



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## MARKETINGOVÝ MIX V CUKRÁŘSKÉM PODNIKU

MARKETING MIX IN THE CONFECTIONERY COMPANY

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Anna Procházková

### VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.

BRNO 2021

## Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Ing. Anna Procházková</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. František Milichovský, Ph.D., MBA, DiS.</b>
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

### Marketingový mix v cukrářském podniku

#### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současná situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy (dle potřeby práce)

#### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit marketingovou komunikaci podniku pro získání nových potencionálních zákazníků a tím dosáhnout zvýšení zisku podniku. Důležité je zanalyzovat stávající situaci podniku a následně navrhnout taková opatření, která povedou k většímu povědomí o podniku v okolí. Dílčím cílem bude zavedení nových příchutí produktů a testování, zda se příchutě u zákazníků uchytí. Částí diplomové práce je výzkum, který bude sloužit k eliminaci či ponechání produktů, které podnik nabízí. Po zjištění všech nedostatků a problémů spojené s marketingovou komunikací podniku budou navrženy návrhy na zlepšení a zkvalitnění dosavadních služeb a produktů podniku.

#### Základní literární prameny:

MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.



KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2012. Marketing management. 14. vydání. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-210292-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

PORTER, Michael E. 1994. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

KOZEL, Roman, Hana SVOBODOVÁ, Šárka VILAMOVÁ, Petr BARÁNEK, Šárka VELČOVSKÁ, Jana OSTROŽNÁ, Miluše HLUCHNÍKOVÁ a Martina STEINOVÁ. 2006. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

### ***Abstrakt***

Tato diplomová práce je zaměřena na marketingový mix podniku Mlsná Holka. Teoretická část obsahuje definice základních pojmů marketingu a marketingového mixu. Analytická část obsahuje analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku, analýzu současného stavu podniku a také výzkumnou část práce. Na závěr práce jsou na zjištěné nedostatky navrhnuty návrhy na zlepšení.

### ***Abstract***

This diploma thesis is focused on the design of marketing mix of Mlsná Holka company. The theoretical part includes and defines the basic terms of marketing mix and marketing. The analytical part includes an analysis of the external and internal environment of the company and analysis of the current marketing situation of the company. The analytical part includes research part as well. Final part will include proposed changes based on the found results.

### ***Klíčová slova***

marketingový mix, marketingová strategie, Mlsná Holka, produkt, cena

### ***Keywords***

marketing mix, marketing strategy, Mlsná Holka, product, price

### **Bibliografická citace**

PROCHÁZKOVÁ, Anna. *Marketingový mix v cukrářském podniku* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135076>.  
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu.  
Vedoucí práce František Milichovský.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Jako prvnímu bych chtěla poděkovat vedoucímu této diplomové práce Ing. Františkovi Milichovskému, Ph.D., MBA, Dis, za užitečné poznatky na konzultacích a za další rady pro zpracování práce. Dále bych chtěla poděkovat holkám z Mlsné Holky Klaudii Karafiátové a Haně Pokorné za informace o podniku a za realizaci průzkumu v podniku.



# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ A METODIKY PRÁCE .....	12
1.1 Vymezení problému .....	12
1.2 Stanovení cíle práce .....	12
1.3 Metodiky a postupy řešení .....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
2.1 Definice marketingu .....	13
2.2 Marketingové prostředí .....	14
2.2.1 Makroprostředí .....	15
2.2.2 Mikroprostředí .....	15
2.3 Analýza podnikového prostředí .....	16
2.3.1 SLEPTE analýza .....	16
2.3.2 Porterův model 5 konkurenčních sil .....	19
2.3.3 Segmentace trhu .....	21
2.3.4 SWOT analýza .....	22
2.3.5 Metoda 7S .....	25
2.4 Marketingový mix .....	29
2.4.1 Produkt .....	30
2.4.2 Cena .....	31
2.4.3 Distribuce .....	32
2.4.4 Marketingová komunikace .....	33
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	36
3.1 Charakteristika podniku .....	36
3.2 Metoda 7S .....	37
3.2.1 Strategie .....	37
3.2.2 Struktura .....	37
3.2.3 Systémy .....	38
3.2.4 Styl řízení .....	38
3.2.5 Spolupracovníci .....	38
3.2.6 Schopnosti .....	39
3.2.7 Sdílené hodnoty .....	39
3.3 Marketingový mix .....	39
3.3.1 Produkt .....	39

3.3.2	<i>Cena</i> .....	42
3.3.3	<i>Distribuce</i> .....	43
3.3.4	<i>Marketingová komunikace</i> .....	43
3.4	Segmentace trhu .....	48
3.5	SLEPTE analýza .....	49
3.5.1	<i>Sociální faktory</i> .....	49
3.5.2	<i>Legislativní faktory</i> .....	50
3.5.3	<i>Ekonomické faktory</i> .....	51
3.5.4	<i>Politické faktory</i> .....	52
3.5.5	<i>Ekologické faktory</i> .....	53
3.6	Porterův model 5 konkurenčních sil .....	54
3.6.1	<i>Rivalita mezi stávajícími podniky</i> .....	54
3.6.2	<i>Hrozba vstupu nových konkurentů</i> .....	57
3.6.3	<i>Hrozba nových substitutů</i> .....	57
3.6.4	<i>Vyjednávací síla odběratelů</i> .....	58
3.6.5	<i>Vyjednávací síla dodavatelů</i> .....	58
3.7	Výzkumná část .....	59
3.8	SWOT analýza .....	60
3.8.1	<i>Silné stránky</i> .....	60
3.8.2	<i>Slabé stránky</i> .....	60
3.8.3	<i>Příležitosti</i> .....	61
3.8.4	<i>Hrozby</i> .....	62
3.9	Shrnutí analytické části .....	62
4	NÁVRHOVÁ ČÁST .....	63
4.1	Produkt .....	63
4.1.1	<i>Nové dezerty</i> .....	63
4.1.2	<i>Nové příchutě makronek</i> .....	66
4.2	Cena .....	68
4.3	Distribuce .....	68
4.3.1	<i>Rozšíření otevírací doby</i> .....	69
4.3.2	<i>Vylepšení webových stránek podniku</i> .....	69
4.4	Marketingová komunikace .....	72
4.4.1	<i>Svatební veletrh 2021-2022</i> .....	72
4.5	Shrnutí nákladů a přínosů .....	73
	ZÁVĚR .....	75

SEZNAM LITERATURY .....	77
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	80
SEZNAM TABULEK.....	82
SEZNAM PŘÍLOH.....	83

# ÚVOD

Jednou z hlavních součástí podniku je marketingová komunikace. Aby byl podnik konkurence schopný, je potřeba nastavit takovou strategii, aby se odlišil od ostatních podniků. Důležité je mít správnou komunikaci se zákazníky a odlišené produkty, které budou zákazníky lákat ke koupi. Hlavním úkolem marketingu je uspokojit potřeby zákazníka a podniku. Marketingový mix se využívá k prodeji produktů, k nastavení ceny produktů a dále k propagaci a distribuci produktů na trh. Zákazníci mají však stále větší očekávání a požadavky na kvalitu a vzhled výrobků a služeb. Důležité je tedy nejprve zjistit, co zákazník požaduje a následně se snažit tyto požadavky splnit. Spokojení zákazníci následně ovlivňují generování zisku společnosti. Následně loajální zákazník bude šířit dobré slovo o podniku a tím podnik získá nové zákazníky.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnutí změn na zlepšení aktuální marketingové situace v podniku MLSNÁ HOLKA. Podnik se nachází v centru Brna a patří mezi oblíbené podniky, kde lze koupit kávu a sladký dezert či donut. Uvedené návrhy slouží k větší konkurenceschopnosti podniku, dostání se do povědomí zákazníků i mimo sociální sítě a také pro větší návštěvnost podniku. Diplomová práce je rozdělena na tři hlavní kapitoly.

První část diplomové práce je zaměřena na teoretická východiska, která sloužila jako podklad pro zpracování části analytické. V teoretické části jsou uvedeny základní marketingové pojmy a marketingové prostředí. Jsou zde použity metody pro analýzu vnitřního i vnějšího marketingového prostředí: SWOT, SLEPTE či Porterova analýza 5 konkurenčních sil. Dále je zde popsán marketingový mix 4P. Druhá část slouží k analýze současné situace podniku MLSNÁ HOLKA. V této části je rozebrán marketingový mix podniku a marketingová komunikace. K analýze vnitřního prostředí je použito metody 7S, kde je popsána organizační struktura, styl řízení či sdílené hodnoty. Dále je využito Porterova modelu 5 konkurenčních sil. K ohodnocení vnějšího prostředí je použito metody SLEPTE. V závěru této kapitoly je výzkum, který probíhal v prostorech podniku a také analýza SWOT, která odhalila silné a slabé stránky podniku a identifikovala hrozby a příležitosti do budoucna. Poslední část diplomové práce je věnována návrhům na zlepšení a řešení zjištěných problémů. Tato část navazuje na předchozí analýzy a snaží se využít silných stránek podniku a využít příležitostí.

# **1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ A METODIKY PRÁCE**

Při zpracování diplomové práce byly zjištěny mírné nedostatky a problémy spojené s marketingovou komunikací.

## **1.1 VYMEZENÍ PROBLÉMU**

Diplomová práce se zaměřuje na marketingovou komunikaci vnějšího i vnitřního okolí podniku MLSNÁ HOLKA. Tento podnik se zaměřuje na výrobu a prodej sladkých cukrářských výrobků a kávy. V okolí podniku je však velké množství konkurenčních podniků a je zapotřebí vybrat takové produkty, které budou podniku přinášet co největší zisk. Je tedy zapotřebí eliminovat některé produkty, které nejsou ziskové a zároveň zavést prodej nových produktů, které se budou lišit od konkurence. Dále je zde problém s řešením reklamací zboží a celkovou komunikací se zákazníky například přes web podniku.

## **1.2 STANOVENÍ CÍLE PRÁCE**

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit marketingovou komunikaci podniku pro získání nových potenciaálních zákazníků a tím dosáhnout zvýšení zisku podniku. Důležité je zanalyzovat stávající situaci podniku a následně navrhnout taková opatření, která povedou k většímu povědomí o podniku v okolí. Dílčím cílem bude zavedení nových příchutí produktů a testování, zda se příchutě u zákazníků uchyť. Částí diplomové práce je výzkum, který bude sloužit k eliminaci či ponechání produktů, které podnik nabízí. Po zjištění všech nedostatků a problémů spojené s marketingovou komunikací podniku budou navrženy návrhy na zlepšení a zkvalitnění dosavadních služeb a produktů podniku.

## **1.3 METODIKY A POSTUPY ŘEŠENÍ**

Mezi hlavní metodiku práce patří zjištěné informace a poznatky, které jsou důležité ke zpracování teoretické části. Teoretická část zahrnuje základní pojmy marketingové komunikace a definování vnějšího i vnitřního okolí podniku za pomoci analýzy SLEPTE, SWOT a analýzy 5 konkurenčních sil. Analytická část obsahuje popis podniku MLSNÁ HOLKA a také popis sortimentu, který nabízí. Dále v podniku probíhal výzkum jak se zaměstnanci, tak se zákazníky. Tento výzkum byl proveden pomocí rozhovoru a také ochutnávky stálých i nových produktů.



## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole diplomové práce budou popsány marketingové pojmy, které budou dále sloužit jako podklad pro zpracování analytické části práce. Bude zde rozebráno marketingové prostředí a také jednotlivé metody jako SLEPT analýza nebo metoda 7S. Dále zde budou popsány jednotlivé složky marketingového mixu.

### 2.1 DEFINICE MARKETINGU

Marketing je o vytváření, komunikaci a poskytování hodnoty zákazníkům. Je to také správa vztahů se zákazníky, která přináší výhody organizaci a její klíčové veřejnosti. Marketing proto může identifikovat potřeby zákazníků, uspokojit jejich potřeby a zároveň učinit společnost ziskovou. Obecně lze marketing definovat jako obchodní funkci, která vyvažuje zájmy společnosti a jejích zákazníků (Karlíček, 2013).

Marketing lze jednoduše identifikovat jako soubor nástrojů a procesů. Pomocí těchto nástrojů a procesů lze zvýšit pravděpodobnost úspěchu na trhu a dosáhnout stanovených cílů. Koncept marketingu se však velmi liší od čistého prodeje produktů a služeb. Jelikož se prodej snaží přimět zákazníky ke koupi zboží, které společnost vyprodukovala, mají zásoby na skladě nebo jsou na prodejním pultu, marketing se však snaží zajistit, aby společnost vyráběla a prodávala pouze produkty, které jsou pro zákazníky cenné, a to následujícími způsoby: nejprve určí jejich potřeby a přání a poté nejen upraví své produkty, ale také upraví další součásti marketingového mixu (Foret, 2010).

Solomon, Marshall a Stuart (2006, s. 6) popisují marketing následovně: „*Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a sadou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené.*“

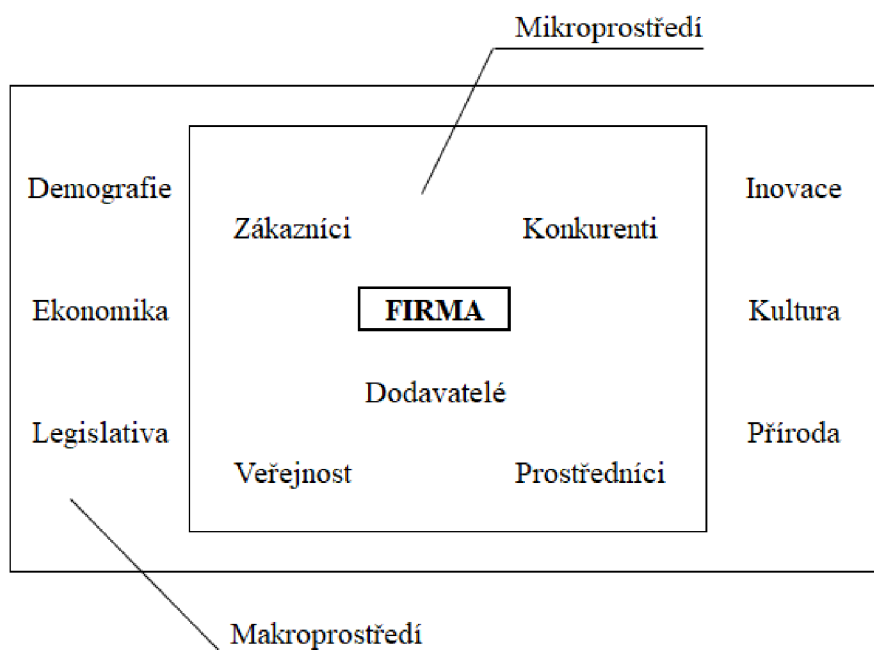
Základní myšlenkou výše uvedené definice je, že marketing označuje uspokojování potřeb různých zájmových skupin. Pojem zájmová skupina zde označuje prodejce, investory společností, kupující a občany státu, kteří se zajímají o dosažené výsledky. Charakteristikou marketingu je proto to, že všichni lidé zapojení do marketingového procesu jsou spokojeni. Spotřebitelé jsou důležitou zájmovou skupinou, protože jsou koncovými uživateli zboží nebo služeb (Solomon, Marshall a Stuart, 2006).

## 2.2 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ

Každý podnik pracuje v jiném prostředí s různými specifickými vlastnostmi. Při zahájení vytváření marketingového konceptu je proto důležité vyhodnotit, které vlivy jsou pro společnost důležité. A co je nejdůležitější, je porozumět trhu, na kterém společnost působí. Je také důležité analyzovat a segmentovat trh a poté najít spotřebitele na tomto trhu. Dále určit relevantní vlastnosti, jako jsou rostoucí a klesající trendy vyskytující se v prostředí společnosti. Následně je potřeba analyzovat své vlastní interní zdroje a poté určit své silné a slabé stránky. Účelem je zabránit hrozbám, které mohou na společnost působit zvenčí (Kozel a kol., 2006).

Marketingové prostředí je součástí externího prostředí společnosti, které je rozděleno na makro a mikro prostředí (obrázek č. 1). Toto prostředí je definováno jako sada prostředí, ve kterých někdo žije, nebo kde se něco stane. Marketingové prostředí se skládá z mnoha vzájemně závislých faktorů (Boučková, 2003).

Marketingové prostředí je prostředí, ve kterém se nachází společnost a její marketingové funkce. Vzhledem ke složitosti trhu, marketingovým funkcím společnosti a dalším faktorům je marketingové prostředí variabilní, takže může mít různé motivace a různé dopady na společnost. Pokud chce být společnost vysoce kvalitním účastníkem, musí být organizován sběr informací. Další podmínkou je, že společnost může ovlivnit určité oblasti svého marketingového prostředí. Tato prostředí, která mohou být ovlivněna určitými postupy, se nazývají mikroprostředí, jinak se nazývají makroprostředí (Zamazalová, 2010).



Obr. 1: Marketingové prostředí firmy (Upraveno podle Kozel a kol., 2006, str. 16)

### **2.2.1 Makroprostředí**

V makroprostředí se společnost zaměřuje nejen na okolní prostředí, ale také čerpá výhody z globálního makroprostředí. Globální makroprostředí zahrnuje dohody o vědeckých, technologických, ekonomických, geopolitických nebo kulturních otázkách po celém světě. Podrobná analýza makroprostředí umožní společnosti získat informace o jejím okolním prostředí (Kozel a kol., 2006).

Makroprostředí společnosti zahrnuje dopad, který společnost nemůže nebo jen ve velmi omezené míře dokáže ovlivnit její rozsah. Makroprostředí může společnosti přinést mnoho příležitostí, ale musí i nadále reagovat na nové hrozby. Společnosti musí neustále sledovat, analyzovat a hodnotit dopady makroprostředí, aby na ně byly plně připraveny (Kincl, 2004).

Makroprostředí se skládá z několika skupin faktorů, které lze sledovat pomocí různých marketingových analýz. Tyto faktory nejsou vůbec ovlivněny stavem společnosti, jelikož jsou ovlivněny pouze triviálním způsobem. Jedná se o faktory, které ovlivňují společnost z externích institucí a byly pro společnost pevně stanoveny. Z dlouhodobého hlediska budou faktory slabě ovlivňovány s dlouhodobou reakcí. Proto jsou z krátkodobého neměnné a pevné. Účelem analýzy makroprostředí je využít poskytovaných příležitostí a v případě potřeby předcházet možným hrozbám. Do marketingového makroprostředí lze zařadit následující trendy:

- Sociální,
- Legislativní,
- Ekonomické,
- Politické,
- Technologické a technické,
- Ekologické (Zamazalová, 2009).

### **2.2.2 Mikroprostředí**

Mikroprostředí společnosti zahrnuje dopady, které může společnost svými aktivitami významně ovlivnit. Účelem analýzy mikroprostředí je určit hnací síly působící v oddělení, které zásadně ovlivňují činnost společnosti. Do mikroprostředí lze zahrnout zákazníky, dodavatele, prostředníky a konkurenty (Kincl, 2004).

Mikroprostředí lze rozdělit na dva typy: interní a externí. Interní mikroprostředí označuje prostředí ve společnosti. Nesouvisí to vždy jen s finanční situací společnosti, ale například v každé společnosti najdeme lidské faktory a problémy spojené s lidskými faktory se

projeví i mimo společnost. Tyto problémy mohou mít povahu dělby práce, sociální organizace a profesní etiky pracovníků. V externím mikroprostředí závisí úspěch společnosti na dalších faktorech, těmito faktory jsou konkurenti a tito konkurenti do značné míry ovlivňují nabídku společnosti díky konkurenci. Společnost se vždy snaží překonat své konkurenty. Zahrnuje také dodavatele, kteří ovlivňují kvalitu, dodací lhůtu a množství zdrojů potřebných k výrobě vlastních produktů. Nesmíme také zapomenout na zprostředkovatele a další subjekty, jako jsou pojišťovny, daňové úřady, velkoobchody, maloobchodníci a dopravci. V neposlední řadě zákazníci i spotřebitelé. Segmentace trhu je velmi důležitá. Průmyslové a neprůmyslové podniky mohou používat produkty jako vstup pro další výrobu, ale pro skutečné spotřebitele může být použití produktů zcela odlišné. Proto je velmi důležité reagovat na různé potřeby zákazníků (Zamazalová, 2009).

Pro analýzu mikroprostředí lze využít Porterův model pěti konkurenčních sil. Pomocí této analýzy může firma identifikovat příležitosti, popřípadě odhalit ohrožení podniku. Do této analýzy patří následující síly:

- Vyjednávací síla odběratelů,
- Vyjednávací síla dodavatelů,
- Hrozba nových substitutů,
- Hrozba vstupu nových konkurentů,
- Rivalita mezi stávajícími podniky (Dedouchová, 2001).

