

Analýza konkurenceschopnosti pizzerie PIZZABURGER

David Vaňhara

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **David Vaňhara**
Osobní číslo: **M120565**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti pizzerie
PIZZABURGER**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů z problematiky konkurenceschopnosti podniku a následně prezentujte jeho poznatky.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současné postavení pizzerie PIZZABURGER na trhu ve Zlíně.
- Navrhněte pizzerii PIZZABURGER možnosti zvýšení její konkurenceschopnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRASSEOVÁ, Monika a Bohumil BRECHTA. Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení. 1. vyd. Brno: Edika, 2013, 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1.

CHERNEV, Alexander. Strategic marketing management. 7th ed. Chicago: Cerebellum Press, c2012, 246 s. ISBN 978-1-936572-15-1.

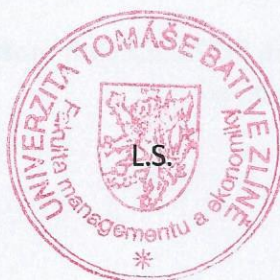
KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Marketing od myšlenky k realizaci. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Josef Kubík, CSc.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 16. února 2015
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/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 diplomovou/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 – diplomovou/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 diplomové/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 14.5.2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá otázkou konkurenceschopnosti pizzerie PIZZABURGER sídlící ve Zlíně. Cílem teoretické části této bakalářské práce je zpracovat poznatky z oblastí zabývajících se konkurenceschopností, především tedy z marketingu. Cílem praktické části je využít těchto znalostí k prozkoumání konkurenceschopnosti pizzerie. Do analýzy je zahrnuto dotazníkové šetření, jeho vyhodnocení a využití konkrétních marketingových nástrojů: SWOT analýzy, PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Z důvodu potřeby vyhodnocení stávající nabídky pizzerie, byla také použita BCG matice. Bakalářská práce obsahuje návrhy a doporučení ke zlepšení současného stavu konkurenceschopnosti pizzerie PIZZABURGER a jejich finanční vyčíslení.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, SWOT analýza, PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, BCG matice, marketingový výzkum

ABSTRACT

The bachelor thesis aims to scrutinize competitiveness of the pizzeria PIZZABURGER, which is situated in Zlín. The purpose of the theoretical part is to elaborate knowledge from the area of competitiveness, primarily from marketing. The target of the practical part is to use this knowledge for ascertaining the competitiveness of the pizzeria. The analysis consists of a questionnaire, its evaluation and usage of certain marketing tools: SWOT analysis, PEST analysis and Porter's model of five competitive forces. On account of the need to assess the current offer of the pizzeria, the Boston matrix is also used. The bachelor thesis consists of proposals and recommendations to enhance the present state of the competitiveness of the pizzeria PIZZABURGER, and its financial quantification.

Keywords: competition, competitiveness, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's model of five competitive forces, Boston matrix, marketing research

Tímto bych velmi rád poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za rady, připomínky a ochotu vždy pomoci při vytváření této bakalářské práce.

Za poskytnutí mnoha důležitých informací a vůbec možnosti analyzovat pizzerii PIZZABURGER děkuji panu Vítu Čechmánkovi.

Dále bych chtěl poděkovat přítelkyni a mojí rodině za podporu při studiu i psaní této práce. Jsem vděčný také svému kamarádovi Martinovi za jeho postřehy při vytváření bakalářské práce.

Speciálně bych rád poděkoval mému moudrému dědečkovi Walterovi, který je pro mě velkou inspirací a přestože tady již není, vždy se budu řídit dle jeho cenných rad.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PODNIK A OKOLÍ PODNIKU	13
2 KONKURENCE	15
2.1 DOKONALÁ KONKURENCE.....	15
2.2 NEDOKONALÁ KONKURENCE.....	16
2.2.1 Monopol.....	17
2.2.2 Oligopol.....	17
2.2.3 Monopolistická konkurence.....	18
3 KONKURENCESCHOPNOST	20
4 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	21
5 SWOT ANALÝZA	24
5.1 ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ (PŘÍLEŽITOSTÍ A OHROŽENÍ).....	25
5.2 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ (SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK).....	26
6 PEST ANALÝZA (ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ)	28
6.1 POLITICKO-PRÁVNÍ FAKTORY.....	28
6.2 EKONOMICKÉ FAKTORY.....	29
6.3 SOCIOKULTURNÍ FAKTORY.....	30
6.4 TECHNOLOGICKÉ VLIVY.....	30
7 BCG MATICE	31
8 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	33
8.1 ÚLOHA MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	33
8.2 TYPY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	34
8.2.1 Monitorovací výzkum.....	34
8.2.2 Explorační výzkum.....	35
8.2.3 Deskriptivní výzkum.....	35
8.2.4 Kauzální výzkum.....	36
8.2.5 Výzkum budoucího vývoje.....	36
8.3 FÁZE VÝZKUMNÉHO PROCESU.....	36
8.3.1 Odhalení a definování problému.....	36
8.3.2 Plánování výzkumného projektu.....	37
8.3.3 Shromažďování dat.....	37
8.3.4 Zpracování a analýza dat.....	37
8.3.5 Formulování závěrů.....	38
9 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
10 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PIZZABURGER	42

10.1	HISTORIE.....	42
10.2	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	42
10.3	NABÍDKOVÉ PORTFOLIO	43
11	PŘEDSTAVENÍ HLAVNÍCH KONKURENČNÍCH SPOLEČNOSTÍ.....	44
11.1	KAPABA RESTAURANT	44
11.2	OGAROVA PIZZA ZLÍN	44
11.3	PIZZERIA ITALIANA	44
11.4	PIZZERIE LA STRADA	45
11.5	BOWLING PIZZA KOMÍN	45
12	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	46
12.1	POHLAVÍ RESPONDENTŮ	46
12.2	VĚK RESPONDENTŮ	47
12.3	NÁVŠTĚVNOST PIZZERIÍ.....	47
12.4	PREFERENCE POSEZENÍ V RESTAURACI, NEBO DONÁŠKY	48
12.5	OHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH PIZZERIÍ.....	49
12.6	FINANČNÍ OCHOTA RESPONDENTŮ PŘI KOUPI PIZZY - VYUŽITÍ STATISTIKY	50
12.7	NEJOBLÍBENĚJŠÍ PIZZERIE.....	52
12.8	NEJVÍCE OCEŇOVANÁ VLASTNOST NA NEJOBLÍBENĚJŠÍ PIZZERII	53
12.9	PRAVIDELNÉ OBJEDNÁVÁNÍ Z PIZZERIE PIZZABURGER.....	54
12.10	ZVIDITELNĚNÍ PIZZERIE PIZZABURGER.....	55
12.11	NEJOBLÍBENĚJŠÍ PRODUKT Z PIZZERIE PIZZABURGER.....	56
12.12	SPOKOJENOST S VELIKOSTÍ NABÍDKY PIZZERIE PIZZABURGER	57
12.13	SPOKOJENOST S OBSLUHOU PIZZERIE PIZZABURGER	58
12.14	NEJVÍCE OCEŇOVANÝ ATRIBUT NA PIZZERII PIZZABURGER.....	58
12.15	NEGATIVNÍ ATRIBUT U PIZZERIE PIZZABURGER	59
12.16	PIZZERIE PIZZABURGER PO VZORU KONKURENCE	60
12.17	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	61
12.18	SWOT ANALÝZA	63
12.19	PEST ANALÝZA	64
12.20	BCG MATICE.....	66
13	NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	68
13.1	PŘEDPOKLÁDANÁ ZMĚNA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ PŘI IMPLEMENTACI NÁVRHŮ	70
	ZÁVĚR	74
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ	78
	SEZNAM TABULEK.....	79
	SEZNAM GRAFŮ	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Konkurence tvoří v současné době pro mnohé podniky velmi nebezpečnou hrozbu. Možnost, jak se před konkurencí chránit je pomocí co nejvyšší konkurenceschopnosti. Počet konkurenčních společností se odvíjí především od dané země, či regionu a oboru podnikání. Nyní téměř nic nebrání podnikatelům v tom, aby si založili svou novou pizzerii a zkusili na trhu štěstí. Trend rozvozu jídla až do domu výskytu nových pizzerií ještě více napomáhá, nemajetní podnikatelé nemusí totiž ze začátku brát příliš velký zřetel na prostory pizzerie. Zmiňovaný stav je jedním z důvodů, proč je většinou po celé České republice mezi pizzeriemi velké množství konkurence. Tato bakalářské práce si právě bere za cíl zabývat se jedním takovým podnikem a to pizzerií PIZZABURGER; zkoumat její konkurenceschopnost oproti ostatním pizzeriím ve Zlínském kraji, následně provést vyhodnocení a navrhnout možná doporučení, které by pizzerii růst konkurenceschopnosti zajistily.

Nejdříve bude proveden průzkum literárních pramenů zabývající se pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost, marketingový výzkum a mnohými marketingovými nástroji. Poté tyto nabitě znalosti budou zpracovány do teoretické části bakalářské práce.

Praktická část se bude řídit podle zpracovaných informací, které bude obsahovat teoretická část. Prvním krokem bude představení pěti konkurenčních pizzerií, které budou posléze porovnávány s pizzerií PIZZABURGER v dotazníkovém šetření. Forma dotazníkového šetření je předpokládána jak v tištěné verzi, tak v elektronické. Po sesbírání minimálního počtu sta respondentů budou odpovědi na jednotlivé otázky konkrétně rozebrány a to slovně i graficky. Dle výsledků dotazníkového šetření budou přijaty, či zamítnuty předpokládané hypotézy, které byly sestaveny na začátku bakalářské práce. Přinejmenším vyhodnocení jedné hypotézy bude obsahovat pokročilé metody výpočtu ze statistiky. Zjištěné informace z dotazníkového šetření budou dále sloužit pro vypracování jednotlivých analýz, především analýzy SWOT. Pro potřebu zhodnocení současné nabídky pizzerie PIZZABURGER je plánované použití BCG matice na její vybrané produkty.

Poslední kapitola praktické části bakalářské práce bude obsahovat doporučení a návrhy ke zlepšení konkurenceschopnosti pizzerie PIZZABURGER. Také zde bude načrtnut předpoklad vývoje nákladů a výnosů při jejich implementaci.

V závěru bude zveřejněno, jak a zdali bylo stanovených cílů bakalářské práce dosaženo. Bude shrnut její celkový průběh a také výstupy z ní vycházející.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Dílčí cíle bakalářské práce

- Zjistit návyky respondentů při využívání služeb pizzerií
- Zjistit názory respondentů týkající se nabízených služeb pizzerie PIZZABURGER
- Porovnat dle názoru veřejnosti města Zlín pizzerii PIZZABURGER s pěti dalšími konkurenčními podniky ve vybraných parametrech týkajících se konkurenceschopnosti

Plánování výzkumného projektu

Jako technika výzkumného projektu byla vybrána metoda dotazníkového šetření kvůli předpokladu, že názor respondentů pro zkoumání určených hypotéz bude nejvhodnější. Technika použití sekundárních dat nebyla optimální, jelikož tento projekt potřeboval přesně definovat své vlastní otázky, aby dosáhl určeného výsledku, tedy dat pro vyhodnocení hypotéz a také sloužících pro zpracování jednotlivých analýz. Navíc bylo třeba dbát na aktuálnost zjištěných dat. V úvahu připadala technika pozorování, která by mohla být prováděna například tím způsobem, že by vykonavatel výzkumu postupně navštěvoval pizzerie a sledoval by počet zákazníků v pizzerii. Kvůli pravděpodobné velké časové náročnosti byla možnost využití této techniky zamítnuta.

Shromáždění dat

Dotazník byl rozdělen do dvou forem, tištěné a elektronické. Obě dvě varianty dotazníků byly rozdány veřejnosti města Zlína. Tištěné dotazníky byli respondentům předány a obvykle po zhruba dvou až třech dnech vybrány vykonavatelem výzkumu. Po diskuzi s respondenty bylo zjištěno, že jim vyplňování dotazníků zabralo kolem pěti až deseti minut. V čase, kdy se dotazníky nacházely u respondentů, byla mezitím odeslána první vlna elektronických dotazníků. V případě těchto dotazníků bylo rozeslání učiněno pomocí sociální sítě Facebook. Dotazníky byly zhotoveny na internetové stránce www.vyplnto.cz. Oslovovány byly všechny věkové kategorie, ovšem vzhledem k věku autora a jeho vrstevníkům, bylo očekáváno největší zastoupení dotazovaných ve věku od 19 do 30 let. Nutno říci, že rozesílání dotazníků bylo vykonáno třikrát s postupným sledováním celkového počtu vyplněných dotazníků. Posledních několik kusů bylo rozesláno již individuálně. Celková doba pro získání vyplněného počtu 100 kusů trvala přibližně jeden týden. Elektronický dotazník zabral respondentům průměrně 7 minut.

Zpracování a analýza dat

Při zpracování dat bylo využito programu Excel, do kterého byla vložena surová data ze serveru www.vyplnto.cz. Výsledky byly zaznačeny do grafů, v této části je možné nalézt dva grafy a to buď výsečový, nebo sloupcový, záleželo na druhu otázky a šíři odpovědí na ni. Ke zjištění existence závislosti jedné z hypotéz byly využity výpočty v programu XLStatistics, byla použita metoda analýzy závislosti kategoriálních proměnných, test $r \times 2$. Dále v bakalářské práci byl využit výpočet pomocí aritmetického průměru; za pomoci Excelu a funkce Count if byly zjištěny absolutní četnosti u jednotlivých otázek dotazníku.

Všechny otázky byly označeny jako nepovinné, kvůli jejich charakteru a předpokladu, že respondent nebude schopný na některé otázky odpovědět.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK A OKOLÍ PODNIKU

Hlavní náplní podniku je nabízet zboží, nebo služby na místě, kde se setkává nabídka s poptávkou, tedy na trhu. Nejdůležitějším rozhodujícím faktorem pro podnikání by ovšem neměl být co nejvyšší zisk, ale snaha o zachování podniku. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 1)

Podnik určují jeho hranice, to znamená, že vše nacházející se mimo tyto hranice má nějakým způsobem vliv na okolí firmy. Změnami nebo jiným působením okolí může být podnik velmi ovlivněn. Tvrdí Duchoň a Šafránková (2008, s. 57) a následně dělí okolí do dvou skupin:

- Bezprostřední okolí - týká se takových prvků, které mají přímý vliv na podnik
- Všeobecné okolí - týká se takových prvků, které mají nepřímý vliv na podnik

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 3) doplňují, že znalost prostředí podniku je velmi důležitá pro:

- Pochopení vztahů s okolím
- Schopnost přizpůsobit se okolí
- Využití možností, jak ovlivnit okolí pro dobro podniku

Kotler a Keller (2013, s. 42) rozdělují okolí na tzv. činné prostředí a širší prostředí. Činné prostředí je tvořeno dodavateli, distributory, dealery a zákazníky. Jedná se tedy o všechny subjekty, které vykonávají svou činnost od výroby až po následnou propagaci nabídky. Autor vyjmenovává konkrétní jedince: banky, reklamní agentury, přepravní společnosti a mnohé další.

„Širší prostředí je tvořeno ze šesti prvků: demografického, ekonomického, společensko-kulturního, přírodního, technologického a politicko-právního. Marketéři musí pozorně sledovat aktuální trendy jednotlivých složek širšího prostředí a podle potřeby přizpůsobovat své marketingové strategie.“ (Kotler a Keller, 2013, s. 42)

Kozák a Staňková (2008, s. 40) uvádějí, že okolí, které nazývají termínem marketingové prostředí, ovlivňuje firmu při jejím dalším růstu a také mění celkovou popularitu na trhu s cílovými zákazníky.

Ve své knize, jako mnoho dalších autorů pohybující se v této oblasti, Kozák a Staňková (2008, s. 40) používají výrazy makroprostředí a mikroprostředí, které budou využívány i v této bakalářské práci.

Duchoň a Šafránková (2008, s. 57) volí sice jiné slovní obraty, ale ve své podstatě se snaží vypovědět to samé jako již zmiňovaní autoři. Kupříkladu k bezprostřednímu okolí podniku uvádí, že se skládá ze tří hlavních subjektů: dodavatelů, zákazníků a ostatních působících firem. Demonstrují přímý efekt na podnik u činnosti dodavatelů, kdy náklady podniku jsou závislé na jednotlivém podílu vstupních faktorů. Pokud jsou potřebné vstupní zdroje optimálně nastaveny, mají výrazný vliv na podnikové procesy.

Všeobecné okolí působí na podnik po delší čas, ale o to pomaleji. Skládá se z technologických vlivů, které zahrnují vědu a techniku. Dále třeba z kulturních vlivů, nebo zdrojových vlivů. Velkou váhu má na všeobecné okolí politický vliv, do kterého patří jednotlivé vztahy firmy k cizím zemím a chování okolní společnosti, ve které se podnik nachází. (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 57-58)

Horáková (2014, s. 70) používá ve své knize velmi pěkné grafické znázornění marketingového prostředí.



Obr. 1 Marketingové prostředí (Horáková, 2014, s. 70)

2 KONKURENCE

Znázorňuje veškeré nabídky na trhu, záleží na zákazníkovi, co z nabízených produktů či služeb si vybere. Mnoho faktorů má vliv na konečné rozhodnutí nakupujícího, které bývá velmi subjektivní, proto ne všichni zákazníci budou nakupovat pouze od jednoho podniku. Firmy si musí být vědomé existence ostatních konkurenčních společností a podle toho by měly přizpůsobit své aktivity na trhu. (Kotler a Keller, 2013, s. 42)

Fialová (2007, s. 88) rozděluje konkurenci na 2 poddruhy:

- Soutěžení na straně nabídky - odehrává se mezi výrobci
- Soutěžení na straně poptávky - odehrává se mezi spotřebiteli

Mikoláš (2005, s. 65) hovoří o tom, že se konkurence netýká jen ekonomické oblasti, ale také například: sociálních, politických, kulturních a dalších. Podnik by se měl soustředit na jeden celek a ne pouze na ekonomickou část.

„Konkurence je vztah dvou a více subjektů.“ (Mikoláš, 2005, s. 65)

Dvořáček a Slunčík (2012) tvrdí, že je konkurent kdokoliv, kdo usiluje o to, aby zákazník vykonal peněžní výdaj. Nutností je dobře znát své konkurenty ze všech možných úhlů.

Konkurenci je možné rozlišovat na dokonalou a nedokonalou.

2.1 Dokonalá konkurence

Tento výraz popisuje prostředí, kde všechny firmy mají nastavenou stejnou cenu produktu a nemůžou ji žádným způsobem upravovat. Na podniku leží pouze rozhodnutí, jaké množství výrobků vyrábět.

Předpoklady dokonalé konkurence:

- Produkt je totožný s výstupy nabízenými konkurenčními firmami, v ničem se neliší, je homogenní.
- Na trhu musí být takové množství výrobců a zákazníků, že nikdo z nich nedokáže ovlivnit tržní cenu
- Dokonalá informovanost na trhu
- Žádné bariéry pro firmy při vstupu nebo výstupu z trhu

- Na trhu neexistuje riziko vyplývající z odbytu (Brčák, Sekerka a Svoboda, 2013, s. 170-171)

Marketingové, či obchodní činnosti jednotlivých firem nemají vliv na ostatní podniky. (Keřkovský a Luňáček, 2012, s. 87).

Existují trhy, které se dokonale konkurenčnímu prostředí podobají, hlavně v zemědělském odvětví. Je to dáno faktem, že nakupující i prodávající tvoří jen malý podíl na celém trhu, proto neovlivní cenu produktu. Homogenita výrobků může být v tomto případě zajištěna klasifikací plodin podle jednotlivých jakostí. (Brčák, Sekerka a Svoboda, 2013, s. 171)

Keřkovský a Luňáček (2012, s. 87) přímo označují trh s pšenicí v USA za dokonale konkurenční prostředí, zatímco Brčák, Sekerka a Svoboda (2013, s. 171) se chovají mnohem skeptičtěji a vyhýbají se potvrzení existence modelu konkurenčního trhu v praxi větou: „Je evidentní, že na světě neexistuje takto ideálně dokonale konkurenční trh.“ (Brčák, Sekerka a Svoboda, 2013, s. 171)

Brčák, Sekerka a Svoboda (2013, s. 171) používají pro prodávajícího výraz cenový příjemce.

