



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ROZVOJ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Petra Vyoralíková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Petra Vyoralíková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Rozvoj konkurenceschopnosti podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy dle potřeby

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je navrhnout opatření vycházející z nástrojů marketingové komunikace pro rozvoj konkurenceschopnosti zvoleného podniku.

Základní literární prameny:

KARLÍČEK, Miroslav. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

ZICH, Robert. Koncepce úspěchuschopnosti Konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži? Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. 125 s. ISBN: 978-80-7204-818- 2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce má za cíl představit návrhy, které povedou k posílení konkurenceschopnosti farmářského řeznictví a bistra Mikrofarma. Podnik je analyzován pomocí komunikačního mixu, hodnotového řetězce a hodnotové nabídky. Hodnotový řetězec analyzuje činnosti podniku, které tvoří výslednou hodnotu pro zákazníka. Hodnotová nabídka je sestavena na základě sekundárních zdrojů a zkoumá hodnotu vnímanou zákazníkem. Z výše zmíněných analýz vyplynou případné slabé stránky a prostor pro implementaci. Výsledná návrhová část uvádí návrhy, které mají posílit konkurenceschopnost společnosti Mikrofarma.

Klíčová slova

konkurenceschopnost, hodnota, hodnotová nabídka, marketingová komunikace, komunikační mix, gastronomie

Abstract

The bachelor's thesis aims to present proposals that will strengthen the competitiveness of the farm butcher and bistro Mikrofarma. The company is analyzed using a communication mix, value chain and value proposition. The value chain analyzes the company's activities, which create the resulting value for the customer. The value proposition is compiled based on secondary sources and examines the value perceived by the customer. The above-mentioned analyzes reveal possible weaknesses and space for implementation. The resulting proposal section presents proposals to strengthen the competitiveness of Mikrofarma.

Key words

competitiveness, value, value proposition, marketing communication, communication mix, gastronomy

Bibliografická citace

VYORÁLKOVÁ, Petra. Rozvoj konkurenceschopnosti podniku [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127769>.
Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Robert Zich.

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 o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne, 30. 5. 2020

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé práce doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za nespočet cenných rad a připomínek, také za velkou oporu při zpracování práce. Podniku Mikrofarma s.r.o. děkuji za vstřícnou spolupráci.

OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍLE A METODIKA PRÁCE	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
1.1 Konkurenceschopnost	11
1.2 Konkurenčnost	12
1.3 Konkurence	12
1.4 Konkurenční výhoda	13
1.4.1 Výhoda nízkých nákladů	14
1.4.2 Diferenciační výhoda	14
1.5 Hodnotový řetězec	15
1.5.1 Primární činnosti.....	16
1.5.2 Podpůrné činnosti	16
1.6 Hodnota pro zákazníka.....	17
1.6.1 Hodnotová nabídka Canvas	17
1.7 Marketing	19
1.7.1 Marketingová komunikace	20
1.7.2 Marketingový mix.....	21
1.7.3 Komunikační mix	22
1.8 Shrnutí teoretických východisek	27
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	28
2.1 Základní údaje o společnosti	28
2.2 Analýza tvorby hodnoty pomocí hodnotového řetězce z pohledu podniku.....	31
2.2.1 Primární činnosti.....	31
2.2.2 Podpůrné činnosti	32

2.2.3	Shrnutí.....	33
2.3	Hodnota z pohledu zákazníka Mikrofarmy.....	35
2.4	Analýza zákazníků	37
2.4.1	Trendy v nákupním chování zákazníků před koronavirem	38
2.4.2	Nákupní chování zákazníků po vypuknutí pandemie koronaviru	44
2.4.3	Shrnutí.....	44
2.5	Marketingová komunikace	45
2.6	Komunikační mix.....	45
2.6.1	Shrnutí.....	54
2.7	Analýza vnějšího prostředí podniku.....	54
2.7.1	Sociální faktory	55
2.7.2	Legislativní faktory	55
2.7.3	Ekonomické faktory	56
2.7.4	Politické faktory	57
2.7.5	Technologické faktory	58
2.7.6	Ekologické faktory	58
2.7.7	Shrnutí SLEPTE analýzy	58
2.8	Světové trendy v gastronomii.....	59
2.9	Současné trendy ve výživě v ČR.....	60
2.9.1	Shrnutí.....	61
2.10	Analýza konkurence	61
2.10.1	Steinhauser s.r.o.	62
2.10.2	Sklizeno	64
2.10.3	Farma Zelenka	65
2.10.4	Koloniál	67
2.10.5	Dobrej špajz	68

2.11	Shrnutí komunikačních mixů konkurence	70
	Klíčové atributy hodnoty, na které se konkurence zaměřuje	71
2.12	SWOT analýza	72
2.12.1	Shrnutí SWOT analýzy	73
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	76
3.1	Úprava komunikace podniku na Facebooku	77
3.2	Pravidelné videoblogy	81
3.3	Slevové akce – Nesněženo	84
3.4	Kurz pro studenty v oboru řezník	86
3.5	Věrnostní systém	88
3.6	Rozvoz poledních menu do blízkých podniků	90
3.7	Zhodnocení návrhů	93
3.7.1	Finanční zhodnocení návrhů	94
3.7.2	Zhodnocení přínosů návrhů	95
3.7.3	Harmonogram realizace návrhů	96
	ZÁVĚR	97
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	109
	SEZNAM TABULEK	110
	SEZNAM GRAFŮ	112
	SEZNAM PŘÍLOH	113

ÚVOD

Současnost umožňuje spotřebitelům nepřeberné možnosti týkající se stravování. České spotřebitele začala zajímat kvalita potravin, chtějí znát původ každé suroviny. Zdraví je pro nás to nejdůležitější. Na všechny tyto impulsy okamžitě reaguje obor potravinářství i gastronomie. Vysoká konkurence na trhu gastronomie nutí firmy tyto nároky spotřebitelů uspokojovat, aby dokázaly být konkurenceschopnější. Podniky musí stále sledovat nové gastronomické trendy, a přizpůsobovat se jim. V opačném případě hrozí odliv zákazníků ke konkurenci. Přibývají stále nové provozovny a prodejny, nabízející dle jejich slov kvalitu. Pro zákazníka je tak mnohdy těžké vybrat si podnik, který nabízí opravdu kvalitní suroviny, potraviny a nápoje.

Pokud bychom se zaměřili na 80. léta 20. století, našli bychom v obchodech většinu potravin české produkce, bohužel pouze v omezeném množství. Současnost je spíše opačná. Náš trh je z větší části zaplněn zahraniční produkcí. Z toho důvodu je dnes pro mnoho jedinců prioritou nakoupit lokální suroviny a potraviny na našem trhu, tak jak tomu bylo v minulosti.

Aby mohly být podniky (nejen v oblasti gastronomie) konkurenceschopnější, stále častěji využívají marketingové nástroje. Marketing je v dnešní době velice důležitou součástí strategického řízení podniku. Díky marketingovým nástrojům může podnik přilákat nové zákazníky, rozvíjet dále svoji značku či navyšovat tržby.

Ve své bakalářské práci budu analyzovat maloobchodní společnost Mikrofarma, která se zaměřuje na prodej i výrobu lokálních produktů, a to zejména výrobků z masa. Mikrofarmu můžeme dle slov jejího majitele definovat jako farmářskou prodejnu a bistro. Tento ojedinělý koncept vznikl v roce 2014 v Brně, druhém největším městě České republiky, které je mimo jiné vyhlášené nespočetným množstvím kaváren, barů a míst gastronomických zážitků. S tím souvisí i vysoká konkurence v podobě prodejen potravin zdravého životního stylu, bio prodejen či řeznictví.

S vysokou konkurencí rostou i požadavky zákazníků, které je nutné naplnit, aby podnik mohl nadále fungovat. A z toho důvodu je žádoucí posílit konkurenceschopnost podniku Mikrofarma pomocí vhodných marketingových nástrojů.

CÍLE A METODIKA PRÁCE

Konkurovat v dnešní době na gastronomickém trhu je velice obtížné, uvážíme-li počet prodejen potravin a restauračních zařízení, které se stále rozvíjí a rostou. Brno, jako město vyhlášené gastronomickými podniky, je pro společnosti podnikající v daném odvětví velice rizikové v souvislosti s obrovským počtem konkurentů. Mikrofarma se snaží odlišit od konkurence produkty, které jsou zdravé a především kvalitní. Podnik svým zákazníkům nabízí suroviny i potraviny české produkce.

Z důvodu vysoké koncentrace konkurence, která se na brněnském gastronomickém trhu vyskytuje, je potřeba rozvinout a posílit konkurenceschopnost společnosti Mikrofarmy.

Cílem práce je pomocí nástrojů marketingové komunikace rozvoj konkurenceschopnosti podniku Mikrofarma s.r.o.

Díličními cíli je zmapování současného prostředí podniku – určení hodnototvorných činností, identifikace hodnotové nabídky zákazníků, využití nástrojů komunikačního mixu podniku, analýza působení vnějších faktorů v okolí podniku, odhalení trendů ve výživě (zahraničí vs. Česko) a identifikace konkurence prostřednictvím komunikačního mixu. Po zjištění potřebných poznatků dojde k vytvoření vhodných návrhů.

Práce je rozdělena celkem na tři části – teoretickou, analytickou a návrhovou část.

Teoretická část obsahuje poznatky z české i zahraniční odborné literatury a internetových zdrojů, které slouží jako podklad pro vypracování analytické části.

V analytické části práce budou zveřejněny hlavní informace o společnosti Mikrofarma, dále se budu věnovat analýze obecného, vnitřního a vnějšího prostředí. Zaměřím se také na současné trendy ve stravování – porovnávám aktuální trendy v Česku se zahraničím. Poslední návrhová část práce vychází z níže použitých metod analýz.

K vytvoření návrhů na zlepšení konkurenceschopnosti společnosti Mikrofarma jsou použity následující metody zpracování:

- Analýza tvorby hodnoty, kdy se pomocí hodnotového řetězce hledají aktivity, které vytváří hodnotu pro zákazníka.

- Komunikační mix, který slouží k analýze všech nástrojů propagace, prostřednictvím kterých společnost Mikrofarma komunikuje se zákazníky.
- Analýza obecného prostředí podniku neboli SLEPTE analýza, SLEPTE analýza je použita z důvodu zjištění působení vnějších faktorů, které ovlivňují chod bistra z obecného pohledu. Analýza vyhodnocuje dopad jednotlivých faktorů na podnik.
- SWOT analýza bude sloužit pro shrnutí předešlých metod a jako východisko pro následné návrhy řešení. Analýza informuje o silných a slabých stránkách podniku, také o příležitostech a hrozbách.

Tabulka 1: Harmonogram zpracování bakalářské práce

(Zdroj: Vlastní zpracování dle instrukcí vedoucího práce)

Etapa 1	Termín: 11/2019
Formální podklady:	
• Téma, název, anotace, literatura, oponent, kontaktní údaje • Harmonogram zpracování	
Etapa 2	Termín: 11/2019
• Cíle a metodika	
Etapa 3	Termín: 12/2019
• Teoretická část a upřesnění metodiky analýzy	
Etapa 4	Termín: 1/2020
• Analytická část	
Etapa 5	Termín: 3/2020
• Návrhová část	
Etapa 6	Termín: 4/2020
• Zpracování finální verze diplomové/bakalářské práce	
Etapa 7	Termín: 5/2020
• Prezentace ke SZZ	
Etapa 8	Termín: dle harmonogramu FP
• Odevzdání práce	

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Cílem teoretické části práce má být objasnění základních pojmů z odborné literatury, které se týkají témat konkurenceschopnosti podniku, konkurenční výhody, hodnotového řetězce, hodnotové nabídky a marketingových nástrojů, pomocí kterých má dojít k rozvoji konkurenceschopnosti společnosti.

1.1 Konkurenceschopnost

Hlavní vlastnost, kterou podnik musí disponovat, pokud usiluje o úspěch a místo na velkém poli konkurence, je konkurenceschopnost. Konkurenceschopnost nastává ve chvíli, kdy společnost hledá, jaké konkurenční výhody využít. V současné době je trh ve vyspělých ekonomikách přesycen tudíž nabídka převyšuje poptávku. Za účelem dosažení zisku, musí podnik v takové situaci přebýt svoji konkurenci s něčím, co osloví zákazníka. Podnik tudíž hledá přidanou hodnotu pro zákazníka, která ho odliší od konkurence (1, s. 21).

Konkurenceschopnost je základním kamenem pro udržení firmy na trhu plném konkurence. Firma má za úkol zkoumat, jak velkou silou disponuje konkurenční podnik, a jak velkou sílu má firma jako taková. Chce-li podnik zjistit, zda je konkurenceschopný, měl by vycházet z podstaty konkurenční výhody (2, s. 16).

Při boji o přízeň zákazníka musí podnik překonat konkurenci tím, že bude mít konkurenční výhodu. A to takovou, kterou konkurence nemá. Strategický trojúhelník zjednodušeně vyjadřuje společnost, ve vzájemném působení s konkurencí a zákazníky (1, s. 21).

Základní konkurenční činitelé, kteří představují tzv. magický trojúhelník, jsou cena, kvalita a čas. V případě, že se podniku poštěstí excelovat buď v jednom nebo ve více z těchto činitelů, získá tím zákazníka na svoji stranu, čímž si vylepší místo na trhu (1, s. 21).

1.2 Konkurenčnost

„Konkurenčnost (konkurenční schopnost, konkurenční zdatnost) se stala východiskem strategických zámyslů států, odvětví i podniků.“ (3, s. 7)

Koncept konkurenčnosti má kořeny v ekonomické politice, které prorůstaly do podnikatelské strategie (3, s. 86). Pojem „konkurenčnost“ se vyvinul tržního soupeření, bez něhož by tento pojem neměl význam. Konkurenční schopnost značí tržní schopnost podniku, oblastí, zemí v souboji o místo na trh s ostatními podniky, oblastmi a zeměmi. *„Konkurenčnost je schopnost utkat se s předními konkurenty, obstát a zajistit si alespoň střednědobou prosperitu.“ (3, s. 48)*

Konkurenční zdatnost spojuje potenciál vést útok proti konkurenci a schopnost vzdorovat tlaku konkurentů. Ofenzivní stránka konkurenčnosti je identická s rozvojem a obnovením konkurenční výhody. Jestliže chce nejen podnik konkurovat, musí mít dostačující konkurenční výhody (3, s. 50).

Základní koncepce konkurence neobsahuje všechny hlediska, které reálně formují konkurenci. Důležitým aspektem je kladení důrazu nejen na soupeření o zákazníka, ale také na soupeření v oblasti vstupů, které jsou pro firmu potřebné. Druhým důležitým hlediskem je nerespektování pravidel hospodářské soutěže ze strany firem. Posledním důležitým prvkem je rozlišení konkurentů v širším pojetí, nejedná se pouze o rozdělení na velké a malé konkurenty či domácí a zahraniční (4, s. 49).

1.3 Konkurence

Koncepce konkurence je známa již z historie. Zabývala se jí například Darwinova evoluční teorie, která popisuje spojení evoluce s přirozeným výběrem (5). Což v kontextu znamená, že přirozený výběr je projevem konkurence (4, s. 48).

V ekonomické pojetí konkurence vzniká na trhu při střetu opačných zájmů ekonomických subjektů (6).

Každá firma má svoji konkurenci, s přibývajícím úspěchem firmy logicky přibývá i konkurentů. Podnik či firma by neměla brát konkurenci na lehkou váhu. Z krátkodobého

hlediska jsou nejnebezpečnějšími konkurenty podniku ti, kteří se danému podniku nejvíce přibližují. V takovém případě zákazník často nerozezná mezi podniky rozdíl (7, s. 49).

„Slabé firmy své konkurenty ignorují; průměrné firmy významné konkurenty napodobují; vynikající konkurenti své konkurenty předbíhají.“ (8, s. 219)

Rozbor, každého důležitého dosavadního a možného budoucího konkurenta, může fungovat jako podstatný vstup při předpovědi budoucích podmínek v oboru (9, s. 72).

Důsledkem konkurence na nesnadných trzích může být ústup v minulosti velmi úspěšné firmy firmě v současnosti ještě úspěšnější. Tento jev se objevoval již v minulosti, objevuje se v současnosti a bude se objevovat i v budoucnosti (2, s. 7).

Při ztotožňování podniku s konkurencí je třeba opřít se o záměr podniku, nutné zdroje a výrobky se kterými chce podnik na trh vstoupit. Tyto hlediska jsou označovány jako tzv. trojimperativ, trojimperativ je klíčový při identifikaci hlavních konkurentů (4, s. 53).

1.4 Konkurenční výhoda

„Konkurenční výhoda popisuje způsob, jak si může podnik vybrat a realizovat generickou strategii, aby získal a udržel konkurenční výhodu.“ (10, s. 48)

Porter dále definuje konkurenční výhodu takto: *„Konkurenční výhodu nemůžeme pochopit a poznat, jestliže se díváme na podnik jako celek.“* (10, s. 55)

Z pohledu firmy lze konkurenční výhodu tvořit ve velkém množství oblastí. Jedná se například o výjimečnou kvalitu, bezpečnost, designové prvky či jistotu. Pro podnik je nejlepší volbou kombinace výše uvedených prvků například s nízkými cenami nebo náklady. V principu jde o nahromadění jednotlivých výhod, většinou se nejedná pouze o výhodu jedinou. Podnik, který chce v konkurenčním prostředí obstát, by měl disponovat několika výhodami, jež se navzájem podporují a jsou spjaté se základní ideou (7, s. 51).

Hodnota hraje v hodnotovém řetězci významnou roli. Luis J. De Rose hodnotu definuje následovně: *„Hodnota znamená uspokojení požadavků spotřebitele při co nejnižší možné úrovni nákladů spojených se získáním, vlastnictvím a používáním daného předmětu.“* (7, s. 34)

Konkurenční výhoda čerpá z počtu samostatných činností, které podnik dělá při navrhování, výrobě, dodání, podpoře a uvádění výrobku na trh. Každá z uvedených aktivit je schopna vylepšit relativní postavení podniku, co se týká nákladů, a také může zformovat základ pro diferenciaci neboli odlišení (10, s. 55).

Existují dva typy konkurenční výhody, tj. nákladová a diferenciační.

1.4.1 Výhoda nízkých nákladů

„Podnik má výhodu nízkých nákladů, jestliže jeho souhrnné náklady na provozování všech hodnototvorných činností jsou nižší než náklady konkurentů.“ (10, s. 126)

Udržitelnost je důležitým aspektem, na kterém závisí klíčová hodnota výhody nízkých nákladů. Zdroje hodnoty výhody nízkých nákladů musí být nejdříve těžce napodobitelné konkurencí, aby hodnota mohla být udržitelná. Nabídne-li podnik zákazníkovi akceptovatelnou míru hodnoty, znamená to vyšší výkonost podniku za podmínky, že podnik nebude muset snížit cenu pod úroveň konkurence (10, s. 127).

Relativní pozice podniku vůči nákladům se odvíjí od:

- rozdílů skladeb hodnotového řetězce daného podniku a konkurenta,
- relativního postavení podniku ve vztahu k tažným silám nákladů konkrétních činností (10, s. 127).

1.4.2 Diferenciační výhoda

Diferenciační výhoda je druhým typem konkurenční výhody. Proto, aby podnik mohl tento typ výhody využít je důležitých následujících osm kroků:

- identifikace skutečného kupujícího,
- určit hodnotový řetězec kupujícího a vliv podniku na řetězec kupujícího,
- identifikace nákupního kritéria kupujícího a následné seřazení dle důležitosti,
- identifikace současných a možných zdrojů unikátnosti v podnikovém hodnotovém řetězci,
- rozpoznat náklady současných a možných zdrojů diferenciaci,
- stanovit skladby hodnototvorných činností,

- ověřit dlouhodobou udržitelnost vybrané diferenciací strategie,
- snížit náklady v oblastech nemajících účinek na vybrané formy diferenciací (10, s. 200).

1.5 Hodnotový řetězec

Základním nástrojem pro zkoumání konkurenční výhody je tzv. **hodnotový řetězec** (10, s. 55).

Hodnotový řetězec slouží také jako nástroj při zkoumání možností, jak vytvořit větší hodnotu pro zákazníka (7, s. 542).

„Hodnotový řetězec rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující i potenciální zdroje diferenciací.“ (10, s. 56)



Obrázek 1: Hodnotový řetězec

(Zdroj: 10, s. 59)

Hodnotový řetězec vyjadřuje celkovou hodnotu a je tvořen z hodnototvorných činností a marže viz. obrázek č. 1. Marže vyjadřuje rozdíl mezi celkovou hodnotou a náklady, kterých je třeba k provedení potřebných hodnototvorných činností (10, s. 60).

Hodnototvorné činnosti se vyznačují tím, že mají pro kupujícího určitou hodnotu a jsou základními kameny konkurenční výhody. Existují dva typy hodnototvorných činností, tj. primární činnosti a podpůrné činnosti (10, s. 61).

1.5.1 Primární činnosti

Primární činnosti souvisí s fyzickou tvorbou, prodejem, dodávkou a následným servisem výrobku (10, s. 61).

- řízení vstupních operací – činnosti spojené s přijímáním, skladováním a dělením vstupů na určitý produkt,
- výroba a provoz – jedná se o finalizaci podob daných výrobků,
- řízení výstupních operací – aktivity jako je např. odběr, skladování a distribuce výrobků,
- marketing a odbyt – činnosti, díky kterým se firma snaží přimět zákazníky k nákupu výrobků
- servisní služby – poskytnutí služeb k zachování hodnoty výrobků (10, s. 63).

1.5.2 Podpůrné činnosti

Podpůrné činnosti pomáhají nejen sobě samým, ale také primárním činnostem tak, že zajišťují zakoupené vstupy, technologii, pracovníky a různé úkony v celém podniku (10, s. 61).

- obstaravatelská činnost – činnosti spojené se zajištěním a nákupem vstupů (10, s. 64),
- řízení pracovních sil – zahrnuje činnosti týkající se zaměstnanců – jejich nábor, školení, financování a další rozvoj (10, s. 65),
- technologický rozvoj – osvojení know how, snaha o zkvalitnění výrobků a vylepšení procesu výroby,
- infrastruktura podniku – zahrnuje generální ředitelství, plánování, ekonomické oddělení, účetnictví, správní oddělení a jakost podniku (10, s. 66).

Aby podnik získal konkurenční výhodu, měly by být jeho strategické činnosti levnější a lepší, než je tomu u konkurence. Zisk konkurenční výhody závisí nejen na porozumění a

poznání hodnotového řetězce, ale také je závislý na tom, jak si podnik stojí v celkovém hodnotovém systému. Zdroj konkurenční výhody plyne i z toho, jaké jsou odlišnosti mezi hodnotovými řetězci konkurentů (10, s. 60).

1.6 Hodnota pro zákazníka

V dnešní době má zákazník nespočet možností výběru z různých nabídek výrobků a služeb, které mohou uspokojit jeho potřebu (11, s. 42).

Zákazníkovo nákupní rozhodnutí pramení z toho, jak vnímá hodnotu, která je poskytována konkrétními výrobky a službami (11, s. 42). Kupující mnohdy konají na základě pocíťované hodnoty, kterou kvůli emocím nemusí posoudit objektivně (11, s. 43).

Dle Kotlera (11, s. 536) zákazníci nakupují u společností či firem, které jim dle jejich názoru poskytnou tu nejvyšší získanou hodnotu.

