



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ODBOR RIZIKOVÉHO INŽENÝRSTVÍ

DEPARTMENT OF RISK ENGINEERING

**RIZIKA V OBLASTI ŘÍZENÍ MARKETINGOVÝCH
NÁSTROJŮ**

RISKS RELATED TO MARKETING TOOLS MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Adéla Kučerová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Studentka: **Bc. Adéla Kučerová**
Studijní program: Rizikové inženýrství
Studijní obor: Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce: **doc. Ing. Radek Doskočil, Ph.D., MSc**
Akademický rok: 2018/19
Ústav: Odbor rizikového inženýrství

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Rizika v oblasti řízení marketingových nástrojů

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení a přínosy práce
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle diplomové práce:

Cílem diplomové práce je na základě teoretických východisek a provedených analýz současného stavu a rizik navrhnout změnu marketingových nástrojů konkrétního podnikatelského subjektu.

Seznam doporučené literatury:

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

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.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-8-247-1545-2.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně, dne

L. S.

doc. Ing. Vladimír Adamec, CSc.
vedoucí odboru

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

Abstrakt

Diplomová práce „Rizika v oblasti řízení rizik marketingovým nástrojů“ se zabývá analýzou marketingových nástrojů ve společnosti Sonnentor s. r. o. Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout změny marketingových nástrojů konkrétního podnikatelského subjektu, které podvedou ke snížení rizik a ke zlepšení marketingu ve společnosti. Na první část práce, obsahující teoretické poznatky, navazuje druhá část, která je zaměřena na analýzu současného stavu. Poslední část této práce obsahuje analýzu rizik a návrhy a doporučení, která by měla vést k celkovému zlepšení marketingu v podniku a minimalizaci zjištěných rizik.

Abstract

The dissertation "Risks Related to Marketing Tools Management" deals with analysis of marketing tools in the company Sonnentor s. r. o. The main target of this dissertation is to propose changes in marketing tools of a particular business entity that will lead to a reduction of risks and to the improvement of marketing in the company. First part of the dissertation, which contains theoretical knowledge, is followed by second part, which is focused on analysis of the current state. Last part of this dissertation contains risk analysis and suggestions and recommendations, which should lead to overall improvement in marketing of the business and minimalization of determined risks.

Klíčová slova

Marketing, marketingové nástroje, riziko, analýza rizik

Keywords

Marketing, marketing tools, risk, risk analysis

Bibliografická citace

KUČEROVÁ, Adéla. Rizika v oblasti řízení marketingových nástrojů [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-17]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/112379>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, Odbor rizikového inženýrství. Vedoucí práce Radek Doskočil.

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma „Rizika v oblasti řízení marketingových nástrojů“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou všechny citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že v souvislosti s vytvořením této diplomové práce jsem neporušila autorská práva třetích osob, zejména jsem nezasáhla nedovoleným způsobem do cizích autorských práv osobnostních a jsem si plně vědoma následků porušení ustanovení § 11 a následujících autorského zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, včetně možných trestněprávních důsledků vyplývajících z ustanovení části druhé, hlavy VI. díl 4 Trestního zákoníku č. 40/2009 Sb.

V Brně dne 17. května 2019

.....

Podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat svému vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Radku Doskočilovi, Ph.D., MSc za jeho rady a připomínky při zpracování této práce. Také bych ráda poděkovala celému kolektivu ve společnosti Sonnentor za to, že mi poskytli informace ke zpracování mé diplomové práce. Poslední poděkování patří mé rodině a blízkým za podporu během celého vysokoškolského studia.

OBSAH

1	ÚVOD	10
2	CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metody a postupy zpracování práce	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
3.1	Úvod do marketingu	12
3.1.1	Marketingové řízení.....	12
3.1.2	Marketingový mix	12
3.1.3	Marketingové strategie	15
3.1.4	Marketingová koncepce.....	16
3.1.5	Marketingový výzkum	17
3.1.1	Marketingový plán.....	18
3.1.2	Marketingové prostředí	18
3.1.3	Předmět marketingu	19
3.1.4	Marketingová komunikace.....	20
3.2	Vybrané metody strategického managementu	22
3.2.1	Analýza 7S.....	22
3.2.2	Porterova analýza 5 sil	24
3.2.3	SWOT analýza	25
3.2.4	SLEPT analýza	28
3.3	Projektový management	28
3.3.1	Projekt.....	29
3.3.2	Síťová analýza.....	29
3.4	Risk management.....	30
3.4.1	Pojem riziko.....	30
3.4.2	Klasifikace rizik	32
3.4.3	Identifikace rizik.....	33
3.4.4	Analýza rizik	34
3.4.5	Ošetření rizik	35
3.4.6	Řízení rizik	35
3.4.7	Metoda RIPRAN.....	36
4	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	38
4.1	Základní informace o společnosti	38
4.2	Organizační struktura	39

4.3	Podpora trvale udržitelného rozvoje.....	40
4.4	Marketingové nástroje společnosti Sonnentor	41
4.4.1	Marketingový mix	41
4.5	SLEPT analýza	46
4.5.1	Sociální faktory	46
4.5.2	Legislativní faktory	46
4.5.3	Ekonomické faktory.....	47
4.5.4	Politické faktory	47
4.5.5	Technologické faktory	48
4.6	Porterův model 5 sil.....	49
4.6.1	Konkurenční prostředí	49
4.6.2	Noví konkurenti	49
4.6.3	Hrozba substitutů.....	49
4.6.4	Vyjednávací síla zákazníků.....	50
4.6.5	Vyjednávací síla dodavatelů.....	50
4.7	Analýza 7S	50
4.7.1	Strategie.....	50
4.7.2	Struktura.....	51
4.7.3	Systémy.....	51
4.7.4	Styl.....	51
4.7.5	Spolupracovníci	51
4.7.6	Schopnosti.....	51
4.7.7	Sdílené hodnoty.....	52
4.8	SWOT analýza	52
4.8.1	Silné stránky.....	52
4.8.2	Slabé stránky.....	52
4.8.3	Příležitosti	53
4.8.4	Hrozby.....	53
5	ANALÝZA RIZIK, VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOSY	54
5.1	Analýza rizik	54
5.1.1	Příprava analýzy rizik	54
5.1.2	Identifikace rizik.....	56
5.1.3	Kvantifikace rizik.....	58
5.1.4	Snižování rizika	61
5.1.5	Shrnutí analýzy rizik.....	70

5.2	Přínosy navrhovaných řešení	71
6	ZÁVĚR.....	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	74
	SEZNAM TABULEK	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM ZKRATEK.....	77
	SEZNAM PŘÍLOH.....	77

1 ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá marketingovými nástroji společnosti Sonnentor, jejich zlepšením a také možnými riziky, které mohou v oblasti marketingu nastat.

V dnešní době, kdy firmy soupeří o své zákazníky, je marketing velmi důležitým nástrojem. Proto musí zaměstnanci společnosti vědět, jak správně s marketingovými nástroji zacházet, aby byly efektivní a zároveň se zbytečně neplýtvalo finančními prostředky. U všech činností mohou nastat určitá rizika, proto i já budu v rámci marketingu vybrané firmy hledat rizika, která mohou negativně působit na její marketingové nástroje. Aby byl marketing dané firmy co nejefektivnější, budou muset být tato rizika minimalizována na přijatelnou úroveň pro danou společnost.

Svoji diplomovou práci jsem rozdělila do tří hlavních částí. První kapitola obsahuje teoretická východiska práce. Zde se budu zabývat definicí marketingu, marketingového mixu, marketingovou komunikací, analýzami vnějších a vnitřních faktorů působících na společnost, projektovým managementem a risk managementem. Uvedené pojmy jsou potřebné pro následné pochopení analytické části.

V druhé kapitole se budu zabývat představením společnosti, základními údaji a předmětem podnikání. Pro zanalyzování současné situace společnosti bude využita SLEPT analýza, dále Porterův model pěti sil, analýza 7S a SWOT analýza. Budou také popsány marketingové nástroje společnosti.

Poslední kapitola se zabývá analýzou rizik, ve které budou určeny hrozby a z nich následně identifikována rizika, která působí na podnik v oblasti marketingu. Tato rizika budou dále kvantifikována a u rizik se zvýšenou hodnotou budou navržena opatření, která by měla vést ke snížení hodnoty nalezených rizik a díky tomu i k zlepšení marketingu ve společnosti Sonnentor.

2 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

2.1 CÍL PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je na základě teoretických východisek a provedených analýz současného stavu a analýzy rizik, navrhnout změny marketingových nástrojů konkrétního podnikatelského subjektu, které podvedou ke snížení rizik a ke zlepšení marketingu ve společnosti.

Pro dosažení hlavního cíle byly definovány dílčí cíle:

- zpracování analýzy marketingových nástrojů a analýz z oblasti strategického managementu,
- zpracování analýzy rizik pomocí identifikace rizik a jejich kvantifikace,
- dále navrhnout opatření pro snížení nalezených rizik, díky čemuž by se zlepšily marketingové nástroje společnosti.

2.2 METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Aby bylo dosaženo dílčích cílů a následně cíle hlavního, byly v této diplomové práci použity metody z oblasti řízení rizik a strategického managementu. Důležitou součástí pro získání informací o podniku bylo dotazování a rozhovory se zaměstnanci a vedením společnosti.

K analýze vnitřních a vnějších faktorů působících na společnost byly použity metody z oblasti strategického managementu. Konkrétně byla použita SLEPT analýza, Porterova analýza 5 sil a analýza 7S, které byly výstupem k vytvoření SWOT analýzy.

Poté byly z předchozích analýz určeny hrozby a pomocí metody RIPRAN byla zjištěna rizika, u kterých byla určena hodnota rizika. Dále byla navrhována možná opatření, která by měla vést k minimalizaci výskytu těchto rizik.

Také byly v této práci použity metody z projektového managementu. Byl zde použit program MS Project, ze kterého byly vyexportovány údaje jako Ganttův diagram, časová analýza projektu a byly zjištěny náklady celého projektu, které souvisí s navrhovanými změnami.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

3.1 ÚVOD DO MARKETINGU

Marketing je řídicím prvkem posláním, vize a strategického plánování organizace a může uspět, jen když všechna oddělení pracují na dosažení cílů společně. Zabývá se identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb (1, s. 27-35).

Na marketing se dá do jisté míry dívat jako na komunikaci se zákazníkem. Jádrem marketingového přístupu je především znalost zákazníka. Na základě marketingových informací o potřebách zákazníka i o nabídce konkurence se pro něj připravuje nejlépe odpovídající nabídka a poté se vyhodnocuje, jak na ni zareagoval. Tato nabídka by měla být pro zákazníka v něčem lepší než to, co mu doposud předkládá konkurence. Proto si lze marketingový přístup představit tak, že dříve, než se začne něco vyrábět a prodávat, musí se zjistit, zda to budou zákazníci chtít (2, s. 7). Také je významový rozdíl mezi marketingem a prodejem. Marketingový rámec je širší a prodej je jen jeho součástí (3).

3.1.1 Marketingové řízení

Marketingové řízení není pouhým řízením marketingových aktivit organizace, ale zahrnuje řízení všech činností, jejichž hlavním cílem a středem pozornosti je spokojenost zákazníků a využívání tržních příležitostí (3).

Marketingové řízení by mělo být nedílnou součástí řízení každé organizace. Znamená analýzu, plánování, implementaci a kontrolu programů navržených k vytvoření výhodné směny s cílovými zákazníky za účelem dosažení cílů organizace. Definice vlastního poslání podniku a vymezení cílů je východiskem pro účinnou aplikaci marketingu v řízení firmy. Poslání firmy bývá vyjádřeno obecně a stručně, často v podobě sloganu. Mělo by vyjadřovat podstatu firmy. Vize firmy představují dlouhodobý výhled její podnikatelské činnosti a měly by informovat o tom, čeho chce podnik dosáhnout. Z vize podniku se potom odvíjejí jeho cíle. Stanovení cílů podniku musí být zcela konkrétní a přesné (2, s. 21).

3.1.2 Marketingový mix

Marketingový mix je nesporně nejdůležitějším nástrojem marketingového řízení. Podniky jej využívají k dosažení svých marketingových cílů, sestavují jej podle svých možností a můžou ho

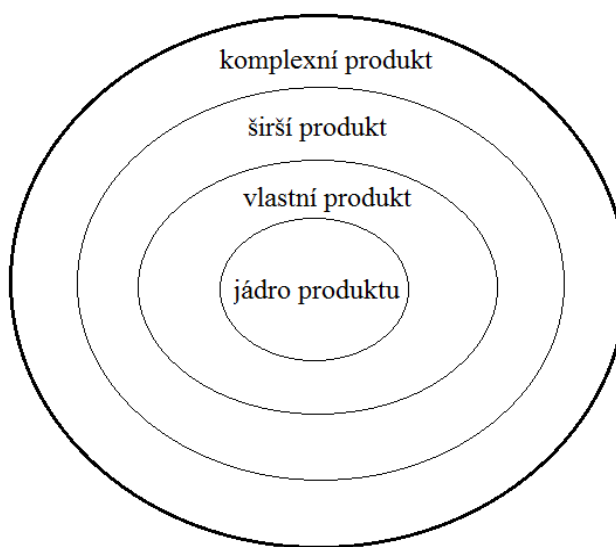
poměrně snadno měnit (2, s. 97). Nejrůznější marketingové aktivity jsou klasifikovány do čtyř širokých kategorií nástrojů marketingového mixu, které jsou označovány jako 4P marketingu:

1. Výrobek (product)

O výrobku lze uvažovat na různých úrovních. Obvykle se mluví o vrstvách produktu:

- jádro produktu - základní hodnota či potřeba, jejíž uspokojení zákazník nákupem sleduje,
- vlastní produkt - to, co zákazník při nákupu reálně dostává,
- širší produkt - dodatečné služby a další užitek,
- komplexní produkt - je nejvyšší vrstvou, myslí se tím buď celý marketingový mix nebo rozvojový nadstandard, v jehož prostředí se daný širší produkt vyskytuje (4, s. 23).

Spadá sem např. rozmanitost výrobků, kvalita, design, vlastnosti, značka, balení, velikosti, služby, záruky atd. (1, s. 56).



Obr. č. 1 - Vrstvy produktu [vlastní]

2. Cena (price)

Cenou se myslí finanční částka, kterou zákazník zaplatí za daný produkt (4, s. 25). Patří sem např. ceníková cena, slevy, platební podmínky, rabaty, doba splatnosti atd. (1, s. 56).

3. Distribuce (place)

Tato položka vyjadřuje způsob, jakým se produkt dostane k zákazníkovi (4, s. 26). Do této položky patří kanály, pokrytí, sortiment, lokality, zásoby a doprava (1, s. 56).

4. Propagace (promotion)

Je to záměrná aktivita, která z pohledu propagující se organizace zahrnuje tvorbu nejrůznějších propagačních prostředků a realizaci různých forem komunikace (4, s. 27). Patří sem podpora prodeje, reklama, prodejní síly, public relations a přímý marketing (1, s. 56).

Pokud se tato 4P pokusíme aktualizovat tak, aby odrážela pojetí holistického marketingu, dojdeme k souboru, který objímá marketingovou realitu dneška:

- Lidé (people) - ukazují, že zaměstnanci jsou pro úspěch marketingu nepostradatelní a že marketing může být jen tak dobrý jako lidé uvnitř organizace.
- Procesy (processes) - odrážejí disciplínu, kreativitu a strukturu vstupující do marketingu managementu. Marketéři musí zajistit, že moderní marketingové myšlenky a koncepty budou hrát odpovídající roli ve všem, co oni sami dělají.
- Programy (programs) - mezi ně řadíme všechny aktivity firmy namířené směrem ke spotřebitelům.
- Výkon (performance) - podchycuje škálu možných ukazatelů majících finanční a nefinanční dopad (ziskovost stejně jako hodnotu značky) a také dopad za rámec společnosti samotné (aspekty společenské zodpovědnosti, právní a etické) (1, s. 56).

Není ovšem správné se při aplikování marketingových principů držet výše uvedeného vymezení. Takovéto zjednodušené chápání použití marketingových nástrojů vede k potlačení kreativity a přehlížení dalších nástrojů, za jejichž pomoci může podnikatel aktivně formovat nabídku. V marketingu jde totiž především o tvořivost, nápady a o hledání nových cest k zákazníkům (5, s. 40-41).

Při sestavování marketingového mixu je nutné respektovat vzájemné vazby mezi jednotlivými prvky. Úspěch na trhu závisí na jejich správném "poměru" či kombinaci s ohledem

na cílové zákazníky. Marketingový mix by měl pro zákazníky představovat hodnotu jako celek, ale zároveň by však pro ně měla mít hodnotu každá z jeho složek sama o sobě (2, s. 97-98).

Koncepce "P" posuzuje trh z hlediska prodávajícího a ne kupujícího. Kupující neuvažuje stejně jako prodávající a jeho posuzování namísto "P" odpovídá "C". Kupujícího u produktu zajímá:

- jakou užitnou hodnotu (customer value) mu produkt přinese,
- jaké jsou jeho zákaznické náklady (cost to the customer),
- jaké mu bude plynout "pohodlí" při získávání produktu (convenience),
- možnosti komunikace (communication) s druhou stranou před, při a po transakci (6).

Marketing můžeme také chápat jako:

- marketing nákupní - jeho úlohou je řídit vstupy do podniku,
- marketing prodejní - zaměřený na zákazníky (5, s. 43).