2.2 Nedokonalá konkurence

Vyskytuje se na trzích, kde existuje monopol, oligopol, monopolistické konkurence nebo je trh regulován státem. Konkurence je cenová nebo necenová, podle toho jak probíhá boj mezi soutěžícími podniky. (Fialová, 2007, s. 88)

Pravidla nedokonale konkurenčního trhu platí tam, kde nejsou splněny požadavky dokonale konkurenčního trhu. Dvě podmínky, které bývají častým problémem dodržení, podmínka dokonalé informovanosti a podmínka volného vstupu a výstupu na trh, většinou není možné těchto podmínek dosáhnout. (Keřkovský a Luňáček, 2012, s. 87)

Na nedokonalém konkurenčním trhu je i jedna firma schopná volby výše ceny svého produktu. Nedokonalá konkurence nevzniká pouze mezi nabízejícími stranami, ale také mezi spotřebiteli. (Brčák, Sekerka a Svoboda, 2013, s. 169)

U prodávajících dělíme několik případů nedokonalé konkurence:

- Monopol
- Oligopol

- Monopolistická konkurence (Keřkovský a Luňáček, 2012, s. 87)

2.2.1 Monopol

Struktura, kde na trhu existuje pouze jedna firma, která poskytuje konkrétní služby či výrobky se nazývá monopol. Situace, kdy jediný podnik zajišťuje nabídku se nazývá monopol čistý či absolutní. (Brčák, Sekerka a Svoboda, 2013, s. 169)

Fialová (2007) používá termín přirozený monopol a udává, že tato situace na trhu většinou vzniká kvůli vysoké hodnotě fixních nákladů na celkových nákladech firmy. Do této kategorie zahrnuje vodárny, či rozvod elektřiny. Zavádí pojem místní monopol, čím je myšlen jeden subjekt v určité geografické oblasti (např. pekař v malé obci).

Monopol je výsadním postavením firmy, je to velmi specifický a extrémní případ na nedokonale konkurenčním trhu, kdy jediný výrobce stanovuje cenu a množství nabízeného produktu. (Keřkovský a Luňáček, 2012, s. 87)

2.2.2 Oligopol

Tržní struktura, kdy celková nabídka na trhu pochází od několika málo firem. Podniky se snaží dosáhnout monopolu, proto neustále zvyšují produkci, dokud není poptávka plně uspokojena. Tímto počínáním zamezují, aby monopol vznikl. (Keřkovský a Luňáček, 2012, 141)

Fialová (2007, s. 123) dělí oligopol na dva typy:

1. Firmy nabízejí na trhu homogenní výrobky a mají tak významný podíl, že mohou působit na cenu výrobku. Ostatním firmám pro vstup brání vstupní bariéry.
2. Výrobky firem jsou různorodé, konkurence je tedy zejména v necenové oblasti

Oligopol je velmi častým typem v dnešní době, hlavně se objevuje v průmyslové oblasti. (Fialová, 2007, s. 123)

Keřkovský a Luňáček (2012, s. 146) tvrdí, že je nutno rozlišovat dva případy oligopolu:

- Smluvní oligopol
- Oligopol s dominantní firmou

Smluvní oligopol - může k němu docházet, pokud není vyslovená převaha jedné z několika dominantních firem. Firmy se vzájemně domluví na rozdělení trhu, díky kterému se pak

ve svém segmentu trhu mohou chovat jako monopoly. Poté pro ně platí charakteristika monopolu.

Oligopol s dominantní firmou - toto slovní spojení se používá pro trh, ve kterém má jeden subjekt výraznou převahu nad ostatními. Zbylé podniky nabývají zhruba stejné síly a velikosti. Dominantní společnost se ujímá role cenového vůdce, jestli změní cenu výrobku, většina ostatních podniků se zachová stejně. (Keřkovský a Luňáček, 2012, s. 146)

2.2.3 Monopolistická konkurence

Je taková situace, kdy na trhu působí větší počet firem a každá prodává svůj produkt. Výrobky, či služby tedy nejsou homogenní, ale jsou podobné. Monopolistická konkurence obsahuje určité znaky dokonalé a nedokonalé konkurence. (Brčák, Sekerka a Svoboda, 2013, s. 169)

Fialová (2007, s. 109) se shoduje s autory Brčák, Sekerka a Svoboda (2013) a dodává skutečnost, že podniky si konkurují především v necenové oblasti, jako příklad uvádí restaurace a maloobchodní sítě. Podle zmiňované autorky vstup a opuštění trhu je pro firmy volné.

Keřkovský a Luňáček (2012, s. 144) popisují monopolistickou konkurenci jako trh, na které je sice větší počet prodávajících společností, ale jimi nabízený produkt je tak odlišný, že podniky vzájemně proti sobě nesoutěží.

Keřkovský a Luňáček (2012, s. 142) vytvořili tabulku se srovnáním jednotlivých atributů mezi dokonalou konkurencí a již zmíněnými typy nedokonalé konkurence, na které jsou patrné jednotlivé odlišnosti.

Ukazatele	Dokonalá konkurence	Monopol	Oligopol	Monopolistická konkurence
<i>Počet firem operujících v odvětví</i>	Velmi mnoho	Jediná	Několik	Mnoho
<i>Charakter výrobku</i>	Homogenní, standardizovaný	Jedinečný, bez blízkých substitutů	Standardizovaný nebo diferencovaný	Diferencovaný
<i>Kontrola cen výrobci</i>	Žádná, ceny jsou tvořeny působením tržního mechanismu	Značná, výrobce může cenu diktovat, je-li mu to dovoleno	Omezená při vzájemné závislosti; velká při tajných dohodách	Poměrně malá
<i>Bariéry vstupu do odvětví</i>	Velmi nízké	Prakticky nemožný vstup	Velmi vysoké	Středně vysoké
<i>Necenová konkurence</i>	Žádná	Důraz na public relations	Rostoucí s diferenciací produktu	Značný důraz na reklamu a ochranu značky
<i>Typická odvětví</i>	Zemědělství, firemní vzdělávání, služby pro domácnosti	Výroba energií a vody	Výroba oceli, automobilů, spoje	Maloobchod, výroba textilu a obuvi

Obr. 2 Typy konkurence (Keřkovský a Luňáček, 2012, s. 142)

3 KONKURENCESCHOPNOST

Pojem konkurenceschopnost je vázán na podnik, pokud je tedy firma konkurenceschopná, plní tyto podmínky:

- Snaží se zvyšovat svůj tržní podíl, nebo se alespoň na daném trhu udržet
- Plní své závazky vůči zaměstnancům (v podobě mezd), akcionářům (vyplácení dividend), státu (odvádí daně), bance (splácí úvěr s úroky) atd.

Pokud nejsou výše zmíněné parametry dodrženy, firma je označována jako nekonkurenceschopná. Nedokáže tedy:

- přijít na trh se zajímavým zbožím či službami, po kterých by byla ze strany zákazníků poptávka.
- nesplňuje své závazky

Svoji konkurenceschopnost může společnost ovlivňovat pomocí několika variant. Nejvíce používanými aspekty v praxi je konkurenceschopnost zakládající si na vysoké kvalitě, nebo na nízkých nákladech. Samozřejmě důležitým parametrem je také postavení firmy na trhu a schopnost působit na okolí. (Brčák, Sekerka a Svoboda, 2013, s. 168)

Mikoláš (2005, s. 68) na výraz konkurenceschopnost nahlíží z jiného úhlu pohledu. Pokud jsou nabízeny dva stejně kvalitní produkty, konkurenceschopnost závisí na ceně, za kterou bude zákazník ochoten obchod realizovat, jedná se tedy o cenovou konkurenční schopnost. Do ceny musí být započítány náklady, zisková marže a směnné kurzy národní měny.

Pokud je konkurenceschopnost závislá na míře zpracování výrobku, jeho užitných vlastnostech, pověsti značky společnosti, podmínkách financování či způsobu, jak je produkt prodáván, je nazývána jako strukturální konkurenční schopnost. (Mikoláš, 2005, s. 68)

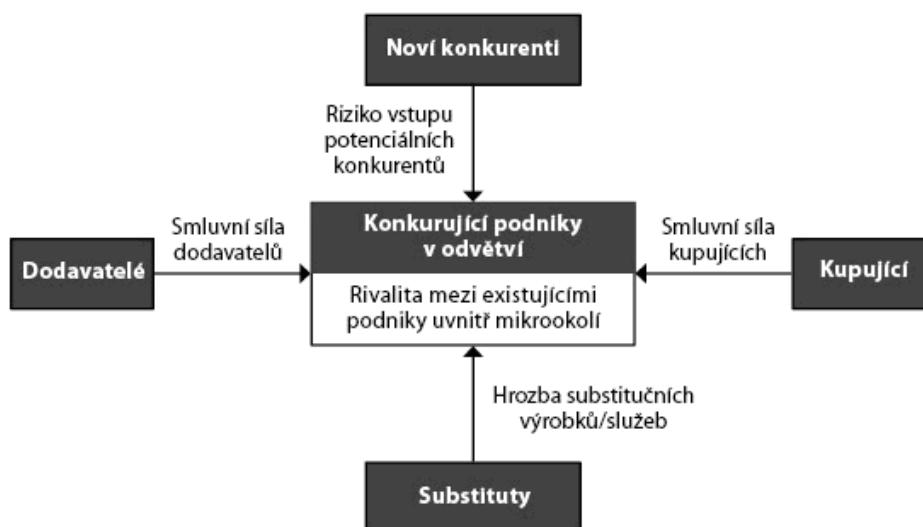
Dvořáček a Slunčík (2012, s. 139) vyjmenovávají typické příklady trhů, kde pravděpodobně dochází k cenové konkurenceschopnosti a kvalitativně založené konkurenceschopnosti (jiný název pro strukturální konkurenční schopnost). V chudých zemích, kde životní styl nedosahuje vysoké hodnoty, převažuje cenová konkurenceschopnost. Čím více roste životní úroveň obyvatel a s ní zvyšující se technické schopnosti daného státu, tím rychleji stoupá podíl na kvalitativně založené konkurenceschopnosti. Cenu určuje hodnota výrobků a dosažitelná výše ceny na příslušném trhu.

4 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Pro získání představy o konkurenci a své konkurenceschopnosti je nutné použít určitý druh analýzy. Jednotlivé analýzy se mezi sebou různí, protože každá zkoumá soutěžní prostředí podle jiných vlastností.

Myšlení zástupců mnoha podniků v rámci konkurenčního prostředí ovlivnil Michael Eugene Porter, firmy jeho teorie o ekonomické struktuře různých odvětví využívají. Tyto poznatky dále vedly ke vzniku Porterova modelu konkurenčního prostředí. Daný typ analýzy vychází z předpokladu, že dlouhodobá ziskovost trhu je závislá na pěti působících faktorech. (Kašík a Havlíček, 2009, s. 48)

Porter (2004, s. 4) tvrdí, že je nutné brát v potaz 5 základních konkurenčních sil, které ovlivňují každé konkurenční prostředí. Jedná se o tyto síly: potenciálně nově vstupující firmy, hrozba substitutů, vyjednávací pozice odběratelů, vyjednávací pozice dodavatelů a soupeření mezi stávajícími firmami.¹



Obr. 3 Pět základních konkurenčních sil (BusinessInfo, © 1997-2014)

Součet jednotlivých parametrů určuje dlouhodobou rentabilitu kapitálu, který byl podnikem investován, pro každé odvětví je ovšem typické odlišné množství konečného

¹ In any industry, whether it is domestic or international or produces a product or service, the rules of competition are embodied in five competitive forces: the entry of new competitors, the threat of substitutes, the bargaining power of buyers, the bargaining power of suppliers, and the rivalry among the existing competitors.

zisku, je to způsobeno právě variabilním působením již jmenovaných pěti konkurenčních sil. Příznivé podmínky v podobě vysokých ziskových marží můžeme hledat ve farmaceutickém průmyslu, nebo u výroby nealkoholických nápojů. Oproti tomu existují odvětví, kde je tlak jedné, či více sil velmi intenzivní, například toto pocítují gumárenské podniky, ocelárny, nebo firmy působící v oblasti počítačových her. U těchto podniků je zapotřebí kvalitního managementu, aby byla firma úspěšná.² (Porter, 2004, s. 4-5)

Nové vstupující firmy na trh - Při vypracovávání různých analýz zkoumajících okolí podniku se na tuto hrozbu mnohokrát zapomíná. Všechny podniky se snaží nalézt trh, který není nasycen a byl by pro jejich potřeby ideální, proto je tato hrozba neustále platná. Stávající společnosti působící na trhu, vytváří vstupní bariéry, aby co nejvíce zneprůjemnili proniknutí ostatním podnikům na trh. Vstupní bariéra může být kupříkladu: nutnost zaplacení vstupního poplatku, licence, požadavek o dodržování předpisů (bezpečnostních, potravinářských, hygienických). Naopak stát mnohdy projevuje iniciativu k získání nových investorů, využívá při tom různé investiční nabídky, či daňové výhody. (Kašík a Havlíček, 2009, s. 48)

Soupeření mezi stávající konkurencí – Čím více působí na daném trhu podniků, tím je vždy podnikání obtížnější, pokud jsou ještě navíc mezi společnostmi velmi silní konkurenti, situaci to velice ztěžuje. Souboj mezi jednotlivými firmami o dobré postavení na trhu bývá mnohdy velmi nákladný, podniky se předhánějí v inovacích produktů a tato činnost je extrémně náročná z hlediska potřebného kapitálu. (Kašík a Havlíček, 2009, s. 48)

Vyjednávací vliv odběratelů a dodavatelů – Jakou moc má společnost při smlouvání s odběrateli a dodavateli určuje z velké části její postavení mezi ostatními konkurenčními podniky. Dochází zde k tzv. střetu zájmů, kdy odběratelé si přejí nejnižší ceny a dodavatelé naopak ceny co nejvyšší. Samozřejmostí je, že pokud na trhu existuje pouze jeden odběratel, nebo dodavatel, má na obchod zásadní vliv. Také zde existuje riziko různého spojování dodavatelů, nebo odběratelů právě pro získání lepší vyjednávací pozice. (Kašík a Havlíček, 2009, s. 48)

² The collective strength of these five competitive forces determines the ability of firms in an industry to earn, on average, rates of return on investment in excess of the cost of capital. The strength of five forces varies from industry to industry, and can change as an industry evolves. In industries where the five forces are favorable, such as pharmaceuticals, soft drinks and data base publishing, many competitors earn attractive returns. But in industries where pressure from one or more of the forces is intense, such as rubber, steel, and video games, few firms command attractive returns despite the best efforts of management.

Substituty – Náhradní produkty (substituty) snižují výnosy, následně i zisky společností poskytujících produkty originální (nahrazované). Pokud existuje na trhu větší množství těchto substitutů, podniku mohou vzniknout závažné problémy. Dokonce dochází k situacím, kdy substitut úplně nahradí prvotní produkt (případně službu), takové události jsou většinou spojené s nově rostoucími trhy. Hlavním představitelem vysokého množství substitutů je technický průmysl. Záměna za originální výrobek, nebo službu nastává, pokud náhradní produkt disponuje nižší cenou, či vyšší kvalitou. (Kašík a Havlíček, 2009, s. 48)

Tyto zmíněné konkurenční síly ovlivňují většinu činností společnosti, protože působí jak na ceny podniku, tak vymezují nutnost nových investic. Síla odběratelů má vliv na výši ceny, kterou může podnik naúčtovat, to samé platí při existenci substitutů. Dodavatelé rozhodují o ceně materiálu a ostatních vstupů. Míra rivality také mění ceny, je to dáno především soutěžením v oblastech jako vývoj produktu, nebo například reklamní činnost. Hrozba vstupu nových podniků stlačuje ceny dolů kvůli tomu, aby jejich nízká hodnota odradila potencionální konkurenty. Výše každé z pěti konkurenčních sil je závislá na struktuře odvětví, nebo je ovlivněna působením skrytých ekonomických, či technických faktorů.³(Porter, 2004, s. 5)

K probíranému tématu hodnocení mikroprostředí pomocí marketingového nástroje Modelu pěti konkurenčních sil Grasseová (2013, s. 40) dodává, že Porter (2004) se dívá na konkurenci v odvětví jako na tzv. rozšířené soupeření. Sledování pouze stávajících, soupeřících firem ani z daleka nestačí. Jako výhodu Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil označuje průběžné odhalování působení konkurence v odvětví a znalost těchto konkurenčních složek může znamenat zabránění nové hrozby, nebo vznik nadějně příležitosti pro podnik.

³ The five forces determine industry profitability because they influence the prices, costs, and required investment of firms in an industry—the elements of return on investment. Buyer power influences the prices that firms can charge, for example, as does the threat of substitution. The power of buyers can also influence cost and investment, because powerful buyers demand costly service. The bargaining power of suppliers determines the costs of raw materials and other inputs. The intensity of rivalry influences prices as well as the costs of competing in areas such as plant, product development, advertising, and sales force. The threat of entry places a limit on prices, and shapes the investment required to deter entrants. The strength of each of the five competitive forces is a function of industry structure, or the underlying economic and technical characteristics of an industry.

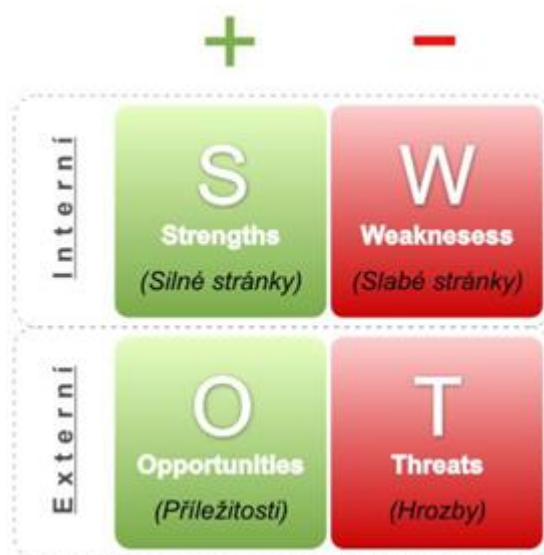
5 SWOT ANALÝZA

Porovnává výsledky z externí analýzy (makroprostředí) i interní (mikroprostředí). Většinou bývá součástí celkové situační analýzy. Tato bakalářská práce však nemá za cíl ani není v jejich silách popsat celou situační analýzu, protože je to téma velmi objemné.

Název SWOT vychází z anglických slov:

- o Strengths (silné stránky)
- o Weaknesses (slabé stránky)
- o Opportunities (příležitosti)
- o Threats (hrozby)

(Horáková, 2014, s. 77)



Obr. 4 SWOT matice (Filozofie úspěchu, ©2011 - 2014)

Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, v šedesátých a sedmdesátých letech vedl velký výzkumný projekt na Standfortské univerzitě, který se zabýval plánováním a řízením změn u společností. Toto počínání vytvořilo analýzu SOFT. Později byla tato metoda přejmenována na SWOT a dále se vyvíjela díky pracovníkům na Standfortské univerzitě. Nástroj SWOT je vypracováván jako poslední ze strategických analýz, používá totiž informace a data, které byly získány pomocí jednotlivých dílčích analýz. (Grasseová, 2013, s. 87-88)

„SWOT je poměrně jednoduchá, velmi poddajná a je to jeden z přístupů ke zhodnocení celkové kondice firmy. Jak již naznačuje název, analýzu tvoří čtyři parametry (silné

stránky-S, slabé stránky-W, příležitosti-O a hrozby-T), ty bývají vměstnány obvykle do matice v rozměrech 2x2. Tabulka se dělí na interní, externí faktory působící na společnost a také podle toho, zdali jsou pro podnik příznivé, či nepříznivé. Analýza silných a slabých stránek je zaměřena na firmu, kdežto analýza příležitostí a hrozeb je zaměřena na trh, kde firma působí. Mezi silné stránky patří: loajální zákazníci, věhlasná značka firmy, know-how a další. Slabá stránka podniku může být: neloajální zákazníci, špatné jméno firmy, nedostatek technické odbornosti. Příležitosti bývají například: potřeba nových produktů, příznivé ekonomické prostředí, neuspokojený zákaznický segment. Do hrozeb se zařazují: příchod nového konkurenta na trh, zvýšení cen vstupů, nebo větší vyjednávací moc odběratelů.“⁴ (Chernev, 2012, s. 74)

Kotler a Keller (2013, s. 80) hovoří o SWOT analýze jako o marketingovém nástroji, jehož cílem je sledování vnitřního a vnějšího okolí. Tuto analýzu dále dělí na dvě dílčí, analýzu externího prostředí a analýzu interního prostředí.

