

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Analýza konkurenčního prostředí Cukrárny Na Výsluní**  
**Bakalářská práce**

Autor: Karolína Šilarová

Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 26.4.2016

Karolína Šilarová

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za metodické vedení práce a nezbytné rady a podněty pro zpracování obtížných dat a textů.

## **Anotace**

### **Název: Analýza konkurenčního prostředí Cukrárny Na Výsluní**

Předmětem bakalářské práce „Analýza konkurenčního prostředí Cukrárny na Výsluní“ je zmapování konkurence tohoto podniku. Práce popisuje význam konkurence a různé metody a analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy, od PEST analýzy až po SWOT analýzu. Práce se dále zabývá historií podniku, definováním současné a předpokládané budoucí situace firmy na trhu, procesem výroby zákusků a definování dalších podnikových činností v Cukrárně Na Výsluní.

Součástí práce je také popis několika konkurenčních firem, jejich předností a záporů vzhledem k analyzování daného podniku. Výstupem práce je zmapování konkurence podniku a doporučení, jak vedle ní uspět.

## **Annotation**

### **Title: Analysis of competitive environment of the Confectionery „Na Výsluní“**

The subject of the thesis is an analysis of competitive environment of the Confectionery „Na Výsluní“ describing nearby competitors. The thesis describes the importance of competition and different methods and analysis of internal and external company, from PEST analysis to SWOT analysis. The study also describes history of the company, defines current conditions and predicts future situation on the market, the process of production of desserts and other business activities of this company.

The thesis also includes a description of several competing companies and their strengths and weaknesses according to the analysed Confectionery. The output is a competition analysis of the Confectionery and recommendation how to beat it.

# Obsah

|     |                                                                                |    |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1   | Úvod.....                                                                      | 1  |
| 2   | Cíl a metodika práce.....                                                      | 2  |
| 3   | Konkurenceschopnost .....                                                      | 3  |
| 3.1 | Vymezení základních pojmů .....                                                | 3  |
| 3.2 | Analýza vnějšího prostředí podniku .....                                       | 5  |
| 3.3 | Analýza interního prostředí podniku .....                                      | 12 |
| 3.4 | SWOT analýza.....                                                              | 15 |
| 3.5 | Modely hodnocení pozice produktu .....                                         | 18 |
| 3.6 | Shrnutí teoretické části .....                                                 | 20 |
| 4   | Charakteristika firmy Cukrárna „Na Výsluní“ .....                              | 21 |
| 4.1 | Historie podniku .....                                                         | 21 |
| 4.2 | Sortiment .....                                                                | 21 |
| 4.3 | Současnost, budoucnost firmy .....                                             | 22 |
| 4.4 | Struktura organizace .....                                                     | 22 |
| 5   | Analýza činností Cukrárny Na Výsluní .....                                     | 26 |
| 5.1 | Výrobky a služby.....                                                          | 26 |
| 5.2 | BCG analýza prodáváného sortimentu .....                                       | 26 |
| 5.3 | Realizační procesy v podniku .....                                             | 29 |
| 5.4 | Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....                                 | 32 |
| 5.5 | Pest analýza .....                                                             | 38 |
| 6   | Shrnutí výsledku a návrhy doporučení .....                                     | 40 |
| 6.1 | SWOT analýza.....                                                              | 40 |
| 6.2 | Doporučení a návrhy vylepšení konkurenceschopnosti Cukrárny „Na Výsluní“ ..... | 43 |

|     |                                    |    |
|-----|------------------------------------|----|
| 7   | Závěr.....                         | 46 |
| 8   | Seznam zdrojů .....                | 47 |
| 8.1 | Seznam literatury .....            | 47 |
| 8.2 | Seznam internetových zdrojů .....  | 48 |
| 8.3 | Seznam grafů .....                 | 49 |
| 8.4 | Seznam obrázků.....                | 49 |
| 8.5 | Seznam příloh .....                | 49 |
| 9   | Přílohy .....                      | 50 |
| 9.1 | Cukrářské a pekařské výrobky ..... | 50 |
| 9.2 | Nápoje.....                        | 56 |
| 9.3 | Zmrzlinové poháry .....            | 57 |
| 9.4 | Dorty .....                        | 57 |
| 9.5 | Zadání bakalářské práce .....      | 60 |

# 1 Úvod

Při zakládání firmy, je nezbytné brát v úvahu podmínky trhu, na který vstupujeme. Důležité je také dobře zvážit podnikatelskou strategii s ohledem na obor podnikání. Pro každou oblast se hodí jiná struktura firmy a podnikatelské strategie. Je důležité si také vhodně zvolit místo pro sídlo a pobočky firmy. Lidé jsou ve městě, nebo na vesnici zvyklí na různý sortiment a ceny produktů. Shodným faktorem však je, že preferují a kupují výrobky, kterým věří a které znají. Přesto je stále velmi důležitým faktorem cena, kterou zákazníci často vnímají nejvíce. Firma, která získá jednoho věrného zákazníka, získá díky doporučení i řadu dalších zákazníků, a tedy i větších zisk. Řetězec není jen o jednom člověku.

Trh je v dnešní době velmi volný, hranice jsou otevřené po vstupu České republiky do Evropské Unie. Do konkurenčního prostředí přichází stále více konkurentů. Není jednoduché vyniknout na trhu a být pořád na prvním místě. Vždy se najde nějaká skulinka, která může nově vznikající konkurenci pomoci rychle uspět na trhu. Záleží na připravenosti a množství informací, o které se člověk, jako podnikatel zajímá, a sleduje, aby dokázal flexibilně reagovat na změny na trhu. Žijeme ve velmi rychlé době, která neustále postupuje. Je možné využít nejrůznějších úvěrů, které na začátku podnikatelům pomohou. Stávajícím podnikatelům pak nezbývá nic jiného než být bystrý a sledovat konkurenci nejen v blízkém okolí. Firmy by měly mít propracovanou marketingovou strategii podniku a mít vždy nějaký trumf v záloze.

Hlavní smysl této práce je definovat vybrané metody týkající se konkurence, které jsou ve spojení s daným podnikem. Účelem této práce je využití vhodných analýz k mapování trhu. Navrhnout doporučení na zlepšení pozice na trhu vzhledem ke konkurenci.

Věřím, že uvedená firma alespoň některé výsledky a analýzy této práce vezme na vědomí a využije je v budoucím chodu a strategii podniku.

## 2 Cíl a metodika práce

Cílem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti Cukrárny Na Výsluní a doporučení na posílení pozice firmy na trhu.

V této práci je zmapován podnik, konkrétně Cukrárna Na Výsluní, která se zrodila v malebném městečku východní Čech, Brandýse nad Orlicí. Cukrárna „Na Výsluní“ funguje na trhu od roku 1996, kdy se po dvou letech výstavby mohla otevřít pro své zákazníky. Jednotně byla v provozu asi deset let, poté se začala pomalu rozrůstat do okolí a rozvážet své cukrářské a pekařské výrobky po Pardubickém kraji.

Bakalářská práce se dělí na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Ke zjištění konkurenceschopnosti jsou použity analýzy interního a externího prostředí podniku.

