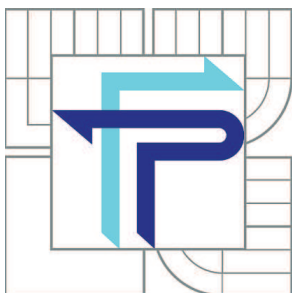


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH MARKETINGOVÉHO MIXU

PROPOSAL OF MARKETING MIX

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

OLDŘIŠKA MAJEROVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. PETRA ŠMAKALOVÁ

BRNO 2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Majerová Oldřiška

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh marketingového mixu

v anglickém jazyce:

Proposal of Marketing Mix

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s., ISBN 80-7179-577-1.

FORET, M. a kol. Marketing: Základy a principy. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

VYSEKALOVÁ, J. a kol. Marketing. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006. 248 s. ISBN 80-7168-979-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Šmakalová

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 20.05.2013

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou optimalizace stávajícího marketingového mixu v Cukrárně u Bílků. Na základě vybraných marketingových analýz je podán návrh na úpravu současného marketingového mixu, prostřednictvím něhož se zvýší spokojenost zákazníků, posílí tržby a zvýší konkurenceschopnost podniku na místním cukrářském trhu.

Abstract

The thesis deals with the optimization issue of the existing marketing mix in company Cukrarna Bilek. Based on the selected marketing analyzes is to make suggest to adjust the marketing mix, which will increase customer satisfaction, increase sales and enhance the company's competitiveness in the local market.

Klíčová slova

Marketing, marketingová koncepce, marketingový mix, výrobek, cena, distribuce, propagace.

Keywords

Marketing, marketing concept, marketing mix, product, price, place, communication.

Bibliografická citace

MAJEROVÁ, O. *Návrh marketingového mixu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 77 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Petra Šmakalová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 14. 5. 2013

Oldřiška Majerová

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala paní Ing. Petře Šmakalové, vedoucí mé bakalářské práce, za odborné vedení, čas a připomínky, které mi poskytla během psaní bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat paní Jitce Bílkové, majitelce Cukrárny u Bílků, a jejím zaměstnancům za spolupráci a poskytnutí všech potřebných informací pro zpracování této práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Charakteristika společnosti.....	8
2 Vymezení problému, cílů, metody	9
2.1 Vymezení problému	9
2.2 Stanovení cílů	9
2.3 Analýzy a metody řešení	10
3 Teoretická část.....	11
3.1 Marketing.....	11
3.2 Marketingové prostředí.....	12
3.2.1 Vnitřní prostředí.....	13
3.2.2 Vnější prostředí.....	13
3.3 Marketingové nástroje	14
3.3.1 Marketingový mix.....	14
3.3.2 Analýza zákazníka	26
3.3.3 Analýza PESTE	27
3.3.4 Porterova analýza pěti sil.....	28
3.3.5 Marketingový výzkum.....	29
3.3.6 SWOT analýza.....	31
4 Analytická část	33
4.1 Analýza marketingového mixu.....	33
4.2 Analýza PESTE	40
4.3 Porterova analýza pěti sil.....	45
4.4 Marketingový výzkum.....	49

4.5	Analýza prodeje.....	52
4.6	SWOT analýza.....	53
5	Návrhová část	57
5.1	Definování cíle marketingového mixu	57
5.2	Vymezení cílové skupiny	57
5.3	Sestavení marketingového mixu.....	58
5.3.1	Výrobní politika	58
5.3.2	Cenová politika	60
5.3.3	Distribuční politika	63
5.3.4	Komunikační politika	65
5.4	Časový průběh	69
5.5	Systém měření a kontroly	70
5.6	Rozpočet	71
	Závěr	73
	Seznam použité literatury	74
	Seznam grafů	76
	Seznam tabulek.....	76
	Seznam obrázků.....	77
	Seznam příloh	77

Úvod

Na místním cukrářském trhu působí několik podniků s téměř shodnou nabídkou. V důsledku nízké poptávky po těchto výrobcích dochází k tomu, že řada podniků je nucena k omezování výroby či k jejímu pozastavení a dále i k propouštění svých zaměstnanců. Snahou vedení podniku je tedy přelstít tyto špatné situace a vyhnout se tak zavření podniku.

Jedna z možností, jak bojovat s klesajícími příjmy, nízkému povědomí u zákazníků a slabou konkurenceschopností, může spočívat v úpravě marketingového mixu. Právě marketingový mix je jedním z nejdůležitějších základů podniku a slouží k řízení marketingu a prodeje pomocí analýz čtyř základních oblastí – výrobní politika, cenová politika, distribuční politika a komunikace se zákazníky. Na základě výsledků z analýzy marketingového mixu pro jednotlivé prvky může podnik zjistit, na jaké výrobky se má zaměřit, jaké ceny má stanovit, aby byly pro zákazníky a odběratele přijatelné, jaké jsou vhodné distribuční kanály a čím získá nejvíce zákazníků.

Jsou podniky, které si myslí, že zákazníci jsou povinni starat se o jejich existenci, aniž by oni měli povinnost starat se o správné řízení svých podniků. Proto je důležité nastavit takové podmínky, aby byl podnik konkurenceschopný a finančně úspěšný.

1 Charakteristika společnosti

Bakalářskou práci jsem zpracovala pro Cukrárnu u Bílků, kterou vlastní paní Jitka Bílková. Cukrárna u Bílků vznikla v roce 1992 a sídlí ve vlastní budově v Křenovicích u Slavkova, kde se nachází jak výrobní, tak i samotná prodejna.

Podnik Cukrárna u Bílků se zabývá:

- **výrobou pekařských a cukrářských výrobků** podle tradičních receptur,
- provozem maloobchodu cukrářských a pekařských výrobků,
- provozem maloobchodu doplňkového sortimentu (cukrovinky, líhoviny, limonády),
- rozvozem pekařských a cukrářských výrobků svým odběratelům.

Cukrárna u Bílků dále nabízí možnost posezení u kávy a zákusků přímo v prostorách cukrárny, kde je v sezónním období otevřena i zahrádka. V letních měsících cukrárna také nabízí točenou zmrzlinu a zmrzlinové poháry.

V současné době je v cukrárně zaměstnáno osm pracovníků na hlavní pracovní poměr včetně majitelky a jedné pracovnice na zkrácený pracovní poměr.



Obrázek 1: Provozovna Cukrárny u Bílků
(Zdroj: Cukrárna u Bílků)

2 Vymezení problému, cílů, metody

2.1 Vymezení problému

Podnik Cukrárna u Bílků je na trhu již 20 let. Za tuto dobu dokázala firma vybudovat kvalitní zázemí k podnikání a fungující systém výroby a prodeje svých výrobků. Podařilo se ji oslovit místní obyvatele a získat stálé zákazníky. Ovšem za posledních pět let podnik zaznamenal pokles tržeb, který nezpůsobil pokles zákazníků, ale pokles objemu tržeb. Hlavním problémem, se kterým firma tedy **bojuje** je úbytek tržeb. Nákupní chování spotřebitelů se změnilo tak, že zákazníci stále méně nakupují tyto výrobky. Důvod změny v jejich chování je především v poklesu reálných mezd a nejisté situace na trhu práce, což nedovoluje spotřebitelům přílišné utrácení za výrobky podniku.

Jelikož Cukrárna u Bílků dosud nevěnovala marketingovému řízení žádnou pozornost, je jednou z možností, jak současné tržby posílit, analyzovat a navrhnout nový marketingový mix.

2.2 Stanovení cílů

Hlavní cíl

Hlavním cílem je na základě analýzy současného marketingového mixu **podat návrh na tvorbu nového marketingového mixu, který povede ke zvýšení tržeb Cukrárny u Bílků o 15 % na cukrářském trhu do tří let.**

Dílčí cíle

Abychom dosáhli hlavního cíle, je potřeba provést analýzu jednotlivých prvků marketingového mixu a navrhnout doporučení pro jejich změnu.

Dílčím cílem práce je tedy provést analýzu jednotlivých prvků marketingového mixu v oblastech výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky.

2.3 Analýzy a metody řešení

Informace pro zpracování budou čerpány zejména od majitelky Cukrárny u Bílků, dále od vedoucí expedice a účetní. Zjištěné informace o podniku jsou využity zejména při analýzách, hodnocení a sestavení návrhu nového marketingového mixu.

V bakalářské práci budou použity následující analýzy a metody řešení:

- Analýza vnitřního prostředí
 - Analýza marketingového mixu (4 P).
- Analýza vnějšího prostředí
 - SLEPT analýza – ke zjištění změn okolí a vlivu na podnik;
 - Porterova analýza pěti sil – k poznání konkurenčního prostředí ve vztahu k podniku;
 - Marketingový výzkum – ke zjištění spokojenosti zákazníků a odhalení hlavních faktorů, které by mohly ovlivnit jejich nákup;
 - SWOT analýza – stanovení silných a slabých stránek podniku, jeho příležitosti a hrozby na trhu.

Na základě těchto metod je sestaven návrh nového marketingového mixu.

3 Teoretická část

3.1 Marketing

Marketing v 21. století v oblasti podnikání je založen na komunikaci se zákazníky a vytváření pro ně takových hodnot, ve kterých najdou uspokojení svých potřeb a přání. Důležité pro podnik je stále vyhledávat nové zákazníky příslibem získání výjimečné hodnoty a na druhou stranu udržet si stávající zákazníky uspokojováním jejich potřeb (Kotler, 2004).

Definice marketingu

Každý autor pojímá marketing z jiného hlediska, tudíž existuje mnoho definicí, které různě charakterizují podstatu marketingových funkcí.

Marketing z pohledu jednotlivých autorů můžeme například definovat jako:

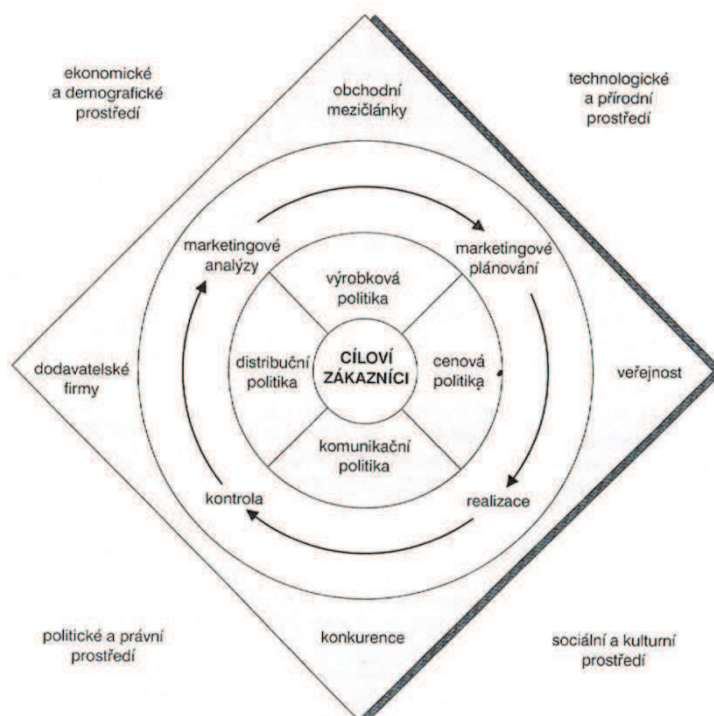
- „*Proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny výrobků a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznávání, předvídání, stimulování a v konečné fázi upokojení potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace*“ (Boučková, 2003, s. 3).
- Kotler podle Americké marketingové asociace říká, že „*marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejich akcií*“ (Kotler, 2007, s. 43).
- Foret podle Americké marketingové asociace definuje marketing jako „*činnost organizace a soubor procesů pro vytváření, komunikaci a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, že z něj mají prospěch organizace i její klíčové veřejnosti (stakeholders)*“ (Foret, 2012, s. 12).
- „*Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.*“ (Kotler, 2004, s. 30).

Každá definice marketingu je pojata autorem vždy z jiného pohledu. Avšak všechny se shodují na jednom jmenovateli, který říká, že marketing je založen na uspokojení potřeb a přání zákazníků na straně jedné a tvorby zisku na straně druhé.

3.2 Marketingové prostředí

Podnik je obklopen prostředím, které na něj působí a ovlivňuje jeho reakce. Prostředí kolem podniku je charakteristické určitým stupněm nejistoty. Faktory (viz obrázek 2), kterými je podnik ovlivňován, přinášejí jak přínosy, tak i výstrahy. Marketingové prostředí má vliv na výrobky, které podnik nabízí, na ceny, které jsou stanoveny pro výrobky, na distribuční cesty, které jsou použity k přemísťování výrobků ke spotřebitelům a na komunikaci se zákazníky (Horáková, 2001).

„Marketingové prostředí firmy se skládá z vnějších faktorů, které ovlivňují realizaci marketingových aktivit, zaměřených na cílové zákazníky; vytváří jak příležitosti, tak rizika. Pro úspěch firmy je nezbytné neustále vnější prostředí analyzovat a reagovat na jeho vývoj“ (Kotler, 2004, s. 174).



Obrázek 2: Faktory ovlivňující marketingovou strategii
(Zdroj: Kotler, 2004, s. 102)

Marketingové prostředí můžeme rozdělit na 2 úrovně:

- vnitřní prostředí,
- vnější prostředí, které se dále dělí na:
 - mikroprostředí a
 - makroprostředí.

3.2.1 Vnitřní prostředí

Do vnitřního prostředí podniku dle Jakubíkové (2008) patří především management a kvalita jeho zaměstnanců. Dále je tvořeno organizační strukturou, mezilidskými vztahy a materiálním prostředím. Vnitřní prostředí je to, co může být podnikem přímo řízeno a manažery ovlivňováno.

Jakubíková (2008, s. 88) říká, že *„analýza vnitřního prostředí sestává z hodnocení realizace strategických cílů firmy, finanční situace a schopností, vstupní logistiky firmy, výrobních operací, techniky a technologie uvnitř firmy, výstupní logistiky, marketingu, prodeje, poprodejního servisu, vědeckovýzkumných a vývojových zdrojů, lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace práce, infrastruktury firmy, image a goodwillu firmy, hodnocení silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu a hlavních operací s nimi a podle schopností firmy.“*

3.2.2 Vnější prostředí

Makroprostředí

„Společenské faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, tvoří makroprostředí“ (Boučková, 2003, s. 83).

Dle Jakubíkové (2008) makroprostředí zahrnuje situace a stavy, které podnik nemůže ovlivnit. Zejména se jedná o vlivy politické, ekonomické, sociální, technologické a environmentální. Tyto faktory jsou pak jednotlivě rozebírány PESTE analýzou, jakou měrou ovlivňují nebo mohou ovlivnit činnost podniku.

Mikroprostředí

„Mikroprostředí je to „nejbezprostřednější“ okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Pokud chce být úspěšný, musí mikroprostředí pochopit a rozumět roli, která mu zde náleží“ (Horáková, 2001, s. 37).

Hlavními faktory mikroprostředí podle Boučkové (2003) jsou:

- daný subjekt – podnik, firma, organizace – jako hlavní článek,
- zákazníci,
- dodavatelé,
- distribuční články a prostředníci,
- konkurence.

„Tito všichni činnost podniku více či méně ovlivňují, podnik je na nich do určité míry závislý, ale podstatné je, že je může sám aktivně měnit. Například si může vybrat jiné dodavatele, může uzavřít spolupráci s konkurenty na společném projektu, se zákazníky komunikuje reklamní kampaní, s veřejností nástroji public relations atd.“ (Foret, 2012, s. 45).

3.3 Marketingové nástroje

3.3.1 Marketingový mix

Majaro (1996, s. 39) považuje marketingový mix za „soubor úkolů a dílčích opatření, které v konečném důsledku pomáhají uspokojit požadavky zákazníků takovým způsobem, který umožňuje firmě dosáhnout svých cílů optimální cestou.“

Marketingový mix je plně kontrolovatelný, protože v sobě zahrnuje vše, čím firma může poptávku po svých výrobcích ovlivňovat. Podle Foreta (2003) se jedná o skupinu základních 4 faktorů:

- výrobek (Product),
- cena (Price),
- distribuce (Place),
- komunikace (Promotion).

Podle počátečních písmen anglických názvů se základ marketingového mixu označuje jako „4 P“ (Foret, 2012).

Tyto čtyři základní faktory však mohou pro některé společnosti tvořit příliš úzký rámec, kterým nemusejí být schopni reagovat na všechna specifika dané oblasti. Proto se často k základním 4 P přidává další faktor *lidé* (People), což tvoří „5 P“ a s přidáním *postupů* (Process) a *fyzické přítomnosti* (Physical evidence) se označuje marketingový mix jako „7 P“ (Foret, 2003).

Správné stanovení a kombinace všech těchto všech faktorů může zachránit špatnou situaci v podniku. I jedna neodpovídající složka marketingového mixu může ohrozit dobře připravenou akci (Foret, 2003).

Dle Majaro (1996, s. 42) „každý jednotlivý případ vyžaduje pečlivé analýzy klíčových oblastí, do kterých je potom třeba přesunout prostředky marketingu. Tyto rozhodující oblasti představuje marketingový mix. Hlavní důvody pro provádění těchto analýz jsou následující:

- *marketingový mix vytváří vhodný základ pro rozmístění finančních a lidských zdrojů.*
- *marketingový mix pomáhá při vymezování zodpovědnosti.*
- *marketingový mix umožňuje analyzovat pružnosti.“*

3.3.1.1 Výrobová politika

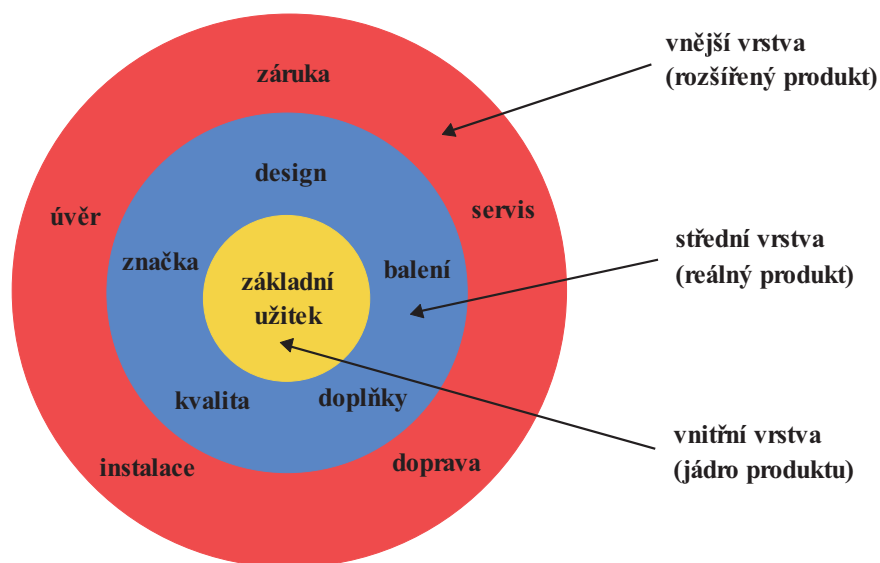
Výrobek neboli produkt je považován za základní prvek marketingového mixu. Žádný dobrý marketing se neodvíjí od špatného výrobku. Pro výrobce úspěšný výrobek znamená nástroj jak bojovat s konkurencí (Boučková, 2003).