Horáková (2014, s. 77) používá pro analýzy mikro a makro prostředí jiné termíny. Pokud se podnik zajímá o vnitřní stránky podniku, hovoří se o S-W analýze. Jestliže podnik zkoumá vnější okolí, jedná se o O-T analýzu.

5.1 Analýza externího prostředí (příležitostí a ohrožení)

Firmy musí najít vhodnou příležitost a této slibné šance co nejlépe využít. Marketingové příležitosti se vyskytují v podobě pár variant. První možnost vzniká, pokud firma nabízí produkt či službu, která se zatím na trhu nevyskytuje. Druhou variantou bývá situace, kdy podnik nějakým způsobem modifikuje nabízený výrobek. Používá se několik metod

⁴ The SWOT framework is a relatively simple, extremely flexible, and very intuitive approach for evaluating a company's overall business condition. As implied it's name, the SWOT framework entails analyzing four key factors: the company's strengths and weaknesses, and the opportunities and threats presented to the company by the environment in which it operates. These four factors are typically organized in 2 x 2 matrix based on whether they are internal or external to the company, and whether they are favorable or unfavorable from the company's standpoint. Analysis of the internal factors (strengths and weaknesses) focuses on the company, whereas analysis of the external factors (opportunities and threats) focuses on the market in which the company operates. To illustrate, factors such as loyal customers, strong brand name, strategically important patents and trademarks, know-how, experienced personnel, and access to scarce resources are typically classified as strengths, whereas factors such as disloyal customers, diluted brand name, and lack of technological expertise are classified as weaknesses. Similarly, factors such as emergence of a new, undeserved customer segment and favorable economic environment are typically classified as opportunities, whereas a new competitive entry into the category, increased product commoditization, and increased buyer and supplier power are classified as threats.

k odhalení nových, zlepšených výrobků, nebo služeb. Každá z nich se snaží využít názoru, popřípadě nápadu zákazníka. Známostou metodou je technika detekce problému, kdy se zástupci firmy ptají zákazníků na slabé stránky produktu a jejich návrhy k odstranění těchto slabín. Metoda ideálu spočívá v přání a představě spotřebitele, jak by měl ideálně výrobek, nebo služba vypadat. Metoda spotřebního řetězce žádá spotřebitele, aby uvedl jednotlivé kroky vedoucí od nákupu výrobku po jeho spotřebu. Ohrožení znamená z pohledu firmy hrozbu poklesu tržeb nebo zisku, proti které by se společnost měla bránit. (Kotler, 2013, s. 80-81)

Kašík a Havlíček (2009, s. 45) dodávají, že analýza nám může poskytnout určitá řešení, abychom se přicházejícím hrozbám vyhnuly.

Tomek a Vávrová (2011, s. 83) uvádí skutečnost, že firma by měla mít co největší tendenci maximálního využití příležitostí, jednak aby omezila dopad svých chybných rozhodnutí, a také k využití všech prostředků, které daný podnik vlastní.

5.2 Analýza interního prostředí (silných a slabých stránek)

Firma nalezla atraktivní příležitost, aby ji ovšem mohla využít, musí mít výhodu nad konkurencí (silnou stránku) a co nejméně slabín oproti soupeřícím podnikům (slabých stránek). Je samozřejmostí, že společnost vždy bude mít nějaké slabé stránky a nikdy pravděpodobně nedosáhne všech silných stránek na trhu. Důležitá však je skutečnost, jak tyto přednosti či slabosti budou mít velkou prioritu pro zákazníky. Velmi závažnou otázkou, nutnou k hloubavému rozmyšlení pro vedení podniku, zůstává možnost snahy využití nových příležitostí. Firma nemusí potřebnými přednostmi prozatím oplývat, může se pouze a výhradně soustředit na příležitosti, u kterých společnost využije její stávající silné stránky. (Kotler a Keller, 2013, s. 82)

„Cílem interní analýzy je zjistit a zhodnotit slabé a silné stránky vlastní firmy, aby na základě jejich poznání mohly být jednak stanoveny specifické přednosti podniku, jednak učiněna a naplánována opatření pro odstranění nedostatků, které omezují podnik v soutěži schopné konkurence.“ (Tomek a Vávrová, 2011, s. 83)

Tímto způsobem velmi stručně a výstižně popsali Tomek a Vávrová (2011, s. 83) problematiku analýzy interního prostředí.

Kašík a Havlíček (2009, s. 45) se zmiňují o skutečnosti, že analýza kromě poskytnutí informací o hlavních výhodách oproti odvětví, dovolí firmě odhadnout hrubý předpoklad podílu na příslušném trhu.

Kašík a Havlíček (2009, s. 45) píší o tom, že lze hodnotit všechny činnosti ve společnosti, například: komunikaci se zákazníky, cenu výrobku či služeb, nebo formu distribuce.

Na závěr celé problematiky ohledně SWOT analýzy je důležité si uvědomit několik skutečností. Pouhým skloubením interní a externí analýzy (tedy silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb) může firma dosáhnout stanovených cílů. Zaměřením se na slabou stránku z ní časem může udělat silnou. Na trhu je nezbytnou podmínkou co nejrychlejší reakce, především při využití příležitosti, nebo u blížící se hrozby. SWOT analýzu by měl dělat schopný tým lidí, který tomuto tématu rozumí a má potřebné zkušenosti. (Horáková, s. 2014, s. 79)

6 PEST ANALÝZA (ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ)

V přední části bakalářské práce byl pojem makroprostředí vysvětlen, nyní budou jednotlivě popsány faktory tohoto prostředí a vysvětlena metoda, které se zkoumáním vnějšího okolí zabývá a to PEST analýza.

PEST znamená:

- P-Politicko-právní faktory
- E-Ekonomické faktory
- S-Sociokulturní faktory
- T-Technologické vlivy

Postupně tato metoda stoupala na popularitě a tak vzniklo několik modifikací, metoda PESTLE (navíc jsou zde legislativní a environmentální faktory), PESTEL a jiné. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 9-10)

Hlavní myšlenkou by mělo být sledování trendů, ke kterým v současné situaci dochází a ne pouze pozorování dat. Důležité také je brát v úvahu nejen okolí v České republice, ale i v zahraničí. Manažer zhotovující tuto analýzu by se měl snažit především identifikovat co možno nejvíce vlivů, které firmu ovlivňují a zaměřit se na ty nejvýznamnější. Neměl by přitom zapomínat na faktor času. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 45)

6.1 Politicko-právní faktory

Patří zde především typ vlády, úroveň byrokracie, různé regulace ze strany státu a možné změny v politice. Významný pojem je právní předpis, který představuje pravidla, podle kterých se musí subjekty ve státu chovat. Právním předpisem je kupříkladu občanské právo, trestní právo, nebo obchodní právo. Najdeme je pod názvem základní právní předpisy. Dalším druhem jsou tzv. specifické právní předpisy, mezi ty řadíme regulaci cen či hospodářské soutěže, nebo investiční nabídky. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 10-11)

Kozák a Staňková (2008, s. 42) rozděluje faktory politického prostředí na 3 složky: významná legislativní opatření ovlivňující obchod, změny ve vládních agenturách a růst skupin veřejného zájmu. První zmiňovanou složku tvoří zákony a právní nařízení sloužící pro zabezpečení správnosti ekonomické soutěže (např. protimonopolní zákony),

pro ochranu zákazníků (např. před lživými informacemi, podvodným výrobkům) a pro zamezení nekalých činností ze strany firem (např. před daňovými podvody). Druhou složku tvoří ministerstva a agentury, jejichž činností je ochrana zákazníků (spotřebitelů). Mezi třetí skupinu zahrnujeme agentury, které se zabývají výzkumem veřejného mínění (např. pomocí dotazníkového šetření).

Praktické příklady politicko-právního prostředí u několika států uvádí Kotler a Keller (2012, s. 166). V Norsku je zakázáno firmám používat některých marketingových aktivit k získání a udržení si zákazníků, mezi tyto činnosti patří poskytování dáreků za nákup, nebo například sbírání nálepek (v České republice tak oblíbené u potravinových řetězců). Jinak působí politicko-právní faktory na trh v Indii, pokud zde chce společnost prodávat novou značku již nabízeného druhu potravin, musí si zažádat o povolení, které by jí prodej tohoto zboží umožnilo. Podobných případů je velmi mnoho a každá ekonomika má politicko-právní prostředí i ovlivňující faktory jiné.

6.2 Ekonomické faktory

Mezi tyto faktory patří tempo růstu HDP na obyvatele, míra nezaměstnanosti, spotřeba domácnosti, vývoj investic a další. Rizika ekonomická a politická se u států hodnotí pomocí kategorií. Tento výzkum vykonává společnost COFACE, označování ekonomik slouží pro investory, kteří si mohou udělat představu o možné rizikovosti a výnosnosti investic. Známkování je prováděno pomocí písmen A-D, přičemž u A jsou přiděleny ještě čísla od 1 do 4. Pokud má tedy země hodnocení A1-politická a ekonomická situace v daném státě je na velmi dobré úrovni. Naopak pokud je země označena písmenem D, investice bude velice riziková. (Kašík a Havlíček, 2009, s. 50-51)

Kotler a Keller (2012, s. 110) hovoří o tom, že ekonomické prostředí závisí na příjmech, cenách, úsporách, zadluženosti a dostupnosti úvěrů. Typickým příkladem skutečnosti, která výrazně ovlivnila celé ekonomické prostředí, byla hospodářská krize v letech 2008-2009. Autoři rozdělují 4 typy ekonomik podle jejich příjmů. Samozásobitelská ekonomika je taková ekonomika, které je soběstačná. Ekonomika exportující suroviny je založena na velkém vývozu, obvykle třeba ropy či mědi. Industrializující ekonomika vlastní velké množství nových zámožných obyvatel, kteří touží po luxusním zboží. Industriální ekonomika má téměř veškerou část všech výrobků a služeb, ať už v obyčejné, tak v luxusní formě.

6.3 Sociokulturní faktory

Obsahuje místní tradice a zvyklosti, dějiny národa, systém hodnot, množství a kvalitu pracovní síly, nebo třeba vzdělávací systém. Patří zde i demografie, která obsahuje data ohledně populace, bydliště obyvatel, úmrtí, průměrného věku jednotlivých obyvatel, či počtu narozených dětí. Tyto všechny faktory nějakým způsobem působí na své okolí. Pro firmu může být dílčím cílem získání kvalifikovaných a schopných zaměstnanců. Pokud je systém vzdělávání a výchovy špatný, potom se to projeví i ve zmíněném podniku. Je nutné si uvědomit, že právě vzdělávání a následná kvalita zaměstnanců hraje velmi významnou roli při rozvoji společnosti. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 13-14)

Jiný příklad nabízejí Kašík a Havlíček (2009, s. 51), stárnutí obyvatel a trend klesající porodnosti působí na poptávku a ovlivňuje ji. Firmy se musejí přizpůsobovat a vyrábět výrobky, nebo poskytovat služby pro tyto zákazníky. S daným vývojem je spojena i poptávka po lékařských službách a farmaceutických prostředcích. Nutné je si všimnout domýšlet vzájemné spojitosti mezi vzrůstajícím trendem a změnou reakcí, chování zákazníků.

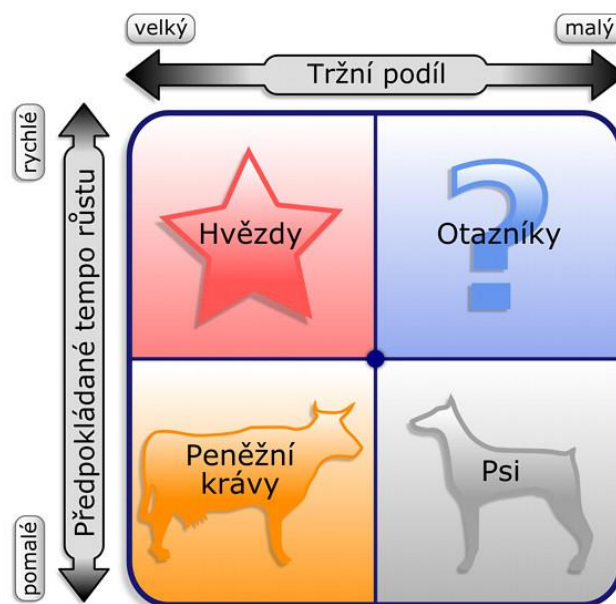
6.4 Technologické vlivy

Potřebné je uvědomění si, že nový technologický výrobek vznikne díky zániknutí předchozího. Samozřejmě každá taková změna má velmi závažný důsledek na své okolí. Mezi technologické činitele patří například: velmi rychlé tempo technologických změn, které se výrobci snaží co nejvíce ještě urychlit, aby tak se svým výrobkem prorazily. Zcela nové marketingové příležitosti vznikají právě s novými produkty. Technologické změny jsou ovlivňovány stálým poklesem výdajů na výzkum, jak ze strany firmy, tak i ze strany vlády. Dalším technologickým vlivem je snaha spíše kopírovat funkční výrobek a nějakým způsobem ho pouze vylepšovat či měnit, kvůli vysokým nákladům na vývoj výrobku nového. Stále důležitější roli má působení zákonů snažících se o zvýšení kvality, bezpečnosti a kvůli tomu i následné kontroly produktů. (Kozák a Staňková, 2008, s. 42)

7 BCG MATICE

Tuto metoda vytvořila Bostonská poradenská skupina. Princip spočívá v tom, že se produkty či služby umísťují do grafu, skládajícího se ze 4 sektorů. Do těchto sektorů se přiřazuje pomocí dvou kritérií, tržního podílu a tempa růstu trhu. (Tomek a Vávrová, 2009, s. 83)

Tempo růstu značí skutečný nebo potencionální růst trhu za dané období. Tržní podíl znamená tržní podíl firmy k podílu největšího konkurenta, popřípadě největších tří konkurentů. (Grasseová, 2013, s. 50)



Obr. 5 BCG matice (Vítězslav Hálek, © 2014)

Kozák a Staňková (2008, s. 17) zmiňují výpočet tržního růstu jako tržní přírůstek / přírůstek národního produktu.

Výrobek, nebo službu je nutné nejdříve zhodnotit podle tempa růstu a tržního podílu, teprve výsledek obou dvou hodnot nám určí, kde se bude produkt v matici nacházet. Všechny sektory se skládají vždy z jiných úrovní těchto dvou kritérií. Důvod, proč jsou zařazovány výrobky, či služby do BCG matice je velice jednoduchý. Výsledkem je totiž následné zjištění, které napoví, jaký druh marketingové strategie bude nejvýhodnější použít. (Grasseová, 2013, s. 51)

Každý sektor nese svůj vlastní název: hvězdy, dojně krávy, otazníky, bídní psi.

Hvězdy: Jsou spjaty s vysokém tempem růstu, nebo se to u nich předpokládá. Patří zde produkty, které jsou zrovna populární, a je po nich na trhu velká poptávka. To znamená,

že mají výsadní postavení na trhu. Kvůli snaze udržet tuto významnou pozici, mohou být vynakládány velké peněžní částky. Většinou jsou tyto výrobky ziskové. (Kozák a Staňková, 2008, s. 17)

Otazníky: Je pro ně typický nízký tržní podíl, bývají proto neziskové. Z otazníků časem mohou vzniknout velmi úspěšné produkty, nebo služby, zatím je situace ovšem velmi nejistá. Vývoj těchto otazníků má dvojí podobu, buď se stávají hvězdami, nebo upadnou do bídných psů.

Dojné krávy: Mají vysoký tržní podíl na trhu a jejich tempo růstu je velmi nízké. Nacházejí se zde produkty, které již po nějakou dobu existují. Pro firmu jsou velmi důležité, protože velice často jsou s nimi spojeny vysoké tržby, přitom není nutné investovat příliš mnoho kapitálu. Dojné krávy se používají pro financování ostatních tří typů segmentů.

Bídní psi: Častokrát se jedná o neziskové výrobky, nebo služby. Tento sektor je charakteristický nízkým tempem růstu trhu i nízkým tržním podílem podniku. Většinou označení bídní psi znamená předpokládané odstranění z prodeje, protože nepřináší podniku zisky a se zlepšením v budoucnosti se nepočítá. (Grasseová, 2013, s. 51)

8 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

V nynější době je velmi složité mít představu o aktuálním prostředí a účastnících trhu, kteří jsou nějakým způsobem spjati s podnikem. Může se jednat o tyto subjekty: odběratele, konkurenty, dodavatele a mnohé další. Marketingový výzkum je souhrn činností, jejichž cílem je získat informace o celkové situaci a poté tyto informace pomocí výzkumných metod a technik dále zkoumat. Marketingový výzkum by měl vždy korespondovat s hlavním cílem, který byl stanoven. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 42)

Kašík a Havlíček (2009, s. 99) chápou marketingový výzkum jako jednu z nejvýznamnějších činností marketingového řízení. Uvádí 3 nejdůležitější fáze výzkumu, ze kterých se skládá: plánování, sběr a analýza dat. Uvádají také druhou charakteristiku této problematiky, kdy marketingový výzkum není jeden celek, ale velké množství různých aktivit, zabývajících se aktuálními ději a změnami na určitém trhu a zkoumá možnost ovlivnění těchto skutečností.

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 13) dbají na základních parametrech, které by měl splňovat každý marketingový výzkum. Výsledky a informace získané z provedeného marketingového výzkumu by měla vlastnit pouze konkrétní firma, na jejíž žádost byl výzkum proveden a ta by si měla tyto informace důsledně chránit. Subjekty provádějící výzkum by měly mít co největší snahu o zaměření se na tu správnou skupinu respondentů, které se marketingový výzkum týká. Samozřejmostí je poté požadavek o co nejnovější informace. Nutné je uvědomění si vysoké nákladovosti marketingového výzkumu, a to jak z hlediska finančního, tak časového.

8.1 Úloha marketingového výzkumu

Marketingový výzkum je stavebním kamenem pro rozvoj podniku, liší se podle toho, pro koho je určen, ale očekávaný přínos pomocí této aktivity je předpokládán vždy. Význam marketingového výzkumu ještě nabírá na důležitosti, pokud se jedná o trhy mimo území daného státu. Obzvláště na tomto trhu je totiž naprosto klíčové dosáhnouti co nejmenšího časového úseku ve kterém je nutné zjistit možné šance, nebo naopak hrozby typické pro daný trh. Dalším důvodem je neznalost nového prostředí, kultury a politiky, což jsou nesmírně významné faktory, které mají přímý vliv na budoucnost a vývoj podniku. Při ignorování těchto parametrů se není možné kvalitně rozhodovat o cílech

podniku, či o investicích do nových projektů. Z výše jmenovaných důvodů se správně vypracovaný marketingový výzkum firmě určitě vyplatí. (Kašík a Havlíček, 2009, s. 100)

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 14) na úlohu marketingového výzkumu a jeho význam nahlíží pohledem manažera. Jestliže manažer nemá správné informace, nevyhnutně bude činit nesprávná rozhodnutí, takové konání může mít pro firmu fatální následky. Žádné, nebo špatné informace mají vliv na otázky strategické (Které věci dělat?), taktické (Jak tyto věci dělat správně?) i kontrolní (Bylo dosaženo patřičného efektu?). Vztah k zákazníkovi se snahou o naplnění jeho tužeb a přání má v posledních letech pro společnost velkou hodnotu. Tudiž manažeři musí usilovat o uspokojení zákazníka, svůj velký podíl na tom má právě marketingový výzkum.

