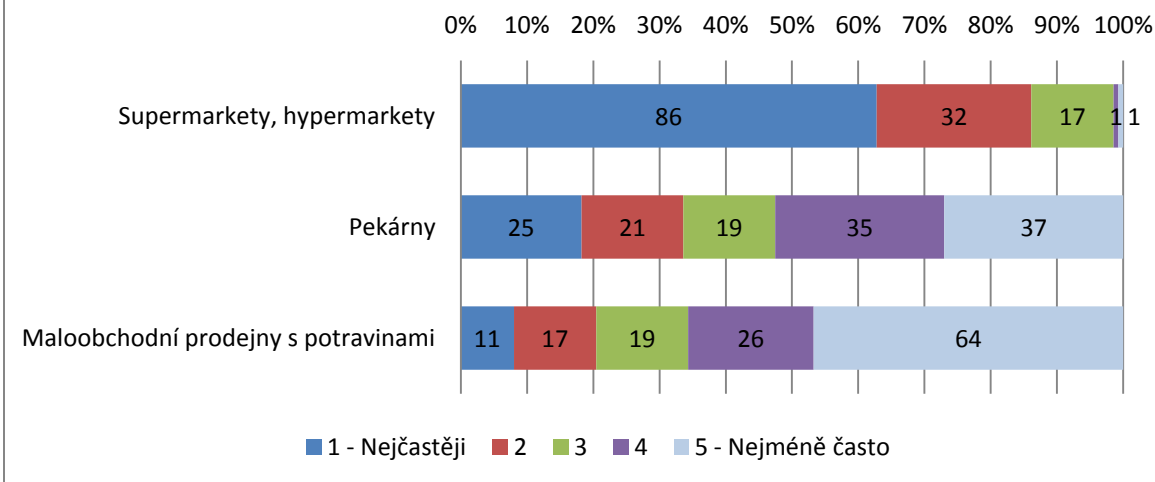
3. Kde nakupujete pečivo nejčastěji?



Obrázek 18: Nejčastější místo nákupu pečiva

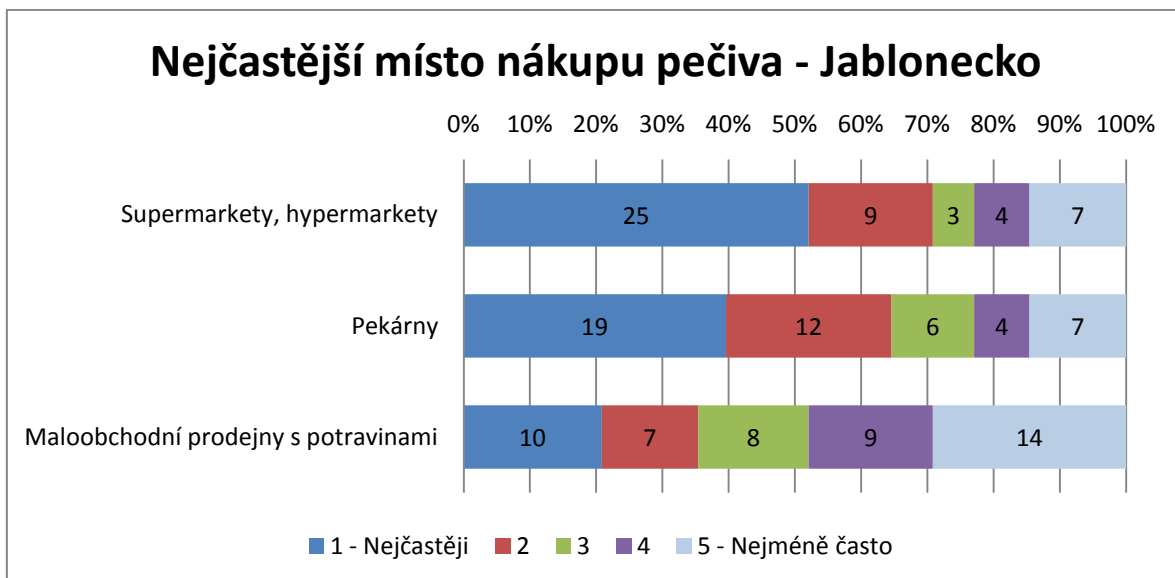
Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější místo nákupu pečiva - Liberecko



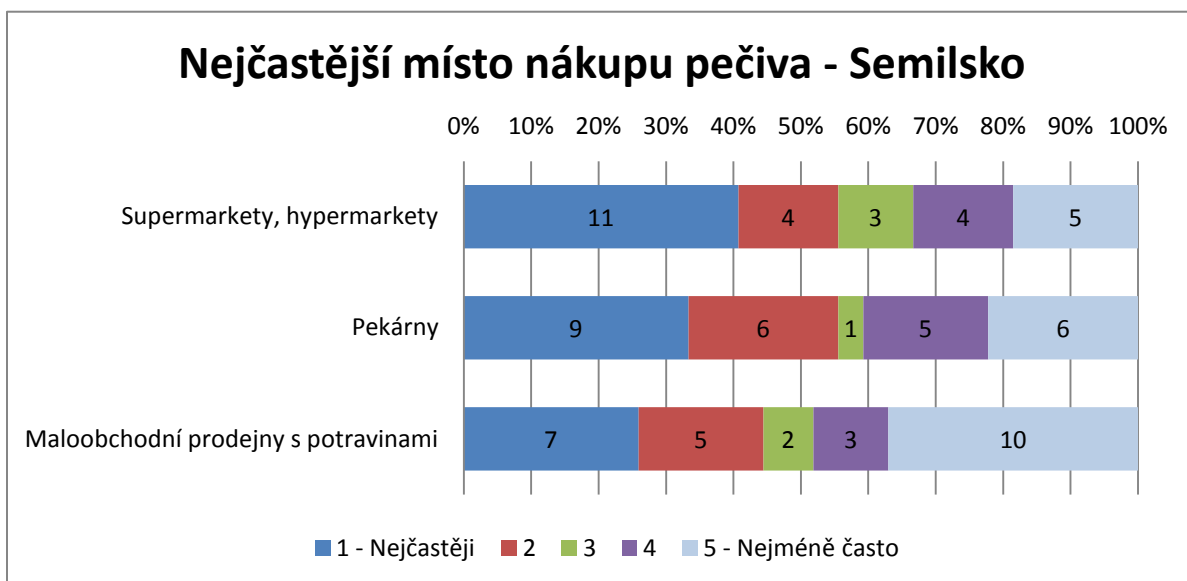
Obrázek 19: Nejčastější místo nákupu pečiva - Liberecko