V teoretické části se práce zaměřuje na podnik, důležité pojmy související s konkurenceschopností a následně i postupy při zjišťování konkurenční pozice na trhu. Součástí konkurenční strategie je Porterův model, BCG analýza. Rozebrána je také PEST analýza a na závěr vše shrnuje SWOT analýza. V teoretické části jsou použity informace z odborné literatury. Z českých autorů je to například M. Blažková, J. Dvořáček, D. Jakubíková, ze zahraničních T. Mallya, G. Johnson, K. Scholes.

V praktické části se práce věnuje již konkrétní analýze konkurenční pozice Cukrárny „Na Výsluní“. Tento úsek se zabývá charakteristikou, historií, sortimentem, strukturou a vývojem podniku. Je zde sledováno mikrookolí a makrookolí, následně i interní a externí analýza firmy. Mikrookolí je popsáno pomocí Porterova modelu, makrookolí pomocí analýzy PEST. Interní prostředí je zmapováno díky informacím z podniku. Všechny nabyté informace jsou shrnuty v analýze SWOT.

SWOT analýzou byly shrnuty získané poznatky o konkurenceschopnosti Cukrárny „Na Výsluní“. Na závěr práce jsou uvedeny návrhy a doporučení zlepšení konkurenční pozice na trhu.

Výzkumnou otázkou v této práci je: Jaká je konkurenční pozice Cukrárny „Na Výsluní“ na trhu?



## 3 Konkurenceschopnost

V následující části jsou definovány základní pojmy související s pojmem konkurenceschopnost.

### 3.1 Vymezení základních pojmů

#### 3.1.1 Konkurence

Konkurence je velmi významným faktorem. Podniky analyzují, kdo je jejich konkurentem, kdo by se jím mohl stát, jak silný je konkurent, v jaké oblasti je pro firmu konkurentem, jaké jsou cíle, strategie, silné a slabé stránky a podobně. (Jakubíková, 2008)

Význam slova konkurence lze vyložit hned několika spojeními. Jedním z nich je například soutěžení, nebo také soupeření, projev hospodářské soutěže. (Slovník cizích slov, 2007)

Konkurenci můžeme také definovat jako proces, kde se střetávají různé zájmy subjektů trhu, jako jsou například domácnosti, firmy nebo stát. Vše se odehrává na různých typech trhu, trh výrobků a služeb, trh výrobních faktorů. (ManagementMania, 2013)

##### 3.1.1.1 Typologie konkurence

Vlivem historického a evolučního vývoje vznikly různé druhy konkurencí, které rozlišujeme podle několika kritérií:

##### Členění konkurence z hlediska teritoriálního

- Globální – působí po celém světě, obsahují všechny státní prostory trhu podle míry otevřenosti.
- Alianční – zaměřují se jen na nadnárodní tržní prostory a seskupení, vytvářející jako ekonomická sdružení států.
- Národní – zde je pouze teritoriální úroveň státu.
- Meziodvětvová – zde působí skupina konkurentů angažujících se ve více odvětvích. Jsou zde konkurenti, kteří se snaží přemísťovat z jednoho odvětví do druhého.
- Odvětvová – obsahuje pouze konkurenty v rámci jedné oblasti.
- Komoditní – zahrnuje výrobce produkující stejné nebo podobné výrobky v území Evropské Unie. (Jakubíková, 2008)

Podnik by neměl působit jen na blízkou konkurenci. Firma by měla zmapovat i „vzdálenější konkurenty“, kteří by ji mohli ohrožovat. (Jakubíková, 2008)

#### **Členění z hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí**

- Konkurence značek – Nabízené výrobky a služby za srovnatelné ceny u různých firem stejné značky.
- Konkurence odvětvová – Výrobky stejného druhu prodejně ve stejném odvětví u rozdílných firem.
- Konkurence firmy – Situace na trhu, kdy podnikatel nebo distributor bere za své konkurenty ty podniky, které uspokojují lidskou potřebu rozdílnými metodami.
- Konkurence rodu – Podnikatel vyniká o toky v daném odvětví. (Čichovský, 2002)

#### **Členění z hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciace produkce.**

- Čistý monopol – Je radikálním případem ekonomického prostředí. Jediná firma, která nemá žádné hranice na daném trhu, produkuje výrobek a tím také určuje cenu.
- Oligomonopol – Prostor trhu je řízen malou, ale rozsáhlou skupinou výrobců. Kupující hodně vnímá všechny diferenciace produktů a jejich výhody od různých podniků.

Pramen všech rozdílů mohou být vlastnosti, cena, kvalita, distribuce,...  
Nejdůležitější nástroj oligomopolu je propagace.

- Monopolistická konkurence – hlavní znakem monopolistické konkurence je velký počet malých firem nabízející odlišné produkty. Odlišnost produktů zákazník vnímá jako pozitivum a motiv pro koupi.
- Dokonalá (čistá) konkurence – je charakteristická velkým počtem podnikatelských subjektů, které nabízejí stejné produkty. Kupující nevnímá žádnou diferenciaci od různých podniků. Cena je v této oblasti stanovena trhem, zákazník ji neovlivní. (Čichovský, 1994)

## Členění z hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí

- Monopol – konkurence, která je nejvyšší na trhu s dominantní produktem, kterým nikdo nekonkuruje. (Bussines.centre.cz, Čichovský, 2002)
- Kartel – je konkurence, kde si podniky za vzniku vzájemné smlouvy nekonkurují jak značkou, tak ani cenou.
- Syndikát – stav, kdy si podniky rozdělí trh na několik segmentů za vzniku vzájemné dohody.
- Trast – je konkurence, jenž si rozdělí prostor trhu, tak že sjednotí ceny, stanoví týmovou strategii a taktiku proti zbylé konkurenci. (Čichovský, 2002)

Pro podnik je podstatné zjistit, jak si stojí na trhu v oblasti svého konkurenčního úsilí. To znamená analyzovat konkurenci podle předem stanovených kritérií. (Jakubíková, 2008)

## 3.2 Analýza vnějšího prostředí podniku

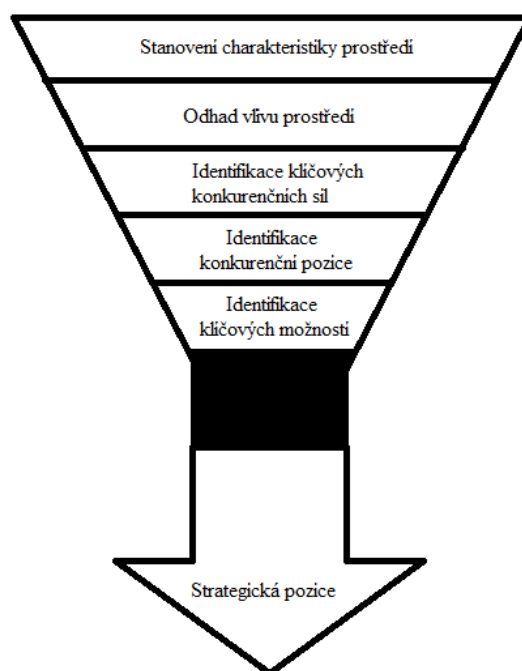
Manažeři ve snaze porozumět prostředí se musí vypořádat s různými chybami a nedokonalostmi, které se při rozvíjení podniku stávají. Je totiž velmi náročné objevit komplexní obraz prostředí s ohledem na rozhodující potřeby firmy.

