

# **Analýza konkurenčního prostředí společnosti Verbena J&B s.r.o.**

Daniel Holátko

---

Bakalářská práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2015/2016

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniel Holátko**  
Osobní číslo: **M13980**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí společnosti Verbena J&B s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

## I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu zabývající se problematikou konkurence.

## II. Praktická část

- Popište základní podnikatelskou činnost společnosti a sektor, v němž podniká.
- Zpracujte situační analýzy marketingového prostředí společnosti.
- Analyzujte jednotlivé konkurenty a na základě stanovených kritérií je vyhodnoťte.
- Navrhněte doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti firmy.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON a Kevan SCHOLLES. Fundamentals of strategy. 3. ed. Harlow, England: Pearson, 2015. ISBN 9781292017211.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.**

Vyšší odborná škola ekonomická

Datum zadání bakalářské práce:

**4. března 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**22. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 8. dubna 2016

Mgr. Pavel Hýl

zast. děkan



Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.

zast. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## Prohlašuji, že

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

## Prohlašuji,

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

Ve Zlíně .....

.....

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá problematikou konkurenčního prostředí společnosti Verbena J&B s.r.o. V práci jsou zpracovány situační analýzy, pomocí nichž autor mapuje okolní prostředí podniku. Pro posouzení rizika ohrožení konkurencí je zpracována Porterova analýza pěti sil, pomocí níž je zkoumáno pět faktorů tvořících konkurenční prostředí podniku. Pomocí vytvoření profilů jednotlivých konkurentů a vytvořené tabulky, obsahující stanovená kritéria, je firma porovnána se svými konkurenti. Na základě porovnání jsou firmě Verbena J&B s.r.o. navrženy možnosti pro zvýšení konkurenceschopnosti a zlepšení komunikace se zákazníkem.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, Porterova analýza, SWOT analýza, PESTLE analýza.

## **ABSTRACT**

The bachelor thesis deals with the competitive environment of the company Verbena J&B s.r.o. The work contains situational analyzes used to map the surrounding environment of the company. Concerning the threat of other competitors in the industry, the Porter five forces model is used to demonstrate the influence of the five basic competitive factors on the market. By using individual profiles of all competitors and creating a brief table containing important criteria, the company is compared to its rivals. Using the information from the comparison, options for the competitiveness increase and better communication with the customer are suggested.

Keywords: competition, competitiveness, competitive advantage, Porter's analysis, SWOT analysis, PESTLE analysis.

**Motto:** „Není divod mít plán B, protože ten odvádí pozornost od plánu A.“

*Will Smith*

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych rád poděkoval všem, kteří mi psaní této práce umožnili, zejména pak mé vedoucí Ing. Miloslavě Kubíčkové, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení v průběhu zpracování práce. Zároveň děkuji zástupkyním společnosti Verbena J&B s.r.o. za poskytnutí důležitých informací a bezproblémovou komunikaci.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 KONKURENCE</b> .....	<b>12</b>
1.1 KONKURENCE - DEFINICE .....	12
1.2 KONKURENCE - ČLENĚNÍ .....	12
1.3 MOŽNÁ KRITÉRIA ANALÝZY KONKURENCE.....	13
1.4 KONKURENČNÍ VÝHODA .....	14
1.5 KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	15
1.5.1 Strategie vůdce v oblasti nákladů .....	15
1.5.2 Strategie diferenciacce .....	16
1.5.3 Strategie zaměření - tržní orientace.....	17
1.6 FORMULACE KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	18
1.7 VYTVOŘENÍ ANALÝZY KONKURENCE .....	19
<b>2 PROSTŘEDÍ PODNIKU</b> .....	<b>22</b>
2.1 MAKROPROSTŘEDÍ .....	22
2.1.1 Analýza PEST a analýzy z ní odvozené.....	22
2.2 MIKROPROSTŘEDÍ.....	23
2.2.1 SWOT Analýza .....	24
2.3 PORTEROVA PĚTIFAKTOROVÁ ANALÝZA.....	26
2.4 PROFIL ZÁKAZNÍKA .....	29
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>3 O SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>32</b>
3.1 VIZE A STRATEGIE.....	32
3.2 PROFIL ZÁKAZNÍKA .....	32
<b>4 SITUAČNÍ ANALÝZY</b> .....	<b>34</b>
4.1 PESTLE ANALÝZA .....	34
4.1.1 Ekonomické faktory .....	34
4.1.2 Sociální faktory .....	34
4.1.3 Ekologické faktory .....	35
4.1.4 Legislativní faktory .....	36
4.2 SWOT ANALÝZA .....	36
4.3 PORTEROVA PĚTIFAKTOROVÁ ANALÝZA.....	41
4.3.1 Stávající konkurence .....	41
4.3.2 Nově příchozí konkurence.....	41
4.3.3 Vyjednávací síla odběratelů .....	41
4.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů.....	42
4.3.5 Hrozba substitutů.....	42
<b>5 PROFILY KONKURENTŮ</b> .....	<b>43</b>
5.1 VEGA PROVITA.....	43
5.2 NOVOFOOD.....	45
5.3 ZDRAVÝ STYL.....	47



5.4	ZDRAVÉ POTRAVINY .....	48
5.5	ZDRAVÁ VÝŽIVA SLADOVNA .....	50
5.6	KVĚTOVÁRNA.....	52
<b>6</b>	<b>POROVNÁNÍ KONKURENTŮ .....</b>	<b>55</b>
6.1	POROVNÁNÍ JEDNODUCHÉ .....	56
6.2	POROVNÁNÍ VÁŽENÉ.....	56
6.3	VÝCHODISKA POROVNÁNÍ .....	58
<b>7</b>	<b>NÁVRHY .....</b>	<b>59</b>
7.1	ZALOŽENÍ FIREMNÍHO PROFILU NA SOCIÁLNÍ SÍTI INSTAGRAM .....	59
7.2	LOKÁLNÍ REKLAMNÍ KAMPAŇ GOOGLE ADWORDS .....	60
7.3	AKTUALIZACE INTERNETOVÝCH STRÁNEK A TVORBA KLÍČOVÝCH SLOV .....	62
7.4	PROPAGAČNÍ MATERIÁLY PŘI PŘÍCHODU NOVÉHO KONKURENTA .....	63
7.5	ÚČAST NA JARMARCÍCH.....	64
7.6	ROZHLASOVÁ REKLAMA.....	65
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>73</b>

## ÚVOD

Tématem bakalářské práce je analýza konkurenčního prostředí podniku, které je pro rozvoj podnikání v kterémkoliv odvětví rozhodující. Jedná se o způsob soupeření mezi jednotlivými firmami při boji o cílové zákazníky a jejich uspokojení. V této práci je zpracováno konkurenční prostředí lokálního trhu se zdravými potravinami, na kterém podniká společnost Verbena J&B s.r.o.

S rostoucím trendem zdravého stravování začínají být zákazníci čím dál více uvědoměli v oblasti výživy. Stále častěji jsou ochotni nakupovat kvalitní potraviny navzdory jejich vyšším cenám. Produkty jsou ve většině případů nabízeny prostřednictvím specializovaných prodejen zaměřujícím se především na určité oblasti sortimentu. Je tak možné nalézt stále více drobných prodejen zabývajících se výhradně prodejem výrobků pro osoby s intolerancí na lepek či produktů na bázi přírodních látek. Tyto prodejny jsou provozovány zejména drobnými podnikateli a živnostníky, jelikož velké obchodní řetězce nemají zájem podnikat na tak úzce specializovaném trhu malého rozsahu.

V reakci na změny životního stylu a preferencí zákazníků se tak mladý trh se zdravými potravinami rozvíjí rychlým tempem a konkurentů, snažících se zaujmout novou skupinu zákazníků, postupně přibývá. Pro firmy, které již v odvětví podnikají delší dobu a na trhu mají ustálenou pozici, tak náhlý růst menších konkurentů může představovat hrozbu boje o klientelu. Zákazník totiž získává větší množství alternativ a při totožné nabídce jej často osloví noví, velmi aktivní konkurenti.

Cílem práce je zanalyzovat konkurenční prostředí společnosti Verbena J&B s.r.o. s důrazem na vyhledání hlavních silných stránek a nedostatků organizace i ostatních konkurentů. Užití stanovených kritérií dává společnosti možnost porovnání s ostatními konkurenty a vyvození následků pro budoucí rozvoj společnosti.

Práce je rozdělena do dvou částí - teoretické a praktické. V teoretické části jsou zpracovány literární prameny, zabývající se tématem konkurence a analýzy okolního prostředí podniku. V praktické části jsou pak, s pomocí získaného teoretického základu, provedeny jednotlivé situační analýzy podniku a vytvořeny profily jednotlivých konkurentů, operujících v odvětví. Na základě využití přehledné tabulky se stanovenými kritérii výkonnosti firem jsou konkurenti porovnání a vyhodnoceni podle pořadí. Hlavním výstupem je návrh řešení, která umožní organizaci eliminovat své slabé stránky a poskytnou firmě předpoklady pro zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 KONKURENCE

## 1.1 Konkurence - definice

Konkurencí je chápán souhrn veškerých aktivit mezi soutěžícími firmami, konaných za účelem zvýšení tržeb, zisku nebo podílu na trhu. Konkurence je pro tržní ekonomiku nesmírně důležitá a je hlavní hybnou silou marketingových procesů. (Doyle, 2011, s. 90)

## 1.2 Konkurence - členění

Konkurenci lze členit z mnoha hledisek.

### Podle rozsahu konkurenčního působení

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

**Podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí.**

Konkurence značek vzniká v případě, kdy producent za svého konkurenta považuje subjekty, nabízející podobné výrobky a služby stejnému odběratelskému trhu za podobné ceny. Konkurují si tedy v rámci stejné komodity různé značky produktů, produkované různými subjekty.

Konkurence odvětvová vzniká tehdy, když producent označuje jako konkurenty výrobce stejné třídy výrobků, uspokojující stejnou nebo podobnou potřebu generovanou v příslušném odběratelském segmentu trhu.

Konkurence formy vzniká tehdy, když producent nebo distributor za své konkurenty považuje ty firmy, které dokáží uspokojit potřebu trhu různými způsoby. Příkladem jsou všichni výrobci dopravních prostředků, schopni zajišťovat přepravu segmentu

Konkurence rodu vzniká tehdy, když producent považuje za konkurenty subjekty, kteří soutěží o toky hodnot daného segmentu. Příkladem je producent, který chce komplexně obsluhovat tržní segment. (Čichovský, 2002)

Jakubíková dále zmiňuje možnost rozdělení konkurence podle:

- Hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciacce produkce
- Hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí

**1.3 Možná kritéria analýzy konkurence**

- Finanční zdroje
- Strategické cíle
- Marketingová koncepce
- Tržní pozice
- Zákazníci a podíl na jejich povědomí
- Obory podnikání
- Výrobní kapacity
- Technologická úroveň a inovační schopnost
- Flexibilita

- Kvalita managementu
- Kvalifikace pracovníků
- Nesporná konkurenční výhoda a jiné.

Firmy by měly analyzovat silné a slabé stránky každého konkurenta a následně je porovnat s vlastními. Dalším krokem je vypracování profilu konkurenta, který bude sledovat jeho výkonnost, identifikovat cílové skupiny a jeho strategii spolu se silnými a slabými stránkami. (Jakubíková, 2013, s. 108)

#### **1.4 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhodou je chápán faktor, který společnosti umožňuje dlouhodobě úspěšně soutěžit se svými konkurenty, s cílem uspokojovat potřeby svých zákazníků. Konkurenční výhodu lze nalézt v mnoha oblastech podnikatelské činnosti. Organizace může disponovat výjimečným know-how, kvalifikovanými zaměstnanci, nízkonákladovými procesy, spolehlivými dodavatelskými vztahy, marketingovými schopnostmi či ojedinělým zákaznickým servisem. (Doyle, 2011, s. 94)

Magretta dodává, že konkurenční výhoda nespočívá pouze ve schopnosti převyšovat konkurenci, nýbrž její hlavní podstatou je vytváření mimořádné hodnoty. Existence skutečné konkurenční výhody, znamená, že ve srovnání se soupeři je firma schopna dosáhnout nižších nákladů, účtovat si vyšší ceny, popř. obojí.

Vlastnosti konkurenční výhody:

- Výjimečné schopnosti: Konkurenční výhoda vzniká na základě kompetencí, které jsou pro konkurenty těžko napodobitelné a podnik tak má unikátní dispozice pro budování silného postavení na trhu
- Existence nedokonalé konkurence: Konkurenční výhoda je budována na trzích nedokonalé konkurence. Proto podniky neustále vyvíjí snahu odlišit se od svých konkurentů. K tomu využívají rozdílných konkurenčních strategií, stanovení jedinečných hodnot a procesů
- Udržitelnost: Konkurenční výhoda se vyznačuje dlouhodobým trváním a výjimečností na trhu.

- Soulad s vnějším prostředím: Konkurenční výhoda musí být stanovena tak, aby byla v souladu s faktory vnějšího prostředí společnosti. Management organizace si musí být vědom trendů v odvětví a dle prognózy vývoje do budoucna musí zvolit takovou konkurenční výhodu, která nebude výrazně ohrožena možnými změnami v prostředí.
- Cesta k nadprůměrným ziskům: Správným stanovením konkurenční výhody a jejím efektivním využíváním získá firma možnost maximalizovat svůj zisk. (Lesáková, 2014, s. 27)

## 1.5 Konkurenční strategie

Firma by měla na existenci konkurence reagovat volbou vhodné konkurenční strategie, která bude pro podnik vytvářet konkurenční výhodu. Vypracování správné strategie pro daný trh, který se může vyznačovat mnohými specifiky a nacházet se fázi určitého životního cyklu, je velmi důležitým úkolem pro každou organizaci. (Boučková, 2003, s. 83)

Jednotlivé strategie budou popsány v této kapitole.

### 1.5.1 Strategie vůdce v oblasti nákladů

Strategie nákladového vůdcovství spočívá v dosažení nejnižších nákladů ze všech konkurentů. Organizace je tak schopna stanovit své ceny níže než konkurence a tím získává nespornou konkurenční výhodu v oblasti financování podniku. (Kotler a Keller, 2013, s. 83)

Tato strategie je ovlivněna čtyřmi faktory:

#### 1. Cena vstupů

Zde je možné řadit cenu pracovního kapitálu nebo materiálové náklady. Mnoho společností nachází příležitost pro budování konkurenční výhody v přesunu svých hlavních výrobních procesů do zemí s nízkými náklady na pracovní kapitál.

#### 2. Úspory z rozsahu

Tento ukazatel demonstruje, jak se s rostoucím objemem snižují průměrné náklady za určitý časový úsek. Tyto úspory jsou důležité zejména při výrobních procesech, kde jsou vysoké fixní náklady. Zvýšením objemu se tyto náklady rozkládají a dávají tak společnosti možnost vyrábět efektivněji.

### 3. Zkušenosti

Zkušenosti umožňují zvýšit výkonnost pracovníků a efektivitu využívání strojů, jelikož s každou získanou zkušeností klesá čas potřebný k vykonání stanovených činností a společnost tak nemusí vynaložit vysoké náklady.

### 4. Design produktů/procesů

Efektivitu může být dosaženo správně zvolenými kroky ve výrobě produktů a při kontaktu se zákazníkem. Společnosti mají možnost vyrábět, za účelem uspořené nákladů, výrobky z levnějších, méně specializovaných komponentů nebo usilovat o konstrukční provedení výrobku, který nebude vyžadovat tak častou údržbu. Při interakci se zákazníkem je příležitostí volit levnější formy kontaktu, jako například internetovou komunikaci místo telefonní. (Johnson, Whittington a Scholes, 2015, s. 108)

Mezi hlavní přednosti této strategie patří fakt, že podnik dosahuje zisku i v případě velmi silných konkurentů a tuhého konkurenčního boje mezi nimi. Nízké náklady rovněž chrání společnost před zvyšováním cen svých dodavatelů a vytvářejí bariéru nově vstupujícím konkurentům.