## **2.3 ANALÝZA PODNIKOVÉHO PROSTŘEDÍ**

Řízení marketingových aktivit začíná celkovou analýzou aktuálního umístění společnosti. Společnost musí nejprve analyzovat své okolní prostředí, aby mohla určit obchodní příležitosti, na které se společnost zaměří, což je zásadní. Společnost používá tuto analýzu k určení svých silných a slabých stránek, současných nebo nadějných marketingových aktivit a obchodních příležitostí, aby je mohla lépe využít (Kotler a Keller, 2012).

### **2.3.1 SLEPTE analýza**

Jak bylo uvedeno výše, chování společnosti a její budoucí vývoj je ovlivňován vnějším prostředím s pozitivními i negativními dopady na životní prostředí. Z pohledu marketingového oddělení je proto důležité identifikovat, analyzovat a následně vyhodnotit různé faktory, aby společnost mohla přizpůsobit své chování aktuálnímu a budoucímu vývoji v oblasti životního

prostředí. Díky tomuto přizpůsobení bude společnost konkurenceschopnější a prosperující (Jakubíková, 2013).

Analýza SLEPTE zahrnuje širokou škálu okolních dopadů na společnost. Je však velmi běžné, že i když společnost může předvídat určitý trend, již nemá právo určovat, jaký dopad bude mít tento trend na společnost samotnou. V takovém případě je pouze nalezení těchto trendů nebo dopadů považováno za přínosné, takže se společnost může připravit na pozitivní a negativní dopady, které potenciální změny přinesou (Mallya, 2007).

### **Sociální faktory**

Sociální faktory lze rozdělit do dvou podkategorií: demografická data a kulturní. V demografickém faktoru lze zkoumat populaci z různých úhlů. V marketingu je demografický výzkum důležitý nejen z hlediska statistiky, ale také z hlediska vývoje jednotlivých ukazatelů. Kulturní faktory se zaměřují na ty faktory, které ovlivňují chování spotřebitele na trhu a jeho změny v čase. Obchodníci věnují pozornost nejen primárním názorům, ale také sekundárním názorům a hodnotám, včetně změn a rozhodnutí, které lidé dělají pouze kvůli kontaktu s ostatními členy společnosti (Boučková a kol., 2003).

Mezi tyto faktory patří zejména demografická data jako jsou například pohlaví, věk, příjem, úroveň vzdělání, sociální a kulturní aspekty atd. Kromě těch, které jsou uvedeny, zahrnuje tato skupina také životní styl a životní úroveň populace (Mallya, 2007).

### **Legislativní faktory**

Podnikání ovlivňuje řada zákonů a předpisů, právních norem a vyhlášek, které mohou vážně ovlivnit budoucnost celé společnosti. Zvážit se zejména musí ty legislativní faktory, které mají přímý dopad na vybrané podnikání. Patří sem například občanský a obchodní zákoník, daňové politiky, zákony na ochranu životního prostředí, nařízení GDPR (obecná nařízení o ochraně osobních údajů) a další (Mallya, 2007).

Legislativní faktory poukazují na směr rozvoje společnosti a vytvářejí právní rámec pro rozvoj společnosti. Lze poukázat na to, že legislativní faktor je propojený s faktorem politickým, protože toto prostředí vytváří hlavně vláda, která definuje pravidla hry (pravidla hospodářské soutěže, mezinárodní spolupráce a zahraničního obchodu, ochrana spotřebitele atd.) a navrhuje a prosazuje zákony (Kotler a Keller, 2012).



## **Ekonomické faktory**

Ekonomické prostředí zahrnuje makroekonomické ukazatele, které ovlivňují mikroekonomické prostředí. Není to omezeno na konkrétní země nebo regiony, protože dnešní trhy jsou tak úzce propojeny, že ovlivňují také spotřebitele a podniky v jiných zemích a regionech (Kašík a Havlíček, 2012).

Při rozhodování a plánování je organizace ovlivněna vývojem mnoha ekonomických trendů, jako je míra inflace, HDP, úrokové sazby, nezaměstnanost, směnné kurzy, zahraniční obchod, vývoj investic atd. Úspěch společnosti na trhu ovlivňuje míra ekonomického růstu, která nejen vytváří obchodní příležitosti, ale také vytváří hrozby, které na společnost působí (Mallya, 2007).

## **Politické faktory**

Pod pojmem „politické faktory“ je třeba si představit stabilitu politické situace na daném trhu, nikoli stabilitu politického prostředí. V rámci analýzy těchto faktorů je důležité sledovat politické dění ve vlastní zemi, Evropské unii a ve světě. Politická rozhodnutí mohou vést ke změnám v legislativě a společnosti musí přijmout a implementovat své standardy a předpisy (Kotler a Keller, 2012).

Politické faktory souvisí s legislativními faktory, zejména včetně formy a stability vlády, hospodářské politiky vlády, vztahu mezi politikou a průmyslem, soukromého sektoru, podpory zahraničního obchodu a diplomatických vztahů s jinými zeměmi, vládních výdajů, ochranou spotřebitele, daňovou politikou a dotace (Mallya, 2007).

## **Technické a technologické faktory**

V dnešním technologickém světě je tento faktor stále důležitější. Protože společnost nikdy nebyla izolována od prostředí, změny v této oblasti se společnosti vážně dotknou. Pokud však společnost očekává technologický rozvoj, a dokonce určuje tempo technologického rozvoje, pak může nejen zajistit úspěch, ale také upevnit své postavení na trhu. Společnosti proto musí držet krok s konkurencí, sledovat tempo trendů a technologického rozvoje a zaměřit se na inovace, vědu a výzkum, nové pracovní metody, vybavení výpočetních a komunikačních technologií, rychlost technologických změn, míru technologické zastaralosti atd. (Mallya, 2007).

Inovace zkracují životnost produktů na trhu, zvyšují produktivitu práce, snižují náklady a zlepšují konkurenceschopnost prostřednictvím nových příležitostí, které pomáhají zlepšovat výrobní procesy a služby (Kozel a kol., 2006).

### **Ekologické faktory**

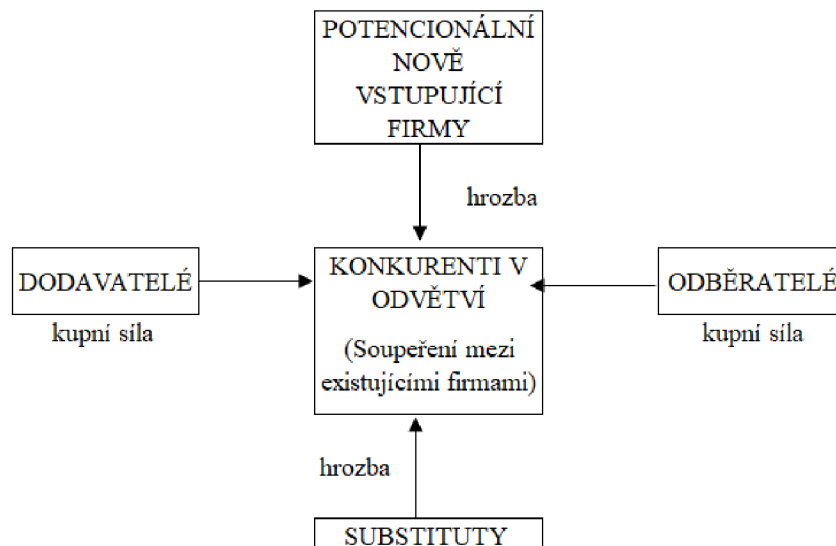
Problematika životního prostředí prostupuje celou společností, proto je nutné analyzovat ekologické podmínky v daném prostředí. Existuje mnoho předpisů, které mají významný dopad na fungování určitých odvětví, takže společnosti by se měly zabývat ochranou životního prostředí, změnou klimatu, obnovitelnou energií, udržitelným rozvojem, zpracováním odpadu a recyklací a mnoha dalšími environmentálními trendy (Mallya, 2007).

Tento faktor zahrnuje stále důležitější faktory související s potřebou vytvářet a chránit udržitelný rozvoj životního prostředí. Náklady na ochranu přírody, ovzduší, vody, půdy a kulturních památek se stále zvyšují. Ochrana životního prostředí se obvykle provádí pod dohledem vnitrostátních orgánů, různých radikálních hnutí a veřejného mínění (Kotler a kol., 2007).

### **2.3.2 Porterův model 5 konkurenčních sil**

Porterův model nebo Porterova analýza sleduje obecnou analýzu prostředí. Analýza se zaměřuje na odvětví společnosti a konkurenční prostředí a pomáhá pochopit současnou a ideální sílu konkurenční pozice společnosti. Porterových pět konkurenčních modelů je uvedeno na obrázku 2. Model se zaměřuje hlavně na konkurenty na trhu, překážky vstupu na trh v tomto odvětví, na to, jak dodavatelé a zákazníci ovlivňují společnost a zda existují alternativy, které společnosti ublíží (Porter, 1994).

Je to v zásadě založeno na hodnocení možného chování subjektů a objektů působících na daném trhu a predikci rizik společností, které čelí hrozbám a na předvídání vývoje zkoumaného odvětví. S tímto modelem může společnost zmapovat faktory, které ovlivňují vyjednávací sílu společnosti, aby pochopila vývoj konkurence. Na základě těchto pěti faktorů společnost může analyzovat dopad těchto sil na aktivity společnosti a způsob obrany proti těmto silám (Jakubíková, 2013).



Obr. 2: Porterův model pěti konkurenčních sil (Upraveno podle Porter, 1994, str. 4)

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Snížení cen a zlepšení kvality jsou pro zákazníky důležité a kvalitnější produkty vytváří tlak mezi konkurencí. Když jsou zákazníci koncentrovaní, organizovaní nebo existují alternativní produkty, je jejich vyjednávací síla vysoká. (Hanzelková, 2009). Pokud je vyjednávací síla zákazníka vysoká, například proto, že v produktech není žádný rozdíl, atraktivita odvětví se sníží. Pokud se chce společnost postavit proti vysoké vyjednávací síle svých zákazníků, musí vytvořit lepší nabídku než její konkurenti, aby ani silní zákazníci nemohli odmítnout (Dedouchová, 2001).

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé mohou hrozit zvýšením cen nebo snížením kvality nakupovaného zboží a služeb. Jako negativní účinek mohou vlivní dodavatelé dosáhnout snížené ziskovosti v průmyslových odvětvích, která nemohou kompenzovat zvýšení nákladů zvýšením cen zboží a služeb, které poskytují. Velikost jejich vyjednávací síly závisí na mnoha podmínkách, tyto podmínky se mohou změnit a jsou obvykle mimo kontrolu společnosti (Kotler a Keller, 2012).

### **Hrozba nových substitutů**

Hrozba substitutů může mít mnoho podob, ale nejčastějším problémem je nahrazení konkrétního produktu nebo služby jiným produktem. Klíčovými otázkami, které by každá společnost měla čelit, jsou, zda alternativy představují hrozbu pro produkty nebo služby a společnost by tak zaostávala, nebo zda alternativy poskytují zákazníkům větší užitečnost a jak

je pro zákazníky snadné alternativy dosáhnout. Společnost musí vyhodnotit, do jaké míry může snížit identifikované hrozby, například prostřednictvím inovací, strategických změn nebo jiných výhod, které splňují potřeby zákazníků (Porter, 1994).

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Noví účastníci přinášejí do odvětví nové funkce, což je snaha získat podíl na trhu a často spousta zdrojů. Hrozba nových konkurentů v tomto odvětví závisí na stávajících překážkách vstupu na trh a na reakci stávajících účastníků na trhu, kteří mohou očekávat budoucí konkurenty. Pokud jsou bariéry vysoké nebo noví účastníci mohou očekávat, že stávající konkurenti budou reagovat rychle, je hrozba nových účastníků malá. Sedm hlavních zdrojů překážek vstupu se v průběhu času změni: úspory z rozsahu, diferenciací produktů, kapitálová náročnost, náklady na přechod, přístup k distribučním kanálům, nevýhody nákladů nesouvisejících s rozsahem a vládní politiky (Porter, 1994).

### **Rivalita mezi stávajícími podniky**

Poslední silou, která ovlivňuje fungování společnosti, je konkurenční rivalita. Protože jeden nebo více konkurentů cítí tlak nebo vidí příležitosti ke zlepšení svých pozic, existuje konkurence mezi stávajícími konkurenty. Ve většině průmyslových odvětví má konkurenční chování společnosti významný dopad na soupeřící společnosti. To znamená, že společnosti jsou vzájemně závislé. Tvrdá konkurence v různých odvětvích je výsledkem mnoha vzájemně propojených strukturálních faktorů. Atraktivita trhu je proto nízká, což vede k nevyužití výrobní kapacity, vyšším fixním nákladům a dalším problémům a v některých případech k cenovým válkám způsobeným obrovskými vývozními překážkami (Kozel a kol., 2006).

### **2.3.3 Segmentace trhu**

Společnosti vědí, že nemohou uspokojit všechny zákazníky na trhu stejným způsobem. Zákazníci jsou lidé a mají rozdíly. Každý zákazník má jiné potřeby a některé společnosti jsou v lepší pozici než jiné a mohou lépe uspokojovat potřeby určitých skupin zákazníků. Proto se segmentace trhu používá k rozdělení zákazníků trhu na segmenty trhu. Poté se vytvoří strategie, které společnosti pomohou zajistit zisky pro segmenty trhu (Kotler a Keller, 2007).

Podle stupně segmentace trhu rozlišujeme nediferencovaný marketing – tedy způsob, kdy společnost nepoužívá segmentaci trhu, ale cílení na všechny zákazníky na trhu. Segmentovaný marketing – způsob, jakým společnost přizpůsobuje své produkty konkrétní skupině zákazníků. Marketing lze dále rozdělit na mikro-segmenty (společnost se zaměřuje na

podskupiny výše uvedených tržních segmentů) a mikro-marketing (společnost se zaměřuje na spolupráci s jednotlivci) (Kotler a Armstrong, 2018).

Podle Kotlera a Kellera (2007) zahrnuje celkový proces segmentace tři části, kterými jsou segmentace trhu, targeting a positioning:

- **Segmentace trhu** – vymezení segmentů trhu. Větší trh se rozdělí na menší segmenty s podobnými potřebami a charakteristickým chováním. Každý segment požaduje odlišný produkt nebo marketingový mix (Kotler a Keller, 2007). Každý trh má segmentaci, ale ne všechny metody segmentace trhu jsou stejně užitečné. Tržní segment se skládá ze spotřebitelů, kteří reagují podobně na danou sadu marketingových aktivit. Například na automobilovém trhu představují tržní segment zákazníci, kteří chtějí největší a nejpohodlnější automobily bez ohledu na cenu. Spotřebitelé, kteří se hlavně zajímají o cenu a ekonomiku provozu, představují další tržní segment. Vytvoření jediného modelu automobilu bude pro spotřebitele v těchto dvou tržních segmentech první volbou, což bude obtížné. Společnost se moudře zaměří na plnění individuálních potřeb každého tržního segmentu (Kotler, 2012).
- **Targeting** – zaměření se na nejvýhodnější segment potenciálních zákazníků neboli zacílení. Podnik zhodnotí své silné stránky podle konkurentů a rozhodne, zda bude produkt představovat v jednom nebo ve více segmentech (Kotler a Keller, 2007).
- **Positioning** – představení produktu na zvoleném segmentu trhu. Pozice produktu je v mysli zákazníka. Pokud je pocit pozice produktu přesně stejný jako u ostatních produktů na trhu, zákazník nemá důvod produkt kupovat. Ve srovnání s konkurenčními produkty vnímají cíloví zákazníci produkt na konkrétním, důležitém a ideálním místě (Kotler a Keller, 2007).

Spotřebitelský trh zahrnuje všechny jednotlivce a rodiny, kteří nakupují zboží a služby pro vlastní spotřebu. Zákazníci se liší věkem, příjmem, úrovní vzdělání, umístěním a preferencemi. Jejich nákupy jsou do značné míry ovlivněny kulturními, sociálními, osobními a psychologickými charakteristikami (Jakubíková, 2013).

#### 2.3.4 SWOT analýza

Základ této metody spočívá v klasifikaci a hodnocení různých faktorů, které jsou rozděleny do výše uvedených 4 základních skupin. Propojením silných a slabých stránek na jedné straně a příležitostí a hrozeb na druhé straně je možné vytvořit matici SWOT a získat



nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí míru konfliktu mezi oběma stranami. Na tomto základě lze vytvořit a vyhodnotit čtyři různé strategie, které hodnotí klíčové faktory úspěchu a konkurenceschopnosti společnosti (Kotler a Keller, 2012).

Informace shromážděné z interního a externího prostředí lze dále klasifikovat pomocí nástrojů analýzy trhu SWOT (tabulka č.1). Data odvozená z analýzy interního prostředí se dělí na silné a slabé stránky a data odvozená z analýzy externího prostředí se dělí na příležitosti a hrozby. Každá společnost by měla být schopna posoudit své silné a slabé stránky a být schopna identifikovat příležitosti a hrozby. Je nutné chopit se příležitostí odpovídajících výhodám. Pokud taková kombinace není možná, je důležité díky těmto příležitostem vytvořit výhody. Popis jednotlivých skupin metody je následující:

- **Strengths** – silné stránky: společnost musí určit, které prvky marketingového mixu jsou na vyšší úrovni než konkurence, a použít je jako konkurenční výhodu,
- **Weaknesses** – slabé stránky: tyto slabé stránky jsou důležité pro oblast vylepšování své pozice na trhu,
- **Opportunities** – příležitosti: vedení společnosti by mělo vždy sledovat nové trendy a hlídat tvorbu nových segmentů a následně identifikovat příležitosti,
- **Threats** – hrozby: společnost nesmí ignorovat hrozby vstupu nových konkurentů na trh. Tyto hrozby jako je prudký pokles poptávky, konkurenční společnosti vyvíjející nové produkty atd. Je nutné včas odhalit potenciální hrozby a účinně eliminovat jejich dopad na společnost (Dedouchová, 2001).

Tabulka 1: SWOT analýza (Upraveno podle Jakubíková, 2008, str. 103)

<b>Vnitřní</b>	Strengths	Silné stránky	Skutečnosti, které přináší výhody, jak firmě, tak zákazníkům
	Weaknesses	Slabé stránky	Věci, které podnik nedělá dobře, nebo kde se konkurence vede nejlépe
<b>Vnější</b>	Opportunities	Příležitosti	Skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníka a přinést firmě větší úspěch
	Threats	Hrozby	skutečnosti, trendy a události, které mohou snižovat poptávku, nebo zvýšit nespokojenost zákazníků

SWOT analýza byla původně rozdělena na dva typy analýz, a to SW analýzu a OT analýzu. Nejlepší je však nejprve provést OT analýzu. OT analýza je analýza příležitostí a

hrozeb z externího prostředí společnosti. Po provedení OT analýzy se pokračuje v SW analýze, která zahrnuje interní prostředí společnosti. K posouzení silných a slabých stránek společnosti je nejlepší použít systémy interní analýzy a hodnocení (Jakubíková, 2008).

Důležitý je také vhodný výběr strategie SWOT. Zásadní je zvolení optimální strategie, a to především aby podnik využil svých silných stránek, zlepšil slabé stránky a dále se připravil na možné hrozby a využil příležitostí. Je vhodné tedy hledat vzájemné působení mezi kvadranty:

- **SO – Ofenzivní strategie** – Chytnout se příležitostí za pomoci silných stránek.
- **ST – Defenzivní strategie** – Za pomoci silných stránek zmírnit hrozby.
- **WO – Strategie spojenectví** – Chytnou se příležitostí k odstranění nebo zmírnění slabých stránek.
- **WT – Strategie úniku/likvidace** – Zmírnění dopadů hrozeb na slabý podnik (Bridge, 2021).

