


Analýza rizik zavádění nového produktu na trh

Lukáš Staněk

Bakalářská práce
2021

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lukáš Staněk**
Osobní číslo: **L18436**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Analýza rizik zavádění nového produktu na trh**

Zásady pro vypracování

1. Prostudujte literární zdroje a formulujte teoretická východiska práce vztahující se k problematice analýzy rizik v zavádění nového produktu na trh.
2. Na základě získaných poznatků charakterizujte a zhodnoťte proces zavádění nového produktu v dané společnosti.
3. Navrhněte závěry a doporučení vedoucí k eliminaci případných rizik při zavádění nového produktu na trh.

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

Seznam doporučené literatury:

1. KOTLER, Phillip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14.vyd.]. New Jersey: Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-210292-6.
2. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-802-4746-708.
3. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2021**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- 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 právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- 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);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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 samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 14.05.2021

Jméno a příjmení studenta: Lukáš Staněk

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Hlavním cílem bakalářské práce bude zpracovat analýzu rizik týkající se zavádění nového produktu na trh pro pekárnu v Zádveřicích.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě stěžejní části. Teoretická část bude zaměřena na oblast marketingu, proces plánování až po zavedení nového výrobku na trh, vybrané marketingové analýzy, volbu strategie a marketingový mix. Dále bude objasněna problematika řízení rizik a skórovací metody s mapou rizik. Úvod praktické části bude orientován na představení pekárny a stávajícího portfolia výrobků a služeb. Následně bude provedena analýza konkurentů ve Zlínském kraji, analýza SWOT a představen nový výrobek. Nakonec prostřednictvím skórovací metody s mapou rizik bude zpracována analýza rizik. Závěr této práce bude věnován vyhodnocení, návrhům a doporučením vedoucím ke snížení či eliminaci identifikovaných rizik.

Klíčová slova: marketingová strategie, marketingový mix, analýza konkurence, SWOT analýza, skórovací metoda, mapa rizik

ABSTRACT

The main aim of this bachelor thesis will be to create risk analysis of introduction new product on market for bakery in Zádveřice.

Bachelor thesis is divided on two main parts. The theoretical part will be focused on marketing area, planning process leading to introduction of new product on market, chosen marketing analyses, choice of strategy and marketing mix. Next will be explained issue of risk management and scoring method with risk matrix. The beginning of practical part will be focused on bakery introduction and portfolio of current products and services. Then will be accomplished competition analysis in Zlín region, SWOT analysis and introduced new product. Finally will be created risk analysis by scoring method and risk matrix. The end of this thesis will be concerned on evaluation, suggestions and recommendations leading to reducing and elimination identified risks.

Keywords: marketing strategy, marketing mix, competition analysis, SWOT analysis, scoring method, risk matrix

Tímto způsobem bych chtěl poděkovat celé mojí rodině a blízkým přátelům, kteří mi byli během studia a zpracování této práce oporou.

Také bych rád poděkoval majitelům pekárny v Zádveřicích za ochotu, věnovaný čas a poskytnutí nezbytných informací, bez kterých by tato práce nebyla vypracována.

Rád bych rovněž poděkoval skvělému týmu pedagogů na fakultě FLKŘ, kde mi byl poskytnutý vřelý přístup a především připomínky a cenné rady, které mi pomohly se zpracováním této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MARKETING	11
1.1 DEFINICE MARKETINGU	11
1.2 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	11
1.2.1 Plánování.....	11
1.2.2 Marketingový plán	13
1.2.3 Proces zavedení nového výrobku na trh.....	15
1.3 MARKETINGOVÉ ANALÝZY.....	17
1.3.1 Situační analýza	17
1.3.2 PESTEL analýza	17
1.3.3 Analýza zákazníků	19
1.3.4 Analýza konkurence.....	19
1.3.5 SWOT analýza	20
1.4 MARKETINGOVÝ MIX	22
1.4.1 Produkt	22
1.4.2 Cena.....	23
1.4.3 Komunikace	23
1.4.4 Distribuce	23
1.5 TRH.....	24
1.5.1 Segmentace trhu	25
1.5.2 Hlediska segmentace	25
1.5.3 Tržní zacílení.....	26
1.5.4 Tržní umístění	26
2 ŘÍZENÍ RIZIK	28
2.1 IDENTIFIKACE RIZIK	28
2.2 ANALÝZA RIZIK.....	29
2.3 HODNOCENÍ RIZIK	30
2.4 ELIMINACE RIZIK.....	31
3 SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	36
4.1 PRODUKT	37
4.2 CENA.....	38
4.3 KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM	38
4.4 DISTRIBUCE.....	41
5 ANALÝZA KONKURENCE	42

5.1	PEKAŘSTVÍ ADAM.....	42
5.2	PEKAŘSTVÍ JAVOR.....	43
5.3	CUKRÁRNA U MLSNÉ BERUŠKY.....	46
5.4	PEKAŘSTVÍ NA ROZCESTÍ – DOMÁCÍ PEKAŘSTVÍ TRNAVA.....	48
5.5	SVATEBNÍ KOLÁČKY A FRGÁLY OTROKOVICE – KVÍTKOVICE.....	50
6	PŘEDSTAVENÍ NOVÉHO VÝROBKU.....	52
6.1	PRODUKT.....	52
6.2	CENA A NÁKLADY.....	52
6.3	DISTRIBUCE.....	53
6.4	KOMUNIKACE SE ZÁKAZNÍKEM.....	53
7	SWOT ANALÝZA.....	56
7.1	ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK - VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ.....	56
7.2	ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB - VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ.....	57
7.3	ČÍSELNÉ VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY.....	59
7.4	DIAGRAM SWOT ANALÝZY.....	60
8	SKOROVACÍ METODA A MATICE RIZIK.....	61
8.1	IDENTIFIKACE RIZIK.....	61
8.2	OHODNOCENÍ IDENTIFIKOVANÝCH RIZIK.....	62
8.3	OPATŘENÍ KE SNÍŽENÍ NEBO ODSTRANĚNÍ RIZIK.....	66
8.4	MAPA RIZIK.....	66
9	VYHODNOCENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	68
	ZÁVĚR.....	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
	SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ.....	73
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	77
	SEZNAM TABULEK.....	78

ÚVOD

Každý úspěšný podnik se musí o svou konkurenci neustále zajímat a být ve střehu, neboť v současné době se na trhu objevuje stále více podniků, které se snaží prorazit s ojedinělou nabídkou produktů či služeb. Proto je nezbytné nabídnout něco speciálního, co zákazníka zaujme a přinutí ho k zakoupení právě našeho produktu. Je potřeba vyhovět a splnit vše, co zákazník žádá k uspokojení jeho potřeb. A právě analýza rizik při zavádění nového produktu na trh je nedílnou součástí k dosažení maximálních výsledků.

Ve Zlínském kraji působí na trhu hned několik pekáren, které se specializují na výrobu svatebních vdolečků. Tyto pekárny získávají své zákazníky častokrát díky kvalitně propracované marketingové komunikaci a znalosti svých konkurentů, ale rovněž i díky jejich oblíbenosti u zákazníků.

Bakalářská práce je rozdělena, kromě úvodu a závěru, na teoretickou a praktickou část.

První kapitola teoretické části je věnována charakteristice marketingu. V dalších kapitolách je objasněna problematika zabývající se marketingovou strategií a využitím analýz pro zavedení nového výrobku na trh včetně marketingového mixu. V poslední fázi je představeno řízení rizik jako proces zahrnující identifikaci, analýzu, hodnocení a eliminaci stávajících, ale i potenciálních rizik. Rovněž je charakterizována také zvolená metoda pro snížení rizik, která vychází ze skórovací metody s mapou rizik.

Cílem bakalářské práce je provedení analýz, které napomáhají pekárně v Zádveřicích odhalit možná rizika, která je potřeba eliminovat nebo se jim vyhnout a nalézt nové příležitosti, z kterých může v budoucnosti těžit. Nejdůležitějším přínosem pro pekárnu je zpracování části praktické.

První kapitola praktické části je zaměřena na popis a zhodnocení současného stavu pekárny a charakteristiku portfolia nabízených produktů a služeb. V dalších kapitolách jsou prováděny vhodně zvolené analýzy pro získání požadovaných informací, a to formou analýzy konkurence, SWOT analýzy a nakonec prostřednictvím skórovací metody s mapou rizik.

Závěr této bakalářské práce je věnován návrhům a doporučením vyplývajících z provedených analýz.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING

Marketing je mnoha odborníky vystihován různými definicemi, přesto se každá z nich může lišit. Často bývá označován za nástroj k uspokojování potřeb a přání zákazníků. V dnešní době, kdy lidé drží více finančních prostředků a mají současně i více volného času, se na trhu objevují složitější výrobky, kterými se snaží uspokojit potřeby zákazníků a diferencovat se od konkurence.

1.1 Definice marketingu

Kotler a Keller popisují marketing jako umění a vědu za účelem výběru správného trhu a dosažení, udržení a růstu požadavků zákazníků skrz vytváření, dodání a komunikaci mající hodnotu pro zákazníky. (Kotler a Keller, 2012, s. 28)

Pro porovnání je uvedena také tato definice, již uvádí Světlík: *„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídaní, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“* (Světlík, 2018, s. 7)

1.2 Marketingová strategie

Všechny firmy potřebují strategie, které jim umožní držet krok se změnami na trhu. Neexistuje žádná strategie, která by byla tou nejlepší možnou volbou pro všechny firmy. Každý podnik si musí stanovit a najít cestu, která za daných okolností bude tou nejsmysluplnější, a současně také musí zohlednit svůj současný stav, okolnosti, cíle a prostředky. Marketing představuje ve strategickém plánování podstatnou úlohu. Pomáhá zajišťovat informace a další vstupy při přípravě strategického plánu, který je současně první fází marketingového plánování a definuje funkci marketingu v podniku. Pro dosažení strategických cílů musí marketingové oddělení kooperovat s ostatními složkami organizace. (Kotler, 2007, s. 87)

1.2.1 Plánování

Spousta podniků pracuje bez formálních plánů. U nově vytvořených organizací častokrát vedení podniku nemá dostatek času na plánování. U malých organizací se vedení mnohdy domnívá, že plánování by měly využívat jen velké korporace, avšak opak je pravdou. Manažeři v prosperujících společnostech často tvrdí, že formální plánování je nepotřebné, protože si doposud vedli dobře i bez něj. Navíc argumentují tím, že trh se rychle mění,

a proto ho není potřeba. Avšak Kotler (2007, s. 87) zdůrazňuje významnost plánování a uvádí: „*Neplánovat však znamená plánovat vlastní prohru.*“

Plánování přináší výhody všem organizacím, malým i velkým, začátečníkům i ostríleným hráčům. Podporuje a nutí podnik k systematickému myšlení, kvalitnějšímu propracování cílů a zásad. Celkově přispívá k lepšímu sladění úsilí celé organizace a obstarává lépe definované standardy pro kontrolu výkonnosti. Díky dobrému plánování má tak organizace schopnost předvídat vývoj, okamžitě reagovat na změny prostředí a snáze se připravit na náhlé změny trendů. Obvykle jsou připravovány roční, dlouhodobé a strategické plány. (Kotler, 2007, s. 87)

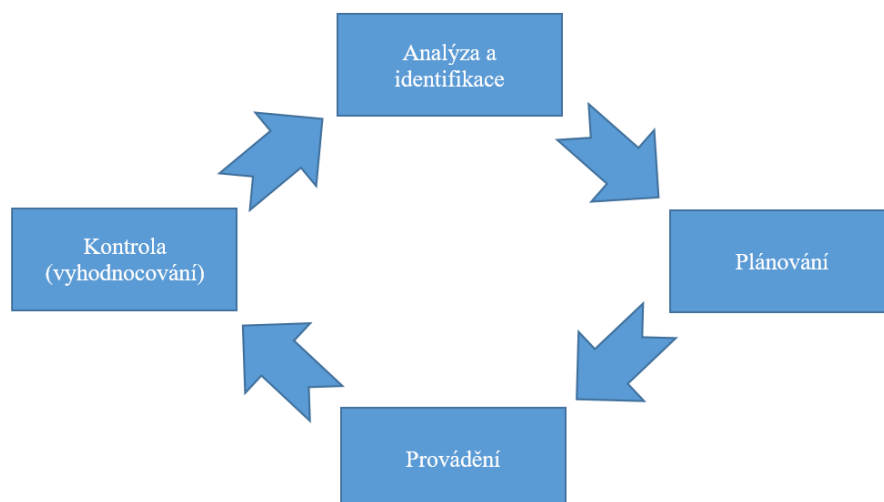
Uskutečnění plánu zahrnuje čtyři fáze:

Analýza – je prakticky základem všech oblastí řízení. Jedná se o důležitý proces roztřídění či rozboru na jednodušší části. Je potřeba si uvědomit, v jakém rozsahu chceme analyzovat a co konkrétně chceme analyzovat. (Analýza, 2013)

Plánování – týká se všech činností podniku, kde se stanovují cíle v čase a patřičné kroky vedoucí k dosažení vybraných záměrů. Zabývá se jím vrcholový management.

Provádění – zde se plány mění ve skutečnost a podnikové cíle se začínají plnit. Za provádění marketingových plánů odpovídají lidé v organizaci, kteří spolupracují s interními nebo externími pracovníky.

Kontrola – skládá se z pravidelného sledování a vyhodnocení chování různých jevů, situací a procesů v organizaci, jež mají zajistit dosažení požadovaných cílů. (Kotler, 2007, s. 89)



Zdroj: (vlastní zpracování dle Kotlera, 2007, s. 89)

Obr. 1 Proces plánování

1.2.2 Marketingový plán

Je jedním ze základních pilířů a dokumentů nezbytných pro úspěšné řízení firmy. Každý nabízený produkt musí být podložen marketingovým plánem. Tento plán nese logickou strukturu, prokazuje návratnost investovaného času a finančních prostředků. Marketingový plán propojuje situační analýzu, SWOT analýzu, cíle, strategie, taktiky, rozpočty a kontrolní mechanismy. (Jakubíková, 2013, s. 87)

Marketingový plán se skládá z následujících částí:

Celkové shrnutí – představení firmy, jejich hlavních cílů a strategie na období, pro něž se marketingový plán tvoří.

Situační analýza – rozbor současného stavu firmy a základní analýza trhu, produktu, situaci makroprostředí podle analýzy PEST. Dále analýza mikroprostředí zahrnující analýzu orientovanou na zákazníky, konkurenci, dodavatele, odběratele, veřejnost a vnitřní prostředí firmy.

Analýza SWOT – identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb firmy.

Marketingové cíle – stanovení cílů, jichž chce firma docílit v oblasti prodeje, tržního podílu a zisku.

Marketingová strategie – výběr marketingového přístupu vedoucího k dosažení požadovaných cílů. Lze si vybrat z nesčetného množství strategií. Jako nejvhodnější kombinaci pro menší a střední firmy je využívána strategie tržní orientace a odlišné nabídky produktů a služeb.

Produkty a služby – soupis produktů a služeb, které firma bude zákazníkům na trhu nabízet. Zahrnutý jsou zde také všechny výhody, které zákazník získá využíváním daného výrobku nebo služby.

Distribuce – popis distribučních cest objasňující jakým způsobem bude produkt nabízen a dodáván zákazníkům.

Cenová a kontraktační politika – stanovení cenové politiky, platebních podmínek, kontraktační politiky a atd.

Komunikační mix – nejvhodnější volba komunikačního mixu zahrnující reklamu, podporu prodeje, PR, publicitu, osobní prodej, přímý marketing, popřípadě sponzoring a lobbying.

Akční programy – jsou marketingovou částí taktiky za účelem dosažení podnikatelských cílů, jež jsou implementovány do konkrétních aktivit a úkolů, jako je např. aktivita, cíl aktivity, odpovědná osoba, časový rozsah od-do, plánovaný rozpočet.

Rozpočet – prognóza očekávaných finančních výsledků, mezi které patří:

Náklady – peněžní částka účelně vynaložená na získání výnosů (spotřeba výrobních faktorů vyjádřená v penězích),

Výnosy – peněžní částka podnikem získaná ze všech svých činností (tržby), (Náklady, výnosy a zisk, ©2021)

Příjmy – jsou reálné peněžní toky (cash flow) v podniku, kde dochází k přírůstkům peněz, (Příjmy a výnosy, 2015)

Výdaje – jsou reálné peněžní toky (cash flow) v podniku, kde dochází k úbytku finančních prostředků (např. zaplacení faktury). (Výdaje vs náklady (Expenses vs Costs), 2019)

Rozpočty jsou rozděleny do kratších období pro přehlednější sledování při plnění cílů, a tak je možná včasná reakce při nepředvídatelných událostech vedoucí k odchýlkám od stanoveného plánu.

