

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Finance a řízení

MARKETINGOVÁ STRATEGIE VYBRANÉ FIRMY

Bakalářská práce

Autor práce: Žaneta Kahounová

Vedoucí práce: Ing. Stanislav Rojík, Ph.D.

Jihlava 2024

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: **Žaneta Kahounová**

Studijní program: Finance a řízení

Obor: Finance a řízení

Garant studijního programu: Ing. Roman Fiala, Ph.D.

Název práce: **Marketingová strategie vybrané firmy**

Vedoucí práce: Ing. Stanislav Rojík, Ph.D.

Cíl práce: Cílem práce je návrh vlastních doporučení a možných změn v marketingové strategii vybrané firmy. Teoretická část práce vychází z aktuálních odborných zdrojů zaměřených zejm. na problematiku marketingu a managementu. Empirická část práce se zaměřuje na analýzu současného stavu marketingové strategie firmy a návrh vlastních doporučení a možných změn v marketingové strategii vybrané firmy.

Abstrakt

Předmětem této bakalářské práce je popis a zhodnocení současného stavu marketingové strategie vybrané firmy a návrhy na její zlepšení. Práce je rozdělena na tři části. V první části práce jsou blíže rozvedena teoretická východiska marketingu a metody pomáhající určit stávající stav marketingové strategie firmy. V empirické části jsou tyto metody provedeny, zahrnují např. PEST analýzu, VRIO analýzu a IE matici. Cílem a obsahem poslední části je zhodnocení předchozího zkoumání a vytvoření návrhů na zlepšení.

Klíčová slova

Marketing, Marketingový mix, Makroprostředí, Mikroprostředí, Strategické analýzy

Abstract

The subject of this bachelor thesis is the evaluation of the current state of the marketing strategy of the selected company and suggestions for its improvement. The thesis is divided into three parts. In the first part of the thesis, the theoretical background of marketing and methods helping to determine the current state of the marketing strategy of the company are elaborated. In the empirical part these methods are carried out, they include e.g. PEST analysis, VRIO analysis and IE matrix. The goal and content of the last part is to evaluate the previous research and to make suggestions for improvement.

Keywords

Marketing, Marketing mix, Macroenvironment, Microenvironment, Strategic analyses

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Podle § 47b zákona o vysokých školách souhlasím se zveřejněním své práce podle Směrnice pro vedení, vypracování a zveřejňování závěrečných prací na VŠPJ, a to bez ohledu na výsledek obhajoby.

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 9. prosince 2024

.....

Podpis studenta/ky

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Stanislavu Rojíkovi, PhD. za vedení mé bakalářské práce a veškeré rady, které mi k ní poskytl. Také bych chtěla poděkovat svým nejbližším za jejich podporu.

Obsah

Seznam obrázků	7
Seznam tabulek	8
Seznam zkratk	9
Úvod.....	10
1 Teoretická východiska	11
1.1 Marketing a související pojmy	11
1.1.1 Segmentace, targeting, positioning	11
1.1.2 Marketingová strategie.....	11
1.1.3 Cíle	12
1.2 Vnější marketingové prostředí firmy	12
1.2.1 Makroprostředí.....	12
1.2.2 Mikroprostředí.....	13
1.2.3 EFE matice.....	15
1.3 Vnitřní marketingové prostředí firmy	16
1.3.1 VRIO analýza	16
1.3.2 IFE matice.....	17
1.4 Strategický marketing	17
1.4.1 Marketingový mix	18
1.4.2 Komunikační mix.....	20
1.4.3 IE matice.....	22
2 Empirická část	23
2.1 Firma	23
2.1.1 Produktové portfolio.....	23
2.2 Analýza vnějšího prostředí.....	24
2.2.1 PEST analýza.....	24
2.2.2 Porterův model pěti sil.....	27
2.2.3 Matice EFE.....	28
2.3 Analýza vnitřního prostředí	29
2.3.1 Matice IFE	30
2.3.2 VRIO analýza	29
2.3.3 Marketingový mix	31
2.4 IE matice	32
3 Výsledky a doporučení	34
3.1 Cíle	34
3.2 Zhodnocení současného stavu marketingové strategie	34
3.3 Vlastní doporučení.....	35
Závěr	40
Seznam použité literatury	41
Online zdroje	43

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Porterův model pěti sil	14
Obrázek 2 - Úrovně produktu	18
Obrázek 3 - IE matice	22
Obrázek 4 - Logo na výrobcích mlýnu KONKORDIA	23
Obrázek 5 - Ukázka produktu.....	24
Obrázek 6 - Graf cen kukuřice	25
Obrázek 7 - Graf s uchazeči o zaměstnání a volných prac. míst v okrese Havlíčkův Brod	26
Obrázek 8 - Graf cen pohonných hmot.....	26
Obrázek 9 - Graf inflace.....	27
Obrázek 10 - IE matice	33
Obrázek 11 - Vizualizace e-shopu	36
Obrázek 12 - Návrh příspěvku na soc. síť.....	37
Obrázek 13 - Sdělení o setkání celiaků.....	38

Seznam tabulek

Tabulka 1 - EFE matice	29
Tabulka 2 - IFE matice	30
Tabulka 3 - VRIO analýza	30
Tabulka 4 - Porovnání cen	31

Seznam zkratek

EFE – External Forces Evaluation

IFE – Internal Factor Evaluation

IE – Internal-External

PR – Public relation

ČSÚ – Český statistický úřad

ČR – Česká republika

Kč – Koruna česká

Q – Kvartál

Úvod

Účinná marketingová strategie představuje v dnešním konkurenčním boji nepostradatelnou záležitost. Jde nejen o oslovení a získání nových zákazníků, ale také o udržení těch stávajících a udržování dobrých vztahů s nimi. Je to důležité pro podnikání ve všech odvětvích a potravinářství není výjimkou. Tato práce se zaměřuje právě na marketingovou strategii vybrané firmy.

Jako vybraná firma je zde vystupuje společnost KONKORDIA, spol. s r. o., která zpracovává kukuřici na potravinářské výrobky. Je to malá firma, sídlící v Mrzkovicích v okrese Havlíčkův Brod. Pro analýzu marketingové strategie je vhodná, protože na rozdíl od řady velkých firem nemá marketingové oddělení ani konkrétního zaměstnance, který by se věnoval pouze marketingu.

V první části práce jsou popsány důležité pojmy vztahující se k probírané problematice a jednotlivé analýzy a matice, které jsou použity dále. Nejprve je vymezen samotný termín marketing a ním související pojmy. Následně je přiblíženo vnější marketingové prostředí, které je rozdělené na makroprostředí, zkoumané pomocí PEST analýzy, a na mikroprostředí, rozebrané podle Porterova modelu pěti sil a EFE matice. Poté následuje vnitřní prostředí firmy, kde je přiblížena VRIO analýza a IFE matice a dále strategický marketing, kde jsou popsány marketingový mix, komunikační mix a IE matice. Pro účely teoretické části bylo čerpáno z odborné literatury.

Ve druhé části jsou tyto způsoby, na určení současné pozice firmy na trhu a stavu její marketingové strategie, použity na konkrétní společnost. Při zpracovávání matic a analýz bylo vycházeno z informací od firmy samotné, sbírky zákonů ČR, dat od ČSÚ, informacích o cenách a dalších zdrojů.

V závěrečné třetí části jsou zhodnoceny výsledky druhé části. Dále jsou zde vytvořeny cíle a návrhy, které firma může implementovat do své stávající marketingové strategie. Jsou to návrhy, jak si udržet své nynější místo na trhu, lépe udržovat kontakt a dobré vztahy se svými zákazníky a jak generovat vyšší prodeje. Některé návrhy obsahují i přibližné náklady a vizualizaci.

1 Teoretická východiska

V teoretické části práce jsou blíže přiblíženy vybrané analýzy a matice, které v praktické části slouží ke zjištění současné marketingové strategie. Konkrétně to jsou Porterův model pěti sil, PESTE a VRIO analýzy, dále EFE, IFE a IE matice. V závěru části je definován marketingový mix a komunikační mix.

1.1 Marketing a související pojmy

Marketing hraje pro firmy v současné době klíčovou roli. Zatímco marketing v dnešním slova smyslu se začíná utvářet již ke konci 19. století, marketingová koncepce, která se zabývá identifikací přání a potřeb zákazníků, se uplatňuje především v padesátých letech minulého století (Soukalová, 2015). Je to nástroj, který pomáhá zajišťovat potřebnou poptávku po výrobcích a službách a tím přináší firmě zisk. Podle Kotlera a Kellera (2013) lze společenskou definici marketingu vyjádřit takto: „*Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.*“

Jakubíková (2013) říká, že marketing je proces, který propojuje organizace se zákazníky a tím pomáhá uspokojovat potřeby a přání obou. Nejde podle ní o prodej či zisky.

1.1.1 Segmentace, targeting, positioning

Segmentace je proces rozdělení širokého cílového trhu na menší, přesněji vymezené segmenty na základě společných charakteristik, preferencí, chování nebo potřeb. Díky segmentaci trhu mohou podniky lépe porozumět specifickým skupinám spotřebitelů a zacílit na ně marketingové strategie a sdělení, která jsou pro ně relevantnější a přitažlivější z hlediska jejich jedinečných potřeb a preferencí. Segmentace umožňuje podnikům efektivně oslovit a zapojit různé segmenty zákazníků, maximalizovat návratnost investic do marketingu a poskytovat služby a produkty, které zvyšují spokojenost a loajalitu zákazníků. (David, 2011)

Targeting v marketingu označuje proces identifikace a oslovení konkrétní skupiny osob, u nichž je největší pravděpodobnost, že budou mít o produkt nebo službu zájem. Je to výběr nejvhodnějšího segmentu zákazníků. Zahrnuje analýzu demografických, psychografických, behaviorálních a geografických faktorů s cílem přizpůsobit marketingové úsilí a sdělení tak, aby efektivně oslovily a zaujaly cílovou skupinu. Cílený marketing pomáhá podnikům maximalizovat jejich zdroje tím, že se zaměřuje na ty, kteří se s největší pravděpodobností změní v zákazníky. (David, 2011)

Positioning je proces vytváření identity produktu nebo značky v myslích spotřebitelů ve srovnání s konkurencí. Zahrnuje definování toho, jak je výrobek nebo značka vnímána cílovým trhem. Efektivní positioning pomáhá odlišit výrobek nebo značku od konkurence a ovlivňuje vnímání a nákupní rozhodování spotřebitelů. (Karlíček a kol., 2013)

1.1.2 Marketingová strategie

Marketingová strategie je klíčovým nástrojem, který organizacím pomáhá dosáhnout jejich dlouhodobých cílů a konkurenční výhody na trhu. Řádně navržená a implementovaná

marketingová strategie může posílit pozici organizace na trhu a přispět k dlouhodobému úspěchu. Pro výběr správné marketingové strategie společnost potřebuje dostatek relevantních informací z mikroprostředí a makroprostředí. (Jakubíková, 2013)

Druhy marketingových strategií se dají určit podle cílového trhu a to na:

- Nediferencovaný marketing – nabízí jeden stejný produkt či službu pro celý trh bez ohledu na rozdíly mezi skupinami zákazníků
- Diferencovaný marketing – přizpůsobuje produkty a služby různým skupinám zákazníků
- Koncentrovaný marketing – zaměřuje nabídku pouze na určitý segment trhu
- Mikromarketing – přizpůsobuje se individuálním potřebám zákazníka (Jakubíková, 2012)

Dále lze zvolit strategii podle konkurenční výhody:

- Nákladové vedení – snaha být nejlevnější na trhu zefektivněním procesu a snížením nákladů
- Diferenciace – nabídka jedinečného produktu nebo služby, která cílí na určité potřeby zákazníků
- Specializace – zaměření se na úzký segment trhu s cílem být v něm nejlepší (Machková, 2015)

1.1.3 Cíle

Cíl je konkrétní stanovený výsledek, kterého chce organizace dosáhnout v určitém časovém rámci. Cíl je vždy měřitelný, konkrétní a orientovaný na výsledek. Cíle se dělí podle:

