

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Strategie marketingového řízení firmy

Bc. Anastasiia Makarova

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Anastasiia Makarova

Podnikání a administrativa

Název práce

Strategie marketingového řízení firmy

Název anglicky

Strategy of Company Marketing Management

Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě provedené situační analýzy navrhnout strategii marketingového řízení zvolené firmy.

Díličí a postupové cíle jsou:

- zpracovat teoretická východiska ke zvolenému tématu (Literární rešerše)
- vyhodnotit stávající marketingovou strategii společnosti
- provést situační analýzu
- zpracovat návrh opatření a doporučení, která povedou k upevnění pozice a zvýšení podílu firmy na trhu

Metodika

Na základě rešerše relevantních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky provést situační analýzu zkoumané firmy. Postup bude založen na aplikaci deskriptivních a analytických metod založených na studiu dokumentů, doplněný o pozorování a strukturovaný rozhovor s vedoucími. Výsledky marketingové situační analýzy budou následně vyhodnoceny a sumarizovány do konfrontační SWOT matice. V dalším kroku definovat relevantní marketingové strategie společnosti a navrhnout marketingová opatření, která by měla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti a zvýšení tržního podílu zvolené společnosti.

Doporučená osnova práce: Úvod do problematiky; Současný stav poznání; Cíle práce; Metodika řešení; Výsledky vlastní práce; Závěry.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

strategie marketingového řízení, , marketingový audit, situační analýza, zájmové skupiny, SWOT mřížka, cíle marketingového řízení, akční programy marketingového mixu.

Doporučené zdroje informací

BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.
BOWMAN, C., VEJDĚLEK, J. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-230-1.
HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
JANOUC, V. *Internetový marketing*. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.
MACHEK, M., KELLER, K L., JUPPA, T., KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
MEFFERT, H., VÁVROVÁ, V., TOMEK, G. *Marketing & management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-329-4.22-8.
PŘIBOVÁ, M. *Strategické řízení značky = Brand management*. Praha: Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-27-0.
SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.
VYKYPĚL, O., HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Strategie marketingového řízení firmy" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavu Kalovi, CSc. za jeho odborné vedení a cenné rady při zpracovávání této diplomové práce.

Strategie marketingového řízení firmy

Abstrakt

Cílem v rámci mé diplomové práce na téma "Strategie marketingového řízení firmy" je provést situační analýzu vybrané společnosti, a to na základě rešerše relevantních zdrojů a současného stavu znalostí v této oblasti.

Pro tento účel jsem si vybrala společnost Mixit, s.r.o. se sídlem v Praze.

Celý postup práce bude založen na použití deskriptivních a analytických metod, založených na studiu dokumentů. Výsledky situační analýzy budou následně shrnuty do konfrontační SWOT matice. V dalším kroku bude definovaná relevantní marketingová strategie společnosti a navrhnutá marketingová opatření, která by měla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti a zvýšení tržního podílu této společnosti.

Klíčová slova: strategie marketingového řízení, marketingový mix, situační analýza, zájmové skupiny, SWOT mřížka, cíle marketingového řízení, akční programy marketingového mixu.

Strategy of company marketing management

Abstract

The aim of my thesis on "Marketing Management Strategy" is to conduct a situational analysis of a selected company, based on research of relevant sources and the current state of knowledge in this area.

For this purpose, I have chosen Mixit, s.r.o., based in Prague.

The entire process will be based on the use of descriptive and analytical methods, based on document study. The results of the situational analysis will then be summarized in a confrontational SWOT matrix. In the next step, a relevant marketing strategy for the company will be defined and marketing measures will be proposed, which should lead to increased competitiveness and market share for this company.

Keywords: marketing management strategy, marketing mix, situational analysis, stakeholder groups, SWOT matrix, marketing management objectives, marketing mix action programs

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíle práce a metodika	11
2.1 Cíle práce	11
2.2 Metodika	11
3 Současný stav poznání řešené problematiky.....	13
3.1 Marketing.....	13
3.2 Koncepce marketingu.....	14
3.3 Marketingové řízení	16
3.4 Proces marketingového řízení.....	17
3.4.1 Plánovací etapa	19
3.4.2 Realizační etapa	32
3.4.3 Kontrolní etapa.....	33
4 Vlastní práce	37
4.1 Charakteristika zkoumané obchodní společnosti	37
4.1.1 Organizační struktura společnosti.....	38
4.1.2 Kompetence zájmových skupin	39
4.2 Analýza vnějšího prostředí obchodní společnosti.....	40
4.2.1 Makroprostředí.....	40
4.2.2 Mikroprostředí	54
4.2.2.1 Analýza trhu	54
4.2.2.2 Analýza odvětví	56
4.3 Analýza vnitřního prostředí obchodní společnosti.....	65
4.3.1 Finanční analýza	65
4.3.2 Analýza marketingového mixu	71
4.4 Syntéza analýz	89
4.4.1 SWOT analýza.....	89
5 Výsledky a diskuse.....	92
5.1 Zhodnocení, návrhy a doporučení.....	92
5.1.1 Marketingový mix.....	95
Závěr.....	101
6 Seznam použitých zdrojů	102
7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	108
7.1 Seznam obrázků	108
7.2 Seznam tabulek	108

7.3	Seznam grafů	109
Přílohy	110

1 Úvod

Marketingové řízení představuje klíčový faktor úspěchu jakéhokoliv společnosti. Vytvoření a implementace efektivní marketingové strategie mohou pomoci dosáhnout obchodních cílů a získat konkurenční výhodu na trhu. Díky marketingovému řízení může společnost zlepšit svou pozici na trhu, zvýšit zisk a získat větší podíl na trhu. Další význam marketingového řízení spočívá v tom, že pomáhá firmě lépe porozumět zákazníkům a jejich potřebám. To umožňuje vytvářet produkty a služby, které budou co nejvíce odpovídat přání zákazníků a tím zlepšit svou konkurenceschopnost. Marketingové řízení také pomáhá v budování dobrého jména společnosti a vytváření vztahů s potenciálními zákazníky. Celkově lze říci, že marketingové řízení je klíčovou součástí úspěšného podnikání, je důležitým procesem v každé společnosti, bez ohledu na velikost firmy nebo počet vyráběných produktů a poskytovaných služeb. Marketingové řízení se však může lišit v závislosti na potřebách a cílech dané společnosti.

Základními kroky marketingového řízení jsou identifikace cílového trhu, vývoj marketingové strategie, plánování marketingových aktivit, implementace těchto aktivit a následné hodnocení a zpětná vazba. Přizpůsobení se měnícím potřebám zákazníků a vývoji v prostředí je nezbytné pro úspěch společnosti v dnešním dynamickém a konkurenčním trhu. Pro společnost je důležité neustále sledovat trendy, vývoj technologií a měnící se preference zákazníků a přizpůsobovat své produkty a služby, aby co nejlépe odpovídaly těmto potřebám. To může zahrnovat inovace, vývoj nových produktů a služeb, marketingové kampaně, změny v obchodním modelu a další strategické kroky.

Správné a účinné marketingové řízení je klíčem k úspěchu každé společnosti v dnešním tržním prostředí. Kromě předvídání budoucích tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů, musí společnosti také zohlednit faktory související s interním prostředím korporátu, jako jsou vnitřní procesy, zdroje a kapacity. Společnosti by měly být schopny identifikovat své silné a slabé stránky a využít své vnitřní zdroje a schopnosti k zajištění konkurenční výhody na trhu. To zahrnuje optimalizaci interních procesů, výběr a rozvoj zaměstnanců, řízení finančních zdrojů a investic a další interní faktory.

V této diplomové práci bude zaměřeno na analýzu marketingového řízení vybrané společnosti a navrženo konkrétní opatření, která by mohla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti a zvýšení tržního podílu.

2 Cíle práce a metodika

2.1 Cíle práce

Hlavním cílem práce je na základě provedené situační analýzy navrhnout strategii marketingového řízení zvolené firmy.

Dílčí a postupové cíle jsou:

- zpracovat charakteristiku firmy
- vyhodnotit stávající marketingovou strategii společnosti
- provést situační analýzu
- zpracovat návrh opatření a doporučení, která povedou k upevnění pozice a zvýšení podílu firmy na trhu

2.2 Metodika

Na základě rešerše relevantních zdrojů a přehledu současného stavu poznání dané problematiky byla provedena analýza společnosti Mixit s.r.o. a následně navrhnutá doporučení ke zlepšení.

Prvním krokem bylo vymezení charakteristiky a struktury Mixit s.r.o., provedena analýza zájmových skupin a jejich vliv na strategii společnosti, kompletní analýza je přílohou této diplomové práce.

Dále následuje analýza vnějšího prostředí. Pro zkoumání makroprostředí byla použita PESTLE analýza, která poskytla informace o politických, ekonomických, sociálních, technologických, environmentálních a legislativních faktorech, které mohou mít vliv na společnost Mixit s.r.o. Součástí analýzy vnějšího prostředí je analýza odvětví a trhu. V rámci analýzy odvětví byl využit Porterův model pěti sil.

Další část analýzy se zaměřila na vnitřní faktory společnosti. Prvním krokem byla ekonomická charakteristika společnosti v letech 2016–2020, poslední zveřejněná účetní závěrka Mixit s.r.o. byla z roku 2020. Cílem analýzy bylo zjistit, jakých hodnot dosahují hlavní finanční ukazatele, posoudit finanční zdraví společnosti a identifikovat případná finanční rizika společnosti.

Následuje audit marketingového mixu, pro který byly použity nástroje a metody jako jsou analýza produktu, cenová analýza, analýza distribučních kanálů a analýza komunikačního mixu.

Cílem analýz bylo získat co nejvíce informací o společnosti a situaci na trhu, a to z různých perspektiv. Veškeré výstupy z výše uvedených analýz byly zaneseny do výsledné SWOT mřížky a následně navrhnutý strategie společnosti a navržena marketingová opatření, která by měla vést je zvýšení konkurenceschopnosti a zvýšení tržního podílu společnosti.

Zpracování této práce bylo zaměřeno na ověření dvou hypotéz týkajících se marketingového řízení zkoumané společnosti. První hypotéza tvrdí, že společnost využívá vhodný systém pro marketingové řízení, zatímco druhá hypotéza tvrdí, že marketingové řízení společnosti má rezervy a je zapotřebí upravit marketingovou strategii.

Pro ověření těchto hypotéz byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Na základě výsledků analýzy byly porovnány stávající stav a navržena opatření ke zlepšení. Cílem těchto opatření bylo zvýšit konkurenceschopnost společnosti a zlepšit výsledky marketingového řízení. Vzhledem k tomu, že společnost Mixit s.r.o. je reálnou společností, bylo důležité respektovat důvěrnost informací a používat pouze veřejně dostupné informace. Je také důležité zdůraznit, že návrhy ke zlepšení byly založeny na analýze a je předmětem dalšího výzkumu a implementace.

3 Současný stav poznání řešené problematiky

3.1 Marketing

Koncept marketingu byl pravidelně diskutován a hodnocen od té doby, co byl marketing uznáván jako samostatná disciplína. V průběhu let bylo předloženo mnoho definic marketingu, protože každá generace se snaží zachytit, co marketing je a co pro ně znamená. Za posledních 50 let byl marketing předefinován tak, aby vyhovoval novým kontextům, například v neziskovém, politickém a sociálním sektoru.

V posledních letech s sebou nové technologie, techniky a média přinesly více příležitostí pro předefinování marketingu. Ale se zdá, že tyto definice často nějakým způsobem rozměňují význam marketingu, přičemž slova marketing, prodej, reklama, zákaznický servis a interakce se používají zaměnitelně a jsou přizpůsobeny obchodníkům nebo prodejcům tak, aby vyhovovaly jejich vlastnímu pracovnímu zaměření.

Určíte se setkáme s odlišnými pohledy na definici pojmu „Marketing“ a mezi nimi bude i definice Philipa Kotlera. Philip Kotler je jedním z nejvýznamnějších odborníků v oblasti marketingu a jeho definice marketingu se často používá jako základ pro další výzkumy a práci v oblasti marketingu.

„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“ (Kotler, 2003).

Kotlerův pohled na marketing se zaměřuje na uspokojování potřeb zákazníků prostřednictvím plánování a provádění strategií pro výrobky a služby. Jeho definice klade důraz na potřeby a požadavky zákazníků a zdůrazňuje význam marketingového mixu pro uspokojení těchto potřeb.

Philip Kotler v jiných svých pracích uvádí podrobnější definici marketingu, která doplňuje a rozšiřuje jeho původní definici:

„Marketing je podnikatelskou funkcí, která rozpoznává nenaplněné potřeby a touhy, určuje a měří jejich rozsah a potenciální ziskovost, rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by společnost dokázala sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil mu“ (Kotler, 2007, 2010).

Tradičně se marketing chápal jako proces, který zahrnuje výzkum trhu, vývoj produktů, propagaci, distribuci a zákaznickou péči. Nicméně v průběhu času se marketing rozšířil a nyní zahrnuje i další prvky, jako jsou společenská odpovědnost, vztahy s veřejností, online marketing a další. Někteří lidé chápou marketing jako prostředek k manipulaci a ovlivňování zákazníků, zatímco jiní vnímají marketing jako způsob, jak uspokojit potřeby zákazníků a poskytnout jim hodnotu. Proto je důležité, aby každá společnost měla jasnou definici a porozumění marketingu a jeho účelu (Kotler, Keller, 2013).

Koncept marketingu byl pravidelně diskutován a hodnocen od té doby, co byl marketing uznáván jako samostatná disciplína. V průběhu let bylo předloženo mnoho definic marketingu, protože každá generace se snaží zachytit, co marketing je a co pro ně znamená. Za posledních 50 let byl marketing předefinován tak, aby vyhovoval novým kontextům, například v neziskovém, politickém a sociálním sektoru. V posledních letech s sebou nové technologie, techniky a média přinesly více příležitostí pro předefinování marketingu. Zdá se, že tyto definice často nějakým způsobem rozměňují význam marketingu, přičemž slova marketing, prodej, reklama, zákaznický servis a interakce se používají zaměnitelně a jsou přizpůsobeny obchodníkům nebo prodejcům tak, aby vyhovovaly jejich vlastnímu pracovnímu zaměření.

3.2 Koncepce marketingu

Společnost musí neustále vyhodnocovat a zjišťovat potřeby zákazníků, chování konkurence, ale také vývoj makroekonomických podmínek a trendů, které mohou mít vliv na jeho podnikání. V tomto kontextu lze použít termín "podnikatelská koncepce" nebo "marketingová koncepce", což zahrnuje soubor opatření, která společnost podniká s cílem získat a udržet si zákazníky.

Realizace marketingové koncepce zahrnuje vztahy společnosti s jeho marketingovým okolím, jako jsou zákazníci, konkurence, dodavatelé, prostředí a další faktory, které ovlivňují marketingovou strategii.

Existuje několik koncepcí, z nichž si firmy mohou vybírat (Kotler, 2004) (více přílohy tabulky 1, 2).

Kotler (2004) uvádí následující koncepce:

1. Výrobní
2. Výrobová

3. Prodejní
4. Marketingová
5. Socialně-marketingová

Podle Philipa Kotlera (2004) **výrobní koncepce** představuje myšlení, že zákazníci se zajímají hlavně o cenově dostupné a snadno dostupné výrobky. Společnosti se zaměřují na výrobu velkého množství zboží za co nejnižší náklady a snaží se tím získat co největší podíl na trhu. V této koncepci je důležitá vysoká efektivita výroby, ať už jde o standardizaci výrobních procesů, automatizaci výroby či optimalizaci logistických řetězců.

Podle výrobní koncepce si společnost myslí, že zákazník bude ochoten koupit jakýkoli dostupný výrobek, pokud je dostupný za co nejnižší cenu. V rámci této koncepce se marketingové aktivity zaměřují na propagaci výrobků a na to, aby byly co nejvíce viditelné. To znamená, že se používá agresivní reklamní kampaně, které mají zákazníky nalákat na nízkou cenu a vysoký objem výroby. Tento přístup se zaměřuje na potřeby korporátu a jeho schopnost vyrábět co největší množství zboží za co nejnižší náklady, nikoliv na potřeby zákazníka.

Podle Kotlera se **výrobní koncepce** zaměřuje na kvalitu a vlastnosti výrobku jako na hlavní faktor úspěchu na trhu. Firma věnuje velkou pozornost výzkumu a vývoji nových výrobků, inovacím a technickým vylepšením. Cílem této koncepce je nabízet zákazníkům co nejkvalitnější a nejlepší výrobky na trhu. Firma se snaží vytvořit si reputaci jako výrobce vysokokvalitních výrobků, což může vést ke spokojenosti zákazníků a zvýšení loajality k značce. Tato koncepce může být účinná, pokud jsou zákazníci ochotni platit za kvalitu a pokud trh není příliš konkurenční. Na druhé straně může být problémem vysoká cena výrobků a nízká ochota zákazníků si je pořizovat, pokud nejsou výrobky dostupné pro širokou veřejnost.

Prodejní koncepce se zaměřuje na agresivní prodej a propagaci produktů na trhu. Tento přístup je často používán pro produkty, které mají problém s prodejem nebo jsou na trhu nové a neetablované. Společnost, která uplatňuje prodejní koncepci, se soustředí na zvyšování prodejů pomocí různých nástrojů, jako jsou slevy, soutěže, reklamy a dalších propagačních akcí. Marketingový tým se snaží co nejvíce oslovit zákazníky a přesvědčit je, aby si koupili jejich produkt. Tento přístup může být velmi účinný v krátkodobém horizontu, ale může vést ke snížení zákaznické loajality a narušení dlouhodobých vztahů s zákazníky.

Podle Kotlera je **marketingová koncepce** orientovaná na zákazníka a zahrnuje aktivní snažení se poznat potřeby a přání zákazníků a na základě toho vytvářet, nabízet a dodávat takové zboží a služby, které budou zákazníky preferovány před produkty konkurence. Marketingová koncepce klade důraz na to, aby společnost nejdříve poznala potřeby a preference zákazníků a na základě těchto informací vytvořila své produkty a služby. Marketingová koncepce také zahrnuje vytvoření a udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky a využití různých marketingových nástrojů, jako jsou reklama, osobní prodej, public relations, sponzoring a další, aby se dosáhlo úspěchu na trhu.

Karunakaran (2008) definuje dokonce šestou koncepcí – **zákaznickou**. Mnoho společností dnes přechází od marketingového konceptu k zákaznickému konceptu. Tato koncepce se spočívá v tom, že společnosti vytvářejí samostatné nabídky, služby a zprávy pro jednotlivé zákazníky na základě jejich individuálních preferencí. Doufají, že dosáhnou ziskového růstu prostřednictvím zachycení většího podílu na výdajích každého zákazníka budováním vysoké zákaznické loajality a zaměřením na celoživotní hodnotu zákazníka. One-to-one marketing se stal možným díky pokrokům v přizpůsobení továren, počítačů, internetu a databázového marketingového softwaru. Příklady: panenky Barbie, džíny Levi Strauss, Dell Computers (Karunakaran, 2008).

3.3 Marketingové řízení

Marketingové řízení je souhrnem činností, které vedou k dosažení směny na cílovém trhu. Tyto aktivity by měly být realizovány na základě filozofie efektivnosti, účinnosti a sociálně zodpovědného marketingu.

Podle Boučkové a kol. (2003) je strategické marketingové řízení součástí širšího procesu strategického řízení. Strategické řízení je proces, který zahrnuje stanovení cílů a plánů pro dlouhodobý vývoj společnosti a určení postupů a strategie, jak těchto cílů a plánů dosáhnout. Strategické řízení v sobě zahrnuje výběr nejvhodnějších možností a příležitostí pro dosažení stanovených cílů. Podrobněji jsou tyto prvky rozebrány v tabulce 1.

Tabulka 1 Projekt strategického řídicího procesu jako východisko marketingového procesu

Poslání podniku	Co je smyslem existence podniku
Podnikové cíle	Převedení smyslu poslání do konkrétních úkolů. Jsou vyjádřeny v měřitelné formě s časovými termíny plnění se zaměřením zejména na přežití, růst a ziskovost.
Podnikové strategie	Strategický směr, jehož prostřednictvím má podnik dosáhnout stanovených cílů.
Příležitosti podniku	Jak s danými zdroji, dovednostmi a stanovenými cíli vytvořit výrobek a najít trhy, které znamenají firemní konkurenční výhodu.

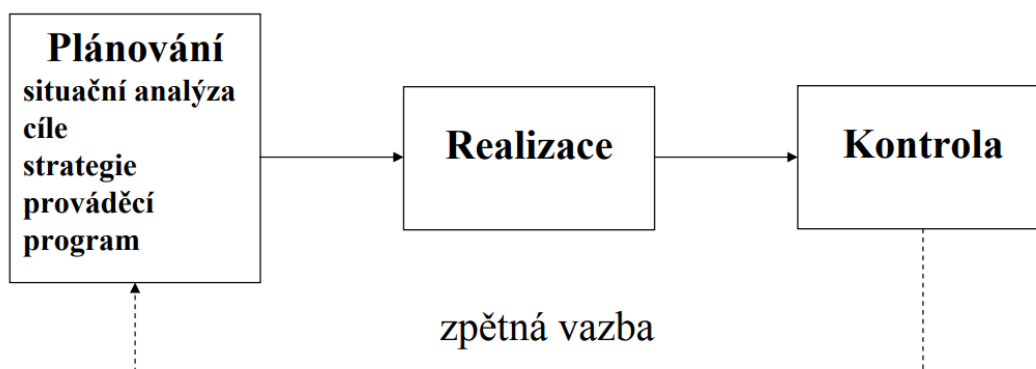
Zdroj: Boučková a kol. (2003)

3.4 Proces marketingového řízení

Marketingové řízení lze rozdělit na tři základní kroky, které se následují v určité posloupnosti (Jakubíková, 2013):

1. Plánování
2. Realizace
3. Kontrola

Obrázek 1 Proces marketingového řízení



Zdroj: Zamazalová a kol. (2010)

Jednotlivé etapy se v rámci celého procesu uskutečňují ve vzájemných návaznostech a jejich sled nelze měnit (Boučková, 2003).

Plánování zahrnuje analýzu trhu a spotřebitelů, stanovení cílů marketingové strategie a vytvoření marketingového plánu. Realizace zahrnuje implementaci marketingových aktivit

a programů, jako jsou reklama, propagace, prodejní aktivity a vztahy se zákazníky. Kontrola zahrnuje hodnocení výkonu marketingových aktivit a programů, zjišťování, zda byly cíle dosaženy, a případně úpravy plánu pro další období (Boučková, 2003). Jednotlivé kroky těchto etap marketingového procesu jsou shrnuty v tabulce číslo 2.

Tabulka 2 Projekt strategického marketingového procesu (procesu marketingového řízení)

PLÁNOVACÍ ETAPA	
Marketingová situační analýza	minulý vývoj – kde jsme se nacházeli současný stav – kde se nacházíme možný budoucí vývoj – kam můžeme na základě současných plánů dospět (odhad)
Stanovení marketingových cílů	Odpovídají na otázky: Co? Kolik? Pro koho? Kdy?
Formulování marketingových strategií	jak dosáhneme stanovených cílů jak budeme konkurovat s výrobky na trzích
Sestavování marketingového plánu	nástroj pro řízení marketingového úsilí podniku v určitém časovém období (alokace zdrojů, cílové úkoly, strategické nasměrování, realizační projekty, časové harmonogramy, rozpočet)
SESTAVENÝ PLÁN	
REALIZAČNÍ ETAPA	
Vlastní realizace plánu	faktická realizace marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů
Vytvoření marketingové organizace	volit typ organizační struktury pro realizační proces
SKUTEČNĚ DOSAŽENÉ VÝSLEDKY	
KONTROLNÍ ETAPA	
Měření dosažených výsledků a porovnání se standardy plánu	prověřit strategické premisy a jejich platnost změřit výsledky a porovnat je s plánem
Hodnocení, korigování a využití odchylek	vytvořit nové dokonalejší plány a realizační postupy

Zdroj: Boučková a kol. (2003)

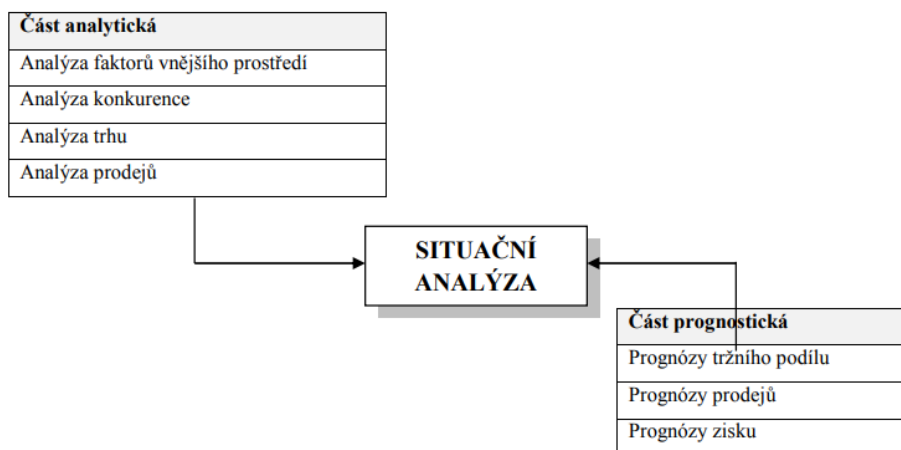
3.4.1 Plánovací etapa

Plánovací etapa marketingového řízení vychází z analýzy současného stavu a vývoje v minulosti. Na základě této analýzy se pak snaží předvídat budoucí vývoj trhu a odhadnout příležitosti a hrozby, které se s ním mohou pojídat. Tato etapa je velmi důležitá, protože umožňuje firmě připravit se na budoucnost a navrhnout strategii, která umožní získat a udržet si konkurenční výhodu na trhu. Plánovací etapa zahrnuje například stanovení cílů marketingového plánu, analýzu trhu a konkurence, segmentaci trhu, výběr cílových segmentů, stanovení marketingového mixu a další kroky, které jsou potřebné k navržení účinné marketingové strategie (Horáková, 2003).

Marketingová situační analýza

Podle Horákové (2003) lze proces marketingové situační analýzy rozdělit na dvě části: analytickou a prognostickou – viz obrázek 2. Analytická část se zaměřuje na sběr a zpracování informací o prostředí, ve kterém korporát působí, a na posouzení jeho silných a slabých stránek. V rámci prognostické části se pak snaží předpovědět vývoj tohoto prostředí a určit, jak bude ovlivňovat jeho budoucí činnost. Situační analýza tedy umožňuje společnosti lépe porozumět svému okolí a na základě toho plánovat své budoucí marketingové aktivity.

Obrázek 2 Proces marketingové situační analýzy



Zdroj: Horáková (2003)

Marketingová situační analýza je proces sběru, analýzy a interpretace informací o vnitřních a vnějších faktorech ovlivňujících činnost společnosti na trhu. Cílem této analýzy je získat ucelený obraz o prostředí, v němž společnost působí, a na základě toho identifikovat

klíčové faktory, které ovlivňují jeho úspěšnost a konkurenceschopnost na trhu. Situační analýza slouží jako základ pro plánování marketingových aktivit a strategií a umožňuje korporátu reagovat na změny v tržním prostředí a využívat příležitostí na trhu (Horáková, 2003).

Makroprostředí se skládá z následujících 6 faktorů (Kotler, Armstrong, 2004):

- Demografické prostředí – zahrnuje faktory, jako jsou věková struktura populace, růst populace, etnické složení atd.
- Ekonomické prostředí – zahrnuje faktory, jako jsou hospodářský růst, inflace, úrokové sazby, měnová politika atd.
- Přírodní prostředí – zahrnuje faktory, jako jsou přírodní zdroje, klimatické podmínky, ekologická situace atd.
- Technologické prostředí – zahrnuje faktory, jako jsou nové technologie, inovace, výzkum a vývoj, automatizace atd.
- Politicko-právní prostředí – zahrnuje faktory, jako jsou legislativa, vládní politika, mezinárodní vztahy atd.
- Sociokulturní prostředí – zahrnuje faktory, jako jsou zvyklosti, tradice, hodnoty, náboženství, vzdělání, zdravotní péče atd.

Pro hodnocení makroprostředí v rámci marketingového a strategického plánování se často používá PEST, respektive PESTLE analýza. Akronym PESTLE se skládá z prvních písmen anglických slov pro následující faktory: politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a právní. Tyto faktory jsou poté podrobně analyzovány, aby se zjistily jejich vlivy a příležitosti pro podnikání v dané oblasti nebo trhu (Blažková, 2007). Témata PESTLE analýzy lze vidět na obrázku 3.

Obrázek 3 Témata PESTLE analýzy



Zdroj: AQE advisors, a.s. 2003

Mikroprostředí zahrnuje faktory, které přímo ovlivňují podnikání dané společnosti. Tyto faktory se týkají zejména vztahů korporátu se zákazníky, konkurencí, dodavateli, distributory, veřejnosti a dalšími aktéry v rámci trhu (Kotler, Armstrong, 2004).

Hodnocení mikroprostředí je důležité v rámci marketingového a strategického plánování, protože pomáhá společnosti lépe porozumět prostředí, ve kterém působí, a umožňuje mu tak plánovat a upravovat své marketingové a strategické aktivity v souladu s těmito faktory (Horáková, 2003).

Při analýze odvětví lze použít **Porterův model pěti sil**. Porterův model pěti sil je analytický nástroj, který slouží k posouzení konkurenčního prostředí v odvětví. Na základě těchto informací lze určit potenciaální příležitosti a hrozby pro společnost.

Jak uvádí Sedláčková a Buchta (2006) existuje pět hlavních sil, které ovlivňují konkurenční prostředí v odvětví:

- Konkurence mezi stávajícími konkurenty – konkurenci mezi již existujícími firmami v odvětví. Konkurence může být různá v závislosti na velikosti, počtu a síle jednotlivých hráčů na trhu.
- Hrozba vstupu nových konkurentů – možnost vstupu nových hráčů na trh. Pokud je vstup snadný a levný, může to vést k větší konkurenci a snížení ziskovosti.