U prodejního marketingu je někdy marketingový mix rozvinut do obsáhlejší podoby:

- informační mix - schopnost vytvořit soubory informací o všech podstatných skutečnostech,
- komunikační mix - schopnost podnikové komunikace,
- dodavatelský mix - schopnost volby optimálního dodavatele,
- konkurenční mix - schopnost identifikace konkurenčních dodavatelů,
- cenový mix - schopnost aplikace optimální cenové politiky,
- výrobový mix - schopnost volby optimálního sortimentu,
- mix kvality - schopnost garantovat kvalitu zboží,
- množství mix - rozhodování o režimu dodávek,
- termínový mix - schopnost časové synchronizace dodávek,
- mix nákupních podmínek - sladění všech výše uvedených nástrojů (5, s 43-44).

3.1.3 Marketingové strategie

Pojmem strategie se rozumí umění řídit činnost podniku, resp. určitého kolektivu lidí takovým způsobem, který zajistí splnění hlavních vytyčených cílů. Marketingová strategie konkretizuje marketingové cíle a aktivity celkové strategie podniku. Marketingových strategií

existuje nespočetně mnoho. Mezi tři nejznámější a také nejrozšířenější marketingové strategie patří:

1. strategie minimálních nákladů - podnik usiluje o co nejnižší náklady ve výrobě i v distribuci, tím je schopen nabízet své produkty za nižší ceny než jeho konkurenti,
2. strategie diferenciací produktu - u této strategie se podnik soustřeďuje na dosažení co nejlepšího produktu, což nemusí znamenat pouze snahu o výrobu co nejvyššího, nejvýkonnějšího produktu, ale může také představovat pro zákazníky atraktivní výhodu v oblasti tzv. rozšířeného produktu,
3. strategie tržní orientace - při uplatnění této strategie se podnik zaměřuje spíše na jeden či více menších segmentů trhu a snaží se získat na svém cílovém segmentu vedoucí postavení (3).

Informační a komunikační technologie se staly doslova fenoménem nového tisíciletí pro marketingovou strategii podniku. Internet a digitalizace komunikace nejen určují a determinují „novou“ ekonomiku, ale zkracují vzdálenosti a čas mezi podniky a zákazníky a akcelerují konkurenční prostředí téměř on-line (7).

3.1.4 Marketingová koncepce

Marketingová koncepce je založena na aktivně a efektivně prováděném uspokojování potřeb spotřebitelů prostřednictvím naší produkce. Součástí koncepce je:

1. poznávání trhu - marketingové průzkumy,
2. uspokojování potřeb - orientace na potřeby spotřebitele,
3. přizpůsobování se trhu - tvorba přizpůsobených marketingových programů,
4. podněcování trhu - podpora poptávky po daném produktu,
5. ovlivňování trhu - usměrňování poptávky na trhu (6).



Obr. č. 2 - Marketingová koncepce [6]

3.1.5 Marketingový výzkum

„Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídícím pracovníkům.“ (8, s. 6)

Poznávání zákazníků si můžeme vymezit základními okruhy:

1. naši zákazníci - kdo jsou nebo by mohli být naši zákazníci, jejich věk, pohlaví, dosažené školní vzdělání, místo bydliště atd.,
2. jejich životní podmínky - životní úroveň, jejich příjmy a výdaje, vlastnictví majetku apod.,
3. jejich životní styl - vychází z pracovních nebo z volnočasových aktivit (např. sport, kultura, vzdělávání),
4. jejich hodnotové orientace - čemu dávají přednost, jejich názory na život, politické preference atd.,
5. jak se chovají a rozhodují - především jako zákazníci a spotřebitelé při nákupu nebo o jaké zboží mají, či naopak nemají zájem,
6. kdo a jak s nimi komunikuje - jak je ovlivňuje marketingová komunikace nebo jaké sdělovací prostředky sledují (9, s. 12).

Marketingový výzkum je na rozdíl od průzkumu trhu dlouhodobější prací, kombinující hned několik výzkumných postupů, uplatňující náročnější postupy statistického zpracování, porovnávající a vyhodnocující výsledky získané z různých zdrojů a docházející k hlubším poznatkům a souvislostem (9, s. 13).

Techniky marketingového výzkumu

Jde o způsob, jak posbírat primární data, která umožňují evidovat výskyt jevů a chování lidí, ale také zjistit jejich názory, postoje a motivy. Základní tři techniky marketingového výzkumu jsou:

- Dotazování - patří k nejrozšířenějším postupům marketingového výzkumu. Může se jednat např. o písemný kontakt (dotazník) nebo o osobní rozhovor (interview, skupinový rozhovor).
- Pozorování - provádí je vyškolení pracovníci, kteří sledují reakce a způsoby chování. Musí zde být nezávislost pozorovatele a objektu, aby se vzájemně

neovlivňovali. Pozorování probíhá bez aktivní účasti pozorovaného, pouze se eviduje jeho chování.

- Experiment - zde se sleduje vliv jednoho jevu na druhý, a to v nově vytvořené situaci. Zachycují se reakce na novou situaci a hledají se vysvětlení daného chování (9, s. 32-48).

3.1.1 Marketingový plán

Marketingový plán je základním nástrojem řízení a koordinování marketingových aktivit podniku. Zpracovaný a napsaný marketingový plán může pomoci získat nové zdroje, například motivovat vlastní zaměstnance, oslovit partnery apod. Proces plánování vytváří prostor a podmínky pro inovační uvažování například o lepším využití zdrojů. Do plánovacího procesu by se měli aktivně zapojit všichni zaměstnanci organizace. Dobře zpracovaný plán je pro podnik prospěšný tím, že umožňuje zlepšovat efektivitu marketingového procesu a zvyšovat výkonnost všech oddělení. Změní-li se některý z faktorů marketingového prostředí podniku, je třeba plán upravit. Marketingový plán si můžeme představit v následující podobě:

- úvod,
- aktuální marketingová situace,
- rozbor příležitostí a očekávání v makroprostředí,
- údaje o trhu,
- profil zákazníků,
- postavení konkurence,
- situace v produktovém, cenovém, distribučním a komunikačním mixu,
- cíle (2, s. 35-36).

3.1.2 Marketingové prostředí

Skládá se z:

- činného prostředí - zahrnuje všechny účastníky zapojené do výroby, distribuce a propagace nabídky (např. společnost, dodavatelé, distributoři, cíloví zákazníci),
- širšího prostředí - má šest součástí: demografické prostředí, ekonomické prostředí, společensko-kulturní prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí a politicko-právní prostředí. Tyto prostředí musí marketéři pozorně sledovat a podle potřeby jim přizpůsobit své marketingové strategie (1, s. 42).

Z obecného pohledu lze marketingové prostředí rozdělit také na:

- mikroprostředí,
- makroprostředí (2, s. 45).

Marketingové mikroprostředí

Mikroprostředí je tvořeno samotným podnikem, konkurencí, dodavateli, pomocnými distribučními články a zákazníky (5, s. 53). Tyto složky ovlivňují činnost podniku, podnik je na nich do určité míry závislý, ale může je sám aktivně měnit (například si může vybrat jiné dodavatele) (2, s. 45).

Marketingové makroprostředí

Makroprostředí představuje nepředvídatelné vlivy okolí, které působí na firmu a její činnosti. Makroprostředí působí na činnost firmy neustále, ale nedá se ovlivnit, a proto se mu firma snaží především přizpůsobit. Vlivy makroprostředí lze obecně členit do šesti hlavních oblastí:

- demografické prostředí,
- ekonomické prostředí,
- legislativní prostředí,
- přírodní prostředí,
- inovační prostředí,
- sociálně-kulturní prostředí (10, s. 16-18).

V moderní společnosti přispívá marketing k:

- maximalizaci spotřeby,
- maximálnímu uspokojování potřeb,
- maximalizaci výběru,
- maximalizaci kvality života (6).

3.1.3 Předmět marketingu

Marketéři se zabývají marketingem deseti základních typů: výrobků, služeb, událostí, zážitků, osob, míst, majetku, organizací, informací a idejí. Nyní si řekneme pár věcí ke každému z uvedených typů:

1. Výrobky - jsou fyzickým zbožím a tvoří hlavní část výroby většiny zemí a jejich marketingového úsilí.

2. Služby - díky rozvíjející ekonomice se též rozvíjejí. Ke službám se například řadí – hotely, letadla, kadeřníci, pracovníci v salonech krásy, údržbáři, opraváři, či účetní a bankéři.
3. Události - tímto pojmem se rozumí, že marketéři propagují časově omezené akce, například umělecká představení či obchodní akce.
4. Zážitky - jsou v posledních letech velmi oblíbenými dary a zrodilo se i mnoho nových společností prodávajících zážitky, k nimž patří například let balónem, jízda ve Ferrari apod.
5. Osoby - jedná se o celebrity, neboť marketing zabývající se celebritami je v dnešní době velký byznys. V mnoha reklamách tak můžeme vidět známé tváře doporučující určitý výrobek.
6. Místa - většinou je máme spojena s nějakým zážitkem. V marketingu se však jedná o města, regiony, či státy, které aktivně soupeří o přilákání turistů.
7. Majetek - hovoříme o prodeji a koupi majetku, např. investiční společnosti a banky se zabývají marketingem půjček a hypoték, proto můžeme vidět v televizi několikrát za den reklamy bank, které nabízí výhodné úroky a splátky. Formou reklamy se tyto instituce předbíhají, kdo přijde s lepší nabídkou.
8. Firmy - zpravidla pracují na vybudování silné, důvěryhodné image podniku v myslích cílových skupin. K tomu jim slouží především reklama, brožurky a letáky.
9. Informace - jsou nejžádanějším zbožím na trhu. Informační marketing provádějí veškeré noviny a časopisy. My tím můžeme zjistit, že dnešní doba je založena na obchodu s informacemi.
10. Ideje - měly by patřit ke každé marketingové nabídce (11).

3.1.4 Marketingová komunikace

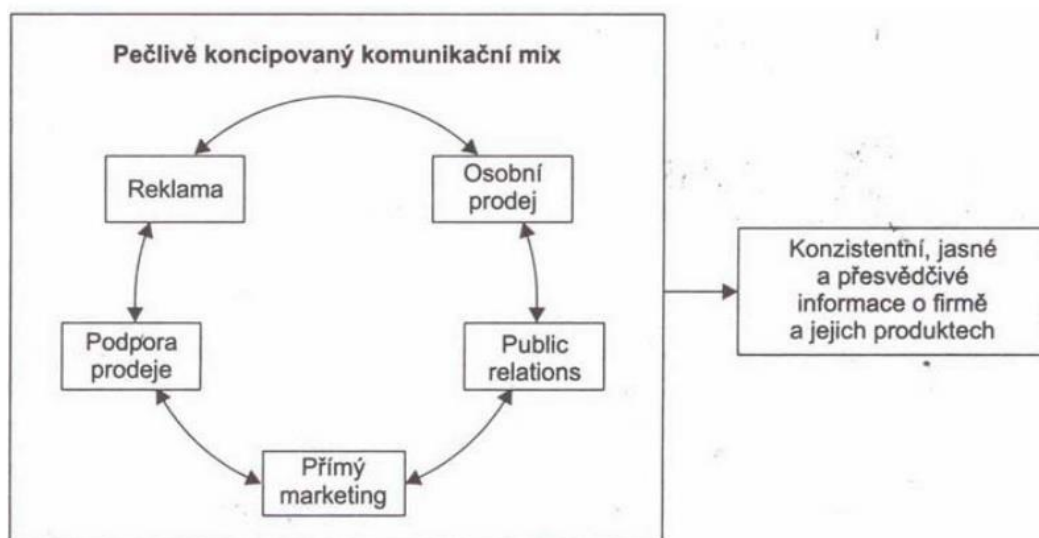
Marketingová komunikace je obecným označením komerční i nekomerční komunikace, které mají za cíl podporovat marketingovou strategii firmy. Je to řízený proces, jehož hlavním úkolem je informovat, ovlivňovat nebo přesvědčovat cílové skupiny a vést s nimi dialog (5, s. 182). Marketingová komunikace má k dispozici rozličné nástroje, které se využívají k upoutání pozornosti, budování důvěry a vztahu i po uskutečnění prodeje. Nástroji komunikačního mixu jsou:

- *Reklama* - je z komunikačního mixu nejvýraznější položkou zejména díky vysokým nákladům. Může být například v podobě televizních spotů, inzerce v tisku,

internetová reklama atd. (12). Jedná se o nepřímou komunikaci prostřednictvím médií, která mají zpravidla masový charakter. U reklamy je problematické vyvolání okamžité reakce příjemce, jde v ní spíše o budování představy a povědomí o produktu či značce (4, s. 28).

- *Podpora prodeje* - pod ní si můžeme představit takové aktivity, které přímo vedou k posílení prodeje, zejména na konkrétním místě prodeje. Do podpory prodeje patří například různé soutěže a loterie, výstavy a veletrhy, dárky, vzorky nebo věrnostní programy (12). Od reklamy se liší zejména tím, že jde o formu přímé komunikace, jejímž cílem je vyvolat okamžitou reakci příjemce (4, s. 28).
- *Vztahy s veřejností* (public relations) - využívá se zejména pro budování dobrého jména a pověsti firmy, produktu či služby. Je to nejdůvěryhodnější nástroj komunikačního mixu, mezi zákazníky velmi oblíbený. Patří sem různé publikace (podnikové časopisy, brožurky pro zákazníky), veřejné akce apod. (12).
- *Osobní prodej* - jedná se o osobní prodej zákazníkovi nebo více zákazníkům. Většinou se využívá při obchodování s jinými firmami nebo při prodeji produktů dlouhodobé spotřeby konečným spotřebitelům (12). Je to forma přímé komunikace, při níž prodávající sám osloví potenciálního zákazníka s určitou nabídkou (4, s. 28).
- *Přímý marketing* (direct marketing) - můžeme si pod ním představit přímou komunikaci se zákazníkem. Na rozdíl od osobního prodeje se nejedná o osobní setkání tváří v tvář, ale o masovější formu komunikace. U přímého marketingu se využívají např. e-maily, SMS, katalogy do schránek atd. (12). Má za cíl vyvolat okamžitou reakci zákazníka, např. telefonátem na zákaznickou linku nebo kliknutí na určitý odkaz (4, s. 30).

Pokud se jednotlivé nástroje doplňují a jsou vzájemně propojené, dochází v mysli zákazníka ke sjednocení všech sdělení, díky čemuž si může vytvořit jednotný a ucelený obraz o daném produktu (5, s. 182).



Obr. č. 3 - Komunikační mix [5, str. 183]

3.2 VYBRANÉ METODY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU

3.2.1 Analýza 7S

Úspěšná firma je ovlivňována sedmi vnitřními, vzájemně závislými faktory, které musí být rovnoměrně rozvíjeny. Mezi hlavní faktory úspěchu patří:

1. **Strategie** - obvykle vychází z vize a z konkrétního poslání firmy. Chceme-li ve firmě nalézt její strategii, zjistíme, že je často buď "ukryta" v písemných materiálech firmy nebo je to pouze myšlenka, směr, podle něhož majitel nebo skupina vlastníků firmu řídí. Ve firmě také existuje hierarchická soustava strategií, které na sebe navazují. Na vrcholu stojí tzv. corporate (firemní) strategie, která určuje základní orientaci firmy. Na ni navazuje business (obchodní) strategie a na nejnižší úrovni jsou tzv. funkční strategie (např. marketingová strategie, výrobní strategie, strategie informačních systémů atd.) (13, s. 39-41).
2. **Struktura** - jejím základním posláním je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace. Organizační struktury se postupně vyvinuly v několik základních typů:
 - Liniová struktura - zde existuje přímá nadřazenost a podřízenost mezi útvary.

- Funkcionální struktura - v této struktuře je jeden vedoucí nahrazen několika specializovanými vedoucími. Vedoucí rozhoduje pouze o otázkách, které spadají do jeho kompetence.
- Liniově-štabní struktura - spojuje obě předcházející struktury. Provádění odborných činností zajišťují samostatné útvary, které jsou obvykle podřízeny útvaru na vyšší úrovni řízení.
- Divizní struktura - vznikla vytvořením samostatných divizí. Tyto divize jsou rozděleny podle druhu výroby, geografického umístění nebo podle zákazníka. Každá divize má svůj vlastní provozní, obchodní, finanční a technický úsek. Odborné činnosti jsou rozděleny mezi jednotlivé divize, díky čemuž mohou divize pružně a operativně jednat.
- Maticová struktura - spojuje prvky funkcionální a divizní struktury. Tato organizační struktura umožňuje dosáhnout v co nejkratším čase nejlepších výsledků při řešení daného problému (13, s. 43-45).

3. Systémy - jsou to všechny formální i neformální prostředky, procedury a systémy, které umožňují fungování organizace. Patří sem např. informační, komunikační či dopravní systémy, systém plánování alokace zdrojů apod. Systémy lze vnímat také jako každodenní postupy a činnosti pracovníků v rámci jejich pracovní náplně (14, s. 44).

4. Styl řízení - za klasické rozdělení stylů vedení je považováno členění na styl:

- autoritativní - vylučuje zapojení ostatních pracovníků na řízení firmy, vedoucí zde rozhoduje sám,
- demokratický - vedoucí dává podřízeným možnost vyjádřit se, ponechává si však odpovědnost v konečných rozhodnutích,
- laissez-faire (volný průběh) - vedoucí ponechává pracovníkům značnou volnost a zasahuje do jejich činnosti jen minimálně (13, s. 48).