- Významu – vrcholové a podřadné
- Velikosti – neomezené a omezené
- Časového hlediska – krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé
- Vztahu mezi cíli – komplementární, konkurenční a indiferentní
- Obsahu – výkonové, finanční, výsledkové a sociální (Jakubíková a Janeček, 2023)

1.2 Vnější marketingové prostředí firmy

Toto prostředí je dynamické a neustále se mění v důsledků externích vlivů. Je tvořené velkou škálou faktorů, které jsou mimo kontrolu firmy. Porozumění vnějšímu marketingovému prostředí umožňuje firmám lépe reagovat na změny a využívat příležitosti na trhu. Jednotlivé faktory ovlivňují rozhodování o strategiích, konkurenceschopnosti a operativním řízení. Vnější marketingové prostředí poskytuje firmě příležitosti i hrozby. Dělí se na mikroprostředí a makroprostředí. (Soukalová, 2015)

1.2.1 Makroprostředí

Jakubíková (2013) říká, že „Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.“ Působí na všechny účastníky na trhu neustále a nerovnoměrně. Patří sem sociální, technické, ekonomické a další vlivy. (Kotler a Keller, 2013)

Makroprostředí ovlivňuje firmu přímo a nepřímo. Přímé vlivy jsou obvykle okamžité a konkrétní. Může se jednat o legislativní a ekonomické faktory přímo se dotýkající společnosti. Nepřímé vlivy se projevují postupně a ovlivňují firmu například pomocí změn na trhu a trendů ve společnosti. (Jakubíková a Janeček, 2023)

K analýze makroprostředí může být použita PEST analýza a další její verze jako jsou PESTE analýza, kdy se zahrnují ekologické faktory a PESTLE, kde jsou rozděleny politické a legislativní faktory. Tato metoda pokrývá pouze faktory, které mají významný vliv na poptávku po produktech dané firmy. Její název vyplývá z počátečních písmen názvů jednotlivých faktorů. (Karlíček a kol., 2013)

Politické faktory

Jedná se o faktory spojené s politickým prostředím, které mohou mít vliv na organizaci. Nejistota nebo nestabilita v politickém prostředí může mít negativní dopad na vývoj podnikání. Dále na podnikání mohou mít vliv politická rozhodnutí, zákony a regulace, které musí firma dodržovat. Vývoj daňové politiky má na společnost také dopad. (Karlíček a kol., 2013)

Ekonomické faktory

Sem jsou zahrnuty všechny aspekty ekonomického prostředí. Společnost nebo firma musí brát ohledy na makroekonomické ukazatele, jako jsou vývoj hrubého domácího produktu, inflace, míry nezaměstnanosti a úrokových sazeb. Dále je pro ni důležitý vývoj a růst v dané zemi či regionu. (Dvořáček, 2012)

Sociální faktory

Hodnocení sociálních faktorů je důležité pro organizace, aby lépe porozuměly potřebám, preferencím a chování svých zákazníků a přizpůsobily jim svá rozhodnutí. Patří sem demografické faktory, např. věkové složení populace a velikosti domácností, dále sociální a kulturní hodnoty jako zvyky a tradice, a dále vzdělání nebo zájem o lepší životní styl. (Dvořáček, 2012)

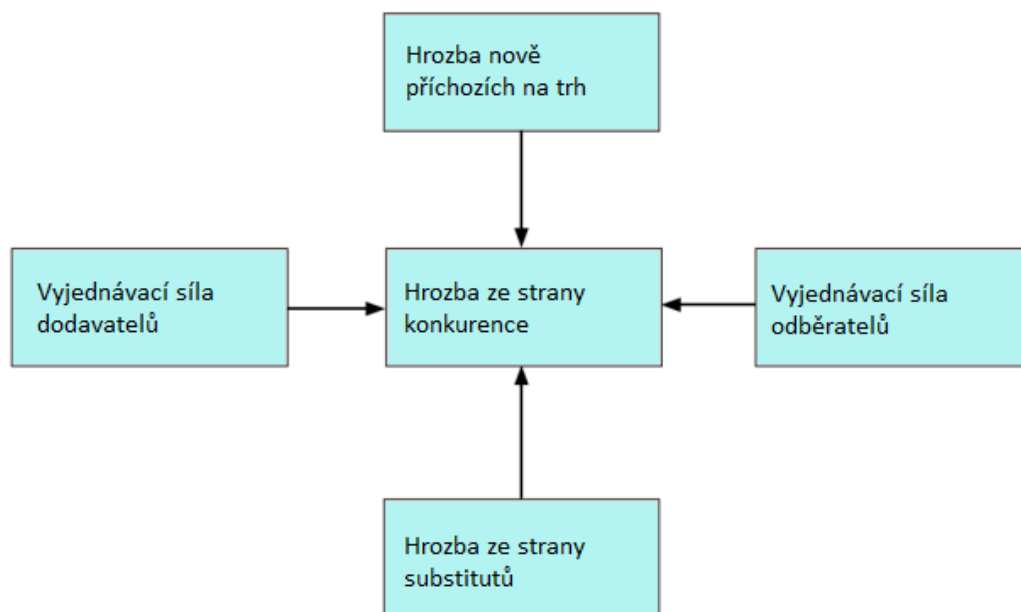
Technické faktory

Pro společnost je důležité mít znalosti o možných zlepšeních, co se týče automatizace, digitalizace a kybernetické bezpečnosti. I pro firmy, pro které se nezdají tyto faktory klíčové, je důležité zvážit možnost digitalizace marketingu a prodeje. (Karlíček a kol., 2013)

1.2.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí neboli také vnitřní marketingové prostředí firmy, je prostředí, které se společnosti bezprostředně týká a má na ni výrazný vliv. Firma může své vnitřní prostředí do určité míry také ovlivňovat. Tvoří ho firma samotná, její zaměstnanci a dále konkurenční a substituční výrobky a služby, zákazníci, dodavatelé a odběratelé. Mikroprostředí lze analyzovat pomocí Porterova modelu pěti sil. (Karlíček a kol. 2013)

Porterův model pěti sil je nástroj, který nám pomáhá pochopit, jak moc je dané odvětví atraktivní pro firmy a jaká je konkurence v něm. Hodnotí následující aspekty: (Fotr a kol., 2017)



Obrázek 1 - Porterův model pěti sil

Zdroj: Jakubíková a Janeček (2023), vlastní zpracování

Hrozba ze strany konkurence

Tato síla se zaměřuje na sílu konkurence mezi stávajícími firmami v daném odvětví. Pokud je v odvětví mnoho podobných firem, které bojují o stejné zákazníky, konkurence je silná. To může vést k tlaku na ceny a zisky, protože firmy se snaží přilákat zákazníky nabídkami a nižšími cenami. (Fotr a kol., 2017)

Podle Davida (2011) se výše hrozby ze stran konkurence odvíjí od:

- Počtu konkurentů
- Rozdíly mezi jednotlivými konkurenty
- Měnící se poptávka
- Náklady pro odchod z trhu
- Možnost zákazníka snadno změnit značku či produkt

Hrozba nově příchozích na trh

Tato síla posuzuje, jak snadné nebo obtížné je pro nové firmy vstoupit do odvětví a konkurovat stávajícím firmám. Pokud jsou vstupní bariéry vysoké, nové firmy mají obtížnější start. Naopak, pokud jsou bariéry nízké, může to vést k větší konkurenci a sníženým ziskům pro existující firmy. (Jakubíková a Janeček, 2023)

Vstupní bariéry tvoří:

- Vysoké vstupní investice – například do vybavení
- Ekonomika rozsahu – kdy nově příchozí na trh mají kvůli malému objemu výroby vyšší náklady
- Legislativa – pro nové konkurenty v potravinářství je složité splnit požadavky na certifikace a hygienické normy
- Distribuční kanály – omezený přístup k distributorům a maloobchodním sítím
- Vysoký počet konkurentů

- Klesající zájem o produkt nebo službu
- Chybějící know-how (Magretta, 2012)

Hrozba ze strany substitutů

Tato síla hodnotí možnost nahrazení produktů nebo služeb v daném odvětví jinými alternativami. Pokud jsou k dispozici atraktivní substituty, zákazníci mohou přejít k nim, což může snížit poptávku po produktech daného odvětví a ovlivnit zisky. (Fotr a kol, 2017)

Fotr a kol. (2020) říkají, že hrozby ze strany substitutů zvyšuje:

- Jejich dostupnost
- Ochota zákazníka ke změně a nízká finanční náročnost této změny
- Poměr ceny a kvality

Vyjednávací síla dodavatelů

Tato síla se zabývá vlivem dodavatelů surovin, komponentů nebo dalších klíčových zdrojů. Pokud jsou dodavatelé málo početní a mohou ovlivnit ceny nebo kvalitu svých produktů, mohou zvýšit náklady firem a ovlivnit jejich zisky. (Jakubíková a Janeček, 2023)

Vyjednávací sílu dodavatelů mohou podle Magretta (2012) ovlivňovat následující okolnosti:

- Jejich počet, případně jejich jedinečnost
- Složitost přechodu k jinému dodavateli
- Nezbytnost dodávaného

Vyjednávací síla odběratelů

Tato síla posuzuje sílu odběratelů, kteří nakupují produkty nebo služby od firem v daném odvětví. Pokud jsou odběratelé málo početní a mají málo alternativ, mohou firmy nastavovat vyšší ceny. Naopak, pokud jsou odběratelé početní a mají mnoho alternativ, mohou vyjednávat nižší ceny a lepší podmínky nákupu. (Fotr a kol., 2017)

Odběratelé mají větší vyjednávací sílu pokud:

- Je zákazníků malý počet
- Odebírají velké množství zboží či služeb
- Je nízká diferenciací produktů
- Jsou nízké náklady zákazníků při změně dodavatele

1.2.3 EFE matice

EFE matice je analytický nástroj používaný v strategickém plánování, který slouží k posouzení vnějšího prostředí společnosti nebo organizace. EFE matice pomáhá organizaci identifikovat klíčové externí faktory, které ovlivňují její úspěch na trhu. Tyto faktory mohou zahrnovat ekonomické, politické, technologické, sociální, environmentální a legislativní aspekty, stejně jako faktory týkající se konkurence a průmyslu. Matice EFE může vycházet ze SWOT analýzy a matice. (Jakubíková a Janeček, 2023)

Pro vytvoření EFE matice se postupuje následovně:

- Identifikace klíčových externích faktorů: Analýza vnějšího prostředí (např. PESTE analýza a Porterův model pěti sil) za účelem určení faktorů, které mohou mít významný vliv na organizaci. Tyto faktory mohou být příležitosti nebo hrozby.
- Přiřazení váhy faktorům: Každý faktor je ohodnocen podle svého významu nebo váhy pro organizaci. Čím více je faktor důležitý, tím vyšší je jeho váha.
- Hodnocení vlivu faktorů: Každý faktor je hodnocen podle toho, jak silný vliv má na organizaci. Hodnocení může být například na škále od 1 do 4, kde 1 znamená minimální vliv a 4 znamená maximální vliv.
- Výpočet celkového skóre pro každý faktor: Váha faktoru se vynásobí jeho hodnocením vlivu a získá se tak celkové skóre pro každý faktor.
- Součet celkových skóre: Celková skóre se sečtou, aby se získala suma bodů pro všechny faktory.
- Výsledkem EFE matice je obvykle číslo v rozmezí 1 až 4, které poskytuje organizaci informace o celkové síle vnějšího prostředí a o tom, jak by měla reagovat na klíčové faktory. Přičemž hodnocení 4 je nejlepší možný výsledek a 1 nejhorší a poukazuje na velmi špatný stav vnějšího prostředí firmy.