Další problémy se týkají neurčitosti. Většina manažerů prosazuje myšlenku, že technologický pokrok a rychlost globálních komunikací mají za následek obratnější změnu než v minulosti. Faktem zůstává, že v porovnání dnes nebo v minulém století je velmi důležité se snažit pochopit externí vlivy působící na organizaci a také zda budou rychlejší než teď či v minulosti. Avšak porozumět všem souvislostem je velice těžké.

Kroky při analýze prostředí:

- 1) V prvním kroku je důležité udělat úvodní náhled na podstatu prostředí organizace a to z hlediska neurčitosti. Dějí se změny? Ano x ne? Jaké?
- 2) Dále zkoumáme vliv prostředí. Největší pozor si musíme dát na vlivy makroekonomické, které mohou nejvíce ohrozit společnost. Avšak mohou zde působit i vlivy politické, sociální, nebo technologické.
- 3) Ve třetím kroku zkoumáme současné prostředí organizace. Analyzujeme síly působící v konkurenčním okolí, ve kterém se firma pohybuje.
- 4) Závěrečným krokem mapujeme konkurenční postavení firmy - jak si sama stojí na trhu a s ostatními podniky bojujícími o stejné zdroje, stejné zákazníky. (Johnson, 2000)

**Obrázek 1: Kroky při analýze prostředí**



**Zdroj: JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES, 2000**

### **3.2.1 Makroprostředí**

Makroprostředí jsou podmínky, které nemůžeme ovlivnit, jako podnik. Avšak na nás stále působí. Příkladem jsou demografické, ekonomické, či politické činitele.

#### **3.2.1.1 Analýza PEST**

*„PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů.“ (Zikmund, 2011)*

Výsledkem je reakce podniku na tyto vlivy. (Kotler, 2007)

Tato analýza se využívá především při dlouhodobém záměru, nebo když firma plánuje realizovat větší projekt ať je to v rodné zemi nebo v jiné. (Zikmund, 2011)

#### **Politické prostředí**

Politické prostředí se týká zákonů, vládních úřadů, zájmových skupin, které ovlivňují jednotlivce i nejrůznější organizace. (Kotler, 2007)

Analýza politického prostředí se zabývá převážně problematikou stability politické scény, kam můžeme zahrnout například změnu. Což má dopad i na spoustu dalších vlivů,

jako jsou podmínky v zaměstnání nejrozličnějších skupin občanů, či ekologická legislativa. (Zikmund, 2011)

Příklad:

- Zákony o ochraně životního prostředí
- daňová politika
- omezení zahraničního obchodu
- zákon o zaměstnanosti
- stabilita vlády (Johnson, 2000)

### **Ekonomické prostředí**

Trhy, stejně jako lidé, vyžadují kupní sílu. Ekonomické prostředí obsahuje faktory, které ovlivňují nákupní zvyky spotřebitele i kupní sílu. Každý národ se odlišuje v úrovni rozložení příjmů. (Kotler, 2007)

Ekonomické prostředí je významné a to zejména pro odhad ceny pracovní síly, pro odhad cen produktů a také služeb. V této oblasti se hlavně sledují daně, fyzických i právnických osob, daň z přidané hodnoty a hrubý domácí produkt per capita. Dále zde sledujeme specifické zaměření trhu a trendy v oblasti distribuce. Patří sem i pobídky pro zahraniční investory a podpora exportu. (Zikmund, 2011)

Příklad:

- Trendy hrubého národního produktu
- Úrokové míry
- Zásoba peněz
- Inflace
- Nezaměstnanost
- Použitelný příjem (Johnson, 2000)

### **Sociální prostředí**

Sociální prostředí je jednou ze snadnějších částí PEST analýzy. Skoro vše, co se týká tohoto prostředí, nalezneme na stránkách národního statistického úřadu. Tato část je především důležitá pro podniky věnující se oblasti retailu, což znamená prodej koncovým spotřebitelům. (Zikmund, 2011)

Příklad:

- Demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky,

- Oblast medií, vnímání reklamy. (Zikmund, 2011)
- Populační demografie, rozdělení příjmů, sociální mobilita,
- Změny životního stylu, přístup k práci a odpočinku, konzumní styl
- Úroveň vzdělání (Johnson, 2000)

### **Technologické prostředí**

Oblast technologického prostředí se zabývá hlavně otázkami infrastruktury, kam můžeme zahrnout dopravu, suroviny, elektrickou energii, telekomunikaci). Dále pak podpora vědy, vysokého školství, část práva (duševní vlastnictví). Částečně sem spadá i oblast ekologie, kam zejména zařadíme obchodování s emisními povolenkami. (Zikmund, 2011)

Důležité však je, aby firma nezaostávala a prokazovala inovaci. Firma musí mít přehled, co se v okolí právě děje. Tyto změny mohou významně ovlivnit postavení firmy na trhu.

*„Předvídatost vývoje směru technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku.“ (Sedláčková, 2006)*

- *„Investice vlády do výzkumu*
- *Zaměření vlády a průmyslu na technologii*
- *Nové objevy/vývoj*
- *Rychlost přenosu technologie*
- *Míra zastarání“ (Johnson, 2000)*

### **3.2.2 Mikroprostředí**

*„Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnosti podniku.“ (Jakubíková, 2008)*

Na začátku je důležité identifikovat samotné odvětví, při kterém sledujeme jeho základní charakteristiky. Příkladem je velikost trhu, fáze životního cyklu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry a další.

V mikroprostředí se také určuje struktura, která může být buď automatizovaná, což je mnoho malých podniků anebo konsolidovaná obsahující malý počet silných podniků. (Tomek, 2009)

Faktory ovlivňující mikroprostředí jsou firemní prostředí, dodavatelsko-odběratelské vztahy, poskytovatele služeb - charakter cílového trhu, konkurenci, vztahy s veřejností (Managementmania, 2013)

### 3.2.3 Analýza konkurence (Porterova analýza)

Důležitou součástí při vytváření podnikatelského záměru je analýza konkurentů. Podnik identifikuje své přímé konkurenty, ale i ty nepřímé a potenciální.

Důvod analýzy vede k pochopení firemních konkurenčních výhod i nevýhod oproti konkurentům. Dalším odůvodněním je porozumění minulých, současných a hlavně budoucích strategií daných konkurentů.

Analýza konkurence také slouží k předpovědi, jak konkurenti nejčastěji zareagují na zákaznickovo rozhodnutí.

Mezi další důvody analýzy patří předpověď návratnosti a zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách. (Blažková, 2007)

Důkazem o správnosti této analýzy pro sféru podnikatele můžeme uvést srovnání dle Portera, kdy je podstatné mít k dispozici informace ze 4 následujících oblastí:

#### 1. „*Budoucí cíle konkurenta.*“

Povědomí budoucích cílů konkurenčního podniku je významná proto, abychom mohli lépe předvídat jeho činnost.

#### 2. *Současná strategie konkurenta.*

Jednoduše řečeno v tomto bodě jde hlavně o analyzování strategie konkurenta, jak důkladně má konkurenční podnik strategii promyšlenou.

