


Doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy Lázeňské oplatky, Bohumil Košář, využitím nástrojů marketingového mixu

Martina Latináková

Bakalářská práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina LATINÁKOVÁ**
Osobní číslo: **M07222**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy Lázeňské oplatky, Bohumil Košař, využitím nástrojů marketingového mixu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k aplikaci marketingového mixu a ke konkurenceschopnosti firmy.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav využití nástrojů marketingového mixu v podniku Lázeňské oplatky.
- Vypracujte doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy Lázeňské oplatky, Bohumil Košař, využitím nástrojů marketingového mixu.
- Doporučení podrobně nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] BOUČKOVÁ, J. Marketing. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [2] ČICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [3] GLOGAR, A. Jak děláme marketing. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. ISBN 80-902235-4-0.
- [4] KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [5] PORTER, M. E. Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 6. dubna 2010
Termín odevzdání bakalářské práce: 21. května 2010

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavellová
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně ...20.5.2020

.....
Karlina Rova

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, uděje-li někdo za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho přímého vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odjímá-li autor takového díla udělu svolení bez věcného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybného projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Nemá-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užívat či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z vyřídila jin dostupného v souvislosti s užitím díla či poskytnutí licence podle odstavce 2 přiměřené příspěví na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši vyřídila dostupného školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Téma mé bakalářské práce je Doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy Lázeňské oplatky, Bohumil Košař, využitím nástrojů marketingového mixu.

V teoretické části jsem shrnula základní poznatky vztahující se k aplikaci marketingového mixu a ke konkurenceschopnosti firmy. V praktické části se zabývám analýzou současného stavu využití nástrojů marketingového mixu v podniku Lázeňské oplatky, dále SWOT analýzou, Porterovou analýzou, Pest analýzou a průzkumem spokojenosti zákazníků.

Na základě hlavních nedostatků zjištěných analýzami a dotazníkovým šetřením jsou v další části vypracována doporučení a možná řešení, která jsou podrobena nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: marketingový mix, konkurence, konkurenceschopnost, SWOT analýza, Porterova analýza, Pest analýza

ABSTRACT

The topic of my Bachelor work is Recommendations to increase competitiveness of Lázeňské oplatky, Bohumil Košař company by using marketing mix tools.

I have summarised basic findings related to application of marketing mix tools, and competitiveness of the company in the theoretical part of the thesis. In the practical part I am analysing the actual usage of marketing mix tools in Lázeňské oplatky company. I then deal with SWOT analysis, Porter analysis, PEST analysis and survey of the satisfaction of customers.

There are recommendations and possible solutions drawn up in next part of the thesis based on main shortcomings proven by analyses and questionnaire survey. These have been subjected to cost-risk analysis.

Keywords: marketing mix, competition, competitiveness, SWOT analysis, Porter analysis, PEST analysis

Touto cestou bych chtěla poděkovat panu Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, čas věnovaný konzultacím a cenné rady i připomínky.

Děkuji také panu Radku Šerému za umožnění výkonu praxe a zpřístupnění informací potřebných ke zpracování této práce.

Motto: *„Nikdo se moudrým nerodí, nýbrž stává se jím.“*

(Lucius Annaeus Seneca)

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MARKETINGOVÉ NÁSTROJE	12
1.1 VÝROBEK	13
1.1.1 Vrstvy produktu.....	13
1.1.2 Životní cyklus výrobku.....	14
1.1.3 Inovace výrobku	15
1.2 CENA.....	15
1.2.1 Způsoby stanovení ceny	15
1.2.2 Cenová politika	16
1.3 DISTRIBUCE.....	16
1.3.1 Distribuční strategie	16
1.3.2 Distribuční cesta.....	17
1.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	17
1.4.1 Reklama.....	18
1.4.2 Podpora prodeje.....	18
1.4.3 Osobní prodej	18
1.4.4 Public Relations	19
1.4.5 Přímý marketing.....	19
2 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	20
2.1 IDENTIFIKACE KONKURENTŮ	20
2.2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	22
2.2.1 Mikroprostředí organizace	23
2.2.2 Makroprostředí organizace.....	25
2.3 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	26
2.4 METODY HODNOCENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI	27
2.4.1 Analýza SWOT	27
2.4.2 Analýza BCG	28
2.4.3 Analýza PEST	29
2.4.4 Marketingový průzkum	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
3 CHARAKTERISTIKA FIRMY LÁZEŇSKÉ OPLATKY	32
3.1 HISTORIE A PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	32
3.2 SOUČASNÉ POSTAVENÍ A EKONOMICKÉ VÝSLEDKY	34
3.3 VÝROBNÍ PROGRAM	35
3.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	36
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO VYUŽÍVÁNÍ NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉHO MIXU	38

4.1	ANALÝZA MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ	38
4.1.1	Produkt	38
4.1.2	Cena.....	41
4.1.3	Distribuce	42
4.1.4	Marketingová komunikace	43
4.1.5	Zaměstnanci	46
4.2	NEJVÝZNAMNĚJŠÍ KONKURENTI	46
4.3	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	50
4.3.1	Stávající konkurence v odvětví	50
4.3.2	Potenciální konkurenti	50
4.3.3	Síla odběratelů.....	50
4.3.4	Síla dodavatelů	51
4.3.5	Hrozba substitutů	51
4.4	ANALÝZA PEST	52
4.5	ANALÝZA SWOT	54
4.6	PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	56
4.6.1	Informační otázky.....	57
4.6.2	Kritérium při výběru výrobků	57
4.6.3	Marketingový mix výrobků.....	58
4.6.4	Prostředí prodejny	59
4.6.5	Srovnání konkurence firmy dle mínění respondentů	60
5	DOPORUČENÍ NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY POMOCÍ MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ	61
5.1	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	62
5.2	PRODUKT.....	63
5.3	DISTRIBUCE.....	64
5.4	CENA.....	65
5.5	DALŠÍ DOPORUČENÍ.....	66
6	RIZIKOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	67
6.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	67
6.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA	68
	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	75
	SEZNAM TABULEK.....	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	77

ÚVOD

Po řadě politických a ekonomických změn v roce 1989 se zařadila i Česká republika mezi státy a země, které vytvářejí globální celosvětový tržní prostor, kde probíhá tvrdý a nekompromisní konkurenční boj prostřednictvím celého spektra konkurenčních výhod o ovládnutí cílových tržních segmentů. Rychle se měnící okolí vyžaduje rychlou inovační schopnost a pomocí moderních technologií jsou převratně prosazovány marketingové postupy.

Potravinářské odvětví v Evropské unii je pilířem její ekonomiky. Z kvantitativního pohledu se výroba v tomto odvětví v ČR na celkové produkční výkonnosti za EU podílí jen poměrně malým objemem. V současné době existuje na celém českém trhu mezi podniky v odvětví cukrářské a pekárenské výroby vysoká konkurence. Je proto takřka nutností, aby si firma vybrala ty správné dodavatele a zároveň navázala dobré vztahy s odběrateli, kteří mají vliv na odbyt výrobků podniku, a tím samozřejmě i na jeho existenci. Předpokladem pro úspěšné podnikání je pravidelné zjišťování potřeb a přání zákazníků a především tyto potřeby dokázat uspokojovat lépe než konkurence. Úkolem firmy je obstát pomocí marketingu, jenž je cestou k získání konkurenčních výhod v dnešním konkurenčním prostředí. Proto dnes žádná firma nesmí podceňovat význam marketingových nástrojů a marketingové strategie.

Jestliže chce být firma úspěšná, nemůže očekávat, že k prodeji dojde jen na základě kvality výrobků a služeb. Většina firem si uvědomuje, že klíčem k úspěchu je právě efektivní marketingová komunikace mezi firmou a zákazníkem, která je však často podceňována a není jí věnována dostatečná pozornost. Schopnost zabezpečit správný tok informací je však stejně podstatné jako vyvinout konkurenceschopný produkt. Ani tržní výkonnost podniku nelze řídit jenom podle konečných výsledků podniku na trhu, ale stále významnějším nástrojem jsou ukazatele tržní výkonnosti, jako je spokojenost zákazníků.

Úkolem této bakalářské práce je analyzování a zhodnocení současného stavu využívání marketingových nástrojů malé firmy Lázeňské oplatky, Bohumil Košar zabývající se výrobou a prodejem lázeňských oplatků. Na základě těchto výsledků je hlavním cílem navrhnout dané firmě doporučení, pomocí nástrojů marketingového mixu, které jsou důležitým faktorem pro dosažení konkurenceschopnosti i ostatních záměrů na cílovém trhu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÉ NÁSTROJE

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobné, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu “ [9].

Marketingový mix je základním prvkem marketingového procesu a představuje soubor úkolů a dílčích opatření, které firma využívá k tomu, aby dosáhla optimální cestou marketingových cílů na cílovém trhu. Nejjednodušší marketingový mix se skládá z tzv. “4P“, v praxi je však doplňován o další marketingová hesla jako obal, lidé či procesy. Marketingové nástroje vytváří vhodný základ pro rozmístění finančních a lidských zdrojů, pomáhají při vymezování zodpovědnosti a analyzování pružnosti [11].



Obr. 1. Složky marketingového mixu [9]

V marketingovém mixu je nutné respektovat vzájemné vazby jednotlivých nástrojů i jejich harmonické uplatňování při řešení konkrétních situací v rámci určitých činností dané firmy. Výsledek závisí na správném vzájemném „poměru“, na správné kombinaci všech složek marketingového mixu [11].

1.1 Výrobek

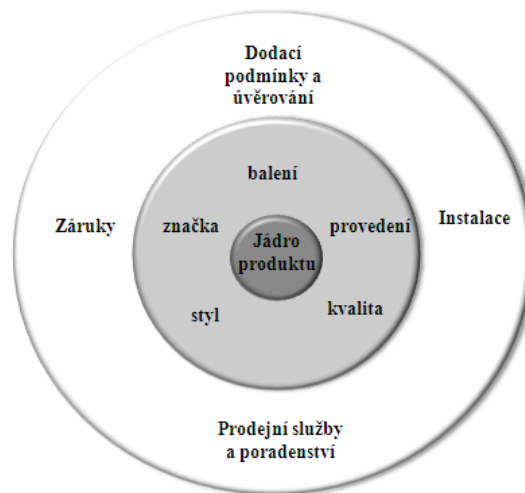
Výrobek je chápán jako základní prvek marketingového mixu a nazýváme jím cokoli, co lze na trhu nabídnout, co upoutá pozornost, co slouží ke spotřebě a co uspokojuje nějakou potřebu, či přání [1; 6].

Tímto termínem se označuje celková nabídka zákazníkovi. Tedy nejen zboží nebo služba samy o sobě, ale také další symbolické nebo abstraktní skutečnosti jako kultura prodeje, obchodní značka, prestiž výrobce či prodejce a další. Návrh, vývoj a zavádění spotřebitel-sky atraktivního produktu jsou podstatnou součástí moderního marketing [16].

1.1.1 Vrstvy produktu

Nejznámější přístup podle Kotlera rozlišuje tři různé úrovně výrobku.

Jádro výrobku představuje souhrn základních fyzikálních a chemických charakteristik, které zajišťují základní funkci produktu a jsou objektivně měřitelné. Druhá vrstva bývá označována jako skutečný výrobek resp. vnímatelný zhmotněný produkt a vrchní vrstvu tvoří (rozšířený požadovaný výrobek) služby [1].



Obr. 2. Tři vrstvy produktu [Vlastní zpracování, dle Kotlera]

1.1.2 Životní cyklus výrobku

Z hlediska funkčnosti výrobku je důležité správně pochopit jeho životní cyklus, tedy čas, po který se výrobek udrží na trhu za přijatelných podmínek, neboť se předpokládá, že každý výrobek nebo služba má konečnou životnost. U životního cyklu jsou obvykle rozlišovány čtyři fáze, které se liší nejen v závislosti na objemech prodeje a čase, ale také v té které fázi, na způsobu zvolené cenové filozofie i marketingového přístupu.

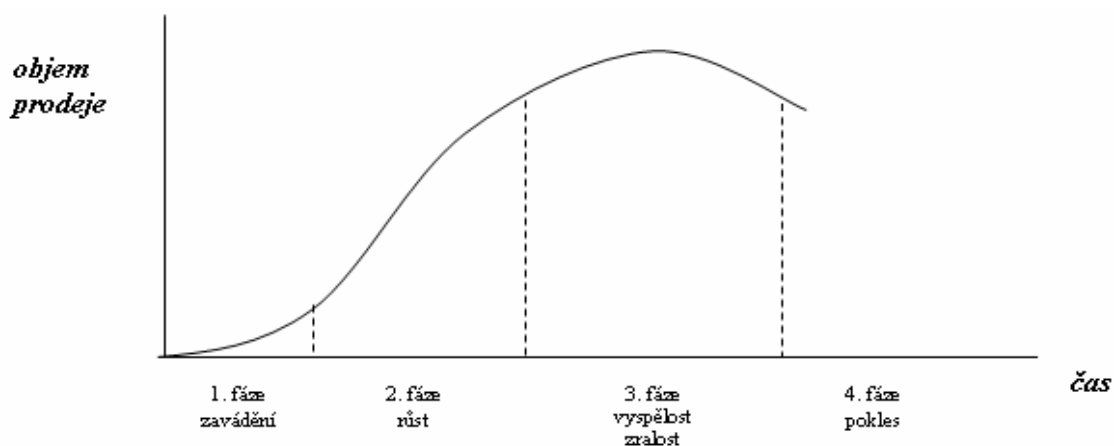
Fáze životního cyklu:

Zavádění – tato fáze začíná okamžikem, kdy je výrobek uveden na trh a je charakterizována postupným překonáváním výrobních a obchodních potíží. Tržby nepokrývají zpravidla vysoké náklady na propagaci.

Růst – toto období je spojeno naopak s prudkým růstem tržeb, kdy výrobní náklady klesají, a prodej roste. Nyní je potřeba výrobek zdokonalovat a upravit cenu, aby přilákala další nové zákazníky, protože se zvyšuje i počet konkurentů, jenž vede k ostřejšímu boji při získávání distribučních cest.

Zralost – při tomto nejdelším období poptávka dosahuje vrcholu, pak začíná klesat. V této etapě se odehrává většina marketingových aktivit. Náklady jsou nejnižší, avšak konkurence zesiluje.

Pokles – závěrečná fáze bývá nazývána etapou poklesu, degenerace nebo zastaráváním z důvodu změny vkusu spotřebitele a technického pokroku. Lze ji charakterizovat výrazným poklesem prodeje, snižováním nákladů na reklamu a posléze i zastavením výroby [1; 6].



Obr. 3. Životní cyklus výrobku [Vlastní zpracování]

1.1.3 Inovace výrobku

Způsob jakým je výrobek zabalen, může modifikovat to, jak je zákazník vnímán, jaká je jeho funkce nebo při jaké příležitosti může být použit. Inovace založená na různé podobě balení spočívající ve vytvoření nového produktu pouhou modifikací samotného obalu, nádoby, či prostředí, byť jde stále o stejný produkt, umožňují dodávat nejen různé objemy a počet výrobků, ale obsloužit různé zákazníky ve více různých situacích a při různých příležitostech a tak maximálně rozvinout potenciál daného trhu. Inovace výrobku může dále spočívat v přidání doplňkových složek či služeb, v usnadnění koupě výrobku nebo ve změně vnější úpravy výrobku. Tyto inovační strategie rozšiřují trh, který firma může oslovit, a způsobují, že potenciální zákazníci se stávají zákazníky skutečnými [7].

1.2 Cena

Rozhodujícím a všestranným nástrojem dlouhodobě ovlivňujícím úspěch firmy je cena, která vyjadřuje hodnotu výrobku pro zákazníka a zároveň má výrazný vliv na poptávku a zisk [11]. Mařík definuje cenu jako ekonomický pojem používaný pro požadovanou, nabízenou nebo placenou částku komodity daného obchodního případu [12]. Jako kvantitativní ukazatel má cena na rozdíl od ostatních prvků marketingového mixu výhodu v tom, že může být snadno měněna, což má bezprostřední dopady [11].

1.2.1 Způsoby stanovení ceny

Nákladově orientovaná metoda – podnik přičte přiměřenou míru zisku (marže) k nákladům. Tato metoda umožňuje firmě ovlivňovat míru zisku u každého výrobku, avšak neodráží reálnou situaci v poptávce.

Poptávkově orientovaná metoda – vychází z hodnoty, kterou spotřebitel přikládá danému výrobku. Úvahy o ceně jsou nedílnou součástí marketingového mixu dříve, než je marketingový program sestaven. Náklady se stávají cenotvorným faktorem až tehdy, začnou-li zákazníci výrobkům přisuzovat příliš malou hodnotu, tj. takovou hodnotu, jež by podniku neumožnila dosáhnout odpovídající zisk.

Konkurenčně orientovaná metoda – uplatňuje se převážně v odvětvích oligopolního charakteru. Firma určuje své ceny podle cen, které mají její konkurenti. Tyto ceny jsou, zejména při vstupu na nový trh horním limitem dosažitelných cen [6].

1.2.2 Cenová politika

Cenová politika zahrnuje nejen stanovení ceny, ale i poskytování slev a srážek. Z hlediska tvorby ceny je nutné zvážit platební a úvěrové podmínky, ceníkovou cenu a rabat. Cena je mnohdy nejvýraznějším faktorem v konkurenčním zápase a také nejúčinnějším prostředkem reklamy [6; 8].

Čím vyšší zisk je započten do ceny, tím větší počet výrobců se může podělit o objem poptávky, neboť minimální ekonomický objem výroby nemusí být příliš vysoký. V okamžiku, kdy dojde ke koncentraci trhu, začnou být na ceny vyvíjeny tlaky a zisk se začne rychle snižovat stejně jako počet výrobců, kteří jsou schopni rozšířit výrobu na takový ekonomický objem, při kterém poklesnou výrobní náklady na úroveň, kdy je ještě možno realizovat zisk při dramaticky snížené ceně [2].

1.3 Distribuce

Distribuce zahrnuje soubor aktivit, prostřednictvím kterých se výrobek v požadovaném množství postupně dostává z místa vzniku do určeného místa, kde bude spotřebován a užit. Smyslem distribuce je zajistit přesun zboží od výrobní firmy tak, aby zákazník mohl zakoupit potřebný výrobek v geograficky příhodném místě, ale také v době a v množství, jež mu vyhovuje.