EFE matice může organizaci pomoci lépe porozumět svému okolí a lépe se připravit na budoucí výzvy a příležitosti. Je to užitečný nástroj pro strategické plánování a rozhodování. (Slouka, 2017)

1.3 Vnitřní marketingové prostředí firmy

Soukalová (2015) uvádí, že „Vnitřní prostředí je charakterizováno faktory, které vytvářejí samotnou organizaci. Jedná se o materiální prostředí, kvalitu zaměstnanců, organizační strukturu, kvalitu a schopnosti managementu firem, interpersonální vztahy mezi zaměstnanci a v neposlední řadě i o kulturu organizace.“ Analýza vnitřního prostředí firmy pomáhá identifikovat zdroje a schopnosti podniku potřebné k včasné a adekvátní reakci na příležitosti vznikající v jeho okolí. (Jakubíková, 2013)

1.3.1 VRIO analýza

VRIO analýza je nástroj strategického managementu. Pomáhá organizaci posoudit její zdroje a schopnosti z hlediska jejich konkurenceschopnosti. Analýza zkoumá čtyři základní kritéria, a to jsou hodnota, vzácnost, obtížné napodobení a využití. Výstupem je zjištění, která kritéria poskytují dočasnou nebo trvalou konkurenční výhodu, nebo jsou pro firmu nedůležitá.

- Hodnota – Určuje, zda daný zdroj nebo schopnost přispívá k tvorbě hodnoty pro zákazníka nebo pomáhá společnosti využít příležitosti, případně eliminovat hrozby. Pokud zdroj nepřináší hodnotu, nepředstavuje konkurenční výhodu a může být pro firmu zbytečný.
- Vzácnost – Znamená, že zdroj není běžně dostupný ostatním konkurentům na trhu.
- Obtížné napodobení – Pokud je zdroj hodnotný a vzácný, je třeba posoudit, zda je těžké jej napodobit. Obtížnost napodobení může vyplývat z vysokých nákladů na vytvoření podobného zdroje, dlouhé doby potřebné k jeho rozvoji nebo z jedinečných historických podmínek.

- Využitelnost – zdroje, které jsou hodnotné, vzácné a těžko napodobitelné, ale musí být správně a efektivně využity (Ludvík, 2019)

U každého kritéria se nejprve posuzuje, zda je hodnotný a pokud se určí, že ano, postupuje se k jeho vzácnosti a tak dále. Pokud v některém bodě dostane kritérium ne, dále se v jeho posuzování nepokračuje. (Palatková a kol., 2013)

1.3.2 IFE matice

IFE (Internal Factor Evaluation) matice je nástroj, který se používá k posouzení interních faktorů organizace neboli faktorů, na které má organizace vliv. Tato matice umožňuje organizaci identifikovat své klíčové silné stránky, které mohou sloužit jako základ pro další rozvoj a konkurenční výhodu. Taktéž pomáhá identifikovat slabé stránky, které organizace může zlepšit, aby dosáhla lepšího výkonu a konkurenceschopnosti. Celkově IFE matice poskytuje organizaci ucelený pohled na interní faktory. (David, 2011)

Na rozdíl od EFE matice, která se zaměřuje na externí faktory, IFE matice se soustředí na interní faktory organizace. Zde je postup tvorby IFE matice:

- Identifikace interních faktorů: Prvním krokem je identifikace klíčových interních faktorů organizace, které mohou ovlivnit její úspěch. Tyto faktory mohou zahrnovat silné stránky a slabiny organizace.
- Přiřazení váhy faktorům: Každý identifikovaný faktor je ohodnocen podle jeho významu nebo váhy pro organizaci. Váha může být určena na základě interní analýzy a důležitosti daného faktoru pro dosažení cílů organizace.
- Hodnocení výkonnosti faktorů: Každý identifikovaný faktor je hodnocen podle toho, jak dobře organizace v daném faktoru vede nebo jak je v tomto faktoru slabá. Hodnocení se obvykle provádí na škále od 1 do 4, kde 1 znamená slabou výkonnost a 4 znamená silnou výkonnost.
- Výpočet celkového skóre pro každý faktor: Váha faktoru se vynásobí jeho hodnocením výkonnosti a získá se tak celkové skóre pro každý faktor.
- Součet celkových skóre: Celková skóre se sečtou, aby se získala suma bodů pro všechny faktory.
- Výsledkem IFE matice je číslo v rozmezí 1 až 4, které poskytuje organizaci informace o celkové síle interních faktorů a jak by měla reagovat na své silné a slabé stránky. Výsledek hodnoty 4 značí velmi dobrou schopnost firmy reagovat a výsledek 1 označuje opak. (Slouka, 2017)

1.4 Strategický marketing

Strategický marketing se zaměřuje na dlouhodobé plánování a směřování marketingových aktivit firmy tak, aby co nejlépe uspokojovaly potřeby cílových zákazníků a zároveň podporovaly celkové cíle organizace. Zahrnuje analýzu trhu, konkurence, zákazníků a interních kapacit firmy, na základě, které se vytvářejí strategie pro segmentaci trhu, positioning, volbu marketingového mixu a vytváření hodnoty pro zákazníka. Cílem strategického marketingu je dlouhodobý růst, ziskovost a posílení značky, přičemž klade důraz na konkurenceschopnost a adaptaci na změny v externím i interním prostředí. (Jakubíková, 2013)

1.4.1 Marketingový mix

Do marketingového mixu se řadí čtyři základní nástroje, které mohou organizace kombinovat za účelem dosažení svých cílů. Tyto prvky společně nazýváme 4P: produkt, cena, komunikace a distribuce. Přičemž každý hraje klíčovou roli a může znamenat velkou konkurenční výhodu. (Jakubíková, 2012)

Někteří autoři například, například Hanzelková (2013), mluví o rozšířeném marketingovém mixu. Ten zahrnuje ke 4P další tři, tedy 7P a to: Procesy (process), plánování a organizaci (planning) a pracovníky (people).

Produkt

Jako produkt (product) označujeme samotný fyzický výrobek nebo nehmotnou službu, kterou organizace nabízí zákazníkům. Je to něco, co zákazníci kupují, používají nebo konzumují k uspokojení svých potřeb. Patří sem design a vlastnosti produktu, ty mají významný dopad na to, jak zákazníci produkt vnímají. Kvalita zahrnuje výkon, trvanlivost nebo například spolehlivost. Značka a její pověst má vliv na to, jak zákazníci mohou produkt vnímat. Dále jsou důležité pestrost sortimentu a balení produktu, tyto aspekty také zvyšují atraktivitu produktu. (Soukalová, 2015)

Produkt má tři dimenze a jedná se o jádro produktu, vlastní produkt a rozšířený produkt. Jádro produktu je to, proč si zákazník daný produkt pořizuje. Jedná se o hlavní užitek a naplnění potřeby nebo přání zákazníka, například u kukuřičné mouky je to její využití při vaření. Vlastní produkt tvoří přidaná hodnota k jádru produktu, zahrnuje konkrétní vlastnosti produktu jako je kvalita, balení, značka a design. Rozšířený produkt přidává další služby a výhody, může sem patřit zákaznický servis, záruka a možnost přizpůsobení produktu. (Palatková, 2011)



Obrázek 2 - Úrovně produktu

Zdroj: Jakubíková a Janeček (2023)

Produkty lze rozdělit do dvou skupin na spotřební produkty a průmyslové produkty. Spotřební produkty se dále rozdělují dle četnosti jejich nákupu zákazníky, a to na běžné zboží (potraviny a

drogerie), zboží vyhledávané (oblečení a elektronika) a luxusní produkty. Do průmyslových produktů spadá materiál. (Karlíček a kol., 2018)

Každý produkt má své fáze životního cyklu. Tyto fáze umožňují firmě přizpůsobit své marketingové a obchodní strategie jednotlivým etapám životního cyklu produktů. Většina autorů hovoří o čtyřech fázích:

- Uvedení na trh
 - Vysoké náklady na vývoj, výrobu a marketing
 - Nízký růst tržeb, potřeba budovat povědomí o produktu
 - Strategie v této fázi zahrnuje intenzivní propagaci, ta se snaží získat první zákazníky
- Růst
 - Poptávka roste rychleji
 - Tržby stoupají
 - Zlepšuje se ziskovost díky ekonomice z rozsahu a stabilnější výrobě
 - Strategie obsahuje diferenciaci produktu a rozvoj značky
- Zralost
 - Růst tržeb ustává z důvodu nasycení trhu
 - Tlak na snižování cen a inovaci
 - Strategie doporučuje optimalizovat náklady, udržování loajality zákazníků a hledání nových segmentů trhu
- Úpadek
 - Poptávka klesá a tržby i zisky se snižují
 - Strategie vybízí ke stažení produktu nebo inovaci (Beránek, 2016)

Cena

Dále je potřeba určit cenu (price) produktu nebo služby. Je to důležitý faktor, který ovlivňuje rozhodování zákazníků a může ovlivnit vnímání hodnoty produktu. Cena by měla odpovídat kvalitě a potencionálnímu užitku, které zákazník v produktu či službě vidí. Jejím úkolem je dosahování zisků. Cenová politika zahrnuje například i ceníky, slevy, náhrady a platební podmínky. (Machková, 2015)

Třemi nejčastějšími způsoby určování ceny jsou následující metody:

- Podle nákladů – metoda, kdy se sčítají veškeré náklady spojené s výrobou a prodejem s přírůžkou, ta představuje pro firmu zisk. Nevýhodou je, že metoda nezohledňuje poptávku a konkurenční prostředí trhu.
- Podle poptávky – v této metodě se cena určuje na základě ochoty zákazníků za produkt či službu zaplatit, tedy podle vnímané hodnoty. Tato strategie vyžaduje znalost trhu a schopnost reagovat na změny v poptávce. Může maximalizovat zisk.

- Podle konkurence – cena se stanovuje podle podobných produktů nabízených konkurencí. Firma může zvolit strategii nastavování cen níže pro přilákání zákazníků, na stejné úrovni pro udržení konkurenceschopnosti, nebo výše zdůraznění vyšší kvality či prestiže. Tato strategie je vhodná v silně konkurenčních odvětvích, ale může omezit flexibilitu firmy při zohlednění vlastních nákladů či poptávky.

V souvislosti s těmito metodami určování cen, může firma cílit na své přežití, tržní podíl anebo maximalizaci zisku. (Jakubíková, 2013)

Dostupnost

Místo neboli dostupnost (place) znamená distribuci nebo místo, kde zákazníci mohou produkt nebo službu zakoupit. Zahrnuje distribuční kanály, místa prodeje, logistiku a další aspekty spojené s dostupností produktu.

Distribuční cesty se dělí na přímé a nepřímé. Přímé distribuční cesty vylučují přítomnost mezičlánků, komunikace probíhá mezi firmou a zákazníkem. Nepřímé distribuční cesty využívají k prodeji a komunikaci jeden nebo více mezičlánků. Nejčastěji to bývá maloobchod. (Karlíček a kol., 2013)

Komunikace

Komunikace (promotion), zahrnuje veškeré marketingové aktivity, které mají za cíl informovat, přesvědčit a připomenout zákazníkům existenci a hodnotu produktu. Propagace zahrnuje reklamu, PR, osobní prodej, podporu prodeje a další komunikační nástroje. PR (Public relations), které lze nazvat jako vztahy s veřejností, se zabývají udržováním pozitivního obrazu firmy. (Karlíček a kol., 2018) Aspekty komunikace jsou blíže rozvedeny v komunikačním mixu.

1.4.2 Komunikační mix

Komunikační mix je klíčovým prvkem marketingového mixu, který se zaměřuje na všechny nástroje a strategie, které firma využívá k oslovení svých zákazníků. Podobně jako další slouží k dosahování marketingových cílů a má za úkol efektivně předat sdělení pomocí správného nástroje a média. (Karlíček a kol., 2016)

Příkrylová a kol. (2019) říkají, že „Součástí komunikačního mixu jsou osobní a neosobní formy komunikace, přičemž osobní formu prezentuje osobní prodej a neosobní formy zahrnují reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, PR a sponzoring.“ Karlíček a kol. (2016) přidává ještě další neosobní formu, a to online komunikaci. Jednotlivé formy využívají strategie push nebo pull. Push strategie se snaží motivovat mezičlánky k nabízení produktů dané firmy a jedná se o především podporu prodeje. Oproti tomu strategie pull cílí na konečné zákazníky a motivuje je k poptávce po produktech společnosti, a to pomocí reklamy, podpory prodeje, online komunikace nebo prostřednictvím sponzoringu a eventů.