Tabulka 2: Získaná hodnota pro zákazníka

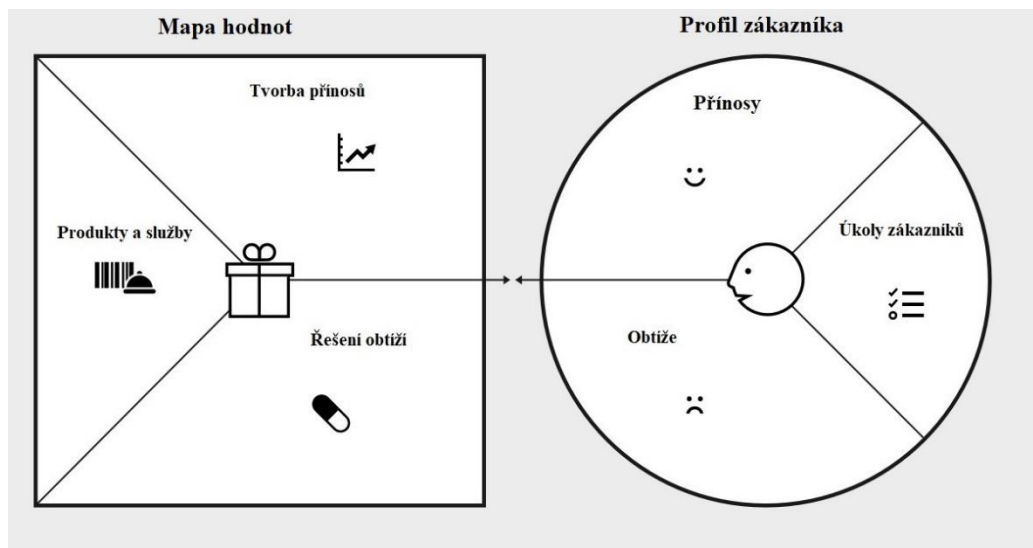
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 11, s. 536)

	Celková hodnota pro zákazníka	Hodnota produktu, služeb, zaměstnanců, image
-	Celkové náklady pro zákazníka	Finanční, časové, energetické, psychologické náklady
=	Získaná hodnota pro zákazníka	„Zisk“ pro zákazníka

1.6.1 Hodnotová nabídka Canvas

K pochopení vnímané hodnoty zákazníkem byl vytvořen model Canvas Value Proposition (lze přeložit jako hodnotová nabídka). Hodnotová nabídka slouží jako nástroj pro pochopení toho, jak se zákazníci rozhodují, a pomáhá firmám vytvářet nabídky, které budou přitažlivé. Model byl navržen tak, aby pracoval ve spojení s Business Model Canvas, stejně jako s dalšími nástroji obchodní a marketingové strategie. Tento model umožňuje vytvořit hodnotu, kterou zákazníci chtějí (12, s. 29).

Diagram je tvořen dvěma částmi: pravá část se nazývá **profil zákazníka** a druhá část - **mapa hodnot**, se zabývá produktem či službou, které pomáhají zákazníkovi řešit jeho potřeby (12, s. 34).



Obrázek 2: Hodnotová nabídka Canvas

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 12)

Profil zákazníka:

- úkoly zákazníků – funkční, sociální a emocionální úkoly, které se zákazníci snaží plnit nebo problémy, které se snaží řešit a potřeby, které chtějí uspokojit,
- přínosy – výhody, benefity, které zákazník očekává a potřebuje, jedná se o věci, které zákazníka potěší a mohou zvýšit pravděpodobnost přijetí hodnotové nabídky,
- obtíže – negativní zkušenosti, obavy a rizika, která zákazník zažívá v procesu plnění svých potřeb problémů či úkolů (12, s. 35).

Úkoly zákazníků

Úkoly zákazníků můžeme rozdělit na tři druhy:

- funkční úkoly – úkoly, při nichž zákazníci řeší konkrétní úlohy či daný problém (např. kosení trávy, snažit se stravovat zdravěji, psaní zprávy),

- společenské úkoly – úkoly, při kterých se zákazníci pokouší dobře vypadat nebo získat moc či postavení, tyto úkoly demonstrují způsob, jakým chtějí být zákazníci vnímáni před ostatními,
- osobní/emocionální úkoly – úkoly, které vznikají, když zákazníci touží po konkrétní emoci (např. cítit se bezpečně, cítit se dobře) (12, s. 38).

Hodnotová mapa:

- tvorba přínosů – definují, jak konkrétní produkty nebo služby naplní očekávané „přínosy“,
- řešení obtíží – popisují způsoby, kterými lze odstranit zákazníkovi „obtíže“ z produktu či služby,
- produkty a služby – produkty a služby, které vytvářejí zisk a zmírňují „úkoly zákazníků“ a podporují vytváření hodnoty pro zákazníka (12, s. 34).

1.7 Marketing

Marketing lze chápat jako tvorbu, propagaci a poskytnutí výrobků a služeb spotřebitelům a společností. V pravém slova smyslu se marketing zabývá: výrobky, službami, souhrny znalostí, lidmi, akcemi, orgány, držbou majetku, informacemi a myšlenkami (8, s. 20).

Prostřednictvím marketingu vzniká propojení mezi dvěma hlavními, avšak protichůdnými cíli, tj. hodnota z pohledu firmy a hodnota vnímaná zákazníkem. Zmíněný vztah je vidět ve vazbě 4P x 4C uvedené v tabulce č. 2. (11, s. 71)

„Marketing je uměním a vědou o tom, jak vybírat cílové trhy a jak si prostřednictvím vytváření, komunikování a dodávání mimořádné hodnoty získat a udržet zákazníky a rozvíjet s nimi vztahy.“ (7, s. 12)

American Marketing Association popisuje formální definici marketingu jako:

„Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.“

Následující definice je zaměřena na marketing z pohledu managementu: *„Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.“* (13, s. 35)

1.7.1 Marketingová komunikace

Prostřednictvím marketingové komunikace se podnik snaží přímo či nepřímo informovat a upozornit spotřebitele na produkty nebo značky, které podnik podává. Marketingová komunikace napomáhá k tvorbě hodnoty zákazníka pomocí posilování věrnosti zákazníků, také napomáhá k zvýšení hodnoty značky prostřednictvím vytvoření image značky, a zasáhnutím do povědomí spotřebitelů. Dalším kladem marketingové komunikace je přispění k růstu tržeb a ovlivnění hodnoty pro akcionáře. Růst tržeb bývá často spojován s reklamou, v současnosti už reklama nemusí být nejpodstatnějším prvkem marketingové komunikace (13, s. 516).

V rámci marketingové komunikace je důležitým aspektem to, jak cílová skupina pohlíží na propagovanou značku, jak pohlíží na značky konkurenční, a přístup cílové skupiny k produktové kategorii (14, s. 12).

Podnik by se také měl věnovat tomu, jak komunikuje jeho konkurence. Musí sledovat marketingová sdělení konkurence a výběr komunikačních prostředků k tomu využitých, jelikož účinná komunikační kampaň spočívá ve správně definovaném komunikačním cíli (14, s. 12).

K nejvýznamnějším komunikačním cílům patří zvýšení prodeje, zvýšení povědomí o značce, vliv na stanovisko ke konkrétní značce, zvýšení oddanosti ke značce, vytváření nebo rozšíření trhu a podněcování chování, díky kterému se prodej uskuteční (14, s. 12).

Pro účinnou marketingovou komunikaci platí, jaký bude mít dopad na cílovou skupinu. *„Aby marketingové sdělení vyvolalo změnu postojů či chování cílové skupiny (podle*

stanovených komunikačních cílů), mělo by cílovou skupinu zaujmout, být správně pochopeno a zároveň cílovou skupinu přesvědčit.“ (14, s. 23)

1.7.2 Marketingový mix

V marketingové terminologii se můžeme setkat s pojmem 4P, které označuje čtyři obsáhlé kategorie nástrojů marketingové komunikace, tj.:

- product (výrobek) – pojímá všechny produkty a služby, které firma trhu nabízí. Jedná se o cokoliv, co je možné prodávat, používat a spotřebovávat k uspokojení potřeby nebo přání (11, s. 70),
- price (cena) – úhrn peněžních prostředků za výrobek nebo službu, které zákazník vymění za vlastnictví či užívání konkrétního výrobku nebo služby,
- place (distribuce) – souhrn činností, díky kterým je produkt přístupný cílovým zákazníkům,
- promotion (propagace) – aktivity, které mají za cíl přesvědčit cílové zákazníky k nákupu produktu či služby (11, s. 71).

Zmíněné 4P představují pouze pohled společnosti nebo firmy na marketingové nástroje sloužící k ovlivnění zákazníků. Později se přišlo s nápadem tzv. 4C. Myšlenka 4C spočívá v tom, aby společnosti či firmy vnímali složky 4P z pohledu zákazníka (11, s. 71).

Tabulka 3: Složky marketingového mixu 4P x 4C

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 11, s. 71)

4P	4C
Product (výrobek)	Customer needs and wants (zákazníkovi potřeby a přání)
Price (cena)	Cost to the customer (náklady na straně zákazníka)
Place (distribuce)	Convenience (dostupnost)
Promotion (propagace)	Communication (komunikace)

Vztah mezi 1P (propagace) a 1C (komunikace)

Vznik nových médií zvýšil možnosti plnohodnotné komunikace mezi prodávajícím a kupujícím a snížil význam propagace produktů. Prostor je zaplněn množstvím reklam, které vyskakují z obrazovek nebo billboardů. Komunikace vyžaduje mezi firmou a zákazníkem kompromisy. Zákazníci, kteří skutečně produkt potřebují, vyžadují spolehlivé informace. Vytvoření webové stránky společnosti, blog s návody, tipy a novinky či zřízení online zákaznického servisu jsou pouhými příklady nových forem komunikace mezi prodejcem a zákazníkem (15, s. 55).

1.7.3 Komunikační mix

Jedná se o součást marketingového mixu, tj. soubor prvků, díky nimž podnik komunikuje se stávajícími i potenciálními zákazníky (13, s. 518).

Dle Kotlera (13, s. 518) komunikační mix zahrnuje osm hlavních prostředků marketingové komunikace:

Reklama – „*Reklama je komunikační disciplína, která dokáže cílovou skupinu informovat, přesvědčovat a marketingové sdělení jí účinně připomínat.*“ (14, s. 49) Tuto formu marketingové komunikace zná v dnešním světě snad každý. Reklama se jako forma placené propagace vyskytuje v novinách, časopisech, televizi, rádiu, na webových stránkách, billboardech, plakátech atd. (13, s. 518). Reklama bývá označována jako hlavní prvek marketingové komunikace, poslední dobou ale popularita reklamy klesá (14, s. 49).

Mezi hlavní funkce reklamy patří navazování vztahů s potenciálními či stávajícími zákazníky. Reklamní sdělení může pomoci posílit image konkrétní znače. Díky reklamě se dá účinně budovat trh. Vhodně zvolená reklama použitá v konkrétních médiích přesvědčuje zákazníky, na které podnik cílí, k zakoupení daných produktů. Reklama souvisí i se zvyšováním prodeje, především u produktů rychloobrátkových (14, s. 49).

I reklama má své stinné stránky, je to z důvodu vysoké koncentrace konkurence, která má za důsledek přehlacení médií právě reklamami, na které lidé reagují ve výsledku pobouřeně, a na konkrétní reklamu se již tolik nekoncentrují (14, s. 50).

Podpora prodeje – zahrnuje velké rozpětí krátkodobých podnětů, které pobízí k nákupu či otestování výrobků a služeb. Mezi podporu prodeje řadíme např. vzorky, dárky, kupony, soutěže atd. (13, s. 518). Součástí podpory prodeje je i komunikace v místě prodeje neboli in-store marketing nebo také POS/POP komunikace.

Hlavním cílem podpory prodeje je podnícení konkrétního chování cílové skupiny. Dalšími cíli je: předání informací, týkající se vlastnosti produktů, prezentace produktu v době nákupu za účelem vytvoření povědomí o produktu, snížení nebezpečí spojené s koupí nového výrobku (v tomto případě lze využít prodejních vzorků zdarma, díky kterým si zákazník produkt před koupí vyzkouší, tímto způsobem se dá předejít zklamání z výrobku, který by zákazníkovi později nevyhovoval), nadchnout zákazníka díky zajímavé prezentaci produktu, vytvořit produktu dobrou pověst (14, s. 95).

Přidaná hodnota představuje v souvislosti s marketingovou komunikací nástroj podpory prodeje. Význam přidané hodnoty souvisí s odlišnostmi mezi výrobky, jelikož je často těžké rozlišit výrobky od konkurence (14, s. 96).

Sponzorované aktivity – spojení značky s různými sportovními, uměleckými, zábavnými akcemi, které firma sponzoruje (13, s. 518).

Public relations a publicita – jedná se o různé dlouhodobé aktivity, které se soustředí na zaměstnance podniku, zákazníky, vládní instituce či média, za účelem budování a ochrany dobrého jména firmy (13, s. 518).

Public relations jsou schopny účinně podávat informace týkající se nových výrobků a jejich použití (14, s. 119).

Přímý marketing (také označován jako direct marketing) - komunikuje s konkrétními či potenciálními zákazníky prostřednictvím pošty, emailu, telefonu nebo internetu za účelem dosažení zpětné vazby či vyzvání k dialogu (13, s. 518).

Karlíček (14, s. 73) definuje direct marketing tímto způsobem: „*Direct marketing je možné definovat jako komunikační disciplínu, která umožňuje 1. přesné zacílení, 2. výraznou adaptaci sdělení s ohledem na individuální potřeby a charakteristiky jedinců ze zvolené cílové skupiny a 3. vyvolání okamžité reakce daných jedinců.*“

Interaktivní marketing (též označován jako **online marketing**) – byl vytvořen za účelem: zlepšení pohledu na značku, rozšíření značky do povědomí zákazníků, oslovení stálých či nových zákazníků a podpořením prodeje (13, s. 518).

V ostatních typech komunikačního mixu vyjma osobního prodeje se online marketing vyskytuje zcela běžně. Firmy si velice často platí za online reklamy (14, s. 183).

Například podpora prodeje se opírá o internetové prostředí, které umožňuje připravovat různé soutěže nebo slevové události. Své vlastní webové stránky mají v dnešní době už i eventy. Důležitým nástrojem online marketingu je i e-mailing. Direct marketing je úzce spojen s přímým prodejem, jedná se především o nákupy přes internetové obchody z pohodlí domova, které v současnosti využívá mnoho zákazníků, především díky pohodlnosti a časové nenáročnosti. V rámci online marketingu firmy často využívají:

- webové stránky,
- sociální sítě (Facebook, Instagram, Youtube, Twitter) (14, s. 183).

1) Webové stránky

Tvoří základ pro internetovou marketingovou komunikaci. Lidé by se na webových stránkách firmy měli dozvědět informace týkající se firmy, jejího produktového portfolia a měli by zde nalézt důležité kontakty a další potřebné informace (16, s. 297).

Aby webové stránky zaujaly a bylo prostřednictvím nich dosaženo cíle, musí se při jejich tvorbě dodržovat určitá pravidla a zvyklosti (16, s. 297). Jedná se například o atraktivní a poutavý design, kvalitní copywriting a přehlednou strukturu. Design je opravdu velice důležitý, jelikož až 94 % návštěvníků webu si na první pohled všimnou právě vzhledu stránky (17).

Častou součástí webových stránek bývají e-shopy (17).

2) Facebook

Celosvětově rozšířená sociální síť, která je využívána především ke komunikaci mezi uživateli. Slouží také ke sdílení fotografií a videí (18).

Díky Facebooku mohou společnosti komunikovat a udržovat vztahy se svými zákazníky (16, s. 246). Facebook může firmám napomoci k zvýšení návštěvnosti jejich webových stránek (16, s. 247).

Tato sociální síť umožňuje firmám vést se zákazníky konverzaci o produktech či značkách. Firma tak zjišťuje požadavky a přání svých zákazníků, což může vést k budování lepších vztahů (16, s. 246).

Facebook patří mezi nejrozšířenější sociální sítě i v České republice. Facebook v Česku používají uživatelé (ženy i muži) ve věku 18-34 let (19).

3) Instagram

Mobilní sociální síť, která svým uživatelům umožňuje chatování, sdílení fotografií a videozáznamů (20).

V současnosti je Instagram důležitým prvkem online marketingu, jelikož je používán společnostmi i značkami pro propagaci a následně i prodej svých produktů. Firmy tuto síť využívají také z důvodu udržení kontaktu se zákazníkem (21).

Instagram v České republice používá přibližně 2,3 milionu uživatelů. Většinu uživatelů dané sítě v Česku tvoří ženy a polovina českých uživatelů je ve věku 13-25 let (22).

4) Youtube

Nejrozsáhlejší online platforma, sloužící k sdílení videí (23, s. 62).

V současné marketingové komunikaci je vytvoření videa nejjednodušší způsob, jak oslovit velké množství uživatelů. Video je aktuálně upřednostňovaným médiem pro přenos informací (24).

Youtube je využíváno také jako vyhledávač. Výhodou toho je nelimitovaný dosah příspěvků a zobrazení videí u relevantního vyhledávání na Googlu (24).

Možnost sledovat videa prostřednictvím stránky Youtube si v Česku nenechá ujít 5,6 miliónů uživatelů každý měsíc. Tuto síť u nás navštěvuje 94 % populace s internetovým

připojením (25). Český Youtube využívají z velké části lidé ve věku 15-54 let, jedná se o 80% dosah (26).

5) Twitter

Sociální síť umožňující uživatelům sdílení příspěvků tzv. tweetů. Tweety jsou textové příspěvky o maximální délce 140 znaků. Prostřednictvím Twitteru probíhá i tzv. mikroblogování – jedná se o krátké texty. (23, s. 61). Twitter je síť, kde se mohutně tweetuje o oblastech jako je IT, marketing nebo finance (19).

Uživatelé mohou omezit sdílení svých příspěvků jen na určitý okruh uživatelů s nimiž chtějí komunikovat (23, s. 61).

Twitter je populární funkcí svých stránek a rozhraním pro programování aplikací (23, s. 61).

Sociální síť Twitter má přibližně 300000 českých uživatelů. Nejčastěji ho využívají věkové kategorie od 25 do 34 let (19).

Ústní šíření – zahrnuje mezilidskou komunikaci v psané, ústní či elektronické formě, které si mezi sebou zákazníci poskytují. Informují se o zkušenostech s nákupem mezi sebou (13, s. 518).

Osobní prodej – je spojen s prezentací služeb či výrobku. Úkolem osobního prodeje je prezentace výrobku s cílem vysvětlení případných nejasností a získání nových zakázek (13, s. 518).

Zásadní výhody osobního prodeje jsou: přímý kontakt kupujícího s prodávajícím, který souvisí se získáním okamžité zpětné vazby od zákazníků, komunikace s jednotlivými zákazníky a z toho plynoucí vyšší věrnost kupujících a budování dlouhotrvajícího vztahu se zákazníky. Zpětná vazba pomáhá prodávajícímu vybrat správnou komunikační strategii, jelikož zpětná vazba je postavena na reakcích a odpovědích nakupujících (14, s. 159).

Firmy využívající osobní prodej, respektive přímý kontakt se zákazníkem mohou lépe pochopit individuální přání a potřeby kupujících a prostřednictvím daného zjištění připravit nabídku zákazníkovi přímo na míru (14, s. 159).

1.8 Shrnutí teoretických východisek

V teoretické části práce se věnuji základní pojmy z oblasti konkurenceschopnosti, konkurence, konkurenční výhody a marketingu, zaměřeného především na komunikační mix.

Teoretická část práce definuje základní pojmy týkající se problematiky konkurence, jako jsou konkurenceschopnost, konkurenčnost, konkurenční výhoda. Další důležité pojmy se týkají hodnotového řetězce, který bude později využit k analýze činností v podniku, tvořících hodnotu pro zákazníka a modelu hodnotové nabídky Canvas, který bude dále v práci použit pro pochopení vnímané hodnoty zákazníkem. V této části práce jsem nejvíce čerpala od autora Michaela Portera a Alexandera Osterwaldera. Využila jsem i články publikované na internetu.

Teoretická východiska uzavírají marketingová témata. Zaměřila jsem se na složky marketingového mixu 4P a dále je porovnávala s pohledem zákazníka tzv. 4C. Dále jsem se věnovala prvkům komunikačního mixu, především online marketingu, které později využiji k analýze konkurence. Výše zmíněné oblasti jsou velmi rozsáhlé, a proto se tato práce zaměřuje především na základní část daných oblastí. V marketingové problematice jsem čerpala především od autora Philipa Kotlera.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Cílem analytické části je určit potenciál pro rozvoj konkurenceschopnosti podniku Mikrofarma pomocí metod uvedených v kapitole Cíle a metodika práce.

2.1 Základní údaje o společnosti

Pro svoji bakalářskou práci na téma Rozvoj konkurenceschopnosti podniku jsem si vybrala společnost Mikrofarma, která působí v oblasti gastronomie. Mikrofarma působí na českém trhu od 6. května 2014, jedná se o ojedinělý koncept zrárny a prodejny farmářského masa, tento koncept můžeme také nazvat jako farmářské řeznictví a bistro. Zaměřím se především na analýzu brněnské pobočky a bistra na Moravském náměstí.

Předmět podnikání

Předmětem činnosti podnikání je:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin,
- řeznictví a uzenářství,
- hostinská činnost (27).

Historie

Společnost založili dva brněnští podnikatelé Alan Munteanu a Martin Kuncěk, Pan Kuncěk vlastní restauraci v centru Brna La Boucheé, a dlouhou dobu hledal dodavatele s kvalitními, regionálními surovinami. Z toho důvodu vznikl podnět vytvořit v jejich spolupráci projekt Mikrofarma, která je v současnosti výhradním dodavatelem restaurace. Podnik Mikrofarma využívá tradiční postupy přípravy bez lepku, bez chemických konzervantů – zpracovávají pouze kvalitní maso z lokálních eko chovů a přírodní koření, to vše ručně.

Jako první vznikla prodejna na ulici Selská v brněnských Maloměřicích, prodejna je rozšířena o vlastní zrárnu bio hovězího masa a bourárnu. Rok po otevření první prodejny, firma rozšířila svoje stavy o druhou pobočku, tentokrát v brněnském centru na Moravském náměstí. Součástí prodejny na Moravském náměstí je i bistro. Druhý název

bistra byl symbolicky nazván „deguštace“ – což má signalizovat degustační zastávku. Výhodou prodejny, kde se nachází i bistro, je spojení se zákazníkem, který si může sám vybrat jakékoliv maso a během několika minut mu ho zkušený kuchař připraví přímo před jeho zrakem. I přes to, že vedení firmy neplánovalo dále expandovat, oslovil je majitel několika činžovních domů v Praze s nabídkou otevření další pobočky. Pro vedení společnosti to byla velká výzva, nicméně se rozhodli otevřít na náměstí Jiřího z Poděbrad svoje již třetí řeznictví, jehož součástí je také bistro, které se v Brně velmi osvědčilo (28).

V současné době společnost zaměstnává cca. 16 zaměstnanců, z toho jsou to 4 řezníci ve výrobě, 4 kuchaři, 2 vedoucí prodejen a jejich zástupci, dále prodejci a několik brigádníků, kteří se často střídají.

Cíle a strategie podniku

Z rozhovoru s majitelem vyplynulo, že primárním cílem podniku je zvyšování rozdílu mezi ním a konkurencí, jedná se tedy o cíl v rámci konkurenčního chování.

Do budoucna si majitelé slibují růst ziskovosti podniku. Žádné další cíle firma neprezentuje.

Dalším plánem vedení je postupné rozšiřování sortimentu směrem do uzených výrobků, jejich přání je nabízet to nejlepší, co se v současné době na trhu nachází. Podnik se snaží usnadnit konečnému spotřebiteli spoustu času, nabízí hovězí maso z několika farem na Vysočině, vepřové maso dováží z Dubňan, pro drůbeží jezdí do Velké Bíteše a husy pochází z Vlčkova. To vše si zákazník může v klidu nakoupit v centru města, popř. v Maloměřicích na jednom místě s kompletními službami, nemusí složitě objíždět lokální trhy či farmy.

Finanční situace podniku

Finanční situace podniku je zohledněna prostřednictvím vývoje tržeb za předchozí 3 roky.