Mezi hlavní rizika se řadí zejména možná napodobitelnost strategie ostatními konkurenty. Podnik rovněž může soustředěním se na úspory v nákladech opomenout ostatní aspekty své činnosti a zaostávat například ve vývoji produktu. Dále pak může být negativně ovlivněn inflací či jinými ekonomickými sazbami. (Lesáková, 2014, s. 155)

#### 1.5.2 Strategie diferenciac

Praktikováním strategie diferenciac se podnik snaží dosáhnout dokonalosti v oblastech, které jsou pro koncového zákazníka důležité. Podnik například může usilovat o vůdčí postavení v oblasti servisu, kvality výrobků nebo služeb, které konkurence nenabízí. Odlišení produktu lze dosáhnout formou psychologického ovlivňování, užitím vhodné reklamy či způsobem distribuce produktu zákazníkovi. (Foret, 2001, s. 17)

Diferenciac umožňuje zavedení vyšších cen, obvykle ale na úkor nákladů. Vytvoření přidané hodnoty zákazníkovi ve většině případů vyžaduje dodatečné investice, se kterými firma musí počítat. Zároveň však musí investovat uvědoměle, aby nepřekročila hranici, kdy kvůli vynaloženým nákladům nedokáže generovat dostatečný zisk.



Při zavádění této strategie si organizace musí stanovit:

### **1. Kdo je cílový zákazník**

Je velmi důležité identifikovat cílového zákazníka, na jehož potřebách je celá diferenciací založena. Cílových skupin zákazníků může být hned několik. Společnost se může snažit adresovat nejen uživatele jejích produktů, ale také investory nebo jiné zainteresované skupiny.

### **2. Kdo jsou nejsilnější konkurenti**

Organizace by měla neustále sledovat aktivitu svých hlavních konkurentů, a snažit se porovnávat svou strategii se strategiemi konkurence, aby zabránila situaci, kdy některý z konkurentů bude aplikovat stejnou strategii lépe a účinněji.

Mezi hlavní přednosti strategie diferenciací patří loajálnost zákazníků, kteří ve vysoké specializaci výrobku nacházejí hodnotu, za kterou jsou schopni zaplatit vyšší cenu a necítí potřebu vyhledávat substituční výrobky. Jedinečnost výrobku vytváří pro nové konkurenty překážku pro vstup na trh. (Johnson, Whittington a Scholes, 2015, s. 113)

Rizikem strategie je výskyt konkurentů aplikujících strategii nízkých nákladů, kdy hrozí, že zákazník upřednostní velmi nízkou cenu na úkor kvalitního, diferenciovaného produktu. Dále pak hrozí možnosti napodobení výrobku či ztráta významu hlavní složky odlišení. (Lesáková, 2014, s. 155)

### **1.5.3 Strategie zaměření - tržní orientace**

Užíváním strategie zaměření se podnik soustředí na úzký segment trhu, který považuje za atraktivní. Organizace, aplikující strategii zaměření nacházejí slabá místa svých konkurentů a zaplňují tak nedostatečně obsluhované mezery na trhu.

Zaměření na náklady dává organizaci možnost vyhledávat oblasti, ve kterých ani konkurent s nejnižšími náklady na trhu nefunguje nejefektivněji. Tito konkurenti tak podnikají nezávisle na sobě. Vůdce v nákladech je stále celkově nejefektivnější v redukci nákladů, ale konkurent zaměřující se pouze na určitou oblast úspory nákladů exceluje právě v ní.

Zaměřením na diferenciaci organizace vyhledává potřeby zákazníků, které ani diferenciatóři neuspokojují ideálně. Soustředění se na jednu konkrétní potřebu umožňuje získávat vysoce specializované znalosti a kompetence, zvyšovat image společnosti a věrnost zákazníků.

Úspěšná strategie zaměření musí záviset alespoň na jednom z těchto tří faktorů:

- Rozdílné potřeby segmentu: Pokud je narušena rozličnost potřeb v segmentu, může být pro firmu velmi složité bránit se konkurentům, kteří se soustředí na širší oblast trhu. V případě, kdy se specializovaná potřeba začne zobecňovat, větší konkurenti budou schopni pokrýt všechny segmenty, včetně dříve velmi jedinečného.
- Rozdílné hodnotové řetězce segmentu: Strategie zaměření je tím úspěšnější, čím je složitější napodobit její hodnotový řetězec ostatními konkurenty. Pokud jsou procesy a distribuce velmi podobné konkurenci, umožňují jí využít svou zavedenou síť a distribuovat výrobek za nižších nákladů.
- Ekonomická životaschopnost segmentu: Segment se v případě změny nabídky a poptávky může stát buď příliš malým, a proto ekonomicky neatraktivním nebo naopak velmi atraktivním pro konkurenty. Zvýšená koncentrace konkurentů pak může firmu donutit změnit celou svou podnikovou strategii. (Johnson, Whittington a Scholes, 2015, s. 114)

Hlavní předností strategie je možnost efektivního obsluhování úzkého segmentu oproti konkurenci. Organizace, která se soustředí na malou část trhu, může úspěšně aplikovat jak strategii nákladového vůdce, tak diferenciaci.

Rizikem je možnost, že rozdíl v ceně mezi výrobky organizace a konkurentů bude příliš velký na to, aby zákazníci zůstali loajální a neodešli ke značně levnější konkurenci. Podnik může být rovněž ohrožen masovým trhem v případě, že se začne postupně zmenšovat rozdíl v požadavcích mezi úzkým segmentem a masovým trhem. Třetí hrozbou jsou velikostní dispozice segmentu, který je do jisté míry omezen. (Lesáková, 2014, s. 155)

## 1.6 Formulace konkurenční strategie

### Analýza současné situace

Pro správné formulování konkurenční strategie musí být firma nejprve schopna pojmenovat, v jaké situaci se podnik momentálně nachází a jaká je jeho současná strategie. Firma by si také měla být vědoma souboru přesvědčení, která o svém podnikání má a která pro to, aby stávající strategie byla úspěšná, musí být pravdivá. Těmito předpoklady mohou být například silné a slabé stránky podniku, jeho situace v porovnání s konkurenty nebo sledování právě probíhajících trendů v odvětví.

## **Analýza prostředí podniku**

Následným krokem je analýza prostředí podniku. Při tomto procesu by se firma měla zabývat získáváním informací o faktorech, které mohou ovlivnit úspěšnost podnikání firmy. Řadí se zde mnoho faktorů, kterými mohou být politické změny, vládní nařízení, společenské trendy či jiné. Kromě těchto obecných faktorů, které ovlivní většinu organizací v různých odvětvích, je třeba se také zaměřit na informace o odvětví, ve kterém společnost podniká. Z této analýzy vyplývají příležitosti, kterých firma může následně využít, ale také hrozby, kterých si musí být vědoma a být připravena se s nimi potýkat. Důležitá je také analýza konkurentů. Firma by měla být schopna identifikovat silné a slabé stránky své a svých konkurentů a snažit se předpovědět, jaké jsou jejich cíle a záměry.

## **Ověřování**

Posledním krokem správné formulace konkurenční strategie je testování, zda stávající přesvědčení společnosti o své činnosti odpovídají realitě a stanoveným cílům, na základě provedených analýz. Následně se pak firma rozhoduje, kterých alternativ je možné dosáhnout a jak lze stávající strategii upravit, aby byla schopna lépe využívat současného stavu příležitostí a hrozeb. (Porter, 1998, s. 28)

## **1.7 Vytvoření analýzy konkurenta**

### **SLOŽKY ANALÝZY KONKURENTA**

#### **Budoucí cíle**

Znalost cílů konkurenta umožňuje předpovědět, zda je konkurent spokojen se svou stávající pozicí na trhu. Dále je důležité odhadnout, s jakým důrazem bude konkurent reagovat na vnější události spojené s činností ostatních firem v oboru. Pokud má firma přehled o strategických cílech svých konkurentů, dokáže snáze rozeznat, které z jejich aktivit jsou pro tyto firmy klíčové a kterým je přiřazována menší důležitost.

#### **Přesvědčení**

Jedná se o souhrn domněnek, které konkurent má o sobě, svém postavení v odvětví, svých konkurentech a jejich aktivitách. Z minulých akcí konkurenta se podnik snaží vyčíst jeho možné reakce v budoucnosti a uplatnění investiční strategie.

Organizace se zajímá o to, na který zákaznický segment na trhu konkurenti cílí, pomocí kterých komunikačních kanálů se zákazníci komunikují, jakou uplatňují cenovou strategii apod. (Strnad 2007, s. 48)

Firma se může považovat za dominantní společnost, sociálně uvědomělou společnost nebo nízkonákladového výrobce. Na základě podobných domněnek organizace dále činí svá rozhodnutí, formuluje strategii a určuje způsob, jakým reagovat na vyvíjející se situaci na trhu. V případě, že domněnky neodpovídají realitě, může činit mnohá špatná rozhodnutí. Proto je pro vedení organizace nezbytné, aby tyto odhady co nejvíce odpovídaly skutečnosti. (Porter, 1998, s. 58)

Pro kvalitní analýzu konkurenta je rovněž užitečné vzít v potaz jeho činnost v minulosti, zaznamenat, ve kterých oblastech dokázal konkurent uspět či excelovat, případně kde jsou jeho slabiny a jak se s postupem času snažil své slabé stránky eliminovat. Dalším klíčovým faktorem je způsob vedení, kvalita managementu a ostatních lidských zdrojů konkurenční společnosti, které mohou zásadně ovlivnit její výkonnost. (Porter, 1998, s. 61)

### **Současná strategie**

Další kategorií, kterou by firma měla sledovat je otázka, zda a jak se konkurentovi daří formulovat správnou strategii k dosažení stanovených cílů. Firma sleduje, jak kvalitní je činnost konkurence v aspektech řízení a organizace podniku a v jakém vzájemném vztahu jsou jednotlivé procesy.

### **Schopnosti**

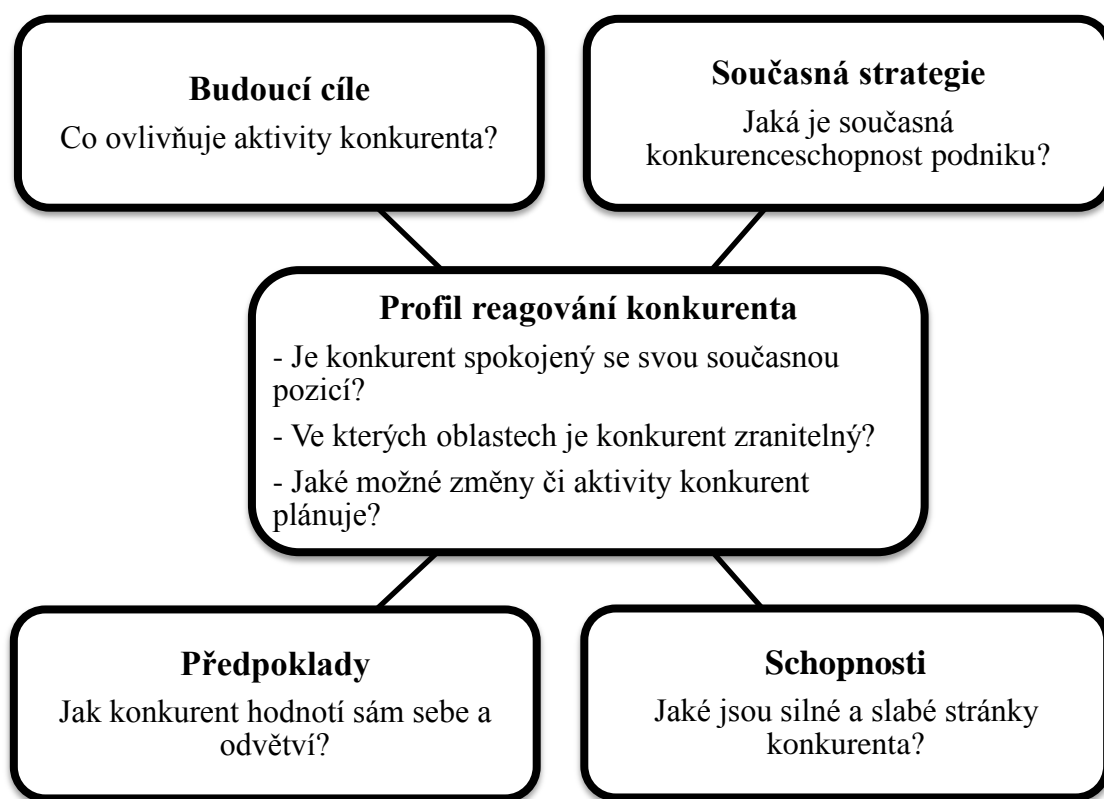
„Realistický odhad schopností konkurenta je posledním krokem k jeho analýze. Cíle, domněnky a strategie konkurenta ovlivní pravděpodobnost, načasování, způsob a intenzitu jeho reakcí. Silné a slabé stránky pak určují schopnost vyvolat požadovanou reakci na strategické změny a vyrovnat se s ekologickými či jinými událostmi v odvětví.“<sup>1</sup> (Porter, 1998, s. 63)

---

<sup>1</sup> A realistic appraisal of each competitor's capabilities is the final diagnostic step in competitor analysis. Its goals, assumptions, and current strategy will influence the likelihood, timing, nature and intensity of a competitor's reactions. Its strengths and weaknesses will determine its ability to initiate or react to strategic moves and to deal with environmental or industry events that occur.

Silné a slabé stránky je u konkurenta možné sledovat v mnoha oblastech:

- Produkt
- Distribuce
- Marketing a prodej
- Provozní činnosti
- Finanční síla a jiné.



Zdroj: Porter 1998

Obrázek 1: Prvky analýzy konkurenta

## 2 PROSTŘEDÍ PODNIKU

### 2.1 Makroprostředí

Makroprostředí tvoří množství faktorů, které jsou organizací téměř neovlivnitelné. Tyto faktory naopak z velké části ovlivňují postavení podniku na trhu a mají dopad na jeho úspěchy či neúspěchy při výrobní i obchodní činnosti. Každá organizace jednotlivým faktorům na základě své pozice a okolností podnikání přisuzuje jinou míru důležitosti. (Horáková, 2003, s. 41)

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

#### 2.1.1 Analýza PEST a analýzy z ní odvozené

Lesáková, stejně jako mnoho dalších autorů zmiňuje jako základní stavební kámen analýzy makroprostředí čtyřsložkovou analýzu PEST (v jiné literatuře je možné se setkat s názvem STEP i jinými obdobami), podle počátečních písmen jednotlivých skupin faktorů. Ta se skládá z analýzy vlivů politicko-právních, ekonomických, sociokulturních a technologických.

Mezi faktory politicko-právní, které jsou ovlivněny smýšlením vlády a jejími kroky, se řadí například politická stabilita země, její angažovanost v hospodářských seskupeních, fiskální, daňová a sociální politika vlády či zákony.

Ekonomické faktory zahrnují zejména hrubý domácí produkt státu, jeho platební bilanci, míru inflace, nezaměstnanosti, kupní sílu obyvatelstva a množství dalších ekonomických faktorů ovlivňujících chování spotřebitele a jeho ochotu nakupovat statky a služby.

Sociokulturní faktory se dělí na dvě hlavní skupiny faktorů:

- Sociální: zahrnují rozdělení společnosti podle ekonomické situace zákazníků, jejich příjmů, majetku, životní úrovně, ale také faktorů osobních, jako je životní styl, úroveň vzdělání, osobnost či postoje a názory zákazníka.
- Kulturní: zahrnují kulturní zvyky společnosti, způsob vnímání sebe sama, okolí a cel společnosti, jazykové zvyklosti, řeč těla a rozdílné kulturní hodnoty obyvatelstva. (Jakubíková, 2013, s. 100)

Technologické faktory vyplývají z technologické vyspělosti země, ve které podnikatelský subjekt operuje, jejím potenciálu v oblasti výzkumu a vývoje, dále pak z inovačních trendů, rychlostí technologických změn a míry zastarávání technologie stávající. (Kašík a Havlíček, 2009)

Zatímco Jakubíková tvrdí, že faktory demografické a přírodní nejsou v analýzách PEST ani PESTLE přímo obsaženy, mnozí z dalších autorů, jako jsou Kašík s Havlíčkem nebo Lesáková, zařazují demografické faktory do skupiny faktorů sociálně-kulturních.