Jakubíková (2008, s. 154) podle Kotlera říká, že „výrobkem je cokoliv, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.“

Obecně rozlišujeme tři základní úrovně výrobku:

- *jádro, které obsahuje prostý výrobek;*

- *reálný výrobek*, který v sobě zahrnuje prostý výrobek spojený se složkami jako je cena, způsob distribuce, způsob propagace, technické parametry, design, kvalita, značka, trvanlivost a obal;
- *rozšířený výrobek* pak zahrnuje, kromě kombinace jádra a atributů výrobku, rozšiřující faktory, které jsou zákazníkem vnímány jako výhody. Patří sem záruky, platební podmínky, image uživatele, rozvoz zboží atd. (Foret, 2003).



Obrázek 3: Základní složky výrobku
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Foreta, 2003)

Značka

„Značka představuje způsob identifikace výrobku s firmou. Umožňuje výrobku vystoupit z anonymity a učinit z něj něco neopakovatelného, originálního“ (Boučková, 2003, s. 141).

Značka bývá rozlišitelná díky prvkům, jako je:

- verbální vyjádření (jméno), které je jejím základem. Tato část lze napsat nebo vyslovit,
- grafické a barevné vyjádření tvoří zpravidla nedílnou součást značky. Grafický symbol naopak nelze vyjádřit slovy, ale pouze popsat určitý obrázek,
- mezi další prvky, jak lze značku vyjádřit patří logo, slogan, představitel nebo melodie (Boučková, 2003; Foret, 2012).

Design

Design výrobku může být používán jak u spotřebních výrobků, tak u různých nástrojů, zařízení a přístrojů. Design firmy obsahuje také barevné řešení značek, obalů, písenností, vizitek nebo oblečení zaměstnanců. V současné době design představuje nástroj pro rozvoj firmy, protože ovlivňuje prodejnost výrobků, umožňuje zvyšovat užitnou hodnotu výrobku a atraktivnost pro zákazníky. Výrobkový design může vypovídat i o příslušnosti výrobku k firmě nebo k zemi původu výrobku (Boučková, 2003).

Obal

Jde o důležitou součást každého výrobku. Rozlišujeme základní čtyři typy obalů:

- *přepravní* – slouží k přepravě, manipulaci a skladování zboží (např. palety, kontejnery a bedny),
- *spotřebitelské* – slouží k zajištění prodeje výrobků spotřebitelům (např. lahve, plechovky, krabice),
- *obchodní* – umožňují dodávku zboží k obchodníkovi, tak aby se nepoškodilo, obal slouží také jako prezentace zboží v prodejně,
- *servisní* – jsou poskytovány obchodníkem pro zjednodušení prodeje a zajištění hygieny (sáčky na pečivo a zeleninu, tácky na zákusky apod.) (Boučková, 2003).

Obchodním úspěchem jednotlivých výrobků se zabývá **BCG matice** (anglicky Growth-share Matrix). Jde o situační analýzu, která hodnotí míru růstu trhu, na kterém se výrobek pohybuje a současnou velikost jeho tržního podílu. Na základě ohodnocení těchto dvou kritérií je výrobek zařazen do jednoho ze čtyř kvadrantů (viz tabulka 1) (Zikmund, 2011).

Tabulka 1: BCG matice

	VYSOKÝ TRŽNÍ PODÍL	NÍZKÝ TRŽNÍ PODÍL
VYSOKÁ MÍRA RŮSTU	<i>Hvězdy</i>	<i>Otazníky</i>
NÍZKÁ MÍRA RŮSTU	<i>Dojné krávy</i>	<i>Bídni psi</i>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Kvadranty BCG matice:

- **hvězdy** (Stars) = vysoká míra růstu trhu a vysoký tržní podíl. Tato skupina výrobků je pro podnik nejdůležitější, protože tržby z nich se stále zvyšují, ale až do doby, než se na trh dostane konkurence s podobným výrobkem. Hvězdy jsou typické pro nové výrobky s neustálou inovací a dobrým marketingem;
- **dojné krávy** (Cash Cows) = nízká míra růstu trhu a vysoký tržní podíl. Dojné krávy jsou nejlepší skupinou pro podnik díky tomu, že nevyžadují investice do inovací, ale do udržení vysokého tržního podílu. Tržby z dojných krav sice nerostou, zato jejich výše je poměrně stabilní;
- **bídni psi** (Dogs) = pomalu rostoucí trh a malý tržní podíl. Bídni psi vznikají buď ze špatných rozhodnutí podniku anebo z dojných krav, které podnik špatně řídil. Jedná se o výrobky na konci svého životního cyklu. Bídni psi nejsou vždy výrobky, které by měl podnik přestat vyrábět. Mohou to být sice nevýdělečné výrobky, ale díky nim se vrací i někteří zákazníci;
- **otazníky** (Question Marks) = rychle rostoucí trh a malý podíl. Jedná se o skupinu výrobků, která je sice na rychle rostoucím trhu, ale má na něm malý podíl. Aby otazníky změnily svůj směr, musela by se změnit poptávka po něm na trhu, což podnik neovlivní (Zikmund, 2011).

3.3.1.2 Cenová politika

Podle Jakubíkové (2008, s. 216) se cenou rozumí „peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytované plnění. Cena je vyjádření hodnoty výrobku.“

Cena se odvíjí od situace na trhu (např. existence konkurence), od firmy, která vyrábí odlišné a jedinečné výrobky a svůj vliv má na cenu také stát, který reguluje veřejné výdaje, daně, ceny energií atd. Je jediným prvkem marketingového mixu, který znamená pro firmu zdroj příjmů a jeden z konkurenčních nástrojů firmy. Většina podniků se začíná zabývat cenovou politikou až v době, kdy se mění tržní podmínky nebo uvádí nový výrobek na trh. (Foret, 2012; Jakubíková, 2008).

Faktory, které ovlivňují výši ceny, dělíme podle Foreta (2003) na dvě skupiny. První skupinou jsou **vnitřní faktory**, které zahrnují:

- cíle firmy, kdy firma sleduje více cílů, například dosažení určité výše zisku, dosažení prodejního obratu (maximalizace počtu získaných zákazníků, maximalizace podílu na trhu, atp.), udržení stávajícího podílu na trhu nebo udržení image.
- organizace cenové politiky,
- marketingový mix, kde je potřeba vést cenovou politiku v souladu s dalšími marketingovými nástroji,
- diferenciaci výrobku, což znamená, že pokud firma bude vyrábět zcela rozdílný výrobek nebo poskytovat dokonalejší služby od konkurence, může tak dosahovat i velkého cenového odlišení,
- náklady, které jsou rozhodujícím faktorem u každého stanovení cen.

Druhá skupina zahrnuje faktory, které ovlivňují cenu zvnějšku. Mezi **vnější faktory** je zahrnuta:

- poptávka, která má mimořádný vliv na změnu a stanovení ceny. Samotnou poptávku ovlivňují faktory, například jako je existence substitutů, životnost výrobku nebo příjmy zákazníků atp.;

- konkurence – je nutné, aby podnik před stanovením svých cen znal ceny konkurentů a dle toho odhadnul jejich reakci na příchod nového výrobce na trh;
- distribuční síť, jež ovlivní cenu tím, že čím více bude na trhu působit zprostředkovatelů, tím bude jejich vliv na cenovou politiku výrobců menší a naopak;
- ekonomické podmínky, které ovlivňují tvorbu a vývoj ceny díky ekonomickému cyklu, v němž se dané odvětví zrovna nalézá. Platí zde, že pokud bude rostoucí poptávka, budou se ceny pohybovat směrem vzhůru, avšak tato tendence přiláká do odvětví další výrobce – konkurenty, čímž se omezí současná cenová nezávislost;
- opatření centrálních orgánů, což jsou vládní opatření, které provádí stát pomocí regulací některých monopolních organizací, tj. vydává protimonopolní zákony, které kontrolují ceny např. v energetice nebo dopravě (Foret, 2003).

Existuje několik způsobů prodejních stanovení cen:

- **Cena založená na nákladech** – náklady tvoří spodní hranici pro stanovení ceny, princip stanovení ceny spočívá v kalkulačních postupech, které vyčíslují náklady (variabilní a fixní) na produkci a distribuci výrobku, podklady pro sestavení kalkulace (viz obrázek 4) jsou snadno zjistitelné a proto je to nejčastější používaný způsob jak stanovit cenu (Foret, 2012).

KALKULAČNÍ VZOREC	
+	přímý materiál
+	přímé mzdy
+	ostatní přímé náklady
+	výrobní režie (např. odpisy strojů, energie, apod.)
=	VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY
+	správní režie (např. řízení podniku jako celku, odpisy budov, apod.)
=	VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU
+	odbytové náklady (např. propagace, expedice, apod.)
=	ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU
+	marže
=	PRODEJNÍ CENA BEZ DPH

Obrázek 4: Kalkulační vzorec
(Zdroj: vlastní zpracování podle Business Center)

- **Cena na základě poptávky** – stanovení ceny záleží na přesnosti odhadu objemu prodeje v závislosti na různé výši ceny. Podstatou stanovení ceny na základě poptávky je stanovit vysoké ceny při vysoké poptávce a naopak nižší ceny při poptávce nízké. Ceny se tedy odvíjí od zájmu spotřebitelů (Foret, 2003).
- **Cena na základě konkurence** – metoda vychází z předpokladu, že firma vyrábí produkci, která je kvalitou i vlastnostmi srovnatelná s konkurencí. Podle toho může také uvažovat o stejné výši prodejní ceny (Foret, 2012).
- **Cena podle marketingových cílů firmy** – pokud se podnik rozhodne pro maximalizaci zisku, bude nabízet výrobky za vysoké ceny, pokud její cíl je maximalizace objemu prodeje, budou ceny nízké, aby se co nejvíce prodalo, dalším možným cílem může být likvidace konkurence. Chce-li však firma posílit image, zvolí pak prestižní ceny – velmi vysoké (Foret, 2012).
- **Cena podle vnímané hodnoty výrobku zákazníkem** – pro tyto účely firmy využívají marketingových výzkumů a na základě toho firma zvolí takovou cenu, kterou je zákazník ochoten za výrobek zaplatit (Foret, 2012).

3.3.1.3 Distribuční politika

Distribuční politika řeší způsoby, jak se budou výrobky a služby dostávat ke konečným spotřebitelům. Za distribuci se označuje pohyb výrobků z místa jejich vzniku do místa jejich konečné spotřeby. Podstatou tohoto procesu je, aby kupující dostal požadované výrobky a služby ve správném množství, na správném místě a v požadovaný čas a s přiměřenými náklady. K tomu se využívají distribuční cesty (Foret, 2003).

Distribuční síť se skládá z třech různých subjektů, kterými jsou:

- výrobci různých odvětví,
- distributoři (maloobchod, velkoobchod, obchodní agenti),
- podpůrné organizace (reklamní agentury, pojišťovny, banky, atd.) (Foret, 2012).

Foret (2003, s. 138) pojímá distribuční cestu jako „*soubor všech činností jednotlivců a firem, kteří se účastní procesu transferu výrobků a služeb z místa jejich vzniku do místa jejich konečné spotřeby nebo užití.*“

Z obecného hlediska lze distribuční cesty dělit na přímé a nepřímé. **Přímá distribuční cesta** nastane, když výrobce prodává výrobek přímo zákazníkovi (viz obrázek 5). Tato forma distribuce neobsahuje žádné mezičlánky (prostředníky). K prodeji může dojít v několika případech:

- prodej přímo na místě produkce (typické je tomu u zemědělců, vinařů, pekařů a cukrářů atd.),
- prodej ve vlastních prodejnách, vč. mobilních (např. stánky),
- prodej prostřednictvím internetu nebo katalogů,
- prodej prostřednictvím osobních prodejců (Foret, 2012).

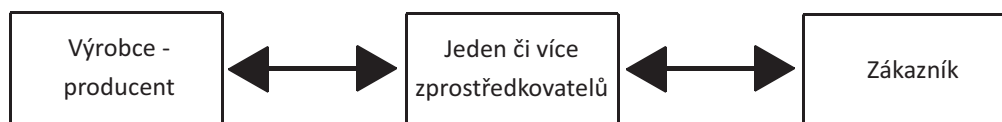
Za výhody u této distribuce lze považovat přímý kontakt s konečným zákazníkem, neustálá kontrola výrobku až do chvíle prodeje a také konečná cena s nižšími náklady je také nižší (Foret, 2012).



Obrázek 5: Přímá distribuce
(Zdroj: Foret, 2012, s. 120)

Nepřímá distribuce je dle Foreta (2012) charakteristická pro řadu mezičlánků, jako je velkoobchod, maloobchod nebo obchodní agenti (obrázek 6). Výrobce ztrácí blízký kontakt se zákazníkem a kontrolu nad výrobkem. Avšak přináší i své klady, mezi které patří:

- násobení kapacity distribuční cesty, což umožňuje uspokojovat požadavky rozsáhlejších trhů,
- zbavení se problémů spojených s vyhledáváním vhodných zákazníků a se samotným prodejem,
- zajištění nabídky zboží na správných místech a ve správném čase atd.



Obrázek 6: Nepřímá distribuce
(Zdroj: Foret, 2012, s. 121)

3.3.1.4 Marketingová komunikace

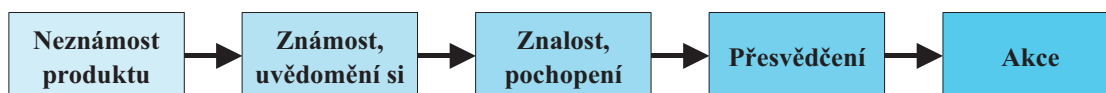
Marketingová komunikace, která se označuje také jako komunikační mix, sděluje zákazníkům a obchodním partnerům informace zejména o svých výrobcích, jejich cenách a místě prodeje. Jedná se o složitý proces, který zahrnuje několik etap od vnímání sdělení, přes vyvolání pozornosti, utváření postoje a preferencí až k samotné koupi produkce, což vyjadřuje model AIDA, který je znázorněn na obrázku 7. Zkratka AIDA je složená z anglických písmen jednotlivých stavů mysli a způsobu chování zákazníků:

A = pozornost (Attention),

I = zájem (Interest),

D = touha (Desire),

A = čin (Action) (Foret, 2012; Majaro, 1996; Vysekalová, 2006).



Obrázek 7: Model AIDA
(Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 241)

Pod pojmem marketingové komunikace se dle Foreta (2012) skrývají i další nástroje, jako je:

- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations (vztahy s veřejností),
- osobní prodej,
- direct marketing (přímý marketing).

Reklama

Reklama je forma placené neosobní prezentace výrobků, která probíhá jednosměrně a s účelem komunikovat se svými stávajícími i potenciálními zákazníky a to skrz sdělovací prostředky – média. Vyznačuje se velkou intenzivní schopností ovlivňovat chování a rozhodování velkého počtu zákazníků při nákupu v široké geologické oblasti za krátký čas. Hlavním cílem reklamy je přesvědčit spotřebitele ke koupi výrobků a podat mu jasné důvody, proč je lepší než konkurence (Foret, 2003).

Členění reklamy se provádí podle sdělovacích prostředků:

- tisk (inzeráty v novinách a časopisech),
- rozhlasová a televizní reklama,
- venkovní reklama (billboardy, reklama na budovách, světelné vitríny na zastávkách),
- pohyblivá reklama (na dopravních prostředcích),
- internetová reklama – jedno z nejdůležitějších médií (Foret, 2012)

Podpora prodeje

Základním rysem podpory prodeje je časová omezenost celé komunikace za účelem zvýšit objem prodeje a udělat nabídku zboží atraktivnější. Boučková (2003, s. 230) dle Kotlera cituje podporu prodeje jako *„soubor různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků či služeb.“* Pro podporu prodeje je charakteristické využívání přímého stimulu, což znamená, že všichni, kteří se chtějí chovat požadovaným způsobem, získají nějakou výhodu (Boučková, 2003; Foret, 2003).

Podpora prodeje se využívá pro skupiny příjemců, jako jsou koneční spotřebitelé, prodejci a firmy. Podle toho, jakým způsobem chceme získat zákazníka, rozlišujeme několik druhů nástrojů. V případě zaměření se na konečného spotřebitele to mohou být kupony, které nabízejí slevy z ceny, vzorky výrobků, rabaty (slevy z ceny), cenové balíčky, prémie jako výrobek, odměny, dárky (Boučková, 2003; Foret, 2003).

Public relations

Podle Foreta (2003, s. 160) je hlavním úkolem „*soustavné budování dobrého jména firmy, vytváření pozitivních vztahů a komunikace s veřejností za účelem vědomého kladného působení a ovlivňování.*“

Public relations (zkratka PR) je neosobní a neplacení forma komunikace, která se zaměřuje na dvě základní složky:

- komunikaci s vnitřním prostředím podniku a
- komunikaci s vnějším prostředím, což jsou všechny subjekty mimo podnik.

Při komunikaci s vnitřním prostředím firma komunikuje se svými zákazníky, na které působí tak, aby zaměstnanci byli firmě loajální, ztotožňovali se s jejími zájmy a cíli, měli k firmě kladný vztah a tyto pozitivní pocity pak šířili na veřejnosti, např. v rodině, mezi přáteli, na internetu atd. Podobné je to u komunikace s vnějším prostředím, kdy se firma snaží budovat dobré vztahy s okolím, např. s místními obyvateli (Foret, 2003; Foret, 2012).

