

Projekt marketingového mixu pro sociální podnik se zaměřením na marketingovou komunikaci

Bc. Erika Čvandová

Diplomová práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Erika Čvandová
Osobní číslo: M13392
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management a marketing
Forma studia: prezenční

Téma práce: Projekt marketingového mixu pro sociální podnik se zaměřením na marketingovou komunikaci

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Definujte specifika sociálního podnikání a zpracujte literární rešerši vztahující se k marketingovému mixu.

II. Praktická část

- Proveďte marketingový průzkum za účelem získání informací pro efektivní marketingový mix.
- Na základě výsledků analýzy vypracujte projekt marketingového mixu se zaměřením na marketingovou komunikaci pro daný sociální podnik.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

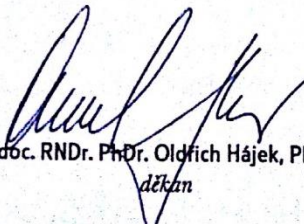
Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


DOHNALOVÁ, Marie. Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 131 s. ISBN 978-80-7357-269-3.
HORÁKOVÁ, Helena. Marketingové strategie. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2014, 103 s. ISBN 978-80-85970-81-4.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing Management. 14th edition. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2012, 657 s. ISBN 01-321-0292-7.
PERREAULT William, Jr., Joseph CANNON and E. Jerome MCCARTHY. Essentials of Marketing: A Marketing Strategy Planning Approach. 12th edition. New York: McGraw-Hill, 2010, 691 s. ISBN 978-0-07-340481-3.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Barešová
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 15. února 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

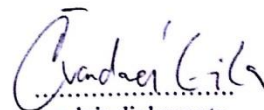
Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 17. 4. 2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá projektem marketingového mixu se zaměřením na marketingovou komunikaci pro vybraný sociální podnik. Cílem teoretické části je shrnutí teoretických poznatků z oblasti marketingové strategie, marketingového mixu a nástrojů marketingové komunikace. Literární rešerše zahrnuje také definici sociálního podnikání a vymezení specifík marketingu v sociálním podnikání. Následující praktická část obsahuje analýzy vnitřního i vnějšího prostředí vybraného podniku a dotazníkové šetření. Výsledky analýz slouží jako východisko pro zpracování projektu, který obsahuje konkrétní návrhy v rámci marketingového mixu a zejména marketingové komunikace. Součástí je zhodnocení projektu z hlediska časového, nákladového a rizikového.

Klíčová slova:

marketingový mix, marketingová komunikace, sociální podnikání, sociální podnik, event marketing, gastronomie, catering

ABSTRACT

This master's thesis deals with the project of marketing mix with a focus on marketing communication for selected social enterprise. The theoretical part serves to summarize the theoretical knowledge in the field of marketing strategy, marketing mix and tools of marketing communication. The literature review covers also the definition of social entrepreneurship and specification of marketing of social enterprises. Following practical part includes analysis of internal and external environment and survey research. Results of the analytical part serves as a starting point for the project. The project includes concrete recommendations within marketing mix, in particular marketing communication. In the end the project is reviewed by the time-, cost- and risk analysis.

Keywords:

marketing mix, marketing communication, social entrepreneurship, social enterprise, event marketing, gastronomy, catering

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Petře Barešové za odborné vedení, cenné připomínky, ochotu a pomoc při zpracování mé diplomové práce. Mé poděkování patří také pracovníkům sociálního podniku v Otrokovicích za spolupráci a poskytnuté informace potřebné ke zpracování projektu.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE	12
1.1 ČLENĚNÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	14
1.2 SEGMENTACE, TARGETING, POSITIONING.....	15
1.3 MARKETINGOVÝ MIX.....	17
1.3.1 Produkt.....	17
1.3.2 Cena	19
1.3.3 Distribuce	20
1.3.4 Komunikace	20
2 VYMEZENÍ SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ	25
2.1 PRINCIPY SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ	26
2.2 SOUČASNÁ SITUACE SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ V ČR	27
2.3 SPECIFIKA MARKETINGU V SOCIÁLNÍM PODNIKÁNÍ	30
2.3.1 Sociální marketing.....	31
3 METODY MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY	33
3.1 PEST ANALÝZA	34
3.2 ANALÝZA SWOT, IFE A EFE.....	34
3.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ V MARKETINGU.....	36
4 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
5 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	39
5.1 VÝROBKY A SLUŽBY.....	40
6 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE.....	43
6.1 SOUČASNÝ STAV MARKETINGOVÉHO MIXU.....	43
6.1.1 Produkt.....	43
6.1.2 Distribuce	44
6.1.3 Cena	45
6.1.4 Marketingová komunikace.....	45
6.1.5 Lidé	46
6.1.6 Procesy.....	46
6.2 CHARAKTERISTIKA KONKURENCE.....	46
6.3 PEST ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	49
6.3.1 P – politicko-právní vlivy	49
6.3.2 E – ekonomické vlivy	51
6.3.3 S – sociálně-kulturní faktory	51
6.3.4 T – technologické faktory	52
6.4 IFE A EFE ANALÝZA.....	53
6.5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	54
6.5.1 Dotazník na zjištění preferencí v oblasti cateringu	55
6.5.2 Dotazník na zjištění spokojenosti se službou cateringu	60

7	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	65
8	PROJEKT MARKETINGOVÉHO MIXU SE ZAMĚŘENÍM NA MARKETINGOVOU KOMUNIKACI.....	66
8.1	VÝCHODISKA PROJEKTU	66
8.2	CÍLE PROJEKTU	66
8.3	OMEZENÍ PROJEKTU.....	67
8.4	CÍLOVÁ SKUPINA.....	67
8.5	PRODUKT, DISTRIBUCE A CENA	68
8.6	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE.....	70
8.6.1	Přímý a databázový marketing	70
8.6.2	Newsletter	71
8.6.3	Podpora prodeje.....	71
8.6.4	Event marketing	72
8.6.5	Návrh propagačních materiálů	74
8.6.6	Reklama	75
8.6.7	Propagační video	76
8.7	ČASOVÝ PLÁN.....	77
8.7.1	Síťová analýza.....	77
8.8	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	78
8.8.1	Souhrnná kalkulace nákladů	78
8.8.2	Bod zvratu	79
8.8.3	Kalkulace nákladů jednotlivých marketingových nástrojů	80
8.8.4	Sponzoring	82
8.9	RIZIKOVÁ ANALÝZA	82
8.10	DALŠÍ NÁVRHY	84
	ZÁVĚR.....	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	87
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	92
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	93
	SEZNAM TABULEK	95
	SEZNAM PŘÍLOH	97

ÚVOD

Sociální podnikání je pojem známý od konce 20. století, v posledních letech se však dostává čím dál více do povědomí veřejnosti a každým rokem se zvyšuje počet sociálních podniků jak ve světě, tak i v České republice. Sociální podnikání znamená provozovat podnikatelské aktivity s cílem prospěchu společnosti. Základem je vytváření pracovních příležitostí pro osoby, které jsou nějakým způsobem znevýhodněny na trhu práce, ať už jde o lidi se zdravotním postižením, etnické menšiny, osoby v obtížné životní situaci, lidi bez příští, po výkonu trestu či jiné. Sociální podniky hrají důležitou roli v místním rozvoji.

Pro sociální podniky je sice důležité zvýšení veřejného prospěchu, nicméně stejně důležité je i dosahování zisku, protože úspěch sociálního podniku je měřen tím, jaký společenský prospěch nese skrz úspěch své podnikatelské činnosti – čím více je podnik úspěšnější, tím více je kapacity k dosažení pozitivní změny ve společnosti.

Aby sociální podnik na trhu uspěl, nesmí být podceňována marketingová činnost. I přes omezení a překážky plynoucí z neziskové povahy a sociálně směřovaných cílů je nutné využívat marketingových nástrojů a komunikovat své produkty a služby zákazníkům, aby se podnik stal konkurenceschopným a udržitelným na trhu.

Podnik, kterému se diplomová práce věnuje, zaměstnává pracovníky s mentálním či kombinovaným postižením a jeho hlavní činností je příprava občerstvení studené kuchyně. Tento podnik funguje od roku 2014 a je na cestě k samostatnému fungování na trhu. Praktická část této práce je návrhem projektu marketingového mixu a především marketingové komunikace, jenž by měl podniku posloužit jako podklad pro zavedení a využívání marketingových nástrojů.

Marketingové aktivity mohou být rozhodujícím faktorem úspěchu podniku. Základem je poznání potřeb a přání zákazníka a využití těchto poznatků při rozhodování o tom, jaké produkty či služby budou nabízeny, kolik budou stát a jakým způsobem se dostanou k zákazníkovi. Marketing a jeho nástroje by měly být využívány od počátečního výběru cílové skupiny až po následné budování dlouhodobého vztahu se stálými zákazníky.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je na základě teoretických a praktických východisek zpracovat projekt marketingového mixu se zaměřením na marketingovou komunikaci pro sociální podnik se sídlem v Otrokovicích.

Díličními cíli teoretické části jsou:

- Provést literární rešerši vztahující se k marketingovému mixu a zejména marketingové komunikaci
- Definovat pojem sociální podnikání a popsat specifika marketingu v sociálním podnikání

Pro vypracování teoretické části práce je využito literárních a internetových zdrojů zaměřených na tematiku marketingu, marketingové komunikace, marketingového výzkumu a sociálního podnikání.

Cílem navazující praktické části práce je:

- Provést analýzu výchozích podmínek pro vypracování projektu
- Zpracovat projekt marketingového mixu se zaměřením na marketingovou komunikaci pro vybraný sociální podnik
- Podrobit projekt časové, nákladové a rizikové analýze

V analytické části práce je charakterizován vybraný podnik, včetně nabízených produktů a služeb, a následně jsou provedeny analýzy vnitřního i vnějšího prostředí. K tomu je využito sekundárních zdrojů ve formě webových stránek podniku, jeho závěrečných zpráv i webových stránek konkurentů, a primárních zdrojů v podobě informací získaných na základě diskuze se zástupcem podniku a informací zjištěných pomocí dotazníkového šetření. V rámci dotazníkového šetření šlo o kvantitativní výzkum zaměřen na zjištění preferencí a potřeb cílové skupiny a na zjištění spokojenosti stálých zákazníků.

Při zpracování práce je využito analytických metod z oblasti marketingu, jako jsou PEST analýza vnějšího prostředí či IFE a EFE analýza vnitřního i vnějšího prostředí. V práci jsou využívány metody deskriptivní, komparativní a analytické.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

„Marketing je uspokojování potřeb ziskově.“ Takto definují marketing autoři Kotler a Keller (2013, str. 35). Tato stručná věta vystihuje opravdové jádro marketingu, tedy identifikaci lidských potřeb a jejich uspokojování skrze výrobky a služby. Je nutné si uvědomit, že nejde pouze o umění prodávat výrobky, naopak jak uvedl Petr Drucker (1986, str.49), „cílem marketingu je učinit prodej nadbytečným.“ Jde tedy o navržení takových výrobků a služeb, které budou dokonale uspokojovat zákaznickovy potřeby a prodají se samy.

Někteří autoři uvádí rozšířenou definici marketingu, mezi nimi jsou např. Perreault, Cannon a McCarthy (2015, str. 8). Ti rozlišují marketing na dvou úrovních, mikro-marketing a makro-marketing. Mikro-marketing je podle nich odhadování zákaznickových potřeb a navrhování takových produktů, které zákaznickovy potřeby uspokojí. To vše za účelem s cílem dosáhnutí podnikových cílů. Makro-marketing je společenský proces, který směřuje tok zboží a služeb od výrobců k zákazníkům tak, aby odpovídal poptávce a nabídce a splňoval cíle společnosti.

Základním kamenem marketingu jsou tedy podle obou definic potřeby a přání zákazníka. Jejich zjišťování, analyzování a aplikování při navrhování produktů je v marketingu stěžejní. A jelikož žádná činnost podniku nestojí samostatně, je i v marketingu potřeba zohledňovat podnikové cíle, potažmo cíle společenské.

Marketingové plánování

Marketingové plánování je neoddelitelná součást podnikového plánování. Zahrnuje činnosti, které pomáhají k dosažení marketingových a podnikových cílů. Vašítková (2014, str. 33) dodává, že plánování pomáhá podniku pohotověji reagovat na změny, vytváří lepší možnost pro kontrolní činnost, a napomáhá objevení nových příležitostí na trhu.

Postup marketingového plánování lze rozdělit na několik částí. Vašítková (2014, str. 33) zmiňuje čtyři základní kroky - analýzu, plánování, zavádění a kontrolu. Samotnému plánování předchází formulace poslání společnosti, od nějž se odvíjí podnikové a tedy i marketingové cíle. Někteří autoři postup marketingového plánování rozepisují do více částí, níže v tabulce je rozepsán postup v šesti na sebe navazujících krocích.

Tabulka 1: Postup marketingového plánování (podle Kotlera a Kellera, 2013 a Zamazalové, 2010)

Situační analýza	<ul style="list-style-type: none"> rozbor aktuální marketingové situace (mikro a makro prostředí)
------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • využití SWOT analýzy
Formulace cílů	<ul style="list-style-type: none"> • týkají se trhů a produktů, souvisejí s marketingem • stanovují se na základě zjištění potřeb zákazníků
Formulace strategie	<ul style="list-style-type: none"> • ukazuje cestu k naplnění marketingových cílů • zahrnuje volbu marketingových nástrojů
Formulace programů	<ul style="list-style-type: none"> • formulování konkrétních kroků, rozdělení zodpovědností, časový plán
Implementace	<ul style="list-style-type: none"> • zavádění zvolené strategie • podle jednotlivých kroků akčního programu
Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> • porovnávání výkonů a cílů • interpretace odchylek od plánů

Stanovení cílů

Jak je výše zmíněno, jedním z prvních kroků marketingového plánování je formulace cílů. Tyto cíle, jak zmiňují Kotler a Keller (2013, str. 82), by měly být hierarchicky seřazené od nejdůležitějších k nejméně důležitým, kvantifikovatelné, pokud je to možné, realistické a konzistentní – nelze současně sledovat dva nesouvisející cíle, např. maximalizace zisku bude vyžadovat jinou strategii než penetrace nového trhu.

Cíle marketingové vycházejí ze strategických cílů podniku. Tím je myšlen žádoucí stav, kterého má být v konkrétním budoucím čase dosaženo. Strategické cíle se mohou týkat postavení firmy na trhu, rentability, určitého společenského postavení; může jít o finanční cíle i sociální cíle. (Zamazalová, 2010, str. 18)

Strategie

Strategie obecně znamená nějaké schéma postupu, určitou cestu, jak dosáhnout zvolených cílů. Horáková (2014, str. 11) charakterizuje marketingovou strategii jako směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém období a který vede k dosažení vytyčených marketingových cílů. Jelikož je každá organizace jedinečná svým posláním a cíli, i strategie musí být zvolena individuálně každým podnikem.

Perreault, Cannon a McCarthy (2010, str. 36) jednoduše vysvětlují marketingovou strategii ve dvou částech - cílový trh a marketingový mix. Nejprve je nutné charakterizovat cílový trh, na který chce podnik působit, a následně zvolit konkrétní nástroje marketingového mixu, aby byly co nejlépe uspokojeny potřeby zákazníka.

1.1 Členění marketingové strategie

Firmy si k dosažení svých cílů mohou vybrat z velkého množství různých typů strategií. Vašítková (2014, str. 51) shrnuje čtyři základní, obecné strategie, které mohou být společně obsaženy v každé strategii podniku, jde o strategie směřující k dosažení konkurenční výhody, strategie zaměřené na růst organizace, strategie zaměřené na vývoj portfolia a strategie positioningu.

Porterovy generické konkurenční strategie

Michael Porter zařadil konkurenční strategie do tří základních typů, které poskytují dobrý výchozí bod pro strategické přemýšlení:

- Celkový náskok v nákladech – jde o snahu snížit náklady na takovou úroveň, aby firma mohla stanovit ceny svých výrobků pod úroveň konkurence. Nevýhodou je možné snížení kvality nabízených výrobků a služeb. Navíc se může kdykoliv objevit jiná společnost, schopná vyrábět s ještě nižšími náklady, což ohrozí firmu spoléhající se na náskok v nákladech.
- Diferenciace – společnost se soustřeďuje na zvýšení hodnoty nabízených služeb a výrobků, což je spojeno se zvyšováním kvality ve vztahu k ceně. Může jít například o zařazení doplňkových služeb, vyrábění z lepších materiálů, pečlivou kontrolu, zjednodušení přístupu ke službě apod.
- Specializace – firma se zaměřuje na jeden nebo více menších segmentů, které dokonale zná. U těchto úzce vymezených segmentů může usilovat o výhodu nižších nákladů nebo poskytovat diferencované výrobky a služby. Nevýhodou může být příliš úzká specializace – pokud se sníží poptávka, snížení příjmů nelze nahradit na jiném trhu. (Vašítková, 2014, str. 51)

Kotler a Keller (2013, str. 83) zmiňují tzv. strategickou skupinu, kterou tvoří firmy sledující na stejném trhu tutéž strategii. Nejvyššího zisku dosáhne společnost, která strategii zvládne nejlépe. Vzniká zde prostor pro strategické aliance, které mohou mít podobu marketingových aliancí. Ty lze rozdělit do čtyř kategorií – aliance výrobků nebo služeb, komunikační aliance, logistické aliance a spolupráce v oblasti cen.

Strategie zaměřené na růst portfolia

Firmy by se neměly spoléhat na jeden výrobek na jednom trhu. Měly by vytvořit portfolio produktů a nepodceňovat jeho řízení a plánování. Vašítková (2014, str. 54) uvádí dva nej-

běžnější nástroje analýzy portfolia – model BCG (The Boston Consulting Group) a model GE (vyvinutý pro firmu General Electric).

Model BCG stojí na dvou základních faktorech strategické úspěšnosti – tempu růstu trhu a relativním podílu na trhu. Tyto ukazatele jsou zaznamenávány na osy matice. Tržní podíl je určen poměrem tržeb firmy k tržbám největšího konkurenta v odvětví a vypovídá především o schopnosti podniku konkurovat na trzích. Tempo růstu je vyjádřeno procentuálním přírůstkem tržeb u jednotlivých produktů. Do grafu matice se umísťují jednotlivé produkty podle jejich relativního tržního podílu a růstu trhu. Velikostí zakresleného kruhu lze zaznamenat i jejich objem prodeje a tedy i význam pro celkový obrat firmy. (Jakubíková, 2008, str. 106)

Tabulka 2: BCG matice (podle Jakubíkové, 2008)

Tempo růstu trhu →	Hvězdy	Otazníky
	<ul style="list-style-type: none"> • výrobky s vysokým tržním podílem a vysokým tempem růstu • očekává se, že v budoucnosti budou hlavním zdrojem zisku 	<ul style="list-style-type: none"> • relativně nízký oddíl na rychle rostoucím trhu • v budoucnu mohou být ztrátové i vysoce ziskové
	Dojné krávy	Bídící psi
	<ul style="list-style-type: none"> • dobrá tržní pozice na mírně rostoucích či stagnujících trzích • vytvářejí značné množství peněžních prostředků • zajišťují přijatelnou míru likvidity a objemu zisku 	<ul style="list-style-type: none"> • vykazují nízký podíl na trzích s nízkým tempem růstu • nejsou perspektivní do budoucna • je nutné se rozhodnout, zda aktivity utlumit či eliminovat, případně investovat do inovací nebo vstoupit na nový trh
	← Relativní tržní podíl	

1.2 Segmentace, targeting, positioning

Jak je výše zmíněno, aby bylo možné formulovat strategii, je nutné nejdříve objevit cílový trh. K tomu slouží segmentace. Jde o dělení trhu na jasně definované části – segmenty, které sdružují skupinu zákazníků s podobnými potřebami a přáními, a to podle různých segmentačních kritérií. Kotler a Keller (2013, str. 252) uvádí kritéria geografická, demografická, psychologická, behaviorální:

- Geografická segmentace – trh je rozdělen na zeměpisné jednotky (státy, města apod.). Firma se může zaměřit na jednu či více z nich, přiblížit se tak k zákazníkovi a přizpůsobit marketingové aktivity jeho potřebám.

- Demografická segmentace – kritérii jsou například věk, pohlaví, rasa, náboženství, příjem, vzdělání, povolání apod. Podle těchto vlastností je možné trh lépe popsat a zvolit média, kterým jej efektivně oslovit.
- Psychologická segmentace – rozdělení spotřebitelů podle psychologických a osobnostních znaků či hodnot.
- Behaviorální segmentace – kupující jsou rozděleni na základě postojů k výrobkům, znalostí výrobku, používání výrobku či reakce na výrobek.

Zamazalová (2010, str. 158) dodává podmínky segmentace trhu. Aby bylo zaměření aktivit na určitý segment efektivní, je zapotřebí vzít v úvahu jeho velikost, dostupnost, stabilitu, akceschopnost a objektivitu.

Na základě segmentaci přichází na řadu targeting, tedy tržní zacílení. Kotler a Keller (2013, str. 271) zdůrazňují dva základní faktory, které je potřeba zohlednit při výběru segmentu, těmi jsou atraktivita segmentu a vlastní cíle a prostředky. Následně se může společnost rozhodnout, zda se soustředí na jeden segment, více segmentů nebo na celý trh. Speciální alternativou je podle autorů Kotlera a Kellera tzv. individuální marketing, neboli customizovaný marketing. V dnešní době jsou spotřebitelé zvyklí si sami vybírat výrobek, zjišťovat si informace na internetu, komunikovat s dodavateli a někteří zákazníci by chtěli také zasahovat do toho, jak jejich výrobek bude vypadat.

Dalším krokem je positioning. West (2015, str.36) zdůrazňuje, že pro positioning je nutné přemýšlet obráceně. Jako první je nutné začít u cílového subjektu, ne na svojí straně. Místo abychom se ptali kdo jsme, musíme se ptát, jakou pozici zaujímáme v mysli cílového subjektu.

Vašítková (2014, str. 54) uvádí šest kritérií, podle nichž lze uplatňovat positioning:

- Positioning založen na určité vlastnosti produktu
- Positioning vycházející ze specifické výhody nebo potřeby zákazníka
- Positioning založen na častosti využívání produktu či služby
- Positioning zaměřen na určité segmenty
- Positioning vůči produktu, který nabízí konkurence
- Positioning na základě kategorie produktu či služby.

1.3 Marketingový mix

Marketingový mix spolu s výběrem segmentů a cílových trhu tvoří marketingovou strategii. Základní marketingový mix se skládá ze čtyř elementů (tzv. 4P) – produktu, ceny, distribuce a komunikace. V těchto oblastech pak podnik volí konkrétní nástroje marketingu pro určitý trh. Při účinném sladění jednotlivých nástrojů mixu se projeví jejich synergický efekt. (Kozel, 2011, str. 44)

Jakubíková (2008, str. 147) zmiňuje další prvky marketingového mixu, které se používají v oblasti služeb, kromě základních 4P jde o položku lidé (people), balíky služeb (packaging), tvorbu programů (programming) a spolupráci (partnership). Ve službách převládá vysoký podíl lidské práce, mnoho služeb není nabízeno samostatně, ale v určitém komplexu a navíc služby nemusí být nutně zajišťovány pouze jedním subjektem.

Jakubíková (2008, str. 148) dále vyjadřuje výtku, že klasické pojetí marketingového mixu se na trh dívá z hlediska prodávajícího, ne kupujícího. Proto uvádí převrácený koncept 4P na 4C:

- Product/ produkt – customer value/ hodnota pro zákazníka
- Price/ cena – cost/ náklady pro zákazníka
- Place/ distribuce – convenience/ pohodlí
- Promotion/ marketingová komunikace – communication/ komunikace

1.3.1 Produkt

Produkt je základem realizace marketingové strategie. V oblasti produktové strategie se podniky snaží dosáhnout svých základních podnikatelských cílů (zisk, obrat prodeje, podíl na trhu apod.), zvýšení užitku pro zákazníka (vyšší kvalita, snížení nákladů) a rozptýlení podnikatelského rizika. (Tomek a Vávrová, 2011, str. 192)

Podle Jakubíkové (2008, str. 161) se firmy rozhodují především o sortimentní strategii, strategii produktových řad a strategii atributů produktu.

Sortimentní strategie

Sortimentní politika stojí na procesu tvorby plánu produkce. Podnik se rozhoduje, které výrobky a v jakém množství vyrábět. Výrobní sortiment se skládá z všech výrobků a služeb, které podnik nabízí. Souhrn produktů, které slouží k uspokojování stejné nebo podobné potřeby, je výrobní řada. Při rozhodování o sortimentu podniku je nutné vzít v úvahu

šířku výrobního sortimentu (počet výrobních řad), hloubku sortimentu (počet druhů výrobků v každé výrobkové řadě), konzistenci sortimentu a výšku výrobního sortimentu (cenová hladina). (Tomek a Vávrová, 2011, str. 215)

V případě sortimentu služeb je také možné hovořit o hloubce a šířce služeb. Šířkou může být označeno např. na jaké skupiny je zacíleno, hloubkou může být určen rozsah služeb pro určitou cílovou skupinu. Optimálního sortimentu v oblasti služeb může být dosaženo, pokud podnik dokáže vybrat vhodné služby do produkčního mixu, stanovit optimální rozsah sortimentu, rozeznat služby přinášející nejvyšší zisk a vytvořit co nejlepší pozici na trhu pro svoji nabídku (tedy představit svoji službu zákazníkům co nejlépe ve vztahu k nabídce konkurentů). (Vašítková, 2014, str. 84)

Strategie atributů produktu

Na každý z atributů produktu je možné nahlížet samostatně a rozpracovat u něj dílčí strategii. Jsou mezi nimi např. značka, kvalita, design, provedení, obal, záruky, styl apod.