Osobní prodej

Osobní prodej je nejstarší formou komunikace v obchodních vztazích. Slouží nejen k prodeji produktu ale také k budování dobrého vztahu se zákazníky. Může probíhat pomocí pultového prodeje, kam patří maloobchody nebo například hotelové recepce a autosalony. Druhou možností je prodej v terénu, což mohou být cestovní kanceláře zprostředkovávající pobyty v hotelech a cestu tam nebo návštěvy zákazníků v jejich sídlech. (Jakubíková a kol., 2019)

Reklama

Reklama je forma placené komunikace pomocí médií (televize, rozhlas, tiskoviny a internet). Má za cíl informovat o nabídce a ovlivnit kupní chování potencionálních zákazníků. Výhodou je její široký rozsah a upoutání pozornosti velkého počtu lidí. (Soukalová, 2015) Druhy reklam jsou informativní, přesvědčovací, připomínková a srovnávací. (Machková, 2015)

Podpora prodeje

Podpora prodeje se často kombinuje s reklamou, jedná se o její podpoření a zdůraznění. Jde o krátkodobý podměť a zahrnuje cenová zvýhodnění, slevové kupony, soutěže, ochutnávky a vzorky zdarma, účasti na veletrzích a podobně. (Přikrylová, 2019) Podle Karlíčka a kol. (2016) působí často podpora prodeje na impulzivní nákupní chování zákazníka. Její výhodou je snadné vyhodnocení jejího efektu, a to pomocí počtem využitých kuponů, rozdaných vzorků, účastníků soutěže a podobně.

Přímý marketing

Přímý marketing má za úkol přímé oslovení cílové skupiny. Vyžaduje využití kvalitně sestavené databáze s údaji o potencionálních zákaznících. Databáze může být vytvořena s využitím podpory prodeje, konkrétně například registrací do věrnostního klubu. Tento druh marketingu se snaží o oboustrannou komunikaci. Je relativně dobře měřitelný a provádí se využitím komunikačních médií. Nevýhodou pro firmu je, že potřebuje souhlas se zpracováním údajů spotřebitelů. (Jaderná a Volfová, 2021)

PR

Public Relations jsou vztahy s veřejností. Starají se o to, aby firma měla dobrou pověst a zlepšují vztahy se zákazníky, zaměstnanci, investory a dalšími zainteresovanými stranami. Jejich cílem je vytvářet a udržovat důvěru a pozitivní vnímání značky. Zahrnují také komunikaci s novináři a médii. Dále předávají informace o aktivitách společnosti v oblasti environmentálních záležitostí, charitativních projektů a podpora komunit. Zároveň mají za úkol ochranu reputace firmy během negativních událostí. (Jakubíková, 2013)

Sponzoring

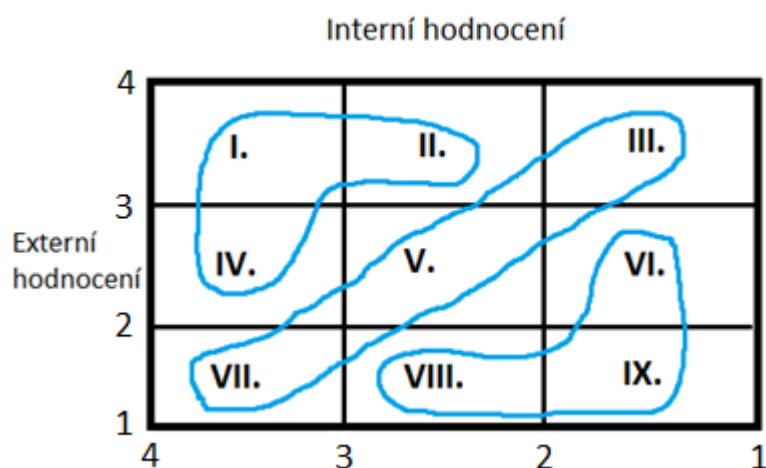
Sponzoring je strategie, při které se společnost finančně, materiálně či poskytnutím reklamních prostor podporuje akce, osoby anebo jiné organizace. Cílem je zviditelnění značky a zlepšení vztahu s veřejností, spojením s dalšími jejich oblíbenými objekty. Dobrým způsobem je například sponzorství sportovní nebo kulturní akce. Jeho efekt je obtížně měřitelný. (Přikrylová a kol., 2019)

Online komunikace

Příchod internetu umožnil vznik online komunikace se zákazníky. Ulehčil firmám přesné zacílení na vhodné zákazníky a měření účinnosti a snížil náklady na marketingové kampaně. Jedním z nejdůležitějších nástrojů jsou webové stránky, ale společnosti často využívají i sociální síť. Výhoda online komunikace je možnost rychle reagovat téměř odkudkoliv. (Karlíček a kol., 2016)

1.4.3 IE matice

IE matice je nástroj strategického marketingu, který slouží k analýze aktuální pozice organizace na základě sloučení interních a externích faktorů. Vychází z výsledků z matic IFE a EFE, to znamená, že kombinuje klíčové interní i externí vlivy. Firma může její pomocí efektivně identifikovat, zda se má zaměřit na udržení aktuální pozice, nebo hledat cesty na zlepšení a tím pomáhá v dlouhodobém strategickém plánování. (Fotr a kol., 2020)



Obrázek 3 - IE matice

Zdroj: Slouka (2017), vlastní zpracování

Pro vytvoření IE matice je potřeba hodnoty matic umístit na dvouosý graf, kdy na ose X leží hodnoty EFE matice a na ose Y hodnoty IFE matice. Tyto hodnoty určí, ve kterém z devíti polí, která určují strategickou pozici podniku, se firma nachází.

- Kvadranty I., II. a IV. – tedy levý horní roh matice znamená že firma by měla využít strategii „Stavěj a zajišťuj růst“, označuje příležitost k růstu a expanzi na trhu
- Kvadranty III., V. a VII. – střední část matice říká, že firma by měla zvolit méně ofenzivní strategii „Udržuj a potvrzuj“
- Kvadranty VI., VIII. a IX. – značí pravý spodní roh a doporučují defenzivní strategii „Sklízej a zbavuj se“, naznačuje potřebu ústupu, restrukturalizaci a případné uzavření společnosti (Slouka, 2017)

2 Empirická část

V empirické části práce je představena firma KONKORDIA, spol. s r.o., dále jsou zde provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí společnosti ze kterých vychází zhodnocení současného stavu společnosti a doporučení na možná zlepšení.

2.1 Firma

Společnost KONKORDIA, spol. s r.o. spravující Kukuřičný mlýn vznikla 16. prosince 1994 zápisem do obchodního rejstříku. Sídlo firmy i její provozovna se nachází v obci Mrzkovice, které spadají pod město Světlá nad Sázavou. Počet zaměstnanců v posledních pěti letech se průměrně pohyboval kolem 13. Identifikační číslo je 620 62 328. Společnost je vedena u Krajského soudu v Hradci Králové. (or.justice.cz, 2024)

Předmětem podnikání této firmy je především mlynářství, dále pekařství, cukrářství a okrajově hostinská činnost a činnosti neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. (or.justice.cz, 2024) Konkrétně se společnost věnuje mletí kukuřice pro potravinářské účely a výrobě různých výrobků. Veškeré výrobky jsou vyráběny v konvenční a BIO kvalitě. Dále dodávají kukuřici firmám míchajícím krmné směsi a firmám spotřebovávajícím mouku a podobné ve velkém, například jídelny a restaurace. Mlýn spolupracuje s pěstiteli a šlechtiteli kukuřice a tím se podílí na tom, aby byla zrna co nejvhodnější ke zpracování. V malé míře zpracovávají i pohanku, rýži, jáhly a čirok. Firma také umožňuje výrobky dodávat v privátním obalu zákazníka jako dodatkovou službu navíc. (Kukuřičný mlýn, 2024)



Obrázek 4 - Logo na výrobcích mlýnu KONKORDIA

Zdroj: kukuricnymlyn.cz

2.1.1 Produktové portfolio

Produktové portfolio mlýnu Konkordia tvoří celkem pět kategorií, každá z nich zahrnuje vždy několik variant daného výrobku, více možností gramáže a možnost volby mezi konvenční a bio kvalitou.

- Mouka – kukuřičná mouka ve třech hrubostech (hladká, polohrubá, hrubá), portfolio obsahuje i další nativní bezlepkové mouky, a to konkrétně jáhlovou, pohankovou, rýžovou a čirokovou
- Krupice – kukuřičná (hladká, polohrubá, hrubá, extra hrubá)
- Křupky – pohankovo-kukuřičné s himalájskou solí, kukuřičné dlouhé a krátké, kukuřičné natural dlouhé a krátké, čirokové natural
- Instantní kaše – jahelná, kukuřičná, čiroková, pohanková a rýžová
- Další – strouhanka, klíčky pro potravinářské a krmné účely, vlákninový koncentrát jemný a hrubý (Kukuřičný mlýn, 2024)



Obrázek 5 - Ukázka produktu

Zdroj: kukuricnymlyn.cz

2.2 Analýza vnějšího prostředí

Vnější prostředí podniku se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí je blíže přiblíženo pomocí PEST analýzy a mikroprostředí za pomoci Porterova modelu pěti sil. Výsledky obou těchto analýz jsou následně vneseny do EFE matice.

2.2.1 PEST analýza

Politické faktory

Kukuřičný mlýn v Mrzkovicích podléhá řadě právních nařízení, zákonů a vyhlášek. Tyto předpisy spadají mimo jiné do odvětví obchodního práva, pracovního práva a finančního práva. Nutnost dodržování výše uvedených předpisů znamená pro firmu zátěž. Jelikož mlýn produkuje obilné výrobky k lidské spotřebě, je jednou z nejdůležitějších:

- Vyhláška č. 18/2020 Sb., tedy Vyhláška o požadavcích na mlýnské obilné výrobky, těstoviny, pekařské výrobky a cukrářské výrobky a těsta. - ta přímo navazuje na předpisy Evropské unie a stanovuje způsob poskytování informací o těchto výrobcích, požadavky na jakost, přípustné hmotnostní odchylky a pravidla pro jejich uchovávání.

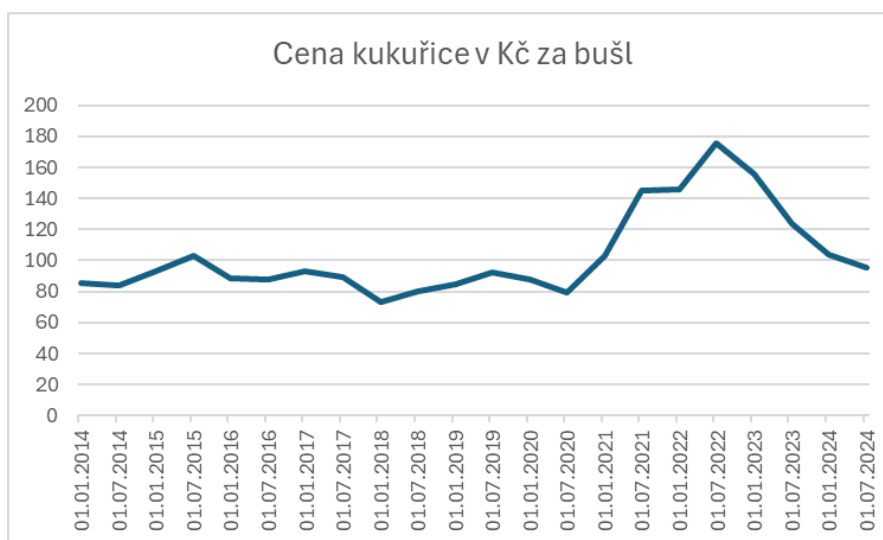
Dalšími důležitými předpisy jsou:

- Zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích – který reguluje bezpečnost potravin, označování a způsoby manipulace s potravinářskými produkty.
- Vyhláška č. 417/2016 Sb. o některých způsobech označování potravin – specifikuje požadavky na označování potravin, včetně složení a nutričních hodnot. Výrobky mlýna musí být jasně a správně označeny, aby splňovaly normy pro spotřebitele.
- Vyhláška č. 54/2004 Sb. o potravinách určených pro zvláštní výživu a o způsobu jejich použití – stanovuje hygienické požadavky na potraviny, které jsou určeny k zvláštní výživě, jako jsou například dětská výživa, potraviny pro nemocné nebo potraviny s nízkokalorickým složením, a obsahuje pravidla pro jejich označování, složení, výrobu i uvádění na trh.

- Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech – upravuje povinnosti při nakládání s obaly, stanovuje pravidla pro jejich výrobu, používání, označování, recyklaci a likvidaci, přičemž cílem je minimalizovat dopad obalů a odpadu z nich na životní prostředí.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a vyhláška č. 361/2007 Sb. – řeší problematiku bezpečnosti práce a ochrany zdraví. (zakonyprolidi.cz, 2024)

Ekonomické faktory

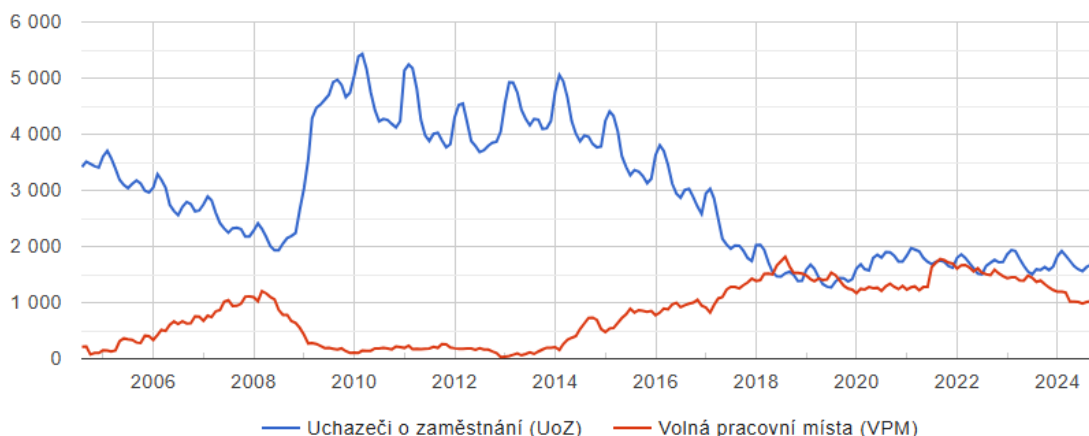
Velký vliv na provoz mlýna má cena kukuřice. V od roku 2014 se cena za 1 americký bušl, který odpovídá přibližně 25,5 kilogramů, pohybovala převážně pod hranicí sto korun českých. V letech 2021 až 2022 došlo k prudkému výkyvu a cena vzrostla místy na 190 korun. V roce 2023 se cena postupně snižovala a v letošním roce se pohybuje opět na hodnotách před nárustem. Z dlouhodobého hlediska je cena poměrně stabilní a společnost může lépe plánovat a nehrozí cenové šoky, které by ovlivnily náklady a marži.



Obrázek 6 - Graf cen kukuřice

Zdroj: kurzy.cz (2024), vlastní zpracování

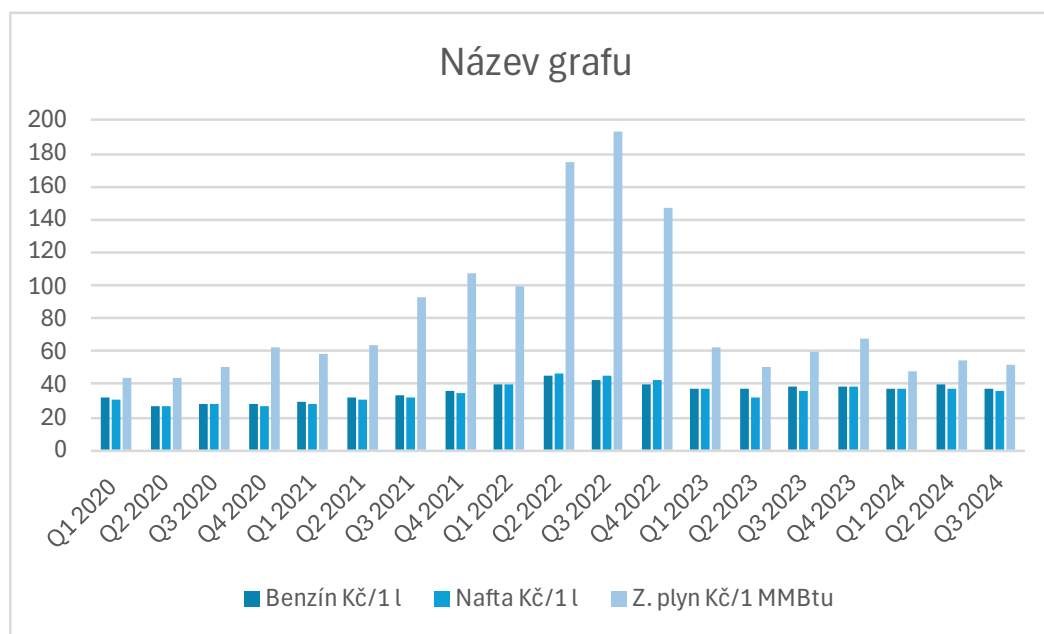
Hrozbou pro společnost je nezaměstnanost, která se pohybuje v ideální míře nezaměstnanosti, a přesto je velmi nízká. Na konci roku 2023 byla na Vysočině 3,31 % a v okrese Havlíčkův Brod odpovídala 2,85 % (ČSÚ, 2024). Takto nízká nezaměstnanost znamená pro firmu tlak na zvyšování mezd a může znamenat problém s náborem kvalifikovaných pracovníků k práci s některými stroji.



Obrázek 7 - Graf s uchazeči o zaměstnání a volných prac. míst v okrese Havlíčkův Brod

Zdroj: MPSV.CZ (2024)

Ačkoliv byly ceny nafty a benzínu velkou část roku 2024 stabilní, od roku 2027 lze počítat s prudkým nárůstem jejich cen. Od tohoto roku bude zaveden systém zahrnující obchodování s povolenkami na fosilní paliva pro silniční dopravu a lokální vytápění. Cílem systému povolenek je omezení emisí skleníkových plynů. Zdražení je predikováno v řádech korun na litr. (Česká televize, 2023) Naopak u cen zemního plynu dochází v letošním roce k prudkým změnám, a to znamená nutnost neustále se přizpůsobovat současné situaci. U zemního plynu, podobně jako u kukuřice, došlo v letech 2021 a 2022 k prudkému nárůstu ceny. (kurzy.cz, 2024)

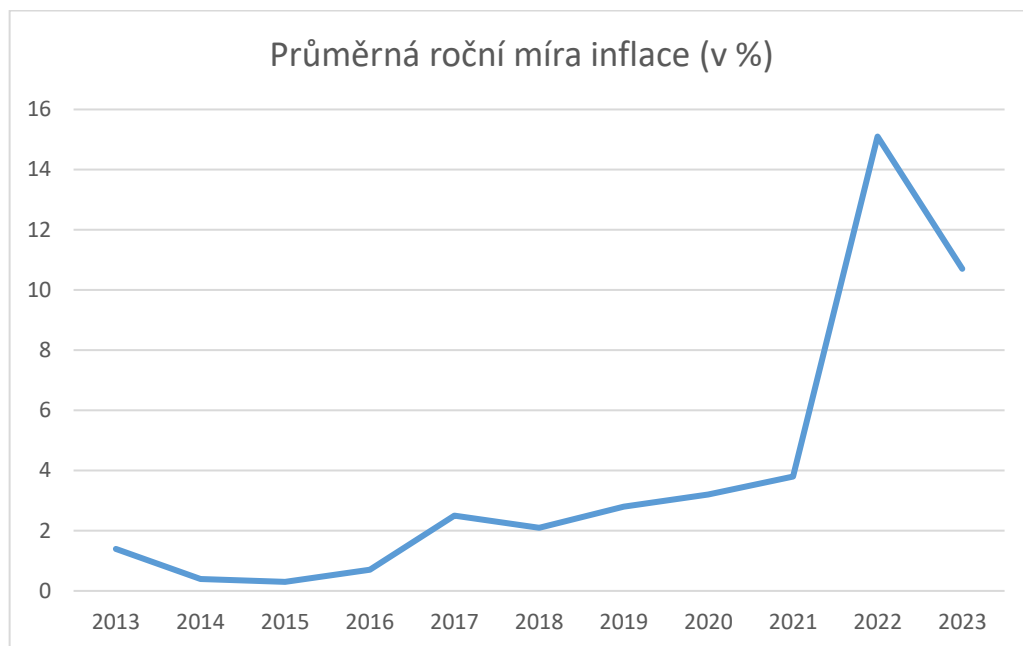


Obrázek 8 - Graf cen pohonných hmot

Zdroj: kurzy.cz (2024), vlastní zpracování

Dalším ekonomickým faktorem, který má vliv na společnost, je inflace. Vysoká inflace snižuje životní úroveň obyvatel, a tedy postupně dochází ke snižování množství prodaných výrobků, protože lidé vyhledávají levnější varianty. Dále se firma musí rozhodnout, zda s rostoucími náklady na výrobu navýší marži a případně o kolik. V oblasti průměrné roční míry inflace,

vyjádřené přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen, došlo v předchozích dvou letech k prudkému nárůstu a firma by tedy měla být opatrná a pečlivě zvážit svoji reakci.



Obrázek 9 - Graf inflace

Zdroj: csu.gov.cz (2024), vlastní zpracování

Sociální faktory

Životní styl v současné době a zatím se zvyšující se životní úroveň v České republice přispívá prodeji kukuřičných výrobků. Lidé se snaží jíst zdravěji a kukuřičná mouka je často využívanou alternativou k pšeničné mouce. Mnoho zákazníků také hledá možnost, jak zrychlit proces přípravy jídla a rádi zvolí instantní kaši. Mlýn nabízí veškeré své výrobky i v bio kvalitě, to ocení především mladší generace zákazníků.

Kukuřičné výrobky také mohou nahradit řadu potravin, které obsahují lepek. Lidí s diagnostikovanou celiakií stále přibývá, v roce 2023 jich v České republice bylo 28 411. Podle předpokladů to tvoří čtvrtinu všech nemocných. Tato část obyvatelstva do budoucna tvoří početnou skupinu potencionálních zákazníků. (celiak.cz, 2024)

Technické faktory

Technický faktor ovlivňující mlýn Konkordia je především možnost modernizace, která by mohla zrychlit výrobu a zároveň umožnit zvýšení produkce. V současné době existují pokročilé systémy například pro kontrolu kvality, což by pomohlo s udržením kvality výrobků. Jsou zde způsoby, jak inovovat logistická řešení a snížit dopad na životní prostředí. Modernizace by znamenala nutnost vynaložení finančních prostředků a vedení firmy by ji mělo pečlivě zvážit.

2.2.2 Porterův model pěti sil

Hrozba ze strany konkurence

Přímou konkurencí je kukuřičný mlýn Velké Popovice ve Středočeském kraji. V současné době, je to jediný další mlýn specializující se na zpracování kukuřice pro potravinářské účely. Obě tyto

společnosti se zaměřují na regionální prodej, a proto pro sebe navzájem netvoří velkou konkurenci.

Další přímou konkurencí by byl dovoz namleté kukuřice ze zahraničí, největšími dovozci jsou pro ČR Maďarsko, Ukrajina a Slovensko. Významné množství kukuřice se dováží do Evropy i z Jižní Ameriky, převážně z Argentiny a Brazílie. Velcí dodavatelé mohou nasadit vysoké ceny, kterým nebude mlýn s regionální působností stačit.