### **Způsob vyhodnocení analýzy SWOT**

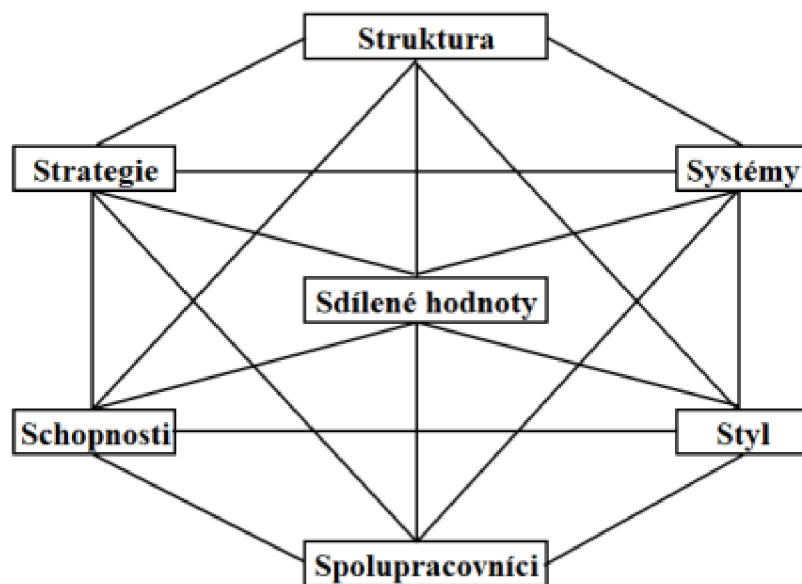
Jako výchozí bod pro hodnocení silných a slabých stránek lze klasifikaci hodnotících kritérií použít k označení určitého stavu na základě nástrojů marketingového mixu, nebo podrobněji na základě dané dílčí funkce. Pomocí různých výzkumných technik (jako je kladení otázek, brainstorming nebo diskuse) se vyberou jednotlivá kritéria s váhou od 0 do 10 a poté se pomocí měřítka vyhodnotí. Obvykle se používá stupnice od -10 do +10, kde 0 znamená, že standard není zahrnut do výhod a nevýhod. Tímto způsobem může společnost mít základní znalosti o svých silných a slabých stránkách doplněných předpoklady o příležitostech a hrozbách, které dále pomáhají jejímu rozvoji, výrobě, finančním záměrům a schopnostem vedení společnosti. SWOT analýza je velmi užitečný způsob, jak shrnout mnoho analýz (Jakubíková, 2008).

SWOT analýza zahrnuje nejen vnitřní prostředí společnosti, ale také vnější prostředí. Při vytváření analýzy je nejlepší začít s analýzou vnějšího prostředí (příležitostí a hrozeb). Společnost nemůže tyto faktory ovlivnit. Mohou však být nalezeny a vyřešeny včas využitím příležitostí nebo vyhnutím se hrozbám. Ne všechny příležitosti a hrozby jsou pro společnost stejně důležité. Někdy je důležitým bodem to, že má konkurenční výhodu po delší dobu a konkurenti ji snadno nekopírují. Po analýze vnějšího prostředí se provede analýza vnitřního prostředí (silné a slabé stránky). Zde byly opět brány v úvahu důležitosti faktorů. Proto se

zaměří na výhody, které vedou k postavení společnosti na trhu, a na nevýhody, které brání efektivnímu rozvoji společnosti na trhu (Zamazalová, 2009).

### 2.3.5 Metoda 7S

Model „7S“ je navržen tak, aby společně pomohl identifikovat složitosti spojené s organizačními změnami. Pokud jde o změny ve společnosti, je třeba okamžitě věnovat pozornost všem faktorům z důvodu propojení. Jedná se o tyto faktory: strategie, struktura, systém, styl vedení, zaměstnanci, sdílené hodnoty, dovednosti (obrázek č. 3). První tři faktory zahrnují strategii, strukturu a systém. Tyto tři prvky se nazývají „tvrdé 3S“. Tyto 3S se nazývají „tvrdé“ prvky, protože mají lepší identifikaci a tvrdé prvky lze lépe ovládat než měkké prvky (Mallya, 2007).



Obr. 3: Rámec 7S faktorů (Upraveno podle Witcher a Chau, 2010, str. 249)

#### Strategie

Koncept strategie vyjadřuje cílový plán, který podporuje sociální rozvoj. Podle důležitosti těchto stanovených cílů pro společnost se přiřazuje těmto stanoveným cílům různé standardy. Strategie také specifikuje, jak bude společnost dosahovat svých cílů a jak bude společnost reagovat na hrozby a příležitosti ve svých provozních oblastech. Organizace vyvíjí strategické plány založené na změnách vnějšího prostředí, jejích zákazníků nebo konkurence (Witcher a Chau, 2010).

Strategie společnosti je založena hlavně na vizi majitele společnosti a konkrétním poslání společnosti poskytovat služby. Tato strategie je charakterizována dlouhodobým

závazkem společnosti k jednomu nebo více cílům a konkrétní možnosti společnosti jsou určovány v daném prostředí. Tato strategie má obvykle formu volného prohlášení a popisu činností, které musí podnik podniknout, aby dosáhl určitých cílů. Strategickým základem každé společnosti je konkurenční výhoda. Existují dvě základní varianty konkurenční výhody – nízké náklady nebo diference. (Smejkal a Rais, 2006).

## **Struktura**

Jako strukturu můžeme chápat organizační strukturu a oddělení společnosti. Toto uspořádání lze chápat ve smyslu výhod a přidružení, vztahu mezi různými podnikatelskými subjekty nebo toho, jak budou pracovat a s kým budou pracovat. Organizační struktura přispívá k optimálnímu rozdělení úkolů, schopností a pravomocí mezi zaměstnance společnosti. Vždy je nutné nejprve definovat strategii a na jejím základě vytvořit organizační strukturu (Smejkal a Rais, 2013).

Úkolem organizační struktury je rozdělení úkolů, pravomocí a kompetencí mezi pracovníky ve společnosti. Lze tedy rozlišovat tyto základní typy struktur ve společnosti:

- **Liniová struktura** – jedno oddělení je nadřazenější než ostatní. Je to tedy přímá nadřazenost mezi odděleními. Tato struktura je typická rychlým rozhodováním.
- **Funkcionální struktura** – reakce na úsilí o odstranění strukturálních vad v liniové struktuře – profesionální požadavky na manažerské pozice jsou vysoké. Jeden vůdce byl nahrazen několika profesionálními manažery. Vedoucí rozhoduje o otázce pouze v rámci svých pravomocí, které jsou jasně definovány odpovědností.
- **Liniově-štabní struktura** – kombinuje výhody liniové a funkcionální struktury. Souhlasí s tím, že je vyžadováno jednotné řízení a je vyžadována specializace a odborné znalosti.
- **Divizní struktura** – vytvoření samostatných oddělení. Rozdělení oddělení podle typu výroby nebo typu zákazníka nebo geografického umístění. Každé oddělení má své vlastní finanční, provozní a technické oddělení. Odborné činnosti jsou rozděleny do různých oddělení.
- **Maticová organizační struktura** – kombinuje prvky funkcionální a divizní struktury oddělení. Výhodou je přímý kontakt s vedoucím a celá struktura je flexibilní a dokáže se vyrovnat se změnami. Nevýhodou je spor mezi vedoucími (Smejkal, Rais, 2010).

## **Systémy**

System zahrnuje formální a neformální zpracování informací prováděné v organizaci a zahrnuje všechny řídicí postupy pro hodnocení zkušeností, znalostí a dovedností zaměstnanců na každém pracovišti. System se používá v každodenních činnostech a procesech společnosti (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

System zahrnuje procesy, postupy, technologie a další nástroje používané k implementaci strategií v celé organizaci. System a struktura organizace by měla být navržena společně, místo toho, společnost prvně navrhne systém a až poté organizační strukturu. V dnešní době pojem „systém“ zahrnuje hlavně všechny informační systémy, které ve společnosti probíhají. Tyto systémy lze nalézt na všech úrovních řízení v organizaci, ať už jde o strukturovaná data nebo náročnější správu vztahů se zákazníky a dodavateli (Smejkal, Rais, 2010).

## **Styl řízení**

Jako styl řízení chápeme analýzu chování a vztahů managementu na pracovišti. Ve většině případů se vztah týká nadřízených a podřízených. Mezi hlavní úkoly patří efektivita vedení společnosti, ať už může vedení činit rychlá a správná rozhodnutí, a chování ve společnosti, mezi kolegy a před podřízenými nebo zákazníky (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Styl řízení zahrnuje nejen chování klíčových manažerů při dosahování cílů organizace, ale také celkový kulturní styl organizace. Pro manažery mohou být styly řízení velmi složité a mohou se lišit od jednotlivých spolupracovníků nebo projektů. Rozlišujeme následující styly řízení:

- **Autoritativní styl** (direktivní styl) – tento styl zahrnuje získávání informací pro rozhodování od manažerů podřízených, kteří nemají šanci podílet se na řízení společnosti. Vedení se proto rozhoduje samo a vylučuje účast ostatních pracovníků,
- **Demokratický styl** – podporuje spolupráci mezi nadřízenými a podřízenými ve vedení společnosti. Nadřízený sděluje svůj záměr podřízenému a na tomto základě má podřízený příležitost se k této otázce vyjádřit. Samotný dialog má formu diskuse a vzájemného přesvědčování. Na základě zájmů podřízených si zaměstnanci vytvářejí pocit sounáležitosti,

- **Styl laissez-faire** (liberální styl) – volný průběh – pracovníci mají určitou svobodu. Samotný tým zaměstnanců vyřešil rozdělení činností, rozdělili úkoly a zásah manažera byl minimalizován. Výhodou je, že zaměstnanci mohou dělat věci podle své vlastní situace. Tato metoda řízení není vždy účinná. Například v některých případech, pokud neexistuje vedoucí, podřízení nebudou schopni dosáhnout svých cílů (Smejkal a Rais, 2013).

## **Spolupracovníci**

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších faktorů společnosti, proto je nutné klást důraz nejen na měřitelný kompenzační systém (např. finanční kompenzace), ale také na neměřený kompenzační systém (např. věrnost). Zaměstnanci jsou zapojeni do fungování společnosti, takže je logické, že nějakým způsobem ovlivní budoucnost společnosti (Mallya, 2007).

Lidé jsou hlavním zdrojem zlepšování výkonnosti společnosti. Základem každého úspěšného manažera je schopnost spolupracovat s kolegy a zaměstnanci. Kolegové jsou však také hlavním obchodním rizikem společnosti. Proto je nutné věnovat velkou pozornost motivaci kolegů předcházet krádežím nebo podvodům. Velmi dobré je také vytvoření dobrého pracovního prostředí ve společnosti a snaha o dobrý tým (Smejkal a Rais, 2006).

## **Schopnosti**

Nejdůležitějším klíčem k úspěchu je schopnost rychle se přizpůsobit. Společnost by měla být pod tlakem rozvíjet dovednosti a výrobní kvalifikace kolegů. Manažeři by měli vyvíjet tlak na zlepšení ekonomické, právní a informační gramotnosti zaměstnanců v celé společnosti (Smejkal a Rais, 2006).

Dovednosti představují všechny schopnosti a znalosti, které společnost používá ke zlepšení podnikání. Společnost by měla implementovat vizi na podporu dalšího vzdělávání podřízených a poskytnout jim prostředí, které tuto vizi podporuje. Prostor zahrnuje poskytnutí nezbytného času a prostoru pro učení se novým poznatkům. Společnost by měla zaměstnancům pomoci získat nové znalosti a dovednosti. Na druhou stranu by měla společnost být schopna tolerovat případné neúspěchy (Mallya, 2007).

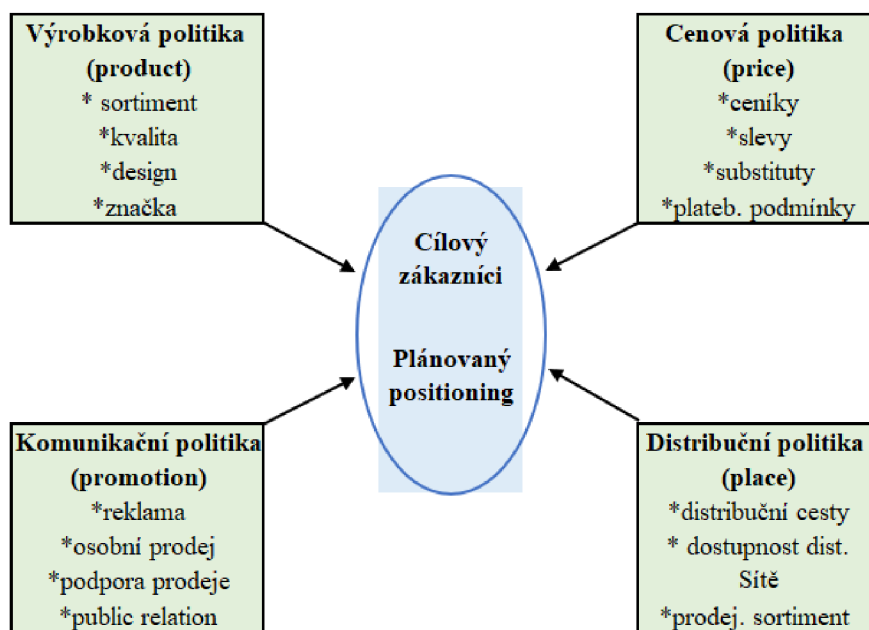
## **Sdílené hodnoty**

Sdílené hodnoty odrážejí základní fakta, nápady a principy, které respektují zaměstnanci společnosti a zúčastněné strany pro úspěch společnosti. Sdílené hodnoty úzce souvisí s vizí

organizace, která je klíčovým faktorem při vytváření dalších aspektů. Účelem vize je dát všem vědět, čeho chce organizace dosáhnout a proč. Řízení podniku by mělo nejen formulovat a neustále poukazovat na hodnoty organizace, ale také s nimi spolupracovat, aby mohla organizace určit, zda je schopna z dlouhodobého hlediska změnit chování ostatních (Mallya, 2007).

## 2.4 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix (obrázek č. 4) představuje funkčnost a praktičnost marketingového procesu. Jedná se o sadu kontrolovatelných marketingových proměnných, jejichž cílem je co nejvíce přiblížit výrobní postupy společnosti potřebám a přáním cílových zákazníků. Sestavování úspěšných marketingových mixů je zcela v rukou společnosti, protože projekty jsou vzájemně propojeny a charakterizovány nalezením nejlepší kombinace proměnných. Marketingový mix a výběr tržních segmentů a cílových trhů jsou součástí marketingové strategie společnosti. Marketingový mix je vytvořený z produktu, ceny, distribuce a marketingové komunikace (Jakubíková, 2008).



Obr. 4: Marketingový mix (Upraveno podle Kotler, 2004, str. 106)

Koncept 4P povzbuzuje marketingové profesionály, aby rozhodovali o produktech a jejich funkcích, stanovovali ceny, rozhodovali o tom, jak distribuovat produkty, a volili způsoby propagace produktů. To umožňuje společnostem efektivně využívat hromadné sdělovací prostředky, jako je televize nebo internet. Marketingový mix musí být takový: mix různých

ingrediencí k vytvoření efektivního balíčku produktu nebo služby pro cílový trh. Někteří kritici se domnívají, že 4P podceňuje určité důležité činnosti (Kotler, 2014).

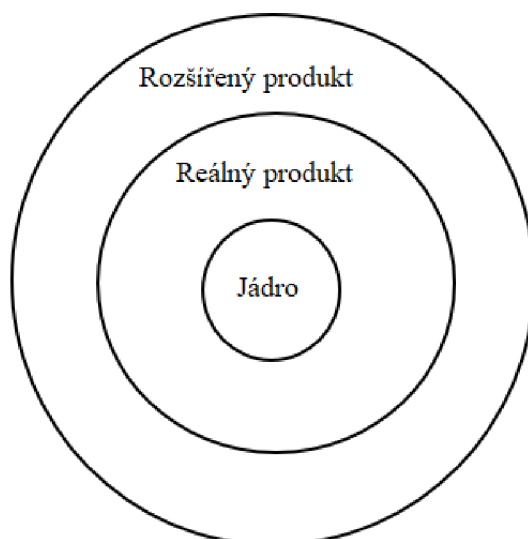
Zpočátku se marketingový mix skládal ze čtyř prvků (4P): produktu (product), ceny (price), distribuce (place) a propagace (promotion). Aplikace marketingové orientace v organizacích však ukazuje, že vzhledem k charakteristikám služby tyto 4P nestačí k efektivnímu vytvoření marketingového plánu. Do tradičního marketingového mixu byly přidány další 3P. Jedná se o fyzické prostředí (physical evidence), které pomáhá implementovat služby a umožňuje lidem (people) usnadnit interakci mezi poskytovateli služeb a zákazníky. V neposlední řadě je podpora a řízení procesu (process) poskytování služeb zákazníkům (Vašítková, 2014).

### 2.4.1 Produkt

Produkt se dá považovat jako srdce marketingového mixu a je základem každého podnikání. Produkt může být cokoliv, co firma nabídne zákazníkovi na trhu. Produktem mohou být všechny výrobky společnosti, ale i služby, místa, osoby, společnosti, myšlenky a mnoho dalších hmatatelných i nehmataelných věcí, které dokážou uspokojit přání či potřebu zákazníka. Produkt je však něco jiného než výrobek. Pokud se uvažuje o produktu, je důležité si uvědomit, že se nejedná pouze o výrobek, ale také i o jeho obal, záruku, poprodejní servis, značku a image produktu (Lamb, Hair a McDaniel, 2017).

Produkt má tři úrovně (obrázek č. 5). **Jádro produktu**, které uspokojuje tužby a potřeby zákazníků, kteří za něj byli ochotni zaplatit požadovanou cenu – základní produkt. Je to určitá hodnota, kterou je produkt schopen nabídnout zákazníkovi a je zároveň přínosem pro zákazníka. Dále **reálný produkt**, za který lze považovat soubor vlastností, které zákazník od produktu požaduje. Tyto vlastnosti produktu jsou například kvalita, design, styl, značka nebo obal. Reálný produkt je často vyznačován tím, že jsou na něj zákazníci zvyklí a často si ho uvědomují a dále následují. Třetí úroveň produktu je **rozšířený produkt**. Ten obsahuje faktory, služby a další výhody produktu, které přináší zákazníkovi dodatečný užitek. Do této úrovně lze zahrnout instalaci produktu, záruční lhůty, zákaznický servis a mnoho dalšího (Foret, 2012).





Obr. 5: Úrovně produktu (Upraveno podle Foreta, 2010, str. 101)

Produkty se dále klasifikují podle trvanlivosti a hmatatelnosti. Vhodnou strategií pro netrvanlivé zboží je dostupnost na mnoha místech. Dále se toto zboží řadí do buď jednoho nebo několika málo použití (potraviny, nápoje, kosmetika atd.) Trvanlivé zboží je určeno pro různé účely (pračky, chladničky atd.), které je vhodnější pro osobní prodej a styly služeb, a vyžaduje záruku. Služby obvykle vyžadují lepší kontrolu kvality, důvěru nebo přizpůsobivost zákazníkům (Paulovčáková, 2015).

Produktová diferenciací označuje produktovou odlišnost za účelem získání konkurenceschopnosti, čehož lze dosáhnout formou (na základě velikosti produktu, velikosti balení, tvaru, barevné odlišnosti nebo fyzické struktury). Dále jsou to vlastnosti (funkce doplňující základní vlastnosti produktu nebo zavádění nových funkcí a vlastností, které zákazníkům přinášejí novou hodnotu), přizpůsobení (přizpůsobené tržní nabídky související se zákazníky), kvalita výkonu (kvalita vzhledem k odpovídajícímu výkonu), konzistence (konzistence parametrů jednoho identického produktu), trvanlivost (životnost), spolehlivost (stupeň selhání produktu), udržovatelnost (snadná oprava), styl (vzhled, jedinečnost) atd. (Paulovčáková, 2015).

## 2.4.2 Cena

Cena je určitá částka, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za produkt či službu. Cena představuje hodnotu produktu pro zákazníka a zároveň je kritickým bodem, který ovlivňuje hospodářské výsledky podnikání. Aby mohla být společnost úspěšná na trhu, musí brát v úvahu

tržní podmínky tak, aby na ně cena pružně reagovala. Lze využít různých nástrojů pro ovlivnění cen, kterými jsou slevy, zvýhodněné akce, úvěrové podmínky a další (Kotler, 2007).

Cenou se v marketingovém mixu rozumí hodnota, která je požadována za nabízený produkt či službu. Většinou se cena vyjadřuje peněžních částkou nebo objemem jiného produktu. Z marketingového hlediska je cena jediným nástrojem, který může přinést podniku příjem nebo zisk. Pro společnost znamená produkt, distribuce a marketingová komunikace výdaje (Foret, 2012).