5. Spolupracovníci - lidé jsou totiž jedním z hlavních zdrojů zvyšování výkonnosti firmy. Nejde jen o přímou komunikaci, ale jedná se i o aktivní spoluúčast zaměstnanců na životě firmy. Spolupracovníci jsou také hlavním provozním rizikem firmy, proto musí být velká pozornost věnována motivaci spolupracovníků a vytváření pocitu sounáležitosti (13, s. 48-49). Do tohoto bodu spadají i způsoby náboru zaměstnanců, jejich školení, hodnocení apod. (14, s. 44).

6. **Sdílené hodnoty firmy** - je zřejmé, že sdílené hodnoty (kultura) firmy a spolupracovníci spolu velmi těsně souvisí. Jde zde o soustavu sdílených hodnot a názorů, které vytvářejí pozitivní normy chování ve firmě. Kultura také charakterizuje vnitřní atmosféru firmy (13, s. 51).
7. **Schopnosti** - ve firmě by měl existovat tlak na rozvoj nejen technické a výrobní kvalifikace personálu, ale i ze strany manažerů by měl být vyvíjen takový tlak, který povede ke zvýšení ekonomické, právní a informační gramotnosti všech zaměstnanců (13, s. 51-52).

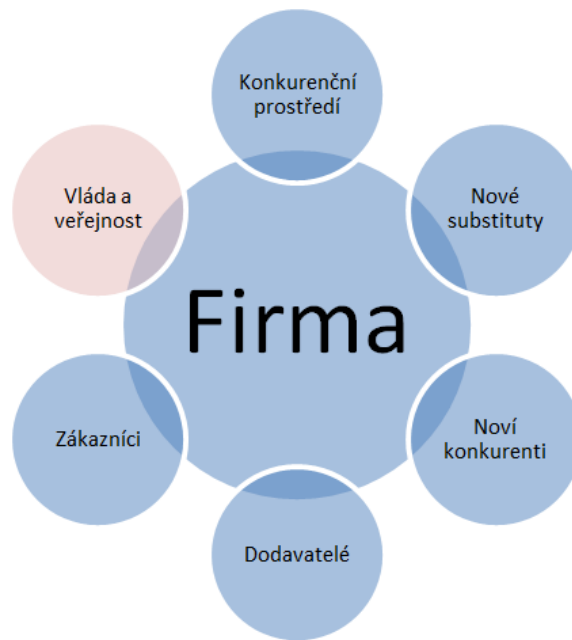
3.2.2 Porterova analýza 5 sil

Porterův model pěti sil rozebírá klíčové faktory, které společnost přímo či nepřímo ovlivňují (15). Bylo definováno celkem 5 sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firem v daném odvětví – konkurenční rivalita, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh, hrozbu vzniku substitutů, což jsou faktory zabývající se obecně konkurencí na trhu, a pak (vyjednávací) sílu kupujících a sílu dodavatelů, která bezprostředně ovlivňuje tvorbu cen na daném trhu.

1. **Konkurenční rivalita** (konkurenční prostředí) - při analýze této síly je třeba podívat se na to, jak velký je na daném trhu konkurenční tlak, kolik nás vlastně bude stát, aby se o našich produktech někdo dozvěděl, jak moc budeme schopni využít naše konkurenční výhody a jestli vůbec budeme schopni s konkurencí držet krok (16).
2. **Hrozba vstupů nových konkurentů na trh** - tato síla je obzvláště důležitá v nových, progresivně se rozvíjejících oborech, kde není zcela znám objem trhu jako celku anebo kde objem trhu rychle roste (16). Tržní odvětví s nízkými bariérami vstupu bude charakteristické konkurenčními boji. Naopak prostředí s efektivními bariérami vstupu bude vykazovat vyšší marže zboží a služeb (15).
3. **Hrozba vzniku substitutů** - v tomto případě se substituty myslí cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt, který daná firma poskytuje. Tudíž nemusí jít nutně o substituty, ale můžeme zde mluvit o tzv. náhražkách (16). Tyto náhražky snižují poptávku po konkrétním zboží, neboť zákazníkům se nabízí možnost alternativy (15).
4. **Síla kupujících** (odběratelé) - zde jde především o vyjednávací sílu o ceně, a to buď přímo, kdy skutečně dojde ke smlouvání se zákazníkem, anebo nepřímo, kdy

zákazník prostě může začít odebírat méně zboží nebo služeb anebo může odejít ke konkurenci (16).

5. **Síla dodavatelů** - čím více jsme na dodavateli závislí, tím je jejich síla vyšší (16). Vstupní veličiny daného produktu jsou určeny dodavateli, kteří mohou v závislosti na své vyjednávací síle diktovat ceny a dostupnost (15).

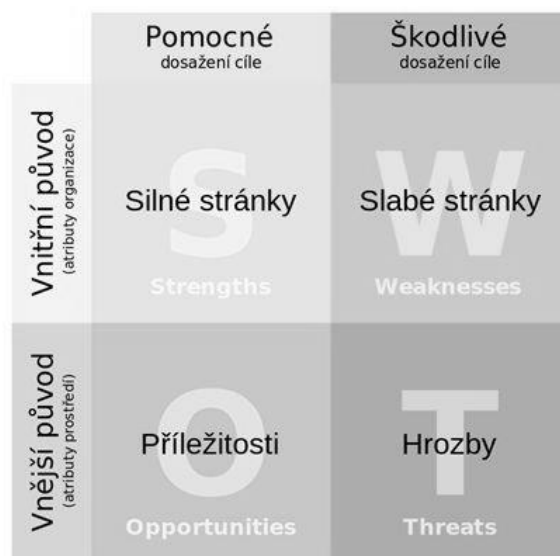


Obr. č. 4 - Porterova analýza 5 sil [16]

3.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem pro monitorování vnitřního i vnějšího marketingového prostředí (1, s. 80). Tato analýza podává informace o silných a slabých stránkách firmy a i o možných příležitostech a hrozbách (10, s. 39). Zjištěné položky se zapisují do tabulky, která slouží k vyhodnocení dané situace (17, s. 61). Konkurenční výhody nad ostatními dosáhne firma tak, že omezí své slabé stránky, bude podporovat své silné stránky, využívat příležitosti okolí a bude se snažit předvídat a jistit proti případným hrozbám. K tomu je však potřeba dostatek kvalitních informací z firmy i z jejího okolí. Silné a slabé stránky se vztahují k situaci uvnitř firmy, zde se vyhodnocují zdroje firmy, jejich využití a plnění cílů firmy. Příležitosti a hrozby jsou zjišťovány z vnějšího prostředí, které firmu obklopuje a prostřednictvím nejrůznějších faktorů na ni i působí (10, s. 39). Slovo SWOT je zkratkou anglických pojmů strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby) (18).

SWOT ANALÝZA



Obr. č. 5 - SWOT analýza [19]

Využití SWOT analýzy:

- sestavování plánů využívajících silných stránek a minimalizujících slabé stránky firmy, které současně využívají příležitostí na trhu a vyhýbají se hrozbám, nebo alespoň zmírňují jejich dopad,
- pravidelné hodnocení firemní strategie,
- příprava projektů a jejich strategické plánování,
- týmová spolupráce jednotlivých oddělení firmy (19).

Základní přínosy SWOT analýzy:

- přehlednost,
- stručnost,
- komplexnost,
- zásadní význam pro formulaci marketingové strategie (18).

Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby)

Firma musí neustále sledovat klíčové makroekonomické síly a významné faktory mikroprostředí, které ovlivňují její schopnost dosahovat zisku. Proto by měla vytvořit marketingový informační systém, který by sledoval trendy, důležité změny a s tím související příležitosti a hrozby. Marketingové příležitosti se můžou objevit třemi způsoby:

1. nabídka něčeho, čeho se na trhu nedostává,
2. nabídka stávajícího výrobku nebo služby novým nebo lepším způsobem,
3. nabídka zcela nových výrobků nebo služeb (1, s. 80).

Do externího prostředí patří všechny faktory, které na firmu působí z vnějšku a ona se jim musí přizpůsobit anebo je využít. Jde např. o nastavení legislativy, vývoj trhu, vznik nových technologií, konkurence, ekonomický cyklus atd. (18).

Analýza interního prostředí (silné a slabé stránky)

Každá společnost musí zhodnotit své silné a slabé stránky, to může udělat např. pomocí formuláře. Společnost samozřejmě nemusí napravovat všechny své slabé stránky a ani se nemusí rozplývat nad všemi svými silnými stránkami. Ale také by se neměla omezovat jen na ty příležitosti, pro které disponuje určitými přednostmi, ale měla by uvažovat i o těch, pro které by musela silné stránky teprve objevit nebo získat (1, s. 82). Do interního prostředí patří faktory, které firma přímo ovlivňuje, např. finanční síla, zaměstnanci, značka, nabízené produkty a služby, inovativnost atd. (18).

Analýza interního prostředí by měla zahrnovat analýzu:

- zdrojů společnosti (lidských, finančních, materiálových, informačních ad.),
- dostupných schopností a znalostí,
- efektivitu,
- reputace dané organizace,
- schopnosti odlišení od konkurence a konkurenčních výhod,
- zákaznického servisu,
- sortimentu,
- spokojenosti zákazníků,
- pozice na trhu,
- polohy a distribučních možností,

- ziskovosti,
- stávajících i potenciálních obchodních partnerství a dalších faktorů (19).

3.2.4 SLEPT analýza

Tato analýza slouží k analýze změn v obecném prostředí organizace, resp. projektu. Z těchto pěti hledisek, zkoumá a hodnotí externí faktory, které by mohly projekt ovlivnit:

1. social (sociální) - demografické údaje, sociálně-kulturní aspekty, trh práce,
2. legal (legislativní a právní) - existence a funkčnost právním norem, soudnictví,
3. economic (ekonomické) - makroekonomická situace, přístup k finančním zdrojům, daně,
4. policy (politické) - politická stabilita, politicko-ekonomické faktory, zahraniční politika,
5. technology (technické/technologické) - věda a výzkum, technologická úroveň.

Analýza nemapuje pouze stávající stav, ale zabývá se i budoucí situací (20, s 37).

Postup analýzy:

- zmapování faktorů v jednotlivých oblastech SLEPT,
- zhodnocení dopadu jednotlivých faktorů na projekt,
- výběr faktorů, které je třeba vzít v úvahu v případě zvažovaného projektu.

Výsledkem SLEPT analýzy je přehled důležitých faktorů vnějšího prostředí, které mohou projekt ovlivnit, včetně popisu dopadu těchto faktorů na projekt (20, s. 37).

3.3 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Obecně lze projektové řízení (project management) definovat jako účinné a efektivní dosahování změn. Projektové řízení dříve proniklo do manažerské praxe a stále více se v dnešním podnikatelském prostředí prosazuje. Výstupem projektového řízení by měl být úspěšně naplánovaný, řízený a realizovaný projekt. Typické oblasti, kde se projektové řízení úspěšně využívá, jsou například inovace výrobků, vývoj nových výrobků, zavádění nových technologií, realizace investičních a stavebních akcí, příprava marketingové kampaně apod. (21, s. 13). Projektové řízení je v dnešní době využíváno pro dosažení jedinečného produktu ve stanoveném čase s omezenými zdroji (14, s. 296).

3.3.1 Projekt

Obecně lze projekt označit jako změnu, kdy se ve své podstatě jedná o jedinečný proces změny z výchozího do cílového stavu. Z pohledu projektového řízení lze projekt charakterizovat jako jakýkoliv jedinečný sled činností, který má definován:

- specifický cíl, kterého má být realizací projektu dosaženo,
- datum začátku a konce projektu,
- limit pro čerpání zdrojů potřebných pro realizaci projektu (21, s. 14).

Projekt prochází několika fázemi, každá z těchto fází má svůj cíl a účel:

1. Předprojektová fáze - cílem této fáze je rozvíjet strategii a byznys organizace prostřednictvím definování cest dalšího rozvoje k jejich úspěšnému dosažení. Předprojektová fáze zahrnuje proces identifikace vnějších příležitostí a hrozeb, vnitřních silných a slabých stránek organizace. Využitím této analýzy jsou formulovány směry dalšího rozvoje, díky čemuž se dále definují projekty a programy. Ty se dále analyzují ve studii proveditelnosti (14, s. 298).
2. Projektová fáze - zahrnuje životní cyklus projektu, který obsahuje zahájení, plánování, realizaci a ukončení. Cílem této fáze je na základě definovaných kritérií a omezení vytvořit požadovaný produkt a splnit cíl projektu (14, s. 298).
3. Poprojektová fáze - jejím cílem je vyhodnotit projekt z pohledu programu, portfolia nebo organizace a získané zkušenosti zpracovat do metodiky řízení projektů organizace. Účelem této fáze je na základě získaných poznatků zvýšit kvalitu projektového řízení v organizaci, a tím zvýšit pravděpodobnost dosažení úspěchu dalších projektů (14, s. 299).

3.3.2 Síťová analýza

Síťová analýza je nástrojem pro řízení projektů a zabývá se vyhodnocováním kvality projektů z různých hledisek, nejčastěji z hlediska celkové doby trvání projektu, celkových nákladů na projekt a potřebných zdrojů k realizaci projektu (22, s. 223). Základním prvkem projektu je činnost. Mezi jednotlivými činnostmi jsou technologické, organizační, informační a jiné vazby, které podmiňují návaznosti činností. Pro účely analýz modelujeme pomocí síťového grafu proces, který je tvořen realizací navazujících činností. Trvání každé činnosti, která tvoří projekt, je známé. **Síťový graf** je konečný, souvislý, orientovaný, cyklický, hranově nebo uzlově ohodnocený graf (23,

s. 56). **V hranově ohodnoceném síťovém grafu** jsou jednotlivé činnosti reprezentovány pomocí orientovaných hran a vrcholy udávají ukončení předchozích činností a začátky následujících činností. Tento graf by měl obsahovat právě tolik hran, kolik je v projektu činností. Naopak **ve vrcholově (uzlově) ohodnoceném síťovém grafu** jsou jednotlivé činnosti reprezentovány pomocí vrcholů (uzlů) a hrany představují vazby mezi těmito činnostmi (22, s. 207). Síťové grafy podporují detailní plánování a u velkých projektů jsou téměř nenahraditelné (24, s. 25).

K hlavním přednostem použití metod síťové analýzy patří:

- umožňují graficky znázornit průběh akce a propočítat dílčí i konečné termíny průběhu jednotlivých operací,
- umožňují stanovit činnosti, které limitují průběh realizace projektu,
- síťový graf poskytuje dobrý přehled o rozsahu projektu a o návaznosti dílčích akcí,
- umožňují posoudit komplexnost všech prací nutných pro dokončení akce,
- umožňují hodnotit nároky na zdroje,
- umožňují posoudit důsledky dílčích úprav projektu atd. (23, s. 56-57).

K nejnámějším metodám síťové analýzy patří:

- metoda kritické cesty - CPM,
- technika hodnocení a rozboru programu - PERT,
- metoda LESS,
- metoda PERT COST a další (23, s. 57).

3.4 RISK MANAGEMENT

3.4.1 Pojem riziko

Pojetí rizika prošlo určitým vývojem, ve kterém bylo riziko chápáno jako určité nebezpečí, tj. zaměřujeme se na negativní stránku rizika. Z tohoto hlediska lze riziko chápat jako:

- pravděpodobnost vzniku ztráty,
- možnost výskytu událostí, která zabrání či ohrozí dosažení cílů,
- nebezpečí negativních odchylek od stanovených úrovní cílů.

Toto pojetí je oprávněné u rizik, která mají pouze negativní stránku, tj. u čistých rizik. Obvykle však v hospodářské praxi převažují rizika podnikatelská, která mají jak negativní, tak i pozitivní stránku a s tím je spojeno pojetí rizik jako:

- variabilita možných výsledků určitých procesů či aktivit,
- možnost odchylek od očekávaných či plánovaných výsledků,
- pravděpodobnost odlišných hodnot od očekávaných či plánovaných výsledků (25, s. 13-14).

Pojem riziko je v ekonomii užíván v souvislosti s nejednoznačností průběhu skutečných ekonomických procesů a nejednoznačností jejich výsledků. Nemusí se samozřejmě jednat pouze o riziko ekonomické, jelikož existují různé druhy rizik (13, s. 90-91). Podnik může čelit jak rizikům s čistě negativními důsledky, tak rizikům, která souvisí s jeho podnikáním a do nichž podnik vstupuje proto, aby dosáhl zisku. Riziko je podvědomě spojeno převážně s negativními důsledky, které můžeme označit za hrozbu nebo ztrátu, ale vstup do rizika je často dobrovolný, s cílem získat pozitivní výsledky a využít příležitost (26, s. 22).

Musíme také odlišovat riziko a nejistotu. **Riziko** je spojeno s určitou akcí, aktivitou či projektem s nejistými výsledky, přičemž tyto výsledky ovlivňují situaci subjektu, který akci realizuje. Např. neúspěch určitého projektu může vést ke vzniku hospodářské ztráty, naopak úspěch projektu může posílit konkurenceschopnost podniku. **Nejistota** je spojena především s neschopností spolehlivého odhadu budoucího vývoje faktorů rizika, které ovlivňují výsledky aktivit (vývoj poptávky, nákupních cen materiálů a energií aj.) (25, s. 15).

S rizikem jsou těsně spjaty tyto pojmy:

1. Neurčitý výsledek - hovoříme-li o riziku, musí existovat alespoň dvě varianty řešení. Pokud víme s jistotou, že dojde ke ztrátě, nelze hovořit o riziku.
2. Alespoň jeden z možných výsledků je nežádoucí - např. může jít o ztrátu, kdy je jistá část majetku jednotlivce ztracena nebo může jít i o výnos, který je nižší než možný výnos (13, s. 91).