#### 3. *Předpoklady konkurenta.*

*Porter dělí předpoklady konkurenta do dvou kategorií:*

*a) Konkurentovy předpoklady o sobě samém.*

*b) Konkurentovy předpoklady o odvětví a dalších společnostech v něm.*  
(Bartes, 2008)

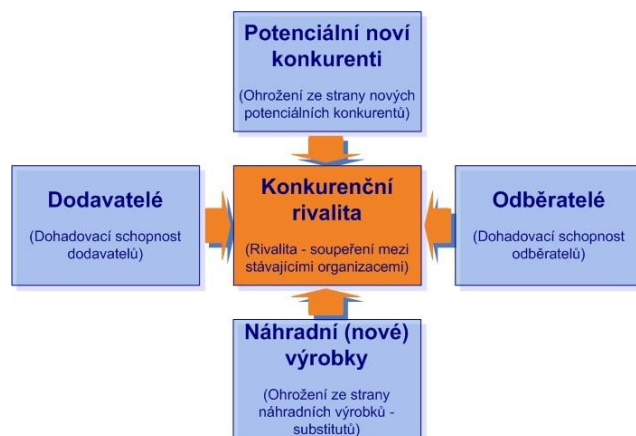
#### 4. *Schopnosti konkurenta“*

Dle Portera úroveň cílů konkurenčního podniku, předpokladů a používaných současných strategií budou ničit jeho schopnost vymýšlet strategické změny a reagovat na ně. (Bartes, 2008)

Dle Porterovy analýzy z roku 1980 je charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví závislý na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, odběratelů, ohrožení ze strany

konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby, dále stupeň soupeřivosti mezi firmami v odvětví. (Dvořáček, 2005)

**Obrázek 2: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí**



**Zdroj: Střelec, 2012**

### **3.2.3.1 Vliv odběratelů**

Odběratel je jedním z účastníků se skupin, která má zájem na ovlivňování obchodních podmínek firmy a vytváření spolupráce s dodavatelskou firmou. Tudiž odběratel může mít velký vliv na činnost firmy a to v následujících případech.

- „Existují jiné alternativy dodávek (substituty)
- existuje hodně dodavatelů v okolí,
- nakupovaný předmět pro něho nepředstavuje důležitý vstup,
- menší počet zákazníků nakupujících velké množství
- obor podnikání se skládá z velkého počtu malých prodejců,
- nemůže najít výhodnou cenu nebo výhodného dodavatele a udělá zpětnou integraci
- nákupy zákazníka představuje velké procento z celkového odbytu prodávajícího oboru,
- pro zákazníky je ekonomicky výhodné nakupovat vstupy od více dodavatelů, než využívat služby od jednoho dodavatele
- je jednotlivý nakupovaný předmět dostatečně standardizován, mohou zákazníci snadno najít jiného dodavatele a přejít k němu za prakticky nulové náklady.“ (Mallya, 2007)



Je důležité si hlídat své odběratele - zákazníky, zvláště pokud jich má firma málo. Vzájemně se mohou domluvit a vytvořit společný tlak. A proto je důležité inovovat a mít v záloze výrobek nový, který ve chvíli, kdy se stane nátlak, vypustíme na trh. (Čichovský, 1994)

### **3.2.3.2 Vliv dodavatelů**

Síla dodavatele pro podnikání je velice důležitá. Síla dodavatele zvyšující cenu a zmenšující zisk nakupujícího je závislá na níže zmíněných faktorech:

- *„Vzdálenost dodavatele od volné konkurence*
  - *Nakupující podnik není důležitým zákazníkem*
  - *Vstup je z nějakého hlediska pro kupujícího důležitý*
  - *Nakupující podnik je monopolista nebo oligopolista*
  - *Existence hrozby, že odběratelský podnik může uskutečnit zpětnou vertikální integraci*
  - *Jestliže může uskutečnit vertikální integraci dopřednou, tzn., že Dodavatelský podnik může koupit (integrovat) podnik odběratelský*
  - *Příslušné výrobky dodavatele jsou jedinečné jen do té míry, pokud je pro kupujícího obtížné či nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému.*
- (Mallya, 2007)

### **3.2.3.3 Stav soupeřivosti**

Struktura konkurence na trhu je dána velikostí jednotlivých podniků. Rozdílné struktury konkurence mají rozdílný následek pro rivaly. Proto je důležité přezkoumat jednotlivé složky konkurenčního prostředí a to například:

- *„Kolik konkurentů působí v oboru firmy? Jak se chovají pracovníci a jejich organizace? (Mallya, 2007)*

Struktura současných firem, je pro nás menším nebezpečím. Je to z toho důvodu, že už dané podniky známe a víme, komu čelíme. S novými potencionálními podniky je to ovšem mnohem horší. (Čichovský, 1994)

### **3.2.3.4 Hrozba náhražek**

Výrobek je náhražkou pokud má vlastnosti produktu vyráběného v oboru a jenž uspokojuje potřebu zákazníka. Hlavně pokud se stane výkon náhražky pro kupujícího

přitažlivější. „Konkurence náhražek je ovlivněna snadností, s jakou kupující může přejít k náhražce.

- *Příkladem může být má-li nějaký strojírenská firma strojní park z podniku ŠKODA Plzeň, pak náhrady spojené s přechodem na strojní park od jiného podniku by mohly zahrnovat náklady na školení obsluhy těchto strojů, údržbu, a na náhradní díly.“*

Zisk a úspěch také závisí na dostupnosti, kvalitě a nákladech spojených náhražek jejich výrobků. (Mallya, 2007)

Náhražka je velmi rizikový faktor podnikání. Pokud jsou produkty cenově odlišné, pak má výhodu, ten kdo nabízí výhodněji. Avšak pokud je cena stejná, jdou do popředí jiné faktory. Mezi ně patří hlavně reklama a propagace v porovnání s konkurencí. Cílem je odlišit svůj výrobek a nabízet, levnější variantu než nabízí ostatní podniky. (Čichovský, 1994)

### **3.2.3.5 Hrozba vstupu nových firem**

Nové firmy způsobují velké riziko současným podnikům. Nová firma ve většině případů má zmapovanou svou konkurenci. Firmy na trhu nemohou předvídat, s čím nová konkurence přijde, a proto je velmi těžké ustát a uhájit se na trhu s daným podnikem. Nejlepší je na tom firma, která má v záloze novinku ve svém sortimentu, kterou si získá zákazníky. (Čichovský, 1994)

## **3.3 Analýza interního prostředí podniku**

Podstatou analýzy interního okolí je objektivní zhodnocení firmy v současném postavení. Cílem je identifikovat přednosti a slabé stránky firmy.

Zdroje podniku jsou prostředky, které jsou součástí vstupů do výroby zboží a služeb podniku. Tyto zdroje zahrnují zaměstnance, manažerský talent, finanční prostředky, budovy a zařízení,... Mezi další důležitá aktiva podniku patří znalosti, schopnosti, expertizy pracovníků a vedoucích osob ve funkční oblasti. Je nezbytné prověřit znalosti a zdroje ve všech funkčních částech firmy.

Všechny firmy mají své přednosti a nedokonalosti. Avšak velké podniky bývají odolnější a silnější než malá firma.