- **Značka** – Jakubíková (2008, str. 162) ji definuje jako „kombinaci symbolů, slov nebo designu, které odlišují produkt určité firmy od firem jiných“. Dále uvádí dvě složky produktové značky – podstatu značky, kterou tvoří pozice a osobnost značky, a identitu značky, tedy to, čím chce značka být. Účinnost značky závisí na čtyřech aspektech – vytváření důvěry, uspokojování potřeby hodnot, vytváření klimatu spolehlivosti a přívětivosti, a vytváření identity, která z určitého pohledu konkuruje tradičním zdrojům identity. Tomek a Vávrová (2011, str. 209) navrhuje postupovat u tvorby značky takto:
 - Organizace - tvorba organizační struktury a procesů
 - Architektura značky – objevení identity značky a podpůrných subznaček
 - Identita značky a její pozice – pochopení cílové skupiny
 - Výstavba značky – využití komunikačních nástrojů
- **Design** – plní estetickou funkci produktu a zároveň jej dělá lépe obsluhovatelným a použitelným. Odráží se především v typu konstrukce, zvoleném materiálu, formě či tvaru, barvě apod. V designu může být promítnuta určitá firemní kultura a podnikatelská filozofie. Je ale důležité, aby design začínal u spotřebitele, ne ve výrobě. (Jakubíková, 2008, str. 168; Tomek a Vávrová, 2011, str. 205)
- **Kvalita** – produkt může být úspěšný, pouze pokud má požadovanou kvalitu, kterou zákazník očekává a k ní odpovídající cenu. Jakubíková (2008, str. 167) vysvětluje,

že kvalita výrobků je ovlivněna především výrobní technologií, spolehlivostí výrobního zařízení a dodávek, ty jsou ovlivněny výkony pracovníků a investicemi do vývoje, výzkumu. Složitě je hodnocení kvality služeb, a to z důvodu její nehmotnosti a heterogenity. Vašítková (2014, str. 197) uvádí tři hlediska posuzování kvality služeb:

- Hledisko zákazníka - zákazník používá k hodnocení kvality různá kritéria:
 - Hmotné prvky - tedy technický stav a vzhled, zpracování apod.
 - Spolehlivost - přesnost výkonu služby, naplnění užitku
 - Schopnost reakce - schopnost reagovat na požadavky zákazníka, vstřícnost, adaptabilita
 - Jistota - schopnosti, kvalifikace, zdvořilost, důvěryhodnost
 - Empatie, pochopení - pochopení požadavků zákazníka, dobrá komunikace
- Hledisko marketingové koncepce – jde o zjištění, zda je kvalita poskytovaných služeb v souladu s marketingovou strategií
- Konkurenční hledisko – porovnání s kvalitou poskytovaných služeb konkurenční firmy, např. dotazováním zákazníků

1.3.2 Cena

Formulování strategie v cenové oblasti se odvíjí především od konkurenční situace a charakteru tržního segmentu. Na tomto předpokladu jsou postaveny čtyři základní strategie, které vysvětluje Horáková (2014, str. 78):

- Diferenční cenová strategie – prodej stejné kvality i kvantity za rozdílné ceny. Může jít o stanovení různých cen pro různé segmenty. Existuje také strategie příležitostného diferenčního ocenění, tzv. sbírání smetany – nasazení vysokých cen pro nový výrobek.
- Konkurenční cenová strategie – staví na pozici podniku v konkurenčním prostředí. Často se využívá penetrační cena, založena na nízké zaváděcí ceně s očekáváním vysokého objemu prodeje. Strategie limitního ocenění znamená, že si podnik zvolí extrémně nízkou cenu, která odradí konkurenty ještě před vstupem na trh.
- Strategie ocenění výrobkové řady – jde o komplex cen, který maximalizuje zisk pro celou výrobní řadu. Zahrnuje rozhodování o cenách komplementů a doplňků, popř. cenách balíčků výrobků a služeb.

- Strategie psychologické ceny – stanovení ceny na základě psychologických aspektů spotřebitelské reakce na cenu.

V oblasti služeb může být stanovování cen náročnější z důvodu nehmotnosti služeb. Vašítková (2014, str. 102) rozlišuje objektivně a subjektivně stanovené ceny. Objektivně stanovené ceny umožňují stanovit fixní poplatek za konkrétní službu a ten násobit počtem úkonů nebo počtem odpracovaných hodin. Toto řešení je snadné, ale nebere v úvahu hodnotu vnímanou zákazníkem, k tomu je zapotřebí subjektivně stanovené ceny.

1.3.3 Distribuce

V rámci distribuční politiky se marketéři rozhodují v těchto souvislostech:

- Stanovení distribučních cílů
- Výběr typu distribuční strategie – strategie tlaku nebo tahu (push, pull)
- Výběr kooperačních vztahů – otázky týkající se formy, povahy smluvní formy a ujednání s distributory (Tomek a Vávrová, 2011, str. 294)

V případě služeb zmiňuje Vašítková (2014, str. 112) tři typy distribuce s ohledem na to, jestli se podnik zaměřuje spíše na funkční nebo emocionální stránku dostupnosti produktu:

- Intenzivní distribuce – snaha o to, aby byl produkt dostupný kdykoliv a kdekoliv si zákazník vzpomene, základem je velký počet distribučních míst.
- Exkluzivní distribuce – důraz je kladen na zážitek poskytovaný společně s produktem. Firmy úmyslně omezují počet distribučních míst s výhradním právem prodávat produkty.
- Selektivní distribuce – kompromisní řešení mezi intenzivním a exkluzivním přístupem.

1.3.4 Komunikace

V oblasti komunikace si podniky vybírají marketingové nástroje, kterými budou komunikovat své produkty a služby. Podle toho jaké nástroje jsou používány a jaká je cílová skupina, jsou rozeznávány základní komunikační strategie:

- Strategie tlaku / push – firma prosazuje, protlačuje svůj produkt či službu zákazníkovi. Strategie je založena především na využití osobního prodeje a podpory prodeje.

- Strategie tahu/ pull – firma přitahuje zákazníka ke své službě či produktu. Základními prvky komunikačního mixu jsou reklama a publicita ve sdělovacích prostředcích. (Zamazalová, 2010, str. 258)

Vašítková (2014, str. 137) zařazuje podporu prodeje do strategie „pull“ a zmiňuje důležitost přímého marketingu při strategii „push“. Mnoho podniků využívá kombinace obou strategií, jedna z nich obvykle bývá v převaze.

Mezi nástroje komunikačního mixu patří reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations, přímý marketing, internetový marketing, event marketing, produkt placemnet a mnoho dalších. Níže jsou představeny některé z nich.

Reklama

Zamazalová (2010, str. 265) uvádí metodu 5M jako způsob, jak efektivně využít reklamy a dojít k požadovanému výsledku:

- Mission – formulování poslání a stanovení cílů komunikace
- Money – stanovení rozpočtu na reklamu
- Message – formulování hlavní zprávy, co bude komunikováno a komu
- Media – výběr média, tedy komunikační cesty, kterou bude zpráva komunikována
- Measurment – zpětné hodnocení reklamy, její efektivnosti, působení, dopadu

Reklama je využívána k dosažení nějakého cíle. Cíle reklamy rozdělují Kotler a Keller (2013, str.544) na informativní, přesvědčující, připomínací a utvrzující:

- Informativní reklama – snaha zvýšit povědomí o značce, nových či stálých výrobců nebo organizaci.
- Přesvědčující reklama – má za úkol přesvědčit zákazníka ke koupi výrobku či služby. Snaží se vytvořit oblibu či preferenci, která vede k rozhodnutí pořídit si produkt.
- Připomínací reklama – připomíná lidem, že mají kupovat konkrétní produkt. Má za úkol stimulovat opakované nákupy.
- Utvrzující reklama – utvrzuje zákazníky, kteří si produkt zakoupili, že učinili správné rozhodnutí.

Všechny tyto cíle Tomek a Vávrová (2011, str. 248) shrnují do jedné kategorie psychografických cílů. Vedle nich si podniky stanovují také ekonomické cíle reklamy (např. zisk, tržba, odbyt) a technický rozptyl (např. počet dosažených lidí, rozsah odezvy).

Mezi často používaná média patří televize, rozhlas, venkovní reklama, tisk a internet. Vaštíková (2014, str. 134) zmiňuje výhody a nevýhody u některých z nich.

- Televize – má široké pokrytí, emocionální působení, působí na více smyslů. Na straně druhé jsou ale vysoké náklady, omezená selektivita, a pomíjivost sdělení.
- Noviny – výhodou je flexibilita, pokrytí místního trhu, vysoká důvěryhodnost a oslovení širokého okruhu čtenářů. Nevýhodou je krátká doba životnosti a nepozornost při čtení.
- Rozhlas – nízké náklady, možnost oslovení vybraných skupin. Je ale omezen pouze na sluchové vjemy, sdělení je pomíjivé a posluchači často nevěnují sdělení plnou pozornost.
- Venkovní reklama – je mnoho forem, možnost přizpůsobení positioningu, nižší náklady. Nevýhodou je dlouhá doba realizace, pouze omezené množství informací, snížená selektivnost.
- Internet – nízké náklady, široký dosah, nepřetržitost sdělení, selektivnost, zpětná vazba, využití obrázků, zvuku, videí. Komunikace je ale neosobní, s technickými omezeními – rychlost a kapacita hardwaru, ochranné brány na serverech apod.

Podpora prodeje

Nástroje podpory prodeje mají za úkol podnítit ke koupi určitého výrobku či služby, většinou působí krátkodobě. Kotler a Keller (2012, str. 561) vysvětlují, že na rozdíl od reklamy, která poskytuje důvod ke koupi, podpora prodeje poskytuje podnět. Nástroje podpory prodeje mohou být orientovány na spotřebitele (např. vzorky, kupóny, slevy), na prodejní kanály (slevy, zboží zdarma) a na firmy a prodejní síly (veletrhy a kongresy, soutěže pro zástupce společností, reklamní předměty).

Zamazalová (2010, str. 272) rozděluje nástroje podpor y prodeje na primárně stimulativní a komunikační. Zmíněné nástroje jsou mířeny na spotřebitele:

- Primárně stimulativní podpora prodeje – mezi cenové stimulativní nástroje patří např. slevy, cenové stimuly, kupony apod. Necenové nástroje zahrnují prémie, programy odměn apod.
- Primárně komunikativní podpora prodeje – informativní nástroje zahrnují např. výstavy a vzorky. Mezi motivační nástroje patří např. hry nebo loterie.

Public relations (PR)

Podnik musí navazovat dobré vztahy nejen se zákazníky a dodavateli, ale také s veřejností. Tou se podle Kotlera a Kellera (2012, str. 567) rozumí jakákoliv skupina, která má zájem o podnik nebo má vliv na její schopnost plnit své cíle. Autoři shrnují pět základních funkcí aktivit PR:

- Vztahy s tiskem – informování veřejnosti o novinkách týkající se organizace
- Publicita výrobků – snaha zvýšit povědomí o určitých výrobcích
- Korporátní komunikace – zahrnuje interní a externí komunikaci
- Lobbying – jednání s představiteli vlády za účelem podpořit zákony nebo jim zabránit
- Poradenství – rady managementu v oblasti veřejných otázek a image společnosti

Mezi hlavní nástroje, používané v oblasti marketingových public relations, patří např. publikace (výroční zprávy, brožury, články), události (veletrhy, výstavy, semináře, tiskové konference), sponzoring, proslovy, aktivity v oblasti veřejných služeb (přispívání na dobrou věc), firemní média (rozpoznatelnou vizuální identitu vyjádří např. logo, brožury, vizitky, hlavičkové papíry, dress code apod.). (Kotler a Keller, 2012, str. 569)

Přímý marketing

Přímý marketing zahrnuje využívání přímých kanálů k oslovení zákazníka. Tradičními kanály přímého marketingu jsou direct mail, telemarketing, katalogový prodej.

Jako výhody přímého marketingu uvádí Vašítková (2014, str. 139) tyto:

- Zaměření na konkrétní smysluplný segment
- Možnost vytvoření osobního vztahu
- Kontrolovatelnost, zpětná vazba
- Operativnost reakce
- Předvedení produktu je názorné
- Možné využívat dlouhodobě

Internetová komunikace

Nejnovějšími kanály komunikace jsou kanály elektronické. Internet nabízí vyšší stupeň interakce a individualizace. Mnoho možností internetové komunikace umožňuje přizpůsobit sdělení spotřebitelům podle jejich zájmů a chování. Velkou výhodou je monitorování marketingových činností pomocí sledování návštěvnosti stránek, počtu kliknutí na stránku

či reklamu, jak dlouho na ní návštěvníci stráví a kam se následně přesouvají. (Kotler a Keller, 2012, str. 582)

Autoři Kotler a Keller (2012, str. 584) také zmiňují sedm prvků designu efektivních internetových stránek:

- Kontext – design stránek a jejich rozvržení
- Obsah – co stránka obsahuje, text, obrázky videa apod.
- Komunita – podpora vzájemné komunikace návštěvníků stránek
- Customizace – přizpůsobení stránky různým uživatelům, možnost personalizace
- Komunikace – schopnost oboustranné komunikace mezi stránkou a uživatelem
- Propojení – míra propojení stránek s dalšími webovými stránkami
- Komerce – schopnost zprostředkovávat obchodní transakce

Vašítková (2014, str. 141) uvádí některé zavedené způsoby internetové reklamy:

- Bannerová reklama
- Interstitial/ superstitial – reklama objevující se před zobrazením stránky
- Out-of-the-box – reklamní motiv pohybující se na stránce
- Pop-up window – automaticky vyskakující nové okno obsahující reklamu, anketu apod.

Event marketing

Event marketing stojí na uspořádání událostí a zinscenování zážitků. Kotler a Keller (2012, str. 565) uvádějí několik důvodů, proč pořádat či sponzorovat různé události:

- Ztotožnění se s cílovým trhem nebo životním stylem
- Zvýšit význam společnosti nebo výrobku
- Vytvořit nebo zdůraznit vnímání image značky
- Zvýraznit korporátní image
- Vzbudit emoce, vytvořit zážitky
- Vyjádřit oddanost komunitě
- Odměnění zaměstnanců, nabídnutí zábavy klíčovými klientům
- Vytvořit příležitosti použití podpory prodeje a merchandisingu

2 VYMEZENÍ SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ

Sociální podnikání je poměrně nový pojem. Dohnalová (2012, str. 47) uvádí jako období rozmachu sociálního podnikání 90. léta 20. století. Ve spojených státech je mezníkem v oblasti sociálního podnikání vznik Iniciativy pro sociální podniky na Harvardské univerzitě v roce 1993. V Evropě se pojem sociálního podnikání poprvé objevil v Itálii, a to v roce 1990, skrze časopis *Impresa Sociale*. V roce 1991 potom italský parlament jako první v Evropě přijal právní normu definující sociální družstva. Od té doby vznikly dva různé přístupy k chápání sociálních podniků. (Dohnalová, 2012, str. 47)

Rozšířenější přístup vychází z výzkumu EMES (The Emergence of Social Enterprises in Europe). Podle něj „sociální podniky reprezentují novou dynamiku vývoje v rámci třetího sektoru, která je směřována k výrobě zboží či poskytování služeb se sociálním cílem, ve prospěch komunity nebo celé společnosti“. Ve Velké Británii je sociální podnik definován jako „nástroj dosahování sociální změny prostřednictvím produktivní aktivity“. U druhého přístupu jde převážně neziskové organizace, s primárně sociálními cíli, prosazující více investice podporující prospěch společnosti než maximalizaci zisku. (Dohnalová, 2012, str. 48; Defourny a Nyssens, 2012, str. 10)

Autoři Defourny, Hulgard a Pestoff (2014, str. 26) vysvětlují základní kritéria pro vymezení sociálního podniku, která jsou výstupem empirického výzkumu společnosti EMES. Jde o dvě skupiny indikátorů – z ekonomického a sociálního hlediska.

- Ekonomické hledisko
 - Stálé aktivity zaměřené na výrobu zboží nebo/a poskytování služeb
 - Vysoký stupeň autonomie
 - Výrazné ekonomické riziko
 - Alespoň minimální podíl placené práce
- Sociální hledisko
 - Jasný cíl být ku prospěchu společnosti
 - Vznik na základě iniciativy skupiny občanů
 - Právo rozhodovat není závislé na výši vkladu
 - Princip participace – zapojení všech zúčastněných
 - Omezené přerozdělování zisku

Jednotná definice sociálního podnikání neexistuje, ale výše zmíněná kritéria shrnují to základní, na čem se většina z nich shoduje. Vychází z nich i definice současně uvedená na

internetových stránkách Českého sociálního podnikání (©2016), formulovaná expertním výborem TESSEA v roce 2011:

„Sociální podnikání jsou podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí. Hraje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Zisk je z větší části použit pro další rozvoj sociálního podniku. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku i zvýšení veřejného prospěchu.“

2.1 Principy sociálního podnikání

V souladu s evropským pojetím sociálního podniku jsou stanoveny principy sociálního podnikání, které má sociální podnik splňovat nebo k nim směřovat. Principy byly schváleny organizací TESSEA v roce 2011 a upraveny v roce 2014.

Tabulka 3: Principy sociálního podniku (podle Dohnalové, 2012 a Českého sociálního podnikání, ©2016)

Sociální prospěch	Ekonomický prospěch	Environmentální a místní prospěch
a) Provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině (znevýhodněných) lidí. b) Participace zaměstnanců a členů na strategickém směřování podniku.	a) Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů b) Nezávislost v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích c) Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech d) Schopnost zvládat ekonomická rizika e) Omezení nakládání s majetkem f) Vykonávání soustavné ekonomické aktivity g) Trend směrem k placené práci	a) Přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky b) Využívání přednostně místních zdrojů c) Spolupráce sociálního podniku s důležitými místními aktéry d) Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby

2.2 Současná situace sociálního podnikání v ČR

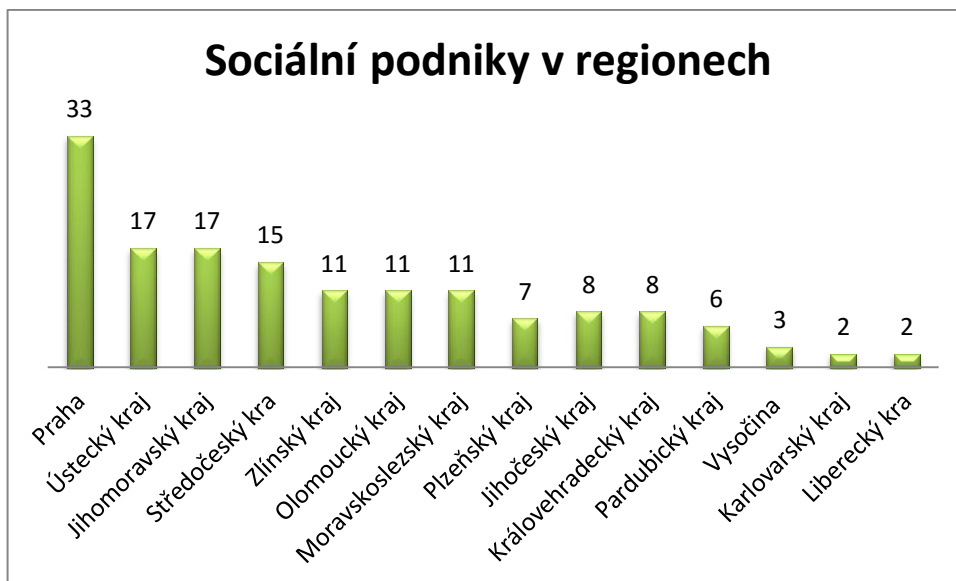
Pojem sociální podnikání v současnosti získává čím dál více na popularitě, a to jak ve světě, tak i v České republice. Postupně se zvyšuje počet fungujících sociálních podniků na trhu a více organizací se zabývá podporou těchto podniků. S tím také roste požadavek jednotného přístupu k této problematice a nalezení možných ukazatelů a měřících nástrojů schopných kvantifikovat přínosy sociálních podniků. (Vyskočil, 2014, str.3)

V současné době není sociální podnikání v legislativě vymezeno. Společnost P3 (People Planet Profit) zpracovala legislativní analýzu a návrhy, které byly projednány s ministerstvem práce a sociálních věcí MSPV (P3, ©2016a). Na základě toho je připravován nový zákon o sociálním podnikání, který je připravován Agenturou pro sociální začleňování. Nový zákon by měl definovat sociální podnik a zahrnovat plán podpory jejich dlouhodobého fungování. Měl by být také nalezen optimální registrační subjekt, který by registroval sociální podniky vzniklé podle nové plánované legislativy, prováděl jejich kontrolu a pomáhal jim se zakládáním, vzděláváním a vzájemným sdílením dobré praxe (Parlamentní listy, 2015). Věcný návrh zákona byl předložen 31.1.2016 a předpokládaný termín nabytí účinnosti je stanoven na 31.1.2017. (Vláda, ©2015)

Jak už je zmíněno, v současné době neexistuje žádný oficiální přehled sociálních podniků. Sociální podnikatelé se mohou registrovat pouze do adresáře sociálních podniků, spravovaného na webu Českého sociálního podnikání. Sociální podniky jsou tříděny podle kraje, cílové skupiny, oboru podnikání a společenské prospěšnosti. (Kurková a Dornáková, 2015)

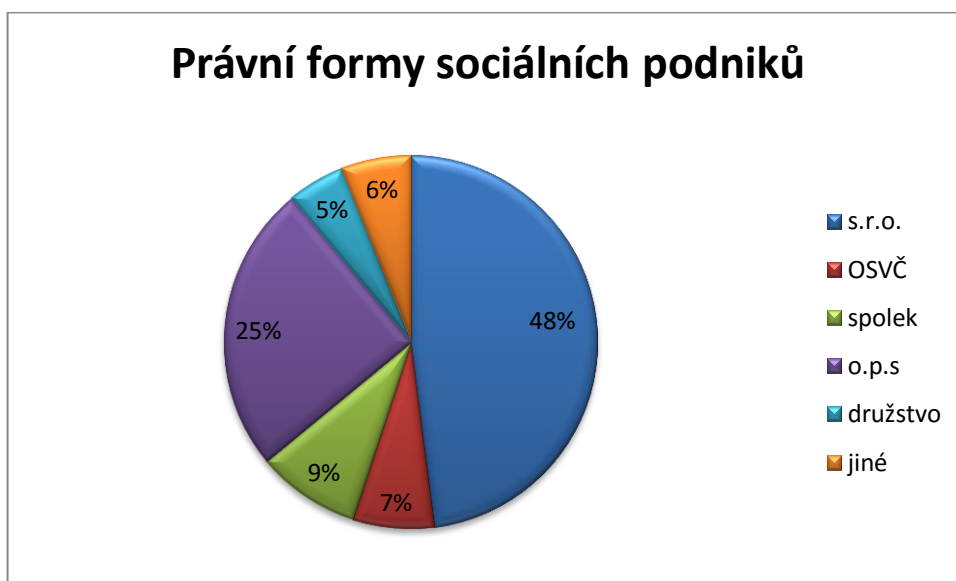
Společnost P3 uskutečnila v roce 2015 telefonické dotazníkové šetření s cílem získat přehled o stávajícím stavu sociálních podniků v České republice. Kontaktovány byly podniky zapsány do již zmíněného Adresáře sociálních podniků. Celkově byly nasbírány rozhovory od 151 podnikatelů, šetření probíhalo od prosince 2014 do července 2015.

Nejvíce sociálních podniků provádí svoji činnost v Praze, jde o 22%. Na druhém a třetím místě jsou kraje Ústecký a Jihomoravský s 11%.



Obrázek 1: Sociální podniky v regionech (podle P3, ©2015)

Nejrozšířenější právní formou mezi sociálními podniky je společnost s ručením omezeným, to nahlásilo 48% podniků. Druhou formou v pořadí s 25% je obecně prospěšná společnost. Další právní formy jsou zastoupeny v menší míře.



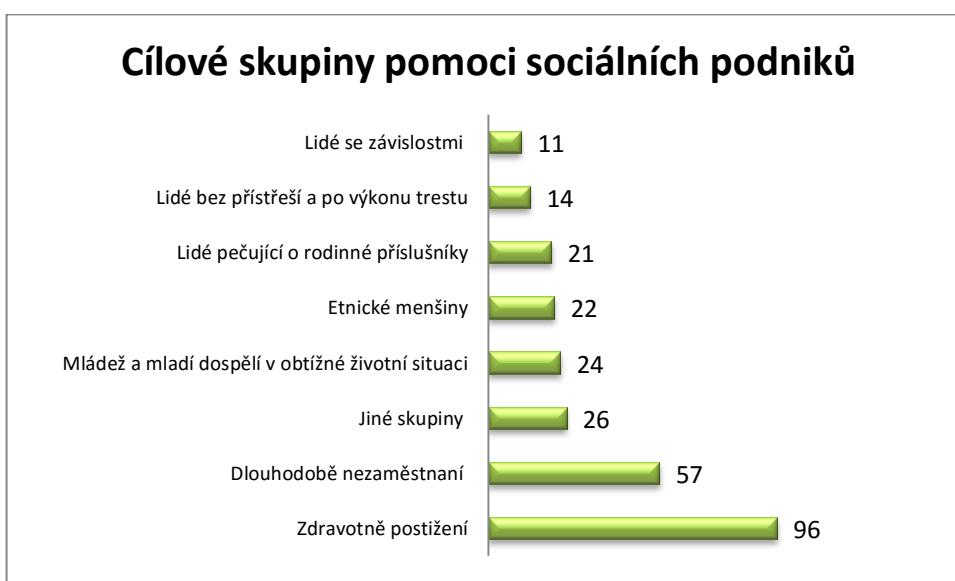
Obrázek 2: Právní forma SP (podle P3, ©2015)

Co se týká zaměření sociálních podniků, 24% z nich podnikají v oblasti zahradnických služeb, údržby nemovitostí, úpravy nemovitostí a úklidových prací.