Zdroj: vlastní zpracování



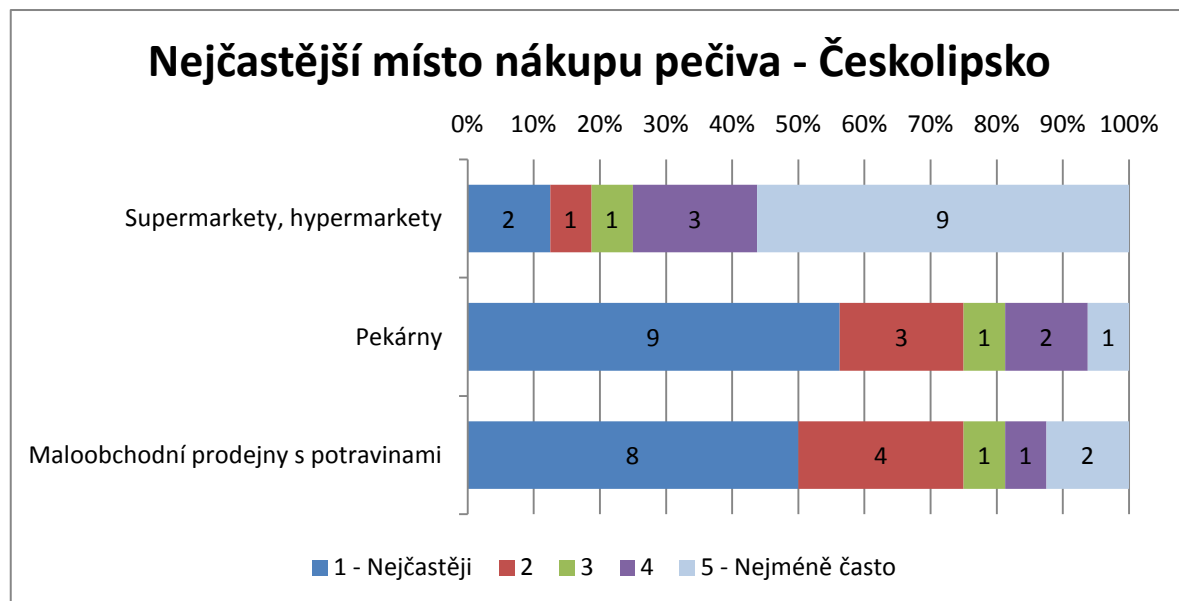
Obrázek 20: Nejčastější místo nákupu pečiva - Jablonecko

Zdroj: vlastní zpracování



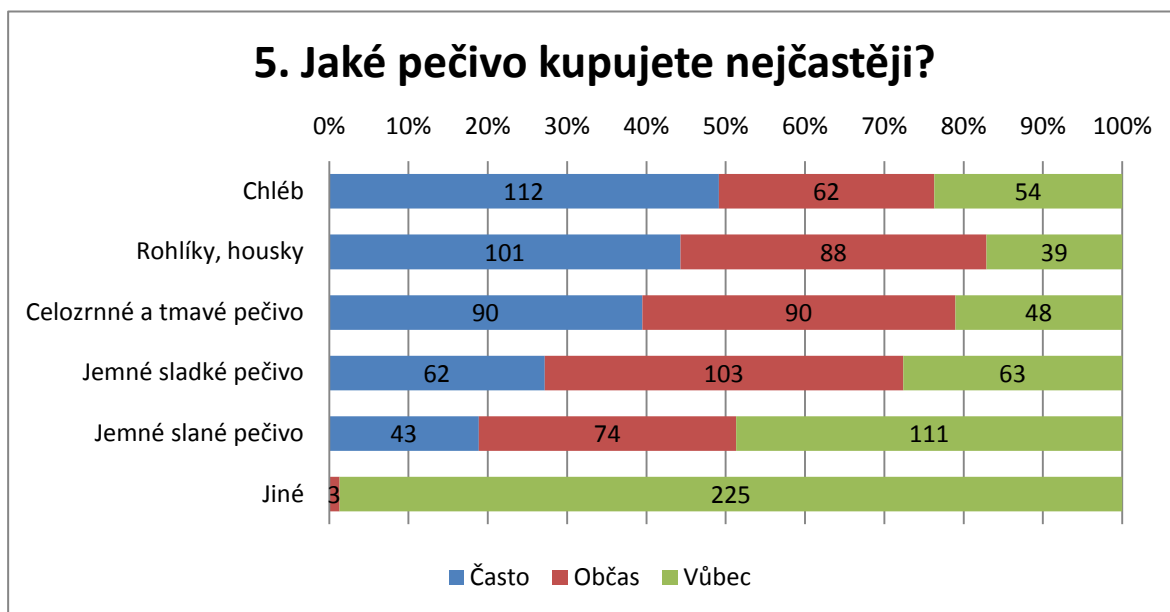
Obrázek 21: Nejčastější místo nákupu pečiva - Semilsko