Mezi demografické faktory lze řadit například velikost populace, její věkovou či národnostní strukturu, porodnost, úmrtnost, rozvodovost, hustotu a rozmístění obyvatel a další faktory týkající se obyvatelstva země. PESTLE analýza pak kromě zvláštního vyčlenění faktorů legislativních, obsahuje také vlivy environmentální, mezi které řadíme přírodní zdroje, podmínky či počasí.

Za nejkompexnější analýzu makroprostředí je považována analýza SPECTACLES, rovněž vycházející z počátečních písmen anglických slov a která se snaží souhrnně obsáhnout všechny faktory, jež mohou být v okolním prostředí podniku zkoumány, kterými jsou:

S - sociální, P - politické, E - ekonomické, C - kulturní, T - technologické, A - estetické, C - vliv zákazníků, L - právní, E - environmentální, S - sektorální faktory určitého trhu nebo odvětví. (Lesáková, 2014, s. 56)

## 2.2 Mikroprostředí

„Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány. Analýza vnitřního prostředí směřuje k identifikaci zdrojů a schopností podniku, respektive strategické způsobilosti, kterou musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na kroky a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí.“ (Jakubíková, 2013)

Úspěch organizace závisí na řadě činitelů, jejichž aktivitu musí management organizace stále brát v potaz. Jedná se zejména o dodavatele, ostatní konkurenty podnikající v prostředí, marketingové zprostředkovatele, širokou veřejnost a koncové zákazníky, podle nichž firma vytváří svůj systém poskytování hodnoty. (Kotler, 2007, s. 130)

### 2.2.1 SWOT Analýza

SWOT analýza je situační analýzou, která se zabývá čtyřmi skupinami parametrů okolního prostředí podniku. Zkoumá tak silné stránky organizace, její slabé stránky, příležitosti a hrozby. Slouží k identifikaci současného stavu podniku pomocí přehledného souboru důležitých faktorů, ovlivňujících výkonnost společnosti. Management je pomocí ní schopen identifikovat oblasti pro zlepšení a vyhledávat důležité příležitosti. SWOT analýza dává vedení možnost uvědomit si své slabiny a zvolit způsob, jakým je eliminovat a jakým se připravit na možné budoucí rizikové situace. (Horáková, 2003, s. 46)

#### **Silné a slabé stránky**

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci v podniku. Na základě analýzy vnitřní situace společnost identifikuje faktory, které mohou mít pro vývoj a výkonnost společnosti významný vliv. Po zjištění svých silných a slabých stránek vedení organizace usiluje o maximální možné využití svých předností a odstranění nedostatků a slabin.

**Silné stránky** představují aspekty podniku, které jej zvýhodňují oproti konkurenci. Nejdůležitější silné stránky představují takové, které budou dlouhodobě velmi těžko napodobitelné konkurencí a díky nimž podnik získá trvalou konkurenční výhodu. (Horáková, 2003, s. 42)

Mezi silné stránky se řadí například:

- kvalitní výrobky
- tradice značky
- nízké náklady
- příznivá finanční situace
- kvalifikovaná pracovní síla
- kvalitní management
- vysoká úroveň marketingových činností a jiné.

**Slabými stránkami**, jež pro podnik představují nedostatky, omezující jeho prosperitu, mohou být například:

- nekvalitní výrobky
- zastaralý strojní park
- omezené výrobní kapacity



- vysoká zadluženost
- špatná pověst podniku
- nedostatečná propagace podniku
- podnik je nováčkem na trhu
- obtížná diferenciacie od konkurence
- nevýkonný management a jiné. (Horáková, 2003, s. 43)

### **Příležitosti a hrozby**

Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí a jedná se zpravidla o faktory, které ačkoliv výrazně ovlivňují procesy podnikajících subjektů, často jsou jen stěží ovlivnitelné. Podniky však mohou tyto faktory vytipovat a vynaložit snahu je omezit, odvrátit nebo alespoň zmírnit jejich důsledky. Příležitosti a ohrožení závisí na odvětví, aktivitách konkurenčních společností, obtížnosti vstupu na trh, existencí substitutů a síle kupujících a prodávajících.

**Příležitosti** představují možnosti, které při důsledné realizaci dokáží podniku poskytnout konkurenční výhodu. Vytváří pro podnik potenciál pro zlepšení nebo upevnění pozice. Nejčastěji podnik nachází příležitosti v oblastech, kde zákazníci nejsou spokojeni s nabízenými službami či produkty, které dostatečně neuspokojují jejich potřeby.

Za příležitost lze chápat například:

- neexistenci domácí nebo zahraniční konkurence
- snadný vstup na nové trhy
- růst využitelných možností na cizích trzích
- moderní trendy v technologiích a jiné. (Horáková, 2003, s. 44)

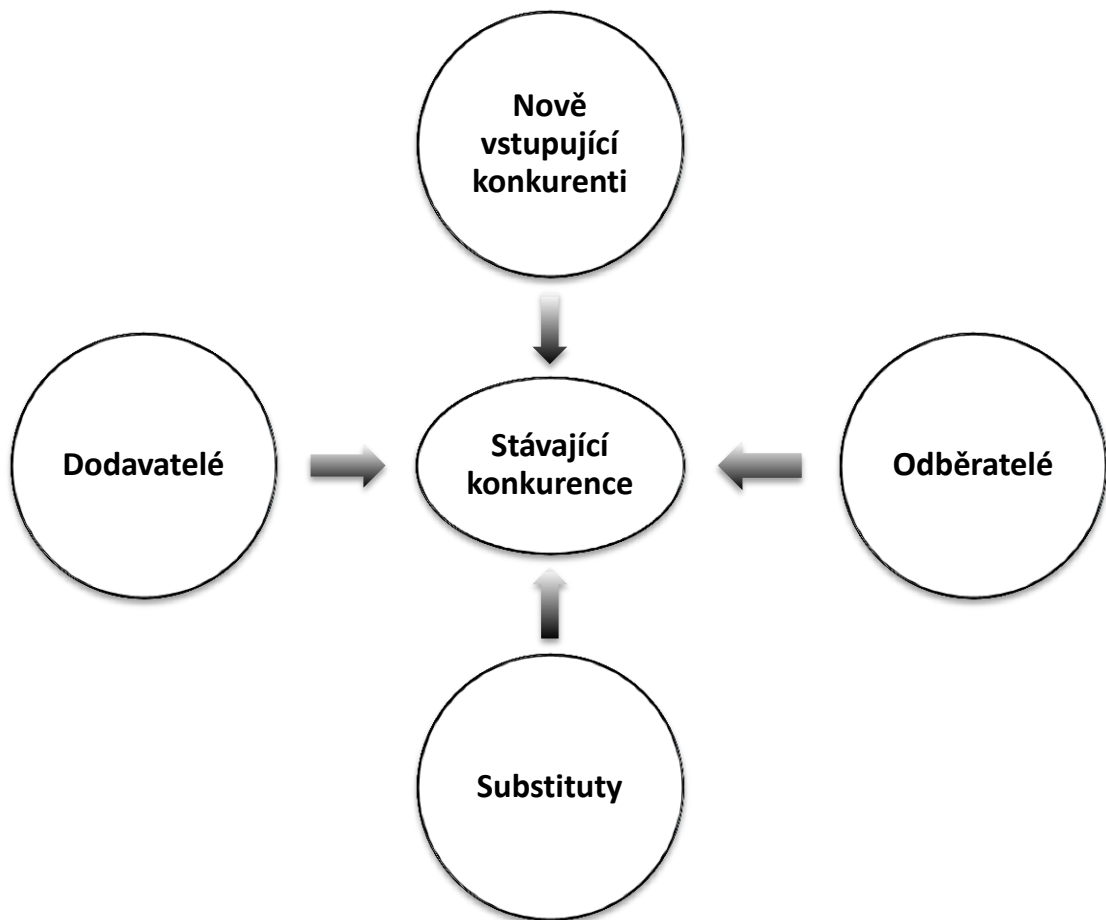
**Hrozbami** jsou chápány situace, které pro podnik představují překážky pro úspěšnou činnost. Jedná se o situace, kdy je podnik výrazně vystaven riziku ztráty postavení na trhu a nebezpečí ztráty síly podniku v prostředí. (Kotler a Keller, 2012, s. 48)

Organizaci může ohrozit například:

- volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy
- neschopnost konkurovat na trzích
- slábnoucí konkurenční postavení
- nepříznivé legislativní normy a jiné. (Horáková, 2003, s. 45)

### 2.3 Porterova pětifaktorová analýza

Pětifaktorová analýza, neboli model pěti konkurenčních sil představuje přehled faktorů představujících konkurenční prostředí společnosti. Na základě této analýzy si vedení společnosti utváří povědomí o odvětví, ve kterém podniká. S využitím nabytých poznatků organizace vyhledává oblasti pro budování konkurenční výhody.



Zdroj: Porter 1998

Obrázek 2: Porterův model pěti sil

#### Stávající konkurence

Pokud je rivalita mezi konkurenty nízká, odvětví je považováno za ustálené. Ustálenost může pramenit z minulého vývoje v odvětví, úlohy vedoucí firmy na trhu nebo z již zaběhnutého systému, kdy firmy respektují určitá stanovená pravidla. Pokud jeden z konkurentů začne vyvíjet aktivity, po kterých lze předpokládat adekvátní reakci ostatních podnikajících subjektů, dochází k zintenzivnění soutěživosti v odvětví.

Intenzitu soutěživosti ovlivňuje řada faktorů:

- Velký počet firem v odvětví: Stupeň intenzity rivality se stupňuje, jelikož více firem musí bojovat o stejné zdroje a zákaznickou základnu
- Pomalý růst trhu: Vzniká boj firem o podíl na trhu. Na trhu s dostatečně rychlým růstem jsou firmy jednoduše schopné generovat požadované zisky.
- Vysoké fixní náklady: Umožňují úspory z rozsahu, což způsobuje zesílení rivality. Firmy prodávají velké množství produktů, což opětovně vede k boji o podíl na trhu.
- Nízké náklady na změnu dodavatele: Rivalita roste, jelikož zákazníci nemají žádné překážky k přesunu k jinému dodavateli a je proto těžší je udržet loajálními.
- Významné bariéry pro odchod: Pokud opuštění trhu představuje vysoké dodatečné náklady, společnost se může rozhodnout setrvat v odvětví i v případě, že negeneruje dostatečný zisk a konkuruje tak ostatním, i když neefektivně.

### **Nově příchozí konkurence**

Firmy ohrožuje kromě stávající konkurence také možnost, že se o odvětví začnou zajímat firmy nové a zamýšlet svůj vstup na trh. V teorii je možné na trhy volně vstupovat a vystupovat. V praxi jsou však nově vstupujícím společnostem vytvářeny bariéry, které musí překonat, pokud chtějí vstoupit do odvětví. Tyto bariéry mohou vzejít z mnoha zdrojů.

- Vládní zásahy: Mezi vládní zásahy lze řadit vládní regulace, subvence a jiné zásahy státu do konkurenčního prostředí v odvětví
- Patenty, licence: V případě patentovaných myšlenek, znalostí a procesů je pro firmu složité vstoupit do odvětví, ve kterém nemohou užívat nezbytné znalosti či procesy, které byly patentovány jinou firmou.
- Úspory z rozsahu: Pokud ostatní firmy v odvětví disponují výraznými úsporami z rozsahu, pro nově vstupujícího konkurenta se tím naskýtá riziko vzniku situace, kdy nebude schopen konkurovat nízké cenové hladině svých rivalů.
- Kapitálové náklady: Mnohá odvětví vyžadují velmi vysoké požadavky na finanční kapitál potřebný k pokrytí nákladů na vytvoření zázemí podniku, nákup pozemků, budov. (Doyle, 2011, s. 175)

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Síla odběratelů představuje vliv, který odběratelé v odvětví mají na produkci. V případě, že je kupující velmi silný, vztahy s produkcí jsou charakterizovány trhem, na kterém je mnoho výrobců a pouze jeden kupující. V takové situaci stanoví cenu sám kupující, jelikož má rozhodující vliv v celém odvětví.

Odběratelé mají velkou vyjednávací sílu v těchto případech:

- Na trhu se vyskytuje pouze malé množství odběratelů, kteří disponují výrazným podílem na trhu.
- Odběratelé kupují standardizovaný produkt, který umožňuje jednoduchý přechod k jiným dodavatelům bez nutnosti vynaložení dodatečných nákladů.
- Odběratelé jsou schopni zpětné integrace - situace, kdy kupující mají možnost rozšířit své působení o předchozí články distribučního řetězce (producenta).

Odběratelé jsou naopak slabí v případech, když:

- Dodavatelé disponují možností dopředné integrace - situace, kdy firma vstupuje do následné fáze distribučního procesu.
- Odběratelé jsou ohroženi vysokými náklady při změně dodavatele, například z důvodu vysoké specializace výrobku není jednoduché nalézt jiného dodavatele.
- Na trhu se vyskytuje velké množství odběratelů, kteří nemají žádný vliv na cenu produktu. (Doyle, 2011)

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Silní dodavatelé dokáží těžit ze své pozice na trhu a ovlivňovat konkrétní odvětví vysokými cenami poskytovaných materiálů.

Dodavatelé jsou silní v těchto případech:

- V odvětví se vyskytují vysoké náklady na změnu dodavatele a odběratelé jsou tak výrazně omezeni ve svých volbách.
- Poskytovaný zdroj má málo substitutů a pro odběratele je důležitý.
- Prosperita dodavatelů nezáleží na příslušných kupujících, a nejsou tak nuceni snižovat ceny nebo zvyšovat kvalitu výrobků

Dodavatelé nedisponují dostatečnou silou v případě, když kupující mají zájem o standardizovaný produkt, který nabízí velké množství dodavatelů a kupující tak má mnoho možností. (Doyle, 2011)

### **Hrozba substitutů**

Substituty představují soubor produktů cizích odvětví, které plní podobnou funkci. Například za přímého konkurenta leteckých společností by se daly označit všechny konkurenční letecké společnosti, substituty pak jsou jakékoliv jiné způsoby dopravy. Substituční produkty ovlivňují elasticitu poptávky, jelikož se stoupající nabídkou produktů podobné povahy zákazník nachází větší množství alternativ, mezi kterými může volit. V případě velmi blízkých substitutů je firma výrazně omezena při tvorbě své cenové politiky, jelikož jí není umožněno zvyšovat ceny svých výrobků. (Doyle, 2011)

## **2.4 Profil zákazníka**

Pro každou společnost je vhodné určit si, kdo je jejím typickým cílovým zákazníkem. Jelikož typů zákazníků může být více, jsou rozdělováni pomocí kritérií do segmentů, skupin se stejnými či podobnými požadavky a charakteristikami. Tento proces se nazývá segmentace. Výběr strategického segmentu umožňuje firmě přizpůsobovat nabízené služby a nabídku produktů určeným zákazníkům, a vycházet maximálně vstříc jejich potřebám. Zákazníky lze segmentovat pomocí několik skupin kritérií. (Bloudek, 2013)

### **Geografická kritéria**

Při prodeji je třeba zvážit geografickou oblast, ve které společnost podniká. Lidé z města disponují jinými nákupními zvyklostmi než venkované, obyvatelé jednoho státu nemusí být spokojeni s nabídkou výrobku, která se ve státě jiném těší mimořádnému úspěchu. Důležité je tak zákazníky segmentovat na základě státu, krajů, měst, aglomerací, jejich velikostí a kategorií, např. jedná-li se o aglomeraci městskou, příměstskou, venkovskou apod. (Bloudek, 2013, s. 84-85)

### **Demografická kritéria**

Demografická kritéria jsou rozhodující v situacích, kdy společnost nabízí produkty nebo služby, o které jeví zájem pouze určitá věková skupina zákazníků, nebo v případě, kdy na tentýž typ produktu mají různé skupiny obyvatel různé požadavky, například muži mohou mít jiná očekávání od mobilního telefonu než ženy.