Obrázek 3: Oblastí podnikání SP (podle P3, ©2015)

Sociální podniky ze svojí podstaty zaměstnávají osoby znevýhodněné na trhu práce. Nejrozšířenější skupinou zaměstnávanou podniky jsou osoby se zdravotním postižením, se zastoupením 64%. Na druhém místě jsou dlouhodobě nezaměstnaní s 38%.



Obrázek 4: Cílové skupiny pomoci SP (podle P3, ©2015)

V současné době existuje několik organizací, které se zaměřují na poradenství sociálním podnikům. Kurková a Dornáková (2015) zmiňují tyto společnosti:

- P3 – People, Planet, Profit – prosazuje a podporuje sociální podnikání v ČR, koordinuje Tematickou síť pro sociální ekonomiku TESSEA, poskytuje konzultace a

pořádá semináře a workshopy, administruje portál České sociální podnikání (P3, ©2016b)

- Nadace Via – věnuje se rozvoji komunitního života a rozvoji filantropie, nabízí a poskytuje granty, pořádá semináře a workshopy. (Nadace Via, ©2016)
- Ergoeduka – pořádá kurzy pro firmy i veřejnost zaměřené na oblast sociálního podnikání, nabízí školení a odborné poradenství. (Ergoeduka, ©2016)
- Klastř sociálních inovací a podniků SINEC – sdružuje sociální podniky a další zainteresované osoby, cílem je napomáhání růstu sociální ekonomiky v Moravskoslezském kraji. (Sinec, ©2016)
- Personální a poradenské sociální družstvo – podpora a vzdělávání sociálních podniků a družstev ve stádiu vzniku i dalšího rozvoje (PPSD, ©2016)
- HUB – prostor pro setkávání podnikatelů, coworking, akce, rozvoj podnikání a inovace, cíleně podporuje společensky prospěšné podnikání. Existuje v Praze, Brně a Ostravě. (Impact HUB, ©2016)

2.3 Specifika marketingu v sociálním podnikání

Stejně jako komerčně zaměřené podniky, i sociální podniky by neměly podceňovat marketing ve svém řízení. Nicméně jak ukazuje výzkum Eleanor Shaw (2004, str. 203), marketingové aktivity se v oblasti sociálního podnikání mírně liší od běžné podnikatelské praxe, a to kvůli neziskové orientaci, sociálně směřovaným cílům a velkému množství překážek ze strany omezených zdrojů. Sociální podniky jsou nuceny přijímat alternativní, mnohdy kreativní přístupy k marketingu.

Sociální podniky se v rámci marketingu musí zaměřit na komunikování nejen produktu či služby, ale i své mise – toho, čeho se snaží dosáhnout v sociální oblasti. Tímto způsobem se může povědomí o jejich činnosti šířit rychleji. (MaRS, ©2013)

Sociální podniky musí také počítat s tím, že jejich cílová skupina bývá více komplexní. Ira Kalb (2015) zmiňuje, že konečný uživatel produktu sociálního podniku může být jiný, než ten, kdo produkt vybírá, hodnotí a kupuje. Obvykle je zde více než jeden segment, který je potřeba uspokojit.

Trčka a kol. (2014, str. 19) dávají do souvislosti motivaci ke koupi výrobku u komerčních a sociálních podniků. Přestože jsou motivy ke koupi a chování zákazníků těžko předvídatelné, spojuje je cílové zaměření – cílem je uspokojení jejich potřeb a přání. Sociální pod-

niky, na rozdíl od těch komerčních, disponují potenciálem pracovat na všech úrovních Maslowovy pyramidy potřeb (potřeby fyziologické, potřeby bezpečnosti, společenské potřeby, potřeba uznání, potřeba seberealizace).

Rozdíl v marketingu sociálních a komerčních podniků může být také v oblasti stanovování ceny. Trčka a kol. (2014, str. 27) zdůrazňují nekomerční cíle sociálních podniků, díky nimž může být cena stanovena alternativním způsobem, např. na základě počtu lidí účastnících projektu, měřitelného přínosu pro místní komunitu, úspor veřejných prostředků na dotace nezaměstnaných osob a také na základě psychologie, která je s nákupem a spotřebou produktů sociálních podniků zákazníky spojována.

I přes všechny překážky a výzvy je nezbytné, aby sociální podniky marketingovou činností nepodceňovaly. Úspěch sociálního podniku je měřen tím, jaký společenský prospěch přinese právě skrz úspěch své podnikatelské činnosti. Čím je podnik úspěšnější, tím více je kapacity k dosažení pozitivní změny ve společnosti (Garton, 2015).

Garton (2015) dále doporučuje čtyři cesty, vedoucí k úspěchu sociálních podniků:

- Sjednocení hodnot podniku s hodnotami zákazníka – pokud se zákazník bude moci ztotožnit s hodnotami, které prosazuje podnik, bude ochotnější jej podporovat.
- Názorná ukázka společenského prospěchu – přímý kontakt nebo např. fotografie budou na zákazníka působit více než slova.
- Zapojení zákazníků – i zapojení zákazníků do projektu, kampaně nebo průzkumu může působit efektivněji než pouhé informování.
- Nabízení hvězdného produktu – i když bude mít organizace výborný cíl společenské prospěšnosti, bez atraktivního produktu nebude podnik fungovat.

2.3.1 Sociální marketing

Speciálním pojmem spojeným s marketingem sociálních podniků je sociální marketing. Autoři Kotler a Zaltman jej definovali jako první v roce 1970: „Sociální marketing je design, implementace a kontrola programů, které mají za úkol ovlivnit schopnost obyvatel akceptovat sociální myšlenky – ideje a přimět přemýšlet jejich tvůrce o produktovém plánování, distribuci a marketingovém výzkumu“. (Koudelková, 2014, str.4)

K této první definici později v roce 1994 vyjádřil Andreasen připomínku, že není dostatečně vysvětlen rozdíl mezi sociálním marketingem a společensky odpovědným marketingem a není v ní dostatečně zdůrazněn záměr ovlivnit chování cílové skupiny. Proto zformuloval

novou definici: „Sociální marketing je využívání komerčních marketingových nástrojů k analýze, plánování, provádění a hodnocení programů navržených k ovlivňování vědomého chování cílové skupiny s cílem být ku prospěchu jim a celé společnosti, které jsou součástí.“ (Andreasen, 2006, str. 91)

V sociálním marketingu může být nahlíženo na koncept 4P jinak, než v komerční oblasti. Marketingový mix v oblasti sociálního marketingu vysvětlují Kotler a Lee (2008, str. 204,227,247 a 268) takto:

- Product – může jít o fyzické zboží, službu, zážitek, akci, osobu, místo, organizaci, informaci nebo ideu. Do poslední kategorie spadá například určité žádoucí chování (recyklovat, volit apod.).
- Price – náklady, které zákazníkovi vyplývají z pořízení produktu, služby nebo z přijmutí žádoucího chování.
- Place – kde a kdy získá zákazník fyzický produkt a s ním spojenou službu nebo kde vykoná určitou činnost.
- Promotion – komunikace za účelem přesvědčení a inspirování zákazníka ke konkrétní akci.

Podle Hastingsse (2008, str. 7) musí dobrý sociální marketing stanovit behaviorální cíle, využít průzkumy zákazníků a pre-testy, uvážlivě využít poznatků z teorie, být řízen zevnitř, aplikovat principy segmentace a targetingu, přemýšlet nad rámcem běžné komunikace, vytvořit atraktivní interakci s cílovou skupinou a věnovat pozornost konkurenci.

Kotler a Keller (2012, str. 661) uvádí příklady cílů kampaní sociálního marketingu:

- Kognitivní kampaně – snaha informovat veřejnost, např. škodlivost určitých látek.
- Akční kampaně – snaha přimět lidi ke konkrétní akci, např. očkování.
- Behaviorální kampaně – snaha ovlivnit lidi k pozitivní změně v jejich chování, např. demotivovat od kouření cigaret.
- Hodnotové kampaně – snaha změnit přístup veřejnosti k některým tématům.

3 METODY MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY

Marketingovou činnost každé organizace ovlivňují podmínky v jejím vnitřním a vnějším prostředí. Ke zvolení vhodné strategie a navržení efektivních akčních programů je nutné znát specifickou situaci, ve které se podnik nachází. K tomu slouží situační analýza.

Situační analýza bývá uskutečňována ve třech časových horizontech:

- Dosavadní vývoj (situace v minulých obdobích)
- Současná situace
- Odhad možného budoucího vývoje (Horáková, 2014, str. 35)

Jakubíková (2008, str.78) vysvětluje obsah situační analýzy metodou 5C:

- Company (podnik) – analýza prostředí firmy zkoumá především zdroje řízení, finanční zdroje, lidské zdroje, kapacitní zdroje, inovační zdroje a informační zdroje. V marketingu výrazně roste vliv lidských zdrojů, a to během přímého kontaktu se zákazníky i při sdílení zkušeností s veřejností. (Kozel, 2011, str.44)
- Collaborations (spolupracující firmy, osoby) – mezi partnery mohou patřit dodavatelé, odběratelé, finanční instituce, dopravci apod. Zejména u nekomerčních podniků – neziskových organizací a sociálních podniků je velmi důležitá podpora místní komunity a místních orgánů veřejné správy (Shaw, 2004, str. 203)
- Customers (zákazníci) – analýza trhů a zákaznických segmentů. Při analýze zákazníků jsou rozlišovány dvě úrovně - charakter zboží (krátkodobé a dlouhodobé spotřeby) a charakter poptávajících (koneční spotřebitelé, průmyslové podniky, obchodní podniky, veřejné instituce). (Tomek a Vávrová, 2011, str. 78)
- Competitors (konkurence) – prvním krokem je identifikace hlavních konkurentů. U nich pak může podnik identifikovat silné a slabé stránky, porovnat je s vlastními a určit své přednosti a slabiny ve vztahu ke konkurentům. Konkurenci můžeme rozčlenit podle několika hledisek:
 - Hledisko teritoriální
 - Hledisko nenahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí
 - Hledisko počtu výrobců a stupně diferenciacie produkce
 - Hledisko stupně organizovanosti a propojitelnosti do aliancí (Jakubíková, 2008, str. 86)

- Context (makroekonomické faktory) – pro analýzu jednotlivých vlivů makroprostředí lze využít analýzu PEST.

3.1 PEST analýza

PEST analýzy se využívá ke zhodnocení podnikového makroprostředí a analýzu jednotlivých vlivů tohoto vnějšího prostředí. Smyslem je nejen zjišťovat statická data, ale také trendy, podle nichž lze lépe odhadovat budoucí vývoj. Analýza zkoumá faktory politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické. Existují také variace s dalšími kategoriemi, např. ekologické vlivy. (Kozel, 2011, str. 45)

- Politicko-právní faktory – zahrnují politickou stabilitu, daňovou politiku, sociální politiku, politiku nezaměstnanosti, zahraniční politiku, zákony, stabilitu vlády apod. Jde o rámec pro všechny podnikatelské činnosti.
- Ekonomické faktory – patří mezi ně vývoj hospodářských ukazatelů (např. HDP), změny úrokové míry, měnové kurzy, inflace, fáze ekonomického cyklu, ceny energie, příjmy apod. Ekonomické prostředí je oblastí, kde firmy získávají výrobní faktory a kapitál.
- Sociálně demografické a kulturní aspekty – působí ve dvou rovinách, jako faktory ovlivňující chování spotřebitelů a jako faktory působící na jednání organizací. Zahrnují např. spotřební zvyky, kultura, jazyk, životní styl, vzdělanost, náboženství, příjmy a majetek apod.
- Technologické faktory – někdy jsou nazývány inovačními faktory. Jde o trendy ve výzkumu a vývoji, může jít o změny výrobních, dopravních, skladovacích, komunikačních či informačních technologií. Technologické prostředí je pro podniky zdrojem pokroku. (Jakubíková, 2008, str. 83; Tomek a Vávrová, 2011, str. 81)

3.2 Analýza SWOT, IFE a EFE

Informace získané výzkumem můžeme komplexně zpracovat pomocí analýzy SWOT, která je často používanou metodou k identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci v podniku; příležitosti a hrozby jsou spjaté s vnějším okolím, které na podnik působí skrze různé faktory. Cílem SWOT analýzy je poznání specifických předností podniku a zároveň naplánování opatření pro odstranění nedostatků. (Kozel, 2011, str. 46; Tomek a Vávrová, 2011, str. 83)

SWOT analýzu lze vyhodnotit pomocí odhadu kvalitativních charakteristik jednotlivých faktorů (např. výkonnost, závažnost, atraktivita/síla, pravděpodobnost výskytu) nebo pomocí párového srovnávání (porovnávají se vzájemné vazby mezi faktory a přiřazují se znaky +, - a 0 podle síly působení). (Kozel, 2011, str.46; Vašítková, 2008, str. 67)

Jednotlivé interní a externí faktory působící na podnik lze kromě SWOT analýzy analyzovat také pomocí matic IFE a EFE. Jak vysvětluje Fotr a kol. (2012, str. 44), matice IFE (Internal Forces Evaluation) zahrnuje veškeré faktory vnitřního prostředí, tedy silné a slabé stránky, v případě matice EFE (External Forces Evaluation) jde o faktory vnější – příležitosti a hrozby. Jednotlivým položkám obou matic jsou přiřazovány váhy a stupně vlivu na výchozí záměr. U každého faktoru je násoben stupeň vlivu váhou a tím je stanoveno vážené ohodnocení daného faktoru. Váhy jsou rozděleny tak, aby se jejich celková suma rovnala 1,00. Pro ohodnocení vlivu faktorů se využívá stupnice 1 (minimální důležitost) – 4 (vysoká důležitost). Po sečtení vážených ohodnocení faktorů v každé oblasti získáme celkové vážené ohodnocení pro interní pozici (hodnota IFE) a celkové vážené ohodnocení pro externí pozici (hodnota EFE). Na tvorbu matic IFE a EFE je možné navázat metodou QSPM nebo SPACE maticí.

SPACE matice

Vypočítané hodnoty matic EFE a IFE můžeme zanést do grafu tzv. SPACE matice. Podle jejich umístění je možné rozhodnout se, jakou strategii dále zvolit. Matici lze využít pro současnou situaci i pro odhad budoucího vývoje. SPACE matice je rozdělena do čtyř kvadrantů, které představují agresivní profil, konkurenční profil, defenzivní profil a konzervativní profil. Pro každou z těchto situací jsou vhodné jiné strategie. (Fotr a kol. 2012, str. 70)

Tabulka 4: SPACE matice (vlastní zpracování podle Fotra a kol. 2012)

EFE matice	4	Konzervativní profil		Agresivní profil	
	3				
	2	Defenzivní profil		Konkurenční profil	
	1				
		1	2	3	4
		IFE matice			

3.3 Dotazníkové šetření v marketingu

Dotazování je jednou z nejpoužívanějších metod výzkumu trhu, patří mezi kvantitativní techniky. Lze jej provádět různými technikami, mezi základní techniky dotazování patří ústní, písemné, telefonické, on-line či kombinované. (Zamazalová, 2010, str. 78)

Existuje několik typů dotazníkových otázek, z nichž každá má různou funkci:

- Otevřené otázky – tato forma nenabízí žádnou formu odpovědi, dotazovaný musí svoji odpověď sám zformulovat, jsou náročnější na zpracování.
- Uzavřené – respondentovi je nabídnuto na výběr z několika odpovědí, které by měly pokrývat celou škálu možností. Jsou náročnější na přípravu, ale lépe se vyhodnocují.
- Přímý dotaz – týká se podstaty věci, nemá skrytý význam, je typický pro kvantitativní výzkum.
- Nepřímý dotaz – formulace zastírá vlastní smysl dotazu, tento typ otázek patří do kvalitativního výzkumu. (Zamazalová, 2010, str. 78)

Z hlediska pozice, kterou v dotazníku zastávají, je možné rozlišovat tyto otázky:

- Filtrační – zajišťují, že respondenti budou patřit do žádoucího segmentu.
- Kontaktní – snaha přesvědčit danou osobu, aby byla ochotná odpovídat
- Analytické
- Demografické – pro zpracování výsledků je potřebné znát demografické zařazení respondenta. (Zamazalová, 2010, str. 79)

Průběh dotazníkového šetření

1. Formulace výzkumných otázek, cílů, hypotéz
2. Volba cílové skupiny
3. Volba techniky dotazování (ústní, písemné, telefonické, online)
4. Tvorba dotazníku – dotazník musí zahrnovat oslovení respondenta a několik úvodních slov týkajících se daného výzkumu, otázky by měly být seřazené od jednodušších po složitější, příp. od konkrétních po abstraktní
5. Realizace dotazníkového šetření
6. Vyhodnocení dotazníkového šetření – v případě kvalitativního výzkumu jde o kvalitativní analýzu získaných materiálů, u kvantitativního výzkumu lze využít statistické metody zpracování dat (Kozel, 2011, str. 141)

4 SHRNUÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

V první kapitole teoretické části diplomové práce byl věnován prostor marketingové strategii. Využíváno bylo literárních a internetových zdrojů, jak českých, tak zahraničních. Rozebrány byly marketingové strategie pro různé situace, pozornost byla věnována tematice segmentace, targetingu a positioningu a zejména marketingovému mixu. V práci byly rozebrány jednotlivé nástroje marketingového mixu i s konkrétními příklady.

Následující kapitola byla zaměřena na problematiku sociálního podnikání. Jelikož jde o poměrně nové téma (sociální podnikání se začalo rozvíjet až na konci 20. století), stále neexistuje jednotná definice, jednotné pojetí sociálního podnikání. Zahraniční i čeští autoři se však v základech shodují, sociální podnikání lze shrnout jako podnikání s cílem prospívat společnosti, vytvářet pracovní příležitosti pro osoby znevýhodněné na trhu práce a usilovat o místní rozvoj.

Marketing je stejně důležitý pro komerčně zaměřené podniky jako pro podniky sociální. V práci bylo využito několik zdrojů, které zmiňují specifika marketingu v sociálním podnikání. Z povahy podniků – jejich neziskové orientaci a sociálně směřovaným cílům – plyne množství překážek, především ze strany omezených zdrojů. Sociální podniky proto musí často přijímat alternativní, kreativní přístupy k marketingu. V rámci marketingové komunikace je důležité komunikování nejen produktu či služby, ale také mise – toho, čeho se podnik snaží dosáhnout v sociální oblasti.

Do teoretické části práce byla zahrnuta také kapitola představující analytické metody, které budou aplikovány v rámci situační analýzy v praktické části práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Sociální podnik, kterému se tato práce věnuje, je součástí obecně prospěšné společnosti se sídlem v Otrokovicích. Sociální podnik bude z důvodu zachování anonymity označován jako Gastro provoz a nadřazená organizace jako NX, o.p.s.. Společnost NX, o.p.s. se již od roku 2012 zabývá vytvářením pracovních míst pro osoby s mentálním a kombinovaným postižením. Její cíle jsou v zakládacím dokumentu organizace shrnuty následovně:

- Vytváření pracovních příležitostí pro lidi se zdravotním postižením, kteří jsou znevýhodněni na trhu práce.
- Osvěta v oblasti zaměstnávání lidí se zdravotním postižením.
- Podpora kulturních a volnočasových aktivit lidí se zdravotním postižením.

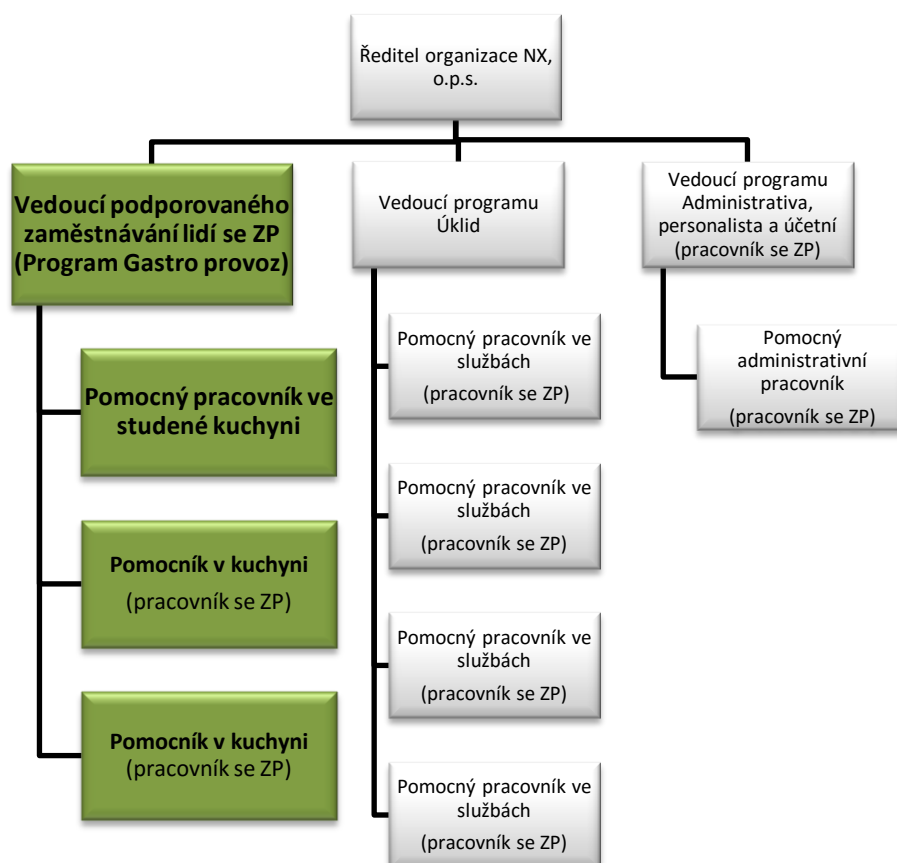
Gastro provoz je zřizován od roku 2014 jako jeden z programů společnosti NX, o.p.s.. Zázemí Gastro provozu je v Otrokovicích – Kvítkovicích. Hlavním záměrem bylo jak vytvoření pracovních míst pro lidi se zdravotním postižením, kteří jsou za podpory ochotní a schopní pracovat, tak vybudování fungujícího, na trhu udržitelného sociálního podniku.

Během prvního roku fungování byl Gastro provoz také tréninkovým pracovištěm pro klienty sociálně terapeutické dílny, provozované NX, o.p.s.. Klienti, kteří měli zájem v Gastro provozu pracovat, přicházeli třikrát týdně se svými asistentkami a trénovali kuchařské dovednosti, učili se servírování, úklidovým pracím a také samostatnosti a komunikaci s novými lidmi.

V současnosti je Gastro provoz převážně samostatně fungující sociální podnik. Hlavní činností podniku je příprava občerstvení studené kuchyně a jiných pečených výrobků.

Organizační struktura

V současné době funguje Gastro provoz s 9 zaměstnanci, z toho je 6 zaměstnanců se zdravotním postižením. Níže uvedená organizační struktura znázorňuje vzájemnou provázanost Gastro provozu a NX, o.p.s..



Obrázek 5: Organizační struktura (podle výroční zprávy NX, o.p.s., 2014)

5.1 Výrobky a služby

Gastro provoz je zaměřen na přípravu občerstvení studené kuchyně a pečených výrobků. To je nabízeno formou svačin, které jsou rozvážené zákazníkům, a jako catering. Zákazníci mohou výrobky také zakoupit například na jarmarcích NX, o.p.s. či objednat samostatně – v roce 2015 bylo uskutečněno cca 7 větších zakázek na dodávku sušenek, např. jako vánoční dárky zaměstnancům firmy.

Svačiny

Zaměstnanci Gastro provozu denně připravují svačiny, které jsou zákazníkům rozváženy na pracoviště. Týdenní jídelníček je rozeslán e-mailem dohodnutým firmám a institucím.

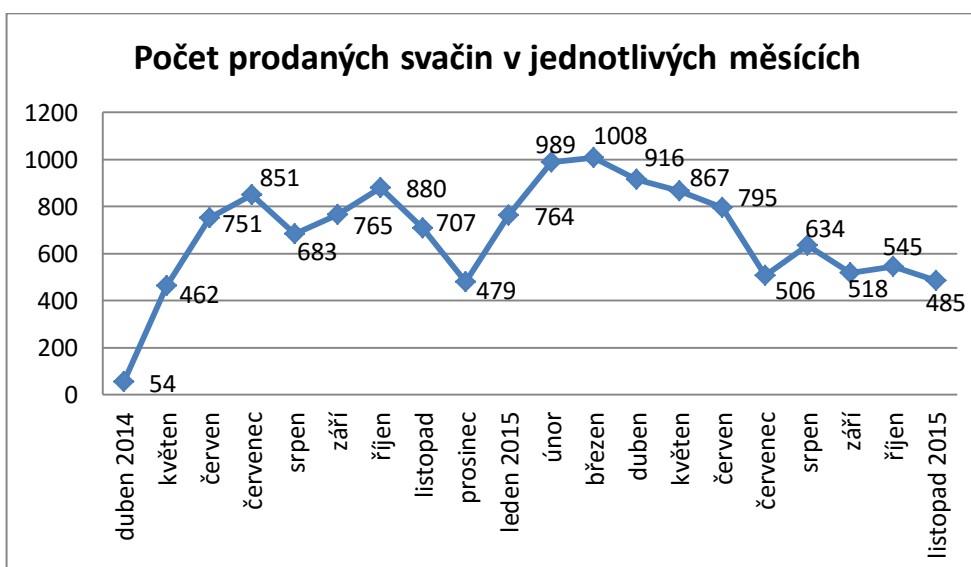
V tabulce je uvedena ukázka nabídky svačin na jeden den, včetně cen:

Tabulka 5: Ukázka nabídky svačin na jeden den (podle interních zdrojů podniku)

Druh svačiny	Název svačiny	Gramáž	Cena
Vypečená svačinka	Banánová buchta	120 g	20 Kč

Pořádná svačinka	Pletýnka se šunkou a zeleninou	200 g	30 Kč
Zdravá svačinka	Celerový salát	150 g	30 Kč
Lehký zdravý oběd	Celerový salát	300 g	50 Kč
Extra houska	Suk se sezamem	60 g	5 Kč

V roce 2014 byl celkový počet prodaných svačin 5632, v roce 2015 bylo prodáno 8027 svačin. Níže uvedený graf zobrazuje počet prodaných svačin od počátku fungování Gastro provozu. Prosinec 2015 není v grafu uveden, protože byl rozvoz svačin pozastaven. Z grafu je patrné, že nejvíce výrobků bylo prodaných v měsících únor a březen 2015. V druhé polovině roku 2015 je počet prodaných výrobků za měsíc nižší.