K riziku jsou možné tři přístupy podnikatele či manažera, a to:

- averze - podnikatel či manažer se vyhýbá rizikovým podnikatelským projektům a preferuje projekty, které zaručují s velkou jistotou přijatelné výsledky,

- sklon k riziku - zde podnikatel nebo manažer vyhledává značně rizikové projekty, které jsou spojeny nejen se značnými zisky, ale také s vyšším nebezpečím špatných výsledků,
- neutrální postoj - osoba s tímto postojem k riziku má mezi sklonem a averzí k riziku rovnováhu (13, s. 93).

3.4.2 Klasifikace rizik

Podnikání znamená jistou investici majetku a podnikatel doufá, že tato investice vynesete zisk. Pokud se věci nevyvíjejí podle plánu, tak investor může utrpět ztrátu, což představuje riziko podnikání. Podnikání může skončit buď úpadkem, nebo může zaznamenat ztrátu z mnoha různých příčin. Rozdíly mezi těmito příčinami a jejich důsledky tvoří základ pro různou klasifikaci rizik (27).

Riziko lze klasifikovat z mnoha hledisek. Mezi základní způsoby třídění patří rozdělení rizika na:

- *podnikatelské a čisté* - podnikatelské riziko má pozitivní i negativní stránku, ale čisté riziko má pouze stránku negativní,
- *systematické a nesystematické* - systematické riziko je vyvoláno společnými faktory a postihuje v různé míře všechny hospodářské jednotky, kdežto nesystematické riziko je specifické pro jednotlivé firmy,
- *vnitřní a vnější* - vnitřní rizika se vztahují k faktorům uvnitř firmy a vnější rizika se vztahují k podnikatelskému okolí, ve kterém firma podniká,
- *ovlivnitelné a neovlivnitelné* - ovlivnitelné riziko lze eliminovat (snížit pravděpodobnost vzniku), kdežto u neovlivnitelného rizika nemáme možnost působit na jeho příčiny,
- *primární a sekundární* - sekundární riziko je vyvoláno přijetím opatření na snížení primárního rizika,
- *ve fázi přípravy, realizace a provozu firemních projektů* - rizika ve fázi přípravy a realizace projektu jsou všechny druhy rizik, která ohrožují splnění termínu dokončení projektu nebo dodržení rozpočtu a kvality projektu. Rizika ve fázi provozu jsou všechny rizikové faktory, které ovlivňují hospodářské výsledky a fungování projektu (25, s. 16-17).

Významné je také dělení rizik podle jejich věcné náplně, a to na rizika:

- technicko-technologická,
- výrobní,
- ekonomická,
- tržní,
- finanční,
- kreditní,
- legislativní,
- politická,
- environmentální,
- spojená s lidským činitelem,
- informační,
- zásahy vyšší moci (25, s. 17-19).

3.4.3 Identifikace rizik

Cílem identifikace rizik je nalézt co nejvíce rizik, porozumět jejich podstatě a správně je popsat. Lepší je najít více rizik, která budou později vyloučena, než nějaká rizika přehlédnout. Je třeba se soustředit nejen na hrozby (co se může "pokazit"), ale i na příležitosti (co může výsledky ještě vylepšit) (26, s. 170).

Nejprve se připraví již shromážděné podklady (plán managementu rizik), poté se vybírají vhodné metody identifikace rizik. Následuje vlastní aktivita hledání rizik při použití vybraných metod, ty se zapíší do registru rizik. Následuje posouzení kompletnosti rizik, avšak pokud se při ní zjistí chybějící rizika, je často potřeba se vrátit na počátek, doplnit podklady a vybrat další vhodné metody pro identifikaci. Posledním krokem je první návrh vlastníků rizik (ti, kteří budou v budoucnosti riziko dále analyzovat a řešit), tento návrh však bude dále upřesňován (26, s. 170-171).

Metody identifikace rizik:

- posouzení dokumentace a bázi znalostí,
- metody získávání informací - brainstorming, strukturované rozhovory, metoda Delphi, dotazníky,
- analýza SWOT,
- kontrolní seznamy,

- analýza předpokladů a omezení,
- analýza kořenových příčin,
- diagramy - analýza příčin a důsledků (diagram Ishikawa), diagramy vlivů,
- metody pro identifikaci a analýzu poruch a nebezpečí (26, s. 209).

3.4.4 Analýza rizik

Analýza rizik je přirozeně prvním krokem procesu snižování rizik. Je obvykle chápána jako proces, ve kterém jsou definovány hrozby, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopad na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti.

Základní pojmy analýzy rizik jsou:

- *Aktivum* - všechno, co má pro subjekt hodnotu, která může být zmenšena působením hrozby.
- *Hrozba* - je to síla, událost nebo osoba, která má nežádoucí vliv na aktiva nebo může způsobit škodu.
- *Zranitelnost* - je nedostatek, slabina nebo stav analyzovaného aktiva, který může hrozba využít pro uplatnění svého nežádoucího vlivu. Zranitelnost je vlastností aktiva a vyjadřuje, jak je aktivum citlivé na působení dané hrozby.
- *Protipatření* - je to postup, proces, technický prostředek nebo cokoliv, co bylo navrženo speciálně pro zmírnění působení hrozby, snížení zranitelnosti nebo dopadu hrozby.
- *Riziko* - vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva (13, s. 95-99).

Analýza rizik má stanovit, v jakém rozsahu mohou rizika ovlivnit cíle projektu a vyhodnotit priority jejich dalšího ošetření. Postup v této fázi závisí na typu a charakteru projektu, jak moc je pro podnik důležitý a rizikový. Cílem této fáze je blíže analyzovat rizika a jejich vzájemné vazby, ohodnotit celkové riziko a stanovit priority pro ošetření rizik (26, s. 254).

Metody vhodné pro analýzu rizik:

- analýza kořenových příčin,
- diagramy - analýza příčin a důsledků, diagramy vlivů, systémové a procesní diagramy,
- metody pro identifikaci a analýzu poruch a nebezpečí,
- metody pro základní popis rizika
- statické a simulační metody - simulace Monte Carlo, metoda PERT,

- analýzy pomocí scénářů a diagramů - analýza scénářů, analýza stromu poruchových stavů, analýza stromu událostí,
- analýzy pro podporu a rozhodování - analýza rozhodovacího stromu, analýza nákladů a přínosů (26, s. 257-259).

3.4.5 Ošetření rizik

V této fázi se přistupuje k využití dosud shromážděných podkladů a výsledků analýz identifikovaných rizik k tomu, aby se mohla připravit strategie ošetření rizik a úkony potřebné k její realizaci, provedly se preventivní úkony k ošetření rizik a případně se mohlo rozhodnout o změnách ve strategii celého projektu. Cílem je nejprve nalézt a vyhodnotit možné strategie ošetření rizik a připravit plán efektivního ošetření rizik. Poté se vyhodnotí aktuální očekávaná rizika při použití navrženého ošetření rizika a rozhodne se, zda je navrhované ošetření dostatečné, nebo je potřeba ošetření rizika znovu přehodnotit, případně zda je nutné přepracovat celý projekt (26, s. 364).

3.4.6 Řízení rizik

„Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů.“ (27)

Problematika řízení rizik je velmi široká a podle svého zaměření také velice odlišná. Základní oblasti, u nichž hovoříme o řízení rizik, jsou především:

- přírodní katastrofy a havárie (technologická rizika),
- rizika ochrany životního prostředí,
- finanční rizika - např. investiční rizika, pojišťovací a zajišťovací rizika,
- projektová rizika,
- obchodní rizika - např. marketingová rizika, strategická rizika, rizika managementu nebo rozpočtová rizika,
- technická rizika (13, s. 98).

Součástí procesu řízení rizik je i rozhodovací proces, který vychází z analýzy rizika. Za součást řízení rizika je považováno i šíření informací o riziku a vnímání rizika. Výběr optimálního řešení je kritickou fází procesu řízení rizik. Jako první se určí úroveň rizika, dále se hodnotí ekonomické náklady variantních řešení pro snížení rizika a jejich ekonomické přínosy. Poté se zhodnotí dopady a přínosy a zpracuje se analýza možných důsledků z přijatého rozhodnutí na

subjekt a jeho okolí. Posledním krokem je rozhodnutí o realizaci opatření na snížení rizika (13, s. 98-99).

Rozhodnutí je finálním výsledkem každé etapy řízení rizika a většinou je výstupem více variant řešení. V situaci, kdy je úroveň rizika nepřijatelná, se vyžaduje zastavení probíhajícího procesu a přijetí opatření na snížení tohoto rizika. Když je riziko přijatelné, ale není bezvýznamné a potenciál zisku je značný, následuje vypracování plánu preventivních opatření za účelem redukce rizika. Pro zbytková rizika se zpracovávají krizové plány, jelikož tato rizika nelze efektivně snížit protiopatřeními (27).

Finanční omezení a řízení rizik by spolu měly pozitivně vzájemně souviset. Pokud jsou firmy dostatečně zajištěny, aby mohly pokrýt budoucí platby pro finančníky i budoucí platby k zajištění protistran, vznikne kompromis mezi financováním a řízením rizik (28).

Metody vhodné pro řízení rizik:

- způsob sledování a kontroly rizik - stavy rizik, registr rizik,
- využití vytvořené hodnoty pro indikaci rizika,
- práce s rezervami projektu,
- organizace kontroly projektů a jejich rizik,
- průběžná dokumentace procesu managementu rizik,
- komunikace v průběhu managementu rizik (26, s. 442-463).

3.4.7 Metoda RIPRAN

Tato metoda se skládá ze čtyř základních kroků, kterými jsou:

1. identifikace nebezpečí projektu – v tomto kroku provádí projektový tým identifikaci nebezpečí pomocí sestavení seznamu, nejlépe ve formě tabulky (17, s. 90)

Tab. 1 - Tabulka pro první krok metody RIPRAN [17, s. 90]

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	Poznámka
1.	Výskyt chřipkové epidemie v jarním období březen-duben.	Onemocnění skoro 30% zaměstnanců.	Předpokládáme počasí podle předpovědi jako v předchozím roce.

Hrozbou se zde rozumí konkrétní projev nebezpečí a scénářem se rozumí děj, který nastane v důsledku výskytu hrozby (17, s. 91).

2. kvantifikace rizik projektu – v tomto kroku se rozšíří tabulka z předchozího kroku o pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnotu dopadu scénáře na projekt a výslednou hodnotu rizika, které se vypočte:

Hodnota rizika = pravděpodobnost scénáře x hodnota dopadu (17, s. 91)

Tab. 2 - Tabulka pro druhý krok metody RIPRAN [17, s. 91]

Poř. číslo rizika	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika
1.	Výskyt chřipkové epidemie v jarním období březen-duben.	Onemocnění skoro 30% zaměstnanců.	50%	Výpadek pracovní kapacity a zpoždění zakázky o 3 měsíce – penále 600 tis. Kč	300 tis. Kč

Metoda RIPRAN umožňuje i verbální kvantifikaci, kdy se využívá slovní hodnocení (17, s. 91).

Tab. 3 - Tabulka verbálních hodnot pravděpodobnosti [17, s. 91]

Vysoká pravděpodobnost - VP	Nad 33%
Střední pravděpodobnost - SP	10 – 33%
Nízká pravděpodobnost - NP	Pod 10%

3. reakce na rizika projektu – v tomto kroku se sestavují opatření, která mají snížit hodnotu rizika na akceptovatelnou úroveň (17, s. 93),
4. celkové posouzení rizik projektu – v posledním kroku se posoudí celková hodnota rizika a vyhodnotí se, jak vysoce je projekt rizikový a zda je možno pokračovat v jeho realizaci bez zvláštních opatření (17, s. 93).

4 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této kapitole bude představena vybraná společnost a to společnost Sonnentor s. r. o. Dále bude provedena analýza současného stavu za pomoci analýzy marketingového mixu, a marketingové komunikace, Porterova analýza 5 sil, SLEPT analýza, analýza 7S a SWOT analýza.

4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Obchodní jméno:	Sonnentor s. r. o.
Sídlo:	Příhon 943, 696 15 Čejkovice
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, zemědělská výroba, hostinská činnost, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
Statutární orgán (jednatel):	Ing. Josef Dvořáček, Johannes Gutmann
Datum vzniku a zápisu:	2. dubna 1992



Obr. č. 6 - Hlavní budova společnosti Sonnentor [29]

Společnost Sonnentor byla založena v Rakousku v roce 1988 Johannesem Gutmannem. V roce 1992 založili společně Johannes Gutmann a Tomáš Mitáček na jižní Moravě český Sonnentor, který prakticky funguje jako dceřiná společnost rakouské firmy Sonnentor, s níž společně buduje obchodní značku Sonnentor. Sonnentor byl od začátku jedním z prvních průkopníků ekologického zemědělství v České republice. Společnost vyrábí převážně bio-čaje a bio-koření. V současnosti firma úzce spolupracuje s přibližně 30 biopěstiteli z celé České republiky. Název firmy Sonnentor v překladu znamená "Sluneční brána", proto má firma ve svém logu slunce. Společnost má také své vlastní motto, které zní "Tady roste radost".



Obr. č. 7 - Logo společnosti [30]

4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Společnost Sonnentor se postupně rozrůstá. V roce 1992 začínala firma pouze se třemi zaměstnanci a v dnešní době má okolo 150 zaměstnanců. Navíc každý rok zde vypomáhá ještě 70-80 brigádníků, kteří skládají sady čajů a koření nebo vypomáhají v čajovém salonu a prodejně. Organizační struktura ve společnosti je velmi rozvětvená a dělí se na následující oddělení:

- Bylinkový ráj,
- marketing,
- obchod,
- údržba budov,
- účetnictví
- nákup a logistika
- výroba.

Tyto oddělení se ještě člení na jednotlivá pododdělení. Každé z těchto oddělení má na starost odpovědný vedoucí, který má svého zástupce.

4.3 PODPORA TRVALE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

Společnost Sonnentor se snaží naplňovat myšlenku trvale udržitelného rozvoje ve všech směrech výroby. Také se snaží co nejméně zatěžovat planetu, a proto při svých činnostech bere ohled na životní prostředí například tím, že pro každou výrobní činnost hledá všechny možné způsoby, jak využít obnovitelných zdrojů.

CNG automobily

V roce 2013 byly firmou pořízeny první automobily na CNG pohon, jelikož vozidla na zemní plyn produkují mnohem méně škodlivin. Kromě výrazné šetrnosti k životnímu prostředí jsou také náklady na dopravu nižší než v případě jiných paliv. Od roku 2015 má firma i elektromobil a elektrokolo. Tato vozidla jsou využívána pro služební cesty zaměstnanců po nejbližším okolí.

Zelená energie

Díky jedinému dodavateli v ČR (Nano Energies) společnost odebírá elektrickou energii pocházející výhradně z obnovitelných zdrojů, jako jsou bioplynové stanice, větrné, vodní a sluneční elektrárny.

Fotovoltaika

Na střeše společnosti Sonnentor je umístěna malá fotovoltaická elektrárna. Všechna vyrobená energie se spotřebuje přímo ve společnosti a pokryje okolo 10 % celkové spotřeby.

Třídění odpadu

Společnost vytrídí až 50 tun papíru a 10 tun plastu každý rok. Díky tomu se stává jednou z velmi aktivních společností na Jižní Moravě.

Přímý obchod

Společnost není certifikována jako fair-trade, ale se všemi partnery obchoduje na bázi přímého obchodu. Společnost nakupuje suroviny přímo od pěstitelů za poctivé výkupní ceny.

Brownfields

Společnost revitalizuje staré výrobní areály, které přestaly plnit svou funkci. Nestaví tedy na "zelené louce" a nezabírá tak další zemědělskou půdu.

Obalové materiály

Přibližně 80 % všech obalových materiálů společnosti Sonnentor je na bázi obnovitelných zdrojů jako je papír, karton, filtrační papír z kukuřičného škrobu a fólie z celulózy, dalších 16 % obalových materiálů je recyklovatelných.

Bezodpadové zpracování bylin

Při zpracování bylin a koření vzniká prachový podíl. Z tohoto prachu lze vytvořit pelety, které dobře hoří. Díky těmto peletám se sníží spotřeba vytápění téměř o polovinu. Zúžitkováním bylinného prachu formou pelet se uzavírá koloběh zpracování, které se tímto stává bezodpadovým.

4.4 MARKETINGOVÉ NÁSTROJE SPOLEČNOSTI SONNENTOR

V následujících kapitolách bude definován marketingový mix a komunikační mix, který využívá společnost Sonnentor.

4.4.1 Marketingový mix

Společnost Sonnentor používá všechny čtyři základní prvky marketingové mixu, tedy produkt, cenu, distribuci a propagaci.

Produkt

Společnost Sonnentor se sídlem v Čejkovicích je zaměřena převážně na výrobu bio-čajů, ovšem čaje nejsou zdaleka jediným produktem této společnosti. Společnost má široký sortiment produktů, ovšem ostatní produkty jsou vyráběny v mateřské společnosti v Rakousku. Společnost Sonnentor zpracuje v Čejkovicích téměř 300 tun suroviny za rok. Hotové produkty se vyvážejí až do 50 zemí. Společnost nyní nabízí okolo 750 druhů výrobků. Celý sortiment nabízených produktů zahrnuje:

- čaje (porcované, pyramidální, sypané),
- koření,
- kurkuma latte, červená řepa latte, kardamon latte,
- nápoje (sirupy, mošty),
- káva a kakao,
- medy a marmelády,
- slané (tyčinky) a sladké (gumové bonbony, čokolády),

- éterické oleje,
- nakličovadla,
- dárkové zboží, dárkové kazety,
- keramika.



