

Analýza marketingového prostředí podniku

Yvona Kolková

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Yvona KOLKOVÁ**
Osobní číslo: **L10047**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza marketingového prostředí podniku**

Zásady pro vypracování:

- 1. Na základě studia dostupných informačních zdrojů zpracujte teoretické východiska týkající se problematiky marketingového prostředí podniku.**
- 2. Analyzujte současný stav marketingového prostředí podniku.**
- 3. Navrhněte doporučení na zdokonalení přístupu k marketingovému prostředí v podniku.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] KOTLER, Philip. **Moderní marketing**. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

[2] KOZEL, Roman a kol. **Moderní marketingový výzkum**. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

[3] KINCL, Jan. **Marketing podle trhů**. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-02-8.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

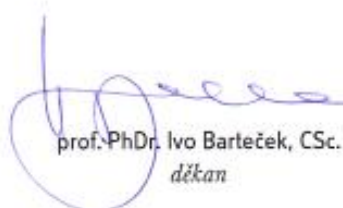
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **10. května 2013**

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




RNDr. Ing. Lenka Cimbáliková, Ph.D., MBA
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 27. 4. 2013


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá marketingovým prostředím podniku. Je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části je popsána charakteristika marketingového prostředí, včetně jednotlivých faktorů mikroprostředí a makroprostředí. Dále jsou zde popsány metody, které jsou vhodné pro analýzu marketingového prostředí podniku. V praktické části je charakterizována společnost Pekařství Javor, zabývající se výrobou a prodejem pekárenských výrobků. K analýze marketingového prostředí je použita PEST analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza. Na základě zjištěných poznatků jsou v závěru navržena doporučení na zdokonalení přístupu k marketingovému prostředí ve firmě Pekařství Javor.

Klíčová slova: marketingové prostředí, makroprostředí, mikroprostředí, PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza.

ABSTRACT

This bachelor project is dealing with marketing plant background and is dividing in theoretical and practical part. Characteristic of marketing background including single factors of microbackground and macrobackground is described in the theoretical part. Further there are described methods which are suitable for analysis of plant marketing background. The Bakery Javor is defined in the practical part as the company dealing with production and sale of baking products. The PEST analysis, Porter model of 5 powers and SWOT analysis were used to the assessment of marketing background. On the basis of findings the recommendations are proposed for improvement of access of marketing background in the company Bakery Javor in the conclusion.

Keywords: marketing background, macrobackground, microbackground, PEST analysis, Porter model of 5 powers, SWOT analysis.

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Pavlu Tarabovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky a za čas strávený při konzultacích. Dále bych poděkovala vedoucí pekárný Pekařství Javor paní Haně Omelkové za její vstřícný přístup a poskytnuté informace pro vypracování této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ	11
2 MAKROPROSTŘEDÍ	13
2.1 DEMOGRAFICKÉ PROSTŘEDÍ	13
2.2 EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ	14
2.3 PŘÍRODNÍ PROSTŘEDÍ	15
2.4 TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ.....	16
2.5 POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ	17
2.6 SOCIÁLNÍ A KULTURNÍ PROSTŘEDÍ.....	18
3 MIKROPROSTŘEDÍ	19
3.1 SPOLEČNOST	19
3.2 DODAVATELÉ.....	20
3.3 MARKETINGOVÍ ZPROSTŘEDKOVATELÉ.....	20
3.4 ZÁKAZNÍCI	21
3.5 KONKURENCE	22
3.6 VEŘEJNOST.....	23
4 NÁSTROJE ANALÝZY MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ	25
4.1 PEST ANALÝZA	25
4.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	26
4.3 SWOT ANALÝZA	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	32
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	32
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	33
5.3 PEKÁRENSKÉ VÝROBKY	34
5.4 EKONOMICKÉ ÚDAJE	36
6 PEST ANALÝZA	38
6.1 POLITICKÉ FAKTORY	38
6.1.1 Daňová politika	38
6.1.2 Ochrana spotřebitele.....	39
6.1.3 Ochrana životního prostředí	40
6.1.4 Pracovní právo	40
6.2 EKONOMICKÉ FAKTORY	41
6.2.1 Vývoj HDP	41
6.2.2 Nezaměstnanost.....	42
6.2.3 Inflace.....	43
6.2.4 Průměrná mzda.....	44
6.2.5 Daňové zatížení	45
6.3 SOCIÁLNÍ FAKTORY	45
6.3.1 Věková struktura obyvatelstva.....	46

6.3.2	Úroveň vzdělání	47
6.3.3	Kultura společnosti.....	48
6.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	48
6.4.1	Informační systém	48
6.4.2	Míra technologického opotřebenění	48
6.4.3	Internet	49
7	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	50
7.1	STÁVAJÍCÍ KONKURENCE	50
7.2	NOVÁ KONKURENCE.....	51
7.3	VLIV ODBĚRATELŮ, ZÁKAZNÍKŮ	51
7.4	VLIV DODAVATELŮ	52
7.5	SUBSTITUČNÍ PRODUKTY	53
8	SWOT ANALÝZA	54
8.1	SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	54
8.2	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)	55
8.3	HROZBY (THREATS)	56
8.4	PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	56
9	NÁVRH DOPORUČENÍ NA ZDOKONALENÍ PŘÍSTUPU K MARKETINGOVÉMU PROSTŘEDÍ V PODNIKU	58
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK.....	66
	SEZNAM GRAFŮ	67

ÚVOD

Každá společnost působící na trhu potřebuje znát své marketingové prostředí. Marketingové prostředí tvoří makro a mikroprostředí. Pod makroprostředím si můžeme představit vlivy demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní. Tyto vlivy se nedají ovlivnit, ale dá se jim přizpůsobit. Pod mikroprostředím si můžeme představit dodavatele, odběratele, zákazníky, veřejnost, všechno, co přímo souvisí se společností. V současné době si již české firmy nekonkurují pouze na tuzemském trhu, ale musí čelit i konkurenci ze zahraničí. Na trhu tedy působí domácí i zahraniční subjekty, nabízející velký výběr produktů. Každý podnik by si měl vyhodnotit své prostředí, ve kterém působí. Poznání marketingového prostředí u podniku předpokládá, že obstojí před konkurencí, dále se mu zvyšují šance na získání nových a udržení stávajících zákazníků, ale také přispívá ke stabilizaci podniku a ke splnění stanovených cílů.

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou marketingového prostředí podniku Pekařství Javor. Firma patří mezi střední podniky a zabývá se výrobou a prodejem pekárenských výrobků a má 15 letou tradici na trhu na Uherskohradištsku. Teoretická část s využitím odborné literatury popisuje podstatu marketingového prostředí, faktory mikroprostředí, které působí uvnitř podniku a faktory makroprostředí, které působí na podnik zvenku. Další kapitoly se zabývají nástroji marketingového prostředí analýzami PEST, SWOT a Porterovým modelem pěti sil. V praktické části je charakterizována firma, její organizační struktura, ekonomické výsledky apod. V další části jsou zpracovány analýzy. Podrobně zpracovaná analýza PEST podává základní přehled o faktorech politických, ekonomických, sociálních a technologických, které působí na podnik zvenčí. Porterova analýza pěti sil podává informace podniku o svém odvětví, kde podnik zjišťuje přesné informace o svých dodavatelích, zákaznících, konkurenci, substitutech. Silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby jsou uspořádány v matici SWOT.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu marketingového prostředí podniku Pekařství Javor a na základě provedených analýz navrhnout podniku doporučení na zdokonalení přístupu k marketingovému prostředí podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ

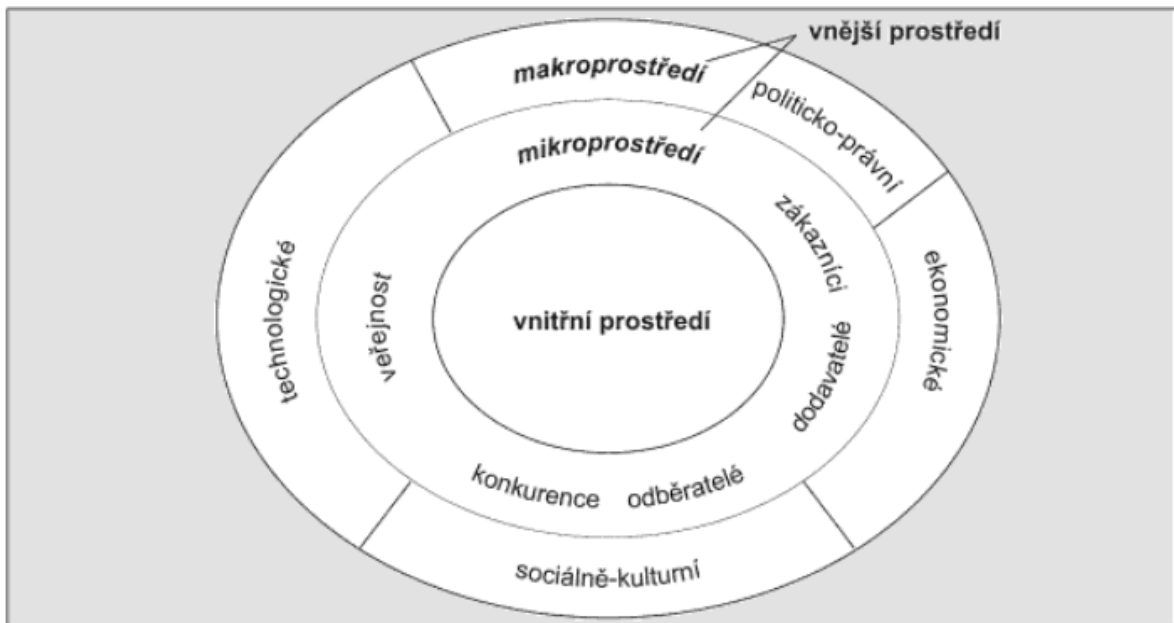
Marketingové prostředí můžeme charakterizovat jako činitele a síly, které mohou ovlivnit firmu, aby byla schopná se rozvíjet a provádět úspěšné transakce a vztahy s cílovými zákazníky. [13] Podnik jako ekonomický subjekt neexistuje osamoceně, ale je obklopen prostředím, které různým směrem a různou měrou ovlivňuje jeho chování. Prostředí se rychle mění a pro podnik je důležité, aby změny neustále sledoval a přizpůsoboval se jim. Působení činitelů vnějšího světa má vliv na volbu výrobku, které bude podnik nabízet, na ceny, které stanoví pro svoje výrobky, na distribuční cesty, které využije směrem ke spotřebitelům, ale i na komunikaci se zákazníky. Prostředí také ovlivňuje výběr marketingových cílů a volbu strategií. [4] Pro úspěšnost podniku je důležité, aby zaměřil pozornost vlivům okolí a tyto vlivy analyzoval, využíval je a přizpůsoboval jim své chování v současném i budoucím vývoji prostředí své existence. Často také platí, že co pro jeden podnik představuje ohrožení jeho existence, to může být pro druhý podnik příležitost pro rozvoj. [6]

Vzhledem k tomu, že každý podnik má své specifické vnitřní i vnější podmínky, musí si své marketingové aktivity rozvíjet sám. Marketingová činnost představuje dlouhodobou, systematickou u a plánovanou realizaci veškerých aktivit podniku a jejich jednoznačnou orientaci na trh s jeho náročnými požadavky zákazníků. Za hlavní marketingový krok se považuje analýza marketingového prostředí, která zahrnuje konkrétní zjištění aktuální situace na trhu, na který zaměřujeme pozornost. [3]

Zákazníci mění často svoje chování, životní styl i potřeby. Konkurenční podniky vyvíjejí nové technologie, produkty a určují směr dalšího průběhu. Tyto rychlé a dramatické změny způsobují, že produkty včetně marketingových strategií jsou zastaralé. Podniky, aby obstály v konkurenčním prostředí, musí reagovat flexibilně a rychle na nové požadavky zákazníků. Marketingové prostředí podle jeho chování lze rozdělit: [4]

- stálé,
- mírně dynamické,
- dynamické,
- turbulentní,
- turbulentní se vzrůstajícím podílem změn.

Marketingové prostředí lze rozdělit na dvě základní části a to mikroprostředí a makroprostředí. (Obr. 1)

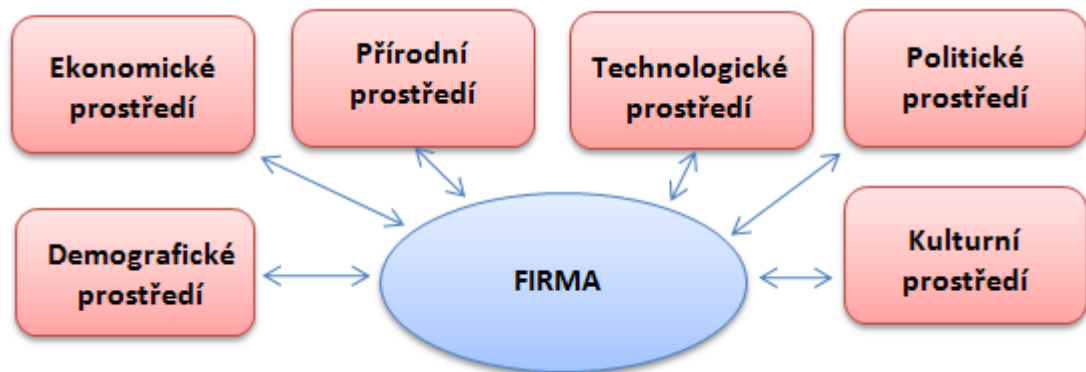


Obrázek 1: Makro a mikro prostředí [5]

Mikroprostředí zahrnuje faktory, které ovlivňují schopnost podniku realizovat jeho hlavní funkci – uspokojování potřeb svých zákazníků. V mikroprostředí je základním prvkem podnik sám, jeho zákazníci, dodavatelé, distributoři, konkurence a veřejnost. Makroprostředí je tvořeno širším okolím podniku a určuje ekonomické, demografické, technické a technologické, kulturní, politicko-právní a přírodní podmínky. [6]

2 MAKROPROSTŘEDÍ

Makroprostředí tvoří širší okolí podniku, které do jisté míry podniku nařizuje, co a jak mohou a nemohou provozovat. Faktory makroprostředí, které na podnik působí, jsou v podstatě mimo dosah podnikové kontroly. Ovlivňují postavení a chování podniku a tím i jeho úspěchy i neúspěchy ve výrobní a obchodní sféře a efektivnost jeho podnikatelských aktivit. [4]



Obrázek 2: Síly ovlivňující makroprostředí firmy [8]

Podle Kotlera (2001) členíme vlivy makroprostředí do šesti hlavních oblastí:

- Demografické prostředí.
- Ekonomické prostředí.
- Přírodní prostředí.
- Technologické prostředí.
- Politické a legislativní prostředí.
- Sociální a kulturní prostředí.

2.1 Demografické prostředí

Demografie se zabývá studiem lidské populace, její velikostí, hustotou, rozmístěním, věkem, pohlavím, rasou, zaměstnáním a dalšími údaji. V demografickém prostředí je hlavní silou obyvatelstvo, protože jsou to právě lidé, kdo vytvářejí trhy, na kterých firmy podnikají. [8] Populační vývoj v Evropě i v ČR se snižuje, dochází k úbytku počtu obyvatel. Kvalitní vyspělé zdravotnictví a pokles porodnosti vedou ke stárnutí populace. Velikost a věková skladba obyvatel se podílí na řešení zásadních otázek existence podniku, tj. zda se vyplatí vstoupit na trh, udržení pozice na stávajícím trhu, jaká může být maximální po-

ptávka, jaká bude produkce, jaké změny v poptávce může firma očekávat, proto by měl podnik změny skladby obyvatel sledovat. [9]

Rostoucí celosvětová populace

V rozšířeném vydání Kotler (2001) věnuje pozornost populační explozi ze dvou důvodů. Prvním je omezenost zdrojů potřebných pro lidský život a předpoklad jejich vyčerpání. Za druhý důvod je považována skutečnost, že růst populace je nejvyšší v těch zemích, které si to mohou nejméně dovolit. Rostoucí celosvětová populace má důležitý význam pro podnikání. Zvyšující se počet obyvatel vede k růstu potřeb, které však nevytvářejí větší trhy, pokud nejsou kryty dostatečnou kupní silou. Společnosti, které důsledně analyzují své trhy, na nich mohou nacházet významné příležitosti.