Obrázek 6: Graf prodaných svačin (podle interních zdrojů podniku)

Catering

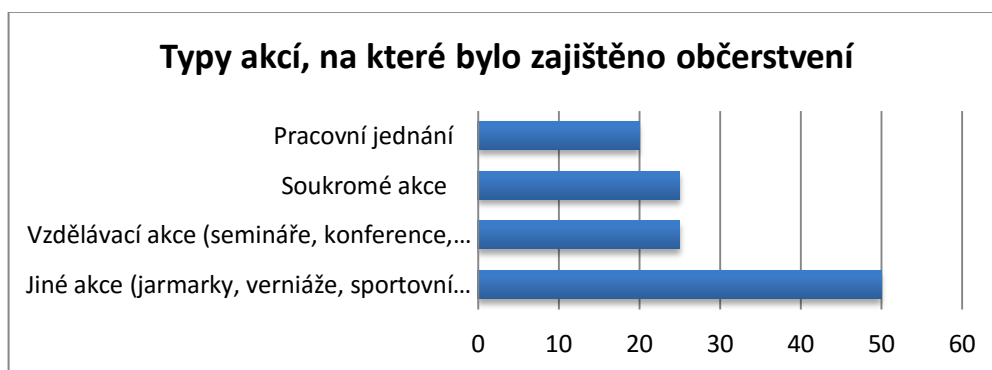
Druhou hlavní službou Gastro provozu je catering, čili příprava občerstvení na různé pracovní i soukromé akce, včetně kompletního servisu, jako je např. dovoz či obsluha.

Zákazníci mají možnost vybrat si z rozsáhlé nabídky občerstvení, která je umístěna na webových stránkách NX, o.p.s.. Nabídka zahrnuje různé bagety, chlebičky, pečivo, pomazánky, saláty, kanapky, dezerty a mnoho dalšího. U jednotlivých položek jsou vždy uvedené obsažené alergeny, gramáž a cena za kus. Na rauty mají zákazníci možnost vybrat si také z nejrůznějších kombinací obložených mís. Pro ukázkou jsou v tabulce uvedeny některé vybrané položky z celé nabídky občerstvení, včetně cen:

Tabulka 6: Ukázka nabídky občerstvení na catering (podle aktuální nabídky Gastro provozu, 2016)

Název výrobku	Gramáž	Cena
Salámová mísa 1 kg (cca pro 4 osoby)	1kg	380kč
Veganská mísa tofu + zelenina	1,5kg	600kč
Kuřecí nebo vepřové miniřízečky	1kg	510kč
Chlebiček (3druhy)	90g	15kč
Kanapka (5 druhů)	1ks	7kč
Bramborový salát	150g	30kč
Bageta (4 druhy)	200g	30kč
Vepřový hamburger v housce	170g	35kč
Pórková pomazánka s vejci a sýrem	130g	25kč
Mini pizza	100g	18kč
Balíček sušenek	150g	30kč
Jahodový řez	60g	21kč
Ořechový žloutkový řez	100g	20kč

V roce 2014 bylo zajištěno občerstvení přibližně na 30 akcí. V roce 2015 počet akcí stoupl na 130. Nejvíce akcí, na které Gastro provoz zajišťoval občerstvení, bylo v červnu a říjnu 2015, dále pak v dubnu a prosinci 2015. Graf zobrazuje přibližné rozdělení akcí do několika kategorií. V roce 2015 bylo občerstvení zajišťováno nejvíce na různé jarmarky, vernisáže, sportovní a kulturní akce.



Obrázek 7: Kategorie akcí (podle interních zdrojů podniku)

6 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

6.1 Současný stav marketingového mixu

6.1.1 Produkt

Jak už je výše zmíněno, Gastro provoz je zaměřen na přípravu nejrůznějšího občerstvení. To je nabízeno především jako svačiny, které jsou denně rozváženy zákazníkům a jako catering. V minulém roce obdržel podnik také několik větších zakázek na dodávku sušenek. Sušenky a svačiny jsou spolu se službou cateringu zhodnoceny v níže uvedené BCG matici. Pro orientační hodnotu tempa růstu trhu je využito srovnání výsledků z let 2014 a 2015. V případě cateringu jde o počet akcí, na které bylo dodáváno občerstvení, u svačin je srovnáván počet prodaných svačin za rok a u sušenek počet větších objednávek (např. jako vánoční dárky). Tržní podíl je stanoven odhadem, na základě diskuze se zástupcem podniku.

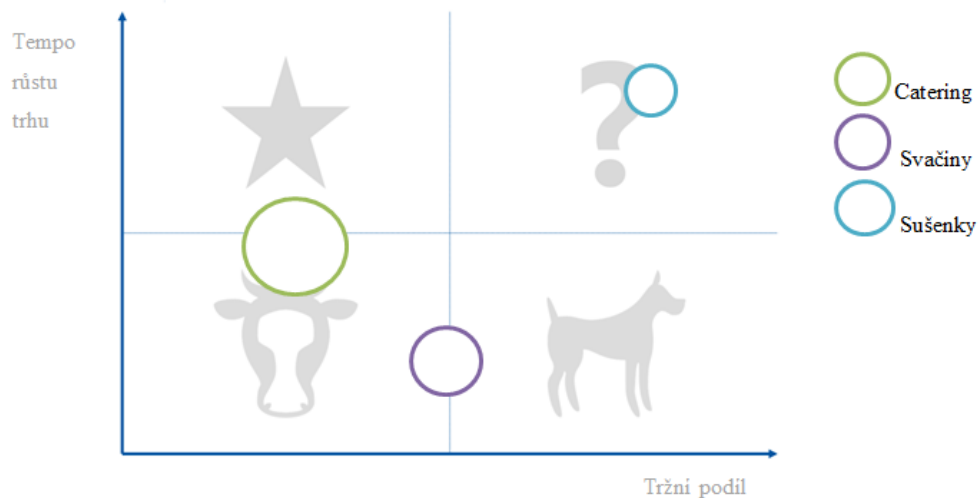
Tabulka 7: Výchozí údaje pro BCG matici (podle interních zdrojů podniku)

Služba	Počet prodaných svačin/ počet akcí/počet větších objednávek sušenek za rok 2014	Počet prodaných svačin/ počet akcí/počet větších objednávek sušenek za rok 2015	Tempo růstu trhu (%)	Tržní podíl
Catering	30	130	333%	Vysoký
Svačiny	5632	8027	43%	Střední
Sušenky	1	7	600%	Malý

Svačiny jsou umístěny na pomezí kvadrantů psů a dojných krav. Prodej svačin přináší stabilní, ale ne příliš vysoký příjem. V současné chvíli by bylo vhodné službu inovovat a podpořit reklamou.

Catering se nachází na pozici mezi hvězdami a dojnými krávy. Počet akcí, na které bylo zařizováno občerstvení, stoupl z 30 v roce 2014 na 130 v roce 2015. Tržby z cateringu tvoří podstatnou část celkových tržeb podniku. Při správné podpoře reklamou lze očekávat, že se služba stane základem ziskovosti podniku.

Sušenky jsou umístěny v kvadrantu otazníků jakožto nadějný, ale prozatím ne příliš výnosný produkt. Jde o potenciální zdroj zisku, který by bylo vhodné rozvíjet a investovat do jeho reklamy.



Obrázek 8: BCG matice

U všech výrobků je kladen důraz na kvalitu. Pro přípravu občerstvení je využíváno regionálních a sezónních surovin. Nabídka svačin se každý týden mění a pokaždé jsou nabízeny pokrmy v originálních kombinacích a chutích.

Výraznou součástí některých výrobků je jejich obal. Svačiny jsou opatřeny jmenovkou s křestním jménem osoby, která si občerstvení objednala. Sušenky jsou zabaleny v průhledném sáčku s ručně malovanou etiketou. Díky tomu působí Gastro provoz jako přátelský podnik s rodinnou atmosférou a osobním přístupem.

6.1.2 Distribuce

Distribuce výrobků podniku je přímá, nabídka cateringu je umístěna na webových stránkách a objednávky jsou řešeny skrze email. Služba cateringu je flexibilní, součástí servisu je dovoz na dohodnuté místo.

Svačiny jsou rozváženy zákazníkům na pracoviště každý všední den v dohodnutém čase. V současné době jde o rozvážení v Otrokovicích mezi 9-10hod dopoledne. Pokud by bylo zákazníků více než nyní, okruh rozvozu by byl rozšířen a doba doručení by musela být upravena, popřípadě by bylo zapotřebí druhého auta pro rozvoz.

Distribučního mezičlánku je používáno v případě sušenek, které jsou dodávány do kavárny provozované společností NX, o.p.s..

6.1.3 Cena

Cena je tvořena nákladově tak, aby pokryla náklady na rozvoz, suroviny a mzdy zaměstnanců. Přibližně třetina ceny tvoří příspěvek na zisk.

Ceny občerstvení na catering jsou srovnatelné s konkurencí. Pro porovnání jsou v tabulce uvedeny ceny dvou výrobků u Gastro provozu a dvou konkurentů.

Tabulka 8: Srovnání cen (podle interních zdrojů podniku, Lahůdky ©2016 a Rybeny ©2016)

Výrobek	Gastro provoz	Rybena, Zlín	Lahůdka, Brno
Chlebiček	15 Kč	19 Kč	14Kč
Salámová mísa (1kg)	380 Kč	355 Kč	392Kč

6.1.4 Marketingová komunikace

V současné době je marketingová činnost spíše vedlejší záležitostí, z důvodu omezených finančních zdrojů a pracovní vytíženosti stálých zaměstnanců. Podnik se aktivně nevěnuje marketingovým průzkumům a nemá zaměstnance, který by se zabýval výhradně marketingem.

Direct marketing

V oblasti oslovování zákazníků je využíváno především přímého osobního kontaktu. Díky povaze služeb, která vyžaduje přímý kontakt se zákazníkem, je udržován vztah se stálými zákazníky a zajištěna neustálá zpětná vazba. Využíváno je také direct mailu - veškeré nabídky a objednávky jsou řešeny přes e-maily, které jsou rozesílány kontaktům z databáze stálých zákazníků.

Public relations

Gastro provoz je komunikován skrz aktivity organizačně nadřazené NX, o.p.s., která pravidelně informuje veřejnost o své činnosti skrze své webové stránky, Facebookovou stránku a v neposlední řadě pravidelné výroční zprávy. Kromě toho byly o společnosti NX, o.p.s a tedy i o Gastro provozu uvedeny dva články na stránkách Českého sociálního podnikání a na webu projektu Srdcerváči byla zveřejněna fotoreportáž z provozu.

Spolupráce se strategickými partnery

V oblasti marketingové komunikace a propagace je důležitá spolupráce se strategickými partnery, mezi které patří např. město Otrokovice, některé otrokovické instituce veřejné

správy a další spolupracující organizace. Tyto organizace jsou nejen zákazníci, ale v některých případech dárce finančních příspěvků a důležitými kontakty v oblasti marketingu a šíření povědomí o podniku.

6.1.5 Lidé

V Gastro provozu v současnosti pracuje 9 zaměstnanců, z toho je 6 pracovníků se zdravotním postižením. Zaměstnanci jsou v případě sociálního podniku definujícím faktorem. Zaměstnávání osob s mentálním či tělesným postižením vyžaduje nadstandardní péči a individuální přístup. Pracovníci Gastro provozu přichází pár dní v týdnu a střídají se ve dvou směnách. U některých je nutné počítat s opětovným zaučováním a jejich práci je potřeba více kontrolovat. Pracovníci Gastro provozu jsou nabíráni mezi klienty sociálně terapeutické dílny NX, o.p.s.. Gastro provoz dává klientům dílny možnost mzdově ohodnoceného zaměstnání.

6.1.6 Procesy

Každý všední den ráno vyjíždí pracovník Gastro provozu spolu s pomocným pracovníkem se zdravotním postižením a mezi 9:00 a 10:00 hodinou rozváží nachystané svačiny zákazníkům v Otrokovicích. Objednané pokrmy jsou roznášeny přímo na pracoviště, do kanceláří apod. Zákazníci si mohou vybrat, zda v pondělí zaplatí objednávku na celý týden nebo budou za svačiny platit každý den. Rozvoz je ukončen na jednom z otrokovických gymnázií, kde jsou svačiny o velké přestávce nabízeny k zakoupení žákům a učitelům. Objednávky na nadcházející týden jsou přijímány zpravidla do pátku 11:00.

Objednávky cateringu jsou přijímány prostřednictvím e-mailu, a to do 10:00, tři pracovní dny před plánovanou akcí. Při objednávce nad 500kč je nabízen odvoz zdarma do vzdálenosti 10km od Otrokovic.

6.2 Charakteristika konkurence

Níže uvedené společnosti nabízí občerstvení ve formě cateringu, mají sídlo ve Zlíně a jejich dovoz se vztahuje ve většině případů na celý Zlínský kraj.

Někteří konkurenti se zabývají pouze cateringem, nabízí celkový servis zahrnující i zajištění prostorů, výzdoby, programu, kapely apod. Catering je nabízen také některými podniky provozujícími restaurace.

Tabulka 9: Seznam konkurentů zabývajících se pouze cateringem (vlastní zpracování)

Jméno konkurenta	Popis činností
Javera group, s.r.o. www.cateringzlinisko.cz	<ul style="list-style-type: none"> • Celková organizace „akce na klíč“ - příprava občerstvení, obsluha, zajištění párty stanu, domluvení kapely, programu apod. • Využíván online formulář pro návrh ceny na akci
Catering Bohemia www.cateringbohemia.cz	<ul style="list-style-type: none"> • Celková organizace „akce na klíč“ - příprava občerstvení, obsluha, zajištění párty stanu, domluvení kapely, programu apod. • Využíván online formulář pro návrh ceny na akci

Tabulka 10: Seznam konkurentů provozující restaurace (vlastní zpracování)

Jméno konkurenta	Popis činností
DolceVita www.dolcevita-zlin.cz	<ul style="list-style-type: none"> • Cateringový servis na společenské, soukromé a firemní události • Provoz restaurace • Objednávky přes e-mail nebo jednoduchý kontaktní formulář
Restaurace u Baďurů www.restauraceubaduru.cz	<ul style="list-style-type: none"> • Cateringový servis na společenské, soukromé a firemní události • Rozvoz obědů, snídaní a svačin např. na tábory, do firem, škol • Provoz restaurace • Objednávky přes e-mail
Barty's Food www.bartysfood.cz	<ul style="list-style-type: none"> • Cateringový servis na společenské, soukromé a firemní události • Nabídka cateringu „na zavolanou“ • Občerstvení na státnice • Restaurace a rozvoz jídel • Objednávky přes e-mail
QuickDeli www.quickdeli.cz	<ul style="list-style-type: none"> • Cateringový servis na společenské, soukromé a firemní události • Provoz restaurací a jídelen • Objednávky přes e-mail nebo jednoduchý kontaktní formulář

Tabulka 11: Ostatní konkurenti cateringu (vlastní zpracování)

Jméno konkurenta	Popis činností
------------------	----------------

Slunečnice www.slunecnicezlin.cz	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytování sociálních služeb a zaměstnávání lidí se znevýhodněním • Provoz kavárny, tréninkových dílen apod. • Cateringový servis na společenské, soukromé a firemní události • Objednávky přes e-mail
Rybena www.rybena-zlin.cz	<ul style="list-style-type: none"> • Cateringový servis na společenské, soukromé a firemní události • Dodávka výrobků studené kuchyně velkoodběratelům (bistra, kavárny apod.) • Nabídka cateringu „na zavalanou“ • Celá nabídka výrobků včetně cen na webu • Využíván jednoduchý online formulář
Střední škola hotelová Zlín www.strednihotelova.cz	<ul style="list-style-type: none"> • Cateringový servis na společenské, soukromé a firemní události • Objednávky přes e-mail
KMZ Univerzity Tomáše Bati	<ul style="list-style-type: none"> • Koleje a menza • Cateringový servis na společenské, soukromé a firemní události • Občerstvení na státnice • Objednávky přes e-mail

Nejbližším konkurentem je Slunečnice ve Zlíně, jde o stejně zaměřený sociální podnik zaměstnávající osoby se zdravotním postižením. Kromě služby cateringu provozuje Slunečnice také kavárnu, tréninkové dílny, pořádá akce pro veřejnost a mnoho dalšího.

Silné stránky Gastro provozu v porovnání s konkurencí:

- Kompletní nabídka občerstvení je umístěna na internetových stránkách. Mnoho konkurentů má uvedenou pouze orientační cenu a pro kompletní nabídku je nutné požádat e-mailem.
- Nákupem výrobků a služeb od sociálního podniku, kterým je Gastro provoz, mají firmy s více než 25 zaměstnanci možnost uplatnit náhradní plnění.
- Osobní kontakty a dobré vztahy se zákazníky v Otrokovicích.

Slabé stránky Gastro provozu v porovnání s konkurencí:

- Není využíván online formulář, objednávky jsou vyřizovány pouze přes e-mail.
- Někteří konkurenti nabízí možnost občerstvení v menším množství na zavalanou, Gastro provoz k tomu nemá prostředky ani zaměstnance.
- Není nabízeno sestavení jídelníčku na míru.

- Není nabízena žádná „speciální“ služba, která by podnik odlišovala od konkurence (někteří konkurenti nabízejí např. zapůjčení mrazáku, zapůjčení kávovaru na espresso, pronájem čokoládové fontány apod.)

Pro službu rozvozu svačiny neexistuje přímá konkurence, zákazníci ale mohou zvolit některý ze substitutů.

Tabulka 12: Seznam substitutů pro svačiny (vlastní zpracování)

Substitut	Oblast substituce	Substituční výhoda Gastro provozu
Prodejní automat	Snadno dostupné občerstvení jako jsou bagety či sušenky	<ul style="list-style-type: none"> • Zdravé svačiny z regionálních surovin • Čerstvost • Neustále měnící se jídelníček • Zajímavé recepty
Supermarkety	Možnost zakoupení nej-různějšího občerstvení	<ul style="list-style-type: none"> • Pohodlí – svačina až na stůl • Zajímavé recepty
Kantýny a bufety na pracovišti	Snadno dostupné občerstvení	<ul style="list-style-type: none"> • Neustále měnící se jídelníček • Zajímavé recepty
Vlastní svačina	Levná svačina	<ul style="list-style-type: none"> • Pohodlí – svačina bez práce • Zajímavé recepty

6.3 PEST analýza vnějšího prostředí

6.3.1 P – politicko-právní vlivy

- Legislativní rámec pro neziskové organizace upravují tyto právní předpisy:
 - zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
 - zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
 - zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob
 - zákon č. 231/2010 Sb., o obecně prospěšných společnostech, zákon zrušen novým občanským zákoníkem, o.p.s. se ale tímto zákonem i nadále řídí.
 - zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností
 - zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě
 - zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách
 - zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu
 - zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (zlk.neziskovka.cz, ©2016)
- Pro oblast sociálního podnikání je potřeba vzít v úvahu navíc i tyto zákony:
 - zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
 - zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách
 - zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti (Vyskočil, 2014)
- Připravuje se zákon o sociálním podnikání. Věcný návrh zákona byl předložen 31.1.2016 a předpokládaný termín nabytí účinnosti je stanoven na 31.1.2017. Nový zákon by měl definovat sociální podnik a zahrnovat plán podpory jejich dlouhodobého fungování. (Vláda, 2015)
- V oblasti gastronomie je nutné sledovat legislativu týkající se hygieny. Mezi ně patří např.:
 - zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví
 - nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 178/2002, stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin
 - nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 853/2004 o hygieně potravin
 - vyhláška č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných
 - vyhláška č. 490/2000 Sb. o rozsahu znalostí a dalších podmínkách k získání odborné způsobilosti v některých oborech ochrany veřejného zdraví (100progastro, ©2016)
- V pohostinství je nutné dodržovat zákaz prodeje alkoholických nápojů osobám mladším 18ti let
- Podle zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti mají firmy s více než 25 zaměstnanci povinnost a) zaměstnávat minimálně 4 % osob se zdravotním postižením, nebo b) odvádět do státního rozpočtu ročně 2,5 násobek průměrné mzdy za každou zdravotně postiženou osobu, kterou firma dle povinnosti nezaměstnává, nebo c) čerpat náhradní plnění odebráním výrobků nebo služeb od organizace, která zaměstnává více než 50 % osob se zdravotním postižením, nebo od osoby se zdravotním postižením, která podniká jako OSVČ. (Česko, 2004)

6.3.2 E – ekonomické vlivy

- Aktuální sazby DPH jsou tři: základní DPH činí 21%, snížená 15%, od roku 2015 existuje také druhá snížená sazba 10%. (Aktuálně.cz, 2015)
- Aktuální průměrná hrubá mzda obyvatel Zlínského kraje je 22 648Kč (15.3. 2016). Tato hodnota je druhá nejnižší v České republice. Tento ukazatel má rostoucí trend. (Český statistický úřad, ©2016a)

Tabulka 13: Vývoj hrubé mzdy v ZK (podle Českého statistického úřadu, ©2016a)

	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrná hrubá měsíční mzda ve Zlínském kraji (Kč)	21409	22031	21784	22511	23240

- Inflace v České republice dosáhla v lednu 2016 hodnoty 0,06%. Tento vzrůst měl vliv na zvýšení cen potravin, nejvíce zdražila zelenina (o 6,1%), nealkoholické nápoje (3,8 %), mléko (2,2 %), jogurty (2,8%), oleje a tuky (2,9%). (Novinky.cz, 2016)
- Aktuální podíl nezaměstnaných ve Zlínském kraji je 6,1% (15.3. 2016). (Český statistický úřad, ©2016b)
- Evropská komise schválila 6.5. 2015 Operační program Zaměstnanost 2014-2020. Peníze z tohoto programu jsou převážně určeny na podporu zaměstnanosti, dále pak na aktivity věnované sociálnímu začleňování a boji proti chudobě a diskriminaci zejména financováním sociálních služeb či na podporu sociální inovace. (MPSV ČR, ©2015)

6.3.3 S – sociálně-kulturní faktory

- Počet obyvatel byl v roce 2015 ve Zlínském kraji celkem 584 750 osob. (Český statistický úřad, ©2016c)

Tabulka 14: Vývoj počtu obyvatel v ZK (podle Českého statistického úřadu, ©2016c)

	2011	2012	2013	2014	2015
Počet obyvatel ve Zlínském kraji	588990	587693	586299	585261	584750

- Některými současnými trendy v cateringu jsou např. Food station (stoly jsou tematicky rozmístěny po místnosti), párování jídel s nápoji (degustace vín, pivní večery), využívání farmářských výrobků (výroba z domácích surovin), využívání sezónních surovin či bezlepkové pokrmy. (Velebilová, 2015)
- Mezi trendy v gastronomii patří např. slowfood (protiklad fast foodu, cílem je vážit si kultury stolu, vychutnávat místní produkty), zážitková gastronomie (vše co umožní nezapomenutelný prožitek z jídla a jeho prezentace), fusion cuisine (využívání různorodých kombinací elementů různých kuchyní), molekulární kuchyně (využívání chemie a fyziky v gastronomii, typickým rysem je změna skupenství surovin) nebo sous vide (úprava pokrmů pomocí vzduchotěsného obalu a vaření po dlouhou dobu na nízké teplotě). (Kopecká, 2012)
- V České republice roste popularita tzv. fingerfoodu, jde o variaci „jednohubek“ u něžž je kladen důraz na barevnost, plastičnost, promyšlené servírování a převážně se jedná o teplé pokrmy. (Horák, 2012)
- Rok od roku se pojem sociálního podnikání začíná čím dál více dostávat do povědomí veřejnost. Roste také počet nových podnikatelů, kteří by se sociálním podnikáním chtěli zabývat. (P3, ©2016c)

Tabulka 15: Vývoj počtu zapsaných sociálních podniků (podle P3, ©2016c)

	01/2014	01/2015	12/2015
Počet registrovaných sociálních podniků v Adresáři sociálních podniků	143	213	223

6.3.4 T – technologické faktory

- V současné době je samozřejmostí využívání internetu, elektronická komunikace, vyhledávání informací na internetu.
- Průměrný uživatel internetu je on-line 20 hodin týdně, mladí lidé ve věku od 15 do 29 let tráví na síti ještě o polovinu déle. (Kettnerová, 2015)
- V současné době existuje velké množství elektronických spotřebičů zjednodušujících práci v kuchyni. Jde o jednoduché mixéry a složitější kuchyňské roboty, které usnadňují a urychlují nejrůznější činnosti, od mletí masa, krájení zeleniny a ovoce až po zpracovávání těsta. (Bejčková, 2013)

6.4 IFE a EFE analýza

V následující tabulce jsou zhodnoceny silné a slabé stránky podniku. Všem faktorům je přidělena váha podle jejich důležitosti a následně stupeň jejich vlivu. Váhy musí společně dávat hodnotu 1, stupně vlivu jsou hodnoceny body na stupnici 1 až 4. Mezi nejdůležitější silné stránky podniku patří S1 (kvalitní výrobky z regionálních a sezónních surovin), S6 (dobré vztahy se strategickými partnery) a S3 (rodinná atmosféra a přátelský přístup při komunikaci se zákazníky). Mezi nejvýznamnější slabé stránky patří W2 (omezené finanční zdroje) a W6 (nedostatečné využívání nástrojů marketingové komunikace).