Obr. č. 8 - Produkty společnosti [30]

Cena

Jelikož jsou produkty společnosti Sonnentor vyráběny z ekologicky kontrolovaného zemědělství, jsou také ceny těchto produktů dražší než u běžných výrobků. Cena závisí na nákupu surovin pro zpracování, pořízení obalových materiálů a na výrobních technologiích. Výsledný produkt je tudíž dražší než v ostatních prodejních sítích.

Každý rok je vydáván ceník s veškerým sortimentem, který slouží pro obchodní partnery. V ceníku je sortiment přehledně uspořádán. U každého výrobku je uvedena gramáž, počet kusů, cena pro obchodního partnera a také cena s DPH, která slouží jako doporučení pro další prodej. Kvůli tomu se mohou ceny v partnerských prodejnách a v kamenných obchodech společnosti Sonnentor značně lišit.

Distribuce

Společnost využívá své vozy s logem a to především na přepravu svých produktů do kamenných prodejen, které se nachází v Brně a v Praze. Pro konečné zákazníky a partnerské prodejny společnost využívá následující formy distribuce:

- osobní odběr - pro malé odběratele je tato forma nejméně časově i finančně nákladnou distribucí,
- vlastní doprava - tuto formu distribuce využívají převážně velkoobchody a mnozí zahraniční odběratelé,

- přepravní služba DHL - tuto službu nejvíce využívají zahraniční odběratelé,
- přepravní služba PPL - zde se jedná buď o balíkovou přepravní službu nebo o paletovou distribuci, která je využívána pro velký odběr zboží,
- vlastní přeprava společnosti Sonnentor - tato forma distribuce je využívána pro přepravu zboží do svých kamenných prodejen, nebo také k jiným odběratelům po domluvě s obchodním oddělením.

Při velkém množství produktů, které společnost Sonnentor nabízí, lze zboží zakoupit i na jejich e-shopu, který je k dispozici na webových stránkách společnosti. U této formy je při nákupu nad 700 Kč poštovné zdarma. Když je nákup nižší než 700 Kč, je zde účtován poplatek 89 Kč.

Veškerý sortiment společnosti Sonnentor lze nalézt kromě e-shopu také v kamenných prodejnách společnosti, specializovaných obchodech se zdravou výživou, v lékárnách a v partnerských prodejnách.

Propagace

Propagace zahrnuje marketingovou komunikaci společnosti Sonnentor. Společnost k propagaci nejvíce využívá reklamu a public relations.

Reklama

Společnost Sonnentor nejvíce využívá reklamu pomocí svých vozů, které jsou polepeny logem společnosti a také mottem "Tady roste radost". Tyto vozy jsou využívány pro přepravu zboží, na obchodní schůzky a také se s nimi jezdí na veletrhy, kterých se společnost účastní.

Další formou reklamy, kterou společnost využívá, jsou různé plakáty, pozvánky na akce, které společnost pořádá, reklamní tabule a směrovky, které jsou umístěny v okolí Čejkovic. Společnost odmítá reklamu v televizních médiích, jelikož tato forma reklamy se neshoduje s filozofií společnosti.

Public Relations

Společnost se snaží využít všech množných příležitostí a svátků, aby mohla uspořádat akce pro širokou veřejnost. Mezi nejznámější akce pořádané společností Sonnentor patří:

- Čejkovické bylinkové slavnosti - tato akce je jedna z největších a nejdůležitějších, kterou společnost každoročně pořádá. Slavnosti se konají vždy první neděli v měsíci září a probíhají už od roku 2010. Návštěvníci se mohou zúčastnit exkurze, která je v tento den zdarma, také mohou navštívit čajový salon s kavárnou, je připraven i biojarmark nebo program pro děti.

- Bylinková praxe - jde o měsíční prázdninovou stáž, která je určena především pro vysokoškolské studenty, kteří mají zájem o ekologické zemědělství. Stážisti si vyzkouší a seznámí se se všemi odděleními ve společnosti. Součástí stáže je poznání života na ekologické farmě a také návštěva mateřské společnosti v Rakousku ve Sproegnitz. Po skončení získá každý stážista certifikát o absolvování bylinkové praxe, odměnu 4000 Kč a také poukaz na nákup v kamenné prodejně v Čejkovicích v hodnotě 4000 Kč.
- Sluneční bylinkobraní - tato akce zahrnuje výjimečnou exkurzi, která probíhá na rozkvetlém poli na biofarmě ve Velkých Hostěrádkách, kde si účastníci vyzkouší sběr měsíčku, chrpy a slézu. Poté následuje ukázka sušení bylin a odborný výklad pana Ing. Tomáše Mitáčka. Dále je exkurze přesunuta do prostor společnosti Sonnentor, kde probíhá ochutnávka produktů a exkurze po celé společnosti. Poslední zastávkou je restaurace Rebio v Brně, kde je pro každého účastníka přichystáno vegetariánské menu. Cena této akce je 880 Kč.

Dále společnost pořádá tyto akce:

- Předvelikonoční jarmark,
- Sluneční máj s oslavou Dne matek,
- Raráškův prázdninový víkend,
- Férová snídaně v Sonnentoru,
- Sluneční adventní mikulášský jarmark,
- Sluneční ochutnávání.

Součástí společnosti Sonnentor v Čejkovicích je čajový salon s kavárnou "Čas na čaj". Tento salon je propojen i s prodejnou, která je součástí areálu firmy. Tento čajový salon byl otevřen v roce 2009 a je zde k dostání široký výběr čajů, bio-káva, limonády a různé dezerty.



Obr. č. 9 - Čajový salon s kavárnou [30]

Pro velký zájem u mnoha lidí se společnost rozhodla vytvořit projekt s názvem "Bylinkový ráj". Jedná se o exkurzi, která je prováděna od skladu, přes zpracování až do výroby. Zároveň se společnost rozhodla vytvořit i exkurzi speciálně pro děti, která nese název "Raráškův bylinkový ráj". Děti kromě poznávání společnosti plní různé úkoly, nakonec dostanou dárek a certifikát. Tato exkurze trvá přibližně 90 minut a její cena je 65 Kč za osobu. Společnost má i rozhlednu, která se nazývá "Vyhlídka na výsluní". Tato rozhledna je umístěna 245 m. n. m. a je z ní výhled na celé okolí Čejkovic.

On-line marketing

Webové stránky společnosti Sonnentor byly v roce 2017 aktualizovány a nově vytvořeny. Nové webové stránky jsou přehlednější a jejich součástí je i e-shop, který byl také nově vytvořen. Na webových stránkách lze nalézt informace o společnosti, informace o produktech, plánované akce, také různé recepty a tipy. Společnost má také účty na sociálních sítích, konkrétně na síti Facebook a Instagram.

Přímý marketing

Společnost tento způsob využívá formou e-mail marketingu. To umožňuje ukládání databáze odběratelů, kteří se společností dlouhodobě spolupracují a konečných zákazníků. Dále společnost využívá on-line technologie a telefonní komunikace.

4.5 SLEPT ANALÝZA

Využitím SLEPT analýzy budou popsány sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory, které ovlivňují společnost Sonnentor.

4.5.1 Sociální faktory

Ke dni 31. 12. 2018 bylo evidováno v obci Čejkovice 2 450 obyvatel. Obec Čejkovice se nachází v okrese Hodonín, který leží na jihu Moravy. Celková rozloha okresu je 1099 km², tudíž jeho velikost tvoří 15,3% rozlohy území Jihomoravského kraje. Na území okresu Hodonín působí obce s rozšířenou působností, jimiž jsou Hodonín, Kyjov a Veselí nad Moravou. Okres Hodonín se člení na 82 obcí a 93 částí.

V okrese Hodonín bylo v roce 2018 evidováno 154 177 obyvatel. Počtem obyvatel je okres Hodonín po brněnských okresech v kraji 3. největší (31).

V rámci České republiky přispívá ekologické zemědělství k zaměstnanosti a udržení obyvatel zejména v ekonomicky i geograficky okrajových regionech. Ministerstvo zemědělství proto podporuje ekologické zemědělce prostřednictvím národních dotací i prostřednictvím Programu rozvoje venkova. Ministerstvo zemědělství také připravuje národní legislativu a strategické dokumenty pro rozvoj ekologického sektoru (32).

4.5.2 Legislativní faktory

Všechny společnosti v České republice musí dodržovat zákony, které jsou spojeny s jejich podnikatelskou činností. Jedná se například o zákoník práce, zákon o účetnictví a daňové zákony. Základní zákony, které musí společnosti dodržovat, jsou tyto:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (33).

Jelikož se společnost Sonnentor zabývá ekologickým zemědělstvím, musí se dále řídit těmito předpisy, které platí v České republice:

- zákon č. 242/2000 Sb., o ekologickém zemědělství,
- vyhláška Ministerstva zemědělství č. 16/2006 Sb. (34).

Všichni výrobci, distributoři a zemědělci se musí řídit pravidly, které jsou stanoveny v zákoně. Aby se mohlo používat označení bio, musí se na každou surovinu vyznačit toto označení. Pokud na potravinu nebylo vystaveno osvědčení, zakazuje zákon o ekologickém zemědělství používat označení bio (35).

V Evropské unii se ekologické zemědělství musí řídit těmito předpisy:

- nařízení Rady č. 834/2007 o ekologické produkci a označování ekologických produktů a o zrušení nařízení č. 2092/91,
- nařízení Komise č. 889/2008,
- nařízení Komise č. 1235/2008 (34).

V těchto zákonech jsou vymezeny podmínky pro pěstování rostlin a chov hospodářských zvířat v ekologickém zemědělství. Dále stanovují podmínky pro výrobu biopotravin, systém osvědčování a označení původu bioproduktů a biopotravin i výkon kontroly a dodržení zákonů. V jejich přílohách jsou vypsány seznamy povolených postupů, materiálů a dalších prostředků při zpracování a uskladnění biopotravin (35).

4.5.3 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory patří především vliv sazby DPH a směnný kurz eura, protože největší část produkce míří do evropských zemí. Dále do ekonomických faktorů patří ceny vstupů, jako je elektřina, plyn a voda. Důležitým faktorem je i ekonomická situace státu. V České republice v roce 2018 vzrostl hrubý domácí produkt meziročně o 2,4%. Hlavními faktory, které vedly k růstu české ekonomiky, byly tvorba hrubého fixního kapitálu a výdaje na konečnou spotřebu domácností a vládních institucí (36).

4.5.4 Politické faktory

Zemědělské podniky

V České republice se nachází zhruba 4 000 ekofarem. Skoro na 80% z nich je chováno nějaké hospodářské zvíře a 40% z nich obhospodařuje alespoň 1 ha orné půdy, přičemž 30% ekofarem jsou smíšené podniky mající jak rostlinou, tak živočišnou produkci.

V dnešní době v České republice ekologicky hospodaří přes 8% zemědělských podniků. Nejvyšší počet ekofare, konkrétně 563, se nachází v Jihočeském kraji. Druhým v pořadí je Plzeňský kraj s 464 ekofarmami. Nejméně ekofare se nachází v Praze a v Pardubickém kraji (37).



Obr. č. 10 - Zemědělská půda v režimu ekologického zemědělství [37]

Výrobci biopotravin

Jako výrobce biopotravin bylo na konci roku 2015 registrováno 541 subjektů, což představuje 2,6% podíl z celkového počtu výrobců v České republice. Celkově v ekologickém zemědělství se nachází nejvyšší počet výrobců v Jihomoravském kraji, konkrétně 107 výrobců. Nejméně výrobců se nachází v Karlovarském kraji (37).

4.5.5 Technologické faktory

Technologie se neustále vyvíjí a modernizují, a proto i společnost Sonnentor svoji výrobu zdokonaluje. V roce 2017 společnost investovala do dalšího stroje TEAMAC, který slouží k výrobě čajů. Na začátku roku 2018 byly tyto stroje vylepšeny a byly k nim nainstalovány dotykové obrazovky. S tímto krokem však nastalo několik změn a to ve vážení krabiček a detailnějších informací o chodu výroby. Systém tohoto stroje umožňuje výrobní evidenci vést elektronicky. Stroje jsou také připojeny na vzdálenou správu, která umožňuje technikům z Itálie vzniklé chyby opravit. V červenci roku 2018 společnost Sonnentor zakoupila další nový stroj TEAMAC pro zefektivnění celé výroby. Je tedy zřejmé, že se společnost neustále snaží zdokonalovat a investovat do nových technologií.

4.6 PORTERŮV MODEL 5 SIL

Tento model se zaměřuje na stav konkurence v odvětví, který je zaměřen na působení pěti základních sil.

4.6.1 Konkurenční prostředí

Společnost Sonnentor se díky svým produktům, které vyrábí v bio-kvalitě, značně odlišuje od ostatních společností, které vyrábí nebo mají podobnou obchodní činnost. Společnost tak může říct, že v České republice nemá stejného konkurenta a ani konkurenta, který by vyráběl podobné produkty. Na trhu však existuje několik dalších výrobců čajů. Výrobce zelených a černých čajů je společnost Oxalis St. Clair´s s, Leros nebo také Apotheke.

Ovšem v zahraničí společnost Sonnentor již konkurenci má. Největší konkurencí je například Puka Tea, která pochází z Velké Británie a vyrábí organické čaje, které vyváží do více jak 40 zemí světa. Dále je zde společnost Lebensbaum, která vyrábí čaje, koření i kávu také z kontrolovaného ekologického zemědělství. Tento konkurent je na trhu více jak 30 let a pochází z Německa, kam nejvíce vyváží své produkty i společnost Sonnentor. Další konkurencí ze zahraničí je například Al natura, Clipper nebo Yogi Tea.

4.6.2 Noví konkurenti

Na trhu existuje samozřejmě mnoho konkurentů, ale ne takových, které by mohli společnost Sonnentor ohrozit. Společnost má svoji dlouholetou tradici a jako jediná společnost nabízí své produkty v rámci České republiky v biokvalitě. Pro novou konkurenci je vstup na trh velmi obtížným procesem, jelikož společnosti, které chtějí mít produkty v biokvalitě, musí vlastnit certifikáty. Tyto certifikace mohou trvat i několik let a jsou prověřovány půdy a prostory pro pěstování a také jejich kvalita. Tato certifikace je platná 18 měsíců a poté se celý proces opakuje. Takový proces je velmi finančně i časově náročný, proto je zřejmé, že na trhu není žádná nová konkurence, která by se velmi podobala myšlenkou i sortimentem společnosti Sonnentor.

4.6.3 Hrozba substitutů

Substituty jsou všude kolem nás, jelikož existuje mnoho napodobenin, náhražek a jiných substitučních věcí. Substituty jsou nabízeny, jak v supermarketech, malých obchodních řetězcích, tak v lékárnách i ve zdravých výživách. Společnost Sonnentor nenabízí jen čaje a koření, ale ve své nabídce má také kávu a to instantní, zrnkovou, mletou nebo i špaldovou. Na trhu je káv až příliš

mnoho. Společnost Sonnentor ovšem nabízí produkty z kontrolovaného ekologického zemědělství a mnoho substitutů kávy, která by byla v biokvalitě na trhu není.

4.6.4 Vyjednávací síla zákazníků

Vliv zákazníků je pro všechny společnosti velmi důležitý, protože odběrateli jsou zákazníci společnosti. Na trhu si každý zákazník žádá něco jiného a poptává tak své potřeby a přání. Společnost Sonnentor svým zákazníkům nabízí produkty prostřednictvím kamenných prodejen, které se nachází v Čejkovicích, Brně a v Praze. Dále své produkty nabízí na svém e-shopu a také v partnerských prodejnách. Produkty jsou vyváženy do více jak 50 států. Z toho je zřejmé, že má společnost své zákazníky po celém světě, kvůli čemuž je vyjednávací síla zákazníků silná.

Společnost nabízí také různé ledové čaje, čaje k významným svátkům, dále jsou to poznávací sady, řady čajů pro děti, chai, kořeněné čaje a jiné. Tyto čaje se liší od jiných společností chutěmi, velikostí, obalovými materiály a designem.

4.6.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost je na svých dodavatelích závislá neboť nevlastní téměř žádné pozemky. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy silná, protože dodavateli jsou zemědělci z celého světa, od kterých společnost suroviny vykupuje. Jedná se zhruba o 180 bio-pěstitelů. V České republice společnost Sonnentor spolupracuje s 30 bio-pěstiteli, kteří dodávají společnosti zhruba 30 tun sušených bylin ročně. Společnost Sonnentor jedná se svými dodavateli v duchu "fair trade". Toto označení znamená, že společnost vykoupí suroviny za férové ceny. Jde převážně o pěstitelé z méně rozvojových zemí například z Afriky a Asie.

Vyjednávací síla také závisí na klimatických podmínkách, jelikož společnost vykupuje suroviny z celého světa. Klimatické podmínky nelze nijak ovlivnit a žádný z dodavatelů tak nezaručí dostatečné množství surovin.

4.7 ANALÝZA 7S

4.7.1 Strategie

Strategie společnosti vychází z poslání firmy a také z představ majitele o dalším rozvoji této společnosti. Strategií společnosti je především rozšířit sortiment a také expanze firmy do zahraničí. Dále zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců, spokojenost zákazníků a dbát na ochranu životního prostředí.

4.7.2 Struktura

V případě této společnosti jde konkrétně o liniově-štabní organizační strukturu, která je založena na existenci útvarů, které jsou ještě dále rozděleny. Každý útvar má svého vedoucího, který má svého zástupce. V čele společnosti jako jednatelé jsou Ing. Josef Dvořáček a Johannes Gutmann, kteří jsou zároveň i společníky dále s Ing. Tomášem Mitáčkem.