Kontrola – popis kontroly, časového intervalu a plnění jednotlivých cílů marketingového plánu. (Jakubíková, 2013, s. 87-88)

1.2.3 Proces zavedení nového výrobku na trh

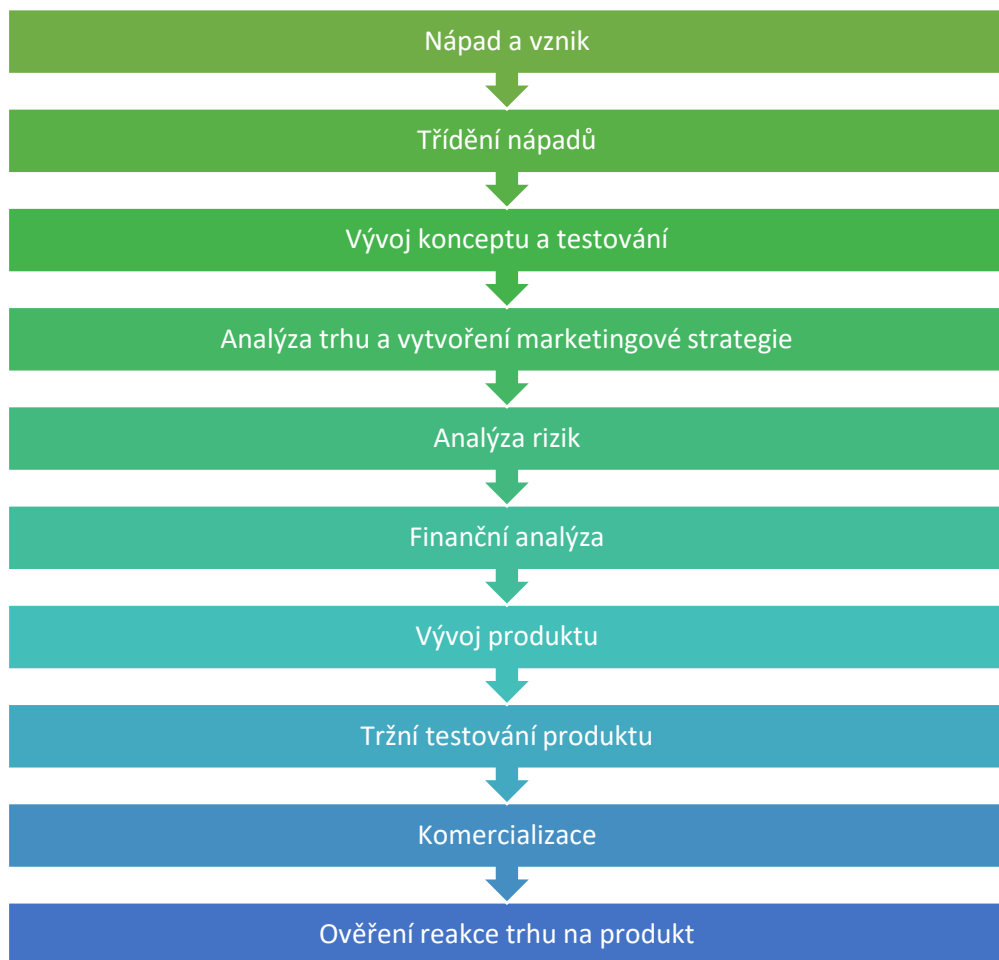
Zavedení nového výrobku na trh je velmi složitý a náročný proces, na kterém závisí budoucí úspěch produktu na trhu. Před jeho uvedením na onen trh by společnosti měly provést nezbytné kroky k tomu, aby úspěšně tento proces zvládly.

Kotler a Keller (2012, s. 637) uvádí následující fáze zavedení výrobku na trh:

- **Nápad a jeho vznik** – nápadem může být jak zcela nový výrobek, tak i vylepšení či inovace stávajícího výrobku.
- **Třídění nápadů** – pro vyhodnocení všech získaných dat by ve společnosti měl být stanoven člověk, jenž tato data zhodnotí a vybere ten nejlepší nápad.
- **Vývoj konceptu a testování** – společnosti definují několik konceptů pro danou skupinu zákazníků, ale současně i konkurenci. Tyto koncepty následně prochází testy včetně prezentace výrobku zákazníkům. Zpětnou vazbou se pak stávající reakce zákazníků.
- **Analýza trhu a vytvoření marketingové strategie** – provedení vhodných analýz pro vstup výrobku na trh (např. SWOT a PESTLE analýza, marketingový průzkum trhu aj.) a následná tvorba strategického plánu zahrnující zvolení cílového trhu zákazníků, umístění výrobku a plánování z pohledu prodeje, zisku a tržeb v prvních letech existence výrobku.
- **Analýza rizik** – např. matice rizik.
- **Finanční analýza** – odhad celkových nákladů, výnosů a tržeb.
- **Vývoj produktu**
- **Tržní testování produktu** – podnik může použít několik metod, kde nejpoužívanější jsou standardní, řízené a simulované tržní testování. U standardního testování je produkt nabízen za stejných podmínek, s kterými se počítá v celonárodním prodeji. U řízeného testování je předem vybrána prodejna. Reklama, umístění, vyčleněný objem místa na regálech, ceny atd. jsou předem dohodnuty a konzultovány. Výsledky prodeje jsou sledovány a vyhodnocovány v závislosti na výše uvedených faktorech. Simulované testování se provádí u vybraného vzorku zákazníků, kteří jsou seznámeni s některými výrobky, vystaveni reklamě nového, tak i konkurenčního výrobku, kde v simulovaných podmínkách realizují nákup. Po nákupu jsou zákazníci

dotazování na motivaci svého rozhodnutí a po několika dnech na to, jak jsou s výrobkem spokojeni. (Světlík, 2018, s. 97)

- **Komerzializace** – volba vstupu výrobku na trh z pohledu času a oblasti, na níž bude výrobek nabízen.
- **Ověření reakce trhu na produkt** – povědomí a vyhledávání informací o výrobku, zhodnocení a jeho testování, následné přijetí výrobku zákazníkem a jeho pravidelné využívání.



Zdroj: (vlastní zpracování dle Kotlera a Kellera 2012, s. 637)

Obr. 2 Proces zavedení nového produktu na trh

1.3 Marketingové analýzy

Prostřednictvím marketingových analýz je možné stanovit silné a slabé stránky firmy, vývoj na trhu a požadavky spojené s výrobkem a službami. Nejdůležitější částí je sběr dat, s jehož pomocí dochází ke zpracování a stává se tak vynikajícím nástrojem pro plánování, řízení, vývoj a výrobu.

1.3.1 Situační analýza

Situační analýza je standartní částí každého marketingového plánu. Cílem je sumarizovat významné informace vztahující se k produktu, trhu, konkurenci, poptávce, chování zákazníků, distribučním cestám aj. a snaží se tak najít odpovědi na řadu otázek, které jsou důležité pro další činnosti, jež jsou součástí marketingového plánu. (Světlík, 2018, s. 166)

Situační analýza, někdy nazývaná jako 5C, zahrnuje:

- **Company** - Podnik
- **Customers** - Zákazníci
- **Competitors** - Konkurence
- **Collaborators** - Spolupracující firmy a osoby
- **Climate/kontext** - Makroekonomické faktory (Situační analýza 5C, 2016)

1.3.2 PESTEL analýza

Analýza externího prostředí, ve kterém organizace působí, je velice důležitá. Úkolem PESTEL analýzy je provést identifikaci změn a trendů nacházejících se v blízkosti organizace a stanovení toho, jak bude organizace zaujímat stanoviska k těmto vlivům.

Analýza PESTEL sestává z počátečních písmen anglických slov, a to (Blažková, 2007, s. 53):

- **P** - Political,
- **E** – Economical,
- **S** – Social,
- **T** – Technological,
- **E** – Ecological,
- **L** – Legal.

Politické faktory

Mezi politické faktory jsou řazeny právní podmínky podnikání, zdanění jednotlivých podniků a jednotlivců, ochrana spotřebitelů, pracovní právo, vládní rozhodnutí, ustanovení a nařízení, předpisy pro mezinárodní obchod, předpisy a usměrňování upravující konkurenční prostředí a monopoly, předpisy Evropské unie, na ochranu ochranných známek, patentů, prostředí a recyklační nařízení. (Blažková, 2007, s. 53-54)

Ekonomické faktory

Do skupiny ekonomických faktorů patří HDP, ekonomický růst, monetární politika, vládní výdaje, politika proti nezaměstnanosti (např. minimální mzda, výhody v nezaměstnanosti), zdanění, měnové kurzy a inflace. (Blažková, 2007, s. 53-54)

Sociální faktory

Za sociální faktory jsou považovány rozdělení příjmů, demografické vlivy (věková struktura obyvatelstva, pohlaví, velikost rodiny, povolání, stárnutí obyvatelstva), pracovní mobilita, životní styl obyvatelstva, vztah k práci a volnému času, vzdělání, móda a záliby, kultura a koníčky ovlivňující způsob použití výrobku. (Blažková, 2007, s. 53-54)

Technologické faktory

Do technologických faktorů spadají vládní výdaje na výzkum, zlepšení a zaměření se na vývoj nových technologií, nové objevy, patenty, spotřeba energie a náklady na energii, vlivy změn v informačních technologiích, kam patří také internet a satelitní komunikace. (Blažková, 2007, s. 53-54)

Ekologické a legislativní faktory

Do této kategorie spadá řada důležitých legislativních omezení, která mohou ovlivnit podniky a limitovat jejich potencionální strategické možnosti. Příkladem mohou být antitrustové zákony omezující podniky, jež mají výsadní postavení na trhu nebo regulace v oblasti znečištění ovzduší ve spojitosti s narůstajícím úbytkem ozónové vrstvy. Podniky jsou tak nuceny stávající technologie nahrazovat jinými, ohleduplnějšími k životnímu prostředí. Totéž platí i u výroby produktů. (Dedouchová, 2001, s. 28)

1.3.3 Analýza zákazníků

Je nezbytné znát, kdo jsou naši zákazníci a co na trhu žádají. Z toho důvodu je analýza zákazníků další důležitou analýzou, protože firma musí na trhu nabízet výrobky a služby s přidanou hodnotou jejím zákazníkům.

Uspokojení potřeb zákazníků rovněž podnikům pomáhá získat výhody nad jejími konkurenty.

Této analýze je zapotřebí věnovat patřičnou pozornost, protože každá firma na jejím základě může upevňovat vztahy se stávajícími zákazníky. Firmy si svých zákazníků musí vážit a náležitě se o ně starat. V případě, když by firma neměla žádné zákazníky, není důvod proč by měla existovat. Zákazník si volí takový výrobek, který nejlépe vyhovuje a nejlépe vyřeší jeho problém. Pokud koneční zákazníci nebudou kupovat výrobky, nebudou mít i obchodní partneři důvod tyto výrobky odkupovat. To samé platí v případě služeb. (Blažková, 2007, s. 67)

1.3.4 Analýza konkurence

Další podstatný faktor marketingového mikroprostředí vytváří konkurence. Většina soudobých trhů je hyperkonkurenčních. V důsledku toho je neustále komplikovanější rozlišit vlastní produkt od produktů konkurence, jež se projevuje relativně nízkou loajálností a věrností kupujících. Jestliže zákazníci berou konkurenční produkty za totožné, nemají tendenci upřednostnit ani jednu značku. Z výrobků ve stejné třídě se tak stávají komodity a rozhodujícím nákupním měřítkem se stávají především služby poskytované s produktem. K tomu, aby se firmy mohly od svých konkurentů diferencovat, je třeba své konkurenty velmi dobře znát a rozumět jejich cílům a strategiím, stejně tak jako jejich silným a slabým stránkám. Silné stránky u konkurence představují pro firmu hrozbu, se kterou je potřeba počítat, a naopak slabé stránky u konkurence vytváří příležitost, kterou je možné využít. Některé firmy se domnívají, že sledování konkurence je zbytečné, avšak lze najít i firmy které to s analyzováním svých konkurentů doslova přehánějí. (Karlíček, 2018, s. 55; Blažková, 2007, s. 61-62))

Je nezbytné získat všeobecný přehled o své přímé, nepřímé, ale také potenciální konkurenci.

Přímá konkurence – zde patří firmy, které mají obdobnou způsobilost a účinkují na stejném trhu.

Nepřímá konkurence – jsou zde řazeny firmy vyskytující se na našem trhu, ale rozdílnost v podobnosti schopností je malá.

Potenciální konkurence – firmy, které mají podobné schopnosti, ale nepůsobí na totožném trhu. (Blažková, 2007, s. 61-62)

Analýza konkurence je významným procesem identifikujícím hlavní konkurenty na trhu. Výzkumem zjišťujeme zejména silné a slabé stránky konkurence. Dále zkoumá konkurenční produkty, portfolio zákazníků jako přípravu na oslovení nebo pokus o jejich přesun do našeho portfolia. (Štědroň a kol., 2018, s. 62)

Proces analýzy konkurence sestává z následujících kroků:

1. Identifikace konkurenci přímou, současnou a potencionální.
2. Nezbytné zhodnocení schopností, cílů, strategií, očekávání, zdrojů, silných a slabých stránek jednotlivých konkurentů.
3. Porozumění vlivu jednotlivých faktorů na tržní pozici naší firmy pouze jako celek nikoli individuálně.
4. Navržení aktivity a strategie k dosažení konkurenční výhody oproti ostatním. (Blažková, 2007, s. 62-63)

1.3.5 SWOT analýza

SWOT analýza je označována jako analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Jejím cílem je sumarizovat klíčové oblasti podnikového prostředí a strategickou schopnost podniku. (Johnson, Scholes a Whittington, 2008, s. 119)

Tak jak již bylo uvedeno i u PESTEL analýzy, i název SWOT rovněž vychází z počátečních písmen anglických slov, a to:

- **Strengths** – silné stránky přinášející výhody, jak zákazníkům, tak firmě.
- **Weaknesses** – slabé stránky neboli to, v čem je konkurence lepší.
- **Opportunities** – příležitosti, které mohou zvýšit poptávku nebo uspokojení zákazníků.
- **Threats** – hrozby, události, trendy, které mohou snížit poptávku nebo uspokojení zákazníků. (Guinn, Kratochvíl, Hashesh, Stříteský a Šíma, 2007, s. 58)

Po analýze všech faktorů je možné vyhodnotit faktory proměnné, které mohou mít významný vliv na působení a výkonnost firmy. Vyhodnocení se provádějí ve dvou oblastech **S-W** a **O-T**. (Světlík, 2018, s. 251)

Silné stránky

Za silné stránky jsou považovány především interní faktory, pomocí kterých si firma udržuje silnou pozici na trhu. Prezentují oblasti, ve kterých je firma dobrá. Díky tomu se dá využít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody, kde dochází k posuzování podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu. (Blažková, 2007, s. 156)

Slabé stránky

Jsou přesným opakem silných stránek. Vykazuje-li firma, že je v něčem slabá, zamezuje tak efektivnímu výkonu firmy. (Blažková, 2007, s. 156)

Dosahuje-li firma dobrých výsledků, ale konkurence bude stále lepší, znamená to i nadále slabou stránku firmy. Silné a slabé stránky jsou relativní, nikoliv absolutní. (Kotler, 2007, s. 98)

Příležitosti

Představují možnosti pro firmy, výhradně přicházející z vnějšího prostředí. S pomocí realizace stoupají naděje na růst nebo lepší využití disponibilních zdrojů. Ve výsledku pak firma může účinněji plnit cíle a zvýšit šanci proti konkurenci. (Blažková, 2007, s. 156)

Hrozby

Firma musí umět reagovat odpovídajícím způsobem na nepříznivé změny nebo situace v podnikovém okolí, které mohou znamenat hrozbu úpadku nebo nebezpečí neúspěchu. Firma je schopna tyto hrozby snižovat či eliminovat. (Blažková, 2007, s. 156)

Nejčastější příklady hrozeb pro firmy:

1. Nová konkurence na trhu
2. Konkurence s kvalitnějším a levnějším výrobkem
3. Nové legislativní předpisy, normy stěžující fungování firmy
4. Nevyužití schopností a příležitosti vedoucí k poskytnutí šance konkurenci (Blažková, 2007, s. 156)

SWOT analýza se dělí na čtyři kvadranty:

- **SO – Ofenzivní strategie** – je strategií, která využívá příležitostí za pomoci silných stránek.
- **ST – Defenzivní strategie** – pomocí silných stránek se minimalizují hrozby.
- **WO – Strategie spojenectví** – tato strategie využívá příležitostí, které vedou k odstranění nebo zmírnění slabých stránek.
- **WT – Strategie úniku/likvidace** – slouží k minimalizaci dopadů hrozeb, které působí na slabý podnik. (Pořízek, 2019)

1.4 Marketingový mix

Jakmile si organizace zvolí marketingovou strategii, je možné začít s plánováním podrobností marketingového mixu. Jedná se o celek taktických marketingových nástrojů, které firma využívá ke komunikaci s cílovými zákazníky. Marketingový mix zahrnuje vše, co podnik může udělat pro zvednutí poptávky po svém produktu. Způsoby se dělí do čtyř skupin, známých jako 4P, vycházející z prvních písmen anglických slov (Kotler, 2007, s. 70):

1. **produktová politika** (*product*),
2. **cenová politika** (*price*),
3. **komunikační politika** (*promotion*),
4. **distribuční politika** (*place*).