Mezi demografická kritéria lze řadit věk, pohlaví, vzdělání, velikost rodiny, povolání, příjem, národnost a další. (Bloudek, 2013, s. 84)

Kalka a Mäßen řadí většinu těchto kritérií do kategorie socio-ekonomických.

### **Psychografická kritéria**

Jedná se o psychologické důvody, které ovlivňují kupní chování spotřebitele. Zákazník si vytváří své kupní záměry, postoje a motivy k nákupu na základě psychologie. Psychografická kritéria hrají velkou roli například při nákupu luxusního zboží. Jedná se zejména o potřebu být v módě, potřebu demonstrovat svůj sociální status, orientace na určitý typ značky a věrnost ke značce. (Bloudek, 2013. s. 85)

### **Behaviorální kritéria**

Jedná se o rozdělení zákazníků do segmentů na základě toho, jaký vztah mají k produktu či službě. Je nutné pochopit, jakým způsobem se zákazník rozhoduje ke koupi, kdo se rozhodnutí účastní a ovlivňuje názory kupujícího. Zákazníky je tak možné definovat jako iniciátory nákupu, ovlivňovatele, rozhodovatele o nákupu, skutečného kupujícího a konečného uživatele produktu. Dále lze zákazníky rozdělit na základě toho, jestli a jak často produkt využívá, jak je věrný produktu či značce, při kterých příležitostech nakupuje apod. (Bloudek, 2013, s. 87)

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 O SPOLEČNOSTI

Společnost Verbena J&B s.r.o. podniká na trhu se zdravými potravinami. Její hlavní činnost spočívá v prodeji potravin prospěšných pro zdraví, specializovaných výrobků pro osoby s nesnášenlivostí na lepek, bylinnými čaji, přírodní kosmetikou a dalším doplňkovým sortimentem. Byla založena v roce 2014 jako společnost s ručením omezeným a v témže roce otevřela svou první prodejnu v centru Ostravy.

#### 3.1 Vize a Strategie

Hlavní vizí společnosti je unikátnost v oblasti formy prodeje a kvalita čerstvých produktů.

Hlavní snahou společnosti je tvorba přidané hodnoty zákazníkovi. Usiluje o maximální individualizaci nákupu. Jejím cílem je utvářet prodejnu, jež se vymyká současným standardům konzumního nákupu a usilovat o to, aby každý nákup byl pro zákazníka příjemným zážitkem.

Společnost volí strategii diferenciacce nabízených služeb. Jelikož není schopna konkurovat nejsilnějšímu konkurentovi v oblasti nákladových úspor, jejím hlavním cílem je odlišit se od konkurence prostřednictvím osobního kontaktu s každým zákazníkem, v kombinaci s čerstvým a kvalitním sortimentem, kterým se odlišuje od ostatních společností v odvětví. Tato přidaná hodnota umožňuje společnosti udržovat poměrně vysokou cenovou hladinu.

#### 3.2 Profil zákazníka

Zákaznické segmenty společnosti je možné rozdělit do několika skupin.

První cílovou skupinu reprezentují pracující ženy střední třídy ve věku 45-60 let, s místem bydliště ve městě Ostrava. Jejich hlavními preferencemi je zákaznický servis a osobní přístup s kvalitní konzultací ze strany prodejců. Typický zákazník spadající do této skupiny, se zajímá o zdravotní účinky jednotlivých výrobků, jako jsou například bylinné čaje či netradiční směsi pro pečení a vyhledává kvalitní zboží. Tito zákazníci se vyznačují vysokým stupněm loajality k firmě a opakovanými nákupy. Přesto pravidelně navštěvují prodejny konkurentů, jelikož každý konkurent nabízí mírně odlišný sortiment. Jejich informovanost o nabídkách konkurenci bývá dostatečná, jelikož sami aktivně vyhledávají informace o jednotlivých prodejnách a testují, které firmy nabízí jaké služby.



Druhou cílovou skupinou jsou mladé matky, střední třídy ve věku 25-40 let, rovněž žijící v Ostravě. Typický zákazník této skupiny je matka dvou dětí, ve věku od 5 do 10 let, které jsou omezeny celiakií, alergií na lepek a produkty z něj vyrobené. Preferuje kvalitu zboží a jeho prospěšnost pro zdraví její i jejích dětí. Zákaznice jsou často ovlivněny názorem svých dětí, které matku dokáží přesvědčit ke koupi výrobku, kvůli jehož nákupu původně matka do prodejny nepřišla, například na základě vzhledu obalu či asociací produktu s animovanými postavkami z reklamy. Marketingové aktivity by tak měly cílit nejen na skupinu matek - kupujících, ale také jejich potomků, kteří hrají roli ovlivňovatelů. Tento zákaznický segment se dá označit za nezávislý, spotřebitelé zpravidla nenakupují u jednoho prodejce pravidelně, ale vyhledávají variantu, která je nejvíce vyhovující z hlediska časové dostupnosti a místa výskytu.

Třetí skupinou, jež momentálně nepatří mezi typické zákazníky společnosti, ale pro společnost představuje atraktivní zákaznický segment, který je dosažitelný prostřednictvím nových technologií, je věková kategorie 18 - 25 let. Typickým zákazníkem, reprezentujícím tuto skupinu je mladá, dvacetiletá potenciální zákaznice, která se zajímá o zdravý životní styl a pravidelně navštěvuje sportovní zařízení a fitness centra. Výživa pro většinu profesionálních i amatérských aktivních sportovců zaznamenává vysoký stupeň důležitosti, a proto vyhledávají alternativy oživení svého jídelníčku. Velkým trendem, který se rozvíjí právě v tomto zákaznickém segmentu, je trend raw potravin - potravin, které neprocházejí tepelnou úpravou a mezi které lze řadit ovoce, zeleninu, sušené plody, různé druhy ořechů a mnoho dalších. Tento zákaznický segment bývá velmi často aktivní na sociálních sítích, blozích a internetových diskuzích zaměřených na zdravou výživu a nutriční hodnoty potravin. Organizace by měla využít potenciálu internetové reklamy a sociálních sítí pro vyhledávání a získávání těchto nových zákazníků.

## 4 SITUAČNÍ ANALÝZY

### 4.1 PESTLE Analýza

#### 4.1.1 Ekonomické faktory

##### **Ustálené pravidelné výdaje za potraviny**

Potravinářský trh obecně se dá považovat za velmi ustálený, jelikož výdaje spotřebitelů v této oblasti nekolísají a trvale představují ustálenou hladinu. Spotřebitelé od roku 2010 zaznamenávají stálé výdaje v procentech za potraviny (v průměru 23%), a dá se tak předpokládat, že tato situace bude pokračovat i nadále. (ČSÚ © 2014)

##### **Růst trhu bezlepkových potravin**

Na základě dat vyplývajících z výzkumu společnosti GlobalData, lze předpokládat pokračování stoupajícího trendu počtu osob trpících nesnášenlivostí na lepek či celiakií. Podle zveřejněných dat trvale stoupá počet lidí s tímto onemocněním a do roku 2023 stoupne světový počet celiaků přibližně o 4%. To představuje potenciál růstu trhu s bezlepkovými potravinami a lze předpokládat stoupající tendenci zvyšování poptávky v odvětví. To se stále jeví jako velmi atraktivní, jelikož se jedná o poměrně nový trh, který stále není dostatečně saturován výrobci ani prodejci. (Market Research Reports © 2016)

Některé agentury uvádí, že evropský trh bezlepkových výrobků zaznamenává nejvyšší nárůst a jeho odhadovaný roční přírůstek od roku 2015 do roku 2020 je přibližně 10,4%. Do roku 2020 by tak trh, který tvoří asi čtvrtinu celosvětové produkce, mohl dosáhnout až hodnoty 7,59 miliard dolarů. (Sys-cone media © 2015)

#### 4.1.2 Sociální faktory

##### **Demografický úbytek v regionu**

Na základě dat Českého statistického úřadu dochází v Moravskoslezském kraji k trvalému úbytku obyvatelstva. Od roku 2012 tak každoročně ubývá průměrně 5 000 obyvatel v kraji. Obyvatel v produktivním věku 15 - 64 let každoročně v regionu ubývá průměrně o 11 000. Roční počet vystěhovalých také trvale převyšuje počet přistěhovalců do kraje. (ČSÚ © 2015)

### **Měnicí se postoj zákazníků k výživě**

Roste nejen počet zákazníků, kteří jsou ze zdravotních důvodů donuceni kupovat bezlepkové potraviny, ale také těch, kteří se vyhýbají pšeničným moukám a ostatním surovinám, obsahujícím lepek, z vlastní iniciativy. Lidé se stále více zajímají o kvalitu potravin, které nakupují a jedí a často tak inklinují k vysoce kvalitním potravinám zakoupeným ve specializovaných prodejnách, a to navzdory vyšším cenám. Novým trendem v oblasti výživy, hlavně u zákazníků věkové skupiny 18-25 let, jsou raw potraviny. Jedná se o suroviny, jež neprošly žádnou tepelnou úpravou a konzumují se tak ve svém přirozeném, syrovém stavu. Základními procesy úpravy surovin tak je hlavně klíčení, mixování či vysoušení. Do této skupiny produktů lze řadit velké množství ovocných plodů, zeleniny, obilovin ořechů, bylin a dalších. (Rumanová, © 2016)

#### **4.1.3 Ekologické faktory**

##### **Větší environmentální uvědomělost zákazníků**

V oblasti ekologie v současnosti výrazně sílí odpor vůči palmovému oleji, který je obsažen v mnoha běžných potravinách a drtivě většině cukrovinek na trhu. Tato ekologicko-etická problematika vyvolává pobouření čím dál tím většího procenta široké veřejnosti, jelikož svým způsobem sklizně, kdy po vypěstování a sklizení palmových jader zemědělci uměle zakládají požáry a palmové pralesy tak vypalují a na vypálené planině pak znovu pěstují lesy nové. Spalování palmových porostů, které jsou pěstovány zejména v Indonésii, velkou mírou ovlivňuje ovzduší sousední Malajsie, která bývá i několik měsíců ponořena do kouře, který vzniká právě spalováním palmových pralesů a následným návanem do sousední země.

Druhým problémem, který získává více pozornosti než znečištění ovzduší, je fakt, že spolu s vypalováním palmových porostů jsou ničeny i tropické pralesy, které se vyznačují rozmanitostí živočišných a rostlinných druhů a tímto procesem jsou tak zabíjeny miliony zvířat, kterým tyto pralesy poskytovaly přirozené prostředí.

Podle některých zdrojů se však toto téma řeší hlavně v rovině etické, kdy zákazníci jsou si sice vědomi důsledků, které sklizeň palmového oleje způsobuje, ale obsah jejich nákupu se zatím nemění. Procento uvědomělých zákazníků, kteří výrobky, obsahující palmový olej, odmítají a zpravidla nenakupují, je stále malé na to, aby to pro firmy z ekonomického hlediska vyjadřovalo riziko ztráty velké části zisku.

V některých případech však tlakem veřejnosti byly firmy, specializující se na výrobu cukrovinek, donuceny upustit od používání palmového oleje, nebo alespoň odebírat tento produkt od dodavatelů s prokazatelným certifikátem ekologické udržitelnosti. (Lidovky.cz © 2016)

#### 4.1.4 Legislativní faktory

##### **Snížená daň DPH - 10% na bezlepkové výrobky**

Od 1. ledna 2015 začala v České republice platit snížená daň na knihy, léky, kojeneckou výživu, potraviny pro celiaky a další skupiny výrobků. Její nová hranice činí 10% a zákonodárci si od tohoto kroku slibovali velký dopad na ekonomiku podniku a cenovou hladinu produktů. V ideálním případě by tak firmy ušetřily na daních, což by pro ně znamenalo menší finanční zátěž a ušetřené finanční prostředky. Díky nim by se pak společnost mohla rozhodnout, zda sníží ceny svých výrobků, za účelem přilákání více zákazníků a následné zvýšení prodeje. Druhou variantou je možnost uchování uspořené prostředků pro budoucí podnikání.

Praxe ovšem ukázala, že novela zákona nepřináší výhody ani pro spotřebitele, ani pro podnikatele. Zejména pro drobné podnikatele se vyskytly mnohé překážky. Úspora na daních nepředstavuje významný dopad na ekonomiku podniku, a nová sazba přinesla spíše komplikace. Podniky jsou nuceny měnit cenovou politiku, nově oceňovat zboží a přibyla administrativa související s obměnou již zavedeného systému účetnictví. (Niedermeierová, © 2015)

## 4.2 SWOT Analýza

### **Silné stránky**

- Firma těží ze své lokality v centru města. Nachází se nedaleko hlavního náměstí v těsné blízkosti frekventovaných ulic s vysokou fluktuací obyvatelstva.
- Konkurenční výhodu jí poskytuje fakt, že konkurentům je dodáváno zboží některých dodavatelů jen několikrát týdně, zatímco Verbena je schopna disponovat čerstvým sortimentem kterýkoliv den v týdnu, jelikož majitelky každodenně dojíždí z okolních měst, ve kterých operuje část lokálních dodavatelů. Od nich tak každý den zásobují prodejnu čerstvým zbožím.

- V oblasti sortimentu je dále Verbena J&B s.r.o. jedinou společností nabízející bezlepkové zákusky a kávu s sebou, čímž se také odlišuje od většiny konkurence.
- Na rozdíl od ostatních konkurentů, z nichž velká část nabízí své zboží prostřednictvím samoobslužného prodeje, se společnost úspěšně snaží vytvářet co nejpříjemnější atmosféru při nákupu a kombinovat samostatnost zákazníka s asistencí prodávajícího personálu, kdy kvalifikované majitelky aktivně pomáhají zákazníkovi při výběru zboží. Tímto se Verbena J&B s.r.o. snaží o co největší odlišení od konkurence, která výrobky podobného charakteru prodává spíše „konzumním“ způsobem, kdy se firmy soustředí na prodej a ukazatele ziskovosti. Příjemnou atmosféru vytváří i nově zařízená prodejna, která je hlavní devizou společnosti, v kombinaci se sympatickým, kvalifikovaným prodejním personálem.
- Společnost je často pozitivně hodnocena ze strany zákazníků, zejména v internetových recenzích na sociálních sítích. Prodejna společnosti byla také jako jedna ze tří Ostravských firem zařazena do katalogu bioprodejen internetové stránky neziskové organizace Soucitně.cz, zabývající se veganstvím a disponujícím silnou zákaznickou základnou na sociálních sítích.

### **Slabé stránky**

- Slabou stránkou společnosti je nízké povědomí obyvatel Ostravy, a tedy potenciálních zákazníků. Přestože společnost na trhu operuje teprve druhým rokem, nedokázala zatím pomocí své aktivity nalákat velké množství pravidelných zákazníků. Důvodem je zejména nedostatečná propagace v médiích a slabá reklama. Majitelky v minulosti uskutečnily několik menších reklamních sdělení zejména v tištěných médiích, například v regionálním deníku, ale efekt této činnosti se ukázal jen jako krátkodobý a k trvalému nárůstu věrných zákazníků nevedl.
- Firma se nedostatečně angažuje zejména na internetu, kde momentálně nevyužívá potenciál sociálních sítí a možnosti internetové reklamy. Firma disponuje profilem na sociální síti Facebook, kde se ovšem aktivně nezapojuje do interakce se stávajícími zákazníky a nevyhledává aktivně zákazníky nové.

S tím souvisí i nedostatečné zacílení na zákaznické segmenty s potenciálem stát se pravidelnými odběrateli výrobků společnosti. Organizace se dostatečně nevěnuje snaze navázat kontakt s těmito skupinami, zastupovány zejména mladými uživateli ve věku 18 - 30 let. Informace, poskytované prostřednictvím firemních internetových stránek nejsou pravidelně aktualizovány, informace jsou mnohdy několik měsíců zastaralé a i přesto že design webových stránek je velmi povedený, nedostatečná aktivita zanechává negativní dojem.

