

# **Analýza konkurenčního prostředí společnosti XY**

Tereza Šimečková

---

Bakalářská práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza Šimečková**  
Osobní číslo: **M160061**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu zabývající se problematikou konkurence.
- Vysvětlete analýzu PEST, SWOT analýzu a Porterův pěti faktorový model.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte firmu XY.
- Analyzujte jednotlivé konkurenty na základě stanovených kritérií.
- Porovnejte konkurenční firmy s firmou XY.
- Navrhněte doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy XY.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

**BOUČKOVÁ, Jana a kol. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 8071795771.**

**JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.**

**KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. 6. vyd. Praha: Grada, 2004, 864 s. ISBN 80-247-0513-3.**

**KOTLER, Philip a kol. Moderní marketing. 4. vyd. Praha: Grada, 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.**

**MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.**

**SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.**

**ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009, 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Iva Svačinová**  
EXT.

Datum zadání bakalářské práce: **26. března 2018**

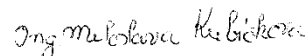
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 26. března 2018



Mgr. Pavel Hýl  
zast. děkan

L.S.



Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.  
zast. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## Prohlašuji, že

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

## Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně .....

.....

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá problematikou analýzy konkurenčního prostředí firmy XY. V teoretické části jsou uvedeny poznatky o konkurenci, konkurenčním prostředí, o analýze konkurence, o prostředí podniku a také které faktory mohou podnik ovlivňovat. Dále je vysvětlena PEST analýza, SWOT analýza a Porterův pěti faktorový model.

Praktická část popisuje firmu XY, poté jsou představeni hlavní konkurenti firmy. Následuje porovnávání konkurence podle různých hledisek. Poté je vypracována PEST analýza, Porterův pěti faktorový model a SWOT analýza. Na základě zjištěných výsledků jsou vypracovány návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti a komunikace se zákazníkem firmy XY.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, PEST analýza, Porterův pěti faktorový model, SWOT analýza

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with the competitive environment analysis of the company XY. The theoretical part presents basic terminology about competition, competitive environment, competition analysis, business environment. It explains which factors can influence the company. Further, PEST analysis, SWOT analysis and the Porter five forces model are explained.

The practical part describes the company XY, then its main competitors are introduced. The following part compares the competitors according to different criteria. The work further contains PEST analysis, SWOT analysis and the Porter five forces model. Based on the findings suggestions are created for competitiveness increase and better communication with the customer for the company XY.

Keywords: competition, competitiveness, PEST analysis, Porter's analysis, SWOT analysis

**Motto:** „*Pokud chcete být nenahraditelní, musíte být odlišní.*“

*Coco Chanel*

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych chtěla poděkovat všem, kteří mi při psaní této bakalářské práce jakýmkoliv způsobem pomohli. Především Ing. Miloslavě Kubičkové, Ph.D. za věnovaný čas, poskytnutí cenných rad a připomínek. Zároveň bych ráda poděkovala vedení Regionálních farmářských potravin Z DĚDINY za poskytnuté informace a vstřícný přístup.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 KONKURENCE</b> .....	<b>13</b>
1.1 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ .....	15
1.2 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	15
1.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	16
<b>2 PROSTŘEDÍ PODNIKU</b> .....	<b>18</b>
2.1 MIKROPROSTŘEDÍ .....	18
2.1.1 Podnik .....	18
2.1.2 Zákazníci .....	18
2.1.3 Dodavatelé.....	19
2.1.4 Distribuční články .....	19
2.1.5 Konkurence .....	20
2.2 MAKROPROSTŘEDÍ .....	20
<b>3 ANALÝZA KONKURENCE</b> .....	<b>21</b>
3.1 VYBRANÁ KRITÉRIA ANALÝZY KONKURENCE .....	22
3.2 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY KONKURENCE .....	22
3.3 BENCHMARKING .....	23
3.4 MYSTERY SHOPPING .....	23
<b>4 PEST ANALÝZA</b> .....	<b>24</b>
4.1 POLITICKÉ A PRÁVNÍ FAKTORY .....	24
4.2 EKONOMICKÉ FAKTORY .....	25
4.3 SOCIÁLNÍ FAKTORY .....	25
4.4 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY .....	26
<b>5 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL</b> .....	<b>27</b>
5.1 HROZBA INTENZIVNÍ SEGMENTOVÉ RIVALITY .....	27
5.2 HROZBA NOVÝCH KONKURENTŮ .....	27
5.3 HROZBA SUBSTITUČNÍCH PRODUKTŮ .....	28
5.4 HROZBA ROSTOUCÍ KOMPETENCE KUPUJÍCÍCH .....	28
5.5 HROZBA ROSTOUCÍ KOMPETENCE DODAVATELŮ .....	28
<b>6 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>29</b>
6.1 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY .....	29
6.2 PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY .....	30
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>
<b>7 PŘEDSTAVENÍ FIRMY</b> .....	<b>33</b>



<b>8</b>	<b>PROFILY KONKURENTŮ .....</b>	<b>37</b>
8.1	DARY KRAJE.....	37
8.2	SKLIZENO .....	38
8.3	BIOMARKET U ZELENÉHO STROMU .....	40
<b>9</b>	<b>POROVNÁVÁNÍ KONKURENTŮ .....</b>	<b>42</b>
9.1	PODLE ATRAKTIVITY INTERNETOVÝCH STRÁNEK .....	42
9.2	PODLE ŠÍŘE SORTIMENTU .....	43
9.3	PODLE CENY VYBRANÝCH PRODUKTŮ .....	45
9.4	PODLE ZÁKAZNICKÉHO SERVISU .....	48
9.5	PODLE OTEVÍRACÍ DOBY .....	49
9.6	PODLE MOŽNOSTI PARKOVÁNÍ.....	50
9.7	VYHODNOCENÍ ANALÝZY KONKURENCE .....	51
<b>10</b>	<b>PEST ANALÝZA .....</b>	<b>52</b>
10.1	POLITICKÉ A PRÁVNÍ FAKTORY .....	52
10.2	EKONOMICKÉ FAKTORY .....	52
10.3	SOCIÁLNÍ FAKTORY .....	53
10.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY .....	53
<b>11</b>	<b>PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....</b>	<b>54</b>
11.1	HROZBA INTENZIVNÍ SEGMENTOVÉ RIVALITY .....	54
11.2	HROZBA NOVÝCH KONKURENTŮ .....	54
11.3	HROZBA SUBSTITUČNÍCH PRODUKTŮ .....	55
11.4	HROZBA ROSTOUCÍ KOMPETENCE KUPUJÍCÍCH .....	55
11.5	HROZBA ROSTOUCÍ KOMPETENCE DODAVATELŮ .....	55
<b>12</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>56</b>
12.1	SILNÉ STRÁNKY.....	56
12.2	SLABÉ STRÁNKY.....	57
12.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	57
12.4	HROZBY .....	58
<b>13</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>60</b>
13.1	VYLEPŠENÍ INTERNETOVÝCH STRÁNEK .....	60
13.2	REKLAMA V MHD .....	61
13.3	ZALOŽENÍ PROFILU NA SOCIÁLNÍ SÍTI INSTAGRAM .....	61
13.4	OCHUTNÁVKY NOVÝCH PRODUKTŮ.....	62
13.5	ONLINE REKLAMA NA GOOGLE .....	62
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>64</b>

<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>65</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>70</b>

## ÚVOD

Tématem bakalářské práce je analýza konkurenčního prostředí podniku, která je důležitá pro rozvoj a fungování podniku v každém odvětví. V dnešní době má každá firma několik silných konkurentů, se kterými soupeří o cílové zákazníky. Pokud se chce firma odlišit, musí neustále sledovat kroky konkurenčních podniků, reagovat na nové trendy a zavádět novinky, které si zákazníci žádají. Tato práce se zabývá konkurenčním prostředím lokálního trhu s regionálními a farmářskými potravinami, na kterém firma Z DĚDINY podniká.

Trendem posledních let je rostoucí zájem o zdravou výživu, alternativní potraviny a snaha o aktivnější životní styl. Lidé se stále více zajímají o složení produktů, původ potravin, konkrétní dodavatele. Zákazníci jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za kvalitnější produkty a dobrý zákaznický servis. Většina supermarketů a velkých řetězců s potravinami lákají zákazníky na nízké ceny, ovšem potraviny jsou často nekvalitní, nebo jsou v nich obsaženy chemické látky a příměsi. Proto vzniká stále více specializovaných obchodů, které nabízejí vysokou kvalitu sortimentu. Na trhu neustále přibývá konkurence, v reakci na zvyšující se požadavky zákazníků na potraviny. Noví konkurenti představují hrozbu pro již fungující firmy, jelikož zákazníci mají možnost si vybrat z více alternativ a mohou tak snadno přejít ke konkurenci.

Primárním cílem práce je analyzovat konkurenční prostředí firmy Z DĚDINY. Firma bude porovnávána pomocí stanovených kritérií s konkurenčními podniky a následně budou vypracovány návrhy, jak zlepšit její konkurenceschopnost.

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována podle prostudované literatury. První kapitola se bude zabývat tématem konkurence. Následující kapitoly budou rozebírat prostředí podniku a analýzu konkurence. Poté bude vysvětlena PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

Praktická část navazuje na teoretickou, nejprve bude představena firma Z DĚDINY, následně budou popsány její hlavní konkurenti. Další kapitola bude srovnávat konkurenci s firmou Z DĚDINY podle předem vybraných kritérií. Následovat bude vypracování Pest analýzy, Porterova pěti faktorového modelu a SWOT analýzy. V poslední kapitole budou navrženy doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE

Každý podnik má své konkurenty. I kdyby existovala pouze jedna jediná letecká společnost, musela by se obávat konkurence vlakové dopravy, autobusů, aut, kol, a dokonce i lidí, kteří raději chodí pěšky. (Kotler, 2003, s. 49)

Základní marketingové pravidlo říká, že pokud má být firma úspěšná, musí uspokojovat přání a potřeby zákazníků lépe než konkurence. Proto nestačí, když se marketingové oddělení zaměří pouze na uspokojení potřeb cílových zákazníků. Je také nutné získat strategickou výhodu tím, že se v myslích spotřebitelů nabídka firmy jasně odliší od konkurenčních nabídek. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 177)

Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí. (Čichovský, 2002, s. 13)

### Typologie konkurence

#### 1. Podle rozsahu působení

- Globální konkurenti působí svým rozsahem prakticky po celém světě a zasahují podle míry otevřenosti a uzavřenosti všechny státní tržní prostory a stejně tak všechna alianční tržní seskupení.
- Alianční konkurenti zasahují svým rozsahem pouze jednotlivé národní tržní prostory a seskupení, která se účelově vytvářejí jako ekonomická sdružení konkrétních států.
- Národní konkurence působí teritoriálně v území jednoho státu v rámci struktury makroekonomických a mikroekonomických pravidel dané tržní společnosti.
- Meziodvětvová konkurence představuje sumu konkurentů, kteří působí ve více než jednom odvětví, a současně obsahuje také substituenty jako konkurenty, kteří se snaží z jednoho odvětví ekonomiky předcházet do druhého.
- Odvětvová konkurence zahrnuje všechny konkurenty v rámci odvětví ekonomiky a v nich se nacházejících trhů.
- Komoditní konkurence zahrnuje všechny konkurenty, vyrábějící nebo distribuující stejné nebo podobné produkty, zahrnuté v komoditní klasifikaci. (Čichovský, 2002, s. 162-164)

## 2. Podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí

- Konkurence značek – vzniká tehdy, když producent za svého konkurenta považuje ten subjekt, který nabízí stejné produkty či služby stejnému odběratelskému trhu za podobné ceny.
- Konkurence odvětvová – producent považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy výrobku, uspokojující stejnou nebo podobnou potřebu generovanou v příslušném odběratelském segmentu trhu.
- Konkurence formy – producent považuje za své konkurenty producenty, kteří dokáží uspokojit potřebu trhu různými formami a způsoby. Příkladem jsou všichni výrobci dopravních prostředků, kteří jsou schopni zajišťovat přepravu segmentu generujícího potřebu přepravy.
- Konkurence rodu – producent považuje za své konkurenty všechny subjekty, které soutěží o toky hodnot daného segmentu. Příkladem je producent, který chce službami kompletně obsluhovat tržní segment. (Čichovský, 2002, s. 162-164)

## 3. Podle počtu prodejců a stupně diferenciaci produktů

- Monopol vzniká tehdy, jestliže pouze jeden subjekt ovládá v daném čase, na jednom odběratelském tržním segmentu, jedním určitým produktem uspokojení generované poptávky. Monopol může být a) státní v případě, že trh ovládá firma vlastněná státem, nebo b) soukromý. (Čichovský, 2002, s. 162-164)
- Oligopol je trh, který se skládá jen z malého počtu prodávajících, kteří citlivě reagují na změny cen a marketingové strategie ostatních. Produkt může být jednotný (ocel, hliník), nebo různorodý (automobily, počítače). Malý počet prodávajících existuje proto, že je pro nové zájemce obtížné vstoupit na trh. (Kotler, 2007, s. 758)
- Monopolistická konkurence představuje takový typ konkurence, kde mnoho subjektů uspokojuje v daném čase a prostoru tržní poptávku spektrem diferencovaných produktů.
- Dokonalá konkurence představuje takový typ konkurence, kdy mnoho subjektů uspokojuje v daném čase a prostoru tržní poptávku stejným nebo velmi podobným výrobkem. (Čichovský, 2002, s. 162-164)

## 1.1 Konkurenční prostředí

Jako konkurenční prostředí je definován časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení. (Čichovský, 2002, s. 11)

V marketingovém pojetí je konkurenční prostředí místem, kde se střetává potřeba prostředí jako pocit nedostatku spojený s touhou po uspokojení, dimenzovaná marketingovým výzkumem v poptávku s marketingovou nabídkou. Úspěšnost a efektivnost uspokojení poptávky je závislá u prodávajícího i kupujícího na konkurenčních výhodách nabízených produktů či služeb, které jsou jazyčkem na vahách kupujícího při volbě produktu nebo služby a dodavatele v rámci výběrových řízení. (Čichovský, 2002, s. 12-13)