Důležité je odlišovat od sebe výrazy, jejichž význam bývá mnohdy zaměňován. Především se to týká pojmů: průzkum, výzkum trhu a marketingový výzkum.

„Průzkum bývá jednorázová aktivita, probíhá v kratším časovém horizontu a zpravidla nezachází do takové hloubky jako výzkum. Zatímco výzkum trhu zkoumá vlastní trh, jeho struktury a účastníky, marketingový výzkum hledá nejefektivnější cesty, jak na trh vstoupit a maximálně uspokojit potřeby na tomto trhu.“ (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 13)

8.2 Typy marketingového výzkumu

Marketingový výzkum rozdělujeme do několika dílčích výzkumů, exploračního, deskriptivního a kauzálního výzkumu. Důležitou součástí je také monitorovací výzkum. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 154)

8.2.1 Monitorovací výzkum

Jeho úkolem je poskytnout vstupní informace popisující děje odehrávající se na trhu. Existuje několik způsobů, jak může být prováděn. Nejpoužívanějším typem je analýza trhu a prostředí, ta podává informace o situaci v okolí firmy. Monitorovací výzkum probíhá buď jednorázově, pokud vzniká potřeba zkoumat nové změny ve firmě, či počínání konkurence, nebo se využívá varianta neustálého výzkumu. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 153)

Chovancová, Pilík a Podaná (2008, s. 34) hovoří o tom, že monitorovací výzkum je spíše jednodušší formou výzkumu. Uvádějí jeho plynulé, neustálé shromažďování informací

a následně jejich analýzu. Tento názor se neshoduje s přesvědčením Kozla, Mynářové a Svobodové (2011), kteří zmiňují i jednorázovou možnost provádění monitorovacího výzkumu.

8.2.2 Explorační výzkum

Slouží k tomu, aby vysvětlil určité skutečnosti, které jsou z nějakého důvodu nejasné. Využíváme explorační výzkum k samotné definici problému, určení jednotlivých faktorů působících na daný problém, zjištění možností jeho řešení a ke stanovení hypotéz. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 153)

Chovancová, Pilík a Podaná (2008, s. 33) se s výše popsaným vysvětlením ztotožňují a jako příklad nejasné situace zmiňují nedostatečné množství předběžných znalostí k problému, nebo nestandardní postup z metodického pohledu.

Vašítková (2014, s. 70) používá výraz informativní výzkum, pro který ovšem platí identický charakteristický popis jako pro explorační výzkum.

8.2.3 Deskriptivní výzkum

Klade si za cíl již konkrétně popsat děje odehrávající se na trhu a s nimi související účastníky trhu. Platí zde podmíněná znalost jasně definovaných problémů a strukturované postupy, nezkoumá ovšem příčiny stavu. Vztahy zjištěné z deskriptivního výzkumu se dále využívají k predikci budoucího vývoje. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 153)

Vašítková (2014, s. 70) tvrdí, že u deskriptivního výzkumu se nejvíce využívá metoda dotazníkového šetření.

Chovancová, Pilík a Podaná (2008, s. 33) zdůrazňují potřebnou relevantnost pro rozhodování. Deskriptivní výzkum například:

- Vymezuje subjekty, kteří nakupují produkt
- Popisuje situaci na trhu
- Všímá si činností konkurenčních firem
- Zajímá se o chování zákazníků
- Napomáhá segmentaci trhu a jeho zacílení

8.2.4 Kauzální výzkum

Zajišťuje informace týkající se dané situace se vzájemnými vztahy. Těmito vztahy jsou myšleny ty, ke kterým dochází mezi sledovanými jevy, nebo také vztahy vznikající mezi příčinou a následkem. Kauzální výzkum má za cíl přijít na konkrétní příčiny a zkoumá, jestli se navzájem ovlivňují. Data zde používané mohou být zjištěny buď pomocí dotazníků, nebo experimentu. Kauzální výzkum zjišťuje například: jaké faktory (cena, image, dostupnost produktu, profesionalita) působí na zákazníky, když se rozhodují mezi značkami jejich chtěného produktu a jaký je mezi faktory vztah. (Kozel, Mynářová a Svobodová 2011, s. 154)

8.2.5 Výzkum budoucího vývoje

Při shrnutí poznatků z předchozích výzkumů dohromady, vzniká predikce budoucího vývoje. Využívají se prognostické metody (matematicko-statické), metody systémové (teorie scénářů, strom významnosti, analogie) a také expertní metody (brainstorming, brainwriting, delfská metoda). Do výzkumu budoucího vývoje se zařazuje test, který zkoumá pravděpodobný dopad připravených opatření. Výsledný výstup by měl sdělovat a odhadovat, jaký význam budou mít navrhované opatření na trhu. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 154)

8.3 Fáze výzkumného procesu

Podrobné vypisování všech fází výzkumného procesu při realizaci marketingového výzkumu není zájmem této bakalářské práce, fáze jsou pouze hrubě nastíněny a popsány velmi obecně.

8.3.1 Odhalení a definování problému

Identifikace problémů je klíčová, aby byl problém zjištěn, používá se explorační výzkum. Určením problému celý výzkumný proces začíná. (Chovancová, Pilík a Podaná, 2008, s. 35)

Pokud je problém bezchybně definován, velmi to ulehčuje celkovou práci s marketingovým výzkumem a také to snižuje finanční náklady na výzkum. Důležité je rozeznávat rozdíly mezi výzkumným problémem a problémem zadavatele. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 74)

„Problém zadavatele má většinou tržní povahu, zatímco výzkumný problém říká, jakou problematiku (oblast) budeme zkoumat.“ (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 74)

8.3.2 Plánování výzkumného projektu

V této fázi vykonavatelé výzkumu volí jednotlivé výzkumné akce. Toto stádium je spojené se čtyřmi základními technikami:

- Šetření - cílem této techniky je získat informace od vybraného vzorku respondentů, buď využívá dotazníků, nebo osobního interview.
- Experimenty - pokusy sloužící pro zjištění možných příčin a následků vztahů, bývá zde snaha vliv působících faktorů vyčíslit
- Sekundární data - používají se sekundární data, tedy taková, která byla použita již někdy v minulosti.
- Pozorování - mnohdy se jedná pouze o záznam vypořizovaných hodnot. Ve většině případů tento záznam vykonávají lidé. (Chovancová, Pilík a Podaná, 2008, s. 36)

8.3.3 Shromažďování dat

Existují 2 varianty, které firma (zadavatel) může zvolit pro sběr dat. První možností je, že data bude shánět zaměstnanec externí firmy specializující se na tuto problematiku. Pokud se jedná o společnost vykonávající dobře svou práci, sběr může být rychle a kvalitně uskutečněn. Potom ovšem vzniká finanční otázka realizovaného získávání dat. Při využití služeb u specializované firmy budou náklady zřejmě vysoké. Druhá možnost znamená pověřit tímto úkolem své vlastní zaměstnance. Výhodou je větší kontrola nad celkovým procesem shromažďování dat. (Vašítková, 2014, s. 75)

Chovancová, Pilík a Podaná (2008, s. 37) dodávají, že dochází k častému dělení tohoto stádia na pretestování a hlavní studii. Pretestování znamená otestování sběru dat na malém vzorku.

8.3.4 Zpracování a analýza dat

Tyto činnosti vykonávají výzkumníci, cílem je kontrola celkové správnosti a úplnosti dat, poté se data zakódují pro počítač. Z výstupu se poté počítají potřebné statistické hodnoty. (Vašítková, 2014, s. 75)

Tomek a Vávrová (2011, s. 57) o probíraném stádiu marketingového procesu hovoří jako o velmi důležitém, musí být zajištěno smysluplné využití získaných dat. Jestliže zpracování a analýza dat jsou provedeny správně, vznikne velké množství použitelných informací. Vyjmenovávají dvě základní vyhodnocovací aktivity: vytvoření plánu hodnocení a volba vyhodnocovacích postupů při uplatňování statistiky.

8.3.5 Formulování závěrů

V závěrech by měla být především patrná snaha o odpověď na otázku: „Jak naložit s výsledky výzkumu?“ Zveřejnění výsledků se provádí pomocí písemné zprávy, nebo prezentace podané ústní formou. (Chovancová, Pilík a Podaná, 2008, s. 37)

Tomek a Vávrová (2011, s. 57) kladou spíše důraz na závěrečnou zprávu v písemné podobě, která by podle autorů měla obsahovat:

- rekapitulaci cíle výzkumu
- výčet použitých metod a technik
- pravidla pro omezení rozsahu výzkumu
- výsledky výzkumu
- závěry a z nich plynoucí doporučení
- seznam osob podílejících se na výzkumu
- shrnutí nákladů vynaložených na výzkum
- použitou literaturu
- doporučení k opakování výzkumu
- při případném dalším marketingovém výzkumu, rady ke změnám

9 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Problematika konkurence je velmi důležitý faktor, který by firma měla brát v potaz. Základní pojmy týkající se prostředí podniku a typů konkurence, byly v teoretické části vysvětleny.

Klíčové je porozumění těmto pojmům a schopnost správně přiřadit svůj podnik k trhu, pro který je obvyklý jeden ze jmenovaných typů konkurence. Od této znalosti by se dále měly odvíjet všechny marketingové kroky dané společností.

Cílem každé firmy by měla být snaha, aby dosáhla co nejvyšší konkurenceschopnosti. Nestačí mít pouze představu o dění okolo podniku a ostatních firmám, společnost potřebuje znát odpověď na otázky: „Jak si oproti ostatními podnikům vede, v čem vyniká a naopak co není její silnou stránku?“ Existuje mnoho metod pro analyzování konkurenceschopnosti na trhu, jmenovitě se zde zařazuje: Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, PEST analýza a další.

Volba vhodné metody je velice obtížným úkolem, základní myšlenkou by mělo být použití více marketingových nástrojů a ne jediného. Každá tato metoda zkoumá odlišné parametry a je navíc určena buď pro analýzu makroprostředí, či mikroprostředí, proto je zcela samozřejmé, že neexistuje jeden optimální marketingový nástroj, se kterým by si vykonavatelé analýzy vystačili.

Firma by si měla být vědoma atraktivnosti jejich produktů a měla by dokázat odhadnout budoucí vývoj těchto produktů. Na základě zpětné vazby zahajuje plánování ohledně zvýšení poptávky výrobku, či služby, nebo naopak již počítá se zánikem produktu. Jednu z možností posouzení svých výrobků, případně služeb, nabízí BCG matice.

Mnohdy společnost provádějící tento posudek zahrnuje k vlastním zkoumaným výstupům také konkurenční, lze totiž u podobného výrobku (služby) předpokládat obdobný vývoj. Kromě zkoumání individuálních produktů, může podnik využít eventuality vložení třeba i celého odvětví do BCG matice, což představuje bezesporu dobrou vlastnost tohoto marketingového nástroje.

Aby byly dílčí analýzy relevantní, vzniká potřeba dat, které získáme a následně zpracujeme pomocí marketingového výzkumu. Samozřejmostí je skutečnost, že není možné použít stejná data pro všechny marketingové výzkumy. Vykonavatelé výzkumů mají vždy rozdílné cíle a odlišné oblasti jejich zájmu. Jestli si firma tedy přeje vlastnit správné a pro

ni přínosné informace, musí k tomu učinit potřebné kroky, to bylo mým důvodem k zaobírání se marketingovým výzkum v této bakalářské práci.

Hlavním cílem teoretické části bylo provést průzkum literárních pramenů z problematiky konkurenceschopnosti podniku a následná prezentace poznatků průzkumu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

10 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PIZZABURGER

Jak již název vypovídá, ústřední zkoumaná pizzerie této bakalářské práce nabízí v portfoliu různé druhy pizz a burgerů. Pizzerie sídlí ve Zlíně, kde se nachází velmi vysoký počet pizzerií a restaurací nabízejících stejné služby, proto je zřejmé, že analýza konkurenceschopnosti je zde velice potřebná.

Pizzerie byla několikrát přemístěna, nyní ji lze navštívit na sídlišti Jižní Svahy ve Zlíně, kde má pronajatou kuchyň v restauraci Novex. Zákazníci se tedy mohou stravovat přímo v restauraci, nebo je jim objednávka doručena donáškou až do domu.

10.1 Historie

Pizzerie PIZZABURGER byla založena v roce 2006. Nejprve měla sídlo na ulici Nad Stráněmi, kde se nachází pouze malá místnost s pecí, proto bylo využíváno především rozvozu objednávky do domu. Zmíněné prostory jsou nyní obývané konkurentem, pizzerií MAXX'S PIZZA. Pizzerie PIZZABURGER hned od začátku vzniku nabízela jak pizzy, tak právě burgery, které v té době nebyli na trhu ve Zlíně k mání. PIZZABURGER tedy jako první ve Zlíně zařadil do svého jídelního lístku burger sendviče, které jsou momentálně v portfoliu již mnohých pizzerií, či restaurací.

Později chtěli majitelé již restauraci s posezením, pronajali si prostory v Prštném, na ulici Nerudova. Podniku se dařilo dobře, měl stálou klientelu zákazníků, jak již z řad zájemců o kulinářské pochoutky, tak z místních obyvatel, kteří využívali PIZZABURGER jako hospodu.

V roce 2013 nájemce neprodloužil smlouvu s majiteli pizzerie a PIZZABURGER se musel přestěhovat. Byla sjednána dohoda s restaurací Novex, která sídlí na Jižních Svazích, Na Honech I ve Zlíně. Tady má popisovaná pizzerie k dispozici kuchyň, zákazníci si ovšem mohou v klidu v prostorách restaurace Novex posedět, což je zásadní změna oproti situaci, která byla na ulici Nad Stráněmi.

10.2 Charakteristika společnosti

PIZZABURGER zaměstnává 4 zaměstnance, 2 kuchaře a 2 řidiče. Na směně je tím pádem vždy jeden kuchař a jeden řidič. Rozvoz je pro zmiňovanou pizzerii velmi důležitý, tvoří

až 80 % objednávek. Majitelé jsou s rozložením pracovních sil a množstvím spokojeni, zatím neplánují do budoucna v tomto ohledu změny.

Mimo donášek do domu, nebo „obvyklých zákazníků“ pizzerii PIZZABURGER prospívají všechny typy oslav, či večírků, které se občas v restauraci Novex odehrávají, existuje zde totiž možnost pronajmutí si soukromého salónku.

Co se týče marketingových aktivit, pizzerie v minulosti roznášela své reklamní letáky do poštovních schránek, reklama na PIZZABURGER se dokonce objevila i v rádiu ROCK MAX. V nejbližší době žádná podobná aktivita vykonávána nebyla. Majitelé v současnosti využívají slevové portály, ostatně jako velké množství jejich konkurentů.

Základním pilířem pizzerie PIZZABURGER je její věrnostní program, který je zákazníky velice opěvován a velmi často upotřebován.

10.3 Nabídkové portfolio

Pizzerie má opravdu velmi široké portfolio nabízených pokrmů, kromě pizz a sendvičů je možné si objednat například řízky, těstoviny, smažené sýry a mnohé další.

Podnik mimo jiné poskytuje možnost zakoupení výhodného menu, což je v podstatě sendvič s přílohou a nápojem za levnější cenu, také pořádá víkendové akce, kdy zákazníci mají možnost si objednat například smažené hermelíny, někdy naopak bramboráky atd. Je důležité ovšem zdůraznit, že jídla z víkendových akcí nejsou dovážena, jsou pouze podávána na místě.

Mezi poslední novinky lze určitě zařadit Big Beef burger, či Big Beef Bacon burger. Velkým krokem vpřed je podle majitelů dohoda s místní pekárnou, ta podle přesné receptury od pizzerie vyrábí bulky k sendvičům, tím se odlišuje od konkurenčních firem, které většinou čerstvé bulky nepoužívají.

Část příjmů pizzerie také tvoří nabídka dovozu cigaret, nebo nealkoholických, případně alkoholických nápojů.

11 PŘEDSTAVENÍ HLAVNÍCH KONKURENČNÍCH SPOLEČNOSTÍ

Pizzerie PIZZABURRGER byla podrobněji popsána, protože je to podnik, který v této bakalářské práci tvoří ústřední postavení. Ostatní vybrané konkurenční pizzerie už tak detailně rozebrány nejsou, rozsah jejich popisu bude pro cíle bakalářské práce určitě dostačující.

11.1 KAPABA Restaurant

V minulosti se tato restaurace nazývala Pizzerie U Čápa. Sídlí na Benešově nábřeží, poblíž řeky Dřevnice. Pizzerie U Čápa vždy byla ve Zlíně velmi oblíbená a populární, patřila k prvním větším pizzeriím, které ve Zlíně fungovaly. Před nedávnem sice změnila majitele a název, přesto pizzy tvoří většinu část jídelního lístku. Navíc nabízí i pokrmy z kuřecího, či vepřového masa, ryby, saláty, dressingy a další. KAPABA Restaurant lze tedy popsat jako klasickou restauraci, poskytující také služby pizzerie. Zákazníci si zde mohou koupit menu, které se po každý den mění, obsahuje jak standartní pokrmy, tak určité pizzy. Nabízí také donášku jídel až do domu.

11.2 Ogarova pizza Zlín

Má sídlo na náměstí T. G. Masaryka. Tato pizzerie je ze všech konkurenčních společností nejmladší. K pizzerii patří autoškola zvaná Ogarova autoškola, po každé jízdě má klient právo na jídlo v Ogarově pizze zdarma. Popisovaná pizzerie je především zaměřená na přípravu a následný rozvoz jídla. Pizzu si lze objednat buď o průměru 32 cm, či 45 cm. Dále se v portfoliu pizzerie vyskytují špecle, čína, dále například halušky atd. Stejně jako PIZZABURRGER poskytuje i rozvoz vybraných nealkoholických a alkoholických nápojů. Nabízí zákazníkům účast ve věrnostním programu. Mimo Zlín má pizzerie další provozovnu v Otrokovicích.

11.3 Pizzeria Italiana

Zmiňovaná pizzerie se nachází nejbliž pizzerii PIZZABURRGER. Sídlí na ulici Středová ve shluku několika hospod a barů, kterým se mezi veřejností říká Šmoulí město. Taková lokace je velmi výhodná, protože si zákazníci z jiných podniků mohou dojít v případě chuti do vedlejší pizzerie na jídlo, a mnoho zákazníků tuto možnost využívá. Pizzeria Italiana v teplých letních dnech umožňuje posezení venku na zahrádce. Výběr jídla je velmi pestrý,

objednat lze například: pizzu, pizza kapsu, zapékané těstoviny, steaky a jiné. Pokud se zákazník domluví s obsluhou minimálně 3 dny dopředu, může si dopřát tatarský biftek.

11.4 Pizzerie La Strada

Pizzerie má ve Zlíně dvě provozovny, první se nazývá Pizzerie La Strada 1 a nachází se na Třídě Tomáše Bati, druhá pizzerie se jmenuje Pizzerie La Strada 2 a sídlí na ulici Malá. Obě dvě provozovny mají nabízené pokrmy velmi podobné, pizzerie se zabývá pouze výrobou pizz a pizza kapes. Zajímavostí je, že si zákazník může vybrat z několika pizz určených pouze pro vegany, tedy neobsahující žádné živočišné produkty. Dále se v jídelním lístku vyskytují čtyři pizy až o průměru 60 cm. Nevšední kreativitu prokazuje majitel popisované pizzerie, který uspořádal již několik soutěží. Zákazníci napíší na účet z pizzerie své iniciály s adresou a telefonním číslem a poté jsou z osudí vybráni tři výherci. Jako ceny byli například: čištění interiéru automobilu, vstup na koncert kapely Čechomor, nebo nový skútr. Pizzerie poskytuje také rozvoz do domu.