Vývoj tržeb

Jsou sledovány tržby za prodej vlastních výrobků a služeb za roky 2017, 2018 a 2019. Rostoucí trend tržeb za sledované období je odvozen od růstu poptávky na trhu

s lokálními a farmářskými potravinami (29). Firma chce jít i nadále směrem rostoucích tržeb a ziskovosti.



Graf 1: Vývoj tržeb Mikrofarmy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 27, 30)

Jak podnik definuje svoji konkurenceschopnost

Konkurence se v oblasti gastronomie a stravování v současné době zvyšuje, jelikož čím dál více zákazníků následuje trend zdravé výživy (také z důvodu skandálních událostí s potravinami viz kapitola Současné Trendy ve výživě v ČR) – zákazníci vyžadují kvalitní, bio potraviny s ověřeným původem, chtějí jíst zdravě. Rozdíl spočívá v tom, že konkurenční prostředí je orientováno spíše na kvantitu, a řeší, jak dosáhnout co nejnižších cen. Zatímco Mikrofarma chce jít opačným směrem, chce se zaměřit na 100 % prověřenou kvalitu – na etiketách u masných výrobků může zákazník najít BIO certifikáty, QR kódy, přes které si může ověřit, odkud zvíře pochází, popř. jak bylo krmeno a mnoho dalších informací.

Podnik chce na rozdíl od konkurence nabídnout svým zákazníkům širokou paletu kvalitních a regionálních surovin, které většinou není možné sehnat na jednom místě, slovy majitele: „*Chce-li se člověk dobře stravovat, je logisticky náročné sehnat kvalitní suroviny či specializované potraviny. Málokdo má čas jezdit z jednoho konce města na druhý; tu si koupit chutnou zeleninu, támhle zase pecorino, jinde láhev dobrého vína a o*

kus dál zase vyzrálý steak.... Rozmanitost špičkových potravin pod jednou střechou – to je Mikrofarma.“ (31)

Podnik Mikrofarma se zaměřuje na úzký segment trhu, který je zaměřený především na farmářskou, řeznickou a bio produkci. Společnost se snaží cílit na segment zákazníků, kteří očekávají lokální produkci, farmářské a bio výrobky, to vše chtějí kvalitně zpracované.

2.2 Analýza tvorby hodnoty pomocí hodnotového řetězce z pohledu podniku

Hodnotový řetězec slouží jako nástroj pro nalezení způsobů, jak tvořit hodnotu pro zákazníka. Při sestavování hodnotového řetězce byly mými primárními zdroji informací rozhovory se zaměstnanci a vedením podniku.

2.2.1 Primární činnosti

- Řízení vstupních operací – do těchto operací řadíme zásobování, skladování surovin nutných k výrobě produktů. Zásobování probíhá dle stavu množství surovin a masa, které se dále zpracovává. Potřebné vstupní suroviny jsou zajišťovány vlastní dopravou a doplňovány každý den – kvůli čerstvosti. Suroviny se uskládají ve speciálních teplotních podmínkách, především maso je náročné na uskladnění, hovězí maso má svoji speciální zrací komoru.
- Výroba a provoz – v procesu výroby je kladen velký důraz na ruční výrobu. Společnost si sama vyrábí velkou řadu výrobků (sekané, krůtí, vepřové a hovězí šunky, tlačěnka, vepřové ve vlastní šťávě, lančmít). Výrobky jsou zpracovávány, jak kvalifikovanými a vyučenými řezníky, tak kuchaři v oboru.
- Řízení výstupních operací – fáze mezi výrobou a maloobchodním prodejem na pobočce. Ručně dělané výrobky jsou polepeny etiketami, zpracované maso potištěno QR kódem, na kterém si zákazník ověří jeho původ. Všechny produkty jsou pečlivě zabaleny a rozvezeny na obě pobočky. Rozvoz opět probíhá vlastní chladicí dodávkou.
- Marketing a odbyt – z hlediska marketingu společnost komunikuje oboustranně především přes sociální síť Facebook. Přes facebookové příspěvky se podnik

může podělit se svými fanoušky o novinky, polední menu apod., zákazník na to může ihned reagovat. Pokud není zákazník s něčím spokojen nebo naopak, může udělit jejich facebookovému profilu hodnocení nebo se spojit s Mikrofarmou přes facebookovou aplikaci Messenger či okomentovat konkrétní příspěvek. Prodávané pokrmy, které si zákazník objedná v bistru jsou připravovány přímo před ním. Zákazník tak může zachytit pestrou paletu vůní a sledovat použití konkrétních surovin k přípravě jeho jídla. Při pultovém prodeji má zákazník možnost zvolit si maso z pultu pro následující konzumaci v bistru. Produkty společnosti jsou dostupné na dvou prodejnách – v Brně Maloměřicích a v centru na Moravském náměstí. Jakoukoli objednávku z e-shopu si zákazník může zdarma vyzvednout na obou prodejnách.

- Servisní služby – při nákupu masných výrobků řezník nakupujícímu poradí, jak maso později připravit, také má zákazník možnost zvolit si od řezníka způsob přípravy – vykoštění, pomletí, v celku či na plátky. Na výběr je i způsob balení – do vaničky nebo vakuově za příplatek 10 Kč. Pokud si zákazník kupuje víno, personál mu pomůže víno snoubit. Pokrmy si zákazník může odnést v ekologickém obalu, a pomůže tím tak ochránit životní prostředí.

2.2.2 Podpůrné činnosti

- Obstaravatelská činnost – pro to, aby společnost plnila svoji farmářskou lokální vizi, je každý dodavatel vybírán velmi pečlivě. Majitelé osobně nebo řezníci si přímo na farmě nebo u chovatele kontrolují složení krmiv a podmínky zvířat. Mezi dodavatele Mikrofarmy patří například Biofarma Sasov (certifikovaná ekofarma), paní Dagmar Komendová (pěstuje ovoce a zeleninu bez hnojiv a chemie), Farma Jiří a Petr Kočárovi (používají pro krmení výhradně přírodní krmiva), rodinná Farma Rudimov, Farma Štěpánsko (specializuje se na chov drůbeže), Hornácká farma (bio farma v Bílých Karpatech), mistr uženář pan Novák z Pavlic. Všichni dodavatelé pochází pouze z České republiky. Společnost Mikrofarma používá vlastní chladicí auta pro přepravu masa za správných skladovacích podmínek. Tato speciální auta byla pořízena i z důvodů odběru kvalitního masa od menších farmářů.

- Řízení pracovních sil – Vedení společnosti nabírá nové uchazeče přes pracovní portály jako je např. Jobs.cz nebo vyhlásí volné místo na svém facebookovém profilu. I přes to se však společnosti potýká s častým nedostatkem kvalifikované pracovní síly jako je pozice kuchaře či řezník/uzenář. Každý uchazeč musí absolvovat pohovor s vedoucím konkrétní prodejny. Do úseku prodeje a práci s pokladnou podnik zaměstnává většinou brigádníky, zbytek zaměstnanců má hlavní pracovní poměr. Společnost chce udržovat na pracovišti příjemné a přátelské prostředí, aby se zaměstnanci cítili dobře. Pro stmelení kolektivu majitelé pořádají pravidelné firemní večírky.
- Technologický rozvoj – Mikrofarma řešila s mnoha lokálními (malými) dodavateli problém s místem, kde by kvalitní maso mohlo zrát. Proto podnik přišel s nápadem vybudovat i tzv. zrárnu, a nabídl místním dodavatelům možnost zrání masa v jejich zrárně. Na tomto chladném místě je maso pod kontrolou technologií, řezníka a šéfkuchaře.
- Infrastruktura podniku – v čele společnosti jsou dva majitelé a zároveň zakladatelé. Brněnská Mikrofarma má dvě prodejny, každá prodejna má svého vedoucího a zástupce vedoucího, který se stará o její chod (na Moravském náměstí i o chod bistra). Vedením marketingu, komunikací a výběrem sortimentu je pověřena jedna zodpovědná osoba zaměstnaná společností. Společnost je dále rozdělena na malovýrobu (ve výrobě jsou řezníci a v bistru šéfkuchaři a kuchaři) a prodej, kde jsou zaměstnání prodavači na hlavní pracovní poměr, nebo se jedná o brigádníky. O zajištění dodávek, od dodavatelů a odběratelů, se starají řidiči.

2.2.3 Shrnutí

Hodnota pro zákazníka Mikrofarmy je založena na všech výše zmíněných činnostech.

Pozitivní vliv na zákazníka, který tolik nedůvěřuje masu z dovozu, může mít fakt, že společnost odebírá maso pouze od lokálních farmářů. Maso je opatřeno QR kódy, s možností ověření jeho původu.

Přínosné pro nakupujícího může být možnost poradit se s řezníkem či kuchařem ohledně postupu přípravy masa nebo pokrmu. Jako zákazník si také můžete nechat doporučit víno, které se k výslednému pokrmu z masa bude hodit nejlépe.

Hodnotu pro zákazníka se Mikrofarma snaží zajistit přípravou pokrmu přímo před zákazníkem, což v mnoha provozovnách není možné.

Přidanou hodnotou může být pro osoby zájímající se o ochranu životního prostředí, vzít si pokrm s sebou domů v ekologickém obalu.

Dobré vztahy s dodavateli, kteří sdílejí podobné hodnoty jako Mikrofarma a pomáhají dostat k zákazníkům to nejlepší z lokální produkce, tvoří také důležitou roli v procesu tvorby hodnoty.

Nevýhodou se může jevit vyšší cena prodáváného sortimentu. Vyšší cena souvisí s vysokou kvalitou nejen masa. Přesto si zákazníci, pro které je konzumace jídla požitkem, a kteří vyhledávají kvalitu a čerstvost, rádi připlatí.

Tabulka 4 představuje činnosti v hodnotovém řetězci, které utváří klíčové atributy hodnoty, na které se podnik zaměřuje.

Tabulka 4: Klíčové atributy hodnoty Mikrofarmy

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovoru s majitelem společnosti)

Klíčové atributy hodnoty						
Primární činnosti	Řízení vstup. operací	čerstvost	doba zrání masa			
	Výroba a provoz	chuť pokrmu	vzhled pokrmu	ručně dělané výrobky		
	Řízení výstup. operací	čerstvost	vzhled pokrmu			
	Marketing a odbyt	vůně pokrmu	vzhled pokrmu			
	Servisní služby	ekologické obaly	vzhled pokrmu			
Podpůrné činnosti	Obstaravatelská činnost	čerstvost	chuť pokrmu	lokální suroviny	různé druhy masa	podpora malých farem
	Řízení prac. sil	chuť pokrmu	vzhled pokrmu	ručně dělané výrobky		
	Technologický rozvoj	doba zrání masa	podpora malých farem			
	Infrastruktura podniku	čerstvost	podpora malých farem			

2.3 Hodnota z pohledu zákazníka Mikrofarmy

Po rozhovoru s majitelem společnosti jsem sestavila model hodnotové nabídky, na jedné straně analyzuji tzv. **profil zákazníka** – jeho očekávání, obavy a potřeby, které se snaží naplnit díky nabízenému produktu. Na straně druhé jsou rozebrané **produkty a služby**, které Mikrofarma nabízí a pomáhají zákazníkovi řešit jeho potřeby (**mapa hodnot**).

Profil zákazníka

Obsahuje zákaznickovy úkoly, jeho přínosy a obtíže spojené s plněním jednotlivých úkolů.

Zákaznickovy úkoly:

- hlad,
- chce se dobře najíst,
- chce přesně vědět co jí (obsah masa v %, původ masa),
- zdravý životní styl,
- možnost online nákupu,
- nevšední produkty,
- chce mít možnost poradit se o přípravě masa/pokrmu s řezníkem/kuchařem,
- chce, aby pokrm dobře vypadal (fotka na sociální síť),
- podpora malých farem v Česku,
- žít ekologicky.

Přínosy:

- bistro spojené s prodejnou,
- chuť jídla,
- vzhled jídla,
- vůně jídla,
- gastronomický zážitek z jídla,
- možnost vidět přípravu pokrmu v bistro.

Obtíže:

- vyšší cena,
- nedostatek času,
- špatná zkušenost s kvalitou masa,
- nedůvěra v původ masa.

Mapa hodnot

Mapu hodnot doplňují produkty a služby nabízené podnikem, tvorba přínosů a řešení obtíží spojené s přínosy a obtížemi zákazníků.

Produkty a služby:

Společnost se zaměřuje na lokální produkci.

Lokální produkty a suroviny:

- maso a uzeniny,
- pečivo, zelenina a doplňky,
- biopotraviny,
- sezónní produkce,
- sýry, mléčné výrobky a vejce,
- bedýnky z Mikrofarmy,
- nápoje (31).

Služby:

- e-shop,
- možnosti různých příprav masa,
- návody na přípravu masa od šéfkuchaře/řezníka,
- poradenství se snoubením vína k pokrmům.

Tvorba přínosů:

- individualizace produktů,

- ekologické obaly,
- pozitivní ohlasy zákazníků na facebookovém profilu,
- výčet článků o Mikrofarmě na jejich webu,
- popis konkrétních dodavatelů (farem) na webu,
- QR kódy pro ověření původu masa.

Řešení obtíží:

- rozvoz + e-shop,
- ochutnávky,
- bio certifikace.

2.4 Analýza zákazníků

Z rozhovoru s vedením firmy a zaměstnanci vyplynulo, že většina zákazníků jsou zákazníci stálí. Typickými zákazníky jsou muži i ženy ve věku 18 až 65 let, dále lidé, kterým záleží na původu potravin a především masa, které konzumují, zajímají se o způsob života zvířete, a také vyhledávají dobré jídlo.

Spotřebitelé, nakupující v prodejnách Mikrofarmy, jsou nejčastěji individuální kupující, dále pak domácnosti. Při nákupu výrobků se zákazníci nejčastěji rozhodují dle předchozích zkušeností, dle chuti, také jim záleží na složení jednotlivých produktů a místu původu.

Průměrná útrata zákazníka, který navštíví bistro činí v průměru 400 Kč, na prodejně zákazník průměrně nakoupí za 350 Kč.

Stálé zákazníky Mikrofarmy můžeme rozdělit na dvě skupiny. První skupina zákazníků navštěvuje primárně bistro v době poledního menu, děje se tomu tak třikrát až čtyřikrát týdně. Druhá skupina stálých zákazníků nakupuje primárně na prodejně, přibližně jednou týdně, bistro navštíví v průměru dvakrát za týden.

V Mikrofarmě nakupují i tací, kteří nemají příliš vysoké příjmy, ale na kvalitní potraviny si rádi našetří (např. starší lidé v důchodu). Výrobky z Mikrofarmy jim prý chutí připomínají výrobky z dob jejich mládí. Kupující jsou zvyklí si maso dopředu objednávat.

Častými zákazníky v prodejně a bistru na Moravském náměstí jsou i cizinci, kterým je přizpůsobena do anglického jazyka pouze nabídka v bistru, na žádné online platformě není nabídka v angličtině prezentována.

Na základě vysoké poptávky občanů po vepřovém mase se podnik rozhodl přidat do nabídky i vepřové maso z okolních farem. Často musí být zákazníkům vysvětlena sezónnost některých produktů, jako jsou například vejčeka, které v lednu nebývají k dispozici. Zákazníci tuto skutečnost pochopili a přizpůsobili se nabídce.

Zákazníci mají možnost konzumace pokrmů pouze u venkovních stolů a stoliček. Vevnitř prodejny a bistra není pro umístění posezení prostor.

2.4.1 Trendy v nákupním chování zákazníků před koronavirem

Při zpracování kapitoly zákazníci jsem měla v úmyslu detailněji rozebrat jejich nákupní chování, zvyky, vnímání hodnoty, ale vzhledem k aktuální situaci v České republice způsobené pandemií koronaviru, to bohužel nebylo možné. Nahrazuji to sekundárními zdroji o trendech chování českých spotřebitelů/zákazníků.

Dnešní uspěchaná doba má vliv i na naše nákupní chování. Přichází menší ochota měnit nákupní místa a postupně ubývá počtu zákazníků, kteří jsou ochotni měnit nákupní místo kvůli slevové akci. Aby spotřebitel ušetřil co nejvíce času, promýšlí nákup dopředu a v místě nákupu se rozhoduje rychleji.

Český spotřebitel se v posledních letech zajímal o:

- online nakupování (32),
- nákup biopotravin (33),
- vlastnosti produktů (lokální, kvalitní, čerstvé),
- složení výrobků,
- slevové akce (34).

Online nakupování

Z průzkumu společnosti Acomware z roku 2019 vyplynulo, že 36 % Čechů nakupuje potraviny online.

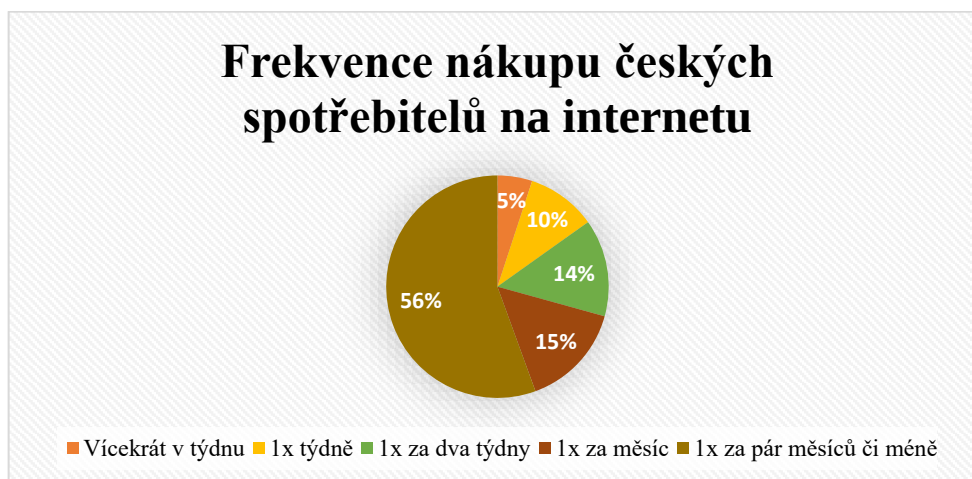
Následující tabulka znázorňuje důvody českých spotřebitelů pro (ne)nakupování na internetu.

Tabulka 5: Online nákup

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 35)

Důvody PRO	Důvody PROTI
úspora času	obavy z čerstvosti
pohodlí	preferenze kamenné prodejny
dovoz zdarma	vysoká cena dopravy
	nemožnost prohlédnout si produkt
	nemožnost vlastního výběru velikosti ovoce/zeleniny

Průzkum se dále zabýval frekvencí nákupů spotřebitelů v online prostředí. Graf 2 demonstruje, že více než polovina online zákazníků na internetu nakupuje jednou za měsíc či méně (35). Tato frekvence se však může, během i po skončení aktuálních opatření kvůli nákaze koronaviru, mnohonásobně zvýšit, spotřebitelé se stále mohou obávat nákupu v obchodech, kde se vyskytuje větší koncentrace lidí.



Graf 2: Frekvence nákupu českých spotřebitelů na internetu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 35)

Z průzkumu dále vyplynulo, kde lidé na internetu nakupují nejčastěji. První tři místa obsadily internetové e-shopy iTesco, Rohlík.cz a Košík.cz (35).

Atributy produktů

Mezi hlavní faktory působící na nákupní chování zákazníků při nákupu potravin jsou vlastnosti jednotlivých potravin jako je: bio, lokálnost, čerstvost a kvalita.

Tabulka 6 demonstruje důvody pro, resp. proti nákupu bio produktů a lokální produkce

Tabulka 6: Bio, lokální produkce

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 36, 37, 38)

Biopotraviny	
Důvody PRO	Důvody PROTI
chut'	cena
zdraví	nedůvěra v množství značek
kvalita	nedůvěra v certifikační systém
bezpečnost	spokojenost se stávajícími stravovacími návyky
ochrana životního prostředí	
Lokální produkty	
zdraví	nedostatek možností, kde je nakoupit
ekologie	nedostatek informací, o tom, kde je nakoupit
podpoření vzniku pracovních míst v regionu	vyšší cena

Smýšlení českých spotřebitelů a jejich nákupní chování již pár let směřuje cestou **čerstvého neboli „fresh“ sortimentu**. Na tento fenomén okamžitě zareagovaly velké řetězcové prodejny a přišly s nabídkou stále se rozšiřujícího portfolia čerstvých produktů, aby uspokojily poptávku (39).

Pro mnohé zákazníky je **kvalita** potravin to hlavní, přesto ale neví, jak jí správně uchopit. Různé skupiny kupujících mohou mít různé představy pod pojmem kvalita. Ceny jsou v současnosti lehce porovnatelné, tudíž je pro zákazníka těžké orientovat se dle ceny. Kvalita je pro konkrétní skupiny potravin také jinak definována. Často dochází k tomu, že je zákazník zmaten, a pochybuje o tom, jaký výrobek je kvalitní a jaký již nikoliv (40).

Složení výrobků je jedním z top kritérií, rozhodujícím při nákupu rychloobrátkového zboží. Skutečnost, že českého zákazníka zajímá složení potravin vede k následujícímu fenoménu – zdravá strava. V mnoha českých domácnostech totiž přibýlo členů, kteří trpí různými alergiiemi či intolerancemi na konkrétní potraviny (celiatici, atp.) (34).

Přesto, že lidé mění své nákupní chování a nakupují luxusnější potraviny, stále se upínají na **slevové akce**. Více než 50 % tržeb obchodníků plyne ze slevových akcí. Lidé si sice pořizují luxusnější produkty, i ty si ale často pořizují ve slevě (41).

Místo nákupu

Následující tabulka zobrazuje důvody spotřebitelů, které je vedou k nákupu v řetězcové prodejně, respektive v malé specializované prodejně.

Tabulka 7: Místo nákupu spotřebitelů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 42, 43, 44, 45)

Nákup v řetězcové prodejně	Nákup v malé specializované prodejně
nízká cena	masné výrobky
rychlost nákupu	bio potraviny
vzhled prodejny	čerstvost
slevy, soutěže	sezónní produkce
lokální produkty	lokální produkty
věrnostní program	
konkrétní produkt	

Typologie českých spotřebitelů dle jejich nákupního chování (očekávaná hodnota)

Každý člověk jiný a každý z nás chce odlišné věci, tato filozofie platí i při nákupu potravin a zboží. Firmy nemohou vyjít každému zákazníkovi individuálně vstříc, proto je třeba rozpětí zákazníků zredukovat. Následující tabulka popisuje jednotlivé typologie nákupního chování českých spotřebitelů, které jsou rozděleny do pěti typů. Typologie má zdůraznit, co je pro konkrétní skupinu zákazníků při nákupu důležité.