## 1.2 Konkurenční výhoda

Podniky si mohou vybudovat konkurenční výhodu v mnoha různých oblastech. Může jít o mimořádnou jakost, rychlost, bezpečnost, poskytování služeb, design nebo spolehlivost ve spojení s nižšími náklady, nižší cenou atd. Mnohem obvyklejší je určitá jedinečná kombinace těchto prvků, nikoliv pouze jediná stříbrná kulka, která by měla zajistit celou konkurenční výhodu. Dobrý podnik bude mít v zásobě soubor několika výhod, které se vzájemně posilují a vztahují se k jedné základní myšlence. (Kotler, 2003, s. 51)

Máte-li skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahujete nižších nákladů, účtujete si vyšší ceny, popř. děláte obojí. To jsou jediné způsoby, jak může jedna firma být z hlediska výkonnosti lepší než jiná firma. Pokud strategie má mít vůbec nějaký reálný význam, musí mít přímou vazbu na finanční výkonnost firmy. (Magretta, 2012, s. 67-68)

### **Analýza konkurenční výhody**

Důležité je najít dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Jediný způsob, jak se udržet na trhu, je odlišit se od konkurence, neboť firem, které dělají totéž, nabízejí podobné výrobky nebo služby té samé skupině zákazníků, je mnoho. Každá firma musí nalézt něco, co je specifické pro ni, co ji odlišuje od jejích konkurentů, kteří ji tak nemohou kopírovat. Mezi příklady zdrojů konkurenční výhody můžeme zařadit: produkci s nejnižšími náklady; výraznou

diferenciaci produktů či služeb; dokonalou znalost zákazníků, trhu, konkurence či technologie; přístup k jedinečnému zdroji surovin; právní výhody díky patentům či autorským právům; významné postavení firmy v rámci určitého trhu nebo vyvinutí či použití nové technologie. (Blažková, 2007, s. 82-83)

### 1.3 Konkurenční strategie

Strategie představuje tmel, jehož smyslem je vytvářet a dodávat konsistentní a specifickou hodnotu pro váš cílový trh. Máte-li stejnou strategii jako vaši konkurenti, žádnou strategii nemáte. Je-li vaše strategie odlišná, ale snadno napodobitelná, máte slabou strategii. Máte-li strategii odlišnou, jedinečnou a obtížně napodobitelnou, máte strategii silnou a trvalou. (Kotler, 2003, s. 130)

Boučková (2003, st. 83) ve své knize uvádí, že „firma musí na existenci konkurence reagovat vhodnou marketingovou strategií, která by jí zajistila konkurenční výhody. Vypracování správné strategie pro konkurenční prostředí, která respektuje např. tržní podíl, charakter tržních segmentů, ale také novost sortimentu, stádium životního cyklu produktů apod., je úkol velice náročný, pro budoucnost každého podniku však mimořádně důležitý.

Michael Porter navrhuje čtyři základní konkurenční strategie positioningu, které mohou firmy použít – jde o tři vítězné strategie a jednu strategii poraženého. Tři vítězné strategie jsou následující:

#### 1. Celkové prvenství v nákladech

V tomto případě se firma snaží dosáhnout nejnižších výrobních a distribučních nákladů, aby mohla nastavit nižší cenu než konkurenční firmy a získat tak větší podíl na trhu. Existuje snaha dosáhnout úspor z rozsahu, zeštíhlit výrobu, a tak snížit náklady. Rozsah může občas pomoci snížit náklady, ale sám o sobě nezaručuje při dosahování vedoucího postavení v oblasti nízkých nákladů úspěch. (Kotler, 2007, s. 578-579)

Porter (1994, s. 36) ve své knize uvádí, že „nízké náklady obvykle staví firmu do příznivého světla, pokud jde o substituty, ve srovnání s jinými konkurenty v odvětví.“



## 2. Diferenciace

Zde se firma soustředí na vytvoření vysoce diferencovaných produktových řad a marketingových programů, aby působila jako lídr dané třídy v odvětví. Většina zákazníků tak bude preferovat tuto značku, pokud cena nebude příliš vysoká. (Kotler, 2007, s. 579)

Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem: design nebo image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis. Prodejní síť. Diferenciace vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce, a tím i méně citliví vůči cenám. Rovněž zvyšuje ziskové rozpětí, což na druhé straně snižuje potřebu usilovat o postavení nízkých nákladů. Zákazníková věrnost a skutečnost, že případný konkurent musí překonat jedinečnost výrobku, vytvářejí vstupní překážky. (Porter, 1994, s. 37-38)

## 3. Soustředění pozornosti

V tomto případě se firma zaměří jen na několik tržních segmentů, místo aby usilovala o celý trh. (Kotler, 2007, s. 579)

Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopná sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činností. (Porter, 1994, s. 38)

Strategie hledání mezery na trhu se může soustředit buď na náklady, nebo na diferenciaci. (Kermally, 2006, s. 45)

## 2 PROSTŘEDÍ PODNIKU

### 2.1 Mikroprostředí

Faktory, které může podnik jistým způsobem využít a jež bezprostředně ovlivňují možnost podniku realizovat svou hlavní funkci – uspokojovat potřeby svých zákazníků.

#### 2.1.1 Podnik

Podnik je závislý na souhře všech jeho orgánů a jejich správné funkci. Péči o cílové trhy nelze ponechat pouze na marketingových pracovnících, na druhé straně podnikový marketing musí respektovat možnosti výroby, finanční, technické a další podmínky, které v daném období na daný podnik působí a do jisté míry určují mantinely, v nichž se může firma pohybovat. (Boučková a kol., 2003, s. 82)

Podniky vydrží tak dlouho, dokud poskytují zákazníkům mimořádnou hodnotu. Musí být zaměřeny na trh a na zákazníka. V těch nejlepších případech trh samy utvářejí. Přicházejí s novými výrobky, o které lidé možná nežádali, ale následně jsou za ně vděční. (Kotler, 2003, s. 87-88)

#### 2.1.2 Zákazníci

Zákazníky je možno považovat za jeden z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí. Je známo, že spotřebitelský trh není homogenní. Konečný spotřebitel vyžaduje jiný přístup než zákazník na trhu průmyslového zboží nebo kupec výrobků, určených pro další průmyslové nebo neprůmyslové zpracování. Schopnost reagovat na specifika jednotlivých trhů a využívat je k prospěchu firmy je charakteristická pro úspěšnou firmu. (Boučková a kol., 2003, s. 82)

Podniky by měly chápat zákazníky jako finanční aktiva, která je nutné řídit a maximalizovat stejně tak jako kterákoli jiná aktiva. Firmy by měly přetvářet marketingový systém tak, aby vedl k rozšiřování jejich zákaznického podílu a k poskytování celoživotní hodnoty pro zákazníky pomocí portfolia výrobků a služeb s využitím strategií podnikových značek. (Kotler, 2003, s. 163)

Úspěch firmy závisí na tom, do jaké míry jste schopni zajistit úspěch svých zákazníků. Snažte se jim zajistit lepší život. Poznejte jejich potřeby a překonávejte jejich očekávání. Podniky neustále ztrácejí spokojené zákazníky, kteří přecházejí ke konkurentům, kde je dokáží uspokojit ještě lépe. Podnik musí zajišťovat větší spokojenost než jeho konkurenti.

Všichni zákazníci jsou důležití, ale někteří jsou důležitější než jiní. Zákazníky můžeme rozdělit na nejziskovější zákazníky, kteří si zaslouží největší momentální pozornost. Druhou skupinu tvoří nejrychleji rostoucí zákazníci, kteří si zasluhují nejvíce pozornosti z dlouhodobého hlediska. Třetí skupinou jsou nejzranitelnější zákazníci, kteří vyžadují včasný zásah, aby se předešlo jejich ztrátě. (Kotler, 2003, s. 163-164)

### 2.1.3 Dodavatelé

Dodavatelé ovlivňují možnost podniku získat v požadované kvalitě, čase a množství potřebné zdroje, kterým jsou nutné pro plnění jeho základní funkce. (Boučková a kol., 2003, s. 82)

Kotler (2003, s. 83) říká, že „nespolehliví dodavatelé mohou způsobit zpoždění ve výrobě, takže jsou ohroženy termíny dodávek zákazníkům. Dobří dodavatelé mohou kromě dodávek materiálu podnik inspirovat a dodávat mu podněty, které mohou přidávat hodnotu výrobkům.“

### 2.1.4 Distribuční články

Je logické, že ne všechny aktivity podniku, které zahrnujeme do oblasti marketingu a prodeje, může firma zajistit vlastními silami. Jejich realizaci na požadované úrovni mohou zajistit firmy, které jsou specializované, např. na zprostředkování nákupu a prodeje zboží, firmy fyzické distribuce, marketingové agentury i organizace, které pomáhají financovat operace podniku, nebo pojišťovat rizika spojená se směnou zboží. (Boučková a kol., 2003, s. 83)

Čím větší počet kanálů, tím větší počet pokrytí trhu a tím větší růst tržeb. V souvislosti přibírání nových kanálů se však mohou objevit nejméně dva problémy. Za prvé může utrpět kvalita výrobků nebo služby, protože podnik získal pokrytí trhu na úkor kontroly trhu. Za druhé, podnik se může setkat se stále většími problémy střetu zájmů svých kanálů. Další možností je požívat a rozvíjet jediný kanál a současně dodržovat přísnou kontrolu, ale růst je pomalejší. Ať už podnik používá jakéhokoli počtu tržních kanálů, musí je řadit tak, aby vytvořil účinný systém zásobování. (Kotler, 2003, s. 29)

### 2.1.5 Konkurence

Faktor konkurence je někde na pomezí mezi faktory ovlivnitelnými (mikroprostředí) a neovlivnitelnými (makroprostředí). Je-li zařazován do první skupiny, pak především proto, že jej lze vhodnými nástroji marketingu ovlivňovat, i když jen v přirozené míře a v závislosti na síle konkurenta. Konkurenční prostředí má velký význam, protože vytváří tlak na snižování nákladů, na investici, zdokonalování výrobků a jejich lepší využití; dosažené efekty vedou ke zvyšování obrátu. (Boučková a kol., 2003, s. 83)

## 2.2 Makroprostředí

Makroprostředí firmy zahrnuje šest faktorů, které formují příležitosti a představují hrozby pro společnost. Jde o demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické, a kulturní prostředí. Změny v demografickém a ekonomickém prostředí ovlivňují marketingová rozhodnutí. V rozvinutějších západních ekonomikách se demografické prostředí vyznačuje měnící se věkovou strukturou, odlišným vnímáním rodiny, trendy směrem ke vzdělanější mezinárodní migraci a rostoucí různorodosti společnosti. Ekonomické prostředí zahrnuje faktory, které ovlivňují kupní sílu spotřebitele a jeho nákupní zvyklosti. Trendy směřují k vyšší hodnotě a zákazníci hledají tu správnou kombinaci kvality a služby za rozumnou cenu. (Kotler, 2007, s. 162)

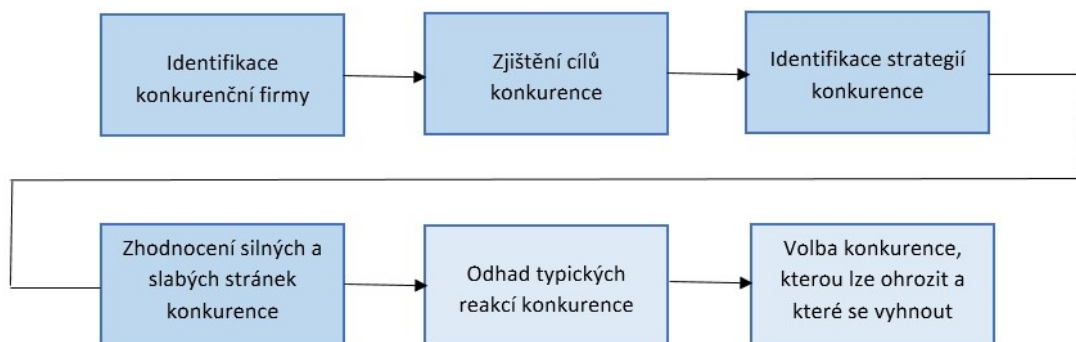
Proč se raději dívat na makroprostředí jako na prostředí obtížně ovlivnitelné než jej chápat jako neovlivnitelné? Praxe prokazuje, že například i některá ustanovení zákonů, pokud nevyhovují určité situaci, lze změnit. Změny nedocílí obvykle firma svou vlastní iniciativou, ale prostřednictvím svazů, asociací, společenství apod. Důležitou aktivitou je zde lobbování na správných místech, tj. v poslanecké sněmovně, aj., a to nejen v rámci státu, ale i na úrovni určitého seskupení, např. Evropské unie. (Jakubíková, 2013, s. 99)

Jakubíková (2013, s. 101) ve své knize říká „Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Při analýze faktorů makroprostředí je nezbytné, aby ti, kdo analýzu provádějí, věnovali maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možnému dopadu na podnik.“

### 3 ANALÝZA KONKURENCE

Proces identifikace klíčových konkurentů: hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí; volba konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout. (Kotler, 2007, s. 568)

K tomu, aby firma mohla efektivně plánovat své konkurenční strategie, potřebuje zjistit o své konkurenci všechno, co lze. Neustále musí srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Tak může najít možné oblasti konkurenčních výhod a nevýhod. Může zahájit účinnější marketingové kampaně proti konkurenci a připravit si silnější obranu proti jednání konkurence. (Kotler, 2007, s. 568)



Zdroj: (Kotler, s. 569) moderní marketing

**Obrázek 1** Kroky při analýze konkurence

Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 65) jsou základní kroky analýzy konkurence následující:

- Identifikovat současné a potencionální konkurenty.
- Analyzovat jejich budoucí cíle, nákladové postavení a současný a předpokládaný styl uplatňování konkurenční strategie. Poté vypracovat konkurenční profil nejbližších konkurentů. Určit jejich konkurenční výhody.
- Předpovědět pravděpodobný profil reakce konkurentů.