Tabulka 16: IFE analýza (vlastní zpracování)

S/W	Popis	Váha	Rating	Celkem
S1	Kvalitní výrobky z regionálních a sezónních surovin	0,090	4	0,36
S2	Originální kombinace chutí	0,050	3	0,15
S3	Rodinná atmosféra a přátelský přístup při komunikaci se zákazníky	0,075	4	0,3
S4	Osobní kontakt se zákazníky	0,060	3	0,18
S5	Pravidelné PR aktivity	0,060	3	0,18
S6	Dobré vztahy se strategickými partnery	0,080	4	0,32
S7	Možnost využívat společné marketingové nástroje s organizačně nadřazenou organizací NX, o.p.s.	0,065	4	0,26
W1	Malé množství zaměstnanců limitující rozvoj podniku	0,070	1	0,07
W2	Omezené finanční zdroje	0,085	2	0,17
W3	Nedostatečné vybavení pro realizaci velkých objednávek	0,070	1	0,07
W4	Nízké investice do reklamy	0,060	1	0,06
W5	Absence samostatné značky	0,070	1	0,07
W6	Nedostatečné využívání nástrojů marketingové komunikace	0,080	2	0,16
W7	Nízké povědomí o podniku	0,085	1	0,085
	Celkem	1,000		2,435

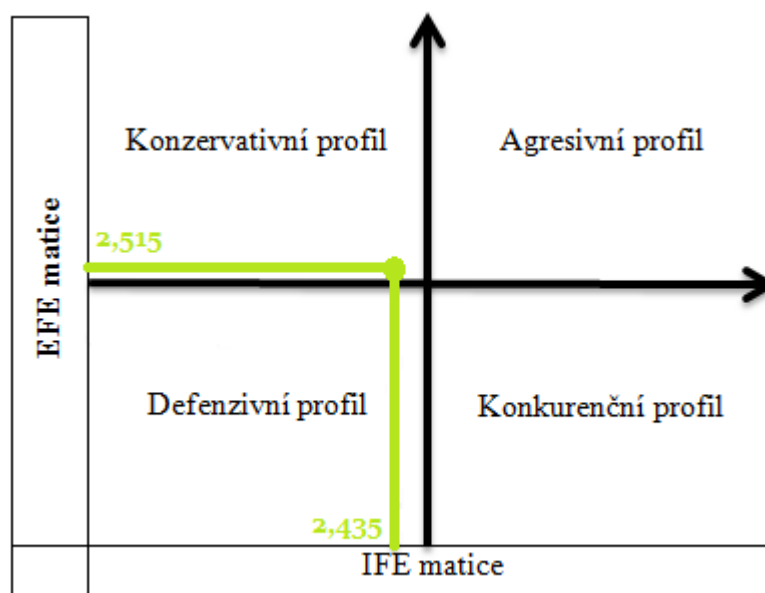
V tabulce EFE je postupováno stejně jako u předchozí tabulky, hodnoceny jsou zde vnější faktory, tedy příležitosti a hrozby. Nejvýznamnější příležitostí je O4 (možnost nabídnout zákazníkům uplatnění náhradního plnění), u hrozeb je nejdůležitější T1 (mnoho konkurentů ve Zlínském regionu) a T6 (neschválení dotačních programů).

Tabulka 17: EFE analýza (vlastní zpracování)

O/T	Popis	Váha	Rating	Celkem
O1	V Otrokovicích není mnoho cateringových firem	0,085	3	0,255
O2	Možnost získání dotací a grantů na podporu zaměstnávání lidí se ZP	0,090	4	0,36
O3	Možnost čerpání dotací EU na podporu a rozvoj neziskových organizací	0,090	4	0,36

O4	Možnost nabídnout zákazníkům uplatnění náhradního plnění	0,120	4	0,48
T1	Mnoho konkurentů ve Zlínském regionu (převážně ve Zlíně)	0,150	2	0,3
T2	Rozporuplné vnímání sociálního podnikání veřejností	0,085	1	0,085
T3	Omezení novým zákonem o sociálním podnikání	0,085	2	0,17
T4	Zpřísnění legislativních podmínek pro získání dotací	0,090	2	0,18
T5	Zpřísnění legislativních podmínek pro provoz gastronomického zařízení (např. vyšší nároky na hygienu)	0,085	1	0,085
T6	Neschválení dotačních programů	0,120	2	0,24
	Celkem	1,000		2,515

Výsledky IFE a EFE analýzy jsou zobrazeny prostřednictvím SPACE matice. Podnik se podle analýzy nachází v kvadrantu konzervativního postavení. V tomto postavení je vhodné zvolit např. strategie vývoje produktu, koncentrické diverzifikace, penetrace na trh či minimalizace nákladů. (Fotr a kol., 2012, str. 75)



Obrázek 9: SPACE matice (vlastní zpracování)

6.5 Dotazníkové šetření

V rámci analýzy bylo provedeno dotazníkové šetření. Byly vytvořeny dva dotazníky zaměřené na službu cateringu.

6.5.1 Dotazník na zjištění preferencí v oblasti cateringu

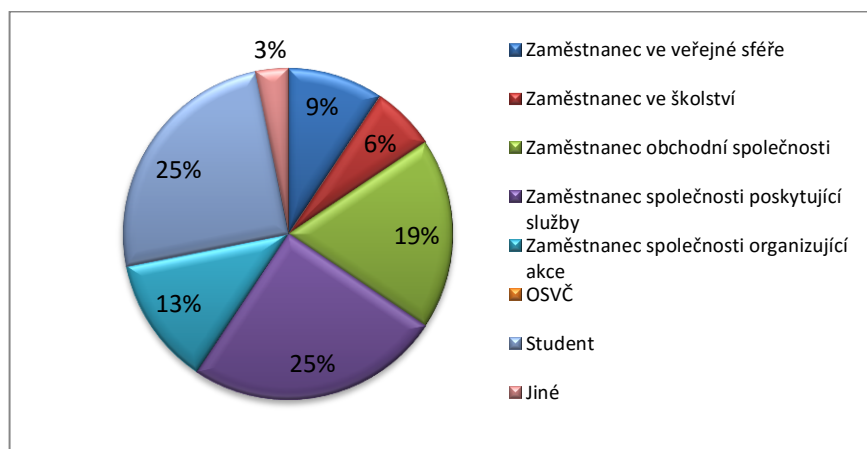
Dotazník zahrnoval celkem 12 otázek. 6 otázek bylo uzavřených, 4 otázky polouzavřené (zahrnovaly možnost textové odpovědi) a 2 uzavřené identifikační. Dotazník byl v elektronické formě e-mailem rozeslán 40 organizacím ze Zlínského kraje, vložen na facebookové stránky města Zlín a dále distribuován skrze sociální síť Facebook osobám, které již mají zkušenosti s cateringem a bydlí nebo pracují ve Zlínském kraji. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 32 respondentů. Šlo o kvantitativní výzkum.

Výzkumné otázky:

- Jaké mají respondenti požadavky na nabídku občerstvení a způsob objednání u služby cateringu
- Jaký je rozhodující faktor při výběru cateringové společnosti
- Jaké zdroje lidé využívají k zjištění informací o službě cateringu
- Jaký je postoj respondentů k využívání služeb od podniku zaměstnávajícího osoby se zdravotním postižením

Identifikace respondentů

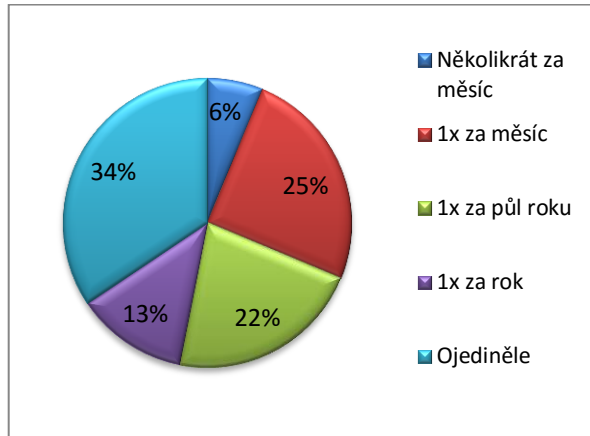
Dotazník vyplnilo 77% žen a 23% mužů. Z hlediska zaměstnání se dotazníkového šetření zúčastnila široká škála osob, nejvíce respondentů bylo zaměstnáno ve společnostech poskytující služby (25%) a za řad studentů (25%), mezi odpovídajícími byli také zaměstnanci obchodních společností (19%), společností organizující akce (13%), ve veřejné sféře (9%), ve školství (6%) a jedna osoba pracující v neziskové organizaci.



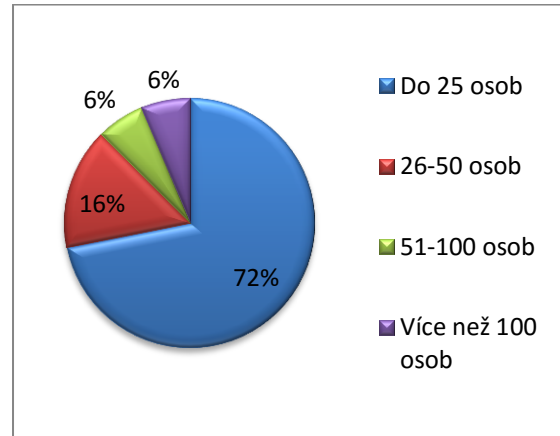
Obrázek 10: Zaměstnání respondentů - dotazník 1 (vlastní zpracování)

Výsledky dotazníkového šetření

Mezi respondenty bylo 34% osob, které občerstvení na akce zařizují spíše ojedinele, dalších 25% zajišťuje catering přibližně 1x za měsíc a u 22% odpovídajících je to přibližně 1x za půl roku. 72% respondentů nejčastěji zařizuje občerstvení na menší akce do 25 osob.

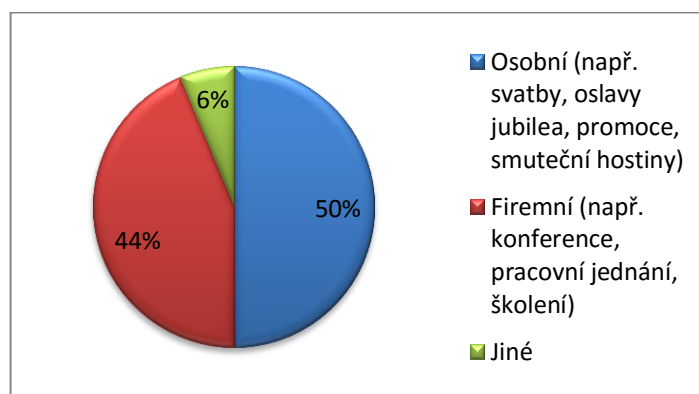


Obrázek 11: Frekvence využívání služby cateringu - dotazník 1 (vlastní zpracování)



Obrázek 12: Velikost nejčastěji zařizovaných akcí - dotazník 1 (vlastní zpracování)

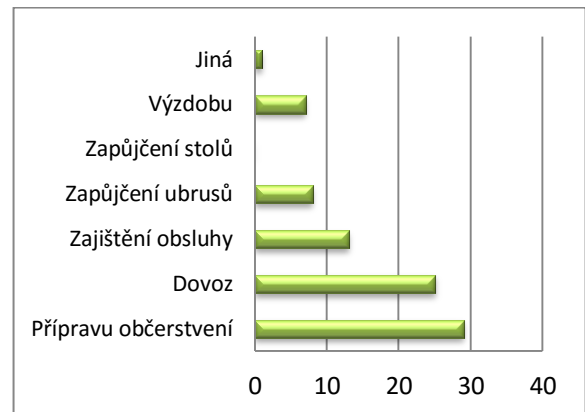
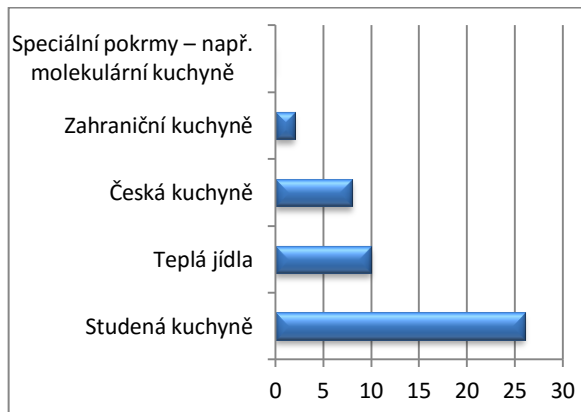
Mezi respondenty bylo 50% osob, které častěji zajišťují catering na osobní akce, tedy svatby, narozeninové oslavy, promoce apod., dalších 44 % odpovídajících častěji zařizuje firemní akce (konference, pracovní jednání, školení apod.). Mezi jinými možnostmi byly zmíněny akce pro veřejnost a společenské akce.



Obrázek 13: Typy akcí, na které respondenti využívají službu cateringu - dotazník 1 (vlastní zpracování)

Na otázku „jaké pokrmy na akcích preferujete“ měli respondenti možnost vybrat z více odpovědí. Nejvíce lidí preferuje občerstvení studené kuchyně a to spíše z české kuchyně než zahraniční. Od služby cateringu je očekávána především příprava občerstvení a jeho

dovoz, někteří očekávají také zajištění obsluhy, zapůjčení ubrusů či výzdobu. Mezi jinými odpověďmi bylo vypsáno také zapůjčení nádobí, příborů či tácků.

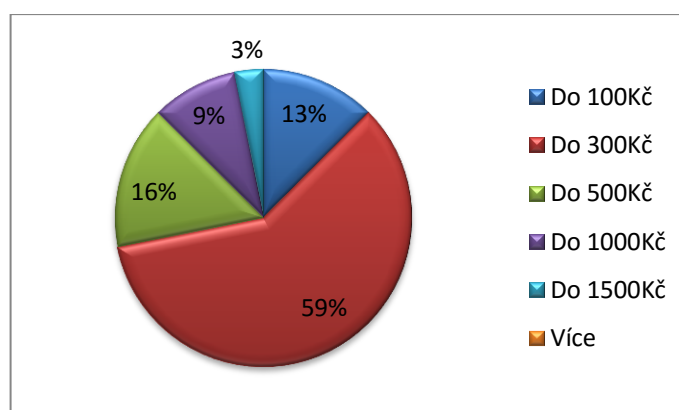


Obrázek 14: Typy preferovaných pokrmů na caterincích - dotazník 1 (vlastní zpracování)

Obrázek 15: Očekávané služby spojené s cateringem - dotazník 1 (vlastní zpracování)

50% respondentů preferuje objednávání cateringu prostřednictvím e-mailu, celých 28% odpovídajících upřednostňuje domluvu této služby osobně a 16% telefonicky a pouze 6% skrze online formulář.

V následující otázce bylo zjišťováno, jaká je maximální částka, kterou je respondent ochotný zaplatit za tuto modelovou situaci - občerstvení pro jednu osobu v rozsahu: Teplé jídlo, dvě kanapky, dezert a káva, nealkoholický nápoj; včetně dovozu a zapůjčení nádobí. 59% odpovídajících by zaplatilo částku do 300Kč.



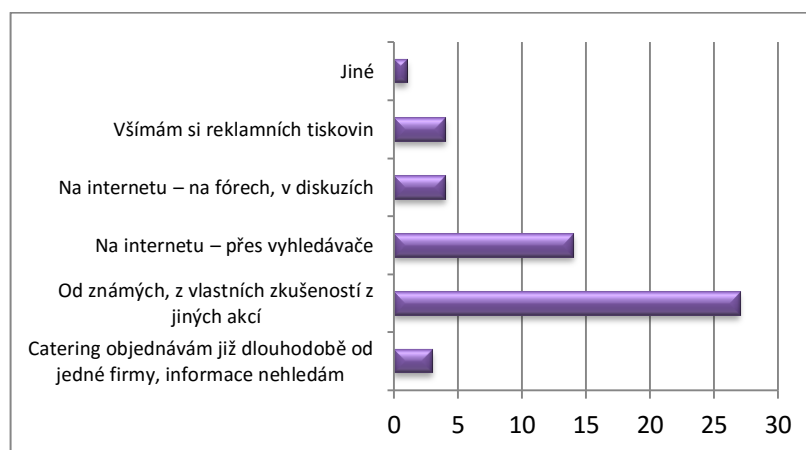
Obrázek 16: Částka, kterou je respondent ochotný zaplatit za modelovou situaci - dotazník 1 (vlastní zpracování)

Respondenti měli dále ohodnotit jednotlivá kritéria podle toho, zda mají význam při rozhodování o výběru cateringové firmy. Kritéria byla hodnocena na stupnici 1-6 (1 = faktor je nevýznamný, 6 = faktor je téměř rozhodující). U jednotlivých faktorů byla vypočítána průměrná hodnota. Nejvíce rozhodujícími kritérii při výběru cateringové firmy jsou dosavadní zkušenosti, doporučení známých a cena.

Tabulka 18: Kritérium rozhodující o výběru cateringové firmy (vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	6	průměr
Původ potravin	6	5	8	5	5	3	3,22
Originální menu	2	2	8	6	13	1	3,91
Zdravé menu	3	5	10	8	5	1	3,31
Dobrá obsluha	1	1	2	6	10	12	4,84
Dovoz zdarma	0	1	7	4	9	11	4,69
Způsob objednání	0	6	4	7	8	7	4,19
Doporučení známých	0	0	1	4	15	12	5,19
Dosavadní zkušenosti	0	0	0	2	15	15	5,41
Cena	0	0	1	5	14	12	5,16
Zajímavé propagační materiály	4	4	12	7	4	1	3,19
Možnost uplatnit náhradní plnění	7	5	7	5	5	3	3,16

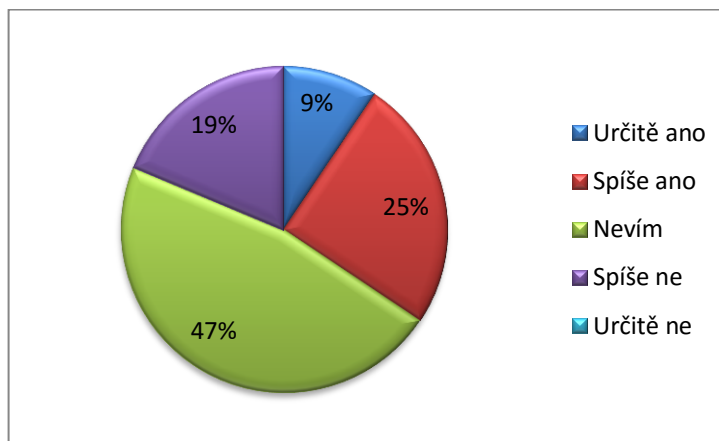
Respondenti zjišťují informace o cateringu převážně od svých známých a z vlastních zkušeností, na druhém místě jsou internetové vyhledávače. Mezi jinými odpověďmi byla zmíněna školská zařízení (učňovská střediska).



Obrázek 17: Zdroje informace o cateringu – dotazník 1 (vlastní zpracování)

Na otázku, zda by respondenti upřednostnili cateringové služby od společnosti, která zaměstnává osoby s mentální a zdravotním postižením, odpovědělo 47% respondentů „ne-

vím“. Dalších 25% odpovídajících odpovědělo „spíše ano“ a 19% odpovědělo „spíše ne“. Pouze 9% respondentů by určitě upřednostnilo společnost zaměstnávající zdravotně postižené osoby.



Obrázek 18: Upřednostnění sociálního podniku vůči jiným cateringovým firmám - dotazník 1 (vlastní zpracování)

Shrnutí dotazníkového šetření

Mezi respondenty bylo více žen než mužů, z hlediska zaměstnání převažovaly osoby zaměstnané ve společnostech poskytující služby a studenti. Z odpovídajících většina zařizuje občerstvení ojedinele a jednorázově, čtvrtina respondentů zajišťuje catering jedenkrát za měsíc a jde nejčastěji o akce do 25 osob. Přibližně polovina odpovídajících zařizuje ve větší míře osobní akce, druhá polovina akce firemní, pracovní, příp. akce společenské.

- Jaké mají respondenti požadavky na nabídku občerstvení a způsob objednání u služby cateringu? Polovina respondentů preferuje objednávání prostřednictvím e-mailu, čtvrtina odpovídajících upřednostňuje domlouvání cateringu osobně. Respondenti od služby cateringu očekávají především přípravu občerstvení spojenou s dovozem a obsluhou, z hlediska typu pokrmů převažuje preference studených jídel z české kuchyně.
- Jaký je rozhodující faktor při výběru cateringové společnosti? Rozhodujícími kritérii při výběru cateringové společnosti jsou dosavadní zkušenosti, doporučení známých a cena.
- Jaké zdroje lidé využívají k zjištění informací o službě cateringu? Informace o cateringu zjišťuje většina lidí od známých či z vlastních zkušeností, zdrojem informací o službě je ve velké míře také internet.

- Jaký je postoj respondentů k využívání služeb od podniku zaměstnávajícího osoby se zdravotním postižením? K využití služeb od sociálního podniku mají respondenti nevyjasněný postoj, téměř polovina si není jistá, zda by sociální podnik upřednostnila. Více než čtvrtina osob by ale službu sociálního podniku spíše či určitě upřednostnila před jinými cateringovými firmami.

6.5.2 Dotazník na zjištění spokojenosti se službou cateringu

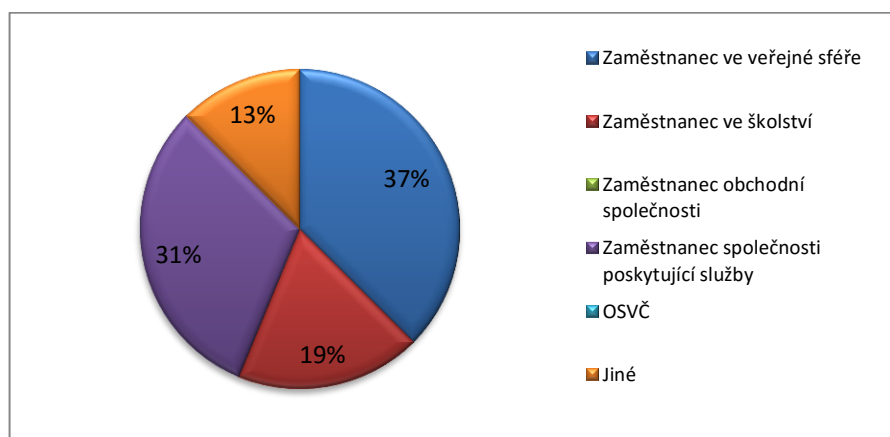
Dotazník se skládal z 12 otázek, z toho byly 2 otázky identifikační, dále 6 uzavřených otázek, 3 polouzavřené otázky (výčtové s textovou odpovědí) a 1 otevřená otázka. Šlo o kvantitativní výzkum. Dotazník byl rozeslán v elektronické formě e-mailem. Za respondenty byly vybrány osoby, které již mají zkušenosti se službou, tedy zákazníci, kteří v minulosti využili služby cateringu od Gastro provozu. Šetření se zúčastnilo 17 osob.

Výzkumné otázky:

- Jak byli zákazníci spokojeni se službou cateringu
- Jak byli zákazníci spokojeni s jednotlivými faktory ovlivňujícími kvalitu služby
- Z jakého zdroje se zákazníci o službě dozvěděli

Identifikace respondentů

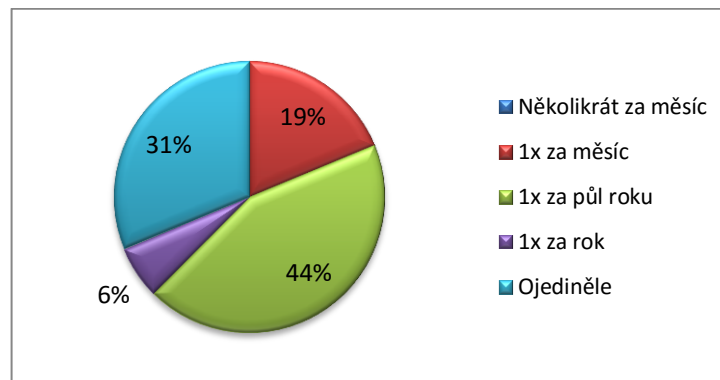
Mezi respondenty převažovaly ženy, dotazník odpovědělo 81% žen a 19% mužů. 37% dotázaných uvedlo zaměstnání ve veřejné sféře, 31% ve společnostech poskytující služby. Méně respondentů pracuje také ve školství (19%). Dotazníkového šetření se zúčastnili také osoby pracující v neziskové organizaci poskytující sociální služby a pracovník chráněné dílny.