Tabulka 8: Typologie českých spotřebitelů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 46)

Typ spotřebitele	Co chce a jak nakupuje
„Kvalitně pro rodinu“	kvalitu – nároční na zboží i prodejnu, méně citliví na cenu
„Hodně a výhodně“	levný velký nákup – jezdí na nákup autem a chtějí ušetřit
„Levně a blízko“	konkrétní výrobky za nízkou cenu – dělají malé nákupy, vybírají si akce

„Ze zvyku“	jistotu – nakupují v prodejnách, kde jsou zvyklí, vyzkoušené výrobky
„Rychle“	šetřit čas – nakoupí kdekoliv, ale musí to být rychlé a v obchodě musí být vše co potřebuje koupit

Hodnotová nabídka dle segmentace zákazníků

1) Segmentace zákazníků dle nákupního chování

Tabulka 9: Spotřebitelé - nákup online

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 35)

Profil spotřebitele nakupujícího ONLINE	
Úkoly	hlad
	rychlý nákup odkudkoliv
	jít s dobou
Přínosy	pohodlí
	úspora času
	téměř bezkontaktní nákup
Obtíže	obavy z čerstvosti
	nemožnost prohlédnout si produkt
	nemožnost vlastního výběru ovoce/zeleniny

Profil spotřebitele nakupujícího BIO potravin

Tabulka 10: Spotřebitelé - Bio potraviny

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 36, 37)

Profil spotřebitele nakupujícího BIO potraviny	
Úkoly	hlad
	ochrana životního prostředí
Přínosy	chuť
	zdraví
	kvalita
	bezpečnost
Obtíže	špatná orientace ve velkém množství BIO značek
	v souvislosti s velkým množstvím značek
	nedůvěra v certifikační systém
	vyšší cena

Profil spotřebitele nakupujícího lokální potraviny

Tabulka 11: Spotřebitelé - lokální potraviny

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 38)

Profil spotřebitele nakupujícího lokální potraviny	
Úkoly	hlad
	zájem o ekologii
	podpora vzniku pracovních míst v regionu
Přínosy	zdraví
	pocit vlastenectví
Obtíže	nemá možnost KDE zakoupit lokální produkci
	nemá dostatečné informace o tom, KDE zakoupit produkty
	vyšší cena

2) Segmentace zákazníků dle místa nákupu

Profil spotřebitele nakupujícího v řetězcové prodejně

Tabulka 12: Spotřebitelé – řetězec

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 42, 43, 44, 45)

Profil spotřebitele nakupujícího v řetězcové prodejně	
Úkoly	hlad
	udělat velký nákup
Přínosy	věrnostní programy
	slevy, soutěže
	nízké ceny
Obtíže	velká koncentrace lidí

Profil spotřebitele nakupujícího v malé specializované prodejně

Tabulka 13: Spotřebitelé - malá prodejna

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 42, 43, 44, 45)

Profil spotřebitele nakupujícího v malé specializované prodejně	
Úkoly	hlad
	hledá ne zcela běžný produkt
	má speciální dietu
Přínosy	čerstvé produkty
	dobrá vztah s prodejcem
	malá koncentrace lidí
Obtíže	málo prodejen v okolí
	vyšší cena

2.4.2 Náкупní chování zákazníků po vypuknutí pandemie koronaviru

V současnosti mají kupující více než kdy jindy motivaci využít způsob online nakupování. Mělo by se tomu tak stát i u těch jedinců, kteří doposud nebyli příznivci nových technologií, respektive online nakupování.

Je téměř jisté, že kvůli současnému dění v souvislosti s nemocí Covid-19 budou online nákupy každoročně sílit a pro maloobchodníky budou důležitou součástí jejich celkových obrátů.

Z průzkumu dat společností Nielson již nyní vyplývá, že po vypuknutí pandemie v 9. a 11. týdnu letošního roku vzrostl obrát celkových tržeb za potraviny a drogerii až o 80 % (47).

2.4.3 Shrnutí

Po událostech s koronavirem lze rozdělit náкупní chování spotřebitelů na dvě časové etapy – 1. etapa je náкупní chování spotřebitelů před koronavirem a 2. etapa (spíše budoucí) bude náкупní chování spotřebitelů po vypuknutí pandemie.

Jedním z největších trendů v náкупním chování spotřebitelů i před pandemií bylo online nakupování, lidé si ho oblíbili z důvodu nedostatku času, pohodlnosti a rychlosti.

Mnoho spotřebitelů se začalo více zajímat o atributy kupovaných výrobků, chtějí znát složení potravin a čím dál více se zajímají o lokální a bio produkci.

Po začátku karantény v Česku se lidé ještě více upnuli na online prostředí, zejména pak na online nakupování potravin, proto by se podnik měl co nejvíce adaptovat aktuálním online trendům.

Hodnotová nabídka zákazníka Mikrofarmy byla vytvořena po rozhovoru s majitelem podniku, jsou definovány úkoly zákazníků Mikrofarmy, jejich přínosy a obtíže. Na straně druhé je sestavena hodnotová mapa společnosti, která se snaží řešit úkoly zákazníka. Pro podnik je důležité, aby na každou zákaznickou obtíž měl tzv. „lék“ (řešení obtíží).

Stejně tak byla vytvořena hodnotová nabídka dle segmentace jednotlivých skupin zákazníků, která je založena na nákupním chování a místě nákupu. Všichni spotřebitelé řeší stejnou potřebu (úkol) – hlad, dále se jejich úkoly liší. Vysoká cena produktů je pro většinu zákazníků bez ohledu na segment obtíží.

2.5 Marketingová komunikace

V rámci marketingové komunikace analyzují 1P = nástroje komunikace, spadající pod marketingový mix 4P.

2.6 Komunikační mix

Společnost pracuje s následujícími komunikačními prostředky:

- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations,
- online marketing,
- osobní prodej,
- event marketing.

1) Reklama

V rámci kategorie reklamy, společnost Mikrofarma využívá reklamní letáky. Reklamní letáky jsou rozděleny do dvou kategorií, tj. obecné a tematické letáky. Tematické letáky jsou využity v určitých obdobích v roce např. o Vánocích, Velikonocích.



Obrázek 3: Obecný leták Mikrofarma

(Zdroj: 48)

V prosinci roku 2018 a 2019 společnost Mikrofarma využila propagaci prostřednictvím rádia Krokodýl, větší podrobnosti jsou představeny v příloze 2 a Tato forma spolupráce byla založena na směnném obchodu, rádio Krokodýl poskytlo možnost propagace v rádiu výměnou za občerstvení a dárkové balíčky pro své zaměstnance. Společnost se rozhodla využít propagaci v měsíci prosinec, jelikož prosinec je období, kdy lidé shánějí vánoční dárky či sváteční občerstvení nejen ke štědrovečernímu stolu. Tudíž, mají tendenci, utratit více peněz.

Finanční náklady na reklamní upoutávky byly nulové. Společnost Mikrofarma věnovala za každou spolupráci rádiu 15 kusů dárkových balíčků pro zaměstnance, balíček obsahoval dva produkty v celkové hodnotě 259 Kč (49).

Zvolení právě Rádía Krokodýl nebylo náhodou. Krokodýl je nejposlouchanějším rádiem na Jižní Moravě (50).

Zákazník si společnosti může povšimnout prostřednictvím polepů na firemních autech.

U prodejny jsou umístěny dvě tabule, první tabule popisuje vybraný sortiment v řeznictví a druhá informuje o aktuální nabídce pokrmů v bistro.



Obrázek 4: Tabule před prodejnou Mikrofarma

(Zdroj: Vlastní foto archiv)

Reklamu na internetu, v televizi nebo v časopise a novinách společnost zatím nikdy nevyužila.

1) Podpora prodeje

Společnost nabízí členství v tzv. Mikroklubu. Jedná se o věrnostní kartu, se kterou zákazník získá slevu 3 % na nákup u společnosti Mikrofarma, a zároveň získá slevu 5 % na útratu ve spřízněné restauraci La Boucheé.

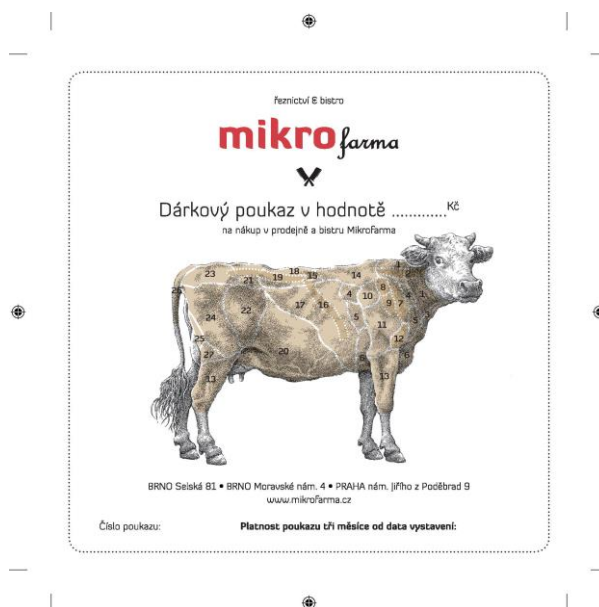
Mikrofarma láká své zákazníky také ve formě občasných ochutnávek sortimentu.

Společnost se snaží motivovat zákazníky ke koupi prostřednictvím slev. Informuje o tom na svých facebookových stránkách a na e-shopu. Naposledy zákazníci mohli využít v listopadu slevu 25 % na vybrané farmářské hovězí maso. Na prodejnách bývá na pultu vystavený košík s včerejším pečivem, na které je poskytnuta sleva 50 %.

Podpořit prodej se společnost snaží i prostřednictvím dárkových poukázek. Hodnota poukazu je libovolná, je omezena pouze minimální hodnotou, která činí 200 Kč a hodnotu poukazu je třeba vyčerpat najednou. Poukaz platí na zboží i lahůdky v bistru, délka platnosti je 3 měsíce od zakoupení.

Potěšit své blízké mohou zákazníci Mikrofarmy dárkovými balíčky, které jsou dostupné na jejich e-shopu. Dárkové balíčky jsou pojaty tematicky. Cena balíčku se pohybuje v rozmezí od 400 do 700 Kč (31).

Mikrofarma nabízí uspořádání firemních večírků či degustaci spojenou s ochutnávkou vín nebo pív z místních pivovarů (v rámci ochutnávky je možné uspořádání přednášky o zpracování masa s tipy na výrobu lahůdek atp.) v zázemí společnosti.



Obrázek 5: Dárkový poukaz Mikrofarma

(Zdroj: 31)

V červnu loňského roku oslavila pobočka na Moravském náměstí 5. narozeniny. V rámci této události proběhly na Moravském náměstí ochutnávky, zákazníci měli možnost ochutnat tzv. speciální menu (Club sandwich Royale, Gougerés, tatarský biftek s lanýžovou velluatou). O hudební program se postarala jazzová kapela Breeze band.

2) Public relations

Společnost Mikrofarma se snaží udržet si dobré jméno, a také vztahy se společností i se zákazníky. Vypovídá o tom uspořádání firemního večírku pro velkou mezinárodní společnost Kiwi, večírek se konal v roce 2018 ve spřízněné restauraci La Boucheé.

Nejen zájemci o gastronomii se o konceptu Mikrofarmy mohli dozvědět prostřednictvím článků v tisku. V časopise Dolce Vita jsou zveřejněny základní informace o bistru, článek láká čtenáře na nejoblíbenější pokrmy zákazníků. Časopis Svět ženy se o společnosti zmínil v článku s názvem „Nejlepší řezníci“ – zmíněny jsou zde masa, která se hodí pro přípravu steaků. Mikrofarma se vyskytla v kampani „Za lepší jídlo“ společnosti Rohlík.cz, která podporuje lokální potraviny a české farmáře (31).

Pobočka Mikrofarmy nacházející se na Moravském náměstí vzájemně spolupracuje s vedlejší pivnicí Taproom dohodou o vzájemném provázání nabídky. V pivnici si kdokoliv z hostů může objednat jídlo z Mikrofarmy, konzumace a následná platba probíhá na území pivnice. Naopak jakýkoli host Mikrofarmy má možnost objednat si točené pivo z vedlejší pivnice a vypít ho v zázemí Mikrofarmy. Oba podniky si vše vzájemně fakturují, provize si každý z podniků nechá (51).

Společnost Mikrofarma v minulosti využila služeb kuchařů z jiných brněnských podniků (např. spolupráce s kuchařem z podniku 4 pokoje).

3) Interaktivní marketing (online marketing)

V rámci interaktivního marketingu společnost používá:

- webové stránky,
- sociální sítě (Facebook, Instagram, Youtube, Twitter).

a) Webové stránky

Internetová stránka Mikrofarmy je dostupná na adrese: www.mikrofarma.cz, pouze v českém jazyce. Součástí hlavní strany tvoří sekce: *škola labužníka, recepty, novinky, o nás, e-shop, mikrokлуб, bistro, galerie, prodejny a kontakt* (31).

Internetový obchod společnosti tvoří jednu ze sekcí na webových stránkách. E-shop je rozdělen pro brněnské a pražské nakupující. Na e-shopu je na výběr z velkého množství produktů, které stejně tak můžeme nalézt i na prodejně. Jestliže si zákazník vybere ke koupi konkrétní druh masa, tak se v detailu produktu může seznámit s jeho původem, přesným typem a podmínkách skladování. Doprava po Brně a přilehlém okolí je za zpoplatněna 90 Kč. Osobní odběr zboží na prodejně je zdarma.

Stránky jsou opticky zajímavě řešeny. V dolní části webu si zákazník může povšimnout odkazu na spřízněnou restauraci La Boucheé a nechybí ani link na facebookový a instagramový profil (31). Malou nepřehlednost tvoří výpis otevíracích dob na hlavní stránce. Zákazníkovi může trvat delší dobu, než se v dlouhém seznamu zorientuje. Jinak jsou ale webové stránky přehledné bez rušivých prvků.

b) Facebook

Brněnský facebookový profil s názvem „Mikrofarma Brno: řeznictví & bistro“ má 4789 fanoušků a 4800 sledujících. Frekvence přidávání příspěvků je každý den. Příspěvky se týkají hlavně produktů a pokrmů připravovaných v bistro. Většinou je k příspěvku připojena i fotka, tyto foto příspěvky mají u fanoušků stránky větší úspěch, co se týká počtu „to se mi líbí“. Společnost tím upozorňuje na právě připravovaný pokrm, který bude v poledním menu či na nový produkt (52). Jestliže se příspěvek netýká pokrmů či produktů, může se jednat o změny otevírací doby nebo jiné organizační záležitosti. Typický příspěvek na facebookovém profilu vypadá např. takto:



Obrázek 6: Typický příspěvek Mikrofarmy na FB

(Zdroj: 52)

Facebooková stránka společnosti každý měsíc mění svoji úvodní fotku. Jedná se především o tematické obrázky, které se pojí s konkrétní roční sezónou.



Obrázek 7: Úvodní fotka Mikrofarmy FB

(Zdroj: 52)

Pokud prozkoumáme profil společnosti detailněji, můžeme si povšimnout i recenzí ze stran zákazníků (fanoušků stránky). Společnost hodnotilo 74 lidí, a průměrné hodnocení činí 4,6 hvězdiček z maximálních 5, což je velice pozitivní ukazatel (52).

c) Instagram

Společnost Mikrofarma je aktivní i prostřednictvím Instagramu pod prostým názvem @mikrofarma. Společnost touto formou sleduje 1224 uživatelů. Tady frekvence přidávání fotografií již není tak častá, jak je tomu u profilu na Facebooku. Příspěvky jsou zde zveřejňovány v nepravidelných intervalech. Jsou zde zveřejňovány především pokrmy připravované v bistro. V profilu jsou uvedeny obecné informace o společnosti a odkaz na internetové stránky (53).

d) Youtube

Ačkoliv je Mikrofarma součástí této celosvětové sítě od roku 2018, na jejím kanálu uživatel nalezne pouze jedno video. Jediné video s názvem „Skočím si... na burger do Mikrofarmy“ má pouhých 24 zhlédnutí. Kampaň, v hlavní roli s teenagerem provozujícím parkour centrem Brna až do pobočky na Moravském náměstí, láká zákazníky na farmářské burgery (54). Video vzniklo ve spolupráci s In Motion Academy, kteří mají na Facebooku 5500 fanoušků. Toto video se objevilo samostatně (bez propojení s Youtube kanálem) i na facebookovém profilu Mikrofarmy. Na Facebooku mělo video 3100 zhlédnutí (55).

e) Twitter

Profil společnosti Mikrofarma nebyl aktivní od ledna roku 2017, kdy se zde objevila poslední fotka s příspěvkem. Profil sleduje 146 uživatelů Twitteru. Součástí profilu jsou i stručné informace o společnosti a odkaz na webové stránky (56).

4) Osobní prodej

Úkolem osobního prodeje je uskutečnit prodej. Dochází při něm k osobnímu kontaktu prodejce a kuchaře či řezníka se zákazníkem. Na Moravském náměstí byli ve vytížené hodině v čase oběda přítomni tři zaměstnanci – kuchař, řezník a prodavačka, která přijímala objednávky a platby. Veškerou práci s masnými výrobky zastával zkušený řezník. Velkou výhodou Mikrofarmy je příprava pokrmů přímo před zákazníkem. Společnost má tedy okamžitou zpětnou vazbu od kupujícího.

5) Event marketing

Při účasti podniku na různých akcích, dochází zároveň k osobnímu prodeji.

V lednu 2020 byl stánek Mikrofarmy součástí akce s názvem Go to foodpark. Událost se konala od pátku do neděle na brněnském výstavišti. Na akci se představili brněnské kavárny, bary, bistra, food trucky, nechyběl ani potravinový trh. V součtu se akce zúčastnilo 60 takových podniků. Jednodenní vstupné vyšlo návštěvníky na 130 Kč, pokud by se rozhodli přijít v sobotu a neděli v časech od 14 hodin, bylo vstupné za 80 Kč, po 21. hodině bylo vstupné zdarma (57).

Společnost se o účasti na této akci zmínila pouze jednou na svém facebookovém profilu.

Dne 26. května minulého roku se milovníci jídla mohli těšit na gurmánskou akci při příležitosti křestu knihy Gastromapa Lukáše Hejlíka. Křest se konal v okolí kavárny Piknik box, která se nachází v brněnském Björnsonově sadu. Součástí křtu byl brunch pořádán brněnskými gastro podniky, jejichž součástí byla i společnost Mikrofarma.

Další akce v roce 2019, kterou společnost uspořádala, aby zákazníka nalákala k nákupu, byla akce, která se uskutečnila v prostorách spřízněné restaurace La Boucheé. Akce s názvem „Řeznická večere s Mikrofarmou Vol. 1“ byla určena pro ty, kteří se o společnosti chtějí dozvědět více a zároveň si u toho chtějí pochutnat na luxusní večeři. Ten, kdo se chtěl zúčastnit, zakoupil si vstupenku za 880 Kč. Během této akce proběhla i přednáška, která měla za úkol informovat o produktech společnosti.

V roce 2018 se společnost zúčastnila akce Fašank v Otevřené zahradě. Na akci se podávala masopustní zabíjačka. Spolu s Mikrofarmou se Fašanku zúčastnily čtyři další podniky. Byl zajištěn i doprovodný program ve formě tvorby masek pro děti a hudebního doprovodu pro dospělé.

V letech 2016 a 2017 se společnost účastnila brněnských vánočních trhů na Moravském náměstí. Stánek byl umístěn v okolí dalších stánků s občerstvením a pokrmy. Díky této akci se dle zaměstnanců zvýšilo povědomí o společnosti, především na pobočce na Moravském náměstí. Nevýhodou byl nedostatek vlastních zaměstnanců, což vedlo k najímání brigádníků, kteří nebyli tak kvalifikovaní.

2.6.1 Shrnutí

Následující tabulka stručně popisuje jednotlivé prvky komunikačního mixu Mikrofarmy v rámci jednotlivých let.

Tabulka 14: Shrnutí komunikačního mixu Mikrofarmy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 31, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57)

Rok	Reklama	Podpora prodeje	Public relations	Online marketing	Osobní prodej	Event marketing	
2017	tematické, obecné letáky	zákaznická karta ochutnávky, slevy dárkové poukazy, balíčky	spolupráce s Taproom	webová stránka Facebook Instagram Youtube Twitter	příprava pokrmů před zákazníkem	brněnské vánoční trhy	
	polep na firemním autě		výměna kuchařů				
2018	tematické, obecné letáky		spolupráce s Taproom			brněnské vánoční trhy	
	polep na firemním autě		výměna kuchařů				
	upoutávka rádio Krokodýl		večírek Kiwi				Fašank
			články v magazínech				
2019	tematické, obecné letáky		spolupráce s Taproom			Piknik box	
	polep na firemním autě						„Večeře s Mikrofarmou“
	upoutávka rádio Krokodýl						
2020	-					-	

2.7 Analýza vnějšího prostředí podniku

Podnik je ovlivněn mnoha vnějšími faktory. Pokud nebude v souladu s těmito faktory, může to ovlivnit činnost podniku a dosahování dobrých výsledků. Aby bylo zjištěno, jak

konkrétní faktory v okolí podnik ovlivňují, provedu tzv. SLEPTE analýzu neboli analýzou vnějšího prostředí podniku.

2.7.1 Sociální faktory

K datu 1. ledna 2020 měl Jihomoravský kraj 1191989 obyvatel. Počet obyvatel v Jihomoravském kraji má stoupající trend – a to od roku 2013 (58).

Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji za třetí čtvrtletí roku 2019 činila 32547 Kč. Mzda tedy vzrostla o 2096 Kč oproti srovnatelnému období roku 2018, což ukazuje, že tento ukazatel má také rostoucí trend (59).

Lokace jedné z poboček Mikrofarmy v centru města, může znamenat příliv zákazníků s větší kupní silou. Potenciálními zákazníky jsou i lidé, kteří se zajímají o kvalitní potraviny, potraviny s ověřeným původem či biopotraviny.

2.7.2 Legislativní faktory

Každý podnik se musí řídit konkrétními zákony a předpisy dané země, bez ohledu na to, v jakém odvětví se pohybuje. Podnikatel musí být stále ve střehu, sledovat politické události a zajímat se o vznik nových zákonů a jejich případné novelizace.

Konkrétní zákony, které mají vliv na společnost podnikající v oboru pohostinství, jsou například: Zákon č. 258/2000 Sb, týkající se hygienických opatření či zákon o potravinách 110/1997 Sb. a zákon 166/2004 Sb. o živočišných produktech (60).

Dalším konkrétním zákonem, který od roku 2017 ovlivňuje společnost Mikrofarma, je zákon č. 112/2016 Sb. o evidenci tržeb (61). Společnost musela vynaložit náklady spojené s koupí pokladen a zařízení. Další náklady jsou spojeny s pravidelnou údržbou, provozem, servisem a spotřebním materiálem. Pokud by podnik vynaložil v průběhu každého měsíce částku 500 Kč na tyto úkony, roční náklad bude činit 6000 Kč.

Při otvírání prodejny a bistra na Moravském náměstí byly problémy v souvislosti s tím, že se prodejna nachází v památkové zóně. Veškeré stavební kroky se musely řešit s památkáři. S tím souvisí zákon č. 20/1987 Sb. o státní památkové péči (62).

Obecně se společnost musí řídit dle platného Zákoníku práce, Zákonu o obchodních korporacích, Občanského zákoníku, a také Zákonu o daních z příjmu.

2.7.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivňující činnost podniku jsou především míra inflace, nezaměstnanost.

- **Míra inflace**

Meziroční míra inflace vystoupala v lednu 2020 na hodnotu 3,6 % (63). Tato skutečnost znamená zvyšování cenové hladiny zboží a služeb. Vysoká inflace zapříčiňuje zvyšování cen potravin a výrobků nejen u společnosti Mikrofarma. Může dojít k tomu, že zákazníci nebudou ochotni za danou cenu produkt pořídit.

- **Nezaměstnanost**

Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v Jihomoravském kraji činí k 31. 3. 2020 3,61 %. Tato hodnota převyšuje celorepublikový průměr o 0,65 p. b. V rámci celorepublikového srovnání je nezaměstnanost v Jihomoravském kraji třetí nejvyšší (64). I přes to je nezaměstnanost na Jižní Moravě nízká. Následkem toho je nedostatek pracovních sil. Aby podnik přilákal nové zaměstnance musí potenciálním uchazečům nabídnout vyšší mzdu či jiné bonusy, které zvyšují náklady podniku.

Tabulka 15: Ekonomické ukazatele

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 63, 64)

Ukazatel	Inflace	Nezaměstnanost
Období	leden 2020	leden 2020
Hodnota	↑3,6 %	3,61 %
Vliv na podnik	negativní	negativní

Aktuální dění: Koronavirus

Dne 12. března 2020 byl na území celé České republiky vyhlášen nouzový stav, stalo se tak z důvodu ohrožení zdraví v souvislosti s prokázáním výskytu nového typu koronaviru. Současné dění způsobené nemocí Covid-19 má nejhorší dopady právě na gastronomický

průmysl. Tato situace vyústila v řadu vládních opatření, mezi které patří i dočasné uzavření nejen gastro podniků či omezená otevírací doba. Otevřené zůstaly mimo jiné prodejny s potravinami (65).