1.3.1 Distribuční strategie

Pro každý výrobek nebo službu, která je nabízena, je nutné zvolit nejvhodnější distribuční strategii. Povaha produktu, způsob nákupu a úroveň poskytovaných služeb rozhodují o vhodném počtu prostředníků, kteří mají působit na jednotlivých úrovních prodejních cest [2].

Distribuční strategie lze rozdělit do tří základních způsobů:

Intenzivní distribuce - znamená prodej prostřednictvím co největšího počtu prodejen nacházejících se v určité oblasti, aby byl produkt běžně dostupným. Tato distribuce je vhodná při prodeji zboží časté spotřeby.

Výlučná distribuce - je spojena s prodejem výrobků nebo služby prostřednictvím velmi omezeného počtu prodejců. Je považována za opak intenzivní distribuční sítě a je vhodná k prodeji drahého, luxusního zboží.

Selektivní distribuce - tvoří mezistupeň mezi intenzivní a výlučnou distribucí. Výrobce spolupracuje s větším množstvím distributorů, avšak právo vést jeho zboží nezíská každý prodejce, který o tuto kooperaci projeví zájem [11].

1.3.2 Distribuční cesta

Za distribuční cestu je považován řetězec organizací a jednotlivců (zprostředkovatelů), kteří se účastní toku zboží a služeb od výrobce ke spotřebiteli. Systém těchto cest se dělí na přímé a nepřímé. Přímá prodejní cesta vede přímo od výrobců ke konečnému uživateli. Pokud výrobce přenechá část prodejních úkonů na tzv. distribučním mezičlánku, jedná se o nepřímou cestu distribuce. Distribuce přes zprostředkovatele firmu zbavuje řady nepříjemností při vyhledávání zákazníků a obvykle znamená prodat více výrobků najednou [6; 17]. Tvorba distribuční cesty vyžaduje určení úrovně zásobovacích služeb, stanovení distribučních cílů a omezení, určení hlavních distribučních alternativ, podmínek a odpovědností. Jednotlivé alternativy distribuční cesty musí být vyhodnoceny z hlediska ekonomického, z hlediska možnosti kontroly a z hlediska její adaptability [8].

1.4 Marketingová komunikace

Každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování určitých skupin veřejnosti na trhu, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná, je označována jako marketingová komunikace. Jejím cílem je zvyšovat informovanost spotřebitelů a poptávky, odlišit produkt – zvýraznit některé objektivně existující vlastnosti, přesvědčit zákazníky k přijetí výrobku - vytvořit zákaznické preference a budovat nebo upevnit pozitivní image.

Součástí marketingové komunikace jsou tyto složky:

- reklama
- podpora prodeje
- osobní prodej
- public Relations
- přímý marketing

1.4.1 Reklama

Reklamu lze definovat jako placenou formu neosobní prezentace myšlenek, výrobků nebo služeb. Velkou předností reklamy je její řízení prodejcem, který má pod kontrolou nejen vlastní sdělení, ale i úroveň expozice a také dokáže rychle pokrýt a ovlivnit masy lidí. Při správném přístupu může reklama přinést výborné výsledky během poměrně krátkého časového období.

Reklama by měla být:

- konkrétní a srozumitelná
- autoritativní v předkládání argumentů, aby ji zákazník mohl přijmout jako pravdivou
- specifická a individuální v přístupu se smyslem pro naléhavost – neboli působivá
- správně načasovaná z hlediska hlavního cíle [1].

Protože je stále těžší koupit si pozornost masového publika, mělo by být cílem reklamy nejen informování o výrobku jako takovém a srovnání daného výrobku s konkurenčními, ale i zdůraznění jedinečných výhod výrobku a samotný pohled našich zákazníků na pozici tohoto výrobku na trhu [18].

1.4.2 Podpora prodeje

Podporu prodeje lze charakterizovat jako soubor různých motivačních nástrojů - kupóny, prémie, rabaty, dárky, vzorky výrobků, cenově výhodná balení, soutěže a předvedení výrobků - převážně však krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků nebo služeb. Podpora prodeje může být použita ke zvýraznění nabídky výrobku nebo ke zvýšení klesajícího prodeje, ale při budování dlouhodobé preference značky nejsou účinné.

1.4.3 Osobní prodej

Tento nástroj komunikačního mixu využívá pouze přímé komunikace a pěstování obchodního dlouhodobě pozitivního vztahu, ať už prostřednictvím osobního styku nebo informačních technologií, s cílem prodat výrobek nebo službu.

1.4.4 Public Relations

Public relations, v překladu „vztahy s veřejností“, je činnost, jejímž cílem je vytvoření kladných představ o firmě, organizaci a spoluvytváření podmínek pro realizaci jejich cílů. Public relations neformulují nikdy a nikde žádnou přímou nabídku ke koupi, ani své informace nepodávají takovým způsobem, který by zákazníka nabádal ke koupi. Mezi jejich nástroje patří sponzoring, charitativní dary, semináře a vydávání podnikových publikací i firemní literatury (výroční zprávy a podnikový časopis) [1; 6].

1.4.5 Přímý marketing

Tato komunikační technika je založená na budování stálé vazby a dialogu se zákazníkem. Důraz je kladen na maximální segmentaci a sílené oslovování stávajících i potenciálních zákazníků. Mezi formy „direkt“ marketingu je zařazován katalogový prodej, direkt mail, telemarketing, teleshopping a elektronické nakupování [10].

2 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu či neúspěchu podniku a rozhoduje o vhodnosti těch činností podniků, které mohou přispět k jeho výkonnosti [14].

Konkurence je jednoduše rivalita mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží. Ke konkurenci patří všechny aktuální a potenciální nabídky i náhražky rivalů v daném čase a teritoriu konkurenčního prostředí a představuje to, co by mohl spotřebitel brát v úvahu. Při zkoumání postavení výrobku na trhu je důležité zjistit vliv konkurence, která ohrožuje výrobek na trhu. Je třeba vymezit vliv konkurence a její působení a zabezpečit její buď trvalé, nebo namátkové sledování. Pojem konkurence je spojován s individuálními zájmy, které na sebe narážejí, překáží si, což vede ke vzniku konkurenčního boje [9].

Na konkurenci lze nahlížet ze dvou hledisek:

- odvětvové pojetí – firmy, jež nabízí stejné druhy výrobků či dokonce stejné výrobky, se schopností vzájemně se nahrazovat
- tržní pojetí – skupina firem uspokojující stejnou potřebu zákazníků, nebo sloužící stejné skupině zákazníků [15].

Konkurenceschopností je nazývána pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí. Čím vyšší je hodnota konkurenceschopnosti, tím je vyšší úspěšnost, efektivnost realizační pozice konkurenta v rámci konkurence v daném prostředí [3].

Analýza konkurenční pozice směřuje k pochopení toho, co tvoří její podstatu, jak je pevná, čím je napadnutelná a jak se konkurenční pozice mění v čase. Obvykle se zkoumají hlavní charakteristiky odvětví, ve kterém analyzovaná firma pracuje, klíčové prvky konkurenční pozice sledované firmy a jejich vývoj v čase a základní prvky strategie, kterou firma uplatňuje k zajištění své konkurenční pozice [15].

2.1 Identifikace konkurentů

Během posledních let byla vytvořena celá řada typů konkurence. Kotler na příklad doporučuje při analyzování konkurence sledovat podíl konkurenta na trhu, podíl na povědomí a

oblibě zákazníků. Jedním z kritérií pro identifikaci konkurentů je stupeň nahraditelnosti výrobků:

Konkurence v rámci značky – vzniká tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty společnosti nabízející svým zákazníkům podobné výrobky a služby.

Konkurence mezi značkami – vzniká tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty společnosti nabízející svým zákazníkům výrobky stejné třídy.

Konkurence v rámci výrokové formy - vzniká tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty společnosti nabízející svým zákazníkům stejnou službu.

Konkurence v rámci druhu – charakteristická tím, že firma považuje za své konkurenty firmy, které s ní soutěží o zákaznickovy peníze.

Konkurence v rámci přání (potřeby) [10].

Podle Čichovského jako další existuje typologie konkurence podle rozsahu působení:

Globální – svým rozsahem působí po celém světě a dle míry otevřenosti a uzavřenosti zasahuje všechny tržní prostory a alianční tržní seskupení.

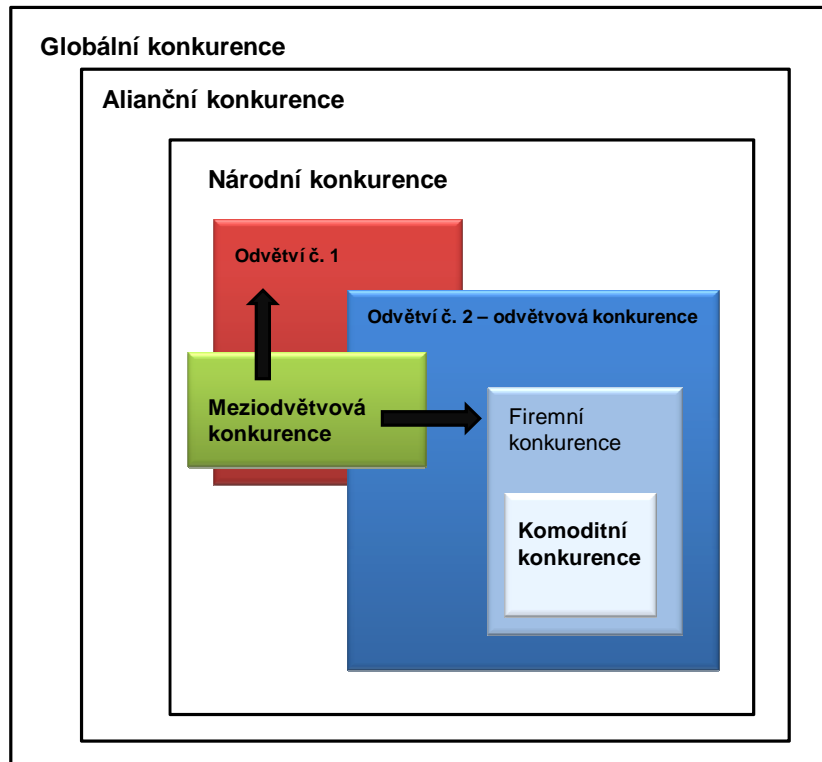
Alianční – svým rozsahem zasahuje pouze jednotlivé nadnárodní tržní prostory a seskupení vytvářející se účelově jako ekonomická sdružení příslušných států.

Národní – působí teritoriálně na území jednoho státu v rámci struktury makroekonomických a mikroekonomických pravidel dané tržní společnosti.

Meziodvětvová – jedná se o skupinu konkurentů působících ve více než jednom odvětví.

Odvětvová – zahrnuje všechny konkurenty v rámci odvětví ekonomiky a jejich trhů.

Komoditní – touto konkurencí rozumíme všechny konkurence produkující stejné nebo podobné produkty, zahrnuté v komoditní klasifikaci EU [3].



Obr. 4. Konkurenční typologie podle rozsahu působení konkurentů [3]

2.2 Konkurenční prostředí

Jako konkurenční prostředí je definován časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou konkurentů (subjektů), které se snaží v daném prostoru realizovat podobnou nebo stejnou činnost se stejnými cíli a používají podobných metod k jejich dosažení.

Konkurenční prostředí v ekonomickém pojetí je možné charakterizovat jako soustavu určitých uměle vytvořených bariér, kde v ohraničeném prostoru a čase organizace svádějí boj o dosažení nejvyšší efektivity a úspěšnosti při realizaci svých obchodních operací směřujících především k zisku i uspokojení z podnikatelských či jiných aktivit.

Z marketingového hlediska je pak možno konkurenční prostředí chápat jako místo, kde se střetává pocit nedostatku spojený s touhou po uspokojení, dimenzované marketingovým výzkumem v poptávku s marketingovou nabídkou. Úspěšnost a efektivnost uspokojení poptávky je pak závislá na konkurenčních výhodách nabízených výrobků či služeb. Konkurenční prostředí je možné rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí [3].

2.2.1 Mikroprostředí organizace

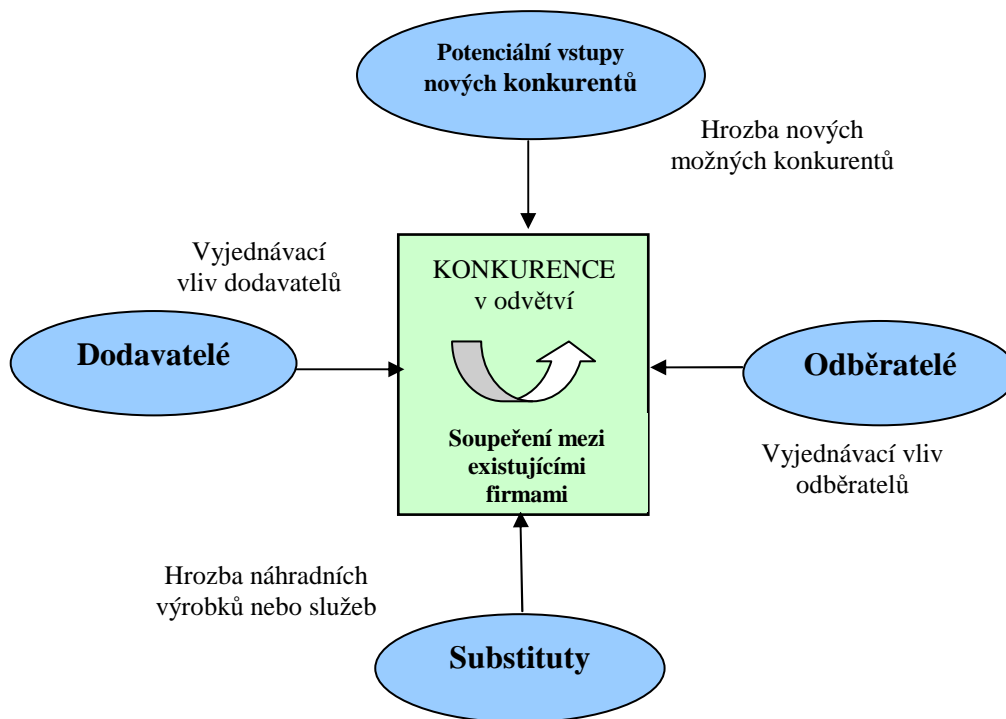
Mikroprostředí podniku tvoří nejbližší účastníci firmy, kteří ovlivňují její schopnost obsluhovat své trhy. Řadí se sem podnik samotný, jeho dodavatelé, zákazníci, tržní zprostředkovatelé, veřejnost a konkurenti. Spolupráce marketingového útvaru s ostatními funkčními oblastmi firmy je nezbytná z důvodu jejich společného vlivu na konečný výsledek - uspokojení potřeb zákazníka. Podnik se musí snažit o pochopení pravidel konkurence, které jsou součástí rozsáhlého prostředí organizace. V poznání a pochopení těchto pravidel lze najít příležitosti a možnost využít je ve prospěch firmy [9].

Základním ukazatelem, který organizaci slouží pro lepší orientaci v konkurenčním prostředí, je Porterův model pěti konkurenčních sil (viz obr. 4).

Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kde by podnik mohl nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo by mohl obrátit jejich působení ve svůj prospěch. Jelikož souhrnné působení těchto sil by mohlo být značně negativní pro všechny konkurenty, je nutné pro vypracování strategie hluboké analyzování zdrojů sil. Důkladná znalost zdrojů konkurenčního tlaku odhaluje kritické slabiny a naopak přednosti podniku, podněcuje ho měnit odvětvovou pozici, odkrývá oblasti, kde strategické změny přinášejí největší efekt a osvětluje ta místa, kde mají přibližně odvětvové trendy největší důležitost, ať už jako příležitosti nebo jako hrozby.

Při analýze konkurenčních sil je nutné zodpovědět:

- klíčové síly působící v našem odvětví
- faktory ovlivňující tyto konkurenční síly
- pravděpodobnost, že se konkurenční síly změní a jak, pokud ano
- možnost ovlivnit jednotlivé síly v náš prospěch [13].



Obr. 5. Porterův model konkurenčních sil [14]

Intenzita konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách:

Hrozba vstupu nových konkurentů – snižuje se, existují-li bariéry vstupu na daný trh. Silnou bariérou mohou být vysoké kapitálové investice před vstupem do odvětví, přístup k distribučním kanálům.

Odběratelé – má silné postavení, je-li významným zákazníkem pro danou firmu. Pokud má dostatek tržních informací, může snadno přejít ke konkurenci. Zákazník za stejných podmínek a kvality stlačuje cenu na minimum.

Hrozba substitutů – se snižuje, pokud firmy nabízejí substituty vyráběné s vyššími náklady nebo ochota kupujících přejít na nový výrobek je malá.

Dodavatelé – má silnou pozici, je-li na trhu dodavatelem s vysokou vyjednávací silou a neexistují-li snadno dostupné substituty. Není přitažlivý, pokud redukuje objem dodavek či zvyšuje ceny.

Konkurenti v odvětví – intenzitu konkurence ovlivňují na daném trhu počet a síla konkurentů. Trh je přitažlivý v závislosti na tempu růstu trhu a na rozmanitosti konkurentů [9].

2.2.2 Makroprostředí organizace

Prostředí, ve kterém se organizace pohybuje, ale nemůže jej ovlivnit, se obecně označuje jako makroprostředí organizace. Makroprostředí je tvořeno širokým okolím podniku, jež pro podnik na jedné straně představuje nepřeborné množství příležitostí, na druhé straně obsahuje množství rizik, se kterými se podnik střetává a musí je úspěšně řešit. V tomto okolí působí vlivy ekonomické, demografické, technologické, ale i vlivy kulturní, politicko-právní a přírodní podmínky [6].

Demografické prostředí

Demografické prostředí (populace) je jednou z předních oblastí, o kterou se firma zajímá, neboť trhy vytvářejí právě lidé. Marketingoví manažeři se zabývají otázkami, jako velikost populace, tempo jejího růstu v různých regionech, věkovou a národnostní strukturou i úroveň vzdělání.