Mezi základní komunikační prostředky s veřejností podle Kotlera (2012) patří publikování výročních zpráv, pořádání společenských akcí, sponzorování sportovních a kulturních akcí, vydávání podnikových novin a časopisů.

Osobní prodej

Osobní prodej může být v některých stádiích nákupního procesu nejúčinnějším nástrojem. Představuje jedinečnou osobní formu propagace. Pokud se nejedná o nákup v obchodě s prodávacem, tak náklady na obchodníka jsou vysoké. Principem osobního prodeje je, že obchodník zorganizuje schůzky, na kterých pak zboží předvádí a motivuje publikum (potenciální zákazníci) ke koupi (Foret, 2012; Kotler, 2004).

Přímý marketing

Tento druh marketingové komunikace bývá zacílen na určitý segment trhu. Na rozdíl od reklamy, přímý marketing neoslovuje širokou veřejnost, ale pouze ty zákazníci, pro který by měla být nabídka podniku zajímavá. Zahrnuje tedy všechny

tržní aktivity, které vytvářejí přímý kontakt s cílovou skupinou (Boučková, 2003; Foret, 2012).

Přímý marketing může mít dvě formy a to:

- *adresný přímý marketing* jsou nabídky, které jsou přímo určené (adresované) konkrétním osobám z firemních databází. Může se jednat o dopisy s nabídkou do schránky nebo o e-mail určený konkrétní osobě;
- *neadresný přímý marketing* oslovuje také určitou skupinu lidí, ale bez konkrétnosti osob. Tuto podobu mají například letáky ve schránkách v blízkosti nějakého obchodu nebo rozdávané prospekty na ulicích (Foret, 2012).

3.3.2 Analýza zákazníka

Stále více se v českých podmínkách používá fráze „*Náš zákazník, náš pán*“. Zákazník je každý, kdo jakýmkoliv způsobem naváže kontakt s obchodníkem, tj. vstoupí do prodejny, prohlíží si vystavené zboží nebo si informuje u prodáváče o vlastnostech zboží. Spotřebitel je naopak ten, který již výrobky spotřebovává, přitom se nemusí účastnit samotného nákupu. Ten, kdo zboží zakoupí v obchodě je kupující, který může být ve výsledku i samotný spotřebitel (Boučková, 2003).

Spotřební chování zákazníka

„Nákupní chování spotřebitelů se týká konečných spotřebitelů – jednotlivců a domácností – kteří nakupují zboží a služby pro osobní potřebu. Všichni dohromady tvoří spotřební trh“ (Kotler, 2004, s. 61).

Chování a jednání zákazníků se odvíjí v první řadě od situace na trhu, přičemž nároky spotřebitelů se zvyšují úměrně podle zvyšující se úrovně nabídky v obchodech. Obchodníci, aby ustáli konkurenční boj o zákazníka, reagují na tyto nároky tak, že se jim přizpůsobují a snaží se předvídat potřeby a přání zákazníka. Z toho plyne, že chování zákazníků a obchodníků spolu vzájemně souvisejí. Pro chování zákazníka je typické:

- očekává stále vyšší úroveň nabídky výrobků a služeb,

- pro rozhodnutí o nákupu výrobků není značka již tak důležitá,
- cena je rozhodujícím faktorem při volbě alternativních výrobků,
- požaduje stále větší spotřebitelskou hodnotu,
- zvyšuje se jeho individualizace v chování (Boučková, 2003).

3.3.3 Analýza PESTE

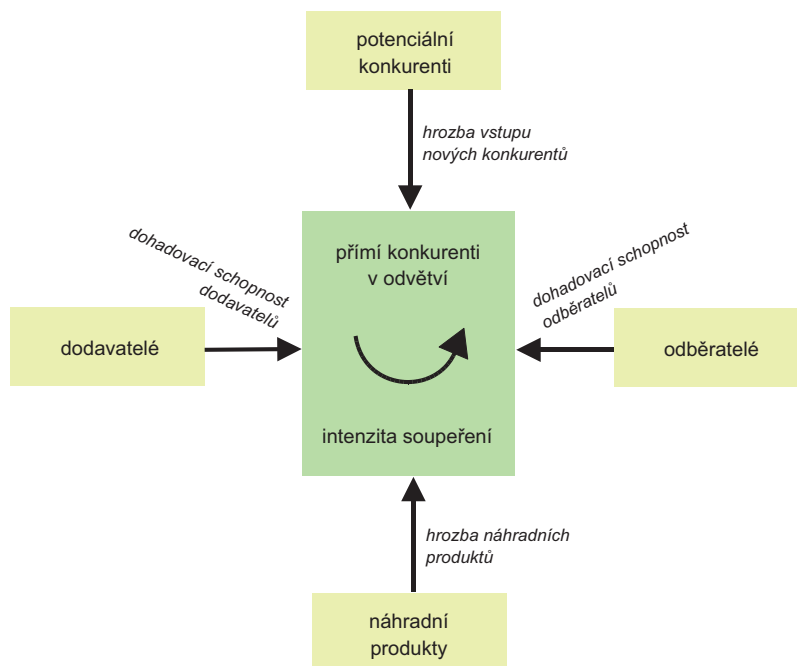
Foret (2012) uvádí, že makroprostředí se skládá ze šesti skupin faktorů, které ovlivňují firmu přímo i nepřímo na všechny podnikové aktivity. Firma nemá na tyto faktory žádný vliv, ale musí je sledovat a co nejrychleji a nejvýhodněji na změny reagovat.

Makroprostředí se podle Foreta (2012) analyzuje z hlediska:

1. *Politického prostředí*, které ovlivňuje podnik prostřednictvím zákonů (legislativ), které zabezpečují ochranu spotřebitele, podnikatele, vládní instituce, veřejný zájem a politické strany.
2. *Ekonomického prostředí*, které ovlivňuje podnik inflací, vysokou zadlužeností státu, vývojem směnných kurzů, hrozbou recese a rozdíly mezi rozvinutými státy a zeměmi třetího světa.
3. *Sociální prostředí*, které zahrnuje růst populace, migrace obyvatelstva, vývoj porodnosti, stárnutí obyvatelstva, úmrtnost, úroveň vzdělanosti, zaměstnanosti a změn v rodině.
4. *Technologického prostředí*, které charakterizuje rychlé tempo inovací, zkracování životnosti výrobků, zvyšující se dostupnost dopravní infrastruktury (přístavy, letiště, dálnice, železnice), technologická úroveň výrobních zařízení, dostupnost připojení se k internetu odkudkoliv a neomezené komunikační spojení.
5. *Environmentální prostředí*, kam patří otázky týkající se klimatickými a geografickými podmínkami, znečištění vody a ovzduší (ztenčování ozónové vrstvy), těžba surovin spojená s devastací životního prostředí a rostoucí náklady na energie.

3.3.4 Porterova analýza pěti sil

Pro podnik je poznání konkurence stejně důležité jako poznání potřeb a problémů zákazníků, které umožňuje odhadnout tržní možnosti a hrozby s tím spojené. Strategická pozice podniku v daném odvětví je určována základními silami, které jsou zobrazeny na obrázku 8 (Vysekalová, 2006).



Obrázek 8: Porterův model konkurenčních sil
(Zdroj: Vysekalová, 2006, s. 39)

Dle Portera existuje pět konkurenčních faktorů, které jsou rozhodující pro výnosnost daného odvětví. Mezi ně patří:

- *potenciální konkurenti* přichází na trh až po překonání různých bariér pro vstup. Mezi tyto bariéry patří problémy se zavedením velkovýroby, výrobová diferenciacce, nedostatek kapitálu, vládní politika, málo zkušeností a síla značek na trhu;
- *substituční výrobky* mají sílu, která je znát při existenci pár substitučních výrobků. Pokud však trh zná mnoho nahraditelných výrobků, bude mít i konkurence menší sílu;

- *konkurenční rivalita*, kterou ovlivňuje počet firem, působících ve stejném odvětví. Podnik je ovlivněn také velikostí konkurenčních firem, konkurenční podíly trhu, jejich ziskovost nebo i konkurenční síla;
- *síla kupujícího při vyjednávání o ceně* zahrnuje požadavky na kvalitu a tím i podněcování konkurentů. Kupující je citlivý na cenu, což znamená, že s růstem ceny klesá jejich ochota nakupovat;
- *síla dodavatelů při vyjednávání o ceně* – pokud na trhu existuje mnoho dodavatelů, cena klesá, avšak pokud trh ovládá jen pár jedinečných firem, pak cena roste (Kermally, 2005).

Díky využití Porterovy analýzy konkurenčního prostředí podnik je schopen analyzovat a pochopit konkurenci v daném odvětví.

3.3.5 Marketingový výzkum

Kotler (2004, s. 227) označuje marketingový výzkum za „systematické plánování, shromažďování, analýza a vyhodnocování informací potřebných pro účinné řešení konkrétních marketingových problémů.“

Marketingovým výzkumem získává podnik informace pro marketingové řízení. Výzkum poskytuje objektivní informace o situaci na trhu, o chování spotřebitelů a případných rizicích. Zjištění z marketingových výzkumů bývají používány k dosažení stanovených cílů (Foret, 2003).

Techniky marketingového výzkumu jsou pozorování, experiment a dotazování. V práci budu využívat techniky dotazování pomocí dotazníku.

Pozorování

Jedna z technik, při které pozorovatelé získávají informace tak, že pouze registrují sledované reakce, způsoby chování a vlastnosti sledované jednotky. Vhodnou pomůckou pro sledování můžou být např. registrační pokladny se čtecími zařízeními čárového kódu, kamery nebo platební karty. Tyto pomůcky zaznamenají přesný čas, způsob platby, frekvenci nákupů včetně seznamu nakupovaných položek (Foret, 2008).

Experiment (pokus)

Za experiment se považuje každá změna v nabídce, tzn. v jednotlivých složkách marketingového mixu. Zachycenou změnou v chování zákazníka se vyhodnotí experiment. Na chování zákazníka má vliv i další změny, např. inflace, ekonomická situace, nabídka konkurence (Foret, 2008).

Dotazování

Technika dotazování patří mezi nejrozšířenější v marketingovém výzkumu. Dotazování se provádí pomocí dotazníků (záznamových archů) prostřednictvím výzkumníka s respondentem. Kontakt s dotazovaným může být přímý nebo bezprostřední.

3.3.5.1 Dotazník

Sestavování dotazníku je velice důležité, protože špatný dotazník může negativně ovlivnit získané informace a výsledky pak nemusí korespondovat s cílem výzkumu (Foret, 2008).

Foret (2008) říká, že správně sestavený dotazník by měl obsahovat:

- jednoznačné a srozumitelné otázky,
- ne příliš mnoho otázek,
- snadnou orientaci a vyplnění,
- měl by být na první pohled zajímavý a přitažlivý.

Otázky se dají dle Foreta (2008) rozlišit na základní tři druhy:

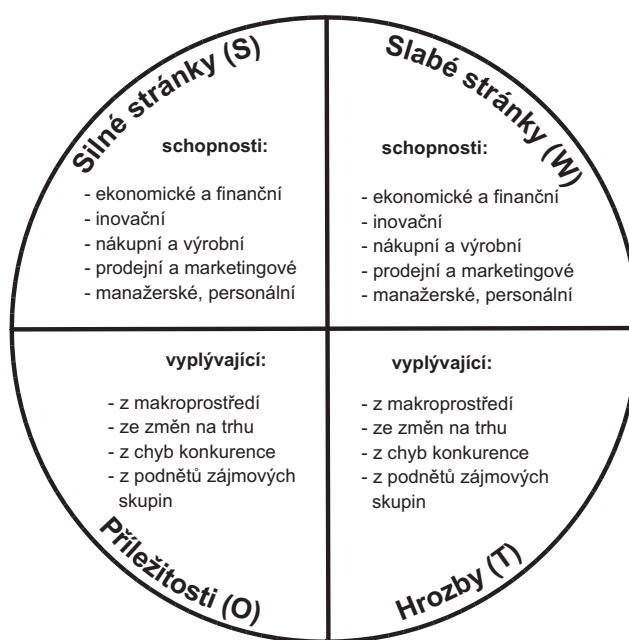
- otevřené (nestandardizované) – předkládají se respondentovi bez varianty odpovědi a ten se k ní může svými slovy vyjádřit;
- uzavřené (řízené) – nabízejí několik možných variant odpovědí, ze kterých si může respondent vybrat;
- kombinace předešlých dvou typů (polootvřené, polouzavřené).

3.3.6 SWOT analýza

SWOT analýza spojuje analýzu mikroprostředí a makroprostředí. Měla by být základem pro vypracování každé marketingové strategie a marketingového plánu (Foret, 2012).

SWOT analýza se dle Foreta (2012) skládá ze dvou základních analýz:

- S-W analýza (Strengths and Weaknesses Analysis), která se používá k posouzení úrovně kvality podnikového mikroprostředí. Analyzuje silné a slabé stránky, díky čemuž může podnik vyhodnotit své přednosti a nedostatky k dodavatelům, veřejnosti, zákazníkům a ke konkurenci.
- O-T analýza (Opportunities and Threats Analysis), která analyzuje množné nebezpečí nebo nástrahy na trhu a snaží se je předem odhalit, aby bylo možné co nejrychleji na ně reagovat. Jedná se tedy o analýzu příležitostí a hrozeb na trhu (viz obrázek 9).



Obrázek 9: Příklad obsahu SWOT analýzy
(Zdroj: Vysekalová, 2006, s. 46)

Zjištěním hrozeb a příležitostí na trhu, odhalením svých silných a slabých stránek, poznání přání a potřeb svých zákazníků přivedou podnik k získání vyššího postavení na trhu a posílení konkurenceschopnosti.

SWOT analýza se provádí jako poslední analýza, protože obsahuje výsledky předchozích analýz a vytváří jejich sumarizaci.

4 Analytická část

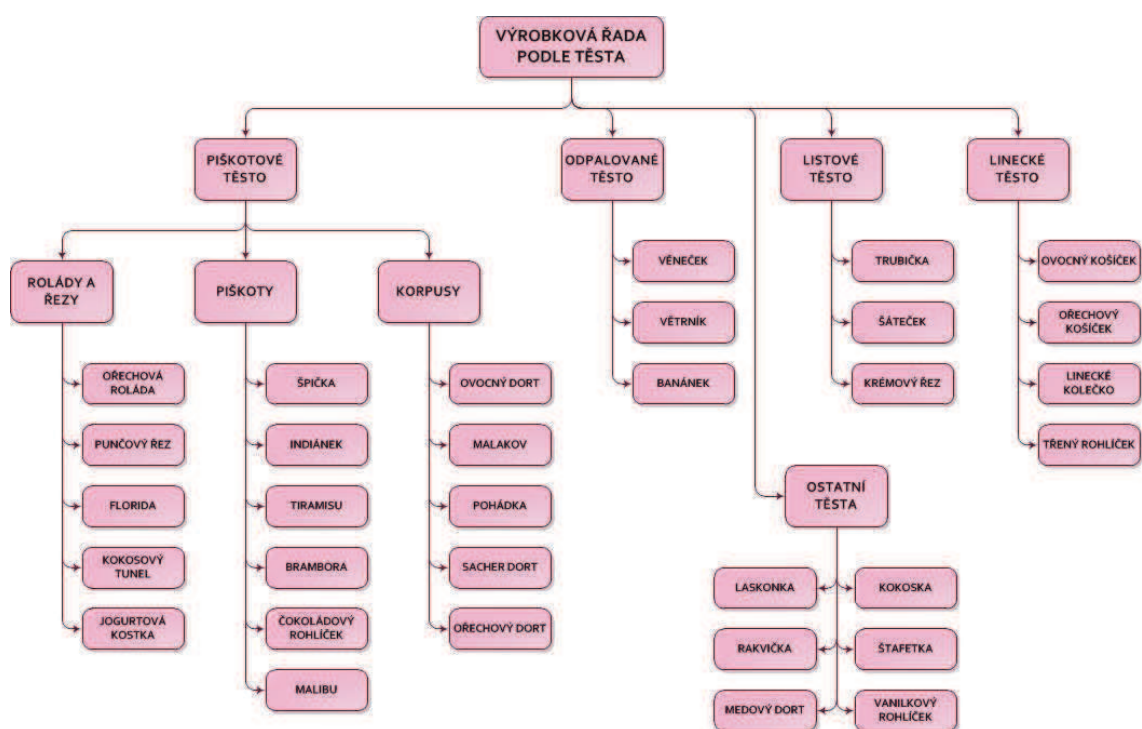
4.1 Analýza marketingového mixu

Pro tvorbu každého marketingového mixu je nutné analyzovat jednotlivé nástroje a na jejich základě těchto analýz sestavit návrh na nový marketingový mix.

Výrobní politika

Cukrárna u Bílků působí na cukrářském a pekařském trhu, tudíž je výroba zaměřena především na výrobku cukrářských výrobků, tj. zákusků. Vedle této hlavní činnosti se zabývá také výrobou figurek z marcipánové hmoty, výrobou vánoček, perníků a cukrářských piškotů.

V hlavní činnosti podniku vzniká samotný výrobek – zákusek. V současné době výrobní portfolio zahrnuje přes 50 druhů zákusků. Na obrázku 10 jsou zobrazeny výrobní řady, které se člení podle druhu zpracovávaného těsta.