Zdroj: vlastní zpracování

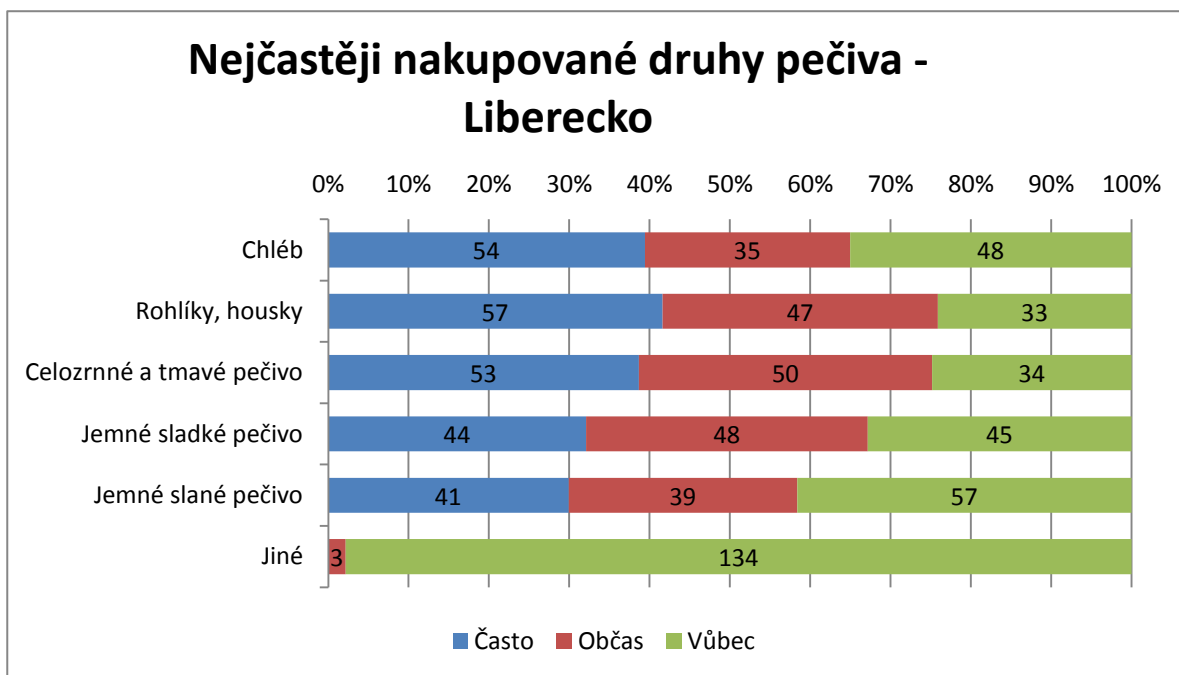


Obrázek 22: Nejčastější místo nákupu pečiva - Českolipsko

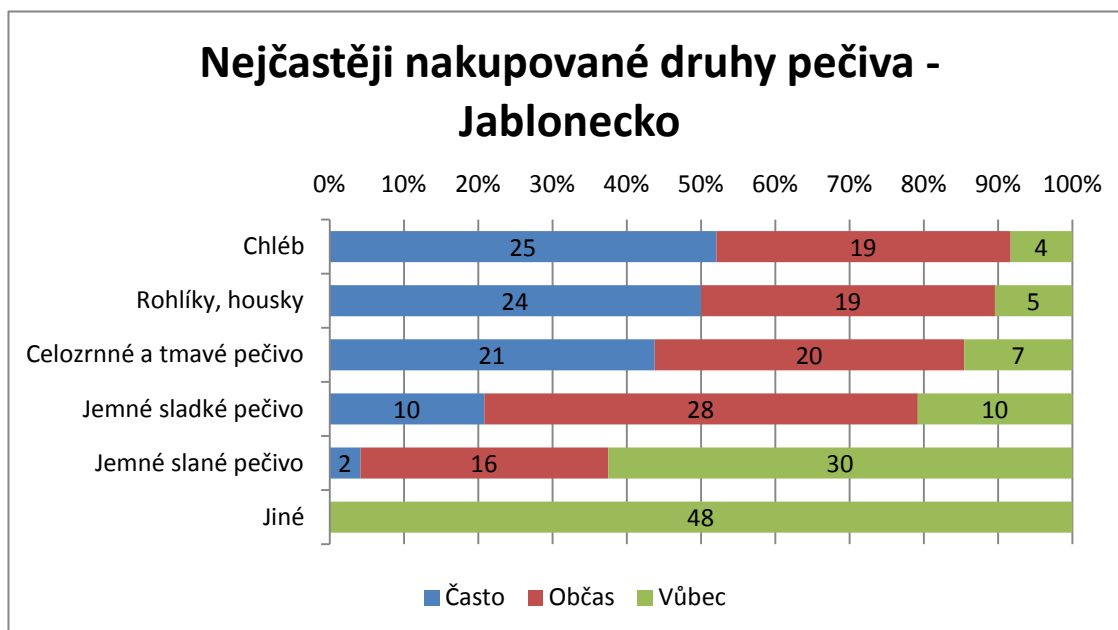
Zdroj: vlastní zpracování



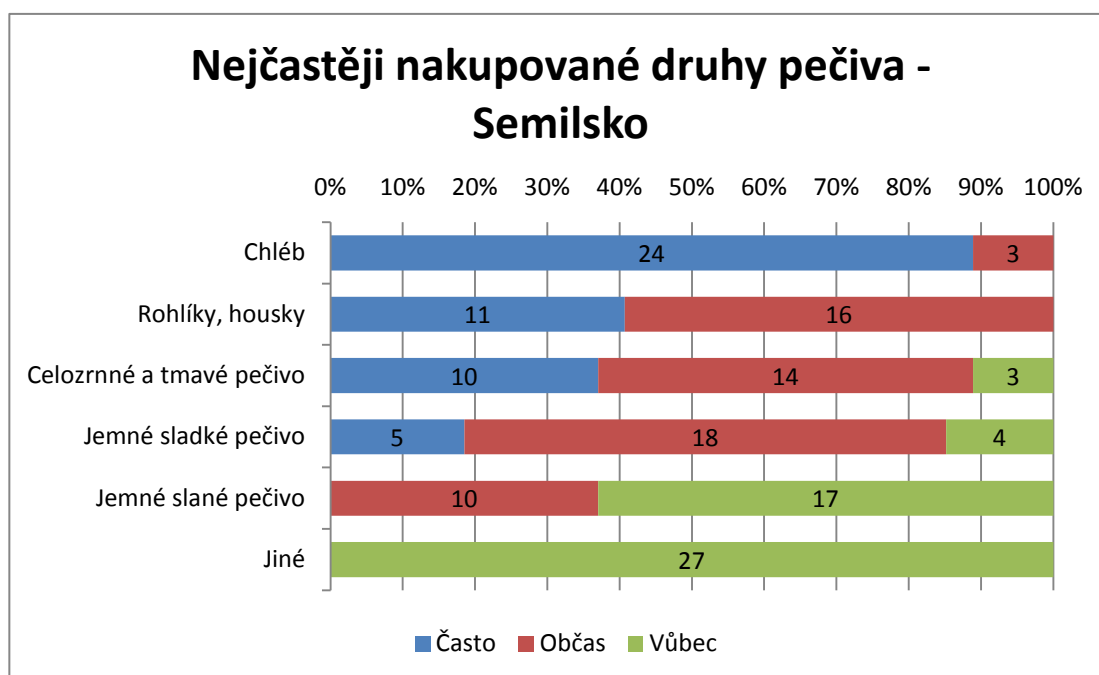
Obrázek 23: Nejvíce nakupovaný druh pečiva
Zdroj: vlastní zpracování