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí zahrnuje činitele, kteří ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Pro podnik je důležitá celková kupní síla, která je definována reálnými příjmy obyvatelstva, mírou inflace, výší úspor z akcií, nemovitostí či obligací, a zadlužeností – vývoj úrokových měr a spotřebitelského úvěru. Mezi další trendy, které musí být firmou sledovány, patří změny v úrovni příjmů a struktuře spotřebitelských výdajů.

Technologické prostředí

Většina těchto vlivů nepůsobí na podnik pozitivně, neboť každá nová technologie představuje určitou „tvůrčí destrukci“. Každá nová technologie poskytující vyšší míru uspokojování potřeb stimuluje nové podnikatelské aktivity a investice, avšak má své dlouhodobé důsledky, které nelze vždy dobře předvídat. Marketingoví pracovníci by měli věnovat pozornost zrychlujícímu se tempu technologických změn, neomezeným příležitostem inovace, výdajům na vědu a výzkum i rostoucí regulaci technologických změn [6; 9].

Politické prostředí

Toto prostředí je tvořeno legislativou, vládními agenturami a nátlakovými skupinami, které se snaží vliv zákonných norem určitým způsobem omezovat a regulovat. Patří sem zákony regulující podnikatelské prostředí, zákony na ochranu spotřebitele i na ochranu zájmů společnosti.

Kulturní prostředí

Kulturní prostředí zahrnuje především vliv společnosti, ve které lidé vyrůstají, a která formuje jejich názory a postoje, hodnoty a normy. Existují ale i druhotné názory a hodnoty podléhající změnám, jež si jedinec tvoří ve styku s ostatními členy společnosti. Pro podnik je nutné sledovat nejen základní kulturní hodnoty, ale i kulturní hodnoty dílčích skupin v průběhu čas.

Přírodní prostředí

Zde patří všechny přírodní zdroje, které tvoří vstupy do výrobních procesů a veškeré aspekty, jež vstup těchto zdrojů do procesu výroby ovlivňují. Podnikatelé musí brát v úvahu následující fakta, jako jsou nedostatek surovin, zvýšené náklady na energii a stupeň znečištění i měnící se úlohu vlády při ochraně životního prostředí [6; 9].

2.3 Konkurenční výhoda

Výhoda vyšší schopnosti konkurence je jádrem výkonnosti podniku na všech trzích, kde konkurence existuje. Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen, než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu.

Konkurenční výhodu lze pochopit a poznat, jestliže je na podnik pohlíženo jako na množství samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí a uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Každá z těchto činností může přispět k relativnímu postavení podniku z hlediska výše nákladů a vytvářet základnu pro diferenciaci. Často neúspěch mnohých firem pramení z neschopnosti přeměnit široce založenou konkurenční strategii do specifických akčních kroků, které jsou nezbytné k dosažení konkurenční výhody [14].

Podle Čichovského, motiv ke koupi reprezentují konkurenční výhody, které ve své podstatě produkt zosobňují a které jsou nabízeny konkrétními distributory nebo producenty v rámci v rámci komoditní nebo odvětvové a meziodvětvové konkurence. Konkurenční výhody producent implementuje ve všech operacích a fázích výrobně distribučního procesu do produktu. Tyto výhody obsažené v produktu představují jednak motiv pro koupi konkrétního produktu, a současně také hodnotu jako motiv pro volbu časového okamžiku koupě a

místa koupě. Vnitřní konkurenční výhody pak určují motiv kupujícího pro volbu odběratele, od kterého produkt koupí [3].

2.4 Metody hodnocení konkurenceschopnosti

2.4.1 Analýza SWOT

Celkové vyhodnocení interního prostředí - silných a slabých (strengths, weaknesses) stránek společnosti a externího prostředí - příležitostí a hrozeb (opportunities, threats) se nazývá analýza SWOT [9]. Tato hojně používaná analýza dlouhou řadu let kraluje v praxi i v mezinárodně uznávaných učebnicích strategického managementu jako relativně rychlá a mocná zbraň pro zjištění stavu firmy. Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých stránek fungování firmy a její pozice. Postavení silných, slabých stránek proti příležitostem a hrozbám dává možnost získat kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu [3; 22].

Úkolem SWOT analýzy je výrazné označení zásadních faktorů:

- které, budou mít pro podnik klíčový význam, tedy životně důležitých předností, křiklavě slabých stránek, výrazných příležitostí a katastrofických hrozeb
- které, pomohou podniku do jisté míry předvídat přitažlivost jeho marketingové politiky
- které jistým způsobem ovlivní budoucí marketingové aktivity
- a které výrazně usměrní formulování marketingových strategických záměrů v jednotlivých tržních segmentech v určitém časovém období [5].

Eliminuje-li firma svá ohrožení, koncepčně řeší slabé stránky a kultivuje silné stránky, potom může efektivně realizovat příležitosti, které firma identifikuje [21].

Tab. 1. Klíčové otázky analýzy externích podmínek [4]

EXTERNÍ	
Příležitosti	Hrozby
Vstup na nové trhy? Dodávat další skupině zákazníků? Rozšířit výrobní program pro lepší uspokojování zákazníků? Schopnost připojit se k lepší strategické skupině?	Vstup nového konkurenta? Rostoucí cena polotovaru? Nepříznivá vládní politika? Pomalejší růst trhu? Zranitelnost recesí?

Tab. 2. Klíčové otázky analýzy interních podmínek [4]

INTERNÍ	
Přednosti	Nedostatky
Jasně kompetence? Dobré konkurenční schopnosti? Adekvátní finanční zdroje? Vedoucí postavení na trhu? Dobrá pověst u kupujících? Osvědčený management?	Žádné jasné strategické řízení? Nízká ziskovost? Příliš úzký výrobní program? Slabý tržní image? Chybějící klíčové dovednosti? Podprůměrné marketingové schopnosti.

2.4.2 Analýza BCG

Při využití této metody jsou posuzovány všechny strategické jednotky podle matice zobrazující závislost mezi podílem na trhu a jeho vývojem nebo růstem. Na svislou osu je nanášen meziroční růst podílu strategické podnikatelské jednotky na trhu a na horizontální osu relativní velikost tohoto podílu v příslušném období. Svislá osa ukazuje, jak rychle meziročně rostou prodeje podnikatelské jednotky a jak jsou z hlediska trhu atraktivní. Horizontální osa sleduje, jaké postavení strategická podnikatelská jednotka na tomto trhu má [8].

Hvězdy – zaujímají vedoucí postavení na trhu s prudkým růstem a jsou ziskové. Většinou je nutno růst tohoto tržního podílu podpořit finančními investicemi.

Otazníky – tyto podnikatelské jednotky mají vysoké tempo růstu s nízkým relativním tržním podílem. Vyžadují značnou finanční podporu, aby si tento podíl udržely. Firma se musí rozhodnout, které z těchto podnikatelských jednotek mají perspektivu stát se hvězdami a které ne.

Dojné krávy – úspěšné podnikatelské jednotky mají největší relativní tržní podíl, avšak podíl na trhu roste pomalu (pod 10%).

Hladoví psi – jejich podíl na trhu je nízký a roste velmi pomalu. Dosahují nízkých zisků a je potřeba více času na jejich řízení, proto je vhodné jejich omezení či zastavení. [10; 8].

2.4.3 Analýza PEST

Moderní metodou rozboru makrookolí je tzv. PEST analýza, která okolí podniku dělí do čtyř základních faktorů:

Politické – legislativa, pracovní právo, politická stabilita, stabilita režimu, daňová politika, integrační politika, podpora zahraničního obchodu, ochrana životního prostředí

Ekonomické – trend HDP, úroková míra, množství peněz v oběhu, inflace, nezaměstnanost, spotřeba, výška investic, stabilita měny, dostupnost úvěrů

Sociální – demografické trendy populace, mobilita, rozdělení příjmů, životní styl, úroveň vzdělání, životní hodnoty, rodina, postoje k práci a volnému času

Technologické – výše výdajů na výzkum, podpora vlády v oblasti výzkumu, nové technologické aktivity a jejich priorit, obecná technologická úroveň - nové objevy a vynálezy, rychlost technologického přenosu, rychlost morálního zastarání [19].

Protože každá významnější firma se obvykle pohybuje v určitém rozsahu na mezinárodním trhu, měla by se PEST analýza zaměřit na všechny trhy, na kterých daná firma působí. Při zkoumání jednotlivých trhů jsou důležitými složkami zákazníci, samotná země, v níž firma působí, náklady, které na daném trhu dosahuje a konkurence, s níž se setkává.

Je třeba zdůraznit, že cílem PEST analýzy není analyzovat všechny složky jednotlivých faktorů, ale najít ty složky, které mají pro podnik význam, jinými slovy, které pro něj mohou znamenat nějakou významnou příležitost nebo naopak hrozbu. Analýza by rovněž měla usilovat o stanovení nějaké pravděpodobnosti, se kterou k této šanci nebo hrozbě dojde [19; 23].

2.4.4 Marketingový průzkum

Marketingový výzkum je definován jako systematický a objektivní proces plánování, shromažďování, analyzování údajů a zjišťování jejich důležitosti pro specifické marketingové rozhodování.

Marketingový průzkum, jenž je na rozdíl od výzkumu chápán jako jednorázové nebo krátkodobější zjišťování aktuálního stavu, je označován jako souhrn všech aktivit, které zkoumají všechny jevy a vztahy na trhu i vlivy marketingových nástrojů na tyto aktivity. Především jde o výzkum trhu, produktů, cen, distribučních cest, chování zákazníka a marketingové komunikace.

Mezi základní metody sběru dat patří dotazování, jehož podstatou je pokládání otázek respondentům s cílem získat potřebné údaje k řešení daného problému formou dotazníku, ankety či rozhovoru. Další metodou je přímé či nepřímé pozorování a experiment v laboratorních nebo přirozených podmínkách [9; 20].

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA FIRMY LÁZEŇSKÉ OPLATKY

3.1 Historie a předmět podnikání

Malá firma Lázeňské oplatky, Bohumil Košař byla založena v červnu 1995 v bývalém areálu velkoobchodu potravin v Pozlovicích u největších moravských lázní Luhačovice, které lákají k návštěvám v každém ročním období a již dávno tu letní sezóna v říjnu nekončí. Stále více návštěvníků objevuje zvláštní kouzlo jarních, podzimních či zimních léčebných i rekreačních pobytů v lázních.

Podnikatelský záměr firmy byl jednoduchý – obohatit trh s potravinami kvalitními křehkými lázeňskými trojhránky, které by se výrazně odlišovaly od sortimentu tehdejších výrobců lázeňských oplatků. Firma vlastní živnostenské oprávnění, na základě něhož podniká ve výrobě a prodeji klasických lázeňských oplatek a trojhránek. Úspěch firmy spočívá nejen ve výborné kvalitě výrobků, ale především v tom, že již 15 let je dodržován tradiční ruční postup výroby oplatků, při němž je kladen velký důraz na lehkost, křehkost a vynikající aroma.

Pro nastartování výroby musela firma po částečné rekonstrukci areálu nakoupit výrobní stroje, dodávkové auto pro distribuci zboží a další potřebné vybavení pro úspěšné fungování firmy. Jako první začal podnik s výrobou lázeňských trojhránek, neboť po tomto druhu zboží nebyla poptávka na trhu z počátku uspokojena. Nejprve podle původní tradiční receptury vyráběly první pracovnice čokoládové trojhránky, které neustále vylepšovaly, dokud nebyly natolik chuťově výrazné a kvalitní, aby byli zákazníci plně uspokojeni. Roku 1997 začala firma rozšiřovat a realizovat další příchutě trojhránek a získávala nový okruh zákazníků v celém svém regionu. Firma zásobuje lázně, poutní místa, rekreační oblasti, cukrárny a další místa, která navštěvují naši i zahraniční turisté. Lázeňské oplatky mazané krémem na speciálním pásovém zařízení začali vyrábět v roce 2002 s nabídkou 8 příchutí oplatků. S neustálým nárůstem výroby a odbytu byla otevřena přímo ve firmě v dubnu 2003 malá ukázková prodejna oplatků. Toho roku si firma otevřela také obchůdek v Teplicích nad Bečvou a menší prodejnu v centru Luhačovic. Jelikož se zvyšovala poptávka po zboží, zakoupila firma také stroj na spékání oplatků. Na základě stále rostoucího zájmu zákazníků o nové druhy oplatků reagovala firma dalším rozšířením sortimentu zboží o velmi chutné

oříškovo-čokoládové, kokosové, skořicové, jablečné a citronové oplatky a tímto získala nové odběratele, především v lázeňských městech.

Veškeré volné finanční prostředky byly investovány do rozvoje firmy. Postupně se zvyšovala výkonnost produkce, byly rozšířeny výrobní prostory, pořízena nová technologická zařízení a přijímáni další pracovníci. V současné době se prostory provozovny jeví jako nedostačující, a tak firma plánuje přístavbu nové části. Zde se budou nacházet prostory, které souvisí se zavedením nových výrobků a rozšířením expedice, tedy sklad surovin a obalů.

Jako jedna z mála firem zůstala firma Lázeňské oplatky, Bohumil Košař věrná původní tradiční receptuře, která zaručuje křehký, ručně sypaný oplatek s lahodnou chutí. Při výrobě oplatek jsou používány výhradně přírodní suroviny. Všechny tyto vlastní receptury byly doladovány po mnoho měsíců, aby nakonec mohli zákazníci získat lázeňské oplatky v jedinečné kvalitě, vyráběné výhradně z přírodních surovin, ručně mazané či ručně sypané a spékané.

Historie výroby lázeňských oplatek

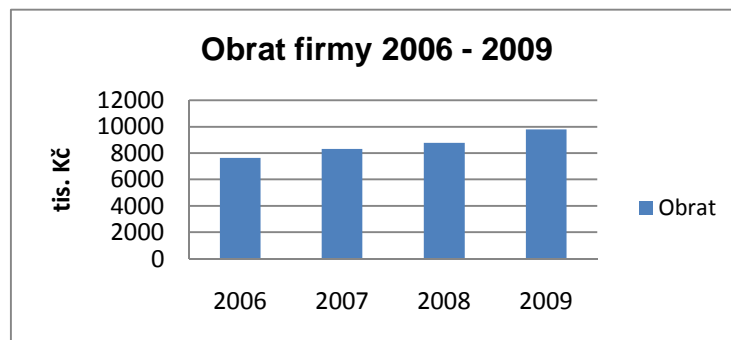
První zmínky o výrobě klasických oříškových spékaných lázeňských oplatek se tradují ve městě založeném Karlem IV, v Karlových Varech kolem roku 1856. Podle místa svého vzniku se někdy nazývají také jako "Karlovarské oplatky". Nejdříve se jí totiž věnovali šikovní jednotlivci ve svých menších cukrářských firmách. Tzv. „oplatečnice“, kleště, ve kterých se spékají pláty těsta s náplní, daly oplatkám nezaměnitelnou podobu. V samotných počátcích výroby v poslední třetině 19. století tvořila náplň směs mandlí a vanilky s cukrem a právě v té době se objevilo velké množství různých malovýrobců oplatek. Každý z pekařů či cukrářů, který s výrobou začal, měl vlastní kleště s ornamentálními vrypy obvykle se jménem firmy. Ve 20. letech 20. století zdokonalil výrobu Josef Homolka, který jako první začal s produkcí čokoládových oplatek. Oplatkové formy vkládal na pečení do plynových kamínek. Další skok přišel po druhé světové válce, kdy se od roku 1950 pečení a spékání opět zdokonalilo. Spékání se provádělo na stolech s elektricky vytápěnými ručními kleštěmi, které definitivně vytlačily až poloautomatické stroje na počátku 70. let. V současnosti je do pečících kol těsto přiváděno mechanicky a kleště se samočinně otvírají a zavírají.



Obr. 6. Kleště na spékacím stroji [26]

3.2 Současné postavení a ekonomické výsledky

K významným přednostem firmy Lázeňské oplatky, Bohumil Košař disponující pouze českým kapitálem patří její ekonomická stabilita, kdy v posledních letech firma dosáhla roční obrát téměř 10 mil. Kč.



Obr. 7. Graf vývoje ročního obrátu v letech 2006-2009
[Vlastní zpracování]

Základním finančním cílem firmy je dlouhodobá maximalizace její tržní hodnoty. Touto definicí se firma řídí a snaží se správnou strukturou zdrojů o dlouhodobou finanční rovnováhu, trvalý dostatečně vysoký výsledek hospodaření a maximalizaci tržeb. Podle stanovených plánů se firma snaží ročně navýšit tržby o 10 %. Nejdůležitějším ukazatelem pro firmu je sledování vývoje tržeb, dosahované marže a vývoje nákladových položek.

Firma Lázeňské oplatky stanovuje své cíle dlouhodobě. Jejimi dílčími dlouhodobými cíly jsou rentabilita vložených prostředků a likvidita, schopnost dostát svým závazkům.

Vývoj hospodářského výsledku se postupně zvyšoval s růstem odbytu výrobků. K jeho výraznému nárůstu došlo v roce 2004 díky nákupu nového strojního zařízení v předchozím roce. Tato situace byla dána především příznivou situací na trhu a upevněním spolupráce s

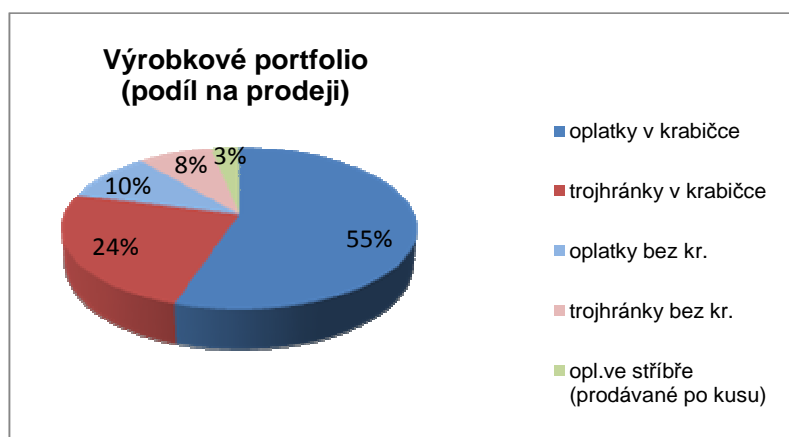
významným odběratelem. V roce 2008 firma investovala do technického rozvoje, což se projevilo na výsledném zisku, který v tomto roce výrazně poklesl. Firma dosahuje na svých výrobcích ziskovou marží víc jak 10 %, avšak přesné údaje neuvádí.