### **3.3.1 Faktory technického rozvoje**

Technický rozvoj velmi efektivně podporuje vytváření konkurenčních výhod podniku. Snaží se zlepšit současný výrobek či udělat nový podporující firmou. Napomáhá výrobnímu procesu, který vede ke snižování výrobních nákladů. Díky tomu firmy získává výhodnější cenovou politiku.

#### **Ofenzivní inovátoři**

Bývají to především malé a střední firmy, které právě vstoupily do daného odvětví. Inovátoři by měli mít smysl pro obchod, aby mohli být opravdu úspěšní. Aby inovace měla svůj význam, měla by brát v úvahu dlouhodobé a krátkodobé vize, jako má každá organizace.

- Inovace má dvě stránky:
1. Potřeba budoucí generace
  2. Levná a jednoduchá současná technologie

#### **Defenzivní následníci**

Jsou to velké firmy, které mohou získat spoustu preferencí nad inovátory. Důvodem je že se rychleji učí ze zkušeností anebo z chyb inovátorů. Uplatňují se především v technologicky rozvinutém podnikatelském prostředí.

#### **Defenzivní imitátoři**

Nacházejí se v oblastech, kde je technologie jednoduchá nebo pomalá. To znamená, že podnik následuje jinou existující firmu, ale pracuje lépe. Má tedy snahu uspokojit co nejvíce potřeb zákazníka. Tato strategie není riskantní oproti pozici inovátora. Tady již daný trh existuje.

### **3.3.2 Marketingové a distribuční faktory**

Marketing je vedení podniku vědomě orientované na trh. Zákazník je hlavní faktor, který rozhoduje o úspěchu či neúspěchu. Žádné služby ani výrobky se neprodávají automaticky.

Marketing je rozhodující částí v podnikání. Je to základ, podle kterého se odvíjí výše příjmů. Nepodceňujme však ostatní oblasti, které jsou pro podnik také důležité, jako je například výroba, vývoj a personál.

## **Marketing a jeho úloha v podniku**

Ve strategickém řízení a v ostatních funkcích podniku nelze marketing ničím vykompenzovat. Fáze marketingového managementu by měly obsahovat analýzu, plánování, implementaci, a kontrolu všech faktorů ovlivňujících marketingovou strategii.

### **Produkt**

Produktem můžeme nazývat servis nebo zboží vyráběné za účelem uspokojování zákaznických potřeb. Výrobky můžeme mít jak hmotné, tak nehmotné. Definují se tři úrovně:

- a. Jádru produktu nebo služby (hodnota).
- b. Skutečný produkt nebo služba (balení, vzhled, styl,...).
- c. Přidaná hodnota (další výhody: instalace, servis, dodání,...).

### **3.3.3 Výrobní faktory a řízení výroby**

Mezi výrobní faktory patří:

- Velikost továren
- Následování poptávky
- Náklady na servis a údržbu

### **3.3.4 Faktory pracovních zdrojů**

Analýza pracovních zdrojů odhaluje, jestli má podnik správné lidi s danými znalostmi na správném místě. Jestli podnik vytváří žádoucí pracovní podmínky, jaké jsou ve vztahu se vzdělávacími institucemi.

Lidé v určitých pracovních pozicích by měli být spokojeni a motivováni k práci. Měli by být souznění s organizací.

### **3.3.5 Analýza finančních zpráv a údajů**

Finanční pozice firmy je základním ukazatelem její pozice v konkurenci. Tudiž se jedná o analýzu celkových finančních zdrojů a finančních výsledků ve firmě.

Ukazatele finanční situace jsou vhodné a nezbytné pro věřitele a management podniku. Zájem o sledování rizika a návratnosti jeví akcionáři, kteří mohou cenu akcie ovlivnit.

## Poměrové ukazatele

- Ukazatele ziskovosti a efektivnosti – sledují výkon managementu.
  - Rentabilita tržeb –  $\text{Rentabilita} = \text{Zisk po zdanění} / \text{Tržby}$
  - Kapitálová návratnost – ROE –  $\text{K. N.} = \text{Zisk po zdanění} / \text{Vlastní kapitál}$
  - Návratnost investic – N. I. =  $\text{Zisk po zdanění} / \text{Celková část aktiva}$
  - Běžná likvidita – B. L. =  $\text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$
  - Pohotová likvidita =  $\text{Oběžná aktiva-zásoby} / \text{Krátkodobé závazky}$
  - Okamžitá likvidita =  $\text{Pohotovému peněžní prostředky} / \text{Krátkodobé závazky}$
  - Průměrná doba inkasa =  $\text{Pohledávky} / \text{Tržby} \times 360$
  - Doba splácení závazků =  $\text{Tržby} / \text{Krátkodobé závazky}$
  - Ukazatel dlouhodobé zadluženosti =  $\text{Dlouhodobé závazky} / \text{Vl. Kapitál}$
  - Úrokové krytí =  $\text{Zisk před zdaněním} / \text{Náklady na úroky}$
  - Obrat aktiv =  $\text{Tržby} / \text{aktiva}$
  - Obrat fixních aktiv =  $\text{Tržby} / \text{Fixní aktiva}$  (Mallya, 2007)

## 3.4 SWOT analýza

SWOT analýza slouží pro strategické mapování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Teprve po zpracování těchto základních částí vnitřní a vnější analýzy situace firmy, lze uvažovat o výběru strategie. Uvažovat potom můžeme například o rozšíření výrobního programu, růstu nebo maximalizace krátkodobého peněžního toku. Správná strategie by měla efektivně využívat příležitosti a zakládat se na zdrojích síly.

Strategie, které z této analýzy vyplynou, budou rozdílné a pro každou firmu specifické. Někdy se však stane, že pokud firma nemá dostatek zkušeností, přinese jí SWOT analýza spoustu problémů. (Mallya, 2007)

Cílem SWOT analýzy je zhodnotit vnitřní předpoklady podniku k realizaci daného podnikatelského záměru a současně analyzovat a respektovat vnější faktory i omezení daná limitem trhu. (Čichovský, 1994)

### Kroky SWOT analýzy:

- I. Formulace problémů, které je potřebné řešit.
- II. Stanovení způsobu, jak dané problémy řešit.

Oba kroky jsou stejně významné. V týmu dochází k dohadům, které je nutné řešit. Je důležité si stanovit jak neshodu vyřešit. Ve většině případů pak dojde k tomu, že díky SWOT analýze jsou nalezena dvě řešení dvou problémů. (Bartes, 2008)

#### **3.4.1.1 Potenciální vnitřní síla**

Vedení by mělo při analyzování potenciálních vnitřních sil dávat pozor na následující faktory:

- Finance
- Zmapovaný trh
- Správná funkční strategie
- Inovativní technologie
- Konkurenční výhody podniku
- Věrní zákazníci
- Akčnost podniku
- Efektivní řízení podniku
- Tradice podniku (Mallya, 2007)

#### **3.4.1.2 Potenciální vnitřní slabiny**

Při hledání slabin by řízení podniku mělo být opatrné a sledovat určité faktory, zmíněné níže.