V následujících podkapitolách je podrobněji vysvětlena charakteristika jednotlivých částí marketingového mixu.

1.4.1 Produkt

Za produkt se označuje cokoliv hmotného či nehmotného, co může podnik nabídnout k uspokojení potřeb svých potenciálních zákazníků. Můžeme zde zahrnout fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky. (Palmer, 2012, s. 22; Kotler, 2007, s. 70)

1.4.2 Cena

Cena je pro mnoha podniky považována za nejdůležitější element marketingového mixu, protože určuje zisk, který jim bude za produkt generován. Naproti tomu ostatní prvky marketingového mixu v podstatě jsou pro podnik výdaji. (Palmer, 2012, s. 22)

Jedná se o výši peněžní částky, kterou je zákazník schopný zaplatit na trhu za prodáváný výrobek či poskytovanou službu. Při stanovení ceny se zpravidla vychází z cílů, kterých chce společnost dosáhnout. (Světlík, 2018, s. 103)

Cenová politika je hlavní součástí marketingové a firemní strategie. Firmy se obvykle zabývají cenovou politikou v případě zavádění nového produktu na trh, při změnách tržních podmínek, při změně struktury nákladů firmy anebo při zpracování dodavatelských nabídek.

K nejčastěji používaným metodám při stanovení cen patří:

1. Metoda orientovaná na náklady.
2. Metoda orientovaná na poptávku,
3. Metoda orientovaná na konkurenci. (Světlík, 2018, s. 103)

1.4.3 Komunikace

Podniky propagaci využívají ke komunikování přínosů produktu směrem k jejich cílovým trhům, vybranému segmentu zákazníků za účelem jejich zakoupení. Aby podnik udržel svou pozici na trhu, musí umět reagovat na změny potřeb zákazníků okamžitě.

Mezi komunikační nástroje, jimiž je možné zákazníky oslovit, patří nejčastěji formou reklamy, vztahy s veřejností, osobní prodej, přímý marketing, sponzoring atd. (Palmer, 2012, s. 23)

1.4.4 Distribuce

V tradiční marketingové koncepci distribuce znamená, že podniky zprostředkovávají svým koncovým zákazníkům hodnotu v podobě produktů, zatímco v nové marketingové koncepci je kladen důraz na vytvoření takového vztahu s kupujícími, v němž distribuce hodnoty je povýšena na tvorbu hodnoty.

Cílem je nejvhodnějším způsobem dodat produkt ve správný čas, na správné místo, v požadovaném množství a kvalitě, které si zákazníci přejí.

Výrobci a producenti si musí zvolit cestu, jak budou zajišťovat distribuci zboží či služeb. Buďto si zajistí přesuny zboží a služeb sami, nebo ji svěří odborným firmám,

tzv. mezičlánkům, kteří disponují potřebnými kontakty a zkušenostmi. (Jakubíková, 2013, s. 240)

1.5 Trh

Trh je oblast, ve které jednotlivé ekonomické subjekty směňují statky za finance. Základními subjekty trhu jsou domácnosti, podniky a stát.

Domácnosti

Vystupují na trhu zboží a služeb jako kupující, ale mohou být rovněž i prodávajícími. Domácnosti jsou držiteli výrobních faktorů, jako jsou práce, půda a kapitál. Tyto výrobní faktory jsou následně prodávány podnikům a za obdržené důchody, jako jsou mzda, renta a úrok, podniky nakupují výrobky a služby k uspokojení vlastních potřeb.

Podniky

Patří mezi subjekty, které vytváří výrobky za účelem zisku. Na trhu se objevují jako prodávající i kupující.

Stát

Jeho hlavní činností na trhu je ovlivňování. V roli prodávajícího nabízí například státní podniky, v roli kupujícího (státní zakázky). Prostřednictvím svých institucí a zákonodárných orgánů působí na trh takzvanou hospodářskou politikou státu. Snaží se o nastavení legislativních pravidel pro fungování trhu a zároveň eliminaci negativních dopadů činnosti trhu pomocí stimulací. (Světlík, 2018, s. 65)

Dohnalová (2007, s. 24) dále uvádí následující typy trhů:

Trh místní

V dnešní době velice nevšední trhy objevující se spíše na vesnicích nebo malých městech, kde je prezentován formou jarmarků nebo několika obchůdky.

Trh národní

Je chápán jako sloučení místních trhů v jeden hlavní trh v rámci jednoho státního celku.

Trh světový

Tento trh vzniká důsledkem dělby práce nejen v rámci jedné ekonomiky, ale v internacionálním měřítku. Dnes každý produkt vstupuje na světový trh. Buď je přeprodáván do celého světa nebo si jej koncoví zákazníci mohou zakoupit na trhu národním.

Trh dílčí a agregátní

Dílčí trh nabízí jediný druh zboží, kvůli kterému se zde setkávají prodávající s kupujícím (např. trh automobilů), zatímco agregátní trh je přesným opakem. Zde veškeré zboží v ekonomice zahrnuje celkovou agregátní nabídku s agregátní poptávkou. (Světlík, 2018, s. 66)

1.5.1 Segmentace trhu

Podniky se jen zcela výjimečně snaží zaujmout jedním produktem všechny koncové spotřebitele. Snaží se tvořit specializovanou nabídku pro různé uživatele a tím odlišit trh. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 35)

Podle Kozla (2011, s. 35) cílený marketing zahrnuje tři fáze:

- **Segmentace** (segmentation)
- **Cílení** (targeting)
- **Umístění** (positioning)

Cílem segmentace je rozdělení trhu na jednotlivé segmenty, ve kterých mají spotřebitelé podobné potřeby a odezvy na marketingové aktivity a následný možný výběr ze segmentů. Pro menší firmy s omezenými zdroji na marketing je výhodné se zaměřovat na jeden nebo několik podstatných segmentů. (Blažková, 2007, s. 74)

1.5.2 Hlediska segmentace

Hlediska segmentace se mohou odlišovat dle toho, zda se jedná o trh spotřebitelský nebo institucí. S ohledem na problematiku této práce jsou blíže uváděna kritéria segmentace pouze pro trh spotřebitelský, a to:

- **geografická** – možné rozdělení trhů například na světadíly, státy, regiony, dle podnebí,
- **demografická** – mezi posuzované faktory patří: pohlaví uživatele, věk, etnická příslušnost, národnost, náboženství,
- **socioekonomická** – z pohledu zaměstnání, příjmu, vzdělání, velikosti rodiny,
- **psychografická** – rozdělení podle osobnosti, životního stylu, zájmů, hodnot uživatele,

- **behaviorální** – zde může být rozhodujícím faktorem například loajalita ke značce, hledané výhody, kategorie uživatele. (Blažková, 2007, s. 74)
- **podle orientace na vlastnosti výrobku** – kvalita vnímaná zákazníkem, rozhoduje cena produktu nebo služby, bezpečnost produktu, design, technické provedení a dokonalost, prestiž. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 36)

1.5.3 Tržní zacílení

Tržní zacílení, nazýváno anglickým termínem targeting, označuje výběr cílového trhu firmou, která se rozhodla zacílit na konkrétní segment nebo kterým segmentům bude věnovat potřebnou pozornost. (Jakubíková, 2013, s.169)

Podle Kotlera (2007, s. 486-489) si mohou firmy vybírat ze tří možností marketingových strategií:

- **nediferencovaný marketing** – podniky ignorují rozdíly mezi tržními segmenty a pokoušejí se oslovit celý trh.
- **diferencovaný marketing** – podniky se zaměřují na různé segmenty a pro každý zhotoví mimořádnou nabídku.
- **koncentrovaný marketing** – podniky s omezenými prostředky se zaměří na velkou část jednoho či více dílčích trhů.

1.5.4 Tržní umístění

Marketingový mix a všechny jeho součásti jsou používány k vytvoření určité pozice a umístění produktu na trhu, tzv. positioningu. Cílem této činnosti je dosažení individualizace produktu za účelem odlišení se od konkurence v očích zákazníků. (Světlík, 2018, s.14)

Kupující jsou důležitou součástí trhu, kteří se liší svými přáními a potřebami, prostředky, bydlištěm, vztahem k nakupování a jeho postupem. Pomocí tržního zacílení společnost dělí velké heterogenní trhy na menší segmenty, u kterých snadněji osloví zákazníky prostřednictvím výrobků a služeb, které odpovídají jejich speciálním potřebám. (Kotler, 2007, s. 458)

Aby byl produkt vnímán správným segmentem zákazníků, je nezbytné se vyvarovat následujícím chybám, mezi něž patří:

- **nedostatečný positioning** – neuspokojivý způsob odlišení se určitého prvku od konkurence.
- **přehnaný positioning** – extrémní zdůraznění přínosu produktu.
- **matoucí positioning** – nekonzistentní komunikace a nevhodně nastavený distribuční systém. (Jakubíková, 2013, s. 171)

2 ŘÍZENÍ RIZIK

Podle Smejkal a Raise (2013, s. 116) je řízení rizik definováno jako proces, kdy se subjekt řízení snaží odvrátit působení již existujících, ale také i budoucích faktorů. Následně jsou navrhována a hledána řešení, která se snaží eliminovat účinek nežádoucích vlivů, kde naopak se umožňuje využít příležitosti působení vlivů pozitivních. Proces řízení rizik obsahuje rozhodovací proces vycházející z analýzy rizik. Management pro řízení rizik vyvíjí, analyzuje a srovnává možná preventivní a regulační opatření faktorů, zejména ekonomických, technických, sociálních a politických. Posléze jsou vybrána taková opatření, která existující riziko minimalizují.

Řízení rizik se skládá z několika vzájemně provázaných fází, kde nejčastěji jsou využívány tyto fáze:

1. Identifikace rizik
2. Analýza rizik
3. Hodnocení rizik
4. Eliminace rizik

Riziko

Riziko bývá nejčastěji definováno jako pravděpodobnost výskytu události nebo více událostí a míra závažnosti důsledků. Riziko lze tedy vyjádřit jako logický součin, jenž je vyjádřen v rovnici:

$$\text{Riziko} = \text{pravděpodobnost výskytu} * \text{závažnost důsledků}$$

(Váchal a Vochozka, 2013, s. 533)

2.1 Identifikace rizik

Identifikace rizik a stanovení jejich významnosti jsou považovány za nejdůležitější fáze analýzy rizika, protože se stávají podkladem pro další navazující kroky této analýzy a bez nichž by management nemohl dále pracovat. (Hnilica a Fotr, 2009, s. 28)

Cílem je najít co nejvíce rizik projektu, porozumět jejich podstatě a správně je popsat. Je lepší najít více rizik než nějaká přehlédnout. Nepotřebná rizika pak následně budou v pozdějších krocích vyloučena. (Korecký a Trkovský, 2011, s. 170)

K identifikaci rizik jsou využívány určité nástroje, kdy mezi nejvýznamnější patří:

- **Kontrolní seznamy** (check listy, what if aj.) - poskytují přehled potenciálních rizikových faktorů podniku nebo jejich aktiv. Tato metoda snižuje možnost přehlédnutí některých rizik. (Hnilica a Fotr, 2009, s. 29)
- **Kauzální techniky** – nalezneme zde **ETA** (Event Tree Analysis – analýza stromu události), **FTA** (Fault Tree Analysis – analýza stromu poruch), **FMEA** (Failure Mode and Effect Analysis – analýza možných vad a jejich důsledků), **FMECA** (Failure Mode, Effect and Criticality Analysis – analýza možných vad, jejich důsledků a kritičnosti) a další. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 532)
- **Pohovory s experty a skupinové diskuze** – probíhají formou brainstormingových schůzek, kdy je skupina tvořena pracovníky podniku, externími experty aj. V nejlepším případě je vedoucím schůzky rizikový analytik, který dohlíží nad průběhem jednání, tak aby se každý mohl vyjádřit bez ohledu na své postavení. Jeho hlavním cílem je podněcování diskuze, sumarizace výsledků a směřování debaty k potřebnému závěru. Pomocí týmové práce dochází k podněcování kreativity a sdílení informací a zkušeností. V průběhu diskuze platí zákaz kritiky vyjadřovaných názorů.
- **Nástroje strategické analýzy** – zde patří analýzy podnikového prostředí (SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil a atd.).
- **Kognitivní (myšlenkové) mapy** – grafický nástroj představující zobrazení jednotlivých faktorů rizika a jejich navzájem prolínajících vazeb. Tyto rizikové faktory se zapisují na list papíru a prostřednictvím orientovaných spojnic jsou vyobrazovány jejich vzájemné vazby. Spojnice vede z faktoru rizika na straně příčiny a šipka směřuje k faktoru na straně dopadu rizika. (Hnilica a Fotr, 2009, s. 29)

2.2 Analýza rizik

Cílem analýzy rizik je rozdělení rizik podle pravděpodobnosti výskytu a závažnosti důsledků na individuální funkcionální oblasti společnosti. Analýza rizik využívá dvě základní metody, a to kvalitativní nebo kvantitativní analýzu rizik. Mohou být použity zvlášť anebo také v kombinaci. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 532)

Kvalitativní metoda

Tyto metody popisují závažnost potenciálního dopadu, že určitá událost nastane. Pro kvalitativní metody je charakteristické, že se kvalifikace rizik pohybuje v určitém rozsahu (např. 0-10, nebo jsou určena pravděpodobností 0;1 nebo také mohou být vyjádřeny slovně malé, střední, velké). Tyto úrovně jsou stanoveny kvalifikovaným posouzením. (Smejkal a Rais, 2013, s. 112)

Z pohledu použití je pro hodnotitele jednodušší a rychlejší tato metoda, avšak její nevýhodou je nižší spolehlivost, protože kvalifikovaný odhad bývá častokrát zatížen subjektivitou. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 533)

Kvantitativní metoda

Kvantitativní analýza rizik pracuje na základě matematického výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Jejich provedení zabere více času a úsilí, avšak poskytují přesnější kvantifikaci rizik. Slabou stránkou těchto kvantitativních metod je náročnost na provedení a vysoce formalizovaný postup. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 533)

Kombinované metody

Zde jsou využívány číselné údaje, jejichž cílem je díky kvalitativnímu hodnocení přiblížení se co nejlépe k realitě oproti předpokladům, ze kterých vycházejí kvantitativní metody. (Smejkal a Rais, 2013, s. 112)

2.3 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik napomáhá minimalizovat pravděpodobnost poškození zdraví zaměstnanců, životního prostředí v souvislosti s prací a také pomáhá držet podnik konkurenceschopný a výkonný. (Metody hodnocení rizik, ©2002-2021)

Na základě analýzy rizik se zpracovává hodnocení a následný návrh opatření, který se uskutečňuje na principu posouzení daného rizika, jeho pravděpodobnosti výskytu a závažnosti důsledků. (Hnilica a Fotr, 2009, s. 84)

Podle výsledků se v této fázi formulují podnikové cíle a dochází k navrhnutí nových prevencí, popřípadě postupů pro zmírnění účinku. Rizikové faktory, eventuálně rizika, se řadí podle určitého významu pro firmu. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 536)

2.4 Eliminace rizik

Jedná se o velice důležitou fázi pro všechny podniky, jež chtějí být úspěšné, a které chtějí minimalizovat či eliminovat tyto pravděpodobnosti výskytu a závažnosti důsledku. Účelem řízení rizik je tedy předcházení možným nebo stávajícím problémům nebo negativním jevům, a tak se vyhnout krizovému řízení. Zamezit vzniku problému lze pomocí čtyř vzájemně provázaných fází, již výše uvedených: identifikací rizik, analýzou rizik, hodnocením rizik a zvládnutím rizik. (Eliminace rizik, ©2021)

3 SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK

Skórovací metoda představuje jednoduchou metodu, která se skládá ze tří fází: identifikace rizika, ohodnocení rizika a návrhu na opatření ke snížení rizika. Základem pro zpracování této metody je seznam hrozeb vycházejících ze čtyř nejdůležitějších oblastí rizik:

- technické,
- finanční,
- personální,
- a obchodní.