Životní úroveň a vzdělanost

Do demografie řadíme také životní úroveň jednotlivých skupin obyvatelstva, která se vypočítá pomocí příjmů. Firmy by měly sledovat přesné informace o výši životní úrovně obyvatelstva na spotřebitelských trzích., protože od výše životní úrovně se může odvodit velikost poptávky. [9] K vyšší životní úrovni pomáhá lidem jejich vzdělání. Úroveň vzdělanosti lidí zvyšuje poptávku po kvalitním zboží, knihách, cestování. Tato skutečnost má vliv na změny v poptávce a její strukturu. [12]

Etnická příslušnost

Pozornost by měla být věnována také etnickým trhům, protože v řadě zemí se mění etnické struktury obyvatelstva. Každá skupina obyvatel preferuje své specifické požadavky a nákupní zvyklosti. [7]

Migrace

Je nutné se zaměřit i na geografické přesuny populace, kdy se současná doba vyznačuje velkou migrací uvnitř jednotlivých států i mezi nimi. Progresivní firmy vidí výhody růstu přistěhovalectví a jejich marketingové úsilí je zaměřeno na nové členy stávající populace. [7]

2.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí zahrnuje vlivy, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky obyvatelstva. Tedy ovlivňuje kupní a spotřební chování jednotlivých zákazníků na trzích a určuje celkové využívání zdrojů. K těmto vlivům patří například výše mezd, výše úspor, dostup-

nost úvěrů. Trendem je sledování změn v úrovni příjmů a struktury výdajů obyvatelstva. [9] K dalším ukazatelům, které vyjadřují celkovou ekonomickou úroveň země, patří hrubý domácí produkt a tempo jeho růstu, míra nezaměstnanosti, míra inflace a další. V poslední době dochází k výrazné odlišnosti v příjmech obyvatelstva. Některé příjmové skupiny si mohou dovolit kupovat luxusní zboží, slabší příjmové skupiny jsou schopny uspokojit pouze základní životní potřeby [13]

Rostoucí **nezaměstnanost** vede k poklesu koupěschopné poptávky. Lidé nemají dostatek peněžních prostředků, proto mění procentní zastoupení jednotlivých položek výdajů. Pokud příjmy obyvatelstva rostou, klesá procento výdajů na jídlo a roste procento výdajů na oblečení, cestování, elektroniku apod. **Výši důchodů** obyvatelstva ovlivňují průměrné mzdy, zvyšující se životní minimum a výše sociálních dávek. [12] Na ekonomické prostředí působí také **inflace**, která znamená zvýšení cenové hladiny oproti minulému období. Jestliže roste inflace rychleji než příjem, pak dochází ke snižování kupní síly a naopak. Nízká inflace představuje stabilní ekonomické prostředí. Obyvatelstvo nemá strach o znehodnocení svých úspor, zvyšují se nákupy na splátky. Cenová úroveň souvisí i s **úrokovou sazbou**. Vysoká úroková sazba brzdí investice firem, lidé více spoří, ekonomický rozvoj je na ústupu. [9] Pokud nastane opačný případ a úroková sazba se sníží, vyvolá to zvýšenou poptávku po kapitálových statcích. Můžeme pozorovat měnící se poptávku s nabídkou v souvislosti se změnou ekonomických vlivů na makroprostředí. [12] Podnik si dále všímá ukazatelů jako je **měnový kurz**, **dostupnost úvěrů** nebo **daňová problematika**. Změny měnového kurzu mají vliv na mezinárodní obchod. Dostupnost úvěrů sleduje podnik z důvodu své expanze nebo na krytí svých provozních ztrát. Daňová problematika se dotýká firmy při odvodech do státního rozpočtu nebo na vstupech při změnách nákladů. [9]

2.3 Přírodní prostředí

Přírodní prostředí představuje především přírodní zdroje, které slouží jako vstupy, nebo které jsou marketingovými aktivitami ovlivněny. Význam má i ekologie, která klade důraz na úspory některých druhů surovin a energií, které jsou omezené a patří mezi neobnovitelné zdroje. [13] Zájem obyvatelstva o životní prostředí roste a dostává se do popředí pozornosti. Společnosti i veřejnost řeší klíčové globální problémy ochrany životního prostředí. Je potřeba řešit znečištění ovzduší a vody, které v mnoha místech světa dosahuje nebezpečných hodnot. Dalším problémem je ztenčování ozonové vrstvy a vytváření skleníko-

vých efektů nebo rostoucí množství odpadků. Z hlediska marketingu můžeme v přírodním prostředí sledovat několik trendů. [8]

- **Nedostatek surovin.** Nedostatek surovin se týká i neomezených zdrojů jako je voda a vzduch. Je potřeba řešit i využívání obnovitelných zdrojů, kam patří lesy a potraviny. Stále větší problém představují neobnovitelné zdroje - ropa, uhlí a jiné nerosty, které budou v budoucnu vyčerpány. Společnosti vyrábějící výrobky, které využívají tyto vzácné zdroje, čelí zvyšování materiálových nákladů. Tady je příležitost pro firmy, které se zabývají výzkumem nových zdrojů a surovin.
- **Zvýšené náklady na energii.** Růst ceny ropy je nejzávažnějším problémem pro ekonomický růst. Velké průmyslové ekonomiky jsou závislé na ropě, a dokud se nenaleznou náhradní zdroje energie, bude ropa zaujímat dominantní postavení ve světě.
- **Růst znečištění.** Průmyslová výroba je nejčastěji obviňována ze znečištění životního prostředí. Vypouštění chemických a jaderných odpadů, nebezpečné hodnoty rtuti v oceánech, množství chemického znečištění v půdě a potravinách představuje závažný problém. Společnosti si často stěžují na vysoké náklady na ochranu životního prostředí. Na trzích se objevují zákazníci, kteří jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za možnost přispění životnímu prostředí. Proto na zájem veřejnosti reagují podniky ekologicky vhodnějšími produkty, recyklovatelnými nebo biologicky rozložitelnými obaly, lepší kontrolou znečištění.
- **Vládní intervence do managementu.** Legislativa, která chrání životní prostředí, se v posledních letech zpřísnila a podniky mohou v budoucnu očekávat, že tento trend bude pokračovat. [8]

2.4 Technologické prostředí

Technologické prostředí je považováno za nejdůležitější faktor, ovlivňující životy lidí. Nové technologie umožňují zvyšovat produktivitu práce, snižovat náklady a tím zvyšovat konkurenceschopnost výrobku nebo podniku. [9] Technologické prostředí se rychle mění. Zaváděním nových technologií se vytvářejí nové příležitosti pro výrobu a služby. Podniky by měly pozorně sledovat trendy v technologickém prostředí, aby byly schopny konkurovat jiným firmám. [8] Internet a další moderní komunikační technologie umožňují lépe informovat a porovnávat konkurenční nabídky. Firmy, které si mohou dovolit využívat

nové informační systémy a technologie, shromažďují prostřednictvím marketingového informačního systému velké množství informací, které jsou využívány pro podnikatelský rozvoj a růst. [13]

Rychlost technologických změn

Nové technologie znamenají pro podnik vytváření nových trhů a příležitostí. Vzniká mnoho nových nápadů a čas mezi jejich vznikem a implementací se zkracuje. Udržet krok s technologickými změnami je pro podnik stále obtížnější. Životnost technologií je stále kratší. Podniky, které technologické změny nesledují, brzy zjistí, že jejich produkty jsou zastaralé. Firmy musí technologický vývoj sledovat, aby se mohly rozhodnout, zda uspokojí díky změnám potřeby zákazníků a nepropásly nový výrobek a příležitost na trhu. [8]

Vysoké rozpočty na výzkum a vývoj

Technologie a inovace představují vysoké investice do výzkumu a vývoje. Tyto investice se projevují hlavně v odvětví farmaceutickém, automobilovém, počítačovém, leteckém, strojírenském, zábavním a ve spotřební elektrotechnice. S ohledem ke značným výdajům na výzkum a vývoj se podniky zaměřují na spolupráci ve vývoji nových technologií s jinými firmami a tak mohou získat licence na vynálezy jiných společností nebo koupit i menší inovační firmy, které mají nedostatek finančních zdrojů pro vývoj nových technologií. Mnoho současných podniků se zaměřuje pouze na napodobování produktů svých konkurentů nebo na drobná zlepšení produktu, místo aby vsadily na podstatné inovace. Je to hlavně z důvodu rizika obchodního neúspěchu a vysokého vynaložení nákladů. [8]

2.5 Politické a legislativní prostředí

Rozhodnutí marketingových pracovníků je výrazně ovlivňováno vývojem politického a legislativního prostředí. Politické a legislativní prostředí je tvořeno zákony, vládními organizacemi a zájmovými skupinami, které ovlivňují a omezují různé organizace a jednotlivce. [8] Mezi základní normy můžeme zařadit např. obchodní zákoník, občanský zákoník, zákon o živnostenském podnikání, zákon o daních z příjmů, zákon o správě daní a poplatků, zákon o zaměstnanosti a další. Podnik, který exportuje do zahraničí, se musí seznámit s dalšími normami, jako např. vývozní, dovozní nebo celní nařízení. Pokud podnik nerespektuje legislativu, hrozí mu finanční pokuty a taky ztráta důvěryhodnosti u zákazníků. [9] Podnikatelská legislativa se v poslední době na celém světě rozšiřuje a je zaměřena na ochranu firem před konkurencí, ochranu spotřebitele a ochranu zájmů celé spo-

lečnosti. Na významu nabývají také veřejné zájmové skupiny. Politické akční komise se snaží působit na úředníky vlády a vyvíjejí tím tlak na vedení podniku, aby se jejich pozornost více zaměřila na spotřebitelské zájmy, práva žen a starších občanů. Spotřebitelské hnutí ovlivňuje podnikatelské aktivity a sleduje ochranu spotřebitelů před nezodpovědnými praktikami výrobců a prodejců. Aktivisté tohoto hnutí se zaměřují na kontrolu úvěrových podmínek, stanovení správných cen, dodržování záručních lhůt a dosahování přijatelných zisků. [8]

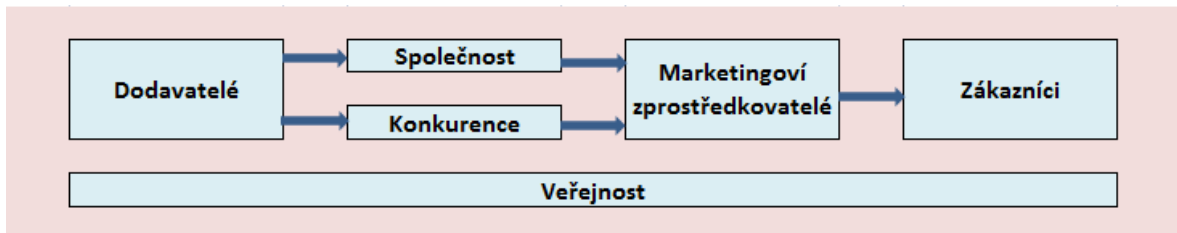
2.6 Sociální a kulturní prostředí

Vlivy sociálního a kulturního prostředí ovlivňují charakter chování společnosti. Společnost, ve které lidé vyrůstají, formuje jejich základní postoje, mínění a hodnoty. Lidé skoro nevědomky vstřebávají světový názor, který vystihuje jejich vztah k sobě samým, k ostatním, k přírodě, k vesmíru. Mezi hlavní patří **vztah lidí k sobě samým**, který vyjadřuje, že nároky lidí na uspokojení potřeb se mění. Lidé kupují takové výrobky, značky a služby, které jim poskytují pocit seberealizace. U **vztahu k jiným lidem** se posouvá myšlení lidí od individualismu ke společenskému vnímání. Vzrůstá účast lidí na různých dobročinných akcích a lidé se zajímají taky o sociální problémy. Také **postoj lidí k organizacím**, firmám, vládním organům a jiným organizacím se různí. Mnoho lidí ochotně pracuje pro organizace, i když k nim zaujímají negativní postoj. Objevuje se pokles věrnosti k organizacím. Lidé jim dávají mnohem méně a méně jim důvěřují. Mnoho lidí tedy vnímá práci jen jako zdroj výdělků, který jim umožní trávit volný čas mimo pracovní dobu. [7] Mezi kulturní charakteristiky, které mohou ovlivnit rozhodnutí marketingových pracovníků, patří:

- **Stálost kulturních hodnot.** Lidé, kteří žijí ve společnosti, zastávají základní postoje a hodnoty, které jsou trvalé. Základní postoje a hodnoty předávají rodiče svým dětem a dále jsou utvářeny institucemi, jako jsou školy, církve a jiné instituce. Druhotné postoje a hodnoty jsou pro změny více otevřenější.
- **Posun druhotných kulturních hodnot.** Marketingoví pracovníci se snaží předvídat kulturní změny, aby zjistili nové příležitosti a hrozby. Informace jim umožní reagovat na trendy příslušnými produkty a vhodně je komunikovat. [8]

3 MIKROPROSTŘEDÍ

Mikroprostředí je tvořeno faktory, se kterými je podnik v neustálém kontaktu a může na tyto faktory působit lépe, než na faktory makroprostředí. [13] Hlavní funkcí podniku je vytváření a udržování vztahů se zákazníky a uspokojení potřeb svých zákazníků. Mikroprostředí je složeno ze sil blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost. [8]



Obrázek 3: Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti [8]

Podle Kotlera (2007) rozdělujeme mikroprostředí na následující faktory:

- Společnost.
- Dodavatelé.
- Marketingoví zprostředkovatelé.
- Zákazníci.
- Konkurenti.
- Veřejnost.

3.1 Společnost

Společnost představuje podnik a jeho existence je závislá na spolupráci a správné funkci všech jeho útvarů. Spolupráce marketingového oddělení s ostatními útvary v podniku je nezbytná a jejím cílem je uspokojení potřeby zákazníka. Vnitřní prostředí podniku tvoří top management, finanční oddělení, oddělení výzkumu a vývoje, oddělení nákupů, výroby a účetnictví. Top management určuje cíle a strategii podniku. Finanční oddělení se zaměřuje na fondy pro uskutečňování marketingových plánů. Oddělení výzkumu a vývoje navrhuje bezpečné a přitažlivé výrobky. Oddělení nákupu má za úkol udržovat dostatečné zásoby a materiál a výrobní oddělení odpovídá za výrobu ve správném množství a kvalitě. Účetní oddělení má za úkol sledovat výnosy a náklady a tím marketingovému oddělení umožnit kontrolovat, jak jsou cíle plněny. [8]

Zamazalová (2009) klade důraz na spolupráci podnikových útvarů. Součinnost všech útvarů a úloha marketingového oddělení jako koordinátora a začleňujícího prvku může podniku naplňovat jeho cíle. Úspěšnost naplňování podnikových cílů je závislá na finančním zázemí podniku, jak je podnik schopen se orientovat v prostředí a prodávat zboží, o které má zákazník zájem, a dále na jeho schopnostech se rozvíjet.

3.2 Dodavatelé

Dodavatelé patří mezi ty subjekty, které často rozhodují o úspěchu či neúspěchu podniku. Zajišťují přísun všech zdrojů, které podnik potřebuje pro svou činnost. Podnik by měl věnovat velkou pozornost výběru dodavatelů a stanovit si kritéria pro jejich hodnocení. Mezi hodnotící kritéria může patřit jejich postavení na trhu, technologická pružnost, inovace, kvalita, cena produktů, včasnost a spolehlivost dodávek. Dodavatelé zajišťují pro podnik dodávky materiálu a surovin, dodávky energie a paliv, polotovarů, dodávky různých dílů a součástí, technologií aj. Mezi specifické dodavatele můžeme zařadit finanční instituce, poskytovatele služeb, reklamní agentury apod. [5]

Vztahy mezi podnikem a dodavateli hrají důležitou roli. Dodavatelé dodávají zdroje i konkurenčním podnikům, proto je důležité, aby podnik udržoval s dodavateli dlouhodobé korektní vztahy, které mohou podniku přinést konkurenční výhodu, nebo i stejné podmínky jako má konkurence. Dlouhodobě oboustranné vztahy mají podniku zajistit i jistotu dodávek potřebných pro výrobu. Pro snížení rizika, které může nastat při nedostatku nebo zpoždění dodávky, stávky zaměstnanců a jiné události, je vždy lepší mít více stálých dodavatelů. [9]

Úkolem marketingových manažerů je zajistit pro podnik nejlepšího dodavatele. Zároveň se snaží zjišťovat informace o dodavateli a kontrolovat, jak plní závazky během jejich spolupráce. Kontrola je nutná i u dodavatelů, s nimiž má podnik oboustranné korektní vztahy, protože i u těchto dodavatelů se může stát, že se dostanou do špatné finanční situace a může dojít k nepravdělným nebo zpožděným dodávkám pro výrobu produktů, které má podnik vyrábět. [9]

3.3 Marketingoví zprostředkovatelé

Za marketingové zprostředkovatele jsou považovány firmy, které společnosti umožňují propagovat, prodávat a distribuovat její výrobky konečným zákazníkům. Jsou představovány jako fyzické distribuční společnosti, marketingové agentury a finanční zprostředkova-

telé. Obchodní mezičlánky představují distribuční společnosti, které pomáhají firmě hledat nové zákazníky a prodávat jim výrobky a služby. Tyto společnosti tvoří velkoobchod a maloobchod, kde se nakupuje a opětovně prodává zboží.