Obr. 8 Graf odbytu výrobků v letech 1996 – 2009 [Vlastní zpracování]

3.3 Výrobní program

Jak už bylo dříve zmíněno, předmětem činnosti dané firmy je výroba lázeňských oplatků a trojhránek a jejich následný prodej. Podle Odvětvové klasifikace ekonomických činností je firma zařazena pod zpracovatelský průmysl, oddíl s číslem 15 (výroba potravinářských výrobků a nápojů) – konkrétně patří do odvětví výroby pekárenských a cukrářských výrobků. Firma se snaží nabídnout zákazníkům co nejširší sortiment výrobků tak, aby uspokojila jejich potřeby i požadavky. Prioritou je vysoká kvalita, což společně s přijatelnou cenou dává dobrý předpoklad k uplatnění na trhu. V aktuální sortimentní nabídce firmy se nyní nachází 23 druhů oplatků, 18 druhů trojhránek včetně několika druhů oplatek Dia, slazené ovocným cukrem fruktózou, jenž jsou vhodné především pro diabetiky.



Obr. 9. Výšečový graf výrobního portfolio – podíl na prodeji

[Vlastní zpracování]

Firma nyní rozváží své výrobky do Zlínského, Moravskoslezského, Jihomoravského a Olomouckého kraje, avšak plánuje rozšíření své distribuční sítě do celé České Republiky a také zvažuje vytvoření internetového obchodu.

Její lázeňské oplatky je možné zakoupit v několika prodejních místech v Luhačovicích – prodejna v centru s názvem Okno, cukrárna a pekárna Merkur, hotelový komplex Mira Mare, cukrárna Mozart. Produkty jsou též expedovány do lázní Teplice nad Bečvou, Olomouce, Hodonína, Velkých Losin a do mnoha dalších míst.

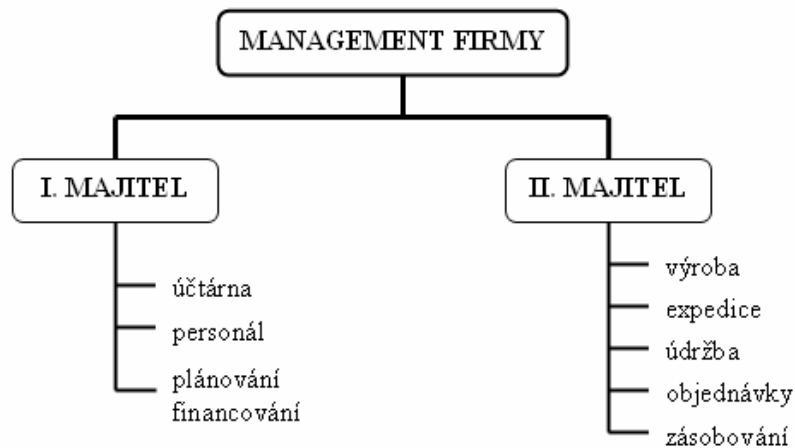
3.4 Organizační struktura

Firma začínala s 8 pracovníci, postupně se jejich počet zvyšoval a v roce 2003 došlo k nejvýraznějšímu nárůstu, neboť byly otevřeny nové prodejny jak v Luhačovicích, tak v Teplicích nad Bečvou. V současné době zaměstnává 26 stálých zaměstnanců a dalších 9 osob zaměstnává přes hlavní sezónu jako pomocnou pracovní sílu. Firma maximálně využívá své strojní zařízení v třísměnném provozu, 7 dnů v týdnu. Mimo hlavní sezónu, v měsících prosinci a lednu, je výroba omezena na 5 dní v týdnu podle potřeby.

Rozdělení výroby odlišných druhů oplatků v jednotlivých směnech zajišťuje dodávky vždy čerstvých oplatků. V ukázkové prodejně jsou zaměstnávány přes hlavní sezónu 2 prodáváčky.

Management firmy tvoří její první spoluzakladatel Bohumil Košař s většinovým podílem ve firmě, který se zaměřuje na plánování financí k dosažení ekonomických cílů firmy. Druhý

spolumajitel Radek Šerý, zodpovědný za výrobní úsek, zajišťuje komunikaci se zákazníky a zodpovídá za správnou realizaci obchodních případů efektivním a racionálně plánovaným nákupem zboží a služeb. Dvě ze stálých zaměstnankyň jsou mu dále podřízeny jako vedoucí výroby a vedoucí expedice.



Obr. 10. Organizační struktura firmy [Vlastní zpracování]

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO VYUŽÍVÁNÍ NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉHO MIXU

4.1 Analýza marketingových nástrojů

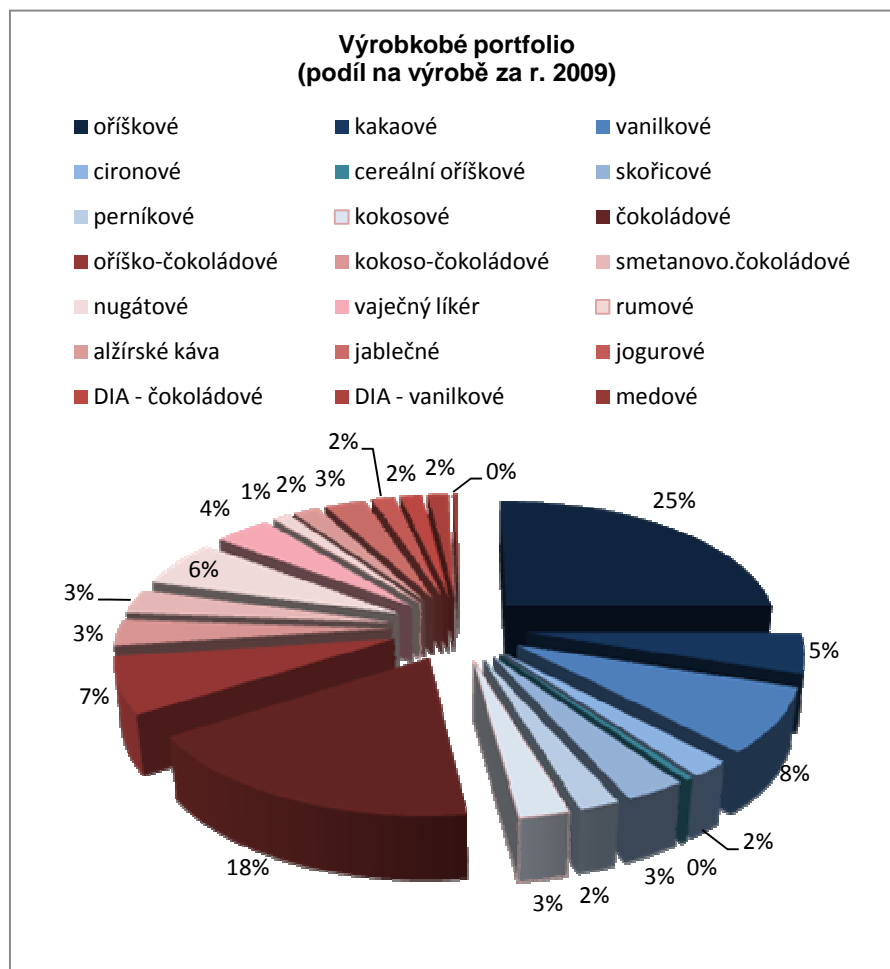
Hlavním úkolem následující části je analyzovat využívání hlavních prvků marketingového mixu a aplikovat teoretická východiska jednotlivých komponentů marketingového mixu na konkrétní podmínky analyzované firmy. Marketingové prostředí firmy má dvě relativně samostatné složky, které tvoří jednak faktory snáze ovlivnitelné, základní prvky marketingového mixu, a jednak faktory hůře ovlivnitelné, tvořené zejména zaměstnanci.

4.1.1 Produkt

Výrobky firmy lze rozdělit do dvou základních skupin, kde první skupinou jsou tradiční kulaté oplatky a druhou skupinu tvoří tzv. trojhránky, což jsou také kulaté oplatky spojené krémem v několika vrstvách a rozřezané na 8 dílů. Standardní lázeňský oplatek s průměrem cca 20 cm se skládá ze dvou korpusů - oplatků spojených buď krémem nebo posypkou. Tyto korpusy se pečou na kulatých pečících strojích - karuselech. Automatický dávkovač odměří na každou jednotlivou plotnu přesné množství velmi jemného těsta. Po přiklopení horní formy a oběhnutí celého kola karuselu pracovnice sebere hotový upečený korpus.

Hmotnost jednoho balení je 180 g, přičemž sypané spékané oplatky jsou baleny po 8 kusech a oplatky mazané krémem po 6 kusech. Aby se vyjímala chuť oplatků a nebyla přebita výraznou příchutí krému či posypky, nezvýšila firma jako ostatní konkurenti množství náplně a naopak zachovala hmotnost 180 g balení.

Největší podíl na výrobě zaujímají klasické lázeňské oplatky spékané – oříškové, a z mazaných oplatků jsou to oplatky s čokoládovou příchutí, jak lze vidět na grafu z obr. 10.



Obr. 11. Výrobní portfolio - podíl na výrobě [Vlastní zpracování]

Pracovní prostředí pro potravinářskou činnost vychází z platné legislativy a jsou dodržovány platné předpisy vycházející ze zákonů a navazujících vyhlášek z oblasti potravin, ochrany veřejného zdraví a veterinární péče.

Firma dodržuje tradiční ruční postup výroby korpusů oplatků bez konzervantů, emulgátorů, barviv apod., proto se minimální trvanlivost výrobků zkracuje na 6 měsíců. Je ovšem nutné podotknout, že náplně některých krémů jsou o různá dochucovadla obohacena.

Na obrázku č. 8 z grafu odbytu výrobků lze pozorovat rovnoměrné navýšování prodeje v jednotlivých letech, avšak největší nárůst téměř dvojnásobný je zaznamenán v roce 2003, kdy bylo nakoupeno nové strojní zařízení na spékání oplatků.

Kvalita

V dnešní době, kdy nabídka převažuje nad poptávkou, je kvalita výrobků považována za samozřejmost. Jestliže firma nenabízí dostatečně kvalitní výrobky, zákazník většinou pře-

cháží ke konkurenci. Proto i firma Lázeňské oplatky klade velký důraz na kvalitu, na výběr jakostních surovin a jejich dodavatelů, a v neposlední řadě na širokou nabídku druhů produktů. Při výběru surovin, jež ovlivňují kvalitu výsledného produktu, je zdůrazňována jejich standardnost. Jsou vybírány raději dražší suroviny, aby byla zachována požadovaná kvalita v co nejdelším čase. U surovin, které jsou dodavateli nabízeny ve stejné kvalitě, pak dává firma přednost nižší ceně. Přesto má firma solidní dodavatele, kteří jí dodávají suroviny za velmi výhodné ceny. Na správný výběr dodavatelů surovin, jejich správné zpracování a dodržování hygieny na pracovišti, a to včetně zpracování odpadu, dohlíží vedoucí výroby.

Firma se také snaží neustále obnovovat svoji nabídku příchutí oplatků, aby získala konkurenční výhodu a tím si udržela nejen stávající zákazníky, ale upoutala i nové. V současné době má firma v plánu rozšířit výrobu i o zcela netypické solené oplatky, kterými by mohla oslovit další skupinu zákazníků.

Obal

Výrobky jsou baleny nejprve do primárního obalu – oplatky do papíru a hliníkové fólie a trojhránky do celofánové fólie pro maximální omezení přístupu vzduchu. Sekundárním obalem je pevná papírová krabička, která je opatřena logem firmy, názvem výrobku, jeho složením, hmotností, minimální trvanlivostí, včetně telefonu a emailové adresy firmy Lázeňské oplatky. Obalu výrobku firma přikládá velký význam, neboť je přesvědčena, že u spotřebního zboží právě obal „prodává“. Obal firma před čtyřmi lety inovovala především použitím nových obrázkových motivů města Luhačovic za spolupráce s externí firmou. Značku firmy představuje její logo, na němž je znázorněn znak lázní uprostřed kulatého tvaru oplatku.

Firma je schopná navrhnout a realizovat obal oplatků, který může prezentovat jakoukoliv firmu a díky tomu dodává jako výrobce do dalších mnoha míst lázeňské oplatky v krabičkách s místními motivy, zejména do jihovýchodní Moravy.



Obr. 12. Přední a zadní strana obalu lázeňských oplatků oříškových
[Vlastní zpracování]

4.1.2 Cena

Cena je nejpružnějším prvkem marketingového mixu, který přináší firmě největší podíl příjmů a zároveň ji lze nejnárodněji měnit.

Základem tvorby ceny je klasický nákladově orientovaný přístup. Ceny jsou však přizpůsobovány podle cen obvyklých na trhu, proto lze mluvit i o vlivu konkurenčně orientovaného způsobu určování ceny. Mezi hlavní náklady firmy, které ovlivňují ceny výrobků, patří především surovinové náklady, energie, náročnost výroby a mzdy zaměstnanců. V konečné fázi nelze opomenout ani náklady na dopravu, tedy distribuci výrobků. K marketingovým cílům firmy patří výroba velkého počtu chuťově odlišných druhů výrobků z kvalitních surovin, což má v konečném důsledku za následek nárůst výsledné ceny.

Firma neustále sleduje konkurenční ceny a nabídky, jež jsou zohledňovány především u tvorby cen klasických sypaných oplatků (oříškových, kakaových, kokosových a vanilkových). Podnik zatím uplatňuje strategii nejnižších cen na trhu ve srovnání s největšími konkurenty. U nových druhů, převážně mazaných oplatků, kde má firma konkurenční výhodu, nejsou ceny konkurence zohledňovány. Zde jsou kritériem při rozhodování o ceně především náklady a možnosti zákazníků. Při stanovování ceny se firma snaží dosáhnout jasně definovaného cíle, kterým je maximalizace růstu prodeje.

Cenová politika firmy je odvislá od ekonomických možností firmy, konkurenčního prostředí, rozvozních vzdáleností, četností dodávek a v neposlední řadě od kvality výrobků.

Firma část své produkce prodává ve vlastních maloobchodních prodejnách, zde je platba prováděna hotově. Také část menších odběratelů provádí úhradu v hotovosti. Zbývající odběratelé realizují své platby bezhotovostní platbou, na základě faktury.

Stálým zákazníkům a odběratelům, kteří nakupují zboží ve větším množství, jsou nabízeny různé slevy a výhody, zejména bonusy a nižší ceny. Zaváděcí ceny uplatňuje firma většinou při uvedení nového druhu oplatku na trh. Tyto výhodnější ceny, jejichž cílem je především podnítit zákazníka k vyzkoušení nového produktu, jsou uplatňovány při prodeji v podnikových prodejnách.

4.1.3 Distribuce

Za jednu z nevýhod lze považovat polohu umístění firmy a ukázkové prodejny v městečku Pozlovice, které je asi 3 km vzdálené od centra Luhačovic. Výrobní hala se nachází v prostorách bývalé obchodní prodejny strategicky ve středu města a dále firma vlastní dva skladové kontejnery pro uložení obalů. V této části areálu firmy je plánováno rozšíření výrobních prostor v přízemí budovy, případně přístavba celého patra.

Z hlediska přístupnosti, rozvozových vzdáleností i optimalizace tras je přesto firma velmi dobře situována.

Distribuční cesty

Společnost upřednostňuje přímou distribuční cestu nejen z podnětu dosažení vyšší ziskové marže, ale především proto, aby získala nezávislost na obchodních řetězcích, které si diktují podmínky spolupráce a na jejichž špatné chování k menším odběratelům bylo již několikrát poukázáno. Díky tomu může firma nabízet své výrobky podle svých vlastních představ za takovou cenu, která není ovlivněna počtem distribučních mezičlánků.

Firma má v současnosti 3 vlastní prodejny a má v plánu v nejbližší době otevřít další. Rozhodnutí o umístění nové prodejny bude ovlivněno především frekventovaností daného místa a předpokládaným objemem tržeb. Prvním prodejním místem je ukázková prodejna - cukrárna přímo v budově firmy, což umožňuje zákazníkům navštívit přímo výrobní oplatků, další prodejna s názvem „Okno“ se nachází v centru Luhačovic, a ta poslední v lázních Teplice nad Bečvou.

Zboží je do vlastních prodejen, kde je realizován přibližně 60 % podíl celkového obrátu firmy, rozváženo každý den ranním rozvozem. Ostatním obchodním parterům z regionu

(maloobchodníkům) firma dodává zboží cíleně na základě objednávky většinou třikrát týdně, jedná se o jednoúrovňovou distribuční cestu.

Mezi největší odběratele patří:

- Priessnitzovy lázně Jeseník
- lázně Velké Losiny
- lázně Velichovky
- lázně Karlova Studánka
- Sirmatě lázně v Ostrožské Nové Vsi
- stánky na poutním místě Svatý Hostýn

Zásobování

Firma disponuje pouze jedním vlastním zásobovacím vozem, ale plánuje koupit i novou větší dodávku. Podnik nezásobuje všechny své odběratele svým vlastním automobilem, ale v případě navýšení poptávky neočekávanými objednávkami využívá služeb PPL. Zboží je rozváženo v papírových krabicích o nosnosti 15 až 25 kg, a je zde uloženo v takovém množství, aby nedošlo k jeho poškození. Při přepravě službou PPL jsou krabice několikrát zpevněny lepicí páskou a opatřeny nápisem „pozor křehké“.

Během posledních dvou let má firma problémy s dodavatelem papírových krabiček, který nedodržuje dodací lhůty a dodává zboží se značným zpožděním. V důsledku toho musely být oplatky baleny do krabice s jinou barvou, než jim byla původně určena.