Každý rizikový faktor je ve skórovací metodě ohodnocen, jak výskytem rizikového faktoru, tak i jeho dopadem, a to prostřednictvím desetibodové stupnice. Ohodnocení rizik je prováděno projektovým týmem, kde každý jedinec hodnotí daně identifikované riziko podle subjektivního pocitu a stanoví odhad hodnoty nezávisle na ostatních. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 94)

Tabulka 1 Příklad tabulky pro ohodnocení rizika

Riziko č. 1.					
Ohodnocení rizika	1.	2.	3.	4.	Skóre (průměr)
Výskyt 1-10					
Dopad 1-10					
Ohodnocení rizika=průměr výskytu*průměr dopadu					

Následně je určeno výsledné skóre pomocí součinu pravděpodobnosti výskytu a pravděpodobnosti, kde se finální hodnota rizikového faktoru pohybuje mezi 1-100. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 94)

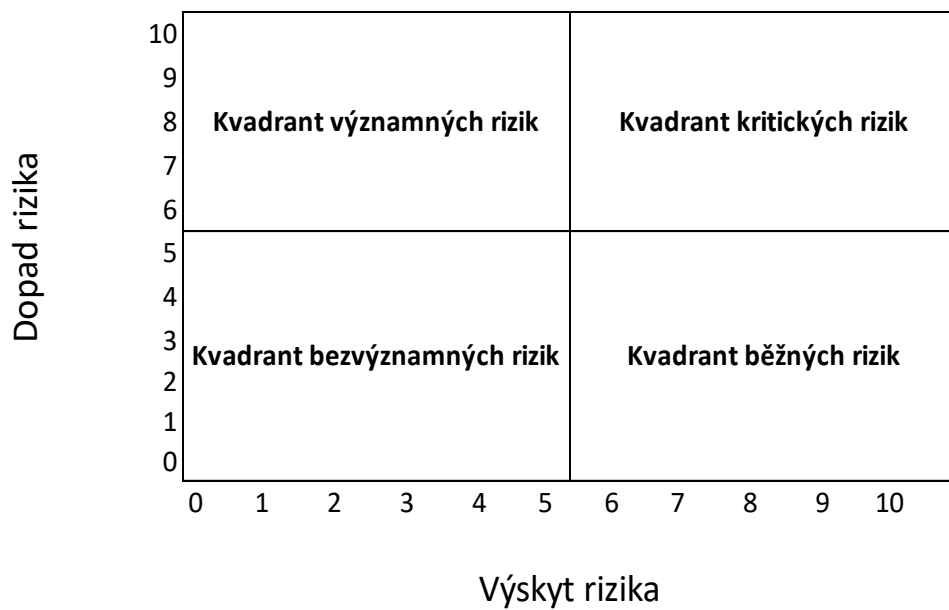
Tabulka 2 Rozsah hodnot rizikového faktoru

Vyhodnocení rizika	
Riziko	Rozpětí
Malé riziko	1-29
Střední riziko	30-59
Velké riziko	60-100

Na závěr je stanovena mapa rizik z finální hodnoty rizikových faktorů. Mapa rizik obsahuje dvojrozměrnou matici ve tvaru bodového grafu, který je rozdělen na čtyři kvadranty. Finální hodnoty identifikovaných rizikových faktorů jsou následně zaneseny do bodového grafu. (Doležal, Máchal a Lacko, 2012, s. 94)

Podle Doležala, Máchala a Lacka (2012, s. 94) se graf skládá z následujících kvadrantů:

- kvadrant významných rizik,
- kvadrant kritických rizik,
- kvadrant významných rizik,
- kvadrant běžných rizik.



Obr. 3 Mapa rizik skórovací metody

V grafu níže je prezentována situace, kdy je na mapě zaznačeno více případů.



Obr. 4 Mapa rizik s více případy

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Podnik Tradiční vdolečky byl založen v roce 2009 Petrou a Miroslavou Mikeskovou v malé rodinné pekárně v Zádveřicích u Zlína. Podnikání je provozováno na základě živnosti a zaměřuje se primárně na ruční výrobu tvarohových vdolečků. Zpočátku byly vdolečky vyráběny spíše v menších dávkách pro místní zákazníky. Díky velkému ohlasu zákazníků se jejich působení rozšířilo nejen do dalších regionů, ale k velké radosti i dokonce do zahraničí. Velmi často jsou zákazníky označovány za jedny z nejlepších ve Zlínském kraji a pochutnat si na nich mohly i slavné osobnosti jako například zpěvačka Eva Pilarová, herečka Jiřina Bohdalová, režisér Jiří Strach nebo zpěvák a muzikálový herec Pavel Vítěk. V zahraničí jsou velmi oblíbené ve Vídni, ale už se také dostaly do Anglie, Itálie, na Mallorcu a na Aljašku. Možnost ochutnat jedinečnou chuť vdolečků měli i obyvatelé Texasu. (Úvodní stránka, ©2021)



Zdroj: (Carda, ©2021a)

Obr. 5 Logo podniku

V současné době jsou tvarohové vdolečky nabízeny nejen na menší rodinné akce, ale rovněž i na velké rauty, svatby, firemní akce či k jiným příležitostem dle přání zákazníka. (O vdolečcích, ©2021)

Podnik také úzce spolupracuje s dalším členem rodiny, cukrářem Jiřím Mikeskou, který vlastní dortové studio. (Dortové studio, ©2021)

Cíle podniku

Podnik si klade za cíl nabízet takové produkty, které uspokojí chuťové pohárky i těch nejnáročnějších zákazníků, což se odráží v pečlivém výběru surovin. Jedině spokojený zákazník na základě kladných referencí doporučí podnik zákazníkovi dalšímu. Ne nadarmo se říká, náš zákazník, náš pán.

Pekárna by se dále chtěla prezentovat jako perspektivní podnik s potenciálem se neustále zlepšovat ve svém oboru, s čímž souvisí plánované rozšíření nabídky poskytovaných produktů. (Interní informace firmy, 2021)

4.1 Produkt

Svatební koláčky, nazývané jako „tradiční vdolečky“, jsou výjimečné především kvůli původní receptuře a přípravě zaručující jedinečnou a velmi jemnou chuť. Vdolečky jsou vyráběny ručně a jsou plněny tvarohem, rozinkami a povidly. (Úvodní stránka, ©2021)



Zdroj: (Carda, ©2021b)

Obr. 6 Tradiční vdolečky

Právě díky již zmíněné úzké rodinné spolupráci podniku s cukrářem Jiřím Mikeskou může být portfolio nabízených výrobků rozšířeno o:

- narozeninové dorty,
- svatební dorty,
- zákusky,
- sladký sweet bar vhodný pro oslavy či svatby. (Dortové studio, ©2021)

Produkty jsou vyráběny zásadně z kvalitních a čerstvých surovin. Ty jsou osobně vybírány a nakupovány tak, aby díky profesionálnímu zpracování tvořily dokonalý produkt, který bude nezapomenutelnou součástí slavnostní příležitosti každého zákazníka. (Interní informace firmy, 2021)

4.2 Cena

Cena je stanovena podle typu produktu v závislosti na použitých surovinách a náročnosti přípravy. Cena za vdoleček je určena za kus, zatímco u cukroví se bere cena za kilogram. V případě dortů je cena stanovena podle náročnosti, použité techniky a představ a přání zákazníka.

Pekárna si neúčtuje cenu za rozvoz a je tak v okolí Zádveřice-Zlín-Napajedla zdarma. (Interní informace firmy, 2021)

Tabulka 3 Cena nabízených produktů

Produkt	Cena	Typ balení	Cena za balení
Svatební koláček	5,50 Kč/ks	menší krabička plastová	5 Kč/ks
		větší krabička papírová	10 Kč/ks
Cukroví	530 Kč/kg	menší krabička plastová	5 Kč/ks
		větší krabička papírová	10 Kč/ks
Dorty	od 1000 Kč/ks dle náročnosti zákazníka	větší krabička papírová	10 Kč/ks

Zdroj: (vlastní zpracování dle ceníku podniku Tradiční vdolečky ze Zádveřic)

4.3 Komunikace se zákazníkem

Podnik ke komunikaci se zákazníky využívá komunikačních prostředků jako jsou webové stránky a sociální síť Facebook. K udržení kontaktu se zákazníky využívá rovněž i vizitek. Působí také v oblasti sponzoringu.

Webové stránky

Podnik si od svého počátku vede webové stránky, kde se nacházejí všechny potřebné informace pro zákazníka jako:

- umístění pekárny,
- představení vdolečků,
- jak a kde vdolečky objednat,
- fotografie vdolečků,
- kontakty.

Na stránkách je uveden rovněž i kontakt na dortové studio, kde si zákazník může objednat z nabídky zákusků a dortů. (Úvodní stránka, ©2021)



Zdroj: (Carda, ©2021)

Obr. 7 Webové stránky tradičních vdolečků ze Zádveřic

Sociální síť Facebook

Tradiční vdolečky na sociální síti Facebook působí od roku 2014 a lze je najít pod názvem „Tradiční vdolečky Zádveřice“. O provoz profilu a přidávání aktualit se starají vlastníci podniku. Zákazníci se zde mohou dozvědět základní informace o podniku nebo si prohlédnout fotografie nabízených vdolečků. Odkaz na facebookový profil je umístěn na webových stránkách.

V současnosti se facebookový profil může pyšnit 312 uživateli, jež profil sledují. Avšak aktivita na profilu v přidávání příspěvků byla zaznamenána naposledy na podzim v roce 2019. (Tradiční vdolečky Zádveřice, 04.05.2021; Interní informace firmy, 2021)

Vizitky

V případě osobního odběru vdolečků v pekárně dostanou zákazníci vždycky vizitku, kde je uvedený kontakt na majitele. Vizitky jsou zákazníkům předávány nejen pro informování o stavu objednávky, ale především pro případ, kdy by si zákazník chtěl vdolečky objednat znovu.

Vizitka obsahuje:

- telefon,
- internetové stránky,
- místo, kde se pekárna nachází. (Interní informace firmy, 2021)



Zdroj: (Interní informace firmy, 2021)

Obr. 8 Vizitka

Letáčky

Této formy propagace bylo využito pouze při zahájení podnikání a získání povědomí o pekárně. V současnosti nejsou využívány. (Interní informace firmy, 2021)

Sponzoring

Podnik působí také v oblasti sponzoringu a věnuje na různé kulturní akce v okolí Zádveřic (např. plesy, karnevaly a dětské dny) svoje jemné vdolečky. (Interní informace firmy, 2021)

Propagace ze strany zákazníků

Spokojený zákazník je tou nejlepší reklamou. Příkladem dobré reklamy, může být i propagace přímo u odběratele – prodejny Dary kraje, kde jsou vdolečky prodávány. Prodejna na vdolečky upozorňuje v různých akcích, ale také už jenom tím, že je prodává.

Svatební koláčky jsou velmi vyhledávané také při plánování svateb, a tak se jméno podniku velmi často vyskytuje i na svatebních portálech, kde se nevěsty dotazují na to, kde by mohly nejlepší svatební koláčky zakoupit. A právě spousta již vdaných nevěst na těchto portálech doporučuje tyto vdolečky. Kladné reference lze dohledat například na portálu www.beremese.cz. (Interní informace firmy, 2021)

4.4 Distribuce

Při výrobě vdolečků je zapotřebí mnoho surovin, které jsou nakupovány speciálně v obchodní společnosti Makro, z důvodu velkoobjemových položek. Pouze tvaroh je objednávan od jiného dodavatele, kde při větším objednávaném množství tvarohu je poskytována zákaznická sleva. (Interní informace firmy, 2021)

Tradiční vdolečky si lze zakoupit přímo v pekárně v Zádveřicích nebo po předchozí domluvě je možné využít rozvozu po okolí na trase Zádveřice-Zlín-Napajedla. Vdolečky je možné zakoupit také v kamenných prodejnách Dary Kraje a Potraviny Milka ve Zlíně. Nově jsou rovněž nabízeny v Bistrotéce Valachy v zrekonstruovaném Obchodním domě Prior ve Zlíně. (Interní informace firmy, 2021)



Zdroj: (Carda, ©2021b)

Obr. 9 Balení vdolečků

V jakém balení budou vdolečky dodávány, závisí na objednávaném množství. V případě menšího počtu kusů se vdolečky balí do plastových krabiček. V případě většího počtu kusů se vdolečky balí do klasických papírových krabic. (Interní informace firmy, 2021)

5 ANALÝZA KONKURENCE

Chce-li být firma úspěšná, je důležité, aby byla obeznámena se svou konkurencí. Jelikož se pekárna nachází v Zádveřicích u Zlína, za přímou konkurenci budou považovány známé pekárny disponující shodnou či obdobnou nabídkou produktů v okolí Zlína, Otrokovic a Uherského Hradiště.

Analýza konkurence bude vycházet převážně z dat získaných prostřednictvím internetových stránek nebo na základě emailové komunikace s danou firmou.

5.1 Pekařství Adam

Jedná se o rodinnou pekárnu založenou Alenou a Karlem Adamovými roku 1999 na místě bývalého pohostinství v obci Kašava. Tato pekárna se zaměřuje hlavně na výrobu svatebních koláčků a frgálů podle tradičních a osvědčených receptur. Pekárna pracuje pouze s čerstvými surovinami (tvaroh, vejce, droždí, máslo) a nepoužívá žádné náhražky, jako je tomu ve velkovýrobách. Od počátku svého působení klade důraz pouze na ruční práci.

Cena

Nevýhodou pro pekárnu Tradiční vdolečky ze Zádveřic je skutečnost, že poskytuje vdolečky za cenu vyšší než jeho konkurent. Cena za 1 ks vdolečku u Pekařství Adam je 4,-Kč, zatímco v zádveřické pekárně je možné si vdoleček zakoupit za 5,50 Kč/ks. Navíc oproti konkurentovi nenabízí frgálové výrobky. (Koláčky, ©2021; Frgály, ©2021)

Distribuce

Slabou stránkou Pekařství Adam je fakt, že neposkytuje možnost rozvozu koláčků a frgálů do místa bydliště zákazníka a zákazník si je tak může vyzvednout pouze osobně. (Koláčky, ©2021)

Webové stránky

Pekárna komunikuje se svými zákazníky pomocí internetových stránek, kde může zákazník najít všechny informace, které potřebuje:

- představení pekárny,
- informace o koláčcích (složení, fotografie, cena, objednávkový formulář),
- informace o frgálech (složení, fotografie jednotlivých nabízených druhů, cena, objednávkový formulář),

- kontakt na pekárnu. (O nás, ©2021)



Zdroj: (O nás, ©2021a)

Obr. 10 Pekařna Adam - Internetové stránky

Facebook

V současné době je velkou nevýhodou, že Pekařství Adam nemá na sociální síti Facebook vytvořený firemní profil, neboť vyhledávání prostřednictvím sociálních sítí je čím dál více populárnější.

Tabulka 4 Silné a slabé stránky – Pekařství Adam

Zhodnocení silných a slabých stránek konkurence - Pekařství Adam	
Silné stránky	Slabé stránky
Nabídka frgálových výrobků	Absence rozvozu
Cena za koláček	Absence sociálních sítí

Zdroj: (vlastní zpracování dle ceníku podniku Pekařství Adam)

5.2 Pekařství Javor

Největším konkurentem ve Zlínském kraji, poskytující také svatební koláčky, je pekařství Javor. Jedná se o pekárnu s dlouholetou tradicí na trhu. Pekárna se pyšní pestrým sortimentem výrobků, mezi něž patří chleby, běžné či jemné pečivo nebo koblihy. Ve zkoušení nových výrobků stále pokračuje.

Výroba vlčnovských vdolečků byla původně zahájena v pekárně v Drslavicích, avšak prostory pro výrobu těchto tradičních vdolečků neodpovídaly zcela představám. Proto jakmile se naskytla možnost odkoupení staré základní školy ve Vlčnově, tak pekárna ani minutu neváhala a budovu odkoupila a zrekonstruovala tak, aby odpovídala nárokům,

jež si potravinářský průmysl žádá. Výroba ve Vlčnově pak byla následně zahájena na jaře v roce 2008.