Cena lze sestavit několika způsoby. První způsob je **nákladově orientovaná cena**, což je metoda založena na struktuře nákladů. Podnikatel se snaží pokrýt všechny náklady, které jsou spojené s výrobou, distribucí a prodejem a poté podniku přinést odměnu za vynaložené úsilí a rizika, která jsou spojena s podnikáním. Tato metoda stanovení cen je podstatně jednoduchá a je tu snadná dostupnost podkladových údajů pro výpočet. Druhým způsobem je **poptávkově orientovaná cena**, která vychází z teorie nabídky a poptávky. Vychází z odhadu velikosti prodeje v přímé závislosti na výši ceny a také jaký bude mít vliv změna ceny na objemu poptávky. Dalším způsobem je **konkurenčně orientovaná cena**, která se zaměřuje na ceny konkurentů. Tato metoda je nejvíce užívaná při vstupu na zahraniční trhy. **Metoda stanovení ceny dle marketingových cílů** firmy záleží na tom, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout. Pokud má za cíl maximalizovat objem prodeje a podíl na trhu, bude nastavovat nižší ceny než vyšší. Pokud však chce firma maximalizovat zisk, ceny budou naopak nejvyšší. Další metodou je **stanovení cen podle vnímané hodnoty produktu zákazníkem** a vychází ze znalosti hodnoty a užítky, kterou zákazník očekává od produktu. Cena se stanovuje podle toho, aby odpovídala hodnotě zakoupeného produktu (Jakubíková, 2013).

Náklady obvykle omezují minimální spodní hranici ceny. Čím nižší náklady, tím nižší cena. Fixní náklady se nemění podle objemu výroby, jsou to náklady na mzdy, nájem a daně. Variabilní náklady se liší podle objemu výroby. Variabilní náklady jsou spotřeba materiálu a energie. Samotná cena obvykle směřuje k hlavnímu cíli a záměry společnosti. Jedním z příkladů jsou nízké ceny, kdy se společnosti snaží zabránit konkurentům ve vstupu na trh (Foret, 2008).

### 2.4.3 Distribuce

Místo neboli distribuce, zahrnuje činnosti, tak, by podnik byl pro zákazníky dostupný. Pokud se jako o produktu uvažuje o službě, tak místo distribuce bude především provozovna. Pokud se jako o produktu bude uvažovat o výrobku, tak lze zařadit do místa distribuce místo

prodeje a další distribuční cesty, kterými musí výrobek projít, aby se dostal ke koncovému zákazníkovi (Kotler, 2007).

Distribuci lze rozdělit na přímou a nepřímou. **Přímá distribuce** je nejjednodušší způsob dostat produkt od výrobce k zákazníkovi. Dokáže se obejít bez zprostředkujících mezičlánků a dochází k přímému kontaktu, komunikaci, mezi výrobcem a konečným zákazníkem. **Nepřímá distribuce** obsahuje mezičlánky mezi výrobcem a konečným zákazníkem. Společnost si u nepřímé distribuce volí články, přes které bude posílat zboží, tyto články jsou:

- Výrobce – konečný spotřebitel,
- Výrobce – maloobchod – konečný spotřebitel,
- Výrobce – velkoobchod – maloobchod – konečný spotřebitel,
- Výrobce – agent – velkoobchod – maloobchod – konečný spotřebitel (Foret, 2012).

Z marketingového hlediska je celý distribuční proces chápán komplexněji než jen přesun zboží z jednoho místa na druhé, zahrnuje celkem tři kroky. **Fyzická distribuce** včetně přepravy nákladu, skladování a správy zásob, aby maloobchodníci mohli vždy splnit požadavky poptávky. Pokud transakce umožňuje kupujícím používat produkt nebo službu, které potřebují nebo chtějí vlastnit jedná se o **změnu vlastních vztahů**. **Doprovodné a podpůrné činnosti**, jako je organizace marketingového výzkumu, poskytování propagačních akcí, poradenství a poskytování půjček nebo pojištění přepravních produktů (Foret, 2010).

#### 2.4.4 Marketingová komunikace

Posledním nástrojem marketingového 4P mixu je marketingová komunikace. Tento nástroj je důležitý k dlouhodobému udržení zájmu a pozornosti spotřebitele. Jedná se o formu řízené komunikace a využívá se především k informování, přesvědčování a ovlivňování okolí podniku. Podnik záměrně vytváří informace, které jsou určeny pro daný segment zákazníků na trhu (Boučková a kol., 2003).

Nejdůležitější informace o produktech a jejich přednostech probíhají právě skrz marketingovou komunikaci. Marketingová komunikace využívá systematické přístupy a postupy marketingu a tím tak prohlubuje a zlepšuje vztahy mezi producenty, distributory a příjemci. Nástroji marketingové komunikace jsou reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a osobní prodej. Nedílnou součástí marketingové komunikace jsou technologie (Foret, 2012).

## **Reklama**

Reklama je jedním z neznámějších a nepoužívanějších komunikačních nástrojů. Jedná se o formu placené neosobní komunikace realizované masmédií se zacílením na stávající a potenciální zákazníky (Kotler a kol., 2007).

Reklama je nástroj, který stimuluje zákazníky k nákupu produktů. Autorky také tvrdí, že společnost se snaží prosazovat určitou filozofii. Nástroje pro poskytování reklam zákazníkům mohou být vytištěny nebo audiovizuální. Nejčastěji používanými médii jsou televize, média, internet nebo rádio (Příkrylová a Jahodová, 2010).

## **Podpora prodeje**

Propagace neboli podpora prodeje je neosobní způsob komunikace a ve srovnání s reklamou se na něj vynakládají větší výdaje. Lze to popsat jako aktivitu navrženo ke zvýšení prodeje. Základní funkcí podpory prodeje je časově omezená aktivita, což znamená, že je vždy implementována v přesně stanoveném časovém rámci a zákazníci si mohou vybrat okamžitý nákup nebo jiné aktivity s nákupními funkcemi chování. Výhodou podpory prodeje je přímý dopad na zákazníky (Příkrylová a Jahodová, 2010).

Obvykle se jedná o pobídky založené na snižování cen, kterými jsou zejména přímé slevy, kupóny, rabaty či výhodné balení. Kromě toho mohou existovat některé technologie, kde je vybrána cílová skupina k otestování produktu. Typickým nástrojem podpory prodeje je však také technologie, která umožňuje cílové skupině získat určitou návratnost materiálu. Jedná se hlavně o bonusy, propagační dárky a soutěže. Věrnostní program je také jedním z nástrojů podpory prodeje (Karlíček, 2016).

## **Přímý marketing**

Nástroje přímého marketingu lze rozdělit do tří kategorií. Patří mezi ně marketingové zprávy zasílané poštou nebo kurýrními službami (přímá pošta, katalogy a nezpracované dodávky), zprávy zasílané po telefonu (telemarketing a mobilní marketing) a zprávy využívající internet (e-mail a e-mailové zpravodaje). Mezi nástroje přímého marketingu mohou patřit také zprávy přenášené prostřednictvím sociálních médií (Karlíček, 2016).

## **Public relations**

Toto je další forma neosobní komunikace. Public relations lze přeložit jako vztah s veřejností. Tato forma komunikace zahrnuje všechny manažerské a marketingové techniky používané k přenosu informací o společnosti za účelem získání dlouhodobé podpory a sympatií

od veřejnosti a institucí v blízkosti společnosti a může ovlivnit realizaci jejích marketingových cílů (Vysekalová, 2006).

K navázání dobrého vztahu s veřejností se nejčastěji používají komunikační metody jako je vydávání firemních novin a výročních zpráv a organizování různých forem aktivit. Společenské a sportovní aktivity a také organizování aktivit pro zaměstnance a místní obyvatele. Společenská odpovědnost podniků a související činnosti by neměly být ignorovány (Foret, 2010).

Nástroje **PENCILS** představují základní nástroje Public Relations a jsou využívány v marketingu. Tuto zkratku PENCILS lze rozepsat následovně:

- **P** – publications (publikace), podnikové noviny a časopisy, výroční zprávy;
- **E** – events (veřejné akce), sponzorování venkovních akcí, sportovní akce;
- **N** – news (zprávy), kladné zprávy a novinky o podniku a jeho produktech;
- **C** – community involvement activities (angažování pro komunitu), investice peněz a vynakládání času na potřeby místních aktivit;
- **I** – identity media (podniková identita), logo podniku, hlavička s logem na podnikových papírech, podnikové uniformy;
- **L** – lobbying activity (lobbovací aktivity), zadržení nepříznivých opatření nebo nepříjemných zpráv o podniku;
- **S** – social responsibility activities (aktivity sociální odpovědnosti), budování dobrého jména podniku (PENCILS, 2021).

### **Osobní prodej**

Osobní prodej je nejstarším nástrojem v komunikačním portfoliu, a i přes vývoj nových komunikačních médií a technologií si stále udržuje důležitou pozici v marketingové komunikaci mnoha společností. Největší výhodou osobního prodeje je přímé spojení mezi společností a zákazníkem, což přináší další výhody, jako je okamžitá zpětná vazba, osobní komunikace, a nakonec zvýšená loajalita zákazníků (Karlíček, 2016).

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V kapitole analýzy současného stavu bude popsán podnik MLSNÁ HOLKA. Dále zde bude představena charakteristika podniku, jeho organizační struktura a budou zde představeny také produkty podniku. Tato část diplomové práce se zaměřuje na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku a zároveň tyto analýzy navazují na teoretickou část práce. Další součástí této kapitoly je výzkum okolí podniku formou dotazníkového šetření a výsledky zde budou dále interpretovány.

#### 3.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

**Název:** MLSNÁ HOLKA

**Adresa:** Poštovská 1, 602 00 Brno-střed

**Založení:** červen 2017



Obr. 6: Logo podniku Mlsná holka (Mlsná holka, 2020)

Podnik MLSNÁ HOLKA sídlí v samotném centru města Brna od června roku 2017. Původně se podnik nacházel na adrese Kozí 2, avšak od června roku 2020 ho lze najít na adrese Poštovská 1, přesně 50 metrů od původní pobočky. Majitelkou je mladá a kreativní Hana Pokorná. Podnik se zabývá prodejem sladkého sortimentu, prodejem kávy a dalšího doplňkového zboží. Na pobočce MLSNÉ HOLKY si lze posedět a vychutnat tak výborné donuty nebo jako zajímavost sledovat samotnou výrobu makronek, dortů a mnoho dalšího. Zaměstnankyně podniku připravují každý den čerstvé výrobky a vždy Vás přivítají milým přístupem. Na pobočce lze také objednat výrobky na zakázku, které si lze buď vyzvednout nebo podnik nabízí i dopravu těchto výrobků. Pokud však nejste ve městě a máte chuť na něco sladkého, podnik se nachází na rozvozových stránkách WOLT šest dní v týdnu (Pokorná, 2020).

## 3.2 METODA 7S

V této kapitole bude rozepsána metoda McKinsey 7S, tedy vnitřní analýza podniku. Do této kapitoly budou zahrnuty faktory jako je strategie, struktura, systémy, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

### 3.2.1 Strategie

Když majitelka zakládala podnik Mlsná Holka, byl to pouze malý obchůdek s jednou vitrínkou, kávovarem, ale hlavně velkou vášní pro cukrařinu. Hlavním sortimentem byly pouze donuty a po čase se nabídka rozšiřovala. Majitelka se účastní u různých Brněnských akcí, jako je například Burger festival nebo trhy na náměstí Svobody. Pomalu se tedy obchůdek rozrůstal jak o zákazníky, sortiment tak i brigádnice. Poté se na jaře roku 2019 naskytla možnost přesunu do větších prostor a majitelka neváhala. Byla to sice dlouhá doba, co se týče rekonstrukce, než se nová pobočka otevřela, ale nakonec se podařilo. Momentálně je pobočka rozšířena o výrobu donutů a zvláště výrobu makronek a dalšího sortimentu. Lze tam také najít dvě vitríny, profesionální kávovar a několik míst na sezení. Do budoucna majitelka plánuje otevřít další pobočku například v Praze nebo Ostravě, odkud původně pochází.

### 3.2.2 Struktura

Organizační struktura (obrázek č. 7) se skládá z majitelky Hany Pokorné, jedné zaměstnankyně na hlavní pracovní poměr a několika brigádnic. Brigádnice mají rozdělené své pracovní úkoly na každý den. Na pobočce dochází i k výrobě sortimentu, takže tam lze najít brigádnice na výrobu donutů, které jsou odděleny od brigádnic, které mají na starosti pečení makronek, dortů, a dalšího sortimentu. Brigádnice na obsluhu mají na starost obsluhu zákazníků, přípravu nápojů a kávy a také zdobení donutů. Na rozvozu je momentálně přiřazena jedna brigádnice a samotná majitelka podniku.



Obr. 7: Organizační struktura (Upraveno podle Pokorná, 2020)

Maticová struktura, více popsat co dela majitelka a upravit obrazek – je vyroba sortimentu a tam dat donuty a makronky a pote jen obsluha

### **3.2.3 Systémy**

Informace se v podniku šíří rychle, jelikož se jedná o malý počet zaměstnanců a jednu pobočku. Pro řízení docházky se používá tabulky excel na Google disku a pokud je třeba něco probrat, tak se uspořádá porada a ke komunikaci se využívá osobní sdělení, Messenger nebo telefonická komunikace (Pokorná, 2020).

Podnik používá systém iKelp který slouží pro elektronickou evidenci tržeb, řízení skladu zásob a také slouží ke kontrole kapacity podniku. Na pobočce má majitelka zavedený i kamerový systém proti krádežím (Karafiátová, 2020).

### **3.2.4 Styl řízení**

V rámci podniku se využívá demokratického řízení společnosti, takže všechny nápady a rozhodnutí jsou řešeny mezi majitelkou a brigádnicemi. Brigádnice tak mohou vyjádřit svůj názor například na obnovení nabídky sortimentu či změnu příchutí donutů. Pravomoc je delegována na oddělení pečení donutů a pečení makronek. Při výrobě makronek má brigádnice občas „volnou ruku“ co se týče příchutí či barev makronek. Změna by však mohla nastat v řízení směn a celkové docházky, kdy brigádnice směny často ruší, a to poté narušuje celkový chod podniku (Pokorná, 2020).

### **3.2.5 Spolupracovníci**

Vztahy během směny na pobočce jsou velmi přátelské, neboť jsou brigádnice a majitelka podobného věku. Majitelka se snaží respektovat personál a zachází s brigádnicemi s úctou a bere v potaz připomínky či poznatky během každodenního provozu. Brigádnice se také snaží respektovat majitelku a její přání na chod podniku. Díky tomuto porozumění panuje na pracovišti pozitivní energie a dobrá nálada. Otevřená komunikace je základ dobrých mezilidských vztahů a toto se podniku Mlsná Holka daří výborně. Jediným nedostatkem je však to, že kromě finančního ohodnocení a spropitného, brigádnice málokdy dostanou bonus od samotné majitelky. Majitelka zavedla spíše pokuty za nedodržení směn či nesplnění denních úkolů. Aby měly brigádnice větší chuť do práce, bylo by dobré zavést další motivační odměny (Karafiátová, 2020).



### **3.2.6 Schopnosti**

Majitelka si zakládá na osobním přístupu k brigádnicím a školení probíhalo v rámci podniku. Nové brigádnice jsou školeny buď stávajícími brigádnicemi nebo samotnou majitelkou. Důležitá schopnost je milé vystupování a pozitivní obsluha zákazníků. Všechny recepty či styl zdobení byly vždy vysvětleny majitelkou. Brigádnice jsou tak schopni flexibilně uspokojit přání a požadavky zákazníků. Oddělení pečení makronek prošlo před pár měsíci školením na pečení makronek a samotná majitelka má mnoho certifikátů ze školení na makronky či odpalovaná těsta (Pokorná, 2020). V příloze č. 1 je certifikát o absolvování kurzu Klaudivii Karafiátovou. Tento certifikát dodává podniku přidanou hodnotu na kvalitě produktů.

### **3.2.7 Sdílené hodnoty**

Pro podnik existuje jediný cíl, a to uspokojení potřeb zákazníků, popřípadě rychlé reagování či vyřízení reklamací. Důležité je tedy, aby brigádnice i majitelka plnily své povinnosti a denní úkoly. Mezi denní úkoly patří jak příprava pobočky na pracovní den, příprava a zdobení sortimentu, obsluha zákazníka tak konečný úklid na konci dne. Spokojení zákazníci se poznají díky dobrým recenzím na internetových stránkách či sdílením zážitků na sociálních sítích (Pokorná, 2020).

## **3.3 MARKETINGOVÝ MIX**

V této části bude rozebrán marketingový mix podniku Mlsná holka. Marketingový mix se bude zabývat vybranými produkty, cenou, distribucí a marketingovou komunikací jako je především komunikace na sociálních sítích.

### **3.3.1 Produkt**

Podnik původně začínal pouze s malým sortimentem a v každodenní nabídce byly donuty, skořicový šneci a káva. Momentálně se podnik více proslavil a zákazníkům může nabídnout rozšířený sortiment jako jsou makronky, dorty, eclairs, choux, rolády a další výrobky. Hlavním produktem jsou však donuty, které lze nalézt v každodenní nabídce. Všechny tyto výrobky lze také objednat na zakázku.

#### **Donuty**

Donuty jsou vyráběny každý den čerstvé a recept je vyvinut samotnou majitelkou. Recept je dotáhnout k dokonalosti, a proto jsou tyto donuty v Brně bezkonkurenční. Každý den se zadělává nové těsto, které se nechá nakynout, poté se vykrájí požadovaný tvar donutu a

následně se donuty smaží na určitém stupni teploty. Základ je tedy stejný pro všechny příchutě, liší se však poleva a sypání na vrchu výrobku. Příchutě donutů jsou jak stále, tak i sezónní. Stále příchutě jsou například lotus, malina či boston cream. Dle ročního období se příchutě mění, bývá dokonce i týdenní limitovaná příchut'.



Obr. 8: Donuty (Mlsná holka, 2020)



Obr. 9: Mini donuty (Mlsná holka, 2020)

Přes léto se dělají ovocnější donuty, které jsou svěží a lehké. Zimní menu pak obsahuje více čokoládových a karamelových příchutí, které zahřejí. Zákazník si z denní nabídky může vybrat jak plněné, tak neplněné donuty. Tento výrobek vydrží pouze 24 hodin, neboť je vyráběn z kynutého těsta, které posléze tvrdne. Doporučuje se výrobek ihned spotřebovat, dokud je vláčný a měkký, nebo uchovávat v pokojové teplotě. Ukázku donutů lze vidět na obrázku č. 8 a 9. Na zakázku lze připravit i maxi donut dort nebo mini donuty.

## **Makronky**

Na nové pobočce se makronky (obrázek č. 10) staly pravidelným sortimentem v denní nabídce. Makronky lze objednat i na objednávku například na svatbu nebo oslavu narozenin. Příchutě se neustále obnovují a jsou barevně rozlišeny. Stálými příchutěmi jsou například čokoláda, karamel, pistácie či mango a maracuja. Trvanlivost tohoto výrobku je 5 dní a je potřeba je uchovávat na chladném místě. Na prodejně lze sledovat výrobu makronek od přípravy těsta, pečení a lepení hotového produktu.



Obr. 10: Makronky (Mlsná holka, 2020)



Obr. 11: Makronková věž (Mlsná holka, 2020)

### Další sortiment

Dalším sortimentem v každodenní nabídce jsou skořicový či karamelový šneci (obrázek č. 12). Těsto je stejné jako na donuty, akorát je proloženo máslovou směsí se skořicí. Dále jsou v nabídce dorty (obrázek č. 13) a z příchutí si vybere snad každý. Ve vitrínce je však nejčastěji red velvet s malinami nebo mrkvový dort s karamellem. Nově jsou v nabídce i dortové rolády, které se snadněji dají zabalit s sebou. Co se týče kávy, nabízí se různé druhy a mimo jiné si zákazníci mohou vychutnat čaje, domácí limonády nebo další chlazené nápoje.



Obr. 12: Skořicový šneci (Mlsná holka, 2020)



Obr. 13: Dorty (Mlsná holka, 2020)



Od června 2020 mohou zákazníci najít na pobočce i francouzské speciality jako jsou eclairs (obrázek č. 14) a choux (obrázek č. 15). Tyto produkty jsou dělané z odpalovaného těsta a plněné vanilkovým krémem. Z odpalovaného těsta přibyly v nabídce i klasické větrníky, dále pak brownies nebo punčový řez.