Obrázek 10: Rozdělní výrobků podle druhu těsta
(Zdroj: Cukrárna u Bílků)

V rámci kapacity chlazené vitríny v prodejně je možné současně nabízet až 25 druhů zákusků. Nabízené výrobky jsou řazeny do několika skupin:

- **Základní zákusky:** větrník, věneček, špička, indiánek, laskonka, štafetka, čokoládový rohlíček, brambora, jogurtová kostka, punčový řez, apod.
 - Tato skupina výrobků se nabízí po celý rok a objem prodeje se s časem téměř nemění. Jde o řadu výrobků s malou pracností, s poměrně rychlou výrobou a s trvanlivostí 5 až 7 dní. Výroba se provádí až na týden dopředu. Využívá se také trvanlivého pečiva, které je dříve upečeno. Cena se pohybuje kolem 15 Kč.
 - Základní výrobky tvoří v BCG matici zobrazené v tabulce 2 skupinu výrobků s nízkou mírou růstu avšak s vysokým tržním podílem, čímž představují pro podnik důležitý zdroj příjmů.
- **Doplňkové zákusky:** rolády, ovocný dort, ovocný košíček, pohádka, medový dort, kokosový tunel, střecha, jogurtová roláda, marokánka, ...
 - Skupina doplňkových výrobků je nabízena téměř celý rok, avšak jsou to výrobky, které vyžadují rychlou spotřebu, tj. trvanlivost 2 až 4 dny podle druhu výrobku. Pracnost a doba výroby je výrazně vyšší jak u základních výrobků. Výroba se provádí v množství až na 3 dny dopředu. Cena výrobků je v rozmezí 14 až 17 Kč.
 - Tyto výrobky jsou charakteristické vysokou mírou růstu, avšak s nízkým tržním podílem, což představuje skutečnost, že poptávka po těchto výrobcích se liší v závislosti na čase. Podnik by měl zvážit, zda veškeré tyto výrobky je nutné vyrábět, když mu nepřináší takové výnosy, jaké by očekával.
- **Víkendové zákusky:** tiramisu, florida, kominíček, malakov, ...
 - Víkendové výrobky jsou nabízeny zákazníkům převážně od pátku do neděle, kdy je poptávka po tomto druhu zákusků největší. Ačkoliv se nevyznačují vysokou pracností nebo dlouhou dobou výroby, je nutná jejich rychlá spotřeba do 1 až 2 dnů. Cena je 17 až 20 Kč.
 - V rámci BCG matice jsou označovány za hvězdy – výrobky s vysokou mírou růstu a tržním podílem. Poptávka po těchto druzích výrobků

neustále roste a podniku tak stále více přináší příjmy. Podnik by se měl zaměřit na výrobu podobných výrobků.

- **Ostatní zákusky:** trubička, šáteček, krémový řez, tvarohová kostka, ananasový řez, kokoska,...
- Tato skupina zahrnuje výrobky, které se vyrábějí velmi nepravidelně, jsou téměř před zrušením nebo jejich výroba byla již zastavena. Vyznačují se také velkou pracností, dlouhou dobou výroby, avšak vyšší trvanlivostí. Cena se pohybuje v rozmezí 14 až 16 Kč.

Tabulka 2: Matice BCG

	VYSOKÝ TRŽNÍ PODÍL	NÍZKÝ TRŽNÍ PODÍL
VYSOKÁ MÍRA RŮSTU	Víkendové zákusky	Doplňkové zákusky
NÍZKÁ MÍRA RŮSTU	Základní zákusky	Ostatní zákusky

(Zdroj: Cukrárna u Bílků)

Design

Vzhled zákusků je založen na kreativitě cukrářek, které pomocí různých nástrojů, barev a dekorací (oříšky, čokoláda, polevy, ovoce, marcipánové ozdoby) dávají výrobkům finální vzhled. Jde o vytvoření atraktivního zákusku, který má za úkol oslovit zákazníka, aniž by jej někdy před tím ochutnal.



Obrázek 11: Ukázka výrobků Cukrárny u Bílků

(Zdroj: Cukrárna u Bílků)

Zákusky, které si zákazníci chtějí odnést s sebou, je nutné zabalit do vhodného obalu. Pokud zákazník kupuje menší množství zákusků, tj. do deseti kusů, jsou mu zákusky zabaleny na tácek a do papíru. Pokud jde však o větší objednávku, používají se papírové krabice různých velikostí podle objednávky. Cukrárna u Bílků používá zejména papírové obaly z důvodu ekonomičnosti, ekologičnosti a nízké hmotnosti k přepravě. Plastové obaly se používají na trvanlivé výrobky, které se déle skladují v lednicích a chrání zákusky tak proti pachu a vlhkosti.

Cenová politika

Podnik má zavedené pevné ceny, na které se nevztahují žádné množstevní slevy nebo slevové akce. Ceny jsou stanoveny na základě několika druhů kalkulací podle předmětu kalkulace.

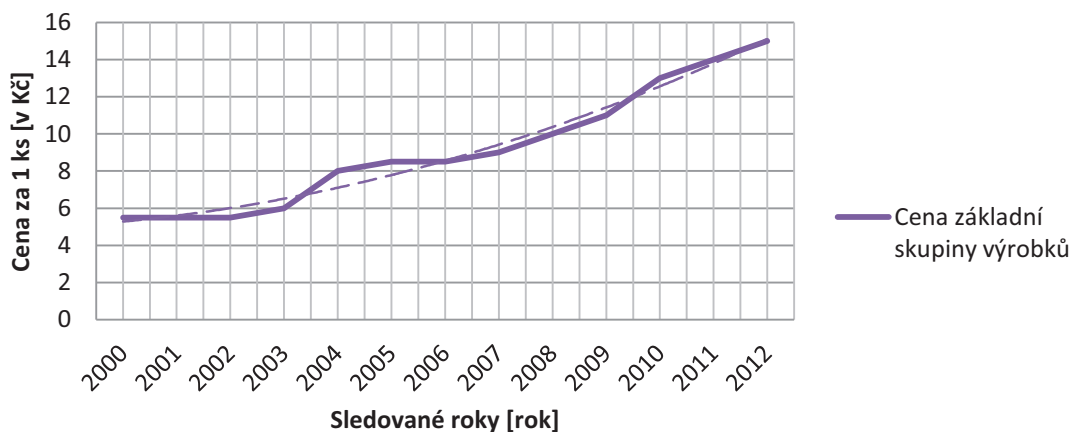
Cena zákusků se stanovuje na základě **přirážkové kalkulace**, protože podnik vyrábí různé výrobky s rozdílnými náklady. Stanovení ceny spočívá ve vyčíslení přímých nákladů na materiál, ke kterému se připočtou ostatní náklady, režie (výrobní, správní a odbytová), marže a DPH 15 % ve formě 120 – 500 % nákladů na přímý materiál podle pracnosti (viz tabulka 3). Avšak tento princip stanovení cen výrobků není v mnoha směrech objektivní, protože počítá především se změnami cen přímého materiálu a nebere v potaz změny cen např. energií, mezd, ceny pohonných hmot, atd.

Tabulka 3: Kalkulace cen reprezentantů k 1. lednu 2013

Položka kalkulace	Moderní výrobek	Tradiční výrobek
	Malibu	Špička
přímý materiál	6,25 Kč	5,30 Kč
+ přirážka 200 % (přímé mzdy, ostatní přímé náklady, výrobní režie, správní režie, odbytové náklady, marže, DPH 15 %)	12,50 Kč	10,60 Kč
= PRODEJNÍ CENA S DPH (zaokr.)	19,00 Kč	16,00 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování dle Cukrárny u Bílků)

Dále se Cukrárna u Bílků zabývá distribucí svých výrobků mezi odběratele (kantýny, obchody, cukrárny), pro které zavedla speciální ceny. Stanovení těchto cen spočívá ve snížení prodejní ceny o 30 až 50 %. Toto snížení prodejních cen představuje pro podnik téměř nulovou marží. Hlavním důvodem je rychlá obrátka zásob z důvodu trvanlivosti a pokrytí měsíčních vysokých nákladů.



Graf 1: Vývoj ceny základních výrobků
(Zdroj: Cukrárna u Bílků)

Při kalkulaci cen mini zákusků (tj. veškeré zákusky s nižší gramáží) se využívá **kalkulace s poměrovým číslem**, jelikož se malé zákusky vyrábí stejným postupem a od velkých zákusků se liší pouze velikostí (tj. spotřeba materiálu). Náklady na ostatní režie jsou fixní. Cena mini zákusků je úměrná k nákladům velkých zákusků.

Zvláštní stanovení ceny se využívá u objednávaných dortů, které se kus od kusu liší. V tomto případě se využívá stanovené ceny za 1 kg, které činí u klasických dortů (tj. bez marcipánu) 200,-/kg a s potažením marcipánu 220,-/kg. Postup stanovení ceny dortu probíhá tak, že dort se zváží, hmotnost se vynásobí s cenou za kilogram a následně se přičtou jednotlivé ceny za krajku, krabici, čísla, figurky, atd.

Distribuční politika

Cukrárna u Bílků distribuuje své výrobky zákazníkům jak přímou, tak i nepřímou cestou. Přímý prodej představuje styk zákazníka s prodávajícím v podnikové prodejně, kde dochází také ke směně.

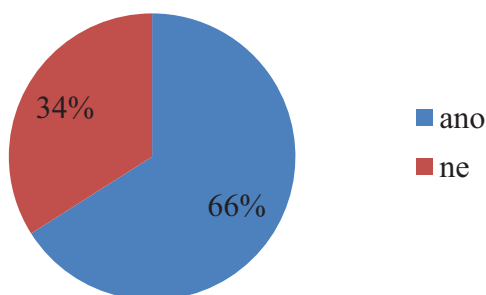
Druhá možnost, která se zákazníkům nabízí je zakoupit si zákusek u některého odběratele (viz příloha 1). Tato cesta probíhá následovně:

1. příjem a evidence objednávky od odběratele,
2. samotná výroba,
3. vychystání objednávek do přepravek,
4. příprava dokladů,
5. expedice vlastního dopravci,
6. rozvezení objednávky,
7. příjem hotovosti za objednávku.

O prodejnu se starají dvě prodavačky, které mají za úkol udržovat čistotu, kontrolovat teploty chladících zařízení, expedovat objednávky, které prochází prodejnou. Dále jsou prodavačky zodpovědné za prezentaci podniku, tj. jak za prezentaci zákusků a zboží v prodejně, tak i za vytvoření příjemných podmínek pro posezení a v neposlední řadě za atraktivnost prodejny prostřednictvím výloh.

V Cukrárně u Bílků mají na starost nepřímou distribuci (expedici) dva pracovníci – expedient a dopravce. Jejich hlavní náplní je plnění přání odběratelů a komunikace s nimi. Expedient má za úkol dále zpracovávat objednávky pro výrobu, vystavovat a evidovat doklady o prodeji.

Přivítali byste možnost dovozu zákusků a dortů za příplatek (příplatek za dovoz 50,- Kč + dopravné 4,- Kč za každý kilometr)?



Graf 2: Přivítali byste možnost dovozu zákusků a dortů za příplatek?
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku)

Komunikace (propagace)

Cukrárna u Bílků využívá z nástrojů marketingové komunikace především doporučení výrobků zákazníky (30 %), osobní prodej (60 %) a reklamu (10 %).

Doporučení zákazníků, kteří Cukrárnu u Bílků navštěvují, je pro podnik nejdůležitějším nástrojem a má velmi často vliv na to, zdali se konkrétní zákazník rozhodne pro nákup nebo objednávku právě v této cukrárně či nikoliv. Důležité je také, aby samotní zaměstnanci se ztotožňovali s výrobou a byli v zaměstnání spokojeni, protože ti mají největší sílu šířit jak pozitivní, tak i negativní zkušenosti. Dobrá reputace je základem pro úspěch podniku a pomáhá vedení i s budováním dobrého jména.

Osobní prodej je pro podnik neméně důležitý nástroj jako doporučení zákazníků. Podnik se snaží vybudovat takové prostředí a podmínky, aby zákazníci byli s výrobky a službami co nejvíce spokojeni. Určitou atmosféru tvoří pěkné prostředí prodejny, útulné posezení, příjemná obsluha, čistota, klid a servis. Pokud však některý prvek je zanedbáván, je v zákazníkovi vyvoláván nepříjemný pocit, který si spojí s možnou příští návštěvou.

Představitelem reklamy jsou internetové webové stránky Cukrárny u Bílků, tj. www.cukrarnaubilku.cz. Tyto internetové stránky jsou vytvořené převážně pro přehled nabízených výrobků a služeb potenciálním zákazníkům, kteří „surfuji“ po internetu a hledají nejbližší kavárnu nebo cukrárnu. Bez této komunikace se dnes žádný podnik neobejde, jelikož reklama na internetu tvoří určité zviditelnění podniku na trhu.



Obrázek 12: Náhled webových stránek Cukrárny u Bílků
(Zdroj: Cukrárna u Bílků)

Jak z výsledků dotazníku (viz graf 7) vyplývá, pouhých 11 % dotazovaných se dozvědělo o Cukrárně u Bílků z jejich internetových stránek. Ačkoliv zákazníků, kteří se dozvědí o Cukrárně u Bílků přes internet, není sice velký počet, nemůže být tato skupina zanedbatelná.

4.2 Analýza PESTE

Analýza PESTE je jednou z analýz vnějšího prostředí, které podnik nemůže ovlivňovat a musí tak vzniklým situacím čelit.

Politické (legislativní) prostředí

Činnosti podniků na trhu České republiky jsou omezovány zákony, vyhláškami, nařízeními vlády a jinými právními normami. Tyto politické předpisy zabezpečují ochranu spotřebitele, podnikatele, veřejnosti a vládní instituce. Mezi obecné právní předpisy, kterými se musí podnik řídit, patří především:

- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Každoročně jsou schváleny změny v jednotlivých zákonech, které musí podnik sledovat a následně na ně reagovat. Od roku 2008 nastal pozitivní stav daně z příjmů fyzických osob, protože jeho sazba je stanovena na 15 % pro všechny výše základů daně z příjmů. Vývoj sazeb DPH zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 4: Vývoj sazeb DPH

Datum platnosti od - do	Základní sazba DPH	Snížená sazba DPH
01. 01. 1993 – 31. 12. 1994	23%	5%
01. 01. 1995 – 30. 04. 2004	22%	5%
01. 05. 2004 – 31. 12. 2007	19%	5%
01. 01. 2008 – 31. 12. 2009	19%	9%
01. 01. 2010 – 31. 12. 2011	20%	10%
01. 01. 2012 – 31. 12. 2012	20%	14%
od 1.1.2013	21%	15%

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Černohausová, 2011)

Avšak jednou z výrazných negativních změn je zvýšení sazeb DPH, což představuje zdražování vstupních zdrojů do výroby, jako je materiál, energie nebo také zboží pro následný prodej. Zvyšování tržních cen je tedy reakce na zvýšení cen dodávaných surovin a zboží.

Ekonomického prostředí

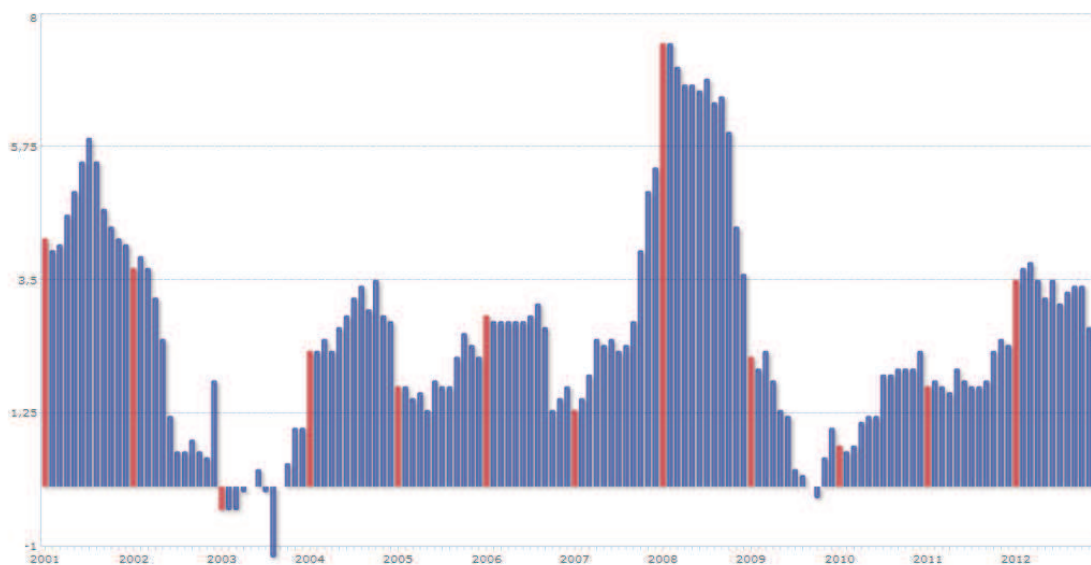
Mezi faktory ovlivňující ekonomické prostředí patří zejména vývoj HDP, vysoká inflace, míra nezaměstnanosti a úrokové sazby.

Hrubý domácí produkt (HDP) vyjadřuje celkovou hodnotu statků a služeb, které jsou vytvořeny v určitém období (nejčastěji se uvádí za jeden rok) na určitém území. Změna HDP za určité období vyjadřuje rychlost hospodářského růstu země.

HDP vypočítaný na jednoho obyvatele udává životní úroveň společnosti. S rostoucím HDP klesá nezaměstnanost, s rostoucí poptávkou rostou i mzdy zaměstnanců.

Jelikož poptávka výrobků Cukrárny u Bílků je slabší vzhledem k minulým rokům, je oslabena celá podniková ekonomika.

Inflací je vyjádřený růst cenové hladiny, která způsobuje pokles kupní síly peněz, protože za stejnou částku lze koupit méně zboží a služeb. Nejčastěji se inflace měří indexem spotřebitelských cen (CPI), kde se porovnávají ceny vybraných výrobků a služeb s přiděleným podílem na celkové spotřebě domácností. Porovnáváním hodnoty tohoto indexu v různých časových obdobích se získá míra inflace. Jak zobrazuje graf 3, od roku 2010 má inflace rostoucí tendenci, což způsobuje, že odběratelé se snaží kupovat méně zboží anebo vyhledávají nové dodavatele s nižšími cenami, aby ušetřili.