11.5 Bowling Pizza Komín

Pizzerie má dvě provozovny, pro účely této bakalářské práce byl vybrán podnik Bowling Pizza Komín, který sídlí na ulici Okružní, tudíž je velmi blízko od pizzerií PIZZABURGER a Italiana. Jak již z názvu vyplývá, restaurace umožňuje si v jejich prostorách zahrát bowling, což žádná pizzerie z porovnávaných nenabízí. Také se zde nachází kulečnickový stůl. Tímto způsobem naláká pizzerie mnoho zákazníků spíše než na jídlo na hru a zákazníci si poté v případě chuti mohou dát i něco na zub. Na výběr mají z pizz, těstovin, salátů, baget, či dokonce dezertů. Bowling Pizza Komín sice pokrmy nerozváží, místo ní ovšem rozváží druhá provozovna, která má jídelní lístek stejný.

12 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Bylo určeno pět hypotéz, které budou po vyhodnocení dotazníkového šetření buď zamítnuty, či nikoliv.

H1: Lze předpokládat, že více jak 70 % respondentů navštěvuje, nebo si objednává jídlo z jakékoliv pizzerie alespoň jednou do měsíce.

H2: Lze předpokládat, že více jak 50 % respondentů navštěvuje pizzerii PIZZABURGER (nebo si z pizzerie objednává) pravidelně, či občas.

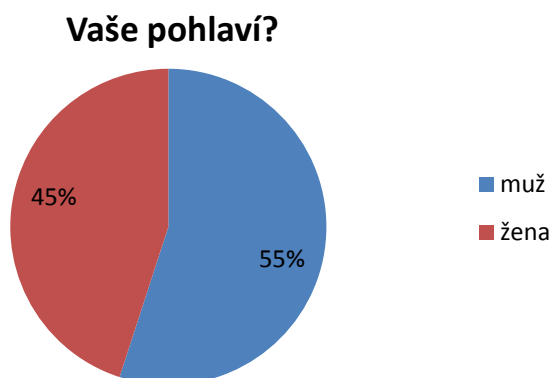
H3: Lze předpokládat, že více jak 80 % respondentů utratí za pizzu maximálně 130 Kč.

H4: Lze předpokládat, že dohromady více jak 80 % respondentů, kteří hodnotili spokojenost s velikost nabídky pizzerie PIZZABURGER zvolilo možnosti: spokojen (spokojena), či spíše spokojen (spíše spokojena)

H5: Lze předpokládat, že pohlaví respondentů nemá vliv na to, kolik jsou ochotni utratit za pizzu.

12.1 Pohlaví respondentů

První otázka v dotazníku byla zaměřena na zjištění pohlaví respondentů, aby následně bylo možné vyhodnotit hypotézu, která nepředpokládá vliv pohlaví na ochotu utratit určitou částku za pizzu.

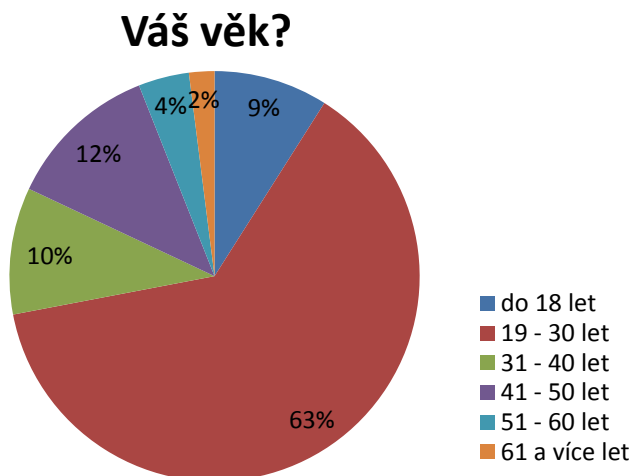


Graf 1 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že dotazníkového šetření se více účastnili muži a to přesně o 10%. Rozdílnost poměrů obou skupin ovšem není nikterak markantní.

12.2 Věk respondentů

Aby bylo možné si lépe představit testující vzorek respondentů, bylo nutné zjistit věk jednotlivých dotazovaných účastníků marketingového výzkumu.



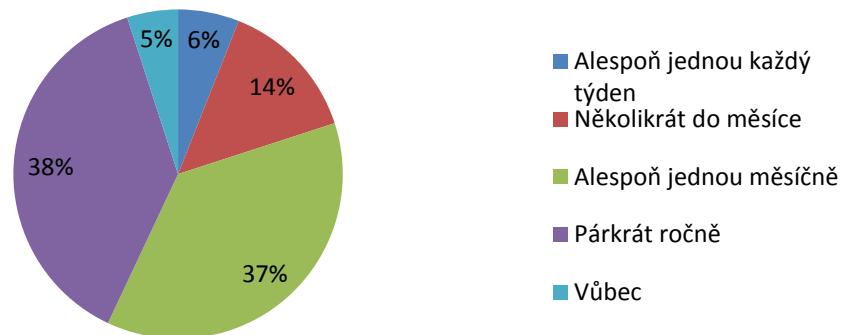
Graf 2 Věk respondentů (vlastní zpracování)

Již před dotazníkovým šetřením bylo předpovídáno, že větší množství respondentů budou tvořit známí autora bakalářské práce, kteří většinou zapadají do kategorie mezi 19 a 30 rokem života. Tato prognóza se vyplnila v hodnotě 63 %. Možná trochu překvapivě druhé místo zaujala skupina respondentů mezi 41 a 50 rokem života, ostatní skupiny a jejich procentuální hodnoty zhruba odpovídaly představám autora.

12.3 Návštěvnost pizzerií

Podstatou otázky bylo zjistit, jak často respondenti navštěvují pizzerie, nebo si z nich objednávají jídlo. Před začátkem marketingového výzkumu byla vyřčena hypotéza, že více jak 70 % respondentů navštěvuje, nebo si objednává jídlo z jakékoliv pizzerie alespoň jednou do měsíce.

Jak často navštěvujete pizzerii nebo si z ní objednávejte jídlo?



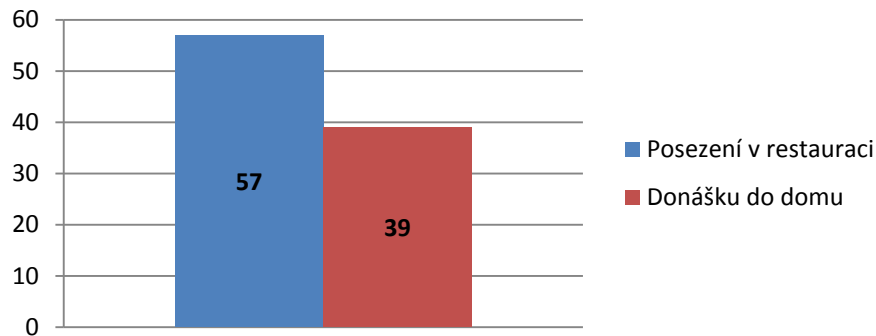
Graf 3 Návštěvnost pizzerií (vlastní zpracování)

Při součtu odpovědí dle zjištěných hodnot 6 %, 14 %, 37 %, které všechny konstatují, že si respondent objednává, či navštěvuje pizzerie minimálně jednou do měsíce, dojdeme k výsledku 57 %. Tudíž je zjevné, že hypotézu je třeba zamítnout, jelikož nebyla splněna a přijmout alternativní hypotézu. V současné době může být tento výsledek zrcadlením nynější situace v ekonomice, kdy pro mnohé jednotlivce není jejich finanční bilance zrovna pozitivní a musí se tedy uskromnit. Další vysvětlení se nabízí v podobě nesčetného množství různých restaurací, které zkrátka dotazovaní mohou preferovat více než pizzerie.

12.4 Preference posezení v restauraci, nebo donášky

Pro majitele pizzerie je velmi důležité vědět, zdali zákazníci spíše vyhledávají posezení v pizzerii, nebo si raději užijí jídlo v klidu doma, podle toho je potom možné směřovat marketingovou strategii pizzerie.

Co preferujete více, posezení v restauraci nebo donášku do domu?



Graf 4 Preference posezení v restauraci, nebo donášky (vlastní zpracování)

Z grafu je zřejmé, že více respondentů preferuje posezení v restauraci. Pravděpodobně je to pro majitele pizzerií ta lepší varianta, protože pokud zákazník sedí přímo v podniku, je mnohem větší šance, že je zlákan tamní atmosférou a objednává si i další pokrmy, které nebyly plánované. Navíc existuje šance objednání si pití k jídlu, popřípadě nějakých brambůrků či tyčinek k zakousnutí. Zkrátka pokud se zákazník v pizzerii cítí příjemně a nabídka restaurace je vhodně prezentována (například lákavé obrázky pizz na stěnách, akční nabídky jídel na letácích ležících na stolech atd.) je velká pravděpodobnost, že zákazník neodolá a dá si ještě něco dalšího k původní zamýšlené objednávce. Součet obou odpovědí netvoří 100 %, jelikož čtyřikrát tato otázka nebyla zodpovězena.

12.5 Ohodnocení jednotlivých pizzerií

Naprosto zásadní otázka pro bakalářskou práci. Respondenti měli k posouzení již zmíněné pizzerie společně s pizzerií PIZZABURGER. Výsledky této otázky budou použity o několik stránek dále pro jednotlivé analýzy. Pro lepší možnost porovnání byly známky respondentů převedeny na aritmetické průměry.

Tabulka 1 Ohodnocení jednotlivých pizzerií (vlastní zpracování)

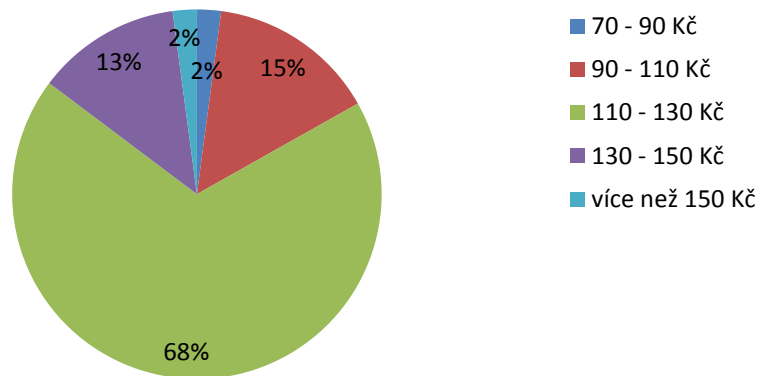
	<i>Cena</i>	<i>Rychlost donášky</i>	<i>Prostory restaurace</i>	<i>Marketingová činnost (reklamy, akce)</i>
<i>Pizzeria Italiana</i>	2,21	2,46	2,40	3,26
<i>Pizzerie PIZZABURGER</i>	2,59	2,03	2,36	2,90
<i>KAPABA Restaurant(bývalá pizzerie u Čápa)</i>	2,59	2,64	2,27	3,04
<i>Ogarova pizza</i>	2,56	2,19	3,00	2,03
<i>Pizzerie La Strada</i>	2,33	2,30	2,49	2,70
<i>BOWLING PIZZA(KOMÍN)</i>	2,16	2,55	2,48	3,05

Podle tabulky je zřejmé, že respondenti označili pizzerii PIZZABURGER jako nejdražší podnik, společně s KAPABA Restaurant, což není pro pizzerii zrovna dobrá vizitka. Naproti tomu v rychlosti donášky je PIZZABURGER z posuzovaných pizzerií na prvním místě, jelikož její aritmetický průměr dosáhl hodnoty 2,03. V hodnoceném atributu prostory restaurace byly hodnoty jednotlivých podniků velmi vyrovnané, pouze Ogarova pizza se ostatním vzdálila a to v negativním směru. V marketingových činnost je pizzerie PIZZABURGER s aritmetickým průměrem 2,90 na třetím místě.

12.6 Finanční ochota respondentů při koupi pizzy - využití statistiky

Otázka ceny poskytnutého produktu, nebo služby je vždy velmi klíčová pro úspěch na trhu. Je zásadní znát takovou informaci, která říká, kolik maximálně jsou zákazníci ochotni zaplatit.

Kolik jste ochotni utratit za pizzu?



Graf 5 Finanční ochota respondentů při koupi pizzy (vlastní zpracování)

Na začátku výzkumu byla vyřčena hypotéza, že více jak 80 % respondentů utratí za pizzu maximálně 130 Kč. Po sečtení odpovědí za varianty 70 - 90 Kč, 90 – 110 Kč a 110 – 130 Kč vyjde cifra 85 %, což znamená, že hypotéza byla správná a je přijata. Předpokládá se, že odpověď respondentů je založena na skutečnosti, že více jak 130 Kč je v aktuální době poměrně vysoká cena za pizzu. Při tak velké konkurenci, jaká se mezi pizzeriemi vyskytuje, není problém pro respondenty si najít takovou pizzerii, jež nabízí přijatelnější ceny a kvalita pizz je srovnatelná.

Další hypotéza zkoumala závislost mezi pohlavím respondentů a jejich finanční ochotou při koupi pizzy. Ke zjištění existence závislosti byly využity výpočty v programu XLStatistics. Byla použita metoda analýzy závislosti kategoriálních proměnných. Vzniklo tedy pět jednotlivých testů, každý zkoumal závislost u konkrétní ceny.

Nejdříve bylo nutné vypočítat absolutní četnosti, což znamená zjistit, kolikrát byli jednotlivé varianty voleny. Tato otázka byla nepovinná, 95 respondentů na ni odpovědělo.

Tabulka 2 Absolutní četnosti (vlastní zpracování)

Kategorie cen	Celkem	Muž	Žena
70-90 Kč	2	2	0
90-110 Kč	14	8	6
110-130 Kč	65	36	29
130-150 Kč	12	6	6
více než 150 Kč	2	1	1

V následujících řádcích bude popsán způsob postupu při testování hypotézy. Například u ceny pizzy 70-90 Kč byla p-value 0,203. Hypotéza je testována na hladině významnosti 0,05, to znamená, že případné rozhodnutí o zamítnutí, či nezamítnutí hypotézy má 95 % správnosti. Zde tedy platí, že pokud bude p-value nižší než 0,05, pak je nutné hypotézu zamítnout. Pokud je hypotéza zamítnutá, znamená to, že mezi testovanými proměnnými závislost existuje. Protože hodnota 0,203 je větší, než 0,05; závislost nebyla prokázána.

Tabulka 3 Výsledky analýzy závislosti kategoriálních proměnných (vlastní zpracování)

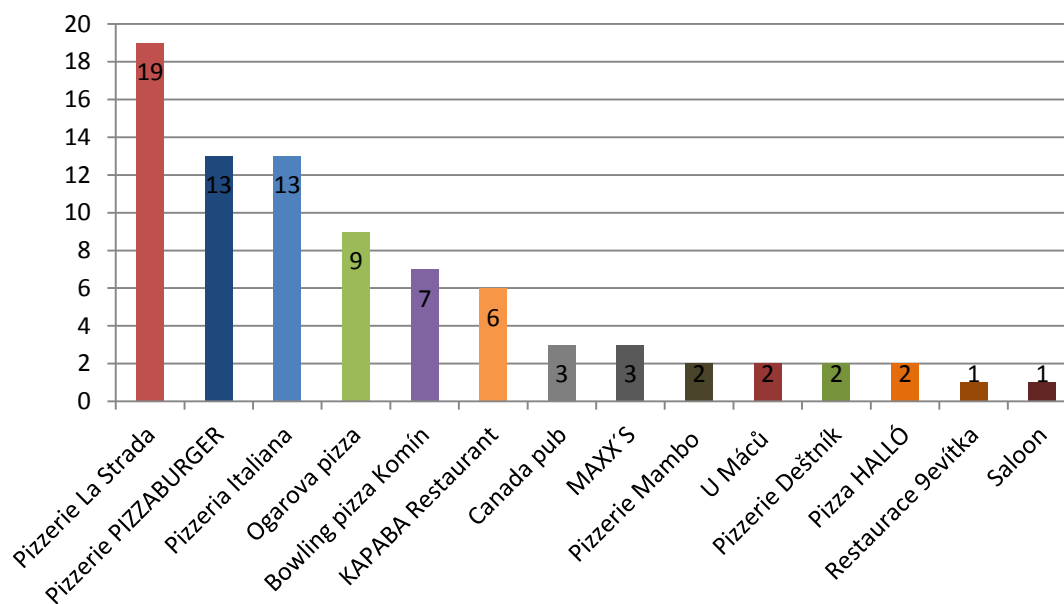
cena	p-value(p-hodnota)
70-90 Kč	0,203232724
90-110 Kč	0,912072772
110-130 Kč	0,906895045
130-150 Kč	0,66571991
více než 150 Kč	0,867666549

Jak lze vidět na obrázku, tímto způsobem bylo prozkoumáno všech pět kategorií cen a podle výpočtů bylo rozhodnuto, že pohlaví respondentů nemá vliv na jejich finanční ochotu při koupi pizzy.

12.7 Nejoblíbenější pizzerie

Pro potřeby bakalářské práce bylo nutné zjistit oblíbenost pizzerií ve Zlíně, pomocí této informace je potom možné blíže nahlédnout na nejoblíbenější pizzerie a pochytit od nich zvyky a přednosti, které zákazníci oceňují.

Jaká je vaše nejoblíbenější pizzeria ve Zlíně?



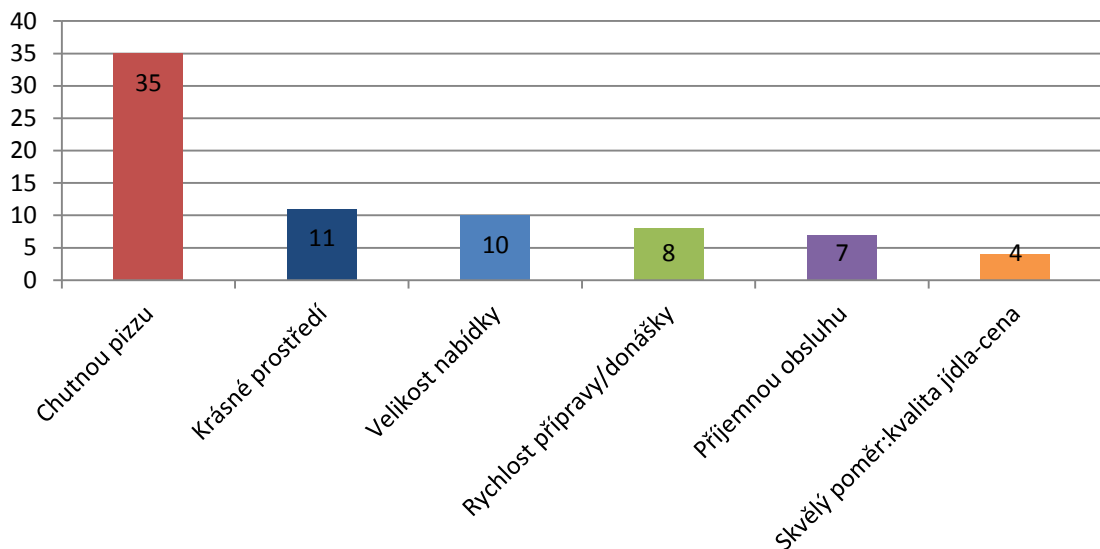
Graf 6 Nejoblíbenější pizzerie (vlastní zpracování)

Z grafu je zřejmé, že první místo zaujímá Pizzeria La Strada, kterou zvolilo za nejoblíbenější pizzerii 19 respondentů. Hned na druhém místě jsou Pizzeria PIZZABURGER a Pizzeria Italiana. Toto umístění je určitě pozitivní, avšak je třeba neustálá aktivita a inovace ze strany pizzerie. Důležitá je ovšem informace, že podnik PIZZABURGER se může zařadit mezi nejlépe hodnocené pizzerie ve Zlíně a je tak konkurenceschopný.

12.8 Nejvíce oceňovaná vlastnost na nejoblíbenější pizzerii

Zjištění, co mají zákazníci rádi nejvíce je naprosto zásadní. Pizzeria se poté může na tyto žádané parametry zaměřit, a pokud budou správně poskytovány, je úspěch téměř jistý.

Co máte na této pizzerie nejvíce rádi?