Obr. 14: Eclairs (Mlsná holka, 2020)



Obr. 15: Choux větrník (Mlsná holka, 2020)

### 3.3.2 Cena

Cena všech produktů je stanovena majitelkou podniku. Majitelka uplatňuje metodu ceny orientovanou na náklady a produkty jsou oceněny pomocí nákladů na vstupní suroviny a také dle nákladů na přípravu. K ceně nákladů na přípravu a nákladů surovin se připočte marže. Procentní přírážka se většinou pohybuje v rozmezí 150-200 %. Káva a nápoje jsou oceněny podobně a je k nim přičtena procentní přírážka. Cena je také ovlivněna konkurenčními podniky. Nejvýznamnějším konkurentem na makronky je Království makronek, a i když jsou jejich produkty levnější, tak velikostně jsou o polovinu menší než makronky v MLSNÉ HOLCE. Co se týče ceny donutů, tak je na stejné úrovni jako u konkurentů Koblíha nebo Yummy Lamy. I když je cena makronek v MLSNÉ HOLCE 35 Kč, tak chuť je však jedinečná, stále více zákazníků se na pobočku vrací a vychvalují právě výborné makronky. Právě díky výborným makronkám si majitelka mohla dovolit cenu zvýšit, původní cena (dva roky zpět) byla 28 Kč. Cena donutů se od otevření pobočky také změnila a každá příchuť byla zdražena zhruba o 5-10 Kč. Původní cena oblíbeného donutu lotus sušenka byla 50 Kč, momentálně lze koupit za 60 Kč (Pokorná, 2021).

### **3.3.3 Distribuce**

Podnik MLSNÁ HOLKA je velmi dobře dostupný pro všechny návštěvníky města Brna. Podnik je umístěn v samém centru na ulici Poštovská, asi minutu chůze od Náměstí Svobody. Dostupnost je zde výborná pro chodce a od nejbližší zastávky šaliny je podnik vzdálen zhruba 4 minuty chůze. Pokud však zákazník cestuje zdaleka, musí hledat placené parkování ve městě, které je dost obtížné najít. Podnik tedy nenabízí parkovací místa k zaparkování aut. V okolí je možnost zaparkovat u Mahenova divadla (10 minut chůze), nebo podzemní parkoviště u Janáčkova divadla (10 minut chůze).

Pobočka nabízí buď odnos jídla a kávy s sebou nebo také posezení pro zákazníky. Vevnitř podniku je 6 stolů k sezení, zhruba pro 14 zákazníků. V letních měsících podnik nabízí posezení venku s 5 stoly pro dalších 14 zákazníků. Obsluha je tedy jak vevnitř i venku podniku. Jedná se o přímou distribuci podniku, která se vyznačuje tím, že produkt je předáván v podniku přímo konečnému spotřebiteli (zákazníkovi). Tato přímá distribuce nabízí podniku přímou zpětnou vazbu o zákaznickově spokojenosti se službami podniku.

Otevírací doba je přes všední dny, tedy od pondělí do pátku od 9 hodin do 17 hodin. Přes víkend je pobočka otevřena pouze v sobotu a to od 10 hodin do 16 hodin. V letních měsících, kdy je dlouho světlo se otevírací doba může protáhnout i do 19 či 20 hodiny, podle toho, kolik zákazníků je zrovna na zahrádce. Nepřímá distribuce je zajištěna společnostmi Dámejídlo nebo společnostmi WOLT, které zajišťují rozvoz jídla v centru i okolí Brna. Majitelka však nabízí i vlastní rozvoz například se svatebním dortem či s rozvozem mini donutů na firemní akce (Pokorná, 2021).

### **3.3.4 Marketingová komunikace**

Marketingová komunikace je čím dál tím důležitějším procesem v podniku. Podnik bere v potaz hlavně recenze zákazníků, a to jak dobré i ty špatné. Avšak už se párkrát stalo, že majitelce utekly nervy a na špatnou recenzi nezareagovala zrovna profesionálně. Podnik je aktivní především na sociálních sítích a mohl by propagaci produktů zacílit i jinde, například vylepšit webové stránky podniku.

#### **Reklama**

Nejdůležitější reklamou podniku je logo MLSNÉ HOLKY, a to především jako banner na pobočce. Logo je tak na ulici nepřehlédnutelné a lákavé pro nové zákazníky. Další forma

této neosobní komunikace jako jsou billboardy podnik nevyužívá. Další reklamou s logem je i polep auta majitelky. Takto reklamního auta se všimne mnoho potenciálních zákazníků.



Obr. 16: Pobočka MLSNÉ HOLKY (Mlsná holka, 2021)

Další formu placené reklamy například v rádiu, televizi či tisku podnik nevyužívá. Hlavním nástrojem je neplacená reklama na sociálních sítích jako je Facebook a Instagram, a to dokonce i ta špatná. Podnik má spoustu krásných fotek a ohlasů od zákazníků, avšak stane se, že i zákazník není spokojen. V tomto případě je komunikace a klidná reakce majitelky důležitá. V létě 2020 se však stalo, že majitelce utekly nervy a na poznámku o octomilkách nezareagovala zrovna s klidnou hlavou. Odpověď tak na poznámku od zákazníka zněla takto: „Pokud se Vám to nelíbí, tak k nám nechoďte!“. Díky této reakci se dostala na Facebookovou stránku Marketingový bizár a byla hodně kritizována. Avšak druhý den s chladnou hlavou vysvětlila situaci a ukázala, že i špatná reklama je k něčemu dobrá. Lidé se nad její reakcí zasmáli a situace byla zažehnána.



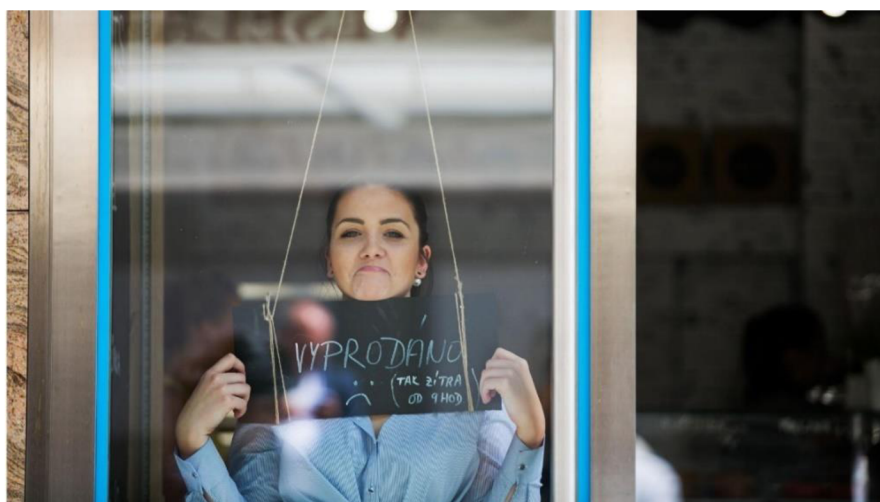
# OCTOMILKA

Obr. 17: Špatná reklama podniku (Mlsná holka, 2021)

MLSNOU HOLKU lze také najít na Google, kde jsou informace o otevírací době, kontakt a nabídka služeb. Dále lze na Google Maps najít přesnou polohu podniku.

## Podpora prodeje

Jako podporu prodeje podnik nabízí akce jako je 1+1 nebo 3+1 donuty zdarma nebo množstevní slevu při objednání mini donutů. Pokud má zákazník štěstí, lze na pobočce najít i akci 50 % slevy z původní ceny. Tato akce však bývá jen málokdy, majitelka se snaží prodat všechny produkty tak, aby se nemusely zbytečně vyhazovat. Tyto akce jsou pro zákazníky lákavé, proto jsou zavedeny i poukázky na kávu či donut zdarma. Poukázky byly také rozdány do okolí podniků v centru, aby si MLSNÁ HOLKA získala nové zákazníky.



Obr. 18: Majitelka Hana Pokorná (Mlsná holka, 2021)



## Public relations

Tento nástroj marketingové komunikace se stává čím dál více důležitý. Podnik komunikuje hlavně přes sociální sítě jako je Facebook a Instagram. Na Instagramu má dokonce profil MLNSÉ HOLKY skoro 16 tisíc sledujících. Podnik je na sociálních hodně aktivní a zákazníci rádi sdílí své příběhy, kde označují právě profil MLSNÉ HOLKY. Takto se podnik dostává do povědomí čím dál více. Fotky se na profil přidávají každý den, a to i fotka aktuální nabídky, tedy vitríny s donuty a dezerty. Podnik nabízí také webové stránky s návodem na objednávkový formulář dortů, který se pak posílá emailem. Na stránkách jsou popsány příchutě korpusů i krému, a dokonce i vzhledu dortu. Zákazník si tak vybere vše sám a svou představu popíše do emailu.

### **OBJEDNÁVKOVÝ FORMULÁŘ**

(prosím zkopírujte, vložte do emailu, doplňte a odešlete objednávku na email [mlsnaholkadorty@gmail.com](mailto:mlsnaholkadorty@gmail.com)) Snažíme se reagovat do 2-3 dnů od odeslání poptávky.

Příjmení a jméno:

Datum vyzvednutí dortu:

přibližný čas vyzvednutí:

pro koho dort bude (věk, pohlaví, příležitost):

Velikost dortu :

korpus:

krém:

a dál:

zdobení (z nabízených možností, případně barevné ladění):

poznámka: přibližná cena je uvedena výše, vyzvednutí vždy v otevírací době na prodejně Poštovská 1, Brno

PŘI PŘEVZETÍ DORTU SI ZKONTROLUJTE VZHLED, NA POZDĚJŠÍ REKLAMACE VZHLEDU NEBUDE BRÁN ZŘETEL.

Obr. 19: Objendávkový formulář na webu (Mlsná holka, 2021)

## Osobní prodej

Tento nástroj je nejvíce využívaným nástrojem podnikem a jeden z nejefektivnějších. Při prodeji kávy a dezertů dochází k osobnímu kontaktu mezi zákazníky a obsluhou podniku. Obsluha dokáže zákazníkovi poradit s výběrem a reagovat tak ihned na případné dotazy či otázky. Na pobočce lze udělat i objednávku dortů či donutů a tato forma komunikace vyhovuje jak zákazníkům, tak i majitelce. Obsluha na pobočce hraje velmi důležitou roli a její chování a komunikace představuje reprezentaci MLSNÉ HOLKY. Obsluha také ovlivňuje nákup a spokojenost s prodejem zákazníka.

## Rozhovory, přímé vstupy v TV, spolupráce

Majitelka má dokonce zkušenosti s rozhovory do časopisů a novin, a dokonce i s živým vstupem v České televizi. Podnik takto byl reprezentován již několikrát a majitelka v přímém



přenosu pekla dorty a vysvětlovala postup přípravy. V dobrém ránu se Hana Pokorná objevila zhruba osmkrát. Touto formou se podnik dostal do povědomí i mezi straší osoby, které nevyužívají sociální sítě, ale rádi se dívají na reportáže v televizi.



Obr. 20: Majitelka v ČT (Mlsná holka, 2021)

Časté jsou rozhovory o začátcích podniku a o tom jaká je příprava těsta na donuty. Tyto rozhovory lze dohledat online a lze se dozvědět spoustu zajímavých věcí. Podnik lze také nalézt v knize od Lukáše Hejlíka a díky tomu navštěvují zákazníci MLSNOU HOLKU ze všech koutů republiky. Spolupráce je výhodná jak pro podnik i pro spolupracující značku, jako je třeba KitchenAid. Další spoluprací je například rozvoz jídla přes Dáme jídlo nebo společnost WOLT. Podnik lze nalézt také v aplikaci Nesněženo, kde se většinou v odpoledních hodinách objeví produkty s 30 % slevou. Na Nesněženo se produkty dávají proto, aby se s nimi zbytečně neplýtvalo a majitelka ví, že už se neprodají ten den za plnou cenu.

## Rumelier

Hana Pokorná alias Mlsná holka - od dortů doma u plotny, k vlastnímu podniku

AUGUST 04, 2020 JAKUB STEJSKAL SEASON 1 EPISODE 18



LISTEN ON



SHARE EPISODE



Obr. 21: Rozhovor (Mlsná holka, 2021)

### 3.4 SEGMENTACE TRHU

Podnik Mlsná Holka ovlivňuje především milovníky sladkých výrobků a také kávy. Typická persona zákazníka je matka na mateřské, která si jde osladit den donutem a načerpat energii z dobré kávy. Donuty jsou natolik proslaveny, že si pro ně jezdí i zákazníci z Prahy či dalších měst po celé České republice. Poskytování těchto služeb zákazníkům se podnik řadí na trh Business to Consumer (B2C), pobočku chodí navštěvovat většinou fyzické osoby. Současný segment je tedy zacílen na:

- Nejvíce zákazníků je z **Jihomoravského kraje**, a to především z **Brna**. Pravidelná dodávka produktů je především do Makra nebo i do Znojemských kaváren. Pobočka je jediná, která sídlí v centru Brna a okolo se mihne denně mnoho zákazníků. Nejvíce jsou však zacílení občané Brna.
- **Dle věku** lze říct, že je nejvíce zacílena skupina zákazníků, především studentů mezi 20-30 lety. Jsou to především přátelé a známí od majitelky i od brigádnic, které na pobočce pracují. Podnik je vybaven v mladistvém a hravém stylu, proto také nejvíce láká právě tuto věkovou skupinu. Dále určitě podnik láká i rodiny s malými dětmi, kteří si mohou vybrat z veliké nabídky produktů. Další skupina zákazníků je ve věku 30-50 let, co jsou nejvíce zákazníci s okolních kanceláří či dalších podniků, kteří se zastaví na něco sladkého a kávu.
- **Pohlaví** – nejvíce podnik navštěvují buď samotné či ženy ve skupinách. Dále pak rodiny s dětmi nebo páry, co si přijdou užít chvíli společného času u kávy.
- **Vzdělání a sociální skupina** – podnik často navštěvují studenti středních a vysokých škol, dále pak pracující osoby. Zákazníci, kteří hledají jen levný sladký produkt, se podniku většinou vyhnou. Za to zákazníci, kteří chtějí produkt a zároveň si vychutnat i atmosféru podniku, nehledí na to, jaká je cena donutu či kávy.
- **Životní styl** – Mladí lidé, kteří pobočku navštíví také rádi sdílí své zážitky na sociálních sítích, což pomáhá podniku získat nové zákazníky. Cílovým segmentem jsou zákazníci, které láká hravý podnik a netradičně zdobené donuty. Podnik často navštěvují i milovníci kávy. Na mlýnku je totiž každý týden jiný druh kávy, což je pro tyto zákazníky lákavé.

## 3.5 SLEPTE ANALÝZA

Tato kapitola je zaměřena na SLEPTE analýzu, která se řadí mezi analýzy vnějšího prostředí podniku. Budou zde rozebrány sociální, legislativní, ekonomické, politické, technické a technologické a ekologické faktory. Tyto faktory působí na společnost Mlsná Holka a ovlivňují tak její chod.

### 3.5.1 Sociální faktory

Co se týče sociálních faktorů, je pro podnik nejvíce důležité hledání nových potenciačních zákazníků. U těchto zákazníků je potřeba pozorovat způsob života, věkovou kategorii a ekonomickou úroveň.

Zdraví životní styl podnik moc nepodporuje. Na pobočce se nachází pár vegan produktů, ale většina z nich obsahuje větší množství cukru. Donuty jsou smaženy v rostlinném oleji, což na zdraví také moc nepřispívá. Zákazníci hledají než zdraví životní styl, tak spíše produkty, se kterými mohou jednou za čas zhřešit. Před pobočkou bývá vystavena cedule s nápisy jako „Nejlepší sport, je káva a dort“ nebo „Život je příliš krátký na to si ho trochu neosladit“. Lidé na pobočce tráví čas se svými blízkými či přáteli a je to místo oddechu a sladkého pokušení. Mladí lidé zkouší více typů produktů, které si rádi fotí v příjemném prostředí podniku, a to poté sdílí se svými známými.

Podnik nejvíce navštěvují mladí lidé, a to ve věku 20-30 let, jsou to především studenti a pracující lidé. Mladší zákazníci navštěvují pobočku nepravidelně, nebo ve skupinách s rodinnými příslušníky. Další skupinou jsou lidé ve věku 30-50 let. Jedná se tedy o pracující či podnikatele v okolí podniku.

Co se týče ekonomické situace, majitelka musela produkty o pár korun zdražit vzhledem k přesunu do větších prostor s větším nájmem. To však ale zákazníky neodradilo a pobočku navštěvuje stále více a více občanů. Vzhledem k příjmům obyvatelstva se zdá 70Kč za donut či 35Kč za makronku jako příjemně utracené peníze. Pokud se zákazník rozhodne na pobočce strávit nějaký čas, dostane automaticky karafu vody zdarma k objednávce, což ho může donutit vyzkoušet tak více produktů, když nemusí utrácet peníze za nákup vody.

Vzhledem ke Covidové situaci a vládním opatřením byla majitelka nucena otevřít výdejové okýnko. Pobočka je tedy otevřena a zákazník se může zastavit pro něco sladkého a také pro kávu s sebou. Do pobočky mohou vstoupit zároveň dva lidé a často se stává, že je větší fronta před pobočkou. To tedy poukazuje na to, že se majitelce i přes pandemickou situaci daří

přilákat zákazníky. Vzhledem k zavření kaváren v okolí podniku se do Mlsné Holky nahrnuli milovníci kávy a tento prodej se zvýšil trojnásobně.

### 3.5.2 Legislativní faktory

Do legislativních faktorů patří zákony či vyhlášky, které musí každý podnikatel dodržovat. Pokud se tyto zákony a vyhlášky nedodržují může dojít k trestnému činu a podnikateli hrozí pokuty. Do obecných předpisů, které musí podnikatel splňovat lze zařadit:

- občanský zákoník – zákon číslo 89/2012 Sb.,
- živnostenský zákon č. 455/1991 Sb.,
- zákon o účetnictví č. 561/1991 Sb.,
- zákon o reklamě – zákon č. 40/1995 Sb.,
- zákon o evidenci tržeb – zákon č. 112/2016 Sb.,
- HACCP – systém kritických bodů, které musí provozovatel potravinářských podniků splňovat. Směrnice 93/43/EHS Rady ze 14. června 1993 (Enviweb, 2020).

Další předpisy, které je důležité dodržovat jsou hygienické a potravinářské předpisy a kvalita potravin a mezi ně lze zařadit například tyto zákony a nařízení:

- nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 852/2004 Sb. o hygieně potravin,
- zákon č. 146/2002 Sb., o Státní zemědělské a potravinářské inspekci a o změně některých souvisejících zákonů,
- zákon č. 634/1994 Sb. o ochraně spotřebitele,
- vyhláška č. 69/2016 Sb., o požadavcích na maso, masné výrobky,
- zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích a jejich prováděcí předpisy – složení, jakostní parametry, technologie výroby a podmínky uchování,
- zákon č. 309/2006 Sb. úprava dalších požadavků bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- nařízení EU č. 1169/2011 o poskytování informací o potravinách spotřebitelům (Podnikatel.cz, 2020).

Dále musí podnikatel dodržovat daňové zákony, které určují podmínky a pravidla pro placení daní. Mezi tyto zákony patří například:

- daň z přidané hodnoty zákon č. 235/2004 Sb.,

- daň z příjmů zákon č. 586/1992 Sb.
- daň z nemovitosti 338/1992 Sb.,
- daň z nabytí nemovitých věcí – v případě budoucí koupě (Zákony pro lidi, 2020).

### **3.5.3 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory ovlivňují celou republiku. Jedná se především o vlivy, které jsou dané zákonem. Tyto vlivy jsou na ekonomiku události docela vysoké. Do těchto faktorů lze zařadit inflaci, daně, hospodářský růst nebo úrokové sazby.

#### **Inflace**

Inflace je opakovaný růst cen v určité ekonomice, která je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Vyjadřuje tedy procentuální změnu cenové hladiny za posledních 12 měsíců a srovnává tak cenové hladiny z předchozích 12 měsíců (ČSÚ, 2020). Spotřebitelské ceny vzrostly meziročně o 3,3 % a došlo ke zrychlení cenového růstu v oddíle alkoholických nápojů a tabáku. Ceny tabákových výrobků vzrostly o 12,2 %, piva o 5,2 % a vína o 5,4 %. Pokud by se braly v úvahu jenom tabákové výrobky, tak by meziroční index spotřebitelských cen dosáhl 102,7 %. V odvětví oděvů a obuvi se zrychlil v červnu růst o 4,6 %. Co se týče oddílu doprava, tak se zmírnil pokles cen pohonných hmot a olejů o 19,2 %. V oddíle potraviny a nealkoholické nápoje došlo ke zpomalení meziročního růstu, například cena masa byla vyšší o 8,8 %, nealkoholických nápojů o 0,5 % a ceny olejů a tuků poklesly o 5,2 %. Dále byly ceny mouky vyšší o 12,9 %, ovoce o 27,2 % a cukru o 15,9 % (ČSÚ, 2020).