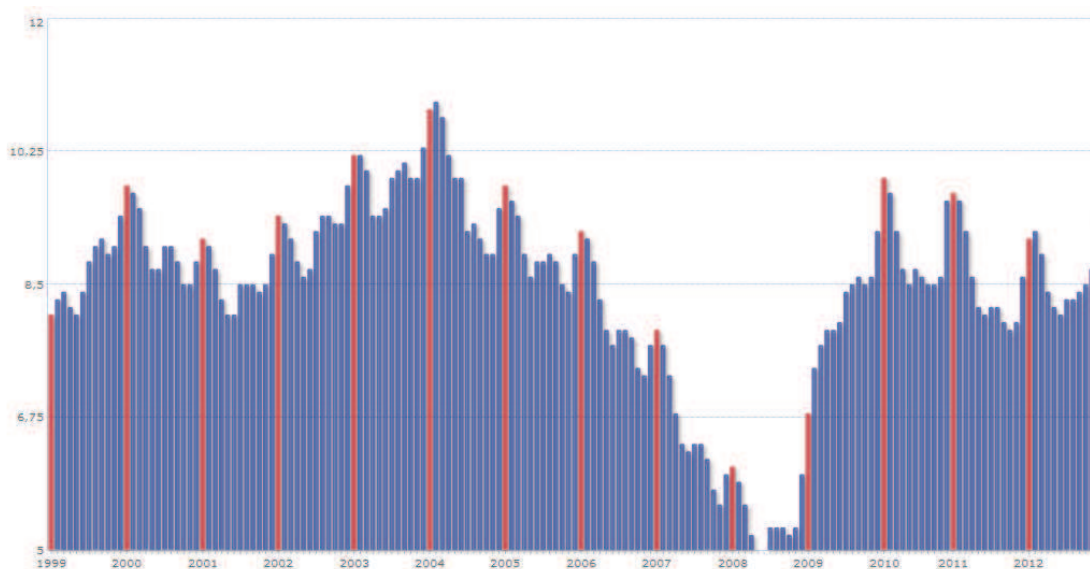
Graf 3: Meziroční inflace v %
(Zdroje: Peníze.cz)

Podnik Cukrárna u Bílků se s rostoucí inflací v současnosti setkává, protože lidé se snaží více šetřit a kupují jiné zboží než je předmětem činnosti analyzovaného podniku.

Dalším důležitým ukazatelem je **míra nezaměstnanosti**, což je poměr nezaměstnaných (těch, kteří si práci chtějí najít a aktivně ji hledají) a všech

ekonomicky aktivních lidí. Míra nezaměstnanosti se odvíjí od výkonnosti celé ekonomiky – platí pravidlo, že pokud ekonomika roste, pak nezaměstnanost klesá a tedy i naopak, pokud ekonomika zpomaluje či její výkon upadá, nezaměstnanost poroste.

V současné době se nezaměstnanost pohybuje na úrovni 9,4 %, a bez práce je téměř 545 tisíc lidí (graf 4). K poměru volných pracovních míst, kterých je nyní zhruba 35 tisíc, připadá na každých 15 nezaměstnaných lidí 1 volné pracovní místo. Tato vysoká nezaměstnanost může mít jak negativní, tak i pozitivní dopad na podnik. Z pozitivního hlediska si podnik může vybírat z velkého počtu a vybrat toho nejkvalifikovanějšího, však na druhou stranu je zřejmé, že lidé nezaměstnaní budou méně nakupovat, což se projeví i na výši HDP. Stát se snaží snižovat nezaměstnanost prostřednictvím jednorázových příspěvků pro zaměstnavatele, pokud zaměstná dlouhodobě nezaměstnaného.



Graf 4: Míra nezaměstnanosti v %
(Zdroj: Peníze.cz)

Cukrárna u Bílků využila této možnosti a přijala do hlavního pracovního poměru v roce 2011 prodavačku. Průměrná mzda v podniku se pohybuje kolem 12 tisíc, což představuje polovinu průměrné mzdy v České republice. Vývoj mezd v podniku se v průběhu minulých let nijak výrazně nezměnil a nyní v důsledku klesajících tržeb se ani nezmění.

Sociální prostředí

V rámci sociálního prostředí se sledují faktory, jako jsou spotřební zvyky, vzdělání, věk, náboženství, rovnost mužů a žen, barva pleti a spousta dalších.

Z uvedených faktorů nejvíc ovlivňuje Cukrárna u Bílků vzdělání zaměstnanců, věk zákazníků a jejich příjem. Vzdělaný zaměstnanec dokáže pracovat a vyrobit profesionální výrobky nebo oslovit a prodat velké množství výrobků. Věk zákazníků je také rozhodující, protože každá věková skupina preferuje jiné druhy výrobků a disponuje jinými finančními prostředky.

Technologického prostředí

Toto prostředí se mění každý den. Na trhu se objevují nejmodernější technologie, které usnadňují každodenní činnosti. Mezi nejrozšířenější nástroje patří mobilní telefony, internet a automatizovaná výroba.

Díky internetovým stránkám www.cukrarnaubilku.cz se může podnik prezentovat a komunikovat s potenciálními zákazníky. Převážná většina lidí má již přístup k internetu a používá jej k vyhledávání požadovaných výrobků nebo zboží. V současné době se propracované podnikové internetové stránky podílejí na úspěšnosti podniku a zvyšují povědomí o podniku na trhu.

Cukrárna u Bílků využívá i další technologie současnosti, jako jsou počítače s účetním programem, kopírovací zařízení, registrační pokladna a zabezpečovací zařízení s monitorováním osob v prodejně.

Environmentální prostředí

V rámci environmentálního prostředí se jedná o zabezpečení emisí škodlivých látek do ovzduší nebo znečištění vody a půdy. Jelikož je podnik zaměřen na pekárenskou a cukrárenskou výrobu, není možné, aby zpracovával jedovaté látky, které jsou pro životné prostředí škodlivé. Aby byly dodrženy všechny normy bezpečnosti, dochází k pravidelným kontrolám od hasičů, plynářů, elektrikářů a kominíků.

Cukrárna u Bílků se věnuje hlavně odpadu, který odchází z výroby (sklo, plast, papír, železo, živočišný odpad) a ten třídí do připravených kontejnerů, které jsou odváženy najatou firmou k druhotnému zpracování.

4.3 Porterova analýza pěti sil

Porterovu analýzu pěti sil použijí pro identifikaci vnitřních faktorů, které ovlivňují dlouhodobou ziskovost podniku.

Konkurenční rivalita

Cukrárna u Bílků si za dobu své existence vybudovala síť stálých odběratelů. Avšak tomuto úspěchu předcházela dlouholetá konkurenční rivalita s Košvicovou cukrárnou v blízkém Slavkově u Brna. Tato konkurenční cukrárna vznikla o rok dříve – v roce 1991. Začala nabízet téměř stejné výrobky, posléze i rozvoz. Následujících 10 až 15 let odběratelé objednávali téměř polovinu objednávek z Cukrárny u Bílků a druhou polovinu z Košvicovy cukrárny.

Během uplynulých let se skladba sortimentu obou cukráren rozrostla a v některých recepturách byly provedeny změny. Odběratelé na tyto změny reagovali a díky tomu se Cukrárna u Bílků stala výhradním dodavatelem některých obchodů a cukráren. Někteří odběratelé změnili dodávky od Košvicovy cukrárny na objednávky z Cukrářství bratří Čermáků z Modřic, jenž nabízí také tradiční zákusky a samozřejmě i s rozvozem (viz tabulka 5).

Tabulka 5: Srovnání s konkurencí

	Cukrárna u Bílků	Košvicova cukrárna	Bratři Čermákové	Cukrárna U Žbánků	Style Café
Místo	Křenovice u Slavkova	Slavkov u Brna	Modřice	Otnice	Slavkov u Brna
Vzdálenost od Křenovic	---	4 km	28 km	9 km	4 km
Vlastní výroba	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Výroba	Tradiční zákusky, moderní zákusky	Tradiční zákusky	Tradiční zákusky	Tradiční zákusky, moderní zákusky	Moderní zákusky
Rozpětí cen zákusků	10 - 19,-/ks	9 - 18,-/ks	12 - 25,-/ks	9 - 20,-/ks	30 - 45,-/ks
Rozvoz zákusků	ANO	NE	ANO	NE	NE
Internetové stránky	ANO	ANO	ANO	NE	NE
Ocenění	Chuť jižní Moravy 2006 - jogurtová kostka, Chuť jižní Moravy 2012 - tvarohový dort	---	---	Nejlepší cukrárna ČR 2005, Nejlepší cukrárna ČR 2009	Nejlepší cukrárna v kraji 2009

(Zdroj: vlastní zpracování)

V porovnání s konkurenty, zaujímá Cukrárna u Bílků téměř stejnou pozici, co se týče vlastní výroby, zaměření výroby a cen zákusků. Avšak jedna z velkých předností je široký sortiment a jeho kvalita. Další výhodou je vlastní rozvoz zákusků, který v blízkém okolí nabízí jako jediný podnik. Podnik Bratří Čermáků nabízí také možnost rozvozu, ale jejich orientace je na brněnské zákazníky. Jelikož je udělováno v tomto segmentu mnoho cen, nehraje tu žádné z ocenění tak významnou roli, že by jeho získání přitáhlo velké procento zákazníků.

Jak je z tabulky patrné, cukrárna se jako jedna z mála specializuje jak na tradiční i moderní zákusky, z čehož vyplývá, že může oslovit široké spektrum zákazníků a díky tomu má šanci na zvýšení tržeb. V současné době je Cukrárna u Bílků podnikem, který obsluhuje největší podíl obchodů a cukráren v okruhu 20 km od Křenovic a Slavkova u Brna.

Vstup potenciálních konkurentů na trh

Na trhu cukrářské a pekařské výroby nejsou žádné bariéry vstupu. Je zde však větší pravděpodobnost, že potenciální konkurent, který se rozhodne na tomto trhu působit, bude provozovat spíše cukrárnu nebo cukrárnu bez samotné výroby, ve kterém bude redistribuovat nakoupené výrobky konečným spotřebitelům.

Pokud by se potenciální konkurent však rozhodl otevřít vlastní výrobní podnik, musel by přijít na trh s poměrně vysokým vstupním kapitálem na pořízení výrobní techniky a zabezpečení výroby. Současně by musel spojit svůj vstup do odvětví s propracovanou marketingovou strategií a nasadit takové výrobky, služby a jejich ceny, které by byly vysoce konkurenceschopné, aby potenciální odběratelé byli ochotni se v jejich prospěch vzdát ověřených a stálých dodavatelů.

Avšak potenciální konkurenti nemusí vždy znamenat vznik velkých podniků. Mezi potenciální konkurenty řadíme i domácí pekařky a cukrářky, které vyrábí na zakázku pro konečného spotřebitele. Ceny výrobků jsou výrazně levnější, protože v nich nejsou započítány náklady na mzdy zaměstnanců, na provoz výroby a prodejny. Jelikož není výroba evidována, není odváděna daň z příjmů ani daň z přidané hodnoty.

Náhradní výrobky

Hrozba náhradních výrobků na trhu cukrářů a pekařů nehrozí. V rámci výroby cukrářských výrobků neexistuje žádný přímý substitut, který by zcela nahradil výrobu Cukrárny u Bílků.

Avšak s koncem 90. let nastal boom supermarketů a obchodních domů, který zapříčinil odliv zákazníků z malých obchodů do obchodů „*pod jednou střechou*“. Tato centra přináší dodnes zákazníkům možnost nakoupit vše a levně na jednom místě. V tomto případě lze levné a nepříliš kvalitní cukrárenské výrobky dodávané do supermarketů označit za náhradní výrobky.

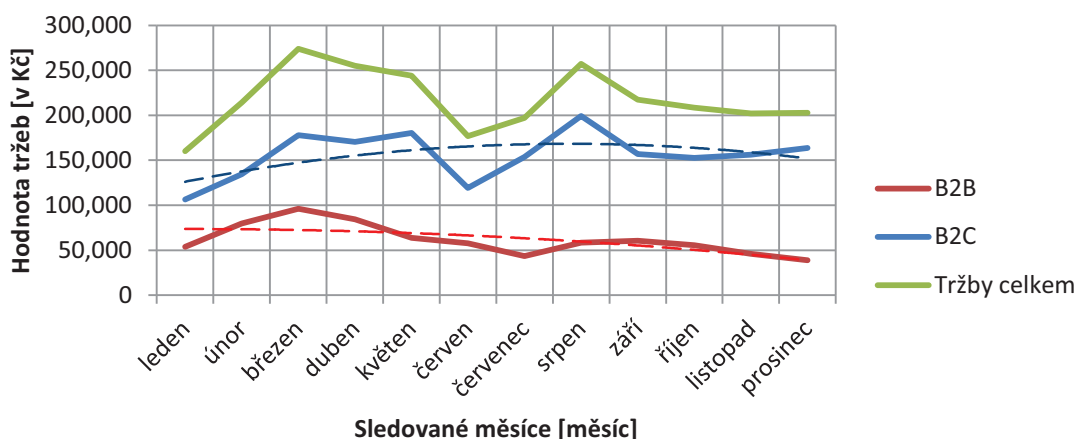
Ovšem dnes se poptávka spotřebitelů mění. Obchodní domy zaznamenávají poklesy tržeb, protože se spotřebitelé začínají orientovat na specializované obchody, kde dostanou mnohem lepšího servisu a kvalitnější výrobky.

Síla odběratelů

Cukrárna u Bílků není jediným podnikem na trhu poskytující cukrářské výrobky, tudíž je vyjednávací síla odběratelů na vysoké úrovni. Odběratelé mají tak sílu tlačit dodavatelské ceny dolů tak, aby byly pro ně přijatelné. Dále také motivují podniky, aby zkvalitňovali své služby a zvyšovali kvalitu dodávaných výrobků a zboží. Podnik, který se stane pro odběratele atraktivní, získá tak příslib nebo dohodu o odběru.

Podnik distribuuje své výrobky dvěma způsoby. Prvním způsobem je distribuce B2C (business to customer), což představuje přímé prodávání výrobků koncovým spotřebitelům prostřednictvím podnikové prodejny v Křenovicích u Slavkova. Cukrárna u Bílků nevede evidenci zákazníků, protože nerozlišuje věkové skupiny, příjmy ani jiné sociální rozdíly. Nabídka podniku je pro všechny všech věkových kategorií.

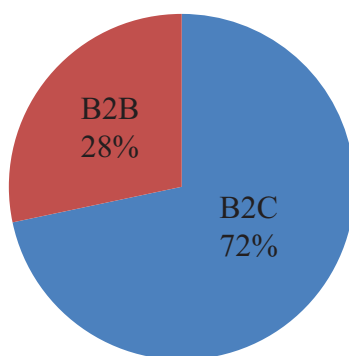
Počet zákazníků i tržby se v průběhu týdnů i měsíců liší. Z pohledu tržeb lze považovat zimní měsíce (prosinec, leden, únor) za ztrátové a letní měsíce (květen, červen, červenec) za nejvýdělečnější. Tržby z přímého prodeje se podílejí zhruba 72-ti % na celkových ročních tržbách.



Graf 5: Vývoj tržeb za prodané výrobky v roce 2012
(Zdroj: Cukrárna u Bílků)

Druhým způsobem je distribuce B2B (business to business) – prodej koncovým spotřebitelům přes zprostředkovatele (obchod, pekárnu, cukrárnu nebo kantýnu) – viz příloha 1. Mezi hlavní odběratele patří firma Promt v Modřicích a podniková kantýna v Nížkovicích. Mezi dalšího důležitého stálého odběratele patří cukrárna Fredo s prodejnou ve Šlapanicích u Brna. Tito tři hlavní odběratelé spolu s dalšími odběrateli se v současné době podílí 28-ti % na celkových ročních tržbách, avšak toto procento má stále klesající tendenci.

Ačkoliv jsou pro existenci podniku důležití odběratelé trhu B2B, kteří tvoří téměř čtvrtinu celkového objemu ročních tržeb, **je především důležité se zaměřit na prodej B2C – na koncové zákazníky** a tomu také uzpůsobit marketingový mix.



Graf 6: Podíl na celkových ročních tržbách
(Zdroj: Cukrárna u Bílků)

Síla dodavatelů

Jelikož je Cukrárna u Bílků výrobním podnikem, je tedy závislá na dodávkách surovin od dodavatelů. Hlavní dodavatel surovin je velkoobchod Makro, který nabízí široký sortiment zboží od mouky, mléka, jogurtu, másla, ovoce až po saponáty a doplňky do provozu výroby a prodejny. Mezi další dodavatele se řadí:

- pan Kroutil – dodavatel vajec;
- firma Erpeko – dodavatel margarínů, marmelád, polev a droždí;
- firma IBC – dodavatel šlehačky;
- pan Kundrata – dodavatel cukrovinek a bonboniér.

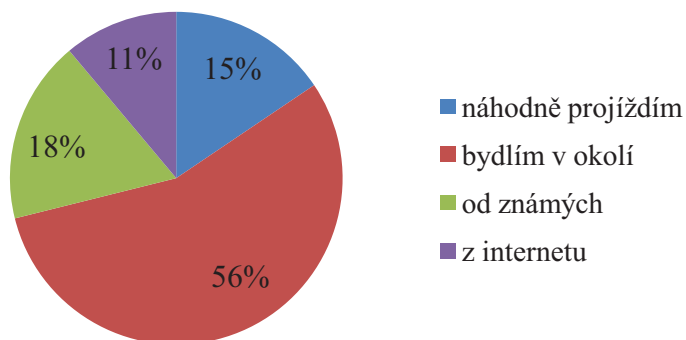
4.4 Marketingový výzkum

V rámci marketingového výzkumu je zpracován dotazník, který obsahoval 14 otázek. Zkoumaný soubor obsahuje 100 dotazovaných zákazníků, přičemž jeden dotazovaný představuje 1 procento. Otázky jsou rozděleny do čtyř skupin – výběr ze 4 možností, odpověď ano/ne, známkové hodnocení a otevřená otázka (viz příloha 2). Dotazování proběhlo se zákazníky v prodejně Cukrárny u Bílků v Křenovicích.

Cílem dotazníku bylo zjištění, co by zákazníci zlepšili a s čím jsou spokojeni. Díky tomu lze podnik nasměrovat k tomu, aby byl pro nové zákazníky mnohem přitažlivější a nabízel i ty služby, které jim nabízí konkurenční podnik, čímž by se posílila i konkurenceschopnost Cukrárny u Bílků na místním trhu.

Z dotazníků vyplynulo několik podstatných skutečností. Převážná většina dotazovaných uvedla, že bydlí v blízkém okolí, což představuje zhruba 56 % zákazníků a jen 15 % zákazníků se setkalo s Cukrárnou u Bílků na základě náhodného projíždění obcí (viz graf 7).