Obrázek 19: Zaměstnání respondentů – dotazník 2 (vlastní zpracování)

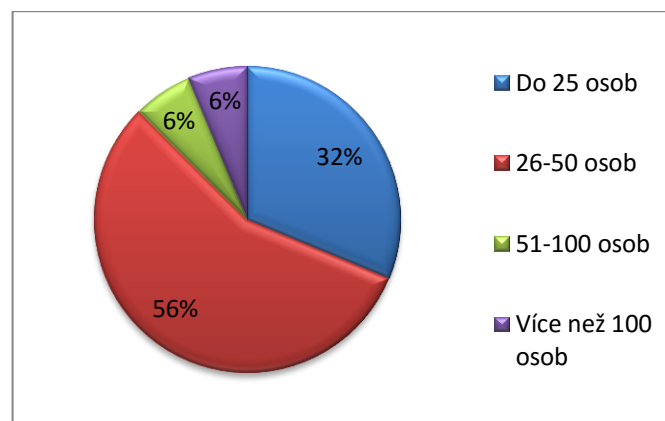
Výsledky dotazníkového šetření

44% dotázaných zařizuje občerstvení na akce přibližně jedenkrát za půl roku. Dalších 31% respondentů zařizuje občerstvení na akce pouze ojedinele a 19% respondentů přibližně jednou za měsíc. Pouze 6% lidí zvolilo odpověď „jedenkrát za rok“.



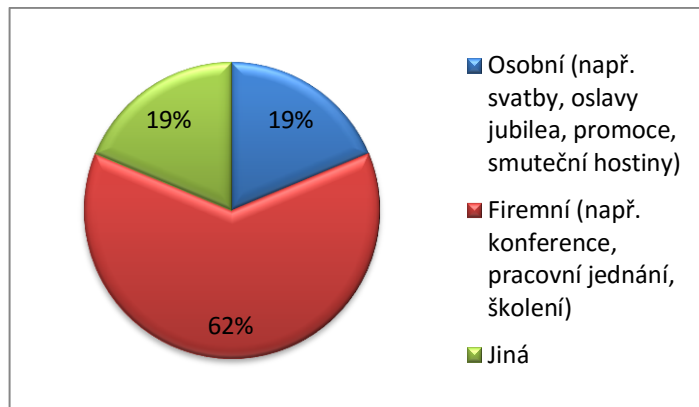
Obrázek 20: Frekvence využívání služby cateringu – dotazník 2 (vlastní zpracování)

Nejčastěji zařizují lidé občerstvení na akci pro 26-50 osob, a to v 56%. Dalších 32% zařizuje občerstvení nejčastěji na menší akce do 25 osob. Pouze 6% respondentů zvolilo odpověď „51-100 osob“ a „více než 100 osob“.



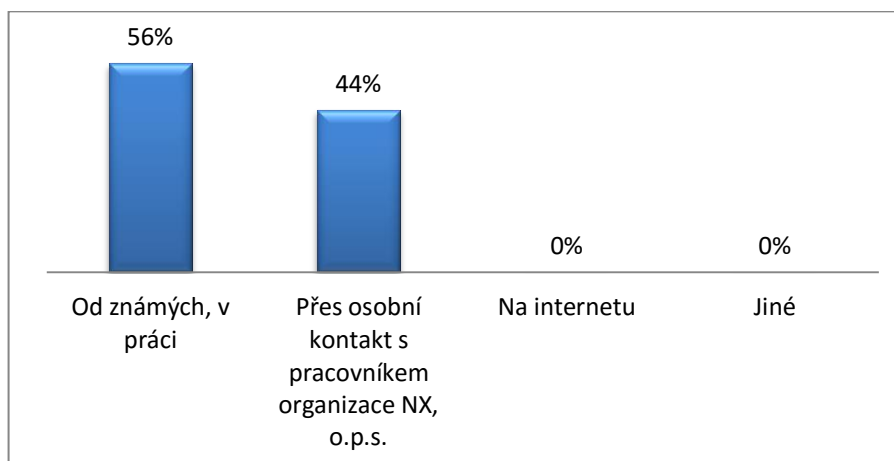
Obrázek 21: Velikost akcí, na které respondenti využívají službu cateringu – dotazník 2 (vlastní zpracování)

Většinová převaha zakázek podniku se týká firemních akcí (62%). V menší míře jde potom o osobní akce, popř. jiné, mezi kterými byly zmíněny např. premiéra českého filmu v kině, školní akce (pobyty dětí) či obojí (osobní i firemní akce).



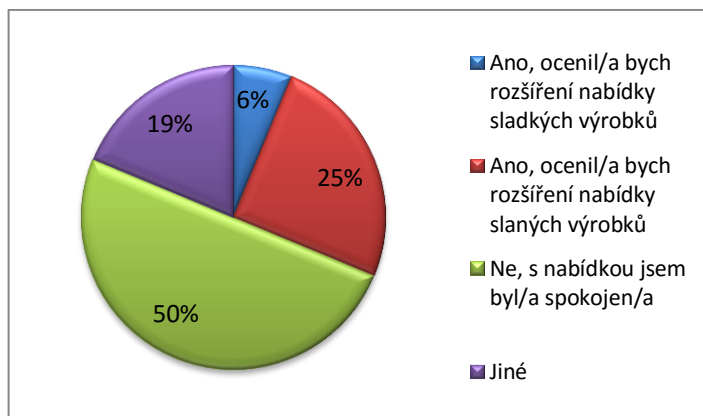
Obrázek 22: Typy akcí, na které respondenti využívají službu cateringu – dotazník 2 (vlastní zpracování)

56% odpovídajících se o službě cateringu od Gastro provozu dozvědělo od známých nebo v práci, 44% respondentů se o službě dozvědělo přes osobní kontakt s pracovníkem organizace NX, o.p.s..



Obrázek 23: Zdroj informací o cateringu – dotazník 2 (vlastní zpracování)

25% respondentů by ocenilo rozšíření nabídky slaných výrobků, a pouze 6% by ocenilo rozšíření nabídky sladkých výrobků. Mezi jinými odpověďmi byl uveden požadavek na veganské a zdravé varianty jídel a přání na rozšíření nabídky nápojů o espresso namísto kávy překapávané či instantní. 50% respondentů je s nabídkou spokojeno, bez připomínek na změny.



Obrázek 24: Spokojenost s rozsahem nabídky – dotazník 2
(vlastní zpracování)

V následující otázce respondenti hodnotili jednotlivé faktory služby. Odpovědím byly přiřazeny koeficienty na stupnici 1-5 (1=nespokojen, 5=spokojen) a u jednotlivých faktorů byl vypočítán průměr.

Na službě cateringu byla nejlépe hodnocena komunikace s pracovníky podniku a způsob objednání. Všechny vypsání aspekty služby byly hodnoceny velice kladně, ani jeden respondent nezvolil u některého faktoru možnost „nespokojen“ či „spíše nespokojen“. Průměrově vychází nejhůře rozsah nabídky občerstvení a obsluha, ale i s těmito faktory byli zákazníci převážně spokojeni.

Tabulka 19: Spokojenost s jednotlivými faktory služby – dotazník 2 (vlastní zpracování)

	Nespokojen 1	Spíše ne- spokojen 2	Neutrální postoj 3	Spíše spokojen 4	Spokojen 5	Průměr
Rozsah nabídky občerstvení	0	0	1	6	9	4,50
Vzhled a způsob servírování	0	0	0	5	11	4,69
Chuť občerstvení	0	0	1	4	11	4,63
Obsluha	0	0	2	3	11	4,56
Způsob objednání	0	0	0	2	14	4,88
Komunikace s pracovníky podniku	0	0		1	15	4,94
Cena	0	0	1	4	11	4,63
<i>Celková spokojenost s cateringem</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>5</i>	<i>11</i>	4,69

87% respondentů by catering Gastro provozu určitě doporučilo svým známým, 13% respondentů zvolilo odpověď „spíše ano“. Na otázku „Postrádal/a jste na cateringu něco konkrétního?“ odpovědělo 100% respondentů negativně.

Shrnutí dotazníkového šetření

Mezi respondenty bylo více žen než mužů a převažovaly osoby se zaměstnáním ve veřejné sféře a zaměstnanci společností poskytující služby. Nejvíce respondentů využívá služby cateringu jedenkrát za půl roku, na akce pro 26-50 osob, typově jde převážně o firemní a pracovní akce.

- Jak byli zákazníci spokojeni se službou cateringu? Celková spokojenost zákazníků se službou je hodnocena velmi kladně, všichni respondenti uvedli, že jsou „spíše spokojeni“ nebo „spokojeni“. S nabídkou občerstvení jsou zákazníci také ve větší míře spokojeni, několik z nich však ocenilo rozšíření nabídky slaných výrobků.
- Jak byli zákazníci spokojeni s jednotlivými faktory ovlivňujícími kvalitu služby? Zákazníci jsou s jednotlivými aspekty služby převážně spokojeni, nejlépe je hodnocena komunikace s pracovníky podniku.
- Z jakého zdroje se zákazníci o službě dozvěděli? O službě se zákazníci dozvěděli buď od svých známých a v práci, nebo přes osobní kontakt se zaměstnancem podniku.

Pozitivním výsledkem dotazníkového šetření je také zjištění, že většina zákazníků by službu určitě doporučila svým známým.

7 SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Sociální podnik, kterému se tato práce věnuje, funguje jako součást obecně prospěšné společnosti se sídlem v Otrokovicích. Podnik je zaměřen na výrobu občerstvení studené kuchyně, které je nabízeno především formou svačin rozvážených na pracoviště a formou cateringu. Výrobky připravují lidé s mentálním či kombinovaným postižením.

V rámci situační analýzy byly zhodnoceny jednotlivé části marketingového mixu. Byla zpracována BCG matice, z níž je patrné postavení jednotlivých produktů. V oblasti marketingové komunikace má podnik rezervy – podnik aktivně nevyužívá marketingových nástrojů, podnik nemá vytvořenou samostatnou identitu – je vnímán pouze jako program organizačně nadřazené neziskové organizace.

Dalším krokem byla charakteristika konkurence. Ve Zlíně existuje několik cateringových firem, nejbližším konkurentem je Slunečnice ve Zlíně, jde o stejně zaměřený sociální podnik. Pro službu rozvoz svačin neexistuje přímá konkurence, proto je uvedeno srovnání s možnými substituty. Vnější prostředí je analyzováno metodou PEST. Jsou zde zmíněna legislativní omezení, v ekonomické oblasti jsou uvedeny aktuální informace o DPH, mzdě či inflaci. Dále jsou zmíněny také nejrůznější trendy v gastronomii a technologické faktory vztahující se k danému podniku.

Podle IFE a EFE analýzy jsou hlavními silnými stránkami podniku kvalitní výrobky z regionálních a sezónních surovin a přátelský přístup při komunikaci se zákazníky, mezi nejvýznamnější slabé stránky patří omezené finanční zdroje a nedostatečné využívání nástrojů marketingové komunikace. Nejvýznamnější příležitostí je možnost nabídnout zákazníkům uplatnění náhradního plnění a nejdůležitější hrozbou je mnoho konkurentů ve Zlínském regionu. Podle SPACE matice se podnik nachází v konzervativním postavení.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zákazníci v rámci cateringu preferují studené pokrmy a od služby očekávají především přípravu občerstvení, dovoz a obsluhu. Rozhodujícími kritérii při výběru cateringové společnosti jsou dosavadní zkušenosti, doporučení známých a cena. Zdrojem informací o službě jsou převážně doporučení známých a internet. K využití služeb od sociálního podniku mají respondenti nevyjasněný postoj.

Zákazníci, kteří již službu využili, byli jednotlivými faktory služby převážně spokojeni, nejlépe byla hodnocena komunikace s pracovníky podniku. O podniku se zákazníci dozvěděli buď od svých známých a v práci, nebo přes osobní kontakt se zaměstnancem podniku.

8 PROJEKT MARKETINGOVÉHO MIXU SE ZAMĚŘENÍM NA MARKETINGOVOU KOMUNIKACI

Na základě poznatků z teoretické části a zjištěných výsledků z části analytické bude navržen projekt marketingového mixu, přičemž důraz bude kladen na vypracování plánu marketingové komunikace.

8.1 Východiska projektu

Výchozí situace je rozebrána v předchozí analytické části práce. Hlavními body, na kterých bude projekt postaven, jsou následující:

- Gastro provoz nemá vytvořenou samostatnou identitu, je prezentován i vnímán jako program organizačně nadřazené společnosti NX, o.p.s.
- Podnik nedostatečně využívá marketingových nástrojů.
- Velký potenciál je ve službě cateringu, jde o ziskový produkt s vysokým tempem růstu trhu.

8.2 Cíle projektu

Cílem projektu je navrhnout takový marketingový mix a zejména marketingovou komunikaci tak, aby její kroky vedly k:

- Vytvoření samostatné identity, značky
- Zvýšení povědomí o podniku
- Získání nových zákazníků
- Vytvoření dobrého vztahu se zákazníky, jehož prostřednictvím se budou informace o podniku dále šířit
- Zvýšení tržeb
- Vybudování samostatně fungujícího, na trhu udržitelného podniku

Měřitelné cíle, vztahující se k období do května roku 2017, jsou následující:

- Zvýšení počtu realizovaných zakázek na catering alespoň o 20%
- Rozšíření databáze podniku o 30 kontaktů
- Zvýšení tržeb z prodeje svačín alespoň o 5%

- Návratnost investic (ROI) musí být rovna 1, aby byly pokryty náklady. Ukazatel je počítán jako čistý zisk plynoucí z kampaně dělený celkovými vynaloženými náklady, vynásobený 100

8.3 Omezení projektu

Samotná povaha sociálního podniku naznačuje určitá omezení z hlediska financí. Hnací silou podniku je společenský prospěch, nikoliv maximalizace zisku. Podnik je v určité míře stále závislý na finanční pomoci zvenčí. Z důvodu omezených finančních zdrojů si podnik nemůže dovolit velké marketingové kampaně a drahé reklamní spoty, při výběru marketingových nástrojů budou tedy vybírána řešení s co nejnižšími náklady.

Projekt by měl být nenáročný nejen finančně, ale i organizačně. Zaměstnanci podniku jsou vytížení, mnoho z nich vykonává spoustu činností najednou a marketingové aktivity, které budou přidány k jejich současným povinnostem, by je neměly příliš zatěžovat. Některá opatření budou muset být zaváděna postupně, aby nebylo narušeno samostatné fungování podniku.

8.4 Cílová skupina

Vymezení cílového segmentu pro produkt svačiny

- Geografická kritéria – osoby se zaměstnáním v Otrokovicích.
- Psychologická kritéria – osoby, které mají sociální cítění a sympatizují se sociálním podnikáním.
- Demografická kritéria
 - primárním cílovým segmentem jsou ženy
 - obvykle dbají více na zdravé stravování jak u sebe, tak u ostatních členů rodiny
 - mají obecně větší sociální cítění než muži
 - vyměňují si mezi sebou recepty, vedou diskuze o životním stylu a tedy i jídle, rozebírají zkušenosti a předávají si mezi sebou informace o službách, které využívají
 - jde o zaměstnance v oblasti veřejné sféry, ve společnostech poskytující služby a obchodních společnostech s běžnou pracovní dobou cca 8-17h
 - věkové ohraničení je poměrně široké, přibližně 18-67let (plnoletost až důchodový věk)

- Behaviorální kritéria
 - osoby, které nemají čas nebo chuť připravovat si svačinu do práce
 - lidé, kteří nemají rádi stereotyp a rádi zkusí nové věci

Vymezení cílového segmentu pro službu cateringu

- Geografická kritéria – jde o lidi, kteří bydlí nebo pracují v Otrokovicích, Zlíně nebo Napajedlech.
- Psychologická kritéria – osoby, které mají sociální citění a sympatizují se sociálním podnikáním.
- Demografická kritéria
 - primárním segmentem jsou ženy
 - jak je patrné i z dotazníkového šetření, catering objednávají převážně ženy
 - mají obecně větší sociální citění než muži
 - vyměňují si mezi sebou recepty, vedou diskuze o životním stylu a tedy i jídle, rozebírají zkušenosti a předávají si mezi sebou informace o službách, které využívají
 - lidé, kteří organizují akce v rámci zaměstnání, a to ve:
 - veřejné sféře
 - školství
 - společnostech poskytující služby
 - obchodních společnostech
 - neziskových organizacích
 - osoby pořádající jednorázovou nepracovní akci, významnými podskupinami jsou např.:
 - ženy chystající svatbu
 - lidé organizující narozeninovou oslavu
 - studenti zařizující občerstvení na státnice
 - věkové ohraničení je přibližně 18-67let

Následující podkapitoly obsahují konkrétní kroky projektu.

8.5 Produkt, distribuce a cena

Tato část marketingového mixu se vztahuje pouze na službu cateringu.

Produkt

V samotném jádru produktů není zapotřebí výrazné změny, při výrobě je kladen velký důraz na kvalitu, využívání kvalitních, místních surovin a na originální kombinace, což zákazníci oceňují.

V případě cateringu bude dodatečný servis rozšířen o službu výzdoby, která je nedílnou součástí některých akcí (narozeniny, svatby, vánoční večírky apod.). Ve spolupráci se sociálně terapeutickou dílnou budou zajištěny ozdoby a dekorace, ať už půjde o vánoční ozdoby, velikonoční dekorace, svatební květiny či jiné.

Z dotazníkového šetření o cateringu vzešel požadavek na rozšíření nabídky občerstvení o veganské pokrmy. Veganská jídla budou označena symbolem a nabídka bude rozšířena o několik nových slaných a sladkých veganských výrobků. Těmi mohou být např.:

- Sýrové nugetky s rajčaty
- Bramborové placky plněné houbami
- Hummus se zeleninou
- Brownies z ořechů, datlí a kaka
- Jablkovo-banánové wafle

Cena

Současné ceny výrobků jsou nastavené tak, aby pokryly náklady, včetně režijních, a jsou srovnatelné s konkurencí. V oblasti cateringu bude nabídka rozšířena o připravené cenové „balíčky“, z důvodu snadného přehledu v cenách a zjednodušení objednávky pro zákazníky. Níže navržené balíčky jsou uvedeny s cenou na osobu, podmínkou je objednávka pro minimálně 10 osob. Kurzívou jsou uvedeny konkrétní příklady občerstvení. Zákazník má možnost zvolit si v každé kategorii občerstvení sám, od toho se bude odvíjet konečná cena.

Tabulka 20: Návrh cenových balíčků (vlastní zpracování)

Malý raut, 200-270Kč za 1 osobu	Velký raut, 270-350Kč za 1 osobu
<ul style="list-style-type: none"> • Větší občerstvení (cca 150g) <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Miniřízeček 2ks (50g)</i> ○ <i>Zeleninový salát (70g)</i> • Lehké občerstvení (cca 100g) <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Sýrová mísa (50g)</i> ○ <i>Salámová mísa (50g)</i> ○ <i>Bagetka 2ks</i> • Chutůvky (3ks) <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Chlebiček</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Velké občerstvení (cca 300g) <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Miniřízeček 2ks (50g)</i> ○ <i>Bramborový salát (70g)</i> ○ <i>Slaná palačinka (150g)</i> • Lehké občerstvení (cca 150g) <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Sýrová mísa (50g)</i> ○ <i>Salámová mísa (50g)</i> ○ <i>Zeleninová mísa (70g)</i> ○ <i>Chléb, bagetka 2ks</i>

<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Kanapka 2ks</i> • Dezert <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Jablečný koláč s mákem</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Chuťovky (6ks) <ul style="list-style-type: none"> ○ Listový šáteček se šunkou a sýrem ○ <i>Chlebiček 2ks</i> ○ <i>Kanapka 3ks</i> • Dezert <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Hrušková buchta</i>
---	---

Distribuce

V oblasti distribuce cateringu a svačin není využíváno žádných distribučních mezičlánků, zákazníci si objednávají přímo, prostřednictvím emailu. Podle dotazníkového šetření preferují zákazníci objednávání cateringu e-mailem či osobně.

V rámci distribuce výrobků budou zákazníkům navrženy dvě možnosti:

- Dovoz na domluvené místo
- Vlastní vyzvednutí v Otrokovicích - Kvítkovicích

8.6 Komunikační strategie

Propagační argument

- Zdravé občerstvení z regionálních a sezónních surovin – podle výsledků dotazníkového šetření mnoho lidí klade velkou váhu původu potravin; místní suroviny od malých dodavatelů jsou tedy přesvědčujícím argumentem pro koupi výrobků
- Přátelský rodinný přístup – méně formální způsob komunikace se zákazníky, obaly svačin s křestním jménem zákazníka, osobní kontakt při distribuci výrobků – to vše pomáhá vytvořit dojem přátelského podniku
- Prosperita společnosti – vytváření pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením je definující charakteristikou podniku a může být důvodem pro vyvolání zájmu ke koupi výrobků

8.6.1 Přímý a databázový marketing

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, mnoho lidí si vybírá dodavatele cateringových služeb na základě doporučení známých. Cílem přímého marketingu je tedy:

- Udržování dobrých vztahů se zákazníky, aby:
 - Opětovně využili služeb podniku

- Doporučili službu svým známým
- Získání zpětné vazby

Databáze bude zahrnovat stálé zákazníky, kteří si pravidelně objednávají svačiny a zákazníci cateringu. U všech bude uvedeno především jméno, organizace, ve které osoba pracuje a kontakt. Zákazníkům bude rozesíláno následující:

- Pozvánky na akce NX, o.p.s.
- Newsletter (viz následující kapitola)
- Dotazník na zjištění spokojenosti zákazníků – rozesílán jedenkrát ročně

Půjde o jednoduchou databázi, u které není zapotřebí využití databázových programů, pro správu databáze i rozesílání e-mailů a newsletterů může být využito např. programu Mail-Chimp, jehož vedení je zdarma.

8.6.2 Newsletter

V rámci přímého marketingu bude čtvrtletně rozesílán leták v elektronické podobě zákazníkům v databázi. Newsletter bude rozesílán čtyřikrát za rok a vždy bude obsahovat novinky, změny v nabídce a pozvánky na akce.

- Listopad – newsletter bude zahrnovat pozvání na vánoční jarmark, nabídku vánočního cukroví a nabídku produktů, které je možné zakoupit jako vánoční dárky (sušenky, marmelády apod.) a další informace o podniku a případné změny nabídky.
- Únor – pozvání na velikonoční jarmark a nabídka velikonočního občerstvení a další informace o podniku a případné změny nabídky.
- Květen – pozvánky na letní akce a další informace o podniku a případné změny nabídky.
- Srpen – pozvánky na akce v nově začínajícím školním roku a další informace o podniku a případné změny nabídky.

Grafický návrh newsletteru je umístěn v příloze PIV.

8.6.3 Podpora prodeje

Vzorkování – ochutnávka svačín

V institucích, kam podnik rozváží svačiny, bude po domluvě se zástupcem dané instituce probíhat ochutnávka občerstvení. Cílem ochutnávky je nalákat další zaměstnance instituce k odběru svačín, aby se zvýšil prodej svačín bez nutnosti změny trasy rozvozu. Tato ochut-

návka bude probíhat ráno v době, kdy lidé přichází do práce (záleží na dané instituci, půjde o rozmezí 7:00-8:00). Připraveno bude několik druhů svačin, rozdělené na malé porce. Zároveň s vzorky budou rozdávány letáky s informacemi o podniku a službě cateringu. Návrh letáku je k nahlédnutí v příloze PIII.

Slevy

Některé organizace pravidelně pořádají akce, na které potřebují zajistit catering. Pro tyto pravidelné zákazníky bude nabídnuta sleva z celkové ceny 10% na každou pátou objednávku cateringu.

8.6.4 Event marketing

Den dětí aneb Zdravá svačinka do školy

Událost bude pořádána v rámci Dne dětí. Program bude rozdělen do pěti bloků, v poledne si návštěvníci budou moci zakoupit občerstvení. Děti se i s rodiči budou moci zúčastnit jednotlivých aktivit, pro rodiče bude navíc zřízen koutek s čajem a kávou. Na stole s nápoji budou umístěny letáky, na kterých si rodiče během čekání na děti mohou přečíst o Gastro provozu a jeho službách. Akce bude probíhat na zahradě chráněného domu NX, o.p.s. v Otrokovicích, v případě špatného počasí by se akce přesunula do prostor kavárny NX, o.p.s. a z programu by byly vynechány dvě poslední aktivity. Kalkulace nákladů na akci, včetně návrhů na sponzoring, je v následující kapitole.

Tabulka 21: Popis eventu 1 (vlastní zpracování)

Cíl akce	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení povědomí o podniku • Budování vztahů se stávajícími i novými zákazníky • Vytvoření emocí a zážitků, které mohou vyvolat zájem o podnik a jeho služby • Ukázání zájmu o komunitu
Místo a čas	Zahrada domu organizace NX, o.p.s. v Otrokovicích, 20.6. 2016 (sobota), od 10:00 do 16:00.
Pro koho je akce určena	Matky s dětmi ve věku do 12 let, s bydlištěm v Otrokovicích.
Program	<ul style="list-style-type: none"> • 10:00-10:45 – povídání o zdravém jídle, interaktivní formou • 10:45-11:45 – děti si mohou samy nebo s pomocí rodičů vytvořit zdravou svačinu z připravených surovin • 11:45-12:30 – obědová pauza – k zakoupení bude nabídnuto občerstvení Gastro provozu • 12:30-13:30 – rukodělná aktivita pro děti, zahrnující kreslení, vytváření šperků apod.

	<ul style="list-style-type: none"> • 13:45-14:45 – sportovní soutěže pro děti • 15:00-16:00 – opékání ovoce a zeleniny na ohni <p>Detailnější návrh programu je umístěn v příloze PV.</p>
Činnosti k zajištění akce	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění vybavení – stoly, lavice, pomůcky k jednotlivým částem programu • Zajištění surovin pro výrobu svačin • Příprava občerstvení, které bude nabízeno k zakoupení během obědové pauzy • Propagace události
Propagace	<ul style="list-style-type: none"> • Propagace na internetu <ul style="list-style-type: none"> ○ vlastní webové stránky ○ webové stránky přátelených organizací ○ vlastní facebookové stránky ○ oficiální webové stránky města Otrokovice (sekce kulturní akce) ○ facebookové stránky města Otrokovice • Plakát (grafický návrh v příloze PVI) <ul style="list-style-type: none"> ○ vylepen na plakátových plochách v Otrokovicích • Přímé oslovení kontaktů v databázi e-mailem

Letní společenský večer

Půjde o společenský večer pro obyvatele Otrokovic. Událost se bude konat v létě, v sobotu 30. července, na zahradě domu NX, o.p.s. v Otrokovicích. Venkovní prostor bude vybaven stoly a lavicemi a vyzdoben lampiony. Součástí bude ochutnávka vína, k poslechu i tanci bude hrát místní kapela. Gastro provoz připraví občerstvení, které bude nabídnuto formou švédských stolů. Kalkulace nákladů na akci, včetně návrhů na sponzoring, je v následující kapitole.