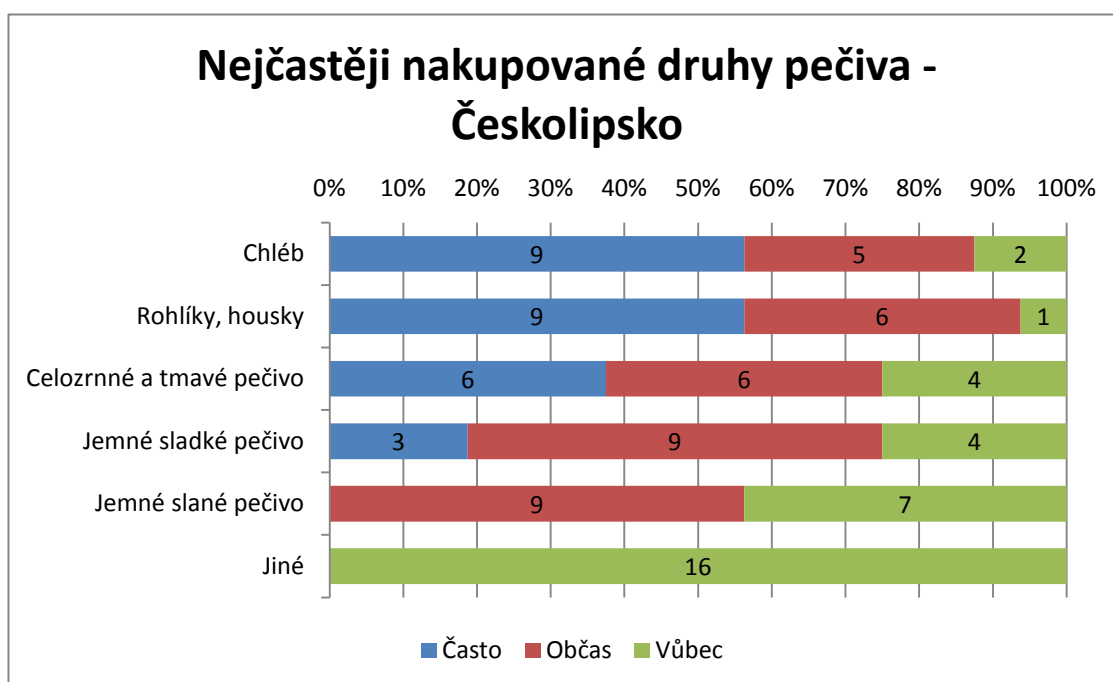
Obrázek 24: Nejvíce nakupovaný druh pečiva - Liberecko
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 25: Nejvíce nakupovaný druh pečiva - Jablonecko
Zdroj: vlastní zpracování

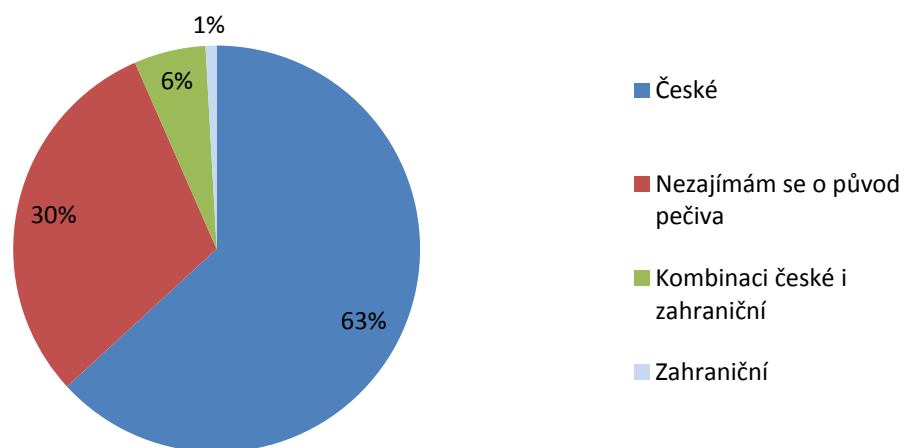


Obrázek 26: Nejvíce nakupovaný druh pečiva - Semilsko
Zdroj: vlastní zpracování



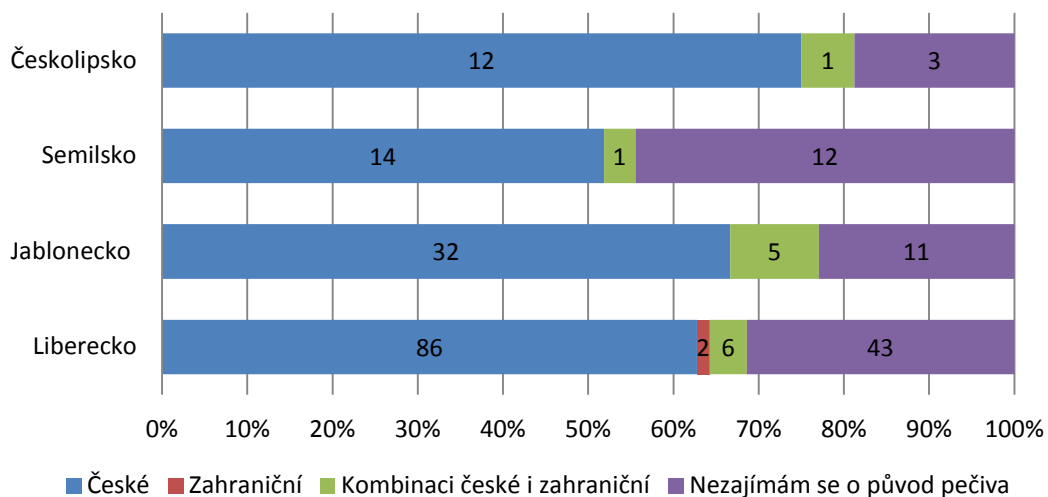
Obrázek 27: Nejvíce nakupovaný druh pečiva - Českolipsko
 Zdroj: vlastní zpracování

6. Pečivo jakého původu nakupujete nejčastěji?



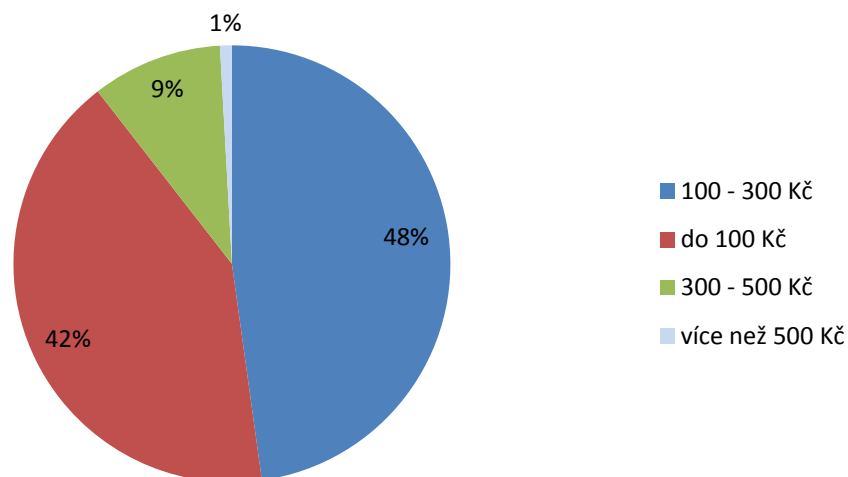
Obrázek 28: Preference původu pečiva
Zdroj: vlastní zpracování