Fyzickou distribuci zboží obstarávají firmy, které zajišťují skladování, přepravu a jiné služby. Pomáhají podnikům uskladňovat zboží a přemísťovat jej z místa výroby do místa určení. Pro stanovení nejlepšího způsobu dopravy a skladování musí firmy přihlížet na faktory, jako jsou náklady, dodání, rychlost a bezpečnost. **Marketingové agentury** provádějí marketingový výzkum. Agenturních služeb využívají podniky k podpoře a propagaci výrobků a služeb na správných trzích. Při výběru agentury by měl být podnik opatrný, protože jsou odlišné v cenách, kvalitě, kreativitě a jejich výkon je nutné kontrolovat. Mezi **finanční zprostředkovatele** můžeme zařadit finanční ústavy, pojišťovny, úvěrové společnosti. Podílejí se na financování transakcí podnikatelských subjektů nebo poskytují podnikům pojištění proti rizikům. Těchto služeb využívá většina podniků i zákazníků, ale zvyšující se náklady na úvěr mají vliv na marketingový výkon podniku. [9]

3.4 Zákazníci

Zákazníci patří mezi nejdůležitější faktory marketingového mikroprostředí. Každý zákazník má své potřeby a přání a podniky se snaží tyto potřeby a přání uspokojovat tím, že vyrábějí výrobky a poskytují služby, o které je zájem mezi spotřebiteli. Podnik tedy nejdříve určuje, kdo je jeho cílovým zákazníkem, co nakupuje, kdy nakupuje a kde nakupuje. Podnik se snaží naplňovat také své podnikové cíle, jako jsou například zisk, dobré jméno firmy, tržní podíl. [9]

Jakubíková (2008) považuje za zákazníky právnické osoby i jednotlivce. Ve vztahu k podniku rozděluje zákazníky na kupce, uživatele, možné kupce, možné uživatele dané kategorie produktů. Kotler (2007) rozděluje trhy podle svých zákazníků do šesti cílových trhů:

Obrázek 4: *Druhy cílových trhů* [8]

- **Spotřebitelský trh** - tvoří jednotlivci i domácnosti, kteří kupují výrobky a služby pro vlastní spotřebu.
- **Průmyslový trh** - organizace zde nakupují zboží a služby k dalšímu zpracování nebo pro použití ve výrobě jiných firem.
- **Trh obchodních mezičlánků** - zde se nakupuje zboží a služby za účelem dalšího prodeje se ziskem.
- **Institucionální trh** - představují nemocnice, školy, pečovatelské domy a další organizace, které zajišťují zboží a služby lidem v jejich péči.
- **Trh státních zakázek** - na těchto trzích vládní organizace nakupují zboží a služby, aby mohly vytvářet veřejnou službu, nebo poskytnout zboží a služby potřebným lidem.
- **Mezinárodní trh** – zahrnuje všechny výše uvedené trhy v zahraničí.

Každý z uvedených trhů má své zvláštnosti, které vyžadují pečlivou analýzu.

3.5 Konkurence

Situaci na trhu, kdy subjekty nabízejí stejné nebo podobné výrobky a služby, a usilují o stejného zákazníka, můžeme charakterizovat jako konkurenci. Obstat v konkurenčním boji je dnes pro firmy těžké. Firmy sledují svoje konkurenty, zjišťují, kdo by se jím mohl stát, jakou silnou pozici mají na trhu, jaké jsou jejich silné a slabé stránky, jaké jsou jejich cíle, strategie. Analýza konkurenční firmy je důležitá a vytváří předpoklad pro nastavení vhodné strategie vůči konkurenční firmě. [13]

Podle Jakubíkové (2008) se firmy nemají zaměřovat pouze na konkurenci, která se nachází v jejich blízkosti, ale měly by zjišťovat i vzdálenější konkurenty, kteří je mohou ohrožit. Mezi faktory, které slouží k analýze konkurence, řadí např. finanční zdroje, strategické cíle, tržní podíl, tržní pozice, růst firmy, výši zisku, tržní obrat, marketingové koncepce, technologickou úroveň, kvalifikaci pracovníků. Vyhodnocením analýzy jednotlivých konkurentů, identifikací jeho silných a slabých stránek a porovnání výsledků se svými vlastními výsledky, se tak určí vlastní přednosti a slabiny ve vztahu k jednotlivým konkurentům.

Kincl (2004) podle charakteru konkurenčních tlaků rozlišuje **konkurenci komoditní**, která probíhá mezi dodavateli stejného druhu výrobku a **substituční konkurenci**, která je mezi dodavateli výrobků a služeb z různých oborů, ale jsou určeny stejné skupině spotřebitelů. Komoditní konkurence se dále rozděluje na homogenní konkurenci, která se vyznačuje mezi výrobci stejných a vzájemně zastupitelných výrobků, ve stejné kvalitě, vzhledu a konkurence mezi výrobky je zejména v ceně, dodacích a platebních podmínkách, a heterogenní konkurenci, která je mezi dodavateli, jejichž vlastnosti výrobků a služeb jsou velmi odlišné. Mezi substituční konkurenci řadíme konkurenci dodavatelů různých výrobků, sloužících ke stejnému účelu (psát můžeme perem, psacím strojem i počítačem) nebo dodavatelé, kteří chtějí změnit spotřební návyky zákazníků ve vlastní prospěch nebo prostřednictvím inovací vyvinou nový výrobek, který účinněji uspokojuje současné potřeby zákazníků.

Vhodná marketingová strategie zajistí podniku konkurenční výhody. Neexistuje žádná univerzální marketingová strategie, která by se dala použít pro každou firmu. Vypracování vhodné marketingové strategie závisí na velikosti firmy, segmentaci trhu, tržním podílu firmy na trhu apod. Stanovení marketingové strategie je důležitá pro budoucnost každého podniku. [6]

3.6 Veřejnost

Marketingové mikroprostředí zahrnuje také různé skupiny veřejnosti. „Veřejností se rozumí jakákoli skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů, případně na ně má vliv.“ [8] Firmy mají zájem s těmito skupinami udržovat bezproblémové vztahy a proto ve velkých podnicích vznikají útvary pod názvem public relations. PR představuje různé techniky a nástroje, prostřednictvím kterých firma udržuje vztahy s veřejností a se svým okolím. Kotler (2007) rozlišuje sedm typů veřejnosti.

Typy veřejnosti:

- Finanční instituce – zahrnují subjekty, jako jsou banky, investiční instituce a akcionáři, které ovlivňují schopnost společnosti získávat peněžní prostředky.
- Média – představují noviny, časopisy, televizi, rozhlas, kde se vysílají různá zpravodajství, zprávy, filmy a publicitní pořady.
- Vládní instituce – mohou ovlivňovat firmy i marketing prostřednictvím právního prostředí, může jít např. o bezpečnost výrobků nebo pravdivost reklamy. Management firmy musí brát na vědomí vládní rozhodnutí.
- Občanské iniciativy – představují různé spotřebitelské organizace, ekologické skupiny, menšinové skupiny a jiné zájmové skupiny, které mohou zpochybňovat marketingová rozhodnutí společnosti. Je vhodné, aby marketingoví odborníci prostřednictvím oddělení public relations udržovali kontakt s občanskými iniciativami a se spotřebiteli.
- Místní komunita a občané – patří k bezprostřednímu sousedství firmy, tvoří ji občané i místní organizace. Velké organizace většinou jmenují referenta pro místní vztahy, který zastupuje podnik na různých shromážděních, jedná se zástupci veřejnosti, odpovídá na otázky občanů a přispívá na dobročinné akce.
- Širší veřejnost – názor širší veřejnosti na produkty a aktivity jsou pro firmu důležité, protože ovlivňuje nákupy výrobků a služeb. Mnoho velkých firem investuje značné částky na propagaci dobrého jména firmy.
- Zaměstnanci – tato skupina zahrnuje všechny lidi, kteří v podniku pracují. Jedná se o dělníky, manažery, představenstvo. Pro podnik je důležité vytvářet a budovat dobré vztahy mezi zaměstnanci, protože pozitivní postoj k firmě přenášejí směrem i k širší veřejnosti. [8]

Společnost musí vytvářet marketingové plány i pro tyto jednotlivé skupiny veřejnosti. Pokud společnost potřebuje vyvolat příslušnou odezvu v určité skupině, musí vytvořit nabídku, která je pro tuto určitou skupinu dostatečně atraktivní. [8]

4 NÁSTROJE ANALÝZY MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

Analýza okolí podniku se provádí nejdříve od vnějšího prostředí podniku až po vnitřní prostředí. Zahrnuje kritické, systematické a důsledné zkoumání okolí firmy (externí analýza) i prostředí firmy samotné (interní analýza). Externí analýza má za cíl zjistit, jaké jsou příležitosti a hrozby, které se projevují v okolí podniku. Podniková strategie by měla využít příležitosti, které se jí nabízejí a najít cestu, jak se ohrožením vyhnout nebo se snažit dopady zmírnit. Cílem interní analýzy je identifikovat silné a slabé stránky podniku. Analýza hodnotí veličiny uvnitř analyzované firmy. [10] Dělení analýz je v různých literaturách uváděno odlišně. Autoři H. Sedláčková a K. Buchta (2006) rozdělují analýzy podle makroprostředí, kam můžeme zařadit PEST analýzu a analýzu mikroprostředí, kam zařazují Porterův model pěti sil. Strategické postavení podniku je ovlivňováno klíčovými faktory, které charakterizuje SWOT analýza.

4.1 PEST analýza

Pro zkoumání vývoje vnějšího prostředí se využívá PEST analýza, která představuje souhrn politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, ovlivňujících podnikání a rozvoj firmy. [1] V současné době se používá i analýza PESTEL, která je rozšířená o ekologické a legislativní faktory. U PEST analýzy je nutné se zaměřit na faktory, které jsou důležité právě pro určitý podnik. Faktory důležité pro jeden podnik mohou být bezvýznamné pro druhý podnik. [11]

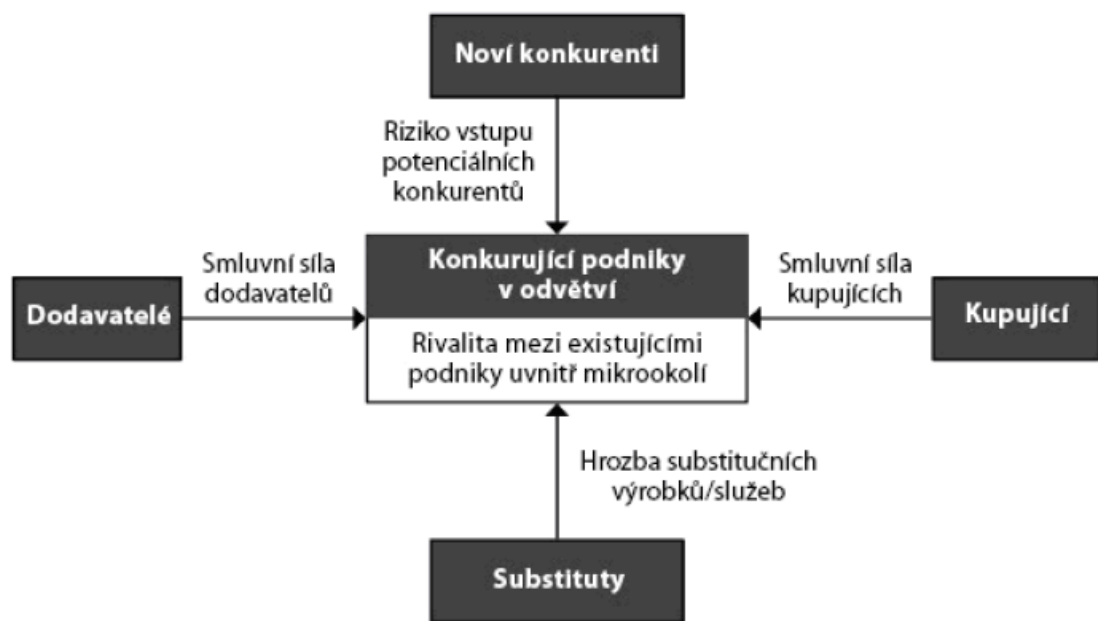
Tabulka 1: *PEST analýza* [11]

<p>Politické faktory:</p> <ul style="list-style-type: none"> - stabilita vlády - antimonopolní zákony - daňová politika - ochrana spotřebitele - ochrana životního prostředí - pracovní právo - regulace v oblasti zahraničního obchodu 	<p>Ekonomické faktory:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vývoj HDP - úrokové sazby - měnové kurzy - nezaměstnanost - hospodářské cykly - devizové kurzy - inflace - průměrná mzda - vývoj cen energií - daňové zatížení
<p>Sociální faktory:</p> <ul style="list-style-type: none"> - demografický vývoj - věková struktura obyvatelstva - úroveň vzdělání - životní styl - mobilita obyvatel - přístup k práci a volnému času 	<p>Technologické faktory:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vývoj nových technologií - míra technologického opotřebení - nové objevy - vládní podpora ve vědě a výzkumu - celkový stav technologií

Cílem PEST analýzy je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou významné právě pro konkrétní podnik. Analýza by měla hledat odpovědi na otázky, které se týkají vývojových trendů budoucího vývoje, faktorů vyvolávajících změnu nebo dopadů změn na strategii podniku. [11]

4.2 Porterův model pěti sil

Analýza konkurenčních sil zkoumá především základ konkurence v odvětví, a jak konkurenční síly mohou ovlivnit konkurenční pozici a úspěch podniku. Analýza odvětví je spojována s M. Porterem a jeho modelem pěti sil. [11]



Obrázek 5: Porterův model pěti sil [1]

Model zkoumá analýzu:

- Rizika vstupu potencionálních konkurentů.
- Rivality mezi konkurenčními podniky.
- Vyjednávací síly dodavatelů.
- Vyjednávací síly kupujících.
- Hrozby substitučních výrobků. [2]

Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Vstup nových potencionálních konkurentů na trh pro firmu znamená sledovat, jak se zvyšuje konkurenční tlak a jaké existují bariéry vstupu do odvětví. Nízké bariéry vstupu do odvětví mohou přilákat potenciální konkurenty do odvětví s cílem dosažení vyššího zisku. Růst zisku vyvolá zájem u podniků o vstup do odvětví a zvýšením výrobních kapacit může dojít k převaze nabídky nad poptávkou a nakonec k poklesu ceny. Překonávání bariér vede ke zvyšování nákladů. Vyšší bariéry vstupu představují pro podnik vyšší náklady. Mezi typy vstupních bariér patří technologie a speciální know-how, oddanost zákazníků a preference obchodní značky, úspory z rozsahu a zkušenostní efekt, přístup k distribučním kanálům, legislativa a státní zásahy a další. [11]

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Rivalita mezi konkurenčními podniky může mít různou intenzitu a řadu forem. Může být ovlivněna velikostí podniku, počtem konkurentů, diferenciací výrobků a služeb i úrovní vstupních bariér na trhu a výstupních bariér z trhu. Firmy používají konkurenční nástroje jako je např. cena, služby, kvalita, záruky a garance, nové výrobky, distribuční kanály a další nástroje, s jejichž pomocí firma získává nové zákazníky a udržuje si ty dosavadní. [11]

Vyjednávací síla dodavatelů

Pro podnik představuje dodavatel hrozbu v případě, že vystupuje jako monopol, který dodává zdroje, na kterých je podnik závislý. Mohou zvyšovat ceny a podnik na zvýšení musí přistoupit. Dodavatelé jsou silnější i v případech, pokud jejich počet je omezený, jejich výrobky mají málo substitutů, dodavatel není závislý na kupujícím nebo dodavatelé jsou tak jedineční, že pro podnik je nákladné přejít k jinému dodavateli. Podnik se hrozbám může bránit tím, že vytvoří informační marketingový systém a bude mít dobrý přehled o dodavatelích, jejich zvyklostech, cenách, podmínkách dodávek atd. [1]