#### **Hrubý domácí produkt (HDP)**

HDP je jedním ze základních ukazatelů v ekonomice státu. Vyjadřuje se v peněžních jednotkách a je to suma celkové hodnoty statků a služeb v určitém období na určitém území. V roce 2019 dosahoval HDP 5 647.2 mld. Kč a oproti roku 2018 došlo k meziročnímu růstu o 2,5 %. Na konci roku 2020 je meziroční pokles HDP o 5,8 %, tento pokles je především způsoben malou poptávkou domácího produktu. Tento negativní meziroční vývoj má na starost především pokles tvorby kapitálu a nižší spotřebou domácností. K poklesu hrubé přidané hodnoty (HPH) došlo především v odvětví národního hospodářství. Negativní vliv na pokles HPP měl především vývoj v průmyslu a v odvětví obchodu, dopravy, ubytování a pohostinství (ČSÚ, 2020).

## **Nezaměstnanost**

Nejnovější vlna karanténních opatření má mnohem větší dopad na ženy. Přestože míra nezaměstnanosti mužů zůstala v lednu 2021 zhruba na úrovni druhé poloviny roku 2020 a meziročně se nezvýšila (méně jak třetina), počet žen hledajících zaměstnání se od loňského ledna více než zdvojnásobil. V lednu 2021 byla míra nezaměstnanosti 3,3 %, tedy vyšší než v prosinci 2020, kde byla míra nezaměstnanosti 3,2 % (ČSÚ, 2021).

Současným trendem je nárůst počtu nezaměstnaných, což je meziroční nárůst o 58 %. Přibližně polovina nezaměstnaných uvedla, že koronavirus byl příčinou propuštěním. Celková míra zaměstnanosti je 73,9 % a počet obyvatel do 49 let se snížil. Míra zaměstnanosti mužů zůstává vysoká a dosahuje 80,8 % (ČSÚ, 2021).

## **Průměrná hrubá mzda**

Průměrná měsíční hrubá mzda dosáhla v Jihomoravském kraji částky 33 049 Kč. Tato mzda vzrostla nominálně v tomto kraji o 1,7 %, tedy o 541 Kč. Reálně však poklesla o 1,4 %. V mezikrajském porovnání, byl Jihomoravský kraj jako třetí nejvyšší, tedy mzda byla jako třetí nejvyšší. Z pohledu nominálního růstu byl v tomto kraji druhý nejvyšší. Vývoj reálné mzdy byl ovlivněn vývojem cenové inflace. Medián mezd po celé ČR činil 32 870 Kč (ČSÚ, 2020).

## **Sazby daně**

Daň z přidané hodnoty je jedna z nejdůležitějších a může především ovlivnit ceny za produkty v podniku, nájem a další. Tato daň je upravena zákonem č. 235/2004 Sb. Sazba daně z příjmů právnických osob je 19 %, která je v zákoně č. 586/1992 Sb., dále zákon o dani z přidané hodnoty, kde základní činí 21 % a snížená 15 %.

### **3.5.4 Politické faktory**

Politické faktory souvisí s legislativními faktory, kterými se musí podnik řídit. Problémem současných politických faktorů je čím dál větší nepřehlednost a nesrozumitelnost zákonů. V zákonech jsou časté změny a úpravy, které mohou komplikovat podnikatelům jejich činnost. Lze tedy říct, že je politika v České republice nestabilní.

Vzhledem k aktuální pandemii je situace pro kavárny a restaurace velmi složitá. Vláda se nedokáže rozhodnout za nechá podniky zavřené nebo otevřené. Pro restaurační podniky a kavárny to tedy znamená, že pokud bude otevřeno, nemůžou naplnit svou kapacitu podniku nebo budou pobočky odkázány na výdejové okénko. Tato situace je pro podniky velmi těžká,

především z důvodu, že si nemají brigádnice a zaměstnanci kde přivydělat. Technické a technologické faktory

Pro dobrý a konkurence schopný podnik je dobré se neustále zlepšovat v technologiích a inovacích. Zároveň inovativní podnik bude lákat stále více zákazníků. Tyto technologie pomáhají k rychlé přípravě produktů. V tomto odvětví se sice moc technologií nenachází, avšak je jich pár, bez kterých se podnik neobejde.

Mezi nejdůležitější technologie podniku patří určitě mixéry. Mixéry běží každý den a novým a nezbytným pomocníkem je Thermomix, který je vhodný k přípravě krémů, polev a mnoho dalšího. Ke smažení donutů se používá profesionální smažička a k pečení makronek je k dispozici nová trouba značky UNOX. Nezbytným pomocníkem je dále profesionální kávovar značky APPIA, na který byly brigádnice zaškoleny.

Mezi moderní technologie patří určitě internetové připojení jak pro zákazníky, tak pro brigádnice, které tak mohou komunikovat se zákazníky na sociálních sítích. Mezi komunikační kanály pak patří email o sociální síť jako je Instagram či Facebook. Podnik má zavedenou elektronickou evidenci tržeb a používá systém iKelp. Tento systém je spuštěn na tabletu. Dále jsou na pobočce další dva tablety, které se využívají na uchování receptů a zápisu směn.

### **3.5.5 Ekologické faktory**

Ekologické faktory se v dnešní době řeší čím dál víc. Podnik používá recyklovatelné kartonové krabice, které už jsou z recyklovaného materiálu. Dále podnik používá nerezová brčka. Co by se mohl snažit podnik vylepšit je zavedení tříděného odpadu. Na pobočce se nachází různé typy materiálu a také surovin, které se vyhazují do komunálního odpadu. Netřídění odpadu má velký vliv na ekologii v okolí a v tomto ohledu by se mohla majitelka poučit.

Po celé České republice jsou umístěny sběrné kontejnery na třídění a zpracování potravinářského odpadu, plastu, papíru, skla a nápojových kartonů. Přibližně 73 % obyvatel třídí odpad. Průměrně je to 91 metrů nejdále od barevných třídících kontejnerů. Za rok 2019 se celkově zachránilo díky třídění odpadu 2 315 386 stromů.

Do těchto ekologických faktorů lze dále zařadit i počasí, jelikož i to má velký vliv na tržbu a také na to, kolik produktů se denně prodá. Když je velké teplo, hlavně v létě, zákazníci si většinou koupí jen ledovou kávu sebou a málokdy něco sladkého. V zimě se prodává sladkého naopak víc i dalších teplých nápojů.

## 3.6 PORTERŮV MODEL 5 KONKURENČNÍCH SIL

V této kapitole diplomové práce bude provedena Porterova analýza 5 konkurenčních sil. Díky této analýze lze nalézt rizika spojená s podnikáním. Jedná se o faktory jako vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba nových substitutů, hrozba vstupu nových konkurentů a rivalita mezi stávajícími podniky.

### 3.6.1 Rivalita mezi stávajícími podniky

Konkurence v prodeji sladkých produktů a provozovny kavárny je v centru Brna poměrně silná. Všechny tyto podobné podniky se snaží předehnat rivaly hlavně originalitou výrobků i interiérem poboček. V této části budou popsáni přímí konkurenti Mlsné Holky ve městě Brně. Tito konkurenti byli vybráni především proto, že nabízí stejné či podobné produkty a taky proto, že jsou na tom stejně s cenou produktů. Těmito konkurenty jsou:

- **Kobliha** – Pekařská 433/68, 602 00 Brno-střed-Staré Brno,
- **La Donuteria** – Dornych 4, 602 00 Brno-střed,
- **YUMMY LAMY** – Přízova 284/5, 602 00 Brno-střed-Trnitá,
- **Království makronek** – Hvozdecká 1, 635 00 Brno-Bystrc.

Největší konkurenční výhodou podniku Mlsná holka je jeho umístění, a to přímo v samotném centru Brna. Kolem se mihne několik tisíc lidí a je tak tento podnik více dostupný na výhodném místě. Ulicí Poštovská prochází denně nespočet lidí a každý si všimne velkého loga či zahrádky Mlsné holky.

#### **Kobliha**

Kobliha Brno nabízí donuty neboli koblihy různých zajímavých příchutí. Majitel Marek Richtar se snaží podnik vést spíše do tradičního českého stylu a o tom také vypovídá i denní menu. Mimo jiné lze na pobočce zakoupit i domácí dělané výrobky jako je slaný karamel, lemon curd, a domácí marmelády. Příchutě koblih jsou například linecká koblika, Baileys, Maliny v procescu, rumová koule nebo red velvet kobliha. Ceny jsou stejné jako v Mlsné holce a to od 60-70 Kč. Kobliha dort je v nabídce za 500 Kč. Novinkou je Silvestrovské degustační menu za 700 Kč (Kobliha, 2020).





Obr. 22: Koblíhy 1 (Kobliha, 2020)



Obr. 23: Koblíhy 2 (Kobliha, 2020)

### La Donuteria

Tento podnik nabízí poctiví, domácí a ručně vyráběné donuty. Donuty jsou na prodejně vždy čerstvé a recept na těsto je doladěn k dokonalosti. Těsto je nadýchané a vláčené a podnik představuje několik příchutí. Podnik nabízí i mini donuty nebo donut darty. Zdobení a příchutě mají však hodně podobné s podnikem Mlsná Holka. Totožné jsou například příchutě malina, lotus sušenka, rafaello nebo burák. Avšak oproti Mlsné Holce nabízejí limitované donuty jako je Mozart krém, nesquik či skořice s nutellou. Ceny donutů jsou opět podobné jako má podnik Mlsná holka nebo Kobliha a to od 60-90 Kč. Donut darty se cenově liší, neboť jsou na zakázku a přání zákazníka (La Donuteria, 2020).



Obr. 24: Donut Mozart (La Donuteria, 2020)



Obr. 25: Mini donuty (La Donuteria, 2020)

### YUMMY LAMY

Tento podnik je hodně podobný jako La Donuteria nebo alespoň jejich donuty. Tento podnik totiž staví na receptu donutů jako La Donuteria. Yummy lamy, avšak nabízí i jiné výrobky jako jsou eclairs či chessecakes. Slogan podniku je „Místo, kde se přátelství a humor mísí se sladkou chutí“. Jelikož je podnik hodně hravý, láká především rodiny s dětmi. Jejich produkty jsou ručně připravovány z „lamózních“ surovin. Nabízejí i originální nápoje jako je například Lamakao nebo Llamaccino. Ceny jsou zde stejné jako u předchozích podniků a to od 60-90 Kč za donut či koblížek. Jako speciál nabízí podnik kroffin (croissant a muffin) nebo kronut (croissant a donut) (YUMMY LAMY, 2020).



Obr. 26: Yummy lamy nabídka (YUMMY LAMY, 2020)



Obr. 27: Yummy lamy donuty (YUMMY LAMY, 2020)

### **Království makronek**

Předchozí uvedené podniky byly konkurenty především z pohledu donutů a dalších sladkých výrobků, tak tento podnik je největším konkurentem přes výrobu makronek. Slogan tohoto podniku je „Když hřešit, tak stylově“. Jedná se tedy o podnik s ruční výrobou makronek všech možných příchutí a barev. Makronky jsou pečené na zakázku a není problém sladit například makronky do barev svatby, či udělat makronky s logem firmy na firemní akci. Podnik nabízí i vypůjčení makrónkového stojanu za poplatek od 4-9 pater. (Království makronek, 2020). Makronky od paní Ireny jsou výborné se stejnou cenou jako v Mlsné holce, akorát velikost je o dost menší. V nabídce jsou klasické makronky a maximakronky. Paní Irena pravidelně obnovuje příchutě a tvoří makronky například ve tvaru jednorožce nebo má sezónní makronky. Momentálně jsou v nabídce Vánoční makronky v krabičce po 9 kusech.





Obr. 28: Makronková věž (Království makronek, 2020)



Obr. 29: Jednorožci (Království makronek, 2020)

### 3.6.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů je ve sladkém podniku zcela běžná. V centru Brna se objevuje stále více podniků se stejnými či podobnými produkty jak už začínající podniky, nebo ty které do Brna rozšiřují svůj business. Bariérou může být pro některé nové podniky právě už zavedené a proslavené pobočky, jako je právě Mlsná Holka. Docela složité je se i uchytit u zákazníků, jelikož ti už mají po Brně své oblíbence a jen málokdy přejdou ke konkurenci. Za to další část zákazníků vždy ráda zkusí něco nového. Další hrozbou je určitě cena za produkty. Nové pobočky si nemůžou dovolit mít drahé produkty, protože by k nim zákazníci moc nechodili. Naopak levné produkty se novému podniku nevyplatí prodávat skrz vysoké náklady na provoz a suroviny.

### 3.6.3 Hrozba nových substitutů

Existence nových substitutů sladkých produktů je na trhu nezbytná velmi významná. Podnikatelé přicházejí se stále novými a inovovanými produkty. Mezi tyto substituty lze zařadit právě produkty z odpalovaného těsta. Dále například wafle z WAF-WAF nebo palačinky z podniku Carel. Oba tyto podniky se nacházejí v centru Brna a dostupnost je velmi příhodná. Dalším podnikem může být například i Vegan sweet bar, avšak tyto produkty nemusí nadchnout každého nadšence sladkých produktů.

Další možnosti, kde zakoupit substituty jsou například supermarkety nebo pekárny. Zákazník má v supermarketu sice omezený výběr, ale zato cenově hodně lákavý. Pekárny patří mezi podniky, které nabízejí nejvíce substitutů sladkého zboží. Mezi produkty sem lze zařadit croissant, různé ovocné taštičky, brownies či fornetty. Nepřímými konkurenty jsou pak v centru Brna LIDL nebo Billa.

### **3.6.4 Vyjednávací síla odběratelů**

Zákazník je pro podnik Mlsná holka nepostradatelný. Zákazník je navíc i koncovým spotřebitelem produktů, jedná se tedy o trh Business – to – consumer. Zákazníky podniku jsou lidé všech věkových skupin a pohlaví, žijící především v Brně nebo v okolí města Brna. Podnik se může těšit ze své výhodné lokality, která je zákazníkům přístupná ve všech ročních obdobích. Zákazník má možnost pobočku navštívit šest dní v týdnu, a to ve všední dny od 9-17 hod, a o víkendu od 10-16 hod. Prostředí podniku je sice menší, za to může v létě nabídnout prostornou zahrádku. Lákavé je na podniku i otevřená výroba makronek, takže zákazník může nahlédnout do celého dění výroby. Tato výroba lze vidět i z ulice, a to může přilákat více nových zákazníků. Jediná nevýhoda je pro zákazníky, kteří cestují zdaleka. V okolí podniku je docela těžké najít parkovací místa a když už, tak za poplatek. Dostupnost MHD je velmi příhodná, neboť podnik se nachází kousek od zastávky Náměstí Svobody, Česká, Malinovského náměstí či Zelný Trh. Vyjednávací síla zákazníku je nízká, neboť nemají možnost ovlivňovat výši ceny nabízených produktů a služeb.

### **3.6.5 Vyjednávací síla dodavatelů**

Podnik nabízí produkty z kvalitních surovin a na tom také souvisí výběr kvalitního a spolehlivého dodavatele. Jedním z hlavních a důležitým dodavatelem je MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o., kde majitelka nakupuje většinu základních vstupních surovin. Dále majitelka nakupuje v supermarketech LIDL s.r.o., kde se kupuje především za výhodnou cenu mascarpone, čokolády či čerstvé ovoce. Od dodavatele MANEO s.r.o. podnik odebírá suché potraviny a nealkoholické nápoje. Pro dovoz mouky, vajíčků, šlehaček, másel a plno dalších vstupních surovin podnik využívá dodavatelů jako je JiP, MADETA a ALMECO. Velkou spotřebou je také mandlová mouka a ta nejkvalitnější se odebírá od společnosti DIANA. Velkou spotřebou jsou také suché plody jako jsou oříšky nebo sušené ovoce, a proto je právě SVĚT PLODŮ skvělou volbou. Majitelka dokonce využívá 5% slevy v kamenném obchodě.

### 3.7 VÝZKUMNÁ ČÁST

Výzkumná část probíhala přímo na pobočce Mlsné Holky. Důležité bylo zjistit, zda se aktuální produkty a příchutě donutů prodávají. Částí výzkumu byly ochutnávky stávajících i nových produktů a k tomu položené otázky k příchutím či velikosti produktů. Výzkum probíhal 15.3.2021 na pobočce a bylo zahrnuto cca 100 zákazníků a dále 4 zaměstnanci i samotná majitelka MLSNÉ HOLKY.

Jako novinkou byly napečeny Pastel de nata, trubičky s riccotovým krémem a dortíky Pavlovy. Tyto produkty byly napečeny ve verzi mini a byly zdarma podávány zákazníkům, kteří pobočku navštívili. Dalšími ochutnávkovými dezerty byly red velvet rolády a makronky s příchutí mojito.

Při ochutnávce šlo hlavně o to, zda by byl zákazník ochoten zaplatit za nové dezerty a také o to, kolik by za ně zaplatil. Otázky, které byly zákazníkovi položeny byly následující:

- Líbí se Vám vzhledově tento dezert?
- Vyhovuje Vám velikost dezertu nebo preferujete větší verzi?
- Jakou preferujete při chuť? Ovocnou či vanilkovou, čokoládovou, karamel, pistácie?
- Na rozmezí od 1-10 jak moc Vám dezert chutná?

Na základě tohoto průzkumu nejvíce chutnali zákazníkům trubičky s riccotovým krémem a Pastel de nata (vanilková příchut'). Všichni zákazníci se shodli na tom, že jim vyhovuje zdobení a vzhled nových produktů. Při otázce na velikost, tak zhruba 70 % zákazníků by preferovalo větší velikost, zbylým 30 % verze mini vyhovuje. Při otázce na příchut' byly odpovědi skoro jednotné a to takové, že v letních měsících zákazníci preferují svěží a ovocné příchutě. V zimních měsících mají více chuť na příchutě těžší jako je čokoláda nebo karamel. Pouze dva zákazníci sdělili, že by si dezert znovu nezakoupili, zbylých 98 bylo spokojeno a rádi by si dezert zakoupili znovu bez ohledu na cenu, chuť je pro ně rozhodující a důležitější než cena výrobku. Nejvíce obodován byl dezert Pastel de nata s vanilkovou příchutí, který je jemný ale zároveň křupavý, proto se tento dezert objeví jako jeden z návrhů na zavedení do každodenní nabídky dezertů.

Jelikož dezertů a příchutí donutů stále přibývá, je potřeba některé dezerty nebo donuty vyřadit skrz nízký prodej. Proto bylo důležité zjistit od obsluhy podniku, jaké příchutě a dezerty

se prodávají nejvíce a které většinou zůstanou nebo se vyhodí. Tyto informace byly využity v návrhové části.

## **3.8 SWOT ANALÝZA**

SWOT analýza slouží k analýze vnitřního i vnějšího okolí podniku. V této části budou rozebrány silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby, co mohou na podnik působit.

### **3.8.1 Silné stránky**

Silnou stránkou podniku Mlsná Holka je především jeho umístění. Podnik se nachází v samotném centru Brna a je dostupný téměř každému. Zákazníci pak mohou využít vnitřních i vnějších prostor k posezení. Další silnou stránkou je určitě otevřená výroba makronek a dalších sladkých produktů. Zákazníci tedy mohou vidět tuto výrobu od přípravy surovin, přes chystání těst, pečení, chystání náplní i samotné zdobení. Lze dokonce říct, že je otevřená výroba taková lákavá atrakce.

Velmi lákavé je pro zákazníky také široká denní nabídka. Podnik má pravidelně ve vitrínce alespoň 9 druhů donutů, skořicové šneky, několik druhů makronek, eclairs a dorty. Jako doplňkové produkty podnik nabízí hrníčky, trička a kabelky s vlastním potiskem. Silnou stránkou je také kvalitní kávovar a výborná káva, dále potom široký výběr dalších nealkoholických nápojů.

Podnik může uspokojit jak milovníky ovocných příchutí i těch těžších, jako je čokoláda či karamel. Zákazník si může každý výrobek objednat i na zakázku například na svatbu nebo narozeninovou oslavu. Oblíbené jsou především třípatrové dorty, které jsou unikátní.

Neposlední silnou stránkou jsou také dobré pracovní vztahy mezi brigádnicemi a majitelkou. Pravidelně se pořádá teambuilding, a proto vládne na pobočce milá a zábavná atmosféra. Majitelka se snaží zajistit dostatečnou kvalifikaci zaměstnanců kurzy na kávu či pečení makronek. Vztahy s dodavateli jsou perfektní a podnik má tak plno množstevních slev či slevových kódů na další objednávky. Technologie podniku je také na velice profesionální úrovni, a proto jsou výrobky dokonalé a z kvalitních surovin.