- Společnost nedisponuje internetovým obchodem, díky kterému je možné oslovit i zákazníky, kteří nebydlí přímo v centru Ostravy a je tak pro ně docházení do kamenné prodejny časově náročné.

### **Příležitosti**

- Příležitostí, kterou nabízí vývoj situace ve vnějším okolí firmy je fakt, že město Ostrava započalo druhou fázi rekonstrukce Nádražní ulice, na které se nacházejí dva hlavní konkurenti. Z důvodu rozsáhlých rekonstrukcí musela v minulosti velká část drobných obchodníků, podnikajících v této oblasti, ukončit svou činnost. Mnozí další podnikatelé zaznamenali velký úbytek zákazníků a požadují snížený nájem, který ale město nebylo ochotno snížit. Pro období druhé fáze rekonstrukce, jejíž časový rozsah je plánovaný od dubna do listopadu 2016, město nenabídlo snížení nájmu, ani nepodniklo jiné další kroky, které by mohly konkurenty v pro ně nepříznivém období posílit. Pro společnost Verbena J&B s.r.o. se tak naskýtá příležitost, jelikož tramvajová doprava bude odkloněna a větší část obyvatel tak bude nucena procházet ulicemi města. (Moravskoslezský deník © 2016)
- Zákazníci nejen v České republice začínají mít stále větší zájem o zdravý způsob vedení životního stylu, společnost zaznamenává vznik nových potravinářských trendů, které vytvářejí zdravé alternativy pro současné stravování. Lidé začínají zaujímat vyhraněné postoje vůči ekologicky nepříznivým potravinám či způsobu jejich výroby a inklinují stále častěji k přístupu fair trade, kdy prosazují užití spravedlivých cen znevýhodněných výrobců, minimalizaci ekologických a sociálních dopadů produkce.

Pro společnost prodávající výrobky mnohých nejen regionálních výrobců, kteří své výrobky produkuje v souladu s principem fair trade, se tak na trhu vytváří příležitost oslovení těchto zákazníků.

- Na základě analýzy vnějšího prostředí bude podle predikcí do roku 2023 docházet ke stálému globálnímu nárůstu osob trpících celiakií nebo nesnášenlivostí na lepek, což pro společnost může představovat rozšíření zákaznického segmentu. (Market Research Reports © 2016)

## Hrozby

- Největší hrozbou, pro společnost v budoucnu, je přesun jednoho z hlavních konkurentů do těsné geografické blízkosti prodejny. Na malém území tak bude operovat velká část konkurentů, nabízejících podobné produkty. Tento fakt je rizikový zejména při zacílení na nové zákazníky, ale zároveň nabízí i příležitost oslovení zákazníků konkurence, kteří nemají takové povědomí o společnosti Verbena.
- Otevřením obchodního komplexu v blízkosti hlavního náměstí města došlo k úbytku obyvatel pohybujících se v ulicích centra města a k jejich následnému přesunu do nedaleké nově zastavěné oblasti. Mnoho drobných podnikatelů bylo donuceno ukončit svou činnost nebo přestěhovat své prodejny či pobočky do příznivějších lokalit. V případě, že bude nadále docházet k vyliďňování centra města, pro firmu může mít tato skutečnost rozsáhlé následky plynoucí ze ztráty zákazníků ve formě potenciálních kolemjdoucích. (Moravskoslezský deník © 2016b)
- V Moravskoslezském kraji dochází ke stálému úbytku obyvatelstva, zejména ve věkové skupině 15-64 let, kdy každoroční úbytek přesahuje 10 000 obyvatel. V zákaznickém segmentu žen od 15 do 64 let, který je pro společnost Verbena J&B s.r.o. nejdůležitější, pak dochází každým rokem k pravidelnému úbytku populace přibližně o 5000 žen. (ČSÚ © 2015)

Silné stránky	Slabé stránky
Zboží jinak těžko dostupných dodavatelů	Povědomí zákazníků
Ojedinělý sortiment	Slabá propagace
Atraktivní, nově zařízená prodejna	Malá aktivita při online interakci se zákazníkem
Lokalita	Necílení na všechny důležité zákaznické segmenty
Kvalita personálu	Chybějící e-shop
Příležitosti	Hrozby
Rekonstrukce lokality konkurence	Přesun konkurentů do geografické blízkosti
Změna postoje zákazníků k výživě	Pokračování vylidňování centra města
Růst trhu bezlepkových potravin	Demografický úbytek obyvatelstva v regionu
Environmentální uvědomělost zákazníků	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 1: SWOT Analýza společnosti Verbena J&B s.r.o.



### 4.3 Porterova Pětifaktorová Analýza

#### 4.3.1 Stávající konkurence

Společnost je ohrožena několika konkurenty nabízejícími stejné či podobné produkty ve stejné geografické lokalitě. Trh se zdravými potravinami a bezpečným pečivem zaznamenává stálý růst a v odvětví je vysoká koncentrace malých firem a živnostníků provozujících maloobchody, které prodávají zboží ať už velkých či soukromých dodavatelů. Většina konkurentů jsou nově založené podniky, které stále nemají velký počet loajálních zákazníků a jsou ve fázi získávání stálé klientely. Konkurenti, kteří na Ostravském trhu působí déle než 5 let, těží ze svých zkušeností, ustálené pozice na trhu a povědomí u zákazníků. V budoucnosti je možné očekávat příchod nových konkurentů.

#### 4.3.2 Nově příchozí konkurence

Hrozba nově příchozích konkurentů na lokální trh se zdravými potravinami je velmi vysoká. Tento trh je stále ve fázi růstu a není zcela zasyčen velkým množstvím prodejců, kteří by si rozdělili zákazníky. Bariéry pro vstup nepředstavují závažnější překážky, vláda nereguluje vstupy nových firem do odvětví. Prodej výrobků jednotlivých dodavatelů, ať velkých společností, či rodinných firem na výrobu některých potravin, nevyžaduje výjimečné know-how či technologické zázemí.

Náklady nutnými ke vstupu na trh jsou náklady spojené s právním založením společnosti či žádost o živnostenský list, dále pak veškeré náklady nutné k založení kamenné prodejny, případné náklady za pronájem a energie. Dále musí nově příchozí subjekty vynaložit úsilí a finanční zdroje na získání dodavatelů samotných produktů a vytvoření distribuční sítě. Pro úspěšné podnikání je třeba zvolit strategickou lokalitu s velkou fluktuací potenciálních kolemdoucích zákazníků, vzdálenou od hlavních konkurentů. Jelikož zákazníci nejsou maximálně oddaní jednomu prodejci a žádný z konkurentů nemá jasně vedoucí, těžko ohrožitelnou pozici na trhu, nově vstupující konkurent má vysokou šanci na úspěch.

#### 4.3.3 Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů na trhu je velmi vysoká. Velká část nabízených výrobků je dostatečně standardizována, a pro odběratele proto neznámá změna dodavatele velkou obtíž ani dodatečné náklady. Stupeň loajality zákazníků je mimo jiné ovlivněn také cenou a při výrazném zvýšení ceny hrozí vážné riziko odchodu zákazníků ke konkurenci.

Výjimkou je sortiment čerstvého bezlepkového pečiva a zákusků, kde firma Verbena J&B s.r.o. spatřuje konkurenční výhodou, jelikož většina konkurentů nedisponuje širokou škálou těchto výrobků a zákazník tak nemůže snadno měnit dodavatele podle své volby.

#### **4.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů by se dala označit za průměrnou, s trendem se časem stále více snižovat. Jelikož trh se zdravou výživou roste, objevuje se stále větší počet dodavatelů, nabízejících stejné, či povahou si navzájem podobné produkty. Odběratelé (maloobchody), proto mají možnost vybírat si mezi jednotlivými dodavateli a v případě ukončení spolupráce s dodavatelem určitého typu výrobku není složité najít za tohoto dodavatele v krátkém časovém horizontu náhradu.

#### **4.3.5 Hrozba substitutů**

Jelikož je podstata výrobků prodávaných společností Verbena velmi specifická, na první pohled se stěží dají najít substituty. Základní část sortimentu, kterou tvoří bezlepkové pečivo, těstoviny, mouky a další směsi, jsou pro zákazníky s celiakií - netoleranci k lepku, nezbytné, jen stěží je lze nahradit obyčejnými surovinami, zakoupenými v supermarketech či běžných prodejnách potravin.

Pro některé složky sortimentu ale vzdálené substituty lze nalézt. Pro čerstvé ovocné šťávy existuje množství substitutů, jelikož téměř totožné výrobky jsou nabízeny například prostřednictvím stánků, ovocných bister v nákupních centrech.

V některých případech, například müsli směsí si zákazník může povahou podobný produkt vyrobit sám. Tento proces ale přináší dodatečné náklady na přípravu, ať už finanční či časové. Prodejce tak získává výhodu, jelikož jeho produkt zákazníkovi nabízí přidanou hodnotu - uspořený čas a úsilí při přípravě.

K velké části doplňkového sortimentu, do kterého lze řadit sušenky, marmelády či omáčky lokálních dodavatelů, lze najít substituty v podobě povahou totožných výrobků, běžně dostupných v supermarketech. Kvalitou se ale výrobky prodávané firmou Verbena J&B s.r.o. výrazně liší od běžných produktů, dostupných v maloobchodních řetězcích, a jelikož velká část zákazníků dbá zejména na kvalitu výrobků, nepředstavují takovou hrozbu.

## 5 PROFILY KONKURENTŮ

### 5.1 Vega Provita

#### Strategie

Nákladový vůdce

#### Cíle

- Finanční stabilita
- Udržení stávající klientely
- Aspirace k otevření nových prodejen
- Stabilizace distribučního řetězce

#### Popis činnosti

Vega je jedním z nejsilnějších ostravských konkurentů, co se týče ustálené klientely a postavení firmy na trhu. Společnost byla založena v roce 1991 a pobočka na Nádražní ulici v Ostravě byla otevřena v roce 1996. (Provita © 2016)

Během svého dvacetiletého působení si dokázala vytvořit stálou klientelu hlavně díky tomu, že byla vůbec jednou z prvních prodejen v Ostravě, specializující se na zdravou výživu. Díky velmi povedené prognóze o trhu do budoucna se počet jejich zákazníků zvyšoval, a to také z důvodu, že se v centru města začali konkurenti podnikající ve stejném odvětví usazovat až mnohem později.

Z kladných stránek hovoří pro společnost Vega Provita také umístění její prodejny na velmi frekventované ulici Nádražní, která je již po desetiletí hlavní ulicí tramvajové dopravy města a v dopravní špičce bývá velmi rušná. Společnost dále těží, také na základě svých dlouholetých zkušeností, z úspor nákladů z rozsahu. Disponuje totiž vlastním velkoobchodem a sklady, umístěnými strategicky poblíž Frýdku - Místku, kde společnost sídlí a v jehož okolí provozuje další dvě prodejny. Jako jediný obchodník v Ostravě prodává výrobky vlastní značky Provita, kterých je společnost schopna dodat až přes 500 druhů. Zbavuje se tak částečně závislosti na dodavatelích v některých oblastech potravinářské výroby.

Firma disponuje internetovým obchodem, který poskytuje jistou konkurenční výhodu oproti jiným menším obchodníkům, živnostníkům, kteří pro provozování internetového obchodu nenachází finanční prostředky či dostatek časového fondu.

Výraznou slabinou firmy, je neatraktivní vzhled prodejny, která od svého založení v roce 1996 nezměnila nikterak nejen svou reklamní ceduli nad prodejnou, která je už na pohled velmi zrezavělá a zastaralá, ale ani sortiment ve výlohách. Veškeré zboží vystavené za sklem tvoří velmi nepříjemný dojem svým zašlým, zažloutlým balením, jež značí, že zboží nebylo vyměněno několik let a ani na své výlohy společnost Vega nevytvořila ani nejmenší úsilí. Stejně je to i po vstupu do prodejny. Vega se soustředí čistě na prodej svých výrobků, bez přidané hodnoty zákazníkovi. Nesnaží se pro zákazníka nikterak tvořit příjemnou atmosféru, prodejna je špatně osvětlená a popis či ceny zboží na regálech jsou tak velmi těžko čitelné.

Samotná interakce se zákazníkem funguje formou pultového prodeje, zboží je vystaveno v několika regálech a prodejna působí dojmem večerky. Pultový prodej tak pro ni mnohdy může být problémem, protože zákazník musí čekat na obsluhu a nemá možnost si vybrat své zboží předem sám. Dalším faktem, souvisejícím s pultovým prodejem je nedostatek času u pultu na výběr správného zboží. Pro mnoho zákazníků, nakupujících zdravou výživu je základní informací složení výrobku a jeho výživové hodnoty, které si nemá možnost předem prohlédnout a vybrat si tak pro něj ideální produkt. Sortiment v prodejně je z důvodu prostoru omezený, na rozdíl od internetového obchodu, na kterém se Vega prezentuje velmi širokou škálou produktů. Prodejna nedisponuje velkou částí čerstvého sortimentu, který zastupují pouze sušené plody a ovoce a několik druhů baleného pečiva.

Počátkem roku 2016 se začaly hromadit stížnosti zákazníků, kteří měli problémy se změnou chuti a struktury u rýžových chlebiček, dodávaných pro společnost Vega. Ta koncem února 2016 byla nucena omluvit se prostřednictvím internetových stránek a sociálních sítí za nekvalitní dodávku rýže, která tento problém způsobovala. Řešení této situace však bylo provedeno profesionálně s velmi rychlou reakcí.

I přes tyto slabé stránky Vega nedostatkem zákazníků netrpí. Hlavní její zbraní je ustálená pozice na trhu, s ní související povědomí zákazníků a nízká cena plynoucí z úspory z objemu vyrobeného zboží a vlastní produkcí velké části sortimentu. Společnost Vega by se proto dalo odhadovat za lídra v oblasti nákladů na lokálním, ostravském trhu.

**Schopnost reagovat na změny**

Vega by se dala označit za konkurenta pasivního, snažícího se o udržení si stávající klientely bez snahy být stále krok napřed před svými konkurenty. Společnost se jeví jako statická, neschopna rychlých změn, přicházejících s novými trendy, neustále přicházet s novými myšlenkami, obnovovat sortiment a tvář poboček a celé značky. Její vize a hodnoty se nezdají být sjednoceny, což dokazuje i nejednotný vzhled jednotlivých prodejen v Ostravě a Frýdku-Místku.

Silné stránky	Slabé stránky
Nízké náklady	Nejednotná image společnosti
Zavedená síť prodejen	Zastaralé vybavení
Stabilní dodavatelský řetězec	Atmosféra při nákupu
Lokalita	Forma prodeje
E-shop - schopnost rozvozu	
Ustálené postavení firmy na trhu	

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 2: Silné a slabé stránky společnosti Vega Provita*

**5.2 Novofood****Strategie**

Nejasně stanovená, inklinace k nízkonákladovému prodeji

**Cíle**

- Zisk nových zákazníků
- Nabytí povědomí veřejnosti

### Popis činnosti

Jedná se o konkurenta s podobným sortimentem, ovšem disponujícím mnohem větší škálou produktové řady. Velký výběr produktů oproti konkurenci představuje hlavní devizu společnosti. Společnost však nabízí bezlepkové pečivo jen dva dny v týdnu a rozsah této části sortimentu není široký. Firma se spíše soustředí na balené produkty s delší dobou trvanlivosti a velkým výběrem. Prodejna funguje na principu samoobslužného supermarketu a organizace se soustředí spíše na samotný přeprdej zboží než na vytváření přidané hodnoty a individualizace služeb jednotlivým zákazníkům.

Společnost vidí příležitost v přívětivé lokalitě v centru města nedaleko velmi frekventované tramvajové zastávky. Venkovní design prodejny je navržen velmi poutavě, využívá výrazné, syté, zelené barvy pro upoutání pozornosti v kombinaci s velkým, dobře čitelným fontem nápisu. Jiné formy propagace však společnost aktivně nepraktikuje.