4.1.4 Marketingová komunikace

Úkolem jednoho z nedílných článků marketingového mixu je seznámit spotřebitele s výrobkem, v tomto případě s lázeňskými oplatky. Vzhledem k tomu, že v oblasti cukrářských produktů v lázeňském městě Luhačovice existuje velká konkurence, musí být firma schopna přilákat nové zákazníky a udržet si zájem těch stávajících, k čemuž využívá nejrůznějších forem marketingové komunikace.

Podpora prodeje

S celou nabídkou firmy se mohou spotřebitelé seznámit ve firemních prodejnách, kde dochází také k nejintenzivnější propagaci nových výrobků. Každý nový výrobek je v prodejně umístěn na co nejviditelnějším místě, tak aby přitáhl pozornost zákazníků, a na dveřích prodejny jsou umístěny plakáty s upozorněním na nové výrobky v zaváděcích cenách. Prodavačky jsou seznámeny s charakterem nového druhu oplatku, aby mohly spotřebitelům zodpovědět případné dotazy. Firma často provádí ochutnávky svých nových výrobků nebo ve své ukázkové prodejně pořádá reklamní akce „ke kávě oplatek zdarma“ za účelem zvýšení prodeje. Firma také prezentuje své výrobky na veletrzích a účastnila se i obchodních výstav v Praze, Olomouci a ve Věžkách.

Osobní prodej

Osobní prodej je důležitou součástí komunikace, což si firma jistě uvědomuje, a proto velmi dbá na výběr solidního personálu. Při výběru prodavaček do firemních prodejen není kladen až tak velký důraz na vzdělání a získanou praxi, ale především na komunikační schopnosti a příjemné vystupování. Nově přijatá prodavačka je vždy seznámena s celým sortimentem výrobků firmy a je zařazena do výrobního procesu tak, aby byla informována o charakteru, složení a dalších důležitých vlastnostech výrobků.

Přímý marketing

Protože získat nové zákazníky je většinou mnohem náročnější, než si udržet ty stávající, snaží se podnik využívat tento velmi účinný nástroj, založený na budování stálé vazby se zákazníkem, jako jednu z komunikačních technik. Firma přímý marketing využívá především pro zasílání aktualizovaných nabídek zboží s ceníkem stálým zákazníkům, ale i při získávání nových zákazníků. Vzhledem k poměrně nízkým nákladům, především díky možnosti využívání e-mail marketingu, se společnost tohoto nástroje komunikace drží a chtěla by ho využívat i nadále. I přes široké možnosti e-mail marketingu i jeho levnosti a rychlosti, však firma stále preferuje klasický papírový dopis prostřednictvím pošty, který považuje za mnohem více osobní a hodně lidí mu tak věnuje větší pozornost než e-mailu. Zejména prostřednictvím této komunikace by firma chtěla dosáhnout rozšíření svých služeb.

Public Relations

Vzhledem k finančním možnostem firmy zatím není možné intenzivní budování PR aktivit. Sponzorství či provozování veřejných akcí proto nelze zakomponovat do komunikačních aktivit organizace. Firma prozatím v minulosti využila možnost publikovat články v odborném časopisu, ve kterém podávala pouze stručné informace o firmě.

Prostředí prodejny

Zákazníci prodejny by již při vstupu měli zhodnotit její prostředí a celkovou atmosféru jako příjemnou, aby se vždy rádi vraceli. Vybavení prodejen, přehledné umístění výrobků i doplňky představující zářezované obrazy s různými cukrářskými výrobky je tedy nejen účelné, ale i z estetického hlediska vytváří příznivý dojem. Největším nedostatkem ukázkové prodejny je však její venkovní zahrádka se staršími nmoderními stoly a židlemi. Nad budovou je umístěno neonové logo firmy a na čelní straně budovy je nalepena velká cedule s nápisem lázeňské oplatky, jejíž barva však za těch několik let mírně vybledla.

Ostatní formy komunikace a reklama

Internet je velmi důležitou součástí marketingové komunikace, avšak internetové stránky, jakožto nedílná součást poskytující základní informace o firmě, jejích prodejnách a sortimentu, bohužel podniku chybí. Firma má sice zarezervovanou doménu s názvem své firmy, avšak zatím ji nebyla schopna zprovoznit.

Značkou firmy jsou opatřeny nejen plastové tašky, ale značka je zobrazena také na zásobovacím automobilu firmy.

Novoročenky, které firma zasílá každým rokem svým odběratelům, propagační stojánek na výrobky a případně slevy výrobků lze také zařadit mezi formy marketingové komunikace.

Firma zvažuje také vylepení reklamního plakátu na různá místa v okolí kolonády nebo na pojízdný vláček pro lázeňské hosty, který projíždí Luhačovicemi až k Luhačovické přehradě a vrací se přes Pozlovice kolem ukázkové prodejny.

Jiné možnosti využití masových medií (televize, rozhlas) nejsou možné především z důvodu vysokých nákladů na využití těchto medií.

4.1.5 Zaměstnanci

Významnou součástí vnitřního prostředí každého podniku jsou pochopitelně jeho zaměstnanci, neboť jejich úloha při výrobě kvalitních výrobků je více než důležitá. Oba spoluzaměstnatelé a vedoucí výroby, pracující ve firmě již od počátku, mají letité zkušenosti v oblasti výroby a řízení pracovníků, díky čemuž si plně uvědomují důležitost spokojenosti zaměstnanců.

Pracovníci jsou odměňováni fixní mzdou a variabilními odměnami v závislosti na výkonu, kvalitě odvedené práce, počtu přesčasových hodin a v neposlední řadě na hodnocení vedoucího výroby. Monotónnosti práce je zabráněno tím, že se pracovníci každou hodinu střídají a vykonávají jinou pracovní činnost výrobního procesu. Aby firma eliminovala fluktuaci, pracovní absenci a naopak zvyšovala loajalitu zaměstnanců, používá některé z nástrojů motivace zaměstnanců jako je např.: slevy na firemní zboží, jednou týdně občerstvení z cukrárny zdarma a zvažuje i jiné zaměstnanecké výhody, jako je dotované stravění.

4.2 Nejvýznamnější konkurenti

Pro úspěšné fungování trhu je nutná zdravá konkurence. V současnosti největší konkurenci v odvětví pro firmu představují dvě firmy se sídlem v Luhačovicích, které se taktéž zabývají výrobou lázeňských oplatků. V následujících odstavcích jsem se zaměřila nejen na tyto 2 hlavní konkurenty, ale také uvádím jejího dalšího konkurenta - akciovou společnost Opavia, neboť tento výrobce lázeňských oplatků Kolonáda zaujímá z výše uvedených firem největší podíl na českém trhu a zákazníci v daném regionu se s těmito výrobky mohou setkat s vysokou pravděpodobností.

Firma Kare

Prvním konkurentem je firma Karel Plášek – KARE zabývající se výrobou a prodejem lázeňských oplatků a trojhránek se sídlem na hlavní třídě v centru Luhačovic založená v roce 1992.

Své výrobky firma nabízí nejen v Luhačovicích, ale dodává je i do mnoha lázní a cukráren po celé východní Moravě. V úplných počátcích firma vyráběla 3 chuťové druhy oplatků (oříškové, kakaové a vanilkové). Na základě zájmu a poptávky zákazníků postupně rozšiřovala svůj sortiment o další mazané oplatky. Přestože firma na svých internetových stránkách www.kare.cz uvádí, že zůstává věrná tradiční receptuře, nakoupila v červnu 2009

pečicí zařízení s novou technologií, který si samo na těsto nasype posypku a sám oplatky sbírá. Snížené náklady na zaměstnance však vyrovnávají zvýšené náklady na údržbu a velmi drahé opravy. Firma prodává stejně jako firma Bohumila Košaře oplatky sypané v balení po 8 ks, které ale mají hmotnost 200 g, přičemž cena se pohybuje kolem 28 Kč. Oplatky mazané prodává v balení po 7 ks s hmotností 180 g také za cenu přibližně 28 Kč. Firma má 12 stálých zaměstnanců a přes hlavní sezónu zaměstnává přibližně dalších 10 brigádníků. Firma vlastní patent na postup výroby Luhačovických oplatků a trojhránek.



Obr. 13. Obal oříškových oplatků firmy Kare [24]

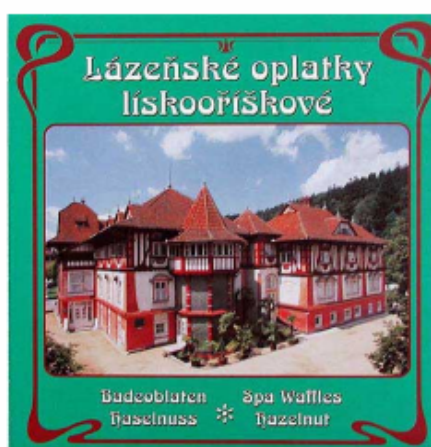
Firma Clip

Výroba a distribuce lázeňských oplatek této soukromé firmy byla zahájena v roce 1991 a vznikla z tradice lázeňských měst. V nabídce firmy lze nalézt přes 30 druhů nejrůznějších příchutí, tzv. spékané sypané (oříškové, jablkové, ananasové s kousky ananasu) i krémové (višně v čokoládě, perníkové, jogurtové, nugátové, medové...) či s plátem hořké čokolády. Novinkou jsou oplatky s náplní čokoládovo - peppermintovou a oplatky s příchutí mandlí. Některé výrobky firmy jsou patentově chráněny, oplatky Chilli – čokoláda a oplatky Stracciatella.

Velkou předností firmy je, že se díky stálé aktivitě a originálním recepturám prosadila nejen v celé ČR, ale také v zahraničí. Největším zahraničním odběratelem je Německo a Slovensko. Firma je významným dodavatelem lázeňských oplatek v Karlových Varech

pod názvem Královské oplatky, v lázních Třeboň, Poděbrady, Teplice v Čechách, Klimkovicích či v Beskydech Čeladná. Denně je schopna firma vyrobit a vyexpedovat asi 10.000 balení oplatek a trojhránek. Oplatky mají trvanlivost 6 měsíců a po celou tuto dobu při dodržení firmou doporučených podmínek uskladnění je garantována nezměněná kvalita. Firma nabízí možnost vytvořit si krabičky dle představ zákazníků.

Atraktivnost prodeje velmi zvyšuje výroba oplatek přímo před zákazníkem nejen v Luhačovicích, ale také v Teplicích v Čechách a Poděbradech, kde má podnik pobočné výroby. V současnosti je ve firmě zaměstnáno okolo 60 zaměstnanců.



Obr. 14. Obal lázeňských oplatek oříškových firmy Clip [25]

Společnost Opavia, a.s.

Dalším významným konkurentem je akciová společnost Opavia. Její závod sice vznikl v roce 1950, avšak již v roce 1949 došlo k centralizaci výroby do bývalé výletní restaurace Victoria v Mariánských Lázních. Od roku 1974 dostal závod název KOLONÁDA. Od 1. ledna 1999 je společnost Opavia součástí světové skupiny Danone. Ta jako jedna z nástupnických organizací bývalé společnosti Čokoládovny, a.s. Kolonáda ve svých třech závodech – v Opavě, Lovosicích a v Mariánských Lázních – vyrábí desítky výrobků určených nejen pro české spotřebitele.

V dnešní době se pod značkou Kolonáda prodává již 5 různých druhů tradičních lázeňských oplatek. Firma pokrývá velkou část sítě supermarketů v celé České republice a své výrobky dováží i do maloobchodních prodejen v Luhačovicích.



Obr. 15. Logo lázeňských oplatek Kolonáda [26]

Ze srovnání nejvýznamnějších konkurentů tedy vyplývá, že firma Bohumila Košaře zaujímá nejmenší podíl na českém trhu, neinvestuje do výzkumu a vývoje nových technologií a ani nevlastní patenty či certifikáty jako někteří její hlavní konkurenti. Je také nutné zmínit, že oba hlavní konkurenti mají ve svých prodejnách na kolonádě v Luhačovicích ohřívací zařízení na oplatky, díky němuž mají jistou konkurenční výhodu oproti firmě Bohumila Košaře. Konkurenční výhoda firmy Lázeňské oplatky je založena spíše na relativně nízkých cenách a na vysoké kvalitě výrobků. Díky tomu dokáže firma konkurovat v úzce definovaném teritoriu – na regionální úrovni, nedokáže však díky závažným nedostatkům konkurovat nejsilnějším mezinárodním konkurentům.

4.3 Porterův model pěti sil

Firma se musí vždy snažit o pochopení pravidel konkurence, která je součástí oborového okolí, protože v poznání a pochopení těchto pravidel lze najít příležitosti a možnost využít je ve prospěch firmy.

4.3.1 Stávající konkurence v odvětví

Jak již bylo zmíněno, v nejbližším okolí firmy se nacházejí dva největší konkurenti v oboru - firma Kare a firma CLIP - dalším silným konkurentem pro firmu je pak společnost Opa-
via, a.s. Pokud by byly do konkurence zařazeny i firmy vyrábějící cukrářské výrobky i ostatní s podobnými službami, byl by počet konkurentů v odvětví mnohonásobně vyšší.

Jelikož rozdíly mezi produkty nejsou velké, musí konkurenční firmy využívat celou řadu odlišení. Ani růst poptávky tržního odvětví není příliš vysoký, což zapříčiňuje vyšší intenzitu konkurenčního boje.

Vzhledem k tomu, že na trhu je silná rivalita mezi firmami, musí firma Lázeňské oplatky, Bohumil Košař neustále sledovat vývoj konkurenčních firem a reagovat na jejich změny. Náklady na opuštění odvětví jsou pro tyto malé podniky poměrně vysoké (zařízení, stroje, hala), proto se konkurenti snaží udržet. Tlaky v odvětví vedou k cenovým válkám, růstu marketingových výdajů a mnohdy i k fluktuaci pracovníků.

4.3.2 Potenciální konkurenti

Hrozba potenciálních konkurentů spočívá v tom, že na trh má v plánu vstoupit nový subjekt, ať už nově založený, nebo rozšířený z některých již existujících společností.

Poměrně snadný přístup k materiálnímu zabezpečení, k získání pracovníků a především nízká kapitálová náročnost umožňuje vstup do odvětví i novým společnostem. Na druhé straně však musí čelit hůře přístupným distribučním kanálům a velkým problémem by mohla být potřeba vlastnit určité know how. V dané lokalitě je navíc již dostatečně vysoký počet prodávajících s málo diferencovanou nabídkou.

4.3.3 Síla odběratelů

Firma působí na spotřebitelském trhu, to znamená, že jejími hlavními zákazníky jsou jednotlivci nebo domácnosti, kteří nakupují zboží pro osobní spotřebu a nižší procento tržeb

tvoří fyzické i právnické osoby. Úkolem firmy je zvýšení povědomí zákazníků o firmě a jejím sortimentu, protože vyjednávací síla odběratelů je poměrně vysoká. Tato skutečnost je zapříčiněna nízkými náklady na přechod ke konkurenci, velkou podobností produktů i aktuální finanční situací zákazníků, kdy v současné době disponují omezenými peněžními prostředky.

4.3.4 Síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je na poměrně nízké úrovni, což je způsobeno především tím, že náklady při změně dodavatele nejsou vysoké a navíc jsou v odvětví nabízeny služby, které nevyžadují žádnou speciální materiální podporu. Příležitost práva volby substitutů, v některých případech, snižuje jejich možnost tlaku. Pro firmu Lázeňské oplatky je tento faktor důležitý z hlediska dodávky materiálu, čím bude mít větší schopnost vyjednávat výhodnější podmínky u dodavatele, tím bude mít větší šanci ušetřit na materiálových nákladech a uspět v konkurenčním boji. Pro firmu by bylo výhodné nalézt výhradního dodavatele surovin, vybudovat si dlouhodobé vztahy, na základě kterých by dodavatel mohl nabídnout výhodnější podmínky pro firmu Lázeňské oplatky, jako jsou např. cena surovin, dodací lhůty, platební podmínky, apod. Ale je také velmi důležité sledovat a mít neustálý přehled o cenách základního materiálu.

4.3.5 Hrozba substitutů

Je nutné říci, že výrobky a služby tohoto podniku nejsou jedinečné a dají se nahradit jinými nebo podobnými. Na trhu existuje velké množství substitutů, které se prodávají za velmi obdobné ceny, ale i za ceny vyšší. Náklady na případný přechod na substituty jsou nízké.

Pro firmu z uvedeného Porterova modelu je zřejmé, že atraktivita trhu je na jedné straně skutečně vysoká, avšak na druhé straně konkurence pro firmu znamená dynamický proces, v němž nikdy není dosaženo rovnováhy. Neustále se tedy mění i struktura odvětví.