Tabulka 22: Popis eventu 2 (vlastní zpracování)

Cíl akce	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení povědomí o podniku • Podpora prodeje cateringu – ukázka rautu, ochutnávka výrobků • Budování vztahů se stávajícími i novými zákazníky
Místo a čas	Zahrada domu organizace NX, o.p.s. v Otrokovicích, 30.6. 2016 (sobota), od 18:00 do 22:00
Pro koho je akce určena	Páry a skupiny osob, ve věku 18 let a více, obyvatelé Otrokovic
Program	V průběhu celého večera: ochutnávka vín, vystoupení kapely, ochutnávka občerstvení, prodej výrobků klientů sociálně terapeutické dílny
Činnosti k zajištění	<ul style="list-style-type: none"> • Zajištění vybavení – stoly, lavice, výzdoba • Domluvení kapely

akce	<ul style="list-style-type: none"> • Domluvení dodavatele vína • Příprava občerstvení pro hosty • Propagace události
Propagace	<ul style="list-style-type: none"> • Propagace na internetu <ul style="list-style-type: none"> ○ vlastní webové stránky ○ webové stránky spřátelených organizací ○ vlastní facebookové stránky ○ oficiální webové stránky města Otrokovice (sekce kulturní akce) ○ facebookové stránky města Otrokovice • Plakát (návrh v příloze PVII) <ul style="list-style-type: none"> ○ vylepen na plakátových plochách v Otrokovicích • Přímé oslovení kontaktů v databázi e-mailem

8.6.5 Návrh propagačních materiálů

U loga je kladen důraz na jednoduchost, aby bylo zapamatovatelné a snadno rozpoznatelné. Součástí je prvek, který vyjadřuje provázanost s neziskovou organizací NX, o.p.s..



Obrázek 25: Návrh loga
(vlastní zpracování)

Leták

Leták obsahuje výčet činností podniku a kontaktní údaje. Bude rozdáván během ochutnávek a plánované události. Při chystání občerstvení v rámci cateringu bude několik letáků umístěno na stoly s jídlem, aby byly k dispozici k nahlédnutí návštěvníkům dané akce. Leták bude dále distribuován v rámci jiných akcí pořádaných NX, o.p.s.. Návrh letáku je umístěn v příloze PIII.

Plakát

V rámci propagace události na den dětí bude využito plakátu. Navržený plakát na Den dětí je v barevném provedení, aby zaujal děti a matky, na něž je mířeno. Plakát na společenský

večer je navržen oranžovým provedení s jednoduchým nápisem. Oba plakáty obsahují informace o místě konání, datum události a plánovaný program. Plakáty jsou k nahlédnutí v přílohách PVI a PVII.

8.6.6 Reklama

Internetová reklama

Podnik momentálně nemá vlastní webové stránky, informace o Gastro provozu jsou umístěny na stránkách organizačně nadřazené organizace NX, o.p.s.. Nové webové stránky budou obsahovat následující záložky:

- Informace o podniku
- Svačiny – informace o službě, fotogalerie, ukázka jídelníčku, přihlášení do systému (viz předchozí kapitola objednávkový formulář)
- Catering – informace o službě, fotogalerie, nabídka občerstvení
- Aktuality – informace o změnách v nabídce, pozvánky na akce
- Náhradní plnění – informace o možnosti uplatnění náhradního plnění
- Kontakty – adresa, e-mail, telefonní číslo

V záhlaví bude umístěno logo a na přední stránku bude umístěno propagační video (více v podkapitole Propagační video)



Obrázek 26: Návrh rozložení stránky (vlastní zpracování)

Reklama na auto

Rozvoz svačín probíhá denně a součástí služby cateringu je dovoz občerstvení na zvolené místo. Podnikové auto tedy každý den projíždí Otrokovicemi a reklama umístěna na autě může zaujmout velké množství lidí.

Reklama na autě musí být výrazná a dostatečně velká, aby si jí všimli lidé na ulici i v projíždějících autech. Cena velkých polepů na auta se pohybuje kolem 5000Kč a více, za nižší cenu lze pořídit pouze malý polep loga na přední dveře a nárazník.

Nízkonákladovým řešením v tomto případě bude vlastní obarvení auta pomocí barevných sprejů, barev na auto, příp. papírových šablon. Na tvorbě reklamy na auto se mohou podílet i zaměstnanci podniku se zdravotním postižením. Reklama musí obsahovat název podniku, stručné shrnutí zaměření podniku (např. „příprava občerstvení-rozvoz svačín-catering“) a kontakt (e-mail a webové stránky). Volba barev a motivů by měla korespondovat se zaměřením podniku (lze využívat pestré barvy, motivy jídla, ovoce, zeleniny apod.).

8.6.7 Propagační video

Pro podnik bude vytvořeno propagační video, které bude umístěno na úvodní stranu podnikového webu. Cílem videa je vyvolání emocí u potenciálního zákazníka, což může vést k zájmu o využití služeb a koupi produktů.

- Video bude dlouhé 2-5 minut
- Na začátku i na konci videa bude záběr na logo podniku, shrnutí základních informací o podniku a kontaktní údaje.
- Popis videa musí obsahovat název podniku, aby mohlo být vyhledatelné skrz internetové vyhledavače
- Video bude zaměřeno na jednoho pracovníka podniku se zdravotním postižením. Divák bude sledovat práci daného zaměstnance v Gastro provozu - výrobu svačín a následně jejich rozvoz, přípravu občerstvení na catering, servírování, obsluhu, účast zaměstnance na plánovaných eventech. Součástí může být i krátký rozhovor.
- Pro tvorbu videa budou osloveni studenti Fakulty multimediálních komunikací na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně (Ústav animace a audiovize).

8.7 Časový plán

Jednotlivé části projektu budou zaváděny postupně v období od června 2016 do prosince 2016. Časový plán je znázorněn v tabulce níže.

Tabulka 23: Časový plán projektu (vlastní zpracování)

	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Webové stránky							
Newsletter							
Ochutnávka							
Event1- Den dětí							
Event2 – Společenský večer							
Reklama na auto							
Propagační video							
Letáky							

V červnu 2016 bude probíhat událost na Den dětí, na kterou bude upozorněno plakátem, na akci budou zároveň rozdávány letáky s informacemi o podniku. V červenci je naplánována druhá událost – Společenský večer. Kvůli časové náročnosti přípravy událostí budou webové stránky zřízeny až poté, v srpnu 2016. V srpnu bude vytvořena reklama na auto a bude rozeslán podzimní newsletter, ve kterém budou i informace o chystaných ochutnávkách. Ochutnávky budou jednodenní a budou na nich rozdávány letáky. Letáky budou rozdávány na různých akcích NX, o.p.s., jejichž termíny jsou zatím neznámé, proto jsou v tabulce vyznačeny na celé období. V dubnu roku 2016 proběhlo dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků, další dotazníkové šetření proběhne za rok, v dubnu 2017.

8.7.1 Síťová analýza

Účelem síťové analýzy je najít nejkratší dobu trvání celého projektu a zjistit jaké obsahuje kritické cesty. Síťová analýza je řešena pomocí programu QM Quantitative methods.

Tabulka 24: Výchozí tabulka pro CPM metodu (vlastní zpracování)

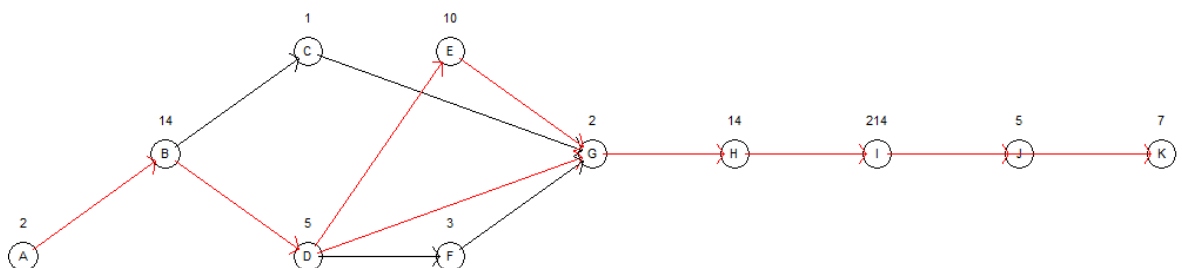
Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnosti
A	Stanovení cílů projektu	2	-
B	Návrh projektu	14	A
C	Pověření odpovědných osob	1	B
D	Volba komunikačních nástrojů	5	B

E	Tvorba rozpočtu	10	D
F	Tvorba časového harmonogramu	3	D
G	Schválení projektu	2	C,D,E,F,
H	Příprava podkladů pro realizaci projektu	14	G
I	Realizace projektu	214	H
J	Kontrola	5	I
K	Závěrečné zhodnocení	7	I,J

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	273					
A	2	0	2	0	2	0
B	14	2	16	2	16	0
C	1	16	17	30	31	14
D	5	16	21	16	21	0
E	10	21	31	21	31	0
F	3	21	24	28	31	7
G	2	31	33	31	33	0
H	14	33	47	33	47	0
I	214	47	261	47	261	0
J	5	261	266	261	266	0
K	7	266	273	266	273	0

Obrázek 27: Řešení metodou CPM v programu QM (vlastní zpracování)

Projekt má dvě možné kritické cesty, obě znázorněny na síťovém grafu níže. Doba nutná ke zpracování projektu je 273 dní. Aktivity, které leží na kritické cestě (vyznačeno červeně) nemají žádnou časovou rezervu.



Obrázek 28: Síťový graf metodou CPM v programu QM (vlastní zpracování)

8.8 Nákladová analýza

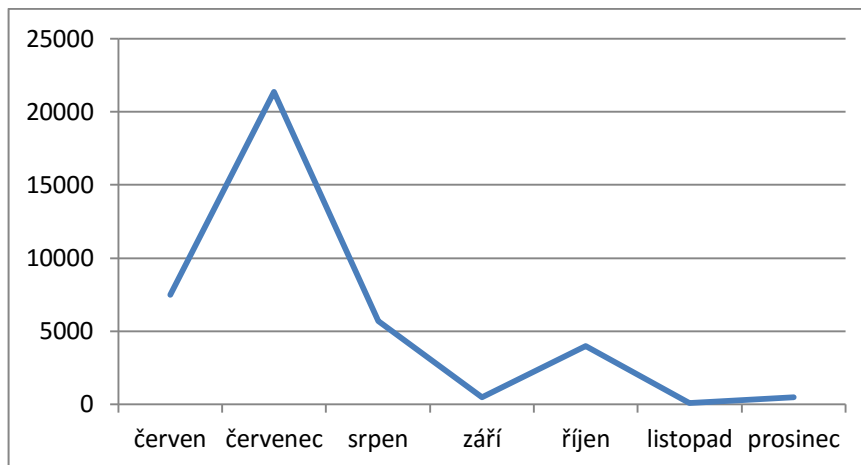
8.8.1 Souhrnná kalkulace nákladů

Níže v tabulce jsou shrnuty celkové náklady na projekt. Propočty jednotlivých částí projektu jsou rozebrány v následující podkapitole.

Tabulka 25: Souhrnná kalkulace nákladů projektu pro období červen-prosinec 2016 (vlastní zpracování)

Položka	Náklady
Tvorba webových stránek	5000Kč
Tvorba newsletteru	212Kč
Ochutnávka	1000Kč
Event marketing – Den dětí	6240Kč
Event marketing – Společenský večer	21350Kč
Reklama na auto	600Kč
Propagační video	4000Kč
Výroba letáků	1250Kč
Celkem	39652Kč

V následujícím grafu lze sledovat průběh nákladů období realizace projektu, tedy v měsících červen – prosinec 2016. Nejnáročnějším měsícem z hlediska nákladů je červenec a to z důvodu plánované události.



Obrázek 29: Náklady v jednotlivých měsících (vlastní zpracování)

8.8.2 Bod zvratu

Výpočet je postaven na těchto předpokladech:

- Svačiny jsou produktem, který přináší stabilní příjem, cateringové akce probíhají nepravidelně a tvoří dodatečný zisk. Bude tedy kalkulováno pouze s prodejem svačín.

- Nejprodávanější svačinou jsou tzv. „pořádné svačinky“ a „zdravé svačinky“, prodejní cena obou výrobků je 30Kč, stejně stojí také ve velké míře prodávané sušenky. Bod zvratu tedy bude počítán pro výrobek s cenou 30Kč.

Tabulka 26: Bod zvratu (vlastní zpracování)

Celkové náklady na projekt	39652 Kč
Cena	30 Kč
Prodané množství za rok	1322 Ks
Prodané množství za měsíc	110 Ks

V roce 2015 bylo prodáno 8027 ks svačin. Pokud by se roční prodej svačin zvýšil o 16%, náklady na navržený projekt marketingové komunikace by byly pokryty. Podnik musí průměrně každý měsíc prodat o 16% více svačin nebo sušenek v ceně 30Kč než doposud.

8.8.3 Kalkulace nákladů jednotlivých marketingových nástrojů

Webové stránky

Běžná cena tvorby jednoduchých webových stránek, včetně grafického návrhu, se pohybuje řádově od 6000Kč výše (jde o prostý web s několika stránkami). Levnějším řešením je oslovit studenty oborů informačních technologií, kteří nabízejí tvorbu webových stránek za nižší ceny. Oslovení tedy budou studenti Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, kterým bude nabídnuta jednorázová odměna **5000Kč**.

Ochutnávka

Náklady budou vypočítány pro ochutnávku v pěti organizacích, přičemž pokaždé bude přichystáno 50 malých porcí ze tří různých svačin.

- Na jednu ochutnávku - 4x celozrnný rohlík a 200g pohankové pomazánky (50Kč), 300g sýrového salátu s červenými fazolemi (70kč), 4x banánová buchta (80kč)
- Náklady na ochutnávku v pěti organizacích: **1000Kč**

Newsletter

Newsletter bude v dané měsíce (květen, srpen, listopad, únor) vytvářet a rozesílat pracovník podniku. Tvorba newsletteru a s ním spojená činnost je odhadnuta, že zabere 10% hodinové dotace v daném měsíci, což se v nákladech promítne ve výši 212Kč (celkové ná-

klady jsou počítány do konce roku 2016, tvorba newsletteru je tedy započítána pouze pro dva měsíce).

Event marketing

Náklady jednotlivých částí programu jsou počítány pro situaci cca 50 zúčastněných. V rámci propagace akce bude vytisknuto 50 plakátů, přičemž cena jednoho plakátu velikosti A3 je 26Kč. Zajištění výlepu plakátů stojí při dané velikosti plakátu 3,50Kč/den. Plakát bude vylepen na plakátové plochy v Otrokovicích 14 dní před událostí.

Tabulka 27: Náklady na event 1 (vlastní zpracování)

Položka	Náklady
Káva a čaj pro návštěvníky	1000Kč
Pomůcky na interaktivní prezentaci (kartonový papír, fixy atd.)	150Kč
Suroviny, ze kterých si děti budou připravovat svačiny	3000Kč
Plastové talířky, pastelky, a těstoviny pro rukodělnou aktivitu	500Kč
Ovoce a zelenina na opékání	1000Kč
Zapůjčení koše na přenosné ohniště	590Kč
Propagace - výroba a distribuce plakátu	2450Kč
Celkem	6240Kč

Náklady na společenský večer jsou počítány pro cca 80 návštěvníků. Stejně jako u akce na den dětí bude i pro tuto událost vytisknuto a vylepeno 50 plakátů.

Tabulka 28: Tabulka 29: Náklady na event 2 (vlastní zpracování)

Položka	Náklady
Výzdoba (sada 20ks lampionů)	400Kč
Kapela	2500Kč
Víno včetně obsluhy	6000Kč
Občerstvení pro hosty	10000Kč
Propagace - výroba a distribuce plakátu	2450Kč
Celkem	21350Kč

Popis auta

Pro vytvoření nápisu a obrázků na autě budou nakoupeny spreje na auta ve čtyřech různých barvách. Dále budou potřeba krycí folie a kartonový papír na šablony. Cena jednoho spreje je 100Kč, náklady na ostatní pomůcky přibližně 200Kč, celkově tedy 600Kč.

Propagační video

Jak je výše zmíněno, pro tvorbu videa budou osloveni studenti zabývající se videotvorbou. Těmto studentům bude nabídnuta jednorázová odměna 4000Kč.

Letáky a plakát

Cena jednoho letáku, v případě barevného, oboustranného tisku na křídový papír s gramáží 100g/m² velikosti A5, stojí 2,5 Kč (cena je průměrem z aktuální nabídky cen tisku reklamních materiálů ve Zlíně). Náklady na tisk 500ks letáků jsou tedy **1250Kč**.

8.8.4 Sponzoring

Pro snížení celkových nákladů budou osloveni potenciální sponzoři, kteří by přispěli peněžitým nebo věcným darem.

- Pro plánovaný společenský večer budou osloveny vinotéky z Otrokovic, které by na akci dodaly víno, případně by se sami akce zúčastnily
- Spolupráce bude navržena místním pekařům a pěstitelům ovoce a zeleniny, jejichž výrobky by byly základem občerstvení na společenský večer či na den dětí
- Jelikož jde o veřejné kulturní události, pro sponzoring bude osloveno město Otrokovice
- Pro peněžité dary budou osloveny další firmy ze Zlínského regionu, jejichž jméno bude následně uvedeno na letáku, plakátech apod.

8.9 Riziková analýza

V následující tabulce jsou uvedeny potenciální rizika, stupeň jejich závažnosti (na stupnici nízké riziko 0,1, střední riziko 0,4 a vysoké riziko 0,7) a pravděpodobnost jejich výskytu (nízká pravděpodobnost 0,3, střední 0,5 a vysoká pravděpodobnost výskytu 0,7). Rizika jsou následně rozdělena do skupin – méně závažná rizika s významem 0,00-0,11, středně závažná s významem 0,12-0,21 a nejvíce závažná rizika s významem 0,22-0,49. Pro jednotlivé skupiny rizik jsou navržena opatření.

Tabulka 30: Rizika projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Stupeň rizika			Pravděpodobnost výskytu			Význam
	0,1	0,4	0,7	0,3	0,5	0,7	
Nedostatek finančních prostředků na realizaci projektu			x		x		0,35
Překročení plánovaných nákladů na webové stránky			x		x		0,35
Nadbytečná práce pro personál		x			x		0,2
Nevšímavost zákazníků vůči polepu auta	x			x			0,03
Nezájem lidí o ochutnávku		x		x			0,12
Nízká návštěvnost eventů		x		x			0,12
Nízká sledovanost propagačního videa	x			x			0,03
Nezájem a lhostejnost zákazníka vůči letáku		x			x		0,2
Nezájem zákazníků o newsletter	x				x		0,05

Opatření pro méně závažná rizika

- Nevšímavost zákazníků vůči polepu auta - polep musí být jednoduchý a barevně výrazný, aby upoutal pozornost
- Nezájem zákazníků o newsletter - newsletter nesmí být příliš dlouhý, krátký text musí obsahovat zajímavé informace a aktuality, na newsletter bude upozorněno zajímavým předmětem v e-mailu
- Nízká sledovanost propagačního videa – video musí být vyhledatelné i při zadání názvu podniku do vyhledavače, důležitý je zajímavý název a popis

Opatření pro středně závažná rizika

- Nadbytečná práce pro personál - aktivní spolupráce pracovníků, využívání dobrovolníků
- Nezájem lidí o ochutnávku - oslovování procházejících osob, barevné provedení vzorků

- Nízká návštěvnost eventu - aktivní využívání komunikačních nástrojů, umístění plakátu na internet s dostatečným předstihem, informační tabule před místem konání
- Nezájem a lhostejnost zákazníka vůči letáku - barevné zpracování, krátký text, upozornění na leták slovně

Opatření pro nejvíce závažná rizika

- Nedostatek finančních prostředků na realizaci projektu - snížení nákladů na některou část projektu, popř. odsunutí realizační fáze projektu do doby, kdy bude finanční situace vyřešena
- Překročení plánovaných nákladů – kontrola nákladů v průběhu i na konci projektu, při špatné finanční situaci bude odložena některá část projektu na později

8.10 Další návrhy

V budoucnu by bylo možné soustředit se na potenciálně nadějný produkt sušenky. Pokud by se podnik rozhodl investovat do jejich rozvoje a prodeje, stálá nabídka by mohla být rozšířena o nové kombinace surovin a chutí, jako např.:

- Skořicovo-zázvorové sušenky
- Sušenky s datlemi
- Brusinkové sušenky s pistáciiovými ořechy
- Sušenky s hořkou čokoládou a chilli
- Mrkvové sušenky
- Ovesné a bezlepkové sušenky

V rámci jejich distribuce by bylo možné oslovení nových distribučních mezičlánků, např.:

- Kavárny v Otrokovicích a Zlíně
- Bufety (např. na zlínské poliklinice, Univerzitě Tomáše Bati apod.)
- Školní a firemní kantýny
- Lokální prodejny s místními potravinami

V případě služby cateringu by v budoucnu mohl být dodatečný servis rozšířen také o službu zajištění hudby či zajištění prostor.

- Zajištění hudby - na svatby a narozeninové oslavy by byl zprostředkován kontakt na příslušnou osobu či kapelu, popř. by byla hudba domluvená za zákazníka.

- Zajištění prostor – mnoho cateringových firem nabízí domluvení prostor na akci. Ve spolupráci s institucemi poskytujícími prostory by byla zákazníkům nabídnuta možnost domluvení místa pro konání akce popř. by šlo o předání kontaktů. Partnery v tomto případě by mohly být např.:
 - Kongresová centra v Otrokovicích a ve Zlíně
 - Konferenční prostory Technologického inovačního centra ve Zlíně (prostory pro přednášky, tiskové konference, školení, workshopy, firemní prezentace)
 - Sály Baťova Institutu (pro konference, večírky, workshopy, výstavy apod.)
 - Kavárny a bary, které disponují salonkem a nenabízí vlastní občerstvení (na menší akce lze využít prostor kavárny NX, o.p.s.)

Pro službu rozvoz svačin by mohl být zaveden nový objednávkový systém, který usnadní práci jak zákazníkům, tak zaměstnancům. Tento systém by umožňoval následující funkce:

- Zákazník si bude moci vytvořit vlastní zákaznický účet, na kterém si může každý týden vybrat svačiny z aktuálního jídelníčku. Na svůj účet si může platbou přes internet nabít kredit, ze kterého budou objednávky hrazeny.
- Pracovník podniku si bude moci stáhnout přehlednou tabulku s objednávkami na další týden.

Pokud by měl podnik v budoucnu finanční a personální možnosti umožňující výrobu většího množství svačin denně a rozvozu na více místa (bylo by zapotřebí dalšího auta), služba rozvozu svačin by mohla být rozšířena o rozvoz na základní a střední školy.

- Pro spolupráci by byly osloveny základní a střední školy v Otrokovicích, na každé škole by byla domluvena kontaktní osoba, které by byly svačiny předávány (např. osoba na vrátnici, školník, školní tajemník, sekretářka, popř. učitel/ka)
- Rodiče by skrz objednávkový systém objednali a zaplatili svačinu pro své dítě
- Výrobky by byly každé ráno dovezeny na danou školu a předány kontaktní osobě, u které by si dítě svačinu vyzvedlo

Tyto další návrhy nejsou zahrnuty v projektu kvůli časové a personální náročnosti, ale jde o doporučení na delší časové období.

ZÁVĚR

Vybraný sociální podnik byl zřízen teprve v roce 2014, jako program obecně prospěšné společnosti se sídlem v Otrokovicích. Podnik zaměstnává lidi se zdravotním postižením, kteří připravují obědové studené kuchyně. Od doby svého vzniku se podnik neustále rozvíjí, a přestože je do určité míry stále závislý na finanční pomoci zvenčí, je na dobré cestě k samostatnému fungování na trhu. Cílem této diplomové práce bylo navržení projektu marketingového mixu a zejména marketingové komunikace, která povede k vytvoření samostatné identity podniku, zvýšení povědomí o podniku, získání nových zákazníků a vytvoření dobrého vztahu se zákazníky, jehož prostřednictvím se budou informace o podniku dále šířit. Kroky navrženého projektu by z dlouhodobého hlediska měly vést k vytvoření samostatně fungujícího a na trhu udržitelného podniku.

Při volbě jednotlivých marketingových nástrojů bylo nutné vzít v úvahu specifickou situaci sociálního podniku – především jeho neziskovou povahu a sociálně směřované cíle. Projekt je tedy navrhován tak, aby náklady byly co nejnižší; v rámci projektu jsou navrženy dvě události pro obyvatele Otrokovic, kterými je ukázán zájem o místní komunitu a společenský prospěch; mezi další vybrané nástroje marketingové komunikace patří např. internetový marketing, reklama na auto, propagační video nebo ochutnávka.

Tvorbě projektu předcházela analýza vnitřního i vnějšího prostředí podniku – byla rozebrána současná situace podniku, vypracována PEST analýza externích vlivů, zhodnocena konkurence a dále bylo provedeno dotazníkové šetření týkající se preferencí a potřeb potenciálních zákazníků a spokojenosti stávajících zákazníků.