Vyjednávací síla kupujících

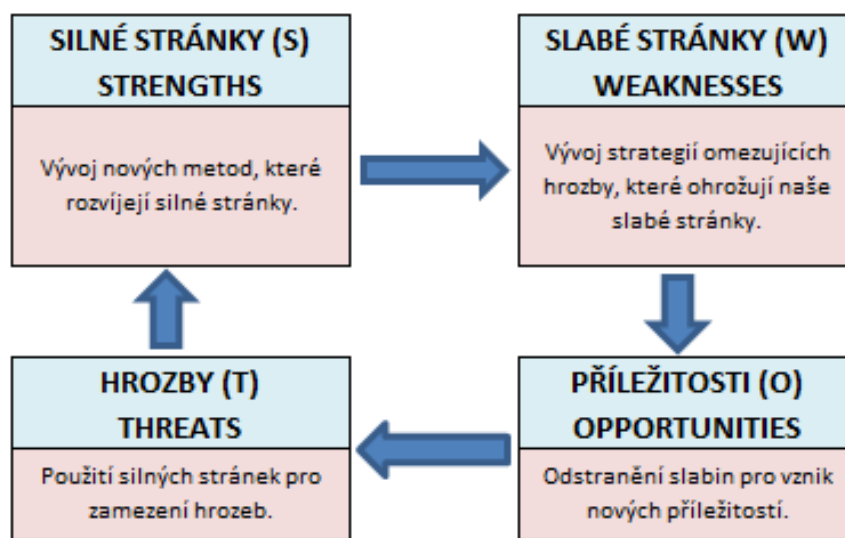
Silní kupující mohou vyvinout na podniky nemalé konkurenční tlaky, které mohou mít za následek ztráty potenciálních zisků firem v odvětví. Síla kupujících je vysoká, pokud existuje jen malý počet kupujících, nakupují ve velkém množství, výrobek je standardní, zákazníci můžou přejít k jinému dodavateli za nízké náklady, kupující si vybírají mezi firmami s nízkými cenami a tím způsobují, že podniky stojí proti sobě a snaží se snižovat ceny. [1], [11]

Hrozby substitučních výrobků

Pokud se substituční výrobek cenou nebo výkonem stane pro zákazníka přitažlivější, tak někteří kupující budou mít snahu odvrátit svou přízeň od původního produktu. Hrozba substitučních výrobků představuje situaci, že zákazník si místo našeho produktu koupí ten, který lépe uspokojí jeho potřeby. Firmy musí této situaci předcházet tím, že nebudou zvyšovat ceny a navíc budou zdokonalovat své výrobky nebo služby. [10] Pokud však výrobní podnik má málo substitutů, tak podnik může zvýšit cenu a tím i celkový zisk firmy. [2]

4.3 SWOT analýza

Analýza SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) je zaměřená na faktory, které ovlivňují strategické postavení podniku. Jednotlivé faktory jsou identifikovány jako silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti. SWOT analýza se dotýká nejen podniku samotného (vnitřní prostředí), ale i okolí firmy (vnější prostředí). Doporučuje se nejdříve začít analýzou vnějšího prostředí – **příležitostí a hrozeb**, které přicházejí z okolí firmy, které zahrnuje jak mikroprostředí, tak i makroprostředí. Poté následuje analýza vnitřního prostředí – analýza **silných a slabých stránek** podniku. [13]



Obrázek 6: SWOT analýza [vlastní zdroj]

Příležitosti a hrozby mají vliv na procesy uvnitř podniku i na jeho organizační strukturu. Síla vlivů závisí na faktorech odvětví, ve kterých podnik působí. Hlavním problémem při zjišťování příležitostí a hrozeb je skutečnost, že je podnik nemůže ovlivnit, ale svými aktivitami je může vytipovat a zmírnit jejich důsledky. **Příležitosti** jsou takové možnosti podniku, s jejichž realizací rostou vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění stanovených podnikových cílů. V podnikovém prostředí tato situace zvýhodňuje podnik vůči konkurenci. Aby podnik příležitosti využil, musí je nejdříve identifikovat. Teprve potom s nimi může počítat. Příležitostí je např. nová technologie, nenaplněné potřeby zákazníků, rozvoj nových trhů. **Hrozby** představují v podniku nepříznivou situaci, znamenající překážky pro podnikovou činnost. Mohou představovat hrozbu úpadku nebo zhoršenou pozici na trhu. Podnik musí reagovat tak, aby je odpovídajícím způsobem minimalizoval či odstranil. Hrozbou může být např. vstup nových konkurentů na trh, konkurenti s lepším výrobkem, daňová zatížení. Na základě analýzy slabých a silných stránek zjistíme

faktory, které jsou významné pro budoucí úspěchy či neúspěchy firmy. **Silné stránky** představují ty faktory, které zvýhodňují podnik vzhledem ke konkurenci a k trhu. Poukazují na oblasti, kde bude podnik konkurenceschopný a po dlouhou dobu bude podnik dosahovat zisku. Jedná se o jeho schopnosti, dovednosti, zdrojové možnosti. Silnou stránkou podniku může být např. kvalita výrobku, vysoká úroveň výzkumu a vývoje, kvalitní marketingový management. **Slabé stránky** představují nedostatky bránící efektivnímu výkonu firmy. Slabou stránkou podniku může být např. nekvalitní výrobek, vysoká zadluženost, špatná pověst mezi zákazníky. [4]

SWOT analýza identifikuje silné a slabé stránky, které se nacházejí ve vnitřním prostředí firmy a příležitosti a hrozby, které se vyskytují ve vnějším prostředí. Analýza má za cíl zjistit to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa důležitá a schopná se vyrovnat se změnami podmínek, které nastávají v prostředí. [5]

PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Firma pana Vlastimila Javora představuje pekárnu, která se zabývá výrobou a prodejem pekárenských výrobků. Firma působí na trhu již 15 let. Svým zákazníkům nabízí široký sortiment kvalitních pekárenských výrobků. Využívá moderní technologie ve výrobě, zavádí na trh nové výrobky a také firma investuje do vzdělání svých zaměstnanců. Firma obdržela od Zlínského kraje a Agrární komory Zlínského kraje certifikát s právem užívat označení „PERLA ZLÍNSKA 2008“ za výrobek vlčnovské vdolečky.

5.1 Základní údaje

Obchodní společnost:	Pekařství Javor
Právní forma:	Fyzická osoba podnikající
Sídlo:	Drslavice 191, PSČ 687 33
Datum vzniku:	1. března 1998
Společnost je zapsaná v OR:	vedeného u Krajského soudu v Brně
Spisová značka:	oddíl: A, vložka: 25681
Identifikační číslo:	628 07 510
www:	www.pekarstvijavor.cz

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- silniční motorová doprava - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně - nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny,
- hostinská činnost,
- pekařství, cukrářství.

Provozovny k předmětu podnikání:

- 687 33, Drslavice 191,
- 687 61, Vlčnov 184.

5.2 Organizační struktura

Firma se vyznačuje jednoduchou organizační strukturou, která se užívá v malých firmách s jedním vlastníkem. Firma při svém vzniku začínala s 6 zaměstnanci, v současné době zaměstnává 72 zaměstnanců. Zaměstnanci pracují ve dvousměnném provozu 6 dní v týdnu.

Majitel – vlastník má nejvyšší postavení, tvoří vrchol hierarchie.

Vedoucí pekárny - má na starost celý provoz.

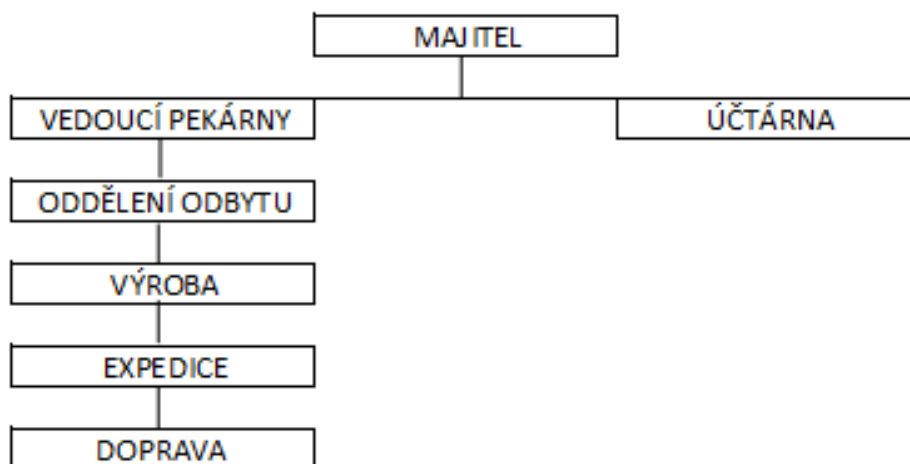
Účtárna – v účtárně pracuje 1 účetní, hlavní kontrolu prování externí účetní,

Oddělení odbytu – pracují zde 2 zaměstnankyně, které přijímají objednávky, vyřizují je, vychystávají podklady pro výrobu, expedici a balení. Sestavují plán rozvozu pečiva.

Výroba - výroba sladkého pečiva a výroba běžného pečiva. Každý provoz má 1 vedoucího směny.

Expedice – zajišťuje vyskladnění a přípravu pečiva pro dopravce.

Doprava – dopravu zajišťuje pekárna svými vlastními vozy (7 řidičů), pečivo se přepravuje v umělohmotných přepravkách, auta jsou opatřena logem firmy.



Obrázek 7: Organizační struktura Pekařství Javor [18]

Posláním firmy je včas reagovat na přání a potřeby zákazníků, používat kvalitní suroviny pro výrobu pekárenských výrobků. Firma klade důraz na poctivou práci svých zaměstnanců, protože díky nim firma prosperuje a dosahuje dobrých výsledků.

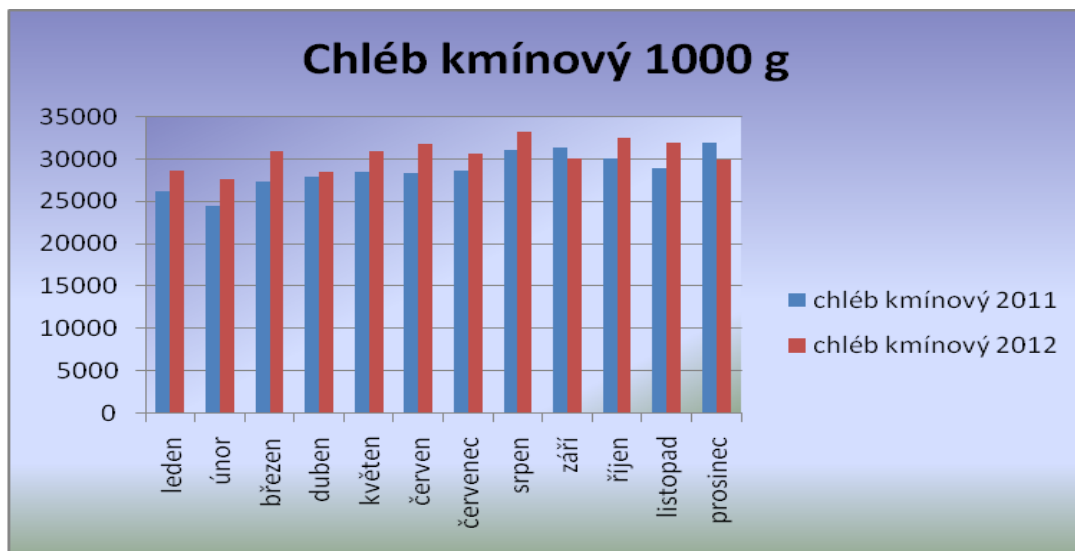
5.3 Pekárenské výrobky

Pekárenské výrobky patří mezi základní potraviny a můžeme je zařadit mezi zboží běžné denní potřeby. Firma vyrábí široký sortiment výrobků a zaměřuje se na přání a potřeby zákazníků. Pro výrobu pekárenských výrobků používá kvalitní suroviny.

Tabulka 2: *Sortiment Pekárny Javor* [18]

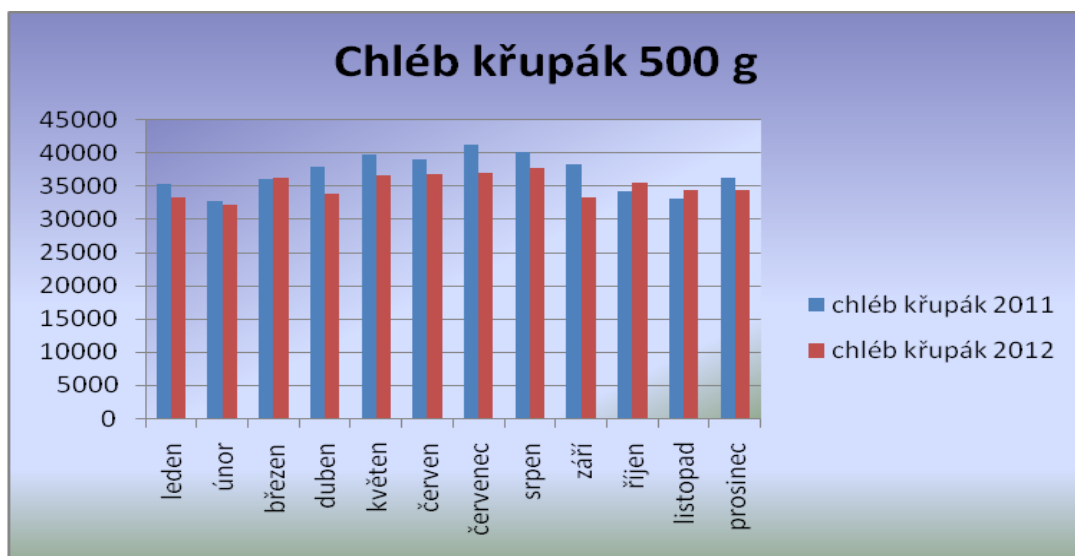
CHLEBA	cibulový, kmínový, konzumní, kornový,
	křupák, moskevský, moskevský vícezrný,
	na pitu, slunko, slunečnicový,
	chlebánek, chlebánek cibulový.
BĚŽNÉ PEČIVO	rohlík obyčejný, rohlík grahamový,
	pizza rohlík, dalamánek, loupáček, pletýnka,
	pražská špička, uzlík, bulka grahamová,
	bulka obyčejná, bulka hamburgerová,
	bageta obyčejná, bageta korn, veka obyčejná,
	placky se sýrem, placky se sýrem a kečupem,
	placky s párkem, slané pochoutky, pálivec,
	kornspitz, kapucínek, vícezrné pečivo,
	pizza korpus, plundrové pečivo, vegetariánské.
SLADKÉ PEČIVO	hřbet s náplní, cop, koláč, langoš, závin, mazanec,
	škvarkový pagát, sladký uzel, knedlík kynutý,
	knedlík kynutý s náplní, knedlík bramborový,
	sladké pochoutky, banánek, dýňová kostka,
	skořicové srdce, vdoleček, houska, kobliha,
	kukuřičná houska, vánočka.

Mezi nejprodávanejší produkt Pekařství Javor patří chléb kmínový. Vyrábí se buď kilový nebo půlkilový. Ve srovnání s rokem 2011 došlo k mírnému nárůstu prodeje. Nejvíce chleba se prodalo v srpnu, a sice 33.168 kusů. K mírnému poklesu došlo v prosinci, bylo vyrobeno 29.981 kusů. Nejslabším měsícem jak v roce 2011, tak v roce 2012 zůstává měsíc únor. Je to dáno nejkratším měsícem. Bylo vyrobeno 27.577 kusů chleba.



Graf 1: Vývoj počtu prodaného chleba kmínového 1000 g [18]

Mezi další nejoblíbenější produkt Pekařství Javor patří chléb křupák. Z grafu je patrný mírný pokles výroby ve srovnání s rokem 2011. Nejvyššího počtu vyrobených kusů chleba křupáku bylo dosaženo v letních měsících. V srpnu bylo dosaženo nejvyššího čísla, a sice 37.648 kusů. Nejnižší výroba byla zaznamenána v únoru – 32.152 kusů. Obliba chleba křupáka je patrná ze srovnání počtu vyrobených chlebů kmínových a křupáků.



Graf 2: Vývoj počtu prodaného chleba křupáka 500 g [18]

Mezi další oblíbený výrobek Pekařství Javor patří rohlík obyčejný tukový. Z grafu je patrný nárůst výroby ve srovnání s rokem 2011. Rekordního počtu bylo dosaženo v říjnu – 384.356 kusů rohlíků (v říjnu roku 2011 bylo vyrobeno 153.842 kusů rohlíků), v listopadu 406.192 kusů rohlíků (v listopadu 2011 bylo vyrobeno 153.130 kusů), v prosinci 373.558 kusů rohlíků (v prosinci 2011 bylo vyrobeno 159.823 kusů). Od října 2012 byla firma vybrána jako regionální dovozce do obchodních řetězců Albert, Spar, Tesco pro prodejny v Kunovicích, Uherském Hradišti, Luhačovicích a Slavičíně. Nejnižší výroba je opět v únoru – 150.032 kusů vyrobených rohlíků. Z grafu je patrná obliba obyčejných rohlíků.