4.4 Analýza PEST

Tab. 3. Analýza PEST [Vlastní zpracování]

Faktor	Trend	Dopad	Vliv (1 - malý, 5 - velký)
Politické faktory			
Růst minimální mzdy	K datu 1. 1. 2010 se výše minimální mzdy nezměnila a to již čtvrtým rokem.	Minimální mzda by se měla v nejbližší době zvyšovat z důvodu přiblížení se Evropské unii.	2
Daňová politika	U skupin s vysokými příjmy došlo nepřímo ke zvýšení daně z příjmu. Zvýšení DPH o 1%. Zvýšení spotřební daně: o 1 Kč /l zdraží pohonné hmoty.	Snížení konkurenceschopnosti jak malých a středních firem, tak i velkých společností. Rozvoj a inovace podniku bude kvůli těmto chybějícím finančním prostředkům zpomalen.	4
Členství v EU	Legislativa EU klade vysoké nároky na hygienické podmínky ve výrobě.	V budoucnu vzrůst nákladů firmy a nutné zvětšení výrobních prostor.	3
Zákony a normy	Firma musí respektovat normy ČSN a je ovlivněna legislativou, zejména: Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb., Zákonem č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu a dalšími.	Případná změna legislativy bude mít dopad na některé činnosti firmy - ať kladný nebo záporný.	3
Ochrana životního prostředí	Zpřísnění ekologických norem.	Nutnost ekologického přístupu k činnostem organizace.	1
Ekonomické faktory			
Finanční, hospodářská a ekonomická krize	Finanční krize se promítá do života jednotlivce, firem i země. Pro ČR bude jistě znamenat pokles ekonomického růstu.	Stagnace poptávky. Pokles úrokových sazeb ČNB za účelem slevit firmám úvěry nižšími úroky. Úroky bankovních vkladů a úvěrů se odvíjejí, nebo spíše by se měly odvíjet, právě od sazeb centrální banky.	4
Inflace	Průměrná inflace za minulý rok se pohybovala na nízké úrovni okolo 1%.	Tato hodnota výrazně nižší než v roce 2008, kdy dosahovala 6,3%.	2
Nezaměstnanost	Obecná míra nezaměstnanosti pro rok 2009 činila 7,3 % (meziroční nárůst o 2,9 procentního bodu). V důsledku hospodářského útlumu se také očekává nárůst dlouhodobé nezaměstnanosti.	Většina podniků reaguje zmrazením mezd, využívány jsou i jiné způsoby snižování nákladů práce, například zkracování pracovního týdne.	3
Pokles HDP	V roce 2009 došlo k meziročnímu poklesu HDP o 4,2 %.	S dalším poklesem hrubého domácího produktu se předpokládá i zvýšení deficitu státního rozpočtu o desítky miliard korun.	2
Cena energií	Ceny elektřiny vzrostly o 11,4 %, tepla a teplé vody o 3,9 %, vodného o 9,2 % a stočného o 9 %.	Zvýšení provozních nákladů firmy.	3
Kurz měny	V důsledku světové finanční krize začala koruna vykazovat zvýšenou volatilitu.	Nastalo skokové zhodnocení a znehodnocení kurzu koruny a do budoucna se předpokládá, že koruna bude posilovat, což se nepříznivě odrazí na možnosti vývozu.	3

Sociální faktory			
Zvyšující se kvalifikace obyvatelstva	Nárůst obyvatel s vyšším vzděláním.	Zvyšováním vzdělanosti obyvatelstva dochází ke snižování počtu manuálně pracujících lidí a tento trend bude pravděpodobně pokračovat i v budoucnu.	3
Životní úroveň a styl obyvatelstva	Zvyšující se potřeby a přání zákazníků a růst zájmu o ochranu životního prostředí.	Nutnost nových doprovodných služeb a inovací z důvodu přiblížení se produktivity práce v ČR k Evropské Unii.	2
Demografické trendy populace	V české společnosti jsou dva výrazné směry sociálního chování, které mají vliv na životní styl. Jedním je důraz na modernizaci, druhým konzervativní postoj s důrazem na tradiční hodnoty.	Stále rostoucí je právě seniorská populace preferující tradiční hodnoty a růst spotřeby tradičních českých výrobků.	3
Technologické faktory			
Nové pracovní postupy	Se získáváním nových vědomostí a zkušeností jsou objevovány stále nové pracovní postupy vedoucí k zefektivnění práce a k úspoře času ve výrobě.	Tento trend se bude nadále vyvíjet, což může být přínosem pro firmu z hlediska snížení výrobních nákladů.	3
Zastarávání technického vybavení	Rychlejší zastarávání strojů a technik. Míra zastarávání však nebyla v tomto odvětví příliš dramatická.	Morální opotřebení se bude na výrobních zařízeních projevovat neustále, ale neočekávají se žádné dramatické výkyvy oproti minulosti.	2
Nové objevy, vynálezy, vznik nových technologií	EU podporuje nové výzkumné projekty a nové technologie pronikají do všech oblastí. Do této kategorie spadá i plná automatizace strojů.	Očekává se stále nižší podíl lidské práce a naopak zvyšování nákladů na údržbu a provoz nových technologií.	3

Z výše uvedené analýzy lze vyslovit řadu závěrů, z nichž vyplývá, že firma je do značné míry ovlivněna situací v okolí. Hospodářská krize má negativní dopad na celou ČR, pro firmu však bude největší ohrožení představovat eventuální stagnace poptávky. Daňová politika státu, nařízení EU a budoucí zvyšování minimálních mezd mohou mít negativní dopad na celkové náklady. Firma musí být připravena na to, že vnější faktory ovlivňují jak strategii, tak organizaci firmy.

Taktéž ekonomické faktory, zejména stagnace růstu trhu a pohyb ceny energií, musí firma pečlivě sledovat. V důsledku zvýšené volatility měny zřejmě firma zavrhne tento rok možnost vstupu na zahraniční trh. Vzhledem k tomu, že firma zvažuje investice do nového výrobního areálu, je zřejmé, že velký význam bude hrát úroková sazba, která je přímo provázaná na některé ekonomické ukazatele.

Sociální faktory mohou ovlivnit regionální politiku společnosti více, než politiku celorepublikovou. Snižování počtu manuálně pracujících lidí firma řeší přijímáním studentů a důchodců jako pomocné pracovní síly přes hlavní sezónu. Pozitivní vliv na firmu může mít růst směru sociálního chování s konzervativním postojem a důrazem na tradiční hodnoty.

Technologické faktory zahrnují především sledování trendů, inovací a přizpůsobení se jejímu vývoji v nabídce služeb, a to zejména Internet se stává neodmyslitelnou složkou podnikání. Firmu ovlivňují především nové pracovní postupy vedoucí k zefektivnění práce a k úspoře času ve výrobě, čímž dochází v konečném důsledku k snížení výrobních nákladů.

4.5 Analýza SWOT

Cílem SWOT analýzy, jak již bylo řečeno v teoretické části, je zhodnotit silné a slabé stránky se zaměřením na interní prostředí firmy, a definovat příležitosti a hrozby se zaměřením na externí prostředí firmy.

V běžné marketingové praxi se tato analýza tvoří ze souboru potřebných externích i interních analýz firmy. Vzhledem k nedostatečným zdrojům z prostředí firmy jsem pro tvorbu SWOT analýzy přistoupila k hodnocení empirických údajů, které jsem získala v průběhu mé praxe ve firmě a z několika materiálů poskytnutých firmou. Na základě těchto údajů jsem tedy sestavila přehled nejpodstatnějších faktorů působících ve firmě.

Silné stránky

- ekonomická stabilita
- 15 let na českém trhu
- původní tradiční postup výroby
- vysoká kvalita produktu
- široký sortiment
- výrobní know how
- nižší cena ve srovnání s konkurencí
- pružný systém řízení
- loajální zaměstnanci
- soutěživost pracovního kolektivu
- používání přírodních surovin
- znalost konkurence na současném trhu

- dlouhodobé vztahy s odběrateli
- ekonomické výhody dodávek z jednoho místa
- spolupráce se solidními dodavateli surovin
- nízké pořizovací ceny
- flexibilita nabídky dle požadavků zákazníků
- otevření vlastní prodejny v blízkosti přehrady v Luhačovicích

Slabé stránky

- nízký podíl na trhu
- malá distribuční síť
- nedostatečná prezentace a propagace nabízených produktů
- chybějící webové stránky
- nevýhodná poloha firmy a ukázkové prodejny
- částečná zastaralost technologických zařízení
- nespolehlivost dodavatel obalů

Příležitosti

- nalezení nového tržního segmentu
- expanze do celé ČR případně do zahraničí - Slovensko
- zvýšení zákaznické loajality
- objevení nových technologií

Hrozby

- stagnace poptávky
- nepříznivé legislativní změny (zvýšení daňového zatížení)
- vstup nových konkurentů
- platební neschopnost odběratelů
- napodobování sortimentu výrobků konkurencí

Skutečně silnou stránkou společnosti v dnešní době je zachovávání původní tradiční receptury, kdy firma při výrobě oplatků používá ryze přírodních materiálů bez umělých přídát-

ných látek. Konkurenční výhodou firmy je, že své výrobky nabízí za nižší ceny než dva její největší konkurenti. Firma se může pyšnit spolehlivými zaměstnanci, kteří se velkou měrou podílí na kvalitě produktů a jako loajální pracovníci zůstávají firmě věrni, díky čemuž zůstávají firmě věrni i její zákazníci.

Nedostatečná reklama a propagace nabízených produktů je jednou z hlavních slabých stránek firmy, kterou by mohla odstranit zvýšením efektivity marketingové komunikace. Firma má také bohužel malou distribuční síť a nízký počet vlastních prodejen.

Příležitostí pro zlepšení pozice na současném trhu by pro firmu mohlo být rozšíření působnosti prostřednictvím nalezení nového tržního segmentu nebo expanze do celé ČR, případně na Slovensko. Zkvalitněním stávajících doprovodných služeb by podnik mohl dosáhnout zvýšení zákaznické loajality.

Je zřejmé, že aktuálními hrozbami se v důsledku současné ekonomické situace stávají jak stagnace poptávky, tak i nepříznivá vládní politika. Otázkou zůstává, zda se poptávka po levnějších upomínkových či dárkových předmětech z lázní, tedy i klasických lázeňských oplatcích, naopak nezvýší.

4.6 Průzkum spokojenosti zákazníků

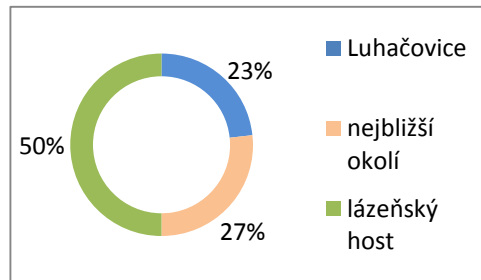
Jelikož se mi po realizaci analýz zdály některé oblasti nedostačující, rozhodla jsem se v další části pro malý marketingový průzkum, formou dotazníkového šetření na vzorku celkem 60 respondentů zaměřený na spokojenost zákazníků, kterou lze považovat za jeden z klíčových faktorů úspěchu každé organizace. Hlavním cílem tohoto marketingového průzkumu bylo zjistit, zda jsou zákazníci firmy Lázeňské oplatky spokojeni s dosavadním sortimentem výrobků, jejich kvalitou, cenou, propagací a v neposlední řadě s distribucí a prodejem výrobků v podnikových prodejnách dané firmy. Dotazníky, ve kterých respondenti odpovídali na 13 jednoznačných srozumitelných otázek, jsem umístila do vlastní ukázkové prodejny v Pozlovicích. Mezi primární zdroje dat patřily především informace, které jsem získala pozorováním při několikaletém působení ve firmě jako sezónní pracovní síla a také informace získané osobním dotazováním při samotném výzkumu.

V marketingovém průzkumu jsem použila i sekundární zdroje dat, za které lze označit firmní materiály a informace získané především z internetových stránek ostatních výrobců

lázeňských oplatků. K vyhodnocení dotazníků byl použit program Microsoft Excel, ve kterém jsem zpracovala tabulky a vytvořila grafy.

4.6.1 Informační otázky

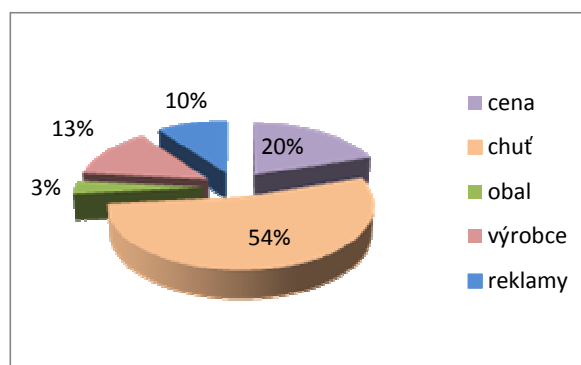
Bylo dosaženo stoprocentní návratnosti, kdy dotazník vyplnili všichni dotázaní, z toho byla právě polovina lázeňských hostů a věkově převažovala skupina mezi 41 až 50 lety.



Obr. 16. Struktura respondentů
[Vlastní zpracování]

4.6.2 Kritérium při výběru výrobků

Každý ze spotřebitelů, má své vlastní hledisko při posuzování, podle kterého si vybírá lázeňské oplatky. Z následujícího grafu je patrné, že 53 % dotázaných označilo chuť za hlavní kritérium výběru oplatků. Překvapivě pouze 20 % respondentů podtrhuje cenu, z čehož vyplývá, že hlavním důvodem nákupu oplatků u této firmy je vysoká kvalita výrobků.

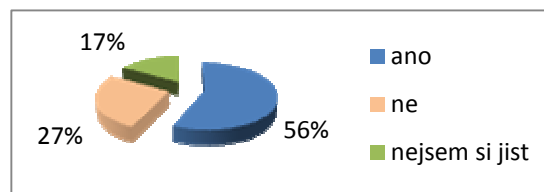


Obr. 17. Hlavní kritéria při výběru oplatků
[Vlastní zpracování]

4.6.3 Marketingový mix výrobků

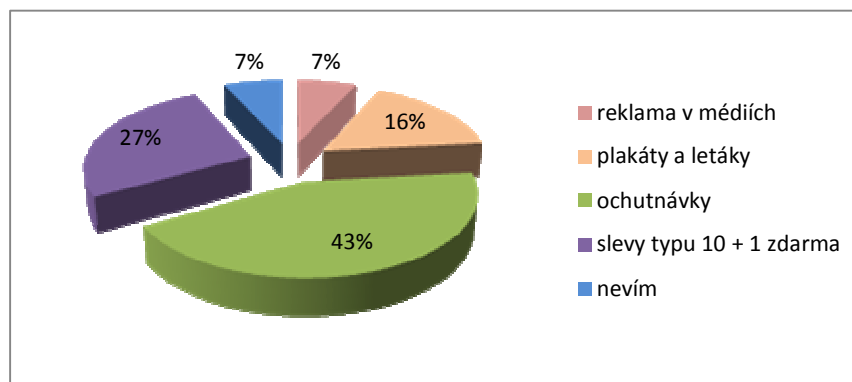
Cenová strategie firmy se viditelně osvědčila, protože na otázku, zda **ceny** odpovídají kvalitě výrobků, odpověděla až 73 % respondentů kladně. Stejně tak pokládaly dvě třetiny respondentů ceny výrobků ve srovnání s konkurencí za přiměřené.

Jak lze pozorovat z grafu, s dosavadní nabídkou druhů je spokojeno 56% z dotazovaného vzorku. 27% zbývajících uvedlo, že jim v sortimentu chybí převážně chuťové druhy hlavních konkurentů firmy Lázeňské oplatky a to zejména příchutě: hořká čokoláda, višně v čokoládě a straciatella.



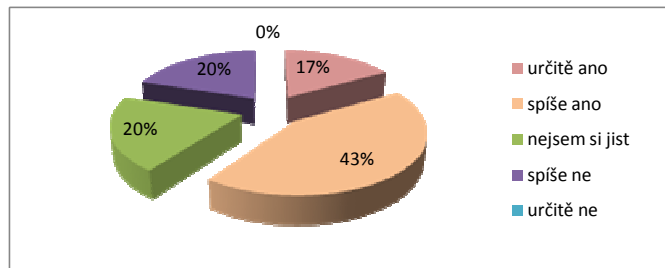
Obr. 18. Spokojenost s nabídkou druhů oplatků [Vlastní zpracování]

V oblasti **marketingové komunikace** jsem se dotazovala, která její forma je z dané nabídky pro zákazníky neatraktivnější. Jak jsem předpokládala, za nejpřítažlivější způsob prezentace firmy byly označeny ochutnávky výrobků a hned další byly za zajímavé označeny množstevní slevy, při nákupu 10 balení - jedno zdarma.



Obr. 19. Forma marketingové komunikace [Vlastní zpracování]

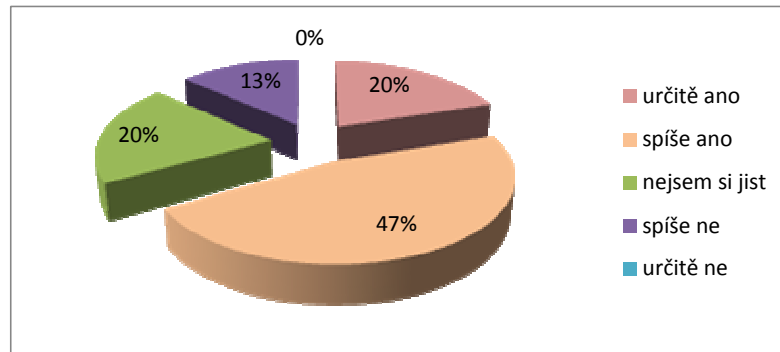
Na otázku, zda se respondentům líbí **obal** výrobků, odpovědělo 60 % kladně a pouhým 20 % dotázaných se obal spíše nelíbil. Stanovisko určitě ne nezaujal žádný z respondentů.



Obr. 20. Obal výrobků [Vlastní zpracování]

4.6.4 Prostředí prodejny

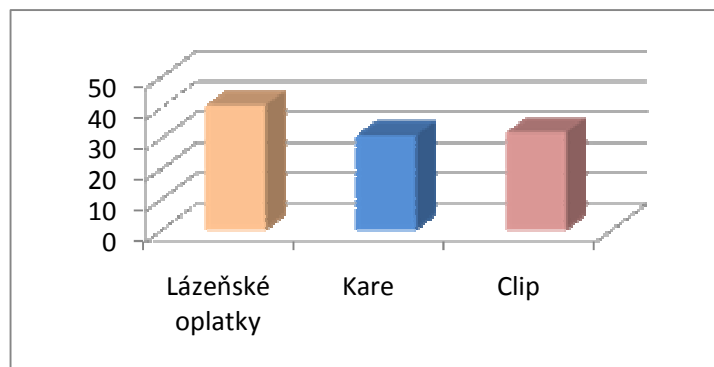
S obsluhou personálu v podnikové prodejně byli spotřebitelé v převážné většině (83%) spokojeni. Prostředí prodejny shledala také více jak polovina dotázaných za příjemné. Avšak přesně polovina tazatelů neví o existenci prodejny v centru Luhačovic u kruhového objezdu, kde denně firma Bohumila Košaře dováží své výrobky.



Obr. 21. Prostředí prodejny [Vlastní zpracování]

4.6.5 Srovnání konkurence firmy dle mínění respondentů

V jedné z posledních otázek jsem nechala na úvaze zákazníků, aby seřadili vybrané výrobce lázeňských oplatků dle vlastního mínění od nejlepšího. Respondenti měli na výběr ze tří firem, z čehož jedna byla firma Lázeňské oplatky a další dvě její hlavní konkurenti. Dotazovaní, kteří dané výrobce ani jejich výrobky neznali, na tuto otázku neodpovídali. V následujícím grafu je přehled získaných výsledků po provedení bodového vyhodnocení odpovědí. Za neoblíbenějšího výrobce, s největším podílem na oblibě, byla označena firma Lázeňské oplatky, Bohumi Košař a na druhém místě se s velmi těsným rozdílem umístila firma Clip.