Nepřímou konkurenci tvoří mlýny v okolí, nejbližší se nachází mlýn v Havlíčkově Brodě, který se zaměřuje na pšeničnou mouku.

Hrozba nově příchozích na trh

Vstup na trh s kukuřičnou moukou vyžaduje značné počáteční investice do zařízení a technologií. Samotná potencionální výstavba nového mlýna by byla velmi finančně náročná, a proto je tato hrozba velmi malá.

Pro výrobu křupek a kaší by bylo nutno odebírat mouku u některého z jiných mlýnů, čímž by se výrazně snížila možná marže, a proto je tato možnost, podobně jako předchozí, velmi nepravděpodobná.

Hrozba ze strany substitutů

Na trhu existuje množství náhrad kukuřičných produktů, jako jsou mouky a další výrobky například z ovsa, čočky, cizrny a sezamu, ty tvoří přímou náhradu. Za předpokladu, že kaši lidé využívají jako sladkou snídani, by její nepřímou náhradou mohlo být sladké pečivo a ochucené jogurty, tvarohy a müsli.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací sílu dodavatelů zvyšuje jejich omezený počet. Pro větší množství kukuřice je málo možných dodavatelů, firmě zde ale napomáhá dlouhodobá spolupráce s několika pěstiteli zároveň a dobré vztahy s nimi. Pro zemní plyn, který je hlavní pohonem pro mlýn, se toto číslo zvyšuje. To umožňuje mlýnu alespoň nějakou možnost ceny dodávek plyn ovlivnit.

Vyjednávací síla dodavatelů kukuřice vzroste, pokud dojde k omezení jejího pěstování, z důvodu zhoršování se kvality půdy. Pěstování kukuřice půdu vysouší, a proto není pro zemědělce žádoucí pěstovat každý rok pouze ji.

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací sílu odběratelů snižuje jejich přání ekologicky šetrných a zdravých potravin, což výrobky mlýna splňují. Firma může v jisté míře využít i svou dobrou pověst, která také napomáhá vyšší touze odběratel po jejich produktech. Nejedná se však o věci důležité pro každodenní život a řada zákazníků při vyšší ceně začne hledat alternativy. Vyjednávací síla odběratelů je tedy poměrně dobrá, ale společnost musí být při zvyšování cen opatrná.

2.2.3 Matice EFE

Největší příležitostí pro firmu KONKORDIA je zvyšující se počet diagnostikovaných celiaků a pravděpodobnost na vysoké procento nediagnostikovaných nemocných. Pokud by všichni tyto lidé přešli na bezlepkovou stravu, výrazně by to zvýšilo poptávku po kukuřičných produktech.

Dalším pozitivem je stále větší touha lidí po zdravější stravě, která je vede k alternativám běžné stravy.

Hrozbou je chystané zvýšení nákladů na pohonné hmoty a případné zvýšení dovozu mleté kukuřice. V rámci České republiky je mlýn konkurenceschopný, a proto tento faktor není významnou hrozbou.

Pro posouzení důležitosti faktorů byl využit bodovací systém.

Tabulka 1 - EFE matice

Faktor	Známka	Váha	Vážené skóre
Příležitosti			
Měníci se ž. styl obyvatel ČR	3	0,1	0,3
Stabilní ceny kukuřice	2	0,09	0,18
Inovace	2	0,09	0,18
Obtížný vstup na trh pro nově příchozí	1	0,08	0,08
Diagnostika celiakie	4	0,12	0,48
Hrozby			
Emisní povolenky	4	0,13	0,52
Substituční produkty	2	0,11	0,22
Konkurenceschopnost	2	0,09	0,18
Dovoz	3	0,1	0,3
Snížení produkce kukuřice	1	0,09	0,09
Celkem		1	2,53

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledná hodnota 2,53 ukazuje, že firma poměrně efektivně zachází s hrozbami a je schopná využívat příležitosti.

2.3 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí firmy je nejprve použita VRIO analýza a následně je vytvořena IFE matice.

2.3.1 VRIO analýza

Dále byla pro analýzu vnitřního prostředí podniku použita VRIO analýza. Bylo vycházeno z rozdělení na hmotné, lidské, finanční a nehmotné zdroje. V těchto kategoriích bylo hodnoceno vždy několik menších skupin objektů. Byla zde posouzena jejich hodnota, vzácnost, obtížnost imitovatelnosti a využitelnost. A v každé skupině je rozhodnuto, jaký má skupina konkurenční efekt a ekonomický důsledek pro firmu.

Tabulka 2 - VRIO analýza

Zdroje		Hodnotný	Vzácný	Obtížně imitovatelný	Využitelný	Konkurenční efekt	Ekonomický důsledek
Hmotné	Budovy	ANO	NE			Konkurenční rovnost	Průměrný
	Technologie	ANO	NE			Konkurenční rovnost	Průměrný
Lidské	Motivace a loajalita z-nců	ANO	ANO	ANO	ANO	Udržitelná výhoda	Nadprůměrný
	Kvalitní obchodní zástupci	ANO	ANO	ANO	ANO	Udržitelná výhoda	Nadprůměrný
	Vzdělání z-nců	ANO	NE			Konkurenční rovnost	Průměrný
	Přístup z-nců	ANO	ANO	ANO	ANO	Udržitelná výhoda	Nadprůměrný
	Kvalitní management	ANO	ANO	NE		Dočasná výhoda	Dočasně nadprůměrný
	Prodejní kanály	ANO	ANO	NE		Dočasná výhoda	Dočasně nadprůměrný
Finanční	Finanční zdroje	ANO	NE			Konkurenční rovnost	Průměrný
Nehmotné	Přístup k zákazníkům	ANO	ANO	ANO	ANO	Udržitelná výhoda	Nadprůměrný
	Image a značka	ANO	ANO	ANO	ANO	Udržitelná výhoda	Nadprůměrný
	Know-how	ANO	ANO	NE		Dočasná výhoda	Dočasně nadprůměrný
	Zpětná vazba od zákazníků	ANO	ANO	ANO	ANO	Udržitelná výhoda	Nadprůměrný

Zdroj: vlastní zpracování

Z VRIO analýzy vyplývá, že vnitřní prostředí podniku je v dobrém stavu. Šest ze třinácti zkoumaných skupin dosáhlo nadprůměrného nebo dočasně nadprůměrného ekonomického důsledku a tvoří pro společnost výhodu.

2.3.2 Matice IFE

Významnou silnou stránkou je sortiment, který nabízí široké množství produktů vyrobených z namleté kukuřice i jiných obilnin. Dále je pro firmu důležitá jejich spolupráce s vybranými obchody se zdravou výživou, které pomáhají distribuovat produkty mezi cílové zákazníky a dobré jméno firmy.

Mezi významné slabé stránky patří absence vlastního e-shopu a s tím spojená nutnost spoléhat se na cizí distribuční kanály. Firma může být snadno ohrožena velkými dovozci, kterým nebude moci cenově konkurovat.

Pro posouzení důležitosti faktorů byl využit bodovací systém.

Tabulka 3 - IFE matice

Faktor	Známka	Váha	Vážené skóre
Silné stránky			
Webové stránky	3	0,08	0,24
Pověst	4	0,12	0,48
Zpětná vazba zákazníků	2	0,08	0,16
Kvalita	4	0,13	0,52
Kvalifikovaní pracovníci	3	0,09	0,27
Slabé stránky			
Sortiment	3	0,08	0,24
Nepřímá distribuce	1	0,07	0,07

Nedostatek pracovníků	2	0,11	0,22
Nízká diferenciacie	2	0,12	0,24
Nedostatečná komunikace	3	0,12	0,36
Celkem		1	2,8

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledná hodnota matice 2,8 ukazuje je schopnost podniku efektivně využívat své silné stránky a eliminovat ty slabé.

2.3.3 Marketingový mix

Produkt

Jádro produktu tvoří výrobky z mleté kukuřice. Hlavní užitek tvoří u mouky, krupice a strouhanky využití při vaření a pečení, u klíčků a vlákninového koncentrátu možnost přidat je do hotových pokrmů a tím je ozvláštnit a přidat jim výživovou hodnotu a křupky s instantními kašemi mohou tvořit rychlou svačinu.

Balení tvoří jednoduché papírové nebo průhledné plastové sáčky s etiketou, ta obsahuje veškeré potřebné informace o výrobku. Veškeré mouky a krupice jsou k dostání ve velikostech 400 g nebo 5, 25 a 50 kg. Křupky se balí po 100 až 150 gramech podle druhu a kaše po 200 g nebo 20 kg. Všechny výrobky mlýnu jsou k dostání v konvenční i BIO kvalitě.

Za rozšířený produkt lze považovat službu, kdy si odběratel může výrobky nechat zabalit do svého privátního obalu. To je jediná položka rozšířeného produktu.

Cena

V Tabulce 3 je srovnání cen u konkurenčních produktů firmy Allnature s. r. o. Tato firma byla zvolena pro svůj velmi podobný sortiment. Přímo Allnature nabízí své výrobky k odběru pouze při splnění určitého množství (například u mouky je to 25 balení) a proto byly využity ceny z e-shopu Dr.Max, podobně byly u mlýnu KONKORDIA využity ceny e-shopu BILLA. Oba e-shopy byly vybrány pro dostupnost všech porovnávaných produktů.

Tabulka 4 - Porovnání cen

KONKORDIA spol. s r. o.		Allnature s. r. o.	
Produkt	Cena	Produkt	Cena
Kukuřičná mouka 400 g	21,00 Kč	Kukuřičná mouka 400 g	30,00 Kč
Jáhlová kaše 400 g	29,90 Kč	Jáhlová kaše 500 g	75,00 Kč
Kukuřičná krupice 400 g	25,90 Kč	-	-
Kukuřičná strouhanka 200 g	25,90 Kč	Kukuřičná strouhanka 200 g	27,00 Kč
Křupky kuk. dlouhé 100 g	22,76 Kč	Kukuřičné křupky 80 g	25,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že konkurenční produkty jsou mírně dražší, ale jedná se pouze o jednotky korun. Jediný výrazný rozdíl je u jáhlové kaše, kdy po přepočtu na 100 g vychází konkurenční výrobek téměř na dvojnásobek prvního výrobku. Lze tedy říct, že pro určování cen využívá mlýn strategii určování podle konkurence. Společnost Allnature je rozšířenější do více

maloobchodů, má větší produktové portfolio a není pouze rodinou regionální firmou, to mohou být důvody jejich vyšších cen.

Dalším příkladem konkurence je například prodejce grizly.cz, kdy na jejich e-shopu stojí kilogram kukuřičné krupice 49 Kč, kilogram jáhlové kaše 109 Kč a 200 g kukuřičné strouhanky stojí od 21 do 34 korun podle druhu.

Distribuce

Mlýn v současné době nemá žádnou kamennou podnikovou prodejnu ani vlastní e-shop. Orientuje se především na prodej dalším společnostem a jednotlivé soukromé osoby mohou využít řadu maloobchodů do kterých společnost KONKORDIA své produkty dodává. Regionálně a na e-shopu má jejich výrobky ve svém sortimentu zařazeny BILLA, spol. s r. o. Výrobky jsou také k dostání v množství kamenných obchodů se zdravou výživou. V minulosti byly všechny výrobky dostupné na e-shopu Pilulka.cz, toto spojení a dodávky zboží sem byly ale na dobu neurčitou pozastaveny.

Komunikace

Nejviditelnější formou komunikace je jejich webová stránka, která je hezky přehledná, jsou na ní dohledatelné veškeré potřebné informace a kontakty v případě potřeby. Stránky nabízejí věci navíc, jako například příběh firmy a velký počet rozmanitých receptů. Dále má společnost facebookové stránky, na kterých se snaží být aktivní, ale nejedná se o pravidelné přispívání.