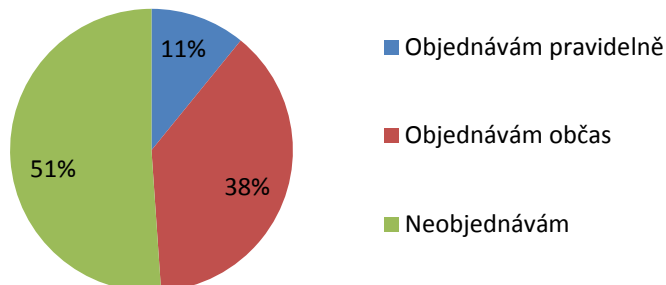
Graf 7 Nejvíce oceňovaná vlastnost na nejoblíbenější pizzerii (vlastní zpracování)

Odpovědí od respondentů bylo velmi mnoho, proto bylo vybráno šest nejzmiňovanějších. Nutno poznamenat, že několik dotazovaných uvedlo i více jak jednu možnost. Jak bylo logicky předpověditelné, nejvíce respondentů má na své nejoblíbenější pizzerii rádo chutnou pizzu, tato odpověď byla zvolena celkem 26krát. Dále zákazníci pizzerií preferují krásné prostředí, velikost nabídky, rychlost přípravy (donašky), příjemnou obsluhu a skvělý poměr (kvalita a cena). Výsledky dopadly podle očekávání, jen volitelná možnost skvělý poměr mezi kvalitou jídla a cenou byla předpokládána vícekrát, může to být dáno touhou zákazníků si jednou za čas dát velmi chutný pokrm a jeho cenu příliš neřešit, což je pro majitele pizzerií rozhodně pozitivní, protože se mohou plně soustředit na kvalitu a chuť jídla.

12.9 Pravidelné objednávání z pizzerie PIZZABURGER

Cílem každé pizzerie by mělo být vychování a udržování si stálých zákazníků, protože stálý a spokojený zákazník je mnohdy nesčetněkrát lepší než velké množství reklam. Lidé totiž velmi rádi sdílí zážitky a pocity s okolím, pokud jsou spokojeni, ale ještě častěji se svěří, budou-li nespokojeni. Proto je extrémně důležité zákazníky učinit šťastnými a udělat vše pro to, aby se rádi vraceli zpátky.

Objednáváte si z pizzerie PIZZABURGER pravidelně?



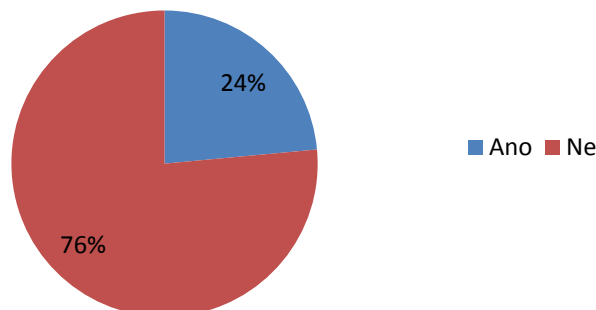
Graf 8 Pravidelné objednávání z pizzerie PIZZABURGER (vlastní zpracování)

Výsledky jsou velmi zajímavé, pizzerie PIZZABURGER byla v hodnocení nejoblíbenější pizzerie na druhém místě, přitom lze vidět, že 51 % respondentů z pizzerie PIZZABURGER vůbec neobjednává. Znamená to tedy, že velké množství respondentů musí být s pizzerií spokojeno, jakmile ji vyzkouší. Nicméně varianta objednávám pravidelně, byla zvolena jen u 11 % respondentů. Jedním z vysvětlení může být, že respondenti kombinují pizzerii PIZZABURGER s jinými, kvůli slevovým akcím, nabízených ostatními pizzeriemi. Hypotéza předpokládající, že více jak 50 % respondentů navštěvuje pizzerii PIZZABURGER je zamítnuta, protože tato hodnota je 49 %.

12.10 Zviditelnění pizzerie PIZZABURGER

Na všech konkurenčních trzích je velmi důležité, aby byl podnik dobře zviditelněn a nacházel se pořád v povědomí lidí.

Domníváte se, že je pizzerie PIZZABURGER dobře zviditelněná?



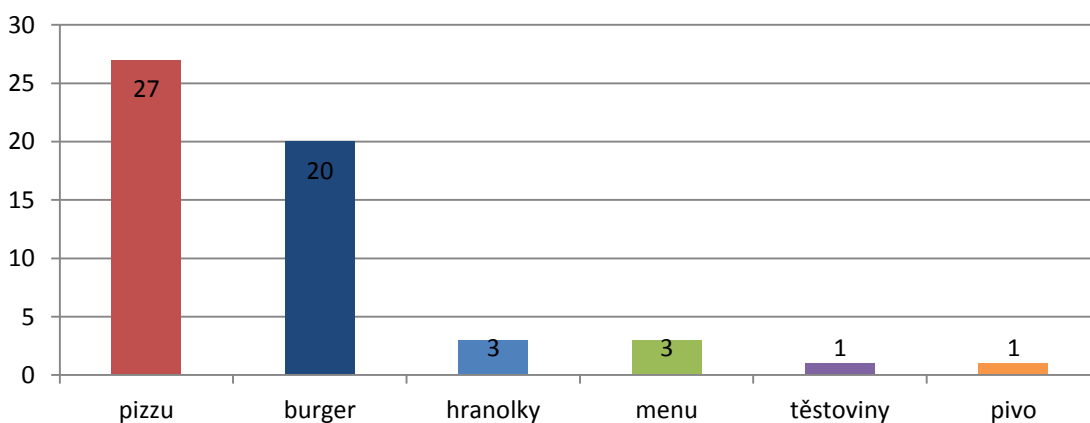
Graf 9 Zviditelnění pizzerie PIZZABURGER (vlastní zpracování)

Až 76 % odpovědí ne znamená negativní bilanci pro pizzerii PIZZABURGER. Pokud majitelé pizzerie PIZZABURGER chtějí být více konkurenceschopní, určitě by se měli na tento nedostatek zaměřit. Problémem může být přestěhování pizzerie, které proběhlo před pár lety a po tomto přemístění podceněná marketingová aktivita.

12.11 Nejoblíbenější produkt z pizzerie PIZZABURGER

Tato otázka byla respondentům položena, aby bylo zřejmé, po čem je z řad dotazovaných největší poptávka. Zjištěné informace lze potom použít při změně, či aktualizaci nabízeného sortimentu pizzerie.

Který produkt z této pizzerie máte nejraději?



Graf 10 Nejoblíbenější produkt z pizzerie PIZZABURGER (vlastní zpracování)

Výsledky jsou velice zajímavé, přestože pizza byla zvolena 27krát, velký zájem u pizzerie PIZZABURGER je také u respondentů o burgery, ty byly vybrány 20krát. Nabídka pizzy a burgerů je tedy velmi dobrý marketingový tah, jelikož je po obou těchto produktech zájem a burgery zcela jistě tvoří konkurenční výhodu oproti ostatním pizzeriím, které je ve svém jídelním lístku nemají.

12.12 Spokojenost s velikostí nabídky pizzerie PIZZABURGER

Pro zvětšení konkurenceschopnosti a celkového úspěchu je důležité vědět, jak jsou zákazníci spokojeni s nabídkou.

Jak jste spokojen/spokojena s velikostí nabídky pizzerie PIZZABURGER?



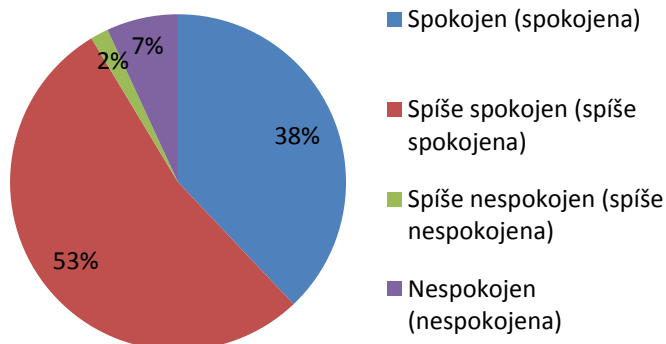
Graf 11 Spokojenost s velikostí nabídky pizzerie PIZZABURGER (vlastní zpracování)

Drtivá většina respondentů je s velikostí nabídky víceméně spokojena. Nejvíce převažuje odpověď: spíše spokojen (spokojena) a to v 49 % případů. Obyvatelé České republiky jsou klienti poměrně nároční a mnohdy očekávají stále lepší a nové služby, či produkty. Proto obecně mezi dvěma odpověďmi (spokojen a spíše spokojen) nemusí být až tak podstatný rozdíl, protože se docela často stává, že zákazníci častokrát ani neví, jaké produkty jim v nabídce vlastně chybějí. Odpověď spíše nespokojen označilo 11 % dotazovaných, tyto lidé nejspíš už konkrétně vědí, co by si v nabídce přáli. Hypotéza předpokládající, že více jak 80 procent respondentů vysloví spokojenost, či relativní spokojenost je přijata, jelikož dohromady součet těchto odpovědí tvoří 86 %. Zjištěná hodnota je velmi dobrá, proto v závěrečném doporučení pizzerii PIZZABURGER není plánována nějaká zásadní změna týkající se nabídky pizzerie.

12.13 Spokojenost s obsluhou pizzerie PIZZABURGER

Jak jsou zákazníci spokojeni s obsluhou pizzerie, může mnohdy ovlivnit, zdali se do restaurace pravidelně vracejí, nebo ne.

Jak jste spokojen/spokojena s obsluhou pizzerie PIZZABURGER?



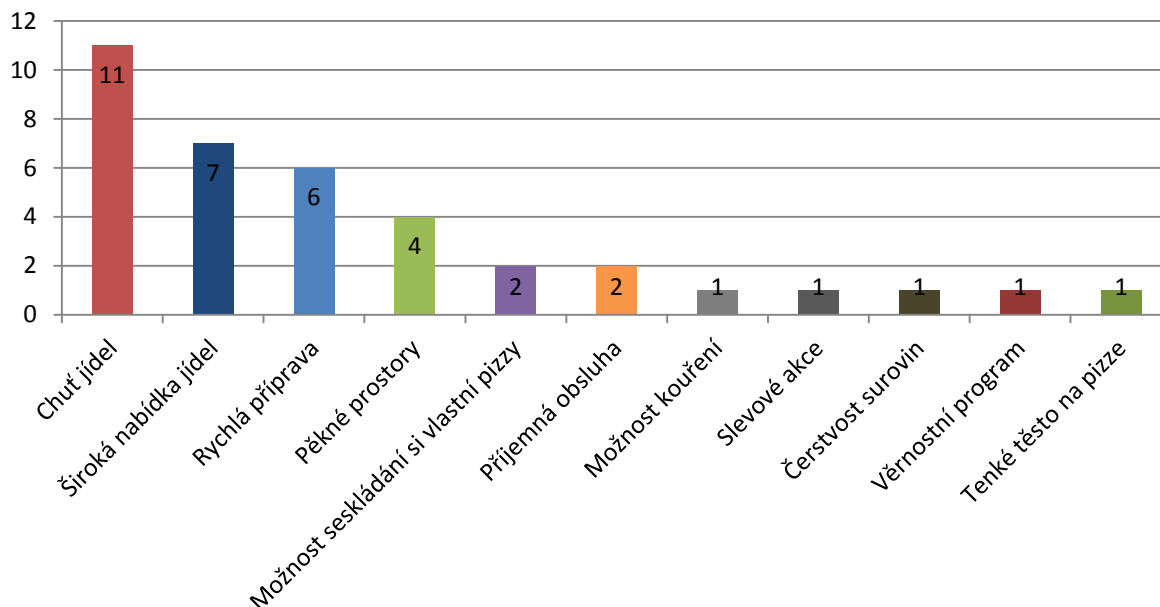
Graf 12 Spokojenost s obsluhou pizzerie PIZZABURGER (vlastní zpracování)

Z grafu je zřejmé, že zákazníci jsou z velké části s obsluhou pizzerie relativně spokojeni, proto není důvod stávající personál nijak kárat, či dokonce měnit.

12.14 Nejvíce oceňovaný atribut na pizzerii PIZZABURGER

Je důležité se rozhodnout na co se zaměřit tak, aby to mělo co možná největší užitek pro podnik.

Co oceňujete na pizzerii PIZZABURGER nejvíce?



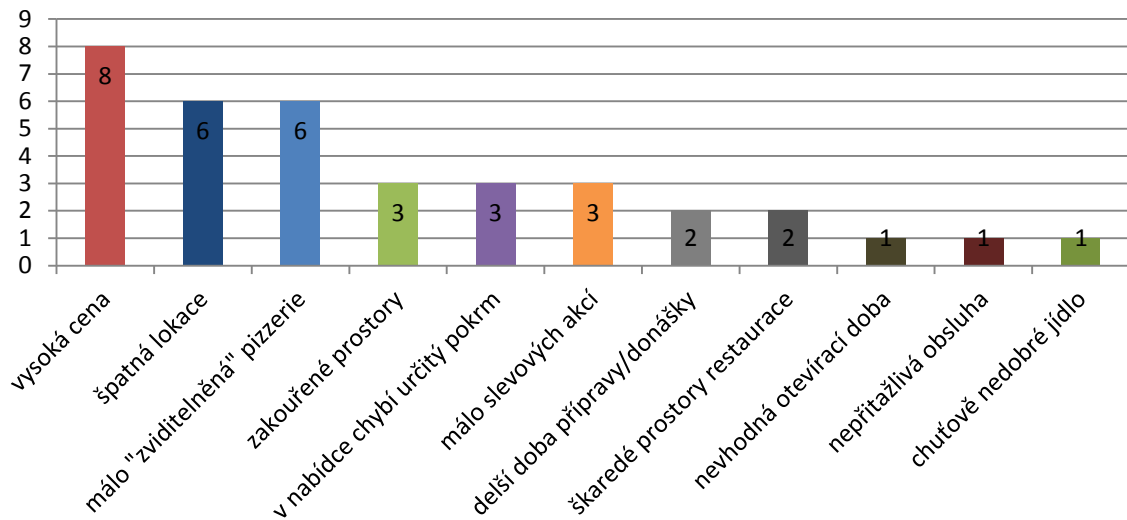
Graf 13 Nejvíce oceňovaný atribut na pizzerii PIZZABURGER (vlastní zpracování)

Jak lze vidět, nejvíce si respondenti cení chuti jídel, široké nabídky jídel, rychlé přípravy/donášky a pěkných prostor. Jedná se nejspíše o nejvíce posuzované atributy, které zákazníci při srovnání jednotlivých pizzerií posuzují, proto je důležité se na ně zaměřovat co nejvíce.

12.15 Negativní atribut u pizzerie PIZZABURGER

Tato otázka slouží jako zpětná vazba zákazníků, vedení pizzerie pak musí udělat jediné, vzít si informace o tom, co zákazníkům nejvíce vadí k srdci a zapracovat na jejich nápravě.

Co Vám naopak vadí?



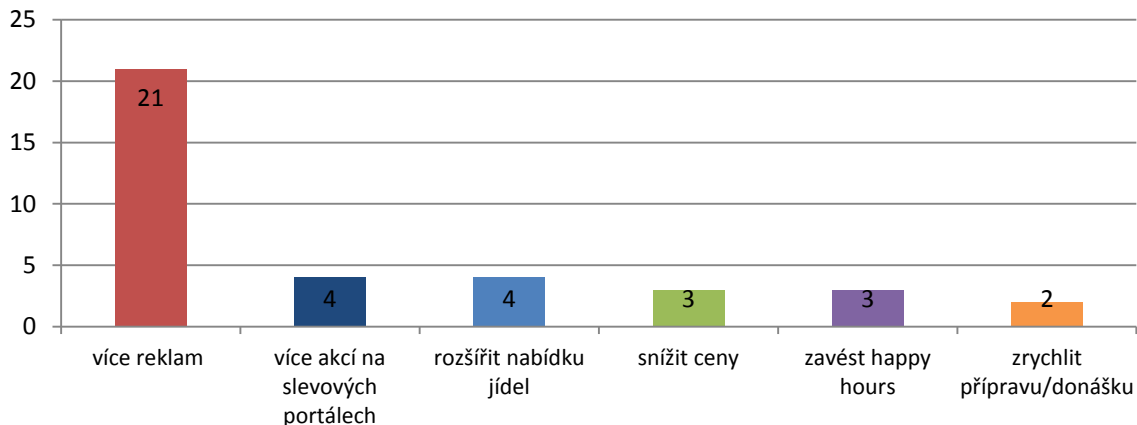
Graf 14 Negativní atribut u pizzerie PIZZABURGER (vlastní zpracování)

Respondentům nejvíce vadí vysoká cena pizzerie PIZZABURGER, v posuzování cen mezi vybranými podniky dopadla pizzerie PIZZABURGER nejhůře. I když v posledních letech jsou zákazníci více vybíraví a nebojí se zaplatit vyšší cenu za kvalitu, příliš vysoká cena není zrovna vhodné lákadlo, proto by pizzerie PIZZABURGER měla problematiku ceny nabízených produktů velmi důkladně zvážit. Šestkrát byla zvolena špatná lokace, bohužel přestěhování je velmi náročný proces a nelze nijak zařídit, aby s lokací pizzerie byli spokojeni všichni. Dále respondentům vadí, že je pizzerie málo zviditelněná, může to mít takový dopad, že v pizzerii potkávají málo svých známých, což může některým zákazníkům vadit, je proto velmi důležité na tomto problému zapracovat. Ostatní negativní atributy lze vidět v grafu, nebyly vybrány mnohokrát, tedy není důvod je prozatím nějak výrazně řešit.

12.16 Pizzerie PIZZABURGER po vzoru konkurence

Vždy se vyplatí naslouchat hlas zákazníků a řídit se podle něho. Otázka sloužila k tomu, aby respondenti zkusili navrhnout variantu zvýšení konkurenceschopnosti pizzerie PIZZABURGER po vzoru ostatních pizzerií z okolí.

Co byste u ní doporučil/doporučila zlepšit po vzoru konkurenčních pizzerií?



Graf 15 Pizzerie PIZZABURGER po vzoru konkurence (vlastní zpracování)

Pro příliš velké množství odpovědí bylo vybráno 6 nejčastějších. Nejvíce respondenti doporučili pizzerii PIZZABURGER začlenit více reklam mezi své marketingové činnosti a to 21krát. Zmíněná hodnota je extrémně vysoká oproti ostatním radám a značí, že mnoho dotazovaných je vážně přesvědčeno, že pizzerie PIZZABURGER za ostatními pizzeriemi v této oblasti zaostává, což není nikdy dobré znamení. Návrhy a doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti pizzerie PIZZABURGER budou určitě z velké části zaměřeny na tento problém. Do oblasti marketingu spadá jistě i propagace na slevových portálech formou různých slev. V grafu je možné vyzorovat i další doporučení, největší pozornost je ovšem nutné soustředit na odpověď: více reklam, teprve poté se bude možné zabývat i ostatními radami respondentů.

12.17 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Tento marketingový nástroj poslouží pro zhodnocení nynější situace pizzerie PIZZABURGER. Je nutné zjistit, které hrozby hrozí pizzerii PIZZABURGER nejvíce, aby bylo možné se na tuto problematiku později zaměřit při návrhu zlepšení. Tato analýza byla vyhodnocena podle průzkumu na internetu a dle uvážení autora bakalářské práce.

Zde je vyhodnocení jednotlivých RIZIK:

Nové vstupující firmy na trh - Riziko je STŘEDNÍ. Založení pizzerie je v dnešní době poměrně jednoduchý proces, a proto několik pizzerií ročně ve Zlíně vznikne. Začátek

v této branži ovšem není zrovna jednoduchý, kvůli velkému množství stávající konkurence, proto některé pizzerie za chvíli skončí. Hlavním obraným prvkem je zde potřeba neustálé aktivity majitelů pizzerie v podobě nových pokrmů, různých marketingových činností, vylepšování designu v pizzerii atd. Totéž také platí k následujícímu riziku.