Jelikož se na pobočce na Moravském náměstí kromě bistra provozuje i prodej potravin, společnost musela upravit otevírací dobu prodejny a bistro nechat zavřené. Aby bistro mohlo fungovat alespoň zčásti, začal podnik spolupracovat s firmami poskytující dovoz jídel až domů.

Mikrofarma nyní spolupracuje s dovážkovou firmou Wolt. Další novinkou je Mikrofarma v aplikaci Pingl. Přes tuto aplikaci si zákazníci mohou objednat konkrétní pokrm z Mikrofarmy, následně jej přes aplikaci zaplatit a vyčkat na oznámení o stavu objednávky. Když je pokrm hotov, mohou si jej zákazníci vyzvednout osobně přes „výdejové okénko“ na pobočce.

Restauračním provozovnám v tuzemsku hrozí obrovské ekonomické ztráty, které mohou ochromit celý tento sektor. Dle několikátého aktualizovaného harmonogramu se uvolnění restaurační zařízení plánuje na 11. května 2020, otevřou se pouze restaurační zahrádky či výdejní okénka (67).

Nutno dodat, že i po znovu otevření gastronomických podniků se budou provozovatelé potýkat s mnoha překážkami. Dle vládních nařízení restaurace budou moci otevřít pouze venkovní zahrádky za přísných hygienických podmínek. Neznámou zůstává, jaký bude strach lidí po znovuotevření restaurací, a zda budou mít vůbec čím zaplatit (68).

Přesto, že se přímo nejedná o ekonomický faktor, bude mít tato situace negativní ekonomické dopady.

2.7.4 Politické faktory

Jelikož jsou politické a legislativní faktory velice úzce spjaty je tato oblast více popsána v části legislativní faktory. Podnik je ovlivňován politickým prostředím a rozhodnutím vlády. Týká se to například zavedení EET, zvýšení spotřební daně z alkoholu v roce 2020 či plánovaném zrušení superhrubé mzdy (61).

2.7.5 Technologické faktory

Technologie jdou stále dopředu a velice ovlivňují každodenní život člověka. Proto by společnost měla stále sledovat vývoj technologií a inovace, a nezaostávat za svými konkurenty. Podnik je víceméně závislý na svých technických přístrojích a zařízeních. Jelikož je ke zrání hovězího masa potřeba sucho, využívá podnik svoji vlastní speciální zrárnu, kde je maso pod dohledem technologií, které udržují konstantní teplotu a vlhkost. V další místnosti, která je přímo na prodejně se maso zpracovává, a to při teplotě čtyř stupňů Celsia, která je regulována pomocí specializovaného přístroje.

2.7.6 Ekologické faktory

Současné dění ve světě vypovídá o tom, že lidé produkují velké množství odpadů, především plastů. Proto se mnoho obchodních řetězců a firem rozhodlo zakázat plasty na dobro. Podnik Mikrofarma je zastáncem ekologie a nabízí pokrmů v ekologických, kompostovatelných obalech.

Velkou část dodavatelů Mikrofarmy jsou biofarmy, či dodavatelé, kterým záleží na způsobu života zvířat a jejich krmění bez chemie. Data z roku 2018 uvádí, že v České republice je ekologické zemědělství poměrně dobře rozvinuté. To vystihuje podíl plochy obhospodařené ekologickým zemědělstvím z veškeré obdělávané půdy, který jest 14,8 %, tzn. téměř 520000 ha (69).

2.7.7 Shrnutí SLEPTE analýzy

Podnik může příznivě ovlivnit stále stoupající počet obyvatel na Jižní Moravě, pro podnik to může znamenat, jak příliv nových potenciálních zákazníků, tak přírůstek pracovní síly. Zvyšování průměrné mzdy může ovlivnit činnost Mikrofarmy jak pozitivně, tak negativně. Vyšší průměrná mzda může vést k větší koupěschopnosti zákazníků, ale na druhou stranu to pro podnik značí vyšší mzdové náklady.

Z pohledu legislativního prostředí má na společnost negativní dopad zavedení elektronické evidence tržeb, jelikož jsou s tím spojené další náklady navíc. (pořízení pokladny, spotřební materiál, provoz pokladny)

Z ekonomického hlediska je podnik v současnosti nejvíce ohrožen současnou pandemií koronaviru, která se vyskytla i na našem území. Podnik se snaží nové a neznámé situaci přizpůsobit, aby si udržel co nejvíce zákazníků a ekonomickou stabilitu.

Politické prostředí je pro společnost rizikové z pohledu zvyšování spotřebních daní či plánované zrušení superhrubé mzdy.

Jelikož musí podnik držet krok s konkurencí, jsou nutné investice do technologií, které jsou například použity v tzv. zránně masa.

Rozvoj ekologického zemědělství v Česku má pozitivní dopad na podnik z hlediska nových potenciálních dodavatelů v podobě ekologických farem.

2.8 Světové trendy v gastronomii

Spotřebitelé chtějí vědět co nejvíce o potravinách, které konzumují. Ve světě se tento vztah vůči potravinám nazývá „**mindfulness**“. Mindfulness v anglickém jazyce znamená stav úplného vědomí. Tato podmínka má za následek nové postoje spotřebitelů, kteří se chtějí stále více dozvědět o potravinách, které konzumují. Znat jejich původ a způsob, jakým jsou připraveny, to jim usnadní zjistit jejich skutečnou hodnotu. Pro výrobce a marketingové manažery je to tedy nová výzva (70).

Alternativy masných výrobků se staly čím dál více běžnějšími. Dokonce je začaly prodávat i řetězce rychlého občerstvení. Burgery z rostlinného masa byly nejvyhledávanějším jídlem roku 2019 na internetu. K úspěchu těchto pokrmů přispěla především šetrnost k životnímu prostředí a zvířatům (71).

Trh s **potravinami a nápoji obsahující CBD** rapidně roste. CBD je chemická sloučenina s názvem kanabidiol, která se v přírodě nachází v rostlinách konopí. Zákazníci si oblíbili především perlivé nápoje s obsahem CBD. Studie ukázaly, že kanabidiol zabraňuje křečím, zánětům a úzkostem. Také má příznivé účinky při zamezení růstu karcinogenních buněk (71).

V současné době **umělá inteligence** zaujímá důležité místo na trhu. Tento trend souvisí spíše s procesem nákupu potravin. Inteligentní zařízení jako Alexa, Google Home a

Sonos pomáhají spotřebiteli v procesu nákupu potravin. Odhaduje se, že v příštích letech počet inteligentních spotřebičů v domácnostech exponenciálně poroste, což způsobí revoluci stávající koncepce supermarketu (70).

2.9 Současné trendy ve výživě v ČR

Lidé v Česku začala zajímat kvalita potravin, které si mohou zakoupit v obchodech, a je to především z důvodu velkého množství nekvalitních potravin, které nám obchodníci nabízejí.

Často se spojení nekvalitní potravina pojí s pojmem „dovážená potravina“. Do Česka míří především potraviny z Polska či Německa např. ovoce, zelenina, mléčné a masné výrobky, brambory, a to i přes to, že tyto potraviny produkují i místní výrobci (72). Tato skutečnost značí naši obrovskou závislost na zahraničním exportu. Dalším důvodem, proč se lidé v Česku začaly více zajímat o to, co jí, je kauza s dvojí kvalitou potravin (73).

Zákazníci upřednostňují **lokální gastronomii** – lidé si nechtějí kupovat potraviny, které do České republiky putují přes půl světa, přestože se dají pěstovat i v našich podmínkách např. ovoce, zelenina a produkce masa. Lidé častěji nakupují v obchodních řetězcích potraviny z české produkce či navštěvují trhy za účelem koupi lokálních výrobků a setkání se přímo s výrobcem a dodavatelem, jako tomu bylo v minulosti (74).

Česká populace dává čím dál více přednost **farmářským potravinám a farmářské produkci**. Farmářské potraviny jsou kvalitní a vyráběné lokálními farmáři. Zákazníci vnímají farmářské potraviny jako kvalitní a zdravé. Na našem území se tak pravidelně konají farmářské trhy, kde si zákazníci mohou zakoupit kvalitní potraviny přímo od výrobce (75).

O velký boom ve stravování se zasloužily **biopotraviny** (bioprodukty). Biopotraviny jsou žádané z mnoha důvodů např. neobsahují chemické přídavky, obsahují větší množství vitamínu C a E, mají větší obsah minerálních látek, neobsahují pesticidy, jsou chutnější (bio ovoce a zelenina rostou pomaleji – obsahují nižší množství vody), zvířata se mohou volně pohybovat (nejsou stresovány jako v případě klecových chovů, jejich potrava je přirozená) (76).

Dalším trendem, který se dostal i do České republiky je konzumace **výrobků rostlinného původu**. Těmto typům produktů dávají přednost především vegani a vegetariáni. Převládá konzumace rostlinných jogurtů, sýrů, a také alternativní masné výrobky. Nejčastějšími konzumenty výrobků rostlinného původu jsou mladí lidé.

V České republice se nyní nachází přibližně 450 veganských a vegetariánských restaurací (77).

Raw strava je dalším z moderních trendů ve výživě, které se objevují i u nás v Česku. Myšlenka raw stravy spočívá v konzumaci syrové stravy, která má dle vědeckých poznatků obsahovat větší množství živin než strava tepelně upravená. Raw strava se dostala do povědomí především díky sociálním sítím (78). V České republice se nachází zhruba 45 restaurací, které zákazníkovi raw stravu nabízí (79).

2.9.1 Shrnutí

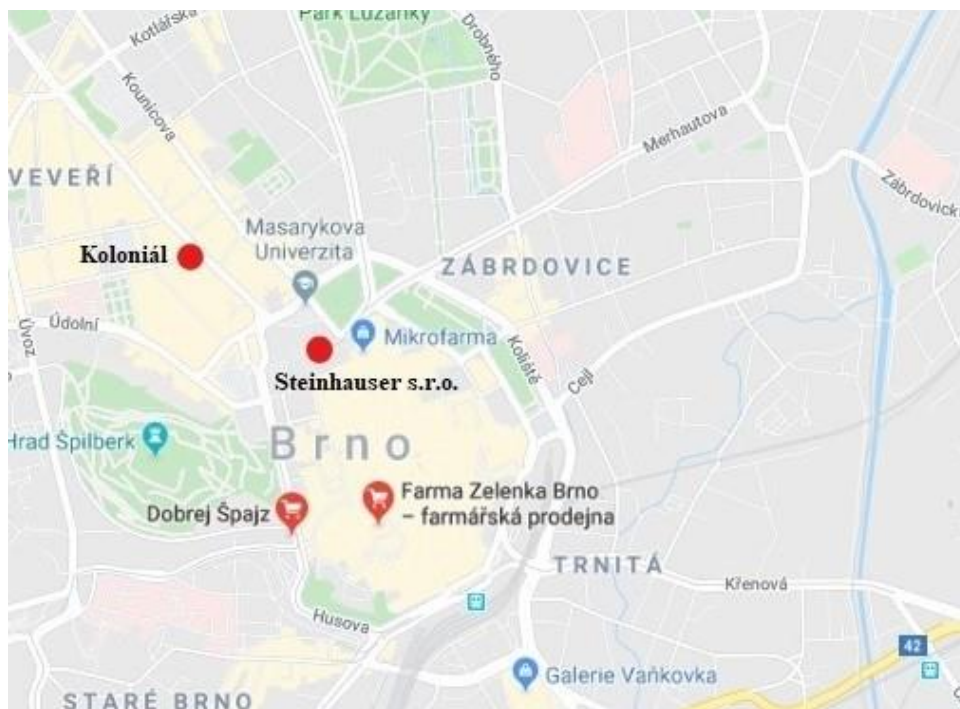
Přestože se mnohé světové trendy dostaly už i do České republiky, stále u nás ještě nenašly dostatečnou základnu „fanoušků“. Ačkoliv si na internetových obchodech může český spotřebitel zakoupit zařízení jako je Google home, v současnosti není čeština jeho jazykovou schopností (70). Na českém trhu se aktuálně dají sehnat vybrané potraviny či nápoje s obsahem CBD, ale jedná se především o internetové obchody. S alternativami masných výrobků se v Česku zákazník může setkat v obchodních řetězcích i v konkrétních gastro provozovnách zaměřených na zdravou výživu. Teprve od listopadu roku 2019 se u nás nabízí možnost zakoupit si burger s masem rostlinného původu v řetězcích rychlého občerstvení Burger King (80). Ani čeští kupující nejsou lhostejní k tomu, co nakupují a konzumují, a zajímají se o potraviny co se týče postupu výroby a jejich původu. Zájem o původ potravin roste, především i z důvodu nekvalitních potravin, které se dostávají na náš trh.

2.10 Analýza konkurence

Mezi hlavní konkurenty prodejny a bistra na Moravském náměstí, patří podniky zobrazené na mapě pomocí červených puntíků. Přesto musíme připustit určité rozpětí trhu, zahrnující i velké obchodní řetězce, které svoji nabídku v souvislosti s nákupním chováním zákazníků přizpůsobují. Společnost Mikrofarma však chce jít cestou úzkého

segmentu trhu zaměřujícího se na lokální, farmářskou a bio produkci. Musí se však také přizpůsobovat nákupnímu chování zákazníků a snažit se stále zlepšovat co se týče nabízeného sortimentu.

Součástí kapitoly bude analýza jednotlivých konkurentů pomocí komunikačního mixu.



Obrázek 8: Mapa konkurenčních podniků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 81)

2.10.1 Steinhauser s.r.o.



Obrázek 9: Logo Steinhauser

(Zdroj: 82)

Steinhauser se zabývá výrobou a zpracováním masných výrobků. Řeznictví Steinhauser se zaměřuje na prodej svých výrobků i do řady řetězcových prodejen, tím pádem jde spíše cestou kvantity. Cena výrobků v řeznictví se příliš neodchyluje od cen masných výrobků

prodáváných v super či hypermarketech. Hovězí a vepřové maso pochází výhradně z českých chovů (82).

Komunikační mix Steinhausera

Společnost Steinhauser využívá následující komunikační prostředky.

Tabulka 16: Komunikační mix Steinhauser

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 82)

Reklama	Podpora prodeje	Public relations	Online marketing	Osobní prodej	Event marketing
TV spot se známým českým hercem	Slevy pro velkoobchod	Online firemní magazín	Webová stránka s e-shopem	ano	Guláš fest
Polepy na autech	Měsíční akce na vybrané produkty		Facebook		Gastro festival v Praze
	Ochutnávky		Instagram		

Sociální sítě

Ze sociálních sítí je podnik registrován pouze na Facebooku a Instagramu.

Tabulka 17: Sociální sítě Steinhauser

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 83, 84)

Facebook	
Počet fanoušků	1301
Počet sledujících	1330
Forma příspěvků	fotografie, obrázky
Frekvence přidávání příspěvků	nepravidelnost, cca 1x za týden
Obsah příspěvků	spolupráce s různými restauracemi a bistry, vlastní výrobky, události a dění ve firmě
Hodnocení společnosti (max. 5 hvězdiček)	4 hvězdičky
Instagram	
Počet sledujících	186
Forma příspěvků	fotografie
Frekvence přidávání příspěvků	nepravidelnost, cca. 1x za tři měsíce
Obsah příspěvků	propagace produktů

2.10.2 Sklizeno



Obrázek 10: Logo Sklizeno

(Zdroj: 85)

Sklizeno funguje na principu franchisingu. Nyní má společnost Sklizeno celkem 26 prodejen, z toho 8 prodejen v Brně (85).

Sklizeno se specializuje na prodej farmářských produktů především z České republiky, ale uskutečňuje prodej výrobků i ze zahraničí. Společnost také apeluje na kvalitu prodávaného sortimentu a původ potravin. Sklizeno preferuje odběr výrobků od malé lokální produkce. Ceny produktů v prodejnách Sklizeno jsou vyšší než v běžném řetězci (85).

Komunikační mix Sklizeny

Sklizeno využívá všechny formy propagace vyjma event marketingu.

Tabulka 18: Komunikační mix Sklizeny

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 85)

Reklama	Podpora prodeje	Public relations	Online marketing	Osobní prodej	Event marketing
Reklamní panely na zastávkách MHD	Věrnostní program	Catering	Webová stránka s e- shopem*	ano	-
Celoplošná reklama na tramvaji	Dárkové balíčky	Firemní občerstvení	Facebook		
Letáky na prodejně	Dárkové poukazy	Zmínka na webech dodavatelů	Instagram		
	Ochutnávky		Twitter		

*pozn. e-shop byl zřízen až po vyhlášení nouzového stavu na území České republiky kvůli pandemii koronaviru

Sociální sítě

Sklizeno působí na Facebooku, Instagramu a Twitteru.

Tabulka 19: Sociální sítě Sklizeno

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 86, 87, 88)

Facebook	
Počet fanoušků	65000
Počet sledujících	64217
Forma příspěvků	fotografie, obrázky
Frekvence přidávání příspěvků	nepravidelnost, každý třetí den
Obsah příspěvků	propagace prodávaných značek
Hodnocení společnosti (max. 5 hvězdiček)	nedostupné
Instagram	
Počet sledujících	24500
Forma příspěvků	fotografie
Frekvence přidávání příspěvků	nepravidelnost
Obsah příspěvků	Identické jako facebookové příspěvky
Twitter	
Počet sledujících	1800
Aktivita	neaktivní

2.10.3 Farma Zelenka



Obrázek 11: Logo Farma Zelenka

(Zdroj: 89)

Farma Zelenka se zaměřuje na chov, výkrm a další zpracování krůt, také na prodej krůtího a kuřecího masa (89).

Farma Zelenka se zaměřuje pouze na prodej svého krůtího či kuřecího masa a výrobků z něj. Firma chová zvířata na vlastních farmách. Ceny produktů jsou vyšší než v běžném řetězci. Společnost dodává své výrobky i do maloobchodních prodejen jako je např. síť Coop nebo Sklizeno (89).

Komunikační mix Farmy Zelenka

Společnost Farma Zelenka využívá všechny prvky komunikačního mixu.

Tabulka 20: Komunikační mix Farma Zelenka

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 89)

Reklama	Podpora prodeje	Public relations	Online marketing	Osobní prodej	Event marketing
Reklamní tabule před prodejnou	Dárkový poukaz	Internetové články	Webová stránka s e- shopem	ano	Farmářský trh Heřmánek
Polepy na autech			Facebook		

Sociální síť

Farma Zelenka komunikuje pouze přes facebookový profil.

Tabulka 21: Sociální síť Farma Zelenka

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 90)

Facebook				
Počet fanoušků		924		
Počet sledujících		951		
Forma příspěvků		fotografie, obrázky		
Frekvence přidávání příspěvků		pravidelnost, každý druhý den		
Obsah příspěvků		tipy na zdravé recepty z krůtího masa, informace o pozitivních účincích krůtího masa na lidský organismus		
Hodnocení hvězdiček)	společnosti	(max. 5	5	5 hvězdiček

2.10.4 Koloniál



Obrázek 12: Logo Koloniál

(Zdroj: 91)

Prodejna koloniál se zaměřuje na prodej tradičních potravin vyprodukovaných pouze v České republice. Tato společnost má snahu navázat na dobu První republiky, kdy byly zákazníkům nabízeny převážně regionální a kvalitní produkty (91).

Komunikační mix Koloniálu

Společnost Koloniál využívá všechny prvky komunikačního mixu kromě event marketingu.

Tabulka 22: Komunikační mix Koloniál

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 91)

Reklama	Podpora prodeje	Public relations	Online marketing	Osobní prodej	Event marketing
Reklamní tabule před prodejnou	Speciální sezónní balíčky	Sloupek v lokálních novinách	Webová stránka	ano	-
Polepy na autech		Hodnocení webu biomapka.cz	Facebook		
			Instagram		
			Twitter		

Sociální sítě

Koloniál má profil na následujících sociálních sítích: Facebook, Instagram, Twitter.

Tabulka 23: Sociální sítě Koloniál

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 92, 93, 94)

Facebook	
Počet fanoušků	1729
Počet sledujících	1759
Forma příspěvků	fotografie
Frekvence přidávání příspěvků	pravidelnost, každý druhý den
Obsah příspěvků	nabízený sortiment
Hodnocení společnosti (max. 5 hvězdiček)	5 hvězdiček
Instagram	
Počet sledujících	95
Forma příspěvků	fotografie
Frekvence přidávání příspěvků	pravidelnost, každý druhý den
Obsah příspěvků	identické jako facebookové příspěvky
Twitter	
Počet sledujících	9
Aktivita	neaktivní

2.10.5 Dobrej špajz



Obrázek 13: Logo Dobrej Špajz

(Zdroj: 95)

Společnost Dobrej Špajz se prezentuje jako prodejna s farmářskými potravinami. Prioritou společnosti je prodej kvalitních produktů a osobní přístup k zákazníkům. Heslem společnosti je boj proti globalizaci v potravinářství (95).

Komunikační mix Dobrého Špajzu

Dobřej Špajz využívá všechny formy komunikačního mixu.

Tabulka 24: Komunikační mix Dobřej Špajz

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 95)

Reklama	Podpora prodeje	Public relations	Online marketing	Osobní prodej	Event marketing
Reklamní bannery před prodejnou	Dárkové balíčky	Weby dodavatelů	Webová stránka	ano	Otevíráme Minskou
Letáky na prodejně	Ochutnávky		Facebook		Minská open 3
Reklama v lokálním zpravodaji					Pekařská fest

Sociální síť

Společnost Dobřej Špajz využívá ke komunikaci pouze sociální síť Facebook.

Tabulka 25: Sociální síť Dobřej Špajz

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 96)

Facebook	
Počet fanoušků	1300
Počet sledujících	1364
Forma příspěvků	fotografie, obrázky
Frekvence přidávání příspěvků	nepravidelnost, cca 3x za měsíc
Obsah příspěvků	novinky, organizační záležitosti, objednávky
Hodnocení společnosti (max. 5 hvězdiček)	4,6 hvězdiček

2.11 Shrnutí komunikačních mixů konkurence

Všechny analyzované konkurenční podniky využili nějaký typ reklamy, prostředky pro podporu prodeje a potenciální zákazníci se o nich mohou dozvědět přes různé kanály. Webovou stránku vlastní každý konkurent.

Tabulka 26: Komunikační mix konkurence

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 82, 85, 89, 91, 95)

	Reklama	Podpora prodeje	Public relations	Online marketing	Event marketing
Steinhauser	televize, auta	slevy i pro velkoobchod, ochutnávky	online magazín	web, FB, Instagram	účastní se akcí
Sklizeno	tramvaj, zastávka MHD, před prodejnou, letáky	věrnostní program, dárk. balíčky, poukazy, ochutnávky, slevy	weby dodavatelů	web, FB, Instagram, Youtube, Twitter	-
Farma Zelenka	před prodejnou, auta	dárkový poukaz	restaurace, letáky, noviny	web, FB	účastní se akcí
Koloniál	před prodejnou	sezónní balíčky	noviny	web, FB, Instagram, Twitter	-
Dobřej Špajz	před prodejnou, letáky, noviny	ochutnávky	weby dodavatelů	web, FB	účastní se akcí

Facebookový profil má každý konkurenční podnik. Kromě Dobrého Špajzu mají všichni konkurenti účet na síti Instagram. Twitterový profil využívá pouze Sklizeno, Koloniál. Kanál na Youtube má pouze Sklizeno.