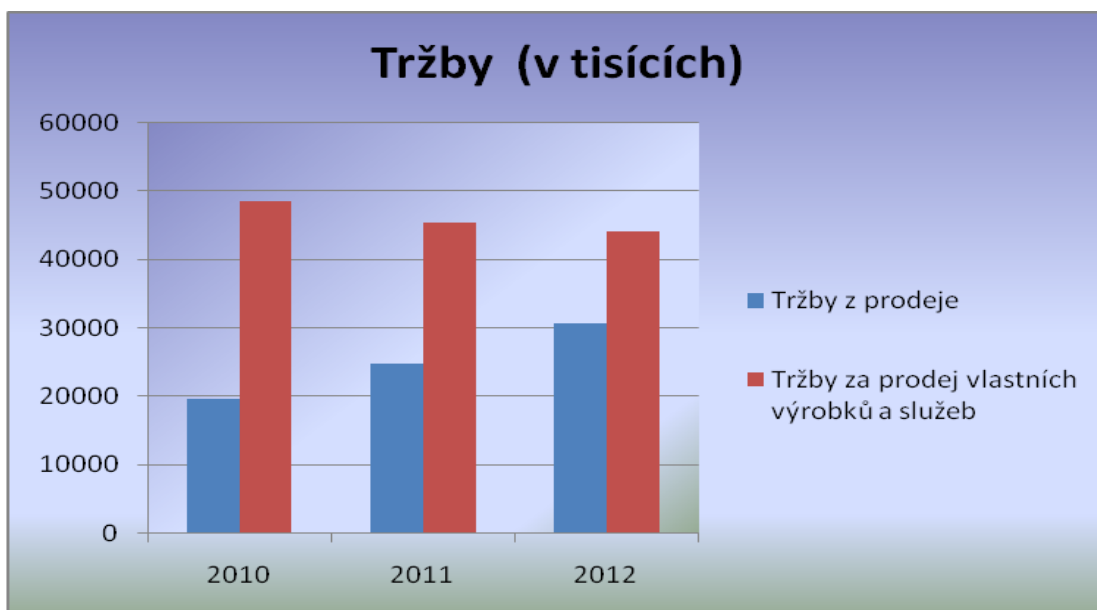
Graf 3: Vývoj počtu prodaných rohlíků obyčejných tukových [18]

5.4 Ekonomické údaje

Mezi ekonomické údaje a údaje uvolněné Pekařstvím Javor jsou tržby z prodeje a vývoj počtu zaměstnanců.

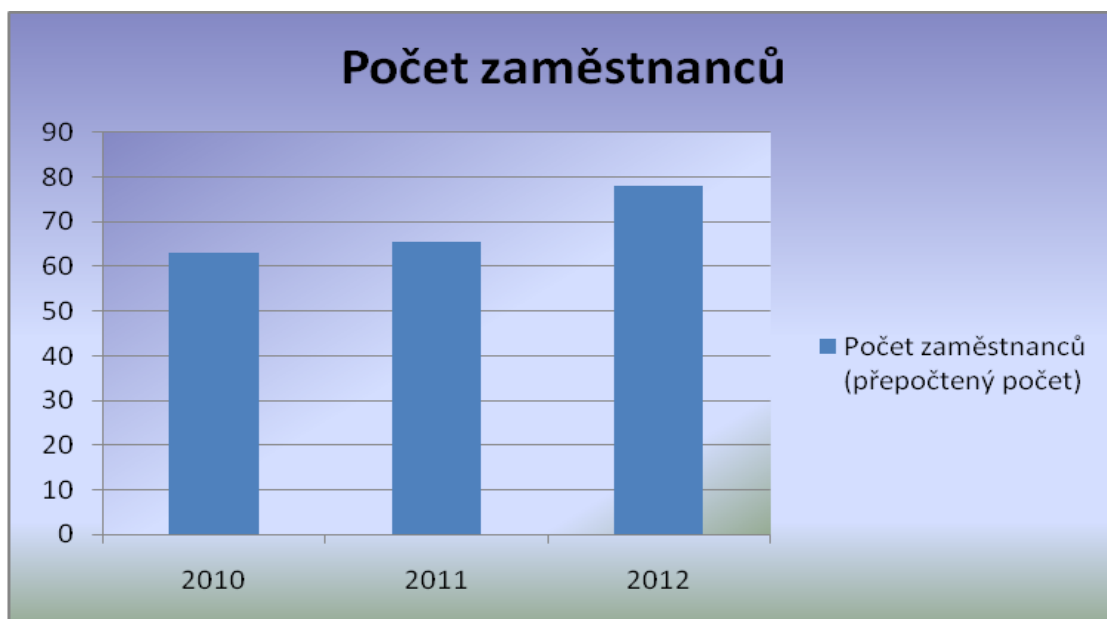
Tržby z prodeje a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb analyzují od roku 2010. Tržby z prodeje je prodej zboží nakoupeného za účelem dalšího prodeje. Tyto tržby mají rostoucí tendenci. V roce 2011 se jednalo o tržby ve výši 19.627.000 Kč, zatímco v roce 2012 už to bylo 30.755.000 Kč. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb mají naopak klesající tendenci. Jedná se o prodej vlastních výrobků. V roce 2010 se jednalo o tržby ve výši 48.438.000 Kč, v roce 2012 už to bylo jen 44.085.000 Kč. Je to díky rostoucí konkurenci. Není jednoduché si udržet své zákazníky. Pro zákazníky je kolikrát jednodušší si nakoupit

pečivo v obchodních řetězcích společně s nákupem. Ale i tak si vede Pekařství Javor docela dobře.



Graf 4: Tržby z prodeje a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb [18]

Počet zaměstnanců Pekařství Javor je rostoucí. Vzhledem ke zvyšující se poptávce po zboží a rozšiřující se výrobě sortimentu, je třeba zvyšovat i stav zaměstnanců. V roce 2010 bylo v Pekařství Javor zaměstnáno 63 zaměstnanců, v roce 2012 už to bylo 78. I do budoucna se počítá s rostoucí tendencí. Kvalifikovaných zaměstnanců není nikdy dost.



Graf 5: Počet zaměstnanců Pekařství Javor [18]

6 PEST ANALÝZA

PEST analýza je analýza politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí. Jednoduše řečeno, jedná se o zhodnocení vlivu makrookolí, které ovlivňuje všechny společnosti, Pekařství Javor nevyjímaje.

Tabulka obsahuje faktory, které mají přímý vliv na Pekařství Javor, a které budu dále analyzovat.

Tabulka 3: *PEST analýza – Pekařství Javor* [vlastní zdroj]

Politické faktory: - daňová politika - ochrana spotřebitele - ochrana životního prostředí - pracovní právo	Ekonomické faktory: - vývoj HDP - nezaměstnanost - inflace - průměrná mzda - daňové zatížení
Sociální faktory: - věková struktura obyvatelstva - úroveň vzdělání - kultura společnosti	Technologické faktory: - informační systém - míra technologického opotřebení - internet

6.1 Politické faktory

Do politických faktorů, které ovlivňují Pekařství Javor, patří hlavně daňová politika, ochrana spotřebitele, ochrana životního prostředí a pracovní právo.

6.1.1 Daňová politika

Stejně jako Pekařství Javor, tak i ostatní společnosti, které podnikají na území České republiky, podléhají zákonům, vyhláškám, nařízením vlády a jiným právním předpisům České republiky, kterými je třeba se řídit a respektovat je. Samostatné podnikání mohou ovlivnit tyto právní předpisy:

- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů – upravuje daň z příjmu fyzických a právnických osob. Stanoví, jak vysokou daň má podnikatel odvést finančnímu úřadu do státního rozpočtu. Pekařství Javor je právnická osoba, zákon o dani z příjmů musí ovládat.
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů – Pekařství Javor je plátcem DPH čtvrtletním, proto se jí přímo dotýká tento zákon.

- Zákon České národní rady č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění pozdějších předpisů – jelikož Pekařství Javor vlastní svůj vozový park, je třeba znát a dodržovat i zákon o dani silniční.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů – upravuje pracovněprávní vztahy. Pekařství Javor zaměstnává 72 zaměstnanců, proto je znalost zákoníku práce velmi důležitá.
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů – upravuje postavení podnikatelů a obchodní závazkové vztahy. Pekařství Javor tento zákon ovládá a dodržuje.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů – upravuje rozsah a způsob vedení účetnictví. Sice má Pekařství Javor hlavní účetní externí, je třeba dodržovat i tento zákon a připravovat podklady pro svou účetní dle tohoto zákona.
- České účetní standardy pro podnikatele podle vyhlášky č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů – zásady a postupy vedení účetnictví. Pekařství Javor má své vnitropodnikové směrnice, jak a co se má provádět, proto využívá i těchto účetních standard. [14]

6.1.2 Ochrana spotřebitele

Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele – je důležitým zákonem pro podnikatele. Prodávající je např. povinen prodávat výrobky ve správné hmotnosti, umožnit spotřebiteli překontrolovat si správnost, prodávat jen ve schválené jakosti a v souladu s cenovými předpisy. Zákon taky řeší nekalé obchodní praktiky, které jsou v současné době hodně rozšířené, klamavé a agresivní obchodní praktiky. Dozor nad ochranou spotřebitele provádí Česká obchodní inspekce, na kterou se obracejí zákazníci, kteří nejsou spokojeni s výrobky. [14]

Pekařství Javor dodržuje pod přísnými tresty gramáž i kvalitu pečiva. Pekařství Javor si hledí svých zákazníků, jejichž úbytek si nemůže dovolit. Ceny jsou odpovídající výrobku, tu a tam je nabízena možnost slev. Prodej pečiva v pozdních odpoledních hodinách za poloviční cenu, nový výrobek s nižší cenou, aby se mohl zákazník s výrobkem seznámit aj.

V oblasti pekárenské se několikrát stalo, že bylo do pečiva zapečeno něco, co tam nepatří. Proto Pekařna Javor striktně vyžaduje dodržování interních předpisů o oblečení pekařů a předpisy týkající se hygieny. Nedodržení těchto předpisů jsou přísně trestána.

Pekařství Javor doposud nemělo problémy se zákazníkem, který by vyhledal pomoc u České obchodní inspekce, což svědčí o kvalitě a svědomitosti zaměstnanců Pekařství Javor.

6.1.3 Ochrana životního prostředí

Zákon č. 17/1992 Sb., zákon o životním prostředí, ve znění pozdějších předpisů - vymezuje základní pojmy a stanoví základní zásady ochrany životního prostředí a povinnosti právnických a fyzických osob při ochraně a zlepšování stavu životního prostředí a při využívání přírodních zdrojů; vychází přitom z principu trvale udržitelného rozvoje. [14]

Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší, ve znění pozdějších předpisů - ochranou ovzduší se rozumí předcházení znečišťování ovzduší a snižování úrovně znečišťování tak, aby byla omezena rizika pro lidské zdraví způsobená znečištěním ovzduší. [14]

Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech, ve znění pozdějších předpisů – upravuje pravidla pro předcházení vzniku odpadů a pro nakládání s nimi při dodržování ochrany životního prostředí a při omezování nepříznivých dopadů využívání přírodních zdrojů. [14]

Každý moderní podnik se snaží v současné době být ekologický. Znamená to pro podnik velké plus. Současná doba si uvědomuje globální problém znečišťování životního prostředí, proto se všemožně snaží tento negativní dopad zpomalit. Stejně tak i Pekařství Javor. Třídění odpadu je jedním ze základních pravidel, které Pekařství Javor vyžaduje a je dodržováno. Pravidlo vypnout elektrický proud, když nikdo není v místnosti, je taktéž zaběhlé pravidlo. Neplýtvat ničím, šetřit, taktéž. Je třeba zmínit, že Pekařství Javor získalo dotaci na Využití odpadního tepla a druhotných zdrojů energie v rámci programu Eko-energie v Operačním programu Podnikání a inovace. Jedná se o dotaci na využívání odpadního tepla a rekonstrukci stávajících výrobních zařízení za účelem využití obnovitelných a druhotných zdrojů energie.

6.1.4 Pracovní právo

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů – upravuje pracovně-právní vztahy. [14] Pekařství Javor zaměstnává 72 zaměstnanců, proto Pekařství Javor musí ovládat a znát zákoník práce. V zákoníku práce najde jak zaměstnavatel, tak i za-

městnanec svá práva a povinnosti, která může uplatnit. Zákoník práce upravuje dodržování podmínek pro pracovní poměr, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, pracovní dobu a dobu odpočinku, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, odměňování za práci, odměny za pracovní pohotovost a srážky z příjmů ze základního pracovněprávního vztahu, náhrady výdajů v souvislosti s výkonem práce, překážky v práci, dovolenou, péči o zaměstnance, náhrady škody aj. Ne každý zaměstnavatel zná zákoník práce tak dokonale, aby nemusel mít zákoník práce k ruce. Pracovní dobu sjednává Pekařství Javor se založením pracovního poměru, dohodu mimo pracovní poměr využívají v případě brigád, odměňování za práci zajímá každého, bezpečnost a ochrana zdraví je velmi důležitá pro zaměstnavatele, aby nedocházelo k případným pracovním úrazům, které jsou pro zaměstnavatele finančně nákladné, dovolená je taktéž důležitá pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele, který určuje dovolenou a hlídá dodržování dovolené v kuse alespoň dvou týdnů. Zákoník práce je velmi důležitý pro dodržování práv a povinností vůči zaměstnancům. Je třeba, aby se i v Pekařství Javor zaměstnavatel zaškoloval alespoň jednou za 3 roky. Personalistika je důležitá oblast v případě firmy, mající 72 zaměstnanců. V roce 2014 začne platit nový Občanský zákoník, zaměstnavatel se bude muset nechat opět proškolit.

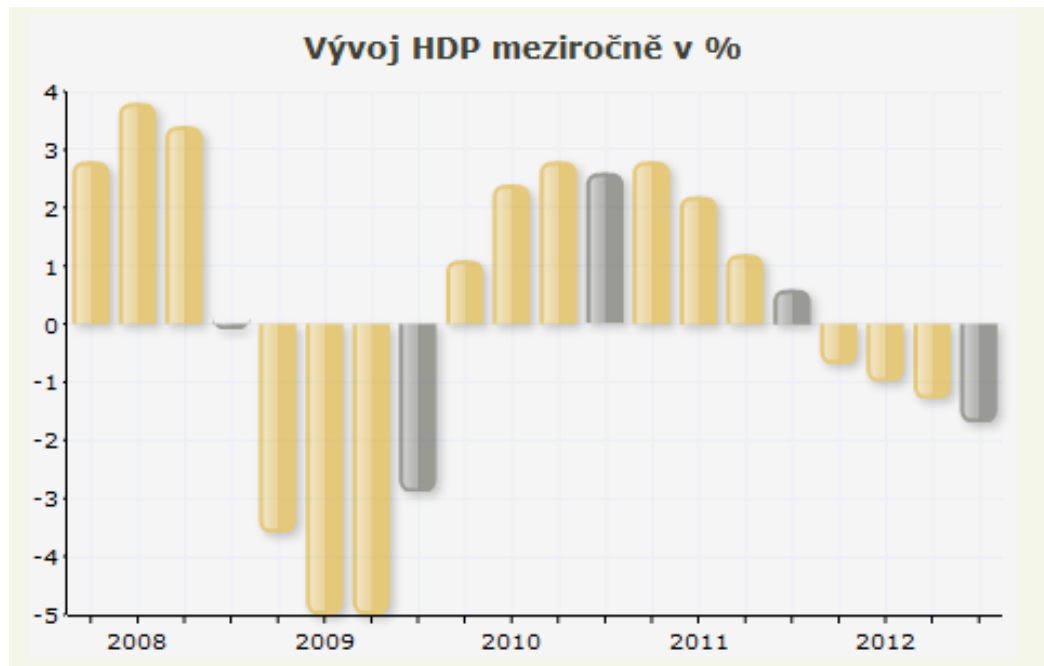
6.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory patří HDP, nezaměstnanost, inflace, průměrná mzda a daňové zatížení. Tyto ekonomické faktory ovlivňují Pekařství Javor.