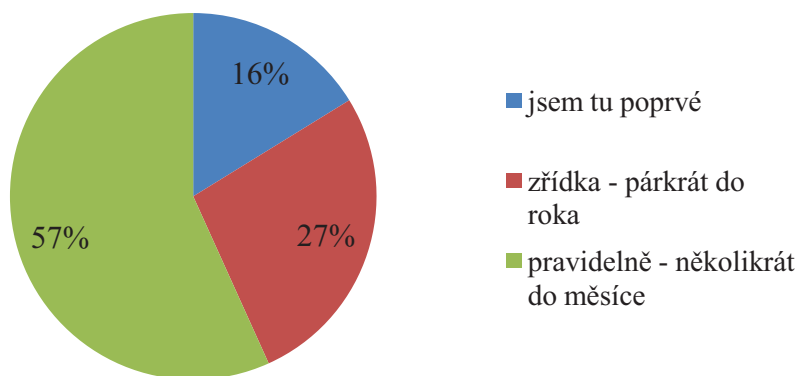
Jak jste se o této cukrárně dozvěděli?



Graf 7: Jak jste se o této cukrárně dozvěděli?
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)

Na základě těchto informací lze konstatovat, že podnik obsluhuje téměř 85 % stálých zákazníků a zhruba 15 % nových zákazníků, kteří se s Cukrárnou u Bílků setkávají poprvé.

Jak často chodíte do Cukrárny u Bílků nakupovat?



Graf 8: Jak často chodíte do Cukrárny u Bílků nakupovat?
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)

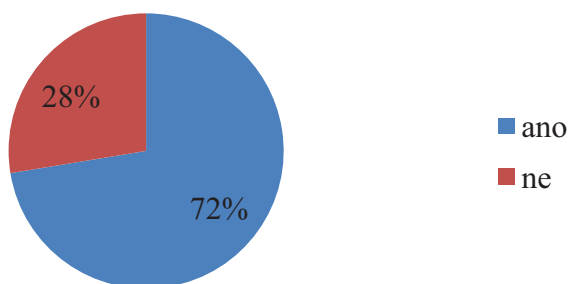
Jak se dle dotazníku ukázalo, zákazníci Cukrárny u Bílků jasně vnímají cenový rozdíl mezi konkurencí a zařazují podnik do cenově nižší až střední kategorie. Avšak cena pro některé neznamená rozhodující faktor ke koupi, ale také nabízený sortiment je pro ně důležitý. Pomineme-li to, že pět procent dotazovaných

neobjednává nikde, tak téměř 35 % zákazníků svoji objednávku uskuteční u konkurenčního podniku, který nabízí zákusky a služby podle jejich přání.

Ačkoliv v době rozvoje IT technologie by se dalo očekávat, že bude velká poptávka po internetovém e-shopu Cukrárny u Bílků, který by umožnil rychlé objednání z pohodlí domova, tak jak z výsledků dotazníku plyne, výrazný zájem o zavedení možnosti nákupu přes internet není.

Na druhou stranu by zákazníci přivítali možnost platby kartou (viz graf 9), což je nyní nejpoužívanější platební prostředek, především je oblíbený u mladší a střední generace. Náklady na zavedení této služby nejsou vysoké a pravděpodobně by její zavedení přineslo určitý růst tržeb.

Přivítali byste možnost platby kartou?



Graf 9: Přivítali byste možnost platby kartou?
(Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)

Velmi výrazným výsledkem dotazníku a to v 92-ti % je, že zákazníci nejsou spokojeni se současným stavem posezení. I když Cukrárna u Bílků disponuje velkou letní zahrádkou s kapacitou 40 lidí, v zimních měsících nabízí pouze posezení v prostorách prodejny pro maximálně 10 lidí, kde jsou umístěny dva stolečky po čtyřech židlích a dvě barové stoličky. Posezení není z pohledu zákazníků příliš útulné a soukromé, proto se také dlouho nezdržují.

Z toho vyplývá, že tržby (viz graf 7) tvoří z největší části místní zákazníci, tj. přímý prodej. Tomuto zjištění by měl podnik přizpůsobit také marketingový mix.

4.5 Analýza prodejů

Podnik Cukrárna u Bílků od doby svého založení v devadesátých letech až téměř do roku 2007 zažívala velký úspěch. Objednávky stále přibývaly a i s rostoucími náklady stále tvořila adekvátní zisk, díky čemuž mohla do podniku investovat. Avšak od roku 2008 se změnila situace na trhu, začala slábnout poptávka, což se odrazilo v tržbách (viz tabulka 6) a od zvýšení DPH se odrazily také náklady na výrobu.

Tabulka 6: Meziroční vývoj tržeb

Meziroční vývoj tržeb					
2007	2008	2009	2010	2011	2012
3 486 900 Kč	3 032 400 Kč	2 696 300 Kč	2 720 100 Kč	2 590 400 Kč	2 604 200 Kč
meziroční růst	meziroční pokles	meziroční pokles	meziroční růst	meziroční pokles	meziroční růst
9,50%	-13,00%	-11,00%	0,80%	-4,70%	0,50%

(Zdroj: Cukrárna u Bílků)

Pokles výnosů a zvýšení nákladů během let 2007 až 2012 vedly podnik k tomu, aby propustili jednoho zaměstnance a snížili tak měsíční fixní náklady. S touto změnou podnik přestal investovat do technologií a zázemí a soustředil se na přečkání tohoto období díky vlastním finančním prostředkům z minulých let.

Ačkoliv podnik v roce 2010 zaznamenal mírný růst tržeb, dostal se díky rostoucím nákladům do ztráty, která nastala i v roce 2011 (viz tabulka 7). Jak je z tabulky zřejmé, výsledek hospodaření se od roku 2007 stále více blíží ke ztrátě, a proto je nutné, aby podnik reagoval na tuto situaci.

Tabulka 7: Výsledek hospodaření

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Výnosy	3486900	3032400	2696300	2720100	2590400	2604200
Náklady	3353100	3030800	2686400	2802700	2914300	2558000
Výsledek hospodaření	133800	1600	9900	-82600	-323900	46200
Procentuální vývoj výsledku hospodaření	-15,95%	-98,80%	518,75%	-934,34%	292,13%	-114,26%

(Zdroj: Cukrárna u Bílků)

V současné době je zapotřebí, aby podnik se začal zabývat podrobným řízením nákladů a využil příležitosti na trhu. V navrhnutých dílčích cílech jsou popsány způsoby, jak je možné posílit prodeje díky navrhnutému marketingovému mixu.

4.6 SWOT analýza

Aby Cukrárna u Bílků byla schopna se udržet na konkurenceschopném trhu, je potřeba, aby vedení podniku znalo její silné stránky, které je možné využít v boji s konkurencí, aby znalo její slabé stránky, které by měly být v budoucnu minimalizovány, dále by si mělo být vědomo příležitostí, kterých by mělo být v budoucnu využito a v neposlední řadě by mělo být schopno umět předcházet možným hrozbám podniku (viz tabulka 8). Podnik by měl být také schopný využít příležitostí, které se mohou na trhu objevit, ale také musí umět předcházet a rychle reagovat na hrozby, které se na trhu skrývají. Faktory, které tyto silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku ovlivňují, jsou hodnoceny prostřednictvím SWOT analýzy.

Tabulka 8: Přehled SWOT analýzy

	Silné stránky Strenghts		Slabé stránky Weakness		Příležitosti Opportunity		Hrozby Threaty
S1	Dlouholetá zkušenost	W1	Vysoké náklady na produkci, díky neměnné struktuře dodavatelů	O1	Spolupráce s novými dodavateli	T1	Vstup nového konkurenta na trh
S2	Široká nabídka výrobků podle tradičních receptur	W2	Nizká finanční kapacita na rozvoj podniku	O2	Využití nových distribučních cest (internet)	T2	Odliv pracovních sil (know-how) ke konkurenci
S3	Zdarma a rozvoz výrobků svým stálým odběratelům	W3	Nizká technická vybavenost	O3	Získání nových stálých odběratelů	T3	Zvyšování cen energií
S4	Vybudovaná základna stálých zákazníků	W4	Nedostatečná prezentace na internetu	O4	Vybudování lepšího posezení	T4	Nižší kupní síla obyvatelstva
S5	Výborná dostupnost a umístění podniku v centru obce	W5	Zastaralé prostředí prodeje			T5	Časté legislativní změny v odvětví (zvýšení daní)
		W6	Nedostatečná marketingová strategie				

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ke zjištění nejslabších a nejsilnějších stránek podniku a jeho nejlepších příležitostí a největších hrozeb jsem využila numerického zpracování SWOT analýzy. V následujících maticových tabulkách jsem hodnotila navzájem jednotlivé faktory silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb dle následující bodové stupnice:

- 10 – je-li pozorovaný faktor důležitější než porovnávaný;
- 5 – je-li vliv obou faktorů stejná;
- 0 – je-li pozorovaný faktor méně důležitý než porovnávaný.

Tabulka 9: Numerické zpracování silných stránek

Silné stránky Strenghts		S1	S2	S3	S4	S5	Sum a
		Dlouholetá zkušenost	Široká nabídka výrobků	Zdarma rozvoz výrobků stálým odběratelům	Vybudovaná základna stálých zákazníků	Výborná dopravní dostupnost	
S1	Dlouholetá zkušenost		10	0	5	5	20
S2	Široká nabídka výrobků	0		10	0	5	15
S3	Zdarma rozvoz výrobků stálým odběratelům	0	0		5	10	15
S4	Vybudovaná základna stálých zákazníků	5	10	5		10	30
S5	Výborná dopravní dostupnost	5	5	0	0		10

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jak z tabulky 9 vyplívá, nejsilnějšími stránkami Cukrárny u Bílků je vybudovaná základna stálých zákazníků, dlouholetá zkušenost v oboru a široká nabídka výrobků. Na tomto by si měl podnik stavět svoji marketingovou strategii.

Tabulka 10: Numerické zpracování slabých stránek

Slabé stránky Weakness		W1	W2	W3	W4	W5	W6	Suma
		Vysoké náklady na produkci	Nízká finanční kapacita na rozvoj	Nízká technická vybavenost	Nedostatečná prezentace na internetu	Zastaralé prostředí prodeje	Nedostatečná marketingová strategie	
W1	Vysoké náklady na produkci		10	5	10	10	5	40
W2	Nízká finanční kapacita na rozvoj	0		5	10	10	5	30
W3	Nízká technická vybavenost	5	5		10	5	5	30
W4	Nedostatečná prezentace na internetu	0	0	0		0	5	5
W5	Zastaralé prostředí prodeje	0	0	5	10		5	20
W6	Nedostatečná marketingová strategie	5	5	5	5	5		25

(Zdroj: vlastní zpracování)

Podnik má své slabiny především ve vysokých nákladech na produkci, v nízké finanční kapacitě na rozvoj podniku a v nízké technické vybavenosti, což jsou faktory navzájem na sebe působící. Jednou z možností jak eliminovat slabé stránky je právě úprava marketingového mixu.

Tabulka 11: Numerické zpracování příležitostí

Příležitosti Opportunity		O1	O2	O3	O4	Suma
		Spolupráce s novými dodavateli	Využití nových distribučních cest (internet)	Získání nových stálých odběratelů	Vybudování lepšího posezení	
O1	Spolupráce s novými dodavateli		10	5	5	20
O2	Využití nových distribučních cest (internet)	0		5	0	5
O3	Získání nových stálých odběratelů	5	5		5	15
O4	Vybudování lepšího posezení	5	10	5		20

(Zdroj: vlastní zpracování)

K největším příležitostem Cukrárny u Bílků patří zejména spolupráce s novými dodavateli při stanovení vhodnějších obchodních podmínek a také vybudování lepšího posezení pro zákazníky, což podpoří hlavní cíl – posílit tržby.

Tabulka 12: Numerické zpracování hrozeb

Hrozby Threat		T1	T2	T3	T4	T5	Suma
		Vstup nového konkurenta na trh	Odliv pracovních sil ke konkurenci	Zvyšování cen energií	Nížejší kupní síla obyvatelstva	Časté legislativní změny v odvětví	
T1	Vstup nového konkurenta na trh		5	5	5	10	25
T2	Odliv pracovních sil (know-how) ke konkurenci	5		0	0	5	10
T3	Zvyšování cen energií	5	10		10	5	30
T4	Nížejší kupní síla obyvatelstva	5	10	0		0	15
T5	Časté legislativní změny v odvětví (zvýšení daní)	0	5	5	10		20

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky 12 vyplývá, že největší hrozbou pro podnik je zvyšování cen energií, čímž rostou fixní náklady. Spolu s častými legislativními změnami a vstupem nových konkurentů na trh vytváří tyto faktory velmi nepříznivou situaci pro podnik. Za nové konkurenty nejsou považovány pouze podniky, ale i osoby, které podnikají bez živnostenského oprávnění.

SWOT analýza ukázala, že Cukrárna u Bílků může za pomoci vybudované základny stálých zákazníků posílit tržby na základě snižováním vysokých nákladů na produkci díky spolupráci s novými dodavateli.

5 Návrhová část

Postup při sestavování marketingového mixu:

- Definování cíle marketingového mixu
- Vymezení cílové skupiny
- Sestavení marketingového mixu
- Časový průběh
- Systém měření a kontroly
- Rozpočet

5.1 Definování cíle marketingového mixu

Na základě získaných poznatků a provedení předchozích analýz je podán návrh na nový marketingový mix podniku, který povede k realizaci hlavního cíle pomocí dosažení dílčích cílů.

Hlavní cíl práce je:

- ✓ **Sestavit takový marketingový mix, který povede ke zvýšení tržeb Cukrárny u Bílků o 15 % na cukrářském trhu do tří let**

Dílčím cílem práce je analýza jednotlivých prvků marketingového mixu v oblastech:

- výrobkové politiky
- cenové politiky
- distribuční politiky
- komunikační politiky

5.2 Vymezení cílové skupiny

Cukrárnu navštěvují především zákazníci z blízkého okolí – obyvatelé Křenovic a Hrušek, ale i jednotliví zákazníci, kteří sem jezdí až z okruhu 15 km od Křenovic, tj. okruh mezi Šlapanicemi a Bučovicemi. Avšak ne všichni obyvatelé

vesnic v tomto okruhu Cukrárna u Bílků znají. Z toho plyne, že je nutné, aby na sebe podnik upoutal, prostřednictvím marketingové komunikace, pozornost a přilákal tak nové zákazníky, kteří budou podniku zvyšovat tržby.

Dále má podnik i své stálé odběratele, kteří výrobky Cukrárny u Bílků dále distribuují. Rozmístění těchto odběratelů je na místním trhu ve větší vzdálenosti, než jak to je u konečných spotřebitelů. Příloha 1 obsahuje mapu odběratelů.

Cílovou skupinou pro tento marketingový mix je především skupina nových zákazníků z okruhu 15 km od Křenovic a současní zákazníci – koneční spotřebitelé. Abychom dosáhli zvýšení povědomí o existenci prodejny, je důležité zaměřit se na přímý prodej, na poznání trhu B2C.

5.3 Sestavení marketingového mixu

Návrh na nový marketingový mix je sestaven na základě výsledků předchozích analýz a na finančních možnostech podniku.

Zkoumané oblasti marketingového mixu jsou:

- Výrobní politika
- Cenová politika
- Distribuční politika
- Komunikační politika

5.3.1 Výrobní politika

Mezi výnosné výrobky, které Cukrárna u Bílků vyrábí, patří **víkendové zákusky**. Jedná se o lehké moderní zákusky, a ačkoliv tyto zákusky patří mezi dražší sortiment, svým vzhledem a kvalitou jsou pro zákazníky velice atraktivní. Tyto výrobky je potřeba stále vylepšovat, přicházet s novými variacemi a další nové moderní výrobky vyrábět.

Výrobní páteř podniku tvoří především **zákusky základní** skupiny. Poptávka po tomto druhu zákusků je v stabilní a nijak výrazně nekolísá.

Avšak na druhou stranu jsou zde 2 skupiny výrobků – skupina ostatních zákusků, u nichž je poptávka velice kolísavá, zejména z hlediska sezónního období, a doplňkové zákusky, po nichž je poptávka velmi nízká.

Doplňkové zákusky jako jsou jogurtová roláda či marokánka jsou více technologicky pracnější a jejich odbyt není zcela zaručen. Jedná se o výrobky, které jsou převážně poptávány buď v létě v případě rolády, a v zimě u marokánky. Ve zbylých měsících je objem prodeje nízký. Proto bych doporučovala výrobu těchto výrobků omezit na období, ve kterých jsou žádané a po zbytek roku je vyrábět na základě objednávky.

Co se týče skupiny **ostatních zákusků**, což je např. trubička, šáteček a tvarohová kostka, je jejich poptávka velice nárazová. V případě tvarohové kostky, která byla hitem léta 2011, a od té doby zaznamenal její odbyt velký pokles, bych doporučovala ukončení výroby a nahrazení novým výrobkem. U trubiček a šátečků (listová těsta) bych doporučovala prodej založit stejně jako u doplňkových zákusků na objednávkách a jejich výrobu omezit na příležitostné události, kdy se poptávka mírně zvýší.

Tyto dvě skupiny zaujímají nízký tržní podíl, a tudíž by bylo vhodné, aby podnik tyto skupiny výrobků obměňoval novými výrobky. Doporučovala bych také, aby byly nové zákusky nabízeny zákazníkům zdarma v rámci ochutnávky jako zaváděcí akce. Právě v této fázi lze zjistit reakce zákazníků na nový zákusek a tomu přizpůsobit výrobu.

Dále podnik musí sledovat trendy, postupy výroby a inovovat technologii výroby. Jelikož chce obsluhovat trh jak tradičními výrobky, tak i moderními, je důležité, aby se to promítlo také do nových způsobů výroby. Aby rostly zkušenosti zaměstnanců, měl by podnik každoročně posílat zástupce na cukrářský kurz nebo veletrh konaný v Brně profesionály z oboru.

Doporučení k produktové politice:

- ✓ Sledovat, jak se jednotlivé výrobky prodávají a podle toho uzpůsobovat nabídku
- ✓ Obměňovat doplňkový sortiment výrobků
- ✓ Zavádět ochutnávky novinek a poznání reakcí zákazníků

- ✓ Sledovat trendy a nové technologie výroby
- ✓ Účastnit se cukrářských kurzů a veletrhů

5.3.2 Cenová politika

Zákazníci Cukrárny u Bílků jsou velmi citliví na změnu cen, jedná se totiž v 70-ti % o zákazníky s průměrným až nižším příjmem. Při zvýšení prodejní ceny, klesá poptávané množství zákazníků a naopak. V některých případech nastává i změna poptávky – klesne poptávka u výrobku s vyšší cenou a zvýší se poptávka u jiného výrobku s nižší cenou. Z tohoto důvodu je nutné věnovat sestavování cen velkou pozornost.