Tabulka 27: Sociální sítě konkurence

(Vlastní zpracování dle: 52, 53, 54, 56, 83, 84, 86, 87, 88, 90, 92, 93, 94)

Sociální sítě (počet fanoušků/sledujících)				
	Facebook	Instagram	Youtube (počet shlednutí)	Twitter
Mikrofarma	4800	1224	24	146
Steinhauser	1330	186	-	-
Sklizeno	65000	24500	1800	1764
Farma Zelenka	951	-	-	-
Koloniál	1759	95	-	9
Dobřej Špajz	1326	-	-	-

Klíčové atributy hodnoty, na které se konkurence zaměřuje

Každý podnik se snaží vytvářet nejen pomocí marketingu hodnotu, kterou následně dodává zákazníkovi.

Tabulka 28: Klíčové atributy hodnoty konkurence

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Konkurent	Atribut
Steinhauser	cenová dostupnost, zavedená značka, kvantita
Sklizeno	podpora malých farmářů, marketing, design
Farma Zelenka	rodinná tradice, vlastní chov
Koloniál	atmosféra První republiky, lokální potraviny, vztah se zákazníky
Dobřej Špajz	boj proti globalizaci v potravinářství, lokální potraviny

2.12 SWOT analýza

SWOT analýza vychází ze souhrnu analýz praktické části práce. Součástí SWOT analýzy je výčet silných a slabých stránek (vnitřní prostředí) dále příležitostí a hrozeb (vnější prostředí). Tabulka zobrazuje seznam vnitřních a vnějších faktorů, které jsou hodnoceny prostřednictvím párového srovnání. Pomocí plus mínus matice je zjištěna důležitost jednotlivých faktorů pomocí daného pořadí.

Silné stránky

- S1: kvalitní suroviny
- S2: šířka sortimentu
- S3: ekologické obaly
- S4: poloha bistra a prodejny v centru Brna
- S5: ověřený původ masa prostřednictvím QR kódu

Slabé stránky

- W1: vyšší ceny výrobků
- W2: nedostatek kvalifikovaného personálu
- W3: nedostatečná propagace
- W4: malý prostor bistra
- W5: nedůsledné informování zákazníků o účasti na akcích

Příležitosti

- O1: stoupající počet obyvatel Jižní Moravy
- O2: poptávka mezinárodní klientely v rámci Jižní Moravy
- O3: růst poptávky po online nákupech
- O4: přetrvávající popularita slevových akcí
- O5: růst poptávky po výrobcích

Hrozby

- T1: rostoucí počet konkurentů

- T2: rozšiřující se nabídka farmářských, bio výrobků obchodních řetězců
- T3: zvýšení cen vstupních surovin
- T4: zvýšení cen nájemného
- T5: dopady koronavirové krize

Vzájemný vztah mezi položkami vnitřního a vnějšího prostředí byl ohodnocen následujícím způsobem:

- silná oboustranně pozitivní vazba: „+ +“,
- silná oboustranně negativní vazba: „- -“,
- slabá pozitivní vazba: „+“,
- slabá negativní vazba: „-“,
- žádný vzájemný vztah: „0“.

Tabulka 29: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

		S-silné stránky					W-slabé stránky					suma	pořadí
		S1	S2	S3	S4	S5	W1	W2	W3	W4	W5		
O-příležitosti	O1	++	++	+	++	++	-	-	-	-	-	4	4
	O2	++	++	0	+	0	0	0	-	0	-	3	5
	O3	++	++	+	0	++	0	0	-	0	-	5	2-3
	O4	+	++	0	++	+	0	0	0	-	0	5	2-3
	O5	++	++	++	++	++	0	0	0	0	0	10	1
T-hrozby	T1	-	-	0	--	0	--	0	-	0	0	-7	1-2
	T2	0	--	0	0	--	--	0	-	0	0	-7	1-2
	T3	-	-	0	0	0	--	0	0	0	0	-4	4
	T4	0	0	0	--	0	-	0	0	0	0	-3	5
	T5	-	0	0	-	0	--	-	-	0	0	-6	3
suma		6	6	4	2	5	-10	-2	-6	-2	-3		
pořadí		1-2	1-2	4	5	3	1	4-5	2	4-5	3		

2.12.1 Shrnutí SWOT analýzy

Z Plus mínus matice plyne důležitost jednotlivých faktorů, kterou zjistíme pomocí sumy – vysoké číslo znamená vyšší význam a naopak. U **silných stránek** mají největší význam kvalitní suroviny a šířka sortimentu. Co se týká **slabých stránek** byly nejdůležitější

faktory vyšší cena výrobků (suma -10) a nedostatečná propagace (suma -6). U **hrozeb** měl velký význam rostoucí počet konkurentů, a rozšiřující se nabídka farmářských, bio výrobků obchodních řetězců (suma -7). Velký význam u **příležitostí** měl růst poptávky po výrobcích (suma 10) dále pak přetrvávající popularita slevových akcí a růst poptávky po online nákupech (suma 5).

Shrnutí konkurenceschopnosti Mikrofarmy vs. konkurence

V rámci konkurenceschopnosti jsou hlavní konkurenční výhody analyzovaného podniku Mikrofarma kvalitní suroviny a široký sortiment. Hlavní nevýhody podniku, které vyplynuly ze SWOT analýzy, jsou vyšší cena a nedostatečná propagace.

Konkurenční výhodu v podobě kvalitních a lokálních surovin uvádí svým zákazníkům všechny analyzované společnosti. Všechny podniky spojuje vyšší cena produktů, výjimku tvoří společnost Steinhauser.

Společnost Steinhauser vytváří konkurenční výhodu především cenovou dostupností, zavedenou značkou a pobočkami po celé republice. Nevýhodou v rámci konkurenčního boje je zaměření na kvantitu (prodej do řetězcových prodejen) a nefunkční internetový magazín.

U společnosti Sklizeno je hlavní výhoda v silném marketingu, další výhodou je velká fanouškovská základna na sociální síti Facebook a pobočky po celé republice. Po vypuknutí pandemie Covid-19 se Sklizeno rychle adaptovalo na současnou situaci a zavedlo internetový obchod. Mezi konkurenční nevýhody Sklizeny řadím neúčast na akcích v posledních letech v rámci event marketingu, nekvalifikovaný personál a min. hodnotu nákupu na e-shopu 500 Kč.

Konkurenční výhody Farmy Zelenka jsou rodinná tradice, vlastní chov krůt a pojízdná prodejna. Za hlavní nevýhodu považují polohu prodejny v brněnské tržnici – velice „zapadlá“ oblast vně tržnice. Aktuálně je tato pobočka znevýhodněna – kvůli vládním opatřením je do 11. května uzavřena.

Společnost Koloniál má konkurenční výhodu díky přátelské obsluze a výhradně regionálními potravinami. Zásadní nevýhody Koloniálu jsou absence e-shopu, žádný event marketing a nepřehledný web.

Hlavní výhodou Dobrého Špajzu je využití všech prvků komunikačního mixu. Mezi nevýhody vybírám chybějící internetový obchod, nepřehledné webové stránky a dosud nezaložený profil na Instagramu.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část práce se soustředí na konkrétní návrhy, postup jejich realizace, nákladovou stránku a očekávané přínosy, respektive rizika.

Nedávné propuknutí koronaviru silně ovlivnilo všechny stránky života a přineslo významné změny v životním stylu lidí. Mnoho podniků se uzavírá, ztrácí své klienty a zisky v důsledku této situace. Proto bych v návrhové části práce apelovala na společnost Mikrofarma, aby se v budoucnu zaměřila na online aspekt podnikání a správnou digitální strategii, která se v současnosti stala životně důležitou taktikou pro dosažení zisku a pro přilákání nových a udržení stávajících zákazníků.

Před realizací návrhů doporučuji podniku stanovení klíčového kanálu, který bude pro komunikaci Mikrofarmy stěžejní. Doporučuji zvolit sociální síť Facebook pro každodenní komunikaci se zákazníky, dále doporučuji zvýšit aktivitu na Instagramu, který je také důležitým prvkem v komunikaci se zákazníky.

V práci jsem se zaměřovala na komunikační mix jakožto 1P z marketingového mixu. V průběhu analyzování podniku však vyplynulo, že je třeba udělat změny i v jiných částech 4P.

Návrhy se obsahově týkají:

- úpravy komunikace podniku na Facebooku,
- pravidelných videoblogů,
- slevových akcí přes aplikaci Nesněženo,
- kurzu pro studenty v oboru řezník,
- rozvozu poledních menu do blízkých podniků.

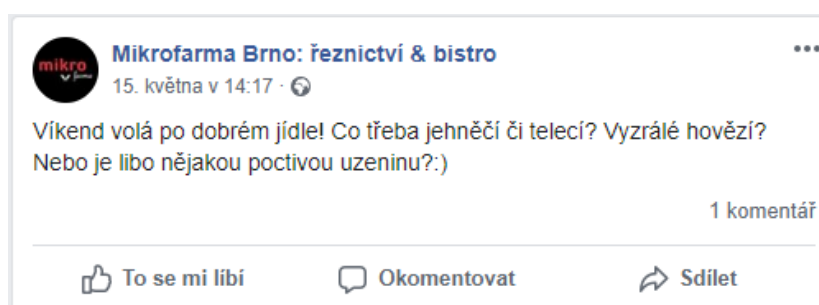
3.1 Úprava komunikace podniku na Facebooku

Zvolit síť Facebook jakožto zásadní komunikační kanál podniku vyplynulo z toho, kolik českých uživatelů využívá tuto síť, a také z důvodu velkého počtu fanoušků na facebookovém profilu společnosti.

Cílem návrhu je vylepšit aktuální komunikaci na sociální síti Facebook, která by pro společnost měla být klíčovou.

Sdílené příspěvky

Přes to, že se na profilu Mikrofarmy objevují příspěvky pravidelně každý den, ne všechny dokážou uživatele zaujmout, viz. obrázek.



Obrázek 14: Textový příspěvek na FB

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 52)



Obrázek 15: Foto příspěvek na FB

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 52)

Obrázek 14 demonstruje častý typ příspěvku na profilu Mikrofarmy. Společnost se snaží krátkým statusem s otázkou navázat oboustrannou komunikaci se zákazníky. Z obrázku je patrné, že příspěvek zaujal pouze jednoho člověka. Na statusu nepřibýlo ani žádné „to se mi líbí“, Facebook takový příspěvek vyhodnotí jako fádni a dosah příspěvku může klesnout až na 5% (97).

Doporučuji příspěvky, které neobsahují vizuální prvky zcela vypustit. Pro zákazníka příspěvek z obr. 14 nepůsobí nijak zajímavě a není zcela jasné jeho poselství. Ve velkém množství dat objevujících se na síti, se takový příspěvek zcela ztratí. Pro srovnání je použit příspěvek s fotkou na obrázku 15.

Sdílení fotky na facebookovém profilu společnosti má mnohem větší úspěch než pouhý textový status. Uživatel by měl na první pohled poznat, jaké sdělení příspěvek prezentuje. K docílení většího dosahu v okruhu uživatelů, se doporučuje sdílet příspěvky, které pobízejí ke komentáři. Čím více komentářů, tím větší dosah Facebook příspěvku umožní. Úspěšné mohou být příspěvky s otázkou, na kterou je jednoduché odpovědět či nějaké hlasování, které se bude týkat například gastronomie (97).

Dalším tipem pro větší dosah příspěvku je sdílení. Uživatelé rádi sdílejí citáty či motta. Doporučení pro tento typ příspěvku je najít vhodný citát se kterým se mnoho lidí ztotožní a doplnit ho o zajímavou fotografii – buď vlastní nebo volně dostupnou na internetu.

Pokud by se stránka Mikrofarmy na Facebooku stala pro podnik stěžejním kanálem, mým dalším doporučením je odkazovat se na internetový obchod, nejlépe každý den. Cílem příspěvků s odkazem je nalákat zákazníky na internetový obchod podniku. Mikrofarma se na svůj e-shop odkazuje velmi málo.

Adresa URL působí vizuálně lépe pokud se vloží k příspěvku hned na začátku editace a poté se vymaže, zůstane tak jen odkaz bez „modré“ URL adresy. Po prokliku daného příspěvku se uživatel dostane na internetový obchod podniku (97).



Obrázek 16: Příspěvek s URL adresou

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 52)

Účast na akcích

Na Facebooku by také neměly chybět informace o účastni na akcích, kterých se podnik účastní. Vhodné by bylo vytvořit pro každou akci událost na facebookovém profilu nebo sdílet události vytvořené jinou organizací.

Na akce by společnost měla upozorňovat pravidelně: první příspěvek o účastni na akci – měsíc před akcí, druhý příspěvek – 2 týdny před akcí, třetí příspěvek – týden před akcí, čtvrtý příspěvek – den před akcí a poslední příspěvek v den konání akce.

Propagace příspěvků

Propagací konkrétních příspěvků společnost docílí vyššího dosahu. Dosah u příspěvku, který není propagovaný záleží pouze na počtu „to se mi líbí“, komentářů a sdílení (97).

Náklady na uskutečnění návrhu

Náklady na úpravu komunikace na Facebooku se budou týkat pouze částky za propagaci konkrétního příspěvku, ostatní části návrhu spadají do pracovní náplně marketingového pracovníka podniku. Před samotným propagováním příspěvku, je třeba nastavit potřebné podrobnosti: okruh uživatelů, celkový rozpočet, trvání propagace.

Okruh uživatelů:

- věk: 23-60 let
- lokalita: Brno
- zájmy: gastronomie, péče o zdraví, maso, farma, bistro, steak

Celkový rozpočet: 3000 Kč

Trvání propagace: 4 dny (1.- 4.8.2020)

Při specifikaci cílového okruhu uživatelů, celkového rozpočtu, zájmů cílových uživatelů a trvání propagace bude mít konkrétní propagovaný příspěvek dosah 7,2 tis. až 20,7 tis. lidí, kteří uvidí propagovaný příspěvek (52).

Přínosy:

Zdokonalení komunikace na profilu společnosti.

Větší dosah facebookových příspěvků.

Dopad na prodej.

3.2 Pravidelné videoblogy

Po vypuknutí pandemie koronaviru začalo ještě více dominovat online prostředí. Podniky se na tuto skutečnost snaží adaptovat a co nejvíce se přizpůsobovat aktuálnímu chování zákazníků.

Navrhují společnosti v rámci posílení komunikace vytvářet pravidelné videoblogy (tzv. „vlogy“), které budou umístěny na sociální síti Facebook, Youtube kanálu a na webových stránkách.

Cílem návrhu je prostřednictvím online kanálů představit zákazníkům kvalitní suroviny Mikrofarmy, jako jednu z **nejsilnějších stránek** podniku a posílit komunikaci podniku se zákazníky.

Primárně budou vlogy přidávány na Facebook, jakožto klíčový komunikační kanál, dále budou sdíleny i na nejrozsáhlejší online platformě Youtube, sloužící ke sdílení videí, a také na webových stránkách společnosti, pro pokrytí dalších online kanálů.

Ve video příspěvku bude vystupovat silná osobnost z týmu kuchařů, který se bude pravidelně objevovat na sociálních sítích a webových stránkách.

Podstatou videa s kuchařem v roli „ambasadora“ bude představit sledujícím přípravu pestré palety pokrmů (především z masa) a kvalitních surovin, které lze zakoupit v podniku Mikrofarma. Další náplní budou tipy na oběd či večeři nebo oblíbené celosvětově známé recepty. Kuchař bude za tuto nad rámcovou činnost pobírat za každé video 300 Kč.

Výhodou Facebooku případně i sítě Youtube je okamžitá zpětná vazba od diváků. Diváci mohou pod video zhodnotit daný díl, rozpoutat debatu, klást otázky nebo přidat tipy na námět dalšího dílu.

Video bude natáčeno každou neděli v zázemí bistra (v neděli je bistro zavřené), zveřejňováno bude každou středu ve 13 hodin, z důvodu vysoké aktivity uživatelů na sociálních sítích v době polední pauzy (98). Celkem se tedy natočí 20 videí za období 1.8.-16.12. 2020.

Délka vlogu by neměla být příliš dlouhá, aby diváky od sledování neodradila, doporučila bych optimální délku přibližně 15 minut. Vaření určitých pokrmů může zabrat i více než dvě hodiny, po natočení dílu se tedy celé video sestříhá do optimální délky.

Jelikož úprava videa není náplní práce kuchaře Mikrofarmy, zajištění úpravy by měl mít na starosti marketingový specialista Mikrofarmy, který bude mít dvě možnosti. Možnost první je úprava videa svépomocí (existuje mnoho online programů sloužící k úpravě videí, které jsou dostupné zcela zdarma, na internetu jsou také dostupné návody, jak na úpravu videa, krok za krokem). V případě, že by zaměstnanec, který se o marketing stará, nezvládl editování videa, je zde možnost druhá, tj. oslovení externího specialisty, který si účtuje za úpravu jednoho videa přibližně 450 Kč (99).

Sdílení videa na Facebooku má větší tendenci uživatele zaujmout, díky jeho automatickému spouštění (97). Mikrofarma by také měla na svém facebookovém profilu upozorňovat na blížící se video příspěvky a lákat fanoušky ke shlédnutí.

Pro podnícení k vyšší sledovanosti, budou představeno 10 speciálních dílů, které se budou zabývat konkrétní tematikou – např. svátek, období v roce, speciální událost, atd. Na konci speciálního vlogu bude vyhlášena soutěž o poukazy v hodnotě 300 Kč na nákup do Mikrofarmy. Podmínkou zařazení do soutěže je sdílení daného vlogu na svém osobním profilu a originální komentář pod videem na profilu Mikrofarmy, proč by měl poukázku konkrétní uživatel vyhrát.

Příspěvek bude mít sdílením a komentováním mnohem větší dosah v okruhu facebookových uživatelů, a nemusí být ani propagován.

Následující týden po odvysílání speciálního dílu, účinkující kuchař vylosuje z komentářů pod videem jednoho výherce. Výherce obdrží dárkový poukaz.

Pokud by o natáčení videa neměl nikdo z týmu kuchařů Mikrofarmy zájem, video blogy může vést i kuchař z jiného podniku, který by vařil výhradně ze surovin Mikrofarmy. V minulosti již určitá výměna kuchařů v bistru proběhla a společnost si tuto spolupráci pochvalovala.

Harmonogram video blogu

Tabulka 30: Harmonogram vlogu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3 – 5 minut	Rozbor zpětné vazby k minulému dílu, případné odpovědi k dotazům
8 – 10 minut	- Představení připravovaného jídla, - Samotné vaření, popis jednotlivých kroků přípravy jídla - Ochutnávka hotového pokrmu, zhodnocení
3 – 5 minut	Vyhlášení vítěze (ve speciálním dílu)

Hodnotová nabídka

Tabulka 31: Hodnotová nabídka videoblogy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákaznickovy úkoly	Přínosy	Obtíže
hlad	znalost nových receptů	neznalost postupu přípravy jídla
naučit se vařit	zábava	nedostatek potřebných surovin
inspirace		
online prostředí		
Produkt = videoblogy	Tvorba přínosů	Řešení obtíží
	tipy na recepty	kuchař demonstrující postup přípravy pokrmu
	soutěž	použité suroviny, dostupné na prodejně

Náklady na uskutečnění návrhu

Tabulka 32: Náklady na vlogy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 99)

Suroviny	5000 Kč
Odměna kuchař	7500 Kč
Poukazy	3000 Kč
Úprava videa (20 ks)	0 Kč (9000 Kč)
Celkem	15500 Kč (24500 Kč)

Přínosy:

Zvýšení počtu nákupů na prodejně.

Rozšíření povědomí o společnosti na Facebooku.

Rizika:

Video blogy budou mít nízkou sledovanost.

Kuchař nebude mít potenciál pro natáčení videí.

3.3 Slevové akce – Nesněženo

Společnost Mikrofarma občas nabízí slevové akce zejména na včerejší pečivo či na produkty s blížícím se datem spotřeby. O takových slevách se zákazník může dozvědět pouze na prodejně – sleva je napsaná přímo u výrobku. Mikrofarmě navrhuji spolupráci s brněnským projektem Nesněženo, který zachraňuje zbylé jídlo v restauracích přes mobilní aplikaci.

Cílem návrhu je záchrana zbylého jídla na prodejně i v bistru a současně zviditelnění se v internetovém prostředí a budování dobrého jména společnosti. Návrh také přispívá k podpoře prodeje.

Mikrofarma by do projektu mohla zapojit, jak výrobky a potraviny, tak zbylé pokrmy v bistru. Aplikace má zabránit plýtvání jídla a pomáhá restauracím doprodat zbylé výrobky či pokrmy. V současnosti aplikaci využívá 119785 uživatelů (100). Po stažení aplikace má uživatel možnost zakoupit konkrétní produkt, pokrm či potravinu s minimálně 30 % slevou.

Nesnězeno funguje na principu „objednej a vyzvedni“. Zákazník si vybere konkrétní pokrm, zaplatí přes aplikaci a poté si jej vyzvedne ve vybrané restauraci. Podnik se tak nemusí starat o zbytečnou likvidaci zbylých potravin a pokrmů.

Zákazníci mohou toto gesto vnímat velice pozitivně, Mikrofarma si může vylepšit svoji image v očích zákazníků, jelikož myslí ekologicky, což je v dnešní době jeden z trendů.

Za využívání služeb projektu Nesnězeno je účtována provize ve výši 30 %, tzn. ve výši dané slevy (100). Pro ilustraci: pokud se společnosti nepodaří prodat produkt v ceně 100 Kč, v mobilní aplikaci si ji zákazník může zakoupit za zvýhodněnou cenu 70 Kč a výše slevy (30 Kč) patří Nesnězeno. Mikrofarma tak utrží za záchranu 70 Kč. Pro společnost je to mnohem lepší možnost než produkty zlikvidovat a neutřít nic.

V případě postihnutí České republiky další vlnou pandemie, která se očekává na podzim, se může spolupráce s projektem hodit. Přes aplikaci lze objednávat a následně vyzvednout jídla i v nouzovém režimu, beze slev.

Hodnotová nabídka

Tabulka 33: Hodnotová nabídka Nesnězeno

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákaznickovy úkoly	Přínosy	Obtíže
hled	nižší cena	obava z prošlých potravin
ekologie		
mít dobrý pocit		
online prostředí		
Služba = slevové akce	Tvorba přínosů	Řešení obtíží
	30 % sleva na jídlo	potraviny s blížícím se datem spotřeby/potraviny neprodané tentýž den

Náklady na uskutečnění návrhu

Společnost nemusí platit žádné další náklady za využívání služeb aplikace navíc, odvede pouze 30% provizi.

- *Za podmínek zachránění jídla, potravin a výrobků v ceně 5000 Kč měsíčně.*

Tabulka 34: Provize Nesněženo

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 100)

Provize Nesněženo 30%	$5000 * 0,3 = 1500 \text{ Kč}$
Celkem	1500 Kč

Náklady celkem = 0 Kč.

Přínosy:

Zvýšení podpory prodeje.

Záchrana neprodaného sortimentu.

Ekologické smýšlení.

Budování dobrého jména společnosti.

Rizika:

Nezájem ze strany uživatelů aplikace.

3.4 Kurz pro studenty v oboru řezník

Ze SWOT analýzy vyplynul jako jedna ze slabých stránek nedostatek kvalifikovaného personálu. Obory jako jsou kuchař či řezník nejsou v dnešní době příliš navštěvovány.

Cílem návrhu je posílení slabých stránek (nedostatek kvalifikovaného personálu) a podpoření public relations.

V Brně se obor řezník – uzenář vyučuje pouze na jediné střední škole, na ulici Charbulova. Pro nalákání uchazečů je pro tento obor poskytováno i prospěchové stipendium.

Navrhuji společnosti Mikrofarma navázat spolupráci se Střední školou Charbulova ve formě praxe pro studenty 3. ročníku oboru řezník – uzenář.

Mikrofarma by studentům nabídla možnost účastnit se pěti denního kurzu, na jehož konci se uskuteční soutěž o nejlepší tlačenku. Výherci bude po ukončení studia, nabídnuta pracovní pozice v týmu řezníků Mikrofarmy.