Obr. 22. Srovnání konkurence firmy dle mínění zákazníků [Vlastní zpracování]

5 DOPORUČENÍ NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY POMOCÍ MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ

Na základě zhodnocení současného využití nástrojů marketingového mixu, provedených analýz a marketingového průzkumu jsem odhalila některé aspekty, které by vedení firmy mělo v nejbližší době řešit. Hlavními výsledky provedených analýz jsou nedostatečná informovanost o podniku, nízký podíl na trhu, malá distribuční síť a slabá orientace na zákazníka.

Je nutné, aby analyzovaná firma vnímala marketing v mnohem širších souvislostech jako filozofii úspěšnosti, efektivnosti a konkurenceschopnosti v podnikání, ve smyslu tvorby hodnot pro vlastníka podnikatelského subjektu, ale také jej využila pro tvorbu firemní kultury, či pro řešení potřeb a přání zákazníků.

Proto navrhuji majitelům firmy vytvořit jednoduchou marketingové strategii, při níž je především nutné si určit cíle, kterých chce firma dosáhnout. Mezi hlavní cíle firmy by mělo patřit:

- dosažení uspokojivé výše zisku
- navýšení určitého podílu na trhu navázáním nových kontaktů na českém trhu i v zahraničí
- rozšíření distribuční sítě otevřením nových prodejen
- zlepšení informovanosti o podniku prostřednictvím optimální marketingové komunikace
- orientace na zákazníka prostřednictvím pravidelných průzkumů jeho spokojenosti

Podnik musí být konkurenčně zdatný, schopen udržet si nebo zvýšit svůj podíl na domácím trhu a dosáhnout tzv. vnitřní konkurenceschopnost. Podstatou marketingové strategie je určení směru postupu, který povede ke splnění podnikových cílů a dosažení žádoucích výsledků.

5.1 Marketingová komunikace

Analýza současné marketingové komunikace i výsledky dalších analýz poukazují na to, že závod sice využívá některé nástroje marketingové komunikace, avšak jeho pozice na trhu není příliš uspokojivá. Chce-li firma získávat stále nové zákazníky, je třeba, aby se o její činnosti dozvěděli zákazníci i jiným způsobem, než tomu bylo možné doposud. Firma by měla především zvolit další cesty zviditelnění a snažit se dostat do podvědomí stávajících i potenciálních zákazníků.

Proto firmě navrhuji vložit více prostředků do reklamy. Důležitým opatřením v této oblasti je na prvním místě zprovoznění webových stránek se základními informacemi o firmě. Internetové stránky by měly obsahovat veškeré kontakty na firmu, představení a stručnou historii firmy, přehled nabízeného sortimentu výrobků a prodejních míst a pro zajímavost i fotografie z výroby. Nabízí se zde alternativa zpracování webových stránek a zajištění následného servisu studenty informačních technologií za přijatelně nižší cenu, bez ztráty profesionálního provedení.

Vhodné by bylo platit si reklamní tabule informující o sídle firmy, navádějící k ukázkové prodejně i k prodejně v centru Luhačovic, neboť pomocí průzkumu bylo zjištěno, že víc jak polovina dotázaných není informována o existenci prodejny.

Firma by měla zvážit vylepení reklamního plakátu na pojízdný vláček pro lázeňské hosty, který objíždí město Luhačovice nebo na jiná místa v okolí kolonády. Firmě bych doporučila, aby se pokusila dohodnout s provozovatelem vláčku na možnosti zařazení zastávky u ukázkové prodejny, kde se vyrábí klasické ručně spěkané oplatky, do svého programu.

Dále bych firmě navrhovala nákup pracovních triček pro všechny zaměstnance s viditelným značením podniku přes internetový obchod za výhodnější ceny. Každá z prodavaček by měla dostat od firmy tričko a mikinu, na kterých je zobrazena značka firmy – logo lázeňských oplatků. Firma se tak dostává do většího povědomí společnosti.

Za nejpřitažlivější formu marketingové komunikace výrobků firmy však pokládá téměř polovina respondentů ochutnávky výrobků a další čtvrtina slevy výrobků. Doporučila bych tedy firmě provádět na podporu prodeje ochutnávky jak u nových výrobků, tak i u výrobků, u nichž chce zvýšit prodej, a zavést množstevní slevy 10 + 1 balení zdarma.

Průzkum poukázal na to, že dokonce celá polovina dotázaných nevěděla o existenci prodejny v centru Luhačovic, což svědčí o nízké prezentaci jak vlastních prodejen, tak samotných produktů. Dle mého názoru by tedy bylo vhodné umístit do prodejny mapku města Luhačovic s grafickým vyznačením míst, kde najdou zákazníci výrobky dané firmy. Značku firmy bych doporučila umístit i na papírový ubrousek, ve kterém je prodáván oplatek jednotlivě, což může zaujmout pozornost dalších potenciálních zákazníků.

Atmosféra prodejen na zákazníka působí příjemně, avšak navíc bych poradila umístit do ukázkové prodejny obrazy s fotografiemi tradiční ruční výroby oplatků nebo investovat do nakoupení novějšího a modernějšího venkovního nábytku vytvářejícího celkový vnější vzhled cukrárny.

Z analýzy konkurence vyplývá, že by firma neměla otálet s nákupem ohřívací kleštiny pro ohřívání lázeňských oplatků do prodejny v centru, díky níž by měli zákazníci možnost ochutnat teplý křupavý oplatek.

Dále bych také doporučila pro posílení vzájemných vztahů mezi současnými zákazníky rozšířit přímý marketing, firma totiž využívá ke kontaktu především telefon a email. Neměl by být podceňován osobní kontakt, který může být pro významné odběratele podstatný a měly by být umožněny stávajícím zákazníkům nejen návštěvy ve firmě, ale v případě jejich zájmu i nahlédnout do výrobní haly a seznámit je s výrobou oplatků. Pro zvýšení zákaznické loajality bych doporučila zkvalitnit stávající doprovodné služby, např.: taška či sáček k oplatkům zdarma, možnost ochutnat nejprve nový výrobek zdarma apod.

5.2 Produkt

Názory a preference spotřebitelů, které jsem získala prostřednictvím marketingového průzkumu, poukázaly na drobné nedostatky, a proto bych navrhovala provést různé modifikace produktu, jako je prodej trojhránek v menším balení po 6 kusech nebo nový originální obal v dárkovém provedení – v plechové dóze. Způsob jakým je výrobek zabalen, totiž může modifikovat to, jak je zákazník vnímán, či při jaké příležitosti může být využit. Případně by byly možné změny designu obalu, tedy doplnit jej o sudoku, křížovky nebo osmisměrky pro zpříjemnění volných chvil lázeňských hostů.

Protože z provedeného průzkumu spokojenosti zákazníků s obalem oplatku vyplynulo, že se přibližně dvěma třetinám veřejnosti dosavadní obal líbí, navrhl bych firmě, aby pouze rozšířila barevné provedení obalů např. o růžovou, oranžovou či tmavě hnědou.

Firma se snaží, stejně jako její konkurence, o neustálé rozšiřování sortimentu výroby jeho soustavným doplňováním o nové chuťové druhy oplatků, aby ještě více uspokojila stávající zákazníky a získala nové. Při tomto zavádění nových výrobků na trh bych doporučila vycházet nejen z reálných možností firmy, ale i z přání zákazníků. Až polovina respondentů v mém průzkumu totiž uvedla, že jim v nabídce výrobků chybí především chuťové druhy konkurenčních firem. Navrhovala bych rozšířit sortiment i o nové příchutě slané nebo česnekové, a nabídnout tak zákazníkům substituty smažených bramborových lupínků.

Protože firma klade důraz na kvalitu svých výrobků, je pro ni důležitý výběr spolehlivých dodavatelů, kteří jsou schopni dodávat kvalitní suroviny. Více než polovina dotázaných označila právě chuť jako hlavní kritérium při výběru oplatků, tudíž bych firmě doporučila pokračovat ve stávajících vztazích se svými dodavateli surovin, se kterými má firma dlouholeté zkušenosti. Z marketingového pohledu je důležité, jak kvalitu produktu vnímá zákazník, i proto by vedení firmy mělo přehodnotit možnost získat některý certifikát jakosti, jako je ISO nebo Czech Made, které na zákazníky jistě zapůsobí.

Dále bych na základě analýzy konkurence doporučila firmě, aby se pokusila získat patent alespoň na jeden z některých jejích výrobků, přestože od tohoto záměru z důvodu časové i finanční náročnosti procesu v minulých letech ustoupila.

I když firma dosáhla špičkového know-how ve svém oboru, což dokumentuje rostoucí zájem o její výrobky, měla by neustále zvyšovat svoji konkurenční výhodu, např.: měla by se pokusit o dosažení certifikátu společnosti EKO-KOM pro zajištění zpětného odběru a využití obalového odpadu, který už vlastní jeden z jejích největších konkurentů.

5.3 Distribuce

Pro rozšíření distribuční sítě by bylo vhodné oslovit vedení dalších hotelů, především tří nově vzniklých v Luhačovicích a Pozlovicích, nebo další lázeňská města nejen v České republice. Firma by měla při těchto jednáních především upozornit na možnost použití fotografie jejich hotelu jako motiv na obale oplatků. V dalších letech by se pak firma mohla,

za podmínky, že jí to kurz měny dovolí, pokusit expandovat také do blízkého okolí na Slovensko.

Dále by měla firma zvážit otevření nové prodejny právě poblíž Pozlovické přehrady, která by měla být za dva roky vyčištěna, a měl by tu být znovuobnoven a rozšířen cestovní ruch. Dané prodejní místo s vysokým pohybem lázeňských hostů by se mohlo stát velmi lukrativním prvkem odbytu. Také by firma mohla přemýšlet nad otevřením malé netypické „lázeňské cukrárny“ v nákupním centru ve Zlíně s nabídkou lázeňských oplatků.

Protože pro distribuci výrobků je využívána již starší dodávka ve špatném stavu a firma má v plánu ji v nejbližší době nahradit novým prostornějším nákladním vozem, zahrnula jsem i tuto změnu do nákladové analýzy.

V rámci internetových stránek by firma mohla pro své zákazníky vytvořit s podporou odborníků internetový obchod.

Pokud budou nadále přetrvávat problémy s dodavatelem obalů, doporučovala bych, aby firma ve svém okolí vyhledala nového dodavatele papírových krabic.

5.4 Cena

Z marketingového pohledu je cena výsledkem nejen ekonomických kalkulací, ale také výsledkem vnímání zákazníka, proto jsem se mimo jiné zaměřila na odpovědi zákazníků v dotazníkovém šetření. Přestože kupující v tomto odvětví bývají citlivější na cenu, na otázky týkající se cenové politiky firmy odpověděla většina respondentů kladně. V tomto směru se evidentně cenová strategie firmy osvědčila. Avšak v důsledku nepříznivé daňové politiky státu, nařízení EU a budoucího zvyšování minimálních mezd, které budou mít negativní dopad na celkové náklady, by měla firma zvážit mírné zvýšení cen některých výrobků. Podnik si totiž zvyšuje svoji konkurenceschopnost také tím, že si vytváří dostatečný prostor mezi cenou výrobku a vynakládanými variabilními náklady na jejich výrobu.

V neposlední řadě by firma měla průběžně v pravidelných intervalech zpracovat kalkulaci na každou činnost, jako je skladování, výroba, doprava, energie, i s ohledem na prvky marketingového mixu, aby mohla určitým způsobem ceny zboží revidovat, a tak dostatečně využívat změn na trhu.

5.5 Další doporučení

Na základě analýzy Pest bych dále vedení firmy doporučila velmi dobře zvážit, zda investovat do nákladných, leč plně automatických nových strojních zařízení, jako její hlavní konkurenční firma. Zde je nutné upozornit na závažnou otázku financí, nejen v případě prvotních pořizovacích nákladů, ale i dalších nutných výdajů na údržbu zařízení, díky nimž se doba návratnosti investice značně prodlužuje. Firma by tedy naopak měla klást důraz na tradiční postup výroby a zaměřit se na hodnotové řízení firmy.

Pokud bude firma schopna zavést všechna uvedená opatření, mohlo by dojít k velkému nárůstu poptávky po výrobcích. Jak již bylo zmíněno, v současné době se prostory provozny jeví jako nedostačující, firma by mohla silně pocítit nedostatek skladových prostor, a proto by měla této hrozbě zabránit vytvořením rezervy na případné stavební práce v dalším roce, které by měly proběhnout v době největšího útlumu poptávky – v jarních měsících.

Vzhledem k tomu, že se spokojenost zaměstnanců často odráží v kvalitě výrobků a jako taková dopadá i na spokojenost zákazníků, doporučila bych firmě přehodnotit nejen systém odměňování, ale také podmínky pracovního prostředí – mikroklimatické a akustické, osvětlení či interpersonální vztahy apod. Je důležité upozornit, že výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy a skoro stejné periodicky se opakující odměny snižují motivaci, proto bych přistoupila k jednorázovým premiím či dalším příplatků nepovinným ze zákona. Přes hlavní sezónu v letních měsících je teplota díky pečícím strojům v hlavní hale nepřiměřeně vysoká, tudíž by firma měla zvážit nákup klimatizace.

Firma by se také kromě zvýšeného marketingového úsilí měla věnovat svým slabým stránkám a ohrožením. Navrhovala bych pravidelně provádět analýzu SWOT, která by se měla stát součástí procesu marketingového plánování, neboť faktory působící z vnitřního i vnějšího prostředí na firmu se časem mění, čímž se mění i priority analýzy. V současné době je třeba se soustředit na identifikaci možných dopadů různých ohrožení a jejich eliminaci. Stejně tak je důležité, aby se firma zabývala svými slabými stránkami, snažila se o jejich omezení a nedopustila jejich přeměnu v ohrožení. Naopak by měla vyvíjet aktivity, které by je modifikovaly ve výhodu a jejich silné stránky.

Firma by se měla více orientovat na zákazníky a zvyšovat jejich loajalitu prostřednictvím průzkumů spokojenosti. Měla by zhodnotit, které skupiny zákazníků, a které potřeby uspokojit a nepozorovat kriticky pouze chování konkurence.

6 RIZIKOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA

6.1 Nákladová analýza

Celková odhadovaná výše předpokládaných nákladů navrhovaných opatření dosáhla výslednou částku přesahující 993 000 Kč. Přesné skutečné náklady budou známy až po realizaci. Výše nákladů na jednotlivá doporučení byla stanovena na základě konzultace se spolumajitelem firmy podle nabídek dodavatelů obalů, reklamních agentur a jiných zprostředkovatelů služeb. Jednotlivé nákladové položky jsou vyčísleny v tab. 4.

Pro firmu se jedná o příliš velké jednorázové vynaložení finančních prostředků, které je možno řešit pouze podnikatelským úvěrem. Firma však v současné době nemá v úmyslu se více zadlužovat, a proto jsou některé mé návrhy doporučením až do dalších let, kterými se firma může řídit nebo nemusí.

S ohledem na finanční situaci firmy, proto bude podle slov majitele možné realizovat navržené změny v oblasti marketingové komunikace a investovat do modifikace produktu i vybavení prodejen.

Tab. 4. Nákladová analýza [Vlastní zpracování]

Doporučení	Náklady v Kč
Marketingová komunikace	
Zprovoznění webových stránek (zpracováno studenty)	5 000
Reklamní tabule a mapka Luhačovic s vyznačením prodejen (Umístění a roční pronájem reklamní plochy na křižovatce v Luhačovicích směrem na Pozlovice - 15000 Kč, 15000 Kč návrh reklamní tabule reklamní agenturou) navíc další reklamní plakáty, vývěsná reklamní cedule a potisk 50000ks ubrousků s logem firmy.	35 000
Reklamní plakát na pojízdném vláčku přes hlavní sezónu. (Pronájem reklamního místa 1000 Kč na 3 měs., tisk reklamního plakátu 500 Kč)	3 500
Nákup pracovních triček s viditelným značením (zvolen cenově výhodnější potisk 25 Kč, dámské bílé tričko 35 Kč)	3 120
Zhotovení fotografií z procesu výroby	1 500
Nástěnná reklamní cedule firmy	3 000
Modifikace produktu	
Návrh dárkového balení plechové dózy, včetně vzorkové dodávky 200ks	38 000
Návrh obalu pro trojhránky balené po šesti kusech (50g)	10 000
Změna designu obalu (křížovky, sudoku)	2 500
Nová barva obalu	2 500

Vybavení prodejen	
Ohřívací kleštiny	4 000
Venkovní nábytek	35 000
Distribuce	
Pronájem prostor na 4 měsíce pro novou prodejnu u Pozlovické přehrady (10000 Kč měsíční nájem, další náklady jsou kvalifikovaným odhadem majitele firmy)	48 000
Nová dodávka (pořizovací cena dodávky, roční silniční daň, roční povinné ručení, roční havarijní pojištění opravy a údržba)	765 929
Realizace internetového obchodu (návrh grafických stránek specializovanou firmou 25000 Kč a následný měsíční poplatek 890 Kč, ve kterém je zahrnuta správa a administrace elektronického obchodu)	36 780
celkem	993 829 Kč

6.2 Riziková analýza

Riziko lze chápat jako budoucí odchylku od stanovených cílů. Riziková analýza představuje rozbor možných rizik, se kterými by se mohla organizace setkat při pokusu o uskutečnění doporučených návrhů, proto je nutné tyto rizika předvídat, hodnotit, ovládat a snažit se o jejich eliminaci. Samotná hospodářská krize poukázala na význam řízení rizik.

Realizace marketingové komunikace, modifikace produktu a dalších inovací je spojena s některými riziky, které mohou výrazně snížit pravděpodobnost úspěšnosti zavedení navržených opatření. Tyto rizikové situace, jež mohou v průběhu roku 2010 nastat, jsou uvedeny v tab. 5.