Ačkoliv se vývoj cen v podniku odráží převážně od sazby DPH, měl by podnik zauvažovat nad změnami ve stanovení cen dortů a zejména nad změnami cen pro odběratele. Cena dortů by se měla odvíjet od váhy spotřebovaných krémů a korpusů (bez ozdob a marcipánu) a v další fázi připočítat váhu ozdob a marcipánu s jinou cenovou sazbou. Co se týče odběratelských cen, je potřeba zakomponovat do ceny také minimální marži, tj. snížení ceny o maximálně 10 až 20 %, čímž cena výrobku minimálně vzroste a také stanovit poplatek za rozvoz – nebo cenu rozvozu začlenit do ceny výrobku.

Je tedy nutné, aby se podnik zaměřil na řízení nákladů a při stávající výši prodejních cen uměl vyrábět levněji s nižšími náklady, přitom tak tvořil vyšší zisk a měl větší rezervy pro úpravu ceny při změnách jako je například zvýšení DPH nebo zdražení energií. Zvyšování prodejních cen by tak nastalo v delších intervalech, než je tak doposud.

Pro sestavování cen je potřeba brát v potaz jak poptávku, náklady (energie, materiál,...), tak i ceny konkurentů. Jelikož hlavními konkurenty Cukrárny u Bílků, jak bylo již výše řečeno, jsou cukrárny v blízkém Slavkově u Brna, které nabízejí v základě stejný druh výrobků. Mým doporučením je tak přizpůsobovat úměrně prodejní ceny těmto konkurentům, aby nevznikaly příliš velké odchylky.

Aby byl podnik schopen vyrábět za nižší náklady, je nutné, aby změnil dodavatele některých klíčových surovin a materiálů. Jedná se zejména o dodavatele

mouky, cukru, vajec, jogurtu, másla, tuku, fondánu, čokolád a marmelád. Na základě uvažování podniku o změně dodavatele jsem oslovila několik podniků:

- Alimpex food – velkoobchod čerstvých mléčných potravin;
- Vamix ČR – výroba a prodej margarínů, tuků, olejů;
- BORRO CZECH – velkoobchod cukrovinek a čokolád.

V tabulce číslo 13 jsou zobrazeny pořizovací ceny jednotlivých položek od současných dodavatelů spolu s cenami nabízených od nových potenciálních dodavatelů. Změnou dodavatele by firma dosáhla úspory téměř u všech položek.

Tabulka 13: Návrhy nových dodavatelů

Surovina/materiál	Současný dodavatel	Cena od současného dodavatele	Nový dodavatel	Cena od nového dodavatele	Rozdíl mezi cenami současným a novým dodavatelem
Mouka	Makro	11,90,- / 1 kg	Alimpex food	11,00,- / 1 kg	0,90,- / 1 kg
Máslo	Makro	23,90,- / 250 g	Alimpex food	23,90,- / 250 g	---
Vejce	Kroutil	2,50,- / 1 ks (M)	Alimpex food	2,20,- / 1 ks (L)	0,30,- / 1 ks
Tuk 100%	Erpeko	54,- / 1 kg	Vamix	49,50,- / 1 kg	4,50,- / 1 kg
Margarín stolní	Erpeko	46,- / 1 kg	Vamix	42,50,- / 1 kg	3,50,- / 1 kg
Cukrovinky	Kundrata	---	Borro Czech	---	marže maloobchodníka

(Zdroj: Cukrárna u Bílků, ceníky dodavatelů)

Na základě obchodních nabídek od těchto dodavatelů je sestaveny následná kalkulace, ve které je zachycena jak kalkulace výrobku s cenami od současných dodavatelů, tak i kalkulace upravená o položky, které by se cenově změnily v rámci změny dodavatele dané suroviny. Uvedená cena za 1 kg je rozlišena na:

- červené, tj. nabízená nižší cena novým dodavatelem => výhodná nabídka;
- modré, tj. nabízená vyšší cena novým dodavatelem => nevýhodná nabídka.

Tabulka 14: Kalkulace současného a nového dodavatele

Věneček se žloutkovým krémem (100 ks á 60 g)					
Surovina	Váha [kg]	Současný dodavatel		Nový dodavatel	
		Cena [Kč/kg]	Přepočtená cena [Kč]	Cena [Kč/kg]	Přepočtená cena [Kč]
Cukr vanilka	0,69	36,23	25,05	36,23	25,05
Cukr krystal	0,06	28,75	1,85	25,30	1,63
Máslo	0,62	128,80	80,18	115,00	71,59
Vejce	0,88	55,00	48,18	50,60	44,33
Sušené mléko	0,21	97,64	20,94	97,64	20,94
Krémový prášek	0,32	34,39	11,04	34,39	11,04
Rumové aroma	0,13	79,26	10,58	79,26	10,58
Olej	0,28	40,25	11,29	40,25	11,29
Hladká mouka	0,67	13,80	9,29	11,16	7,51
Sůl	0,02	4,49	0,07	4,49	0,07
Fondán	0,95	30,48	28,84	30,48	28,84
Náklady na 100 ks	4,84		247,32		232,87
Náklady na 1 ks	0,04839		2,47		2,33
Přirážka		420%	10,39	460%	10,71
Prodejní cena			13,00		13,00

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky 14 je zřejmé, změnou dodavatelů a prodej výrobků při současné ceně by podnik dosáhl o 40 % většího zisku.

Ačkoliv se vývoj cen odráží převážně ve výši DPH, měl by podnik zauvažovat nad změnami ve stanovení cen dortů a zejména nad změnami cen pro odběratele. Cena dortů by se měla odvíjet od váhy spotřebovaných krémů a korpusů (bez ozdob a marcipánu) a v další fázi připočítat váhu ozdob a marcipánu s jinou cenovou sazbou. Co se týče odběratelských cen, je potřeba zakomponovat do ceny také minimální marži, tj. snížení ceny o maximálně 10 až 20 %, čímž cena výrobku minimálně vzroste a také stanovit poplatek za rozvoz – nebo cenu rozvozu začlenit do ceny výrobku.

Doporučení k cenové politice:

- ✓ Změnit kalkulaci cen dortů
- ✓ Změnit výhradní dodavatele klíčových surovin a materiálů

- ✓ Vést elektronickou kalkulaci výrobků, ve které se okamžitě promítne změna vstupů
- ✓ Sledovat ceny konkurenčních podniků a včas na ně reagovat

5.3.3 Distribuční politika

V případě **nepřímého prodeje** nemůže podnik do marketingu odběratelů zasahovat. Avšak podnik může využít maximálně svého automobilu, který vlastní pro rozvoz odběratelům. Vytíženost tohoto automobilu je průměrně 20 hodin za týden (přibližně 1000 hodin za rok), přičemž roční náklady na něj jsou zobrazeny v tabulce číslo 15.

Tabulka 15: Náklady na provoz automobilu

Nákladová položka	Roční náklad	Roční časový fond využití	Náklady na 1 h provozu
Dálniční známka	1 500 Kč	1000 h	1,50 Kč
Povinné ručení	14 000 Kč		14 Kč
Opravy a udržování	10 000 Kč		10 Kč
Celkové náklady na provoz automobilu	25 500 Kč		25,50 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Podnik by se měl zaměřit na co největší využití tohoto automobilu. Proto by bylo vhodné zavést novou službu, a to dovoz objednávky v minimální hodnotě 300,- Kč do určených lokalit za pevný poplatek 30,- (blízké obce) a 50,- Kč (vzdálenější obce) plus kilometrový tarif 4,- Kč za každý kilometr (viz návrh cenové nabídky pro zákazníky – tabulka 16). Rozvoz objednávek by se musel také přizpůsobit času, doporučovala bych objednání dovozu u objednávek minimálně týden dopředu a ve dny, jako je pátek, sobota a neděle.

Tabulka 16: Návrh ceníku pro rozvoz objednávek

Lokalita	Základní tarif	Vzdálenost od Křenovic (zpáteční) [km]	Vzdálenost přepočtená tarifem 4,-/km	Náklady na ujeté kilometry
Slavkov u Brna	50 Kč	10	40 Kč	90 Kč
Zbýšov	30 Kč	6	24 Kč	74 Kč
Hrušky	30 Kč	4	16 Kč	66 Kč
Vážany nad Litavou	30 Kč	8	32 Kč	82 Kč
Holubice	50 Kč	10	40 Kč	90 Kč
Hostěrádky-Rešov	50 Kč	12	48 Kč	98 Kč
Hodějice	50 Kč	18	72 Kč	122 Kč
Velešovice	50 Kč	14	56 Kč	106 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Zákazníci již byli touto nabídkou rozvozu osloveni a na základě dotazníku vyplynulo, že téměř 70 % by jej hodlala do budoucna využít. I když pomineme skutečnost, že část zákazníků jsou místní obyvatelé, tak zájem by byl stále velký. Tato služba by znamenala velkou konkurenční výhodu.

Náklady spojené se zavedením této služby jsou nízké, jedná se pouze o vyvěšení informace na internetu a v prodejně. Tato nová služba může přinést objednávky i od nových zákazníků, kteří nemají možnost Cukrárnu u Bílků jinak navštívit. Podnik by se tak stal soukromým distributorem těchto výrobků na místním trhu. S touto novou službou může podnik i marketingově operovat – poskytovat věrnostní slevy, různé akce na dopravu zdarma, atd.

U **přímého prodeje** má podnik velké rezervy v působení na zákazníka skrz vzhled interiéru prodejny. Bohužel vzhled a dispozice zůstaly od založení podniku neměnné. Mým doporučením je, aby podnik se zaměřil nejen na prodej jako samotný akt, ale i na prostředí, které na zákazníka působí a které jej také ovlivňuje k dalšímu nákupu.

Doporučení k distribuční politice:

- ✓ Zavést službu rozvozu objednávek
- ✓ Více zatížit rozvozový automobil
- ✓ Nové moderní prostředí prodejny

5.3.4 Komunikační politika

Jak jsem již v komunikační analýze zmínila, Cukrárna u Bílků se žádnou výraznou reklamou a podporou prodeje nijak nezabývá. Jediným projevem komunikace s veřejností je v posledních letech věnování dortu na obecní plesy a od roku 2011 umístění reklamních cedulí před provozovnu (viz obrázek 1). Podnik by se měl naučit komunikovat se zákazníky, aby dosáhl svých cílů – především posílení tržeb.

Logo a vizitky

V první řadě by bylo dobré, aby si podnik s pomocí odborníka sestavil logo a nové reprezentativní vizitky, které jej budou charakterizovat. Toto logo pak bude podnik moci používat na vizitkách, na internetových stránkách a na při dalších propagacích podniku.

Náklady:

Cena návrhu loga vždy obsahuje 2 – 3 druhy, ze kterých si zákazník vybírá. Cena za tento balíček se pohybuje kolem 3000,- Kč, avšak cena se liší od jednotlivých nabídek. V ceně má zákazník standardně 4 – 6 změn návrhu a licenci k užití loga. To stejné platí i u návrhu vizitek. Pokud je již vytvořené logo, cena za návrh vizitek přijde na zhruba 1000,- Kč. Jednotková cena tisk vizitky je průměrně 1,- Kč za kus.

5.3.4.1 Reklama, propagace

Úkolem propagace je zejména zvýšit povědomí o existenci Cukrárny u Bílků a vyvolat zájem navštívit tento podnik. Způsobů jak podnik propagovat existuje mnoho. Níže uvádím ty, které bych podniku doporučovala, které by oslovily nejvíce zákazníků.

Směrovací cedule

Kromě místních obyvatel Křenovic navštěvuje podnik také velké množství zákazníků, kteří kolem pouze projíždí, protože se v blízkosti nachází dálnice D1 a kolem Slavkova u Brna vede hlavní tah z Brna do Uherského Hradiště a na Slovensko. Podnik by měl využít této možnosti a oslovit projíždějící tým, že se po 3 kilometrech z jejich trasy nachází tradiční cukrárna.

Doporučila bych podniku umístit dvě plastové cedule na sloupy veřejného osvětlení v obou směrech na křižovatce mezi Křenovicemi a Slavkovem, které budou na cukrárnu odkazovat. Umístění těchto poutačů je možné po dohodě s městským úřadem ve Slavkově u Brna. Velkou výhodou je to, že se jedná o relativně levné médium, které osloví masivní počet lidí.

Náklady:

Pořizovací náklady jedné plastové cedule o tloušťce 5 mm a rozměrech 200 x 50 cm s polepem samolepicí grafikou a s lesklou laminací pro externí použití jsou 1300,- Kč vč. DPH. Pořizovací cena 2 cedulí vyjde na 2600,- Kč. K této částce je nutné započítat instalaci poutačů, tj. 300,- Kč a roční nájemné sloupu veřejného osvětlení, které stojí kolem 4000,- Kč/rok (cena se individuálně liší podle tarifu města). Očekávané celkové náklady na toto médium jsou 6900,- Kč/1. rok, další roky se platí pouze nájemné.

Internetové stránky

Podnik má dva roky nové internetové stránky, které mají funkci popsaného fotoalba a nejsou moc atraktivní. Jsou sice přehledné, obsahují kontaktní údaje, ukázkou výrobků, ale chybí zde konkrétní ceny výrobků a aktualizace informací o ději v cukrárně, nových výrobcích a sezónních akcích.

Díky tomu, jak je dnes důležitá internetová komunikace, doporučovala bych podniku zainvestovat do nových internetových stránek, které může vedení podniku lehce ovládat a dle potřeby spravovat. Zde se také může využít zpracovaného loga podniku.

Dále by bylo vhodné zřídit objednávkový formulář, ve kterém budou pevně stanoveny body, které zákazník vyplní a objednávka tak bude pro zaměstnance podniku přesně vymezená a nedojde k nějakému omylu.

Náklady:

Náklady na zřízení zcela nových internetových stránek činí u profesionální firmy zhruba 9000,- Kč. Tato cena obvykle zahrnuje návrh originální grafiky, SEO optimalizaci pro vyhledávače, redakční systém pro administraci, modul novinek, informačních bloků a fotogalerie, atd.

Inzerce

Za další vhodnou formu propagace podniku považují inzerci v jihomoravských turistických průvodcích a měsícnících. Tento druh komunikace bych doporučila jednorázově v letních měsících, kdy je na Jižní Moravě nejvíce turistů díky blízkého bojiště Bitvy u Slavkova. Turisté mohou tak spojit výlet s návštěvou Cukrárny u Bílků. Vhodnými médii pro inzerci jsou:

- ✓ měsíčník Kam po Česku – náklad 20 000 ks/měsíc, formát A4;
- ✓ měsíčník Listy Jižní Moravy – náklad 467 000 ks/měsíc, formát A3.

Náklady:

Cena inzerce v obou měsícnících vychází z velikosti reklamy. Doporučovala bych reklamu v Listech Jižní Moravy o velikosti 43 x 67 mm nebo 91 x 33 mm zahrnující 500 slov za 5200,- Kč. V případě větších reklam se cena pohybuje od 7800,- Kč.

Nálepky

Podnik by měl také zvážit, zda by označení jeho obalů, např. nálepka s názvem a logem cukrárny, kontaktními údaji, otevírací dobou, apod., nepřineslo zvýšení povědomí o Cukrárně u Bílků v okolí. Nalepením samolepících etiket (viz návrh na obrázek 13) na krabice se zákusky, získají výrobky Cukrárny u Bílků jméno. Nejsou to už jen nějaké zákusky, ale jsou to zákusky od Bílků z Křenovic.

Náklady:

Etiketový arch 9 etiket na A4, optimální rozměry etiket 70 x 99 mm, cena za 100 ks A4 v balení je 240,- Kč vč. DPH. Tisk jednotlivých etiket je běžné barevné kvalitě 4,- Kč za A4. Celkové náklady na 100 ks etiket jsou 640,- Kč (240,- + 100 ks * 4,-). Při rozložení 9 etiket na A4 je cena jednoho kusu etikety 0,70,- Kč (640,- / 100 ks / 9 ks). Tyto náklady by se musely připočítat do ceny krabic.



Obrázek 13: Návrh nálepky na krabice
(Zdroj: vlastní zpracování)

Podnik by měl také využít možnosti zapsat se do katalogu firem, které jsou zobrazovány na portálech, jako jsou mapy.cz nebo maps.google.cz.

5.3.4.2 Osobní prodej

Jak již bylo zmíněno v analytické části, osobní prodej je zprostředkování prodeje v místě prodejny, kde se stýká zákazník s vyškoleným personálem. Efektivní prodej můžeme ovlivnit nejen chováním prodáváče, ale i prostředím prodejny.

Prodejna

Ačkoliv prodejna disponuje novými stolečky, chladicí vitrínou, moderním kávovarem a jinými novinkami, prostředí, ve kterém je tato technika zasazena, neodpovídá tomu, jak by měla prodejna vypadat nyní po 20 letech provozu. Moje doporučení vyplývá z dotazníku, který ukázal, že zákazníci by velmi uvítali nové prostory k posezení. Nejedná se o venkovní zahrádku, ale o zastřešenou kavárnu, kde by mohli zákazníci sedět v chladném období. Je důležité pečlivě promyslet

samotnou realizaci výstavby nejenom kvůli vyšší investici, ale i kvůli splnění účelu. Návrhnost investice spojená s vyššími příjmy z ní plynoucí je jistá.

Náklady:

V případě rekonstrukce stávající prodejny by podnik musel investovat na základě cenové nabídky firmy přibližně 100 tisíc Kč. Pokud by podnik přistoupil na výstavbu kavárny, jednalo by se o finančně náročnější výstavbu. Cena by se odvíjela podle stavebního projektu a použitého materiálu.

Platební terminál

Zřízení platebního terminálu na prodejně přináší další pozitiva pro zákazníky. Tato technika je v současné době velice oblíbená a i jak z dotazníků vzešlo, zákazníci by tuto novou službu velice uvítali. Platba kartami je hodně rozšířená, proto někteří zákazníci přicházejí si nakoupit zákusky a nemají při sobě hotovost. S velkou pravděpodobností budou díky tomuto zařízení mírně posíleny i tržby.