4.7.3 Systémy

Jedná se především o informační systémy, které firma využívá. Patří sem např. účetní software Pohoda a dále s tím související software PAMICA, který slouží k evidenci personálních údajů o zaměstnancích a zpracování mezd zaměstnanců. Společnost využívá i informační systém pro zpracování objednávek, uskladnění zboží atd. V kavárně a prodejně je používán software Angis, který slouží jako pokladní systém. Firma si také v roce 2017 nechala vytvořit novější webové stránky, které obsahují i e-shop.

4.7.4 Styl

V této společnosti jednoznačně převládá demokratický styl vedení. V čele této společnosti jsou jednatelé, kteří sice přidělují pokyny svým zaměstnancům, ale jsou také otevření k různým nápadům a připomínkám. Každý týden jsou pořádány porady, na kterých mohou mít vedoucí zaměstnanci různé připomínky nebo nápady na zlepšení, které se dále projednávají.

4.7.5 Spolupracovníci

Pracovníci firmy jsou velmi důležití pro další rozvoj společnosti. Společnost klade důraz na odbornou kvalifikaci zaměstnanců a jejich bezpečnost. Odborná kvalifikace zaměstnanců pak odpovídá kvalitě odvedené práce. Během pracovní doby musí mít zaměstnanci na sobě firemní trika s logem společnosti.

4.7.6 Schopnosti

Mezi schopnosti pracovníků patří zejména odborná kvalifikace a znalosti. V tomto případě jsou důležité i znalosti a schopnosti vedoucích pracovníků různých úseků, kteří mají vliv na své podřízené pracovníky a samozřejmě také na prostředí ve firmě. Důležitá je především komunikace nadřízených a jimi podřízených pracovníků. Zaměstnanci společnosti se také účastní různých školení, která zvyšují stupeň jejich kvalifikace.

4.7.7 Sdílené hodnoty

Mezi sdílené hodnoty patří zejména kultura firmy. Dá se říct, že v této firmě panuje přátelská atmosféra. Důležité je, aby všichni vně i uvnitř firmy věděli, čeho chce společnost dosáhnout. Heslo společnosti zní: "Tady roste radost".

4.8 SWOT ANALÝZA

Ke shrnutí předchozích analýz slouží SWOT analýza, která popisuje silné a slabé stránky, a také příležitosti a hrozby společnosti Sonnentor.

4.8.1 Silné stránky

- dlouholetá tradice - společnost je na českém trhu již 27 let,
- produkty pouze v bio-kvalitě,
- vysoká kvalita produktů díky využívání ekologického zemědělství,
- ekologický přístup,
- využívání nových technologií,
- pořádání akcí s velkou návštěvností,
- vytváření nových pracovních míst,
- budování nových partnerských prodejen,

Společnost Sonnentor má mnoho silných stránek. Mezi tu největší patří dlouholetá tradice, díky níž je společnost každým rokem známější. Další silnou stránkou je kvalita výrobků, jelikož je každý produkt certifikován a vyráběn z těch nejlepších surovin, díky čemuž společnosti přibývá každým rokem více zákazníků. Velkým přínosem je také ekologický přístup a šetrnost k životnímu prostředí a také vytváření nových pracovních míst, což velice uvítají obyvatelé Čejkovic a blízkého okolí.

4.8.2 Slabé stránky

- vysoké ceny produktů - jelikož jsou vysoké náklady na výrobu a suroviny,
- málo parkovacích míst,
- výroba zaměřena jen na bio-čaje,
- pouze tři kamenné prodejny v ČR - Čejkovice, Brno, Praha.

Do slabých stránek společnosti patří kvůli vysokým nákladům na výrobu a suroviny, vyšší cena konečných produktů. Tudíž není sortiment přizpůsoben pro všechny cílové skupiny spotřebitelů. Další slabou stránkou je nedostatek parkovacích míst v areálu firmy. Když jsou

pořádány akce, musí společnost zajistit náhradní parkoviště. Společnost Sonnentor v Čejkovicích je zaměřena pouze na výrobu bio-čajů, a proto se ostatní výrobky musí dovážet z mateřské společnosti v Rakousku. Jednou ze slabých stránek společnosti je také to, že při narůstajícím zájmu o jejich produkty a zvýšeném počtu zákazníků, má společnost pouze 3 kamenné prodejny v celé České republice.

4.8.3 Příležitosti

- malá konkurence na trhu,
- využívání nových technologií,
- větší poptávka po produktech v bio-kvalitě,
- více nových certifikovaných bio-pěstitelů.

Mezi příležitosti společnosti patří malá konkurence na trhu, jelikož společnost nemá žádného většího konkurenta na českém trhu. Jako jediná společnost nabízí všechny produkty v bio-kvalitě. Dále společnost využívá stále nových technologií, např. nakupováním nových strojů. Dobrou příležitostí pro společnost je i větší poptávka produktů v bio-kvalitě, jelikož v dnešní době se stále více lidí zajímá o zdravý životní styl a vyhledává kvalitnější suroviny. Také noví certifikovaní bio-pěstitelé, kteří budou dodávat suroviny, jsou pro společnost Sonnentor příležitostí, díky níž bude mít společnost dostatečné zásoby a nedojde k poklesu výroby.

4.8.4 Hrozby

- nepříznivé klimatické podmínky,
- pokles počtu certifikovaných bio-pěstitelů,
- nová konkurence na českém trhu,
- malá poptávka po bio-produktech,
- ekonomická situace státu,
- politická situace státu.

Největší hrozbou pro společnost jsou nepříznivé klimatické podmínky, které mohou způsobit snížení produkce surovin potřebných na výrobu produktů. To může zapříčinit např. sucho, kroupy, povodně nebo mráz, kvůli čemuž se může snížit i počet certifikovaných bio-pěstitelů. I vznik nové konkurence může být pro společnost hrozbou. Tím může společnost ztratit své zákazníky, což by znamenalo pokles poptávky po produktech společnosti. Další hrozbou je ekonomická situace státu, kvůli které se může snížit zaměstnanost, a tudíž může přijít ke snížení poptávky.

5 ANALÝZA RIZIK, VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOSY

5.1 ANALÝZA RIZIK

V této kapitole budou analyzována rizika spojená s marketingovými nástroji, která mohou ve společnosti Sonnentor nastat. Proces analýzy rizik je zpracován podle metody RIPRAN, tudíž následující podkapitoly kopírují fáze této metody. V první fázi se budu zabývat přípravou analýzy rizik, dále budu tato rizika identifikovat, kvantifikovat a v poslední řadě budou navržena opatření, která by měla vést ke snížení těchto rizik.

5.1.1 Příprava analýzy rizik

Jak již bylo zmíněno výše, pro analýzu rizik bude použita metoda RIPRAN, která představuje empirickou metodu pro analýzu rizik projektů. Tato metoda také slouží k podpoře systematického provádění analýzy rizik systémovým způsobem tak, aby analýza rizik byla realizována kvalitně a dosáhlo se efektivního výsledku v rámci řízení rizik projektů v dostupném čase, případně i v jiných firemních procesech (39).

Proces analýzy rizik podle metody RIPRAN se skládá z těchto fází, které na sebe vzájemně navazují:

- příprava analýzy rizika,
- identifikace rizika,
- kvantifikace rizika,
- snížení rizika,
- celkové zhodnocení rizika (39).

Dalším krokem při přípravě analýzy rizik je zvolení správných formulářů (tabulek), které budeme při procesu analýzy rizik využívat. Byly zde použity formuláře z metody RIPRAN. Podobu formulářů můžeme vidět v následujících podkapitolách s již vyplněnými údaji. Informace v těchto tabulkách se můžou obnovovat a měnit podle konkrétní situace v podniku. To znamená, že společnost může tyto tabulky brát jako tzv. šablonu pro svou analýzu rizik a využívat je i nadále.

Jako první je tabulka pro identifikaci rizika, ve které se k jednotlivým hrozbám přiřadí pořadové číslo, scénář nebo i více scénářů. Tuto tabulku s již vyplněnými údaji najdeme v kapitole „Identifikace rizik“, jako tabulku č. 6. Řádky do tabulky navrhuje jednotliví členové a po diskusi se

schválený text hrozby a text scénáře vepíše do tabulky. Pokud je seznam hotov, provedeme jeho kontrolu.

Další tabulka je použita ve fázi kvantifikace rizik. Předchozí tabulka č. 6 je zde doplněna o další sloupce, konkrétně o hodnotu pravděpodobnosti a velikost dopadu, pomocí kterých je vypočítána hodnota rizika. Tu zjistíme jako:

$$\text{hodnota rizika} = \text{pravděpodobnost} \times \text{dopad na projekt}$$

Hodnoty pravděpodobnosti a dopadu na projekt navrhli jednotliví členové týmu. Při hodnocení byly použity verbální hodnoty pro kvantifikaci rizika podle zvolených tabulek v rozsahu 3 x 3 x 3. Tato tabulka byla upravena členy týmu. Konkrétně byly upraveny velikosti dopadu podle jejich uvážení, což můžeme vidět v následující tabulce č. 4. Dále byla použita vazební tabulka, díky které byla zjištěna hodnota rizika (tabulka č. 5).

Tab. 4 - Tabulka verbálních hodnot pravděpodobnosti a dopadu [upraveno dle 39]

Nízká pravděpodobnost - NP	Pod 33 %	Nízký dopad - ND	Pod 5 %
Střední pravděpodobnost - SP	33% - 66 %	Střední dopad - SD	5% - 15%
Vysoká pravděpodobnost - VP	Nad 66%	Vysoký dopad - VD	Nad 15%

Tab. 5 - Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika [39]

	Malý nepříznivý dopad	Střední nepříznivý dopad	Vysoký nepříznivý dopad
Nízká pravděpodobnost	Nízká hodnota rizika - NHR	Nízká hodnota rizika - NHR	Střední hodnota rizika - SHR
Střední pravděpodobnost	Nízká hodnota rizika - NHR	Střední hodnota rizika - SHR	Vysoká hodnota rizika - VHR
Vysoká pravděpodobnost	Střední hodnota rizika - SHR	Vysoká hodnota rizika - VHR	Vysoká hodnota rizika - VHR

Ve fázi snižování rizika se pro každou položku seznamu snažíme v týmu nalézt opatření, které by mohlo snížit hodnotu rizika na akceptovatelnou úroveň. Budeme zde používat opatření, které povede ke snížení pravděpodobnosti výskytu scénáře. Tato tabulka nám bude dále sloužit jako „Registr rizik“ pro následné monitorování rizik v průběhu projektu.

Dalším krokem při přípravě analýzy rizik je sestavení časového plánu, který v našem případě bude stanoven na 1 měsíc. Tým pro analýzu rizik je následující:

- Zdeněk Chocholáček – vedoucí Bylinkové ráje (kavárna, prodejna a exkurze),
- Kamila Šťastná – vedoucí marketingového oddělení,
- Václav Dvořák – vedoucí obchodního oddělení,
- Blažena Stávková – vedoucí nákupu bylin,
- Martin Šardický – správce budov a vedoucí údržby,
- Přemysl Březovič – IT a správa počítačové sítě.

Připravenost týmu jsme ověřili pomocí různých školení a také jim bylo doporučeno navštívení potřebných kurzů.

5.1.2 Identifikace rizik

V této kapitole byly identifikovány hrozby, které byly zjištěny z předchozích analýz. Tyto údaje byly definovány vybraným týmem pomocí brainstormingu a také byly tyto hrozby rozděleny do následujících částí:

Hrozby vycházející z marketingových nástrojů

- výroba koření jen v Rakousku,
- chybějící parkovací místa,
- vysoké ceny,
- nesprávný výběr komunikačních kanálů,
- nedostačující přímý marketing.

Hrozby vycházející ze SLEPT analýzy

- zpřísnění zákonů a nařízení týkající se ekologického zemědělství,
- malá poptávka po sortimentu,
- ekonomická situace státu,
- zastaralé technologie.

Hrozby vycházející z Porterova modelu 5 sil

- malá atraktivita pro návštěvníky,
- vznik nových společností se stejným sortimentem,
- odchod zákazníků ke konkurenci,
- zvýšení cen ze stran dodavatelů,

- nepříznivé klimatické podmínky,
- pouze 3 kamenné prodejny v ČR.

Dále jsou k nalezeným hrozbám přiřazeny jejich scénáře. V následující tabulce je uveden výčet rizik s jejich scénářem nebo více scénáři. Hrozby v následující tabulce již nejsou rozděleny podle jednotlivých analýz.

Tab. 6 - Identifikace rizik a jejich scénářů [vlastní]

Poř. číslo	Hrozba	Scénář
1	Výroba koření jen v Rakousku	Kvůli dovozu všech druhů koření z Rakouska se zvyšují náklady společnosti.
2	Chybějící parkovací místa	Úbytek zákazníků, kteří přijedou autem a nemají možnost zaparkovat přímo u společnosti ani v její blízkosti.
3	Vysoké ceny	Zákazníci budou přecházet ke konkurenci kvůli výhodnějším cenám.
		Zákazníci budou nakupovat levnější substituty.
4	Nesprávný výběr komunikačních kanálů	Při nesprávném využití komunikačních kanálů může dojít k plýtvání finančních zdrojů.
5	Nedostačující přímý marketing	Špatně zvolená forma oslovení potencionálních zákazníků může mít za následek, že si lidé vůbec nevšimnou této formy propagace, a nebo je neosloví natolik, aby společnost navštívili.
6	Zastaralé technologie	Zastaralé zařízení může zvyšovat náklady a také zpomalovat výrobu.
		Kvůli straším technologiím, může mít konkurence s novější technologií náskok.
7	Malá atraktivita pro návštěvníky	Nedostatečný marketing může způsobit, že potencionální zákazníci nebudou mít zájem společnost navštívit.
8	Pouze 3 kamenné prodejny v ČR	Může hrozit ztráta zákazníků, kteří si chtějí zboží koupit v kamenné prodejně, ale bydlí příliš daleko.
		Pokud lidé neuvidí žádnou kamennou prodejnu společnosti, nezačnou se tolik zajímat o její produkty, než kdyby byla v jejich povědomí.

Poř. číslo	Hrozba	Scénář
9	Zpřísnění zákonů a nařízení týkající se ekologického zemědělství	Kvůli této hrozbě by společnost musela mít vyšší požadavky na své pěstitele. Tím by se zvýšily náklady na pěstování a tudíž by se zvýšily ceny konečných produktů.
10	Malá poptávka po sortimentu	Kdyby se snížil zájem kupujících o produkty společnosti, snížily by se i výnosy. Kvůli tomu by se snížil i počet vyráběných výrobků, tudíž by došlo ke snižování stavů u zaměstnanců a také ke zrušení spolupráce s některými pěstiteli.
11	Ekonomická situace státu	Nárůst nezaměstnanosti, by způsobil, že by lidé přestali nakupovat produkty společnosti, jelikož pro ně nejsou nezbytně potřebné.
12	Vznik nových společností se stejným sortimentem	Mohlo by dojít ke ztrátě zákazníků, protože by přešli k nově vzniklé konkurenci.
13	Odchod zákazníků ke konkurenci	Kvůli ztrátě zákazníků by se společnosti snížily výnosy z prodeje výrobků.
14	Zvýšení cen ze stran dodavatelů	To by mělo za následek zvýšení cen konečných produktů, což by mohlo odradit potencionální zákazníky.
15	Nepříznivé klimatické podmínky	Menší úroda by znamenala snížení počtu vyrobených produktů a zvýšení jejich ceny.

Z předchozích analýz bylo zjištěno celkem 15 hrozeb. Analýza rizik je dále rozdělena na část kvantifikace rizik, snižování rizik a shrnutí analýzy rizik.

5.1.3 Kvantifikace rizik

Pro každé identifikované riziko a jeho scénář, byla odborným odhadem určena pravděpodobnost výskytu daného rizika, a také váha jeho dopadu. Dále se jejich součinem stanovila výsledná hodnota rizika. V této fázi budou použity tabulky k verbálnímu hodnocení rizik, konkrétně tabulky č. 4 a č. 5.