- Hrozba substitutů – možnost nahrazení produktu nebo služby jiným produktem nebo službou, která plní stejnou funkci. Hrozba substitutů může ovlivnit atraktivitu odvětví.
- Síla dodavatelů – síla, kterou mají dodavatelé na trhu. Pokud je pouze málo dodavatelů nebo jsou schopni diktovat vysoké ceny, může to negativně ovlivnit ziskovost společností.
- Síla odběratelů – síla, kterou mají odběratelé na trhu. Pokud jsou odběratelé velcí a mají možnost ovlivnit cenu nebo kvalitu produktů, může to také negativně ovlivnit ziskovost společností.

Vnitřní prostředí firmy lze posoudit pomocí **finanční analýzy**. Cílem analýzy zjistit, jakých hodnot dosahují hlavní finanční ukazatele, posoudit finanční zdraví společnosti a identifikovat případná finanční rizika. V rámci analýzy je vhodným rozebrat vývoj aktiv a zadluženosti společnosti, prozkoumat tržby a provést analýza ukazatelů aktivity (obrat aktiv, obrat zásob, doba splatnosti pohledávek) a rentability (ROE, ROA, ROS). V rámci celkového zhodnocení lze použít bankrotní a bonitní model – Altmanův modelu a indexu IN05.

Analýza zadluženosti společnosti může být užitečným nástrojem při posuzování vývoje celkových aktiv společnosti. Zadluženost společnosti totiž představuje finanční zdroj, který může být použit na investice, akvizice a další rozvoj společnosti, a tudíž může být klíčovým faktorem ovlivňujícím růst celkových aktiv (Graham, Zweig, 2009).

Dalším vázaným na tržby ukazatelem je **obrat zásob**, který měří, jak efektivně firma dokáže využít své zásoby ke generování tržeb. Při sledování finanční stability firmy je důležitým faktorem doba splatnosti pohledávek, protože ovlivňuje to, kdy bude firma schopna obdržet peníze od svých zákazníků a jak rychle bude moci použít tyto peníze k financování svých provozních nákladů a investic (Graham, Zweig, 2009).

Dalšími důležitými ukazateli jsou **ukazateli likvidity**:

- Okamžitá likvidita ukazuje, jaký podíl krátkodobých závazků může být uhrazen pomocí peněžních prostředků. Okamžitá likvidita se obvykle používá k popisu schopnosti rychle převést aktivum na hotovost bez významného poklesu v hodnotě. Tato schopnost je obzvláště důležitá pro korporáty, protože umožňuje, aby se okamžitě vyrovnaly finanční závazky, jako jsou platby dodavatelům a zaměstnancům, nebo aby

se využila příležitost k nákupu nebo investování. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 0,2 – 0,5 (Graham, Zweig, 2009).

- Pohotová likvidita ukazuje, jaký podíl krátkodobých závazků může být uhrazen pomocí peněz, pohledávek a ostatního finančního majetku s výjimkou zásob. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí mezi 0,7 – 1,2 (Graham, Dodd, 2008).
- Běžná likvidita ukazuje, jaký podíl krátkodobých závazků může být uhrazen pomocí oběžného majetku. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí mezi 1,5 – 2,5 (Baran, 2003).

Dalšími důležitými ukazateli jsou **ukazatelé rentability**:

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) umožňuje zjistit efektivnost využití vlastního kapitálu. Ukazuje, kolik peněžních prostředků vydělala každá jednotka vlastního kapitálu. Na základě tohoto ukazatele lze charakterizovat efektivitu managementu společnosti. Čím vyšší je tento ukazatel, tím lepší. Důležité, aby hodnota ROE byla vyšší než úroková sazba ve státu (Graham, Dodd, 2008).
- Rentabilita celkového kapitálu (ROA) prokazuje schopnost společnosti dosažení ziskovosti s využitím jak vlastního, tak i cizího kapitálu (Graham, Dodd, 2008). Čím vyšší je tento ukazatel, tím efektivněji management společnosti využívá firemní zdroje. Výrazně záleží na charakteru odvětví. Obecně platí, že čím je odvětví finančně náročnější a čím delší je výrobní cyklus, tím rentabilita celkového kapitálu může nabývat nižší hodnoty. Čím vyšší je tento ukazatel, tím lépe (Graham, Zweig, 2009).
- Rentabilita tržeb (ROS) ukazuje ziskový podíl v celkovém objemu tržeb. Velmi záleží na charakteru odvětví. Čím je vyšší tento ukazatel, tím lépe. Hodnota ROS je důležitým ukazatelem výkonnosti společnosti, protože ukazuje, kolik z tržeb skutečně vydělává. Hodnota ROS se liší v závislosti na odvětví, ve kterém společnost působí, a na konkurenci (Baran, 2003).

Podle Růžičkové (2015) na závěr analýzy lze finanční zdraví společností predikovat pomocí **Altmanůvho modelu** (Altman Z-Score), který využívá pět finančních ukazatelů – likvidity, rentability, zadluženosti, velikosti společnosti a jejího tržního výkonu, které jsou vážené pomocí koeficientů:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5 - 1,0X_6, \text{ kde}$$

X_1 = (oběžná aktiva – krátkodobé zdroje) / celková aktiva

X_2 = zisk po zdanění / celková aktiva

X3 = zisk před zdaněním a úroky / celková aktiva
 X4 pro s.r.o. = účetní hodnota základního kapitálu / cizí kapitál
 X5 = celkové tržby / celková aktiva
 X6 = závazky po lhůtě splatnosti / výnosy

Výsledkem Altmanova modelu je hodnota Z-Score, která se pohybuje v rozmezí od 1,8 až 3,0 pro společnosti v obtížích, 3,0 až 3,5 pro společnosti na pokraji obtíží, 3,5 až 4,0 pro společnosti stabilní, ale stále s některými varovnými signály a 4,0 a více pro finančně zdravé společnosti.

Finanční zdraví společností lze taky posoudit pomocí **indexu IN05**, který je vyjádřen pomocí rovnice, která obsahuje poměrové ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity (Růčková, 2019):

$$IN05 = 0,13 \times \frac{\text{aktiva}}{\text{zdroje}} + 0,04 \times \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} + 3,97 \times \frac{EBIT}{\text{aktiva}} + 0,21 \times \frac{\text{výnosy}}{\text{aktiva}} + 0,09 \times \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Hodnocení výsledků IN05 podle Scholleová (2017):

- a) $IN05 > 1,6$ – s pravděpodobností 67 % společnost tvoří hodnotu
- b) $0,9 < IN05 < 1,6$ – „šedá zóna“
- c) $IN05 < 0,9$ – s pravděpodobností 86 % společnost spěje k bankrotu

Často součástí situační analýzy je SWOT analýza, která slouží k hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí společnosti v rámci makroprostředí a mikroprostředí.

SWOT analýza se zaměřuje na identifikaci silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats), které mohou ovlivnit podnikání firmy. Silné stránky a slabé stránky jsou vnitřní faktory, které ovlivňují podnikání firmy – viz obrázek 4.

Obrázek 4 SWOT-analýza

SWOT-analýza	Kladné stránky	Záporné stránky
Interní analýza	<p><i>S (Strengths)</i></p> <p>Silné stránky Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).</p>	<p><i>W (Weaknesses)</i></p> <p>Slabé stránky Odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.</p>
Externí analýza	<p><i>O (Opportunities)</i></p> <p>Příležitosti Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.</p>	<p><i>T (Threats)</i></p> <p>Hrozby Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby ohrožující naše slabé stránky.</p>

Zdroj: Grasseová a kol. (2012)

Silné stránky jsou faktory, které firmě přinášejí konkurenční výhodu, například vynikající produktová kvalita nebo efektivní procesy. Slabé stránky jsou faktory, které brání firmě v dosahování jejích cílů, například nízká produktivita nebo špatná kvalita produktů. Příležitosti a hrozby jsou vnější faktory, které ovlivňují podnikání firmy. Příležitosti jsou faktory, které mohou firmě přinést výhodu, například nové trhy nebo změny v regulaci. Hrozby jsou faktory, které mohou firmu ohrozit, například konkurence ze strany jiných firem nebo hospodářská recese (Cooper & Lane, 1999).

SWOT analýza pomáhá firmě lépe porozumět svému prostředí a identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují její podnikání. Na základě výsledků SWOT analýzy může firma navrhnout strategie, které využívají její silné stránky k využití příležitostí a minimalizaci hrozeb, a současně se snaží zlepšit své slabé stránky (Cooper & Lane, 1999).

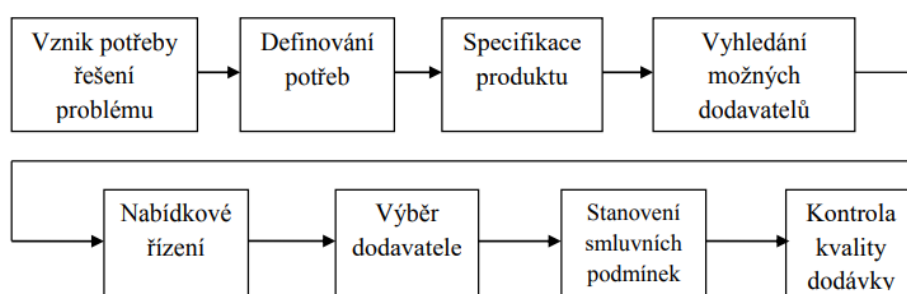
Důležitým prvkem situační analýzy je analýza prodejů. Podle Kotlera and Armstronga (2004) nákupní proces organizací může být rozdělen do několika fází:

1. Identifikace potřeby – tato fáze začíná identifikací potřeby v organizaci, což může být vyvoláno například zhoršením kvality stávajícího zboží, rozšířením nabídky výrobků nebo služeb, zvýšením poptávky po zboží nebo službě, nebo například změnou legislativy.

2. Specifikace požadavků – v této fázi se stanoví specifikace produktu nebo služby, které organizace potřebuje. Jednotlivé oddělení mohou mít různé názory na požadavky, a proto je důležité zajistit koordinaci mezi nimi a dospět k jednotnému stanovisku.
3. Vyhledání potenciálních dodavatelů – organizace mohou použít různé zdroje informací při hledání potenciálních dodavatelů, například internetové vyhledávače, firemní databáze nebo doporučení od ostatních organizací.
4. Výběr dodavatele – na základě stanovených kritérií (například cena, kvalita, spolehlivost dodavatele, vztah s dodavatelem atd.) se organizace rozhodne, kterého dodavatele zvolí. V této fázi může být použito několik metod výběru, jako jsou například aukce, výběrové řízení nebo jednání s dodavateli.
5. Objednávka – po výběru dodavatele organizace vytvoří objednávku, ve které jsou specifikovány požadavky a termíny dodávky.
6. Dodávka a ověření kvality – po dodání zboží nebo služby organizace ověří, zda dodavatel splnil stanovené požadavky a zda jsou zboží nebo služby v souladu s očekáváním.
7. Hodnocení a zpětná vazba – po výběru dodavatele organizace kontroluje a hodnotí vztah s dodavatelem na základě několika kritérií, jako jsou například dodržování termínů dodávek, kvalita produktů nebo služeb, úroveň služeb a další.

Obrázek 5 zobrazuje rozhodovací proces výběru.

Obrázek 5 Fáze nákupního rozhodovacího procesu organizací



Zdroj: Kotler and Armstrong (2004)

Kotler a Armstrong (2004) definují tři základní typy nákupních situací firem:

- Komplexní nákup – tato situace nastává, když firma nakupuje složité produkty nebo služby, jako jsou například stroje nebo IT systémy. V této situaci firma provádí

podrobnou analýzu trhu, výběru dodavatelů a hodnocení různých možností, než se rozhodne pro nákup.

- Zjednodušený nákup – tato situace nastává, když firma nakupuje standardní produkty nebo služby, jako jsou například kancelářské potřeby nebo údržba IT infrastruktury. V této situaci firma má již s produkty nebo službami zkušenosti a nakupuje je od stávajících dodavatelů.
- Systémový nákup – tato situace nastává, když firma nakupuje produkty nebo služby, které jsou navzájem propojené a závislé, jako jsou například materiály a komponenty pro výrobu výrobků. V této situaci firma se snaží zajistit, aby všechny součásti byly kompatibilní a aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků v celém systému.

Faktory, působící na nákupní chování organizaci, vycházejí z makra a mikroprostředí, v němž se společnost nachází – viz obrázek 6.

Obrázek 6 Hlavní faktory ovlivňující nákupní chování organizací

Vnější okolí	Firemní prostředí	Mezilidské vztahy	Kupující
Ekonomické podmínky	Cíle	Autorita	Kupující
Disponibilní surovinové zdroje	Firemní strategie	Status	
Technologické změny	Interní předpisy	Vzájemné sympatie	
Politická situace	Organizační struktura	Životní styl	
Obchodně-politické podmínky konkurence	Používané postupy	Schopnost přesvědčit	

Zdroj: Kotler, Armstrong (2004)

Důležitou součástí analýzy je rozdělení celku na jednotlivé části a zkoumání každé z těchto částí samostatně, aby se identifikovaly klíčové příčiny chování a vlivy, které ovlivňují výkonnost firmy. Tímto způsobem můžeme získat lepší pochopení toho, jak jsou různé faktory spojeny a jaké jsou jejich vzájemné vztahy.

Když máme lepší pochopení těchto vztahů a příčin, můžeme použít tuto informaci k vytvoření předpovědí, plánů a strategií, které pomohou dosáhnout stanovených cílů. Díky marketingové situační analýze můžeme lépe porozumět trhu a zákazníkům, což nám umožní lépe se přizpůsobit měnícím se potřebám a požadavkům zákazníků a zlepšit celkovou výkonnost firmy.

Stanovení marketingových cílů

Stanovení marketingových cílů je klíčovou součástí procesu plánování marketingových aktivit. Marketingové cíle jsou specifické cíle, které firma chce dosáhnout v rámci svého marketingového plánu, aby uspěla na trhu a dosáhla svých obchodních cílů.

Marketingové cíle by měly být stanoveny na základě SWOT analýzy, a měly by být zaměřeny na řešení klíčových problémů a využití příležitostí, které jsou identifikovány v této analýze. Specifické cíle by měly být stanoveny tak, aby vycházely z identifikovaných silných stránek a příležitostí a zároveň řešily slabé stránky a hrozby. Například, pokud SWOT analýza ukáže, že firma má silnou značku a příležitosti v rozšiřování do nových trhů, ale slabé stránky v oblasti prodeje a hrozby konkurence, specifické cíle by mohly být zaměřeny na zvýšení prodejů prostřednictvím nových marketingových kampaní a rozšíření do nových trhů, zatímco se zároveň snaží omezení dopadu konkurence (Horáková, 2003).

Horáková (2003) dále uvádí, že konkrétní cíle se musejí týkat:

- „existujících výrobků na současných trzích,
- nových výrobků na současných trzích,
- existujících výrobků na nových trzích,
- nových výrobků na nových trzích.“

Podle Boučkové (2003) je při stanovování marketingových cílů nutné sledovat několik klíčových hledisek:

- Tržní a segmentační hledisko – zaměření na specifické tržní segmenty, určení cílové skupiny zákazníků, identifikace tržních trendů a příležitostí.
- Výkonnostní hledisko – stanovení měřitelných ukazatelů výkonnosti, které umožní sledovat dosažení marketingových cílů, jako např. prodej, obrat, ziskovost, návratnost investic.

- Rozpočtové hledisko – stanovení rozpočtu na marketingové aktivity a určení optimálního poměru nákladů a výnosů.
- Konkurenční hledisko – analýza konkurence a stanovení konkurenční výhody, kterou firma chce na trhu dosáhnout.
- Hledisko zákaznického chování – porozumění zákaznickým potřebám, preferencím a chování, aby bylo možné vytvořit efektivní marketingovou strategii.
- Hledisko prostředí – zohlednění vlivu prostředí na marketingové cíle, jako jsou legislativní a regulační změny, trendy v oblasti udržitelnosti a ekologie, společenské a kulturní změny.
- Hledisko dlouhodobé udržitelnosti – zohlednění dlouhodobé udržitelnosti firmy a jejích produktů a služeb v kontextu trhu a společnosti jako celku.

Tyto faktory je nutné zohlednit při stanovování marketingových cílů, aby byly cíle dobře definované, měřitelné a smysluplné a aby bylo možné účinně naplánovat a realizovat marketingové aktivity.

Formulování marketingových strategií

Philip Kotler, ve své knize "Marketing management" (2001) uvádí segmentaci trhu, tržní cílení a tržní umístování jako klíčové prvky strategického marketingu.

Segmentace trhu spočívá v rozdělení trhu na menší skupiny zákazníků s podobnými potřebami, chováním a preferencemi. Tato segmentace umožňuje firmám lépe pochopit a oslovit své cílové zákazníky (Kotler and Armstrong, 2004).

Tržní cílení neboli targeting, znamená vybrat si specifickou cílovou skupinu zákazníků, na kterou se budou zaměřovat marketingové aktivity. Toto zaměření na cílovou skupinu umožňuje firmám lépe plánovat své marketingové aktivity a efektivněji oslovit své zákazníky (Kotler and Armstrong, 2004).

Tržní umístování neboli positioning, spočívá v určení způsobu, jakým se firma bude prezentovat ve srovnání s konkurencí na trhu. Toto umístování může být založeno na ceně, kvalitě, designu nebo jiných faktorech, které jsou důležité pro cílovou skupinu zákazníků (Kotler and Armstrong, 2004).

Tyto tři prvky jsou klíčové pro vytvoření úspěšné marketingové strategie, protože umožňují firmám lépe pochopit své zákazníky a přizpůsobit své produkty a marketingové aktivity na základě potřeb a preferencí zákazníků.

Při stanovení cílového trhu je důležité definovat specifické cíle pro každou cílovou skupinu, které budou směřovat k dosažení celkových cílů firmy. Na základě těchto cílů si firma pak volí strategie a nástroje marketingového mixu, které jí pomohou dosáhnout těchto cílů (Horáková, 2003).

Podle Horákové (2003) je marketingový mix souborem nástrojů, které firma používá k tomu, aby oslovila své cílové zákazníky a dosáhla svých marketingových cílů. Tento mix obvykle zahrnuje čtyři základní prvky, tzv. 4P:

1. Produkt – zahrnuje všechny prvky, které se týkají samotného výrobku nebo služby, jako je design, kvalita, funkce atd.
2. Cena – zahrnuje strategii stanovení cen, slev a bonusů, aby produkt byl pro zákazníky atraktivní a zároveň ziskový pro firmu.
3. Propagace – zahrnuje veškeré aktivity, které firma provádí k propagaci svého produktu nebo služby, jako je reklama, PR, podpora prodeje atd.
4. Place (distribuce) - zahrnuje distribuční kanály a způsoby, jakými se produkt dostává k zákazníkům.

Použití těchto nástrojů je klíčové pro úspěšné dosažení marketingových cílů. Firmě umožňuje přizpůsobit své marketingové aktivity potřebám cílového trhu a efektivněji oslovit své zákazníky (Horáková, 2003).

Sestavování marketingového plánu

Sestavování marketingového plánu je proces, při kterém se na základě stanovených marketingových strategií formulují konkrétní kroky a časový harmonogram, kterými bude společnost dosahovat svých cílů.

Kotler (2000) uvádí šest typů marketingových plánů, které jsou:

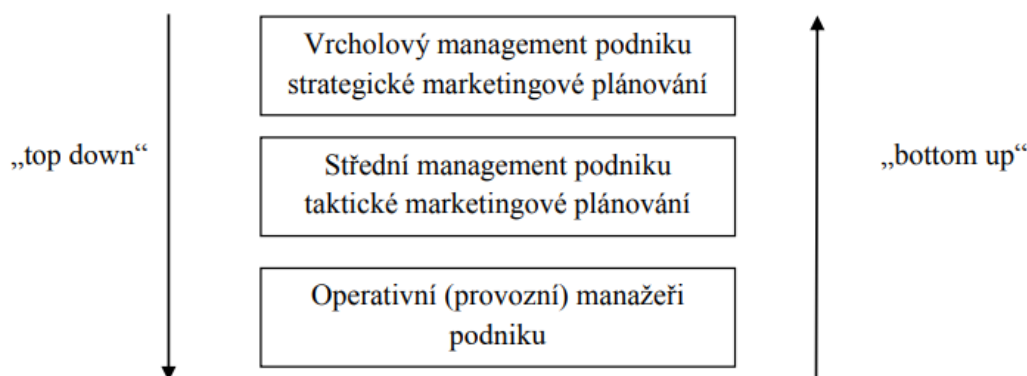
1. Marketingové plány značek – plány, které se zaměřují na rozvoj a řízení značek a jejich vnímání spotřebiteli.

2. Plány pro jednotlivé kategorie produktů – plány, které se zaměřují na specifické kategorie produktů, jako jsou například kosmetika, potraviny, elektronika atd., a určují strategie pro jejich prodej a propagaci.
3. Plány pro nové produkty – plány, které se zaměřují na plánování a zavádění nových produktů na trh a určují strategie pro jejich propagaci a prodej.
4. Plány pro tržní segmenty – plány, které se zaměřují na specifické tržní segmenty, jako jsou například děti, senioři, sportovci atd., a určují strategie pro jejich oslovování a získávání.
5. Plány pro geografické trhy – plány, které se zaměřují na specifické geografické trhy, jako jsou například města, regiony, země atd., a určují strategie pro propagaci a prodej produktů na těchto trzích.
6. Zákaznické plány – plány, které se zaměřují na zákazníky a jejich potřeby, chování a preference, a určují strategie pro získávání a udržení zákazníků.

Korporát by měl zpracovávat marketingové plány pro každou významnou oblast své marketingové činnosti. Za tímto účelem se vymezi tzv. strategické podnikatelské jednotky (SPJ) – Strategic Business Units (SBU). Strategické podnikatelské jednotky jsou definované části společnosti, které mají vlastní trh, produkty, konkurenty a specifické cíle. Vytvoření SPU umožňuje podniku lépe zaměřit své zdroje a lépe se soustředit na cíle, které jsou pro danou jednotku klíčové. V rámci každé SPU se pak zpracovává marketingový plán, který má specifické cíle, strategie a akční plány pro dosažení těchto cílů (Horáková, 2003).

Plánovací proces by měl být prováděn pomocí dvou základních přístupů: "top down planning" a "bottom up planning". Top down plánování se vztahuje k situaci, kdy nadřízení manažeři vytvářejí plány a cíle pro organizaci jako celek, a tyto plány jsou následně předávány podřízeným jednotkám k realizaci. Bottom up plánování se naopak zaměřuje na plánování na úrovni jednotlivých pracovníků nebo týmů a tyto plány jsou následně sjednocovány a integrovány do plánu organizace jako celku – viz obrázek 7.

Obrázek 7 Top down planning and bottom up



Zdroj: Horáková (2003)

Podle Kotlera (2001) by každý marketingový plán měl obsahovat následující základní prvky:

1. Analýzu situace – výzkum trhu, konkurence a interní analýza společnosti.
2. Stanovení cílů – definice cílů pro dané období a pro jednotlivé marketingové nástroje.
3. Návrh strategií – plánování marketingových strategií na základě analýzy situace a stanovených cílů.
4. Implementace plánu – realizace konkrétních kroků a aktivit, které povedou k dosažení stanovených cílů.
5. Kontrola a hodnocení – sledování výsledků a jejich porovnání s plánovanými cíli, náprava případných odchylek a zpětná vazba pro další plánování.

3.4.2 Realizační etapa

Realizační etapa strategického marketingového procesu zahrnuje implementaci a monitorování plánů, které byly navrženy v předchozích etapách. V této fázi se musí zajistit, aby všechny aktivity, které byly navrženy, byly správně realizovány a aby se dosáhlo stanovených cílů (Horáková, 2003).

Podle Horákové (2003) některé z aktivit v této fázi mohou zahrnovat:

1. Implementace marketingových akcí a kampaní – marketingové akce a kampaně musí být implementovány podle plánu a koordinovány tak, aby dosáhly stanovených cílů.
2. Řízení zdrojů – musí být zajištěny dostatečné zdroje pro realizaci plánů. To zahrnuje řízení lidských zdrojů, finančních zdrojů a materiálních zdrojů.

3. Monitorování výkonu – v této fázi se musí monitorovat výkon a pokrok, který je dosahován vzhledem k plánům. To zahrnuje sledování klíčových ukazatelů výkonu (KPI), jako jsou tržby, ziskovost, tržní podíl, spokojenost zákazníků a další.
4. Průběžné aktualizace plánů – pokud se v průběhu realizace plánů objeví problémy nebo nové příležitosti, měly by být plány aktualizovány a přizpůsobeny novým podmínkám.
5. Hodnocení výsledků – na konci realizace plánů musí být provedeno hodnocení výsledků a zhodnocení toho, co bylo dosaženo. Na základě této analýzy lze určit, co fungovalo dobře a co je třeba zlepšit v budoucnosti.

Vytvoření vhodné marketingové organizace je klíčové pro úspěšnou implementaci marketingové strategie. Tato organizace by měla být strukturována tak, aby umožňovala efektivní plánování, řízení a koordinaci marketingových aktivit.

V praxi to znamená, že by měla být vytvořena speciální marketingová oddělení, která by se měla specializovat na konkrétní oblasti marketingu. Mezi tato oddělení patří například oddělení pro výzkum trhu, oddělení pro reklamu a propagaci, oddělení pro řízení značky, oddělení pro řízení vztahů se zákazníky a další. Každé oddělení by mělo být pod vedením zkušených manažerů s odpovídajícími zkušenostmi a vědomostmi v oblasti marketingu. Tyto manažery by mělo být možné snadno komunikovat s ostatními odděleními, aby byla zajištěna koordinace a spolupráce všech marketingových aktivit (Horáková, 2003).

Kromě toho by měla být vytvořena i vnitřní organizační struktura, která umožní efektivní plánování a řízení marketingových aktivit. Tato struktura by měla obsahovat hierarchii, odpovědnosti, povinnosti a způsoby komunikace mezi různými odděleními a pracovníky (Horáková, 2003).

Významným aspektem vytvoření vhodné marketingové organizace je také zapojení zaměstnanců a podpora jejich angažovanosti a zapojení do marketingových aktivit. To může být dosaženo například prostřednictvím školení, motivace a odměňování za úspěšné výsledky v oblasti marketingu (Horáková, 2003).

3.4.3 Kontrolní etapa

„Kontrolní etapa strategického procesu (třetí a závěrečná) kompletně sleduje a posuzuje výsledky marketingového úsilí korporátu“ (Horáková, 2003).

Kontrolní etapa strategického procesu se zaměřuje na sledování a hodnocení úspěšnosti plnění cílů a strategií definovaných v rámci marketingového plánu. Tato fáze zahrnuje monitorování výkonu společnosti a vývoje trhu, analýzu konkurence, sledování zákaznických potřeb a chování a další faktory ovlivňující marketingové výsledky (Horáková, 2003).

Cílem této etapy je zajistit, že společnost dosahuje stanovených cílů a strategií a případně upravit plán pro další období na základě zjištěných výsledků a trendů. Kontrolní etapa by měla být pravidelná a systematická a měla by zahrnovat jak kvantitativní, tak kvalitativní analýzu (Horáková, 2003).

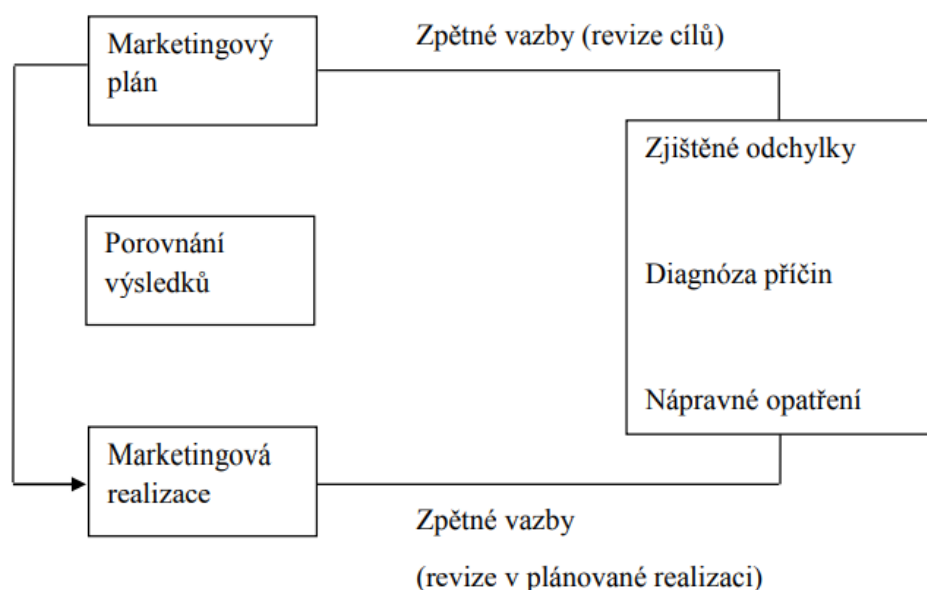
V rámci kontroly je důležité určit klíčové ukazatele výkonnosti (KPIs), které umožňují sledovat úspěšnost plnění cílů a strategií. Tyto ukazatele by měly být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené. Na základě výsledků kontroly je potřeba provádět případné úpravy marketingového plánu a opakovaně projít celým procesem plánování, implementace a kontroly (Govindarajan, 2007).

Průběžné sledování a vyhodnocování úspěšnosti aktivit umožňuje provádění okamžitých a nezbytných opatření a změny pro udržení směru k dosažení cíle, který byl stanoven. Kontrola zároveň slouží jako základ pro znovuzahájení následujícího marketingového procesu. Nejedná se o jednorázovou činnost, ale uplatňuje se v průběhu celého marketingového řízení (Govindarajan, 2007). Důležitým faktorem je zpětná vazba, tzv. feed-back, která umožňuje řešit odchylky od plánu téměř okamžitě, to znamená včas, nikoliv zpětně. což může být klíčové pro úspěšné dosažení cílů marketingového plánu (Meffert, 1996).

Sledování a porovnávání plánovaných výsledků s realitou je klíčovou součástí procesu řízení marketingového plánu. To umožňuje identifikovat odchylky a možné příčiny nesouladů mezi plánovanými a skutečnými výsledky.

Pokud jsou zjištěny odchylky, mohou být příčiny analýzou identifikovány a následně se mohou přijmout kroky k řešení problému – viz obrázek 8. Například, pokud marketingový plán počítá s určitým prodejem v daném období a skutečné výsledky jsou nižší, mohou být identifikovány příčiny tohoto nesouladu, jako například nedostatečná propagace nebo konkurenční faktory. Na základě těchto informací mohou být přijata opatření ke zlepšení výsledků, například zvýšení investic do propagace nebo změna marketingové strategie (Horáková, 2003).