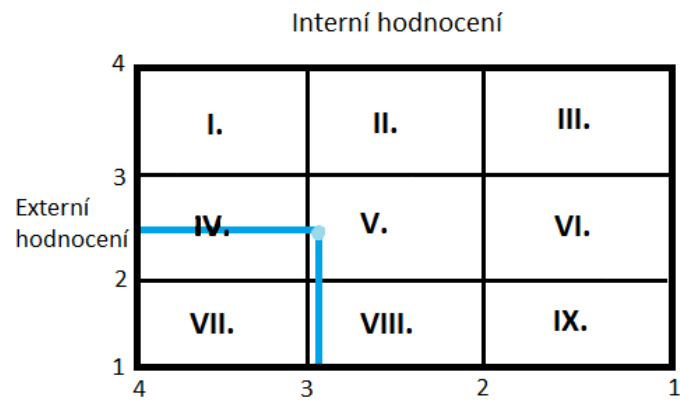
V minulosti pořádala společnost BILLA, ve spolupráci s firmou, na svém facebookovém profilu soutěž o balíček jejich produktů, tím pomohla společnosti se představit obyvatelům i jiných částí ČR. Společnost KONKORDIA žádné vlastní kroky v podpoře prodeje nedělá. Za prvek reklamy lze považovat reklamní sdělení na jejich firemních dodávkách.

2.4 IE matice

Výsledek IE matice, která vychází z předchozích analýz EFE a IFE, ukazuje, že firma spadá do V. sektoru, který se nachází ve střední části matice. Tento sektor naznačuje, že firma by měla přijmout méně ofenzivní strategii „Udržuj a potvrzuj“. To znamená, že společnost by se měla soustředit na udržení stávajícího podílu na trhu, udržování loajality současných zákazníků a zaměřit se na zachování nebo zlepšení kvality svých služeb.

Součástí této strategie by mělo být i minimalizování rizik ve vnějším i vnitřním prostředí firmy, což pomůže snížit možné negativní dopady nečekaných změn. K tomu by měla firma

zaměřit pozornost na optimalizaci provozních nákladů a zvýšení efektivity, což povede k lepší konkurenceschopnosti a udržitelnosti v dlouhodobém horizontu.



Obrázek 10 - IE matice

Zdroj: vlastní zpracování

3 Výsledky a doporučení

V poslední části práce je zhodnocena předchozí část. Na začátku jsou vytvořeny cíle, jež by měla firma chtít dosáhnout. Postupně jsou zhodnoceny všechny výsledky a následně jsou zmíněny výhody, které by firma mohla využít a rizika na které by se měla dávat pozor. V druhé podkapitole této části jsou rozepsány návrhy, které by firmě mohly pomoci s udržení se na trhu a případně se zlepšením její pozice na něm.

3.1 Cíle

Na základě výsledků analýzy je zřejmé, že hlavní prioritou firmy je udržení stávající pozice na trhu a její další upevňování. Analýza hrozeb, příležitostí, silných a slabých stránek firmy naznačuje klíčové cíle, které je třeba stanovit pro další rozvoj a stabilitu. Tyto cíle mohou zahrnovat:

- **Finanční cíl:** Zvýšit obrát firmy v příštím fiskálním roce o 10 %.

Zvýšení obrátu o 10 % by mohlo být pro firmu reálné a splnění cíle bude záležet na celkové strategii. Fiskální rok v tomto případě odpovídá kalendářnímu roku a jeho konec je tedy 31. prosince 2025.

- **Sociální cíl:** Do 1 měsíce najmout a dále dlouhodobě zaměstnávat 2 další kvalifikované pracovníky ve výrobním procesu.

I v závislosti na nízké nezaměstnanosti v okrese i kraji, je pro firmu náročné najít vhodné zaměstnance. Najmutím dalších zaměstnanců se zvýší produkce mlýnu a spolu s tím i množství výrobků k prodeji. V současné době je poptávka mírně vyšší než nabídka, a proto nebude obtížné pro mlýn vyrobené výrobky prodat.

- **Výkonový cíl:** Rozšířit povědomí o firmě tak, aby do půl roku alespoň 35 % celiaků znalo mlýn.

Lidé s nesnášenlivostí lepku a jejich nejbližší tvoří pro firmu podstatnou část zákazníků. Kontrola plnění tohoto cíle by probíhala formou dotazníkových šetření.

3.2 Zhodnocení současného stavu marketingové strategie

Z výsledků PEST analýzy vyplývá, že firma by měla využít aktuálních trendů v oblasti společnosti, kdy spotřebitelé stále více vyhledávají BIO produkty, preferují lokální výrobu a usilují o zlepšení kvality svého jídelníčku. V této souvislosti by se měla více zaměřit na rozšíření nabídky pro širokou veřejnost. Analýza rovněž ukazuje, že pro efektivní plánování je potřeba sledovat úroveň nezaměstnanosti, ceny pohonných hmot a kukuřice, která je hlavní vstupní surovinou. Tímto způsobem bude firma schopna včas reagovat na případné výkyvy v těchto faktorech.

Z analýzy Porterova modelu vyplývá, že vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů je střední. Dodavatelé nemají příliš silnou pozici, protože trh se surovinami (např. kukuřice) může být dostatečně konkurenceschopný. Odběratelé mají také střední vyjednávací sílu, protože i když existuje určité množství konkurenčních produktů, značka a kvalita stále hrají důležitou roli v rozhodování. Hrozba ze strany nových konkurentů je nízká, nové podniky by musely čelit vysokým nákladům. Na druhé straně, hrozby od konkurence a substitutů jsou v současnosti v

přijatelných mezích, ale existuje potenciál pro růst jejich vlivu, především vzhledem k možným inovacím a změnám v preferencích spotřebitelů. Proto by mlýn měl investovat do diferenciací svých produktů a posílení své pozice na trhu.

Analýza marketingového mixu ukazuje, že jádro produktu odpovídá očekáváním zákazníků a plně splňuje jejich potřeby. Jednotlivé složky vlastního produktu, jako jsou balení, kvalita a image značky, jsou efektivně nastaveny a dosahují požadovaného účinku. Rozšířený produkt přináší omezené množství doplňkových služeb. Cena, která je stanovena na základě konkurence, je optimální a není nutné ji dále upravovat. Distribuční kanály využívající maloobchodní partnery a online prodej mohou být pro firmu nedostatečné, což naznačuje potřebu rozšíření těchto kanálů. Naopak přímé distribuční kanály zaměřující se na prodeje jiným firmám a organizacím jsou v dobré kondici. Co se týče komunikace, firma se převážně soustředí na online komunikaci, ale bylo by vhodné zahrnout i další způsoby oslovení zákazníků.

VRIO analýza ukazuje na pozitivní výsledky, přičemž šest ze třinácti zkoumaných kategorií vykazuje udržitelnou konkurenční výhodu, která má pro firmu nadprůměrný finanční důsledek. Další tři kategorie vykazují dočasnou výhodu, která by mohla být v budoucnu ztracena nebo oslabena. Tyto silné stránky jsou klíčové pro dlouhodobou udržitelnost a rozvoj firmy.

Výsledná hodnota EFE matice je 2,53, což ukazuje na průměrnou citlivost firmy na vnější faktory. V případě IFE matice je výsledná hodnota 2,98, což odráží průměrnou interní pozici podniku. V obou případech je možné uvažovat o opatřeních, která by mohla vést k zlepšení těchto výsledků.

Vzhledem k tomu, že výsledný bod v IE matici spadá do V. kvadrantu, doporučuje se, aby firma přijala strategii „Udržuj a potvrzuj“. Tato strategie naznačuje, že firma si vede dobře, ale měla by pečlivě zvážit další investice a rizikové kroky, zejména s ohledem na možné neúspěchy.

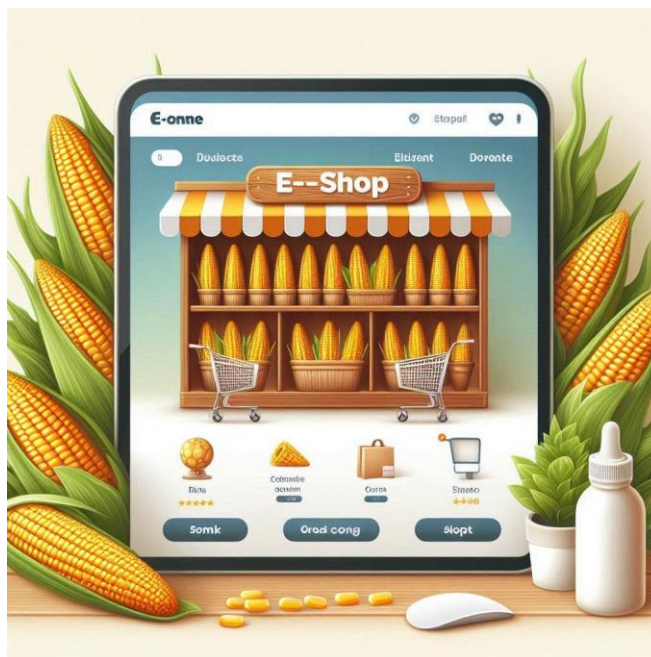
Společnost ve všech ohledech dopadla průměrně nebo nad průměrně. Největším problémem, který by firma měla v blízké době začít řešit jsou velké nedostatky v komunikačním mixu.

3.3 Vlastní doporučení

E-shop

Nejpřednějším doporučením je zřízení e-shopu. Tím by se odstranila absence přímé distribuční cesty mezi mlýnem a běžnými zákazníky, tím je myšlen maloobchodní prodej. Firma by potom nebyla nucena využívat již existující e-shopy, vytvořením vlastního by odpadla závislost na ostatních a nutnost dělení tržby nebo navyšování marže daným překupníkem.

Vytvoření e-shopu externím člověkem by společnost vyšlo na nižší desítky tisíc, ale pokud by se našel ve firmě někdo šikovný, zvládl by jistě e-shop vytvořit podle šablony, ty se dají najít na internetu a jsou podstatně levnější variantou. Jednorázové použití takovéto šablony se pohybuje ve stovkách korun či v nižších tisících v závislosti na kvalitě a složitosti.



Obrázek 11 - Vizualizace e-shopu

Zdroj: Generátor obrázků od bing.com (2024)

Se zřízením e-shopu se pojí další náklady. Bylo by potřeba zaměstnat nového zaměstnance, zpočátku by stačil někdo na poloviční úvazek. Další náklady by se vytvořily spolu s místem, kde by dotyčný objednávky zpracovával. Zde bude záležet, zda vybavení bude společnost pořizovat nové nebo zda třeba využije nějaké nepoužívané. Pro začátek by firmě stačilo přijímat platby pouze převodem na bankovní účet případně dobírkou, tím by se snížily celkové náklady na provoz a nevznikla by nutnost využívání dalšího placeného mezičlánku v podobě platebních bran a internetových plateb.

U takového e-shopu by bylo předpokládáno, že zákazníci budou nakupovat větší množství výrobků do zásoby a méně často. Cílem tohoto návrhu je zjednodušit zákazníkům nákup, jelikož ne všechny e-shopy dalších stran nabízejí všechny produkty z produktového portfolia a zvýšit tržby právě odstraněním mezičlánků v podobě přeprodejců. Doručovatel by mohla být Zásilkovna, která nabízí doručení na adresu nebo na výdejní místo a po celé ČR má množství samoobslužných výdejních míst v podobě Z-Boxů.