Dle tradiční receptury a s výpomocí místních tetiček doladřovali recepturu až do podoby dnešního pravého vlčnovského vdolečku. Do vdolečků se využívají tradiční suroviny, kde nechybí máslo, šlehačka ani sádlo. Vdolečky jsou vyráběny z jemného máslového převalovaného těsta, zdobené povidly a posypkou, uvnitř s tvarohovou náplní a rozinkami. Jsou charakteristické zlatavou barvou a typickou rumovou vůní. Prioritou pekárny je vyrábět ty nejkvalitnější produkty s cílem spokojených zákazníků. (Vlčnovské vdolečky, ©2021; O nás, ©2021b)

Cena a distribuce

Pekařství Javor nabízí vdoleček ve dvou gramážích. Zákazník si může zakoupit buď malý vlčnovský vdoleček o váze 23 g za cenu 7,-Kč/ks anebo už z názvu vyplývající větší, „vlčnovský vdolek“, o váze 70 g za cenu 12,-Kč/ks. V porovnání s Pekařstvím Javor je pro pekárnu v Zádveřicích zásadní informací to, že poskytuje vdolečky za cenu nižší než konkurence. (Naše nabídka, ©2021)

Zákazník si může vdolečky zakoupit osobně přímo v pekárně či v některé z jejich prodejen. Objednávky lze realizovat denně osobně na prodejně, telefonicky nebo prostřednictvím emailu. (Kontakt, ©2021b)

Výjimkou zde není ani možnost nákupu online přes e-shop, kde si zákazník do tzv. online košíku může zvolit požadované množství vdolečků, ale přidat i další výrobky, jež pekařství nabízí, a to v klidu a v pohodlí svého domova. Pekařství uvádí, že objednávky vyřizuje do dvou pracovních dní.

Při ceně objednávky přes e-shop nad 3000,-Kč je doprava zdarma. Realizuje-li zákazník objednávku v ceně nižší, Pekařství Javor si za poštovné a balné (do 5 kg) při dodání do 24 hodin od odeslání účtuje 231,40 Kč.

Zákazník si rovněž může zvolit i formu úhrady, a to buď bankovním převodem anebo hotově při dobírce. Při dobírce je však účtováno navíc 30,-Kč. (Basket, ©2021)

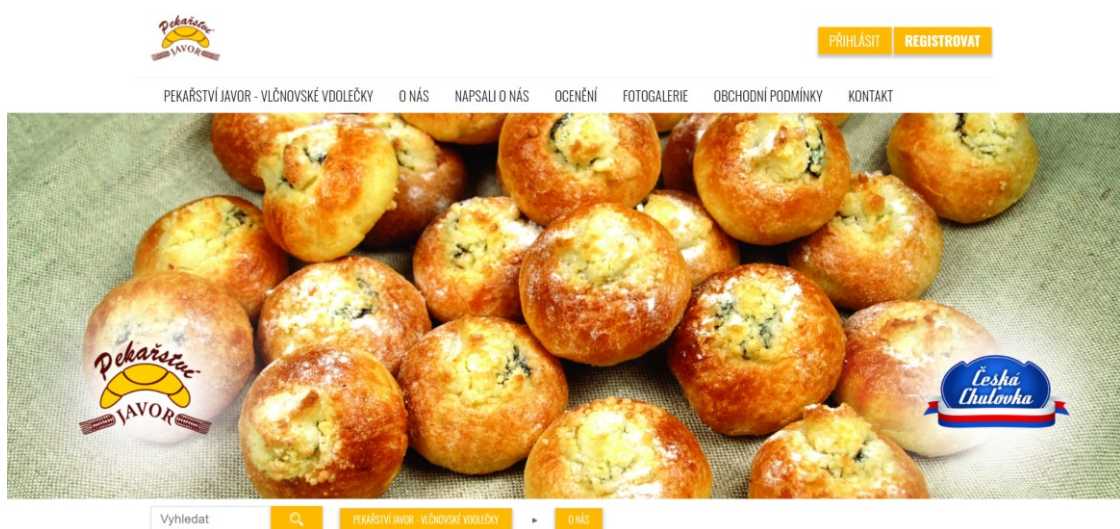
Webové stránky

I Pekařství Javor komunikuje se zákazníky prostřednictvím internetových stránek, kde se zákazník na pár kliknutí dozví všechno, co potřebuje. Na úvodní stránce lze najít

výběr různého sortimentu výrobků, které je možné zakoupit on-line přes e-shop, jak již bylo uvedeno výše.

V další záložce „O nás“ lze najít historii Pekařství Javor. Dále je možné si na stránkách také prohlédnout získané certifikáty a ocenění, fotografie vdolečků nebo předělání základní školy v krásnou pekárnu, jak ji známe dnes. Rovněž zde nechybí kontakt a pokyn k tomu, kde a jak vdolečky objednat. (O nás, ©2021b)

Webové stránky svým zákazníkům nabízí také možnost se registrovat jako stálý zákazník a mít tak přehled o nabízených akcích. (Registrace, ©2021)



Zdroj: (Vlčnovské vdolečky, ©2021)

Obr. 11 Internetové stránky Pekařství Javor

Facebook

I přesto, že spousta lidí tráví čas na sociálních sítích, ani Pekařství Javor nemá na sociální síti Facebook vytvořený firemní profil a může tak přicházet o potenciální zákazníky.

Tabulka 5 Silné a slabé stránky – Pekařství Javor

Zhodnocení silných a slabých stránek konkurence - Pekařství Javor	
Silné stránky	Slabé stránky
Zavedené zařízení	Vyšší cena vdolečku
Stálá klientela	Neorientuje se na svatební cukroví
Webové stránky včetně ceníků	Absence sociálních sítí
Oceněné pekařství	

Zdroj: (vlastní zpracování dle ceníku podniku Pekařství Javor)

5.3 Cukrárna U mlsné berušky

Mezi dalšího konkurenta patří cukrárna U mlsné berušky, která se zabývá výrobou vlnčovských vdolečků, zákusků a luxusních svatebních dortů. Nabízené výrobky pečou na objednávku. Pekárna se pyšní ruční výrobou z jemného převalovaného těsta, které je pouze z kvalitních surovin jako je máslo a šlehačka. Náplně jsou z čerstvého tvarohu, ořechů a máku bez použití hotových cukrářských směsí.

V nabídce můžeme nalézt:

- vdolečky,
- ořechovníky,
- makovníky,
- svatební dorty,
- realizaci sladkých barů. (O nás, ©2013)

Cena a distribuce

Z hlediska cenového srovnání nabízí cukrárna vdolečky za cenu o něco vyšší než pekárna v Zádveřicích. Cena se liší dle objednávaného množství:

- 1 až 499 ks – 6,80Kč/ks
- 500 až 999 ks – 6,70Kč/ks
- 1000 a více ks – 6,60Kč/ks

Objednávky lze realizovat buď telefonicky anebo prostřednictvím emailu. Doladění detailů veškerých objednávek je možné dle domluvy předem dořešit již osobně s majitelkou pekárny.

Cukrárna uvádí, že objednávky obvykle vyřizují do 3 až 5 pracovních dní. Upozorňuje však, že v případě sezóny a velkého pracovního vytížení, může takové vyřízení trvat i více než týden. (Kontakt, ©2013)

Webové stránky

Webové stránky jsou moderně a přehledně zpracované. Na úvodní stránce se prolínají různé fotografie svatebních dortů a vdolečků. V dolní části je umístěn odkaz na facebookový profil

podniku, telefonní číslo zvlášť pro objednání vdolečků a zvlášť pro objednání dortů a také kontakt na email. (Domů, ©2013)

Dále zde zákazníci mohou nalézt informace o podniku, vdolečcích a cukrářských výrobcích. Oko zákazníka jistě upoutá i pestrá fotogalerie již realizovaných výrobků. V záložce „Kontakty“ jsou uvedeny veškeré kontaktní údaje včetně mapy, jak se dostat do cukrárny U mlsné Berušky. (Kontakt, ©2013)



Zdroj: (Domů, ©2013)

Obr. 12 Internetová stránka – U mlsné berušky

Facebook

Předností cukrárny je, že na sociální síti Facebook má vytvořen firemní profil, jež se může pyšnit 3993 sledujícími. Na profilu má zákazník možnost najít více fotografií výrobků než na samotných webových stránkách a nechat se tak inspirovat pomocí realizovaných prací. V přidávání příspěvků je cukrárna velmi aktivní, dokonce zde realizuje i někdy soutěže. V případě, že z realizovaných objednávek zbydou nějaké dobroty navíc, snaží se je právě formou tohoto facebookového profilu udat. (U mlsné Berušky - vlčnovské vdolečky, dorty, 04.05.2021)

Tabulka 6 Silné a slabé stránky – U mlsné Berušky

Zhodnocení silných a slabých stránek konkurence – U mlsné Berušky	
Silné stránky	Slabé stránky
Zavedené zařízení	Vyšší cena vdolečku
Stálá klientela	
Moderní webové stránky včetně ceníků	
Aktivita na sociální síti	

Zdroj: (vlastní zpracování dle ceníku podniku U mlsné Berušky)

5.4 Pekařství na rozcestí – domácí pekařství Trnava

Pekařství se nachází v Trnavě na Zlínsku, kde už řadu let vyrábí pečivo nejvyšší kvality dle tradičních a ověřených receptur. Pekárna se pyšní širokým sortimentem výrobků a zákazníci zde mohou nalézt pečivo klasické, ale i krajové speciality, které k vizovickému regionu neodmyslitelně patří.

Součástí pekárny je i útulná cukrárna, takže si zákazníci mohou na výrobcích pochutnat přímo na místě u šálku dobré kávy či sklenky kvalitního vína. Zákazníci mají také možnost objednat domácí koláčky a oblíbené frgály třeba na svatební hostinu. (Úvodní stránka, ©2012; Cukrárna, ©2021)

K dispozici je i koloniál, kde je možné zakoupit veškeré potravinářské zboží jako jsou:

- čerstvé ovoce a zelenina,
- mléčné výrobky,
- uzeniny,
- potraviny a cukrovinky,
- pivo, nealko i alkoholické nápoje,
- sudové víno,
- denní tisk a cigarety. (Koloniál, ©2012)

Cena a distribuce

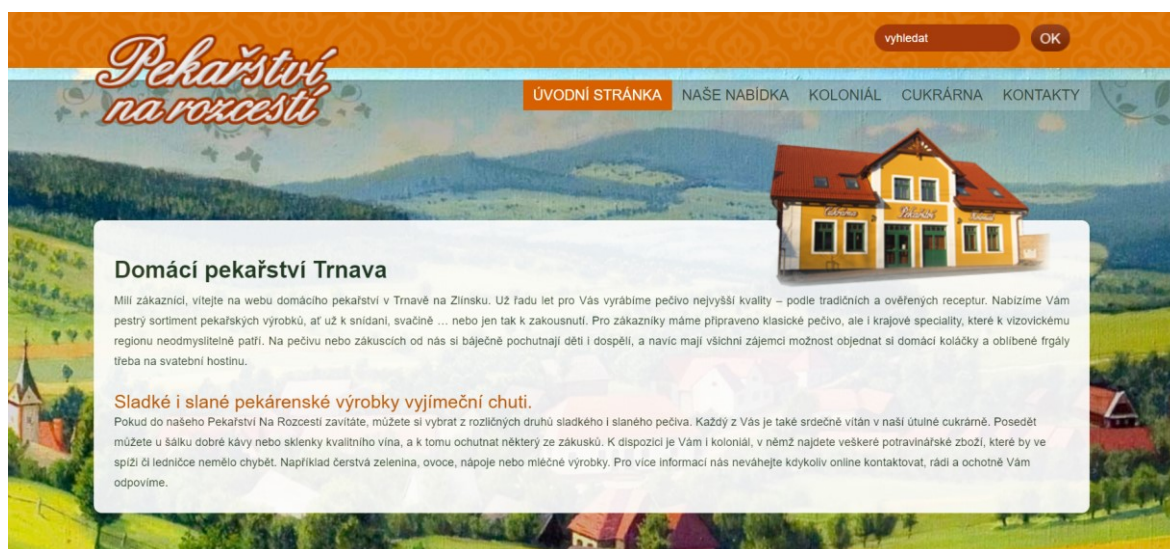
Informace ohledně ceny výrobků nejsou zákazníkům na webových stránkách dostupné. Má-li zákazník o vdolečky zájem a současně je pro něj rozhodující i cena, může pekárnu kontaktovat buď telefonicky anebo prostřednictvím e-mailu. Na základě e-mailové komunikace bylo zjištěno, že za 1 ks vdolečku si pekárna účtuje 6,90 Kč.

Jak již bylo uvedeno výše, výrobky lze zakoupit přímo v pekárně, cukrárně a pochutnat si na nich může zákazník přímo na místě anebo je možné si výrobky objednat dopředu pro případ větší hostiny.

Webové stránky

Internetové stránky jsou po vzhledové stránce tradičního designu s fotografiemi interiéru pekařství, cukrárny a koloniálu. Jednotlivé záložky dále představují jak samotnou pekárnu, tak cukrárnu a koloniál. Nechybí zde ani kontakt na pekárnu.

Na stránkách jsou umístěné také fotografie některých z nabízených výrobků, avšak nevýhodou je, že k nabízenému sortimentu výrobků není nikde dohledatelný ceník. (Úvodní stránka, ©2012)



Zdroj: (Úvodní stránka, ©2012)

Obr. 13 Internetové stránky - Pekařství na rozcestí

Má-li zákazník zájem o pravidelný odběr denní nabídky, může se vyplněním přiloženého kontaktního formuláře k požadovanému odběru tímto způsobem přihlásit. (Koloniál, ©2012)

Facebook

Na webových stránkách je sice umístěn odkaz na firemní profil na sociální síti Facebook, avšak po kliknutí se zobrazí informace, že obsah není dostupný. Firemní profil nelze dohledat ani přímo v hledáčku sociální sítě Facebook.

Tabulka 7 Silné a slabé stránky – Pekařství na rozcestí

Zhodnocení silných a slabých stránek konkurence – Pekařství na rozcestí	
Silné stránky	Slabé stránky
Příjemné prostředí	Vyšší cena koláčku
Součástí cukrárna i koloniál	Absence sociálních sítí
Vlastní výroba frgálů	Absence ceníků na internetových stránkách

Zdroj: (vlastní zpracování dle ceníku podniku Pekařství na rozcestí)

5.5 Svatební koláčky a frgály Otrokovice – Kvítkovice

Dalším konkurentem, který poskytuje svatební koláčky jako pekárna v Zádveřicích je pekárna známá pod názvem Svatební koláčky a frgály Otrokovice – Kvítkovice. Pekárna sídlí na frekventované hlavní křižovatce v Otrokovicích, v části Kvítkovice a disponuje malým parkovištěm. Velikost parkoviště pro větší klientelu může být nevýhodou. Zákazník se však do pekárny může dopravit i prostřednictvím autobusových a trolejbusových linek MHD, neboť se pekárna nachází v blízkosti zastávky MHD. (vlastní zpracování)

Velkou výhodou oproti pekárně ze Zádveřic je skutečnost, že sídlí na frekventované křižovatce a je tak každý den na očích velkému množství potenciálních zákazníků.

Pekárna se zabývá pečením svatebních koláčků a dvou druhů frgálů. Koláčky jsou vyráběny z 3x převalovaného těsta pravých másel a jsou plněny tvarohem a rozinkami. Frgál makový se skládá z těsta plněného tvarohem, avšak na povrchu se nachází vrstva makové směsi. Frgál povidlový se skládá také z těsta plněného tvarohem, a kde na povrchu frgálu je vrstva povidel. (Úvod, ©2021)

Cena a distribuce

Pekárna uvádí cenu za kus vdolečku 5,-Kč. Zákazník může realizovat minimální objednávku v množství 100 ks vdolečků anebo 2 ks frgálů. V případě potřeby lze zákazníkům dokáže vyjít vstříc a v případě vícero objednávek na stejný termín, je možno upéct i menší počet kusů nebo dle případné domluvy.

Kontaktovat pekárnu pro objednávku je možné telefonicky, emailem nebo prostřednictvím sociální sítě Facebook. Samotná pekárna doporučuje udělat objednávku minimálně 10 dní předem, následně totiž nezaručuje, že bude volný termín. Objednávku si zákazník může vyzvednout ve sjednaný termín na adrese pekárny, a to nejdříve po 12 hodině. (Úvod, ©2021; Ceník a kontakt, ©2021)

Webové stránky

Pekárna komunikuje se svými zákazníky prostřednictvím internetových stránek, kde jsou uvedeny všechny podstatné informace, jako přehled nabízených výrobků včetně ceny, fotografie výrobků a kontakty pro případnou objednávku.