Obrázek 8 Proces realizační kontroly



Zdroj: Horáková (2003)

Mezi nezbytné typy marketingové kontroly podle Kotlera (2001) lze zařadit následující: kontrola ročního plánu, kontrola rentability, kontrola efektivnosti, kontrola strategie (více příloha tab. 3).

Horáková (2003) v kontextu marketingového řízení uvádí, že je důležité hodnotit úroveň prodeje, zisku a nákladů a provádět analýzu těchto ukazatelů. Tyto analýzy prodeje, zisku a nákladů umožňuje společnosti identifikovat trendy, které ovlivňují jeho výkonnost, a určit, jaká opatření je třeba přijmout pro zlepšení těchto ukazatelů.

Analýza prodeje umožňuje posoudit účinnost použitých marketingových strategií vzhledem k objemům prodeje. Vývoj prodeje může být ovlivněn mnoha faktory, včetně ceny, kvality produktů, distribučních kanálů, reklamy a konkurence. Umožňuje také identifikovat ty faktory, které mají největší vliv na vývoj prodeje, a následně se zaměřit na zlepšování těchto oblastí (Horáková, 2003).

Analýza prodeje zahrnuje měření celkových objemů prodeje v daném časovém období, včetně rozdělení prodeje podle produktů, trhů, segmentů zákazníků a regionů. Na základě těchto informací může společnost hodnotit, které produkty jsou nejúspěšnější a na kterých trzích nebo v jakých regionech má největší potenciál pro růst prodeje. Kromě toho může být tato analýza použita ke srovnání výkonu korporátu s konkurencí. Porovnání prodeje s konkurencí umožňuje posoudit relativní pozici společnosti na trhu a identifikovat příležitosti pro zlepšení konkurenceschopnosti (Horáková, 2003).

Analýza nákladů umožňuje posoudit nákladnost strategií, které vedou k dosažení cílů stanovených v plánu. Tato analýza se zaměřuje na sledování a vyhodnocování nákladů na různé aktivity marketingového plánu, jako jsou výrobní náklady, náklady na marketingový výzkum, náklady na reklamu a propagaci, náklady na distribuci a další. Umožňuje společnosti zjistit, zda jsou vynakládané náklady efektivní a zda jsou v souladu s plánovaným rozpočtem. Pomocí analýzy nákladů lze také identifikovat oblasti, kde je možné snížit náklady, což může vést ke zvýšení ziskovosti korporátu (Horáková, 2003).

Analýza ziskovosti je dalším důležitým typem marketingové kontroly. Cílem této analýzy je posoudit výkonnost společnosti z hlediska ziskovosti a zjištění, zda je dosahován plánovaný zisk. Tato analýza může posuzovat ziskovou výkonnost nejen jednotlivých produktů, ale také výrobních řad, tržních segmentů, skupin zákazníků, velikosti objednávek, prodejních teritorií, distribučních cest a dalších faktorů. Tato analýza umožňuje identifikovat nejvýkonnější a nejméně výkonné segmenty a oblasti podnikání a na základě těchto informací upravit marketingové plány a strategie tak, aby společnost dosahovala co nejvyšší ziskovosti (Horáková, 2003).

Existuje celá řada kontrolních ukazatelů, které mohou být využity při monitorování a hodnocení činnosti korporátu. Tyto ukazatele se mohou lišit v závislosti na specifikách činnosti a cílů společnosti. Manažer korporátu má na starosti určit, které kontrolní ukazatele jsou nejdůležitější pro sledování úspěšnosti společnosti a pro dosažení stanovených cílů. Kvalitní systém kontrolních ukazatelů umožňuje manažerům přehledně sledovat vývoj společnosti, identifikovat klíčové problémy a možnosti pro zlepšení a rozhodovat na základě konkrétních dat a faktů.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika zkoumané obchodní společnosti

Mixit je česká společnost, která se specializuje na výrobu müsli připravovaného na zakázku. Zakladateli firmy jsou Ing. Martin Wallner, MBA a Tomáš Huber, MBA, kteří ji založili v roce 2010 (Záluský, 2015). O tři roky později se firma rozšířila na Slovensko a do Polska a v roce 2015 i do Kanady (Dostál, 2015), v roce 2019 na Maďarsko a na konci roku 2020 rozšířil Mixit na Rumunsko (Mixit.cz, 2022).

Tabulka 3 Základní informace obchodní společnosti

Obchodní firma:	Mixit s.r.o.
Sídlo:	Praha 4 - Braník, U Dubu 1639/53, 147 00
Provozovna:	Praha 10, Černokostelecká 604/116, 108 00
IČO:	24836451
DIČ:	CZ24836451
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Spisová značka:	C 178882 vedená u Městského soudu v Praze
Datum vzniku a zápisu:	20. dubna 2011
Jednatelé:	Ing. Martin Wallner, MBA, Tomáš Huber, MBA
Základní kapitál:	200 000,- Kč
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Webová stránka	https://www.mixit.cz/

Zdroj: vlastní zpracování podle Veřejný rejstřík a Sbírka listin (2023)

Obrázek 9 Logo společnosti Mixit



Zdroj: Mixit.cz (2022)

Mixit se snaží nabídnout zákazníkům nejen zdravou stravu, ale také zážitek z vlastního vytvoření si svého vlastního müsli. Zákazníci si mohou online objednat své vlastní müsli s přesně stanovenými ingrediencemi a chutěmi. Mixit.cz poté tyto ingredience smíchá a odešle zákazníkovi hotový produkt.

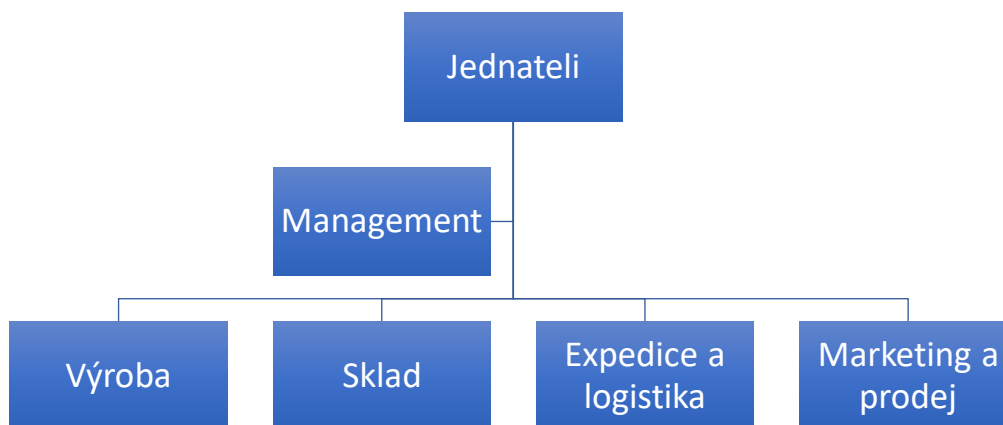
Firma Mixit.cz se od svého vzniku v roce 2010 stala velmi populární a získala si mnoho spokojených zákazníků. Společnost se snaží být nejen ekonomicky úspěšná, ale také přispět k většímu povědomí o zdravém životním stylu a zdravé výživě.

Kromě müsli firma Mixit nabízí také snídaňové kaše, müsli tyčinky, sušenky, čokolády, směsi ovoce a ořechů a cestovní balení do kapsy. Pravidelně připravuje také sezónní směsi, např. vánoční, velikonoční nebo valentýnskou. Firma Mixit využívá mrazem sušené ovoce, tzv. lyofilizované ovoce. Obaly jejích výrobků, tzv. tubusy, jsou recyklovatelné a lze je rozložit na papír/tetra pack a plast (Mixit.cz, 2022).

4.1.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti Mixit.cz se skládá z několika oddělení a pracovních pozic – viz obrázek 10.

Obrázek 10 Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

V čele společnosti stojí zakladatelé Ing. Martin Wallner, MBA a Tomáš Huber, MBA, kteří mají na starosti celkové řízení a strategické rozhodování firmy.

Oddělení výroby je zodpovědné za výrobu müsli a skládá se z týmu specialistů na potravinářskou výrobu, kteří mají na starosti smíchání ingrediencí a balení hotových produktů.

Oddělení marketingu a prodeje se stará o propagaci a prodej müsli a skládá se z týmu marketérů a obchodních zástupců, kteří spolupracují na propagaci značky a zvyšování prodeje.

Oddělení expedice a logistiky zajišťuje distribuci hotových produktů a skládá se z týmu logistiků, kteří se starají o plánování a řízení distribučních cest.

Každé oddělení má svého vedoucího, který odpovídá za správné fungování a výkonnost svého týmu. Všechny oddělení spolu úzce spolupracují a jejich výkony jsou pravidelně monitorovány a hodnoceny za účelem zlepšení výkonu a dosažení stanovených cílů.

V současné době ve firmě pracuje 75 stálých zaměstnanců. Ve výrobě a na expedičním oddělení je doplňuje ještě brigádníky. Pro zajištění informačních technologií, grafického designu, marketingu a výživového poradenství spolupracuje firma s externími odborníky.

4.1.2 Kompetence zájmových skupin

Mezi nejvýznamnější **vnitřní zájmové skupiny** patří společníci a zaměstnanci, kdy mezi jejich předpoklady řadíme:

- Společníci (management) – společnost Mixit s. r. o. vlastní dva společníci a to pan Ing. Martin Wallner, MBA a Tomáš Huber, MBA. Mezi nejčastější očekávání majitelů a vlastníků firmy patří především její růst, ziskovost, finanční zdraví, výnosnost investic, transparentnost a růst hodnoty společnosti.
- Zaměstnanci – v současné době společnost zaměstnává dohromady 75 zaměstnanců, kteří jsou pro firmu hlavním klíčem k úspěchu. Zajištění spokojenosti zaměstnanců je pro firmu klíčové, proto je důležité věnovat jim maximální péči. Hlavními očekávání od zaměstnanců je především uspokojující finanční ohodnocení, příjemné pracovní prostředí, benefity, sladění osobního a profesního života, bezpečnost práce, flexibilita pracovní doby, možnost vzdělávání a karierního růstu. Na druhou stranu se od zaměstnanců očekává, že budou řádně a včas plnit svěřené úkoly.

Kompletní analýza vnitřní zájmové skupiny je přílohou (tabulka 4).

Mezi nejvýznamnější **vnější zájmové skupiny** řadíme:

- Dodavatelé – mezi hlavní očekávání od dodavatelů patří například společný systém hodnot, příležitost k obchodu, vzájemná motivace, inspirace, kvalita smluvních

podmínek a včasné plnění závazků. Vzájemné příjemné dodavatelské vztahy mohou výrazně zlepšit veškeré fungování společnosti.

- Zákazníci – jedná se především o zajištění kvalitních produktů a služeb za přiměřenou cenu, které maximálně uspokojí veškeré požadavky zákazníků. Součástí by mělo být také zajištění zdravotní nezávadnosti potravin, bezpečnost produktů a možnost poprodejního servisu.
- Místní komunita – hlavním očekáváním od místní komunity je zákaz klamavé reklamy, minimalizace environmentálních dopadů na životní prostředí, finanční a materiální podpora a vytvoření pracovních příležitostí.
- Stát – od společnosti se předpokládá, že bude včas plnit veškeré své legislativní požadavky, jedná se například o včasné placení daní a odvodů.

Kompletní analýza vnější zájmové skupiny je přílohou (tabulka 5).

4.2 Analýza vnějšího prostředí obchodní společnosti

4.2.1 Makroprostředí

V této kapitole je provedena analýza makrookolí PESTLE, která slouží k identifikaci stávajících a budoucích příležitostí a hrozeb, které mohou mít vliv na společnost. Tato analýza se zaměřuje na politické, ekonomické, sociokulturní, technologické, legislativní a environmentální faktory.

A) Politické faktory

Politická stabilita České republiky se v posledních letech mírně snížila, ale stále se řadí mezi **poměrně stabilní země**. Podle žebříčku The Global Economy (2021) z roku 2021 se nachází na 34. místě s indexem 0,92, což je nad průměrem hodnot těchto zemí (-0,07). Nicméně, od roku 2018 se tato míra stability snížila o 0,11.

Z hlediska politického rizika je Česká republika považována za nízkorizikovou zemi, jak uvádí Mapa politických rizik vydávaná společností Marsh (2021), která ČR hodnotí jako zemi s **nízkým politickým rizikem**. V roce 2021 se ČR umístila na 47. místě ze 163 zemí hodnocených v této mapě. Politická stabilita a předvídatelnost českého politického systému jsou vysoké, což snižuje politické riziko pro podnikání a investice v zemi.

Významným faktorem je také míra korupce. Podle indexu vnímání korupce (CPI) 2021 zveřejněného organizací Transparency International se Česká republika umístila na 44. místě z 180 zemí. Což je **střední úroveň korupce**. CPI je srovnávací index, který měří vnímání úrovně korupce ve veřejném sektoru v dané zemi. Čím vyšší pozice, tím nižší je vnímaná korupce v dané zemi. Česká republika získala 59 bodů ze 100 možných, což je o 1 bod méně než v roce 2020.

V posledních letech se vláda České republiky snaží snížit míru korupce a zlepšit transparentnost v oblasti veřejných zakázek a financování politických stran. Tyto snahy zahrnují zavedení nových zákonů a regulací, jako je například zákon o lobbingu, zákon o registru smluv a nový trestní zákoník. Nicméně, korupce stále zůstává závažným problémem v některých oblastech, jako je veřejná správa, soudnictví a státní orgány (Školník, 2021).

Byrokratická zátěž se v České republice stává významným problémem pro podnikání. Podle indexu Doing Business 2022, který sestavuje Světová banka, se Česká republika umístila na 36. místě z 190 zemí v hodnocení míry byrokracie, což naznačuje, že v České republice je střední až **vysoká byrokracie**.

Byrokratické procedury jsou často složité a časově náročné, což může mít negativní dopad na konkurenceschopnost a růst korporátů. Vláda České republiky se snaží snížit byrokratickou zátěž a zlepšit podmínky pro podnikání, například zjednodušením administrativy a zaváděním elektronických služeb. Nicméně, stále existuje prostor pro zlepšení v této oblasti. Některé odvětví stále čelí nadměrné byrokracii a společnosti se často stěžují na nadměrné množství papírování a administrativních procedur. Vláda České republiky by měla dále pracovat na snižování byrokratické zátěže a vytvářet příznivější podmínky pro podnikání (Liberální institut, 2021).

Významným politickým faktorem je také vymahatelnost práva. Vymahatelnost práva v České republice se v posledních letech zlepšila, ale stále existuje prostor pro další zlepšení. Podle hodnocení v indexu Vymáhání smluv a ochrana investorů v rámci Doing Business 2022, který sestavuje Světová banka, se Česká republika umístila na 23. místě z 190 zemí v oblasti vymahatelnosti smluv, což naznačuje, že je v České republice **vymahatelnost práva poměrně dobrá** (The World Bank, 2022).

Nicméně, stále existují určité problémy, zejména v oblasti soudnictví. Soudní řízení mohou být časově náročná a složitá, což může mít negativní dopad na investice a podnikání

v zemi. Vláda České republiky se snaží zlepšit soudnictví a snížit soudní zpoždění, například zaváděním nových technologií a digitalizací soudního systému (Česká justice, 2020).

B) Ekonomické faktory

V této oblasti je důležité provést analýzu nejen národní ekonomiky, ale také nadnárodní ekonomiky. Zaprvé z důvodu globalizace světové ekonomiky, což znamená, že se obchodní transakce uskutečňují stále více napříč zeměmi a kontinenty. Zadruhé z důvodu obchodování firmou v rámci Evropské unie – Polsko, Slovensko, Maďarsko a Rumunsko, ale i mimo EU – Kanada.

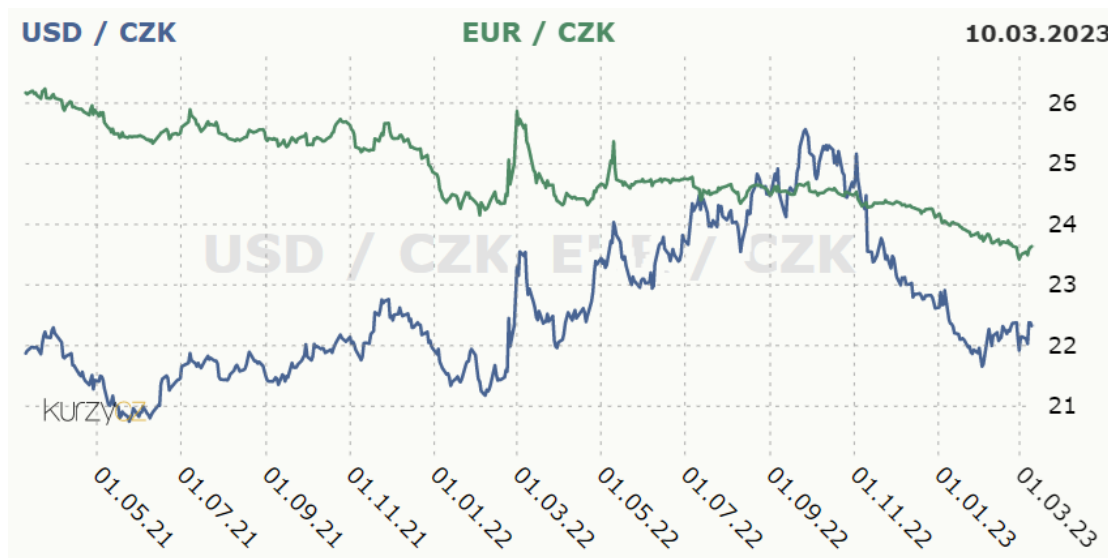
Vzhledem k odlišným měnám je důležité zmínit měnový **kurz koruny** vůči euru. To může mít vliv na náklady společnosti, pokud se nákupy provádějí v eurech, a na příjmy, pokud jsou výrobky prodávány v jiné měně. Fluktuace měnového kurzu může také ovlivnit konkurenceschopnost společnosti vůči jiným zahraničním firmám. Je proto důležité sledovat vývoj měnového kurzu a v případě potřeby přizpůsobovat své strategie obchodování.

Kurz koruny vůči euru se neustále mění v závislosti na poptávce a nabídce na trhu. V posledních letech byl kurz koruny relativně stabilní, přičemž se pohyboval v rozmezí 25-27 Kč za euro. Nicméně, v průběhu pandemie COVID-19 došlo k určitému oslabení koruny vůči euru a v roce 2020 se kurz pohyboval kolem 27-28 Kč za euro. V roce 2021 došlo k mírnému zpevnění koruny a kurz se pohyboval okolo 25-26 Kč za euro – viz obrázek 11 (Kurzy, 2021).

V roce 2022 pak došlo k výraznému **oslabení koruny** kvůli situace na trhu se zemním plynem a elektřinou. Konec roku 2022 a začátek roku 2023 znovu zaznamenaly rychle **posílení koruny**. Nicméně posílení v roce 2023 už nebylo díky intervencím ČNB, která od května roku 2022 vstupovala na trh, aby bránila výraznějšímu oslabení koruny. Od začátku 4. čtvrtletí 2022 ČNB přestala trh svými intervencemi ovlivňovat a koruna se i přesto posilovala. Současné hodnoty těsně okolo 23,80 EUR/CZK jsou nejsilnější za posledních 14 let. Hlavní příčinou posilování koruny je současný optimismus na trhu, který je způsoben zklidněním situace na trhu se zemním plynem a elektřinou a snížením obav z nuceného omezování výroby (Středová, Mokráš, 2023).

Podle prognóz České národní banky (2023) po počátečním posílení bude koruna v roce 2023 mírně oslabovat, ke zpevnování se vrátí v průběhu roku 2024.

Obrázek 11 Statický graf kurzu americký dolar, euro/koruna 2021-2023



Zdroj: Kurzy.cz (2023)

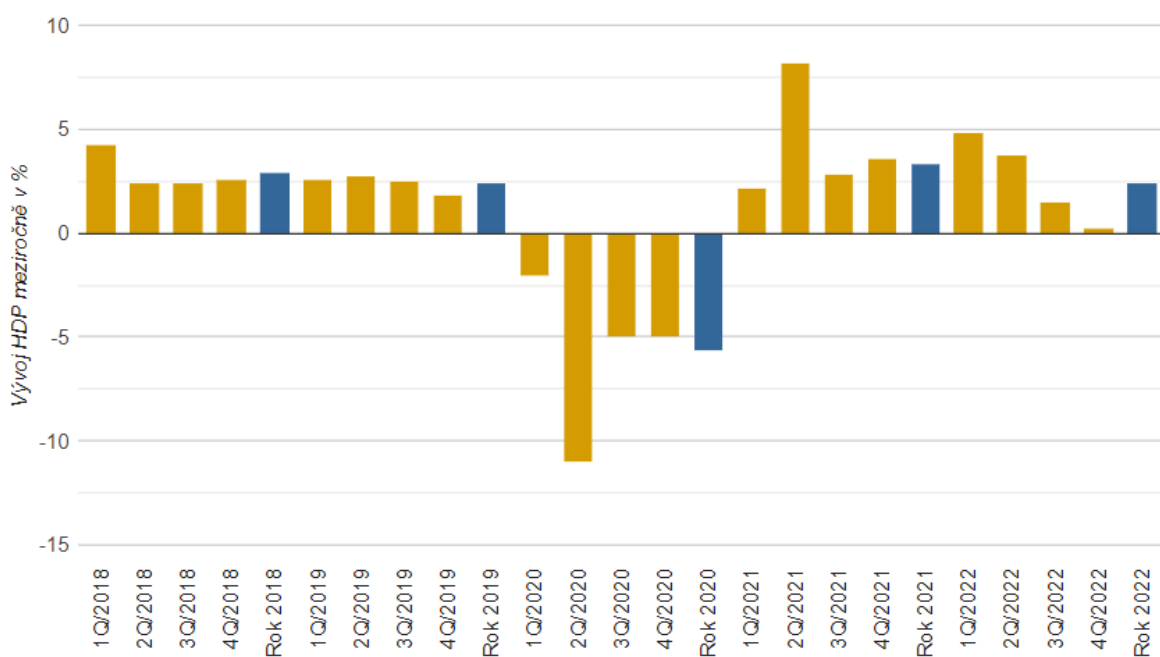
Pro firmu, která prodává své výrobky do zahraničí a platby přicházejí v zahraniční měně pak **kurz koruny může být hrozbou**. Silná koruna znamená, že obdrží méně korun za každou jednotku cizí měny. To může mít negativní dopad na ziskovost firmy, zejména pokud má vysoké náklady na výrobu a marketing. Firma se může buď rozhodnout zvýšit ceny svých výrobků v zahraničí, aby kompenzovala ztrátu výměnného kurzu, nebo snížit své zisky. Nicméně, zvyšování cen může vést ke ztrátě konkurenceschopnosti na trhu v zemi dovozu. Na druhé straně, pokud firma nakupuje suroviny ze zahraničí, silná koruna jí může pomoci ušetřit náklady, protože bude potřebovat méně korun na nákup stejného množství cizí měny. A firma tak může využít příležitosti (Pichanič, 2004).

Hrubý domácí produkt (HDP) je skutečně jedním z nejdůležitějších ukazatelů při hodnocení hospodářské efektivity země. Podle dat Českého statistického úřadu byl hrubý domácí produkt České republiky v roce 2021 ve srovnání s předchozím rokem 2020 zvýšen o 3,2 % (více obrázek 12). Celková hodnota HDP dosáhla 6 478 miliard korun. HDP na obyvatele v roce 2021 činil 606 tisíc korun (ČSÚ, 2021).

Je nutné poznamenat, že pandemie COVID-19 výrazně ovlivnila hospodářskou situaci v České republice, stejně jako v mnoha dalších zemích světa. V roce 2020 se **HDP snížil o 5,6 %**, což byl největší pokles za posledních 25 let (více obrázek 12). V roce 2021 však ekonomika opět začala růst díky postupnému otevírání ekonomiky a podpoře ze strany vlády v podobě různých opatření a programů (Žurovec, 2021).

Pro rok 2022 Český statistický úřad uvedl, že „podle předběžného odhadu vzrostl hrubý domácí produkt v 1. čtvrtletí mezičtvrtletně o 0,7 % a meziročně o 4,6 %“ (ČSÚ, 2022). V současném ekonomickém a politickém prostředí je to dobrý výsledek.

Obrázek 12 Vývoj HDP meziročně v % (2018-2022)



Zdroj: Kurzy.cz (2023)

Podle Šetření prognóz makroekonomického vývoje ČR (2022) pro rok 2023 respondenti v průměru predikují **faktickou stagnaci ekonomiky (růst HDP jen o 0,1 %)**.

Dalším důležitým ekonomickým faktorem, který má významný vliv na rozvoj podnikání, je **inflace**. Představuje určité nebezpečí nejen pro podnikání, ale také pro ekonomiku státu jako celku.

Podle dat Českého statistického úřadu je míra inflace v České republice za poslední roky byla následující: v roce 2020 činila míra inflace 3,2 %, v roce 2021 3,8 %, průměrná míra inflace za rok 2022 činila **15,1 %** (ČSÚ, 2022).

Vysoká inflace v České republice je způsobena celou řadou faktorů. Mezi hlavní patří narušení dodavatelských řetězců během pandemie Covid-19, což vedlo ke zvýšení cen zboží a služeb. Dalším faktorem je zvýšená poptávka domácností po pandemii, která rovněž zvyšuje ceny zboží a služeb. K tomu přispěly také státní podpůrné programy, které vedly ke zvýšení peněžního množství v oběhu. Navíc probíhající válka na Ukrajině způsobila růst cen

ropy a plynu, což se promítlo do celkové inflace. ČR nyní patří mezi země s nejvyšší inflací v Evropě (ČSOB, 2022).

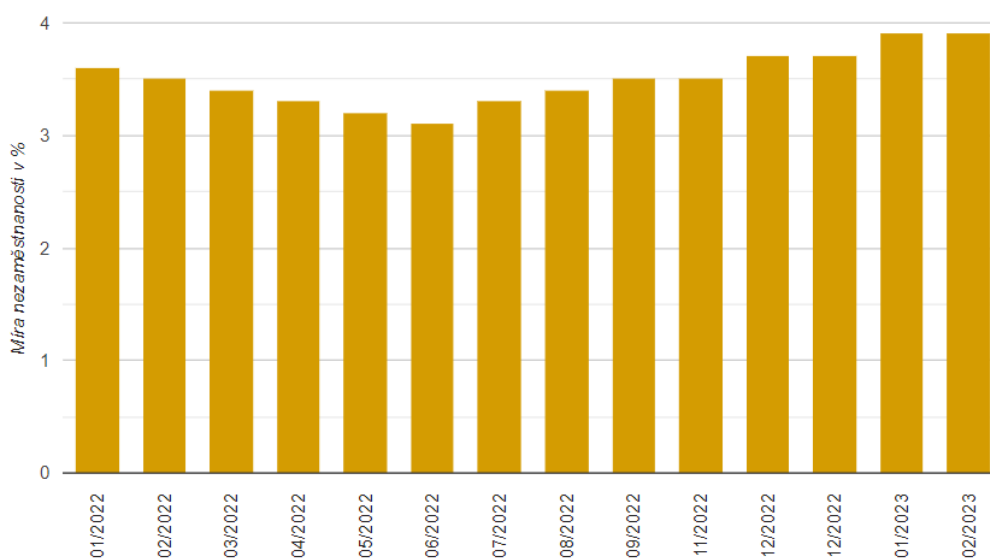
Současná bezprecedentní situace v české společnosti silně ovlivňuje podnikání malých a středních firem. S inflací se v současné době potýká naprostá většina podnikatelů. Z průzkumu Asociace malých a středních podniků ČR (AMSP) vyplynulo, že pro 86 % oslovených podnikatelů bude inflace znamenat problém pro jejich podnikání. 31 % podnikatelů a firem tvrdí, že bude mít rostoucí inflace velký nebo střední vliv na provoz jejich firmy. AMSP taky uvádí že 86 % firem se potýká s energetickou krizí, 70 % ovlivňují dopady války na Ukrajině a 63 % se potýká s nedostatkem surovin/vstupů (AMSP, 2022).

Kvůli rostoucí míře inflace zaměstnavatelé taky musejí **zvyšovat mzdy**, i když se zvýšení zdaleka nepřiblíží k aktuální míře inflace bude mít velký dopad pro společnosti. Podle odborníků mohou podnikatelé na současnou míru inflace reagovat několika způsoby. Jedná se o snížení nákladů, například díky využití solární energie, akceptování nižších zisků nebo zvýšení cen. Snižování nákladů je však většinou spojeno s vysokými počátečními investicemi a akceptování nižších zisků nebývá dlouhodobě udržitelné. Proto většina firem přistupuje právě ke zvyšování cen (ČSOB, 2022).

Ministerstvo Financí ČR v průměru očekávají, že míra inflace v roce **2023 klesne na 9,7 %**. Důležitým proinflačním faktorem je nárůst cen elektřiny a zemního plynu, který se postupně promítá v cenách ostatního zboží a služeb. Inflaci posilují i potíže v globálních dodavatelských řetězcích, jež vedou k razantnímu zvyšování cen mnoha výrobních vstupů. Tyto problémy se přitom kvůli válce na Ukrajině dále prohloubily. Konflikt také vedl k nárůstu cen mnoha komodit. Protiinflačně budou v roce 2023 působit vládní opatření v oblasti cen energií (Šetření prognóz makroekonomického vývoje ČR, 2022).

Dalším ekonomickým faktorem je **nezaměstnanost**. Míra nezaměstnanosti je ukazatel, který vyjadřuje poměr nezaměstnaných osob k celkovému počtu osob ve věku 15-64 let, které jsou v pracovním věku a aktivně hledají zaměstnání. V České republice se míra nezaměstnanosti pohybuje **kolem 2,5-4 %** v posledních letech. Míra nezaměstnanosti v **lednu 2023 byla na úrovni 2,5 %** - viz obrázek 13 (ČSÚ, 2023).

Obrázek 13 Míra nezaměstnanosti v % (2022-2023)



Zdroj: Kurzy.cz (2023)

Je třeba zdůraznit, že oficiální míra nezaměstnanosti nezahrnuje skupinu lidí, kteří přestali aktivně hledat zaměstnání nebo jsou v nezaměstnanosti delší dobu a nejsou zaregistrováni na úřadu práce. Tato skupina lidí se označuje jako skrytá nezaměstnanost a její přesnou míru lze jen obtížně odhadnout.