- Porovnání celkových nákladů na kus v porovnání s konkurentem
- Konkurenční nevýhody
- Klíčové znalosti a kompetence podniku
- Financování nezbytných změn
- Kvalita, produktivita podniku
- Malá nabídka sortimentu výrobků a služeb podniku
- Zranitelnost konkurencí
- Podprůměrné znalosti v podniku
- Pokles ziskovosti podniku (Mallya, 2007)

#### **3.4.1.3 Potenciální vnější příležitosti**

Management podniku by měl při hledání vnějších příležitostí brát v potaz tyto důležité faktory:

- Růst trhu v závislosti na růstu podniku
- Navýšit komplementární produkty pro spokojenost zákazníka
- Odlišnost podobných produktů
- Poskytovat své služby i dodatečným zákazníkům
- Vstup do nového trhu
- Zvýšení sortimentu produktů (Mallya, 2007)

#### 3.4.1.4 Potenciální vnější hrozby

Řízení podniku by mělo být opatrné při analýze vnějších hrozeb a sledovat následující faktory.

- Růst substitučních produktů
- Změna potřeb a vkusu zákazníků
- Růst konkurence
- Nevýhodná politika
- Vstup nových konkurentů
- Poptávka roste pomalu
- Vyjednávací síla zákazníka nebo dodavatele
- Demografické změny (Mallya, 2007)

**Obrázek 3: Model SWOT analýzy**

| SWOT       |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                 |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | STRENGTHS (Silné stránky)                                                                                                         | OPPORTUNITIES (Příležitosti)                                                                                                                    |
| Přednosti  | <p>MOŽNOSTI<br/>Podmínky, kterými jsme schopni úspěšnou realizaci cíle podpořit</p> <p><i>Co nám to usnadní?</i></p>              | <p>PŘÍLEŽITOSTI<br/>co bude zlepšeno, čeho bude realizaci cíle dosaženo</p> <p><i>Co se tímlepší?</i></p>                                       |
| Nedostatky | <p>WEAKNESSES (Slabé stránky)</p> <p>RIZIKA<br/>podmínky, které mohou dosažení cíle zmařit</p> <p><i>Co nám to znesnadní?</i></p> | <p>THREATS (Hrozby)</p> <p>HROZBY<br/>které nás nutí realizovat, nebezpečné možnosti, které by nás čekaly</p> <p><i>Co nás k tomu nutí?</i></p> |
|            | Vnitřní                                                                                                                           | Vnější                                                                                                                                          |

**Zdroj: Veličko, 2009**

## 3.5 Modely hodnocení pozice produktu

### 3.5.1 BCG analýza

Bostonská matice zvaná BCG vznikla jako jedna z prvních metod portfolio analýzy. Tato metoda se zabývá rozdělováním podnikatelských jednotek s cílem odhalit, které jednotky jsou pro firmu přínosem a které pouze spotřebovávají zdroje podniku. V dřívějších letech tato metoda prošla několika změnami. Došlo k přerozdělování, přehodnocení portfolia podle předem stanovených předpisů. V dnešní době se už analýza BCG používá méně, protože je to jistá pomoc při podnikové strategii. (Mallya, 2007)

Jedná se o velmi pověstnou metodu pro identifikaci silných a slabých stránek podniku, která využívá vztahu dvou základních kritérií a to růstu trhu a relativního podílu na trhu. (Bartes, 2008)

Matice BCG ukazuje objektivní pohled na portfolio trhů a výrobků v podniku. Metoda podporuje jeden ze způsobů při alokaci finančních zdrojů mezi pobočkami diverzifikované firmy. Nabízí návod jak řídit portfolio produktu. A díky tomuto modelu můžeme z hlediska vývoje výrobku firmy odvodit tyto body:

- Rychlé přírůstky prodeje a inkasa tržeb snižují náklady na marketing a prodej.
- Roste-li poptávka po výrobku, značí to, že životaschopnost a „možnost protažení“ průběhu cyklu tržní životnosti (Účinnost na trhu)
- Vyšší podíl na trhu dodává úspory na fixních nákladech
- Tržní podíl firmy u daného výrobku znázorňuje konkurenceschopnost firmy.
- Limitní hranice mezi vysokým a nízkým růstem trhu pokládá za pravdu deseti procentům ročního růstu tržeb.

Ukazatel relativního podílu určité firmy na trhu je dán vztahem  $RPF = CPF/PNK$ , kde CPF je celkový podíl dané firmy na trhu, PNK je podíl největšího konkurenta na trhu. Podíl firmy na trhu lze spočítat i vynásobením podpory prodeje, produktu, ceny, místa a servisu. Na horizontální ose BCG matice je relativní podíl na trhu a na vertikální očekávaný růst trhu. Matice BCG identifikuje:

**Dojné krávy**, které v této metodě ukazují vysoké tržby, ale předpoklady pro budoucnost jsou omezené. Produkty z tohoto segmentu na trhu se drží na nízké úrovni. Dojné krávy by



měly podnikatelům pomoci získat vyšší zisk než má konkurence. Měly by být oporou pro výrobky, které mají budoucnost.

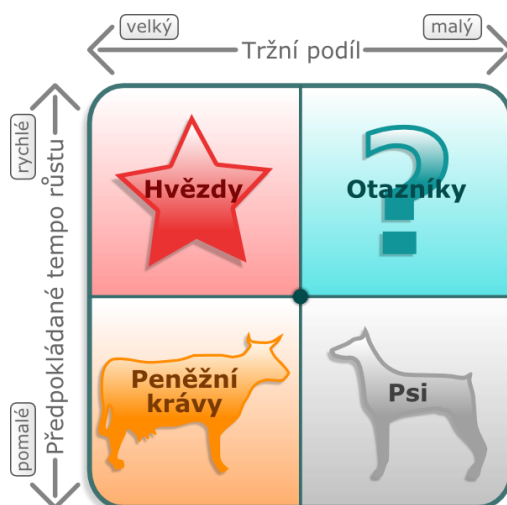
**Hvězdy** jsou na trhu velmi důležitou složkou. Pro podnikatele jsou významným ukazatelem. Hvězdy mohou být nositeli velkého přísunu peněz, ale i naopak, je tam i riziko, s kterým se musí počítat.

**Otazníky** někdy označované, jako problémové děti, protože nesou velké riziko. Mohou být ziskové, ale celkově mají malý podíl na trhu. Podnik by měl pracovat na zlepšení tržní pozice, avšak za předpokladu investice vyšších finančních prostředků, nebo z této části trhu upustit.

Mezi poslední část trhu patří **psi**. Psi nemají vliv na hotovostní rovnováhu. Hlavním důvodem je, že poskytují a spotřebovávají malou hotovost. V této části trhu je velmi malé procento na zvýšení či zlepšení pozice. Předpokladem v této situaci je stažení výrobku z trhu. (Mallya, 2007)

Bídící Psi zastávají malý podíl na trhu a nemají perspektivu. (Tomek, 2009)

**Obrázek 4: Model BCG analýzy**



**Zdroj: Hálek, 2016**

### **3.6 Shrnutí teoretické části**

Konkurenceschopnost je velmi významný faktor pro dnešní dobu, když člověk chce podnikat. Zmapování podniků ve svém oboru je pro vlastní firmu nezbytné. Každý podnik by se měl něčím lišit, vynikat. A proto k analyzování využíváme výše zmíněné metody.

Tyto metody jsou dále použity v praktické části, kde budou aplikovány na vybraný podnik.

Aplikace metod umožní zjistit, jak si na tom stojí vybraný podnik a co je potřebné pro jeho vylepšení a zmírnění nedostatků.