### 3.1 Vybraná kritéria analýzy konkurence

- Finanční zdroje a ziskovost
- Strategické cíle
- Celkové disponibilní zdroje
- Marketingová koncepce
- Tržní pozice
- Tržní podíl
- Růst firmy
- Zákazníci
- Obory podnikání
- Výrobní kapacity
- Inovační schopnosti
- Flexibilita
- Kvalifikace pracovníků

V prvním kroku by firmy měly identifikovat nejdůležitější konkurenty, poté je podrobněji zkoumat na základě vybraných kritérií. V dalším kroku je nutné provést srovnání jednotlivých konkurentů s vlastním podnikem. (Kalka a Mäßen, 2003, s. 34-35)

### 3.2 Silné a slabé stránky konkurence

Odhalení silných a slabých stránek konkurence je podle Čichovského (2001, s. 257) stěžejním cílem marketingových pracovníků. Silné stránky konkurentů jsou takové, které dokládají konkurenční výhody jako motivy pro koupi, a proto se marketéři na tyto silné stránky zaměřují častěji. Slabé stránky konkurentů definují takové parametry, které jsou ve skutečnosti nevýhodami firmy nebo handicapy oproti ostatním konkurenčním subjektům.

Abychom byli schopni odhalit silné a slabé stránky konkurence je nezbytné sledovat následující parametry: rozsah podnikatelských aktivit, objem dosahovaného zisku, návratnost vložených investic, objem mobilních finančních zdrojů, objem nových investic a efektivnost využití disponibilních kapacit. (Čichovský, 2001, s. 257)

### 3.3 Benchmarking

Benchmarking je proces vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence z hlediska kvality a efektivnosti výroby, výrobních postupů, pracovních operací nebo marketingových aktivit. (Jakubíková, 2013, s. 153)

Benchmarking zvyšuje úspěch aktivit identifikací a aplikací nejlepších výsledků činností a podnikatelských aktivit, které jsou demonstrovány nejlepšími společnostmi ve svém oboru. Manažeři porovnávají postupy výroby svých výrobků s těmi, kteří tvoří nejlepší konkurenty ve své třídě. Zlepšujeme se tedy na základě učení se od druhých. Smyslem je zvýšení výkonnosti, konkurenceschopnosti a dosažení lepších výkonů. Postup při benchmarkingu:

- výběr činností pro benchmarking,
- interní analýza, sběr a analýza externích dat,
- identifikace nejlepších postupů a výkonů,
- srovnání našich podnikových výkonů s nejlepšími postupy a výkony,
- vyhodnocení výsledků a identifikace nápravných opatření,
- implementace těchto opatření. (Blažková, 2007, s. 170-171)

### 3.4 Mystery Shopping

Výzkumný postup, kdy výzkumce vystupuje v roli zákazníka, ať skutečného, či potenciálního, a předstírá zájem o koupi, informaci, službu. Cílem je pomoci institucím, které mají v pracovní náplni stanoveny určité zásady a normy ve vztahu k zákazníkům, kontrolovat dodržování těchto norem a zásad, aby bylo možno jak normy, tak jejich naplňování srovnávat s konkurencí a nalézat cesty k jejich zlepšování. V rámci výzkumu trhu má Mystery Shopping specifické znaky, kterými se odlišuje od jiných postupů. Především se jedná o to, že zkoumaný subjekt si v daném okamžiku není vědom, že je „zkoumán“, což by mohlo za určitých okolností zpochybnit výsledky studie. Ve vlastním výzkumu se informace zjišťují tím způsobem, že se vyhledají prodejní místa, resp. jiná místa, kde se styk se zákazníkem realizuje (např. servisní středisko). Tato místa se navštíví, nebo se naváže kontakt jiným způsobem a následně výzkumník předstírá zájem o koupi, službu, nebo informaci. Výsledky mohou sloužit ke zlepšování zásad, norem, obsahu a cílů školení, ale nikoliv k postihu zaměstnanců. (Boučková, 2003, s. 70)

## 4 PEST ANALÝZA

Analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, a proto se označuje PEST analýza. Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální, kulturní a technologické. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makroprostředí, které různou měrou ovlivňují podnik. Důležitost jednotlivých faktorů se pro odlišná odvětví, podniky a různé situace může lišit. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16)

Cílem PEST analýzy je rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro určitý podnik. Význam analýzy stoupá zejména v souvislosti s velikostí podniku a jeho rozvojovými ambicemi. Je zřejmé, že jednotlivé vlivy se budou v čase měnit a že se bude měnit i jejich váha dopadu na podnik. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 19)

Při analýze vlivů makroprostředí je nutno vycházet z analýzy vzdáleného prostředí, kterým je globální makroprostředí, a poté postupovat směrem dolů, až k lokálnímu prostředí, a vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. (Jakubíková, 2013, s. 99)

### 4.1 Politické a právní faktory

Legislativní faktory vytvářejí rámec pro podnikatelské aktivity firem, který je třeba respektovat. Právní normy, týkající se existence firem i trhů, ochrany spotřebitelů, životního prostředí, zrovna tak jako vlastní práva ovlivňují silně marketingové chování firem. Z hlediska politického k těmto faktorům řadíme přístupy vládní administrativy k firmám a trhům, strukturu státních výdajů a daňový systém, ale také třeba míru korupce. Politické dění ve státě i zahraniční politika a mezinárodní politické prostředí může výrazně ovlivnit situaci na trhu. Je třeba zmínit také rostoucí význam společnosti na etické a sociálně prospěšné chování. Pod tímto tlakem firmy propojují svou podnikatelskou činnost se společensky prospěšnými projekty a využívají této skutečnosti pro budování svého dobrého jména a vytváření lepších vztahů s veřejností. (Zamazalová, 2009, s. 52)

Politická omezení se týkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, antimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany atd. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale také upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17)



## 4.2 Ekonomické faktory

Podnik je při svém rozhodování ovlivněn makroekonomickými trendy. Na plnění základních cílů každého podniku má bezprostřední vliv míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17)

Ekonomické prostředí je důležitým faktorem pro vytváření koupěschopné poptávky. Jeho součástí je, jak celková ekonomická úroveň země vyjádřená ukazateli jako jsou hrubý domácí produkt a tempo jeho růstu, míra nezaměstnanosti a další, tak ekonomická situace domácností a faktory, ovlivňující strukturu jejich výdajů. K těmto ukazatelům patří výše a tempo růstu mezd, úspory obyvatelstva, dostupnost úvěrů v ekonomice, úroveň cenové hladiny. V poslední době je patrné stále výraznější rozevírání nůžek ekonomické úrovně obyvatelstva. Některé příjmové skupiny obyvatel si mohou dovolit luxusní zboží, na druhé straně vzniká ekonomicky slabá příjmová skupina, která je schopna uspokojit jen své základní životní potřeby. (Zamazalová, 2009, s. 51-52)

## 4.3 Sociální faktory

### Demografické faktory

V rámci demografického prostředí je zkoumáno obyvatelstvo jako celek, jeho počet, hustota, věková struktura, struktura z hlediska pohlaví, sociálního složení, zaměstnání, vzdělání nebo podíl městského a venkovského obyvatelstva. Sledovány jsou také změny – vývoj počtu obyvatelstva pomocí sledování ukazatelů porodnosti a úmrtnosti, ale také migrace a další. (Zamazalová, 2009, s. 49)

### Kulturní faktory

Kulturou rozumíme soubor hodnot, idejí a odpovídajících postojů. Kultura bývá mezigeneračně předávána. Pro marketing je důležitý jak její obsah, týkající se základních hodnot a spotřebního chování, ale také její vývoj. Například v některých zemích se silným vlivem víry nelze použít určité druhy reklamy. Názory a postoje můžeme dělit na primární, které získáváme od rodičů a jsou v podstatě neměnné a sekundární, které jsou naopak proměnlivé, a to podle sociálních skupin a prostředí, ve kterém se pohybujeme. (Zamazalová, 2010, s. 106)

#### 4.4 Technologické faktory

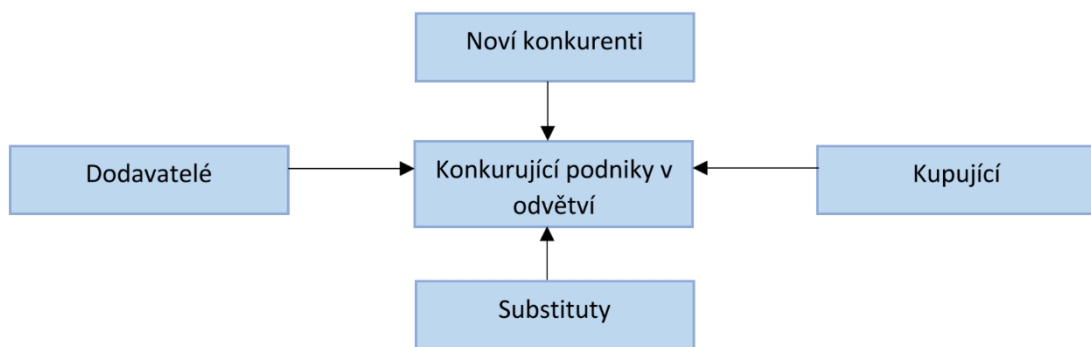
Technologické prostředí je jednou z nejrychleji se vyvíjejících složek marketingového makroprostředí. Rychlý pokrok ve znalostech a technických možnostech, objevy, rozvoj informačních a komunikačních technologií – to vše vytváří pro firmy příležitosti rozvoje. Na druhé straně se totéž může stát limitujícím faktorem pro ty firmy, které nemohou nebo neumějí jeho potenciálu dobře využít. Tlaky konkurenčního prostředí, zvyšující se požadavky ze strany zákazníků, ale také potřeba podniku zdokonalovat výrobu produktů jsou základem pro investiční aktivity firem do oblasti výzkumu a vývoje. (Zamazalová, 2009, s. 51)

Předvídavost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Klíč k úspěšnému předvídání v této oblasti spočívá v přesném předvídání budoucích schopností a pravděpodobnostních vlivů. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18)

Boučková (2003, s. 85) ve své knize zmiňuje také možné zásahy státu tam, kde by nekontrolované používání nových výrobků mohlo mít nepříznivé důsledky pro zdraví spotřebitele nebo nežádoucí dopady na ekologii. Testování takových produktů může způsobit určitou prodlevu při zavádění na trh i v případě, že výsledek je kladný, a to dává konkurenci šanci uspět na trhu se svým výrobkem.

## 5 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje větší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47)



Zdroj: (Blažková, s. 57)

*Obrázek 2 Porterův model pěti konkurenčních sil*

### 5.1 Hrozba intenzivní segmentové rivality

Kotler a Keller (2016, s. 258) ve své knize uvádějí, že „Segment je neatraktivní, jestliže v něm již působí množství silných nebo agresivních konkurentů. Je ještě více neatraktivní, když stagnuje nebo upadá, nebo pokud musí být podniková kapacita navyšována pomocí velkých investic, dále také pokud jsou vysoké fixní náklady, nebo vysoké bariéry výstupu, nebo jestliže mají konkurenti velkou motivaci se v segmentu udržet. Tyto podmínky povedou k častým cenovým válkám, reklamním bitvám a zavádění nových produktů, což znamená, že soupeření bude nákladné.“

### 5.2 Hrozba nových konkurentů

Možnost, že nová konkurence vstoupí na trh ohrožuje a ovlivňuje již existující firmy na trhu. Nejvíce atraktivní segment je ten, kde jsou vstupní bariéry vysoké a výstupní bariéry nízké. Pouze několik nových firem může vstoupit na trh a ty se špatným výkonem mohou jednoduše odejít z trhu. Nejméně atraktivní segment je takový, kde jsou vstupní bariéry nízké a výstupní bariéry vysoké: tam firmy vstoupí, když se jim daří dobře, ale odchod z trhu je velmi těžký. Výsledkem je přebytek kapacit a nízké příjmy pro všechny. (Kotler a Keller, 2016, s. 258-286)

### **5.3 Hrozba substitučních produktů**

Segment je neatraktivní, jestliže existují skutečné nebo potenciální substituční produkty. Tyto substituty limitují profit i cenu. Ceny a zisky u produktů budou pravděpodobně klesat, pokud přibude konkurence u substitutů, nebo dojde ke zlepšení jejich technologie. (Kotler a Keller, 2016, s. 286)

### **5.4 Hrozba rostoucí kompetence kupujících**

Segment je neatraktivní, jestliže kupující mají velkou nebo rostoucí vyjednávací sílu. Vyjednávací síla zákazníků narůstá, když se stanou více koncentrovanějšími a organizovanějšími, když produkt reprezentuje značnou část nákladů zákazníka, když je produkt nediferencovaný, když jsou náklady na změnu pro zákazníka nízké, nebo když se mohou spojit v odboji. Aby se prodejci ochránili, mohou si vybírat takové zákazníky, kteří mají co nejmenší sílu vyjednávat nebo měnit dodavatele. Nejlepší obrana je vytvořit takovou nabídku, kterou nemohou ani nejsilnější zákazníci odmítnout. (Kotler a Keller, 2016, s.286)

### **5.5 Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů**

Segment je neatraktivní, jestliže dodavatelé jsou schopni navýšit si ceny nebo snížit dodávané množství. Dodavatelé mají tendenci být silní, když jsou koncentrovaní nebo organizovaní, když se mohou integrovat směrem dolů, když je pouze několik dodavatelů, když dodávaný produkt je velmi důležitý, nebo když jsou náklady na změnu dodavatele vysoké. Nejlepší obrana je si vybudovat s dodavatelem vztah, který je výtěžný pro obě strany, nebo používat více zdrojů dodávek. (Kotler a Keller, 2016, s.286)

## 6 SWOT ANALÝZA

<p><b>Silné stránky</b> (strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trend, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: (Jakubíková, s. 129)

### *Obrázek 3 SWOT analýza*

Zamazalová (2010, s. 17) ve své knize uvádí, že při SWOT analýze jsou tři fáze postupu:

1. Sběr informací,
2. určení priorit řešení problémů a alternativ jejich řešení,
3. shrnutí situace a doporučení změn.

SWOT analýza je užitečnou součástí situační analýzy. Většinou se umísťuje na závěr, jelikož sumarizuje klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Může být samozřejmě prováděna jako samostatný krok. (Horáková, 2003, s. 46)

Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitosti okolí a snažit se předvídat a jistit proti hrozbám. Pouze tak dosáhneme konkurenční výhody nad ostatními. K tomu však potřebujeme dostatek kvalitních informací z formy i jejího okolí. (Kozel a kol., 2006, s. 39)

### 6.1 Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci podniku. Na základě analýzy vnitřních podmínek lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či nezdary. Manažeři se snaží plně využít silných stránek a slabé stránky odstranit. (Horáková, 2003, s.42)

**Silné stránky** přispívají k úspěšné podnikové činnosti a ovlivňují jeho prosperitu. Jsou to schopnosti, dovednosti, nebo zdroje, zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Nejvýznamnější silné stránky jsou takové, které lze těžko okopírovat a kde je předpoklad, že budou po dlouhou dobu přinášet zisk. (Horáková, 2003, s. 42)

Silnou stránkou jsou například:

- kvalitní výrobky,
- tradice značky,
- nízké výrobní náklady,
- dobrá finanční situace,
- pružná organizační struktura,
- kvalifikovaná pracovní síla,
- dobře zajištěný a fungující servis. (Horáková, 2003, s. 43)

**Slabé stránky** představují omezení nebo nedostatky a brání plnému a efektivnímu výkonu.

Příkladem slabých stránek může být:

- nekvalitní výrobky,
- vysoká zadluženost,
- nízký prodejní obrat,
- špatná pověst podniku,
- absence motivace v systému odměňování,
- chybná propagační kampaň. (Horáková, 2003, s. 43)

## 6.2 Příležitosti a hrozby

Příležitosti a hrozby vyplívají z vnějšího prostředí. Míra a intenzita jejich vlivu závisí především na typu vnějšího prostředí a faktorech odvětví, do kterého podnik spadá. Hlavní obtíží při identifikaci a hodnocení příležitostí a hrozeb, je skutečnost, že je podnik nemůže svými aktivitami ovlivnit. Je ale schopen je vytipovat, zhodnotit a zaujmout stanovisko k odvrácení, nebo zmírnění jejich důsledků. (Horáková, 2003, s. 44)

**Příležitosti** jsou takové možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů. Je to příznivá situace, která podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci.