Tab. 7 - Rizika projektu a jejich pravděpodobnost s případným dopadem a výslednou hodnotou rizika
[vlastní]

Poř. číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
1	Výroba koření jen v Rakousku	Kvůli dovozu všech druhů koření z Rakouska se zvyšují náklady společnosti.	SP	ND	NHR
2	Chybějící parkovací místa	Úbytek zákazníků, kteří přijedou autem a nemají možnost zaparkovat přímo u společnosti ani v její blízkosti.	SP	SD	SHR
3	Vysoké ceny	Zákazníci budou přecházet ke konkurenci kvůli výhodnějším cenám.	NP	SD	NHR
		Zákazníci budou nakupovat levnější substituty.	NP	SD	NHR
4	Nesprávný výběr komunikačních kanálů	Při nesprávném využití komunikačních kanálů může dojít k plýtvání finančních zdrojů.	SP	SD	SHR
5	Nedostačující přímý marketing	Špatně zvolená forma oslovení potencionálních zákazníků může mít za následek, že si lidé vůbec nevšimnou této formy propagace, a nebo je neosloví natolik, aby společnost navštívili.	SP	SD	SHR
6	Zastaralé technologie	Zastaralé zařízení může zvyšovat náklady a také zpomalovat výrobu.	SP	ND	NHR
		Kvůli straším technologiím, může mít konkurence s novější technologií náskok.	NP	ND	NHR
7	Malá atraktivita pro návštěvníky	Nedostatečný marketing může způsobit, že potencionální zákazníci nebudou mít zájem společnost navštívit.	NP	SD	NHR

Poř. číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
8	Pouze 3 kamenné prodejny	Může hrozit ztráta zákazníků, kteří si chtějí zboží koupit v kamenné prodejně, ale bydlí příliš daleko.	SP	SD	SHR
		Pokud lidé neuvidí žádnou kamennou prodejnu společnosti, nezačnou se tolik zajímat o její produkty, než kdyby byla v jejich povědomí.	SP	ND	NHR
9	Zpřísnění zákonů a nařízení týkající se ekologického zemědělství	Kvůli této hrozbě by společnost musela mít vyšší požadavky na své pěstitele. Tím by se zvýšily náklady na pěstování a tudíž by se zvýšily ceny konečných produktů.	SP	ND	NHR
10	Malá poptávka po sortimentu	Kdyby se snížil zájem kupujících o produkty společnosti, snížily by se i výnosy. Kvůli tomu by se snížil i počet vyráběných výrobků, tudíž by došlo ke snižování stavů u zaměstnanců a také ke zrušení spolupráce s některými pěstiteli.	NP	SD	NHR
11	Ekonomická situace státu	Nárůst nezaměstnanosti, by způsobil, že by lidé přestali nakupovat produkty společnosti, jelikož pro ně nejsou nezbytně potřebné.	NP	SD	NHR
12	Vznik nových společností se stejným sortimentem	Mohlo by dojít ke ztrátě zákazníků, protože by přešli k nově vzniklé konkurenci.	SP	ND	NHR
13	Odchod zákazníků ke konkurenci	Kvůli ztrátě zákazníků by se společnosti snížily výnosy z prodeje výrobků.	NP	SD	NHR

Poř. číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
14	Zvýšení cen ze stran dodavatelů	To by mělo za následek zvýšení cen konečných produktů, což by mohlo odradit potencionální zákazníky.	SP	ND	NHR
15	Nepříznivé klimatické podmínky	Menší úroda by znamenala snížení počtu vyrobených produktů a zvýšení jejich ceny.	SP	SD	SHR

V předchozí tabulce můžeme vidět zvýšenou hodnotu rizika pouze u pěti rizik. U rizik se střední nebo vysokou hodnotou rizika budou navrhnutá opatření, která by měla snížit hodnotu rizika na z pohledu firmy akceptovatelnou úroveň. Navrhovaná opatření budou dále rozebírána v následující kapitole.

5.1.4 Snižování rizika

V předchozí kapitole byla zjištěna jednotlivá rizika, která ohrožují společnost Sonnentor v oblasti marketingu. Pro rizika, u kterých vyšla střední nebo vysoká hodnota rizika, budou navrhnutá opatření, která by měla snížit pravděpodobnost výskytu scénáře, což by mělo snížit hodnotu rizika na z pohledu společnosti přijatelnou úroveň.

Chybějící parkovací místa

Společnost Sonnentor se nachází na malém kopci v obci Čejkovice. Jelikož jsou Čejkovice vinařskou obcí, nachází se i kolem společnosti mnoho soukromých vinohradů. Z toho důvodu je kolem společnosti nedostatek parkovacích míst. O víkendu je situace s parkováním lepší, jelikož se ve společnosti nenachází tolik zaměstnanců, jako v pracovním týdnu, takže můžou volné parkovací místa pro zaměstnance využít i zákazníci. Naopak přes týden mají problém se zaparkováním i samotní zaměstnanci společnosti, tudíž pro zákazníky už nezbyvá tolik parkovacích míst. Na následujícím obrázku jsou vyznačena jednotlivá parkovací místa pro zaměstnance a pro zákazníky.



Obr. č. 11- Parkovací plán [30]

Z toho obrázku je patrné, že společnost má pro zákazníky nedostatek parkovacích míst. Z tohoto důvodu navrhuji, aby se společnost dohodla s majitelem nevyužívané plochy, která patří k vinnému sklepu a tuto plochu od něho pronajímala. Tato plocha je na obrázku vyšrafována červeně. Díky tomu by vznikla nová parkovací místa pro zákazníky v blízkosti společnosti. Záleží samozřejmě na majiteli tohoto pozemku, jestli společnosti tuto plochu zapůjčí.

Společnost si již jednu plochu na parkovací místa pronajímá. Za tento pronájem platí 10 000 Kč ročně. Navrhovaná plocha k pronájmu je rozlohou velmi podobná, proto můžeme předpokládat pronájem této plochy za podobnou částku.

Nesprávný výběr komunikačních kanálů

Pokud se nebudou komunikační kanály správně využívat, může dojít ke zbytečnému plýtvání finančních zdrojů. Společnost by se měla především zaměřit na zlepšení své komunikace se zákazníky. Toho se dá využít např. pomocí spolupráce se společností, která se zabývá marketingem. Taková společnost dokáže najít cílové skupiny zákazníků, využívat efektivně komunikační kanály a vytvořit správnou strategii. Jako nové marketingové aktivity může společnost použít například:

Remarketingovou reklamu

U tohoto druhu reklamy jde o způsob cílené reklamy na potencionálního zákazníka, který navštívil webovou stránku společnosti již v minulosti a prohlížel si vybrané produkty. Cílem této reklamy je připomenutí se uživatelům, kteří webovou stránku navštívili, vybrali si určitý produkt, ale žádný si nakonec nezakoupili.

Remarketing umí vytvářet automaticky systém Google AdWords a Sklik. Systém dokáže po zadání speciálního kódu rozpoznat, o jaký produkt měl uživatel webových stránek zájem. Tento produkt se poté nabízí návštěvníkovi znovu. Aby byl remarketing účinnější, je vhodné si zvolit reklamní banner, který se bude uživatelům zobrazovat.

Cena za jednorázové marketingové služby činí u:

- Google AdWords - 13 800 Kč, přičemž je v ceně zahrnuto založení kampaní Google Ad Words, nastavení obsahové sítě, nastavení remarketingu, propojení AdWords s Nákupy Google, dynamický remarketing, nastavení měření konverzí a vytvoření banneru.
- Sklik - 9 800 Kč, přičemž je v ceně zahrnuto založení kampaní Skliku, nastavení obsahové sítě, propojení Skliku se Zbozi.cz, nastavení měření konverzí a vytvoření banneru.

V případě remarketingové reklamy navrhuji společnosti, aby využila marketingové služby Google AdWords, díky které bude zlepšena reklama společnosti.

Optimalizace webové stránky - SEO

Díky optimalizovanému webu se webové stránky zobrazují na vyšších místech ve vyhledávání. Pokud budou webové stránky společnosti na předních příčkách, více lidí tyto webové stránky navštíví. Tato optimalizace funguje tak, že pokud například uživatel zadá klíčové slovo "bio produkty", měla by se webová stránka společnosti Sonnentor zobrazit ve vyhledávači na první stránce.

Doporučuji, aby se společnost zaměřila na vyhledávače Google a Seznam. Na tuto optimalizaci webové stránky doporučuji, aby společnost přijala nového zaměstnance na pozici marketingového specialisty. Průměrný hrubý měsíční plat marketingového specialisty činí 34 178 Kč (38). Avšak záleží jen na společnosti, jestli přijme nového zaměstnance nebo vyhledá společnost, která tuto optimalizaci vytváří.

Nedostačující přímý marketing

Proto, aby společnost oslovila co nejvíce potencionálních zákazníků, je nutné zavést poutavé pozvání. Společnost Sonnentor poskytuje exkurze ve výrobě čajů, jak pro dospělé, tak i pro děti. Pro děti do 10 let byla vytvořena zážitková exkurze s názvem "Raráškův bylinkový ráj". Tato exkurze je upravena speciálně pro děti, avšak má slabou propagaci, tudíž se nekoná tak často, jako klasické exkurze. Společnost tyto exkurze propaguje na svých webových stránkách a pomocí letáčků, která má v kamenných prodejnách, ovšem toho si lidé často nevšimnou. Kvůli zacílení na děti mladšího věku je zapotřebí vyhledat a kontaktovat základní a mateřské školy v okolí obce Čejkovice.

Vhodným nástrojem pro kontaktování základních a mateřských škol v okolí je zaslání poutavého emailu, který bude obsahovat pozvání na Raráškovu exkurzi pro děti. Dále budou v emailu poskytnuty veškeré informace o celé exkurzi, jako je např. délka exkurze a cena.

Pouze 3 kamenné prodejny v ČR

Společnost Sonnentor má v České republice pouze tři kamenné prodejny a to v Čejkovicích, Brně a Praze. Jelikož se společnost neustále rozšiřuje a získává nové zákazníky, bylo by přínosem otevření další kamenné prodejny. Otevření nové prodejny mi přijde jako nejpřínosnější návrh a společnost o této možnosti také uvažuje. Z tohoto důvodu se budu tímto návrhem detailněji zabývat. V následující tabulce je uveden seznam činností, které je potřeba realizovat, aby byla nová prodejna otevřena.

Tab. 8 - Seznam činností [vlastní]

ID	Název činnosti
1	Průzkum trhu, ve kterém městě by měla být nová prodejna otevřena
2	Hledání vhodného místa ve vybraném městě
3	Prohlédnutí míst
4	Analýza místa, měření průchodnosti
5	Volba místa
6	Sepsání smlouvy o pronájmu a sjednání podmínek
7	Návrh projektu
8	Stavební plán
9	Hrubé práce - voda, topení, elektřina

ID	Název činnosti
10	Úprava interiéru - omítky
11	Podlahy
12	Osvětlení
13	Výmalba
14	Instalace nábytku
15	Zapojení elektrických zařízení (kasy, atd.)
16	Zavedení a instalace programů
17	Správné rozmístění produktů v prodejně
18	Nákup potřeb a ostatního nábytku do prodejny
19	Hledání nových zaměstnanců
20	Výběr nových zaměstnanců
21	Zaškolení pracovníků
22	Reklamní sdělení o nové prodejně
23	Otevření nové prodejny

Časová analýza projektu

Dále byla v programu MS Project vytvořena časová analýza projektu. Ta nám ukazuje harmonogram činností, ve kterém je uvedeno o jakou činnost se jedná, dobu trvání konkrétní činnosti a také jak na sebe činnosti navazují. Díky tomuto programu lze získat informace o kritických úkolech projektu.

Datum zahájení projektu je plánovaný na 30. dubna 2019 a předpokládané otevření prodejny je 10. listopadu 2020. V tomto projektu byl nastaven kalendář, který zohledňuje veškeré výjimky, konkrétně se jedná o státní svátky. Pracovní doba je určena od 08:00-17:00, kde se počítá s hodinovou pauzou. Po zadání všech potřebných údajů byla programem MS Project určena doba trvání projektu na 393 dní.

V následující tabulce jsou uvedeny všechny činnosti s jejich dobou trvání, datem ve kterém probíhají a také jsou zde uvedeny vazby na další činnosti. Činnosti vyznačené červenou barvou mají nulovou časovou rezervu a jsou označovány jako kritické, tzn. že by jejich prodloužení způsobilo zpoždění celého projektu.

Tab. 9 - Doby trvání činností včetně kritické cesty [vlastní]

ID	Název činnosti	Doba trvání	Zahájení	Dokončení	Předchůdci
	Nová prodejna	393 dní	30. 4. 2019	10. 11. 2020	
1	Průzkum trhu, ve kterém městě by měla být nová prodejna otevřena	3 měsíce	30. 4. 2019	25. 7. 2019	
2	Hledání vhodného místa ve vybraném městě	12 měsíců	26. 7. 2019	9. 7. 2020	1
3	Prohlédnutí míst	1 měsíc	10. 7. 2020	6. 8. 2020	2
4	Analýza místa, měření průchodnosti	7 dní	7. 8. 2020	17. 8. 2020	3
5	Volba místa	5 dní	18. 8. 2020	24. 8. 2020	4
6	Sepsání smlouvy o pronájmu a sjednání podmínek	1 den	25. 8. 2020	25. 8. 2020	5
7	Návrh projektu	21 dní	26. 8. 2020	23. 9. 2020	6
8	Stavební plán	5 dní	24. 9. 2020	1. 10. 2020	7
9	Hrubé práce - voda, topení, elektřina	8 dní	2. 10. 2020	13. 10. 2020	8
10	Úprava interiéru - omítky	4 dny	14. 10. 2020	19. 10. 2020	9
11	Podlahy	3 dny	20. 10. 2020	22. 10. 2020	10
12	Výmalba	2 dny	23. 10. 2020	26. 10. 2020	11
13	Osvětlení	2 dny	27. 10. 2020	29. 10. 2020	12
14	Instalace nábytku	3 dny	30. 10. 2020	3. 11. 2020	13
15	Zapojení elektrických zařízení (kasy, atd.)	1 den	4. 11. 2020	4. 11. 2020	14
16	Zavedení a instalace programů	1 den	5. 11. 2020	5. 11. 2020	15
17	Správné rozmístění produktů v prodejně	4 dny	4. 11. 2020	9. 11. 2020	14
18	Nákup potřeb a ostatního nábytku do prodejny	2 dny	14. 10. 2020	15. 10. 2020	9
19	Hledání nových zaměstnanců	14 dní	26. 8. 2020	14. 9. 2020	6
20	Výběr nových zaměstnanců	1 měsíc	15. 9. 2020	13. 10. 2020	19
21	Zaškolení pracovníků	18 dní	14. 10. 2020	9. 11. 2020	20
22	Reklamní sdělení o nové prodejně	31 dní	24. 9. 2020	9. 11. 2020	7
23	Otevření nové prodejny	1 den	10. 11. 2020	10. 11. 2020	21

Pro jednotlivé činnosti je důležité dodržení stanovených termínů z důvodu jejich návaznosti. Kvůli nedodržení termínů, by došlo ke zpoždění celého projektu.

Zdrojová analýza projektu

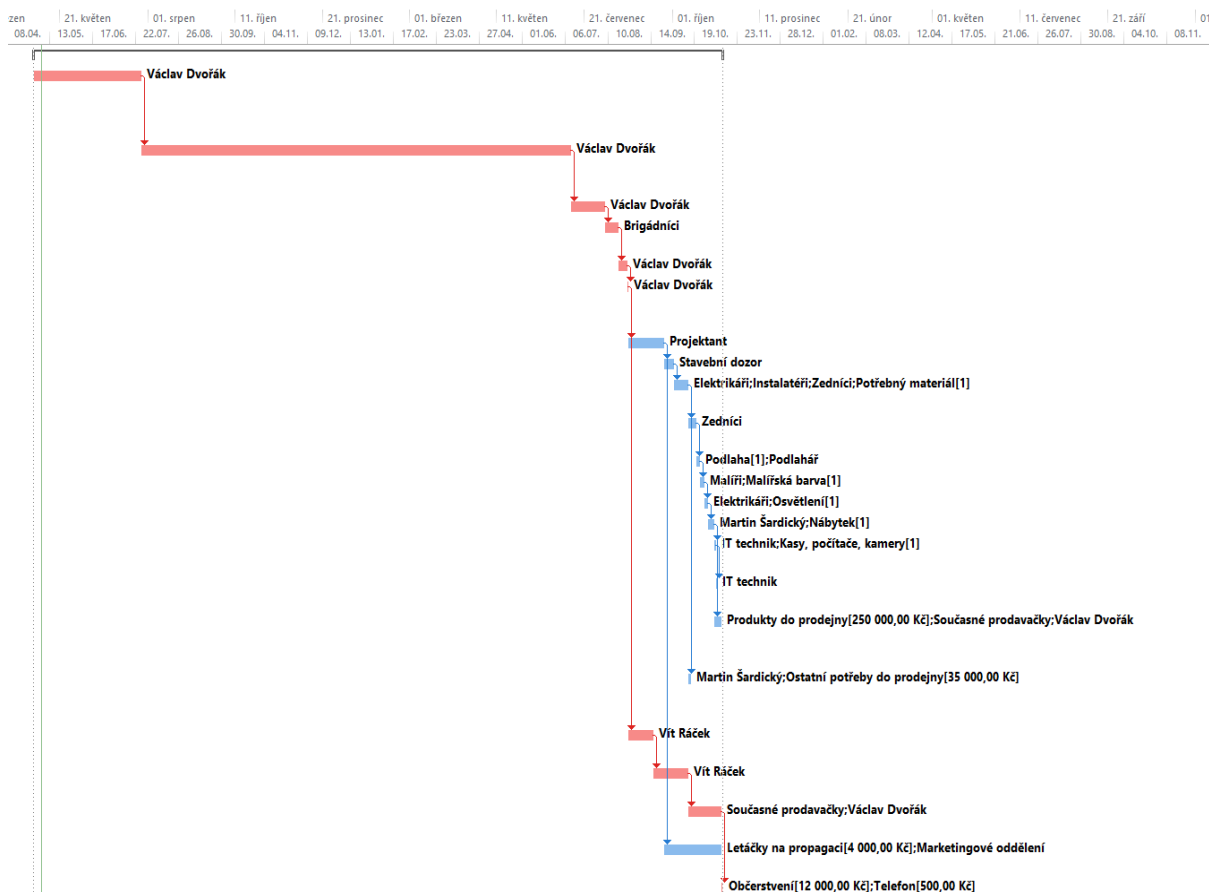
Aby byl projekt úspěšný, musí být dostatečná dostupnost zdrojů. Proto jsou ke každé činnosti přiřazeny zdroje, díky čemuž získáme přehled o plánovaných termínech a případných přetížených zdrojích. V tomto projektu jsou použity lidské zdroje, materiálové zdroje a nákladové zdroje, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 10 - Zdroje projektu [vlastní]

Název zdroje	Typ	Maximální počet jednotek
Václav Dvořák - obchodní manažer	Práce	100%
Martin Šardický - údržba budov	Práce	100%
Projektant	Práce	100%
Stavební dozor	Práce	100%
Zedníci	Práce	200%
Podlahář	Práce	100%
Malíř	Práce	100%
Elektrikář	Práce	100%
Instalatér	Práce	100%
Brigádník	Práce	100%
IT technik	Práce	100%
Vít Ráček - personalista	Práce	100%
Současné prodavačky	Práce	200%
Marketingové oddělení	Práce	100%
Malířská barva	Materiál	
Podlaha	Materiál	
Potřebný materiál	Materiál	
Topení	Náklady	
Produkty do prodejny	Náklady	
Kasy, počítače, kamery	Náklady	
Osvětlení	Náklady	
Venkovní nápis	Náklady	

Název zdroje	Typ	Maximální počet jednotek
Nábytek	Náklady	
Ostatní potřeby do prodejny	Náklady	
Letáčky na propagaci	Náklady	
Občerstvení	Náklady	
Telefon	Náklady	

Každá činnost má přiděleny své zdroje, aby procesy v rámci projektu byly splněny včas a nedocházelo k prodlužování doby jejich trvání. Na následujícím obrázku je znázorněn Ganttův diagram s přidělenými zdroji k jednotlivým činnostem.