Na webových stránkách se nachází také i odkaz na facebookový profil.



Vítejte na našich stránkách.

Zdroj: (Úvod, ©2021)

Obr. 14 Internetové stránky Svatební koláčky Otrokovice – Kvítkovice

Facebook

Pekárna má také založený facebookový účet, jehož prostřednictvím se zákazníci komunikuje. V současné době je evidováno 967 sledujících a jsou zde uvedeny aktuální informace, fotografie či realizované různé soutěže pro zákazníky. (Svatební koláčky a frgály Otrokovice - Kvítkovice, 04.05.2021)

Tabulka 8 Silné a slabé stránky – Svatební koláčky a frgály Otrokovice – Kvítkovice

Zhodnocení silných a slabých stránek konkurence – Svatební koláčky a frgály Otrokovice – Kvítkovice	
Silné stránky	Slabé stránky
Výborná dopravní dostupnost	Malé parkoviště
Bezplatné parkoviště	Hlučnost od hlavní silnice
Aktivita na sociální	Designově nepropracované webové stránky

Zdroj: (vlastní zpracování dle ceníku podniku Svatební koláčky a frgály Otrokovice - Kvítkovice)

6 PŘEDSTAVENÍ NOVÉHO VÝROBKU

Podnik, který se chce stále rozvíjet a být produktivní, nemůže zůstat u jednoho druhu výrobku. Aby se tedy mohl i nadále rozrůstat, musí umět reagovat na poptávku trhu pružně a využít nabízených příležitostí.

6.1 Produkt

Majitelé pekárny již delší dobu přemýšleli, jak zpestřit svou stávající nabídku, kde by se od konkurence odlišili originálním nápadem a tím tak získali nové zákazníky. Způsob, který si vybrala pekárna ze Zádveřic je tradiční formou inovace, a to konkrétně zavedení nové příchutě vdolečku. O nové chuti vdolečku pekárna již dlouho přemýšlela a rozhodla se na trh uvést vdoleček s náplní oříškovou. Oříšková náplň by se skládala z 80 % vlašských a 20 % lískových oříšků. Prostřednictvím nového druhu vdolečku pekárna očekává novou klientelu zákazníků a větší objem objednávek.

6.2 Cena a náklady

Při uvedení nového druhu vdolečku nesmí být opomenuto stanovení jeho ceny, neboť i ta bude hrát určitou roli v tom, zda si tento vdoleček zákazník opravdu zakoupí.

Výši ceny výrobku budou určovat následující faktory:

- cena konkurenčních výrobků,
- cena surovin,
- ostatní výrobní náklady (energie, voda, nájem, mzdy).

Podnik disponuje víceúčelovými mixéry, které jsou vhodné i pro výrobu nové oříškové náplně, a tak pekárna může ušetřené peníze zainvestovat do jiných oblastí, jako je například propagace. Z počátku než se oříškové vdolečky dostanou mezi zákazníky, hlavní roli bude stále hrát výroba tvarohových vdolečků. Vdolečky s oříškovou náplní budou vyráběny na zakázku. Jelikož budou oba druhy vdolečků vyráběny na stejných zařízeních, a aby se zamezilo dostání se alergenů do tvarohových vdolečků, bude nezbytné, aby výroba byla plánována v krocích. Prvně budou vyráběny vdolečky tvarohové, následně až vdolečky oříškové.

Stanou-li se vdolečky s ořechovou náplní s postupem času mezi zákazníky rovněž oblíbené jako vdolečky tvarohové, předpokládá se investice do dalších zařízení.

Oproti tvarohovému vdolečku, cena ořechů v dnešní době dosahuje vyšších nákladů. Pekárna svým zvykem nakupovat u obchodní společnosti MAKRO, které disponuje možností zakoupení všech potřebných surovin ve větším množství a na jednom místě, tak může zaznamenat vyšší nárůst nákladů za suroviny. Vysokou cenu oříšků se pekárna může snažit eliminovat nákupy od místních prodejců za výhodnější cenu, při dodržení kvality surovin. Zajímavou možností se v dnešní době ukazuje také internet, kde pomocí akcí na nákup zboží, lze ušetřit nemalé peníze, a ve většině případů při uskutečnění nákupu nad určitou částku, lze eliminovat poplatek za dopravu.

Pekárna se bude současně snažit stanovit cenu výrobku do takové výše, aby přinesl určitý (maximální) zisk a zároveň bude schopná počítat se změnou ceny během životního cyklu výrobku.

6.3 Distribuce

Nezbytné suroviny pro výrobu vdolečku s oříškovou náplní budou opět nakupovány v obchodní společnosti Makro, jak již bylo zmíněno z důvodu velkoobjemových položek. Pouze u oříšků je zvažován nákup od místních prodejců za výhodnější cenu, aby byly výrobní náklady, co nejnižší.

Vdolečky bude možné zakoupit přímo v pekárně v Zádveřicích anebo lze využít rozvozu po okolí na trase Zádveřice-Zlín-Napajedla. Předpokládá se, že budou rovněž dodávány do kamenné prodejny Dary Kraje a Potravin Milka ve Zlíně.

6.4 Komunikace se zákazníkem

Při zavedení nového výrobku na trh je důležité vybrat také vhodnou formu propagace za účelem sdělení dostatek informací o výrobku stávajícím, ale i potenciálním zákazníkům. Neodmyslitelnou součástí je také výběr správných komunikačních prostředků pro daný segment zákazníků. Pekárna zvolila takovou formu propagace, která zaujme zákazníky napříč všemi generacemi.

Nový vdoleček s oříškovou náplní bude propagován prostřednictvím těchto komunikačních kanálů:

- webových stránek,
- sociální sítě Facebook,
- a letáčků.

Současně se bude snažit podpořit prodej výrobku formou dárkových poukazů, množstevních slev či soutěží či reklamy u odběratele.

Webové stránky

Pekárna tradiční vdolečky ze Zádveřic komunikuje se zákazníky nejvíce prostřednictvím svých webových stránek. Nový oříškový vdoleček bude tedy nutné zavést do záložek „úvodní stránka“ a „o vdolečcích“ a současně do záložky „fotografie“ přidat fotografie nového oříškového vdolečku. Webové stránky jsou po designové stránce zpracovány jednoduše a přehledně a zákazník zde najde vše, co potřebuje. Cílem propagace na webových stránkách bude zajistit, aby zákazník byl o nové náplni vdolečku informován a přilákal ho tak k jeho koupi.

Sociální síť Facebook

Nová náplň vdolečku bude představena rovněž i prostřednictvím firemního profilu na sociální síti Facebook, kde stávající i potenciální zákazníci budou současně informováni i o dalších plánovaných akcích. Jelikož se jedná o moderní způsob komunikace, předpokládá se, že služby sociální sítě budou využívány spíše mladými lidmi a střední věkovou generací.

Letáčky

Letáčky ponесou všechny potřebné informace (cena, odběrná místa, kontakt, fotografie) pro oslovení stávajících i potenciálních zákazníků. Pro podporu prodeje bude na letáčcích současně umístěna informace o probíhající akci, kdy pro prvních 100 zákazníků bude při objednávce poskytována sleva 10 %. Tato forma propagace je zacílena na starší generaci upřednostňující klasické papírové letáčky před online prostředím internetu a sociálních sítí.

Množstevní slevy

U pekárny bude nově zaveden systém množstevních slev. To znamená, že při nákupu určitého množství vdolečků může být poskytována zákazníkovi odlišná cena. Platilo by se zde pravidlo, čím více nakoupíš, tím větší slevu získáš.

Dárkové poukazy

Novinkou bude možnost zakoupení dárkového poukazu na vdolečky, ale i na sortiment výrobků z dortového studia. Dárkové poukazy bude možné vystavit v částce 1000,-Kč, 2000,-Kč, 3000,-Kč či dle přání zákazníka. Dle získaných informací od majitelů pekárny tuto formu propagace přivítají spíše ženy, neboť často plánují rodinné oslavy či pohoštění pro svatebčany.

Soutěže

V rámci facebookového profilu budou v delším časovém horizontu probíhat různé soutěže pro zákazníky. Cílem soutěží bude přilákat více sledujících a tím i více potenciálních zákazníků. Soutěžící budou moci vyhrát dárkové poukazy určené pro nákup vdolečků.

Reklama u odběratele

Pro získání povědomí poskytne pekárna určitou část vdolečků s novou náplní také do partnerských kamenných prodejen. Prvně budou vdolečky nabízeny formou ochutnávek v prodejně zdarma, aby si získaly určitou skupinu zákazníků. V případě, že se nová náplň osvědčí, budou oříškové vdolečky dodávány do těchto prodejen tak, jako je tomu u vdolečků tradičních, tvarohových.

7 SWOT ANALÝZA

Pro zhodnocení silných a slabých stránek zavedení nového oříškového vdolečku byla zvolena SWOT analýza, která byla vypracována a řešena na základě týmového brainstormingu. Metoda dále poukazuje na hrozby, kterým produkt může v budoucnosti na trhu čelit a příležitosti, z nichž může těžit.

7.1 Analýza silných a slabých stránek - vnitřní prostředí

Shrnutí silných a slabých stránek je uvedeno v tabulce níže.

Tabulka 9 SWOT analýza silné a slabé stránky

Silné stránky - (Strengths)	Slabé stránky – (Weaknesses)
Cena	Náročné zhotovení výrobku
Oblíbenost napříč generacemi	Dražší suroviny na výrobu oříškového vdolečku
Vlastní know-how a receptura	Oříšky jako alergen
Originální náplň vdolečku	Nízké investice na propagaci

Silné stránky

Cena – vzhledem k tomu, že cena vdolečku je obecně nižší než u například nabízených ořechovníčků, tak by i cena vdolečku s jinou náplní byla stále nižší než u obdobných konkurenčních výrobků s oříškovou příchutí.

Oblíbenost napříč generacemi – je zde velká obliba vdolečků napříč různými generacemi od mladých teenagerů až po starší lidi.

Vlastní know-how a receptura – jedná se o základní kámen pro pečení vdolečků, kde díky tomu vyniká chuť vdolečků, která je u zákazníků tak oblíbená.

Originální náplň vdolečku – zachování tradičního designu vdolečku s novou oříškovou náplní.

Slabé stránky

Náročné zhotovení výrobku – náročnější výroba oříškového vdolečku s klasickým designem. Tvarohová náplň ve vdolečku drží lépe než náplň oříšková, a proto je nezbytné být při plnění oříškovou náplní opatrnější, aby si vdoleček zachoval klasický tvar.

Dražší suroviny na výrobu oříškového vdolečku – vlašské a lískové oříšky jsou oproti tvarohu dražší.

Oříšky jako alergen – zákazníci mohou být na oříšky alergičtí a tím je tak odradit od koupě výrobku.

Nízké investice na propagaci – pekárna nevynakládá velké úsilí do reklam a nejvíce spoléhá na zákazníky, kteří ho doporučí novým či potenciálním zákazníkům.

7.2 Analýza příležitostí a hrozeb - vnější prostředí

V tabulce níže jsou naopak uvedeny příležitosti a hrozby.

Tabulka 10 SWOT analýza příležitosti a hrozby

Příležitosti – (Opportunities)	Hrozby – (Threats)
Levnější dodavatelé surovin	Zdražení surovin od dodavatelů
Vstup na nový trh	Ztráta dodavatelů surovin
Rozšíření vdolečků do více kamenných prodejen	Zavedení obdobného výrobku na trh ze strany konkurence
Doporučení stávajících zákazníků novým zákazníkům	Propouštění zaměstnanců

Příležitosti

Levnější dodavatelé surovin – zajištění dodavatelů surovin za nižší cenu při stejné kvalitě, který může být velkou úsporou pro podnik z hlediska finančních nákladů. Uspořené finanční prostředky pak mohou být vynaloženy na jiných místech.

Vstup na nový trh – expanze produktu do více krajů, celé republiky, popřípadě zahraničí může být pro podnik zdrojem nových zákazníků a faktorem pro zvýšení zisku podniku.

Rozšíření vdolečků do více kamenných prodejen – propojení s více kamennými prodejny může pomoci zvýšit povědomí u zákazníků.

Doporučení stávajících zákazníků novým zákazníkům – bude-li stávající zákazník s výrobkem spokojen, doporučí ho dalším zákazníkům. Výrobek se tak více dostane do povědomí dalších zákazníků.

Hrozby

Zdražení surovin od dodavatelů – zdražení cen surovin odrážející se ve vyšší pořizovací ceně produktu.

Ztráta dodavatelů surovin – nezajištění dodávky surovin (např. uzavření obchodů z důvodu nouzového stavu) vedoucí k nemožnosti nakoupit suroviny, jež jsou pro výrobku vdolečku nezbytné. Například v případě výpadku dodavatele nasmlouvaných vlašských oříšků za zvýhodněnou cenu vzniká nutnost hledání nového dodavatele.

Zavedení obdobného výrobku na trh ze strany konkurence – zavede-li konkurence obdobný výrobek, může být tato skutečnost pro pekárnu hrozbou v tom, že by mohla přijít o určitou skupinu zákazníků.

Propouštění zaměstnanců – v případě ekonomické krize, kdy nebude zajištěn odbyt výrobků, mohou být zaměstnanci propouštěni.

7.3 Číselné vyhodnocení SWOT analýzy

Správné ohodnocení jednotlivých bodů, silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, je nezbytným podkladem pro nalezení správné strategie.

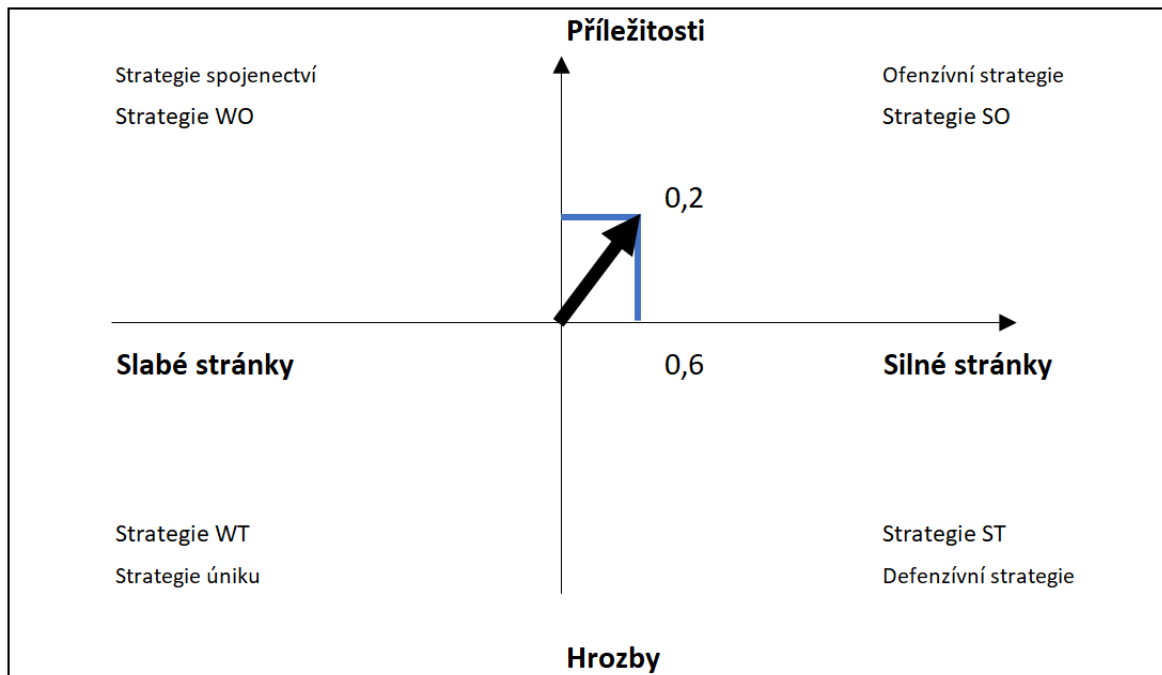
Dané body byly ohodnoceny dle váhy významnosti. Pro ohodnocení silných a slabých stránek bylo použito hodnocení na stupnici od 1 do 4. Číslo 1 značí nejnižší spokojenost a 4 naopak nejvyšší spokojenost. Pro příležitosti a hrozby byla použita stupnice od -1 do -4, kde -1 značí nejnižší nespokojenost a -4 nejvyšší nespokojenost. Následně byla vyhotovena bilance, která je rovna součtu výsledných hodnot vzniklých z vynásobení hodnocení a váhy. Na závěr bylo důležité sečíst vnější a vnitřní prostředí a hodnoty následně znázornit do grafu.