Příležitostí je například:

- snadný vstup na nové trhy,
- neexistence domácí nebo zahraniční konkurence,
- zrušení ochranných opatření pro určité výrobky,
- moderní trendy v technologiích. (Horáková, 2003, s. 44-45)

**Hrozby** představují nepříznivé situace, které znamenají překážky pro činnost podniku a jeho dobré postavení. Tyto faktory externího prostředí mohou znamenat zhoršenou pozici podniku, vystavují ho nebezpečí neúspěchu, případně i hrozbě úpadku. (Horáková, 2003, s. 45)

Mezi hrozby řadíme například:

- volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy,
- silné postavení klíčových konkurentů a zákazníků,
- zhoršující se konkurenční postavení podniku,
- neschopnost konkurovat na trzích,
- nepříznivé legislativní normy. (Horáková, 2003, s. 45)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 7 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Firma REPOSA, s.r.o. podniká na trhu s regionálními farmářskými potravinami. Obchody firmy nesou název Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY. Firma byla založena dne 14. srpna 2012 Ing. Michaelou Anthovou a Ing. Ivou Svačinovou. Mezi jednatele společnosti patří již zmíněná Ing. Michaela Anthová, dále Ing. Iva Svačinová, která je také vedoucí prodejny Z DĚDINY umístěné ve Zlíně na Náměstí Práce. Dalším jednatelem společnosti je Vlastislav Blaha, který je vedoucím prodejny Z DĚDINY ve Zlíně-Loukách. První prodejna na náměstí Práce byla otevřena 10. prosince 2012 a druhá prodejna ve Zlíně-Loukách začala fungovat od 1.3.2014. Firma zaměstnává v první prodejně čtyři zaměstnance na hlavní pracovní poměr a dva zaměstnance na hlavní pracovní poměr ve druhé prodejně.



Zdroj: (zdediny.cz, ©2018)

*Obrázek 4 Logo firmy REPOSA, s.r.o.*

### **Základní informace o firmě:**

Obchodní název firmy: REPOSA, s.r.o.

Sídlo: Podlesí IV 5348, 760 05, Zlín

Předmět podnikání: výroba, obchod, služby neuvedené v přílohách 1-3 živnost. zákona

Počet zakladatelů: dva

Počet společníků: dva

Základní kapitál: 200 000 Kč

Rezervní fond: 10 % čistého zisku, ne více než 5 % z hodnoty základního kapitálu

Orgány společnosti: valná hromada, jednatel (Ministerstvo spravedlnosti České republiky,

© 2012–2015)

**Kontakt:**

Provozovna 1: budova Tržnice, Náměstí Práce 1099, Zlín

Otevírací doba provozovny 1: Po – Pá: 8:00 – 18:00, So: 9:00 – 12:00

Provozovna 2: OC TERNO ZLÍN, Tř. Tomáše Bati 398, Zlín-Louky

Otevírací doba provozovny 2: Po – Čt: 9:00 – 18:30, Pá: 9:00 – 19:00, So: 8:30 – 14:00

Telefon: 730 775 035, 730 775 034

E-mail: obchod@zdediny.cz, louky@zdediny.cz

Web: www.zdediny.cz

IČO: 29371252

DIČ: CZ29371252

Obchod Z DĚDINY nabízí jídlo ze Zlínského regionu. Sortiment obchodu pochází z farem, od malých a středních zpracovatelů jak ze Zlínského kraje, tak z celé České i Slovenské republiky. Mezi nabízený sortiment patří mléko a mléčné produkty, maso, ryby a masné výrobky, pečivo, nápoje, pivo, víno, těstoviny, zelenina a ovoce, koření, domácí vejce, a mnoho dalších. (Z DĚDINY, ©2018)

Firma se svou činností snaží odlišit se od nadnárodních firem a velkých řetězců, které jsou silnou konkurencí na trhu s potravinami. Firma zaujala strategii diferenciaci. Prodejem lokálních výrobků se firma snaží nabídnout zákazníkům kvalitní potraviny s jasným místem původu a složením a tím i zvýšit jejich zájem o zdravý životní styl a ekologii. Velká část nabízeného sortimentu je vyráběna pomocí tradičních postupů a receptur, čímž je zaručena vysoká kvalita potravin. Podnik se orientuje na segment zákazníků ze Zlína a okolí a touto tržní orientací chce docílit uspokojení specifických přání a potřeb zákazníků. Společnost považuje za své hlavní cíle růst tržního podílu, růst povědomosti o firmě, růst tržeb a udržení stabilní pozice na trhu.

Na internetových stránkách firmy, v sekci Sortiment, jsou informace o veškerém prodávaném zboží, i dodavatelích konkrétních produktů, což oceňují zákazníci, kteří se o původ produktů zajímají. Zákazníci si také mohou objednat zboží po telefonu, nebo přes e-mail, což zaručí, že zboží bude dostupné.

Firma se snaží vést své zákazníky k ochraně životního prostředí, v nabídce lze nalézt ručně šité pytlíky, které firma vyrábí, tím lze omezit používání jednorázových plastových sáčků. Pytlíky je možné použít na pečivo a další produkty. Prostředí prodejen se nese v duchu malých rodinných firem, kde se zákazníkům dostává individuálního přístupu. Parkování u první prodejny na Náměstí Práce je zpoplatněno, druhý obchod v Loukách disponuje bezplatným parkováním přímo u komplexu budovy. Prodejny jsou umístěny na atraktivních místech. Na Náměstí Práce se pohybuje velké množství lidí, tudíž přicházejí i noví zákazníci. Prodejna v Loukách je umístěna v nákupním centru, kde přijíždějí noví zákazníci neustále.

### Ocenění

Potraviny, které se v obchodě Z DĚDINY prodávají, obdržely díky své kvalitě již několik ocenění.

- Perla Zlínska – cílem je dosáhnout toho, aby se produkty zemědělců a zpracovatelů co nejlépe prodávaly přímo v regionu, kde jsme bohužel prostřednictvím supermarketů zaplaveni množstvím dovážených potravin, a přitom místní podnikatelé jsou schopni nabídnout zboží minimálně stejné kvality. Díky tomuto ocenění dochází ke zviditelnění oceněných produktů. (Perla Zlínska, ©2017)
- Regionální potravina – seznamuje spotřebitele s oceněnými regionálními potravinami a zároveň tak podporuje malé a střední producenty z regionů. Ocenění Regionální potravina obdrží každoročně kolem stovky výrobců ze všech regionů ČR a jejich výrobky jsou propagovány jak v regionu, kde byly vyrobeny, tak na akcích celorepublikového charakteru. (Regionální potravina, © 2015–2016)

### Certifikace

Produkty ze sortimentu obchodu Z DĚDINY získaly také další certifikace:

- Český výrobek – tento nadační fond uděluje licence na značku Český výrobek, čímž přispívá k propagaci české výroby a výrobků. Cílem je informovat spotřebitele o kvalitních českých výrobcích, podpořit jejich prodej, zvýšit zájem spotřebitelů o české výrobky a tím čelit tlaku a nekalým praktikám nadnárodních firem. (Nadační fond Český výrobek, ©2011)
- HANÁ regionální produkt – tato značka garantuje zejména místní původ, ale také kvalitu a šetrnost k životnímu prostředí. To mohou ocenit jak turisté, tak místní obyvatelé, kteří chtějí podpořit místního výrobce. Místním živnostníkům, zemědělcům,

malým a středním firmám proto značka přináší především konkurenční výhodu a zvýšení odbytu, ale také propagaci a reklamu pro jejich produkty a sounáležitost s regionem a vzájemnou spoluprací. (Haná regionální produkt, ©2010-2018)

- Jeseníky originální produkt – tato značka garantuje zejména místní původ výrobku a vazbu na region Jeseníků, ale také jeho kvalitu a šetrnost k životnímu prostředí. Stejně tak jako předchozí certifikace, přináší konkurenční výhodu a pomáhá propagovat oceněné produkty. (Jeseníky originální produkt, ©2010-2018)
- Moravská brána regionální produkt – výrobky a produkty pocházející z regionu Hranicko a Lipensko se mohou ucházet o značku Moravská brána regionální produkt. Tato označení je zároveň i reklamou pro produkty a pomáhá s propagací a zvýšením odbytu. (Moravská brána regionální produkt, ©2010-2018)

## 8 PROFILY KONKURERNTŮ

### 8.1 Dary kraje

Krámek Dary kraje byl založen v roce 2012 bratry Lečbychovými, kteří se chtěli odlišit od konkurence na trhu s potravinami především díky osobní komunikaci se zákazníky a také vysoce kvalitními produkty ze Zlínského kraje. V nabídce mohou zákazníci nalézt ovoce, zeleninu, pečivo, uzeniny, maso, mléko a mléčné výrobky, alkohol i nealko, čaje a koření. Také se v obchodě prodává čokoláda a ručně vyráběné pralinky z čokoládovny Janek z Uherského Brodu. Většina dodavatelů je ze Zlínského kraje a Moravy. Postupně se počet zaměstnanců rozrostl ze dvou za sedm. Firma má jednu prodejnu, která se nachází na ulici Kvítková ve Zlíně. Tato poloha má určitou nevýhodu oproti konkurenci, protože leží dále od centra města. Výhodou pro mnohé zákazníky může být bezplatné parkování přímo před obchodem.



Zdroj: (Dary kraje, ©2017)

*Obrázek 5 Logo krámků Dary kraje*

Internetové stránky krámků Dary kraje se v posledním roce značně vylepšily, lze na nich nalézt dodavatele konkrétních produktů, v sekci Aktuality se mohou zákazníci dočíst o novinkách z dění obchodu – nových produktech, ale i zaměstnancích, najdeme zde i rozhovory s majiteli obchodu. Komunikace přes internet, a to jak přes e-mail, tak Facebook, je velmi rychlá. V krámků jsou také pravidelně pořádány ochutnávky jídel, tato činnost mimo jiné přilákává nové zákazníky. V obchodě se začaly prodávat trička s logem Darů kraje, což přispívá k propagaci krámků. Tento rodinný podnik nabízí atmosféru malého obchodu, kde se zákazníci setkají s osobním přístupem.

Na začátku května 2018 firma plánuje zavést službu nákupu přes internet. Dary kraje spolupracují na této službě s Fresh nákupem ([www.freshnakup.cz](http://www.freshnakup.cz)), na jejich webových stránkách budou k dostání produkty obou společností. Rozvoz bude možný pouze některé dny. Zákazníci si také budou muset nakoupit zboží v minimální hodnotě 400 Kč + 80 Kč poštovné.

Na Facebookových stránkách Dary kraje také uvádějí, že v dohledné době, bude možné v jejich krámku zakoupit také některé produkty Fresh nákupu.