Reklama

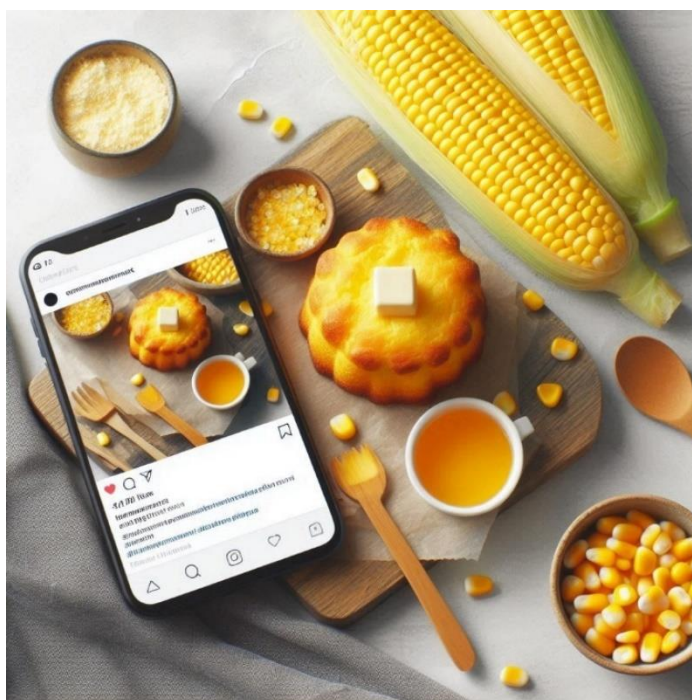
Návrhem na reklamu je umístění inzerce volných pracovních míst do Světelského zpravodaje. Nabízejí černobílou inzerci, ta má uzavírku objednávek vždy 20. den v měsíci. Cena inzerce by byla 300 Kč za čtvrt strany. Další inzerát by mohl být umístěn v Ledečském zpravodaji, zde se platí 10 Kč za centimetr čtvereční tisku. Cílem reklamy je informovat možné budoucí pracovníky o volných místech.

Online komunikace

Prvním návrhem na zlepšení je zvýšení aktivity na již existujícím facebookovém účtu firmy. V současné době jsou veškeré příspěvky velmi příležitostné, jedná se o nižší jednotky ročně. Společnost zde informuje zejména pokud naváže spolupráci s nějakým přeprodejcem, v minulosti zveřejnila fotografii velký krup v Mrzkovicích, letos v létě také informovala o stavu

řeky Sázavy, která teče kolem mlýnu a která hrozila zatopením obce a dále obvykle během prosince přeje zákazníkům hezké Vánoce a šťastný nový rok. Doporučením by byl alespoň 1 příspěvek týdně a obsah by mohl být následující:

- Převedení receptů z webových stránek do skupin fotek
- Představení konkrétního produktu, návrhy na využití při vaření
- Krátká videa z provozu mlýna
- Aktuality
- Informace o akcích
- Soutěže
- Pokračování v příležitostných informacích o abnormálním počasí a přírodních živlech



Obrázek 12 - Návrh příspěvku na soc. síť

Zdroj: Generátor obrázků od bing.com (2024)

Facebook by mohl být efektivním nástrojem pro lepší cílení na požadovanou cílovou skupinu, zejména v oblasti celiakie a bezlepkové stravy. Mlýn by mohl využít tuto platformu k aktivní účasti v relevantních diskusích nebo dokonce k vytváření vlastního obsahu, který by oslovil potenciální zákazníky. Například by se mohl zapojit do debat ve facebookových skupinách, jako jsou „Bez lepku... rady, zkušenosti a recepty“ nebo „Bezlepková dieta – Celiakie“, kde by mohl sdílet odborné rady, recepty nebo příběhy spokojených zákazníků. Tím by nejen budoval důvěru a povědomí o své značce, ale také se etabloval jako odborník v oblasti bezlepkové výživy. Tento přístup by zároveň umožnil přímý kontakt s cílovou skupinou, reagování na jejich potřeby a poskytování hodnotného obsahu, což by mohlo vést k posílení loajality zákazníků.

V problematice online komunikace je druhým návrhem na zlepšení založení účtu na Instagramu vlastněním firmou Meta. Firma by pro tuto platformu nemusela tvořit další obsah a stačilo by jí zveřejňovat stejné příspěvky jako na Facebook. Sociální sítě Facebook i Instagram jsou obě vedeny pod stejnou firmou a mají funkci, kdy jde příspěvek automaticky vložit současně na obě

sítě. Zároveň mají sítě z velké části jinou cílovou skupinu a rozdílné uživatele a dosah firmy by se tedy zvýšil.

Cílem je zvýšení povědomí o firmě a budování lepších vztahů s veřejností a cílení na konkrétní skupiny lidí. Náklady obou návrhů jsou minimální, založení a vedení účtu na sociálních sítích nic nestojí, nákladem by byl čas strávený tvorbou příspěvků a suroviny na vaření.

Osobní prodej

Jedním z navrhovaných opatření je účast na trzích, poutích nebo prodejních výstavách, jako je například havlíčkobrodská Zahrada, prostřednictvím mobilního prodejního stánku. Tento stánek by mohl být rovněž využit u kukuřičných bludišť v Jihlavě, Humpolci a dalších městech, což by umožnilo rozšířit možnosti přímého prodeje zákazníkům. Náklady by zahrnovaly mzdy zaměstnanců zajišťujících obsluhu stánku, pohonné hmoty potřebné pro dopravu, pořizovací cenu stánku a doprovodného vybavení. Platby by probíhaly v hotovosti.

Firma by mohla rozšířit své aktivity spoluprací s organizátory srazů celiaků, které se pravidelně konají ve větších českých městech. Tyto akce poskytují ideální místo k prezentaci produktů zaměřených na bezlepkovou stravu, jelikož se zde setkávají lidé s přímým zájmem o tuto problematiku. Společnost by také mohla nabídnout ochutnávky svých křupek a kaší.

Dále by bylo vhodné zúčastnit se i bezlepkových trhů, které jsou specializovanými akcemi zaměřenými na cílovou skupinu s celiakií či intolerancí na lepek. Tyto trhy jsou výbornou příležitostí nejen k přímému prodeji, ale i k budování povědomí o značce a získávání zpětné vazby od zákazníků. Zde by bylo opět cílem představit značku jiným lidem a prohlubovat loajalitu stávajících zákazníků.



Obrázek 13 - Sdělení o setkání celiaků

Zdroj: benkor.cz (2022)

Produkt

Dalším navrhovaným krokem je vývoj nové produktové řady zaměřené na polotovary v podobě sypkých směsí na pečení. Tyto směsi by byly navrženy tak, aby zákazníkům umožnily snadnou a rychlou přípravu domácího pečiva – stačilo by přidat tekutou složku, promíchat a upéct.

Každá směs by byla přizpůsobena typu výsledného produktu. Například směsi na pečení chleba by kromě kukuřičné mouky obsahovaly i kypřicí prášek nebo sušené droždí, sůl, koření a volitelně i další ingredience, jako sušená rajčata, cibuli nebo slunečnicová a dýňová semínka. Pro sladké pečení by směsi mohly obsahovat cukr nebo jeho alternativy, kypřicí prášek, kakao, skořici, ořechy, čokoládové pecičky, rozinky či jiné přísady podle zamýšleného receptu.

Tato novinka by obohatila stávající sortiment a také by oslovila zákazníky hledající rychlé řešení pro domácí pečení, přičemž by si stále mohli přizpůsobit konečný produkt podle svých preferencí.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo na základě zhodnocení současného stavu marketingové strategie navrhnout možná zlepšení. Tato zlepšení jsou založena na výsledcích analýz vnitřního a vnějšího prostředí firmy a za pomoci metod, použitých ke zjištění současného stavu marketingové strategie firmy.

V teoretické části byly vymezeny příslušné pojmy spojené s tématem práce. Byly zde rozvedeny termíny jako marketing, marketingové strategie a další související termíny. Postupně byly také přiblížena vnitřní a vnější prostředí firmy. Vnější prostředí bylo rozděleno na makroprostředí a mikroprostředí.

V empirické části byla představena firma, na jejíž marketingovou strategii jsou vztaženy návrhy na zlepšení a její produktové portfolio. Byly zde provedeny jednotlivé analýzy a matice, konkrétně PEST analýza pro makroprostředí, Porterův model pěti sil pro mikroprostředí a EFE matice pro vnější prostředí firmy. Pro vnitřní prostředí firmy byly využity IFE matice a VRIO analýza. Použité nástroje strategického marketingu byly marketingový mix a komunikační mix.

V závěru práce jsou vytvořeny cíle, zhodnoceny veškeré výsledky a na jejich základě jsou navržena opatření odpovídající momentální pozici firmy. Některé návrhy doplňují vizualizace a předpokládané rozpočty.

Seznam použité literatury

- BERÁNEK, Jaromír. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9361-5.
- DAVID, Fred R. *Strategic management: concepts and cases*. 13th ed., global ed. Boston: Pearson, 2011. ISBN 978-0-13-703499-4.
- DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Beckova edice ekonomie. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
- FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0434-5.
- HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a KOSTROŇ, Lubomír. *Personální strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3.
- JADERNÁ, Eva a VOLFOVÁ, Hana. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada, 2021. ISBN 9788027113842.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr. *Strategický marketing: Strategie a trendy – 3. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-247-4898-6.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci - 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-8146-4.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8706-0.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar; VILDOVÁ, Eliška; JANEČEK, Petr a TLUČHOŘ, Jan. *Lázeňství: management a marketing*. Grada, 2019. ISBN 978-80-271-1117-6.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9064-5.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu: 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0954-8.
- KOTLER, Philip a KEVIN KELLER LANE. *Marketing management: 14. vydání*. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8570-7.
- LUDVÍK, Filip. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Albatros, 2019. ISBN 978-80-907-5306-8.
- MAGRETTA, Joan. *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2012. ISBN 978-1-4221-6059-6.
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe – 4. vydání*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9633-8.

- PALATKOVÁ, Monika. *Marketingový management destinací*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3749-2.
- PALATKOVÁ, Monika; MRÁČKOVÁ, Eva; KITNER, Milan; KAŠŤÁK, Ondřej a ŠESTÁK, Josef. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace: 2., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2649-1.
- SLOUKA, David. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9815-3.
- SOUKALOVÁ, Radomila. *Marketing... je věda kreativní*. Zlín: Radim Bačuvčík – VerBuM, 2015. ISBN 978-80-87500-71-2.

Online zdroje

Benkor. (2022). Setkání celiaků v Brně 2022. [online] Dostupné na: <https://www.benkor.cz/aktuality/setkani-celiaku-v-brne-2022>

Billa. (2024). Mrzkovice. [online] Dostupné na: <https://shop.billa.cz/vyhledavani/mrzkovice>

Bing Image Creator. (2024) „návrh příspěvku na soc. síť“ Digitální obrázek. Dostupné z: <https://www.bing.com/create>

Bing Image Creator. (2024) „vizualizace e-shopu“ Digitální obrázek. Dostupné z: <https://www.bing.com/create>

Česká televize. (2024) *Státy EU definitivně schválily reformu trhu s emisními povolenkami*. ČT24 [online]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/clanek/svet/staty-eu-definitivne-schvalily-reformu-trhu-s-emisnimi-povolenkami-6934>

Český statistický úřad. (2023) *Nezaměstnanost v Kraji Vysočina ke konci roku 2023 výrazně pod republikovým průměrem* [online]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/vys/nezamestnanost-v-kraji-vysocina-ke-konci-roku-2023-vyrazne-pod-republikovym-prumerem>

Dr. Max. (2024). Allnature. [online] Dostupné na: <https://www.drmax.cz/allnature>

Grizly. (2024). Grizly.cz. [online] Dostupné na: <https://www.grizly.cz/>

Kukuřičný mlýn. (2024) Kukuřičný mlýn [online]. Dostupné z: <https://www.kukuricnymlyn.cz>

Kytice světla. (2011-2024) *Zpravodaj* [online]. Dostupné z: <https://www.kyticesvetla.cz/page/15253/zpravodaj>

Město Ledec nad Sázavou. (2000-2024). *Ledečský zpravodaj*. [online] Dostupné z: <https://www.ledecns.cz/cs/pro-obcany/ledecsky-zpravodaj/>

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. (2024) *Vizualizace dat nezaměstnanosti – Kraj Vysočina* [online]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace3?kraj=CZ063&okres=CZ0631>

Ministerstvo spravedlnosti ČR. (2024) *Justice.cz: Výsledky vyhledávání firmy* [online]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=101510&typ=PLATNY>

Mlýn Velké Popovice. (2006-2024) Mlýn Velké Popovice [online]. Dostupné z: <https://www.mlynvp.cz/>

Zákony pro lidi. (2024) Zákony pro lidi [online]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>