Soupeření mezi stávající konkurencí - Riziko je VYSOKÉ. Ve Zlíně je kvantum pizzerií, jelikož je to město s poměrně velkým množstvím vhodných lokalit pro pizzerie. Protože většina pizzerií nabízí rozvoz pokrmů po Zlíně zdarma, hrozba se ještě zvětšuje, pokud si zákazníci chtějí objednat pizzu domů. Nemusí totiž hledět na to, kde se pizzerie vyskytuje.

Vyjednávací vliv odběratelů - Riziko je NÍZKÉ. Pizzerii navštěvuje velké množství zákazníků, mnoho jich je nestálých, kteří se zkrátka nachází v lokalitě pizzerie a dostanou chuť na jídlo, proto je jejich vyjednávací vliv poměrně malý. Je předpoklad, že stálí zákazníci jsou většinou obecně spokojeni s pizzerií, proto se nečeká žádný nátlak na změnu.

Vyjednávací vliv dodavatelů - Riziko je NÍZKÉ. Ve Zlíně a Zlínském kraji se nachází mnoho supermarketů, kde je možné koupit pro přípravu pizz a hamburgerů vše. Například se zde nachází Kaufland, Albert, Tesco a další. Působí tady také specifický supermarket Makro, který právě slouží k nákupům vyššího množství zboží, které je spjato s množstevními slevami. Další výhodou pizzerie PIZZABURGER je skutečnost, že jeden z majitelů pizzerie podniká v oblasti prodeje masa, proto má možnost sehnat všechny potřebné masové výrobky za výhodnou cenu. Pizzerie nakupuje bulky do burgerů z pekáren, kvůli vysoké konkurenci pekáren ve Zlíně se ovšem ani zde nemusí PIZZABURGER bát nějakého většího tlaku od dodavatelů.

Substituty - Riziko je STŘEDNÍ. Díky tomu, že pizzerie PIZZABURGER má ve svém jídelním lístku také celou řadu hamburgerů je pro ni riziko substitutů oproti konkurenci menší. Potvrdily to i výsledky dotazníků, kde vyšlo najevo, že většina zákazníků hodnotí nabídku pizzerie kladně. Stále je ovšem nutné brát na zřetel, že jisté riziko ohrožení substituty zcela určitě existuje. Především se bude jednat o podniky rychlého občerstvení, tedy McDonald's, KFC. Ve Zlíně se taky nachází několik čínských restaurací a podniků nabízejících gyros, které kvůli své relativně nízké ceně pokrmů a jejich sytosti mohou pizzerii konkurovat.

12.18 SWOT ANALÝZA

Velmi důležité je rozpoznat v čem pizzerie vyniká a v čem naopak pokulhává na rozdíl od její konkurence. Poté je možné negativní atributy změnit a naopak, ještě více posílit již dobré vlastnosti pizzerie a tím zvýšit konkurenceschopnost pizzerie. Většina vyjmenovaných atributů v této analýze (především silné a slabé stránky) byly zjištěny od respondentů pomocí dotazníků.

Tabulka 4 SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Zkušenosti v branži	Vyšší cena pokrmů
Dobré jméno pizzerie	Sídlo ve špatné lokalitě (není v centru)
Velké portfolio pokrmů	Malé zviditelnění pizzerie
Věrnostní program	Zakoupené prostory
Výhodné menu	Malé množství slevových akcí
Pěkné prostory pizzerie	Pizzerie má pronajaté pouze prostory kuchyně
Využívání slevových portálů	
Chutné jídlo	
Rychlá příprava/donáška	
Příležitosti	Hrozby
Biopotraviny	Výpověď nájemní smlouvy
Snížení nezaměstnanosti	Více slevových akcí u konkurence
Zvýšení hrubého domácího produktu	Zvýšení nezaměstnanosti
Nedostatek času na přípravu jídel doma	Prohloubení ekonomické krize
Kulturně-gastronomické akce	Noví konkurenti
Rostoucí počet obyvatel ve městech	
Větší rozvoj objednávání jídel/rezervace přes internet	

Pizzerie PIZZABURGER má výhodu v tom, že existuje již devátým rokem, tudíž majitelé pizzerie získali po tuto dobu již mnoho zkušeností v tomto oboru podnikání. Velice kladně zákazníci hodnotili velkou nabídku jídel pizzerie PIZZABURGER, která díky kombinaci hamburgerů a pizzy má celou řadu stálých zákazníků. Velmi využívají věrnostní program, který je výhodný pro obě strany, pizzerie má stále zákazníky a druhé strana ušetří. Mezi další silnou stránku lze zařadit rychlost přípravy/donášky, pizzerie PIZZABURGER byla v parametru rychlosti přípravy/donášky hodnocena jako nejlepší z ostatních porovnávaných pizzerií. Kladně lze taky ohodnotit využívání slevových portálů, které by ovšem mohlo být z hlediska marketingu ještě častější.

V dotazníku vyšlo, že mnoho respondentů není spokojeno s cenou pizzerie PIZZABURGER, dokonce dopadla z porovnávaných pizzerií nejhůře spolu s Restaurant

KAPABA. Není nutné být nejlevnější na trhu, ale naopak příliš vysoká cena se mnohdy nevyplácí a to teprve v odvětví gastronomie. Mnoho respondentů dále uvedlo, že jim vadí malé zviditelnění pizzerie. Může to být způsobené například tím, že jim chybí známí lidé, které by mohli v pizzerii potkávat. Určitě by prospělo pro zviditelnění pizzerie i zvýšení slevových akcí, kterých není v pizzerie PIZZABURGER podle respondentů mnoho.

Jednou z příležitostí, kterou by pizzerie PIZZABURGER mohla využít je trend biopotravin, ten v posledních letech velmi narůstá. Také by mohla pizzerie nabídnout veganskou pizzu, kterou žádal jeden respondent v dotazníku. Samozřejmě by pizzerii pomohlo, kdyby se celkově českému hospodářství dařilo lépe, byla by menší nezaměstnanost a hrubý domácí produkt se zvýšil. V posledních letech také přibývá stále více různých gastronomických akcí, soutěží, či ochutnávek, kterých by se pizzerie PIZZABURGER mohla zúčastnit. Pravděpodobně za několik let bude preferováno především objednávání pomocí elektronických formulářů, proto by se na tuto situaci mohla pizzerie připravit a vyniknout tak v tomto směru mezi konkurencí.

Vždy je velice nepříjemné, pokud není podniku prodloužena nájemní smlouva. Tato událost se v minulosti již pizzerie PIZZABURGER jednou stala, proto určitě znamená hrozbu. Nynější situace ovšem vypadá stabilizovaně a pravděpodobně k této situaci v nejbližší době nedojde. Mnoho pizzerií využívá slevových portálů, které přilákají většinou velké množství zákazníků na zajímavé ceny, či výhody. Protože zkrátka nelze, aby pizzerie PIZZABURGER neustále nabízela různé slevové akce a vyrovnala se tak jiným nabízeným slevám, o určitou část potencionálních zákazníků přišla a bude přicházet. Na druhou stranou si zase pomocí těchto portálů může získat sama mnoho nových zákazníků. Pokud by se ekonomické krize dále prohlubovala a s tím související by klesla nezaměstnanost, celému odvětví občerstvení by to zřejmě uškodilo.

12.19 PEST analýza

Tato analýza se zabývá silami, které působí na podnik zvenčí a většinou je není možné ovlivnit.

Politicko - právní faktory - Významnou změnou by bylo přijetí zákona, který by znamenal úplné zakázání kouření v restauracích. Ten by měl dopad na velkou část obyvatelstva a zřejmě by došlo na zmenšení počtu návštěvníků restaurací. Dalším výrazným faktorem by mohl být nárůst první snížené sazby DPH, která je pro potraviny aktuálně 15 %.

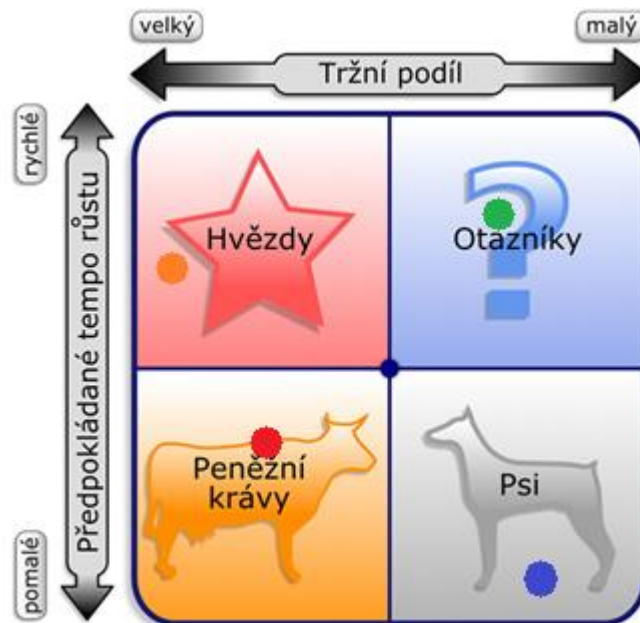
Vzhledem k populárnímu trendu zvyšování DPH, by její opětovný nárůst nebyl nijak zvlášť překvapivý. Celková situace okolo daní je v České republice velmi proměnlivá a neustále dochází ke změnám a aktualizacím daňových zákonů, například vyšší daň z příjmů fyzických osob by také mohla majitelům restaurace znepříjemnit život.

Ekonomické faktory - Oproti roku 2013, v roce 2014 se procentuálně hrubý domácí produkt zvyšoval. V prvním čtvrtletí roku 2014 vzrostl o 2,9 %, v druhém čtvrtletí roku 2014 byla tato hodnota 2,5 % a v miliardách českých korun hrubý domácí produkt činil 1066,5. Tedy určitá pravděpodobnost poklesu hrubého domácího produktu jistě existuje, ale zatím se situace vyvíjí spíše pozitivním směrem. Nezaměstnanost mírně klesá, v březnu roku 2015 byla 7,2 %, je ovšem potřeba brát na zřetel, že v tomto měsíci někteří zaměstnavatelé začínají zaměstnávat lidi na sezónní práce. Ceny potravin meziročně v březnu 2015 klesaly, konkrétně ceny zeleniny o 6,7 %, ceny vepřového masa klesly o 5,4 % a ceny mléka a sýrů o 5,3 %, což je pro pizzerie PIZZABURGER velmi kladný vývoj. (Kurzy, © 2000 - 2015)

Sociokulturní faktory - Současný trend ve stravování vypadá pro pizzerie příznivě. Lidé nemají čas doma vyvařovat, nebo si už zkrátka zvykli na pohodlný život, kdy se místo vaření chodí najíst do restaurací, to samozřejmě těmto podnikům velmi pomáhá a vyhovuje. Dále se zvyšuje trend biopotravin. Tento vliv může ceny pizz podražít, ovšem je předpokládáno, že zákazník objedávající si pizzu z bioproduktů bude počítat s tím, že zde cena pokrmu bude logicky vyšší. Ukazuje se, že sehnání kvalitního kuchaře bude v budoucnu poměrně velký problém. Většina žáků co vyjdou základní školu, se totiž dále hlásí na gymnázia, nebo mají vyhlídky na střední školy, ze kterých by potom rádi pokračovali ve studiu i na vysokých školách a o učňovské obory a ty, které vyžadují manuální zručnost, obecně stále zájem klesá.

Technologické vlivy - Nové technologické zařízení může práci velmi ulehčit, lze ovšem predikovat, že zkoumaná pizzerie PIZZABURGER nebude v brzké době ovlivněna nějakým revolučním technologickým vynálezem, jelikož výroba pizz je dlouholetou tradicí a k mnoha změnám pomocí technologických vlivů zde nedochází. Jistou novinkou mohou být automaty na pizzu, zmíněné stroje však zatím nedosahují takové kvality, aby byly schopny konkurovat běžným pizzeriím.

12.20 BCG matice



Obr. 6 BCG matice nabízených jídel - pizzerie PIZZABURGER (vlastní zpracování)

Vysvětlivky:

Oranžová barva - Burger sendviče

Červená barva - Pizzy

Modrá barva - Smažené řízky

Zelená barva - Hovězí Burgery

Do sektoru psi byly zařazeny smažené řízky, kvůli jejich relativně slabému tržnímu podílu a především tempu růstu, ten zde není očekáván. Zákazníci si zmíněný pokrm občas objednávají, rozhodně se však nejedná o výrobek pizzerie, který by byl pro zákazníky největším lákadlem.

Sektor otazníky obsahuje produkt hovězí burgery, jedná se totiž o nejnovější pokrm v nabídce a majitelé předpokládají, že si velmi rychle mezi zákazníky získá velkou zálibu. Tyto hovězí burgery se odlišují od obvyklých burger sendvičů nabízených pizzerií především velkou porcí masa a to až v hodnotě 200 gramů, oproti klasickým burgerům s 90 až 120 gramy masa. Samozřejmě s vyšší mírou vložených surovin přichází také vyšší

cena, která nyní činí 115 Kč za kus (ostatní burger sendviče se pohybují v cenovém rozsahu od 30 do 85 Kč).

V sektoru hvězdy se zcela jistě nachází burger sendviče, protože po rozpravě s vedením pizzerie bylo zjištěno, že burgery tvoří největší tržní podíl a to až kolem 70 % z celku. Navíc je nepopíratelná skutečnost, že nabídka burger sendvičů je velkou výhodou v porovnání s konkurencí, tím pádem je zcela jasné, že tento výrobek je rozhodně ten pravý, kterému by měla být věnována co největší pozornost, ať už z pohledu marketingových činností, či nových pokrmů v jídelním lístku.

Do sektoru krávy byly zařazeny pizzy, protože jsou z nabídky jídel nejvíce ziskové a přitom není potřeba žádných velkých zásahů ze strany majitelů pizzerie. Pizzy jsou už po mnoha staletí oblíbené a je předpoklad, že tento trend zůstane stejný i v budoucnu.

13 NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Reklamy - Na otázku, zdali si respondenti myslí, že je pizzerie PIZZABURGER dobře zviditelněná odpovědělo 76 % všech respondentů, že se tak nedomnívají. Malé povědomí o této pizzerii je jeden z vážných problémů, kterým by mělo vedení pizzerie čelit. Jako logické řešení se nabízí větší využití reklam. Dle mého názoru se nejideálněji jeví zasílání reklamních newsletterů přes email, jelikož tato možnost je bezplatná a velice rychlá. Nejvhodnější by bylo newslettery vždy posílat s upozorněním na nějakou novinku, plánované akce, či případně pouhé připomenutí vybraných produktů podle uvážení. Frekvence zasílání by měla být jeden newsletter měsíčně, v případě potřeby i častěji. Další možnost je v umístění reklamních letáků do schránek, jenže je zde potřeba zdůraznit, že frekvence tohoto využití by měla být omezena na jednou až dvakrát ročně a reklamní leták musí být velice originální, aby měl vůbec šanci potencionální zákazníky oslovit. Čím více kreativní, tím lépe. Napadá mě například reklamní leták, který bude obsahovat na zadní straně recept na těsto na pizzu, případně tipy na koření a podobně; nebo například reklamní leták z tvrdého papíru v podobě držáku na mobilní telefon; omalovánky pizz pro děti a mnohé další. Cílem je zaujmout zákazníka natolik, aby doma leták ponechal a ještě lépe ho dokonce přilákal pizzerii navštívit. Spíše není doporučována forma placené reklamy ve formě billboardu, nebo reklamy v rádiu, tyto možnosti bývají často velmi nákladné a je většinou nutné jejich využívání po delší dobu, aby měli patřičnou zpětnou vazbu.

Happy hours - Další možností pro zlepšení viditelnosti pizzerie je skrz levné hodiny (happy hours) při objednání jídla v pizzerii, autor bakalářské práce se totiž domnívá, že nejlepší reklamu dělají podniku samy spokojení zákazníci. Pokud by byly stanovené tyto levné hodiny například jeden den v týdnu v čas, kdy pizzerie nenavštěvuje příliš mnoho lidí, mohla by to být dobrá příležitost, jak nalákat a uspokojit více zákazníků. Přitom to nutně neznámá, že by museli být levnější všechny produkty nabízené pizzerií, jelikož o burgery je velký zájem, měla by být vynaložena snaha o zvýšení prodeje pizz právě jejich zlevněním. Toto tvrzení potvrzuje také skutečnost, že pizzy jsou z nabízených produktů nejvíce ziskové a proto například jejich snížení o 20 Kč by pořád mělo znamenat, že zisková marže z pizzy bude kladná.

Označení pizzerie - Velký problém je shledáván v nedostatečném označení pizzerie na budově (u budovy), kde pizzerie sídlí. Je nutná aktivita majitelů pizzerie v rozmístění poutavých nápisů a loga pizzerie PIZZABURGER kolem celého areálu, protože nynější situace je v tomto případě kritická.

Spolupráce s podniky - Pizzerie PIZZABURGER již spolupracuje s Barem Novex, ale to neznamena, že by nemohla navázat vztah i s ostatními podniky. Pokud by pizzerie oslovila bary, které jídlo nepřipravují, bylo by to bezpochyby prospěšné pro obě strany. Zkrátka by stačilo zanechat několik jídelních lístků v konkrétním podniku, a jestliže by měl zákazník zájem, vybral by si produkt z nabídky a ten by mu byl pizzerií PIZZABURGER dovezen. Za vystavení nabídky by naopak konkrétní podnik mohl obdržet například 20% ziskové marže za pokrm. Tento návrh by mohl být ideálním řešením, jak dosáhnout ještě většího množství zákazníků a skoro bez námahy.

Pořádání gastronomických akcí - Jednou z možností, jak zviditelnit jméno pizzerie a získat nové zákazníky je pořádání, či výpomoc s pořádáním gastronomických akcí. I když se jedná o záležitost poměrně náročnou na organizaci a plánování, o to větší naopak může být úspěch tohoto snažení. Ze začátku je doporučováno pořádání akcí spíše menšího rozměru. Kupříkladu ochutnávka burgerů, kde by bylo několik stánků, které by vyráběly burgery třeba v menších bulkách, aby tak účastníci akce byli schopni ochutnat více burgerů. Za přístup na akci by zaplatili určitý poplatek, takže by na tom nebyla ztrátová ani pizzerie, ovšem více než výdělek, by výsledkem tohoto snažení bylo zvýšené povědomí o pizzerii. Postupem času by bylo samozřejmě možné se spojit s více podniky a vytvořit například Burger Fest, nebo zkrátka ochutnávku jídel od podniků ze Zlínského kraje. Jak již bylo zmíněno, pořádání takovéto akce už by bylo opravdu velice náročné, ale v případě dobrého provedení, by bylo jistě jméno pizzerie v očích zákazníků zárukou kvality a možná by byla samozřejmě spolupráce v organizaci těchto gastronomických akcí i s dalšími podniky.

Soutěže - S gastronomickými akcemi, nebo i zvlášť lze pořádat různé druhy soutěží, které by v důsledku znamenaly ještě více spokojených zákazníků. Je nutné dodat, že pizzerie PIZZABURGER občas pořádá soutěže v tipování výsledků sportovních utkání, kdy prvních 5 osob se správným tipem získá pizzu dle vlastního výběru zdarma, jedinou podmínkou je sdílení tipovací soutěže na facebooku. Tyto akce se určitě zákazníkům pizzerie velice líbí, bohužel k nim nedochází často, spíše jen ve výjimečných případech (zápasy na Mistrovství světa v hokeji mezi českým týmem atd.), proto by bylo vhodné

pořádat více soutěží. Za zvážení stojí rozhodně tyto varianty: vytvoření velice pikantní, či obrovské pizzy, kdy její konzumace do 1 hodiny bez cizí pomoci by znamenala právo za tento pokrm neplatit; nebo soutěž, kdy by zákazníci psali na facebook pizzerie PIZZABURGER tipy na nový pokrm, či novou pizzu a tip s největším počtem hlasů, by byl následně vložen do nabídky jídel a autor by dostal v podobě odměny například jeho vymyšlené jídlo zdarma. Samozřejmě fantazii se meze nekladou, cílem by měla být snaha o co největší zapojení zákazníků do soutěží, aby účastníci informovali další potenciální zákazníky o této akci a hlavně se dobře bavili.