**Cíle:** Zvýšit zájem zákazníků o zdravou výživu, zvětšování tržního podílu, kvalitní komunikace se zákazníky.

**Strategie:** Diferenciace

Silné stránky	Slabé stránky
Osobní přístup k zákazníkům	Lokalita mimo centrum města
E-shop	
Atmosféra obchodu	
Atraktivní internetové stránky	
Seznam dodavatelů dostupný na internetových stránkách	

Zdroj: (Vlastní zpracování)

*Tabulka 1 Silné a slabé stránky krámku Dary kraje*

## 8.2 Sklizeno

Česká společnost Sklizeno vznikla v roce 2011 a nabízí potraviny především od malých a středních výrobců a farmářů. Jak společnost sama tvrdí, nevyhýbají se ani větším výrobcům, pokud je zboží těžko dostupné. Jakýkoliv nabízený sortiment, musí vyhovovat kodexu kvality, který je pro všechny prodejny závazný a lze najít na webových stránkách Sklizeno. (Franchising.cz, ©2008-2018)

Firma Sklizeno provozuje jak vlastní prodejny, tak franšízy. V současnosti je v provozu 28 poboček rozmístěných po ČR a v některých z nich zároveň provozuje vlastní restaurace Sklizeno Food Lovers. Zákazníci mohou využít také e-shopu Sklizena. (Sklizeno, ©2018)

Část nabídky si Sklizeno vyrábí ve spolupráci s partnery pod vlastními privátními značkami Sklizeno, Naše Miroslav a Světničkové kuře. Sklizeno je napojeno na zemědělskou prvovýrobu a vlastní zpracovatelské zázemí. Prodejny Sklizeno nejsou klasickými bioprodejny nebo obchody se zdravou výživou. Jejich cílem je umožnit zákazníkovi plnohodnotný nákup na jednom místě. Základem nabídky je maso, uzeniny, pečivo, mléčné výrobky, ovoce, zelenina spolu s širokou nabídkou nápojů a trvanlivých výrobků. Část nabídky je také v bio,

dále nabízejí potraviny, které jsou bezlepkové, bezlaktózové, RAW, paleo, nebo veganské. (Franchising.cz, ©2008-2018)



Zdroj: (Franchising.cz, ©2008-2018)

*Obrázek 6 Logo firmy Sklizeno*

Prodejna ve Zlíně je umístěna ve Zlatém jablku. Lokace v centru Zlína přilákává velké množství zákazníků, a to i těch, kteří by jinak do obchodu nepřišli. Otevírací dobu má Sklizeno nejdelší ze všech konkurentů, ve všední dny otevírá již o půl osmé a zavírá se v devět večer, a to i o víkendu. Parkování přímo před prodejnou není možné, zákazníci mohou využít placené parkování v přilehlém parkovacím domě. Mezi nabízené zboží patří také obložené bagety, které zaměstnanci, každé ráno připravují, což poskytuje firmě výhodu oproti konkurenci. Dále lze v nabídce najít čerstvou kávu. Firma ovšem oproti konkurentům Z DĚDINY, Darům kraje i Biomarketu U zeleného stromu, více připomíná velké řetězce s potravinami, a to jak povahou obchodu, tak i částí nabídky. Pocit, že nakupujeme u místního prodejce, zde na zákazníky nepůsobí. Další nevýhodou franšizového obchodu je omezení v možnosti výběru nákupu produktů.

**Cíle:** Ziskávání nových zákazníků, zvětšování tržního podílu, růst tržeb.

**Strategie:** Tržní zaměření

Silné stránky	Slabé stránky
Lokalita v nákupním centru	Povaha obchodu
E-shop	Omezený výběr v nákupu produktů-franšizový obchod
Otevírací doba i v sobotu a neděli	
Nabídka obložených baget a kávy	

Zdroj: (Vlastní zpracování)

*Tabulka 2 Silné a slabé stránky firmy Sklizeno*

### 8.3 Biomarket U zeleného stromu

Firma byla založena v roce 1999, kdy se otevřela první prodejna ve Zlíně s tehdejším názvem Zelená lékárna. Postupně vznikl velkoobchod a výroba Zdraví Z přírody. K dnešnímu dni provozuje podnik čtyři prodejny se zdravou výživou pod názvem Biomarket U zeleného stromu. První pobočka se zdravou výživou je umístěná na Náměstí Práce v budově Tržnice, kde se také nachází obchod Z DĚDINY. Druhý obchod společnosti je umístěn na Náměstí Míru a poslední prodejna ve Zlíně se nachází na Jižních Svazích – OC Albert. Firma provozuje také obchod v Uherském Hradišti. (Zdraví Z přírody, © 2018)



Zdroj: (Zdraví Z přírody, ©2018)

*Obrázek 7 Logo firmy Biomarket U zeleného stromu*

Biomarket U zeleného stromu nabízí sortiment potravin v BIO kvalitě, konvenčních produktů od EKO zemědělců, bezlepkovou dietu, potraviny Fair Trade, byliny, tinktury, přírodní kosmetiku nebo čistící EKO prostředky, RAW produkty, pečivo, koží výrobky, bezlaktózové potraviny, bezmléčné jogurty, tofu, sejtan, robi, rostlinné pomazánky či uzeniny, párky, máslo. (Zdraví Z přírody, © 2018)

Ve výrobně firma zpracovává a balí obiloviny, luštěniny, rýže, mouky, těstoviny, sušené ovoce, ořechy, semena a dražované ovoce a ořechy. Dále také rozváží vlastní produkty i další přírodní produkty včetně racionální a bezlepkové výživy po celé Moravě a Středních Čechách. Zaměřili se také na distribuci zboží pro bezlepkovou dietu. Jejich výrobky jsou označeny logem Zdraví Z přírody. (Zdraví Z přírody, © 2018)

Internetové stránky firmy jsou pravidelně aktualizovány novinkami, avšak nelze na nich nalézt konkrétní produkty ani bližší informace o tom, zda se nějak liší sortiment obchodů umístěných ve Zlíně. Parkování u první prodejny na Náměstí Práce je zpoplatněno, u druhé prodejny na Náměstí Míru není možnost parkovat v blízkosti obchodu. Třetí prodejna na Jižních



Svazích nabízí možnost zaparkovat zdarma před budovou. Negativem je neochota zaměstnanců a nedostatek nadšení, které je patrné v obchodech Z DĚDINY i Dary kraje. Oproti konkurenci ovšem tato firma nabízí sortiment v podobě přírodních masťů, olejů a čajů.

**Cíle:** Rozšiřování distribuční sítě, hledání nových zákazníků.

**Strategie:** Diferenciace

Silné stránky	Slabé stránky
Provoz tří prodejen ve Zlíně Jedna provozovna v Uherském Hradišti	Komunikace se zákazníky
Distribuce produktů po ČR	Atmosféra obchodu
Výroba vlastních produktů	Na internetových stránkách není možnost prohlédnout si produkty
Provoz velkoobchodu	

Zdroj: (Vlastní zpracování)

*Tabulka 3 Silné a slabé stránky firmy Biomarket U zeleného stromu*

## 9 POROVNÁVÁNÍ KONKURENTŮ

V následující kapitole jsou porovnáváni konkurenti s firmou Z DĚDINY podle předem vybraných kritérií. Konkurenci jsem srovnávala pomocí metod Mystery Shoppingu a Benchmarkingu. Další informace jsem také získávala z internetových stránek firem.

Vybraná srovnávací kritéria:

- atraktivita internetových stránek,
- cena vybraných produktů,
- šíře sortimentu,
- kvalita zákaznického servisu,
- počet otevíracích hodin v týdnu,
- parkovací možnosti.

### 9.1 Podle atraktivity internetových stránek

V následující tabulce jsou porovnáváni konkurenti s firmou Z DĚDINY podle informací dostupných na internetových stránkách firem. Jelikož zákazníci se zajímají o původ potravin, zaměřila jsem se především na uvedené informace o dodavatelích. Dalším kritériem byly aktuality na webových stránkách. Také jsem zjišťovala, jak lze firmy kontaktovat a zda mohou zákazníci využít možnosti nákupu online.

Maximum dosažených bodů je 6 - firma tudíž dosahuje maximálního výkonu. Minimum dosažených bodů je 0 - firma nedosahuje žádné nebo minimální výkonnosti.

Společnost	Z DĚDINY	Dary kraje	Sklizeno	U zeleného stromu
Kritérium				
Dodavatelé	6	6	3	0
Aktuality	6	5	0	4
Kontakt	5	5	2	4
E-shop	0	5	6	0
Celkem	17	21	11	8

Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Tabulka 4** Porovnávání atraktivity intrnetových stránek

Z uvedené tabulky plyne, že nejlépe se umístily Dary kraje. Jejich webové i Facebookové stránky jsou pravidelně aktualizovány novinkami. V sekci Dodavatelé lze přehledně najít dodavatele veškerého zboží, a k dispozici je také mapa, kde je vizuální zobrazení dodavatelů podle polohy. Kontaktovat krámk lze telefonicky, přes e-mail, nebo Facebookové stránky, veškerá komunikace je vyřízena rychle. E-shop bude krámk spouštět ve spolupráci s Fresh nákupem na začátku května 2018, nevýhodou bude možnost dodání pouze některé dny v týdnu. Na druhém místě se umístila firma Z DĚDINY, která má také na webových stránkách seznam dodavatelů u jednotlivých produktů, aktuality sdílejí jak na webu, tak na Facebookových stránkách, zároveň se zákazníci mohou přihlásit k odběru novinek na e-mail. Kontakt je možný telefonicky, přes e-mail, nebo Facebookové stránky, veškerá komunikace je vyřízena rychle. Nevýhodou pro podnik je absence možnosti nákupu online. Na třetím místě je Sklizeno, a to především díky funkčnímu e-shopu, který poskytuje pohodlnou možnost nákupu odkudkoliv. Sklizeno ve Zlíně nemá své vlastní internetové stránky, což je nevýhodou oproti konkurenci, nelze tedy nalézt aktuality ani novinky ze zlínské pobočky. Kontakt je také omezen pouze na telefon a e-mail. Dodavatele lze najít pouze částečně, u produktů je uvedena země původu a dodavatel, ovšem odkud konkrétně výrobky pochází uvedeno není. Poslední se umístil Biomarket U zeleného stromu. Novinky na webových stránkách téměř chybí a dodavatele jsem našla pouze u jediného produktu, který byl uveden jako jediná současná novinka. Více aktualit firma nabízí na svých Facebookových stránkách. Kontakt je možný přes telefon, Facebook a e-mail, ovšem na odpověď se zpravidla čeká déle než u konkurence.

## 9.2 Podle šíře sortimentu

Šíře sortimentu je jedním z hlavních kritérií, které zákazníci zvažují. Zejména na trhu regionálních a zdravých potravin, kde se lidé zajímají o produkty, které kupují a chtějí mít možnost výběru. U konkurenčních firem jsem porovnávala sedmnáct kategorií potravin, které jsou uvedeny v tabulce níže. Prodejny jsem v rámci průzkumu šíře sortimentu navštívila třikrát, pokaždé jiný den v týdnu.

Jednotlivé kategorie jsou hodnoceny body od 0 (kategorie potravin není v nabídce) do 6 (široký výběr produktů).

Společnost	Z DĚDINY	Dary kraje	Sklizeno	U zeleného stromu
Kritérium				
Uzeniny	4	6	5	1
Maso	5	6	3	-
Sýry	3	6	6	1
Mléčné výrobky	4	4	2	1
Vejce	4	6	3	-
Ovoce/zelenina	3	5	1	-
Kaše	4	1	6	6
Pečivo	6	5	5	2
Sladké pečivo	4	4	3	1
Čokolády	3	6	3	5
Zdravé tyčinky	3	3	4	6
Sirupy	4	5	4	4
Zavařeniny	4	6	4	3
Paštiky	4	4	5	3
Těstoviny	4	4	4	4
Čaje	3	3	4	6
Koření	6	6	2	4
Celkem	68	80	64	47

Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Tabulka 5** Porovnávání šíře sortimentu

Ve srovnání vybraných kategorií potravin se na prvním místě umístily Dary kraje, které mají oproti firmě Z DĚDINY výhodu většího prostoru, proto mohou vystavovat více produktů, čímž poskytují zákazníkům větší možnost výběru. Přestože Dary kraje mají širší nabídku

sýrů než Z DĚDINY, neposkytují možnost krájení sýrů na plátky. Další dvě srovnávané firmy nabízejí velké množství produktů, které ostatní konkurenti neprodávají. U zeleného stromu mohou zákazníci nakoupit množství veganských a vegetariánských potravin, dále také kosmetické přípravky.

### 9.3 Podle ceny vybraných produktů

Jedním z hlavních faktorů, které zvažuje zákazník při nákupu, je cena. Srovnání cen produktů je obzvláště důležité, pokud jde o standardizovaný výrobek, který konkurenti prodávají za odlišné ceny. Zákazníci si všímají rozdílu v cenách stejných výrobků a v případě nižších cen přecházejí ke konkurenci. Rozhodla jsem se srovnat několik produktů, které jsou v nabídce více konkurentů.

Následující tři tabulky ukazují srovnání cen stejných výrobků v prodejnách Z DĚDINY vždy s jednou další konkurenční firmou. Červeně označená cena znamená, že firma Z DĚDINY prodává výrobek za vyšší cenu než konkurent.

Společnost	Z DĚDINY (Kč)	Dary kraje (Kč)
Produkt		
Ovocný bio nápoj ZEN	39	41
Borůvkový džem ViaDelicia	84	99
Libeček Ramdam	32	35
Zelí bílé/kysané Haderková	43	46
Mléko Kudlov	31	32
Vanilkový cukr Amylon	9	10
Puding vanilkový bez lepku Amylon	17	19
Bio mléko Farma ZPZ	35	30
Jogurt z Farmy ZPZ- 0,5 kg	36	41
Tvaroháček Kudlov 100 g	26	28

Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Tabulka 6** Srovnání cen stejných produktů s krámkem Dary kraje

Ceny byly srovnávány u deseti vybraných produktů, které jsou nabízeny v prodejnách Z DĚDINY i Darech kraje. Kromě jednoho výrobku, se srovnávané potraviny dají koupit za nižší cenu v obchodu Z DĚDINY, což je pro tento obchod konkurenční výhodou.

Společnost	Z DĚDINY (Kč)	Sklizeno (Kč)
Produkt		
Chia kaše Semix	16	16,50
Ovocný nápoj Ovocňák	22	22,50
Proteinová kaše Semix	18	18,90
Hraška na zahušťování	41	47
MixIt tyčinky	29	29-32
Mléko Kudlov	31	35
Puding vanilkový bez lepku Amylon	17	18,50
Paštiky Patifu	27	28-31
Lněné semínko Semix	29	30,50
Tvaroháček Kudlov 100 g	26	27,50

Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Tabulka 7 Srovnání cen stejných produktů s firmou Sklizeno**

Cenové srovnání vybraných produktů, které se prodávají v obou porovnávaných firmách, dodalo jednoznačně dobře pro firmu Z DĚDINY. Všechny porovnávané produkty se prodávají za nižší ceny v Regionálních farmářských potravinách Z DĚDINY.

Společnost	Z DĚDINY (Kč)	U zeleného stromu (Kč)
Produkt		
Chia kaše Semix	16	13,50
Müsli srdíčka Semix	11	8,50-10
Proteinová kaše Semix	18	16
Hraška na zahušťování	41	36,50

MixIt tyčinky	29	29,50
Vanilkový cukr Amylon	9	9,50
Puding vanilkový bez lepku Amylon	17	16,50
Paštiky Patifu	27	25
Tyčinky Alaska	5	4,50
Bílkovinové krekry Roštění	25	23

Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Tabulka 8** Srovnání cen stejných produktů s firmou U zeleného stromu

Z informací v tabulce vyplývá, že Biomarket U zeleného stromu prodává většinu srovnávaných totožných výrobků jako firma Z DĚDINY za nepatrně nižší cenu. Pro firmu Z DĚDINY je tato skutečnost nevýhodná zejména proto, že jedna prodejna U zeleného stromu se nachází ve stejné budově jako prodejna Z DĚDINY, a to na Náměstí Práce.