Tabulka 11 Číselné hodnocení SWOT analýzy

	HODNOCENÍ	VÁHA	BILANCE
SILNÉ STRÁNKY			
Cena	4	0,3	1,2
Oblíbenost napříč generacemi	4	0,3	1,2
Vlastní know-how a receptura	4	0,2	0,8
Originální náplň vdolečku	3	0,2	0,6
Součet		1	3,8
SLABÉ STRÁNKY			
Náročné zhotovení výrobku	-4	0,3	-1,2
Dražší suroviny na výrobu oříškového vdolečku	-4	0,3	-1,2
Oříšky jako alergen	-3	0,3	-0,9
Zkvalitnění stávajících kanálů u propagace	-3	0,1	-0,3
Součet		1	-3,6
PŘÍLEŽITOSTI			
Levnější dodavatelé surovin	4	0,1	0,4
Vstup na nový trh	3	0,1	0,3
Rozšíření vdolečků do více kamenných prodejen	4	0,4	1,6
Doporučení stávajících zákazníků novým zákazníkům	4	0,4	1,6
Součet		1	3,9
HROZBY			
Zdražení surovin od dodavatelů	-4	0,5	-2
Ztráta dodavatelů surovin	-3	0,1	-0,3
Zavedení obdobného výrobku na trh ze strany konkurence	-3	0,2	-0,6
Propouštění zaměstnanců	-2	0,2	-0,4
Součet		1	-3,3
Vnitřní prostředí (silné + slabé stránky)			0,2
Vnější prostředí (příležitosti + hrozby)			0,6

7.4 Diagram SWOT analýzy

Výsledkem SWOT analýzy jsou dvě kladná čísla. Pro grafické znázornění těchto výsledných hodnot byl zvolený diagram SWOT analýzy. Diagram znázorňuje výsledné hodnoty, podle kterých se určila finální koncová strategie.



Obr. 15 Diagram SWOT analýza

Výsledná strategie

V tomto případě vyšla jako koncová strategie, strategie ofenzivní, nazývaná též jako strategie útočná, kde převládají silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Znamená to, že oříškový vdoleček má plný potenciál na využití příležitostí prostřednictvím svých silných stránek.

Nejdříve je nezbytné dostat do povědomí zákazníků novou oříškovou náplň vdolečku. Tohoto cíle by mělo být dosaženo prostřednictvím reklamy na webových stránkách a Facebooku, různých akcí a rovněž i spoluprací se stávajícími kamennými prodejny. Cílené zaměření na trh je nevyhnutelnou součástí pro získání nových zákazníků. Čím více zákazníků bude spokojeno s novou oříškovou náplní, tím více se bude zvyšovat množství nových zákazníků.

8 SKOROVACÍ METODA A MATICE RIZIK

Za další analýzu byla zvolena skórovací (bodovací) metoda spolu s maticí rizik. Jedná se o jednu ze základních metod používanou při analýze rizik. Princip spočívá v hodnocení jednotlivých určených rizik. Následně se hodnotí pomocí stupnice 1-10 výskyt a dopad. Výskyt značí, jak často se může dané riziko naskytnout a dopad značí, jak by mohl být oříškový vdoleček daným rizikem postižen.

8.1 Identifikace rizik

Pomocí skórovací metody s mapou rizik bylo vybráno deset rizik, které budou předmětem analýzy. Jejich výběr byl uskutečněný na základě brainstormingu s majiteli pekárny a dostupných informací, kde byla identifikována rizika, viz. tabulka níže. Ohodnocení rizik se zúčastnili čtyři experti, kde tři byli interní pracovníci a jeden externí pracovník. V poslední fázi byla navržena opatření vedoucí ke snížení kritických a významných rizik.

Tabulka 12 Seznam rizik

Číslo	Riziko
1.	Nesprávně nastavená cena
2.	Nedostatečný marketing a propagace
3.	Špatně zvolený distributor surovin
4.	Nekvalitní suroviny pro výrobu
5.	Opomenuté segmenty potenciálních zákazníků
6.	Nedostatečné množství kapitálu
7.	Nedostatečná důvěra zákazníků v novou náplň
8.	Nesprávné načasování se vstupem na trh
9.	Nezájem o spolupráci ze strany kamenných prodejen
10.	Nedostatečné množství pracovníků

Každé vybrané riziko má specifické postavení ve skórovací tabulce s mapou rizik. Vyhodnocení rizik je rozděleno do tří skupin podle významnosti rizik na:

- malé riziko,
- střední riziko,
- a velké riziko.

Tabulka 13 Vyhodnocení rizika

Vyhodnocení rizika	
Riziko	Rozpětí
Malé riziko	1-29
Střední riziko	30-59
Velké riziko	60-100

8.2 Ohodnocení identifikovaných rizik

Zde jsou zobrazena rizika, které byly expertním týmem hodnoceny podle možnosti výskytu a velikosti dopadu.

Tabulka 14 Riziko č. 1 - Nesprávně nastavená cena

Riziko č. 1. Nesprávně nastavená cena					
Ohodnocení rizika	1.	2.	3.	4.	Skóre (průměr)
Výskyt 1-10	7	9	5	5	6,50
Dopad 1-10	9	10	9	9	9,25
Ohodnocení rizika=průměr výskytu*průměr dopadu					60,13

Tabulka 15 Riziko č. 2 - Nedostatečný marketing a propagace

Riziko č. 2. Nedostatečný marketing a propagace					
Ohodnocení rizika	1.	2.	3.	4.	Skóre (průměr)
Výskyt 1-10	7	8	4	5	6,00
Dopad 1-10	4	5	5	7	5,25
Ohodnocení rizika=průměr výskytu*průměr dopadu					31,50

Tabulka 16 Riziko č.3 - Špatně zvolený distributor surovin

Riziko č. 3. Špatně zvolený distributor surovin					
Ohodnocení rizika	1.	2.	3.	4.	Skóre (průměr)
Výskyt 1-10	5	4	4	5	4,50
Dopad 1-10	8	7	4	4	5,75
Ohodnocení rizika=průměr výskytu*průměr dopadu					25,88

Tabulka 17 Riziko č. 4 – Nekvalitní suroviny pro výrobu

Riziko č. 4. Nekvalitní suroviny pro výrobu					
Ohodnocení rizika	1.	2.	3.	4.	Skóre (průměr)
Výskyt 1-10	3	1	4	2	2,50
Dopad 1-10	6	8	9	9	8,00
Ohodnocení rizika=průměr výskytu*průměr dopadu					20,00

Tabulka 18 Riziko č. 5 – Opomenuté segmenty potenciálních zákazníků

Riziko č. 5. Opomenuté segmenty potenciálních zákazníků					
Ohodnocení rizika	1.	2.	3.	4.	Skóre (průměr)
Výskyt 1-10	5	6	4	7	5,50
Dopad 1-10	5	4	6	8	5,75
Ohodnocení rizika=průměr výskytu*průměr dopadu					31,63

Tabulka 19 Riziko č. 6 – Nedostatečné množství kapitálu

Riziko č. 6. Nedostatečné množství kapitálu					
Ohodnocení rizika	1.	2.	3.	4.	Skóre (průměr)
Výskyt 1-10	8	6	6	4	6,00
Dopad 1-10	3	5	4	5	4,25
Ohodnocení rizika=průměr výskytu*průměr dopadu					25,50

Tabulka 20 Riziko č. 7 – Nedostatečná důvěra zákazníků v novou náplň

Riziko č. 7. Nedostatečná důvěra zákazníků v novou náplň					
Ohodnocení rizika	1.	2.	3.	4.	Skóre (průměr)
Výskyt 1-10	6	3	4	5	4,50
Dopad 1-10	8	8	6	7	7,25
Ohodnocení rizika=průměr výskytu*průměr dopadu					32,63

Tabulka 21 Riziko č. 8 – Nesprávné načasování se vstupem na trh

Riziko č. 8. Nesprávné načasování se vstupem na trh					
Ohodnocení rizika	1.	2.	3.	4.	Skóre (průměr)
Výskyt 1-10	5	4	6	4	4,75
Dopad 1-10	6	7	7	5	6,25
Ohodnocení rizika=průměr výskytu*průměr dopadu					29,69

Tabulka 22 Riziko č. 9 – Nezáměr o spolupráci ze strany kamenných prodejen

Riziko č. 9. Nezáměr o spolupráci ze strany kamenných prodejen					
Ohodnocení rizika	1.	2.	3.	4.	Skóre (průměr)
Výskyt 1-10	1	3	2	2	2,00
Dopad 1-10	6	4	5	5	5,00
Ohodnocení rizika=průměr výskytu*průměr dopadu					10,00

Tabulka 23 Riziko č. 10 – Nedostatečné množství zákazníků

Riziko č. 10. Nedostatečné množství zákazníků					
Ohodnocení rizika	1.	2.	3.	4.	Skóre (průměr)
Výskyt 1-10	5	6	4	7	5,50
Dopad 1-10	5	4	6	8	5,75
Ohodnocení rizika=průměr výskytu*průměr dopadu					31,63

Na základě vyhodnocení jsou v tabulce níže identifikovaná rizika seřazena barevně dle jejich významnosti, kde:

- červená barva označuje velké riziko,
- oranžová barva označuje střední riziko,
- a zelená barva označuje nízké riziko.

Tabulka 24 Rizika dle ohodnocení

Číslo	Riziko	Ohodnocení
1.	Nesprávně nastavená cena	60,13
7.	Nedostatečná důvěra zákazníků v novou náplň	32,63
10.	Nedostatečné množství pracovníků	31,63
5.	Opomenuté segmenty potenciálních zákazníků	31,63
2.	Nedostatečný marketing a propagace	31,50
8.	Nesprávné načasování se vstupem na trh	29,69
3.	Špatně zvolený distributor surovin	25,88
6.	Nedostatečné množství kapitálu	25,50
4.	Nekvalitní suroviny pro výrobu	20,63
9.	Nezájem o spolupráci ze strany kamenných prodejen	10,00

Z tabulky výše je patrné, že ohodnocení s nejvyšší hodnotou dosáhlo riziko č. 1. – nesprávně nastavená cena. Pro pekárnu se tak stává zásadním poznatkem to, že pro získání zákazníků bude muset být cena zvolena velmi pečlivě, neboť by přemrštěná cena vdolečku mohla být pro velké procento zákazníků odrazující. Podle výsledku toto riziko dosáhlo nejvyšších hodnot pravděpodobnosti výskytu i nejvyšší míry dopadu mající významný vliv na novou náplň oříškového vdolečku.

Rizikům, která byla identifikována v oranžové oblasti, by pekárna rovněž měla věnovat pozornost, avšak nebudou mít již tak negativní dopad na nový vdoleček. Dopad bude spíše středního rázu, poněvadž hodnota pravděpodobnosti výskytu a hodnota dopadu nepřekračuje hodnotu 59 a jsou tak považovány za střední rizika.

V zelené oblasti se nachází rizika s malým negativním dopadem na celkový vdoleček. Hodnoty pravděpodobnosti výskytu a dopadu zde nepřekračují hodnotu 29.

8.3 Opatření ke snížení nebo odstranění rizik

Dále byla připravena tabulka s navrhovaným opatřením ke snížení nebo odstranění rizik.

Tabulka 25 Návrh opatření pro snížení nebo odstranění rizik

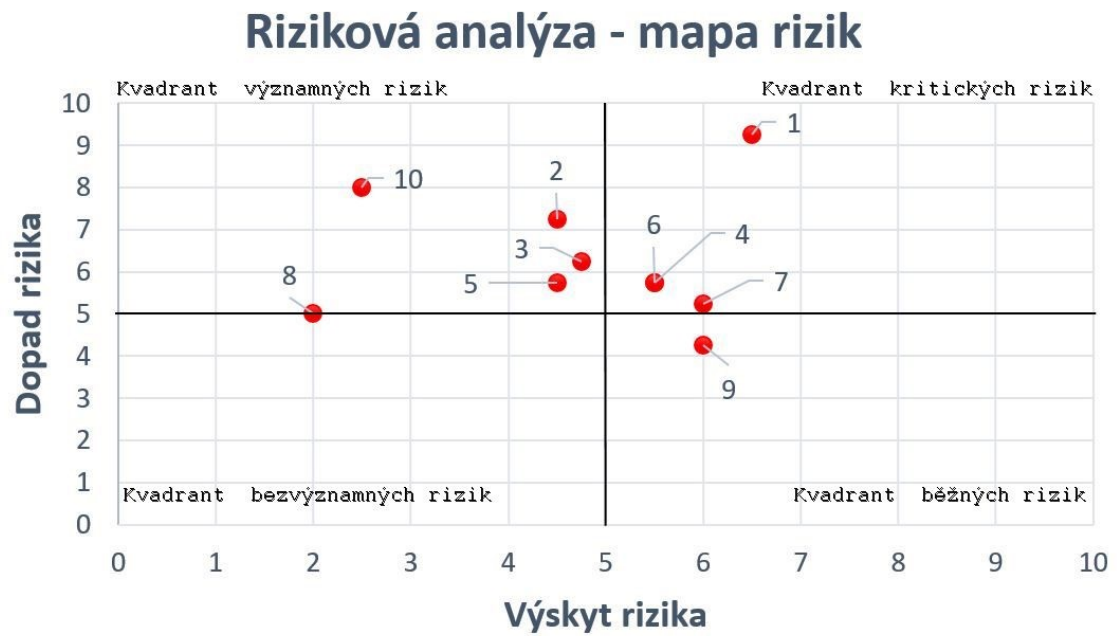
Číslo	Riziko	Opatření
1.	Nesprávně nastavená cena	Snížení ceny výrobních nákladů, zajištění levnějších surovin ve stejné či lepší kvalitě.
2.	Nedostatečný marketing a propagace	Reklama prostřednictvím jiných komunikačních kanálů, než byly doposud využívány. Např. billboardu u silnice, reklama v rádiu, účet na Instagramu
3.	Špatně zvolený distributor surovin	Zajištění náhradních dodavatelů v případě výpadku stávajících.
4.	Nekvalitní suroviny pro výrobu	Zajištění odběru surovin pouze od prověřených dodavatelů.
5.	Opomenuté segmenty potenciálních zákazníků	Zviditelnění prostřednictvím správně komunikované marketingové kampaně.
6.	Nedostatečné množství kapitálu	Půjčka od banky nebo rodiny.
7.	Nedostatečná důvěra zákazníků v novou náplň	Představení nové náplně veřejnosti formou ochutnávek, akcí a soutěží.
8.	Nesprávné načasování se vstupem na trh	Provedení analýzy trhu, zákazníků, konkurence.
9.	Nezájem o spolupráci ze strany kamenných prodejen	Vyjednat spolupráci s více kamennými prodejny a zajistit do budoucnosti smlouvy pro stálý odběr vdolečků.
10.	Nedostatečné množství pracovníků	V případě absence zaměstnanců zajistit členy rodiny pro výpomoc do doby, než bude možné opět zaměstnat nové pracovníky.

8.4 Mapa rizik

Mapa rizik znázorňuje rizika do čtyř kvadrantů následovně:

- Kvadrant bezvýznamných rizik nezahrnuje žádné riziko.
- Kvadrant běžných hodnot rizik zahrnuje riziko číslo 9.
- Kvadrant významných hodnot rizik zahrnuje rizika s čísly 2, 3, 5 a 10.
- Kvadrant kritických hodnot rizik zahrnuje rizika s čísly 1, 4, 6 a 7.

Jedno riziko ve výsledcích uvedeno není, protože nespadá jednoznačně do jednoho ze čtyř kvadrantů. Konkrétně se jedná o riziko číslo 8.



Obr. 16 Mapa rizik

9 VYHODNOCENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Doposud v pekárně v Zádveřicích nebyly prováděny žádné analýzy. Proto bude pekárně doporučeno provádět analýzu konkurence alespoň 1x ročně, tak aby byla její nabídka konkurence schopná a měla celkový přehled o tom, co konkurenční podniky mají v plánu realizovat a za jakou cenu.