Je důležité definovat dvě základní veličiny, a to případný dopad jednotlivých rizik a pravděpodobnost, že toto riziko vznikne. Obě veličiny nelze přesně měřit, k jejich ohodnocení se používají historická data, zkušenosti, expertní odhady a další postupy. V tomto případě jsou veličiny založeny na zkušenostech majitele, jeho odhadu a všeobecně dostupných informací. Velikost dopadu je vyjádřena stupněm, přičemž čím je stupeň vyšší, tím negativnější dopad může pro podnik dané riziko znamenat.

Stupeň dopadu: 1 – velmi nízký, 2 – nízký, 3 – střední, 4 – vysoký, 5 – velmi vysoký

Pravděpodobnost výskytu rizika je hodnocena v procentech:

- zcela vyloučená pravděpodobnost (0 %)
- dosti nepravděpodobná (10 %)
- nepravděpodobná (25 %)

- pravděpodobná (50 %)
- dosti pravděpodobná (75 %)
- jistota výskytu daného rizika (100 %)

Tab. 5. Riziková analýza [Vlastní zpracování]

Druh rizika	Stupeň dopadu	Pravděpodobnost výskytu rizika v %
ztráta některého z klíčových zákazníků	4	75
nedostatek skladových prostor	4	50
nesplnění úkolů marketingové komunikace	3	50
nezvládnutí vedení internetového obchodu zaměstnancem firmy	1	50
odchod zkušených pracovníků	3	25
nesprávné rozšíření sortimentu, o výrobky které se na trhu neujmou	2	25
zhoršení finanční situace firmy	4	10
neúspěch prodejny u Luhačovické přehrady	3	10
nedostačující komunikační aktivita zástupců firmy	2	10

Jednotlivá rizika jsou v tabulce seřazena podle pravděpodobnosti jejich výskytu, to znamená, že reálná a velice pravděpodobná nebezpečí jsou uvedena na začátku bez ohledu na stupeň jejich dopadu.

- Potenciální hrozbou je ztráta některého z klíčových odběratelů, jehož potřeby nebudou v dostatečné míře uspokojeny a podlehe tlaku konkurenčních firem. Zde je nutné sledovat požadavky zákazníka a soustředit se na budování stálých vazeb prostřednictvím přímého marketingu.
- Vysoké riziko představující nedostatek místa pro uskladnění výrobků v důsledku zvýšení poptávky po výrobcích firmy, které by měla firma řešit, jak již bylo zmiňováno, rozšířením firemních prostor.
- Příčinou nesplnění úkolů marketingové komunikace mohou být špatně zacílená reklama, ale i vady v prezentačních materiálech. K eliminaci zbytečně vynaložených nákladů je nutná segmentace zákazníků a pečlivý výběr spolehlivé reklamní agentury.

- Pokud by firemní zaměstnanec nezvládl obsluhu internetového obchodu, mohla tento problém firma vyřešit tím, že by si najala externího zaměstnance, případně celé vedení internetového obchodu efektivně outsorcovala na specializovanou firmu.
- Dalším rizikem může být pro firmu odchod zkušených pracovníků. V tomto směru je důležité umět se zaměstnanci správně jednat, komunikovat a zaměřit se na hlavní faktory ovlivňující spokojenost v práci – odměňování, pracovní podmínky, pracovní skupinu a styl vedení.
- Může dojít k nesprávnému rozšíření sortimentu o výrobky, které se na trhu neujmou a zákazníci o ně nebudou mít zájem. Tomuto riziku by se dalo předejít orientací na zákazníky pravidelným průzkumem jejich spokojenosti.
- Nepravděpodobným a však velmi závažným rizikem by mohlo být, kvůli neočekávaným výdajům a nízkým rezervám, zhoršení finanční situace firmy, proto je nutné dobře plánovat investice do budoucna. Ačkoli je rozumné využívat pákového efektu bankovních úvěrů na optimalizaci nákladů na kapitál, přílišná zadluženost by mohla vést k finančním potížím.
- Neúspěch prodejny u Pozlovické přehrady by mohl být zapříčiněn nízkou návštěvností v prvním roce během čištění a stavebních prací, avšak vzhledem k turistické popularitě i sportovní trati kolem přehrady, má toto riziko velmi nízkou pravděpodobnost.
- Zástupce firmy zodpovědný za obchodní jednání by měl mít vysoké komunikační schopnosti při navazování nových kontaktů s potenciálními zákazníky, v opačném případě je třeba zaškolení.

V reálném podnikatelském světě se samozřejmě firma může setkat s mnoha dalšími riziky, jako například přírodní katastrofy, vstup zahraničních firem na trh, možnost legislativních změn majících negativní vliv na podmínky podnikání, nebo hospodářská krize spojená s nižší koupěschopností obyvatelstva. Tato rizika nejsou zahrnuta do rizikové analýzy, protože s nimi musí podnik počítat neustále a optimalizace marketingových prvků toto nebezpečí nezvyšují.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo vypracovat doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy Lázeňské oplatky, Bohumil Košař, využitím nástrojů marketingového mixu. Přestože firma Lázeňské oplatky působí na trhu od roku 1995 a zajistila si již stabilní chod, stále se snaží o rozvoj svých aktivit.

V teoretické části bakalářské práce jsem se zaměřila na zpracování odborné literatury týkající se marketingových nástrojů, konkurence a konkurenceschopnosti. Identifikovala jsem skupiny konkurentů, vymezila pojem konkurenční výhoda a uvedla některé metody hodnocení konkurence.

Díky teoretickým poznatkům a informacím, které jsem získala jako sezónní pracovní síla, bylo možné v praktické části analyzovat a poté zhodnotit současný stav využití nástrojů marketingového mixu v podniku Lázeňské oplatky. Nejprve jsem popsala historii, předmět podnikání, organizační strukturu a současné ekonomické výsledky firmy Lázeňské oplatky, následně jsem provedla analýzu marketingových nástrojů a charakterizovala největší konkurenty. Dále jsem vypracovala Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, analýzu SWOT a analýzu vnějšího okolí PEST. Jelikož se mi po provedení analýz některé oblasti zdály nedostačující, rozhodla jsem se pro marketingový průzkum formou dotazníkového šetření pro zhodnocení spokojenosti zákazníků. Bez konkurenceschopného produktu, vyznačujícího se širokým a přesně specifikovaným spektrem konkurenčních výhod, firma v tržním konkurenčním prostředí jednoduše neuspěje. Z vyhodnocených informací jsem navrhla celou řadu doporučení v oblasti marketingové komunikace, distribuce, modifikace produktu i cenové politiky. Na závěr jsem svá doporučení podrobila nákladové a rizikové analýze, kde jsem uvedla, jak by se daná rizika dala eliminovat nebo alespoň jak by se dal zmírnit jejich dopad.

Význam mé práce pro firmu spočívá ve zjištění slabin v řízení marketingového mixu a v navržení doporučení, jak tyto nedostatky odstranit a uspokojit plně přání zákazníků, aby firma mohla obstát v postupně sílícím konkurenčním prostředí. Pokud se firma bude řídit základními principy marketingového chování a uskuteční zásadní kroky využitím marketingových nástrojů, které jsou základem úspěšného marketingu, bude schopna dosáhnout svých podnikatelských cílů a nadále se rozvíjet.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Monografie:**

- [1] BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80 - 7179-577-1.
- [2] BUREŠ, I. *Marketingově řízená firma: filozofie, organizace, strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, Profit, a.s., 1992. 101 s. ISBN 80-85603-24-1.
- [3] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [4] GLOGAR, A. *Jak děláme marketing*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. 282 s. ISBN 80-902235-4-0.
- [5] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [6] KINCL, J. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-86581-02-8.
- [7] KOTLER, P., TRIAS DE BES, F. *Inovativní marketing – Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada, a.s., 2005, s. 200. ISBN 80-247-0921-X.
- [8] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [9] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [10] KOZÁK, V., STAŇKOVÁ, P. *Marketing I*. 3. upr. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2006. 127 s. ISBN 80-7318-439-7.
- [11] MAJARO, S. *Základy marketingu* 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 312 s. ISBN 80-7169-297-2.
- [12] MAŘÍK, M. *Určování hodnoty firem*. Express, 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 1998. 206 s. ISBN 80-8611-909-2.

- [13] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [14] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [15] PŘIBOVÁ, M. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada Publishing, 1998. 96 s. ISBN 80-7169-536-X.
- [16] PŘIBOVÁ, M., MAŘÍK, M. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: ALEKO Praha, 1991. 122 s. ISBN 80-85341-08-5.
- [17] ROGERS, L. *Marketing: Průvodce pro malé a střední podnikatele*. 1. vyd. Praha 1: Revers International Prague, 1993. 185 s. ISBN 80-901454-0-X.
- [18] SMITH, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-252-1.
- [19] ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky 2*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. [s.l.]: [s.n.], 2003. 212 s. ISBN 80-85839-87-3.
- [20] VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Základy marketingu pro střední odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1997. 164 s. ISBN 80-7168-419-8.

Internetové zdroje:

- [21] *SWOT analýza a marketingový výzkum v praxi* [online]. [cit. 2009-11-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.ardeus.cz/ARDEUSNEWS/SWOT-analýza-marketingový-výzkum-v-praxi.html>>.
- [22] *Dynamická strategická rozvaha | MODERNIRIZENI.IHNED.CZ - Strategie, inovace* [online]. 2007 [cit. 2009-11-25]. Dostupný z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-20886050-600000_d-dynamicka-strategicka-rozvaha>.
- [23] *Marketingové noviny - Strategické řízení a analýza podniku - nezbytná podmínka pro úspěšný růst* [online]. 2003 [cit. 2009-11-25]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1104>.

- [24] *Ing. Karel Plášek - KARE* [online]. 2010 [cit. 2009-01-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.kare.cz/>>.
- [25] *Lázeňské oplatky CLIP | Lázně Luhačovice* [online]. 2010 [cit. 2010-01-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.clipluhacovice.cz/>>.
- [26] *Oplatky Kolonáda / Opavia-LU a.s. - tradiční lázeňské oplatky* [online]. 2010 [cit. 2010-01-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.oplatky-kolonada.cz/>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Složky marketingového mixu [9]	12
Obr. 2. Tři vrstvy produktu [Vlastní zpracování, dle Kotlera]	13
Obr. 3. Životní cyklus výrobku [Vlastní zpracování]	14
Obr. 4. Konkurenční typologie podle rozsahu působení konkurentů [3].....	22
Obr. 5. Porterův model konkurenčních sil [14]	24
Obr. 6. Kleště na spékacím stroji [26]	34
Obr. 7. Graf vývoje ročního obrátu v letech 2006-2009 [Vlastní zpracování]	34
Obr. 8 Graf odbytu výrobků v letech 1996 – 2009 [Vlastní zpracování]	35
Obr. 9. Výšečový graf výrobního portfolia – podíl na prodeji [Vlastní zpracování]	36
Obr. 10. Organizační struktura firmy [Vlastní zpracování]	37
Obr. 11. Výrobní portfolio - podíl na výrobě [Vlastní zpracování]	39
Obr. 12. Přední a zadní strana obalu lázeňských oplatků oříškových [Vlastní zpracování]	41
Obr. 13. Obal oříškových oplatků firmy Kare [24].....	47
Obr. 14. Obal lázeňských oplatků oříškových firmy Clip [25].....	48
Obr. 15. Logo lázeňských oplatků Kolonáda [26]	49
Obr. 16. Struktura respondentů [Vlastní zpracování]	57
Obr. 17. Hlavní kritéria při výběru oplatků [Vlastní zpracování].....	57
Obr. 18. Spokojenost s nabídkou druhů oplatků [Vlastní zpracování].....	58
Obr. 19. Forma marketingové komunikace [Vlastní zpracování].....	58
Obr. 20. Obal výrobků [Vlastní zpracování]	59
Obr. 21. Prostředí prodejny [Vlastní zpracování]	59
Obr. 22. Srovnání konkurence firmy dle mínění zákazníků [Vlastní zpracování]	60

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Klíčové otázky analýzy externích podmínek [4]	28
Tab. 2. Klíčové otázky analýzy interních podmínek [4]	28
Tab. 3. Analýza PEST [Vlastní zpracování]	52
Tab. 4. Nákladová analýza [Vlastní zpracování]	67
Tab. 5. Riziková analýza [Vlastní zpracování]	69

SEZNAM PŘÍLOH

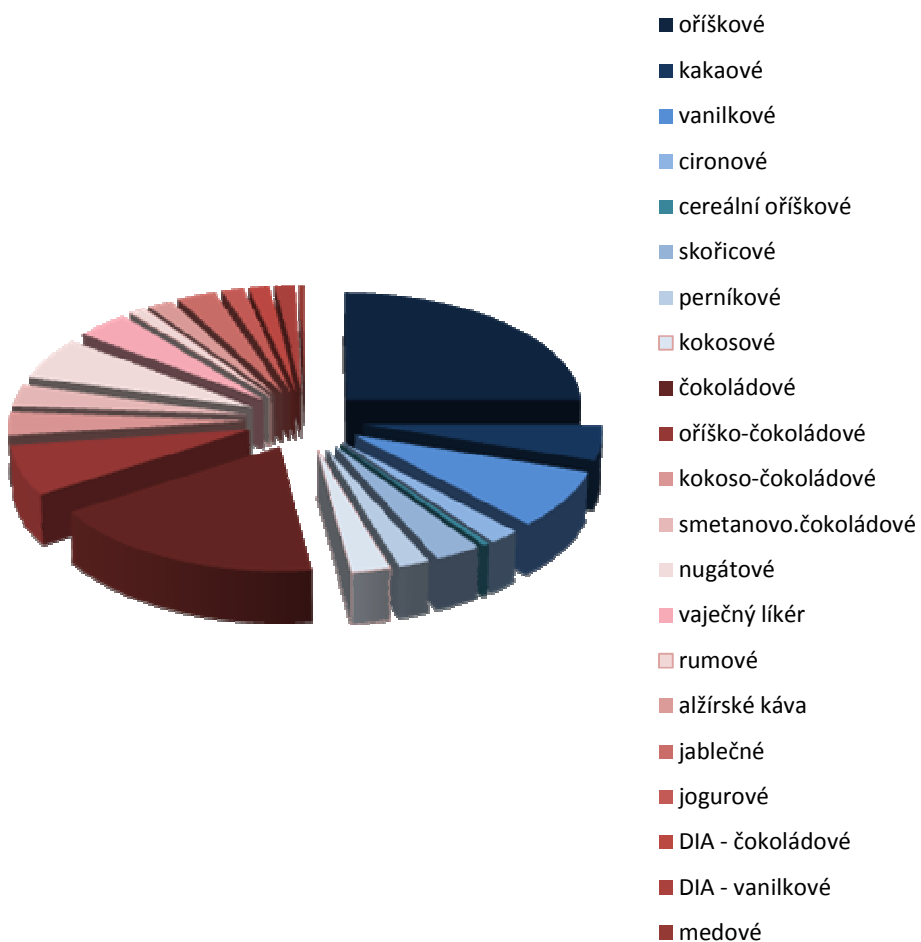
P I Výrobní portfolio – podíl firmy

P II Logo firmy

P III Dotazník

PŘÍLOHA P I: VÝROBKOVÉ PORTFOLIO – PODÍL NA VÝROBĚ

Výrobní portfolio
(podíl na výrobě za rok 2009)



PŘÍLOHA P II: LOGO FIRMY LÁZEŇSKÉ OPLATKY



PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

D O T A Z N Í K

*Vážená paní/vážený pane,
dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku.
Jmenuji se Martina Latináková a jsem studentkou 3. ročníku University Tomáše Bati ve
Zlíně. Účelem tohoto dotazníku je získání informací o spokojenosti zákazníků s výrobky
firmy Lázeňské oplatky, Bohumil Košář.
Vyplnění dotazníku je anonymní a zcela nezávazné.
Děkuji za Vaši spolupráci a Váš čas.*

1) Podle jakého kritéria nejčastěji vybíráte lázeňské oplatky? Podle:

- a) ceny
- b) chuti
- c) obalu
- d) výrobce
- e) reklamy

2) Myslíte, že ceny výrobků firmy Lázeňské oplatky, Bohumil Košář odpovídají jejich kvalitě?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

3) Pokládáte ceny výrobků firmy Lázeňské oplatky, Bohumil Košář ve srovnání s konkurencí za přiměřené?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nejsem si jist
- d) spíše ne
- e) určitě ne

4) Jste spokojeni s dosavadní nabídkou druhů oplatků? Pokud ne, uveďte, jaký druh oplatků Vám chybí?

- a) ano
- b) ne.....
- c) nejsem si jist

5) Líbí se vám obal výrobků?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nejsem si jist
- d) spíše ne
- e) určitě ne

6) Myslíte si, že je firma dostatečně prezentována?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nejsem si jist
- d) spíše ne
- e) určitě ne

7) Jaká forma propagace výrobků firmy je pro vás nejpřitažlivější?

- a) reklama v médiích (televize, rádio)
- b) plakáty a letáky
- c) ochutnávky
- d) slevy typu 10 + 1 zdarma
- e) nevím

8) Líbí se Vám prostředí ukázkové prodejny firmy *Lázeňské oplatky, Bohumil Košář*?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nejsem si jist
- d) spíše ne
- e) určitě ne

9) Jste spokojeni s obsluhou personálu v podnikové prodejně?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nejsem si jist
- d) spíše ne
- e) určitě ne

10) Víte o tom, že má firma *Lázeňské oplatky, Bohumil Košář* svoji prodejnu v centru Luhačovic u kruhového objezdu, kde denně dováží čerstvé oplatky?

- a) ano
- b) ne

11) Seřadte prosím, následující výrobce lázeňských oplatků, podle Vašeho názoru od nejlepšího (očísľujte: nejlepší - 1):

- A)
- a) Lázeňské oplatky, Bohumil Košář
 - b) Kare
 - c) Clip

B) neznám tyto výrobce

12) Do jaké věkové skupiny patříte?

- a) méně než 20
- b) 21– 30
- c) 31 – 40
- d) 41 – 50
- e) 50 a více

13) Bydlíte:

- a) v Luhačovicích
- b) v nejbližším okolí (v okruhu 30 km)
- c) jste lázeňský host