Následující tabulka srovnává ceny šesti produktů, které se prodávají alespoň ve třech konkurenčních prodejnách.

Společnost	Z DĚDINY	Dary kraje	Sklizeno	U zeleného stromu
Puding Amylon	17	19	18,50	16,50
Paštiky Patifu	27	-	28-31	25
Chia kaše Semix	16	-	16,50	13,50
Mléko Kudlov	31	32	35	-
Tvaroháček Kudlov 100 g	26	28	27,50	-

Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Tabulka 9** Srovnání cen produktů prodávaných více konkurenty

Z tabulky vyplývá, že srovnávané produkty prodává nejlevněji Biomarket U zeleného stromu, na druhém místě se umístila firma Z DĚDINY. Na posledním místě jsou Dary kraje i Sklizeno, jelikož obě firmy mají velmi podobné ceny u stejných produktů.

## 9.4 Podle zákaznického servisu

V této kapitole jsou konkurenti srovnáváni podle zákaznického servisu poskytovaného v prodejnách. Mezi zkoumané kategorie patří možnost krájení sýrů a uzenin, vstřícnost personálu, odborné znalosti personálu a rychlost odpovědí na dotazy zaslané e-mailem nebo přes Facebook. Dále jsem porovnávala možnosti dárkových balíčků a také zda mohou zákazníci využít dárkových poukázek. Jednotlivé kategorie jsou hodnoceny body od 0 (neuspokojivý zákaznický servis) do 6 (výborný zákaznický servis).

Společnost	Z DĚDINY	Dary kraje	Sklizeno	U zeleného stromu
Kritérium				
Možnost krájení sýrů/uzenin	6	4	5	0
Dárkové poukazy	6	6	6	5
Dárkové balíčky	5	5	5	5
Vstřícnost personálu	6	6	4	2
Znalosti personálu	6	6	4	4
Rychlost odpovědí přes internet	6	6	4	1
Celkem	35	33	28	17

Zdroj: (Vlastní zpracování)

**Tabulka 10** Porovnávání zákaznického servisu

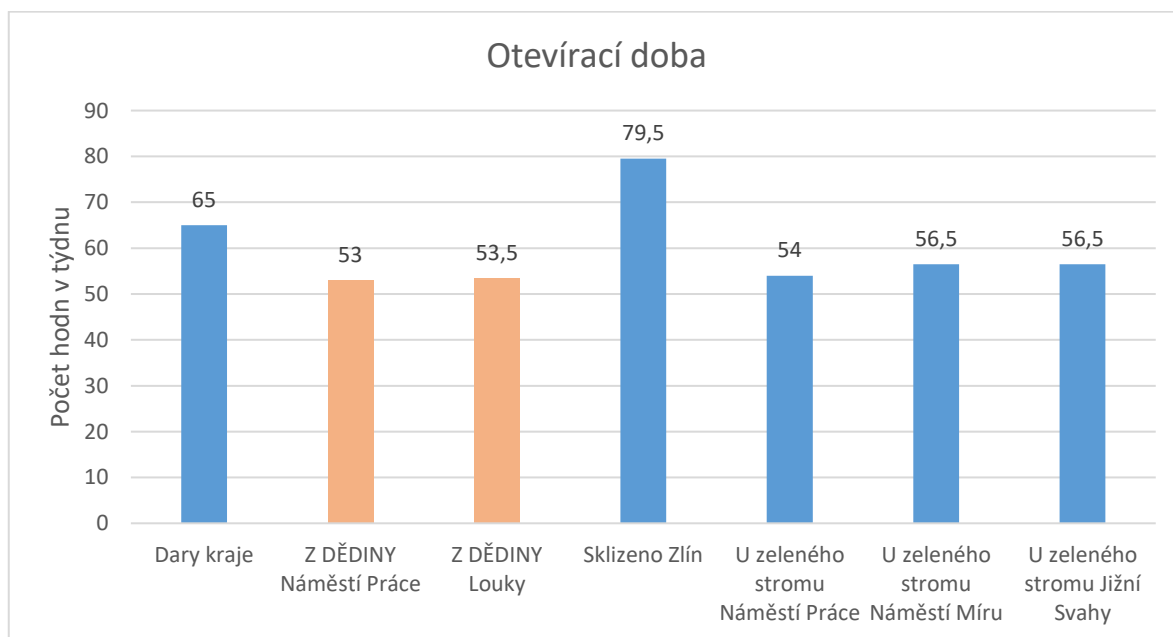
Nejvíce bodů získaly Regionální farmářské potraviny Z DĚDINY, které předstihly Dary kraje o dva body. Obě firmy poskytují svým zákazníkům velmi kvalitní zákaznický servis. Komunikace prostřednictvím internetu probíhá velmi rychle přes e-mail i Facebook. Personál obou firem je velmi vstřícný a jelikož většina zaměstnanců v obchodech pracuje na hlavní pracovní poměr, zpravidla již několik let, mají také přehled o dodavatelích konkrétních produktů i složení jednotlivých výrobků. Dárkové balíčky připravené na počkání si mohou zákazníci zakoupit také v obou obchodech. Z DĚDINY informují na svých internetových stránkách zákazníky o možnosti nákupu dárkových poukázek, a stejně tak jako Dary kraje, nabízejí dárkové poukázky dokonce ve třech cenových kategoriích. Kategorii krájení



sýrů a uzenin vyhrála firma Z DĚDINY, jelikož oproti svým konkurentům poskytuje i možnost krájených sýrů, a to hned několika druhů. Sklizeno se v hodnocení umístilo na třetím místě, jelikož chybí možnost krájení sýrů na plátky, také odpovědi přes e-mail trvají delší dobu a chybí možnost kontaktovat zlínskou pobočku přes Facebook. Slabší jsou také vstřícnost a odborné znalosti personálu, jelikož společnost zaměstnává velké množství brigádníků. Celkově nejhorší hodnocení má Biomarket U zeleného stromu, který sice nabízí možnost dárkových poukazů, nebo tvorby dárkových balíčků, dle vlastní volby, ovšem tento servis poskytují v různých úpravách i ostatní konkurenti. Firma zákazníkům neposkytuje možnost krájení sýrů a uzenin. Personál nemá komplexní znalosti o produktech nabízených v obchodech. Velmi slabá je také ochota většiny zaměstnanců U zeleného stromu, což výrazně snižuje hodnocení zákaznického servisu. Na odpověď přes e-mail čekají zákazníci několik dní a dotazy přes Facebook zůstanou většinou zcela bez odpovědi.

## 9.5 Podle otevírací doby

Otevírací doba prodejny může určit, zda se zákazník rozhodne nakoupit v prodejně firmy, nebo u konkurence. Porovnáním otevíracích dob jednotlivých poboček zjistíme, jak dlouho jsou jednotliví konkurenti k dispozici svým zákazníkům. V následujícím grafu jsou uvedeny počty otevíracích hodin v týdnu u jednotlivých prodejen.



Zdroj: (Vlastní vypracování)

*Graf 1 Porovnávání otevírací doby*

Porovnávání otevíracích dob ukázalo velké rozdíly mezi prodejny. Sklizeno je otevřeno 79,5 hodin v týdnu, což prodejně poskytuje konkurenční výhodu. Pro nákup ve Sklizenu se mohou rozhodnout zákazníci konkurentů především brzo ráno, nebo pozdě večer, jelikož jediné Sklizeno má v tyto doby otevřeno. Dary kraje, které se umístily na druhém místě, jsou otevřeny o 14,5 hodin v týdnu méně než Sklizeno. Přesto mají Dary kraje oproti ostatním konkurentům otevřeno minimálně o 8,5 hodin v týdnu více. Prodejny firem U zeleného stromu i Z DĚDINY mají minimální rozdíly v otevíracích dobách. Všechny zkoumané prodejny mají otevřeno také v sobotu. Nejlépe se ve víkendovém počtu otevíracích hodin umístilo opět Sklizeno, na jehož návštěvu mají zákazníci dvanáct hodin v sobotu i neděli.

## 9.6 Podle možnosti parkování

Dalším kritériem pro porovnávání konkurentů je možnost parkování, jelikož pro spoustu lidí je toto hledisko rozhodujícím kritériem, zda do prodejny půjdou nakoupit. V následující tabulce jsou uvedeny jak počty parkovacích míst, tak vzdálenost od prodejny a cena za hodinu parkování.

Kritérium	Počet parkovacích míst	Vzdálenost od obchodu	Cena za parkování
Společnost			
Dary kraje	cca 6	přímo u prodejny	Zdarma
Z DĚDINY Nám. Práce	cca 120	přímo u prodejny	5 Kč/30 minut
Z DĚDINY Louky	cca 250	přímo u prodejny	Zdarma
Sklizeno	238	170 metrů	10 Kč/hodina
U zeleného stromu Nám. Práce	cca 120	přímo u prodejny	5 Kč/30 minut
U zeleného stromu Nám. Míru	238	260 metrů	10 Kč/hodina
U zeleného stromu Jižní Svahy	cca 50	180 metrů	Zdarma

Zdroj: (Vlastní zpracování)

*Tabulka 11 Porovnávání podle možnosti parkování*

Možnost parkování je dostupná u všech posuzovaných prodejen. Přímo u prodejny mohou zaparkovat zákazníci Darů kraje, Z DĚDINY i U zeleného stromu na Náměstí Práce. Zdarma

je možné parkovat u krámků Dary kraje, Z DĚDINY v Loukách a U zeleného stromu na Jižních Svazích. Nejhůře dostupné prodejny z hlediska parkování jsou Sklizeno a U zeleného stromu na Náměstí Míru.

## 9.7 Vyhodnocení analýzy konkurence

Pro celkové hodnocení analýzy konkurence, bude vytvořeno pořadí konkurenčních firem podle jednotlivých kategorií a následně bude určeno celkové pořadí konkurentů.

Společnost	Z DĚDINY	Dary kraje	Sklizeno	U zeleného stromu
Kritérium				
Internetové stránky	2.	1.	3.	4.
Šíře sortimentu	2.	1.	3.	4.
Cena produktů	2.	3.	3.	1.
Zákaznický servis	1.	2.	3.	4.
Otevírací doba	4.	2.	1.	3.
Možnosti parkování	1.	2.	4.	3.
Celkové pořadí	2.	1.	3.	4.

Zdroj: (Vlastní zpracování)

*Tabulka 12 Hodnocení analýzy konkurence*

Firma Z DĚDINY se umístila na celkovém druhém místě, což znamená že je silným konkurentem, ovšem její největší hrozbou jsou Dary kraje, které mají srovnatelnou nabídku. Celková rivalita konkurentů ve Zlíně je vysoká.

## 10 PEST ANALÝZA

### 10.1 Politické a právní faktory

Na regionální a farmářské potraviny Z DĚDINY má vliv politické a právní prostředí v ČR i činnost EU. Firma je ovlivňována zákony, vyhláškami a vládními nařízeními, jako například Zákon o ochraně spotřebitele, Obchodní zákoník, Občanský zákoník, Zákoník práce a další.

Potraviny, které firma prodává mohou získat ocenění od Ministerstva zemědělství. Jedná se o ocenění Česká potravina, kterým lze označit potravinu, pokud je z výroby v České republice a má stanovený podíl českých surovin. Další označení je Klasa – národní značka kvality Ministerstva zemědělství, Regionální potravina – ocenění nejkvalitnějším výrobkům, které zvítězí v krajských soutěžích, Biopotravina – jež neobsahuje chemická aditiva, konzervanty, stabilizátory, umělá barviva. (eAgri © 2009-2018)

Pro firmu může být také atraktivní Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK), konkrétně Prioritní osa 2 - Podpora podnikání malých a středních firem, pro kterou je vyhrazeno 20,7 % z necelých 120 mld. Kč. Tento program poskytuje finanční prostředky z fondu EU a řídicím orgánem je Ministerstvo průmyslu a obchodu. (Strukturální fondy © 2012)

### 10.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují chování spotřebitelů i vývoj podnikání patří HDP, inflace, nezaměstnanost a průměrná hrubá mzda.

Průměrná roční míra inflace za rok 2017 byla 2,5 %, oproti předcházejícímu roku vzrostla o 1,8 %. Inflaci v loňském roce ovlivňoval zejména růst cen potravin a nealkoholických nápojů, zdražování nájemného a pohonných hmot i vyšší ceny stravovacích služeb.

Hrubý domácí produkt vzrostl ročně o 4,5 %, což znamená, že došlo k výraznému zvýšení výkonu ekonomiky v ČR.

Průměrná hrubá mzda za rok 2017 ve Zlínském kraji činila 28 406, roční nárůst byl 9 %, což znamená, že domácnosti ve Zlínském kraji mají k dispozici více prostředků na spotřebu a investice. Tento faktor je pro firmu Z DĚDINY příznivý. Za celý rok 2017 vzrostly také tržby v maloobchodě, a to meziročně o 5,6 %. (Český statistický úřad © 2018)

Roční průměr nezaměstnanosti v roce 2017 byl 2,9 %, což značí pokles v porovnání s rokem 2016 o -1,05 %. Nezaměstnanost ve Zlínském kraji byla v únoru 2018 3,34 %, což znamená mírný pokles oproti stejnému období minulého roku. Vysoká zaměstnanost značí, že lidé mají dostatek finančních prostředků, a tím pádem jsou více ochotní kupovat si kvalitní potraviny.