Z **analýzy konkurence** bylo zjištěno, že konkurenti, jež byly předmětem analýzy, zákazníkům nabízí vdolečky plněné pouze tvarohovou náplní. Jinými náplněmi jsou plněny odlišné typy výrobků, jako jsou například ořechovničky nebo makovničky podobné tzv. hřebínkům z listového těsta, které jsou v pekárnách běžně dostupné k zakoupení. Konkurenti dále nabízí s jinou náplní také frgály. Tyto produkty jsou však svou velikostí značně větší a nelze je tak považovat za „jednohubkové“ sladké pečivo, jež si zákazníci obvykle objednávají na svatební hostiny či oslavy.

Lze tedy konstatovat, že uvede-li zádveřická pekárna na trh nový výrobek v podobě vdolečku s oříškovou náplní, bude se jednat o jedinečný výrobek, jež nemá ve Zlínském kraji konkurenci.

Co se týká ceny nabízených vdolečků, pekárna v Zádveřicích se řadí mezi střední cenovou kategorii. Nenabízí totiž vdolečky ani jako nejlevnější, ale ani ne za přemrštěnou cenu. Nižší cena za vdoleček byla identifikována pouze u Pekařství Adam a vdolečků z Otrokovic – Kvítkovic. Pro stanovení ceny vdolečku s oříškovou náplní by tedy mělo být základním vodítkem to, že by cena neměla být vyšší než cena vdolečku s tvarohovou náplní u konkurentů, jež vdoleček nabízí za podstatně vyšší cenu než pekárna v Zádveřicích.

Dále bylo zjištěno, že někteří z konkurentů působí na sociální síti Facebook velmi aktivně. Přidávají příspěvky formou aktuálních fotografií výrobků nebo chtějí zákazníkům sdělit, co je u nich nového. Dokonce pro zákazníky realizují různé soutěže o jejich produkty, případně o dárkové poukazy na nákup jejich produktů. Z toho důvodu by majitelé zádveřické pekárny měli zvážit, zda firemní profil pekárny na Facebooku neoživí přidáváním aktuálních příspěvků a konáním zajímavých soutěží. Investovaný čas do zvelebení profilu jistě přinese spoustu nových zákazníků, kteří mohou firemní profil doporučit dále mezi svou rodinu, přátele a známé.

Cílem **SWOT analýzy** bylo identifikovat silné a slabé stránky oříškové vdolečku a současně také příležitosti a hrozby, kterým může čelit. Identifikované body v jednotlivých kategoriích

(silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby) byly následně ohodnoceny podle určené stupnice a byla jim přidělena váha, kde jejichž vynásobením vznikla finální hodnota. V závěru byly za dané kategorie finální hodnoty sečteny a zaznačeny do diagramu, kde byla zobrazena výsledná strategie. Pro oříškový vdoleček byla určena jako výsledná strategie strategie SO (strength opportunities), jinak nazývaná jako strategie ofenzivní.

Strategie SO je založena na převaze silných stránek nad slabými a příležitostí nad hrozbami. Pro nový vdoleček s oříškovou náplní to znamená, že může využít vstupu na nový trh. Obzvláště v dnešní době, kdy v důsledku pandemie koronaviru jsou zakázány hostiny, svatby a různé společenské akce, které po rozvolnění opatření budou přispívat cíli prosadit se pomocí jedinečného designu s novou náplní jako standard po vzoru tvarohového vdolečku ve Zlínském kraji. V případě úspěchu se pekárna nebrání vizi rozšíření nového produktu i do dalších krajů.

Pro analyzování a využití **skórovací metody s mapou rizik** bylo zvoleno deset rizik. Pro každé riziko byla vytvořena tabulka, kde tým čtyř hodnotitelů podle dostupných zdrojů a vlastního uvážení ohodnotil jednotlivá rizika. Na základě vynásobení průměru výskytu a průměru dopadu v jednotlivých tabulkách rizik bylo identifikováno jedno vysoké riziko, pět rizik středního charakteru a čtyři malá rizika. Poté byla vytvořena tabulka s navrhovaným opatřením ke snížení nebo odstranění každého z rizikových faktorů.

Mapa rizik znázornila rizika do čtyř kvadrantů, kde nejvíce hrozeb bylo zaznamenáno v kvadrantu významných rizik (nedostatečný marketing a propagace, špatně zvolený distributor surovin, opomenuté segmenty potenciálních zákazníků, nedostatečné množství pracovníků) a kritických rizik (nesprávně nastavená cena, nekvalitní suroviny pro výrobu, nedostatečné množství kapitálu, nedostatečná důvěra zákazníků v novou náplň). V kvadrantu běžných rizik bylo identifikováno pouze jedno riziko, a to riziko týkající se nezájmu o spolupráci ze strany kamenných prodejen. Jedno z rizik také jednoznačně nespádalo do jednoho z daných kvadrantů (nesprávné načasování se vstupem na trh).

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zpracovat analýzu rizik při zavádění nového produktu na trh, a to konkrétně vdolečku s ořechovou náplní, pro pekárnu nacházející se v Zádveřicích u Zlína.

V první fázi byla na základě studia odborné literatury zpracována teoretická část, která se stala základem pro vypracování části praktické. V teoretické části byly vysvětleny pojmy týkající se marketingové strategie, marketingových analýz a marketingového mixu. Neodmyslitelnou částí této práce byla i charakteristika řízení a analýz rizik, které fungují jako proces tvorby opatření při eliminaci stávajících nebo budoucích hrozeb.

Dále byla zpracována část praktická, kde v úvodu byla představena pekárna, portfolio nabízených výrobků a služeb a její současné působení na trhu. Následně byla provedena analýza konkurence, jež vycházela převážně ze zdrojů dostupných z webových stránek a informací získaných prostřednictvím emailové komunikace s danou pekárnou. Poté byla vypracována analýza SWOT, která poukázala na skutečnost, že pekárna může využít svých silných stránek a příležitostí k uvedení nového výrobku na trh. Jako poslední bylo využito skórovací metody s mapou rizik, kde po identifikaci jednotlivých rizik, byla daná rizika ohodnocena a zařazena do příslušných kvadrantů dle významnosti. Pro daná rizika byla následně vybrána opatření ke snížení či jejich odstranění.

Závěr této bakalářské práce byl orientován na návrhy a doporučení vyplývající z provedených analýz.

Vypracování bakalářské práce pro mě bylo přínosem, neboť jsem mohl využít doposud nabytých informací získaných studiem a zkušeností z praxe. Věřím, že hlavní cíl této bakalářské práce byl splněn, a že pro pekárnu v Zádveřicích bude přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.

DOHNALOVÁ, Zuzana, 2007. *Mikroekonomie pro bakalářské studium*. Vyd. 3., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-571-8.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4742-755.

GUINN, Alan, Oldřich KRATOCHVÍL, Iveta HASHESH, Václav STRŽÍTESKÝ a Jan ŠÍMA, 2007. *Strategický management*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Kunovice: Evropský polytechnický institut. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7314-125-7.

HNILICA, Jiří a Jiří FOTR, 2013. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2560-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLES a Richard WHITTINGTON, 2008. *Exploring corporate strategy*. [8.vyd.]. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-71191-9.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-247-5869-5.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

KOTLER, Phillip a Kevin Lane KELLER, 2012. *Marketing management*. [14.vyd.]. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-210292-6.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Vyd. 3., upr. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

PALMER, Adrian, 2012. *Introduction to marketing: theory and practice*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press. 542 s. ISBN 978-0-19-960213-1.

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

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2018. *Marketing - cesta k trhu* [online]. 4. upravené vydání. Brno: VŠPP [cit. 2020-12-27]. ISBN 978-80-86847-81-8. Dostupné z:
<http://www.marketingsvetlik.cz/knihy/Marketing%20-%20cesta%20k%20trhu%20-%20Jaroslav%20Svetlik.pdf>

ŠTĚDRONĚ, Bohumír, Eva ČÁSLAVOVÁ, Miroslav FORET, Václav STRÍTESKÝ a Jan ŠÍMA, 2018. *Mezinárodní marketing*. 2., přepracované a rozšířené vydání. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-441-4.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

Eliminace rizik, ©2021. *Acsoffice s.r.o* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z:

<https://acsoffice.cz/reseni/eliminace-rizik/>

O nás, ©2021a. *Adam svatební koláčky a frgály* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z:

<http://svatebni-kolacky-frgaly.cz/>

Koláčky, ©2021. *Adam svatební koláčky a frgály* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z:

<http://svatebni-kolacky-frgaly.cz/>

Frgály, ©2021. *Adam svatební koláčky a frgály* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z:

<http://svatebni-kolacky-frgaly.cz/>

Metody hodnocení rizik, ©2002-2021. *Bozpinfo* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z:

<https://www.bozpinfo.cz/metody-hodnoceni-rizik>

Požizek, Jan, 2019. Výběr strategie. *Bridge* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z:

<https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>

Svatební koláčky a frgály Otrokovice - Kvítkovice, 2021. *Facebook* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Svatebn%C3%AD-kol%C3%A1%C4%8Dky-a-frg%C3%A1ly-Otrokovice-Kv%C3%ADtkovice-1050897051733826/>

Tradiční vdolečky Zádveřice, 2021. *Facebook* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné

z: <https://www.facebook.com/Tradi%C4%8Dn%C3%AD-vdole%C4%8Dky-Z%C3%A1dve%C5%99ice-289322071234548/>

U mlsné Berušky - vlčnovské vdolečky, dorty, 2021. *Facebook* [online]. [cit. 2021-5-4].

Dostupné z: https://www.facebook.com/umlsneberusky/?ref=page_internal

Náklady, výnosy a zisk, ©2021. *Gymnázium Milevsko* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné

z: <https://www.gymnazium-milevsko.cz/naklady-vynosy-a-zisk>

TRADIČNÍ VDOLEČKY, 2021. *Interní informace firmy. Zádveřice* [Telefonát, osobní rozhovor, email].

Analýza, 2013. *ManagementMania* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/analyza>

Příjmy a výnosy, 2015. *ManagementMania* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/prijmy-a-vynosy>

Situační analýza 5C, 2016. *ManagementMania* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/situacni-analyza>

Výdaje vs náklady (Expenses vs Costs), 2019. *ManagementMania* [online]. [cit. 2021-5-4].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozdil-vydaje-naklady>

Pekařství Javor - vlcnovské vdolečky, ©2021. *Pekařství Javor* [online]. [cit. 2021-5-4].

Dostupné z: <https://www.vlcnovske-vdolecky.cz/>

O nás, ©2021b. *Pekařství Javor* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z:

<https://www.vlcnovske-vdolecky.cz/o-nas/>

Kontakt, ©2021. *Pekařství Javor* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z:

<https://www.vlcnovske-vdolecky.cz/kontakt/>

Registrace, ©2021. *Pekařství Javor* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z:

<https://www.vlcnovske-vdolecky.cz/user/register?reg=1>

Basket, ©2021. *Pekařství Javor* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z:

<https://www.vlcnovske-vdolecky.cz/user/basket>

Úvodní stránka, ©2012. *Pekařství na rozcestí* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z:

<https://pekarstvinarozcesti.cz/cs/>

Koloniál, ©2012. *Pekařství na rozcestí* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z:

<https://pekarstvinarozcesti.cz/cs/kolonial/>

Cukrárna, ©2012. *Pekařství na rozcestí* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z:

<https://pekarstvinarozcesti.cz/cs/cukrarna/>

Úvod, ©2021. *Svatební koláčky a frgály* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z:

<https://svatebnikolacky-otrokovice.webnode.cz/>

Fotografie, ©2021. *Svatební koláčky a frgály* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z:

<https://svatebnikolacky-otrokovice.webnode.cz/o-nas/>

Ceník a kontakt, ©2021. *Svatební koláčky a frgály* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z:

<https://svatebnikolacky-otrokovice.webnode.cz/kontakt/>

CARDA, Ondřej. ©2021a. Logo podniku. In: *Tradiční vdolečky svatební koláčky ze*

Zádveřic [online]. [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <http://svatebnikolacky.com/>

CARDA, Ondřej. ©2021b. Foto. In: *Tradiční vdolečky svatební koláčky ze*

Zádveřic [online]. [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <http://svatebnikolacky.com/fotogalerie.htm>

CARDA, Ondřej, ©2021. Úvodní stránka. In: *Tradiční vdolečky svatební koláčky ze Zádveřic* [online]. [cit. 2021-04-12]. Dostupné z:

<http://www.svatebnikolacky.com/index.htm>

CARDA, Ondřej, ©2021. O vdolečkách. *Tradiční vdolečky svatební koláčky ze Zádveřic* [online]. [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: [http://www.svatebnikolacky.com/vdolecky-](http://www.svatebnikolacky.com/vdolecky-kolacky.htm)

[kolacky.htm](http://www.svatebnikolacky.com/vdolecky-kolacky.htm)

CARDA, Ondřej, ©2021. Dortové studio. *Tradiční vdolečky svatební koláčky ze Zádveřic* [online]. [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <http://www.svatebnikolacky.com/dorty.htm>

CARDA, Ondřej, ©2021. Fotografie. In: *Tradiční vdolečky svatební koláčky ze Zádveřic* [online]. [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <http://www.svatebnikolacky.com/fotogalerie.htm>

O nás, ©2013. *U mlsné Berušky vlčnovské vdolečky cukrářské výrobky* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z: <https://www.umlsneberusky.com/o-nas>

Domů, ©2013. *U mlsné Berušky vlčnovské vdolečky cukrářské výrobky* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z: <https://www.umlsneberusky.com/>

Kontakt, ©2013. *U mlsné Berušky vlčnovské vdolečky cukrářské výrobky* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z: <https://www.umlsneberusky.com/kontakt>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Atd A tak dále

g gram

HDP Hrubý domácí produkt

Kč Koruna česká

Kg Kilogram

Ks kus

MHD Městská hromadná doprava

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Proces plánování.....	12
Obr. 2 Proces zavedení nového produktu na trh.....	16
Obr. 3 Mapa rizik skórovací metody	33
Obr. 4 Mapa rizik s více případy	34
Obr. 5 Logo podniku.....	36
Obr. 6 Tradiční vdolečky	37
Obr. 7 Webové stránky tradičních vdolečků ze Zádveřic.....	39
Obr. 8 Vizitka	40
Obr. 9 Balení vdolečků	41
Obr. 10 Pekárna Adam - Internetové stránky	43
Obr. 11 Internetové stránky Pekařství Javor.....	45
Obr. 12 Internetová stránka – U mlsné berušky	47
Obr. 13 Internetové stránky - Pekařství na rozcestí.....	49
Obr. 14 Internetové stránky Svatební koláčky Otrokovice – Kvítkovice.....	51
Obr. 15 Diagram SWOT analýza.....	60
Obr. 16 Mapa rizik.....	67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Příklad tabulky pro ohodnocení rizika.....	32
Tabulka 2 Rozsah hodnot rizikového faktoru.....	32
Tabulka 3 Cena nabízených produktů	38
Tabulka 4 Silné a slabé stránky – Pekařství Adam.....	43
Tabulka 5 Silné a slabé stránky – Pekařství Javor.....	45
Tabulka 6 Silné a slabé stránky – U mlsné Berušky.....	48
Tabulka 7 Silné a slabé stránky – Pekařství na rozcestí	50
Tabulka 8 Silné a slabé stránky – Svatební koláčky a frgály Otrokovice – Kvítkovice.....	51
Tabulka 9 SWOT analýza silné a slabé stránky	56
Tabulka 10 SWOT analýza příležitosti a hrozby.....	57
Tabulka 11 Číselné hodnocení SWOT analýzy	59
Tabulka 12 Seznam rizik	61
Tabulka 13 Vyhodnocení rizika.....	62
Tabulka 14 Riziko č. 1 - Nesprávně nastavená cena	62
Tabulka 15 Riziko č. 2 - Nedostatečný marketing a propagace	62
Tabulka 16 Riziko č.3 - Špatně zvolený distributor surovin	63
Tabulka 17 Riziko č. 4 – Nekvalitní suroviny pro výrobu	63
Tabulka 18 Riziko č. 5 – Opomenuté segmenty potenciálních zákazníků	63
Tabulka 19 Riziko č. 6 – Nedostatečné množství kapitálu.....	63
Tabulka 20 Riziko č. 7 – Nedostatečná důvěra zákazníků v novou náplň	63
Tabulka 21 Riziko č. 8 – Nesprávné načasování se vstupem na trh.....	64
Tabulka 22 Riziko č. 9 – Nezáměr o spolupráci ze strany kamenných prodejen	64
Tabulka 23 Riziko č. 10 – Nedostatečné množství zákazníků	64
Tabulka 24 Rizika dle ohodnocení	65
Tabulka 25 Návrh opatření pro snížení nebo odstranění rizik.....	66