Preference původu pečiva dle regionů



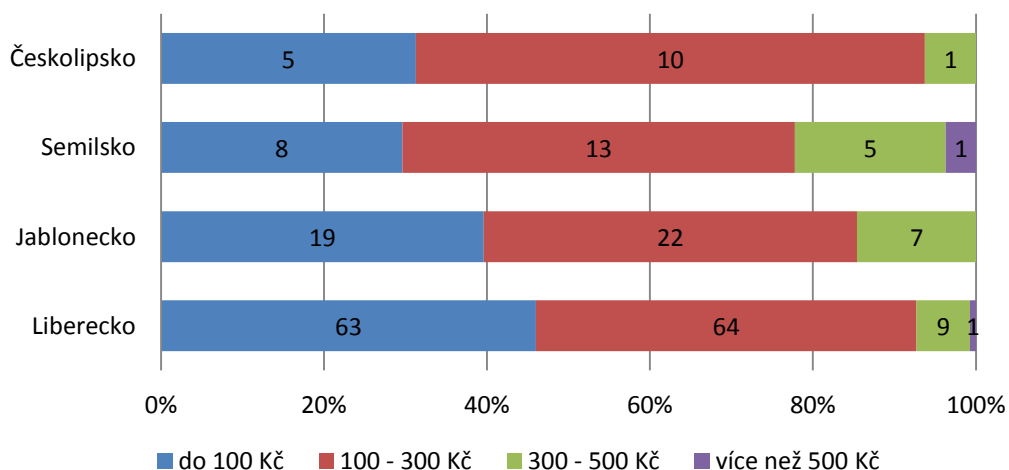
Obrázek 29: Preference původu pečiva – rozdělení dle regionů
Zdroj: vlastní zpracování

7. Kolik Kč týdně průměrně utratíte za nákup pečiva?

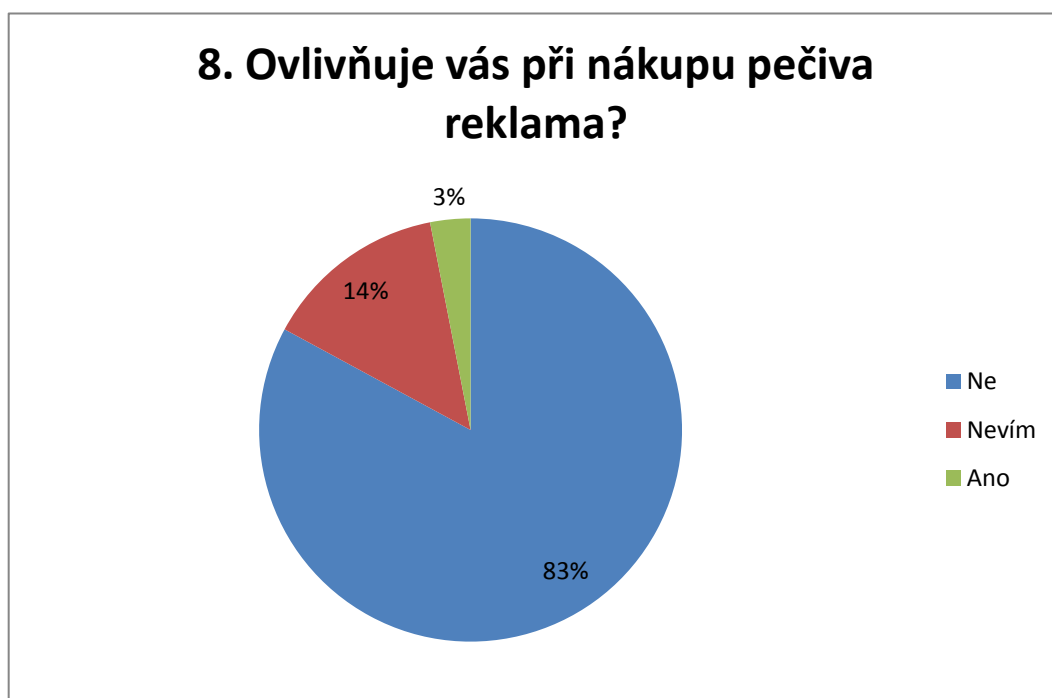


Obrázek 30: Průměrné výdaje na pečivo za týden
Zdroj: vlastní zpracování

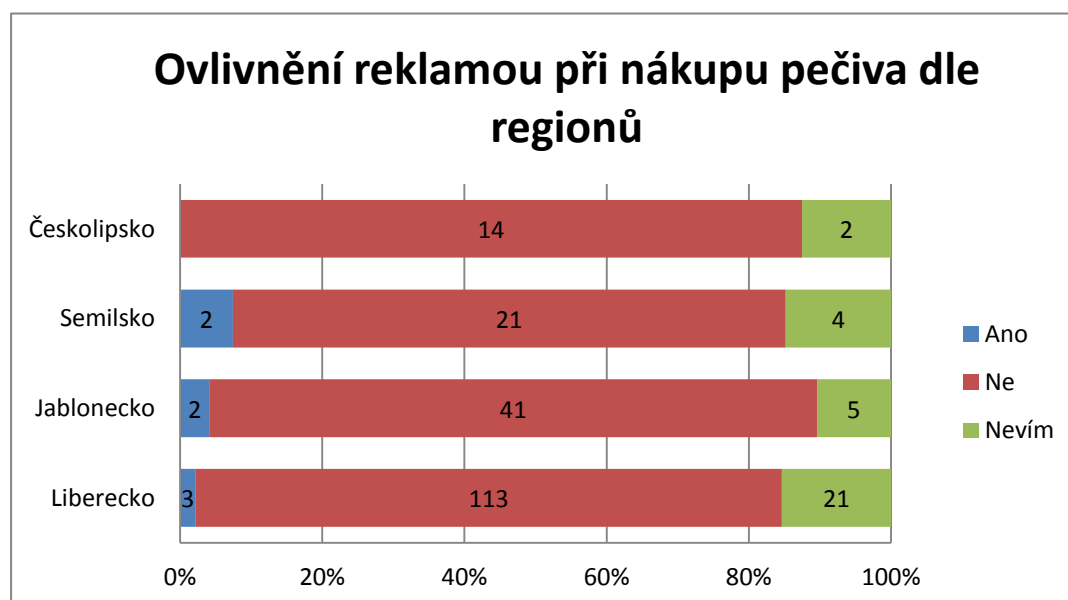
Průměrné výdaje respondentů na pečivo dle regionů



Obrázek 31: Průměrné výdaje na pečivo za týden – rozdělení dle regionů
Zdroj: vlastní zpracování