Projekt byl v poslední kapitole podroben časové, nákladové a rizikové analýze, díky čemuž je možné získat přehled o jeho časové a finanční náročnosti a v budoucnu se vyvarovat vzniku možných rizik. V závěru práce jsou také uvedeny některé další návrhy, které nebyly do projektu zařazeny z důvodu již zmíněného finančního omezení, ale je možné o nich uvažovat v budoucnosti. Cíl diplomové práce byl splněn.

Stejně jako komerčně zaměřené podniky, i sociální podniky by neměly podceňovat roli marketingu ve svém řízení - bez kvalitního produktu a vhodně zvolených marketingových nástrojů je těžké udržet si dobrou pozici v konkurenčním prostředí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ANDREASEN, Alan R, 2006. *Social marketing in the 21st century*. 1. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 1-4129-1634-8.
- DEFOURNY, Jacques, Lars HULGÅRD a Victor PESTOFF, 2014. *Social enterprise and the third sector: changing European landscapes in a comparative perspective*. 1. ed. London: Routledge. ISBN 978-0-415-83155-0.
- DOHNALOVÁ, Marie, 2012. *Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-269-3.
- DRUCKER, Peter F, 1986. *The frontiers of management: where tomorrow's decisions are being shaped today*. 1. ed. New York: Truman Talley Books. ISBN 0525244638.
- FOTR, Jiří a kol., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- HASTINGS, Regard, 2008. *Social marketing: why should the devil have all the best tunes?* 1. ed. Amsterdam: Elsevier. ISBN 978-0-7506-8350-0.
- HORÁKOVÁ, Helena, 2014. *Marketingové strategie*. 1. vyd. V Praze: Idea servis. ISBN 978-80-85970-81-4.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2012. *Marketing management*. 14. ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. ISBN 0132102927
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip a Nancy LEE, 2008. *Social marketing: influencing behaviors for good*. 3rd ed. Los Angeles: Sage publication. ISBN 978-1-4129-5647-5.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.

- PERREAULT, William D, Joseph P CANNON a E MCCARTHY, 2010. *Essentials of marketing: a marketing strategy planning approach*. 12. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 978-0-07-340481-3.
- PERREAULT, William D, Joseph P CANNON a E MCCARTHY, 2015. *Essentials of marketing: a marketing strategy planning approach*. 14. ed. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-259-25163-4.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-042-3.
- TRČKA, Lukáš a kol., 2014. *Sociální podnikání: teorie pro praxi*. 1. Vyd. Brno: Ústav sociálních inovací. ISBN 978-80-260-7215-7.
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014 *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.
- WEST, Douglas C, John B FORD a Essam IBRAHIM, 2015. *Strategic marketing: creating competitive advantage*. 13. ed. New York, NY: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-968409-0.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

- 100PROGASTRO, ©2016. *Legislativa v gastronomii*. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.100progastro.cz/legislativa-v-gastronomii/>
- AKTUÁLNE.CZ, 2015. *Sazby daně z přidané hodnoty a změny DPH*. [online] 30.12. 2015 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/finance/dph-dan-z-pridane-hodnoty-sazby-zmeny/r~0d2bd12edbab11e488b0002590604f2e>
- ČESKÉ SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ, ©2016. *Principy a definice*. [online] [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD ©2016a. *Mzdy, náklady práce*. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/mzdy-xz>

- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD ©2016b. *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/zamestnanost-xc>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD ©2016c. *Obyvatelstvo Zlínského kraje*. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xl/04_vyvoj_poctu_obyvatel_v_obcich
- DEFOURNY, Jacques a Marthe NYSSSENS, 2012. *The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective*. EMES European Research Network [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: http://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf
- EGROEDUKA, ©2016. *O nás*. [online] [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.ergoeduka.cz/>
- GARTON, Christie, 2015. *4 Strategies for Making Your Social Enterprise Stand Out From the Crowd*. Entrepreneur. [online] 6.4. 2015 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/244418>
- HORÁK, David, 2012. *Catering jménem fingerfood*. Strategie.cz [online] 16.11. 2012 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zurnal/catering-jmenem-fingerfood-929317>
- IMPACT HUB, ©2016. *O nás*. [online] [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: www.hubpraha.cz/
- KALB, Ira, 2015. *Marketing: The Missing Ingredient in Social Entrepreneurship*. Huffington Post. [online] 4.1. 2015 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: http://www.huffingtonpost.com/ira-kalb/marketing-the-missing-ing_b_6973658.html
- KETTNEROVÁ, Lucie, 2015. *Na internetu surfují už čtyři pětiny Čechů*. Forum, časopis Univerzity Karlovy. [online] 9.1. 2015 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://iforum.cuni.cz/IFORUM-15504.html>
- KOPECKÁ, Alena a Monika KOPECKÁ, 2012. *Raut moderní směry – příručka pro výuku*. SOŠ a SOU obchodu a služeb. [online] [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: http://www.sos-sou.chrudim.cz/stranky/wp-content/uploads/2013/03/raut_moderni_smery.pdf
- KOUDELKOVÁ, Petra, 2014. *Specifika marketingu v sociálním podnikání*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd. [online] [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: http://www.tvp.zcu.cz/cd/2014/PDF_sbornik/koudelkova.pdf

- KURKOVÁ, Gabriela a Eva DORŇÁKOVÁ, 2015. *Možnosti poradenství v sociálním poradenství*. P3 – People, Planet, Profit. [online] [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: http://nsmascr.cz/content/uploads/2015/06/Eva-Dor%C5%88C3%A1kov%C3%A1-3P_MAS.pdf
- LAHUDKA, ©2016. *Ceník*. [online] [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.lahudka-brno.cz/>
- MARS, ©2013. *Identifying target customers for a social enterprise*. [online] 6.12. 2013 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <https://www.marsdd.com/mars-library/identifying-target-customers-for-a-social-enterprise/>
- MPSV ČR, ©2015. *Evropská komise schválila Operační program Zaměstnanost*. [online] 6.5.2015 [cit. 2016-04-16] Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/21054/TZ_070515a.pdf
- NADACE VIA, ©2016. *O nás*. [online] [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/>
- NOVINKY.CZ, 2016. *Inflace v Česku vzrostla, zdražovaly především potraviny*. [online] 12.2. 2016 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: www.novinky.cz/ekonomika/394599-inflace-v-cesku-vzrostla-zdrazovaly-predevsim-potraviny.html
- P3, ©2015. *Dotazníkové šetření sociálních podniků* [online] [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.p-p-p.cz/en/novinky/280-dotaznikove-setreni-socialnich-podniku-2015>
- P3, ©2016a. *Návrh na zapracování sociálních podniků do legislativy* [online] [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/novinky/810-navrh-na-zpracovani-socialnich-podniku-do-legislativy>
- P3, ©2016b. *O nás* [online] [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.p-p-p.cz/>
- P3, ©2016c. *Adresář sociálních podniků* [online] [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.p-p-p.cz/cz/164-adresar-socialnich-podniku2>
- PARLAMENTNÍ LISTY, 2015. *Přípravu zákona o sociálním podnikání garantuje Agentura pro sociální začleňování*. [online]. Praha, 15.7. 2015 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/Pripravu-zakona-o-socialnim-podnikani-garantuje-Agentura-pro-socialni-zaclenovani-384229>
- PPSD, ©2016. *O nás*. [online] [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.ppsd.eu/>

- RYBENA, ©2016. *Obložené mísy*. [online] [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.rybena-zlin.cz/page/cz/oblozene-misy.html>
- SHAW, Eleanor, 2004. *Marketing in the social enterprise context: is it entrepreneurial?* Qualitative Market Research: An International Journal [online] Vol. 7, Iss: 3, pp.194 – 205. [cit. 2016-04-16] Dostupné z: www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13522750410540209
- SINEC, ©2016. *O nás*. [online] [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://www.klastr-socialnich-podniku.cz/>
- VELEBILOVÁ, Lenka, 2015. *Analýza využívání trendů v cateringu*. Diplomová práce. Vysoká škola hotelová v Praze, Katedra hotelnictví. [online] [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: http://is.vsh.cz/th/5030/vsh_m/diplomova_prace-_analyza_vyuzivani_trendu_v_catering_u__Lenka_Velebilova.pdf
- VLÁDA, ©2015. *Legislativní návrh věcného záměru zákona o sociálním podnikání*. Vláda České republiky. [online]. Praha, 7.1. 2015 [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/lrv/ria/databaze/legislativni-navrh-vecneho-zameru-zakona-o-socialnim-podnikani_2015.doc
- VYSKOČIL, Marek, 2014. *Sociální podnikání: Podklad pro koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020*. Brno: Masarykova Univerzita, Centrum pro výzkum neziskového sektoru. [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_vyskocil_pro_web.pdf
- ZLK.NEZISKOVKA.CZ, ©2016. *Právní předpisy pro NNO*. [online] [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: <http://zlk.neziskovka.cz/1-pravni-predpisy-pro-nno.html>

Legislativní zdroje

ČESKO, 2004. Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. In: *Sbírka zákonů České republiky*. [online] 13.5. 2004 [online]. ISSN 1213-7235. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/ZOZ_PLATNE_ZNENI_OD_1.1.2016.PDF

Ostatní zdroje

Interní zdroje podniku

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

©	Copyright
BCG	The Boston Consulting Group
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EFE	External Factor Evaluation
EMES	The Emergence of Social Enterprises in Europe
EU	Evropská Unie
GE	General Electric
IFE	Internal Factor Evaluation
MSPV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
P3	People, Planet, Profit, o.p.s.
PEST	Political, Economic, Social and Technological analysis
PR	Public Relations
SPACE	The Strategic Position and Action Evaluation matrix
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TESSEA	Tematická síť pro sociální ekonomiku
ZK	Zlínský kraj

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Sociální podniky v regionech (podle P3, ©2015).....	28
Obrázek 2: Právní forma SP (podle P3, ©2015).....	28
Obrázek 3: Oblastí podnikání SP (podle P3, ©2015)	29
Obrázek 4: Cílové skupiny pomoci SP (podle P3, ©2015)	29
Obrázek 5: Organizační struktura (podle výroční zprávy NX, o.p.s., 2014).....	40
Obrázek 6: Graf prodaných svačin (podle interních zdrojů podniku).....	41
Obrázek 7: Kategorie akcí (podle interních zdrojů podniku)	42
Obrázek 8: BCG matice.....	44
Obrázek 9: SPACE matice (vlastní zpracování)	54
Obrázek 10: Zaměstnání respondentů - dotazník 1 (vlastní zpracování)	55
Obrázek 11: Frekvence využívání služby cateringu - dotazník 1 (vlastní zpracování)	56
Obrázek 12: Velikost nejčastěji zařizovaných akcí - dotazník 1 (vlastní zpracování).....	56
Obrázek 13: Typy akcí, na které respondenti využívají službu cateringu - dotazník 1 (vlastní zpracování)	56
Obrázek 14: Typy preferovaných pokrmů na akcích - dotazník 1 (vlastní zpracování)	57
Obrázek 15: Očekávané služby spojené s cateringem - dotazník 1 (vlastní zpracování)	57
Obrázek 16: Částka, kterou je respondent ochotný zaplatit za modelovou situaci - dotazník 1 (vlastní zpracování).....	57
Obrázek 17: Zdroje informace o cateringu – dotazník 1 (vlastní zpracování)	58
Obrázek 18: Upřednostnění sociálního podniku vůči jiným cateringovým firmám - dotazník 1 (vlastní zpracování)	59
Obrázek 19: Zaměstnání respondentů – dotazník 2 (vlastní zpracování).....	60
Obrázek 20: Frekvence využívání služby cateringu – dotazník 2 (vlastní zpracování).....	61
Obrázek 21: Velikost akcí, na které respondenti využívají službu cateringu – dotazník 2 (vlastní zpracování).....	61
Obrázek 22: Typy akcí, na které respondenti využívají službu cateringu – dotazník 2 (vlastní zpracování)	62
Obrázek 23: Zdroj informací o cateringu – dotazník 2 (vlastní zpracování).....	62
Obrázek 24: Spokojenost s rozsahem nabídky – dotazník 2 (vlastní zpracování).....	63
Obrázek 25: Návrh loga (vlastní zpracování)	74
Obrázek 26: Návrh rozložení stránky (vlastní zpracování)	75

Obrázek 27: Řešení metodou CPM v programu QM (vlastní zpracování)	78
Obrázek 28: Síťový graf metodou CPM v programu QM (vlastní zpracování)	78
Obrázek 29: Náklady v jednotlivých měsících (vlastní zpracování)	79
Obrázek 30: Návrh letáku (vlastní zpracování)	103
Obrázek 31: Návrh newsletteru (vlastní zpracování)	104
Obrázek 32: Návrh plakátu 1 (vlastní zpracování)	106
Obrázek 33: Návrh plakátu 2 (vlastní zpracování)	107

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Postup marketingového plánování (podle Kotlera a Kellera, 2013 a Zamazalové, 2010).....	12
Tabulka 2: Ansoffova matice (podle Zamazalové, 2010 a Tomka a Vávrové, 2011)Chyba! Záložka ne	
Tabulka 3: BCG matice (podle Jakubíkové, 2008).....	15
Tabulka 4: Principy sociálního podniku (podle Dohnalové, 2012 a Českého sociálního podnikání, ©2016).....	26
Tabulka 5: SPACE matice (vlastní zpracování podle Fotra a kol. 2012).....	35
Tabulka 6: Ukázka nabídky svačin na jeden den (podle interních zdrojů podniku)	40
Tabulka 7: Ukázka nabídky občerstvení na catering (podle aktuální nabídky Gastro provozu, 2016)	42
Tabulka 8: Výchozí údaje pro BCG matici (podle interních zdrojů podniku)	43
Tabulka 9: Srovnání cen (podle interních zdrojů podniku, Lahůdky ©2016 a Rybeny ©2016).....	45
Tabulka 10: Seznam konkurentů zabývajících se pouze cateringem (vlastní zpracování)	47
Tabulka 11: Seznam konkurentů provozující restaurace (vlastní zpracování)	47
Tabulka 12: Ostatní konkurenti cateringu (vlastní zpracování).....	47
Tabulka 13: Seznam substitutů pro svačiny (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 14: Vývoj hrubé mzdy v ZK (podle Českého statistického úřadu, ©2016a).....	51
Tabulka 15: Vývoj počtu obyvatel v ZK (podle Českého statistického úřadu, ©2016c).....	51
Tabulka 16: Vývoj počtu zapsaných sociálních podniků (podle P3, ©2016c)	52
Tabulka 17: IFE analýza (vlastní zpracování)	53
Tabulka 18: EFE analýza (vlastní zpracování)	53
Tabulka 19: Kritérium rozhodující o výběru cateringové firmy (vlastní zpracování)	58
Tabulka 20: Spokojenost s jednotlivými faktory služby – dotazník 2 (vlastní zpracování)	63
Tabulka 21: Návrh cenových balíčků (vlastní zpracování)	69
Tabulka 22: Popis eventu 1 (vlastní zpracování)	72
Tabulka 23: Popis eventu 2 (vlastní zpracování)	73
Tabulka 24: Časový plán projektu (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 25: Výchozí tabulka pro CPM metodu (vlastní zpracování).....	77

Tabulka 28: Souhrnná kalkulace nákladů projektu pro období červen-prosinec 2016 (vlastní zpracování)	79
Tabulka 29: Bod zvratu (vlastní zpracování)	80
Tabulka 26: Náklady na event 1 (vlastní zpracování)	81
Tabulka 27: Tabulka 26: Náklady na event 2 (vlastní zpracování)	81
Tabulka 30: Rizika projektu (vlastní zpracování)	83

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Dotazník 1
- PII Dotazník 2
- PIII Návrh letáku
- PIV Návrh newsletteru
- PV Návrh programu pro event – Den dětí
- PVI Návrh plakátu 1
- PVII Návrh plakátu 2

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK 1

Zjištění preferencí a potřeb v oblasti cateringu

Jak často zařizujete občerstvení na akce?

- Několikrát za měsíc
- 1x za měsíc
- 1x za půl roku
- 1x za rok
- Ojedinele

Na jak velké akce nejčastěji zajišťujete občerstvení?

- Do 25 osob
- 26-50 osob
- 51-100 osob
- Více než 100 osob

Na jaké typy akcí zpravidla zajišťujete občerstvení?

- Osobní (např. svatby, oslavy jubilea, promoce, smuteční hostiny)
- Firemní (např. konference, pracovní jednání, školení)
- Jiné ...

Jaké pokrmy na akcích preferujete? (možnost zaškrtnout více odpovědí)

- Studená kuchyně
- Teplá jídla
- Česká kuchyně
- Zahraniční kuchyně
- Speciální pokrmy – např. molekulární kuchyně
- Jiné ...

Když objednáváte catering, co od služby očekáváte? (možnost zaškrtnout více odpovědí)

- Přípravu občerstvení
- Dovoz
- Zajištění obsluhy
- Zapůjčení ubrusů
- Zapůjčení stolů
- Výzdobu
- Jiné ...

Objednávání cateringu preferuji:

- Telefonicky
- Přes e-mail
- Skrze online formulář
- Osobně

Ohodnoťte níže uvedená kritéria podle toho, zda mají význam při vašem rozhodování o výběru cateringové firmy. Jednotlivým faktorům přiřadte hodnotu na stupnici 1-6 (1 = faktor je nevýznamný, 6 = faktor je téměř rozhodující)

- Původ potravin 1 2 3 4 5 6
- Originální menu 1 2 3 4 5 6
- Zdravé menu 1 2 3 4 5 6
- Dobrá obsluha 1 2 3 4 5 6
- Dovoz zdarma 1 2 3 4 5 6
- Způsob objednání 1 2 3 4 5 6
- Doporučení známých 1 2 3 4 5 6
- Dosavadní zkušenosti 1 2 3 4 5 6
- Cena 1 2 3 4 5 6
- Zajímavé propagační materiály 1 2 3 4 5 6
- Možnost uplatnit náhradní plnění 1 2 3 4 5 6

Jaká je maximální částka, kterou jste ochotný/á zaplatit za občerstvení na jednu osobu, v tomto rozsahu: Teplé jídlo, dvě kanapky, dezert a káva, nealkoholický nápoj; včetně dovozu a zapůjčení nádobí.

- Do 100kč
- Do 300kč
- Do 500kč
- Do 1000kč
- Do 1500kč
- Více

Kde hledáte informace o cateringu, když pořádáte akci? (možnost výběru více odpovědí)

- Catering objednávám již dlouhodobě od jedné firmy, informace nehledám
- Od známých, z vlastních zkušeností z jiných akcí
- Na internetu – přes vyhledávače
- Na internetu – na fórech, v diskuzích

- Všímám si reklamních tiskovin
- Jiné ...

Upřednostnil/a byste catering od společnosti, která zaměstnává osoby s mentálním a zdravotním postižením?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

Jste:

- Zaměstnanec ve veřejné sféře
- Zaměstnanec ve školství
- Zaměstnanec obchodní společnosti
- Zaměstnanec společnosti poskytující služby
- Zaměstnanec společnosti organizující akce
- OSVČ
- Student
- Jiné ...

Jste:

- Žena
- Muž

Pokud máte zájem o zaslání nabídky na catering, uveďte svůj e-mail:

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK 2

Průzkum spokojenosti zákazníků

Na jaký typ akce jste využil/a cateringu podniku X?

- Osobní (např. svatby, oslavy jubilea, promoce, smuteční hostiny)
- Firemní (např. konference, pracovní jednání, školení)
- Jiné ...

Jak často zařizujete občerstvení na akce?

- Několikrát za měsíc
- 1x za měsíc
- 1x za půl roku
- 1x za rok
- Ojedinele

Na jak velké akce nejčastěji zajišťujete občerstvení?

- Do 25 osob
- 26-50 osob
- 51-100 osob
- Více než 100 osob

Ohodnoťte Vaši spokojenost se službou následujících faktorů: (1= nespokojen, 2=spíše nespokojen, 3=neutrální postoj, 4=spíše spokojen, 5=spokojen)

- Rozsah nabídky občerstvení
- Vzhled a způsob servírování
- Chut' občerstvení
- Obsluha
- Způsob objednání
- Komunikace s pracovníky podniku
- Cena
- Celková spokojenost s cateringem

Ocenil/a byste změny v nabídce občerstvení?

- Ano, ocenil/a bych rozšíření nabídky sladkých výrobků
- Ano, ocenil/a bych rozšíření nabídky slaných výrobků
- Ne, s nabídkou jsem byl/a spokojen/a
- Jiné ...

Doporučil/a byste službu i Vaším známým?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

Využil/a byste tuto službu znovu?

- určitě ano
- spíše ano
- nevím
- spíše ne
- určitě ne

Jak jste se o cateringu dozvěděl/a?

- Od známých, v práci
- Přes osobní kontakt s pracovníkem organizace
- Na internetu
- Jiné ...

Postrádal jste něco konkrétního na cateringu podniku X?

- Ne
- Ano (specifikujte) ...

Jste:

- Zaměstnanec ve veřejné sféře
- Zaměstnanec ve školství
- Zaměstnanec obchodní společnosti
- Zaměstnanec společnosti poskytující služby
- Zaměstnanec společnosti organizující akce
- OSVČ
- Jiné ...

Jste:

- Žena
- Muž

Máte nějaký návrh na zlepšení? (vlastní odpověď)

PŘÍLOHA P III: NÁVRH LETÁKU




Gastro provoz

- > zajišťujeme občerstvení na pracovní i soukromé akce
- > nabízíme kompletní cateringové služby včetně obsluhy
- > denně rozvážíme zdravé a chutné svačinky až na pracoviště
- > vytváříme pracovní místa pro lidi s mantálním a kombinovaným postižením

Koupí výrobků Gastro provozu podporujete zaměstnávání lidí se zdravotním postižením.

Kontaktní informace:
email, web



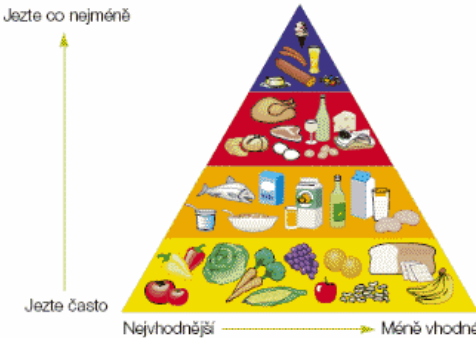
Obrázek 30: Návrh letáku (vlastní zpracování)

PŘÍLOHA PIV: NÁVRH NEWSLETTERU



Obrázek 31: Návrh newsletteru (vlastní zpracování)

PŘÍLOHA PV: NÁVRH PROGRAMU PRO EVENT – DEN DĚTÍ

Návrh programu pro event – Den dětí	
10:00-10:45	<p>„<i>Pověz mi, co jíš</i>“ - povídání o zdravém jídle. Jelikož je program určen pro malé děti, prezentace bude probíhat formou hry a názorných ukázek. Zodpovědná osoba, která aktivitu povede, bude dětem vyprávět o zdravém jídle a názorně ukazovat např. kolik cukru je v limonádě či sušenkách. Bude připravena kartonová tabule ve tvaru pyramidy rozdělena do čtyř polí, jak je vidět na obrázku níže. Pomocí suchých zipů budou děti sami přiřazovat kartonové obrázky potravin do jednotlivých polí podle toho, jak jsou podle nich potraviny zdravé.</p> <div style="text-align: center;">  <p>Obrázek 32: Pyramida zdravých potravin</p> </div>
10:45-11:45	<p>„<i>Zdravá svačinka do školy</i>“ – na stolech budou připraveny zdravé potraviny (např. celozrnné pečivo, zelenina, pomazánky, ovoce) a děti si budou moci samy nebo s rodiči vytvořit zdravou svačinu. Zodpovědná osoba spolu s pracovníkem Gastro provozu se zdravotním postižením budou dětem pomáhat a radit</p>
11:45-12:30	<p>Pauza na oběd – děti si mohou sníst vlastnoručně připravenou svačinu a k zakoupení bude nabídnuto občerstvení Gastro provozu.</p>
12:30-13:30	<p>„<i>Šikovné ručičky</i>“ – po obědě bude následovat klidnější aktivita, při které bude opět asistovat jeden odpovědný pracovník a jeden pomocný pracovník se zdravotním postižením. Děti si mohou pastelkami či fixami malovat své oblíbené jídlo na papírové talířky či vytvářet náhrdelníky s těstovin.</p>
13:45-14:45	<p>„<i>Sportem ku zdraví</i>“ – budou připraveny pohybové soutěže, jako např. opičí dráha s jablkem na hlavě či přenášení vajíčka na lžičce.</p>
15:00-16:00	<p>„<i>Společné opékání zdravých dobrot</i>“ – dětský den bude ukončen společným opékáním jablek, kukuřice, paprik, ananasu apod.</p>

PŘÍLOHA PVI: NÁVRH PLAKÁTU 1

DĚTSKÝ DEN
aneb *Svačinka do školy*

DEN KONÁNÍ

PROGRAM DNE:

- 10:00 Pověz mi, co jíš - povídání o zdravém jídle
- 10:45 Připrav si zdravou svačinku do školy
- 11:45 Oběd
- 12:30 Šikovné ručičky
- 13:45 Sportem ku zdraví
- 15:00 Opékání zdravých dobrot

MÍSTO KONÁNÍ

Gastro provoz

Obrázek 33: Návrh plakátu 1 (vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P VII: NÁVRH PLAKÁTU 2

Gastro provoz pořádá:



LETNÍ SPOLEČENSKÝ VEČER

KDY
KDE

ochutnávka vín
občerstvení
k poslechu i tance hraje
kapela X

Těšíme se na Vás!

SPONZOŘI AKCE:



Obrázek 34: Návrh plakátu 2 (vlastní zpracování)