6.2.1 Vývoj HDP

Hrubý domácí produkt (HDP) vyjadřuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vytvořených za dané období na určitém území. HDP slouží k určení výkonnosti ekonomiky státu. Ve finančním vyjádření představuje hodnotu všeho, co bylo nově v zemi vytvořeno ve sledovaném období - měří se za rok nebo čtvrtletí. [15]

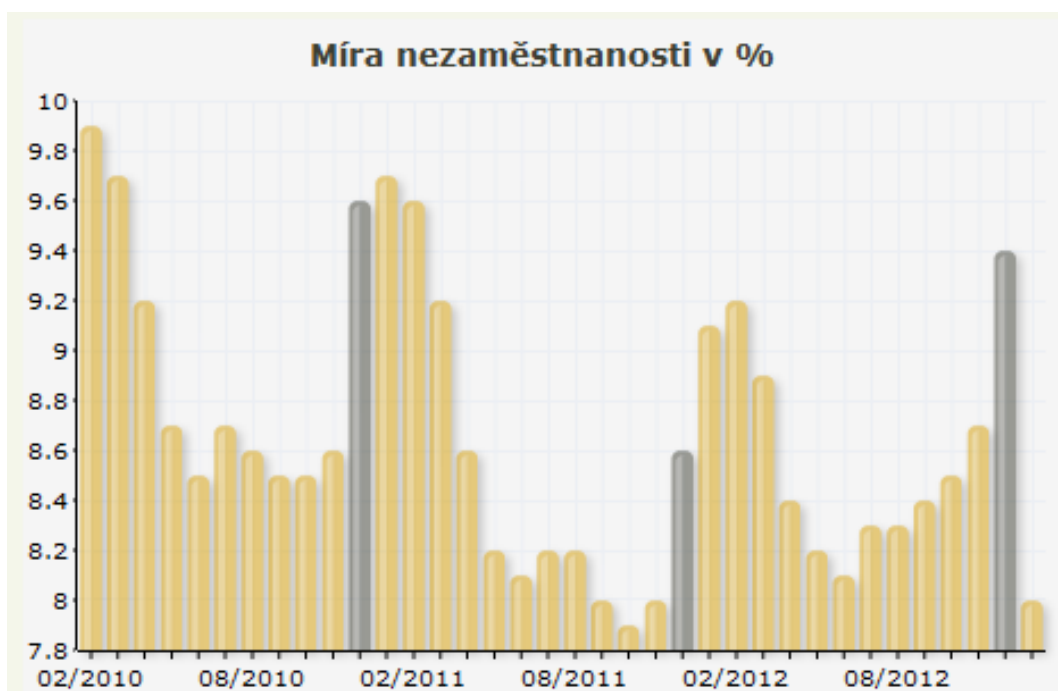
Následující graf znázorňuje vývoj HDP od roku 2008. K nejhoršímu vývoji HDP došlo v roce 2009, kdy došlo k poklesu o 5% ve srovnání se stejným obdobím předchozího roku. V roce 2012 jsou vykázány též záporné hodnoty. Jedná se o pokles o 1,7%.



Graf 6: Vývoj HDP v České republice [15]

6.2.2 Nezaměstnanost

Nezaměstnaným se rozumí osoba schopná a ochotná pracovat, která ale nemůže najít placenou práci. Nezaměstnaným je osoba starší 15 let, která aktivně hledá práci a je připravena k nástupu do práce do 14 dní. Pokud nezaměstnaný nenajde práci do jednoho a více let, mluvíme o závažném ekonomickém problému – o dlouhodobé nezaměstnanosti. [15]



Graf 7: Míra nezaměstnanosti v České republice [15]

Z grafu je patrné, že vysokých hodnot nezaměstnanosti bylo dosaženo v roce 2010. Ve druhé polovině roku 2011 byla nezaměstnanost nejnižší. Dosahovala hodnot kolem 8%. V roce 2012 byly hodnoty nejvyšší začátkem roku, kolem 9%, nejnižší v půli roku, kolem 8%, pak došlo ke konci roku k nárůstu.

V dalším grafu je patrné, že nejvyšší nezaměstnanosti je dosahováno v Ústeckém kraji – 11,3%. Nejnižší nezaměstnanosti je dosaženo v Praze – 4,6%. Ve Zlínském kraji je nezaměstnanost poměrně vysoká – 8,6%, což znamená, že si firma může vybírat z hodně uchazečů o zaměstnání. Míra nezaměstnanosti bude i nadále narůstat z důvodu nepříznivých podmínek pro osoby samostatně výdělečně činných, kteří dříve nebo později svoji podnikatelskou činnost ukončí a stanou se uchazeči o zaměstnání.

Tabulka 4: Podíl nezaměstnaných osob k 28. 2. 2013 [15]

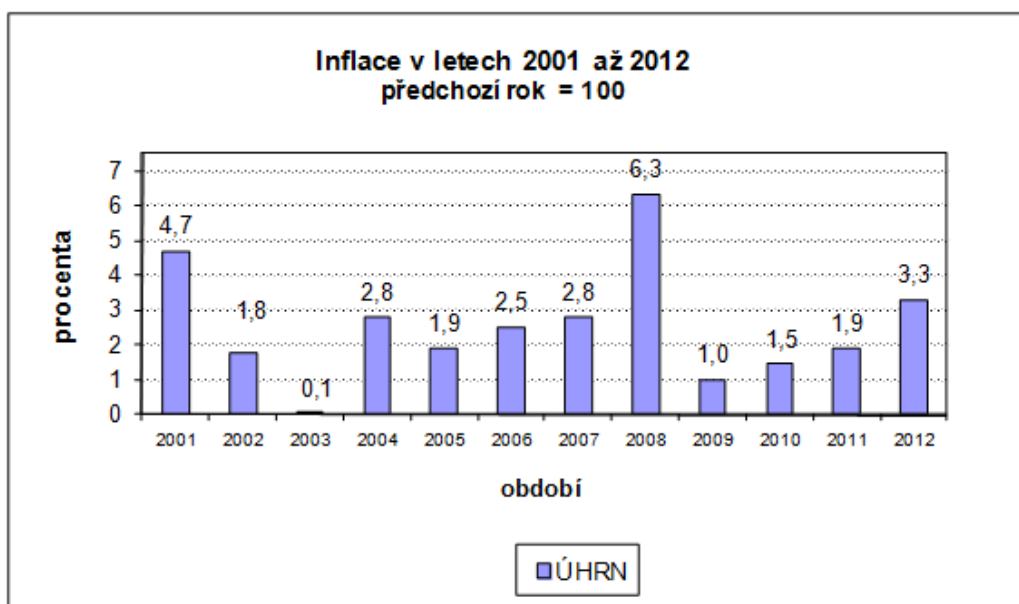
Podíl nezaměstnaných osob k 28.2.2013 v %	
Praha	4,6
Středočeský kraj	6,7
Jihočeský kraj	7,3
Plzeňský kraj	6,7
Karlovarský kraj	9,3
Ústecký kraj	11,3
Liberecký kraj	8,4
Královhradecký kraj	7,2
Pardubický kraj	7,8
Vysočina	8,3
Jihomoravský kraj	8,8
Olomoucký kraj	10,0
Zlínský kraj	8,6
Moravskoslezský kraj	10,0
CELKEM	8,1

6.2.3 Inflace

Inflaci se rozumí nárůst všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice v určitém časovém období. Inflaci lze definovat jako snížení kupní síly peněz. Míra inflace udává změnu cenové hladiny za určité období. Míru inflace vypočítáme jako poměr vybraného cenového indexu na konci a na začátku období. Nejpoužívanějším cenovým indexem je index spotřebitelských cen. [15]

Mezi negativní dopady inflace patří snížení reálné hodnoty peněz, nejistota budoucího vývoje cen, která odrazuje investice a úspory. Vysoká inflace může vést k nedostatku zboží, pokud je spotřebitelé začnou hromadit. Mezi pozitivní dopady inflace patří rozšíření možnosti centrální banky upravovat úrokové sazby a stimulovat investice do nefinančních investičních projektů.

Informace o dosažené míře inflace jsou využívány např. pro účely valorizace mezd, důchodů a sociálních příjmů, dále také v souvislosti s nájemními či jinými smlouvami, v nichž je zakotvena revize původně dohodnutého finančního plnění v závislosti na vývoji inflace.



Graf 8: Inflace v ČR v letech 2001 až 2012 [15]

Průměrná míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen v roce 2012 proti roku 2011 byla 3,3 %, což je o 1,4 % více než v roce 2011 a je nejvyšší hodnotou za poslední čtyři roky.

6.2.4 Průměrná mzda

Průměrnou (hrubou) mzdu počítá Český statistický úřad z mezd, které byly v daném období zaměstnancům zúčtovány k výplatě.

Tabulka 5: Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR [16]

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
16 231 Kč	17 067 Kč	18 270 Kč	19 687 Kč	21 647 Kč	22 263 Kč	22 748 Kč	23 144 Kč	24 126 Kč



Graf 9: Průměrná hrubá měsíční mzda v krajích ČR [16]

Zobrazená tabulka i graf vyjadřují průměrné hrubé mzdy vždy v prvním čtvrtletí určitého roku. Průměrná hrubá mzda stoupá velmi pozvolna. Zaměstnavatelé mají obavy z budoucnosti, neví, zda budou mít komu své produkty a služby prodávat. Proto mzdy zvyšují velmi neochotně. Lidé nemají ale dostatek peněz, aby mohli nakupovat. Tím je ovlivněna i ekonomika, je snižována reálná spotřeba a je ovlivněna míra inflace. Zlínský kraj zdaleka nedosahuje hodnoty průměrné hrubé mzdy pro ČR.

6.2.5 Daňové zatížení

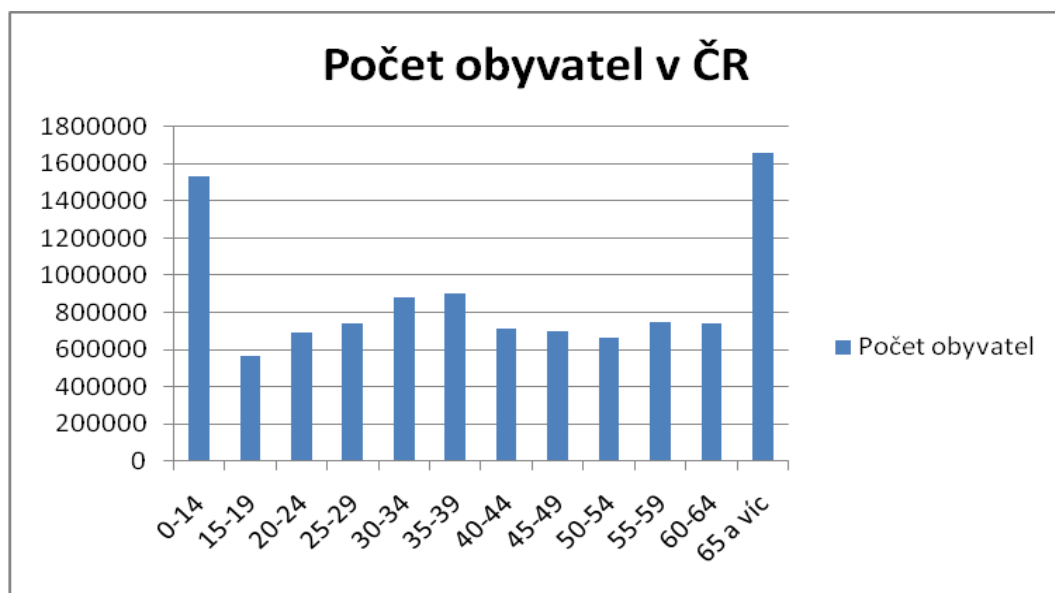
Daňové zatížení v České republice je proměnlivé. Ať se jedná o daň z příjmů, nebo o sazby DPH. Sazby DPH se zvedly pro rok 2013 na 15% a 21% ze 14% a 20% v roce 2012. Daň z příjmu fyzických osob zůstává neměnná – 15%, již od roku 2009. Pro rok 2013 však dochází ke změně, kdy nebude možnost využít slevy na dítě nebo manželku, pokud bude chtít živnostník využít výdajový paušál. Zvyšuje se i minimální hodnota pro odvod na sociální a zdravotní pojištění. Daň z příjmu právnických osob se oproti roku 2012 nezměnila, zůstává stejná - 19%. [14]

6.3 Sociální faktory

Mezi sociální faktory, kterými se budu zabývat, patří věk obyvatelstva, vzdělání a kultura ve firmě.

6.3.1 Věková struktura obyvatelstva

Demografické stárnutí je v současnosti jedním z nejzávažnějších a nejdiskutovanějších společenských otázek. Demografické stárnutí je proces, při kterém se postupně mění věková struktura obyvatelstva tak, že se zvyšuje podíl seniorů a snižuje se podíl dětí mladších 15 let. Hlavní příčinou je pokles porodnosti a prodlužování věku. Největší obavy spojené s tímto problémem, je schopnost financování důchodového systému, zvýšení nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní péči a nedostatek pracovní síly na trhu práce.



Graf 10: Počet obyvatel v ČR (druhé čtvrtletí roku 2011) [16]

Z tabulky a grafu je zřejmé, že nejvyšší podíl osob tvoří děti do 14 let a více jak 65 letí lidé, čili neaktivní lidé. Děti bohužel ubývá, zatímco seniorů neustále přibývá. Jak je vidět i v tabulce následující – prognóza do budoucna. V roce 2065 se bude jednat jen o 13% dětí do 14 let, zatímco seniorů budeme mít 32%. Jedná se jen o prognózu. Pokud nebudou změněny podmínky, např. posunut zpět důchodový věk a pokud se stát nezačne pořádně starat o matky s malými dětmi, bude i nadále dětí ubývat a seniorů přibývat.

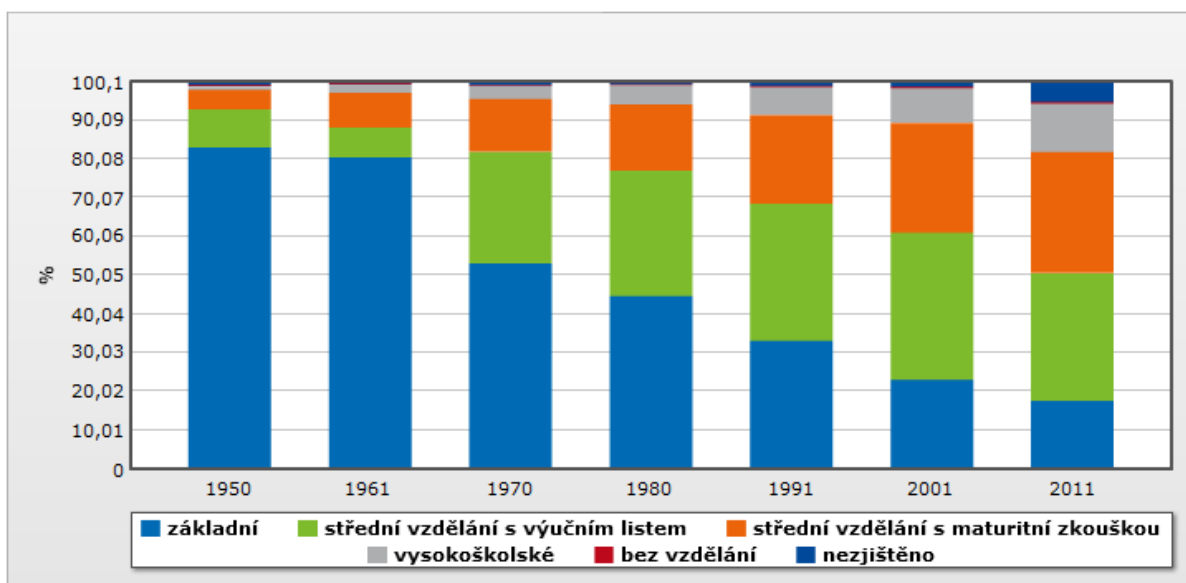
Pro Pekařství Javor to nebude mít zas až takový dopad. Starší zaměstnanci mají bohaté zkušenosti, jsou vytrvalí, mají morální vztah k firmě, a pokud se jedná o jedinou firmu za jejich život, je to jen plus pro zaměstnavatele. Jedná se o spolehlivého zaměstnance nebo zaměstnance, kterého zaměstnavatel už zná. Problém může nastat až později, kdy nebude dost lidí, kteří by měli nahradit právě tyto seniory. Čím méně aktivních lidí, tím více si tyto lidé budou vybírat svůj obor, ve kterém se budou chtít za svého života uplatnit. Takže se může jednat o úbytek pekařů.