Kurz by byl pro studenty zdarma s kapacitou max. pěti žáků. Výcvik by probíhal v dubnu roku 2021, těsně před ukončením jejich studia. Kurz se bude konat od pondělí do pátku, každý den zhruba 3 až 4 hodiny v zadních prostorách prodejny na Selské ulici v Maloměřicích. V zadní části prodejny se nachází bourárna, zrárna a speciální místnosti pro přípravu a zpracování masa. Kurz povede zkušený řezník Mikrofarmy.

Studenti se na kurzu dozvědí hlavní filozofii společnosti, tzn. Mikrofarma jde cestou kvality, nikoliv kvantity, dále budou rozvíjet své dosavadní znalosti z oboru. Důraz bude kladen především na praktickou část – studenti budou mít možnost zkoušet různé postupy zpracování masa či masných výrobků. Řezník, který celý výcvik poveden, by měl klást důraz na přátelský kolektiv, příjemné prostředí v celé společnosti a firemní benefity.

Posledního dne kurzu se navíc zúčastní jeden z majitelů a vedoucí prodejny na Selské. Majitel vyhlásí na začátku kurzu soutěž o nejlepší tlačenu. Posuzovat její chuť bude právě majitel, vedoucí prodejny a „trenér“ řezník. Společně by měli vyhlásit výherce celého kurzu, kterému bude následně nabídnuta pracovní pozice v podniku.

Harmonogram kurzu

Tabulka 35: Harmonogram kurzu řezníků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pondělí	Seznámení učňů se zázemím podniku, představení společnosti majitelem, prohlídka prostoru bourárny, zrárny, výroby, teoretická příprava.
Úterý	Práce s masem – porcování, různé způsoby přípravy masa (namletí, v celku, plátky, nudličky,...).
Středa	Výroba šunky (vepřové, kuřecí).
Čtvrtek	Návštěva farmy, dodávající do podniku maso. Následuje výroba husí a kachní paštiky.
Pátek	Vyhlášení soutěže o nejlepší tlačenu kurzu. Výroba tlačenky. Porota (majitel, řezník vedoucí kurz, vedoucí prodejny) degustace vyrobených tlačenek. Vyhlášení vítěze.

Náklady na uskutečnění návrhu

Tabulka 36: Náklady na kurz řezníků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zajištění surovin pro studenty	10000 Kč
Odměna vedoucího kurzu	3000 Kč
Celkem	13000 Kč

Přínosy:

Podpora public relations.

Příliv nové pracovní síly.

Rizika:

O kurz nebude zájem.

3.5 Věrnostní systém

Pro zlepšení nástroje podpory prodeje jakožto součást komunikačního mixu, Mikrofarmě doporučuji rozšíření stávající zákaznické platformy Mikroklubu.

Držitelé zákaznické kartičky jsou zároveň členy tzv. Mikroklubu. Sleva, která je poskytnuta při předložení kartičky v bistru či na prodejně činí pouze 3 %, při využití zákaznické karty ve spřízněné restauraci La Boucheé získá zákazník slevu 5 % na konzumaci.

Aby podnik co nejvíce stimuloval své stálé zákazníky k častějším nákupům, navrhuji zavést v rámci Mikroklubu věrnostní systém. Zákazník by za nákup (kamenná prodejna, e-shop) od částky 200 Kč a výše sbíral body na již zavedenou kartičku. Za konkrétní počet nasbíraných bodů je získána odměna, viz tabulka č.38. Další výhodou rozšíření Mikroklubu by byl přehled o útratě z minulých nákupů a stavu bodů. Zákazník by se přes webové stránky mohl přihlásit do zákaznické zóny pomocí emailu a vytvořeného hesla. Při dosažení konkrétních milníků v počtu nasbíraných bodů, přijde zákazníkovi email s oznámením o dosažení konkrétního počtu bodů s nárokem na odpovídající odměnu.

Cílem návrhu je přimět zákazníky k opakovaným nákupům a posílení podpory prodeje společnosti.

Aby se zákazníci dozvěděli o této nové možnosti, doporučuji informovat zákazníky především prostřednictvím Facebooku, ostatních sociálních sítí, webových stránek a také na prodejně.

Systém odměňování v Mikroklubu

Následující tabulka demonstruje počet nasbíraných bodů dle utracené částky za nákup.

Tabulka 37: Systém odměňování

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Utracená částka	Počet bodů
200 až 500 Kč	1
501 až 1000 Kč	5
nad 1000 Kč	10
Počet nasbíraných bodů	Odměna
50	50 Kč na další nákup
100	100 Kč na další nákup
150	150 Kč na další nákup

Hodnotová nabídka

Tabulka 38: Hodnotová nabídka věrnostní systém

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákaznickovy úkoly	Přínosy	Obtíže
hlad	výhodný nákup	neznalost aktuálního počet bodů
nákup		
Služba = věrnostní systém	Tvorba přínosů	Řešení obtíží
	odměny za nákup	přehled o stavu bodů na webu podniku

Přínosy:

Zvýšení počtu nákupů stálých zákazníků.

Rizika:

Technické problémy v souvislosti se spuštěním nového programu.

Náklady na uskutečnění návrhu

Následující tabulka zobrazuje měsíční náklady na software typu STANDARD od firmy Neobonus. Software kromě věrnostního programu navíc obsahuje aplikaci pro provozovnu, nástroj na návrh a správu kampaní, zprávy do mobilu, statistiky, přehled o zákaznících. Při předplacení softwaru na celý rok, získá společnost 10% slevu (101).

Tabulka 39: Věrnostní program

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 101)

Úkon	Náklad
Zavedení věrnostního programu na webových stránkách	5394 Kč/půl rok
	9710 Kč/rok
Celkem	9710 Kč

3.6 Rozvoz poledních menu do blízkých podniků

Pandemie koronaviru s největší pravděpodobností zapříčiní, respektive již způsobuje změny nákupního chování českých spotřebitelů. Již před vypuknutím koronavirové krize lidé neměli v dnešní uspěchané době dostatek času na běžné věci jako je nákup potravin či zajít si na oběd do restaurace. Poté, co vládní opatření zapříčinily zavření veškerých restauračních provozoven, vzrostla poptávka po rozvozu jídel.

V dnešní době je také čím dál běžnější nechat si dovézt oběd přímo do zaměstnání. V této souvislosti navrhuji společnosti nabídnout rozvoz poledních menu podnikům sídlícím blízko Moravského náměstí (nízké náklady na dopravu).

Tento návrh není standardním nástrojem marketingové komunikace, nicméně se jedná o jedno ze 4P marketingového mixu – distribuci, které je třeba rozšířit, aby byl podnik konkurenceschopnější.

Pokud by společnost uzavřela spolupráci s konkrétním podnikem, který disponuje stovkami pracovníků, mohla by do svého podniku přilákat další spokojené zákazníky,

kterí by společnost po zkušenosti s poledním menu, mohli navštěvovat i v rámci jiné denní doby, případně objednávat si pokrmy přímo domů.

Cílem návrhu je rozšíření distribuce a stávající základny zákazníků, dále přizpůsobení se chování českých spotřebitelů po koronavirové krizi.

Společnost by rozvoz obědů mohla nabídnout institucím jako jsou např. Nejvyšší správní soud ČR či Katastrální úřad, se sídlem na Moravském náměstí.

Po telefonické konzultaci s nabídkou by společnost měla vytvořit konkrétní formu nabídky obědů. V nabídce by měl být kladen důraz především na kvalitní suroviny, které pochází z lokálních farem. Nabídka menu by měla být graficky zajímavá, aby potenciální odběratele zaujala.

Pokrm budou doručovány v papírových taškách takových rozměrů (32x22x24 cm), aby se pokrm v krabici vně tašky nepřevrátil. Papírové tašky je možno potisknout logem Mikrofarmy, aby se společnost více zviditelnila. Při odběru 2000 ks tašek (půl roční spolupráce s blízkým podnikem), vychází cena 1 ks na 4,71 Kč vč. DPH. S dopravou vyjde nákup 2000 ks papírových tašek na 8170 Kč. Při nákupu 4000 ks tašek (roční spolupráce) vychází celkové náklady i s dopravou na 15500 Kč (102).

Spolupráce by měla začít od začátku roku 2021, zkušebně na půl roku, při spokojenosti strávníků se spolupráce prodlouží min. na jeden rok.

Při objednávce více než 5 obědů na jedno rozvozové místo by bylo využito firemního auta – výhodou využití firemního auta je reklamní polep na autě = zviditelnění se. Při menší objednávce navrhuji dovézt oběd na kole či pěšky, pro redukci nákladů za pohonné hmoty.

Návrh prospektu poledního menu pro konkrétní podnik je umístěn v příloze 10.

Hodnotová nabídka

Tabulka 40: Hodnotová nabídka rozvoz

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákaznickovy úkoly	Přínosy	Obtíže
hlad	chutné jídlo	vzhled jídla po cestě
práce	rychlost dovozu	nedostatek času
pohodlí		
Služba = rozvoz poledních menu	Tvorba přínosů	Řešení obtíží
	použití kvalitních surovin	malá papírová taška
	dovoz v přesný čas	rozvoz do práce

Náklady na uskutečnění návrhu

Za daných podmínek:

- při průměrném počtu 70 objednávek menu za týden,
- roční/půl roční spolupráce,
- hodinová sazba pro rozvozového zaměstnance: 110 Kč,
- 251 pracovních dnů v roce 2021,
- průměrná ujetá vzdálenost za týden: 35 km.

Tabulka 41: Náklady na rozvoz poledního menu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 102)

Náklady	Půl roční spolupráce	Roční spolupráce
Suroviny	122990 Kč	245980 Kč
Mzdové náklady	41580 Kč	82830 Kč
Pohonné hmoty	2457 Kč	4914 Kč
Papírové tašky	8170 Kč	15500 Kč
Celkem	175197 Kč	349224 Kč

Přínosy:

Rozšíření distribuce.

Rozšíření stávající základny zákazníků.

Nízké náklady na dopravu.

Rizika:

Podniky nebudou mít o nabídku rozvozu obědů zaměstnancům zájem.

Nízký počet objednávek.

3.7 Zhodnocení návrhů

Návrhy, které jsou v práci představeny jsou zaměřeny zejména na posilování a rozvoj nástrojů komunikačního mixu. V průběhu analýzy podniku byly zjištěny i nedostatky v jiné části marketingového mixu – distribuci, které je třeba vylepšit.

Realizace návrhů by měla být postupná. Nejdříve doporučuji začít se věnovat úpravě komunikace na klíčovém kanálu podniku, tento návrh nepřinese nijak velké finanční zatížení, náklady budou jednorázové a budou se odvíjet od financí, které podnik bude ochoten vložit do propagace příspěvků. Spolupráci s Nesnězeno v rámci podpory prodeje bych zahájila také co nejdříve, jelikož zde nevznikají nad rámcové náklady. Pravidelné vlogy by měly být tvořeny od začátku srpna až do prosince. Pokud se vlogy osvědčí, doporučuji pokračovat v jejich tvorbě i v dalším období. Zavedení věrnostního systému je naplánováno na poslední část roku, náklady se zde budou odvíjet od půlroční nebo roční varianty. Realizace rozvozu poledních menu je finančně nejnáročnějším návrhem, z toho důvodu je plánována na začátek dalšího roku, náklady se zde odvíjí od délky spolupráce s daným podnikem. Posledním realizovaným návrhem by měl být kurz pro studenty oboru řezník. Jedná se o končící ročník, jehož studenti, by měli mít v daném termínu již absolvované veškeré předměty a bude je čekat pouze závěrečná zkouška.

Dále je návrhová část rozdělena na finanční hledisko navrhovaných opatření, posouzení přínosů návrhů a časový plán implementace návrhů.

3.7.1 Finanční zhodnocení návrhů

Tabulka 42 zobrazuje 1. variantu celkových nákladů na jednotlivá opatření. Varianta počítá s půl roční spoluprací při rozvozu poledních menu, půl roční dobou užívání věrnostního programu a zajištěním úprav video blogů marketingovým zaměstnancem společnosti.

Tabulka 42: Finanční zhodnocení návrhů 1. varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Náklady
Úprava komunikace podniku na Facebooku	3000 Kč
Rozvoz poledních menu	175197 Kč
Pravidelné video blogy	15500 Kč
Spolupráce s Nesněženo	0 Kč
Kurz pro studenty	13000 Kč
Věrnostní systém	5394 Kč
Celkem	212091 Kč

Následující tabulka zohledňuje variantu 2., u které se předpokládá s roční spoluprací při rozvozu poledních menu, ročním využívání věrnostního programu a zajištěním úprav video příspěvků externím odborníkem.

Tabulka 43: Finanční zhodnocení návrhů 2. varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Náklady
Úprava komunikace podniku na Facebooku	3000 Kč
Rozvoz poledních menu	349224 Kč
Pravidelné video blogy	24500 Kč
Spolupráce s Nesněženo	0 Kč
Kurz pro studenty	13000 Kč
Věrnostní systém	9710 Kč
Celkem	399434 Kč

Finančně nejnáročněji vyjde návrh na rozvoz poledního menu do konkrétních podniků v okolí Moravského náměstí. Finanční náročnost úpravy facebookové komunikace si může podnik zvolit sám, částka 3000 Kč, která je v práci navržena je čistě orientační. Celkové náklady na pravidelné video blogy se budou odvíjet od zpracování videa, pokud

by video upravoval zaměstnanec marketingu, výrazně by společnosti ušetřil další náklady. Při spolupráci s projektem Nesněženo nevzniknou podniku žádné další finanční náklady, společnost si účtuje pouze 30 % provizi. U věrnostního systému navrhuji zvolit roční variantu, kdy vychází náklady na jeden měsíc používání programu levněji než půl roční užívání.

Celkové náklady za první variantu zhodnocení činí 212091 Kč a druhé varianty 399434 Kč.

3.7.2 Zhodnocení přínosů návrhů

Návrh ve formě úpravy komunikace podniku na sociální síti Facebook má docílit posílení komunikace se zákazníky, zviditelnění se v internetovém prostředí, a také zvýšit počet nákupů, jak na prodejně, tak na e-shopu společnosti.

Pravidelné vlogy mají společnosti přinést větší popularitu v online prostředí. Zákazníkovi, brouzdajícím na webu, který má za cíl naučit se vařit či se nechat inspirovat, podnik nabídne pravidelné video blogy, které pro zákazníka tvoří přínosy ve formě znalosti nových receptů a zábavou.

Díky spojení se s aplikací Nesněženo podnik zachrání potraviny nebo pokrmy, které by se jinak zbytečně vyhodily, a to bez dalších finančních nákladů. Mikrofarma si tímto gestem buduje dobré jméno díky ekologickému smýšlení, které je v takovém typu podnikání potřeba. Zákazníkovi v online prostředí, který smýšlí ekologicky a chce ze sebe mít lepší pocit záchranou jídla, společnost nabídne přínosy ve formě nižší ceny.

Kurz pro studenty končícího ročníku v oboru řezník by měl zaplnit nové pracovní místo na pozici řezníka, kterých je v podniku nedostatek.

Zavedení věrnostního systému by mělo přinést zvýšení počtu nákupů zákazníků, kteří budou odměňováni na základě nasbíraného počtu bodů.

Rozvoz poledních menu do blízkých podniků, je jiná část marketingového mixu, než ostatní výše zmíněné návrhy. V důsledku zjištění rezerv v této oblasti, jsem se pro tento návrh rozhodla. Realizace rozvozu by měla rozšířit distribuci a zvýšit počet nových zákazníků.

3.7.3 Harmonogram realizace návrhů

Realizace návrhů bude probíhat tak, aby se celkové náklady více rozprostřely a nedošlo k výraznému finančnímu zatížení během krátkého období.

Tabulka 44: Harmonogram realizace návrhů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Datum realizace	Návrh
1.-4.8.2020	Propagace příspěvku (v rámci úpravy komunikace na FB)
1.8.2020-1.8.2021	Spolupráce s Nesněženo
5.8.-16.12 2020	Pravidelné video blogy
1.11. 2020-1.11. 2021	Věrnostní systém
4.1.-4.6.2021 (4.1. 2022)	Rozvoz poledních menu
5.4.-9.4. 2021	Kurz pro studenty

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce byl rozvoj konkurenceschopnosti společnosti Mikrofarma pomocí vhodných nástrojů marketingové komunikace.

Teoretická část práce se zaměřovala na objasnění základních literárních pojmů, sloužících k pochopení následující analytické části práce.

Část analytická se soustředila na analýzu fungování společnosti Mikrofarma, zohledňuje vnitřní i vnější faktory, které společnost Mikrofarmu ovlivňují. Interní prostředí bylo analyzováno pomocí hodnotového řetězce, sloužícího k pochopení aktivit v podniku, které tvoří hodnotu pro zákazníka a komunikačního mixu, analyzujícího využití nástrojů propagace podniku. Vnější faktory byly zkoumány prostřednictvím analýzy SLEPTE. Analýza zákazníků proběhla na základě sekundárních zdrojů, následně byla sestavena hodnotová nabídka ke konkrétním typům segmentů zákazníků. Konkurenční podniky byly analyzovány pomocí komunikačních mixů. V závěru analytické části práce je porovnávána konkurenceschopnost podniku Mikrofarma a konkurence na základě konkurenčních (ne)výhod, které vytváří hodnotu pro zákazníka.

V návrhové části jsou představeny návrhy, které by měly posílit komunikaci podniku se zákazníky. Návrhy se soustředí i na posilování silných stránek podniku a eliminaci těch slabých. Byly představeny i návrhy týkající se oblasti podpory prodeje a public relations. Jeden z návrhů byla i změna v jiné oblasti 4P než je propagace = v oblasti distribuce, ve které byly během psaní práce zjištěny určité rezervy. Prostřednictvím všech zmíněných návrhů by mělo dojít k rozvoji a posílení konkurenceschopnosti analyzovaného podniku a vytváření hodnoty pro zákazníka.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. [Česko: J. Lhotský], 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.
- (2) BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.
- (3) JIRÁSEK, Jaroslav. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Brno: Professional Publishing, 2001. ISBN 80-86419-11-8.
- (4) ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 9788072048182.
- (5) Evoluce. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2019-11-28]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Evoluce>
- (6) JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0146-7.
- (7) KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-082-1.
- (8) KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- (9) PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- (10) PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-85605-12-0.
- (11) KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

- (12) OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0452-8.
- (13) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- (14) KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.
- (15) MIHALČOVÁ, Bohuslava, Luboš SOCHA, Barbora GONTKOVIČOVÁ a Vladimír SOCHA. *Marketing management in Other context*. Pulawy: DRUKARNIA WISLA, 2016. ISBN 978-83-946020-0-0.
- (16) JANOUGH, Viktor. *Internetový marketing*. 2. vyd. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.
- (17) 13 tipů jak vytvořit skvělý první dojem z vašeho webu. *Mioweb* [online]. 2020 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.mioweb.cz/13-tipu-jak-vytvorit-skvely-prvni-dojem-z-vaseho-webu/>
- (18) Facebook. *Optimal marketing* [online]. 2012 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.optimal-marketing.cz/slovnicek/facebook>
- (19) Co je online marketing? *Můjsvětmarketingu.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: https://mujsvetmarketingu.cz/digitalni-marketing/co-je-online-marketing/#1_Socialni_site
- (20) Instagram. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2020 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Instagram>
- (21) Instagram. *Optimal marketing* [online]. 2017 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.optimal-marketing.cz/slovnicek/instagram>
- (22) Čechů na sociálních sítích mírně ubývá, zamilovávají si však Instagram. *IDNES.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z:

https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/cesi-socialni-site-facebook-instagram-pruzkum.A190613_130103_domaci_karb

(23) FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0.* 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6.

(24) YOUTUBE MARKETING PRO ZNAČKY. *Get Boost* [online]. 2019 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.getboost.cz/blog/youtube-marketing-pro-znacky/>

(25) YouTube je v počtu uživatelů v Česku jedničkou. *ČT 24* [online]. 2020 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/media/1722273-youtube-je-v-poctu-uzivatelu-v-cesku-jednickou>

(26) Český YouTube: Televizní kanál číslo jedna pro mladé. A nejen pro ně. *Google press* [online]. 2020 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <http://googlepresscz.blogspot.com/2014/09/cesky-youtube-televizni-kanal-cislo.html>

(27) Sbírka listin. *Justice.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=670621>

(28) Alan Munteanu, zakladatel a majitel, Mikrofarma, Brno a Praha. In: *Youtube* [online]. 2020 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=8l9Bg-xlDvo&t=226s>

(29) Farmářským obchodům rostou tržby. *Zemědělec* [online]. 2015 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.zemedelec.cz/farmarskym-obchodum-rostou-trzby/?fbclid=IwAR2WTEthVM3fjhzc5yAFP9v3CrGy8eF1m9Aj0stgBvpP9hPWaNmhbs2AAZY>

(30) KLÍČOVÁ, Veronika. Re: Tržby Mikrofarmy [e-mailová komunikace]. 04. 02. 2020 11:38 [cit. 2020-04-09].

(31) *Mikrofarma* [online]. 2020 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.mikrofarma.cz/>

(32) Trend: Důvěra v e-shopy roste, internetové nákupy v Česku frčí. *IDNES.cz* [online]. 2019 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/financni-radce/internetove-nakupy-e-shop-trend-nakupovani-zakaznici-pruzkum-kamenne-obchody-spotrebitelske-chovani.A190813_092245_viteze_sov

- (33) SPOTŘEBITELSKÉ TRENDY. *Retail News* [online]. 2018 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: https://retailnews.cz/wp-content/uploads/2018/05/Retail_News_5_2018_.pdf
- (34) Trendy ve vybavení prodejen a nákupním chování. *MEDIAGURU* [online]. 2019 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/11/trendy-ve-vybaveni-prodejen-a-nakupnim-chovani/>
- (35) Acomware: Pětina Čechů nakupuje převážně jen online. *MEDIAGURU* [online]. 2019 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/09/acomware-petina-cechu-nakupuje-prevazne-jen-online/>
- (36) Biopotraviny brzdí skepse lidí i internet, říká průkopník ekozemědělství. *IDNES.cz* [online]. 2017 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/biopotraviny-ekologie-rozhovor-martin-hutar-pro-bio.A170726_2341050_ekonomika_rts
- (37) Kdo kupuje BIO? *Agri ČR* + [online]. 2018 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <http://www.agricrplus.cz/kdo-kupuje-bio>
- (38) LOKÁLNÍ POTRAVINY! CO SI ČEŠI OPRAVDU MYSLÍ? *Hnutí Duha* [online]. 2015 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: https://hnutiduha.cz/sites/default/files/publikace/2015/03/lokalni_potraviny_co_si_cesi_mysli.pdf
- (39) Supermarket jako tržiště? Sen se stává realitou. *Retail News* [online]. 2019 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://retailnews.cz/2019/07/08/supermarket-jako-trziste-sen-se-stava-realitou/>
- (40) Kvalita potravin a obchod: co chce zákazník? *Retail News* [online]. 2020 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://retailnews.cz/2020/02/24/kvalita-potravin-a-obchod-co-chce-zakaznik/>
- (41) Přijdou Češi o velké slevy na potraviny? Stát by do toho zasahovat neměl, sedm z deseti akcí se ale obchodům nevyplatí, míní expert. *Hospodářské noviny* [online]. 2018 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://domaci.ihned.cz/c1-66329160-prijdou-cesi-o>

[velke-slevy-na-potraviny-stat-by-do-toho-zasahovat-nemel-sedm-z-deseti-akci-se-ale-obchodum-nevyplati-mini-expert](#)

(42) Kde Češi nejraději nakupují? Lidl míří vzhůru, rychlost a přehlednost jsou čím dál důležitější. *Aktuálně.cz* [online]. 2016 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/kde-cesi-nejradsi-nakupuji-lidl-miri-vzhuru-cim-dal-dulezite/r~da260958bbc211e6b026002590604f2e/>

(43) O lokální a kvalitní potraviny je zájem, otvírají se další prodejny. *Vitalia.cz* [online]. 2012 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.vitalia.cz/clanky/o-lokalni-a-kvalitni-potraviny-je-zajem/>

(44) *Biopotraviny – vnímání kvalitativního rozdílu veřejností na Brněnsku*. Brno, 2017. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně.