Podle respondentů 54. Kolokvia (Šetření prognóz makroekonomického vývoje ČR, 2022) míra nezaměstnanosti by se mohla **v roce 2023 zvýšit jen o 0,1 %** v souvislosti se slabou hospodářskou dynamikou. Otázkou zůstává, nakolik Výběrové šetření pracovních sil zachytí příliv uprchlíků z Ukrajiny a jejich zapojení do ekonomické aktivity v ČR.

V období se zvyšující nezaměstnanosti může být snazší najít kvalifikované pracovníky, kteří budou ochotni pracovat za nižší mzdu než v období s nízkou nezaměstnaností. Firma by tedy mohla využít tuto situaci a snížit náklady na mzdy. Firma může **využít vysoké nezaměstnanosti** k tomu, aby najala dočasné pracovníky na konkrétní projekty nebo sezónní práce, které nevyžadují plnohodnotné zaměstnání.

Dalším ukazatelem je **průměrná mzda**. V roce 2022 dosáhla průměrná mzda 40 353 Kč, v meziročním srovnání činil **přírůstek 2 450 Kč (6,5 %)**. Spotřebitelské ceny se zvýšily za uvedené období o 15,1 %, reálně se mzda snížila o 7,5 % (ČSÚ, 2023). Instituce v průměru očekávají, že objem mezd a platů v letech 2022–23 **poroste tempem okolo 8,5 %** ročně. Vzhledem k predikované inflaci spotřebitelských cen by tak průměrná reálná mzda

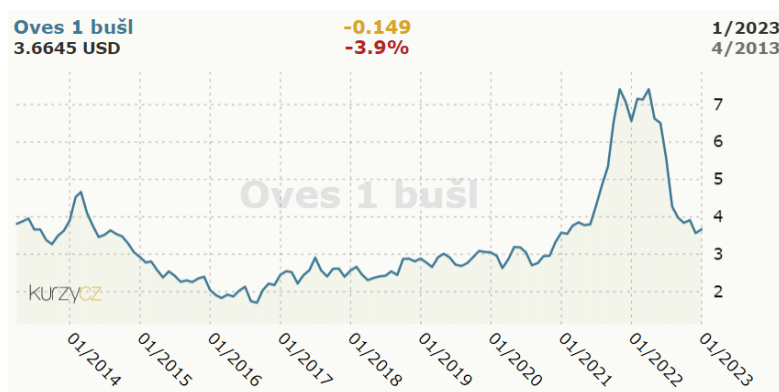
měla v letošním i příštím roce klesnout (Šetření prognóz makroekonomického vývoje ČR, 2022).

Dalším ekonomickým rizikem s dopadem na společnost je **nedostatečné množství a rostoucí cena** komponent, určených k výrobě konečného produktu. Nedostatek a zvyšující se cena komponentů používaných k výrobě müsli může skutečně mít dopad na finální ceny výrobků a způsobit zvýšení nákladů pro výrobce, kteří by mohli tyto náklady přenést na zákazníky prostřednictvím vyšších cen. Mezi faktory, které by mohly vést k nedostatku komponentů používaných k výrobě müsli a ke zvyšování cen, patří například změny v poptávce po některých surovinách používaných k výrobě müsli, změny v množství dostupných surovin, vlivy počasí a klimatu, nárůst poptávky v jiných oblastech průmyslu a další faktory.

Ovesné vločky je hlavním komponentem při výrobě müsli. **Cena na komoditu oves může růst** při zvětšující se poptávce při využití ovsa, a to, jak při potravinářském využití pro lidi a zvířata, tak i při průmyslovém použití. Nabídka ovsa může být ovlivněna klimatickými podmínkami, jako jsou sucha nebo záplavy, které mohou ovlivnit úrodu, pak při nízké nabídce ceny porostou. Mohou také ovlivnit ceny ovsa politické faktory, jako jsou zakazy dovozu nebo vývozu ovsa nebo dotace pro zemědělce. Měnové faktory, jako jsou směnné kurzy a inflace, mohou také ovlivnit ceny ovsa. Pokud je měna země, která produkuje oves, silná, může to vést ke zvýšení cen ovsa v jiných zemích (Stružský, 2014).

Jak je to patrné z grafu na obrázku 14 ceny na oves v roce 2022 prudce šli nahoru kvůli politické situaci v Ukrajině a Rusku – zemích, kteří byli hlavními dodavateli obilí (Buráňová, 2022). Pokud korporát neměl dostatečnou zásobu suroviny, vícekrát by mu najednou **vyrostli náklady**.

Obrázek 14 Vývoj ceny ovsa



Zdroj: Kurzy.cz (2023)

C) Sociokulturní faktory

Podle Kapounová a Matějová (2014) na trh s müsli, respektive cereálie, mohou mít vliv:

- Zdravá strava – větší důraz na zdravou stravu může mít pozitivní vliv na poptávku po cereáliích jako součásti zdravého jídelníčku. To může vést k zvýšení tržeb pro výrobce zdravých cereálií a klesající poptávce po sladkých cereáliích s vysokým obsahem cukru.
- Potravinové preference – lidé mají různé preference v potravinách, což může ovlivnit, jaké cereálie kupují. Například vegetariáni nebo vegani mohou preferovat cereálie bez mléka nebo cereálie bez živočišných produktů.
- Změny v kultuře snídání – v mnoha zemích je snídaně tradičně považována za nejdůležitější jídlo dne. Nicméně, v důsledku rychlého tempa života a změn v pracovních návycích, mnoho lidí již nemá čas na tradiční snídani, což může ovlivnit trh s cereáliemi.
- Věkové skupiny – různé věkové skupiny mohou mít různé preference v cereáliích. Například mladší generace mohou upřednostňovat moderní a inovativní cereálie s různými příchutěmi, zatímco starší generace si mohou ponechat své tradiční cereálie.
- Módní trendy – podobně jako u ostatních potravin mohou módní trendy ovlivnit, jaké cereálie se prodávají dobře. Například v posledních letech se staly populární cereálie s různými druhy ořechů a sušeného ovoce.
- Zdravotní aspekty – zdravotní aspekty cereálií mohou mít velký vliv na trh. Například cereálie s nízkým obsahem tuku a cukru mohou být populárnější než cereálie s vysokým obsahem tuku a cukru, což může ovlivnit výrobu a prodej cereálií.

D) Technologické faktory

Jak uvádí Gabrovská (2017) technologické faktory hrají významnou roli při produkce a zpracování obilí, což napřímo ovlivňuje trh s müsli a cereáliemi:

- Pokročilé zemědělské technologie – moderní technologie umožňují zemědělcům zvyšovat úrodu a zlepšovat kvalitu plodin. V oblasti cereálií to znamená, že se mohou produkovat více plodin na menší ploše, což zvyšuje efektivitu a snižuje náklady.
- Technologie zpracování – moderní technologie umožňují lepší zpracování cereálií s menší ztrátou výživných látek a s větším výnosem. To umožňuje vyrábět více produktů z jedné rostlinné suroviny a zvyšovat zisk.

- Automatizace – automatizace procesů výroby a zpracování cereálií umožňuje snižovat náklady a zvyšovat rychlost výroby, což může znamenat výraznou konkurenční výhodu.
- Genetické modifikace – genetické modifikace umožňují zemědělcům produkovat plodiny s lepšími vlastnostmi, například s větší odolností vůči škůdcům a chorobám, či s lepší výživovou hodnotou.
- Technologie distribuce – technologie v oblasti distribuce cereálií umožňuje snížit náklady a zlepšit efektivitu skladování a distribuce, což v konečném důsledku znamená nižší ceny pro zákazníky.

E) Legislativní faktory

Legislativní faktory znamenají pro společnost především povinnost **řídít se legislativou** a dodržovat platné zákony či vyhlášky. Zákonem dané povinnosti se například rozšířily během epidemie Covid-19, což dokazuje nárůst byrokratické zátěže zmíněné v politických faktorech. Kromě toho mohou legislativní faktory také ovlivňovat podmínky pro podnikání a **vstup na trh**, například prostřednictvím regulací a omezení.

V oblasti trhu s cereáliemi mohou legislativní faktory zahrnovat požadavky na bezpečnost potravin, ochranu životního prostředí při pěstování, omezení použití určitých pesticidů a hnojiv nebo zákaz určitých geneticky modifikovaných plodin. Tyto faktory mohou mít **vliv na náklady a ziskovost prodeje** cereálií, a také na **preferenci zákazníků**, kteří preferují potraviny s určitými certifikáty nebo zdroji (Tkáčiková, 2007).

Při vstupu České republiky do Evropské unie se stala ČR součástí právního řádu EU a zákony EU jsou nadřazené zákonům ČR. To znamená, že pokud existuje rozpor mezi právními předpisy EU a ČR, uplatňují se právní předpisy EU. Z tohoto důvodu je důležité, aby společnost sledovala legislativu nejen v ČR, ale i v ostatních zemích EU, s nimiž obchoduje (Plachý, 2015).

Stěžejním zákonem pro společnost s ručením omezeným je Zákon o obchodních korporacích a družstvech č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích a družstvech stanoví pravidla pro vznik, fungování a zánik společnosti s ručením omezeným. Společnost jako zaměstnavatel musí dodržovat právní předpisy týkající se pracovního práva, zejména co se týká minimálních mezd, pracovní doby, pracovních podmínek, dovolené a ochrany zdraví zaměstnanců. Nový občanský zákoník a Zákon o ochraně osobních údajů na druhé

straně stanoví pravidla pro ochranu práv a soukromí osob, včetně zaměstnanců a zákazníků (Hejda, 2013).

Dalším velmi důležitým zákonem v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) je pak Zákon č. 309/2006 Sb. Tento zákon stanoví požadavky na BOZP pro zaměstnavatele, aby zajistili bezpečnost a ochranu zdraví svých zaměstnanců během pracovních činností. Mezi ně patří například požadavky na vytvoření a dodržování zásad BOZP, zajištění příslušného vybavení a ochranných prostředků, pravidelné školení zaměstnanců, nebo například požadavky na označování a popis bezpečnostních zón v prostorách společnosti. Zákon rovněž stanoví sankce za nedodržení těchto požadavků (ČR, 2006).

Legislativní faktory znamenají **pro společnost hrozbu**, a to především z důvodu jejich porušení, které mohou vést k právním sankcím, jako jsou například pokuty, zabavení majetku nebo dokonce trestní stíhání. Proto je pro společnosti důležité dodržovat platnou legislativu a zajistit, aby byly jejich činnosti v souladu s právními předpisy. Některé zákony a nařízení se také často mění a aktualizují, což může mít dopad na chod společnosti a její plánování. Společnosti proto často musí investovat čas a zdroje do sledování a porozumění platné legislativě a její implementaci do své činnosti.

F) Environmentální faktory

S výrobou cereálií souvisí především pěstování obilí, které může mít významný **dopad na životní prostředí a ekologii**:

- Spotřeba vody – pěstování obilí vyžaduje velké množství vody, zejména pokud se jedná o zavlažování. Pokud voda není správně spravována, může to vést k nadměrnému využívání zdrojů vody a snižování její kvality.
- Používání hnojiv a pesticidů – může mít negativní dopad na půdní a vodní ekosystémy. Příliš mnoho hnojiv může vést k nadměrnému růstu řas a dalších vodních rostlin, což snižuje kvalitu vody a může ohrozit životní prostředí.
- Eroze půdy – intenzivní zemědělská produkce může vést k erozi půdy a snížení její úrodnosti.
- Odlesňování – rozměrné pěstování obilí může vést k odlesňování a ničení přírodních ekosystémů. To může mít negativní dopad na biodiverzitu a na celkové ekologické funkce lesů.

- Emise skleníkových plynů – transport a konečná výroba cereálií může vypouštět skleníkové plyny, jako je oxid uhličitý, metan a oxid dusnatý. Tyto plyny mohou mít negativní dopad na klima a životní prostředí.

Pěstování obilovin a výroba cereálií může mít značný dopad na životní prostředí a ekologii. Nicméně, existují i mnoho inovativních způsobů, jak minimalizovat negativní dopady výroby cereálií na životní prostředí, jako jsou organické zemědělství, využívání udržitelných zdrojů vody a snižování emisí skleníkových plynů.

Ekologické faktory na trhu mohou také přinášet příležitosti pro společnosti a zemědělské producenty. Státy mohou **finančně podporovat** korporáty a zemědělské producenty, kteří se snaží alternativně využívat ekologické zdroje energie a snižovat své dopady na životní prostředí. Například mohou být poskytnuty **dotace** pro nákup zařízení pro výrobu energie z obnovitelných zdrojů, jako jsou solární panely nebo větrné turbíny. Tyto příležitosti mohou korporátům a zemědělcům pomoci snížit náklady na energie a zlepšit ekologickou stopu jejich produkce (Zelená pro dům, 2021).

V minulých letech bylo např. v programu Úspory energie rozděleno více než 20 miliard korun na **snížení energetické náročnosti korporátů**. Tento program byl financován z prostředků Evropské unie a měl za cíl podpořit inovativní energetické projekty v České republice. Tato podpora mohla pokrýt až 50 % nákladů na projekt (Zelená pro dům, 2021).

Nyní probíhají pro malé a střední firmy např. **dotiční programy** Fotovoltaické elektrárny s/bez akumulace a program Úspora vody v podnicích. V roce 2022 byl spuštěn např. program Nízkouhlíkové technologie, kde může společnost získat až 40 % dotaci na elektromobil (Přehled dotací, 2021). Podle programového prohlášení koalice Spolu a STAN má dojít ke zjednodušení dotačního systému pro malé a střední firmy (Lidovky, 2021).

Kromě alternativního využívání energie mohou korporáty a zemědělské producenty zlepšit svou ekologickou stopu například tím, že snižují množství vytvořeného odpadu, používají **ekologické obaly** nebo podporují ekologické projekty. Omezení množství vytvořeného odpadu může být dosaženo například tím, že se společnosti snaží minimalizovat množství používaných materiálů a opakovaně používají nebo **recyklují** ty, které se nedají zcela eliminovat. Ekologické obaly mohou být například vyráběny z biologicky rozložitelných materiálů, což zlepší jejich recyklovatelnost a sníží negativní dopad na životní prostředí (Kreníková, 2014).

Podpora ekologických projektů, jako jsou obnovitelné zdroje energie, recyklace nebo ochrana přírody, může také **zlepšit image společnosti**. Tím, že korporáty a zemědělské producenty aktivně podporují ekologické projekty a účastní se aktivit, které mají pozitivní dopad na životní prostředí, mohou získat příznivou reputaci a zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu (Kreníková, 2014).

V současném světě, kde je stále větší povědomí o vlivu produkce na životní prostředí, se stává ekologie stále důležitějším faktorem na trhu a v rozhodování zákazníků. Společnosti a zemědělské producenty, kteří se snaží minimalizovat svůj negativní dopad na životní prostředí a aktivně podporují ekologické projekty, mohou získat větší loajalitu zákazníků a zlepšit svou image na trhu (Vysekalová, Mikeš, 2009).

Shrnutí PESTLE analýzy

Z analýzy externího prostředí PESTLE vyplynuly pro společnost následující **hrozby**:

V rámci politických faktorů se jedná především o byrokratickou zátěž malých firem, která se stále zvyšuje, zvyšující se index vnímání korupce, který komplikuje vymahatelnost práva a zároveň s tím související rostoucí privatizace veřejného zájmu.

V rámci ekonomických faktorů se pak jedná o zvyšování minimální mzdy. Další ekonomickou hrozbou je také výrazné zvýšení míry inflace, která znehodnocuje úspory společnosti nebo rostoucí ceny komodit, které mohou způsobit rostoucí ceny zboží.

U další skupiny tedy legislativních faktorů představují hrozbu časté změny v zákonech a sankce za jejich nedodržování.

Příležitosti plynou pak především z environmentálních faktorů, kdy Česká republika v rámci spolupráce s EU nabízí pro společnosti dotační programy zaměřené na úsporu energií, snížení uhlíkové stopy nebo úspory vody. V rámci sociokulturních faktorů může společnost nahrávat také životní styl obyvatelstva. Zvyšování zájmu o zdravý životní styl, včetně stravování, může přinést příležitosti pro společnosti v oblasti potravinářství, například v oblasti zdravých potravin, bezpečných potravin atd. Dále může být příležitostí rostoucí poptávka po produktech s nižší uhlíkovou stopou, což může vést k zavádění nových technologií, inovacím v oblasti produkce a distribuce a k vytváření nových trhů.

V oblasti technologických faktorů představují příležitost rostoucí možnosti využití digitálních technologií a automatizace procesů v různých oblastech podnikání. To může vést k efektivnějšímu využívání zdrojů a snížení nákladů na výrobu a provoz.

V rámci ekonomických faktorů může být příležitostí růst zahraničního obchodu, zejména s ohledem na globální trendy a rostoucí poptávku na trzích v zahraničí. Společnosti mohou využívat příležitostí v oblasti globalizace a digitálního trhu, což může přinést výhody v oblasti exportu a zvyšování zisků. Jako příležitost může využít společnost i se zvyšující mírou nezaměstnanosti.

Celkově lze tedy říci, že přestože se v analýze PESTLE objevují hrozby, existují také příležitosti, které mohou být pro společnost výhodné, pokud je dokáže využít a přizpůsobit se aktuálním trendům a výzvám v prostředí, ve kterém působí.

Tabulka 4 Výstupy z analýzy PESTLE

	Oblast vzniku	Příležitosti	Hrozby
PESTLE analýza	Politické faktory	ČR poměrně stabilní země s nízkým politickým rizikem	Vysoká byrokratická zátěž
	Ekonomické faktory	Rostoucí míra nezaměstnanosti	Kurzové rozdíly, pokles ekonomiky a HDP, zvyšující se míra inflace, růst cen vstupů, zvyšování minimální mzdy a růst průměrné mzdy
	Sociokulturní faktory	Změny v kultuře snídání, módní trendy snídání, rostoucí trend zdravého životního stylu obyvatelstva	Různé preference věkových skupin
	Technologické faktory	Využití digitálních technologií a automatizace procesu	Vysoké náklady související se zavedením nových technologií
	Legislativní faktory	Odstraňování bariér zahraničního obchodu	Preference zákazníky certifikované produkce, požadavky na bezpečnost potravin,
	Environmentální faktory	Zvýšení image společnosti větším zaměřením na ekologii, rostoucí trend ekologických obalů a recyklace, ekologické dotace z EU	Dopad pěstování obilí na životní prostředí a ekologii

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

4.2.2 Mikroprostředí

4.2.2.1 Analýza trhu

Trh snídaňových cereálií je segment **trhu potravinářského průmyslu**, který se zabývá výrobou, distribucí a prodejem cereálních výrobků určených zejména k snídani. Jedná se o rozmanitý trh, který zahrnuje širokou škálu produktů, jako jsou cereální müsli, ovesné vločky, kukuřičné vločky, pšeničné vločky, krupice a další. Trh snídaňových cereálií je významným segmentem trhu potravinářského průmyslu s rostoucím významem v oblasti zdravé výživy a wellness. Na trhu snídaňových cereálií jsou konkurence schopné firmy, které se zaměřují na inovaci, marketing a kvalitu výrobků a nabízejí širokou škálu produktů, které uspokojují různé preference a potřeby zákazníků.

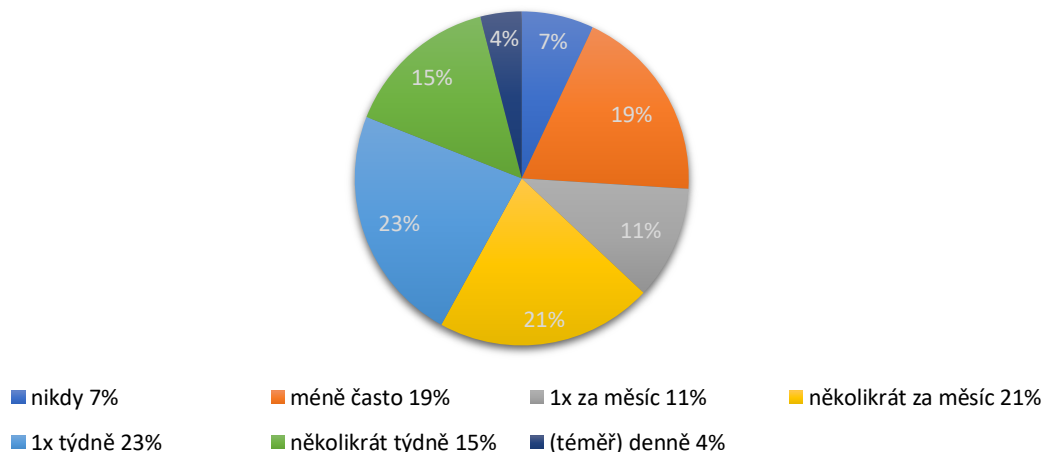
Trh s müsli v České republice se v posledních letech rozvíjí, je poměrně **stabilní a rostoucí**. Během 12 měsíců (od dubna 2020 do května 2021) bylo v České republice podle dat od společnosti Nielsen (2022) prodáno 19 milionů kilogramů snídaňových cereálií v celkové hodnotě téměř 1,7 miliardy korun. Objem této kategorie se zvýšil o 1,2 % oproti předchozímu roku a hodnota vzrostla o 2,1 %. Očekává se i další růst trhu s cereáliemi.

Globální trh s cereáliemi na snídani měl v roce 2021 hodnotu trhu kolem 40 miliard USD a odhaduje se, že v letech 2023 až 2027 **bude růst** s ročním růstem na složeném úročení (CAGR) více než 5 % a dosáhne hodnoty 57 miliard USD (Research and Markets. 2022).

Jedním z důvodů, proč roste obliba müsli, je **trend zdravého životního stylu a výživy**, který se u nás stává stále více populární. Zákazníci se stále více zajímají o složení potravin a vyhledávají produkty, které obsahují méně cukru a umělých přísad a jsou bohaté na vlákninu a vitamíny. Více než 60 % českých uživatelů internetu nakupuje potraviny, které se řadí do **kategorie zdravé výživy**, a to alespoň několikrát měsíčně. Důvodem toho jsou především předpokládaná vyšší kvalita a lepší chuť těchto potravin, ale také snaha o zlepšení zdravotního stavu a péči o děti. Ženy (66 %) nakupují potraviny z kategorie zdravé výživy o něco častěji než muži (61 %). Četnost nákupů se zvyšuje s rostoucím stupněm vzdělání, avšak s narůstajícím věkem respondentů se četnost nákupů snižuje (ČNP, 2023).

Graf 1 Četnost nákupů produktů z kategorie zdravá výživa

Jak často nakupujete produkty z kategorie zdravá výživa?



Zdroj: vlastní zpracování podle ČNP, Nielsen Admosphere (2022)

Dalším důvodem pro růst trhu s müsli je **rozmanitost nabídky**. V ČR je k dispozici mnoho různých druhů müsli, které splňují požadavky různých zákazníků – od klasických ovesných směsí po müsli s ovocem, ořechy, semínky, bezlepkové müsli a další. Podle výzkumu Nielsen Admosphere (2022) přibližně 25 % respondentů, kteří občas konzumují cereálie, dává **přednost müsli**. Podobný podíl zase upřednostňuje **ovesné vločky nebo kaši**, zatímco jedna pětina preferuje snídaňové cereálie. 16 % respondentů má raději cereální sušenky a 12 % se rozhoduje pro müsli tyčinky. Zajímavé je, že v posledních letech se v ČR objevují nové formáty müsli, které reagují na současné trendy a požadavky zákazníků, například **müsli bez přidaného cukru** nebo **müsli pro vegany**. Tento trend zdravého životního stylu a výživy se pravděpodobně bude nadále rozvíjet. Podle průzkumu Food PRO (2021) téměř všichni oslovení nebo někdo z jejich rodiny občas konzumují snídaňové cereálie. Mezi nejoblíbenější patří müsli s ovocem (54 %) nebo čokoládou (43 %), a zhruba polovina respondentů (53 %) si ráda dopřeje ovesnou kaši.

V neposlední řadě lze zmínit i rostoucí povědomí o **významu snídaně** jako nejdůležitějšího jídla dne. Dokonce podle observační vědecké studie (Szajewska, Ruszczyński, 2010) lidé vynechávající snídani mívají častěji sklony k nadváze a obezitě. Müsli je pák snadná a rychlá volba pro snídani, kterou si mohou lidé připravit doma nebo si zakoupit hotovou verzi v obchodě.

Vzhledem k těmto faktorům a stále rostoucímu zájmu o zdravou výživu se očekává, že **trh s müsli v ČR bude i nadále růst**. To poskytuje firmám příležitosti k rozšiřování své nabídky a oslovování nových zákazníků.

4.2.2.2 Analýza odvětví

Porterův model pěti sil je analytický nástroj, který slouží k posouzení konkurenčního prostředí v odvětví. Na základě těchto informací lze určit potencionální příležitosti a hrozby pro společnost.

A) Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh závisí na několika faktorech, jako jsou náklady na vstup, zkušenosti v oboru, existující konkurence a dostupnost surovin.

Vstup na trh müsli a cereálie v České republice vyžaduje **vysoké investice do výrobních zařízení a marketingu**, což může být pro nové hráče na trhu obtížné. Navíc výroba cereálií vyžaduje znalosti v oblasti potravinářského průmyslu, což může být pro nové hráče další překážkou.

V České republice již existuje **silná konkurence** mezi předními výrobci cereálií, jako jsou Nestlé (Cereal Partners Czech Republic), Emco, Kellogg's, Bohemia cereal, Semix Pluso, Bonavita a další. Tyto firmy již využívají výhody rozsahu a mají silné značky, což může ztížit vstup novým hráčům na trh (Hříbal, 2008). Nicméně, pokud by nový hráč našel prostor pro inovativní produkt, jak to udělal Mixit (možnost namíchat müsli podle sebe) nebo dokázal nabídnout kvalitnější nebo levnější cereálie, mohlo by to ovlivnit konkurenční prostředí.

Dalším faktorem, který ovlivňuje hrozbu vstupu nových konkurentů, je **dostupnost surovin**. Cereálie se vyrábějí převážně z obilovin, které jsou k dispozici na celosvětovém trhu. Pokud by ceny surovin výrazně stouply, mohlo by to ovlivnit vstup nových hráčů na trh.

Celkově lze říci, že hrozba vstupu nových konkurentů na trh cereálie v České republice je poměrně nízká, protože existující hráči mají silné značky a výhody rozsahu, což jim umožňuje snižovat náklady a nabízet kvalitní produkty za nižší cenu. Nicméně, inovativní nový hráč s výhodnými náklady na výrobu by mohl najít své místo na trhu.

Podnikání v online prodeji müsli není tak jednoduché, jak by se mohlo na první pohled zdát. V počátcích se firmy setkávají s výzvou získat minimální počet objednávek, což znamená, že na projektu se v podstatě pracuje "zdarma".

Firma Mixit se setkala s několika neúspěšnými pokusy konkurentů o vstup na trh, kteří se vzdali kvůli nedostatečnému zájmu ze strany zákazníků. Úspěšné podnikání v této oblasti vyžaduje stabilní objednávky v řádu stovek až tisíců týdně, což je významný kvantitativní rozdíl oproti počátečním jednotkám objednávek. Pro potenciální konkurenty jsou vstupní bariéry vysoké, zejména v důsledku mediální převahy firmy a složitého jednání s dodavateli.

Tabulka 5 ukazuje faktory, které jsou stěžejní při posuzování hrozeb a příležitostí plynoucí z příchodu nové konkurence.

Tabulka 5 Analýza nové konkurence

Faktor	2023	2028
Bariéry vstupu do odvětví (velké bariéry vstupu – 1, malé bariéry vstupu – 9)	7	8
Potřeba know how (ano – 1, ne – 9)	8	8
Loajalita zákazníků vůči firmám, které již působí na trhu (velká – 1, malá – 9)	4	4
Schopnost boje s novou konkurencí za pomocí slev, bonusů atd. (velká -1, malá – 9)	2	3
Unikátnost firem na trhu (velká- 1, malá – 9)	5	5
Celkem	26	28
Průměrná hodnota	5,2	5,6

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

B) Vyjednávací síla dodavatelů

Správný výběr dodavatelů je pro firmu klíčový, protože od nich závisí kvalita a cena surovin a obalů. Proto je důležité, aby firma věnovala dostatečnou pozornost tomuto procesu. Výběr dodavatelů by měl být založen na kritériích, jako je kvalita produktů, jejich cena, dostupnost, spolehlivost a flexibilita. Výhodou spolupráce s více dodavateli je, že firma může využívat různé zdroje a zajišťovat si suroviny a obaly od těch nejlepších na trhu. Na

druhé straně je však nutné pečlivě sledovat, zda dodavatelé splňují stanovené požadavky a případně je nahrazovat. Pro firmu je důležité, aby dodavatelé dodržovali vysoké standardy kvality a zároveň nabízeli konkurenceschopné ceny.

Na trhu cereálií v České republice existuje **celá řada dodavatelů obilovin a surovin** potřebných k výrobě müsli. Někteří dodavatelé jsou specializovaní na určité druhy obilovin, zatímco jiní nabízejí širší sortiment.

Mezi největší dodavatele obilovin v České republice patří Agrofert, který je největším producentem obilovin v zemi. Dalšími významnými dodavateli jsou například KWS Česká republika, která se specializuje na vývoj a prodej osiv, nebo Agronova, která dodává obiloviny pro potravinářský průmysl (Materna, 2021).

Kromě těchto velkých hráčů na trhu existuje celá řada menších dodavatelů, kteří se specializují na určité druhy obilovin, jako jsou například pšenice, ječmen, kukuřice nebo rýže. Mezi takové dodavatele patří například společnost Červený mlýn, která se specializuje na pšenici, nebo společnost Sefco, která dodává kukuřici a ječmen.

Vzhledem k tomu, že obiloviny jsou obecně dostupné na celosvětovém trhu, mohou výrobci cereálií **nakupovat suroviny od různých dodavatelů** z celého světa. To znamená, že konkurence mezi dodavateli na trhu je velká a výrobci cereálií mají relativně silnou vyjednávací sílu, pokud jde o cenu a kvalitu dodávaných surovin.

Kromě dodavatelů surovin spolupracuje firma také s dodavateli obalů, kteří pocházejí nejen z České republiky, ale i z jiných evropských zemí, například z Polska a Německa. V současné době firma spolupracuje se zhruba 50 dodavateli, kteří jsou považováni za součást know-how a jejich seznam není zveřejněn veřejnosti.