Náklady:

Samotný terminál není k zakoupení – je pouze v pronájmu podniku. Výpočet měsíčního pronájmu vychází ze vzájemné dohody mezi poskytovatelem služby a podnikem – obvykle se pohybuje od 1 až 5 % z průchozích plateb. Pokud však podnik nedodrží sjednaný měsíční obrát, musí platit sankce za porušení smlouvy.

Doporučení ke komunikační politice:

- ✓ Zavést alespoň některé navrhované komunikační prostředky;
- ✓ Šířit informace o podniku a jeho sortimentu;
- ✓ Odlišit podnik od konkurentů;
- ✓ Analyzovat vývoj tržeb v závislosti na nové komunikační prostředky.

5.4 Časový průběh

Pro rozběhlou sezónu 2013 by některé aktivity měly být zavedeny ihned, nejlépe již během června a července. Jelikož se od dubna do září sjíždí mnoho

turistů na Jižní Moravu a místní obyvatelé začínají jezdit na rodinné výlety, navrhuji, aby většina navrhovaných marketingových akcí pro rok 2014 a 2015 začala hned za začátku tohoto roku, tj. v lednu a únoru.

Pokud budou navržená marketingová doporučení účinná, doporučuji podniku se držet této strategie i nadále. Plánovaný průběh jednotlivých komunikačních prostředků je uveden v tabulce níže.

Tabulka 17: Časový průběh komunikačních prostředků

Marketingový prostředek	Časový průběh		
	Sezóna 2013	Sezóna 2014	Sezóna 2015
Logo a vizitky	červen	dotisk dle potřeby	dotisk dle potřeby
Směrovací cedule	červen - prosinec	celoročně	celoročně
Internetové stránky	červen - dle potřeby	aktualize dle potřeby	aktualize dle potřeby
Inzerce	červen	červen	červen
Nálepky	červen	dotisk dle potřeby	dotisk dle potřeby

(Zdroj: vlastní zpracování)

5.5 Systém měření a kontroly

Aby bylo dosaženo nastavených cílů nového marketingového mixu, je zapotřebí, aby byl vytvořen systém měření dosažení těchto cílů. K porovnávání plánovaného a skutečného stavu je zapotřebí kontroly, která má za úkol zjistit odchylky od plnění a nastavit opatření. Podnik by měl především sledovat:

- Analýza prodeje – srovnávat prodané množství měsíce minulého roku se stejným měsícem současného roku;
- Analýza nákladů a výnosů – zda vynaložené náklady na komunikační prostředky a jiných inovací odpovídají úměrně i růstu výnosů;
- Analýza podílu na trhu – jestli podnik obsluhuje stále větší počet nových a stejný počet stálých zákazníků;
- Sledování spokojenosti zákazníka – na základě dotazníků nebo rozhovorů.

Kontrola stanovených analýz by měla probíhat v měsíčních či čtvrtletních intervalech, pro které byl nový marketingový mix stanoven.

5.6 Rozpočet

S návrhem marketingové komunikace je spojen také rozpočet, který podává podniku informace o předpokládaných nákladech spojené s propagací a o celkových předpokládaných výnosech. Je důležité, aby vynaložené investice do marketingu zhruba odpovídaly výsledku hospodaření.

V tabulce 18 jsou uvedeny veškeré nákladové položky spojené s marketingem a vyjádřeny celkové náklady.

Tabulka 18: Plánované celkové náklady na komunikační prostředky

Nákladové položky	Počet ks	Náklady na výrobu 1 ks	Náklady na rok 2013	Náklady na rok 2014	Náklady na rok 2015	Celkové náklady
Logo	1	3 000 Kč	3 000 Kč			3 000 Kč
Vizitky	500	3 Kč	1 500 Kč			1 500 Kč
Směrovací cedule	2	3 450 Kč	5 280 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč	13 280 Kč
Internetové stránky	1	9 000 Kč	9 000 Kč			9 000 Kč
Inzerce	3	5 200 Kč	5 200 Kč	5 200 Kč	5 200 Kč	15 600 Kč
Nálepky	900	0,70 Kč	640 Kč	640 Kč	640 Kč	1 920 Kč
Celkové náklady			24 620 Kč	9 840 Kč	9 840 Kč	44 300 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě propočtu celkových nákladů na marketingovou komunikaci v jednotlivých letech je stanoven procentuální podíl marketingových nákladů na možných budoucích prodejkách (viz tabulka 19).

Tabulka 19: Procentuální podíl marketingových nákladů na prodejkách

Rok	2008	2012	2013	2014	2015
Vývoj tržeb	-13,00%	0,50%	3,00%	4,85%	6,48%
Roční tržby	3 032 400 Kč	2 604 200 Kč	2 682 326 Kč	2 812 536 Kč	2 994 830 Kč
Celkové náklady na marketing			24 620 Kč	9 840 Kč	9 840 Kč
% podíl nákladů na tržbách			0,92%	0,35%	0,33%

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pokud podnik splní všechny marketingové cíle, mohou prodeje po třech letech dosáhnout 15% zvýšení vzhledem k roku 2012. Jak z tabulky vychází, tržby v roce 2015 by měly dosáhnout téměř stejné hladiny tržeb jako v roce 2008. Avšak je nutné brát v potaz vývoj ekonomické situace, především vývoj DPH, které se může v následujících letech změnit, s čímž je také spojena změna poptávky. Proto považuji, že růst tržeb o 3 až 5 % je zcela adekvátní.

V případě, že nastanou některé nežádoucí situace, zároveň marketingový mix nebude být možný aplikován v plném rozsahu, vidím jako úspěšný růst tržeb o 8 až 10 % vzhledem k roku 2012. Možné změny na trhu by bylo i tak snadné finančně zvládnout, protože podnik by byl schopný pokrýt své fixní náklady a díky investicím do marketingu by se dostal do většího povědomí obyvatel blízkého i vzdálenějšího okolí.

Závěr

Podnik Cukrárna u Bílků je cukrárna s mnohaletou tradicí, zabývající se zejména výrobou cukrářských výrobků a jejich rozvozem odběratelům. Za dobu své existence si podnik vybudoval základnu stálých zákazníků, výbornou pověst a technické zázemí pro výrobu, prodej a expedici.

Do roku 2007 se Cukrárně u Bílků dařily dělat velké obraty jak výrobové, tak i finanční. Avšak zlom nastal v roce 2008. Od té doby podnik se začal potýkat s poklesem tržeb z důvodu změny nákupního a spotřebního chování zákazníků především v důsledku poklesu reálných mezd a nejisté situace na trhu práce. Proto hlavním cílem práce bylo na základě analýzy současného marketingového mixu podat návrh na tvorbu nového marketingového mixu, který by vedl ke zvýšení tržeb Cukrárny u Bílků o 15 % na cukrářském trhu do tří let.

Na základě provedené analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku, analýzy prodejů a SWOT analýzy byla podána doporučení pro jednotlivé prvky marketingového mixu, které povedou k realizaci marketingového mixu, které povedou k realizaci hlavního cíle podniku.

V práci je také sestaven návrh časového průběhu marketingové komunikace, návrh systému měření a kontroly dílčích cílů.

V závěru práce je sestaven rozpočet a budoucí tržby plynoucí z implementování nového marketingového mixu do systému podniku.

Věřím, že navrhované kroky povedou ke zvýšení tržeb a k posílení povědomí o existenci podniku.

Seznam použité literatury

- 1 *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. c2013, poslední revize 20. 1. 2013 [cit. 2013-1-22]. <http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_rzp.cgi?ico=10130306&jazyk=cz&xml=1&rozsah=0>.
- 2 BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- 3 *Business center.cz* [online]. c1998, poslední revize 22. 1. 2013 [cit. 2013-1-22]. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pojmy/p1974-kalkulacni-vzorec.aspx>>.
- 4 *Cukrárna u Bílků* [online]. 2011 [cit. 2013-1-22]. Dostupné z: <<http://www.cukrarnaubilku.cz/images/autak.jpg>>.
- 5 ČERNOHAUSOVÁ, Pavla. Vývoj DPH od roku 1993 do roku 2013. *Danari online.cz* [online]. 2011 [cit. 2013-1-23]. Dostupné z: <<http://www.danarionline.cz/blog/detail-prispevku/articleid-824-vyvoj-dph-od-roku-1993-do-roku-2013/>>.
- 6 FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Edika, 2012. 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
- 7 FORET, Miroslav, Nikola FORET, Kateřina KOPŘIVOVÁ, Petr PROCHÁZKA a Josef VACULÍK. *Marketing - základy a postupy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 162 s. ISBN 80-7226-558-x.
- 8 FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- 9 FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-7226-888-0.
- 10 HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Grada, 2001. 150 s. ISBN 80-7169-996-9.
- 11 JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- 12 KERMALEY, Sultan. *Největší představitelé marketingu*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 104 s. ISBN 80-251-1013-3.

- 13 KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- 14 KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- 15 MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 308 s. ISBN 80-7169-297-2.
- 16 VYSEKALOVÁ, Jitka et al. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2006. 247 s. ISBN 80-7168-979-3.
- 17 ZIKMUND, Martin. *BCG - matice, která určí směr vašemu businessu* [online]. 2011 [cit. 2013-5-8]. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/strategie/bcg-matice-ktera-urci-smer-vasemu-businessu>>. Poslední aktualizace 27.5.2011.

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj ceny základních výrobků	37
Graf 2: Přivítali byste možnost dovozu zákusků a dortů za příplatek?	38
Graf 3: Meziroční inflace v %	42
Graf 4: Míra nezaměstnanosti v %	43
Graf 5: Vývoj tržeb za prodané výrobky v roce 2012	48
Graf 6: Podíl na celkových ročních tržbách.....	48
Graf 7: Jak jste se o této cukrárně dozvěděli?	50
Graf 8: Jak často chodíte do Cukrárny u Bílků nakupovat?	50
Graf 9: Přivítali byste možnost platby kartou?	51

Seznam tabulek

Tabulka 1: BCG matice	18
Tabulka 2: Matice BCG	35
Tabulka 3: Kalkulace cen reprezentantů k 1. lednu 2013	36
Tabulka 4: Vývoj sazeb DPH	41
Tabulka 5: Srovnání s konkurencí	45
Tabulka 6: Meziroční vývoj tržeb.....	52
Tabulka 7: Výsledek hospodaření.....	52
Tabulka 8: Přehled SWOT analýzy	53
Tabulka 9: Numerické zpracování silných stránek	54
Tabulka 10: Numerické zpracování slabých stránek	55
Tabulka 11: Numerické zpracování příležitostí.....	55
Tabulka 12: Numerické zpracování hrozeb	56
Tabulka 13: Návrhy nových dodavatelů	61
Tabulka 14: Kalkulace současného a nového dodavatele.....	62
Tabulka 15: Náklady na provoz automobilu.....	63
Tabulka 16: Návrh ceníku pro rozvoz objednávek	64
Tabulka 17: Časový průběh komunikačních prostředků	70
Tabulka 18: Plánované celkové náklady na komunikační prostředky.....	71

Tabulka 19: Procentuální podíl marketingových nákladů na prodejkách	71
---	----

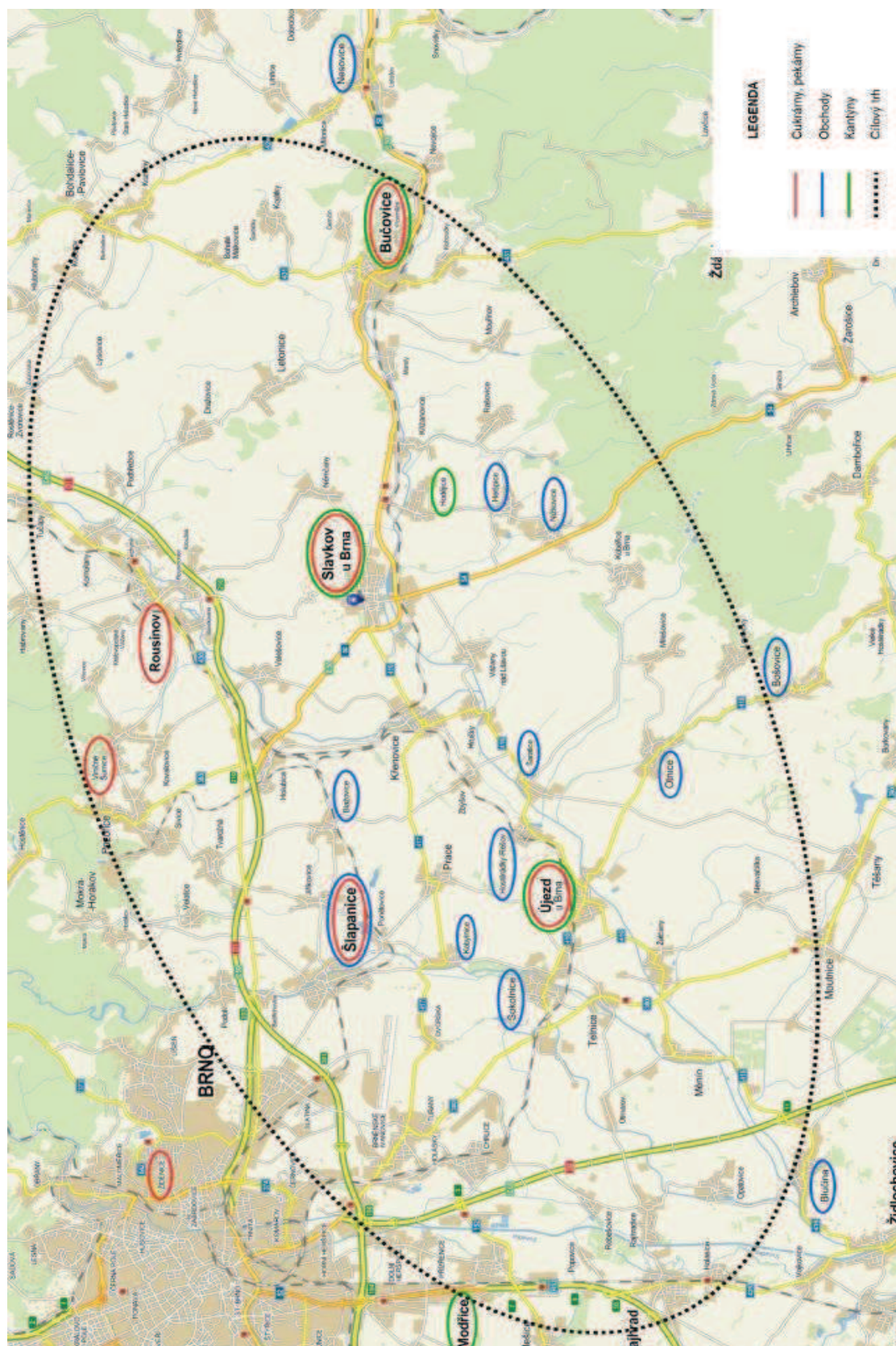
Seznam obrázků

Obrázek 1: Provozovna Cukrárny u Bílků.....	8
Obrázek 2: Faktory ovlivňující marketingovou strategii	12
Obrázek 3: Základní složky výrobku.....	16
Obrázek 4: Kalkulační vzorec.....	20
Obrázek 5: Přímá distribuce	22
Obrázek 6: Nepřímá distribuce	23
Obrázek 7: Model AIDA	23
Obrázek 8: Porterův model konkurenčních sil	28
Obrázek 9: Příklad obsahu SWOT analýzy	31
Obrázek 10: Rozdělní výrobků podle druhu těsta	33
Obrázek 11: Ukázka výrobků Cukrárny u Bílků	35
Obrázek 12: Náhled webových stránek Cukrárny u Bílků	40
Obrázek 13: Návrh nálepky na krabice.....	68

Seznam příloh

Příloha 1: Mapa odběratelů (distribuce B2B).....	I
Příloha 2: Dotazník	II

Příloha 1: Mapa odběratelů (distribuce B2B)



DOTAZNÍK

Vážený zákazníku,

v rámci své bakalářské práce si Vás dovoluji požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který má sloužit ke zjištění spokojenosti zákazníků Cukrárny u Bílků se sortimentem výrobků. Vaše odpovědi jsou významné, protože cukrárna usiluje o spokojené zákazníky, kteří se budou rádi vracet.

Dotazník je zcela anonymní a Vaše názory budou využity pouze pro potřeby cukrárny a bakalářské práce. Děkuji Vám za čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Oldřiška Majerová

Označte prosím pouze jednu správnou odpověď.

1. Jak jste se dozvěděli o této cukrárně?

- a) Náhodně projíždím.
- b) Bydlím v okolí.
- c) Od známých.
- d) Z internetu.

2. Jak často chodíte do Cukrárny u Bílků nakupovat?

- a) Jsem tu poprvé.
- b) Zřídka – párkrát do roka.
- c) Pravidelně – několikrát do měsíce.

3. Objednáváte zákusky a dorty i v jiných cukrárnách?

- a) Ano.
- b) Ne.
- c) Neobjednávám nikde.

4. Vnímáte rozdíl v cenách mezi Cukrárnou u Bílků a jinými cukrárnami?

- a) Ano.
- b) Ne.

5. Přivítali byste on-line – nákup přes internet?

- a) Ano.
- b) Ne.



6. Přivítali byste možnost platby kartou?

- a) Ano.
- b) Ne.

7. Přivítali byste možnost dovozu zákusků a dortů za příplatek (příplatek za dovoz 50,- Kč + dopravné 5,- Kč za každý kilometr)?

- a) Ano.
- b) Ne.

8. Přivítali byste možnost pořádání rodinných oslav v oddělených prostorách přímo v cukrárně?

- a) Ano.
- b) Ne.

9. Přivítali byste možnost posezení v nově zbudované zimní zahradě oproti stávajícímu posezení?

- a) Ano.
- b) Ne.

10. Doporučili byste tuto cukrárnu svým známým?

- a) Ano.
- b) Ne.

Zakroužkujte pouze jednu správnou odpověď (1 – nejvíc, 5 – nejméně).

11. Jak jste spokojeni se sortimentem zákusků a dortů?

1 2 3 4 5

12. Jak jste spokojeni s cenami?

1 2 3 4 5

13. Jak jste spokojeni s prostory cukrárny?

1 2 3 4 5

Uved'te prosím pár slov.

14. Co Vám v cukrárně chybí a co byste uvítali?



Jako poděkování od nás přijměte ochutnávku nového vánočního cukroví.