### Schopnost reagovat na změny

Společnost Novofood je jakožto nově začínající konkurent těžko odhadnutelná. Její aktivity spočívají v zajištění udržitelného chodu nově otevřené prodejny, finanční stability a budování klientely. Organizace nemá aspirace na expanzi a otevírání nových poboček, její soustředění spíše spočívá v zaběhnutí chodu nové prodejny a ustálení se na trhu. Lze však očekávat, že po ustálení své pozice na trhu začne být firma aktivnější v oblasti marketingových aktivit.

Silné stránky	Slabé stránky
Velká škála nabízených produktů	Neschopnost individualizace služeb
Lokalita	Chybí čerstvý sortiment
Poradenství	Atmosféra prodejny
Poutavý design prodejny	

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 3: Silné a slabé stránky společnosti Novofood*

### 5.3 Zdravý styl

#### Strategie

Tržní zaměření

#### Cíle

- Udržovat loajální komunitu celiaků
- Stabilizovat distribuci mezi vlastní pekárnu a prodejnu

#### Popis činnosti

Společnost volí strategii diferenciací produktové řady, jelikož se úzce specializuje zejména na bezlepkové pečivo, které podnik sám vyrábí v pekárně v městské části Mariánské hory a následně přepravuje do prodejny v centru města. Firma ovšem nenabízí nákup bezlepkového pečiva přímo v místě produkce, ale pouze v kamenné prodejně, čímž plně nevyužívá své prodejní možnosti. Většinu svých výrobků navíc balí do plastových obalů a sáčků, čímž zajišťuje delší trvanlivost pečiva, ale na druhou stranu zákazníkovi neevokuje pocit čerstvosti a nevyužívá tak svou hlavní devizu, kterou jsou vlastními zaměstnanci čerstvě pečené výrobky. Ty společnost dále distribuuje síti obchodního řetězce Globus a menším prodejnám zdravé výživy po celé České republice. Zákazníci této firmy však často nejsou spokojeni s konzistencí a chutí pečiva a snaží se hledat alternativy, čímž se vyskytuje příležitost pro společnost Verbena J&B s.r.o., která jako jediná dokáže konkurovat širším výběrem pečiva pro celiaky.

Společnost těží zejména z velmi dobré lokality, podobně jako její nedaleký konkurent Vega Provita, jež sídlí na stejné ulici, která je považována za významnou dopravní tepnu města. Stejně jako pro ni i pro prodejnu Zdravý Styl však v roce hrozí riziko ztráty velké části zákazníků, jelikož vedení města Ostravy plánuje druhou fází rekonstrukce Nádražní ulice, ve které bude doprava velmi omezena.

V ostatních složkách sortimentu podnik nikterak nevybočuje a nabízí velmi podobné produkty, jako většina hlavních konkurentů. Vlastní kamenná prodejna funguje způsobem samoobsluhy s pultovým prodejem chlazených výrobků, podobně jako v klasickém supermarketu, čímž zákazníkovi není nabízena asistence při výběru a je odkázán pouze na své vlastní rozhodování.

### Schopnost reagovat na změny

Společnost se jeví jako aktivní v oblasti snižování nákladů a hledání vhodných alternativ při zajištění odlišení produktové řady od konkurence. Firma hledá nové možnosti snížení nákladů a optimalizace distribučního řetězce. V oblasti marketingových aktivit společnost spoléhá na vhodnou lokalitu a vhodnou optimalizaci internetových vyhledávačů, kde se objevuje na prvních místech při hledání klíčových slov, spojených se zdravou výživou.

Silné stránky	Slabé stránky
Lokalita	Povaha prodejny
Vlastní výroba	Prodejní personál
Specializace sortimentu	Kvalita výrobků
Povědomí komunity celiaků	
Dodávky produktů obchodním řetězcům	

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 4: Silné a slabé stránky společnosti Zdravý Styl*

## 5.4 Zdravé potraviny

### Strategie

Nejasně stanovená, inklinace k diferenciaci

### Cíle

- Zajištění zázemí v nové lokalitě
- Stabilizace nepříznivé finanční situace podniku
- Udržení stávající klientely



### **Popis činnosti**

Prodejna zdravých potravin je provozována živnostnicí, která provozuje svůj obchod od roku 2011. Podle slov majitelky byla z ekonomických důvodů nucena svou činnost ukončit a v budoucnosti svou prodejnu plánuje přesunout do vhodnější lokality, čímž v centru Ostravy zvýší koncentraci prodejen nabízejících velmi podobné produkty. Pro ostatní konkurenty tak tato situace vytváří hrozbu přechodu zákazníků ke konkurenci.

Firma nemá jasně stanovenou konkurenční strategii, ale zdá se, že inklinuje k diferenciaci v oblasti nabízených služeb. Nemá dispozice k tomu, aby využila strategií úspor z rozsahu, jelikož je závislá na přeprodeji zboží svých dodavatelích. Od konkurentů se dokáže odlišit nabídkou zboží. Firma odebírá zejména výrobky z farem, jako například chlazené maso či zeleninu.

Oproti ostatním konkurentům, nabízí prodejna Zdravé Potraviny možnost objednávky hotových jídel společnosti Lakšmanna, která operuje pouze v Brně a na ostravském trhu nabízí jídla pouze prostřednictvím této prodejny.

Marketingová činnost je zajišťována prostřednictvím přehledných internetových stránek, které jsou každý týden aktualizovány a zákazníci tak mají možnost předem si objednat vybrané zboží nebo kdykoliv získat informace o aktuálních nabídkách či sortimentu pro určitý týden. Informace jsou poskytovány pravidelně a v dostačující míře, zákazníci mají možnost dohledat nejen dodavatele, ale i přesný rozpis čerstvých surovin pro určitý den.

Zákazníci nejsou spokojeni s úrovní osobního prodeje. Mnoho z nich si stěžuje na nedostatečně empatický přístup a nepříjemnou komunikaci, proto firma má vážné nedostatky v personálních zdrojích.

### **Schopnost reagovat na změny**

Firma se nachází ve fázi přesunu do jiných prostor, a proto jsou její kroky zaměřeny na operativní změny a seznámení se s novým chodem a změnou podnikatelského prostředí.

Majitelka nenachází časové ani finanční dispozice k významným marketingovým aktivitám, a proto je považována za konkurenta schopného změn pouze v nutných případech, jako je například momentálně vzniklá nepříznivá finanční situace, která majitelku donutila k nutným organizačním krokům.

Silné stránky	Slabé stránky
Atraktivní internetová doména	Lokalita
Povědomí zákazníků	Prodejní personál
Výrobky dovážené z farem	Marketingová aktivita
	Finanční situace

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 5: Silné a slabé stránky společnosti Zdravé Potraviny*

## 5.5 Zdravá výživa Sladovna

### Strategie

Diferenciace

### Cíle

- Zisk podílu na trhu
- Přimět zákazníky přejít od konkurence z centra města

### Popis činnosti

Prodejna zdravé výživy Sladovna je situována ve stejnojmenném, nově založeném obchodním komplexu. Ten ovšem není plně zaplněn jednotlivými obchody a většina nabízených prostorů k provozu prodejen, je stále k pronájmu. Hlavním důvodem je lokalita nákupního centra, které se nachází v nezastavěné oblasti poblíž silničních komunikací. Jedinými zákazníky jsou lidé, kteří kolem procházejí z důvodu přestupu na autobusové linky, jelikož je komplex situován blízko autobusové zastávky městské hromadné dopravy, směřující do centra města. Slabou stránkou je i celková povaha komplexu, jelikož společně s prodejnou zdravé výživy v něm podnikají poskytovatelé rychlého občerstvení a prodejci trafikového zboží. Příležitostí pro ni může být fakt, že sousedící podnik nabízející rybí speciality, získává mezi obyvateli na popularitě, což by do oblasti mohlo přilákat další potenciální zákazníky.

Společnost se snaží odlišit od konkurence prostřednictvím doplňkových služeb. Sladovna nabízí možnost výživového poradenství a doplňkové kurzy pro zainteresované zákazníky, které dotvářejí už tak širokou škálu sortimentu. Výhoda oproti konkurentům spočívá v otevírací době. Sladovna je otevřena i v sobotu dopoledne, což jí dělá jedinou prodejnu zdravých potravin prodávající o víkendu. Firma disponuje kvalitně zpracovanými internetovými stránkami z hlediska designu, funkčnosti i informačním obsahem. Dále pak provozuje internetový obchod, který nabízí širokou škálu produktů.

### Schopnost reagovat na změny

Společnost vyvíjí aktivitu zejména při zajišťování dostupnosti svých produktů a soustředí se na provoz prodejny i internetového obchodu. Personální zdroje firmy jsou omezeny, jelikož prodejna je provozována pouze dvěma majitelkami. Reakce na aktivity konkurentů tak mohou být spíše zpomalené, omezené časem, který majitelky mají k dispozici k zajištění veškerých podnikatelských činností.

Silné stránky	Slabé stránky
Široký sortiment	Lokalita
Internetový obchod	Povaha obchodního komplexu
Víkendový prodej	Omezené personální zdroje
Doplňkové služby	

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 6: Silné a slabé stránky společnosti Zdravá výživa Sladovna*

## 5.6 Květovárna

### Strategie

Diferenciace

### Cíle

- Vytváření přidané hodnoty zákazníkovi
- Tvorba aktivní zapálené komunity
- Maximální komunikace se zákazníky

### Popis činnosti

Květovárna je mladou firmou, která se v centru Ostravy teprve zabydluje. Přesto by se dala označit za jednoho z největších konkurentů, co se týče podobné vize a strategie, které se firma snaží dosáhnout. Tou je zejména získávání povědomí u potenciálních zákazníků a postupné rozšiřování své klientely o věrné zákazníky, kteří budou pravidelně nakupovat zdravé produkty. Jedná se o firmu, operující s velmi omezeným počtem zaměstnanců, jelikož majitelka zároveň své výrobky prodává a stará se o většinu operativních činností, spojených s podnikáním.

Na rozdíl od většiny kamenných obchodů na ostravském trhu, které jsou povětšinou zaměřeny na čistě konzumní nákup potravin, se Květovárna, podobně jako Verbena, snaží jít cestou příjemného zážitku při koupi výrobku a osobního prodeje, který nabízí možnost přímé interakce se zákazníkem. Pro firmu je tak jednodušší zmapovat zákaznickova přání a požadavky.

V oblasti sortimentu se firma zaměřuje na přírodní výrobky, jako jsou bylinné čaje, kvalitní medy, sirupy nebo bylinky samotné. Částí sortimentu, která je totožná s ostatními konkurenty, jsou suroviny pro přípravu bezlepkových pokrmů, jako například těstoviny, mouky nebo krupice.

Společnost se svými zákazníky neustále komunikuje nejen při osobním nákupu, ale také prostřednictvím sociálních sítí a internetových stránek, kde se snaží své zákazníky přimět ke zpětné vazbě či návrhům na zlepšení. Internetové stránky také disponují odkazem na blog společnosti, kde jsou zveřejňovány jednotlivé recepty či aktuality.

Aktivní je zejména na sociálních sítích Facebook a Instagram, které má vhodně propojeny a ke svým zákazníkům má tak možnost promlouvat na více platformách zároveň. Hlavním obsahem příspěvků na sociálních sítích jsou fotografie, na které firma klade velký důraz, protože si uvědomuje, že kvalitní prezentace na sociálních sítích dokáže přilákat mnoho potenciálních zákazníků, stejně jako přimět stálé zákazníky nakupovat častěji, pokud jsou dostatečně informováni o změnách v nabídce zboží.

Při osobním nákupu firma buduje svou image zejména atmosférou, která je budována velmi kvalitně multisenzorálním přístupem, tedy působením na více smyslů najednou. Hlavní složkou, působící na smysly zákazníka, je hned po vstupu do prodejny vůně hlavní náplně sortimentu - čerstvých bylinek a výrobků z nich. Společnost klade velký důraz na balení svých výrobků. Květovárna je schopna sama vyrábět některé ze svých potravin, čímž zákazníkovi vytváří přidanou hodnotu - zakoupením vlastně vyrobeného výrobku je vytvářen dojem záruky čerstvosti a kvality. Tyto produkty jsou často vystavovány pro ochutnávku zákazníkům, čímž firma může docílit prodeje produktu, kvůli jehož koupi zákazník původně nepřišel. Firma nabízí možnost si při osobním prodeji zakoupit čerstvé ovocné šťávy či smoothies, které prodavačka připravuje za pultem, čímž by se dala Květovárna označit také jako „minibistro“.

### **Schopnost reagovat na změny**

Květovárna se jeví jako mladá, dynamická společnost schopná sledovat nejnovější trendy v odvětví a kroky svých konkurentů. Květovárna si je například vědoma jedné ze svých slabých stránek, kterou je absence internetového obchodu, a proto se její vedení ihned rozhodlo tuto možnost objednání výrobků zavést.

Společnost se snaží eliminovat své slabé stránky a využívat příležitostí v oboru. Aktivně komunikuje se svými stávajícími zákazníky a cílí na zákazníky potenciální. Buduje svou značku zejména prostřednictvím internetového marketingu, ve kterém se ze všech konkurentů angažuje nejvíce a nejkvalitněji.

Silné stránky	Slabé stránky
Atmosféra obchodu	Nově začínající firma
Komunikace se zákazníky	Nízké povědomí zákazníků
Marketingové aktivity	
Dynamický personál	

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 7: Silné a slabé stránky společnosti Květovárna*

## 6 POROVNÁNÍ KONKURENTŮ

V následující kapitole jsou jednotliví konkurenti porovnáváni na základě předem stanovených kritérií, kterými jsou cena výrobků, kvalita sortimentu, kvalita personálu, povědomí zákazníků o existenci společnosti, marketingová činnost, lokalita prodejny společnosti a kvalita dodavatelů a vztahů s nimi.

V první tabulce jsou jednotliví konkurenti porovnáváni, bez zohlednění důležitosti role jednotlivých faktorů v odvětví. Pro hodnotné posouzení je následně přisouzena jednotlivým kritériím váha.

Na trhu se zdravými potravinami má nejvyšší důležitost pro zákazníka zejména kvalitu výrobků, která pokud výrazně přesahuje standard odvětví, zákazník je ochoten cestovat větší vzdálenost i přesto, že se v jeho okolí vyskytuje konkurent geograficky bližší.

Cena výrobků, je podstatná v případě, že se jedná o standardizovaný výrobek, který jednotliví konkurenti nabízejí za odlišné ceny. Naopak za individualizované výrobky výjimečné oproti konkurenci si společnost může účtovat vyšší cenu.

Jelikož prodej zdravé výživy je na ostravském trhu záležitostí drobných podnikatelů a menších, specializovaných obchodů, je velmi důležitá propagace a vybudované povědomí u zákazníků. V případě, že zákazníci nemají informace o dalších konkurenčních prodejnách, společnost získává výhodu.

Dalšími nejdůležitějšími kritérii jsou lokalita a služby personálu při interakci se zákazníky, jelikož mnoho zákazníků se zajímá o dodatečně poskytnuté informace ohledně výrobku, jeho složení či původu.

## 6.1 Porovnání jednoduché

V následující tabulce jsou konkurenti porovnáváni na základě stanovených kritérií. Maximum dosažených bodů pro každé kritérium je 10 - firma dosahuje mimořádné výkonnosti. Minimum je 0 - firma nedosahuje žádné výkonnosti.