V tabulce 6 lze vidět výčet nejdůležitějších faktorů v oblasti vlivu dodavatelů.

Tabulka 6 Analýza vlivu dodavatelů

Faktor	2023	2028
Počet dodavatelů (mnoho – 1, málo – 9)	7	8
Závislost na dodavatelích (nízká – 1, vysoká – 9)	4	5
Možnost změny dodavatele (vysoká – 1, nízká – 9)	5	4
Možnost vyjednávání s dodavateli (velká – 1, malá – 9)	4	4
Spolehlivost dodavatelů (velká – 1, malá – 9)	6	6
Celkem	26	27
Průměrná hodnota	5,2	5,4

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

C) Konkurenční intenzita

Konkurenční intenzita v odvětví cereálií v ČR je poměrně **vysoká**. Na trhu s cereáliemi působí několik významných hráčů, kteří nabízejí své výrobky na celostátní úrovni. Mezi největší výrobce patří například společnosti Nestlé, Emco, BonaVita, Kellogg's nebo General Mills (Hříbal, 2008).

Konkurenční intenzita v odvětví cereálií však není omezena pouze na tyto velké hráče. Na trhu existuje také řada menších a místních výrobců, kteří se zaměřují na specializované cereálie, organické nebo bezlepkové výrobky. Tyto malé výrobce se snaží získat zákazníky nabídkou kvalitnějších a originálních produktů, a to i za nižší ceny než velké korporace (Hříbal, 2008).

Za konkurenta, který také nabízí možnost si namíchat vlastní müsli, lze považovat společnost **Ježkův statek s.r.o.**

Firma Mixit nabízí svým zákazníkům **daleko více možností** než její konkurent. Jediné, co mají firmy společné, je nabídka možnosti namíchat si své vlastní müsli, ačkoliv počet surovin, ze kterých zákazník může vybírat, je již odlišný. Ježkův statek nabízí pouze možnost smíchání müsli, zatímco Mixit umožňuje zákazníkům volnost v mixování dalších

produktů, jako jsou kaše a sušené plody. I přesto, že obě firmy nabízejí hotové směsi, Mixit stále vedou s nabídkou, která zahrnuje hotová müsli, kaše a křupavé ovoce. Firma Ježkův statek sice nabízí hotové müsli, ale její nabídka není tak široká. Mixit nabízí taky dárky a doplňky.

Možnosti dopravy a distribuční sítě jsou taky mnohým rozsetější u Mixit. Z počtu fanoušků na facebooku je také vidět markantní rozdíl mezi firmou Mixit (192 361 sledujících) a Ježkův statek (1 900 sledujících), kde se ukazuje, že firma Mixit má opravdu silnou fanouškovskou základnu.

Pro představu **cenového rozdílu** mezi firmami bylo zvoleno naplnění tubusů (Mixit) a uzavíratelného sáčku (Ježkův statek) následujícími surovinami: základ v podobě pečené variace, sušené ovoce bylo zastoupeno lyofilizovanými borůvkami, jako zástupce ořechů byly zvolené mandle. Jako „něco navíc“ byly vybrány čokoládové hobliny mléčné. Výsledná cena u firmy Mixit činila 183 Kč za 686 g produktu, u firmy Ježkův statek to bylo 149 Kč za 690 g. Cena je sice výše, ale u Mixit je mnohem pestřejší nabídka v každé kategorii přísad a podíl přísad k zakladu je taky větší. Je tam i možnost vybrat **design tubusu** z 11 návrhů.

Tabulka 7 ukazuje faktory, které jsou stěžejní při posuzování hrozeb a příležitostí, které mohou nastat v souvislosti se stávající konkurencí.

Tabulka 7 Analýza stávající konkurence

Faktor	2023	2028
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost (malý počet stejně silných konkurentů – 1, velký počet stejně silných konkurentů – 9)	3	4
Nabídka konkurence (konkurence nabízí méně – 1, konkurence nabízí stejně – 9)	4	5
Pozice na trhu (konkurence má slabou pozici na trhu – 1, konkurence má silnou pozici na trhu – 9)	4	5
Růst odvětví (Vysoký růst poptávky – 1, malý růst poptávky – 9)	5	6
Ceny produktů (konkurence je dražší – 1, konkurence je levnější – 9)	7	7
Celkem	23	27
Průměrná hodnota	4,6	5,4

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

D) Vyjednávací síla kupujících

Zákazníci jsou pro firmu klíčovým prvkem a je důležité udržovat s nimi dobré vztahy a kontakt. Zákazníci jsou zdrojem příjmů a jejich spokojenost má velký vliv na úspěch firmy. Aby firma mohla úspěšně uspokojit potřeby zákazníků, je důležité mít jasnou a srozumitelnou **komunikační strategii**. Je nutné poskytovat zákazníkům informace o produktech nebo službách, které firma nabízí, a odpovídat na jejich dotazy a požadavky. Kromě toho je důležité naslouchat zpětné vazbě od zákazníků a použít ji k neustálému zlepšování nabízených produktů nebo služeb (Foret, 2003).

Dobré vztahy se zákazníky lze budovat i pomocí **marketingových aktivit**, jako jsou slevy, akce, věrnostní programy a speciální nabídky pro zákazníky. Tyto aktivity mohou být účinným způsobem, jak udržet zákazníky a přilákat nové. Kromě toho, aby zákazník byl spokojený, je důležité, aby se cítil vítán a oceněn. Zákazníci jsou rádi, když jsou s nimi zacházeno s úctou a pozorností a když jim je nabídnuto kvalitní a přátelské služby. Zákazníci jsou klíčovým faktorem pro úspěch firmy a jejich spokojenost by měla být prioritou pro každou firmu (Vašítková, 2008).

Pokud je na trhu velký výběr výrobců a produktů, pak zákazník má možnost vybírat z široké škály nabídek a srovnávat ceny a kvalitu produktů.

Dalším faktorem, který přispívá k vyjednávací síle zákazníků, je rostoucí trend zdravé výživy a zájem o produkty s vyšší nutriční hodnotou. To vede k tomu, že výrobci jsou nuceni **nabízet zákazníkům** produkty s vyšším obsahem vlákniny, proteinů a bez přidaného cukru.

Při koupi müsli zákazníci obvykle kladou důraz na několik klíčových faktorů:

- Značka – mnoho zákazníků preferuje určité značky cereálií a mohou být loajální k určitému výrobcu.
- Chutě a druhy cereálií – zákazníci se často rozhodují na základě oblíbené chuti a preferují určité druhy cereálií, například müsli, ovesné vločky nebo kukuřičné lupínky.
- Nutriční hodnota – zákazníci se také zajímají o nutriční hodnotu cereálií, jako je obsah vlákniny, bílkovin a cukrů.
- Cena – cena je samozřejmě důležitým faktorem při nákupu cereálií. Zákazníci se často snaží najít nejlepší poměr cena/výkon a srovnávat ceny různých značek.

- Kvalita – kvalita cereálií, včetně jejich čerstvosti, chuťových vlastností a celkového vzhledu, je také pro zákazníky důležitá.
- Obaly a etikety – mnoho zákazníků se rovněž zajímá o obaly a etikety cereálií, zejména pokud hledají produkty s certifikátem ekologického zemědělství nebo se snaží minimalizovat svůj dopad na životní prostředí.

Tyto faktory mohou mít různou váhu pro různé zákazníky a každý si při výběru müsli dává přednost jiným kritériím. Je důležité, aby firma Mixit přizpůsobila své marketingové a prodejní aktivity specifickým **potřebám jednotlivých zákaznických skupin**, aby maximalizovala své prodeje a zlepšila vztahy se zákazníky.

Pro konečné zákazníky, kteří nakupují produkty pro vlastní potřebu nebo pro potřebu svých blízkých, může být účinnou strategií zvýšení poptávky nabídka speciálních sezónních balíčků nebo slevových akcí během období s vyšší poptávkou, jako jsou například Vánoce. Firmy mohou také využít **sociální média**, aby se dostaly k většímu počtu potenciálních zákazníků (Vašítková, 2008).

Pro korporátní zákazníky a velkoobchodní odběratele by mohla být efektivní strategií poskytovat **speciální nabídky**, jako jsou slevy na velké objednávky, nebo nabídky na zakázku v závislosti na potřebách a požadavcích zákazníka. Důležité je také zajištění kvalitního zákaznického servisu a doručování včas.

Dále by firma Mixit měla investovat do vytváření **dlouhodobých vztahů** se svými zákazníky. To může zahrnovat osobní komunikaci, pravidelné zasílání novinek o produktech a speciálních nabídek, a pozornost k zákaznickým potřebám a přání (Vašítková, 2008). Vytváření takových vztahů může pomoci k udržení stálých zákazníků a zvýšení spokojenosti s produkty a službami firmy Mixit.

V tabulce 8 lze vidět výčet nejdůležitějších faktorů v oblasti vlivu odběratelů.

Tabulka 8 Analýza vlivu odběratelů

Faktor	2023	2028
Počet zákazníků (mnoho nových zákazníků – 1, mnoho stálých zákazníků – 9)	5	6
Atraktivita nabízených služeb pro zákazníka (velká – 1, malá – 9)	3	4
Přechod zákazníka ke konkurenci (složitý – 1, lehký – 9)	8	8
Citlivost zákazníka na cenu (malá – 1, velká – 9)	7	7
Citlivost zákazníka na poprodejní servis (malá – 1, velká – 9)	2	2
Celkem	25	27
Průměrná hodnota	5	5,4

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

E) Hrozba substitutů

Substituty jsou výrobky, které mohou být pro zákazníky přitažlivější než původní výrobky, díky své ceně a vlastnostem. Tyto substituty mohou vést ke zvýšené poptávce a k tomu, že zákazníci upřednostní tyto substituty před původními výrobky (Mallya, 2007).

V případě müsli či cereálií je důležité zohlednit nejen jejich složení, ale také jejich účinky na lidské tělo. Mezi potenciální substituty mohou patřit například **wellness potraviny, zelené potraviny** nebo **bio potraviny**.

Pokud společnost stanoví **vyšší cenu než substituty**, mohou zákazníci preferovat tyto substituty, což snižuje zisk společnosti. Existence substitutů nutí firmu k cenové konkurenci a k pravidelnému hodnocení produktů na trhu, aby se zajistilo, že jsou nejen konkurenceschopné v ceně, ale i v kvalitě a vlastnostech. Společnost musí být neustále nejlepší možnou volbou pro zákazníky, aby jim nebyl důvod přecházet k substitutům (Mallya, 2007).

Posouzení vlivů substitutů lze vidět v tabulce 9.

Tabulka 9 Analýza substitutů

Faktor	2023	2028
Výskyt substitutů (málo substitutů – 1, mnoho substitutů – 9)	6	7
Atraktivita substitutů (malá – 1, velká – 9)	5	6
Využitelnost substitutů (malá – 1, vysoká – 9)	5	6
Ceny substitutů (vysoké – 1, nízké – 9)	4	4
Vědomí zákazníka o existenci substitutů (ne – 1, ano – 9)	4	5
Celkem	24	28
Průměrná hodnota	4,8	5,6

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Souhrn

Porterův model pěti sil může pomoci identifikovat příležitosti a hrozby na českém trhu cereálie. Tyto faktory zahrnují:

- Konkurence mezi současnými hráči – na českém trhu cereálie působí mnoho výrobců, což zvyšuje konkurenci. Zákazníci mají větší výběr a mohou srovnávat ceny a kvalitu. Z toho vycházejí jak příležitosti, kdy výrobci nabízejí různé slevy a marketingové kampaně, tak hrozby pro menší výrobce, kteří mají menší ekonomickou základnu. Za konkurenta Mixit v oblasti online prodeje vlastně namixovaných müsli lze považovat pouze **Ježkův statek**.
- Hrozba nových vstupů na trh – existuje **vysoká bariéra** pro nové vstupy na trh cereálie, ale mohou se objevit nové trendy, technologie a výrobní postupy, které by mohly umožnit vstup novým hráčům na trh.
- Hrozba substituce – na trhu cereálie mohou konkurovat také jiné druhy potravin, jako jsou **ovoce, zelenina, müsli tyčinky** atd.
- Silné vyjednávací pozice zákazníků – jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, zákazníci na českém trhu cereálie mají **silnou vyjednávací pozici** díky velkému výběru a konkurenci mezi výrobci. To může vést k tlaku na ceny a nižším ziskům pro výrobce.

- Silné vyjednávací pozice dodavatelů – výrobci cereálií **mohou být** závislí na dodavatelích surovin a přísad. Pokud jsou dodavatelé málo konkurenční nebo ovládají trh, mohou si vynucovat vyšší ceny a omezovat dodávky.

Tabulka 10 Výsledky Porterova modelu 5 sil

Faktory	2023	2028	
Stávající konkurence	4,6	5,4	Hrozba
Nová konkurence	5,2	5,6	Hrozba
Vliv odběratelů	5	5,4	Hrozba
Vliv dodavatelů	5,2	5,4	Hrozba
Substituty	4,8	5,6	Hrozba

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Tabulka 11 Vystup z analýzy trhu a odvětví

	Oblast vzniku	Příležitosti	Hrozby
Analýza trhu a odvětví	Analýza zákazníků	Rostoucí poptávka po výrobku v ČR a světě, poptávka na novém trhu – nový segment, změny v kultuře snídání, rostoucí trend zdravého životního stylu obyvatelstva, rozšíření klientské základny	Vysoké požadavky, silná vyjednávací pozice zákazníků
	Analýza konkurentů	Nizká hrozba vstupu nových konkurentů	Vysoká konkurenční intenzita
	Analýza dodavatelů	Velký počet dodavatelů na trhu, spolehlivost dodavatelů	Vysoká závislost na dodavatelích

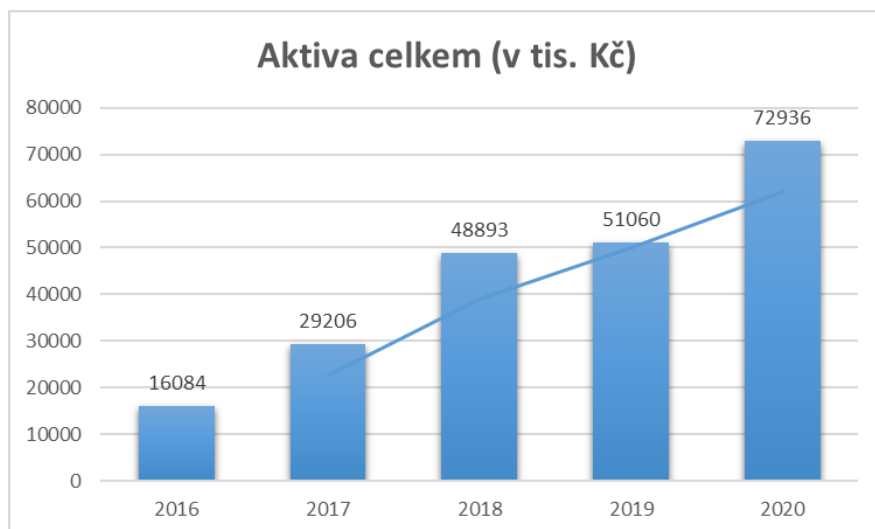
Zdroj: vlastní zpracování (2023)

4.3 Analýza vnitřního prostředí obchodní společnosti

4.3.1 Finanční analýza

Tato kapitola je zaměřena na zpracování a vyhodnocení finanční analýzy společnosti Mixit v letech 2016–2020. Výsledky analýzy slouží především k posouzení finančního zdraví společnosti a identifikaci případných finančních rizik.

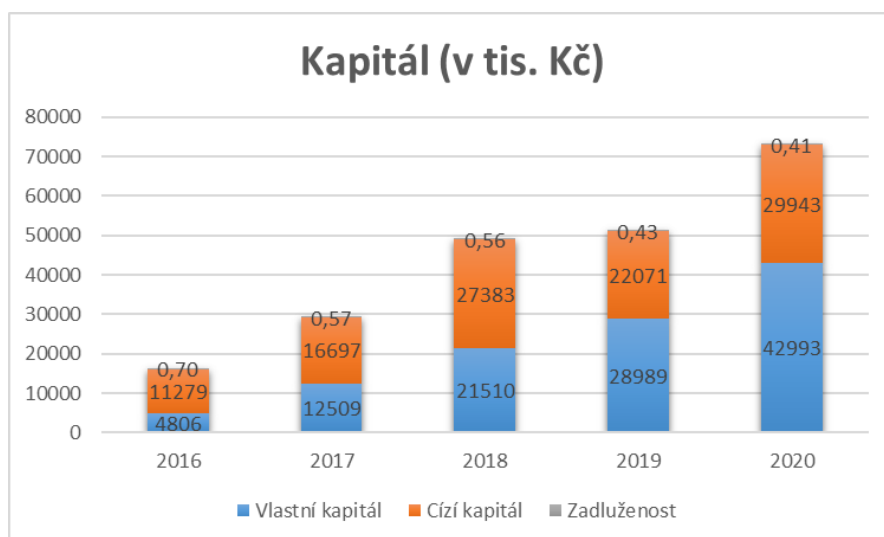
Graf 2 Vývoj aktiv společnosti Mixit s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování na základě oficiálních výročních zpráv

Na grafu 2 lze pozorovat vývoj **celkových aktiv** společnosti. Obecně lze říct, společnost Mixit má rostoucí trend v každém roce. Společnost dosahuje stabilního a udržitelného růstu. Tento růst je důsledkem úspěšné strategie, efektivního řízení a vynikajícího výkonu na trhu. Průměrné tempo růstu (geometrický průměr) za období 2016-2020 je 49,1 % při největším tempu růstu (81,6 %) mezi roky 2016-2017 a nejnižším tempu (4,4 %) v období 2018-2019 (Účetní závěrka Mixit s.r.o.).

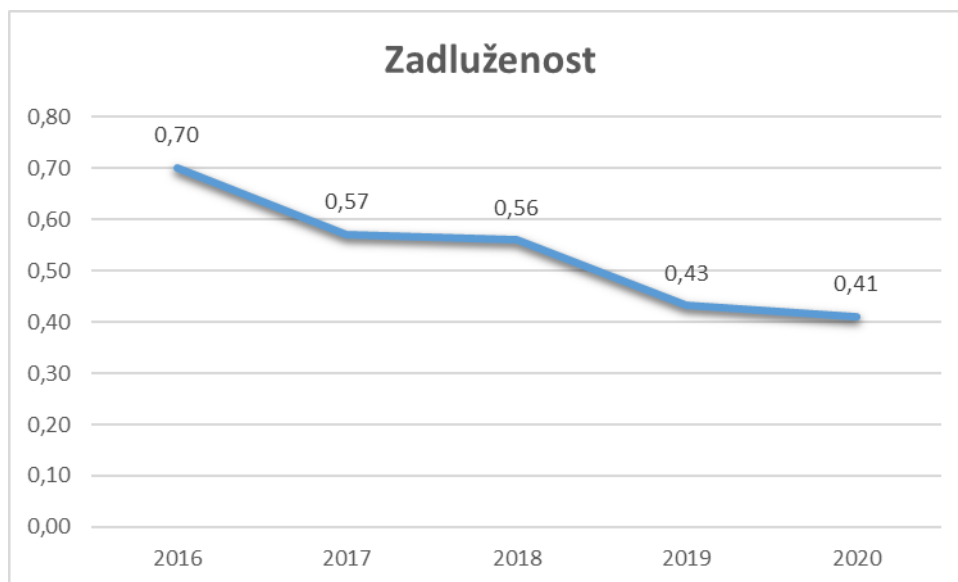
Graf 3 Vývoj kapitálů společnosti Mixit s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování na základě oficiálních výročních zpráv

Z grafu 3 je patrné, že společnost má tendence zvyšovat **poměr vlastního kapitálu nad cizím**. Při celkovém růstu kapitálu klesá **zadluženost**. Od roku 2019 začíná vlastní kapitál převyšovat cizí.

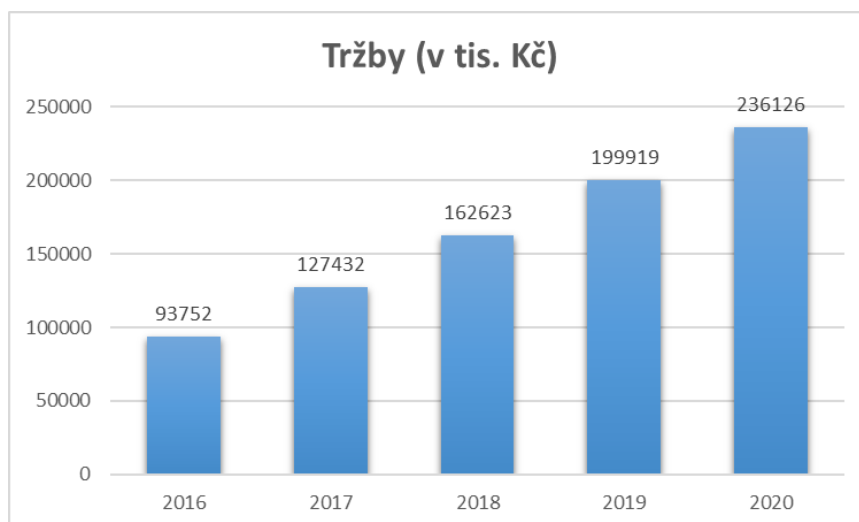
Graf 4 Vývoj zadluženosti společnosti Mixit s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování na základě oficiálních výročních zpráv

Nejvyšší zadluženost měla společnost v roce 2016, a to 70 %. V tento rok byly cizí zdroje nejvyšší za sledovanou dobu, a to ve výši 11 279 tis. Kč. Celková aktiva byla ve výši 16 085 tis. Kč, poměr cizího kapitálu na celkovém byl opravdu vysoký. Nejnižší hodnota zadlužení byla v roce 2020, a to 41 % (Účetní závěrka Mixit s.r.o.).

Graf 5 Vývoj tržeb společnosti Mixit



Zdroj: vlastní zpracování na základě oficiálních výročních zpráv

Na grafu 5 lze pozorovat **vývoj tržeb** společnosti Mixit, má **rostoucí tendenci**. Průměrné tempo růstu tržeb (geometrický průměr) má hodnotu 26,2 %.

U společnosti Mixit **střední tempo růstu aktiv** (49,1 %) je téměř dvakrát větší než střední tempo růstu tržeb (26,2 %). Jako následek se pak firma má **klesající trend obratu aktiv**. Ve všech sledovaných letech činila hodnota ukazatele obratu aktiv více než 3. Což znamená že se celková aktiva v dané společnosti obrátí minimálně třikrát za rok. V posledním sledovaném roce se aktiva obrátila 3,24krát, což je nejnižším výsledkem. Nejvyšší hodnota byla zjištěna v roce 2016 – 5,83 – viz tabulka 12 (Účetní závěrka Mixit s.r.o.).

Tabulka 12 Analýza ukazatelů aktivity

	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat aktiv	5,83	4,36	3,33	3,92	3,24
Tržby	93 752	127 432	162 623	199 919	236 126
Aktiva	16 084	29 206	48 893	51 060	72 936
Obrat zásob	15,21	20,06	9,21	9,52	7,97
Zásoby	6 165	6 354	17 650	20 999	29 643
Doba splatnosti pohledávek	11,51	20,25	28,39	24,84	46,15
Pohledávky	2 998	7 167	12 824	13 792	30 271

Zdroj: vlastní zpracování na základě oficiálních výročních zpráv

Od roku 2016 firma má **klesající trend obratu zásob**, což může naznačovat problémy v řízení zásob.

Od roku 2016 lze pozorovat i **růst doby splatnosti pohledávek**. Nejdélší čas čekala společnost na uhrazení svých pohledávek v roce 2020, kde to bylo 46 dní.

Tabulka 13 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity (2020)	
Okamžitá likvidita	0,34
Pohotová likvidita	1,88
Běžná likvidita	3,4

Zdroj: vlastní zpracování na základě oficiálních výročních zpráv

Okamžitá likvidita společnosti Mixit za rok 2020 má hodnotu 0,34 a leží v rozmezí doporučených hodnot. V obecném smyslu však existuje mnoho faktorů, které mohou ovlivnit okamžitou likviditu aktiv, jako jsou čas potřebný k prodeji, kupující,

dostupnost financování a další. Proto by měla být okamžitá likvidita aktiv vždy pečlivě zvažována s ohledem na konkrétní podmínky a situace.

Pohotová likvidita společnosti Mixit za rok 2020 má hodnotu 1,88, což je vyšší než doporučená hodnota. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota pohotové likvidity, tím méně je společnost vystavena finančnímu riziku a je schopna lépe řídit své finanční zdroje. Vysoká hodnota pohotové likvidity může být však také nevýhodou, pokud společnost drží příliš velké množství hotovosti a likvidních aktiv, které nejsou efektivně využívány k investicím a rozvoji podnikání.

Běžná likvidita společnosti Mixit za rok 2020 má hodnotu 3,4, což je vyšší než doporučená hodnota. Hodnota vyšší než 3 většinou ukazuje na špatné využití vlastních zdrojů a ukotvení peněz (Baran, 2003).

Vysoká hodnota likvidity může mít pro firmy několik výhod. Likvidita umožňuje korporátům snadno a rychle řešit krátkodobé finanční potřeby, jako jsou úrokové platby, splatné faktury a další. Tím se snižuje riziko neplacení dluhů a vylepšuje se kreditní rating společnosti.

Vysoká hodnota likvidity také umožňuje korporátům využít příležitosti k nákupu nebo investování, které by jinak mohly být ztraceny. Pokud má společnost dostatečnou likviditu, může okamžitě využít příležitosti, které se objeví na trhu, jako jsou slevy na nákup surovin, investice do nových projektů nebo akvizice jiných korporátů.

Tabulka 14 Ukazatele rentability

Rentabilita (rok 2020)	
Rentabilita vlastního kapitálu – ROE	32,57%
Rentabilita celkového kapitálu – ROA	23,93%
Rentabilita tržeb – ROS	5,93%

Zdroj: vlastní zpracování na základě oficiálních výročních zpráv

ROE umožňuje zjistit efektivnost využití vlastního kapitálu. Čím vyšší je tento ukazatel, tím lepší. ROE Mixit 2020: 32,57 %, což je vysokou hodnotou. Důležité, aby hodnota ROE byla vyšší než úroková sazba ve státu. ROE společnosti Mixit splňuje dané podmínky.

Společnost má vysokou hodnotu rentability celkového kapitálu **ROA** za rok 2020: 23,93 %, což naznačuje, že korporát je schopen efektivně využívat svá aktiva k zisku.

ROS ukazuje ziskový podíl v celkovém objemu tržeb. Rentabilita tržeb Mixit v roce 2020 dosáhla hodnoty 5,93 %, znamená to, že společnost dosahuje zisku ve výši 6 % z celkových tržeb.

Na závěr analýzy bylo zdraví společností predikované pomocí Altmanůvho modelu (Altman Z-Score). Výsledkem Altmanova modelu je hodnota Z-Score:

$Z = 6,14, Z > 4 \Rightarrow$ Mixit je **finančně zdravá** společnost.

Hodnota indexu IN05, který byl použit pro posouzení důvěryhodnosti firmy Mixit je 5,22 (rok 2020). Z výsledků indexu je patrné, že se v roce 2020 společnost **tvořila hodnotu**, to znamená bonitní společnost v **zóně prosperity**, kdy nehrozí riziko pro investory.

Zhodnocení

Z výše uvedených výsledků je patrné, že obchodní společnost je **finanční zdravá**, ale má příliš **vysoké hodnoty likvidity**, což může znamenat, že společnost nevyužívá své finanční prostředky optimálně a brání se tak využít výnosnější investiční příležitosti. Vysoká hodnota likvidity může ale pomoci společnosti překonat neočekávané výdaje nebo finanční krize, jako jsou například ztráty způsobené škodou na majetku, stávky zaměstnanců nebo ekonomická recese. Proto by měla být hodnota likvidity společnosti posouzena s ohledem na jeho specifické potřeby a situaci.

Mixit má **vyšší podíl vlastního kapitálu nad cizím**, což vede k nižší závislosti společnosti na půjčkách, a tedy k nižšímu riziku platební neschopnosti v případě poklesu tržeb nebo zhoršení hospodářské situace. Zvýšený podíl vlastního kapitálu může také znamenat, že společnost je schopna financovat svůj růst z interních zdrojů a nemusí se tak tolik spoléhat na externí financování.

Pokud ale společnost chce růst a rozvíjet se, bude potřebovat i určitou úroveň cizího kapitálu. Příliš vysoký podíl vlastního kapitálu může být neefektivní pro dosažení růstu, protože společnost by mohla mít nedostatek finančních prostředků na investice do rozvoje a expanze. Je tedy důležité najít rovnováhu mezi vlastním a cizím kapitálem, která umožní růst společnosti a zároveň minimalizuje rizika související se zadlužeností.

U společnosti Mixit **střední tempo růstu aktiv** je téměř dvakrát větší než střední tempo růstu tržeb, a proto firma má **klesající trend obratu aktiv**, což znamená že klesá efektivita využití firmou svých zdrojů ke generování tržeb, ale pořad výsledky lze hodnotit pozitivně. Podle odborníků (Graham, Zweig, 2009) obecně platí, že efektivní a úspěšné společnosti by měly mít růst tržeb rychlejší než růst aktiv. To znamená, že by měly být schopny generovat více tržeb z každého dolaru investovaného do aktiv společnosti. V ideálním případě by měly mít společnosti vyšší poměr tržeb k aktivům (tzv. obratovost aktiv), což by znamenalo, že jsou schopny efektivně využívat svých aktiv ke generování tržeb a management společnosti udělal efektivní investiční rozhodnutí.

Lze pozorovat i **růst doby splatnosti pohledávek**. Příliš dlouhá doba splatnosti pohledávek může způsobit, že firma bude mít omezený přístup k penězům, což může vést k finančním potížím a likviditním problémům. Na druhé straně, příliš krátká doba splatnosti může být nevýhodná pro vztahy se zákazníky, kteří se mohou cítit pod tlakem a mohou přejít k jinému dodavateli. Je důležité správně určit dobu splatnosti pohledávek a zajistit, aby byla přiměřená pro danou situaci a pro obchodní vztahy s konkrétním zákazníkem. Zároveň platí, že čím je doba splatnosti pohledávek nižší, tím firma potřebuje méně finančních prostředků na financování pohledávek.