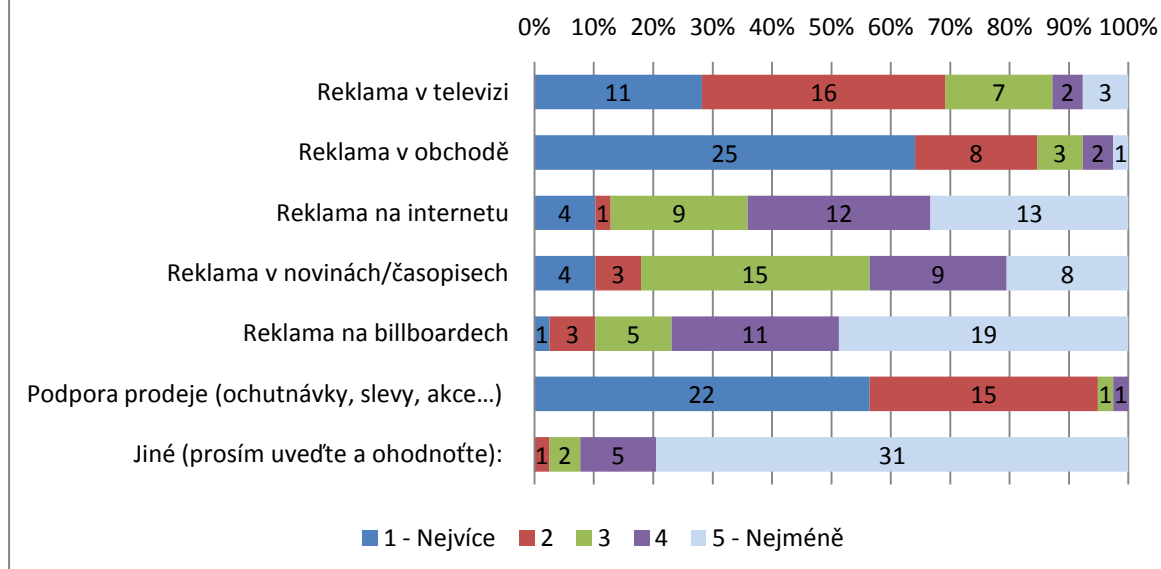


Obrázek 32: Vliv reklamy při nákupu pečiva
Zdroj: vlastní zpracování



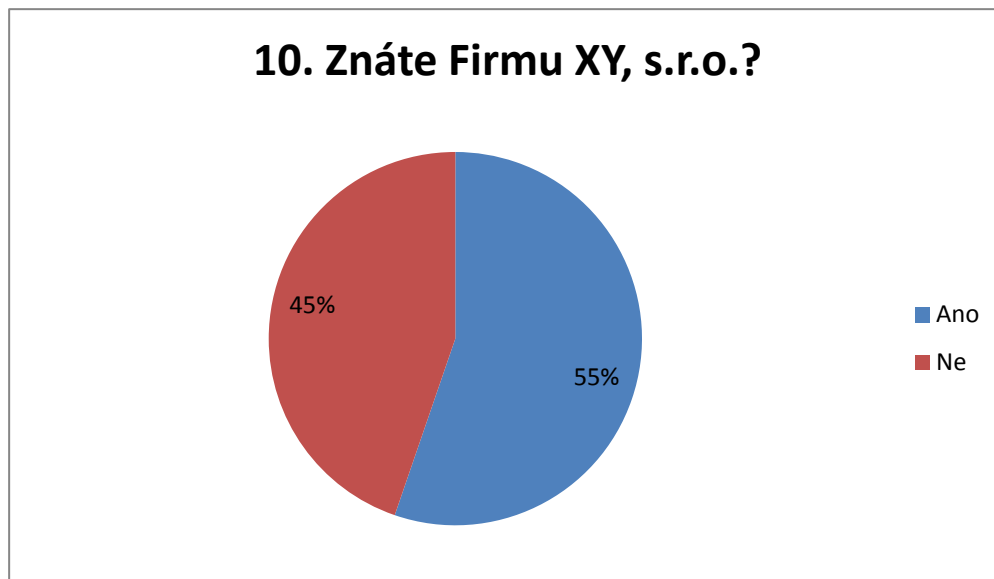
Obrázek 33: Vliv reklamy při nákupu pečiva – rozdělení dle regionů
Zdroj: vlastní zpracování