Tabulka 6: *Vývoj složení obyvatelstva ČR podle hlavních věkových skupin mezi léty 2000-2065 (v %) [17]*

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

6.3.2 Úroveň vzdělání

Následující graf zobrazuje vývoj vzdělanosti obyvatelstva od roku 1950. Jak je z grafu patrné, klesá počet obyvatel se základním vzděláním. V roce 1950 činil počet obyvatel se základním vzděláním 83%, v roce 2011 je to už jen 17,6%. V roce 1950 činil počet obyvatel s výučním listem 9,8%, v roce 2011 to bylo už 33%. V roce 1950 činil počet obyvatel s maturitou 5,1%, v roce 2011 to bylo 31,2%. V roce 1950 bylo 0,9% vysokoškolsky vzdělaných, v roce 2011 to bylo 12,5%.



Graf 11: *Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání [16]*

Vzdělání v současné době hraje velkou roli. Jelikož je poměrně vysoká nezaměstnanost, vybírají si zaměstnavatelé raději více vzdělaného jedince. Jinou otázkou pak je, zda si absolventi škol najdou práci. Jsou bez praxe a bez zkušeností. Navíc se prodlužuje důchodový věk, takže se nevolňují nová pracovní místa. Nárůst nezaměstnanosti mladých lidí je jedním z důsledků ekonomické krize. Ekonomika není schopna vytvářet nová pracovní místa. Proto se hledají různá řešení. Jedním z nich, jak zapojit absolventy do pracovního procesu, jsou stáže ve firmách, které zahájilo Ministerstvo práce a sociálních věcí - Fond

dalšího vzdělávání od června 2012 právě pro absolventy bez praxe, pro nezaměstnané a pro lidi chtějící si prohloubit kvalifikaci.

Pekařství Javor zaměstnává převážně lidi s výučním listem. Preferují právě absolventy, které si sami zaškolí. Využívají i nabídky Úřadu práce, kdy využívají projektu v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost financován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky Vzdělávejte se pro růst!

6.3.3 Kultura společnosti

Kulturou společnosti se rozumí jak uspokojivé pracoviště, tak osobní rozvoj. Pracoviště má Pekařství Javor udržováno v souladu s hygienickými předpisy. Také jednotné oblečení vypovídá a firemní kultuře. Firma používá pro své zaměstnance pracovní oblečení opatřené logem firmy – ve výrobě bílé tričko a kalhoty, řidiči a prodavačky červené. Pracovníci jsou motivováni měsíčními finančními odměnami dle množství výroby a obratu a čtvrtletní finanční odměnou pro pracovníky, kteří nejsou v pracovní neschopnosti. Odměňování se týká i pracovníků za různá zlepšení a nápady. Případně za získání nového zákazníka. Důležitá je i investice do vzdělání. Pekařství Javor si vychovává spolehlivé a kvalitní zaměstnance. Proto je nechává doškolit na různé nové technologie.

6.4 Technologické faktory

6.4.1 Informační systém

Informační systém ve firmě Javor je zajištěn serverem a pěti k němu připojenými počítači. Hlavní program je Vyraex (výroba a expedice) určený přímo pro pekařskou výrobu od firmy RNDr. Vojtěch Masný - PAP Kroměříž. Program řeší celý výrobní proces – od naskladnění surovin, jejich spotřebu, objednávky, rozpis výroby, balení, expedici až po fakturaci. Další důležitý program je účetnictví od firmy JAPO spol. s r.o. Další jsou běžně používané programy, jako je Word a Excel. Velmi důležité je internetové připojení.

6.4.2 Míra technologického opotřebení

Pekařství Javor je vybaveno veškerou možnou technologií pro výrobu pečiva v závislosti na prostoru. Sila na mouku, prosévačka, dávkovačem na kvas a olej, směšovačem vody, třemi velkými dížemi na chléb a dvěma malými dížemi na běžné a jemné pečivo, třemi míchačkami na těsto, vyklápěčem na těsto, linkou na výrobu housek, třemi děličkami na těsto, fritézou na koblihové výrobky, čtyřmi boxovými pecemi na běžné pečivo, dvěma

velkými etážovými plynovými pecemi na chleba, dvěma kynárnami, myčkou na přepravky, plničkou, sedmi dodávkami, dvěma osobními vozy.

Při tak velké výrobě je opotřebení všech strojů a zařízení velké, je třeba pravidelně vše kontrolovat, udržovat a případně opravit, protože firma si nemůže dovolit nenapéct a nedodat pečivo k zákazníkům.

6.4.3 Internet

Internet hraje velkou důležitost ve firmě. Spojuje lidi s informacemi. Internet je využívám i pro objednávky zákazníků, hlavně obchodních řetězců jako je Ahold, Spar a Tesco, kteří komunikují přes tzv. EDI (elektronická výměna dat), které přijímá a zpracovává objednávky, příjemky zboží na prodejnách, reklamace, fakturaci. Pekařství Javor má k dispozici pro své zaměstnance internet na jednom počítači, aby si mohli vyřídit různé věci, jak firemní, tak soukromé. Přes internet probíhá i komunikace s dodavateli surovin, ale je zde i možnost zákazníka objednat si např. pečivo na nějaké akce. Bez internetu si hodně firem nedovede představit svou existenci. Hodně pomáhá a šetří čas zaměstnavatelům.

7 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

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

1. stávající konkurence,
2. nová konkurence,
3. vliv odběratelů, zákazníků,
4. vliv dodavatelů,
5. substituční produkty. [2]

A právě těmito vlivy se teď budu zabývat.

7.1 Stávající konkurence

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

Mezi hlavní konkurenci Pekařství Javor patří firmy:

- Delta Pekárny a.s., Uh. Brod, která nabízí levnější strojovou výrobu pro výrobu pečiva,
- Šestákova pekárna, Uh. Brod, která se zaměřuje na výrobu jemného pečiva,
- Pekárna u Jahodů, Uh. Hradiště se 102 letou historií a jedinečnou recepturou pro výrobu chleba,
- Pekařství Bachan, Blatnice pod Svatým Antonínkem, vyrábí stejné a podobné výrobky, které dodává výhradně do svých 14 prodejen,
- Svoboda a Březík – pečivo s.r.o., Zlín – Lužkovice, vyrábí stejné a podobné výrobky, které dodává výhradně do svých prodejen, ale má vyšší ceny,
- Pekárna TOMA, Topolná, vyrábí až 120 druhů pečiva,
- Topek s.r.o., Topolná, vyrábí a prodává kompletní sortiment pekářských výrobků a nově i lahůdky a výrobky studené kuchyně – bagety, saláty aj.

7.2 Nová konkurence

Pekařství Javor musí brát v úvahu nejen stávající konkurenci, ale i konkurenci budoucí. V současné době není těžké založit novou firmu, ale je těžké vstoupit a udržet se na trhu. Stávající firmy mají výhodu svého jména, své historie, pověsti, know-how, mají již potřebné prostředky nutné ke své činnosti. Mezi takové společnosti patří i Pekařství Javor. Stroje, zařízení a pomůcky potřebné k podnikání jsou drahé, je problém sehnat půjčky, ručení, podporu. Toto všechno už má Pekařství Javor za sebou. Ale i tak vzniká pořád nová konkurence.

Novou konkurencí Pekařství Javor tvoří pekárny v supermarketech i v hypermarketech. Jelikož lidé chodí nejčastěji nakupovat právě do těchto obchodních řetězců, je pro ně jednodušší nakoupit i pečivo, které je čerstvé a kolikrát i teplé a cenově levnější, jelikož není třeba zajistit náklady na dopravu. Navíc tyto obchodní řetězce se často předhánějí s různými slevami. Není pro ně taktéž těžké rozšířit výrobu a tím uspokojit zákazníka.

7.3 Vliv odběratelů, zákazníků

Pekařství Javor je ovlivňováno odběrateli i dodavateli. Jednotliví odběratelé se od sebe liší, např. svou velikostí, svými potřebami, požadovanou kvalitou výrobků aj. Jedná se převážně o odběratele obchodních řetězců. Velmi malý počet odběratelů znamená velký tlak odběratelů na cenu a na kvalitu výrobku. V tomto případě by mohlo dojít i k tomu, že by si odběratel sám určil cenu. Tato situace je možná jen v prodejnách Pekařství Javor, kde se odběratelé a zákazníci mohou lépe vyjádřit. Malé množství odběratelů může nakupovat většinu výstupů, tzn., že dochází ke standardizaci výroby, výroba se podřizuje požadavkům odběratelů. Odběratelé mají nízký zisk, to by mohlo vést ke zvýšení ceny produktu a tím odchodu odběratele. Problém by mohl znamenat i nesoulad výroby a kvality výrobku. Problém opět obchodních řetězců. Nebo poslední situace, která může nastat, je výrobek, který je tak běžný, že není problém přejít ke konkurenci.

Taktéž může dojít k tomu, že se výrobci spojí a tím převezmou některé odběratele. Ale výrobce může mít i velký podíl na trhu a tím ovládat odběratele. To ale není případ Pekařství Javor. Pekařství Javor zásobuje asi 200 odběratelských míst, zásobuje jak obchody Jednota, Hruška, CBA, tak zásobuje i obchodní řetězce jako AHOLD Czech Republic, Tesco, Interspar aj.

Odběratelé si kladou taktéž své podmínky. Jedná se o hygienu práce, hygienu pracovních podmínek, dodržování různých směrnic. Vše si tyto obchody kontrolují. Několikrát za rok proběhne v Pekařství Javor audit, kdy dojde ke kontrole dodržování všech daných podmínek, které se týkají nákupu surovin, skladování, výroby, balení i expedice. Taktéž musí být dodrženy různé potravinářské předpisy, které souvisejí např. s dobou trvanlivost, způsobem skladování aj. Taktéž musí být dodrženy technologické postupy, dodržování receptury. Pokud najdou auditoři nějakou závadu v některém z uvedených bodů, ztrácí Pekařství Javor svého odběratele. Při nedodržení podmínek může dojít k ukončení spolupráce.

7.4 Vliv dodavatelů

Jak již bylo řečeno, Pekařství Javor může ovlivnit jak odběratel, tak i dodavatel. Dodavatelem se rozumí jak pracovní síla, tak dodavatelé materiálu nebo služby. Pokud má dodavatel malou konkurenci, znamená to plus pro dodavatele, nemusí se bát konkurence. Odběratelé jsou závislí na dodavatelích. Bez dodavatele není materiálu, ani služby.

Mezi hlavní dodavatele Pekařství Javor patří např.:

- Mlýn Kojetín spol. s r.o. – dodávají mouku cenově i kvalitou vyhovující surovinu. Jedná se taktéž o dlouhodobého dodavatele, kterého si Pekařství Javor váží.
- ROSA market s.r.o., Kroměříž – dodává potravinářský sortiment,
- Potraviny EMKA – dodává potravinářský sortiment,
- Miroslava Janásová – výroba a prodej přípravků a surovin značky Janyk pro pekaře a cukráře, Veselí nad Moravou,
- KaKa CZ s.r.o., Středokluky – dodává droždí, oleje, pekařské posypy (mák, lněná semínka, sezam, slunečnici), speciální pečící směsi aj.,
- backaldrin, s.r.o., Kladno – dodává pekařské směsi a zlepšující přípravky pro výrobu chlebů,
- Zeelandia spol. s r.o., Malšice – dodává přípravky na výrobu chleba, cereální směsi, aj.
- Puratos CZ, a.s., Moravany u Brna – dodává zlepšující přípravky do pečiva, kvasy, droždí aj.

Každá z dodavatelských firem nabízí různé slevy a akce, kterých Pekařství Javor samozřejmě využívá. Jednou objedná u toho dodavatele, podruhé u druhého dodavatele. Každá objednávka je promyšlena, prozkoumána a schválena. S těmito dodavateli má Pekařství Javor velmi dobré zkušenosti týkající se kvality. Na prvním místě u Pekařství Javor je vždy kvalita. Na druhém místě pak až cena.

7.5 Substituční produkty

Substituty jsou produkty z jiného průmyslového odvětví, které mohou daný produkt nahradit. Rozdíl může být např. v technologické přípravě. Substitut může znamenat pro firmu hrozbu, jelikož se substitut může stát konkurenceschopným. Najít substitut pro pekárnu není ovšem tak jednoduché. Chléb nahradit nejde. Možná dočasně, např. pizza těsto. Sladké pečivo je už lépe nahraditelné. Sladké pečivo může nahradit např. Tatranka, Horalka, která umí dočasně zahnat hlad.

Každopádně nemůžeme znát preference jednotlivců, nemůžeme tedy vědět, jaké substituty určitý produkt pro jednotlivce má. Dle mého pekárna nemá tolik substitutů.

8 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je metoda, kterou můžeme identifikovat silné a slabé stránky, a příležitosti a hrozby. Je součástí dlouhodobého plánování společnosti. Díky této analýze můžeme najít problémy, případně i nové možnosti růstu. SWOT analýza analyzuje vnitřní a vnější prostředí firmy.

Cílem firmy je maximalizovat silné stránky a realizovat příležitosti, a minimalizovat slabé stránky firmy a možná ohrožení firmy.

Tabulka 7: *SWOT analýza* [vlastní zdroj]

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - dobré jméno firmy, tradice - know-how - orientace na zákazníka - geografické umístění - kvalita výrobku 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - nízké investice do reklamní kampaně - nedostatečné skladovací a výrobní prostory - závislost na dodavatelích - nejasné vymezení kompetencí - nedostatečná kontrola činnosti zaměstnanců
<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> - příliv nové konkurence - ztráta dobrého jména firmy - zvyšování cen energií 	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - finanční prostředky - možnost expandovat na nové trhy - vzrůstající poptávka po produktech

8.1 Silné stránky (Strengths)

Každá silná stránka znamená pro firmu úspěch. Proto je třeba vytěžit co nejvíc z toho, co firma umí.

Mezi silné stránky Pekařství Javor patří určitě její patnáctiletá tradice na trhu s pekárenským zbožím. Za ta léta vznikly 2 provozovny, jedna v Drslavicích, jedna ve Vlčnově. Značka Pekařství Javor je značkou uznávanou a oblíbenou mezi zákazníky i dodavateli. Pekařství Javor zaměstnává v současné době 72 zaměstnanců, nebojí se brigádníků, nebojí se konkurence. Mezi svými zaměstnanci má specialisty na výrobu pečiva, kteří vykonávají činnost vedoucího oddělení. Činnost vedoucího oddělení je velmi náročná. Vyžaduje zkušenosti jak s výrobou, tak i s vedením lidí. Tito vedoucí zaměstnanci jsou zodpovědní za dodržování všech předpisů, včetně předpisů interních a jsou zodpovědní za kvalitu výrobku. O zodpovědném přístupu za ně hovoří oblíbenost značky Pekařství Javor.

Další silnou stránkou je know-how na výrobu chleba kmínového a chleba křupáku. Jedná se o know-how, které je drženo v tajnosti. S know-how souvisejí i další výrobní postupy,

kteří jsou dodržovány, případně zlepšovány na základě pozorování. Důležitou roli hraje taktéž výstupní kontrola.

Orientace na zákazníka je taktéž důležitou a silnou stránkou Pekařství Javor. Ve svých prodejnách je možnost zákazníka vyjádřit svůj názor nebo podnět jak k výrobě, tak k přístupu. Pekařství Javor se nebrání novému typu výrobků. Pekařství Javor působí profesionálně, je odborníkem ve své oblasti. Každý zaměstnanec, který přijde do styku se zákazníkem nebo odběratelem, jedná s tímto seriózně a slušně. Pekařství Javor se dokáže flexibilně přizpůsobit, nebojí se nového.

Další velkou výhodou pro Pekařství Javor je její geografické umístění. Jelikož Pekařství Javor vlastní svůj vozový park, není problém neustále rozšiřovat distribuční cesty. V této lokalitě má Pekařství Javor již dobře zmapovaný trh a pro další zisky je třeba tento trh rozšířit i dále. Nedaleko nacházející se Slovensko nabízí právě tyto možnosti, o kterých je v současné době ve vedení Pekařství Javor jednáno. Není problém také rozvést své výrobky do dalších, i když vzdálenějších obchodních řetězců.

Další a asi poslední silnou stránkou Pekařství Javor jsou kvalitní suroviny od spolehlivých dodavatelů. Bez kvalitních surovin nevznikne kvalitní výrobek. Naštěstí pro Pekařství Javor mají tak spolehlivé dodavatele surovin, že se ještě nestalo, aby díky nekvalitním surovinám vyrobily nekvalitní výrobky.