(45) Při výběru prodejny potravin rozhoduje mezi zákazníky především její poloha. *Retail News* [online]. 2018 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://retailnews.cz/aktualne/pri-vyberu-prodejny-potravin-rozhoduje-mezi-zakazniky-predevsim-jeji-poloha/>

(46) Studie: Každý čtvrtý zákazník se při nákupu řídí zvykem a neřeší příliš ceny, nabídku ani značky. *Focus agency* [online]. 2018 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/studie--kazdy-ctvrty-zakaznik-se-pri-nakupu-ridi-zvykem-a-neresi-prilis-ceny--nabidku-ani-znacky_s288x13641.html

(47) Koronavirus mění nákupní chování českých spotřebitelů. *ZaP web* [online]. 2020 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/2020/03/25/koronavirus-meni-nakupni-chovani-ceskych-spotrebitelu/>

(48) *Obecný leták Mikrofarma: Maso z Mikrofarmy*. Brno: Mikrofarma, 2018. Propagační publikace.

(49) ROZBOŘILOVÁ, Eliška. Re: Dotaz reklama na Rádiu Krokodýl [e-mailová komunikace]. 11. 02. 2020 20:52 [cit. 2020-04-09].

(50) Reklama. *Rádio Krokodýl* [online]. 2019 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <http://www.krokodyl.cz/obchod/>

(51) FRGALOVÁ, Lucie. Re: Dotazy k bakalářské práci [e-mailová komunikace]. 20. 01. 2020 17:14 [cit. 2020-04-09].

- (52) Mikrofarma. *Facebook* [online]. 2020 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/MikrofarmaBrno/>
- (53) Mikrofarma. *Instagram* [online]. 2020 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/mikrofarma/?hl=cs>
- (54) Mikrofarma. *Youtube* [online]. 2020 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: https://www.youtube.com/channel/UC_ZBvMPoAcY91RGYMXzs9yA
- (55) In Motion Academy. *Facebook* [online]. 2020 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/InMotionAcademy/>
- (56) Mikrofarma. *Twitter* [online]. 2020 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://twitter.com/mikrofarma?lang=cs>
- (57) GO to FoodPark. *Facebook* [online]. 2020 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/events/2423380464649545/>
- (58) Počet obyvatel v obcích - k 1.1.2020. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112019>.
- (59) Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji. *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-hruba-mesicni-mzda-v-jihomoravskem-kraji>
- (60) Legislativa v gastronomii. *100PROGASTRO* [online]. 2018 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://100progastro.cz/legislativa-v-gastronomii/>
- (61) Zákon č. 112/2016 Sb. *Zákony pro lidi* [online]. 2016 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>
- (62) Zákon o památkové péči. *Národní památkový ústav* [online]. 2018 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.npu.cz/cs/npu-a-pamatkova-pece/pamatky-a-pamatkova-pece/pravni-predpisy-a-mezinarodni-dokumenty/zakon-o-pamatkove-peci>
- (63) Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

- (64) Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. březnu 2020. *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-breznu-2020>
- (65) Vláda rozhodla o uzavření všech obchodů kromě prodejen potravin, lékáren, drogerií, čerpacích stanic a některých dalších. *Vláda České republiky* [online]. 2020 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada-rozhodla-o-uzavreni-vsech-obchodu-krome-prodejen-potravin--lekaren--drogerii--cerpacich-stanic-a-nekterych-dalsich-180327/>
- (66) PŘEHLEDNĚ: Rozvolňování na etapy. Kdy otevřou obchody, školy a hospody? *IDNES.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/prehledne-koronavirus-v-cesku-vlada-etapy-rozvolnovani-opatreni.A200414_174749_domaci_chtl
- (67) Harmonogram otevírání obchodů a dalších provozoven v Česku: konec karantény se uspíší. *E15.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/korona-helpdesk-e15/harmonogram-otevirani-obchodu-a-dalsich-provozoven-v-cesku-konec-karanteny-se-uspisi-1368708>
- (68) Zapomeňte na restaurace, jaké jste znali dřív. Všechno bude jinak. *Seznam Zprávy* [online]. 2020 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/zapomente-na-restaurace-jake-jste-znali-driv-vsechno-bude-jinak-98856>
- (69) Organic farming statistics. *European commission* [online]. 2018 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Organic_farming_statistics
- (70) Gastronomy: These trends are changing the way we eat. *Costaverde* [online]. 2018 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://costa-verde.com/en/gastronomy-trends-way-we-eat/>
- (71) The Biggest Food Trends of 2019. *Redbook* [online]. 2019 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.redbookmag.com/food-recipes/g29894955/biggest-food-trends-2019/?slide=1>

- (72) Dovoz zahraničních potravin do Česka roste a jsme stále více závislí na státech EU. *Sputnik Česká republika* [online]. 2019 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://cz.sputniknews.com/ceskarepublika/201902129185925-cesko-dovoz-potraviny-eu-staty-zavislost>
- (73) Výrobci šidí Česko. Potraviny a další produkty u nás jsou nekvalitní, v zahraničí si to nedovolí. *Eurozpravy.cz* [online]. 2017 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://eurozpravy.cz/domaci/spolecnost/195070-vyrobci-sidi-cesko-potraviny-a-dalsi-produkty-u-nas-jsou-nekvalitni-v-zahranici-si-to-nedovoli/>
- (74) Trendy ve stravování v roce 2019. *Dáme jídlo* [online]. 2019 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.damejidlo.cz/c/blog/trendy-ve-stravovani-v-roce-2019/>
- (75) Lidé preferují farmářské a bio potraviny, chemii a balenou vodu odmítají. *Novinky.cz* [online]. 2015 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/zena/zdravi/clanek/lide-preferuji-farmarske-a-bio-potraviny-chemii-a-balenou-vodu-odmitaji-331915>
- (76) 10 důvodů, proč kupovat biopotraviny. *Veronica* [online]. 2017 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.veronica.cz/10-duvodu-proc-kupovat-biopotraviny>
- (77) Trendy ve stravování Čechů: zdravěji...a rostlinně? *Ipsos* [online]. 2019 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/trendy-ve-stravovani-cechu-zdravejia-rostlinne-0>
- (78) Raw strava je na vzestupu, lidé chtějí „čisté“ jídlo. *Novinky.cz* [online]. 2015 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/muzi/clanek/raw-strava-je-na-vzestupu-lide-chteji-ciste-jidlo-308098>
- (79) Restaurace v České republice. *RESTU* [online]. 2019 [cit. 2020-05-07]. Dostupné z: <https://www.restu.cz/raw-strava/>
- (80) Bezmasé burgery očima masožroutů i vegetariánů. Proč je (ne)jedi? *Vitalia.cz* [online]. 2019 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.vitalia.cz/clanky/bezmase-burgery-ocima-masozroutu-i-vegetarianu-proc-je-ne-jedi/>

- (81) Brno. *Google maps* [online]. 2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/place/Brno/@49.2022097,16.4378753,11z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x4712943ac03f5111:0x400af0f6614b1b0!8m2!3d49.1950602!4d16.6068371>
- (82) *Steinhauser* [online]. 2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <http://www.steinhauser.cz/>
- (83) *Steinhauser, s.r.o. Facebook* [online]. 2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Steinhausersro/>
- (84) *Steinhauser, s.r.o. Instagram* [online]. 2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/steinhausertisnov/?hl=cs>
- (85) *Sklizeno* [online]. 2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.sklizeno.cz/o-nas/>
- (86) *Sklizeno - opravdové jídlo. Facebook* [online]. 2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/sklizeno/>
- (87) *Sklizeno. Instagram* [online]. 2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/sklizeno/>
- (88) *Sklizeno. Twitter* [online]. 2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://twitter.com/sklizenocz?lang=cs>
- (89) *Farma Zelenka* [online]. 2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.krocan.cz/>
- (90) *Farma Zelenka. Facebook* [online]. 2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/zelenka.kruty/>
- (91) *Koloniál* [online]. 2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <http://kolonialbrno.cz/uvod/>
- (92) *Koloniál. Facebook* [online]. 2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/kolonialbrno/>
- (93) *Kolonialbrno. Instagram* [online]. 2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/kolonialbrno/>

- (94) Koloniál Brno. *Twitter* [online]. 2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://twitter.com/kolonialb>
- (95) *Dobřej Špajz* [online]. 2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <http://www.dobrejspajz.cz/>
- (96) Dobřej Špajz. *Facebook* [online]. 2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/dobrejspajz/>
- (97) 5 typů příspěvků na Facebook, které zapojí fanoušky a zvýší dosah. *Clipsan* [online]. 2017 [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: <https://clipsan.com/blog/prispevky-facebook-zapojeni/>
- (98) Kdy je nejlepší sdílet příspěvky na sociálních sítích? *Evisions* [online]. 2020 [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://www.evisions.cz/blog-2017-10-12-kdy-je-nejlepsi-sdilet-prispevky-na-socialnich-sitich/>
- (99) Tvorba a úprava videa. *Stovkomat* [online]. 2020 [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://www.stovkomat.cz/kategorie/Strih-videoa>
- (100) Konec vyhazování neprodaného jídla. *Nesněženo* [online]. 2020 [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://nesnezeno.cz/novy-podnik>
- (101) Ceník. *Neobonus* [online]. 2020 [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://www.neobonus.cz/firmy-ceny.php>
- (102) *Promo tašky* [online]. 2020 [cit. 2020-05-21]. Dostupné z: <https://promotasky.cz/cs/>
- (103) Výrobci šidí Česko. Potraviny a další produkty u nás jsou nekvalitní, v zahraničí si to nedovolí. *Eurozpravy.cz* [online]. 2017 [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://eurozpravy.cz/domaci/spolecnost/195070-vyrobci-sidi-cesko-potraviny-a-dalsi-produkty-u-nas-jsou-nekvalitni-v-zahranici-si-to-nedovoli/>
- (104) *Ekologické zemědělství v České republice: ročenka ..* Praha: Ministerstvo zemědělství České republiky, 2018. ISBN 978-80-7434-470-1.

- (105) Zemědělství - 4. čtvrtletí a rok 2019: Výroba masa v závěru roku meziročně poklesla. Český statistický úřad [online]. 2020 [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/zemedelstvi-4-ctvtleti-a-rok-2019>
- (106) Canva. *Canva* [online]. 2020 [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://www.canva.com/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Hodnotový řetězec	15
Obrázek 2: Hodnotová nabídka Canvas.....	18
Obrázek 3: Obecný leták Mikrofarma	46
Obrázek 4: Tabule před prodejnou Mikrofarma	47
Obrázek 5: Dárkový poukaz Mikrofarma.....	48
Obrázek 6: Typický příspěvek Mikrofarmy na FB.....	51
Obrázek 7: Úvodní fotka Mikrofarmy FB	51
Obrázek 8: Mapa konkurenčních podniků	62
Obrázek 9: Logo Steinhauser	62
Obrázek 10: Logo Sklizeno	64
Obrázek 11: Logo Farma Zelenka	65
Obrázek 12: Logo Koloniál.....	67
Obrázek 13: Logo Dobrej Špajz	68
Obrázek 14: Textový příspěvek na FB	77
Obrázek 15: Foto příspěvek na FB	78
Obrázek 16: Příspěvek s URL adresou.....	79
Obrázek 17: Návrh prospektu pro rozvoz.....	XI
Obrázek 18: Návrh prospektu pro rozvoz 2.str.	XII
Obrázek 19: Návrh prospektu pro rozvoz 3.str.	XIII

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Harmonogram zpracování bakalářské práce	10
Tabulka 2: Získaná hodnota pro zákazníka	17
Tabulka 3: Složky marketingového mixu 4P x 4C	21
Tabulka 4: Klíčové atributy hodnoty Mikrofarmy	34
Tabulka 5: Online nákup	39
Tabulka 6: Bio, lokální produkce	40
Tabulka 7: Místo nákupu spotřebitelů	41
Tabulka 8: Typologie českých spotřebitelů	41
Tabulka 9: Spotřebitelé - nákup online	42
Tabulka 10: Spotřebitelé - Bio potraviny	42
Tabulka 11: Spotřebitelé - lokální potraviny	43
Tabulka 12: Spotřebitelé – řetězec	43
Tabulka 13: Spotřebitelé - malá prodejna	44
Tabulka 14: Shrnutí komunikačního mixu Mikrofarmy	54
Tabulka 15: Ekonomické ukazatele	56
Tabulka 16: Komunikační mix Steinhauser	63
Tabulka 17: Sociální síť Steinhauser	63
Tabulka 18: Komunikační mix Sklizeno	64
Tabulka 19: Sociální síť Sklizeno	65
Tabulka 20: Komunikační mix Farma Zelenka	66
Tabulka 21: Sociální síť Farma Zelenka	66
Tabulka 22: Komunikační mix Koloniál	67
Tabulka 23: Sociální síť Koloniál	68
Tabulka 24: Komunikační mix Dobrej Špajz	69
Tabulka 25: Sociální síť Dobrej Špajz	69
Tabulka 26: Komunikační mix konkurence	70
Tabulka 27: Sociální síť konkurence	71
Tabulka 28: Klíčové atributy hodnoty konkurence	71
Tabulka 29: SWOT analýza	73
Tabulka 30: Harmonogram vlogu	83

Tabulka 31: Hodnotová nabídka videoblogy	83
Tabulka 32: Náklady na vlogy	84
Tabulka 33: Hodnotová nabídka Nesněženo	85
Tabulka 34: Provize Nesněženo	86
Tabulka 35: Harmonogram kurzu řezníků	87
Tabulka 36: Náklady na kurz řezníků	88
Tabulka 37: Systém odměňování	89
Tabulka 38: Hodnotová nabídka věrnostní systém	89
Tabulka 39: Věrnostní program	90
Tabulka 40: Hodnotová nabídka rozvoz	92
Tabulka 41: Náklady na rozvoz poledního menu	92
Tabulka 42: Finanční zhodnocení návrhů 1. varianta	94
Tabulka 43: Finanční zhodnocení návrhů 2. varianta	94
Tabulka 44: Harmonogram realizace návrhů	96
Tabulka 45: Sortiment Mikrofarma	I
Tabulka 46: Porovnání potravin EU	V
Tabulka 47: Prodané bio potraviny 2017	VI
Tabulka 48: Produkce a dovoz masa 2019	VII

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj tržeb Mikrofarmy	30
Graf 2: Frekvence nákupu českých spotřebitelů na internetu	39

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Sortiment Mikrofarma	I
Příloha 2: Detail reklamy v rádiu Krokodýl z roku 2018 a 2019	II
Příloha 3: Rozhovor z reklamní kampaně v Rádiu Krokodýl 2019.....	III
Příloha 4: Porovnání potravin v rámci EU	V
Příloha 5: Počet prodaných biopotravin v jednotlivých měsících roku 2017.....	VI
Příloha 7: Sortiment Steinhauser a Sklizeno.....	VIII
Příloha 8: Sortiment Farma Zelenka a Koloniál	IX
Příloha 9: Sortiment Dobrej Špajz.....	X
Příloha 10: Návrh prospektu pro rozvoz menu	XI

Příloha 1: Sortiment Mikrofarma

Následující tabulka demonstruje sortiment společnosti.

Tabulka 45: Sortiment Mikrofarma

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 31)

Maso a uzeniny	Pečivo, zelenina, doplňky	Sýry, mléčné výrobky, vejce	Bedýnky z Mikrofarmy	Nápoje
hovězí maso	pečivo	sýry	grilovací bedýnky	limonády
vepřové maso	ovoce	čerstvé mléko	víkendové bedýnky pro čtyři	bílá, červená, rosé vína
drůbeží maso	zelenina	vejce z volného chovu		pivo
králíčí maso	knihy o mase			cider
telecí maso	doplňky			medovina
jehněčí a kůzlečí maso	nože na přípravu masa			
zvěřina,				
výrobky a uzeniny				

Příloha 2: Detail reklamy v rádiu Krokodýl z roku 2018 a 2019

(Zdroj: 49)

Rok 2018

Délka upoutávky: 20 sekund

Období vysílání reklamy: 12. – 16. 12.

Konkrétní dny vysílání: středa až neděle

Počet výskytu upoutávky během 1 dne: 5x

Rok 2019

1) upoutávka propagující společnost Mikrofarma

Délka upoutávky: 20 sekund

Období vysílání reklamy: 11. – 15. 12.

Konkrétní dny vysílání: středa až neděle

Počet výskytu upoutávky celkem: 22x

2) upoutávka formou rozhovoru s majitelem

Délka upoutávky: 60 sekund

Období vysílání reklamy: 14. – 15. 12.

Konkrétní dny vysílání: sobota, neděle (10. hodina dopolední)

Počet výskytu upoutávky celkem: 4x

Příloha 3: Rozhovor z reklamní kampaně v Rádiu Krokodýl 2019

(Zdroj: 49)

SOBOTA

O brněnském řeznictví Mikrofarma a co je jeho největším hitem si budeme povídat s jeho majitelem, panem Alanem Munteanu.

Otázka č.1

Mikrofarma je řeznictví, do něhož se sjíždějí Brňáci z celého města, proč?

Máme nejširší výběr čerstvého moravského masa z malých farem, jedním z našich hesel je, že mražák jsme neměli, nemáme a mít nebudeme. Najdete u nás střídavě vepřové ze tří plemen, momentálně máme přeštické prase, ale i bio jehněčí a telecí, drůbež, mimo kuřata slepice, ale i kohoutky, běžně máme i kachny, husy a krůty, v sezoně zvěřinu. Vše z jižní Moravy či Vysočiny.

Otázka č.2

Vášim největším hitem je prý stařené hovězí, co to je?

Hovězí maso je libovější, ale i tužší, proto se vyvěšovaly hovězí čtvrtě na měsíc v chladu, aby působením enzymů došlo k změknutí masa. Masokombináty potřebují obrátku, proto se od toho upustilo. My jsme tradici obnovili a všechno hovězí maso u nás zraje za sucha a steaky jsou z něj fantastické, navíc je máme na pultě každý den, je to naše specialita.

NEDĚLE

O tom, jak rychle dostanete kachnu z Bíteše na sváteční stůl, proč musí hovězí čtyři týdny zrát nebo jak objednat telecí na řízky si budeme povídat s majitelem zážitkového řeznictví Mikrofarma, panem Alanem Munteanu.

Otázka č.1

Když chci na štědrovečerní stůl telecí řízek, na Štěpána kachnu, co pro to můžu udělat?

Jestli chcete skutečně čerstvou kachnu, objednejte si ji v našem řeznictví Mikrofarma. Na farmu k Bíteši pojedeme až ve čtvrtek před Štědrým dnem pro čerstvě poražené. Bio telecí z Vysočiny budeme mít taky, jen je třeba si je stejně jako kachnu pro jistotu objednat, většinou se po něm jen zapráší.

Otázka č.2

Takže když jako Brňák zajdu do Mikrofarmy, skvěle nakoupím čerstvé i vyztřené maso

Nejen to. Ručně vyrábíme vlastní výrobky, například tři druhy šunky, klobásy včetně vánoční vinné, v sezoně jitrnice, tlačenu. Vše bez chemie, poctivě, v malé výrobě na Selské v Maloměřicích. A když nevěříte, dáme vám i ochutnat, jak se to dělalo dřív. Na Morávku vám dokonce před vašima očima uřízneme steak z řeznického pultu a uděláme jej na grilu v našem bistro, abyste věděli, co kupujete.

Příloha 4: Porovnání potravin v rámci EU

Průzkum VŠCHT porovnával vybrané potraviny z ČR, Slovenska, Rakouska, Německa a Rakouska. Z průzkumu vyplynulo, že se velké množství výrobků liší (103).

Tabulka 46: Porovnání potravin EU

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 103)

Míra odlišnosti výrobků	Počet výrobků
odlišné výrobky	13
mírně odlišné výrobky	5
stejně výrobky	3
rozdílný objem výrobků	5

Příloha 5: Počet prodaných biopotravin v jednotlivých měsících roku 2017

Tabulka 47: Prodané bio potraviny 2017

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 104)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Praha	191 44	197 53	200 69	215 39	199 13	187 31	168 50	204 49	207 06	196 55	204 04	201 45
Střední Čechy	755 8	924 8	711 2	847 4	880 5	732 3	833 7	789 9	725 7	732 2	779 5	774 6
Severní Čechy	779 0	834 5	652 3	717 3	707 8	669 1	659 5	614 5	764 4	642 9	691 0	741 2
Jižní Čechy	440 4	572 2	409 6	545 6	447 6	411 8	433 0	603 4	408 8	538 1	414 7	453 4
Východní Čechy	660 5	660 5	580 5	596 4	998	580 6	602 7	545 4	693 0	639 4	659 3	631 3
Západní Čechy	449 2	521 4	601 8	591 3	483 7	514 4	441 8	517 3	429 8	429 6	466 5	434 8
Severní Morava	120 66	140 67	125 50	120 55	130 54	100 55	109 61	112 78	110 74	110 06	111 79	116 00
Jižní Morava	131 46	142 14	135 80	133 94	130 34	130 65	117 00	133 41	136 84	123 47	129 63	139 79
Celkem	752 05	831 68	757 54	800 22	771 94	709 33	692 19	758 25	756 80	728 29	746 56	760 75

Příloha 6: Produkce a dovoz masa v tunách v roce 2019

Tabulka 48: Produkce a dovoz masa 2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 105)

Čtvrtletí	1.	2.	3.	4.
Produkce masa	108674	114015	112320	115706
Dovoz masa	102907	102232	102422	112278

Příloha 7: Sortiment Steinhauser a Sklizeno

Steinhauser:

- drobné masné výrobky,
- salámy a šunky,
- uzené maso,
- trvanlivé výrobky,
- hovězí, vepřové maso
- hovězí vyzrálé maso,
- fresh produkty,
- grilovací výrobky (82).

Sklizeno:

- mléčné výrobky v BIO kvalitě,
- luštěninové i klasické chipsy,
- maso a uzeniny,
- vejce z volného chovu,
- hotová jídla,
- pečivo,
- nápoje,
- ručně dělané těstoviny,
- ovoce a zelenina,
- zdravé dezerty,
- dárkové koše,
- fresh bedýnky atd (85).

Příloha 8: Sortiment Farma Zelenka a Koloniál

Farma Zelenka:

- jednodenní krůťata,
- rozkrmená krůťata,
- chlazená krůtí prsa, stehna, křídla, letky, krky, biskup,
- uzeniny,
- mléčné výrobky,
- pečivo,
- maso pro psy,
- veterinární léčiva,
- víno (89).

Koloniál:

- bezlepkové pečivo,
- sladké pečivo,
- slepičí i křepelčí vejíčka z volného výběhu,
- čerstvé hovězí a vepřové maso,
- farmářská kuřata, slepice, perličky, kachny a husy,
- uzeniny,
- sezónní zelenina a ovoce (převážně s BIO certifikací),
- mléčné výrobky,
- paštiky,
- nefiltrovaná a nepasterovaná piva z minipivovarů,
- vína z Jižní Moravy,
- džemy atd (91).

Příloha 9: Sortiment Dobrej Špajz

Dobrej Špajz:

- mléčné výrobky,
- maso,
- uzeniny,
- pečivo,
- sezónní ovoce a zelenina,
- čerstvá vejce,
- piva,
- mošty atp (95).

Příloha 10: Návrh prospektu pro rozvoz menu



**Nabízíme Vám rozvoz poledních menu
pro Vaše zaměstnance**

Mikrofarma
Moravské náměstí 4
Brno

Obrázek 17: Návrh prospektu pro rozvoz

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 106)



Obrázek 18: Návrh prospektu pro rozvoz 2.str.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 106)



Obrázek 19: Návrh prospektu pro rozvoz 3.str.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 106)