Obr. č. 12 - Ganttův diagram [vlastní]

Síťový diagram

Jedním z výstupů návrhu řešení z programu MS Project je také uzlově definovaný síťový diagram. Ten nalezneme v přílohách jako přílohu č. 2.

Náklady projektu

V následující tabulce jsou uvedeny činnosti projektu, ke kterým jsou přiřazeny náklady na jejich realizaci. Celkové náklady projektu byly pomocí programu MS Project stanoveny ve výši 1 275 540 Kč.

Tab. 11 - Náklady na projekt [vlastní]

ID	Název činnosti	Náklady
1	Průzkum trhu, ve kterém městě by měla být nová prodejna otevřena	72 000 Kč
2	Hledání vhodného místa ve vybraném městě	288 000 Kč
3	Prohlédnutí míst	24 000 Kč
4	Analýza místa, měření průchodnosti	5 040 Kč
5	Volba místa	6 000 Kč
6	Sepsání smlouvy o pronájmu a sjednání podmínek	1 200 Kč
7	Návrh projektu	50 400 Kč
8	Stavební plán	10 000 Kč
9	Hrubé práce - voda, topení, elektřina	68 400 Kč
10	Úprava interiéru - omítky	6 400 Kč
11	Podlahy	74 800 Kč
12	Osvětlení	5 880 Kč
13	Výmalba	32 200 Kč
14	Instalace nábytku	92 880 Kč
15	Zapojení elektrických zařízení (kasy, atd.)	122 400 Kč
16	Zavedení a instalace programů	2 400 Kč
17	Správné rozmístění produktů v prodejně	258 000 Kč
18	Nákup potřeb a ostatního nábytku do prodejny	36 920 Kč
19	Hledání nových zaměstnanců	14 560 Kč
20	Výběr nových zaměstnanců	20 800 Kč
21	Zaškolení pracovníků	36 000 Kč
22	Reklamní sdělení o nové prodejně	33 760 Kč
23	Otevření nové prodejny	12 500 Kč
	Náklady celkem	1 275 540 Kč

Pomocí programu MS Project bylo zjištěno, že otevření nové prodejny by trvalo 393 dní a celkové náklady na tento projekt by činily 1 275 540 Kč.

Nepříznivé klimatické podmínky

Společnost Sonnentor je závislá na svých dodavatelích a ti jsou zase závislí na své úrodě. Nepříznivé klimatické podmínky mohou způsobit menší úrodu v daném roce a tedy i menší množství dodané suroviny pro společnost. Tím by se snížila výroba určitých výrobků a navýšila jejich cena. Z tohoto důvodu bych doporučila společnosti Sonnentor, aby jeden druh suroviny odebírala od více dodavatelů. I přes menší úrodu jednoho dodavatele, bude mít společnost stále dostatek suroviny od dalších dodavatelů. Díky tomu nebude muset omezit výrobu produktů a bude mít dostatečné zásoby v případě další krize. Se všemi dodavateli se každý rok uzavírá nová smlouva, takže si společnost může navyšovat nebo snižovat počet dodavatelů podle konkrétní situace a množství zásob.

Po navržnutí opatření na snížení hodnoty rizika si musíme stanovit novou hodnotu rizika, předpokládané náklady na jejich realizaci a kdo je za tyto opatření zodpovědný. Všechny tyto údaje jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 12 - Opatření snižující hodnotu rizika [vlastní]

Poř. číslo	Návrhy na opatření	Nová hodnota rizik	Náklady na opatření	Zodpovědnost pro zajištění
2	Chybějící parkovací místa	NHR	10 000 Kč/rok	Martin Šardický
4	Nesprávný výběr komunikačních kanálů	NHR	423 936 Kč/rok	IT oddělení + marketingové oddělení
5	Nedostačující přímý marketing	NHR	0 Kč	Kamila Šťastná
8	Pouze 3 kamenné prodejny v ČR	NHR	1 275 540 Kč	Václav Dvořák
15	Nepříznivé klimatické podmínky	NHR	0 Kč	Blažena Stávková

5.1.5 Shrnutí analýzy rizik

V kapitole analýza rizik jsem si nejprve připravila analýzu rizik projektu, kde jsem představila metodu RIPRAN, zvolila si vhodné formuláře (tabulky), podle kterých budu postupovat a určila si časový plán a tým, který bude analýzu rizik provádět. Také jsem si vypsala kontrolní seznam, který vychází z hrozeb souvisejících s marketingovými nástroji, které byly zjištěny v předchozích analýzách. Dále jsem identifikovala rizika projektu pomocí hrozeb a jejich scénářů, což jsem znázornila v tabulce č. 6. Dalším krokem byla kvantifikace rizik pomocí verbálního

ohodnocení, které bylo přiřazeno k jednotlivým rizikům. Díky tomu jsme dostali výslednou hodnotu rizika, což zachycuje tabulka č. 7. Poté jsem vybrala rizika se zvýšenou hodnotou a navrhla taková opatření, která povedou ke snížení rizika. Po zavedení navrhnutých opatření jsem stanovila novou hodnotu rizika, náklady na tyto opatření a osoby odpovědné za jejich zajištění.

5.2 PŘÍNOSY NAVRHOVANÝCH ŘEŠENÍ

Z provedených analýz byla identifikována rizika a byly předloženy návrhy možných opatření, která povedou ke snížení nalezených rizik. Konkrétní návrhy možných opatření byly uvedeny u rizik se střední nebo vysokou hodnotou rizika.

Jako přínos považuji získat novou plochu pro parkovací místa, díky čemuž by byli zákazníci i zaměstnanci společnosti více spokojeni, jelikož by nemuseli svoje automobily nechávat na vzdálenějších místech.

Dalším přínosem pro společnost by bylo zavedení remarketingové reklamy nebo optimalizace webové stránky, díky čemuž by se o společnosti dozvědělo více potenciálních zákazníků, jelikož by měla společnost lepší umístění na předních místech webových stránek.

Za přínosné považuji i zlepšení přímého marketingu. Pomocí e-mailů posílaných do základních škol v okolí, by se o exkurzích pořádaných ve výrobě společnosti mohlo dozvědět mnohem více zájemců. Ti by svoje zážitky mohli sdělovat dál, a tak by zájem o navštívení společnosti rostl.

Největším přínosem pro společnost by bylo otevření další kamenné prodejny v ČR, pro což byla vytvořena časová analýza a byly vypočítány náklady na celý projekt. Jelikož společnost Sonnentor uvažuje o otevření další kamenné prodejny, mohla by tento návrh využít. Všechny kamenné prodejny společnosti mají velkou návštěvnost, proto by mělo být otevření další prodejny přínosné.

Odběr stejné suroviny od více dodavatelů je dalším z přínosů pro společnost, jelikož nemusí být závislá pouze na jednom dodavateli. Díky tomu si společnost zajistí plynulou výrobu a potřebné množství zásob.

Všechny mé návrhy může společnost využít, pokud bude chtít zlepšit svoje postavení na trhu. Byla zde vypracována analýza rizik a vytvořeny šablony (tabulky), které může společnost upravovat a aktualizovat podle potřeby a tím předcházet dalším rizikům.

6 ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala marketingovými nástroji společnosti Sonnentor, jejich zlepšením a také možnými riziky, která mohou v oblasti marketingu nastat.

V rámci marketingu vybrané firmy jsem identifikovala rizika, která mohou negativně působit na její marketingové nástroje. Poté jsem se tato rizika pokusila snížit na přijatelnou úroveň pro danou společnost.

Diplomová práce byla rozdělena do tří hlavních částí. První část obsahovala teoretická východiska práce, které byly potřebné pro následné pochopení analytické části. V této části jsem se převážně zabývala definicí marketingu, marketingového mixu, marketingovou komunikací, analýzami vnějších a vnitřních faktorů působících na společnost, projektovým managementem a risk managementem, který je spojený s pojmem riziko.

V druhé části jsem se zabývala představením společnosti, základními údaji o společnosti, zanalyzováním současné situace pomocí SLEPT analýzy, Porterova modelu pěti sil, analýzy 7S a SWOT analýzy. Byly zde také popsány marketingové nástroje společnosti.

Poslední část této práce obsahovala analýzu rizik, pomocí které byly určeny hrozby a z nich následně identifikována rizika, která by mohla působit na společnost v oblasti marketingu. Tato rizika byla dále kvantifikována a u rizik se zvýšenou hodnotu, byla navržena opatření, která by měla vést ke snížení hodnoty rizika. Tato část také obsahovala přínosy navrhovaných řešení, kterých může společnost využít a zlepšit tak svůj marketing.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) 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.
- (2) FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3234-0.
- (3) FORET, Miroslav., Marketing v regionálním rozvoji [online]. ©2013 [cit. 2018-10-19]. Dostupné z: <https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?opora=5367>
- (4) BAČUVČÍK, Radim a Lenka HARANTOVÁ. Sociální marketing. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2016. ISBN 978-80-87500-80-4.
- (5) ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.
- (6) HÁJEK, Ivo, Presentace k přednáškám z předmětu MARKETING: Marketing - pojem a jeho obsah [online]. ©2016 [cit. 2018-10-19]. Dostupné z: <https://halek.info/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=01>
- (7) Definice marketingu, Vseomarketingu.cz [online]. ©2010 [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <http://www.vseomarketingu.estranky.cz/clanky/marketing/marketing.html>
- (8) MCDANIEL, Carl D a Roger H GATES. Marketing research: the impact of the Internet. 5th ed. Cincinnati, Ohio: South-Western, 2002. ISBN 9780324067972.
- (9) FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0385-8.
- (10) KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-x.
- (11) Kdo a co je předmětem marketingu?, Altaxo.cz [online]. ©2015 [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/marketing/kdo-a-co-je-predmetem-marketingu>
- (12) 7 nejčastějších nástrojů marketingové komunikace., Malamarketingova.cz [online]. ©2018 [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <http://www.malamarketingova.cz/komunikacnimix.html>
- (13) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- (14) BRECHTA, Bohumil, GRASSEOVÁ, Monika, ed. Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.
- (15) Porterův model pěti hybridních sil. Chcipracovat.info [online]. ©2018 [cit. 2018-10-24]. Dostupné z: <http://chcipracovat.info/porteruv-model-peti-hybridnich-sil/>
- (16) Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business: Konkurenční rivalita., Businessvize.cz [online]. ©2010-2011 [cit. 2018-10-24]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- (17) DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- (18) SWOT analýza., Marketingmind.cz [online]. ©2017 [cit. 2018-10-31]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>

- (19) Silné i slabé stránky podniku odhalí SWOT analýza. Chcipracovat.info [online]. ©2017 [cit. 2018-10-31]. Dostupné z: <http://chcipracovat.info/silne-i-slabe-stranky-podniku-odhali-swot-analyza/>
- (20) JEŽKOVÁ, Zuzana, Hana KREJČÍ, Branislav LACKO a Jaroslav ŠVEC. Projektové řízení: jak zvládnout projekty. Kuřim: Akademické centrum studentských aktivit, 2013. ISBN 978-80-905297-1-7.
- (21) DOSKOČIL, Radek. Metody, techniky a nástroje řízení projektů. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013. ISBN 978-80-7204-863-2.
- (22) PLEVNÝ, Miroslav a Miroslav ŽIŽKA. Modelování a optimalizace v manažerském rozhodování. Plzeň: Západočeská univerzita, 2005. ISBN 80-7043-435-x.
- (23) LUŇÁČEK, Jiří a Tomáš HERALECKÝ. Optimalizace podnikových aktivit. Ostrava: Key Publishing, 2009. ISBN 978-80-7418-043-9.
- (24) PLÁŠKOVÁ, Alena. Metody a techniky analýzy a zlepšování kvality. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. ISBN 80-7079-119-5.
- (25) HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.
- (26) KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3221-3.
- (27) Řízení rizik, BusinessInfo.cz [online]. ©2014 [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rizeni-rizik-60523.html>
- (28) RAMPINI, Adriano A., Amir SUFI a S. VISWANATHAN. Dynamic risk management. Journal of Financial Economics [online]. Elsevier B.V, 2014, 111(2), 271-296 [cit. 2018-11-07]. ISSN 0304-405X. Dostupné z: [https://www.sciencedirect-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S0304405X13002651](https://www.sciencedirect.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S0304405X13002651)
- (29) Bylinková zahrada Sonnentor Čejkovice u Hodonína., Bylinkyprovsechny.cz [online]. ©2010 [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <https://www.bylinkyprovsechny.cz/ruzne/bylinkove-zahrady-cr-fotografie-informace/1402-bylinkova-zahrada-sonnentor-cejkovice-u-hodonina-fotografie-adresa-informace>
- (30) SONNENTOR, Sonnentor.com [online]. ©2017 [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: <https://www.sonnentor.com/cs-cz/>
- (31) Charakteristika okresu Hodonín, Czso.cz [online]. ©2013 [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/charakteristika_okresu_hodonin
- (32) Ekologické zemědělství, Eagri.cz [online]. ©2009-2019 [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/ekologicke-zemedelstvi/ekologicke-zemedelstvi/>
- (33) Zákony, Aplikace.mvcr.cz [online]. ©2019 [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>
- (34) Právní předpisy pro ekologické zemědělství a produkci biopotravin, Eagri.cz [online]. ©2009-2019 [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/publikace-a-dokumenty/ekologicke-zemedelstvi/pravni-predpisy-pro-ekologicke.html>
- (35) MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. Právní předpisy: Pro ekologické zemědělství a produkci biopotravin. Praha, 2012. ISBN 978-80-7434-059-8.
- (36) HDP 2019, vývoj HDP v ČR, Kurzy.cz [online]. ©2000-2019 [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

(37) Ekologické zemědělství a biopotraviny v ČR, Bio-info.cz [online]. ©2016 [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <http://www.bio-info.cz/zpravy/ekologicke-zemedelstvi-a-biopotraviny-v-cr>

(38) Marketingový specialista, Platy.cz [online]. ©1997-2019 [cit. 2019-03-27]. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/marketing-reklama-pr/marketingovy-specialista>

(39) RIPRAN, Ripran.cz [online]. 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://ripran.cz/>

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - Tabulka pro první krok metody RIPRAN [17, s. 90]	36
Tab. 2 - Tabulka pro druhý krok metody RIPRAN [17, s. 91]	37
Tab. 3 - Tabulka verbálních hodnot pravděpodobnosti [17, s. 91]	37
Tab. 4 - Tabulka verbálních hodnot pravděpodobnosti a dopadu [upraveno dle 39]	55
Tab. 5 - Vazební tabulka pro přiřazení verbální hodnoty rizika [39]	55
Tab. 6 - Identifikace rizik a jejich scénářů [vlastní]	57
Tab. 7 - Rizika projektu a jejich pravděpodobnost s případným dopadem a výslednou hodnotou rizika [vlastní]	59
Tab. 8 - Seznam činností [vlastní]	64
Tab. 9 - Doby trvání činností včetně kritické cesty [vlastní]	66
Tab. 10 - Zdroje projektu [vlastní]	67
Tab. 11 - Náklady na projekt [vlastní]	69
Tab. 12 - Opatření snižující hodnotu rizika [vlastní]	70

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 - Vrstvy produktu [vlastní]	13
Obr. č. 2 - Marketingová koncepce [6]	16
Obr. č. 3 - Komunikační mix [5, str. 183]	22
Obr. č. 4 - Porterova analýza 5 sil [16]	25
Obr. č. 5 - SWOT analýza [19]	26
Obr. č. 6 - Hlavní budova společnosti Sonnentor [29]	38
Obr. č. 7 - Logo společnosti [30]	39
Obr. č. 8 - Produkty společnosti [30]	42
Obr. č. 9 - Čajový salon s kavárnou [30]	45
Obr. č. 10 - Zemědělská půda v režimu ekologického zemědělství [37]	48

Obr. č. 11- Parkovací plán [30].....	62
Obr. č. 12 - Ganttův diagram [vlastní].....	68

SEZNAM ZKRATEK

ha.....hektar

ČR.....Česká republika

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Organizační struktura [30]

Příloha 2: Uzlově definovaný síťový diagram [vlastní]

Příloha 1: Organizační struktura [30]



Příloha 2: Uzlově definovaný síťový diagram [vlastní]