### 10.3 Sociální faktory

Postoj zákazníků k výživě se výrazně mění. Mění se také životní styl obyvatel, s tím souvisí i prodlužující se délka života. Lidé jsou aktivnější, více sportují a také se zajímají o složení potravin, které jedí. Zákazníci si více uvědomují škodlivost přídavných látek, které mohou potraviny obsahovat, proto se snaží nakupovat produkty, u kterých je jasný původ i složení, zajímají se také o konkrétní dodavatele. Všechny tyto faktory jsou pro firmu Z DĚDINY pozitivní, jelikož se neustále zvyšuje poptávka po regionálních a zdravých potravinách. Roste také počet zákazníků, kteří nakupují zdravější potraviny ze zdravotních důvodů. Dalším dlouhodobým trendem je zájem lidí o ochranu přírody a ekologii, což zákazníky vede k nákupu potravin, u kterých je jednoznačný proces výroby. Lidé více podporují regionální farmáře a výrobce, což znamená, že výrobky se nemusejí dovážet z daleka, čímž dochází také k ochraně životního prostředí.

### 10.4 Technologické faktory

Na firmy je vyvíjen neustálý tlak, aby zlepšovaly technologii a dodávaly tak kvalitnější produkty svým zákazníkům. Firma Z DĚDINY není výrobní firmou, která by používala velké množství technologií, ale prodává farmářské a regionální potraviny, což znamená že ke své činnosti nepotřebuje příliš měnit technologii. Technologický rozvoj ale může ovlivňovat dodavatele firmy, kteří pěstují nebo zpracovávají potraviny, a díky investicím do výkonnějších zařízení mohou vytvářet kvalitnější potraviny za nižší výrobní náklady. Firma Z DĚDINY nedokáže přímo ovlivnit, jaké technologie farmáři používají, ale může si vybírat takové dodavatele, kteří používají moderní technologie.

## 11 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

### 11.1 Hrozba intenzivní segmentové rivality

Mezi největší konkurenty Z DĚDINY lze považovat Sklizeno, krámek Dary kraje a Biomarket U zeleného stromu. Tito konkurenti mají velmi podobnou nabídku jako firma Z DĚDINY, zaměřují se na zdravé, regionální a farmářské potraviny. Za konkurenty lze považovat také supermarkety, ve kterých se nacházejí sekce se zdravými a bio potravinami. Například Coop Terno nabízí svým zákazníkům široký sortiment bio potravin, veganských a vegetariánských výrobků. Poměrně uspokojivá nabídka veganských potravin je i v supermarketu Albert. Dalšími konkurenty jsou také pravidelně pořádané farmářské trhy, kde si mohou lidé zakoupit zeleninu a ovoce, čerstvé pečivo, masné i mléčné výrobky, které pochází ze Zlínského regionu. V posledních letech zažívají rozmach také farmářské bedýnky, které si mohou zákazníci objednat online a nechat doručit na prodejnu, nebo do domu. Ve Zlíně nabízí farmářské bedýnky Fresh nákup, který se od května 2018 spojuje s Dary kraje, takže bude možné nakoupit v e-shopu Fresh nákupu také produkty Darů kraje a také v krámku Dary kraje bude k dostání i část sortimentu Fresh nákupu. V neposlední řadě lze mezi konkurenty zařadit také dodavatele firmy Z DĚDINY, jelikož prodávají své produkty i přímo zákazníkům. Segmentová rivalita je pro firmu Z DĚDINY poměrně vysoká.

### 11.2 Hrozba nových konkurentů

Potencionálními konkurenty firmy Z DĚDINY se mohou stát nově založené prodejny s farmářskými nebo regionálními potravinami, dále také prodejny nabízející bio, veganské, nebo vegetariánské výrobky. Zákazníci mohou přecházet ke konkurenci také, pokud by vznikly obchody specializující se na kvalitní masné, nebo mléčné produkty. Pokud by tyto podniky byly lokalizovány na rušném místě, nebo v centru města, byly by velkou hrozbou pro potraviny Z DĚDINY. Za novou konkurenci můžeme považovat e-shopy, které by nabízely stejné portfolio výrobků jako firma Z DĚDINY. Noví konkurenti mohou být také současní dodavatelé firmy, a to v případě, že by své výrobky začali prodávat přímo zákazníkům. Potencionální konkurence může vzniknout také organizací akcí jako jsou farmářské trhy, kde se vystavuje a prodává zboží z regionu. Hrozba vstupu nových konkurentů na trh je poměrně vysoká, jelikož bariéry vstupu na trh nejsou vysoké. Pro prodej regionálních či zdravých potravin není nutný nákup žádných patentů, či licencí, ani není nutné pořizovat nákladné technologie.

### 11.3 Hrozba substitučních produktů

Zákazníci mohou substituovat produkty firmy pomocí výrobků ze supermarketů, pokud budou upřednostňovat levnější varianty potravin. Za substituty lze považovat také pečivo, sýry, nebo masné výrobky ze specializovaných prodejen, jako jsou pekárny, prodejny sýrů a masných výrobků. Tyto obchody taktéž nabízejí kvalitní potraviny, stejně jako firma Z DĚDINY. Mezi další substituty bych zařadila také bio, vegetariánské a veganské potraviny prodávající se v supermarketech. Ty mohou být pro zákazníky atraktivní díky pohodlnému nákupu spolu s dalšími výrobky a potravinami.

### 11.4 Hrozba rostoucí kompetence kupujících

Firma z DĚDINY má široký okruh zákazníků. Kupující pocházejí ze Zlína i širokého okolí. V obchodě nakupují lidé všech věkových kategorií, muži i ženy, s dětmi i bezdětní, rozdíly jsou i v příjmech zákazníků. Společným znakem všech zákazníků je zájem o kvalitní a zdravé potraviny. Hrozba rostoucí kompetence zákazníků je vysoká, jelikož se v blízkosti firmy nabízejí silní konkurenti, kteří nabízejí stejný, nebo velmi podobný sortiment. Tito konkurenti jsou Sklizeno, Dary kraje, Biomarket U zeleného stromu, ale také Fresh nákup, který nabízí pohodlný nákup online.

### 11.5 Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů

Činnost firmy je zcela závislá na dodavatelích, od kterých podnik odebírá veškerý sortiment, kromě výroby vlastních pomazánek. Kompetence dodavatelů ovšem není příliš vysoká, jelikož firma odebírá sortiment od velkého množství farmářů a producentů. Pokud by byla s některým z dodavatelů přerušena spolupráce, dojde sice ke ztrátě konkrétního produktu, který už nebude v nabídce, ale protože se firma zaměřuje na široké spektrum výrobků, neovlivní to zásadně její činnost. Jelikož se podnik zaměřuje na potravinové výrobky, lze najít množství dodavatelů, kteří nabízejí stejné nebo podobné výrobky, takže ztráta dodavatele není pro podnik devastující.

## 12 SWOT ANALÝZA

### 12.1 Silné stránky

- lokalita
- kvalifikovaný personál
- vysoká kvalita potravin
- široký sortiment
- velké množství dodavatelů
- specializace na farmářské potraviny z regionu

První prodejna firmy je lokalizována v centru města, toto místo je vysoce frekventované, což znamená, že obchod navštíví velké množství lidí. Druhá prodejna se nachází dál od centra, ale i na toto místo neustále přijíždí množství lidí, jelikož prodejna je umístěna v komplexu spolu s oblíbeným supermarketem.

Personál i majitelé firmy aktivně pomáhají zákazníkům při nákupu, poskytují informace o produktech i dodavatelích. Všechny personál se dobře vyzná v sortimentu, jelikož v obchodě pracuje již několik let. Aktivní přístup k zákazníkům je silnou stránkou firmy oproti některým konkurenčním podnikům, které fungují spíše na principu samoobsluhy.

Silnou stránkou firmy je vysoká kvalita sortimentu. Pečlivě jsou vybírány nejen produkty, ale také dodavatelé. Důsledně se dodržují hygienické zásady a pravidelně se kontroluje expirační lhůta potravin. Zákazníci oceňují vyšší kvalitu potravin, která je výhodou například oproti kvalitě potravin v supermarketech. Některé potraviny jsou oceněny také certifikacemi, což vypovídá o vysoké kvalitě a záruce jejich původu.

Potraviny Z DĚDINY nabízejí svým zákazníkům výběr z velkého množství produktu, což znamená, že zákazník má možnost nakoupit si plnohodnotný nákup. Firma odebírá potraviny od velkého množství dodavatelů, takže není závislá na žádném klíčovém dodavateli a může poskytovat produkty z různých částí kraje.

Specializace firmy na farmářské a regionální potraviny je výhodou, oproti velkým supermarketům a řetězcům s potravinami, jelikož v posledních letech se lidé stále více zajímají o zdravou stravu, aktivní životní styl a ochranu přírody.



## 12.2 Slabé stránky

- absence e-shopu
- slabá propagace
- slabá online komunikace se zákazníky
- nedostatečná diferenciacie od Darů kraje

Slabou stránkou firmy je chybějící e-shop, díky kterému by bylo možné oslovit i zákazníky, kteří nebydlí v blízkosti centra Zlína, nebo je pro ně časově náročné docházení přímo do prodejny. Absence možnosti nákupu online znamená, že někteří zákazníci mohou přejít ke konkurenci, která e-shop provozuje.

Nedostatkem firmy je slabší propagace prodejen i produktů. Podnik sice provozuje Facebookové stránky i webové stránky, ale oproti některým konkurentům, na nich chybí pravidelné aktuality, nebo komunikace se zákazníky. Firma také neutilizuje žádné internetové reklamy.

Další slabou stránkou je velmi malá diferenciacie produktů firmy od sortimentu krámků Dary kraje. Oba obchody se zaměřují na regionální a farmářské potraviny a mají podobnou nabídku produktů. Ceny jsou také srovnatelné. Tento fakt může znamenat odliv zákazníků ke konkurenci, pokud bude pro zákazníky výhodnější docházet do prodejny Darů kraje.

## 12.3 Příležitosti

- změna životního stylu obyvatelstva
- zvýšení environmentální uvědomělosti
- nízká nezaměstnanost
- možnost čerpání dotací na podporu podnikání
- noví dodavatelé
- účast na akcích a trzích

Životní styl obyvatelstva se neustále mění, lidé se více zajímají o zdravou výživu, alternativní výživu a složení potravin. Mění se také stravovací návyky, lidé už nekonzumují pouze tradiční česká jídla, ale čím dál tím více začínají experimentovat a ochutnávat nové kombinace a potraviny. Roste také environmentální uvědomělost zákazníků, lidé například stále více kupují výrobky označené Fair trade, které zaručují férové ceny farmářům.

Nízká úroveň nezaměstnanosti je příležitostí pro firmu Z DĚDINY, jelikož lidé disponují větším množstvím finančních prostředků, budou ochotni připlatit si za kvalitnější a zdravější potraviny.

Další příležitostí pro firmu je možnost zažádat o dotace z operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK).

Noví farmáři, nebo výrobci, kteří vstoupí na trh, jsou příležitostí pro firmu, jelikož může rozšířit svůj sortiment, popřípadě vyjednat lepší podmínky se stávajícími dodavateli.

Příležitostí pro firmu Z DĚDINY může být také účast na akcích spojených se zdravou výživou nebo regionálními produkty. Podnik se může také účastnit akcí na jiné téma, kde budou k dispozici potraviny Z DĚDINY jako možnost zakoupit si občerstvení. Účast na těchto akcích může přilákat nové zákazníky a zvýšit povědomí o firmě.

## 12.4 Hrozby

- vstup nových konkurentů na trh
- vznik specializovaných prodejen
- levné substituční výrobky
- spuštění konkurenčních e-shopů
- legislativní změny

Hrozbou je pro podnik především vstup nových konkurentů na trh. Zejména pokud by noví konkurenti využívali velké množství propagačních prostředků, dále pokud by nabízeli široký okruh zboží, a pokud by zvolili strategii nízkých cen produktů. Pokud by vznikly nové obchody v těsné blízkosti prodejen Z DĚDINY, znamenalo by to odliv zákazníků. Ohrožit firmu mohou i nově otevřené obchody, které by byly úzce specializované a zákazníkům by nabízely vysoce kvalitní potraviny. Příkladem takových obchodů mohou být pekárny, či obchody se sýry nebo uzeninami. Otevření krámků nabízejících výhradně bio, či veganské a vegetariánské výrobky, by pro firmu Z DĚDINY znamenalo také hrozbu v podobě úbytku zákazníků.

Další hrozbou by bylo spuštění e-shopu konkurenčních firem, které ještě tuto službu neprovozují. V dnešní době je nákup přes internet využíván množstvím lidí, někteří díky časové vytíženosti volí nákupy online jako jedinou možnost.

Firmu by ohrozilo také spuštění e-shopů supermarketu, nebo velkých řetězců s potravinami, pokud by služba byla dostupná i ve Zlínském kraji.

Legislativní změny by mohly negativně ovlivnit činnost obchodu Z DĚDINY. Zejména zpřísnění zákonů a nařízení týkajících se manipulace s potravinami, prodeje potravin, změna hygienických zásad, zpřísnování skladování potravin a jiné.

Pokud by supermarkety a velké řetězce s potravinami začaly provozovat, či rozšiřovat oddělení specializující se na bio, veganské a vegetariánské produkty, znamenalo by to pro firmu úbytek zákazníků a nižší tržby.

## 13 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této kapitole budou navrženy možnosti, jak zlepšit konkurenceschopnost firmy. Trh se zdravými, regionálními a farmářskými potravinami je obsluhován převážně menšími podniky, takže společnost není nucena vynakládat velké finanční prostředky na konkurenční boje. Hlavním nedostatkem, na jehož odstranění by se měla firma zaměřit, je především slabá propagace a nedostatek marketingových aktivit. Následovat budou návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti firmy Z DĚDINY.

### 13.1 Vylepšení internetových stránek

Poté co jsem porovnávala internetové stránky jednotlivých konkurentů, jsem došla k závěru, že firma by měla aktualizovat své webové stránky a rozšířit uvedené informace. Jedním z důvodů je také fakt, že internetové stránky hlavního konkurenta Darů kraje, byly v posledním roce zcela přepracovány a obsahují velké množství informací o produktech, dodavatelích a novinkách.

Následovat budou body, pomocí kterých by firma Z DĚDINY mohla zvýšit atraktivitu internetových stránek:

- produkty rozdělit podle kategorií a ke každé kategorii uvést jednotlivé dodavatele,
- vytvořit profily jednotlivým dodavatelům a u každého uvést i seznam výrobků, které do obchodu dodávají,
- zákazníci zajímající se o původ potravin by ocenili také mapu ukazující přesnou polohu jednotlivých dodavatelů,
- pravidelně vkládat informace o akcích, slevách a novém sortimentu,
- pravidelně přispívat také na Facebookové stránky firmy, vkládat informace o novinkách a odpovídat na dotazy zákazníků,
- zákazníci by mohly zaujmout také rozhovory s majiteli firmy, jejich pohled na zdravou výživu a ochranu životního prostředí,
- další možností, jak zvýšit konkurenceschopnost a přilákat nové zákazníky je spuštění e-shopu, ovšem tato možnost vyžaduje značné finanční výdaje.