Firma má **klesající trend obratu zásob**, což může naznačovat problémy v řízení zásob, jako je například příliš vysoký objem zásob, nedostatečná správa a plánování skladování zboží, nebo nedostatečné plánování poptávky. Tyto problémy mohou vést k nákladům na skladování, znehodnocení zásob nebo ztrátám tržeb.

4.3.2 Analýza marketingového mixu

Následující kapitola věnuje analýze jednotlivých prvků marketingového mixu firmy Mixit, a to konkrétně produktu, ceně, distribuci a propagaci.

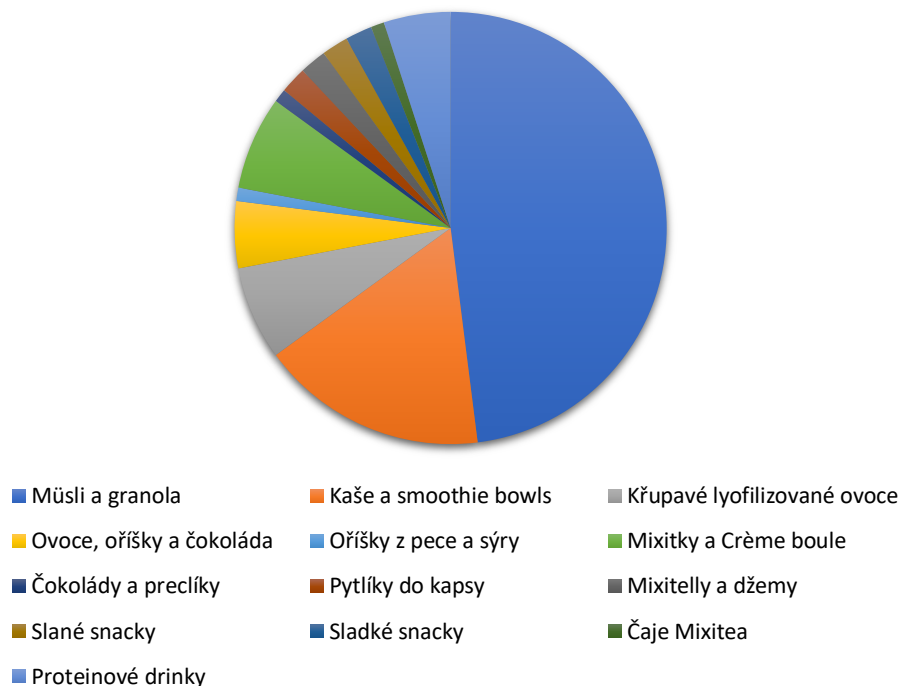
A) Produkt

Firma Mixit se zaměřuje na výrobu a prodej potravinářských výrobků, které spadají do kategorie zdravé výživy a zdravého životního stylu.

Sortiment společnosti Mixit lze rozdělit do kategorií:

- Müsli a granola
- Kaše a smoothie bowls
- Křupavé lyofilizované ovoce
- Ovoce, oříšky a čokoláda
- Oříšky z pece a sýry
- Mixitky (tyčinky) a Crème boule
- Čokolády a preclíky
- Pytlíky do kapsy
- Mixitelly a džemy
- Slané snacky
- Sladké snacky
- Čaje Mixitea
- Proteinové drinky
- Autorské mixy
- Misky a doplňky

Graf 6 Podíl produktových řad na celkových tržbách v roce 2020



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Firma Mixit nabízí svým zákazníkům možnost vytvořit si **vlastní mix müsli, ovoce a ořechů dle vlastní chuti**. Na jejich webových stránkách je k dispozici široká paleta surovin, ze kterých si mohou zákazníci sestavit zdravou a personalizovanou snídani. K dispozici je až 90 různých surovin, z nichž si zákazníci mohou vybírat.

Kromě **31 předem sestavených směsí** cereálních vloček a **11 druhů kaší** mohou zákazníci přidat různé druhy ovoce, ořechů, semínek a čokoládových dobrot. Nabídka

obsahuje 12 druhů müsli základu, 14 druhů rozšíření základu (lupínek, semínek, vlákniny), 31 druhů sušeného nebo lyofilizovaného ovoce, 13 druhů ořechů, 24 druhů čokoládových dobrot (Mixit.cz, 2023).

V tabulce 15 lze pak vidět všechny nabízené základní směsi, do kterých lze přimíchat další suroviny, rozšiřující vybraný základ.

Tabulka 15 Přehled základních směsí a surovin

ZÁKLAD		ROZŠÍŘENÝ ZÁKLAD
müsli	kaše	
ovesná klasika Dr. Birchera	kaštanovka	pšeničné pukance medové
medová granole z pece	vtipná kaše	vláknina
pečená variace	kakaovka bez lepku	semena chia
křupavý bezlepkoun	rejžovka s mlékem	pohankové lupínky křupavé
zrní v plné polní	rejžovka bez mléka	kukuřičné lupínky
slunce v duši	jáhlovka bez mléka	ovesné lupínky křupavé
ten pravý ořechový základ	moje pohanková	slunečnice
corn flakes	kokosy na rejži	lněná semena
corn flakes s medem a arašídý		amarantové perličky
samé vlákno		konopná semena – loupaná
čokokulky		dýňové semeno
medové křupání		pražené zrní
		pšeničné lupínky křupavé
		corn flakes s medem a arašídý
		sušené mléko – odtučněné
		baobab

Zdroj: vlastní zpracování podle Mixit.cz (2023)

Veškeré další nabízené suroviny, jako jsou ovoce, oříšky, čokoládové a jiné dobroty, jsou zobrazeny v tabulce 16.

Tabulka 16 Přehled dalších surovin

OVOCE KŘUPAVÉ	SUŠENÉ OVOCE	OŘECHY	ČOKOLÁDA A JINÉ
jahody	banán (medový)	pražené lískové ořechy	borůvky v hořké čokoládě s jahodovým prachem
maliny	klikva	arašídy	proteinová čokoláda
banán	góji	kešu	čoko crispies – Slaný karamel
borůvky	datle	kokosové lupínky	čokoládové hobliny mléčné
ananas	fiky	lískové ořechy	čokoládové hobliny hořké
banán	rozinky	pistácie	čokoládové hobliny bílé
broskev	rakytník	mandle plátky	skořice
ostružiny	mango	mandle celé	kakaové polštářky – bez lepku
červený rybíz	meloun žlutý	para ořechy	čokoláda „Ruby“ z růžového kakaového bobu
černý rybíz	meruňka	pekanové ořechy	corn flakes v čokopolevě
mango	moruše	piniové ořechy	corn flakes v bílé čokoládě
kiwi	papája	vlašské ořechy	kakaové kulky
granátové jablko	jablko sušené	makadamové ořechy	Mixit vajíčka – Mandle v mléčné čokoládě
švestky	višně		lískové oříšky v čoko polevě
třešně			kávové boby v čoko polevě
višně			křehké Mixit sušenky v čokoládě
physalis			kakaové 100% boby drcené
pomeranč			kokosový cukr
			závor
			mini máslové sušenky
			čokoláda s karamellem
			černý rybíz v mléčné čokoládě
			křehké Mixit sušenky
			čokoládová Mixit vajíčka

Zdroj: vlastní zpracování podle Mixit.cz (2023)

Společnost Mixit se zaměřuje i na zákazníky, kteří nemusí být fanoušky müsli nebo kaší, ale chtějí si namíchat **svou vlastní směs**. Nabízí jim možnost vytvořit směs jen z ořechů, ovoce nebo čokoládových pochoutek a nabízí také nespočet možností kombinací (Mixit.cz, 2023).

Z nabídky hotových výrobků si zákazník může vybrat celkem **42 různých již namíchaných směsí**. Pokud se rozhodne pro kategorii müsli, má k dispozici 31 druhů produktů a v kategorii kaší může vybírat ze 11 druhů. Společnost také nabízí 30 předem namíchaných výrobků lyofilizovaného ovoce, suchých plodů a čokoládových výrobků.

Nově lze koupit i větší balení ořechů na váhu za výhodné ceny – „čím více nakoupíte, tím více ušetříte.“ Ořechy jsou pák balené do ekologických papírových krabiček Mix.

Každou kategorii hotových výrobků může zákazník kvalifikovat **podle určitých požadavků** – zvolit si vegan, bezlaktózové nebo bezlepkové výrobky, produkty bez cukru nebo s vysokým obsahem bílkovin anebo si vybrat produkty v akci – viz obrázek 15 (Mixit.cz, 2023).

Obrázek 15 Kategorizace hotových výrobků Mixit



Zdroj: Mixit.cz (2023)

V společnosti Mixit je tedy možné zakoupit si nejen různé druhy müsli, ale také **sladkosti** jako čokoládu, sušenky a 20 druhů tyčinek. Novinkou v této kategorii je Crème boule, které lze vidět na obrázku 16, což jsou „ve francouzském překladu doslova krémové koule, které pod lahodnou vrstvou výběrových datlí a kakaa nebo kokosu skrývají sametový krém z piemontských lískových oříšků“ (Mixit.cz, 2023).

Obrázek 16 Crème boule



Zdroj: Mixit.cz (2023)

Společnost taky nabízí **proteinové nápoje a drinky** v 7 různých příchutí. Mixit uvádí, že jsou „výjimečné množstvím použitého ovoce a kakaa. Narozdíl od běžných proteinových drinků Mixit Drink obsahuje vitamíny a minerální látky z lyofilizovaného ovoce či kakaa bez umělých aromat a umělých sladidel. Dokonalý doplněk proteinu pro děti a dospělé“ (Mixit.cz, 2023).

V nabídce jsou i oříšková **másla**, které nabírají popularitu ve světě zdravé výživy. Mixitelly – oříškové máslo od Mixit lze také vyzkoušet v degustačním dárkovém balení. Je tam celkem 6 různých druhů másel.

Důležitým je zmínit že v roce 2016 Mixit **přestal používat palmový olej**, kvůli jeho negativním dopadem na planetu i na zdraví. Společnost začala vyjednávat s dodavateli surovin, které palmový olej obsahovaly, a po dlouhém vývoji a shánění ingrediencí se podařilo dosáhnout toho, že pro Mixit vyrábějí podle jedinečných receptur. Důsledkem tohoto kroku bylo to, že u některých surovin došlo ke zdražení. Firma ale rozhodla, že zdražovat nebude, ale že dodavatelům přislíbí větší odběry a oni časem ceny ingrediencí zvýhodní.

Mixit spolupracuje s několika influencemi, **autorské mixy** kterých lze najít v následujících kategoriích: müsli, kaše a proteinové tyčinky Mixitky. Jsou v nabídce například proteinové müsli od českého lezce a olympionika Adama Ondry (obrázek 17), kaše a

proteinové Mixitky od nejlepšího českého MMA bojovníka Jiří Procházky a müsli nebesky od Masterchefky Česko 2021 Veroniky Beskydiařové.

Obrázek 17 Autorský mix od Adama Ondry



Zdroj: Mixit.cz (2023)

Obal je důležitou součástí marketingového mixu, která může mít vliv na celkovou zákaznickou zkušenost a rozhodování při nákupu produktu. Obal je totiž první věc, kterou zákazníci vidí, když si produkt prohlížejí, a často se stává rozhodujícím faktorem, zda si produkt zakoupí nebo ne.

Obaly, které používá Mixit, zvýrazňují **jedinečné vlastnosti produktu**, jako je jeho kvalita, hodnota, bezpečnost a udržitelnost. Obal také slouží jako nástroj pro budování značky a posilování vztahu zákazníka se značkou. Mixit jako značka, která se zaměřuje na zdravý životní styl, používá obaly s **informacemi o nutričních hodnotách a bezpečnostních opatřeních**. Mixit také bere v úvahu environmentální faktory a snaží se minimalizovat negativní dopad obalu na životní prostředí (**recyklovatelné obaly**, tubusy, které lze opakovaně použít na skladování).

Společnost Mixit chápe důležitost obalu jako funkčního i brandingového prvku. Investicí do **unikátního a atraktivního designu** obalu vytvářejí pozitivní asociaci se svou značkou a tím mohou odlišit své produkty od konkurence. Navíc design obalu sdělí důležité informace o produktu, jako jsou jeho složení, nutriční informace a pokyny k použití, což může dále zlepšit zážitek zákazníka.

Tubus obsahuje název, logo a webové stránky společnosti a na jeho zadní straně se nachází etiketa s názvem výrobku, složením, hmotností, nutričními hodnotami, číslem šarže, datem spotřeby, základními informacemi o výrobcu a čárovým kódem. Pro zákazníky, kteří si objednávají vlastní směs, jsou k dispozici **12 různých velkých tubusů s odlišným designem**, a nově také alternativní **EKOkrabice**, která je snadno recyklovatelná. Pro malé tubusy je k dispozici výběr z 7 různých druhů a malá EKOkrabice. Na obrázku 18 jsou zobrazené malé a velký tubusy.

Obrázek 18 Velké a malé tubusy Mixit



Zdroj: Mixit.cz (2023)

Kromě tubusu lze najít i ekologické papírové krabičky s klasickými mixy müsli – obrázek 19.

Obrázek 19 Papírové krabičky Mixit



Zdroj: Mixit.cz (2023)

Mixitky jsou baleny do celofánových sáčků s tvrdým papírovým vložením, na kterém se nachází název produktu, složení, hmotnost, nutriční hodnoty, základní informace o výrobci a čárový kód. Datum spotřeby je taky uveden na samotném sáčku.

Čokolády jsou nejprve zabaleny do průhledných pytlíků a poté vloženy do krabičky s otvorem na přední straně. Na té je nalepena etiketa s výše uvedenými údaji. Na obrázku 20 lze vidět obal některých tyčinek.

Obrázek 20 Tyčinky Mixitky



Zdroj: Mixit.cz (2023)

B) Cena

Dalším důležitým nástrojem marketingového mixu je cena. Stanovení správné ceny je klíčovým faktorem úspěchu firmy na trhu. Cena musí být dostatečně vysoká, aby firma mohla pokrýt své náklady a dosáhnout zisku, ale zároveň musí být dostatečně nízká, aby zákazníci byli ochotni si produkt zakoupit. Při stanovování ceny firma **bere v úvahu mnoho faktorů**, jako jsou náklady na výrobu a distribuci, úroveň poptávky na trhu, cena konkurenčních výrobků, marketingová strategie a další faktory ovlivňující chování zákazníků.

Dalším aspektem stanovení ceny je **rozdílná strategie pro různé produkty**. Firma nabízí nižší ceny pro zákazníky, kteří si kupují větší množství produktů nebo pro ty, kteří si kupují pravidelně. Na druhé straně firma stanoví vyšší ceny pro výrobky s vysokou kvalitou a prestiží. Cena se také **liši podle zeměpisného trhu** kvůli různé úrovni konkurence a poptávky.

Firma neustále sleduje trh a konkurenci a přizpůsobuje své ceny tak, aby zůstala konkurenceschopná. Mixit bere v úvahu, že pokud je cena příliš vysoká, může to vést k ztrátě zákazníků a naopak, příliš nízká cena může vést k nízkým ziskům nebo dokonce ke ztrátám. Proto firma pečlivě analyzuje všechny faktory, které ovlivňují stanovení ceny, a tvoří strategii, která bude nejen efektivní, ale také udržitelná na trhu.

Jednou z nejčastěji používaných metod pro stanovení ceny produktů je nákladově orientovaná metoda, teda **kalkulace**. Tato metoda bere v úvahu všechny náklady spojené s výrobou, distribucí a prodejem produktu a k těmto nákladům přidává požadovanou marži společnosti.

V některých případech firma používá i **jiné metody**, jako jsou metoda orientovaná na zákazníka, kdy se cena stanovuje na základě poptávky na trhu, nebo metoda orientovaná na konkurenci, kdy se cena stanovuje na základě cen konkurenčních výrobků.

Požadovaná marže se obvykle pohybuje v rozmezí 20-30 %, avšak toto procento může být různé v závislosti na mnoha faktorech, jako jsou náklady na výrobu, konkurence na trhu, poptávka, doba skladování, nebo úroveň rizika. Výše požadované marže je také odrazem obchodní politiky a strategie společnosti.

Ceny produktů Mixit v jednotlivých kategoriích se liší v závislosti na použitých surovinách, gramážích a jiných faktorech. V tabulce 17 jsou uvedeny minimální ceny hotových produktů jednotlivých řad.

Tabulka 17 Ceny produktů jednotlivých kategorií

Produktové kategorie	Cena
müsli	od 169,-
kaše	od 129,-
LYO ovoce	od 139,-
suché plody	od 129,-
čokoláda	od 99,-
preclíky	od 139,-
mixitky	od 22,-
pytlíky do kapsy – müsli	od 36,-
pytlíky do kapsy – LYO	od 39,-
Crème boule (6 ks)	od 139,-

Zdroj: vlastní zpracování podle Mixit.cz (2023)

Firma Mixit poskytuje různé **výhodné nabídky** svým zákazníkům, včetně slevových akcí a cenových zvýhodnění. Mezi tyto nabídky patří například narozeninová sleva, kterou společnost každoročně poskytuje v květnu k oslavě svého založení. Kromě toho mohou zákazníci získat slevy na určité produkty a suroviny během celého roku, a to i včetně dopravy zdarma pro objednávky nad 1200 Kč.

Další možností je **věrnostní program**, který je poskytován všem zákazníkům, kteří jsou zaregistrováni. Za jakoukoliv objednávku do 1500 Kč dostává zákazník automaticky 2 % z hodnoty zboží na svůj další nákup. Nad 1500 Kč získává 3 %, nad 3000 Kč 5 % a nad 4500 Kč dokonce 7 % v kreditech na svůj další nákup.

Nabízí Mixit i **předplatné**, a to na 3, 6, 12 měsíců nebo nekonečný. Výhody členství v klubu Mixit: exkluzivní produkty pouze pro členy klubu, pravidelné dodávky dobrot, možnost připojit objednávku zdarma, úspora stovek až tisíců korun, doprava zdarma, členství bez závazků.

Platbu za objednané zboží mohou zákazníci provést jedním z 6 následujících způsobů:

- Dobírka 30,- (nelze využít v případě osobního odběru)
- Bankovní převod 0,-
- Expresní převod 0,- (pouze v ČR)
- Platební karta 0,-
- Edenred 0,-
- Google Pay 0,-

C) Distribuce

Společnost Mixit má své sídlo na ulici U Dubu v Praze 4, provozovnu pak má na ulici Černokostelecká, kde vyrábí své produkty. Společnost distribuuje své produkty **přímými i nepřímými cestami**, a to nejen v České republice, ale také na Slovensku a v Polsku. Od roku 2015 se společnost rozšiřuje do Kanady prostřednictvím franšizy. Od roku 2019 se rozšířila do Maďarska a pak od konce roku 2020 i do Rumunska. Jak lze ale vyčíst z grafu 6, nejvýznamnějším trhem pro společnost je trh České republiky s 60-70 % zastoupením.

Graf 7 Distribuce dle zemí

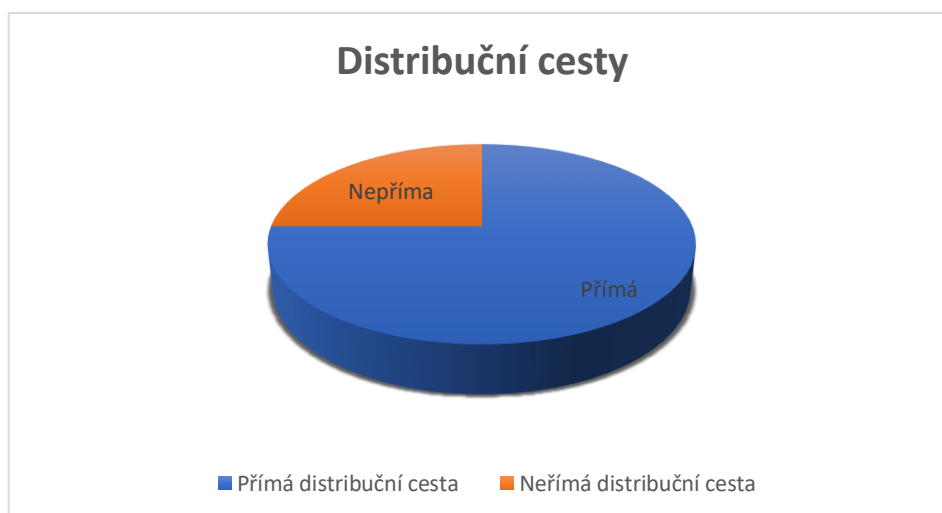


Zdroj: vlastní zpracování podle Stingl, 2022

Společnost Mixit neprovozuje vlastní prodejnu ani výdejnu a funguje pouze jako **internetový obchod**. Pro zakoupení všech nabízených výrobků je tedy nutné objednat je prostřednictvím webových stránek společnosti www.mixit.cz.

Přibližně 75 % zákazníků volí **přímou distribuční cestu**, jak je zobrazeno v Grafu 7. Jedním z faktorů je rozdíl v cenách. Na e-shopu společnosti jsou výrobky Mixit dostupné za nejnižší cenu, zatímco prodejní ceny distributorů jsou zvýšeny o marži 20 % a více. Z tohoto důvodu je pro zákazníky výhodnější nakupovat přímo na e-shopu nebo na trzích u stánku Mixit. Dalším důvodem pro hojně využívanou přímou distribuční cestu je také šířka nabídky. V porovnání s nabídkou e-shopu je nabídka obchodních řetězců značně omezená. Pokud si zákazník přeje namíchat své vlastní müsli, nabízí tuto možnost pouze e-shop společnosti.

Graf 8 Poměr přímých i nepřímých distribučních cest



Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Při objednání v ČR si zákazníci mohou vybrat způsob dopravy:

- Zásilkovna 49,-
- Zásilkovna domů 69,-
- Česká pošta balík do ruky 69,-
- PPL 69,-
- DPD 59,-
- Osobní odběr 49,-

Pro objednávky nad 1200,- je pak doprava zdarma.

Pokud zákazník zvolí doručení pomocí České pošty, bude mu balík doručen na adresu, kterou předem zadá. Alternativně může využít služeb soukromého přepravce PPL nebo DPD v ČR, který doručuje balíky přímo do rukou adresáta druhý den po odeslání. Pro zákazníky na Slovensku je tuto službu k dispozici prostřednictvím společnosti DHL Express, zatímco v Polsku je poskytována společností GLS.

Zákazník si může také objednávku vyzvednout na místě, které si sám zvolí. V České republice existuje 9 odběrných míst. Osobní odběr je možný pouze po předchozí úhradě převodem či online kartou a obdržení potvrzujícího emailu o dostupnosti. Platba na odběrném místě není možná. Na odběrné místo expedujeme 2x-3x týdně (proto může dodání osobním odběrem být pomalejší než ostatní typy dopravy). V odběrném místě je většinou možné zakoupit hotové výrobky Mixit. Při doručení Zásilkovnou zákazník může vybrat jedno z více než 5500 odběrových míst po celé ČR.

Společnost Mixit také využívá **nepřímou distribuci**. Spolupracuje s více než 50 prostředníky, kteří distribuují její hotové výrobky do různých obchodních řetězců, velkoobchodů, bioprodejen a partnerských obchodů jako Sklizeno, Náš Grunt, Bio day a další. Celkový **počet partnerských prodejen v ČR je 595**. V prodejnách po celé ČR, na Slovensku a v Polsku lze pravidelně najít určité druhy produktů Mixit. Celý sortiment výrobků Mixit je k dostání pouze na e-shopu této společnosti.

D) Marketingová komunikace

Společnost používá jak tradiční, tak inovativní nástroje marketingové komunikace pro propagaci svých produktů. Dále se zaměříme na konkrétní způsoby, které firma využívá.

Reklama

Reklama je jedním ze základních nástrojů marketingové komunikace, který slouží k propagaci produktů a služeb. Je to placená forma komunikace, která má za úkol oslovit potenciální zákazníky a přesvědčit je k nákupu.

Reklama Mixit je prezentována prostřednictvím různých médií, jako jsou televize, rádio, tiskoviny, internet, sociální sítě a mnoho dalších. Záleží na cílové skupině, kterou chce firma Mixit oslovit a na komunikační strategii, kterou si stanovila.

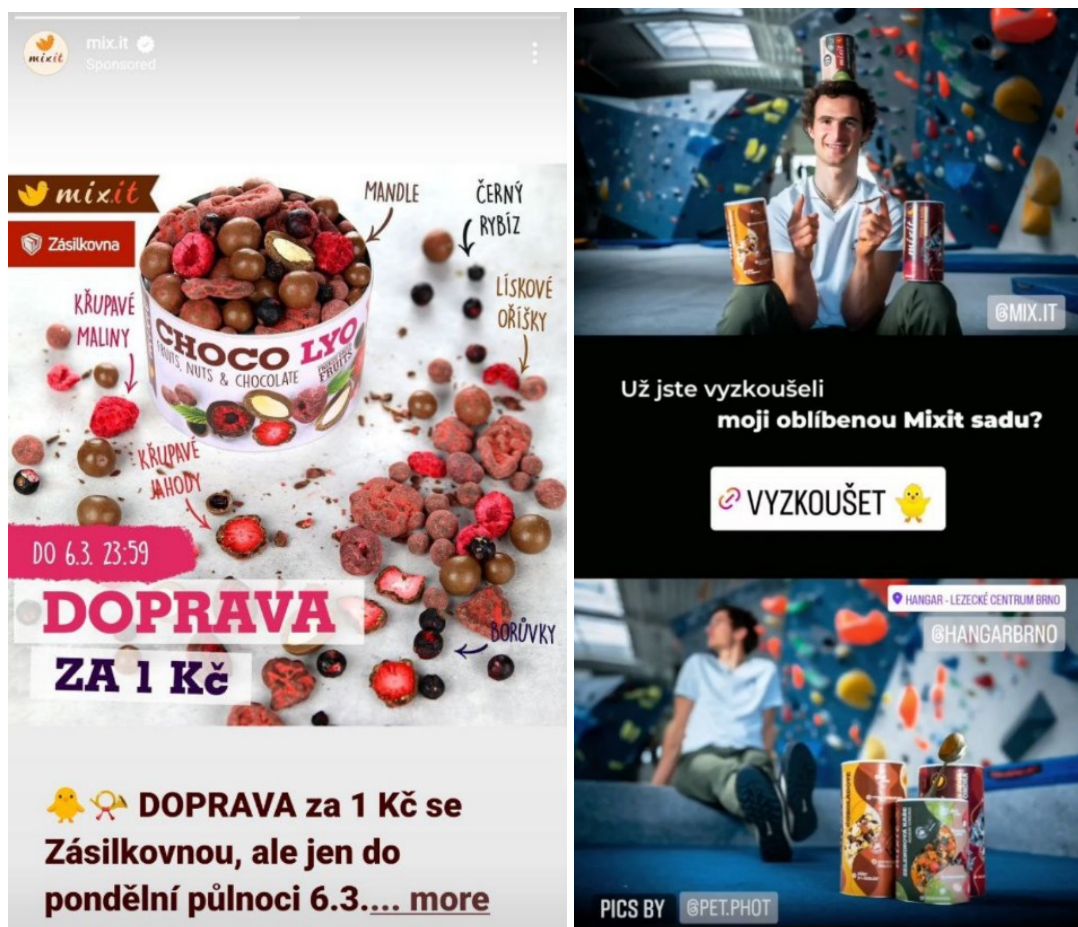
Společnost Mixit preferuje **internetové nástroje** při propagaci svých produktů, včetně PPC reklam prostřednictvím **Skliku** a **Google Ads** a prezentace na sociálních sítích, před jinými tištěnými a elektronickými zdroji. Nicméně, kombinuje inovativní a klasické metody propagace, takže značku Mixit lze najít i v rádiu a televizi, v lifestyleových magazínech.

Reklama na sociálních sítích se využívá především na platformách **Facebook** a **Instagram**, mají taky Twitter, ale ten je v České republice, oproti předchozím zmíněným sítím, výrazně méně využíván. Hlavním cílem je zvýšit povědomí o svých produktech a službách. Tato forma reklamy umožňuje využití cílených reklamních kampaní, které se zaměřují na konkrétní demografické skupiny, jako jsou věk, pohlaví, zájmy, umístění a další. **Reklamní kampaně** má Mixit ve formě bannerů, videí, textových příspěvků, nabídek a dalších formátů.

Výhodou reklamy na sociálních sítích je možnost přesného cílení a měření úspěšnosti kampaně. Díky tomu může firma snadno sledovat návratnost svých investic do reklamy a přizpůsobit svou strategii pro maximální efektivitu.

Reklama na sociálních sítích se také kombinuje s dalšími formami reklamy, jako je už zmíněna PPC reklama, **obsahový marketing** a **influencer marketing**, aby byl dosažen co nejlepší výsledek v rámci celého marketingového mixu firmy. Ukázkou kolaborace s influencerem Adamem Ondrou a příklad reklamy na Instagramu lze vidět na obrázku 21.

Obrázek 21 Reklama na Instagram a influencer marketing



Zdroj: Instagram (2023)

Public relations

Public relations (PR) představují komunikaci se zákazníky, obchodními partnery, zaměstnanci a širší veřejností. Mixit využívá různé metody a techniky k vytvoření pozitivního vztahu mezi firmou a okolím. PR se také zaměřuje na budování a udržování dobrého jména firmy, řešení krizových situací, podporu produktů a služeb a zvyšování povědomí o značce.

Mixit používá PR jako nástroj marketingového mixu v **kombinaci s dalšími nástroji**, jako jsou reklama a osobní prodej. Například využitím tiskových konferencí, médií nebo sponzorství akcí a tím firma získává pozornost médií a širší veřejnosti, což vede k většímu povědomí o značce a větší důvěře zákazníků.

Je významnou součástí PR také online komunikace, a to zejména prostřednictvím **sociálních sítí**. Firma prostřednictvím PR na sociálních sítích buduje a udržuje vztahy se zákazníky, odpovídá na jejich dotazy a komentáře, a také poskytuje informace o produktech a službách.

Společnost se nejvíce snaží komunikovat se svými zákazníky přes sociální sítě, zejména pak přes **Facebook**, kde zveřejňuje fotografie, videa a odkazy, aby fanoušky informovala o novinkách, produktech a akcích. Tato stránka má téměř **195 tisíc sledujících**.