8.2 Slabé stránky (Weaknesses)

Firma se snaží o minimalizaci slabých stránek. Mezi slabé stránky Pekařství Javor bych zařadila nízké investice do reklamní kampaně. Vzhledem k rostoucí konkurenci je třeba neustále rozšiřovat jméno Pekařství Javor. Do této oblasti jsem nezaznamenala žádné investice, ani žádnou reklamu. Naposledy v časopise Albert v čísle leden 2011, kdy byli zákazníci seznámeni s výrobou vdolečků. Sám pan majitel Vlastimil Javor popisoval postup výroby těchto oblíbených vdolečků. Více druhů pečiva bohužel svou reklamu nemá.

Další slabou stránkou jsou nedostatečné skladovací a výrobní prostory. Dle mého by bylo potřeba rozšířit prostory. S neustále rostoucí poptávkou jsou prostory pořád těsnější.

Nevýhodou jsou i závislost na dodavatelích. Pekařství Javor má vytypované své stálé dodavatele, ale pokud by tito dodavatelé např. zkrachovali, mělo by Pekařství Javor problém.

Mezi další nedostatek bych zařadila nejasné nebo spíš žádné kompetence svých zaměstnanců. Každý dělá svou práci, ale rozhodovat nemůže nikdo. A právě vymezení těchto

kompetencí si myslím, že v Pekařství Javor chybí. Kdyby se vymezily kompetence, nemusel by o všem rozhodovat pan majitel Javor. Ten by se mohl soustředit na jiné důležité činnosti. Mohl by plánovat výrobu, technologii a jiné. Nemusel by rozhodovat o tom, kolik se vyrobí který den chlebů, rohlíků, kdo udělá tu práci a kdo udělá jinou práci.

A posledním nedostatkem je nedostatečná kontrola činností zaměstnanců. Sice jsou zaměstnanci proškoleni, mají své povinnosti, jsou za nedbalou práci trestáni, ale i přesto postrádám konečnou kontrolu, kdy by se zkontrolovala kvalita, výsledek, dokumentace. V tomto případě může docházet k nesrovnalostem, k problémům.

8.3 Hrozby (Threats)

Hrozby představují opak příležitostí. Je třeba je minimalizovat, případně se na jejich důsledky pořádně připravit.

Hrozbu může pro Pekařství Javor znamenat nová konkurence, která by mohla ohrozit stabilitu firmy. A jelikož konkurence neustále narůstá a jelikož Pekařství Javor neinvestuje do propagace, může to pro Pekařství Javor znamenat velký problém.

Hrozbou by mohla být i ztráta dobrého jména firmy nebo podvědomí o značce firmy. Může se stát cokoli, co může pokazit dobrou pověst. Vzhledem k nefungujícím kompetencím a neexistující konečné kontrole je i tato hrozba reálná.

Další hrozbou, která by mohla nastat, může být neustálé zdražování energií. Zdražování surovin. Zdražování pracovní síly. Může dojít také k tlakům ze strany konkurence, kdy by Pekařství Javor muselo zlevnit své výrobky. Tím by cena nemusela pokrýt výrobní náklady a Pekařství Javor by se stalo ztrátovým.

8.4 Příležitosti (Opportunities)

Příležitosti přinášejí potenciální užitek pro společnost. Příležitosti se snaží firma využít k tomu, aby posílil svou pozici na trhu.

Mezi příležitosti Pekařství Javor bych zařadila hlavně finanční prostředky a finanční zajištění. Pekařství Javor má za ta léta vybudované zázemí, má stroje, technologie, své zkušené zaměstnance. Může si dovolit zavést nové technologie, může zavést nové marketingové středisko a zainventovat do propagace a tím zlepšit povědomí o firmě. Tím by došlo k výhodě vůči konkurenci. Zákazníci by kupovali pečivo z Pekařství Javor.

Mohou si pořídit další dodávku, tím pak rozšířit distribuční cesty i do zahraničí. Nové trhy dávají další možné příležitosti, kde by se mohlo Pekařství Javor uplatnit. Taktéž by Pekařství Javor mohlo získat nové dodavatele, aby nebyli závislí jen na vybraných, i když stálých dodavatelích.

Příležitostí je i vzrůstající poptávka po produktech. Pokud by se Pekařství Javor zaměřilo na zákazníky, mohlo by získat nové informace, nové požadavky, nová přání zákazníků. A vzhledem k několikaleté tradici by to dle mého nebyl pro Pekařství Javor problém.

9 NÁVRH DOPORUČENÍ NA ZDOKONALENÍ PŘÍSTUPU K MARKETINGOVÉMU PROSTŘEDÍ V PODNIKU

Abych mohla napsat svou bakalářskou práci, musela jsem se seznámit se společností Pekařství Javor. Snažila jsem se zjistit, jak funguje společnost Pekařství Javor, seznámit se s jejími postupy a zvyky a na základě toho vytvořit návrh na zlepšení a doporučení.

Pekařství Javor má dvě provozovny. Jedna je v Drslavicích a jedna je ve Vlčnově. Já jsem se seznámila s provozem v Drslavicích.

Prostředí společnosti mě zaujalo. Samotné vybavení společnosti Pekařství Javor je velmi různorodé. Jen jsou zde velmi malé výrobní prostory. Je zde špatné uspořádání pracovních pomůcek, surovin, pecí. Navrhovala bych, aby se sestavily jinak pracovní prostory, např. podle postupu výroby. Aby vše probíhalo od bodu počátku přípravy těst do bodu výstupní kontroly a následné expedice hotových výrobků. Změnou uspořádání pracovního prostoru se dá docílit ušetření času.

Další mé návrhy souvisejí s výsledky SWOT analýzy. Na základě stanovení SWOT analýzy je třeba stanovit strategické kroky, které pak přispějí k lepší pozici firmy na trhu.

Pokud byla SWOT analýza vytvořena důsledně a pravdivě, hlavně u slabých stránek, a pokud nebyly přeceněny silné stránky, objeví se oblasti, které je potřeba věnovat zvýšenou pozornost.

Pekařství Javor má hodně silných stránek, které je ovšem potřeba rozvíjet. Mezi nejsilnější stránku patří 15 letá tradice Pekařství Javor. Za ta léta si společnost vybuodovala svou pozici, své jméno, získala své zákazníky. Velmi se mi líbí jejich internetové stránky. Ke každému výrobku mají podrobný popis – název, hmotnost, trvanlivost, složení. V současné době zajímá každého, co nakupuje, tady má možnost se s výrobkem seznámit. Internetové stránky bych doporučila udržovat i nadále v takovémto stavu. Možná bych přidala ještě nějaké ankety nebo možnost zapsat své názory, doporučení. To, že se zapisují jen v prodejnách, se mi zdá být málo.

To, že je kladen důraz na dodržování všech předpisů, včetně předpisů interních, považuji taky za dobrý krok. Jen bych opět navrhla zavést pravidelnou aktualizaci vnitropodnikových směrnic. Vzhledem k měnící se situaci na trhu a změně sortimentu, je to potřeba. Je třeba pracovat vždy s aktuálními daty.

Další silnou stránkou, která vyplynula ze SWOT analýzy, je geografické umístění Pekařství Javor. To dává společnosti možnost rozšířit své trhy i do zahraničí. Jako stabilní společnost má dostatek finančních prostředků, aby se mohla postarat o rozšíření vozového parku, stejně tak i o marketingové studie. Komunikací se společností Pekařství Javor jsem zjistila, že se v současné době jedná o rozšíření trhu na blízké Slovensko. Tomuto není co vytknout.

Další důležitou silnou stránkou je odběr kvalitních surovin, ze kterých se pečou výrobky. Pekař musí umět rychle zareagovat na případnou jinou kvalitu mouky. Nikoho nezajímá, jak se chleba upeče, ale jak chutná. A aby byli pekaři ušetřeni těchto nečekaných změn, je třeba odebírat jednu a tutéž kvalitní mouku. Stejně tak i ostatní suroviny, na které jsou pekaři zvyklí. Jako plus jsem zjistila, že právě takové stálé dodavatele Pekařství Javor má, ale na druhou stranu, pokud by tento dodavatel např. zkrachoval, mělo by být Pekařství Javor připraveno odebírat suroviny od někoho jiného, stejně tak spolehlivého.

Ve slabých stránkách SWOT analýzy jsem zjistila, že je na velmi slabé úrovni nedostatečná reklamní kampaň. Pekařství Javor spoléhá jen na své stávající zákazníky. Jenže je třeba nalákat i nové zákazníky. Více reklamy v různých publikacích patřící obchodním řetězcům. Více reklamy např. v regionálních pořadech nebo rozhlase, kde je třeba uvědomit zákazníky o existenci Pekařství Javor. Rozdávat reklamní předměty, sáčky na pečivo, tašky. Více rozhovorů pana majitele pro místní noviny. Slevové akce, na které budou upozorňovat internetové stránky. Nebo se může Pekařství Javor zúčastnit různých jarmarků pořádaných k různým příležitostem v Uherském Hradišti, v Uherském Brodě, ve Zlíně.

Další slabinu bych viděla v malých skladovacích i výrobních prostorech. Jelikož bych doporučila změnu pracovního prostředí, přesunu některých zařízení, musím dodat, že současné prostory nejsou dost velké. Plus vidím v tom, že Pekařství Javor již zakoupilo nové prostory v průmyslové zóně Uherském Brodě, které jsou v současné době v rekonstrukci. Během dvou let by snad mohly být prostory využívány. Nové prostory budou sloužit jako nová výrobní provozovna, v níž bude možné používat nové technologie výroby pečiva, které jsou prostorově náročnější, i jako sklad.

Doporučila bych taktéž komunikaci se všemi zaměstnanci, aby se vyjádřili k co nejefektivnějšímu uspořádání všech technických zařízení i pracovního prostředí. S tímto souvisejí i nejasné kompetence zaměstnanců. Doporučila bych Pekařství Javor nastudovat novou studii nazývanou KAIZEN. Jedná se o filozofii, kdy jsou do výrobního procesu aktivně

zařazení i zaměstnanci. Doslovný překlad této filozofie je kontinuální zlepšování. Znamená vyjádření se k výrobě, k problémům, ke zlepšováním. Je to velmi dobrý krok, kdy společnosti mohou pomoci i názory zaměstnanců, kteří jsou v praxi a mají mnohaleté zkušenosti.

Další filozofii, kterou bych uplatnila v Pekařství Javor, se nazývá metoda 5S. Tato metoda se zabývá pořádkem na pracovišti, efektivitou práce a disciplínou na pracovišti. Znamená: SEIRI – vytříd', SEITON – uspořádej, SEISO – vyčisti, SEIKETSU – standardizuj, SHITSUKE – udržuj. Takže udělat na pracovišti pořádek, odstranit z pracoviště všechny nepotřebné předměty, pro všechno najít své místo a tam vždy všechno vracet zpět, zajistit čistotu na pracovišti, standardizovat nová pravidla a ty udržet funkčními a srozumitelnými, a formou tréninku napomáhat dodržovat a vytvářet správné návyky.

Posledním doporučením bych uvedla snad jen zaměstnat vlastní paní účetní a nevyužívat tak služeb externí účetní. Už jen počet zaměstnanců přímo volá po své účetní, na kterou by se mohli obracet všichni zaměstnanci v případě jakýchkoliv problémů nebo dotazů. Pan majitel by se mohl taktéž přímo obracet na svou podřízenou v případě dotazů, analýz a jiných potřebných účetních dokumentů.

Myslím si, že Pekařství Javor získalo během svých 15 let své existence bohaté zkušenosti a praxi a že si na trhu vede velmi dobře. Předpokládám, že jim pohled jiného člověka pomůže v jejich další praxi a že jim má doporučení a návrhy na zlepšení pomohou.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo seznámit se lépe s marketingovým prostředím podniku jak teoreticky, tak prakticky. Nejdříve jsem se seznámila s odbornou literaturou, abych věděla, jak by měl podnik fungovat, co je nejlepším řešením pro fungující podnik a jak se zachovat v různých situacích. A tyto teoretické poznatky jsem se poté snažila uplatnit při marketingové analýze společnosti Pekařství Javor.

Pekařství Javor je fungující společnost, která působí na našich trzích již 15 let.

Na základě organizační struktury jsem zjistila, jak funguje vedení a delegování úkolů. Seznámila jsem se s širokým sortimentem výrobků společnosti Pekařství Javor. Byla jsem taky seznámena s finanční situací společnosti, s množstvím výroby pečiva, s ekonomickými údaji.

Poté jsem aplikovala do praxe PEST analýzu, která rozebírá makro a mikroprostředí podniku. Tato analýza nemá ještě takovou vypovídací schopnost. Společnost nemá takový vliv na tyto faktory. Je třeba využít dalších analýz, které tuto vypovídací schopnost mají.

Následná analýza Porterův model pěti sil mi pomohla lépe rozebrat stávající i novou konkurenci, vliv odběratelů, zákazníků a dodavatelů a byla jsem seznámena se substitučními produkty, které pro Pekařství Javor víceméně nejsou zatím problém.

Dále jsem aplikovala SWOT analýzu, na základě které jsem zjistila, že má Pekařství Javor hodně silných stránek, pár slabých stránek, ale že se jí nabízejí i příležitosti, stejně jako hrozby.

Na základě všech provedených analýz, jsem provedla návrhy na zdokonalení přístupu k marketingovému prostředí ve společnosti Pekařství Javor. Doufám, že mé návrhy společnosti pomohou do budoucna lépe upevnit své postavení na trhu, případně zlepšit vedení společnosti tak, aby se mohlo vedení společnosti plně věnovat plánování do budoucna a jiným věcem, kterým se teď majitel společnosti nemůže tolik věnovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80247-1535-3.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3234-0.
- [4] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozš. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [6] KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-02-02-
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 10. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [8] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [9] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- [10] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [11] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Vyd. 2. Praha : C. K. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [12] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2005. ISBN 80-76898-48-2.
- [13] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [14] Business.center. *Zákony a právní normy. Zákony, vyhlášky, nařízení vlády a jiné právní normy České republiky* [online]. ©1998-2013. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>

[15] Kurzy.cz. *Investice* [online]. ©2000-2013. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/>

[16] Český statistický úřad. Krajská správa ČSÚ ve Zlíně. [online]. ©2013. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

[17] Demografie. [online]. ©2013. [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=824.

OSTATNÍ ZDROJE

[18] Interní materiály firmy Pekařství Javor.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
DPH	daň z přidané hodnoty
EDI	Electronic Data Interchange
HDP	hrubý domácí produkt
PEST	Political, Economic, Social, Technological factors
PESTEL	Political, Environmental, Social, Technological, Economic, Law factors
PR	public relations
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírka
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: <i>Makro a mikro prostředí</i> [5]	12
Obrázek 2: <i>Síly ovlivňující makroprostředí firmy</i> [8].....	13
Obrázek 3: <i>Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti</i> [8].....	19
Obrázek 4: <i>Druhy cílových trhů</i> [8].....	22
Obrázek 5: <i>Porterův model pěti sil</i> [1]	27
Obrázek 6: <i>SWOT analýza</i> [vlastní zdroj]	29
Obrázek 7: <i>Organizační struktura Pekařství Javor</i> [18]	33

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: <i>PEST analýza</i> [11]	26
Tabulka 2: <i>Sortiment Pekárny Javor</i> [18].....	34
Tabulka 3: <i>PEST analýza – Pekařství Javor</i> [vlastní zdroj].....	38
Tabulka 4: <i>Podíl nezaměstnaných osob k 28. 2. 2013</i> [15]	43
Tabulka 5: <i>Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR</i> [16]	44
Tabulka 6: <i>Vývoj složení obyvatelstva ČR podle hlavních věkových skupin mezi léty 2000-2065 (v %) [17]</i>	47
Tabulka 7: <i>SWOT analýza</i> [vlastní zdroj].....	54

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: <i>Vývoj počtu prodaného chleba kmínového 1000 g</i> [18].....	35
Graf 2: <i>Vývoj počtu prodaného chleba křupáka 500 g</i> [18]	35
Graf 3: <i>Vývoj počtu prodaných rohlíků obyčejných tukových</i> [18]	36
Graf 4: <i>Tržby z prodeje a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</i> [18]	37
Graf 5: <i>Počet zaměstnanců Pekařství Javor</i> [18]	37
Graf 6: <i>Vývoj HDP v České republice</i> [15].....	42
Graf 7: <i>Míra nezaměstnanosti v České republice</i> [15]	42
Graf 8: <i>Inflace v ČR v letech 2001 až 2012</i> [15]	44
Graf 9: <i>Průměrná hrubá měsíční mzda v krajích ČR</i> [16].....	45
Graf 10: <i>Počet obyvatel v ČR (druhé čtvrtletí roku 2011)</i> [16]	46
Graf 11: <i>Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání</i> [16].....	47