### 13.2 Reklama v MHD

Vhodnou propagační metodou, kterou by mohla firma Z DĚDINY využít je umístění reklamních letáků v dopravních prostředcích MHD. Na internetových stránkách společnost DSZO nabízí několik možností, kde lze umístit reklamu. Jedná se o reklamu na vozidlech MHD, reklamu uvnitř vozidel, reklamu na sloupech veřejného osvětlení, na pozemcích, stavbách, vitrínách a další.

Cena za jednotlivé druhy reklam se značně liší. Jelikož firma Z DĚDINY nemůže vynaložit velké množství finančních prostředků na reklamu, doporučila bych zvolit reklamu uvnitř vozidel, a to konkrétně reklamní držadla ve vozidle MHD. Jedná se o průhledné plastové držadlo, do kterého je umístěn leták o rozměru 140×126 mm. Tento způsob umístění letáků je efektivnější než reklama, nacházející se ve vozidlech v plastových přihrádkách, jelikož cestující se za držadla přidržují během jízdy. Pasažér se musí podívat, kde se bude držet, což přiláká pozornosti k reklamnímu sdělení. Doporučila bych tuto reklamní kampaň využít na dva týdny, jelikož cestující téměř nevnímají reklamu, která se ve vozidlech vyskytuje delší dobu. Letáky by měly obsahovat logo firmy, dále název „Farmářské a regionální potraviny Z DĚDINY“, na druhou stranu letáků by bylo vhodné umístit mapku s vyznačenými prodejny firmy.

Za pronájem 100 ks držadel na 14 dní by firma zaplatila 8400 Kč, instalace a odstranění letáků by stála 600 Kč (Dopravní společnost Zlín-Otrokovice, © 2018). Celkové náklady za pronájem jsou tedy 9000 Kč. Za tisk a ořez letáků firma zaplatí 1700 Kč.

### 13.3 Založení profilu na sociální síti Instagram

Pomocí profilu na sociální síti Instagram, by mohla firma Z DĚDINY zvýšit povědomí o svých prodejnách a nabízeném sortimentu, a tím přilákat nové zákazníky. Firma Z DĚDINY má omezený rozpočet na reklamu, proto se Instagram jeví jako ideální možnost, jak firmu zviditelnit. Vedení firmy bude muset věnovat pouze čas na výběr, úpravu fotografií a komunikaci se zákazníky.

Instagram je sociální síť, na které mohou lidé nahrávat a sdílet své fotografie. Profil lze jednoduše založit po stažení mobilní aplikace. Fotky lze na aplikaci upravovat pomocí filtrů, nebo je možné přidávat popisky přímo na obrázky. Ke sdíleným fotografiím je možné při-

dávat hashtagy - slovo nebo fráze označená znakem „#“. Tento systém vyhledávání klíčových slov zajistí, že fotografie mohou vidět lidé, kteří nemusí být fanoušky firmy Z DĚDINY, ale objeví ji pomocí hashtagu.

Jelikož chce firma zaujmout především lidi, kteří se zajímají o regionální a farmářské produkty, měla by volit vhodné hashtagy, jako například „#regionálnipotraviny“, „#farmarskeprodukty“, „#zdravastrava“, „#food“, „#zlin“, „#zdediny“.

Firma by měla především přidávat fotografie nových produktů, ale také informovat o probíhajících akcích a slevách. Zákazníci by také ocenili fotky interiéru prodejen. Další možností, jak upoutat pozornost zákazníků je také sdílení fotografií jídel, které lze uvařit ze sortimentu prodejen, popisek by poté měl obsahovat recept.

### **13.4 Ochutnávky nových produktů**

Další metodou, jak rychle zvýšit zájem o konkrétní produkt, který může firma Z DĚDINY využít, je podpora prodeje ve formě ochutnávek. Doporučila bych především ochutnávky nových potravin, na tuto akci by bylo dobré upozornit na sociálních sítích a webových stránkách firmy. Tato metoda by se měla používat pouze krátkodobě. Pokud by zákazníci měli možnost ochutnat stejnou potravinu každý den v delším časovém období, nemělo by to vliv na nakupování zákazníků, jelikož by si na tuto možnost zvykli.

Ochutnávky nových produktů přilákají pozornost zákazníků, kteří by jinak o nákupu produktu nepřemýšleli. Někteří zákazníci nechtějí kupovat zboží, které neznají, takže pokud mají možnost potraviny ochutnat, může je to přesvědčit k nákupu.

Další možností je pořádání ochutnávek potravin, které se v prodejnách Z DĚDINY již prodávají, čímž je možné zvýšit zájem o daný produkt.

### **13.5 Online reklama na Google**

Další možností, jak přilákat na internetové stránky firmy nové i stávající zákazníky, kteří posléze mohou přijít nakoupit do obchodů Z DĚDINY, je online reklama na internetovém prohlížeči Google. Google AdWords je online reklamní služba, díky které mohou inzerenti dát větší důležitost své webové stránce při vyhledávání v Google. Registrace do Google AdWords je zdarma. Inzerenti platí až tehdy, když někdo na reklamu klikne a přejde na webové stránky firmy. Při registraci stačí pouze zadat e-mailovou adresu a internetové stránky firmy.

Následně se nastaví rozpočet na den (může být i 20 Kč), podle zadané částky a dalších určitých parametrů se inzerentovi zobrazí denní potencionální rozsah reklamy (např. 6 kliknutí; 122 zobrazení). Dále se nastaví cílové publikum, firmě Z DĚDINY bych doporučila pouze lokální kampaň, což znamená nastavit oblast na zlínský kraj, se zaměřením na Zlín. Důležitým krokem je určit cílová slova, podle kterých se bude reklama uživatelům internetu zobrazovat. Posledním krokem je nastavení textu, který se uživatelům zobrazí a pokud na reklamu kliknou, budou přesměrováni přímo na stránky firmy. Jelikož je firma Z DĚDINY menší firmou, nemůže si dovolit nákladné a dlouhodobé reklamní kampaně, proto bych doporučila tuto online reklamu využít na jeden měsíc, s nastaveným rozpočtem 20-50 Kč na den.

Google AdWords informuje, kolik lidí si reklam všimlo a kolik procent z nich na reklamu kliklo. S měřicími nástroji lze zjistit, jaký je objem prodeje, který web momentálně generuje. Na fungování reklam se lze kdykoli podívat přihlášením k účtu Google AdWords. V Google AdWords je možné bezplatně upravovat reklamy, zkoušet nové hledané výrazy, pozastavovat kampaně nebo je znovu spouštět. (Google AdWords, ©2018)

## ZÁVĚR

Primárním cílem této bakalářské práce bylo analyzovat konkurenční prostředí firmy a následně navrhnout řešení pro eliminaci slabých stránek společnosti a vytvořit doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti. V této práci je analyzováno konkurenční prostředí lokálního trhu se zdravými, regionálními a farmářskými potravinami, na kterém operuje firma Z DĚDINY.

Neustále se zvyšuje povědomí o škodlivých účincích přídatných látek v potravinách a roste zájem lidí o zdravé potraviny, u kterých je jasný původ i složení. Mění se také životní styl lidí, chtějí být aktivnější, věnují pozornost, tomu, co jedí, a jsou ochotni za kvalitnější potraviny zaplatit. Tyto změny mohou vést k tomu, že na trh přicházejí noví konkurenti, kteří mohou představovat hrozbu pro firmy, které již na trhu podnikají. Proto by měla firma neustále sledovat kroky konkurence a situaci na trhu.

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Nejdříve bylo nutné prostudovat odbornou literaturu, která se zabývá problematikou konkurence a poté následně vypracovat teoretickou část.

Teoretická část se nejprve věnuje konkurenci obecně, poté jsou vysvětleny pojmy jako konkurenční prostředí, konkurenční výhoda a konkurenční strategie. V dalších kapitolách jsou uvedeny poznatky o prostředí podniku a analýze konkurence. Poté jsou vysvětleny PEST analýza, SWOT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.

Praktická část navazuje na teoretickou část. Nejprve je představena firma Z DĚDINY, následně jsou představeni i tři hlavní konkurenční podniky firmy. Další kapitola se věnuje analýze konkurence podle různých kritérií, konkurenti jsou následně srovnáváni s firmou Z DĚDINY. Kritérii, které byly vybrány pro porovnávání konkurence jsou atraktivita internetových stránek, širší sortimentu, ceny vybraných produktů, zákaznický servis, otevírací doba a možnosti parkování. Konec této kapitoly je věnován vyhodnocení analýzy konkurence. V následujících kapitolách je nejprve vypracována PEST analýza, poté Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. V poslední kapitole jsou vypracovány návrhy a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. BOUČKOVÁ, Jana a kol., 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
3. Český statistický úřad, © 2018. Statistiky [online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>
4. ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
5. ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2001. *Marketing: na rozhraní dvou tisíciletí*. 1. vyd. Praha: Radix, 284 s. ISBN 80-86031-31-4.
6. Dary kraje, © 2017. O nás [online]. [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <https://dary-kraje.cz/o-nas/>
7. Dopravní společnost Zlín-Otrokovice, © 2018. Reklama [online]. [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.dszo.cz/reklama/index.php?page=drzadla>
8. eAgri, © 2009-2018. Značky kvality potravin [online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/znacky-kvality-potravin/>
9. Franchising, © 2008-2018. Sklizeno [online]. [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <http://franchising.cz/franchisa/124/sklizeno/>
10. Google AdWords, © 2018. Výhody [online]. [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: [https://www.google.cz/adwords/benefits/?channel=ha&subid=cz-cs-ha-g-aw-c-b4\\_xx\\_txx\\_xx\\_xx\\_bau-non!o2~202444638-172594975810-kwd-52434190735](https://www.google.cz/adwords/benefits/?channel=ha&subid=cz-cs-ha-g-aw-c-b4_xx_txx_xx_xx_bau-non!o2~202444638-172594975810-kwd-52434190735)
11. Haná regionální produkt, © 2010-2018. Základní informace [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.regionalni-znacky.cz/hana/cs/pro-vyrobce/page/4/zakladni-informace>
12. HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

14. Jeseníky originální produkt, © 2010-2018. Základní informace [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.regionalni-znacky.cz/jeseniky/cs/pro-vyrobce/page/4/zakladni-informace>
15. KALKA, Regine a Andrea MÄBEN, 2003. *Marketing: klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. 1. vyd. Praha: Grada, 110 s. ISBN 80-247-0413-7.
16. KERMALLY, Sultan, 2006. *Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky, názory a díla*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 104 s. ISBN 80-251-1013-3.
17. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2004. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada, 864 s. ISBN 80-247-0513-3.
18. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2016. *Marketing management*. 15. vyd. Boston: Pearson. 708 s. ISBN 978-1-292-09262-1.
19. KOTLER, Philip a kol., 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
20. KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-082-1.
21. KOZEL, Roman a kol., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
22. MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
23. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2015. Veřejný rejstřík a Sběrka listin [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16696798&subjektId=43521&spis=754088>
24. Moravská brána regionální produkt, © 2010-2018. Základní informace [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.regionalni-znacky.cz/moravska-brana/cs/pro-vyrobce/page/4/zakladni-informace>
25. Nadační fond Český výrobek, © 2011. O nás [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.ceskyvyrobek.cz/o-nas>
26. Perla Zlínska, © 2017. Úvod [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.perla-zlinska.cz/>

27. PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
28. Regionální potravina, © 2015-2016. Pro výrobce [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.regionalnipotravina.cz/pro-vyrobce/>
29. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
30. Sklizeno, © 2018. Naše prodejny [online]. [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <https://www.sklizeno.cz/o-nas/prodejny/>
31. Strukturální fondy, © 2012. OPERAČNÍ PROGRAM PODNIKÁNÍ A INOVACE PRO KONKURENCESCHOPNOST [online]. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost>
32. ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol., 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
33. ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
34. Z DĚDINY Regionální farmářské potraviny, © 2018. O nás [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.zdediny.cz/Onas.html>.
35. Zdraví Z přírody, © 2018. O firmě [online]. [cit. 2018-03-08]. Dostupné z: <https://www.zdravizprirody.cz/o-firme>

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1</i> Kroky při analýze konkurence.....	21
<i>Obrázek 2</i> Porterův model pěti konkurenčních sil .....	27
<i>Obrázek 3</i> SWOT analýza .....	29
<i>Obrázek 4</i> Logo firmy REPOSA, s.r.o. ....	33
<i>Obrázek 5</i> Logo krámků Dary kraje .....	37
<i>Obrázek 6</i> Logo firmy Sklizeno.....	39
<i>Obrázek 7</i> Logo firmy Biomarket U zeleného stromu .....	40

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Silné a slabé stránky krámku Dary kraje .....</i>	<i>38</i>
<i>Tabulka 2 Silné a slabé stránky firmy Sklizeno .....</i>	<i>39</i>
<i>Tabulka 3 Silné a slabé stránky firmy Biomarket U zeleného stromu .....</i>	<i>41</i>
<i>Tabulka 4 Porovnávání atraktivity intrnetových stránek .....</i>	<i>42</i>
<i>Tabulka 5 Porovnávání šíře sortimentu .....</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 6 Srovnání cen stejných produktů s krámkem Dary kraje .....</i>	<i>45</i>
<i>Tabulka 7 Srovnání cen stejných produktů s firmou Sklizeno .....</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 8 Srovnání cen stejných produktů s firmou U zeleného stromu .....</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 9 Srovnání cen produktů prodávaných více konkurenty .....</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 10 Porovnávání zákaznického servisu .....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 11 Porovnávání podle možnosti parkování .....</i>	<i>50</i>
<i>Tabulka 12 Hodnocení analýzy konkurence .....</i>	<i>51</i>

## SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1</i> Porovnávání otevírací doby .....	49
--	----