Firma je také aktivní na **Instagramu**, kde pravidelně zveřejňuje fotografie produktů a pokrmů připravených s pomocí produktů Mixit, provádí soutěže a zveřejňuje podcasty o výživě a zdravém životním stylu v rámci spolupráce s Institutem moderní výživy. Tato stránka má více než **80 tisíc sledujících**. Na Twitteru má Mixit účet s méně než tisícem sledujících. Firma také vlastní kanál na **Youtube** s téměř **6 500 odběrateli** a přes 11 milionů zhlédnutí. Kromě toho využívá i další platformy, jako jsou Google+ nebo Snapchat.

Nadační fond Mixit

V roce 2020 s pomocí Via Clarita Mixit založil **vlastní nadační fond**. S nápadem umožnit zákazníkům, aby prostřednictvím své oblíbené značky činili dobré skutky, tehdy přišel šéf marketingu Štěpán Zub. Jeho tým se také stará o každodenní chod a komunikaci s adresáty pomoci nebo vyhledávání nových projektů.

Nadační fond je důležitou součástí marketingové komunikace firmy. Je to způsob, jak ukázat zákazníkům a veřejnosti, že firma je angažovaná v komunitě a že jí záleží na dobrých věcech. Založení nadačního fondu pomohlo zlepšit vnímání značky a buduje její pověst jako společensky odpovědného subjektu.

Firma využívá nadační fond v rámci své marketingové strategie tak, že podporuje organizace, které jsou pro ni důležité, a se zabývá touto aktivitou i v rámci své reklamy. Takové aktivity jsou také součástí sociálních médií a zahrnují fotky a videa z charitativních akcí, které firma podporuje.

Nadační fond byl využit i pro vytváření vztahů s potenciálními zákazníky a obchodními partnery. Firma zve lidi, aby se zapojili do aktivit nadačního fondu, což vede ke zlepšení vztahů a budování sítě kontaktů.

„Na webu jsme zřídili speciální kategorii ‚Pomáhej s Mixit‘ a zde si zákazník může do svého müsli namíchat kromě dobrot ještě dobré skutky. Může si vybrat, komu chce pomoci a za každý dobrý skutek připlatí k nákupu 30 Kč. Vložit k nákupu je možné libovolné množství dobrých skutků, tubus je unese. Rekordmanem byl zákazník se 110 namixovanými dobrými skutky. Každému pak jako poděkování společně s jeho nákupem pošleme vzpomínkovou nálepku ‚Pomáhej s Mixit‘ (obrázek 22) a celou darovanou částku odevzdáme jím vybranému projektu/nadaci/jednotlivci“ (Via Clarita, 2020).

Obrázek 22 Nálepka ‚Pomáhám s Mixit‘



Zdroj: Mixit.cz (2023)

Kromě přímých příspěvků přes webové stránky Mixit, společnost se snaží podporovat projekty tak, že o nich dává vědět do širokého okolí především díky sociálním sítím, které jsou v tomhle případě naprosto skvělým kanálem. Uvádí Mixit u projektů i čísla účtů pro přímou pomoc, a proto firma přesvědčená, že tak může pomoci víc, než ‚jen‘ tou částkou, kterou na účet adresáta pošle.

Na konci roku 2022 oslavil Mixit dva roky fungování nadačního fondu, celkem bylo podpořeno 28 organizací a lidských příběhů, hodnota darované pomoci pak byla přes 3,4 milionů korun, počet zúčastněných zákazníků byl přes 57 tisíc (Mixit.cz, 2023).

Podpora prodeje

Společnost využívá různé prostředky k podpoře prodeje v rámci své marketingové komunikace, které byly již zmíněny v předchozích kapitolách. Tyto nástroje zahrnují slevové akce, jako například snížení ceny určitého produktu, nabízení dopravy zdarma při nákupu nad 1200 Kč, zvýhodněné balíčky, narozeninové slevy a hromadné slevy, jak je popsáno v kapitole o cenových zvýhodněních, mají dárkové poukazy.

Společnost také využívá **prémie a reklamní dárky** pro různé příležitosti, například dřevěné ozdoby v balení hotových směsí v období Vánoc a Velikonoc. Dále jsou k dispozici soutěže, jako například výhra dovolené nebo poukazů skrytých pod víčkem produktu Letní mámení nebo Do plavek v červenci. Na Facebooku a Instagramu jsou také pravidelné znalostní a označovací soutěže, včetně soutěží o nejlepší fotografii. Kromě toho jsou na webových stránkách internetového obchodu zákazníkům nabízeny další produkty, které by je mohly zajímat po vstupu do košíku. Podporuje prodej i již zmíněné Mixit Klub a předplatné.

Osobní prodej

Tento nástroj není běžně využíván společností. Nicméně, lze sem zařadit prodej výrobků na farmářských či jiných trzích v Praze, kde se stánek společnosti Mixit dříve objevoval jen občas. Novinkou pro zákazníky byla tzv. **Mixit Tour**, během níž se stánek s vybranými mixit pochoutkami přesouval do menších i větších měst po celé České republice a nabízel výrobky prostřednictvím osobního prodeje.

Přímý marketing

Firma využívá pouze jeden nástroj přímého marketingu a tím je **e-mailing**. Vlastní si databázi emailů jednotlivých zákazníků, která je vytvářena na základě jejich objednávek. Společnost následně zasílá tzv. newslettery, tedy zpravodaje, které informují o novinkách a akcích, prostřednictvím e-mailových schránek zákazníků.

Event marketing a sponzoring

Společnost se účastní různých letních akcí pořádaných třetí stranou, jako je například festival **Youtubering**, kde má svůj stánek s produkty Mixit. Zákazníci zde mohou ochutnat

a zakoupit vybrané produkty společnosti. Novinkou pro zákazníky byla také tzv. Mixit Tour, při níž stánek s produkty objížděl menší i větší města v České republice a prodával výrobky prostřednictvím osobního prodeje.

Mixit vystupuje sponzorem **Movembru** – každoroční charitativní akce, která podporuje mužské zdraví a prevenci nemocí jako je rakovina varlat a prostaty. Akce rovněž upozorňuje na důležitost duševního zdraví a problematiku sebevražd. Knír je hlavním symbolem této akce a název Movember vznikl spojením slov "moustache" (knír v angličtině) a "November". V roce 2021 proběhl první ročník nadační soutěže Movember trapbar cup Kladno 2021. Jde o silovou disciplínu spočívající v mrtvém tahu se speciální osou – Trap barem.

Společnost také podporuje **Institut moderní výživy**, podcasty kterých pák zveřejňuje na svém Instagramovém profilu.

Společnost navazuje spolupráci s různými **influencery** z českého online prostředí, jako jsou youtubeři a bloggeři. Tito influenceri produkují obsah pro platformy jako Youtube nebo blogy, které se týkají například módy, zdravého životního stylu a dalších podobných témat. Následně tito influenceri propagují produkty společnosti na svých platformách, jako jsou blogy, YouTube kanály, Instagram nebo jiné sociální sítě. Spolupracují například s českým lezcem a olympionikem Adamem Ondrou, s českým MMA bojovníkem Jiří Procházkou a s Masterchefkou Česko 2021 Veronikou Beskydiařovou.

4.4 Syntéza analýz

V předešlých kapitolách byly prováděny analýzy pouze omezeného rozsahu prostředí společnosti nebo zaměřené na interní prostředí. SWOT analýza shrnuje získané poznatky.

4.4.1 SWOT analýza

Tabulka 18 SWOT mřížka



		SLABÉ STRÁNKY			SILNÉ STRÁNKY				
		Vysoké náklady na distribuci	Společnost již nevyužívá osobní prodej	Nekompletnost nabídky	Stabilní pozice na trhu	Kvalitní a zdravé suroviny pro výrobu	Efektivní dodavatelský řetězec	Síla značky	Aktivní a efektivní komunikace se zákazníky
PŘÍLEŽITOSTI	Poptávka na novém trhu – nový segment		A		A	A	G	A	C
	Rostoucí poptávka po výrobku v ČR		G		B	B		B	C
	Slabá vyjednávací pozice dodavatelů				D				
	Rostoucí trend zdravého životního stylu obyvatelstva		A	A		A			C
	Změny v kultuře snídání		A	A		A			C
	Nízká hrozba vstupu nových konkurentů			A					
	Využití digitálních technologií a automatizace procesu	F				F	D		
	Velký počet stálých zákazníků			A					A
	Zvýšení image společnosti větším zaměřením na ekologii		C						
Růst cen vstupů				F		D			
OHROŽENÍ	Vysoká vyjednávací síla odběratelů					E			
	Odlišnost požadavku spotřebitelů			A		A			
	Nedostatek vstupních surovin						D		
	Pokles ekonomiky a HDP				F	G	D	G	
	Zvyšující se míra inflace				F		D		
	Kurzové rozdíly						D		

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí analýz do SWOT mřížky

Veškeré analýzy byly zaneseny do mřížky SWOT, která vygenerovala možné strategie.

Strategie A – profilovat nabídku MMixu

Strategie B – zvýšit intenzitu prodeje – podpora prodeje, zlepšit postavení značky

Strategie C – PR odborné články k diferenciaci (kvalita, doprovodné služby aj.)

Strategie D – dlouhodobá smluvní spolupráce s dodavatelem

Strategie E – zdůrazňovat dobrý poměr cena / kvalita – podpora prodeje akčními slevami a rabatovou politikou

Strategie F – smlouva s vývojovou firmou na poskytování služeb s cílem snížit náklady

Strategie G – vstup na nový trh

Na základě této analýzy by společnost mohla vytvořit strategii, která využije své síly a příležitosti, minimalizuje vliv slabostí a hrozeb a pomůže jí dosáhnout svých cílů. Z analýz vyplývá, že by společnost mohla **zvýšit svou propagaci a marketingové aktivity**, vyvíjet **nové varianty** müsli a spolupracovat s influencery, aby **zvýšila povědomí** o své značce a oslovila **nové zákazníky**. Může také zvažovat **vstup na nové trhy**.

Vstup na nové trhy pro společnost Mixit může být strategickým krokem, aby rozšířila svůj zákaznický okruh a zvýšila své tržby. Nejprve je třeba provést důkladnou analýzu potenciálních nových trhů, zohlednit místní kulturu, návyky a preference zákazníků, konkurenční prostředí a další faktory, které mohou ovlivnit úspěšnost vstupu na nový trh.

Na základě analýzy trhu a zdrojů společnosti, by měl Mixit zvolit **strategii pro vstup na nový trh**. Může to být přímý vstup, kdy společnost zahájí vlastní výrobu a distribuci v dané zemi, nebo nepřímý vstup, kdy spolupracuje s místními partnery. Vstup na nový trh může vyžadovat určité povolení a certifikace, aby se zajišťovala kvalita a bezpečnost produktů. Mixit by měl věnovat pozornost místním právním předpisům a požadavkům.

Když se společnost dostane na nový trh, je důležité vytvořit účinnou **marketingovou strategii**. Musí se přizpůsobit místním preferencím, návykům a zvyklostem zákazníků a snažit se o zvýšení povědomí o svých produktech v novém trhu. Společnost by taky měla zvažovat různé distribuční kanály pro vstup na nový trh, jako jsou maloobchodní prodejci, velkoobchodní partneři nebo online prodej. Pokud společnost vstupuje na nový trh poprvé, může být užitečné navázat partnerství s místními firmami, když se snaží budovat svou značku a získat důvěru zákazníků.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Zhodnocení, návrhy a doporučení

Z analýz vyplývá, že rostoucí zájem o **zdravý životní styl** je důležitým faktorem, který ovlivňuje korporáty v odvětví, zejména v oblasti produktové politiky. Mixit se zdá být dobře připraven na tyto trendy a je schopen na ně včas reagovat. Tento faktor má vliv na změny ve stravovacích návycích obyvatelstva a podněcuje korporáty ke změnám v sortimentu a k následování globálních trendů. Společnost Mixit má výhodu v tom, že je schopna využít **produktové inovace a interakce se zákazníky při vývoji sortimentů**. Tento přístup umožňuje společnosti lépe porozumět zákazníkům a poskytovat jim produkty, které jim skutečně vyhovují. Mixit si klade za cíl plnit své poslání v souladu s trendem zdravého životního stylu: „Mlsejte zdravě a bez výčitek!“ (Mixit.cz, 2023). Mixit prostřednictvím tohoto prohlášení zdůrazňuje, že **kvalita a správná výživa** jsou jeho hlavními hodnotami. Současná podniková strategie společnosti je v souladu s tímto trendem a Mixit by měl pokračovat v této cestě i do budoucna.

Mixit se zaměřuje na posílení významu produkce jak na domácím, tak na zahraničním trhu jako součást své dlouhodobé strategie. Politické a ekonomické faktory hrají v této oblasti klíčovou roli. Mixit je na trhu ČR značně závislé na aktivitách České národní banky, která je hlavním poháněčem ekonomických parametrů. V případě nežádoucího vývoje může ČNB zasáhnout a ovlivnit některé ekonomické ukazatele. Například, pokud inflace poroste i nadále, může ČNB ještě zvýšit **úrokové sazby**. Pokud by Mixit potřeboval dlouhodobé bankovní úvěry a byly by úrokové sazby variabilní, zvýšení sazeb by představovalo reálnou hrozbu. Společnost ale dlouhodobé úroky nemá a měla by i nadále zvažovat nutnost půjčení kapitálu.

Vysoká inflace může být pro společnost velkou hrozbou, protože zvyšuje náklady na výrobu a snižuje kupní sílu zákazníků. Korporát by měl při vysoké inflaci zvážit opatření, která mu pomohou minimalizovat negativní dopady. Korporát by měl průběžně monitorovat inflační tlaky a aktualizovat své plány a strategie podle aktuální situace. Vhodným opatřením by mohlo být zlepšení produktivity – zvýšení produktivity práce a snižování nákladů na skladování, aby společnost mohla minimalizovat náklady na výrobu a udržet konkurenceschopnost. Jako další opatření by měl korporát vyhledávat nové trhy a investovat

do produktů a služeb, které jsou méně náchylné k inflačním tlakům. Společnost by měla zvažovat diverzifikaci svého portfolia produktů, aby minimalizoval dopad vysoké inflace na své příjmy. Pokud je to možné, korporát by měl zvažovat zvýšení cen svých produktů, aby udržel ziskovost při vysoké inflaci. Mixit by měl zvážit i využití finančních nástrojů, jako jsou futures, opce a swapové smlouvy, které mu umožní chránit se před inflačními tlaky zejména při nákupů komodit.

Mixit podniká mezinárodně a používá různé měny, proto **kurzové změny** mohou mít významný dopad na podnikání. K minimalizaci rizik spojených s kurzovými změnami by společnost mohla využívat již zmíněné finanční nástroje (smlouvy o ochraně měn, jako jsou termínové smlouvy, opce a swapové smlouvy), diverzifikace portfolia (investovat do různých měn a držet aktiva v různých zemích). Společnost může zvážit přizpůsobení cen v reakci na kurzové změny. Například, pokud se hodnota domácí měny zvyšuje, může korporát zvýšit své ceny na trhu v zahraničí, aby udržel své ziskové marže. Společnost musí mít dostatečné finanční rezervy, aby mohla vyrovnat případné ztráty v případě výkyvů kurzů. Za jakékoliv podmínky by měla společnost pečlivě sledovat trhy, aby mohl reagovat na jakékoli změny v kurzech a být schopen přizpůsobit své plány a akce v případě neočekávaných kurzových změn. Důležité informace jsou taky například prognózy kurzů a zprávy o politických nebo ekonomických událostech, které mohou ovlivnit kurzy.

Existence vnitřního trhu usnadňuje Mixit **působení na zahraničním trhu**, což zjednodušuje obchodování s evropskými státy. Důležitým trhem pro Mixit je **střední Evropa**, kde stabilita zahraničních ekonomik hraje zásadní roli. Mixit působí také mimo Evropu, takže naplnění strategie je závislé na aktuálním vývoji globálního zahraničního obchodu. Politické subjekty mohou podporovat otevřenou nebo uzavřenou ekonomiku, a to ovlivní mezinárodní obchod a vliv ekonomik na měnový kurz. Tento vývoj bude mít podstatný vliv na Mixit, jako na společnost působící na globální úrovni. Česká národní banka hraje důležitou roli i na území ČR, jelikož usměrňuje měnový kurz. Oslabování nebo posilování koruny může mít vliv na motivaci exportérů a importérů.

Použití technologie významně přispívá k úspěšné realizaci podnikové strategie. **Modernizace a digitalizace** technologie podporuje podnikový záměr posílit produkci v zemi i v zahraničí. Výrobci cereálií a mäsli se uchylují k robotice a automatizaci technologií pro maximalizaci efektivity výroby. Robotické systémy automatizují dávkování, přepravu,

zpracování, skladování a balení cereálních produktů, a tak snižují dobu cyklu výroby a zvyšují výstup. **Automatizace** umožňuje výrobcům cereálií zlepšit podmínky v továrnách, snížit kontaminaci, minimalizovat lidský kontakt, a tak zajišťovat bezpečnost pro pracovníky i spotřebitele. Kolaborativní roboty nebo poloautonomní roboty se používají v různých automatizovaných procesech, včetně balení. Závody s pevnými automatizačními systémy zvyšují výnosy o minimálně 2-3 % oproti manuální práci. Colborne Foodbotics, ABB Group, Emerson Electric Co a Schneider Electric S.E. jsou některé z firem, které poskytují automatizační vybavení pro výrobce cereálií (Research and Markets, 2022).

Používání technologie umožňuje Mixit zlepšit výrobní procesy a zrychlit je, což může představovat **konkurenční výhodu** vůči menším firmám v odvětví, kteří si takovou technologii nemohou dovolit. Mixit v roce 2018 investoval do stroje, který automaticky mixuje hotové směsi, ale mixy podle objednávek zákazníků jsou pořád míchané ručně. Technologie už přináší Mixit mnoho přínosů, zejména zvýšení produktivity díky robotizaci, ale je prostor pro zlepšení v této sféře.

Mixit musí dodržovat **legislativní předpisy** a zajišťovat bezpečnost práce, hygienické předpisy a zákony týkající se odpadů. Legislativa je pro Mixit důležitou oblastí a její porušení by mohlo mít negativní dopad na finance, výrobu a pověst společnosti.

V oblasti **produktové politiky** by se Mixit měl nadále orientovat na globální trendy ve stravování a průběžně inovovat svůj sortiment. Mixit získal značnou popularitu a poptávku po svých výrobcích díky zařazení **superpotravin a proteinových výrobků** do portfolia. Aby si Mixit udržel svou konkurenční výhodu, měl by do budoucna rozvíjet exotické a neotřelé příchutě, které umožňují Mixitu odlišit se od konkurence. Vzhledem k rostoucí poptávce po snídaňových cereáliích u dětí by měl Mixit rozšířit svou nabídku **dětských müsli** a zaměřit se na mladší věkové skupiny. K tomuto účelu by mohl Mixit vytvořit produktovou řadu dětských müsli, která by byla přizpůsobena dětem z pohledu příchutí, složení, designu balení a marketingových aktivit. Kromě toho by mohl Mixit **rozšířit svou nabídku kaší** o špaldové, ječné nebo jiné teplé cereálie, což by usnadnilo boj s konkurencí v této kategorii. Celkově by se Mixit měl dále soustředit na inovace, aby si udržel svou pozici na trhu a uspokojil poptávku zákazníků.

Mixit má velkou příležitost v **informovanosti svých zákazníků**. Díky vyšší gramotnosti spotřebitelů v oblasti stravování a složení výrobků může firma profitovat

zvýšenou poptávkou po ovesných kaších, müsli a tyčinkách. Změny v preferencích příchutí jsou také pozorovatelné, s rostoucí popularitou netradičních a exotických variant u snídaňových výrobků. Mixit je na tyto trendy dobře připraven, jak lze vidět z jeho produktového portfolia, a je schopno pohotově reagovat i na globální problémy, což mu získalo sympatie zákazníků. Například nahrazením palmového oleje. Mixit dokáže využít informovanosti zákazníků a jejich zájem o současné problémy ve svůj prospěch, což je v souladu s aktuálními globálními trendy a podnikovou strategií firmy.

Mixit exceluje v **individuálním přístupu** k zákazníkovi, což je jejich nejvýraznější předností. Díky rozmanitým výrobním možnostem nabízí společnost široké spektrum výrobků, které jsou přizpůsobeny přímo na míru zákazníkům, aby byli spokojeni. Kromě univerzální nabídky mají vegan, bezlaktózové nebo bezlepkové výrobky, produkty bez cukru nebo s vysokým obsahem bílkovin. Mají taky dětskou nabídku, kterou jak už bylo navrženo, lze poměrně rozšířit.

5.1.1 Marketingový mix

Tato podkapitola má za úkol ohodnotit aktuální marketingový mix společnosti Mixit na základě provedené analýzy v předchozích kapitolách. Konkrétně bude zaměřeno na klasifikaci produktu, cenu, distribuci a propagaci. Následně budou navrženy a popsány inovativní řešení nebo doporučení. V přílohách lze zahlédnout časový návrh marketingových aktivit a jejich přibližnou kalkulaci (tabulka 4).

Produkt

Jednoznačnou výhodou produktů společnosti Mixit je jejich **originalita**. Na trhu nenajdete jinou společnost, která má tak **pestrou nabídku** produktu a umožňuje zákazníkům namíchat si libovolnou směs müsli, ovoce a oříšků podle svých preferencí. Společnost nabízí více než 90 různých surovin českého i zahraničního původu, což uspokojí i náročnější zákazníky. Sortiment je velice široký a zahrnuje kromě klasických produktů, jako jsou müsli, kaše, ovoce a oříšky, také alternativní produkty, jako jsou raw tyčinky, proteinové nápoje a čokolády různých příchutí.

Tubus, který je typickým prvkem reprezentujícím značku společnosti, se stal **praktickým řešením pro balení** výrobků. Použití tubusu zabraňuje poškození výrobků

během skladování a převozu. Navíc zákazníci mohou využít tubus jako nádobu na suroviny, psací potřeby nebo jiný materiál.

Proteinové výrobky jsou v současné době velmi populární, a to nejen mezi sportovci. Mixit má produkty se zvýšeným obsahem proteinu v několika kategoriích – kaše samuraje Jirky Procházky: Protein & Ovoce, v kategorie müsli pák proteinové müsli Adama Ondry s ovocem a s čokoladou, proteinové müsli samuraje Jirky Procházky, müsli low carb lesní ovoce a borůvka.

Společnost Mixit nabízí i další produkty s přidavkem proteinu, které jsou mezi zákazníky velmi oblíbené, jako například proteinové tyčinky brownie a slaný karamel. Nově společnost ve spolupráce s Jirí Prochazkou vyvíjela proteinovou tyčinku – Proteinová Mixitka Jirky Procházky v příchutí slaný karamel a čokoláda, která je se sníženým obsahem cukru, takže je vhodná pro lidi kteří hledají pořádnou porci bílkovin a snaží se minimalizovat příjem cukrů - v každé tyčince je 30 % bílkovin a jen 3,8 g cukru. Proteinová složka obsahuje kvalitní syrovátkový proteinový koncentrát zpracovaný metodou CFM a micelární kasein, který proteiny do těla uvolňuje pomaleji a zasytí na delší dobu.

Proteinové tyčinky se sníženým obsahem cukru jsou velmi populární mezi lidmi, kteří se snaží udržovat zdravý životní styl a získat dostatek bílkovin. Tyčinky jsou oblíbené zejména mezi sportovci, kulturisty a lidmi, kteří se aktivně věnují fyzické aktivitě. Vzhledem k rostoucímu povědomí o zdraví a wellness se očekává, že **poptávka po proteinových tyčinkách** se sníženým obsahem cukru bude nadále růst. Proto by bylo jedním z možných doporučení vyrábět více produktů tohoto druhu, například v dalších příchutích.

Druhým návrhem v této kategorie by byly **veganské proteinové tyčinky**, které se stávají stále populárnější mezi lidmi, kteří se snaží omezit příjem živočišných produktů a zároveň získat dostatek bílkovin. Tyto tyčinky jsou vyrobeny z rostlinných zdrojů bílkovin, jako jsou sója, hrách, rýže, konopí nebo ořechy, a jsou ideální volbou pro vegany, vegetariány a lidi s alergiemi na mléčné výrobky. Díky rostoucímu povědomí o zdravé výživě a snaze o ochranu životního prostředí se očekává, že poptávka po veganských proteinových tyčinkách bude nadále růst.

Nově jsou v nabídce i **proteinové nápoje** v několika příchutích, které lze jednoduše připravit zalitím proteinového prášku s ovocnou příchutí doporučeným množstvím vody a promícháním. Narozdíl od běžných proteinových drinků Mixit Drink obsahuje vitamíny a

minerální látky z lyofilizovaného ovoce či kakaa bez umělých aromat a umělých sladidel. Je to skvělá příležitost přilákat i více sportovců a zákazníků mužského pohlaví, kteří zatím tvoří jenom 25 % všech zákazníků. Doporučením v této kategorie by byli proteinové nápoje se sníženým obsahem cukru, jak je to v nabídce proteinových tyčinek.

Cena

V této kategorii marketingového mixu společnosti Mixit není potřeba poskytovat žádná doporučení. Ceny jsou stanoveny tak, aby vyhovovaly jak zákazníkům, tak společnosti. Porovnávání cen mezi výrobky Mixitu a konkurenčními výrobky by nebylo přesné, protože se mohou lišit nejen složením, ale také gramáží. Pokud však porovnáme ceny podobných výrobků, jako jsou například tyčinky, cena je téměř stejná jako u konkurentů. Obecně platí, že ceny odpovídají kvalitě výrobků a služeb, které společnost nabízí.

Společnost také nabízí výhodné slevy a akce, aby zákazníci mohli využít věrnostní program nebo pravidelné slevy na vybrané produkty a suroviny. Zákazníci mají k dispozici šest různých platebních možností.

Distribuční síť

Firma Mixit má dobře etablovanou a komplexní distribuční síť pro přepravu svých produktů k zákazníkům, využívající jak přímé, tak nepřímé distribuční cesty. Exportuje své výrobky i do sousedních zemí, ale většina produkce zůstává na českém trhu.

Zákazníci preferují **přímou distribuci**, jelikož cena na e-shopu je nižší než u distributorů, kteří přidávají marži 20 % a více. Dále je přímá distribuce výhodná díky širší nabídce, zdarma vyzvednutí zboží na pobočkách a dopravě zdarma při nákupu nad 1200,-.

Firma Mixit nemá vlastní kamennou prodejnu a lidé preferují nákup přímo od výrobce. Stánkový prodej by mohl být jako dobrá **možnost alternativního přímého nákupu**, kde si lidé mohou zboží před nákupem osahat, vidět nebo ochutnat. Tento způsob prodeje byl úspěšný již několikrát na různých festivalech, letních akcích a nedávno také na farmářských trzích během Mixit Tour po celé České republice. Proto by bylo užitečné pořádat tyto prodejní stánky pravidelně, například každou středu v letní sezóně v místech, kde probíhají farmářské trhy.

Dalším potenciálním způsobem prodeje by byl **prodej prostřednictvím automatů**. Tímto způsobem by bylo možné prodávat malá balení müsli, kaší, ovoce a oříšků, jako jsou

Mixitky a pytlíky do kapsy. Automaty by mohly být umístěny například ve vestibulech škol nebo jiných veřejných nebo soukromých zařízení. Prodej na farmářských trzích a v automatech jsou zajímavé možnosti, které umožní zákazníkům koupit si výrobky rychle a snadno.

Aby se podpořila poptávka mezi mladšími generacemi, může být zvažována **nepřímá distribuce**, jako je prodej v bufetech a kantýnách základních, středních a vysokých škol. Tyto prodejní místa by mohla nabízet především Mixitky a pytlíky do kapsy.

Protože jsou produkty Mixit považovány za zdravou výživu, další možností je **prodej ve sportovních a fitness centrech**. Zde by bylo vhodné prodávat zejména proteinové tyčinky a nápoje, jak je navrženo v předešle podkapitole. Mixit se také snažil začlenit své výrobky do nabídky hotelu v centru Prahy, kde hosté mohli najít produkty v minibaru na svém pokoji. Nicméně vysoká marže a prodejní cena vedly ke zrušení prodeje. Firma Mixit by se však mohla zaměřit na podávání svých produktů hostům při snídani v rámci švédských stolů.

Marketingová komunikace

Společnost Mixit funguje převážně jako internetový obchod a využívá především internetové a sociální sítě k propagaci svých produktů. Nicméně, tuto formu marketingu kombinuje i s klasickými metodami propagace. Mezi ně patří tištěná reklama v lifestyleových časopisech, kterou firma využívá k propagaci svých výrobků a televizní reklama. Kromě toho, firma používá webovou stránku, reklamy ve vyhledávacích sítích, bannerovou reklamu v obsahových sítích a reklamy na Facebooku a Instagramu. Komunikace se zákazníky probíhá především na sociálních sítích Facebook, Instagram, Twitter, Youtube a Snapchat. Firma podporuje prodej prostřednictvím slevových akcí, reklamních dárků, cross-sellingu a různých soutěží na sociálních sítích. Ke své propagaci využívá také sponzoring a spolupracuje s blogery a youtubery. Kromě toho, firma také prodává své výrobky na různých festivalech, akcích a festivalech či trzích.

Primární cílovou skupinou společnosti jsou ženy ve věku 25 až 40 let, ale firma se také snaží oslovit mladší a mužskou část populace. Využívání **Facebooku**, který má podle AMI Digital Index (2022) nejvíce uživatelů v ČR, z nichž většina spadá do věkové kategorie 13 až 45 let, je pro společnost Mixit účinnou formou propagace. Druhou nejvíce používanou sociální sítí v ČR je **YouTube**, který stále nabývá na síle, a proto by měla být propagace na

této platformě pro společnost také důležitá. Mixit má již svůj YouTube kanál a spolupracoval s některými youtubery, ale mohl by vytvořit více vlastních videí, například sérii cvičení se fitness trenérem a rozhovory o zdravém stravování. V rámci zdravého životního stylu byl vytvořen **Mixit Podcast**, kde spolu s nutriční terapeutkou Hedvikou Jakešovou byly například probraný téma cukru, svačín a nízkosacharidové diety, ale poslední 7. díl byl nahrán před rokem a projet již dále nepokračuje. Po analýze vzhlednutí videa lze konstatovat, že nejúspěšnější jsou **videa s influencery**, což dává smysl, protože fanoušky na YouTube často vyhledávají videa se známými persony. Lze navrhnout pro společnost rozšíření projektů spolupráci s českými celebrity a sportovci.