## 4 Charakteristika firmy Cukrárna „Na Výsluní“

### 4.1 Historie podniku

Cukrárna Na Výsluní se začala budovat roku 1994. Avšak její výstavba a příprava výroby trvala dva roky, než bylo vše připravené k otevření. Vlastníkem podniku je Ing. Leona Šilarová Luňáková. Oficiální otevření proběhlo roku 1996. První pobočkou byla malá prodejna v lázeňském městečku v Brandýse nad Orlicí. Druhého rozšíření se firma dočkala o více než deset let později roku 2006 do sousedního města Choceň a o dva roky později do Ústí nad Orlicí. Firma na sobě stále pracuje a zdokonaluje svou nabídku. Pokus o další rozšíření cukrárna zažila roku 2011 v České Třebové, kde fungovala jen krátkou chvíli. Bohužel tohoto roku došlo k odtržení, rozdělení choceňské pobočky. Podnik nadále plánuje svou expanzi a buduje nové pobočky. Po čtyřech letech, roku 2015, cukrárna otevřela novou pobočku ve Vysokém Mýtě. O půl roku později, v lednu 2016 otevřela další pobočku v Chocni na Masarykově ulici.

**Obrázek 5: Cukrárna Na Výsluní v Brandýse nad Orlicí**



Zdroj: Luňák, 2014

### 4.2 Sortiment

Hlavním účelem firmy je výroba pekařských a cukrářských výrobků, konkrétně výroba svatebních koláčků, tradičních zákusků a dortů dle přání zákazníka. Cukrárny nabízejí téměř dvacet druhů trvanlivého pečiva a více než šedesát druhů zákusků. Na svatbu, oslavy, nejružnější akce je možné objednat MINI zákusky. V cukrárnách naleznete

nejrůznější sladkosti, bonboniéry, víno a různé speciality, které zrovna zákazníci vyhledávají.

Každá prodejna má své klienty a podle nich cukrárna objednává produkty. V Brandýse i Ústí nad Orlicí si lidé žádají chlebičky, ve Vysoké Mýtě preferují kávu a hezké posezení a v Chocni si rádi vybírají ze širokého sortimentu zákusků. Výrobky lze ochutnat na mnoha místech Pardubického kraje, kam firma své produkty zaváží. Mezi nejznámější patří prodejny partnerských prodejen v Pardubicích, Holicích a Žamberku.

### **4.3 Současnost, budoucnost firmy**

V současnosti se firma zaměřuje na rozšíření prodejen. Během posledního půl roku Cukrárna Na Výsluní otevřela dvě nové prodejny. Její hlavní marketingovou strategií je nalákat zákazníky na tradiční zákusky. Firma se zaměřuje především na prodej tradičních zákusků, ale je si vědoma i toho, že inovace je v dnešní době také velice důležitá.

V historii se cukrárna zvýraznila například cukrářským plesem a výletem přes své cukrárny, vytvářela také kupóny pro získání nových zákazníků. Podle mého názoru má tento řetězec cukráren velký potenciál ve vybudování dalších poboček i v jiných sousedních městech. Jeho výhodou je kvalita výrobků, kterou mnoho zákazníků neustále vysoce oceňuje.

Podnik začíná pronikat do větších obchodních sítí. Cukrárna se účastní různých svátečních trhů v mnoha městech, kde rozšiřuje své jméno. Příkladem je např. svatební veletrh v Pardubicích, nebo stánek na několika místních poutích. Některé výrobky byl dokonce oceněny v Pardubickém Mlsu.

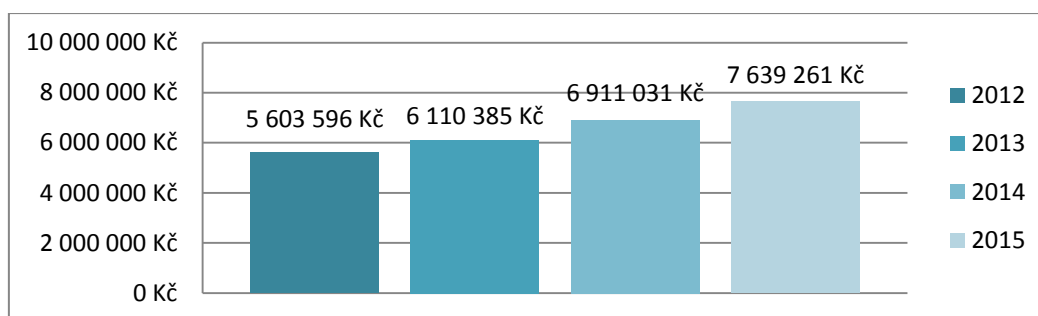
### **4.4 Struktura organizace**

Nejdůležitější osobou podniku je jeho majitelka. Tento tzv. top management má za úkol udržet se na trhu a co nejvíce maximalizovat svůj zisk. Majitelka musí hlídat všechny administrativní, organizační i finanční záležitosti. Věci týkající se účetnictví zastává přímo účetní, kterou majitel platí sjednanou mzdou. Pokud jedna z předchozích věcí selže, podnik se může dostat do krize či exekuce a poté i do zániku. V případě cukrárny toto riziko je velmi malé, jelikož majitelka se o všechny náležitosti jemu dané umí postarat, případně důležité úkoly deleguje na schopné lidi, kteří se o to postarají.

Vedoucí musí zajistit správné fungování podniku, předávání informací mezi zaměstnanci, kteří předem musí vědět, jak se v práci mají chovat a co v jakou dobu dělat, aby nepřekračovali denní normu pracovní doby. Ve firmě je schopná majitelka, která zvládá všechny kroky potřebné k fungování podniku, aby firma stále vzrůstala a neupadala, například nesprávnými zbrklými rozhodnutími či špatnou organizací.

#### 4.4.1 Vývoj tržeb organizace

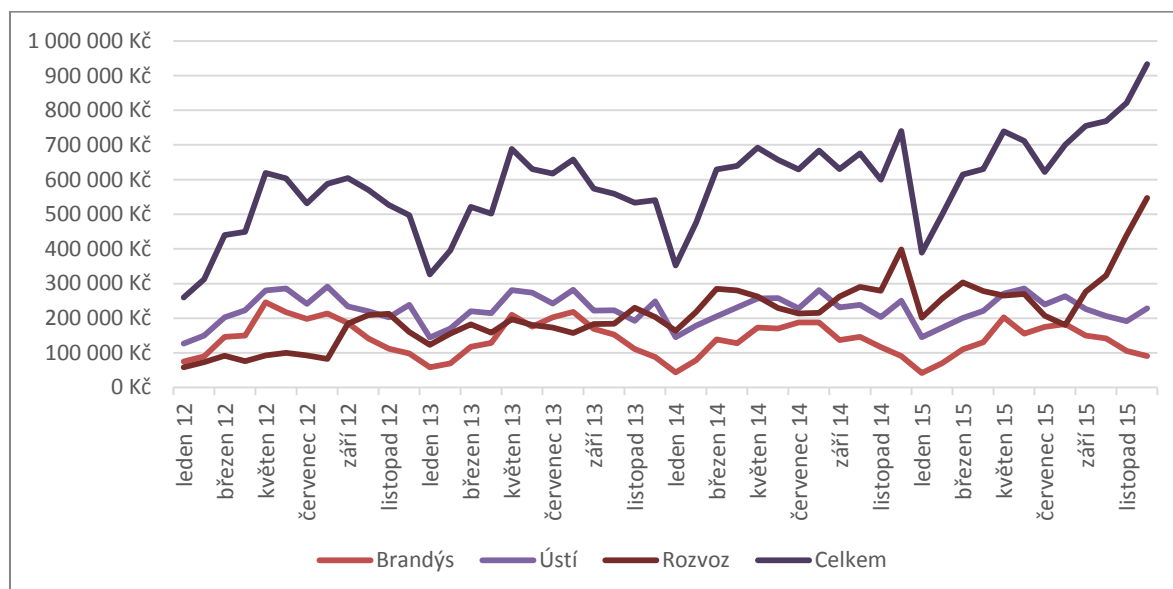
**Graf 1: Vývoj tržeb 2012-2015 celkem ročně**