	Verbena	Sladovna	Novofood	Vega	Zdravý styl	Zdravé potraviny	Květovárna
Cena výrobků	5	5	7	10	6	6	6
Kvalita sortimentu	9	8	7	6	5	7	8
Kvalita personálu	9	8	6	4	5	3	7
Povědomí zákazníků	5	5	3	9	8	7	5
Marketingová činnost	2	4	2	2	4	4	6
Lokalita	7	4	7	10	9	6	6
Dodavatelé	8	7	8	8	9	7	8
<b>Celkový součet</b>	<b>45</b>	<b>41</b>	<b>40</b>	<b>49</b>	<b>46</b>	<b>40</b>	<b>46</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 8: Jednoduché porovnání konkurentů na základě kritérií*

Na základě jednoduchého porovnání se jako nejsilnější konkurent jeví společnost Vega, která těží ze své pozice nízkonákladového výrobce s nízkou cenovou hladinou. Na druhém místě se umístily shodně společnosti Květovárna a Zdravý styl. Verbena se nachází na čtvrtém místě, následována společností Sladovna. Na posledním místě skončila shodně prodejna Zdravé potraviny se společností Novofood.

## 6.2 Porovnání vážené

Ke stanoveným kritériím byla přidána jejich váha v závislosti na úspěchu podnikání. Váha je udávána v desetinných číslech a reprezentuje část, kterou se určitá činnost podílí na úspěchu firmy, např. 0,15 = 15% podíl na úspěchu.



	Váha	Verbena	Sladovna	Novofood	Vega	Zdravý styl	Zdravé potraviny	Květovárna
Cena výrobků	0,2	1	1	1,4	2	1,2	1,2	1,2
Kvalita sortimentu	0,3	2,7	2,4	2,1	1,8	1,5	2,1	2,4
Kvalita personálu	0,1	0,9	0,8	0,6	0,4	0,5	0,3	0,7
Povědomí zákazníků	0,15	0,75	0,75	0,45	1,35	1,2	1,05	0,75
Marketingová činnost	0,1	0,2	0,4	0,2	0,2	0,4	0,4	0,6
Lokalita	0,1	0,7	0,4	0,7	1	0,9	0,6	0,6
Dodavatelé	0,05	0,4	0,35	0,4	0,4	0,45	0,35	0,4
<b>Celkový součet</b>	<b>1</b>	<b>6,65</b>	<b>6,1</b>	<b>5,85</b>	<b>7,15</b>	<b>6,15</b>	<b>6</b>	<b>6,65</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 9: Vážené porovnání konkurentů na základě kritérií*

Na základě váženého porovnání je nejsilnějším konkurentem Vega. Na druhém místě se shodně nachází Květovárna a Verbena. Zdravý styl zaznamenal propad o jednu příčku. Sladovna po přidání vah zaznamenala vzestup oproti konkurentům, kteří byli hodnoceni velmi podobně, a přiblížila se společnosti Zdravý styl. Předposlední dle porovnání s přidáním vah zůstávají Zdravé potraviny a poslední příčka patří novému konkurentovi na trhu, společnosti Novofood.

### **6.3 Východiska porovnání**

Porovnání konkurentů pro společnost Verbena J&B s.r.o. poskytuje možnost identifikace hlavních oblastí, ve kterých konkurenci převyšuje a které jí tak poskytují dlouhodobou konkurenční výhodu. Dále pak společnost identifikuje oblasti, ve kterých vůči konkurenci zaostává a ve kterých je do budoucna důležité věnovat zvýšené úsilí.

#### **Silné stránky v porovnání s konkurenty**

Verbena J&B s.r.o. disponuje výjimečnou kvalitou výrobků a kvalifikovaností prodejního personálu, což jsou hlavní důvody tvorby přidané hodnoty zákazníkům a oblasti, ve které je možné budovat dlouhodobější konkurenční výhodu. Pro budoucí vývoj je důležité úroveň kvality a služeb udržovat a nadále usilovat o její zlepšení. Současně je však pro firmu důležité usilovat o eliminaci svých slabín.

#### **Slabé stránky v porovnání s konkurenty**

V porovnání s nejsilnějším konkurentem na trhu, jímž je podle vyhodnocení společnost Vega, Verbena J&B s.r.o. výrazně ztrácí v kategorii ceny výrobků. Jelikož ale upřednostňuje jiný typ strategie a nízkými náklady, souvisejícími s nízkou cenou nemůže lídrovi na trhu konkurovat a měla by se proto zaměřit zejména na další oblasti, které je možné vhodnými aktivitami lépe ovlivnit.

Jednou z hlavních kategorií je povědomí zákazníků. V té se nachází na předposledním místě shodně se dvěma dalšími konkurenty. V pořadí za ní se umístila pouze společnost Novofood, která je na ostravském trhu nováčkem a nemá tak zatím vytvořenou širokou klientelu ani povědomí společnosti o její existenci. S povědomím zákazníků souvisí marketingová činnost organizace, která obdobně jako v minulé kategorii zaznamenává výrazné nedostatky a spolu se dvěma dalšími konkurenty se společnost nachází na posledním místě.

## 7 NÁVRHY

Jelikož na lokálním trhu se zdravými potravinami operují zejména živnostníci a drobní podnikatelé, společnost není nucena významně investovat do inovačních procesů či nových technologií. Má proto možnost vyhradit některé své finanční zdroje na propagaci a reklamu. Nedostatečná propagace a nevyužívání marketingového potenciálu patří k hlavním slabým stránkám společnosti, které je třeba odstranit. Následující návrhy by tak měly společnosti pomoci posílit své postavení na trhu pomocí marketingových aktivit.

### 7.1 Založení firemního profilu na sociální síti Instagram

**Cílová skupina:** Mladé ženy od 18 do 25 let

**Cíl kampaně:** Zvyšovat povědomí o společnosti, interakce se zákazníky

**Popis kampaně:** Možností interakce s potenciálními či stávajícími zákazníky nabízí sociální síť Instagram, těšící se stále větší popularitě. Jedná se o sociální síť, díky které mají její uživatelé možnost nahrávat své fotografie a sdílet je nejen se svými přáteli či blízkými, ale i ostatními uživateli této sociální sítě, kteří nemusí být s autorem fotografie nikterak spojeni.

Pro společnost Verbena J&B s.r.o. se tak nabízí možnost založit si vlastní profil na této síti pomocí jednoduchého stažení mobilní aplikace. Na rozdíl od sociální sítě Facebook, kterou společnost již využívá a snaží se pravidelnými příspěvky zaručit si viditelnost, má ovšem Instagram nespornou výhodu. Sdílením příspěvků na Facebook je totiž možné oslovit pouze své fanoušky, jimiž jsou velice pravděpodobně již stávající zákazníci a je velmi těžké oslovit skupinu zákazníků, kteří s firmou nemají žádné zkušenosti. Instagram umožňuje sledovat příspěvky vhodných potenciálních zákazníků, kteří s činností firmy nemají dosud žádné zkušenosti a získávat tak povědomí zákazníka pomocí komentování jeho fotografií.

Díky systému využívání klíčových slov k označení fotografie, využívající symbolu #, v angličtině označovaného jako hashtag, je poměrně snadné vyhledávat fotografie lidí, kteří se jeví jako potenciální zákazníci obchodu se zdravou výživou. Kombinací správně zvolených klíčových slov, jako mohou být na příklad „#jimzdrave“, „#zdravavyziva“, „#bezlepku“, nebo „#fitnessostrava“ lze zacílit na jednotlivé osoby, které s největší pravděpodobností vyznávají zdravý životní styl a svému jídelníčku věnují zvýšenou pozornost.

Předpokladem je strávení několika sekund na profilu těchto osob a hledání co nejvhodnějších potenciálních zákazníků. Proto by mělo být kritériem bydliště v Ostravě a znatelný zájem o využívání zdravých potravin, bezpečného pečiva či přírodní kosmetiky.

S pomocí trendu, kdy lidé často nejen v restauracích fotí svá jídla a tyto obrázky publikují na sociálních sítích, je možné podobných uživatelů najít velké množství. Po vyjádření aktivity na profilech těchto lidí, ať už přidáváním komentářů - se kterými je doporučeno spíše šetřit, jelikož uživatelé na svých profilech reklamní příspěvky nevidí příliš rádi - nebo označováním příspěvků symbolem „to se mi líbí“ na sebe firma má možnost upozornit.

V ideálním případě se tak potenciální zákazník, kterému se objeví upozornění, rozhodne navštívit profil společnosti Verbena J&B s.r.o. Ten by měl obsahovat množství fotografií interiéru obchodu, jednotlivých produktů a dalších příspěvků značících nepřetržitou aktivitu firmy. Dále by pak profil měl zahrnovat krátký popis činnosti, kontaktní údaje, hypertextový odkaz na vlastní internetovou stránku a profil na sociální síti Facebook.

**Výdaje na kampaň:** Podobné aktivity na internetu se jeví jako ideální možnost pro menší firmy, vlastníky kamenných obchodů, jejichž rozpočet na reklamu je zpravidla omezený. Jediným výdajem při této aktivitě společnosti pak je čas. Věnováním deseti či dvaceti minut denně vyhledáváním fotek zdravých potravin, receptů, veganských restaurací a lidí věnujícím se sportu a fitness, je tak možné dosáhnout potenciálního zviditelnění firmy.

## 7.2 Lokální reklamní kampaň Google AdWords

**Cílová skupina:** Uživatelé internetu, vyhledávající určená klíčová slova

**Cíl kampaně:** Zajistit organizaci viditelnost ve vyhledávačích

**Popis kampaně:** Na základě rozhovoru s vedením firmy, by hlavním cílem měla být snaha o větší propagaci na internetu. Pro zviditelnění společnosti na internetu by bylo vhodné zvážit investici do internetové reklamy, využitím služby Google AdWords společnosti Google Inc. Ta je dostupná každému uživateli, který disponuje účtem Google, který lze bezplatně založit. Skrze něj má pak uživatel možnost sám spravovat veškerou svou reklamní činnost, kontrolovat, kolikrát ostatní uživatelé jeho reklamu viděli a navštívili, a tím kontrolovat její efektivitu.

Reklama služeb Google AdWords funguje na systému PayPerClick, což znamená, že inzerent, který reklamu financuje, platí pouze v případě, že lidé, které reklama zaujme, na ni kliknou a jsou vyhledávačem automaticky přesměrováni na internetové stránky samotného inzerenta. Je také možné zacílit pouze na potenciální zákazníky určité geografické oblasti a vytvořit tak ideální typ lokální kampaně, zacílené na určité město nebo kraj. (Gajdzica, © 2016)

Rizikem může být systém, na základě kterého je reklama zobrazována. Google porovnává nabídky jednotlivých inzerentů a na základě aukce zobrazuje jejich reklamy. Je proto možné, že oproti svým velkým konkurentům, nejen z Moravskoslezského kraje, bude Verbena ve výsledcích zobrazována jen málo nebo vůbec. Proto je třeba sledovat efektivitu této reklamy, způsob a frekvenci, jakými se zobrazuje, a v souvislosti s těmito faktory případně upravovat klíčová slova nebo navýšit rozpočet. Příležitostí však je, že žádný z ostravských konkurentů není vyhledávačem Google zobrazován při vyhledávání klíčových slov, spojených se zdravou výživou. Ten zatím zobrazuje pouze velké společnosti a hnutí, jako je například databáze kvalitních potravin Vím Co Jím.

Jelikož kampaň je plánována jako krátkodobá, je důležité denně kontrolovat statistiky návštěv, aby se zabránilo situaci, kdy zákazníci nebudou mít o reklamu zájem, popřípadě každodenně vyčerpají kapacitu denního limitu. V takové situaci by bylo ideální rozpočet navýšit, za předpokladu, že bude společnost ochotna do tohoto typu reklamy uvolnit více finančních prostředků.

**Výdaje na kampaň:** Náklady na tento typ reklamy jsou individuální a závisí čistě na potřebách či možnostech konkrétní společnosti. Ta si stanoví, při jakých klíčových slovech by se ostatním uživatelům měla zobrazit vybraná reklama. Následně se rozhodne, kolik je ochotna utratit za jeden proklik, tudíž jednu návštěvu své internetové stránky. Toto číslo ovšem lze i korigovat stanovením denního rozpočtu. V případě, že si firma nepřeje překročit určitou finanční částku za jeden den, nastaví si v systému maximální denní částku a po jejím vyčerpání se pro daný den reklama přestane zobrazovat.

Pro společnost Verbena J&B s.r.o. by byla navržena krátkodobá, dvouměsíční kampaň, při které by byla reklama zacílena na obyvatele města Ostravy. Ideálními klíčovými slovy by byla: „zdravá výživa ostrava“, „zdravé potraviny ostrava“, „bezlepkové pečivo ostrava“.

Jelikož se jedná o malou firmu, disponující nízkým rozpočtem na reklamu a s ohledem na odhady počtu potenciálních zákazníků, kteří mohou denně vyhledávat tato klíčová slova, byla denní maximální částka vypočtena na 50 Kč.

Cena za jeden proklik je stanovena na 1 Kč za aktivního zákazníka. Za dva po sobě jdoucí měsíce by tak bylo třeba vyhradit na internetovou reklamu typu Google AdWords 3050 Kč.

### 7.3 Aktualizace internetových stránek a tvorba klíčových slov

**Cílová skupina:** Uživatelé internetu

**Cíl kampaně:** Informovat o aktualitách ve firmě, zajistit lepší viditelnost v internetových vyhledávacích pomoci vhodných klíčových slov

**Popis kampaně:** Aspektem, ve kterém by bez významných dodatečných finančních nákladů mohla zlepšit své služby, zejména poskytované informace, je obsah internetových stránek. Ty jsou již na první pohled viditelně neaktualizované, poslední příspěvky jsou více než tři měsíce staré, stránky nenabízejí dostatečné propojení s ostatními internetovými službami, zejména sociálními sítěmi a není tak možné zapojit se do aktivní interakce se zákazníkem. Cílem je pravidelná aktualizace informací o dění ve firmě, novém sortimentu či probíhajících akcích.

Jelikož společnost není dostatečně viditelná ve výsledcích internetových vyhledávačů, nabízí se možnost úpravy klíčových slov, které stránka obsahuje pomocí Search Engine Optimization (SEO). Jedná se o systém tvorby důležitých klíčových slov, které pokud internetová stránka obsahuje, získává vyšší hodnocení při vyhledávání na internetu pomocí vyhledávačů (Google, Seznam apod.) a zobrazuje se tak uživatelům na prvních pozicích výsledků vyhledávání.

**Výdaje na kampaň:** Optimalizace webových stránek je zajišťována prostřednictvím specializovaných agentur, které na míru vytvářejí analýzy internetových stránek, navrhnou vhodná klíčová slova a zajišťují jejich optimalizaci. Univerzální cena za optimalizaci pro vyhledávače není stanovena, ale je třeba počítat s faktem, že nejnižší cena za základní služby bude 3000 Kč. Závisle na množství upravených informací a kvalitě analýzy se ale částky mohou vyšplhat až k 50 000 Kč. (Luczi Designe, © 2016)

## 7.4 Propagační materiály při příchodu nového konkurenta

**Cílová skupina:** Ženy v produktivním věku, maminky s dětmi

**Cíl kampaně:** Oslovit nové zákazníky v blízkosti konkurenčních podniků

**Popis kampaně:** V blízké budoucnosti plánuje jeden z hlavních konkurentů přesun své prodejny do nových prostor v těsné blízkosti prodejny společnosti Verbena J&B s.r.o., která tímto krokem může být ohrožena a pro období přesunu bude třeba zvýšit propagační činnost, angažovat se tak při získávání nových zákazníků a zároveň usilovat o udržení zákazníků stálých. Možností kampaní s malým rozpočtem, je rozdávání propagačních letáků společnosti. Jeho obsahem by mělo být firemní logo, fotografie prodejny, sortimentu a adresa prodejny včetně orientační mapky, znázorňující její přesnou polohu. Cílovou skupinou jsou zejména zákazníci spadající do profilu typických zákazníků společnosti, tedy ženy ve věku 40 - 60 let a maminky ve věku 25 - 40 let s dětmi. Reklamní materiály by tak byly připraveny ve dvou variantách. Letáky pro zákaznický segment mladých matek s dětmi je vhodné z druhé strany potisknout tematickou omalovánkou pro děti s malým logem společnosti v dolním rohu. Zbytek letáků, určených zejména pro zbytek potenciálních zákazníků, bude na rubové straně obsahovat informace o lokálních dodavatelích a data pravidelných dodávek čerstvého sortimentu. Kampaň je plánována do dvou pracovních dní s odstupem jednoho dne, například úterý-čtvrtek, středa-pátek.