Instagram posledních 5 let slušně nabírá popularitu v ČR. Dlouhodobě je to v Česku nejdynamičtější síť (AMI Digital Index, 2022). Instagram Mixit za poslední roky poměrně zvětšil počet sledovatelů – z 29 tisíc v roce 2018 na 80 tisíc v roce 2022 - téměř 40 %. Pravidelné soutěže a zavedení vlastního hashtagu #mixitfamily přispívá k růstu počtů sledovatelů, ale u soutěži lze navrhnout jako podmínku účasti zveřejnění příspěvku společnosti v Stories uživatele, což by zvětšilo rozsah zahlednutí a víc lidí by dozvědělo o značce.

Doporučení pro sociální síť Instagram lze shrnout následovně:

- Pravidelná publikace kvalitního obsahu – pravidelné publikování kvalitního obsahu na Instagramu je klíčové pro získání a udržení sledovatelů. V případě Mixit by to mohly být například fotografie a videa z výroby, zákaznické recenze nebo recepty s müsli.
- Používání hashtagů – hashtagy jsou klíčové pro zvýšení dosahu příspěvků. Je nezbytné používat relevantní hashtagy pro produkty a cílovou skupinu, aby si příspěvky našli lidé, kteří o müsli potenciálně stojí. Pro Mixit by bylo užitečné rozšířit své hashtagy na kategorie sport a zdravý životní styl – jsou vysledovatelné a potenciálně by mohli rozšířit skupinu zákazníků.
- Spolupráce s influencery – spolupráce s influencery může být skvělým způsobem, jak zvýšit povědomí o výrobku. Společnost by mohla nabídnout spolupráci influencery, kteří cílí na cílovou skupinu Mixit, například výměnu produktů za příspěvky o müsli.
- Soutěže a giveaway – soutěže a giveaway mohou být skvělým způsobem, jak zapojit své sledovatele a získat nové. Například lze nabídnout soutěž o nejlepší recept s müsli nebo giveaway pro lidi, kteří označí přátelé, kteří by mohli být také zájemci o müsli Mixit.

- Sledování a integrace s ostatními účty – sledování a interakce s účty, které jsou pro značku Mixit relevantní, může pomoci zvýšit viditelnost a získat nové sledovatele. Mixit by měl sledovat účty, které se věnují zdravému životnímu stylu a zdravé výživě, a interagovat s jejich příspěvky prostřednictvím komentářů a lajků.
- Využívat Instagram Stories – Instagram Stories jsou rychle se rozvíjejícím formátem na Instagramu a jsou skvělým způsobem, jak ukázat zákulisí značky a zapojit své sledovatele.

Jako možnosti klasického marketingu lze navrhnout umístit **plakáty v sportovních a fitness centrech**. Kromě toho by firma mohla využít **reklamních ploch** v city light vitrínách, což jsou osvětlené vitríny, které lze instalovat jak do vnitřních, tak venkovních prostor. Tyto vitríny jsou umístěny například ve vestibulech metra, nákupních centrech nebo na autobusových zastávkách a jiných místech po celém městě.

Závěr

Zpracování této práce bylo zaměřeno na ověření dvou hypotéz, které byly stanoveny na začátku diplomové práce a týkaly se marketingového řízení zkoumané společnosti. První hypotéza se týkala toho, zda společnost využívá vhodný systém pro marketingové řízení. Druhá hypotéza se zabývala tím, zda má marketingové řízení společnosti rezervy a zda je třeba upravit marketingovou strategii.

Po provedení výzkumu byla první hypotéza zamítnuta a druhá hypotéza byla přijata. To znamená, že je třeba upravit marketingovou strategii společnosti a přijmout doporučení uvedená v závěrech analýzy.

Věřím, že implementace těchto doporučení povede ke zlepšení doprovodných služeb a péče o zákazníky, což bude přínosem pro společnost i pro zákazníky.

6 Seznam použitých zdrojů

1. Blažková, M. 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha, Czechia: Grada Publishing ISBN 978-80-247-1535-3
2. Boučková, J. a kol. 2003. Marketing. Praha, Czechia: C. H. Beck. ISBN: 8071795771
3. Cohen, W. A. 1998. The Practice of Marketing Management. New York, USA: Macmillan Publishing Company. ISBN 978-00-232-3150-6
4. Cooper, J., & Lane, P. 1999. Marketingové plánování – praktická příručka manažera. Praha, Czechia: Grada Publishing. ISBN 80-7169-542-4
5. Česka justice: Správních žalob loni ubylo. Průměrná délka řízení se ale stále prodlužuje. Česká justice [online]. 2020 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.ceska-justice.cz/2020/06/spravnich-zalob-loni-ubyloprumerna-delka-rizeni-se-stale-prodluzuje/>
6. Český statistický úřad: HDP, národní účty. ČSÚ [online]. 2021 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty
7. ČNP, Nielsen Admosphere, a.s. 2022. Cereálie jí více než třetina česků pravidelně. Je to pro ně snídane, ale i pochoutka [online]. 24.10.22 [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://www.nielsen-admosphere.cz/news/cerealie-ji-vice-nez-tretina-cechu-pravidelne-je-to-pro-ne-snidane-ale-i-pochoutka>
8. ČNP, Nielsen Admosphere, a.s. 2023. Produkty zdravé výživy nakupují aspon několikrát měsíčně skoro dvě třetiny česků [online]. 16.3.23 [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://www.nielsen-admosphere.cz/news/produkty-zdrave-vyzivy-nakupuji-aspon-nekolikrat-mesicne-skoro-dve-tretiny-cechu>
9. Dostal. 2015. Businessinfo.cz [online]. 13.7.2015 [cit. 6.7.2016].
10. Foret, M., 2003. Marketingová komunikace (Vol. 1). Brno (Czech Republic): Computer press. ISBN 807-22-6811-2
11. FOOD PRO, dTest. 2021. Průzkum Food PRO: Jak si stojí snídaňové cereálie v českých miskách? [online]. 29.1.2021 [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://www.dtest.cz/clanek-8591/pruzkum-food-pro-jak-si-stoji-snidanove-cerealie-v-ceskych-miskach>
12. Gabrovská. 2017. Nové technologie zpracování a skladování potravin. Výzkumný ústav potravinářský Praha, v. v. i. v rámci projektu Programu rozvoje venkova, reg.

- č. 16/002/01210/120/000009 <https://www.vupp.cz/wp-content/uploads/prezentace/Obiloviny-v-lidske-vyzive-Gabrovska.pdf>
13. Govindarajan, M. 2007. Marketing Management (2nd Ed.). New Delhi, India: PHI Learning Pvt. Ltd. ISBN 978-81-203-3259-1
 14. Grasseová, M., Dubec, R; Řehák, D. 2012. Analýza podniku v rukou manažera. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2
 15. Gorener, Toker. 2012. Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm 58. Procedia Social and Behavioral Sciences [online]. 2012, 58 (2012), 1525 – 1534 [cit. 2020-11-29]. ISSN 1877-0428. DOI:10.1016/j.sbspro.2012.09.1139
 16. Hejda a kol. 2013. Zákon o obchodních korporacích : Výklad jednotlivých ustanovení včetně jejich návaznosti na české a evropské předpisy. 1. vyd. Praha: Linde Praha. 784 s. ISBN 978-80-7201-917-5.
 17. Horáková, H. 2003. Strategický marketing. Praha, Czechia: Grada. ISBN: 80-2470-447-1.
 18. Hříbal, Petr. 2008. Podle hesla: bez snídaně ani ránu/o. Regal [online]. 12. 2. 2008, 2/2008, [cit. 2011-06-04]. Dostupný z WWW: <https://hn.cz/c1-22926180-podle-hesla-bez-snidane-ani-ranu-o>
 19. Jakubíková, D. 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8
 20. Karunakaran K. 2008. Marketing Management. Edition, 2; Publisher, Himalaya Publishing House; ISBN 16-4287-605-4
 21. Kotler, P. 2001. Marketing management (10. rozšířené vydání). Praha, Czechia: Grada Publishing. ISBN 80-2470-016-6
 22. Kotler, P. 2003. Marketing Management. Prentice Hall, 11 vyd., 948 stran, ISBN 80-247-0016-6. ISBN 81-7808-654-9
 23. Kotler, P., 2005. Deset smrtelných marketingových hříchů. Grada Publishing as.
 24. Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. 2007. Moderní marketing. Publisher, Grada Publishing a.s.; Length, 1041 pages. ISBN 80-2471-545-7
 25. Kotler P., Armstrong, G. 2004. Marketing management. Praha, Grada. ISBN 80-247-0513-3

26. Kotler P., Keller K.L. 2013. Marketing management. A South Asian Perspective. 13th Edition, Pearson, UK. Přeložil Tomáš Juppa, přeložil Martin Macheck. Praha: Grada Publishing ISBN-13 978-0133856460
27. Kurzy. 2021. Kurzy měn – kurzovní lístek ČNB. Kurzy [online]. 2021 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/>
28. Kapounová, Z. and Matějová, H., 2014. Snídaňové cereálie ve stravě (nejen) dětí II-postoj spotřebitelů. Výživa a potraviny, (3).
29. Keřkovský M., Vykypěl O. 2006. Strategické řízení: teorie pro praxi. C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-578-X.
30. Kreníková, V., 2014. Odpady a druhotné suroviny II. Univerzita JE Purkyně v Ústí nad Labem, Fakulta životního prostředí.
31. Liberální institut. 2021. Liberální institut: Nutná doba papírování v českých firmách meziročně vzrostla o 49 hodin. Liberální institut [online]. 2021 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://libinst.cz/nutna-doba-papirovani-v-ceskychfirmach-mezirocne-vzrostla-o-49-hodin/>
32. Lidovky. 2021. Sjednocení všech plateb a poplatků, urychlená stavba vysokorychlostních železnic či snížení DPH u staveb a rekonstrukcí. Plán nové vlády má 12 kapitol. MAFRA [online]. 2021 [cit. 2021-12-06]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/domov/co-chce-prosadit-petikoalicni-vladapodivejte-se-na-prehledny-plan-jednotlivychukolu.A211108_152721_ln_domov_1ros
33. Mallya, T., 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Grada Publishing as. ISBN 978-80-247-1911-5
34. Marsh: Political Risk Map 2021: Pandemic Recovery Complicates Risks. Marsh LLC. [online]. 2021 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.marsh.com/lt/en/services/political-risk/insights/politicalrisk-map-2021.html>
35. Materna. 2021. Zpráva o trhu obilovin a olejnin 29.11. 2021 TIS ČR, SZIF Ročník XXI, měsíčník Zpráva o trhu obilovin a olejnin
36. Meffert, H. 1996. Marketing – Management. Praha, Czechia: Grada Publishing. ISBN 80-7169-329-4
37. Mixit.cz. 2023. Oficiální stránky společnosti: <https://www.mixit.cz/>
38. Pichanič, M., 2004. Mezinárodní management a globalizace. Nakladatelství CH Beck. ISBN 80-7179-886-X

39. Plachý, J., 2015. Úloha Sbírky zákonů při publikaci právních aktů moci výkonné. *Časopis pro právní vědu a praxi*, 23(2), pp.153-161. ISSN 1210-9126
40. Přehled dotací. 2021. Programy pro vaši firmu. Enovation [online] [cit. 2021-12-04]. Dostupné z:
<https://www.prehleddotaci.cz/vypisprogramu/?sp111=on&sp116=on&ia30=on#size=40&page=1&pageTo=1>
41. Republika, Č.E.S.K.Á., 2006. Zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy, ve znění pozdějších předpisů. *Sbírka zákonů*, pp.2006-309.
42. Růžičková. 2015. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5534-2
43. Research and Markets. 2022. Global Breakfast Cereals Market Outlook, 2027: Report [online]. [cit. 2023-02-25]. Dostupné z:
<https://www.researchandmarkets.com/reports/5701444/global-breakfast-cereals-market-outlook-2027#rela0-5606918>
44. Sedláčková a Buchta. 2006. Strategická analýza. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
45. Stružský, P., 2014. Risk management malé a střední firmy zabývající se výrobou, obchodem a exportem spotřebního zboží (Doctoral dissertation, Technická Univerzita v Liberci).
46. Sting, T. 2022. Namíchat si müsli po svém? „Zábavné pochoutky“ firmy Mixit uspěly i ve světě. *BusinessInfo.cz* [online]. 30.11.2022 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/namichat-si-musli-po-svem-zabavne-pochoutky-firmy-mixit-uspely-i-ve-svete/>
47. Středová, M. 2023. Vystřídá posilování koruny korekce? Analytický měsíčník. PPF banka <https://www.ppf.eu/insights/analytický-mesicnik/vystrida-posilovani-koruny-korekce/je-soucasne-posileni-koruny-udrzitelne-nebo-prijde-zahy-korekce>
48. Szajewska H, Ruszczynski M. 2010. Systematic review demonstrating that breakfast consumption influences body weight outcomes in children and adolescents in Europe. *Crit Rev Food Sci Nutr*. 2010 Feb;50(2):113-9. doi: 10.1080/10408390903467514. PMID: 20112153

49. Školník, M., 2021. Korupce v České republice—dosavadní stav bádání. *Acta Politologica*, 13(2), pp.22-38.
50. The Global Economy. 2021. Czechia: Political stability. *The Global Economy* [online]. 2021 [cit. 2023-03-09] Dostupné z:
https://www.theglobaleconomy.com/CzechRepublic/wb_political_stability/
51. The World Bank. 2022. *Doing Business 2022: Comparing Business Regulation in 190 Economies* [online]. Washington [cit. 2023-03-09]. ISBN 978-1-4648-1441-9. Dostupné z:
<https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/75ea67f9-4bcb-5766-ada6-6963a992d64c/content>
52. Tkačiková, J., 2007. *Bezpečnost potravin* (Doctoral dissertation, Disertační práce, Brno: Masarykova Univerzita, Právnická fakulta).
53. Transparency International. 2021. Česko se díky prorůstající privatizaci veřejného zájmu propadá v Indexu vnímání korupce 2020. Průměr EU se nám vzdaluje. Transparency International [online]. 2021 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z:
<https://www.transparency.cz/cpi2020/>
54. Záluský, J. 2025. *Ihned.cz* [online]. 23.3.2015 [cit. 7.6.2016].
55. Zamazalová M. a kol. 2010. *Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. - Praha: Beck, 2010. - xxiv, 499 s.: obr., grafy, schémata, tab.; 24 cm. - (Beckovy ekonomické učebnice)* ISBN 978-80-7400-115-4
56. Zelená pro dům. 2021. *Dotace Úspory energie i pro podnikatele. Zelené pro dům* [online]. 2021 [cit. 2021-12-02]. Dostupné z:
<http://www.zelenaprodom.cz/aktuality/dotace-uspory-energie-i-propodnikatele/>
57. Žurovec, M. 2021. MFČR: *Ekonomika letos poroste o 3,2 %. V roce 2020 o 4,2 %*. MFČR [online]. 2021 [cit. 2023-03-09]. Dostupné z:
<https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/ekonomikaletos-poroste-o-32-v-roce-2022-42837>
58. Vašítková, M. 2008. *Marketing služeb-efektivně a moderně*. Grada Publishing as. ISBN 978-80-247-2721-9
59. Vochozka M. 2012. *Podniková ekonomika*. cover. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 570 s.: il. Další autoři: Mulač, Petr ISBN 978-80-247-4372-1
60. Vysekalová, Mikeš. 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, a. s. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5

61. Westwood J. 1999. Jak sestavit marketingový plán. Praha, Czechia: Grada Publishing. ISBN 80-7169-542-4

7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces marketingového řízení.....	17
Obrázek 2 Proces marketingové situační analýzy.....	19
Obrázek 3 Témata PESTLE analýzy.....	21
Obrázek 4 SWOT-analýza.....	25
Obrázek 5 Fáze nákupního rozhodovacího procesu organizací.....	26
Obrázek 6 Hlavní faktory ovlivňující nákupní chování organizací	27
Obrázek 7 Top down planning and bottom up.....	32
Obrázek 8 Proces realizační kontroly.....	35
Obrázek 9 Logo společnosti Mixit.....	37
Obrázek 10 Organizační struktura společnosti	38
Obrázek 11 Statický graf kurzu americký dolar, euro/koruna 2021-2023	43
Obrázek 12 Vývoj HDP meziročně v % (2018-2022)	44
Obrázek 13 Míra nezaměstnanosti v % (2022-2023).....	46
Obrázek 14 Vývoj ceny ovsa.....	47
Obrázek 15 Kategorizace hotových výrobků Mixit.....	75
Obrázek 16 Crème boule	76
Obrázek 17 Autorský mix od Adama Ondry	77
Obrázek 18 Velké a malé tubusy Mixit.....	78
Obrázek 19 Papírové krabičky Mixit	78
Obrázek 20 Tyčinky Mixitky.....	79
Obrázek 21 Reklama na Instagram a influencer marketing.....	85
Obrázek 22 Nálepka „Pomáhám s Mixit“	87

7.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Projekt strategického řídicího procesu jako východisko marketingového procesu	17
Tabulka 2 Projekt strategického marketingového procesu (procesu marketingového řízení)	18
Tabulka 3 Základní informace obchodní společnosti	37
Tabulka 4 Výstupy z analýzy PESTLE.....	53
Tabulka 5 Analýza nové konkurence	57
Tabulka 6 Analýza vlivu dodavatelů.....	59
Tabulka 7 Analýza stávající konkurence.....	60
Tabulka 8 Analýza vlivu odběratelů	63
Tabulka 9 Analýza substitutů.....	64
Tabulka 10 Výsledky Porterova modelu 5 sil.....	65
Tabulka 11 Vystup z analýzy trhu a odvětví	65
Tabulka 12 Analýza ukazatelů aktivity	68
Tabulka 13 Ukazatele likvidity	68
Tabulka 14 Ukazatele rentability	69
Tabulka 15 Přehled základních směsí a surovin	73
Tabulka 16 Přehled dalších surovin	74

Tabulka 17 Ceny produktů jednotlivých kategorií.....	80
Tabulka 18 SWOT mřížka.....	90

7.3 Seznam grafů

Graf 1 Četnost nákupů produktů z kategorie zdravá výživa.....	55
Graf 2 Vývoj aktiv společnosti Mixit s.r.o.	66
Graf 3 Vývoj kapitálů společnosti Mixit s.r.o.....	66
Graf 4 Vývoj zadluženosti společnosti Mixit s.r.o.....	67
Graf 5 Vývoj tržeb společnosti Mixit.....	67
Graf 6 Podíl produktových řad na celkových tržbách v roce 2020.....	72
Graf 7 Distribuce dle zemí.....	82
Graf 8 Poměr přímých i nepřímých distribučních cest.....	82

Přílohy

Tabulka 1 Porovnání koncepcí marketingového řízení (produkt, cena, podpora prodeje)

Název koncepce	Produkt	Cena	Podpora prodeje
Výrobní	Homogenní nebo minimálně diferencovaný produkt průměrné (obecně očekávané) kvality	Nízká cena (spotřebitelem očekávaná)	Minimální (nediferencovaná) nebo žádná podpora prodeje
Výrobová	Produkt excelentních vlastností na vysoké technické úrovni mnohdy převyšující potřeby zákazníka	Cena odpovídající kvalitě produktu (vyšší kvalita = vyšší cena)	Především servis a doplňkové služby
Prodejní	Kvalitativně průměrný či podprůměrný produkt	Vzhledem ke kvalitě produktu vysoká cena	Masivní podpora prodeje (osobní prodej, bonusy, slevy a další)
Marketingová	Produkt odpovídající potřebám a především požadavkům zákazníka	Tržní cena odpovídající hodnotě produktu pro zákazníka cílového segmentu	Odpovídá povaze výrobku a splňuje očekávání zákazníka
Sociálně-marketingová	Produkt odpovídající potřebám a především požadavkům zákazníka	Tržní cena odpovídající hodnotě produktu pro zákazníka cílového segmentu	Odpovídá povaze výrobku a splňuje očekávání zákazníka

Zdroj: Vochozka (2012)

Tabulka 2 Porovnání koncepcí marketingového řízení (distribuce, cíl, reakce zákazníka)

Název koncepce	Distribuce	Cíl	Reakce zákazníka
Výrobní	Masová nediferencovaná distribuce (distribuční kanál: výrobce-maloobchod-zákazník)	Dodat zákazníkovi produkt v očekávané kvalitě za přiměřenou (nízkou) cenu	Zákazník koupí opakuje. Nerozlišuje však výrobce ale pouze cenu (kvalita je společensky určená a očekávaná)
Výrobová	Specializované prodejny, distribuční kanál bývá dlouhý: výrobce-velkoobchod-zprostředkovatel-maloobchod-zákazník	Dodat zákazníkovi produkt obzvláště dobrých kvalit (bez ohledu na cenu)	Jedná se většinou o jednorázový nákup, kdy zákazník pečlivě vybírá dodavatele
Prodejní	Nejčastěji osobní prodej, v rámci distribučního kanálu bývá přímo před zákazníkem především osobní prodejce	Prodat zákazníkovi produkt, který neuspokojuje ani jeho potřebu a tudíž ani jeho přání	Zákazník koupí produkt jednou. Podruhé již většinou na nabídku nereaguje
Marketingová	Odpovídá především povaze produktu, povaze a lokalitě trhu. Využívá veškerých možných distribučních kanálů a jejich variací	Poznat potřeby a požadavky zákazníka a tyto uspokojit lépe než konkurence	Firma se snaží se zákazníkem navázat dlouhodobé oboustranně výhodné vztahy. Snaha o opakování nákupní situace
Sociálně-marketingová	Odpovídá především povaze produktu, povaze a lokalitě trhu. Využívá veškerých možných distribučních kanálů a jejich variací	Poznat potřeby a požadavky zákazníka a tyto uspokojit lépe než konkurence při dodržení dlouhodobých zájmů společnosti	Firma se snaží se zákazníkem navázat dlouhodobé oboustranně výhodné vztahy. Snaha o opakování nákupní situace

Zdroj: Vochozka (2012)

Tabulka 3 Typy marketingové kontroly

Typ kontroly	Hlavní zodpovědnost	Postupy
I. Kontrola ročního plánu	Vrcholový management, střední management	Analýza prodeje Analýza podílu na trhu Analýza poměru výdajů a tržeb Finanční analýza Analýza mínění zákazníků na trhu
II. Kontrola rentability	Vedoucí marketingové kontroly	Ziskovost: ✓ produktu ✓ regionu ✓ zákazníků ✓ segmentů ✓ distribučních cest ✓ velikosti objednávek
III. Kontrola efektivnosti	Linioví manažeři a pracovníci, Vedoucí marketingové kontroly	Efektivnost: ✓ prodejních sil ✓ reklamy ✓ podpora prodeje ✓ distribuce
IV. Kontrola strategie	Vrcholový management, auditor marketingu	Kontrola účinnosti a efektivity marketingu Kontrola etických a sociálních závazků firmy

Zdroj: Kotler (2001)

Tabulka 4 Analýza vnitřních zájmových skupin a jejich vliv na strategii společnosti

Zájmová skupina	Požadavky	Hlavní předpoklady	Význam	Jistota	Akce
Management společnosti	Plnění ročních plánů finančních	Podporující	9	9	Akceptovat
	Fungující tým plnící požadavky a cíle	Omezující	9	9	Akceptovat
	Naplňování strategie prostřednictvím spokojenosti zákazníků	Podporující	9	7	Akceptovat
	Znalost specifik evropského trhu	Omezující	6	5	Akceptovat
	Rozšiřování tržního podílu v Evropě	Podporující	9	9	Akceptovat
Zaměstnanci	Uspokojení z práce (ekon., psych., spol.)	Podporující	9	9	Akceptovat
	Kariérní postup	Podporující	9	9	Akceptovat
	Možnost ovlivňovat dění ve firmě bez zbytečné byrokracie, schvalování	Podporující	7	7	Akceptovat
	Vzájemně se podporující tým	Podporující	9	9	Akceptovat
	Dodržování lidských práv, etický kodex	Podporující	9	9	Vzdělávat
	Konkurence jiných zaměstnavatelů	Omezující	8	7	Akceptovat
	Nedodržování interních pravidel a postupů	Omezující	9	7	Akceptovat
	Pocit potřebnosti pro zaměstnavatele	Podporující	8	9	Akceptovat
	Ocenění iniciativy a angažovanosti	Podporující	9	9	Akceptovat
	Možnost využívat moderní informační techn.	Podporující	8	5	Akceptovat

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Tabulka 5 Analýza vnějších zájmových skupin a jejich vliv na strategii společnosti

Zájmová skupina	Požadavky	Hlavní předpoklady	Význam	Jistota	Akce
Zákazníci	Diktovat subdodavatele svých dodavatelů	Omezující	2	2	Akceptovat
	Diktovat dodací podmínky svým dodavatelům	Omezující	9	9	Akceptovat
	Dosahovat nejnižších cen na trhu	Omezující	9	8	Akceptovat
	Odebírat výrobky nejvyšší kvality	Omezující	9	9	Akceptovat
	Pravidelné roční snižování cen	Omezující	9	9	Akceptovat
	Rychlá reakce na požadavek, problém	Podporující	9	8	Akceptovat
	Poskytování přesných informací, specifikací	Podporující	9	7	Akceptovat
	Nenechat se tlačit k rozhodnutí o kvalitě, upřesnění specifikace dodavatelem	Omezující	6	7	Akceptovat
	Předcházení problémům, eliminace rizik	Podporující	9	8	Akceptovat
Dodavatelé	Možnost dohodnutí ceny	Omezující	9	9	Akceptovat
	Možnost dohodnutí dodacích podmínek	Omezující	9	9	Akceptovat
	Krátká lhůta splatnosti faktur	Omezující	8	7	Akceptovat
	Včasné platby za dodané zboží	Podporující	9	9	Akceptovat
	Zabránění vstupu do odvětví	Omezující	5	3	Akceptovat
	Dodávat kvalitní výrobky	Podporující	9	9	Akceptovat
Konkurenti	Dodržování obchodních pravidel a kodexu	Podporující	7	1	Vzdělávat
	Získání co největšího podílu na trhu	Omezující	9	9	Akceptovat
	Stabilita cen, eliminace tlaku na snížení	Podporující	7	5	Akceptovat
	Vertikální integrace	Omezující	9	5	Akceptovat

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Obrázek 1 Sortiment společnosti Mixit



Müsli a granola



Křupavé lyo ovoce



Ovoce, oříšky a čokoláda



Kaše a smoothie bowls



Oříšky z pece a sýry



Mixitky a Crème boules



Čokolády a preclíky



Pytlíky do kapsy



Mixitelly a džemy



Čaje Mixitea



Proteinové drinky



Autorské mixy



Sladké snacky



Slané snacky



Misky a doplňky



Mixit pro děti



Ořechy na váhu

Zdroj: Mixit.cz (2023)

Tabulka 6 Časový návrh marketingových aktivit a jejich přibližná kalkulace

Měsíc	Akce	Přibližný náklad
Únor	Podpora media relations	10 000,-
	Press reklama (Elle, OnaDnes, Burda)	550 000,-
	Direct mailing novým klientům	50 000,-
	PR´s v odborných periodikách	5 000,-
	Podpora vlast. internet. stránek	20 000,-
	Podpora internet. obchodu	40 000,-
	Internetová reklama (bannery)	400 000,-
Březen	Press reklama (4 vybrané časopisy)	190 000,-
	Osobní prodej na trzích	100 000,-
	Podpora vlast. internet. stránek	20 000,-
Duben	Direct mailing novým klientům	20 000,-
	Účast na velikonočních akcích	800 000,-
	Letáky, venkovní reklama na akcích	15 000,-
	Účast na mezinárodním veletrhu potravin a nápojů WorldFood Poland ve Varšavě, FIBO (světový veletrh pro fitness, wellness a zdravý životní styl) v Kolíně, Festival Evolution (zdravý životní styl), Fitness Expo a veletrh For Kids v Praze (stánky + sponzoring + propagace)	1 100 000,-
Květen	Účast na národním potravinářském veletrhu Czech Food Expo v Českých Budějovicích, Festivalu chutí v Brno, Gluten Free Prague Expo (stánky + sponzoring + propagace)	600 000,-
	Podpora media relations	15 000,-
	Podpora vlast. internet. stránek	20 000,-
	Press reklama (Miminko, Blesk Zdraví + 3 vybrané časopisy)	700 000,-
	Internetová reklama (bannery, hypertextové odkazy)	250 000,-
	Účast na Prague Ice Cream Festival v Praze, Moravia Sport Expo v Olomouci	500 000,-
Červen	Internetová reklama (bannery, hypertextové odkazy)	900 000,-
	Press reklama (6 vybraných časopisů)	500 000,-
	Podpora media relations	10 000,-
	Podpora vlast. internet. stránek	20 000,-
	Podpora vlast. internet. stránek	20 000,-
Červenec	Osobní prodej	200 000,-
	PR´s – účast a sponzoring vybraných kulturních akcí	500 000,-
	Podpora media relations	10 000,-
	Press reklama (4 vybrané periodiky)	500 000,-

Srpen	Podpora vlast. internet. stránek	20 000,-
	Podpora media relations	10 000,-
	Osobní prodej	100 000,-
	PR´s – účast a sponzoring vybraných kulturních akcí	500 000,-
Září	Osobní prodej	100 000,-
	Účast na mezinárodním potravinářském veletrhu Polagra v Poznani, festivalu Evolution (zdravý životní styl) v Praze (stánky + sponzoring + propagace)	800 000,-
	Podpora vlast. internet. stránek	10 000,-
Říjen	Podpora vlast. internet. stránek	10 000,-
	Podpora media relations	30 000,-
Listopad	Gastro veletrhy (Gastro-České Budějovice, Horeca-Praha, Madi Travel Market-Praha)	900 000,-
	Podpora vlast. Internet. stránek	10 000,-
	Press reklama – vybrané odborné periodiky	200 000,-
	Podpora media relations	30 000,-
	Internetová reklama (bannery, hypertextové odkazy)	200 000,-
Prosinec	Podpora vlast. internet. stránek	10 000,-
	Osobní prodej	250 000,-
	PR´s – vánoční akce (stánky + sponzoring + propagace)	700 000,-
	Vánoční kulturní akce pro obchodní partnery	500 000,-
	Podpora vl. internet. stránek	10 000,-
CELKEM		12 455 000,-
% tržeb		5,3 %

Zdroj: vlastní zpracování (2023)