9. Do jaké míry vás ovlivňuje následující typ propagace?

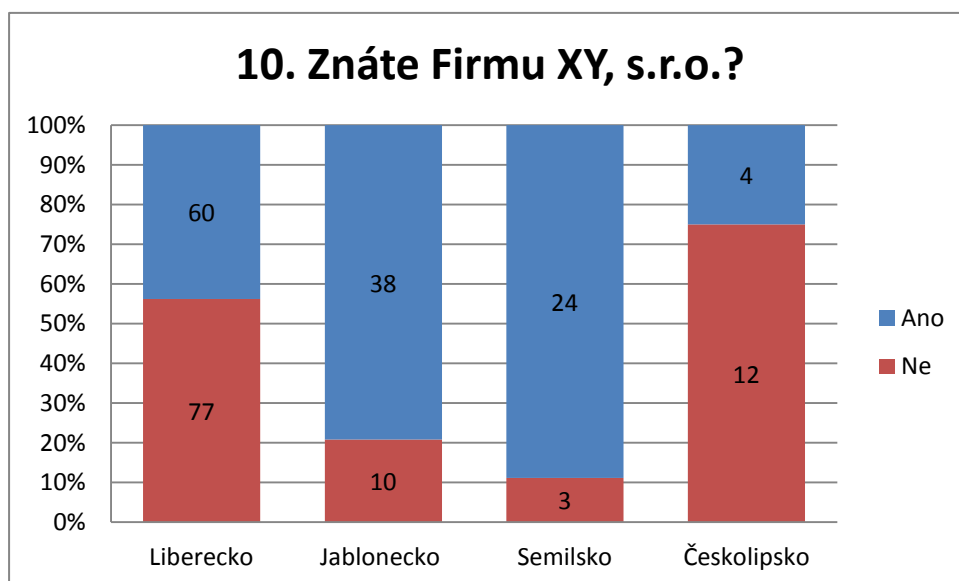


Obrázek 34: Propagace s největším vlivem

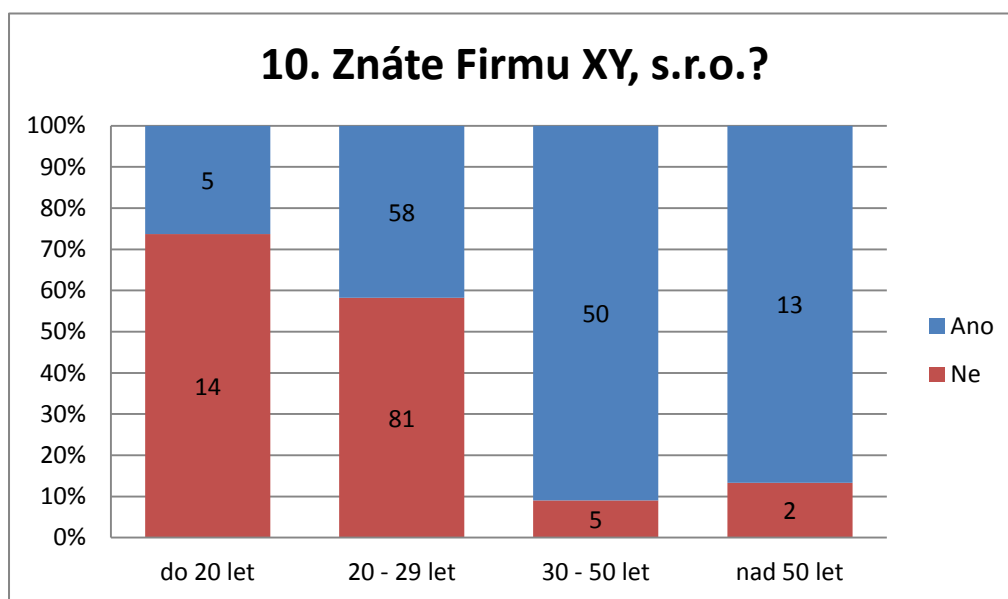
Zdroj: vlastní zpracování



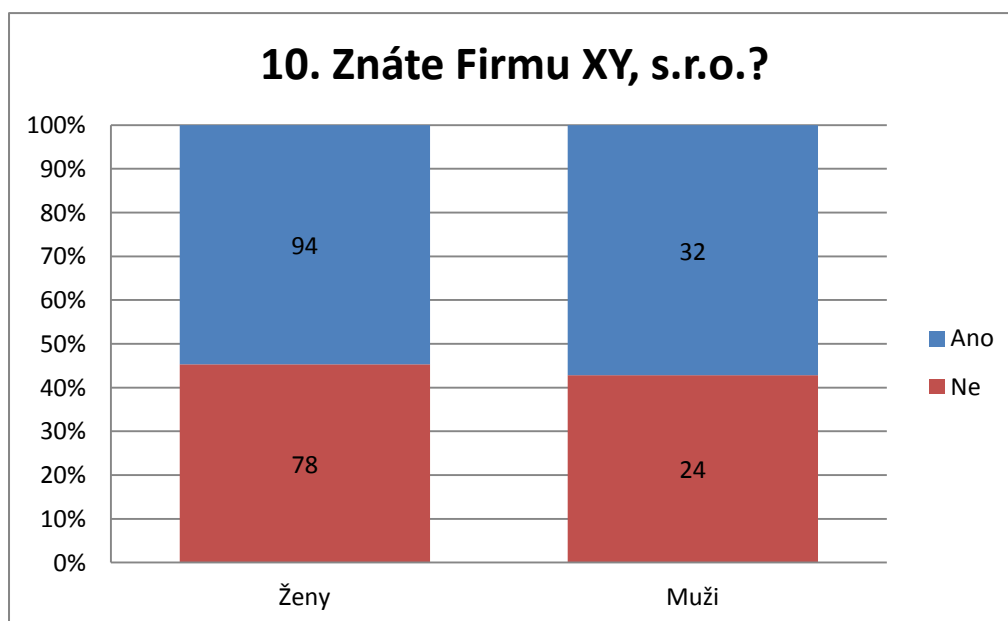
Obrázek 35: Znalost Firmy XY, s.r.o.
 Zdroj: vlastní zpracování



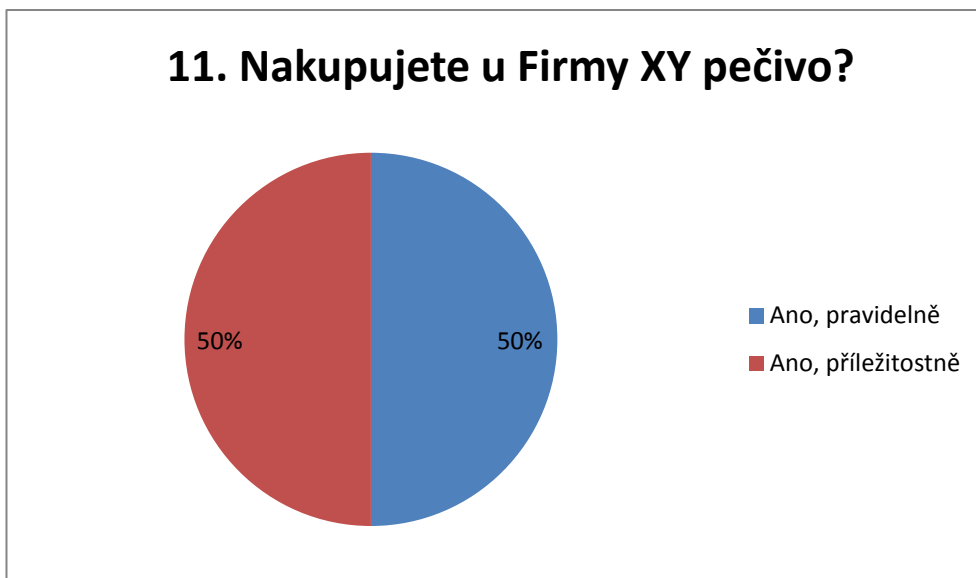
Obrázek 36: Znalost Firmy XY, s.r.o. – rozdělení respondentů dle bydliště
 Zdroj: vlastní zpracování



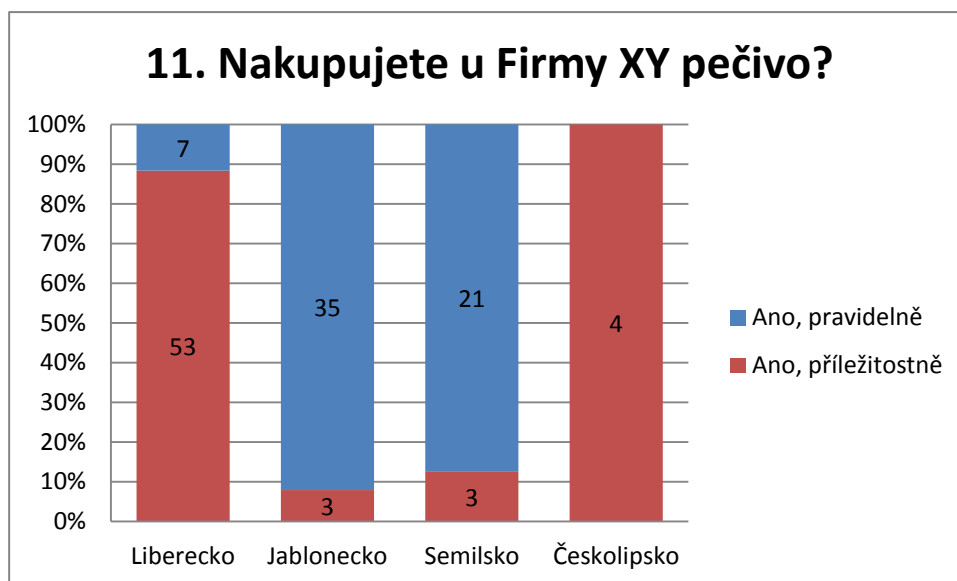
Obrázek 37: Znalost Firmy XY, s.r.o. – rozdělení respondentů dle věku
 Zdroj: vlastní zpracování