**Výdaje na kampaň:** Tisk bude zařízen v tiskovém centru na běžný papír formátu A5. Pro potřeby společnosti je stanoveno množství letáků na 500, z nichž 450 letáků obsahuje běžný potisk a 50 zbývajících natištěnou omalovánku z rubní strany, s cílením na malé děti. Cena tisku jednoho listu A5 oboustranně je 3,63 Kč. (Fortetisk © 2016)

Rozdávání letáků lze zajišťovat prostřednictvím vlastních lidských zdrojů společnosti, či najmutím externí brigádnice. Hlavním úkolem bude výběr správných zákazníků, spadajících do žádané věkové skupiny. Odměna brigádnici bude zajištěna prostřednictvím úkolové mzdy, která činí 400 Kč za rozdání všech letáků.

Celkové výdaje na kampaň tak dosáhnou výše 2215 Kč.

## 7.5 Účast na jarmarcích

**Cílová skupina:** Zákazníci jarmarku, zejména zákazníci spadající do cílového segmentu společnosti.

**Cíl kampaně:** Přímý prodej dlouhodobě populárních produktů, direct marketing

**Popis kampaně:** Možností fyzické propagace může být aktivita na jarmarcích či jiných společenských událostech, kdy se na hlavní náměstí krajských metropolí shromažďují drobní obchodníci a stánkaři, kteří zde nabízejí své výrobky. Pro společnost Verbena J&B s.r.o. se tím vytváří příležitost oslovení nových potenciálních zákazníků prostřednictvím osobního prodeje na místech s velkou fluktuací lidí. Podstatou stánkového prodeje by bylo nabízení dlouhodobě populárních produktů a výrobků, kterými se společnost odlišuje od konkurence. Jelikož velká část obyvatel na trzích vyhledává stánky s občerstvením, pro společnost by bylo vhodné kromě balených produktů, zařadit do nabídky čerstvé výrobky, které společnost nabízí ve své kamenné prodejně, jako například bezlepkové zákusky, kávu s sebou, pečivo a různé druhy zeleninových pomazánek. Z hlediska marketingových aktivit bude stánek opatřen tištěným reklamní bannerem, opatřeným logem společnosti a odkazem na internetové stránky. Za účelem podpory propagace budou dále ve stánku k dispozici tištěné letáky, jejichž návrh již bude mít společnost zpracován z minulé kampaně. Letáky mohou zastupovat svým účelem vizitky, jelikož obsahují veškeré potřebné kontaktní údaje.

### Výdaje na kampaň:

Náklady na pronájem stánku v Ostravě na jeden den: 500 Kč

Tisk reklamního banneru velikosti 2x12m: 460 Kč. (Media Walk © 2016)

Tisk 100 propagačních letáků velikosti A5: 450 Kč. (Fortetisk © 2016)

Pro stánkový prodej po dobu trhů je možné využít vlastních personálních zdrojů společnosti, kdy o víkendech lze provozovat stánek majitelkami firmy a v průběhu týdne zaměstnat brigádníci, se mzdou 70 Kč na hodinu, závisle na trvání akce.

Pro dvoudenní účast na jarmarku tak náklady budou činit přibližně: 3800 Kč.



## 7.6 Rozhlasová reklama

**Cílová skupina:** Široká veřejnost

**Cíl kampaně:** Budovat všeobecné povědomí o společnosti

**Popis kampaně:** Možností propagace společnosti se zacílením na širší veřejnost a všechny věkové skupiny obyvatel, je rozhlasová reklama, reklama v rádiu. Toto médium zasahuje široké spektrum posluchačů a na základě povahy rádia lze mnohdy stanovit například věkovou strukturu hlavní skupiny posluchačů. Pro společnost Verbena J&B s.r.o. je tak nevhodná reklama v rádiích, která výběrem hudby i pořady cílí zejména na mladé posluchače. Ti zpravidla neodpovídají pro společnost atraktivnímu segmentu zákazníků, a proto by se dal očekávat neúspěch kampaně.

Jako ideální varianta pro zasažení širokého spektra veřejnosti, se jeví reklama v regionálním rádiu Hitrádio Orion, které dle statistik nejnovějšího průzkumu radiostanic, zveřejněného na internetových stránkách rádia, denně poslouchá přes 195 tisíc posluchačů. Výhodou je možné lokální zacílení, jelikož rádio disponuje vlastní frekvencí pouze pro Ostravsko, což částečně umožňuje segmentaci cílových zákazníků podle geografického hlediska. (Hitrádio Orion, © 2016)

Rádio přehrává reklamní spoty přibližně každých 20 minut v určených blocích, které zpravidla obsahují 4 - 6 reklam. Dle informací vyplývajících ze zkušeností marketingového oddělení rádia, činí minimální počet přehrání reklamního spotu denně tři a více přehrání. Při menší rotaci reklamního spotu v rádiích nedosahuje kampaň dostatečné účinnosti a potenciální zákazníci nejsou osloveni.

Pro společnost Verbena byl navržen jednoduchý, informativní reklamní spot, v přibližném časovém rozsahu deseti vteřin. Jeho smyslem je informovat potenciální zákazníky o existenci prodejny společnosti a jejím hlavním obsahu sortimentu. Pravidelnost přehrání reklamního spotu by byla stanovena na 3 přehrání denně po dobu sedmi dní. V případě potřeby informovat zákazníky o nových nabídkách či nejdůležitějších aktualitách o chodu organizace, je možné v budoucnosti tyto nárazové kampaně pravidelně opakovat.

**Výdaje na kampaň:** Jelikož reklama přehrávaná v rádiích zasahuje široké spektrum a velký počet potenciálních zákazníků, náklady na ní vynaložené mohou pro společnost představovat jistou překážku.

V případě, že je společnost schopna vynaložit dodatečné finanční prostředky a investovat do reklamy, využití rádia jako komunikačního kanálu je vhodné pro zasažení odlišných cílových skupin, než například na internetu.

Pro tvorbu spotu je potřeba využít služeb reklamních agentur, které se specializují na tvorbu rádiových spotů. Jejich nejnižší cena se zpravidla pohybuje okolo částky 1 500 Kč. (fresh media studio © 2016).

Celkově náklady na desetivteřinový reklamní spot, vysílaný se stanovenou denní rotací 3x denně a časovým intervalem sedmi dnů, činí 12 525 Kč.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat konkurenční prostředí společnosti Verbena J&B s.r.o., zabývající se prodejem zdravé výživy. Pro úspěšnou analýzu bylo nutné předem zpracovat teoretické podklady, zabývající se problematikou konkurence. V teoretické části proto byly nejdůležitějšími prameny knihy vycházející z myšlenek Michaela Portera, který zasvětil problematice konkurence v podnikatelském prostředí celý svůj tvůrčí život.

V praktické části byly základem analýzy prostředí společnosti, zaměřující se zejména na faktory, které ovlivňují nebo v budoucnosti mohou ovlivnit výkonnost podniku. Provedená PESTLE analýza vnějšího prostředí společnosti, odhalila, že postoj cílových zákazníků nakupujícím potraviny se v poslední době významně mění a velká část nakupujících se stává uvědomělejšími v problematice ochrany životního prostředí a původu produkovaných potravin. To může významně ovlivnit trh se zdravou výživou i potravinářský trh jako celek.

Provedením SWOT analýzy vnitřního prostředí podniku byly identifikovány silné stránky společnosti, ke kterým se řadí zejména kvalifikovaný personál poskytující odborný servis v místě nákupu a obecná schopnost tvořit zákazníkovi příjemnou atmosféru při nákupu a zajistit mu tak příjemný zážitek při každém nákupu. Jako nedostatečná se naopak ukázala aktivita firmy při marketingových aktivitách a komunikaci se zákazníkem mimo prodejnu, jelikož společnost nevyužívá velkého potenciálu mnoha komunikačních kanálů, a to zejména internetu. Internet je totiž místem, kde je velmi snadné oslovit potenciální zákazníky, pokud je společnost obeznámena s možnostmi, jak to udělat. Zacílení na vybrané segmenty zákazníků je prostřednictvím internetu rovněž jednodušší. Cílení na atraktivní segmenty však firma neaplikuje ani při propagaci v jiných médiích, což se ukázalo jako další slabina.

V další kapitole praktické části byli zmapováni jednotliví konkurenti, popsána jejich strategie a odhadnuta schopnost, jakou jsou konkurenti schopni reagovat na akce svých rivalů. Každému konkurentovi byla přiřazena SW analýza - přehledná tabulka silných a slabých stránek společnosti. Na základě stanovených kritérií došlo v přehledné tabulce ke vzájemnému porovnání všech konkurentů na lokálním trhu.

Analyzovaná společnost se podle výsledků porovnání nachází na průměrně třetím místě z hlediska výkonnosti konkurentů a za předpokladu, že bude schopna odstranit své slabé stránky a využít příležitostí, které se na trhu vyskytují, může se stát i velmi silným hráčem na trhu.

Za účelem zvýšení konkurenceschopnosti byly v poslední kapitole navrženy příklady možných kampaní, které by společnost v budoucnosti mohla aplikovat. Hlavním cílem při poskytování návrhů pro lepší komunikaci se zákazníky byly nízké náklady a krátké časové trvání. Pro společnost taky tyto aktivity nejsou časově ani finančně výrazně nákladné a v budoucnosti tak může jednotlivé aktivity nárazově opakovat.

Jako nejdůležitější se jeví zvýšená aktivita na sociálních sítích, kde je možné jednoduše zacílit na zvolený zákaznický segment, který se zajímá o zdravé potraviny a jejich prospěšnost pro organismus. Využitím sociálních sítí je možné navštívit jednotlivé profily zákazníků, které lze vyhledat prostřednictvím klíčových slov a navázat tak virtuální kontakt, nebo alespoň zvýšit povědomí o firmě.

Tato práce tak může společnosti Verbena J&B s.r.o. sloužit jako stručný přehled o momentální situaci v odvětví a aktivitách jednotlivých konkurentů. V oblasti marketingu se může inspirovat jednotlivými návrhy na zlepšení propagace firmy nebo snažit se svévolně pracovat na odstranění svých slabých stránek a udržení či posílení těch silných.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BLOUDEK, Jan. 2013. *Rozumíte svým zákazníkům?*. 1. vyd. Praha: Management Press. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-258-1.
2. Boj proti palmovému oleji? Jen zájem, obsah nákupních košíků se nemění, zní z obchodů. In: *Lidovky.cz* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: [http://byznys.lidovky.cz/boj-proti-palmovemu-oleji-dorazil-do-supermarketu-vychazeji-lidem-vstric-tvrdi-gf0-/firmy-trhy.aspx?c=A160127\\_132947\\_moje-penize\\_sk](http://byznys.lidovky.cz/boj-proti-palmovemu-oleji-dorazil-do-supermarketu-vychazeji-lidem-vstric-tvrdi-gf0-/firmy-trhy.aspx?c=A160127_132947_moje-penize_sk)
3. BOUČKOVÁ, Jana. 2003. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.
4. Ceník. In: *Media Walk* [online]. 2016 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.reklamniplachty.cz/Cenik>
5. Ceník optimalizace pro vyhledávače (SEO). In: *Luczi Designe* [online]. 2016 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.webovky-seo.cz/cenik-seo-optimalizace.html>
6. ČICHOVSKÝ, Ludvík. 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.
7. DOYLE, Charles. 2011. *A dictionary of marketing*. Oxford: Oxford University Press. Oxford paperbeck reference. ISBN 978-0-19-959023-0.
8. FORET, Miroslav. 2001. *Marketing: základy a postupy*. 1. vyd. Praha: Computer Press. Praxe manažera. ISBN 80-7226-558-X.
9. GAJZICA, Ladislav. 2016. Co je to PPC? Druhý díl seriálu pro naprosté laiky. In: *Marketingový everest* [online]. [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.meverest.cz/co-je-ppc-druhy-dil-serialu-pro-naproste-laiky/>
10. Gluten-Free Products Market to Witness 10.4% CAGR to Reach USD 7.59 Billion by 2020. In: *Sys-con media* [online]. 2015 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://news.sys-con.com/node/3473184>
11. Hitrádio Orion je nejposlouchanější regionální rádio na Moravě. In: *Hitrádio Orion* [online]. 2016 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.hitradioorion.cz/clanek/reklama>

12. HORÁKOVÁ, Helena. 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
14. JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON a Kevan SCHOLE. 2015. *Fundamentals of strategy*. 3rd ed.. Harlow, England: Pearson. ISBN 9781292017211.
15. KALKA, Regine a Andrea MÄßEN. 2003. *Marketing: klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. 1. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0413-7.
16. KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. 2009. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-022-7.
17. KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
18. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2012. *Marketing management*. 14th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. ISBN 0132102927.
19. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
20. LESÁKOVÁ, Dagmar. 2014. *Strategický marketing*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, ISBN 978-80-89710-07-2.
21. MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2012 ISBN 978-80-7261-251-2.
22. Malonákladový tisk. In: *Fortetisk* [online]. 2016 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.fortetisk.cz/?gclid=COOjyteTm8wCFfAy0wod7dU>  
FHQ
23. Naše historie. *Provita* [online]. ©2016 [cit. 2016-02-16]. Dostupné z: <http://provita.cz/nase-spolecnost/nase-historie/>

24. NIEDERMEIEROVÁ, Jana. 2015. Snížená sazba DPH nepřinesla nižší ceny ani vyšší zisky. Přibyla jen administrativa. In: *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/zakony-stat-a-administrativa/c1-64467410-snizena-sazba-dph-neprinesla-nizsi-ceny-ani-vyssi-zisky-pribyla-jen-administrativa>
25. PORTER, Michael E. 1998. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. 1. Free Press ed. New York: Free Press, 1998. ISBN 0684841487.
26. Přežije Laso vylidňování centra Ostravy? In: *Moravskoslezský deník* [online]. 2016 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: [http://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy\\_region/prezije-laso-vylidnovani-centra-ostavy-20160203.html](http://moravskoslezsky.denik.cz/zpravy_region/prezije-laso-vylidnovani-centra-ostavy-20160203.html)
27. RUMANOVÁ, Jolana. 2016. Raw stravování se v Česku daří. Fenomén syrové stravy vydělává miliony. In: *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-65235480-syrove-strave-se-v-cesku-dari-vydelava-miliony>
28. Spot za 1500,- Kč. In: *Fresh media studio* [online]. 2016 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.reklamadoradia.cz/spot-za-1500-kc/>
29. Statistická ročenka Moravskoslezského kraje - 2015. In: *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-moravskoslezskeho-kraje-2015>
30. STRNAD, Pavel a Jaroslava DĚDKOVÁ. 2007. *Strategický marketing*. 3. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-197-8.
31. Struktura čistých peněžních vydání domácností v České republice. In: *ČSÚ [Český statistický úřad]* [online]. 2014 [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/10180/20551237/32018115\\_0301.pdf/000d44ed-486a-4990-8ecd-4ed3a4a15e26?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/20551237/32018115_0301.pdf/000d44ed-486a-4990-8ecd-4ed3a4a15e26?version=1.0)

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Prvky analýzy konkurenta .....	21
Obrázek 2: Porterův model pěti sil .....	26



## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: SWOT Analýza společnosti Verbena J&B s.r.o. ....	40
Tabulka 2: Silné a slabé stránky společnosti Vega Provita .....	45
Tabulka 3: Silné a slabé stránky společnosti Novofood .....	46
Tabulka 4: Silné a slabé stránky společnosti Zdravý Styl .....	48
Tabulka 5: Silné a slabé stránky společnosti Zdravé Potraviny .....	50
Tabulka 6: Silné a slabé stránky společnosti Zdravá výživa Sladovna .....	51
Tabulka 7: Silné a slabé stránky společnosti Květovárna.....	54
Tabulka 8: Jednoduché porovnání konkurentů na základě kritérií .....	56
Tabulka 9: Vážené porovnání konkurentů na základě kritérií .....	57