### **3.8.2 Slabé stránky**

Mezi slabé stránky patří určitě vysoký nájem a také drahá rekonstrukce, která v podniku probíhala více než rok. Dále je tu problém parkování přímo u podniku, a to nejen pro zákazníky, ale také pro dodavatele. Centrum je totiž stále přeplněné lidmi a pro dodavatele je kolikrát těžké

se dostat přímo do samotného centra. Sama majitelka má problém s parkováním přímo u pobočky, musí tedy své firemní auto nechávat na parkovišti u Malinovského náměstí.

Dále se můžou za slabou stránku považovat i internetové stránky, na kterých chybí například objednávkový systém. Takto probíhá objednání produktů na zakázku ve formě emailu či na sociálních sítích.

I když proběhlo školení brigádnic na kávovar, ne všechny byly však zaučeny. Kurz na kávovar má pouze pracovnice na hlavní pracovní poměr a poté další 4 brigádnice. To je však nedostačující, musí se totiž hlídat, aby na směně byla vždy alespoň jedna brigádnice, která umí kávovar obsluhovat.

Z pohledu řízení zaměstnanců je potřeba vylepšit odměňovací systém. Místo toho, aby byly brigádnice odměňovány, dostávají pokuty za nesplněné úkoly. Dalším problémem poté je, že úklid mají brigádnice proplacený pouze 30 minut po zavírací době. Pokud je však rušný den, jenom půl hodina na úklid nestačí. Je potřeba vždy připravit kavárnu na další den a někdy tento úklid trvá i hodinu či dvě.

### **3.8.3 Příležitosti**

Za příležitost lze považovat větší zájem o pracovní pozice či brigády. Jelikož byl příjem obyvatelstva během pandemie nižší, je možné, že bude větší zájem o práci na pobočce. Tato pomoc by se hodila v rušných dnech. Další příležitostí je rostoucí trend průměrných mezd, kdy by obyvatelstvo mohlo začít více utrácet a tím by se do podniku přinesly noví zákazníci. Dalšími příležitostmi jsou pro podnik různé spolupráce buď s dodavateli, podobnými podniky či influencery jako je Lukáš Hejlík. Influenceři na sociálních sítích rádi sdílí recenze produktů a ovlivňují tím potencionální zákazníky. Podnik momentálně spolupracuje se značkou Kitchen Aid a Thermomix. S rostoucí popularitou by těchto spoluprací mohlo být více a podnik by tak ušetřil na vybavení pobočky a výroben. Technologický rozvoj je také třeba brát v úvahu, především rozvoj v informačních technologiích. Dále jsou tu příležitosti v odlišení produktů či nabídky produktů jako je vegan, raw či bezlepkové produkty. Majitelka však doufá v jedinou příležitost, a to je rozšíření podniku do dalších měst, či zúčastnit se akcí a festivalů. Jako příležitost se momentálně naskytlo představit některé recepty v české televizi v pořadu Dobré ráno. Do budoucna by se snad mohla naskytnout i účinkování v pořadu Snídaně s novou.

### 3.8.4 Hrozby

Momentální hrozbou pro majitele kaváren a cukráren je pandemie COVID-19, dále rostoucí míra inflace. Míra inflace vede například ke zvýšení cen energií a vstupních surovin, které mají za následek zdražení produktů. Pokud se tedy zdraží produkty a káva může to mít za následek úbytku zákazníků. Z důvodu pandemie je studentů a obyvatel značně nižší. Většina obyvatel a studentů se snažila z města „prchnout“. Podnik je na tom sice v této době poměrně dobře, avšak chybí zástupy lidí, kteří dříve stávali u vitríny a nevěděli, pro který donut se rozhodnout. Podnik může doufat v to, že nezavřou výdejní okénko a bude tak moct stále nabízet své lahodné donuty, makronky a kávu. Hrozbou je i silná konkurence v centru Brna a stále nově přibývající podniky s podobnými produkty, tedy vstup nové konkurence. Časté legislativní změny či změny v provozu restauračních zařízení může mít za následek zkrachování podniků. Další hrozbou jsou i substituty produktů nabízené na pobočce. Jedná se především o supermarkety a pekárny.

## 3.9 SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI

Na začátku kapitoly analytické části diplomové práce je představen podnik **MLSNÁ HOLKA**. Dále je **rozebrán marketingový mix**, a to včetně všech nabízených produktů na pobočce, ceny, je zde rozebrána distribuce a dále marketingová komunikace. V této kapitole je rozebráno vnější i vnitřní prostředí podniku. Pro analýzu vnitřního prostředí bylo využito metody **McKinsey 7S** a je zde popsána struktura podniku, strategie, styl řízení či sdílené hodnoty. Důležité bylo také popsat segmentaci trhu z hlediska věku, pohlaví nebo životního stylu zákazníků. Pomocí metody **SLEPTE** bylo analyzováno vnější prostředí podniku jako jsou ekonomické, sociální nebo ekologické faktory. Pro analýzu konkurence či dodavatelů byla zvolena **Porterova metoda 5-ti konkurenčních sil**. Dále následoval **výzkum na pobočce**. Poznatky a informace zjištěné během výzkumu byly využity v analytické části a dále jako podklad pro návrhovou část diplomové práce. Na závěr této kapitoly byla sestavena **SWOT analýza**, kde jsou definovány silné a slabé stránky podniku, hrozby a příležitosti.

Z výsledků analytické části bylo zjištěno, že se podnik musí rozhodnout o zrušení některých dezertů a příchutí donutů, aby se neplýtvalo vstupními surovinami. Dále je dobré začít prodávat produkty, které byly součástí výzkumu, a to například v limitovaném množství, třeba třikrát týdně. Dále je tu prostor pro zlepšení v komunikaci se zákazníky a také prostor pro zlepšení v propagaci. Všechny poznatky zjištěné během analytické části budou sloužit jako podklad k návrhové části.



## 4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Tato část diplomové práce bude zahrnovat vlastní návrhy řešení pro podnik MLSNÁ HOLKA. Návrhy by měli vést ke zlepšení aktuální situace podniku a také by měli vést k naplnění cílů práce.

### 4.1 PRODUKT

Návrhem je zavést nové dezerty, které byly zahrnuty ve výzkumné části, dále nové příchutě makronek. Dále by bylo potřeba upravit otevírací dobu, tedy udělat změnu v distribuci. Nové dezerty, které by byly na denním menu podniku jsou Pastel de nata, trubičky a Pavlovy.

#### 4.1.1 Nové dezerty

Aby byl podnik stále oblíbený u zákazníků je potřeba často měnit nabídku produktů. Proto je potřeba upřednostnit takové příchutě, které se budou prodávat. Co se týče donutů, tak tam jsou příchutě stále a každý týden je nová limitovaná příchut'. Tato práce je spíš zaměřena na dezerty a makronky, proto zde budou popsány nové dezerty, které by podnik mohl zavést do stálé nabídky.

Pomocí výzkumu, který přinesl pozitivní ohlasy i zajímavé informace, se podnik od zákazníků dozvěděl to, že na pobočce chybí dezert s vanilkovou příchutí. Dále milovníci karamelu, by si přáli více dezertů právě s karamellem. Dalším navrhovaným produktem jsou dortíky Pavlovy, které jsou teď velmi moderní a oblíbené hlavně na svatbách. Proto se majitelka rozhodla tyto dezerty vyzkoušet zařadit do nabídky a zjistit, zda by se jednalo pouze o limitované pečení (jednou týdně), nebo by byly zařazeny do každodenní nabídky.

Nejlépe hodnoceným dezertem ve výzkumu byly **pastel de nata**. Tento dezert pochází z Portugalska a jedná se o křehké těsto s vanilkovou náplní a zasypané moučkovým cukrem. Těsto se skládá z hladké mouky, másla, studené vody, citrónové šťávy a soli. Všechny tyto suroviny jsou pravidelně na skladě podniku, takže se nemusí zakupovat žádné nové suroviny. Krém je vytvořen z mléka, cukru, mouky, vanilky, citrónové kůry a vajec. Všechny potřebné suroviny na vytvoření krému se také pravidelně nachází na skladě. Jelikož se všechny tyto suroviny kupují ve velkém množství, tak je cena na pořízení těchto surovin velice výhodná. Majitelka má i množstevní slevy u dodavatelů, a proto je výroba tohoto dezertu velice výhodná. V tabulce č. 1 jsou porovnány nové dezerty z hlediska vstupních nákladů na suroviny, prodejní ceny a zisku, který by podnik získal z prodeje. Majitelka byla na tolik ochotna a poskytla pro

tuto práci vstupní náklady na suroviny. Podrobnější informace za kolik suroviny kupuje už však nechtěla sdělit, což je pochopitelné.



Obr. 30: Pastel de nata (Mlsná holka, 2021)

Tabulka 2: Nové dezerty (Vlastní zpracování)

Nové dezerty	Náklady na suroviny na jeden kus	Prodejní cena jednoho kusu	Zisk z jednoho prodaného kusu
Pastel de nata	15 Kč	55 Kč	40 Kč
Trubičky s riccotovým krémem	25 Kč	65 Kč	40 Kč
Trubičky s karamelovým krémem	23 Kč	65 Kč	42 Kč
Dortík Pavlova	20 Kč	75 Kč	55 Kč

Dalším novým dezertem jsou **trubičky** (obrázek č. 31). Základní těsto na trubičky je vyrobeno z másla, mouky, žloutků, kefiru a soli. Opět jsou to suroviny, které jsou každý den na skladě. Těsto je jednoduché, křehké a velice chutné. Proto byli zákazníci z tohoto dezertu nadšeni. Do trubiček byly vyrobeny dvě náplně. Svěží krém z riccoty, hořké čokolády, pistácie

a pomerančové kůry pro milovníky exotických příchutí. Druhý krém byl vyroben pro milovníky karamelu a obsahuje mascarpone, šlehačku a karamel. Jediná surovina, která se musela dokoupit je sýr riccota. To však pro majitelku nebyl problém a koupila tak pár kusů v obchodě LIDL, kde pravidelně kupuje i mascarpone. Ostatní suroviny byly opět na skladě podniku. U zákazníků se uchytily více krémy z karamelu, ale i riccotový krém má své fanoušky. Tento dezert je momentálně ve vitríně na zkoušku. Majitelka však přemýšlí, že by ho zařadila do nabídky každý týden vždy v pondělí a každý týden by se měnila příchut'. Takto má strategii, že se budou zákazníci na trubičky těšit a stále rádi je kupovat.



Obr. 31: Trubičky s riccotovým krémem (Mlsná holka, 2021)

Posledním novým dezertem jsou **dortíky Pavlovy** (obrázek č. 32). Tento dezert se stal velice populární a je oblíbeným dezertem hlavně na svatbách. Proto se majitelka rozhodla vyzkoušet tento dezert. Všechny dezerty, které lze najít na pobočce lze také objednat na svatby či narozeninové oslavy. Proto jsou zvoleny produkty, které jsou odlišné vzhledově, tvarově a chuťově.



Obr. 32: Pavlova (Mlsná holka, 2021)

Základ na „těsto“ Pavlov je vyroben z cukru, bílků, kukuřičného cukru a vinného octa. Tento základ se pak suší v troubě jako klasické pusinky. Zajímavá je však kombinace krému právě s touto větší pusinkou. Krém je ušlehán z mascarpone, šlehačky, cukru a citronové kůry. Zdobení je pak veselé a skládá se z čerstvého ovoce nebo oříšků.

#### 4.1.2 Nové příchutě makronek

Jelikož jsou makronky z MLSNÉ HOLKY velice populární, je potřeba jednou za čas změnit nabídku příchutí, aby zákazníci měli stále zájem produkt kupovat. Ve stálé nabídce je slaný karamel, mango-marakuja či čokoládová příchut'. Zákazníci však čekají, kdy podnik přijde s novou příchutí a mohou tak ochutnat něco nového.

I přes vládní zařízení, kdy je podnik zavřen a je odkázán pouze na výdejové okénko, se makronky prodávají dokonce více, než byl podnik otevřen. Dříve se pekly makronky jednou týdně avšak od ledna 2021 je potřeba makronky péct dvakrát týdně, jelikož je po nich velká poptávka. S novým ročním obdobím volají zákazníci po nových příchutích. Podnik nabízí 8 příchutí makronek a nejoblíbenější je příchut' slané karamelu, proto se tato příchut' v nabídce ponechá. Další stálou příchutí je pistácie, která je také velice oblíbená. Mango-marakuja a čokoláda (brownies) jsou také velice oblíbené u zákazníků, a proto patří mezi 4 favority. Je tedy potřeba obnovit nabídku a vymyslet čtyři nové příchutě, které by nadchly zákazníky pro koupi. Nové příchutě byly zvoleny mojito, malina-vanilka, jahoda-bazalka, borůvka-citron. Tyto

příchutě rezonují s jarní a svěží náladou, a proto podnik věří, že zapadnou mezi stálou nabídku příchutí.

Pro tyto nové příchutě je potřeba nakoupit jisté suroviny, které nejsou na skladě podniku. Nové suroviny, které je potřeba nakoupit je mátová pasta, bazalka, mražené borůvky a limetka. Základem příchutě makronek je bílá čokoláda Callebaut, smetana a glukóza. Tyto suroviny jsou pravidelně dodávány do podniku, tedy není potřeba vynaložit další náklady na zakoupení základních surovin. Tyto čtyři nové příchutě nahradí původní čtyři ze zimní nabídky, kterými byly **baileys, šampaňské, perníček a kokos**.

Příchut' do makronek se vyrábí z jednoho kila bílé čokolády a poté z půl kila tekutých surovin či ovoce. Mátové pasty je do příchutě potřeba pouze 10 gramů na kilo čokolády a příchut' je dělaná v množství tak, aby vystačilo na jeden týden, poté se dělá vždy čerstvá. Balení mátové pasty značky Delipaste, kterou majitelka zakoupila vystačí tedy cca na 3 měsíce. Další nové suroviny jako je bazalka a limetka je potřeba zakoupit každý týden vždy čerstvé. Mražené borůvky se mohou koupit ve větším množství a skladovat v mrazáku. V tabulce č. 4 jsou rozepsány týdenní a měsíční náklady na zakoupení nových surovin.

Tabulka 3: Náklady na nové suroviny (Vlastní zpracování)

Suroviny	Týdenní náklady na suroviny	Měsíční náklady na suroviny
Mátová pasta	8,25 Kč	33 Kč
Bazalka	30 Kč	120 Kč
Mražené borůvky	31,5 Kč	126 Kč
Limetka	7 Kč	28 Kč
<b>Celkem</b>	<b>76,75 Kč</b>	<b>307 Kč</b>

Nové suroviny by majitelku vyšly týdně na cca 77 Kč a měsíčně na 307 Kč. Vzhledem k ceně makronek, která je 35 Kč/ks se nákup těchto nových surovin vyplatí. Celkové náklady na vstupní suroviny, práci a energie na výrobu jedné makronky jsou 15 Kč. Zisk z prodeje jedné makronky je tedy 20 Kč.



V podniku byl proveden výzkum ochutnávky dezertů a makronek. Byla testována nová příchut' makronky mojito a zákazníci mile překvapila. Chuť je svěží díky limetce a lehce mátová, takže opravdu připomíná známý koktejl mojito. Polovina zákazníků při ochutnávce tvrdila, že je příchut' přenesla do letního období a určitě makronku znovu zakoupí. Tato příchut' byla tedy zařazena do denní nabídky makronek a je pravidelně pečena jednou týdně. Další nové příchutě se zatím testují. Na pobočce tak lze nalézt další novinku, a to je jahoda-bazalka. Zákazníci tyto nové příchutě ocenili a oblíbenou makronkou je teď právě příchut' mojito. Tato příchut' se navíc liší od nabídky příchutí konkurence, jelikož je podnik jediný, kde lze tuto makronku v Brně sehnat. Majitelka zhodnotila průzkum a zavedení nové příchutě jako úspěch a těší se z prodaných kousků. Dále se majitelka rozhodla obměnit brigádnici, která měla na starost vytvoření nové příchutě. Brigádnice tak dostala finanční bonus a pozitivní ohlasy od zákazníků.

## **4.2 CENA**

Cenová strategie nových produktů je stejná jako u těch stávajících. Cena byla stanovena na základě nákladů s přidanou marží. Majitelka se rozhodla cenu u dortíku Pavlova zvednout, neboť je o ně velký zájem a výroba je náročná na čas. Ceny nových dezertů jsou velice dobře vnímány zákazníky a odpovídají kvalitě produktů. Je dokonce i možné, že se cena nových výrobků upraví podle toho, jaká bude prodejnost, zatím jsou tyto dezerty jen ve „zkušební době“. Cenu není potřeba upravit dle konkurence, jelikož zatím žádný podnik v Brně nenabízí tyto tři nové dezerty. Pastel de nata, trubičky a Pavlovy lze koupit tedy jen na pobočce MLSNÉ HOLKY. Co se týče nových příchutí makronek, tak tam se cena za kus nemění. Zůstává tedy stejná a to 35 Kč za kus. Náklady na nové příchutě jsou pro majitelku zanedbatelné, a proto se cena zvyšovat nebude.

## **4.3 DISTIBUCE**

Na základě provedené analýzy v podniku by bylo dobré změnit otevírací dobu pobočky. Jedním z návrhů je upravení webových stránek pro objednání dortů a případnou reklamaci, tedy návod, jak postupovat v případě nespokojenosti zákazníka. Díky těmto návrhům by se zvýšil zisk podniku a zvýšil by se i počet zákazníků.

### 4.3.1 Rozšíření otevírací doby

Pokud by se majitelka rozhodla upravit či rozšířit otevírací sobu, byl by podnik více konkurence schopnější. Aktuální otevírací doba je rozepsána v tabulce č. 5. Návrhem je prodloužit otevírací dobu v nejrušnější den, a to je čtvrtek a pátek. Otevírací doba by se mohla ve čtvrtek a pátek prodloužit o dvě hodiny, tedy místo zavření pobočky v 17 hodin, by se zavírala v 19 hodin. Někteří zákazníci totiž nemají možnost podnik navštívit skrz jejich pracovní dobu a poté otevírací dobu podniku. V pátek je nejrušnější den a mnoho zákazníků si udělá odpoledne volno a vyrazí do města, proto by bylo vhodné tuto otevírací dobu upravit. Při rozšíření otevírací doby se mohla zvýšit také kapacita donutů. Počet připravených donutů je denně kolem 100 kusů a v pátek bývá těchto 100 kusů vyprodáno třeba už i ve 13 hodin. Majitelka by mohla zvážit navýšit počet kusů na 150 a není pochyb, že by se taktéž vyprodalo. Mnoho zákazníků odjíždí také z Brna na víkend do přírody a rádi si vezmou na cestu něco sladkého. Při rozšíření otevírací doby a navýšení kapacity donutů by byl tento krok ziskový, neboť se za celý rok, co je pobočka otevřená nestalo, že by se v pátek nevyprodalo.

Tabulka 4: Otevírací doba (Vlastní zpracování, 2021)

Den	Otevírací doba aktuální	Otevírací doba rozšířená
Pondělí	9:00 – 17:00	9:00 – 17:00
Úterý	9:00 – 17:00	9:00 – 17:00
Středa	9:00 – 17:00	9:00 – 17:00
Čtvrtek	9:00 – 17:00	<b>9:00 – 19:00</b>
Pátek	9:00 – 17:00	<b>9:00 – 19:00</b>
Sobota	10:00 – 16:00	10:00 – 16:00
Neděle	Zavřeno	Zavřeno

### 4.3.2 Vylepšení webových stránek podniku

Podnik má sice krásné webové stránky, akorát tam chybí pár informací. Bylo by třeba dobré doplnit nabídku aktuálních dortů. Na stránkách je momentálně popsáno i zdobení dortů (obrázek č. 33 a 34), což je někdy komplikované zrealizovat. Zákazník si sice může přímo

vybrat zdobení jako jsou stékance, polítky karamel, ovoce, makronky a více, avšak to ubírá prostoru pro kreativitu brigádnici, která má na starost pečení dortů. Někdy méně je více, a to by mohla na stránkách majitelka upravit. Doporučením je rozepsat více nabídku korpusů a krémů a ubrat popisu, jak si dort na zdobit a nechat tak volnou ruku ve výrobě.

**A DÁL? (MAXIMÁLNĚ 2 MOŽNOSTI)**

-OVOCE- MALINY, LESNÍ OVOCE, JAHODY

-SLANÝ KAMEL

-OŘECHY- LÍSKOVÉ OŘECHY, VLAŠSKÉ OŘECHY, ARAŠÍDY

-ČOKOLÁDA- BÍLÁ, TMAVÁ, MLÉČNÁ

-MARMELÁDA (BORŮVKOVÁ, MALINOVÁ, JAHODOVÁ)

.