Nové druhy pizz - Přestože je nabídka pizzerie PIZZABURGER docela široká, jsou stále ještě jídla, které by se v jídelním lístku pizzerie mohly nacházet. Oba dva konkrétní pokrmy byly zmíněné respondenty v dotazníku, tudíž minimálně někomu by zařazení těchto jídel do portfolia pizzerie vyhovovalo. Jako první má autor této bakalářské práce na mysli velké rodinné pizzy například o průměru 50-60 centimetrů. Dostačující by bylo přidat 2-3 pizzy této velikosti jako varianty oblíbených pizz. V současné době stále přibývá osob, které preferují jídla z bioproduktů. Není předpokládána prudká poptávka po pizzách z bio potravin v brzké době, ale postupem času, například do dvou let by se alespoň jedna „bio pizza“ mohla v nabídce pizzerie objevit.

13.1 Předpokládaná změna nákladů a výnosů při implementaci návrhů

V pizzerii PIZZABURGER jsou ceny nově nabízených pokrmů stanoveny pomocí konkurenčně orientované tvorby cen. Tato bakalářská práce využila stejných metod pro návrh přidání velké pizzy do nabídky pizzerie.

Cena velké pizzy Hawai (průměr 60cm) stanovená podle cen konkurence

Po průzkumu na internetu bylo zjištěno, že cena velkých pizz se u konkurence pohybuje okolo 230-240 Kč, po uvážení byla stanovena cena pizzy na 230 Kč. Pro ověření, zda uvedení produktu bude pro pizzerii vůbec prospěšné, byla zvolena metoda neabsorpční kalkulace, jelikož se autor bakalářské práce přiklání k teorii, že by se měly na výrobek rozpočítávat jen náklady, které jsou k výrobku jistě přiřaditelné.

Nejdříve bylo vyčísleno předpokládané množství surovin a jejich ceny, při sečtení těchto cen bylo vypočteno, že přímý materiál na výrobu dané pizzy vychází na 71 Kč.

Tabulka 5 Suroviny na velkou pizzu Hawai (vlastní zpracování)

Suroviny	Cena
Sýr	23 Kč
Dušená šunka	23 Kč
Ananas	11 Kč
Rajčatový protlak	5 Kč
Těsto	9 Kč
Přímý materiál(ks)	71 Kč

Poté autor bakalářské práce odhadl počet prodaných kusů dané pizzy za jeden rok, vycházel z úvahy, že cca 28 pizz bude prodaných za měsíc, tedy průměrně necelá jedna pizza denně, dohromady 340 kusů za rok. Přímé mzdy byly vypočteny z měsíční mzdy 15 000 Kč, dále byla brána v úvahu běžná pracovní doba 160 hodin za měsíc a strávený čas kuchaře na přípravě velké pizzy Hawai byl stanoven na celkových 7 minut, výpočet tedy vypadal: $15000/160=93,75$; $93,75/60=1,5625$; $1,5625*7=10,9375$. Výsledkem přímé mzdy rozpočítané na výrobu jednoho kusu dané pizzy je zaokrouhlená hodnota 11 Kč. Tržby a variabilní náklady byly přepočítány na roční hodnoty (vynásobeny počtem kusů za rok), aby byla zjištěna celková marže pizzy Hawai (tržby-variabilní náklady). Takto vypočtená celková marže znamená, že na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku z prodeje dané pizzy vychází 50 320 Kč ročně. Pro zjištění pořadí výhodnosti by bylo třeba znát krycí příspěvky ostatních druhů pizz, ovšem už jen pouhá skutečnost, že krycí příspěvek na 1 ks je kladný (148 Kč) značí budoucí neztrátovost tohoto výrobku. Cena jedné Hawai pizzy stojí v pizzerii PIZZABURGER 115 Kč, tudíž cena dvou klasických pizz Hawai se rovná jedné velké. Krycí příspěvek pizzy Hawai (obvyklá velikost) je 74 Kč na kus, tedy nemusí dojít k obavám, že by pizzerie přicházela o potencionální výnosy zařazením velké pizzy do nabídky. Neabsorpční kalkulace je rozvedena níže v tabulce, hodnoty jsou vypočítané pro jeden rok.

Tabulka 6 Neabsorpční kalkulace - velká pizza Hawai (vlastní zpracování)

Položka	Pizza (velká Hawai)
Počet kusů	340
Cena/ks	230 Kč
Tržby	78 200 Kč
Přímý materiál	24 140 Kč
Přímé mzdy	3 740 Kč
Variabilní náklady	27 880 Kč
Celková marže	50 320 Kč
Fixní náklady	850 000 Kč
Krycí příspěvek(ks)	148 Kč

Tržby z dané pizzy nebyly zařazeny do predikce změn nákladů a výnosů (hospodářského výsledku), protože zdali zákazník koupí dvě pizzy Hawaii, či jednu velkou pizzu pizzerii neovlivní; efekt bude mít až větší návštěvnost zákazníků, kteří si dojdou pochutnat na velké Hawaii pizze. Ovšem je velice složité předpovídat, jak se zákazníci zachovají a kolik jich nových přijde pizzerii navštívit, proto by bylo nejvýhodnější pizzu do nabídky na čas zavést a sledovat reakci zákazníků.

Změna nákladů a výnosů (hospodářského výsledku)

Tabulka 7 Změna nákladů a výnosů (vlastní zpracování)

Náklady	Výnosy
Reklamní letáky: +8 000 Kč	Happy Hours: <ul style="list-style-type: none"> • $13 \cdot 80 + 7 \cdot 80 = 1600$ Kč • $13 \cdot 80 + 14 \cdot 60 = 1880$ Kč $1880 - 1600 = 280$ (týdně); +14 560 Kč (ročně)
Upozornění na pizzerii (cedule): +1 000 Kč	Spolupráce: $20 \cdot 120 = 2400$ Kč $2400 \cdot 12 = \mathbf{+28 800}$ Kč
Soutěže: +8 000 Kč	
Spolupráce (variabilní náklady): $2400 \cdot 20\% = 480$ Kč (měsíčně) $480 \cdot 12 = \mathbf{+5 760}$ Kč (ročně)	
Změna nákladů celkem: + 22 760 Kč	Změna výnosů celkem: 43 360 Kč
Změna výsledku hospodaření: + 20 600 Kč	

Položky nákladů nepotřebují komentář, snad kromě spolupráce s podniky, zmíněný náklad bude popsán až u výnosů tohoto parametru, kvůli lepší přehlednosti. V části výnosy, konkrétně u položky happy hours (levné hodiny) jsou dva výpočty. Předpokládané konání této akce je vždy v jeden den v týdnu, autor bakalářské práce stanovil středu a čas od 15:00 do 18:00 kvůli relativně brzké době a odhadu menšího počtu zákazníků v uvedený čas.

První výpočet vykazuje stav současné situace, kdy 13 pizz bylo rozvezených a 7 pizz bylo prodaných na místě (krycí příspěvek z jedné pizzy se pohybuje okolo 80 Kč). Druhý výpočet vykazuje stav nové situace při níž rozvezené množství pizz je stejné, ovšem kvantum pizz prodaných na místě se zdvojnásobilo na počet 14 kusů, je počítáno s krycím příspěvkem 60 Kč (pokles je způsoben slevou). Předpokládaný nárůst výnosů způsobený přijetím návrhu akce happy hours je tedy 14 560 Kč za rok.

Při rozšíření spolupráce s podniky byl na začátek předpokládán nárůst tržeb o 2 400 Kč za měsíc, tedy prodání 20 kusů pizz za průměrnou cenu 120 Kč, to znamená roční tržby 28 800 Kč. Odevzdání 20 % tržeb z těchto prodaných pizz podnikům tvoří ročně náklady 5 760 Kč.

Pokud se předpoklady naplní, dojde přijetím doporučení a návrhů k navýšení výsledku hospodaření o 20 600 Kč ročně. Navíc vynaložené náklady (reklamní letáky, soutěže, cedule) by měly přilákat do podniku nové zákazníky, tudíž díky potencionálním tržbám by měl být celkový hospodářský výsledek ještě vyšší.

Rizika spojená s implementací návrhů a doporučení jsou v porovnání s možným úspěchem poměrně malá. Náklady vložené do marketingových činností jsou v řádu několika tisíc korun ročně a případná spolupráce s podniky, či akce jako happy hours se dají kdykoliv zrušit bez větších potíží.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat pizzerii PIZZABURGER, zjistit a vyhodnotit její konkurenceschopnost oproti ostatním pizzeriím ve Zlíně, navrhnout doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti.

Teoretická část bakalářské práce obsahuje průzkum literárních pramenů, vymezuje pojmy jako je konkurence, konkurenceschopnost. Dále se zabývá konkrétními marketingovými nástroji a obsahuje také několik stránek věnovaných marketingovému výzkumu. Závěrem této části je shrnutí nejdůležitějších pojmů a myšlenek.

Praktická část bakalářské práce již přímo uplatňuje zpracované informace z teoretické části práce. Pro potřeby analýzy konkurenceschopnosti bylo vykonáno dotazníkové šetření. Dotazník měl formu jak tištěnou, tak elektronickou a celkově bylo vybráno 100 kusů dotazníku. Poté následovalo zpracování jednotlivých otázek, ohodnocení výsledků a jejich vyobrazení do grafu. Z dotazníkové šetření bylo například zjištěno, že pizzerie PIZZABURGER v porovnání s ostatními pěti vybranými podniky vyniká v rychlosti přípravy/dovozu pokrmů a dále respondenti velice pozitivně reagovali na prostory pizzerie. Naopak cena nabízených jídel dané pizzerie byla hodnocena jako nejvyšší, společně s restaurací KAPABA. Posledním ze čtyř parametrů porovnávaných mezi těmito pizzeriemi byla marketingová činnost pizzerií, zde se pizzerie PIZZABURGER pohybovala zhruba uprostřed mezi konkurenty. Konkurenceschopnost pizzerie je na dobré úrovni, není pro ni problém se měřit s jakoukoli pizzerií ve Zlíně. Podle hodnocení respondentů má pizzerie PIZZABURGER dražší pokrmy, nemusí to být ovšem zásadní problém, pokud je vysoká cena vykompenzována kvalitou výrobků, nebo vstřícným přístupem k zákazníkům. Navíc pizzerie nabízí věrnostní program, při jehož využití zákazníci ušetří. Hlavní problém je v malém povědomí o pizzerii mezi veřejností a její nevýrazné marketingové činnosti (respondenti uvedli v otázce dotazníku: Co vám na pizzerii PIZZABURGER vadí?); na tyto oblasti se autor bakalářské práce zaměřil ve svých návrzích na zlepšení konkurenceschopnosti pizzerie.

V praktické části byly přijaty, či nepřijaty hypotézy, které byly stanovené na začátku bakalářské práce.

První hypotéza předpokládala, že více jak 70% respondentů navštěvuje, nebo si objednává jídlo z jakékoliv pizzerie alespoň jednou do měsíce - hypotéza byla **zamítnuta**.

Druhá hypotéza předpokládala, že více jak 50% respondentů navštěvuje pizzerii PIZZABURGER (nebo si z pizzerie objednává) pravidelně, či občas - hypotéza byla **zamítnuta**.

Třetí hypotéza předpokládala, že více jak 80% respondentů utratí za pizzu maximálně 130 Kč - hypotéza byla **přijata**.

Čtvrtá hypotéza předpokládala, že dohromady více jak 80% respondentů, kteří hodnotili spokojenost s velikostí nabídky pizzerie PIZZABURGER zvolilo možnosti: spokojen (spokojena), či spíše spokojen (spíše spokojena) - hypotéza byla **přijata**.

Pátá hypotéza předpokládala, že pohlaví respondentů nemá vliv na to, kolik jsou ochotni utratit za pizzu - hypotéza byla **přijata**.

Dále byly sestaveny analýzy: SWOT, PEST, Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Z marketingových nástrojů byla využita i BCG matice kvůli vyhodnocení současného stavu nabídkového portfolia pizzerie. Vrcholem celé bakalářské práce jsou návrhy na doporučení zvýšení konkurenceschopnosti pizzerie, které vycházejí z odpovědí respondentů v dotazníkovém šetření a zmiňovaných analýz a BCG matice. Návrhy se týkaly následujících oblastí: reklam, levných hodin (happy hours), označení pizzerie, spolupráce s podniky, pořádání gastronomických akcí, soutěží, nových druhů pizz.

Domnívám se, že bakalářské práce poslouží pizzerii PIZZABURGER při neustálém zlepšování její konkurenceschopnosti, tímto jako autor práce přeji tomuto podniku do budoucna mnoho spokojených zákazníků.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Monografické zdroje

BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. 2013, Mikroekonomie: teorie a praxe. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 283 s. ISBN 978-80-7380-453-4.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. 2008, Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012, Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FIALOVÁ, Helena. 2007, Malý ekonomický výkladový slovník. 8. vyd. Praha: A plus, 208 s. ISBN 978-80-903804-0-0.

GRASSEOVÁ, Monika a Bohumil BRECHTA. 2013, Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení. 1. vyd. Brno: Edika, 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1.

HORÁKOVÁ, Helena. 2014, Marketingové strategie. 1. vyd. Praha: Idea servis, 103 s. ISBN 978-80-85970-81-4.

CHERNEV, Alexander. c2012, Strategic marketing management. 7th ed. Chicago: Cerebellum Press, 246 s. ISBN 978-1-936572-15-1.

CHOVANCOVÁ, Miloslava, Michal PILÍK a Michaela PODANÁ. 2008, Marketing II. 2. vyd. nezměněné. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 255 s. ISBN 978-80-7318-764-4.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Jiří LUŇÁČEK. 2012, Úvod do mikroekonomie: s využitím prvků distančního studia. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 197 s. ISBN 978-80-7179-365-6.

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

KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ. 2008, Marketing I. 4. vyd. nezměněné. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 127 s. ISBN 978-80-7318-698-2.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011, Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005, Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Michael E. 2004, Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1st Free Press Export ed. New York: Free Press, 557 s. ISBN 07-432-6087-2.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2009, Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2011, Marketing od myšlenky k realizaci. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2014, Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Elektronické zdroje

BusinessInfo: Oficiální portál pro podnikání a export [online]. 2015. [cit. 2015-05-06].

Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>

Filozofie úspěchu: Podnikání, motivace, psychologie. Trénink soustředěnosti, sebediscipliny, inteligence, paměti ... [online]. 2015. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://www.filozofie-uspechu.cz/>

Kurzy [online]. © 2000 - 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/>

Vítězslav Hálek: Fakulta informatiky a managementu, katedra managementu [online]. 2015. [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <http://halek.info/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Marketingové prostředí (Horáková, 2014, s. 70).....	14
Obr. 2 Typy konkurence (Keřkovský a Luňáček, 2012, s. 142).....	19
Obr. 3 Pět základních konkurenčních sil (BusinessInfo, © 1997-2014)	21
Obr. 4 SWOT matice (Filozofie úspěchu, ©2011 - 2014).....	24
Obr. 5 BCG matice (Vítězslav Hálek, © 2014).....	31
Obr. 6 BCG matice nabízených jídel - pizzerie PIZZABURGER (vlastní zpracování).....	66

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Ohodnocení jednotlivých pizzerií (vlastní zpracování).....	50
Tabulka 2 Absolutní četnosti (vlastní zpracování)	51
Tabulka 3 Výsledky analýzy závislosti kategoriálních proměnných (vlastní zpracování)	52
Tabulka 4 SWOT analýza (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 5 Suroviny na velkou pizzu Hawai (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 6 Neabsorpční kalkulace - velká pizza Hawai (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 7 Změna nákladů a výnosů (vlastní zpracování)	72

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)	46
Graf 2 Věk respondentů (vlastní zpracování)	47
Graf 3 Návštěvnost pizzerií (vlastní zpracování)	48
Graf 4 Preference posezení v restauraci, nebo donášky (vlastní zpracování)	49
Graf 5 Finanční ochota respondentů při koupi pizzy (vlastní zpracování)	51
Graf 6 Nejoblíbenější pizzerie (vlastní zpracování)	53
Graf 7 Nejvíce oceňovaná vlastnost na nejoblíbenější pizzerii (vlastní zpracování)	54
Graf 8 Pravidelné objednávání z pizzerie PIZZABURGER (vlastní zpracování)	55
Graf 9 Zviditelnění pizzerie PIZZABURGER (vlastní zpracování)	56
Graf 10 Nejoblíbenější produkt z pizzerie PIZZABURGER (vlastní zpracování)	56
Graf 11 Spokojenost s velikostí nabídky pizzerie PIZZABURGER (vlastní zpracování)	57
Graf 12 Spokojenost s obsluhou pizzerie PIZZABURGER (vlastní zpracování)	58
Graf 13 Nejvíce oceňovaný atribut na pizzerii PIZZABURGER (vlastní zpracování)	59
Graf 14 Negativní atribut u pizzerie PIZZABURGER (vlastní zpracování)	60
Graf 15 Pizzerie PIZZABURGER po vzoru konkurence (vlastní zpracování)	61

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jsem student Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a provádím výzkum ohledně konkurenceschopnosti pizzerií nacházejících se ve Zlíně.

Vyplnění dotazníku by Vám mělo zabrat pouze několik minut.

Cílem dotazníku je sběr dat, které potom dále budu analyzovat ve své bakalářské práci.

Všem respondentům je garantována plná anonymita.

Předem děkuji za pravdivé vyplnění dotazníku,

David Vaňhara.

1. Vaše pohlaví?
 muž žena
2. Váš věk?
 do 18 let 19-30 let 31-40 let 41-50 let 51-60 let 61 a více let
3. Jak často navštívíte pizzerii, nebo si z ní objednáváte jídlo?
 Alespoň jednou každý týden
 Několikrát do měsíce
 Alespoň jednou měsíčně
 Párkrát ročně
 Vůbec
4. Co preferujete více: posezení v restauraci, donášku do domu?
 Posezení v restauraci
 Donášku do domu
5. Ohodnoťte jednotlivé pizzerie podle známek 1 až 5 (1=nejlepší, 5=nejhorší). Jestliže s pizzerií nemáte zkušenosti, nechte její řádek nevyplněný.

	<i>Cena</i>	<i>Rychlost donášky</i>	<i>Prostory restaurace</i>	<i>Marketingová činnost (reklamy, akce)</i>
<i>Pizzeria Italiana</i>				
<i>Pizzerie PIZZABURGER</i>				
<i>KAPABA Restaurant(bývalá pizzerie u Čápa)</i>				
<i>Ogarova pizza</i>				
<i>Pizzerie La Strada</i>				
<i>BOWLING PIZZA(KOMÍN)</i>				

6. Kolik jste ochotni utratit za pizzu?

- 70 - 90 Kč
- 90 - 110 Kč
- 110 - 130 Kč
- 130 - 150 Kč
- více než 150 Kč

7. Jaká je vaše nejoblíbenější pizzerie ve Zlíně?

.....

8. Co máte na této pizzerie nejvíce rádi?

.....

Následující okruh otázek se týká pizzerie PIZZABURGER.

9. Objednáváte si z pizzerie PIZZABURGER pravidelně?

- Objednávám pravidelně
- Objednávám občas
- Neobjednávám

10. Domníváte se, že je pizzerie PIZZABURGER dobře zviditelněná?

- Ano
- Ne

11. Který produkt z této pizzerie máte nejraději?

.....

12. Jak jste spokojen/spokojena s velikostí nabídky pizzerie PIZZABURGER?

- Spokojen (spokojena)
- Spíše spokojen (spíše spokojena)
- Spíše nespokojen (spíše nespokojena)
- Nespokojen (nespokojena)

13. Jak jste spokojen/spokojena s obsluhou pizzerie PIZZABURGER?

- Spokojen (spokojena)
- Spíše spokojen (spíše spokojena)
- Spíše nespokojen (spíše nespokojena)
- Nespokojen (nespokojena)

14. Co oceňujete na pizzerii PIZZABURGER nejvíce? Pokud jste pizzerii PIZZABURGER uvedli u otázky číslo 7, nevyplňujte.

.....

15. Co Vám naopak vadí?

.....

16. Co byste u ní doporučil/doporučila zlepšit po vzoru konkurenčních pizzerií?

.....