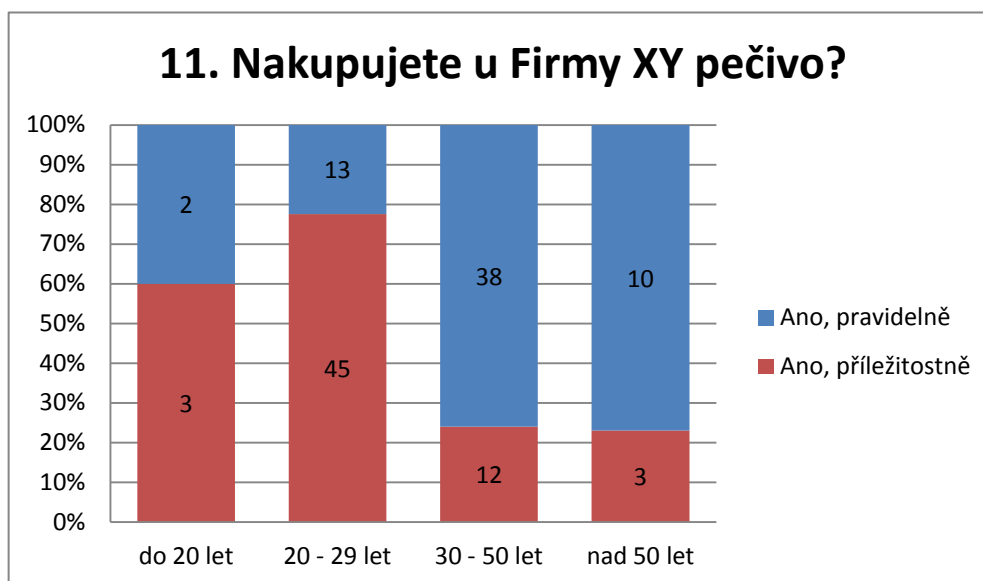
Obrázek 38: Znalost Firmy XY, s.r.o. – rozdělení respondentů dle pohlaví
 Zdroj: vlastní zpracování



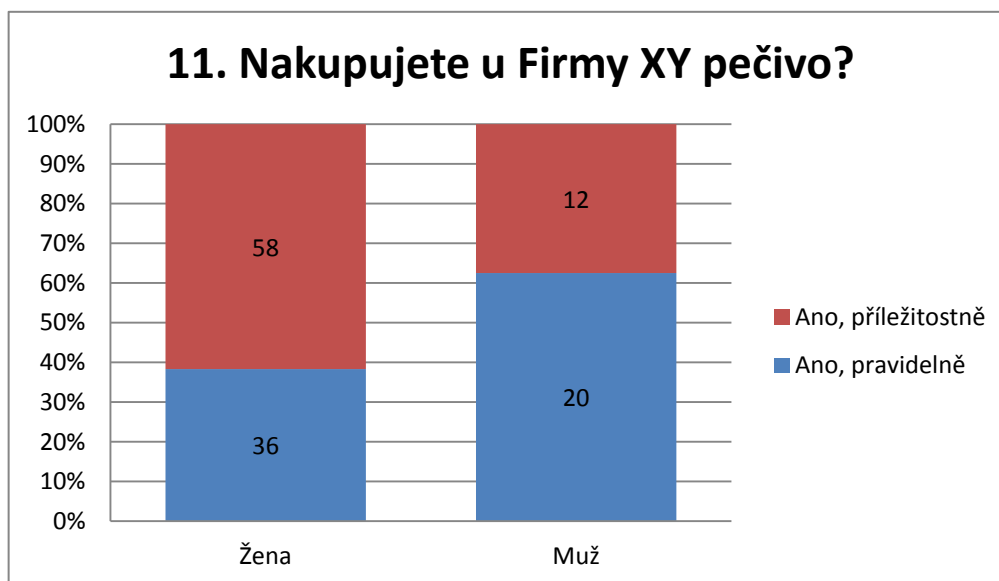
Obrázek 39: Častota nákupu pečiva u Firmy XY
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 40: Častota nákupu u Firmy XY – rozdělení respondentů dle bydliště
Zdroj: vlastní zpracování

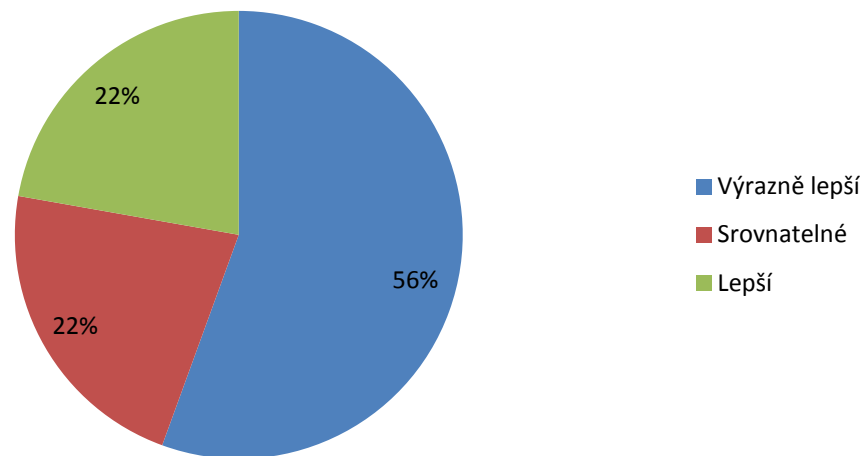


Obrázek 41: Častost nákupu u Firmy XY – rozdělení respondentů dle věku
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 42: Častost nákupu u Firmy XY – rozdělení respondentů dle pohlaví
Zdroj: vlastní zpracování

12. Jak byste ohodnotili pečivo Firmy XY, v porovnání s ostatním pečivem?



Obrázek 43: Hodnocení pečiva Firmy XY v porovnání s konkurencí
Zdroj: vlastní zpracování