**VZHLED DORTU**

Zaměřujeme se pouze na dorty s krémem, neděláme tedy dorty potahované marcipánem nebo potahovací hmotou a podobně.

Na výběr máte ze tří možných kombinací:

**NAKED DORT**- zde jdou vidět korpusy dortu, krém se dává pouze mezi nařezané části dortového korpusu.

**SEMINAKED DORT**– tady jsou kraje dortu lehce zamazány krémem, stále ale vidíte korpus s tenkou vrstvou krému.

**CELOKRÉMOVÝ**- tento dort je kompletně pokryt krémem, nebo čokoládou, korpus není vidět.

### Obr. 33: Zdobení dortů (Mlsná holka, 2021)

**příchuť dortu:**

1. Nejprve si vyberte korpus.
2. Následně zvolte krém.
3. Poté něco dovnitř dortu, co mu dodá další chuť (ať už ovoce, ořechy nebo čokoláda).
4. Teď si vyberte vzhled a zdobení dortu.
5. Jako poslední si zvolte velikost a počet pater.

.

**KORPUS ( POUZE 1 MOŽNOST)**

-VANILKOVÝ (A: 1,3,7)

-ČOKOLÁDOVÝ (A: 1, 3, 6, 7)

-OŘECHOVÝ (A: 1,3,7,8)

-MRKVOVÝ (A: 1, 3, 7, 8)

-RED VELVET (A: 1, 3, 7)

.

**KRÉM (POUZE 1 MOŽNOST)**

-VANILKOVÝ

-ČOKOLÁDOVÝ

-KRÉM DO MRKVOVÉHO DORTU (S CITRÓNEM)

-KRÉM DO RED VELVET DORTU

### Obr. 34: Návod objednání dortu (Mlsná holka, 2021)



Na začátku roku 2021 se bohužel vyskytli i dva nespokojení zákazníci a jedna reklamační byla právě z důvodu zdobení. Co se týče reklamací, bylo by dobré, aby se uvedl na webových stránkách postup reklamace. Příklad jedné reklamace, kdy si zákazník vyzvedl dort v pátek na oslavu na sobotu. V pondělí však přišel zpět na pobočku s půlkou dortu. Tvrdil, že byl korpus spálený a nechutnal jim a že by chtěl vrátit peníze. Jelikož byl neodbytný, tak majitelka souhlasila.

#### ZDOBENÍ

Ať už máte vlastní představu, nebo nám necháte volnou ruku, určitě potřebujeme vědět, **pro koho dort bude (věk, pohlaví), alergie, jaké má rád/a barvy,** případně co naopak nemá rád/a.

-makronky- lze napsat číslici, jméno, logo atd.

-ovoce (dle aktuální sezóny, nejčastěji maliny, borůvky, jahody)

stékance (dripped cake) – jde pouze u seminaked a celokrému

čokoláda (bílá, tmavá), karamel

**KAŽDÝ DORT JE SVŮJ VLASTNÍ ORIGINÁL, MŮŽEME SE INSPIROVAT, ALE NIKDY NEBUDE DORT VYPADAT STEJNĚ JAKO NA FOTOGRAFII NEBO JAKO JSME JIŽ DĚLALI. DĚKUJEME ZA POCHOPENÍ.**

CENY dle velikosti

+100,- Kč čokoládový korpus

+200,- Kč černý/čokoládový vzhled

Obr. 35: Výběr zdobení dortů (Mlsná holka, 2021)

Samozřejmě že se může stát, že je zákazník nespokojený, ať už se vzhledem dortu či jeho chuti. Proto je doporučeno zkontrolovat vzhled hned při převzetí na pobočce, kde je ještě možnost úpravy. Co se týče reklamace chuti, majitelka má v plánu uvést informace o reklamaci na webové stránky. Jelikož při reklamaci, kdy zákazník donesl jen půlku dortu a pak tvrdil, že jim dort nechutnal a chce vrátit peníze, bylo majitelce něco podezřelého. Reklamovaný dort byl podle majitelky v pořádku a zmiňované spálené okraje na dortu nebyly. Dort byl vanilkový a u vanilkového korpusu se stává, že je okraj trochu tmavší než vnitřek korpusu.

REKLAMACI DORTU (KROM VZHLEDU) LZE PROVÉST POUZE DO 24 HODIN A V TOMTO ČASE DORT DORUČIT ZPĚT NA PRODEJNU, CELÝ DORT MŮŽE BÝT NAKROJEN, ALE ODKROJENÁ ČÁST MUSÍ BÝT SOUČÁSTÍ. O REKLAMACI BUDE ROZHODNUTO DO 24 HODIN OD DORUČENÍ DORTU NA PRODEJNU. V případě převzetí dortu v sobotu, není reklamační v neděli možná, proto nás kontaktujte na email [mlsnaholkadorty@gmail.com](mailto:mlsnaholkadorty@gmail.com))

Obr. 36: Návod na reklamaci (Mlsná holka, 2021)

Návrhy na úpravu webových stránek sebou nenesou žádné náklady na realizaci. Momentálně jsou tyto úpravy v řešení s majitelkou a je jen otázka času, kdy si majitelka udělá chvíli a sama informace na stránkách upraví. Tato úprava je však možná i ze strany brigádnice, která je jako pravá ruka majitelky. Při realizaci těchto návrhů by bylo objednání dortů snadnější a zdobení by nebylo pak komplikované. Informace o reklamaci jsou na stránkách nezbytné vzhledem k předchozím reklamacím.

## 4.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Z analýzy aktuálního stavu podniku bylo zjištěno pár nedostatků a je zde prostor pro zlepšení. Návrhem je účast na svatebním veletrhu a nabídkou tak nové dezerty a produkty.

### 4.4.1 Svatební veletrh 2021-2022

Tento návrh je přes pandemickou situaci nereálný, ale za normálních podmínek by byl velkým přínosem pro podnik. Bude zde tedy popsán postup účasti svatebního veletrhu a majitelka může doufat ve znovuotevření takové akce, na které by se zviditelnila.

V Brně je známí svatební veletrh v obchodním centru Futurum. V únoru 2020 byl pořádán již 15. ročník. Na tento veletrh je vstup pro veřejnost zdarma a můžou zde navštěvující najít až přes 80 vystavovatelů. Tohoto veletrhu se zúčastní módní návrháři svatebních šatů či pánských obleků, ale také restaurace a cukráři, kteří chtějí ukázat svou práci. Díky vystavení svých produktů je možné sehnat zákazníky na svatební sezónu.

Majitelka dříve navštěvovala Burger festivaly, proto má se stánkovým prodejem zkušenosti. Vybavení tedy na postavení stánku již má, od cedule, přes vitrínu až po doplňky k sladkému baru. Svatební festival by byl tedy vhodnou příležitostí ukázat nové dezerty. Náklady na svatební veletrh by byly jen za pronájem prostoru v obchodním centru Futurum. Cena za pronájem je však na vyžádání u pořadatele a jelikož není určeno datum na rok 2021 nelze cena momentálně zjistit.



Obr. 37: Svatební veletrh (DFC, 2021)

Další šancí zúčastnit se svatebního veletrhu je Brno svatební festival. V listopadu 2020 byl pořádán 4. ročník, datum na rok 2021 zatím není zveřejněno. Na tomto festivalu se platí vstupné za vstup a to 180 Kč. Pronájem místa na tomto festivale je na vyžádání přes email, ale

stejně jako se svatebním festivalem ve Futurum, není zveřejněno datum, tedy nelze zjistit cenu pronájmu. Majitelka je vědoma těchto akcí a plánuje se zúčastnit, jakmile to situace dovolí. V plánu by bylo vystavit mini donutovou stěnu. Dále ochutnávka dortů a mini dezertů. Majitelka nabízí i rozvoz na svatby, což je jistě výhodou pro nevěsty.



Obr. 38: Sladký bar (Mlsná holka, 2021)

#### 4.5 SHRUTÍ NÁKLADŮ A PŘÍNOSŮ

V této kapitole jsou uvedeny všechny návrhy na zlepšení aktuální situace podniku. Budou zde uvedeny náklady na realizaci návrhů a dále uvedeny přínosy. Jelikož u některých návrhů nešlo zjistit finanční náklady, tak jsou náklady na realizaci návrhů 307 Kč měsíčně za pořízení vstupních surovin pro nové příchutě makronek. Pro podnik je toto zanedbatelná částka, proto je možno příchut' mojito nalézt již ve vitrínce. Díky těmto návrhům se zvedne hlavně povědomí o podniku v okolí Brna. Zisk z prodeje makronek za jeden týden by byl 20 000 Kč, za předpokladu prodeje cca 1000 kusů týdně. Předpoklad je 8 příchutí a z jedné dávky se vyrobí cca 110 makronek a makronky se pečou jednou týdně. Prodejní cena makronky je 35 Kč, náklady na výrobu 15 Kč, zisk z jedné makronky je 20 Kč. **Měsíční zisk z prodeje makronek by byl cca 80 000 Kč.**

Přínosy pro podnik po zavedení návrhů jako jsou nové dezerty pastel de nata, trubičky a Pavlovy, dále výroba nových příchutí makronek, zlepšení webových stránek či prodloužení otevírací doby by byly následující:

- Návštěvnost v pozdějších odpoledních hodinách,
- Různorodost produktů a odlišení od konkurence,
- Pojištění reklamace při nespokojenosti zákazníků,
- Přehledné webové stránky,
- Přehledný objednávkový formulář,
- Kvalitní a jedinečné produkty v centru Brna,
- Nové příchutě makronek, které jsou unikátní,
- Rozšíření povědomí o podniku i mimo Brno,
- Rozšíření akcí na svatební veletrhy, nové příležitosti.

Dle časového harmonogramu jsou již nové výrobky na pobočce k dispozici. Produkty lze najít na pobočce prozatím jednou týdně, lze však očekávat i víckrát do týdne, nové produkty se budou střádat. Je tedy možné, že je zákazník nenalezne všechny v jeden čas ve vitrínce. Příchutě makronek jsou již také zavedeny, kromě příchutě borůvka-citrón, která se neustále vylepšuje. Oblíbenou se stala nová příchut' mojito a jahoda-bazalka.

Momentálně majitelka pracuje na webových stránkách, ale vzhledem k vyčerpání na pobočce nemá dostatek času udělat všechny navrhované změny. Lze tedy doufat, že až se situace uklidní, tak si majitelka najde čas na změny na webových stránkách a ulehčí si tak proces objednávek. Návrhy jako je nová pobočka v Ostravě a účast na svatebním veletrhu nelze zatím časově předpokládat.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnouti změn na zlepšení aktuální marketingové situace v podniku MLSNÁ HOLKA. Podnik se nachází v centru Brna a patří mezi oblíbené podniky, kde lze koupit káva a sladký dezert či donut. Uvedené návrhy slouží k větší konkurenceschopnosti podniku, dostání se do povědomí zákazníků i mimo sociální sítě a také pro větší návštěvnost podniku. Diplomová práce je rozdělena na tři hlavní kapitoly.

První část diplomové práce je zaměřena na teoretická východiska, která sloužila jako podklad pro zpracování části analytické. V teoretické části jsou uvedeny základní marketingové pojmy a marketingové prostředí. Jsou zde popsány metody pro analýzu vnitřního i vnějšího marketingového prostředí jako je například analýza SWOT, SLEPTE či Porterova analýza 5 konkurenčních sil. Dále je zde popsán marketingový mix 4P a to produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace.

Druhá část slouží k analýze současné situace podniku MLSNÁ HOLKA. Podnik je na začátku kapitoly představen. V této části je rozebrán marketingový mix podniku a uveden produkt, cena, distribuce a popsána marketingová komunikace, která probíhá kvalitně přes sociální sítě. Dále se analytická část zabývá rozebráním vnitřního a vnějšího prostředí podniku. K analýze vnitřního prostředí je použito metody 7S, kde je popsána organizační struktura, styl řízení či sdílené hodnoty. Dále je využito Porterova modelu 5 konkurenčních sil. K ohodnocení vnějšího prostředí je použito metody SLEPTE. V závěru této kapitoly je výzkum, který probíhal v prostorech podniku a také analýza SWOT, která odhalila silné a slabé stránky podniku a identifikovala hrozny a příležitosti do budoucna.

Poslední část diplomové práce je věnována návrhům na zlepšení a řešení zjištěných problémů. Tato část navazuje na předchozí analýzy a snaží se využít silných stránek podniku a využít příležitostí. V rámci marketingového mixu, tedy produktu byly navrženy dvě řešení. První návrh řešení je zavedení nových dezertů jako jsou pastel de nata, trubičky a Pavlovy. Druhým návrhem jsou čtyři nové příchutě makronek. Cenová strategie nebyla potřeba řešit, jelikož je zaměřena náklady a dle konkurence. V oblasti distribuce bylo navržena změna otevírací doby tak, aby i zákazníci kteří končí v zaměstnání v odpoledních hodinách měli šanci zakoupit dezert či donut. Návrh obsahuje prodloužit otevírací hodiny ve čtvrtek a pátek o dvě hodiny. Propagace podniku probíhá především na sociálních sítích a může se těšit ze svého úspěšného propagování. Návrh je vytvořen tedy na zjednodušení objednávkového formuláře a také k uvedení informací k případné reklamaci. Dalším návrhem je účast na svatebním veletrhu,

avšak k pandemické situaci není možné tento návrh prozatím uskutečnit. Majitelka je však o tomto návrhu vědoma a už se těší až opráší svůj stánek i s dekoracemi na svatební sladký bar. V další části byly shrnuty náklady a přínosy uvedených návrhů a také popsán harmonogram zavedení, přičemž už se dají nové dezerty najít na pobočce.

Všechny uvedené návrhy jsou pro podnik realizovatelné a některé jsou dokonce již zavedeny. Majitelka se těší z přínosu těchto návrhů a jen čeká na zlepšení pandemické situace, aby se mohly otevřít i vnitřní prostory MLSNÉ HOLKY. Stanovený cíl práce lze brát za splněn.

## SEZNAM LITERATURY

- BOUČKOVÁ, J. 2003. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.
- DEDOUCHOVÁ, M. 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- FORET, M. 2008. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1041-9.
- FORET, M. 2010. *Marketing pro začátečníky. 2. aktualiz. vyd.* Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3234-0.
- FORET, M. 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.
- HANZELKOVÁ, A. 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.
- JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2. rozšířené vydání*. Praha: Grada. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, M. 2013. *Základy marketingu. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KARLÍČEK, M. 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2. aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5769-8.
- KAŠÍK, M. a HAVLÍČEK K. 2012. *Marketing při utváření podnikové strategie. 2. aktualizované vydání*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. 264 s. ISBN 978-80-7408-060-9.
- KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL O. 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vydání*. Praha: C.H. Beck. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
- KINCL, J. 2004. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing. Management studium. ISBN 80-86851-02-8.
- KOBLIHA Brno. *Nabídka produktů* [online]. 2020 [cit. 12.12.2020]. Dostupné z: <https://obchod.kobliha.live/>.
- KOTLER, P. a ARMSTRONG G. 2018. *Principles of marketing 17th edition*. Hoboken: Pearson Higher Education. 707 s. ISBN 978-0-13-449251-3.

- KOTLER, P. a KELLER K.L. 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, P. a KELLER K.L. 2012. *Marketing management 14. vydání*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-210292-6.
- KOTLER, P. a kolektiv. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, R. a kolektiv. 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0966-X.
- KRÁLOVSTVÍ MAKRONEK. *Ruční výroba makronek* [online]. 2020 [cit. 12.12.2020] Dostupné z: <http://kralovstvimakronek.cz/>.
- LA DONUTERIA. *Facebook nabídka* [online]. 2021 [cit. 12.3.2021]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/ladonuteriacz/>.
- LAMB, Ch., HAIR J. a MCDANIEL C. 2017. *MKTG: Principles of Marketing*. 11th edition. Boston: Cengage Learning. 432 s. ISBN 978-1-337-16680-0.
- MALLYA, T. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MÍRA INFLACE v ČR v červenci 2020. *ČSÚ v Pardubicích*. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. 2021 [cit. 1.03.2021] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/mira-inflace-v-cr-v-cervenci-2020>.
- PAULOVČÁKOVÁ, L. 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-117-1.
- PENCILS. Jsem copywriter. Kdo je víc?. Reklamní texty, PR články a služby v oblasti marketingu [online]. 2021 [cit. 2.5.2021] Dostupné z: <https://www.kremic.cz/pencils/>.
- PORTER, Michael E. 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 2. čtvrtletí 2020 a za 1. až 2. čtvrtletí 2020. *ČSÚ v Brně. Český statistický úřad ČSÚ* [online]. 2021 [cit. 1.03.2020] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-2-ctvrtleti-2020-a-za-1-az-2-ctvrtleti-2020>.



Předběžný odhad HDP - 3. čtvrtletí 2020. ČSÚ. *Český statistický úřad, ČSÚ* [online]. 2021 [cit. 1.03.2020] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/predbezny-odhad-hdp-3-ctvrtleti-2020>.

PŘIKRYLOVÁ, J a JAHODOVÁ, H. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

RAIS, K. a DOSKOČIL, R. 2007. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia. 1. vyd.* Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978- 80-214-3510-0.

SMEJKAL, V. a RAIS, K. 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1667.

SOLOMON, M. R, MARSHALL G. W. a STUART E. W. 2006. *Marketing očima světových marketing manažerů. 1. vyd.* Brno: Computer Press. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.

SVATEBNÍ VELETRH FUTURUM BRNO. *D.F.C. Fashion club* [online]. 2015 [cit. 11.05.2021]. Dostupné z: <https://www.dfc.cz/2020-svatebni-veletrh-futurum-brno-15-rocnik/>.

SWOT analýza a její využití. Home [online]. 2018 [cit. 24.03.2021]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>.

VAŠTIKOVÁ, M. 2014. *Marketing služeb. 2. aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, J. a kolektiv. 2006. *Marketing*. Praha: Fortuna. 246 s. ISBN 80-7168-979-3.

WITCHER, B. a CHAU, V. 2010. *Strategic Management: Principles and Practice*. Andover: Cengage Learning EMEA. 325 s. ISBN 978-1-84480-993-6.

YUMMY LAMY – Království dobrot!. *Ty nejúžasnější a nejdokonalejší zákusky od Lamy!*. [online]. 2020 [cit. 11.05.2021]. Dostupné z: <https://yummylamy.cz/>.

ZAMAZALOVÁ, M. 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZAMAZALOVÁ, M. 2010. *Marketing. 2. přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C H. Beck. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Marketingové prostředí firmy .....	14
Obr. 2: Porterův model pěti konkurenčních sil .....	20
Obr. 3: Rámec 7S faktorů.....	25
Obr. 4: Marketingový mix.....	29
Obr. 5: Úrovně produktu .....	31
Obr. 6: Logo podniku Mlsná holka .....	36
Obr. 7: Organizační struktura .....	37
Obr. 8: Donuty .....	40
Obr. 9: Mini donuty.....	40
Obr. 10: Makronky .....	41
Obr. 11: Makronková věž.....	41
Obr. 12: Skořicový šneci .....	41
Obr. 13: Dorty .....	41
Obr. 14: Eclairs .....	42
Obr. 15: Choux větrník.....	42
Obr. 16: Pobočka MLSNÉ HOLKY .....	44
Obr. 17: Špatná reklama podniku .....	45
Obr. 18: Majitelka Hana Pokorná .....	45
Obr. 19: Objednávkový formulář na webu.....	46
Obr. 20: Majitelka v ČT .....	47
Obr. 21: Rozhovor .....	47
Obr. 22: Koblíhy 1 .....	55
Obr. 23: Koblíhy 2 .....	55
Obr. 24: Donut Mozart .....	55
Obr. 25: Mini donuty.....	55
Obr. 26: Yummy lamy nabídka .....	56
Obr. 27: Yummy lamy donuty .....	56
Obr. 28: Makronková věž.....	57
Obr. 29: Jednorožci .....	57
Obr. 30: Pastel de nata.....	64
Obr. 31: Trubičky s riccotovým krémem .....	65
Obr. 32: Pavlova .....	66
Obr. 33: Zdobení dortů.....	70

Obr. 34: Návod objednání dortu.....	70
Obr. 35: Výběr zdobení dortů .....	71
Obr. 36: Návod na reklamaci .....	71
Obr. 37: Svatební veletrh .....	72
Obr. 38: Sladký bar .....	73

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza .....	23
Tabulka 2: Nové dezerty .....	64
Tabulka 4: Náklady na nové suroviny .....	67
Tabulka 5: Otevírací doba .....	69

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Certifikát o absolvování kurzu .....	84
---	----

Příloha 1: Certifikát o absolvování kurzu (Mlsná holka, 2021)