Z grafu 1 můžeme vyčíst, že podnik na sobě stále pracuje. Tržby se každým rokem zvyšují. Na základě této informace můžeme soudit, že se firma snaží rozšiřovat sortiment, pracuje na sobě a vytváří nové produkty.

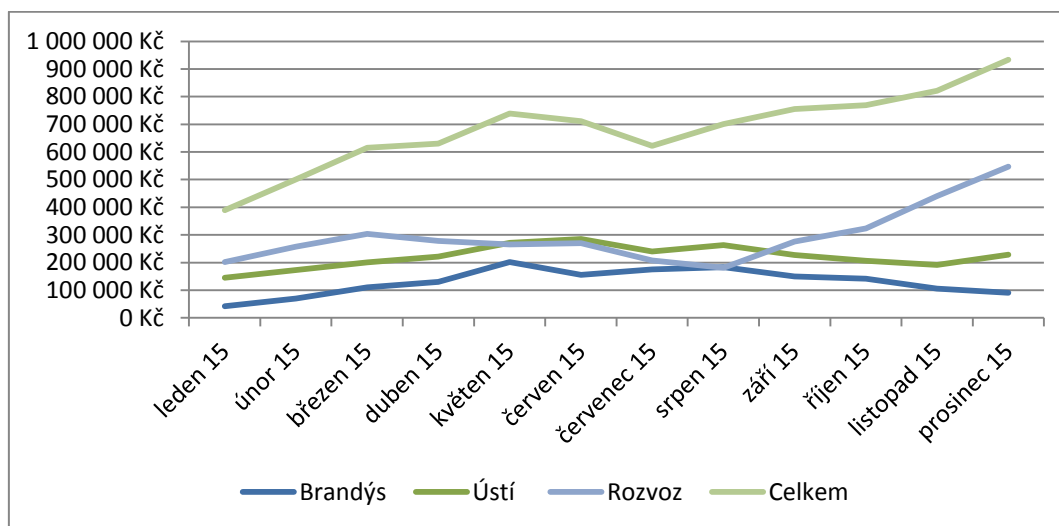
Výše tržeb roste relativně pravidelně, avšak v roce 2015 je skok mírně vyšší a to díky otevření nové cukrárny ve Vysokém Mýtě, která je otevřena od srpna roku 2015.

**Graf 2: Vývoj tržeb 2012-2015 pro jednotlivé části výnosů**



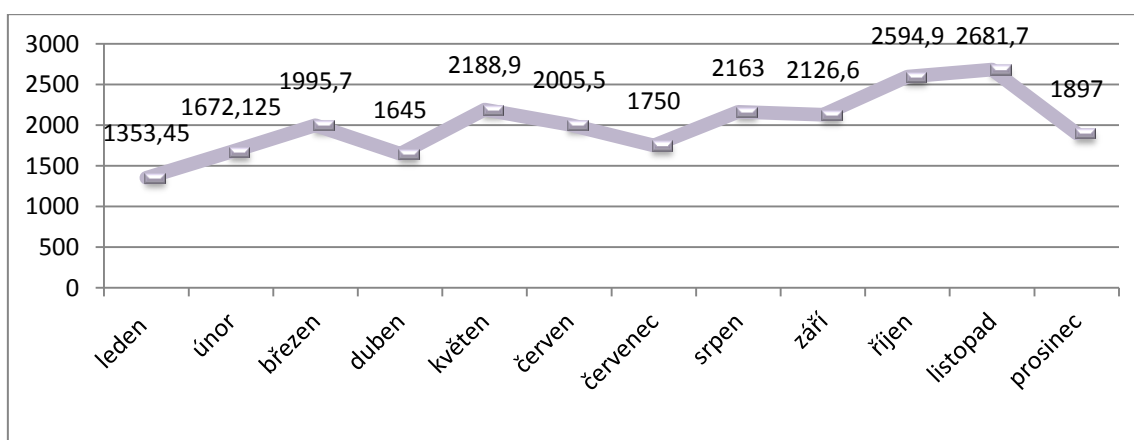
Graf 2 ukazuje přehledně výnos za jednotlivé měsíce v jednotlivých prodejnách, i závoz pro odběratele v roce 2015. Můžeme vidět stejné výkyvy vzrůstu a poklesu, a to ze stejných důvodů. Po vánocích tržby hodně klesnou, protože jsou lidé nasycení sladkého cukroví a vycházka do cukrárny pro ně není prioritou.

**Graf 3: Vývoj tržeb 2015**



Z grafu 3 můžeme zjistit vývoj tržeb během jednoho roku. Výše se odvíjí hlavně od ročního období. Například nejvyšší výnosy můžeme vidět v letních a vánočních měsících. V létě se lidé chodí chladit na točenou zmrzlinu a ke konci roku mlsat vánoční cukroví. Co se týká jara a podzimu navštěvují zákazníci hlavně prodejnu v Brandýse nad Orlicí. Protože je na hlavní trase cyklotrasy Choceň – Letohrad, která je velmi oblíbenou nejen pro cyklisty, tak chodce, běžce či in-line bruslaře.

**Graf 4: Počet odpracovaných hodin za rok 2015**



Na grafu 4 pozorujeme celkové odpracované hodiny za určitý měsíc v roce 2015. Počet odpracovaných hodin se odvíjí hlavně podle ročního období. Nejnížší počet

odpracovaných hodin je v prvních dvou začátečních měsících, lednu a únoru. Je to hlavně z toho důvodu, že je zkrácená otevírací doba a není potřeba tolik zaměstnanců.

Naopak na jaře se počet odpracovaných hodin zvyšuje, protože cukrárna nabírá nové zaměstnance a brigádníky, kdy je potřeba obsadit více prodejn.

V prosinci počet odpracovaných hodin klesá, protože je zkrácená otevírací doba, a v cukrárnách probíhá už převážně jen výdej vánočního cukroví. V prosinci není zapotřebí tolik pomocných rukou.

## 5 Analýza činností Cukrárny Na Výsluní

### 5.1 Výrobky a služby

Cukrárna Na Výsluní se specializuje na pekařskou a cukrářskou výrobu.

Hlavní sortiment pekařských výrobků, tedy teplé části výroby, jsou hlavně svatební koláčky, rohové koláče a jablčné záviny, samozřejmě je také pečení polotovarů pro výrobu zákusků a dortů.

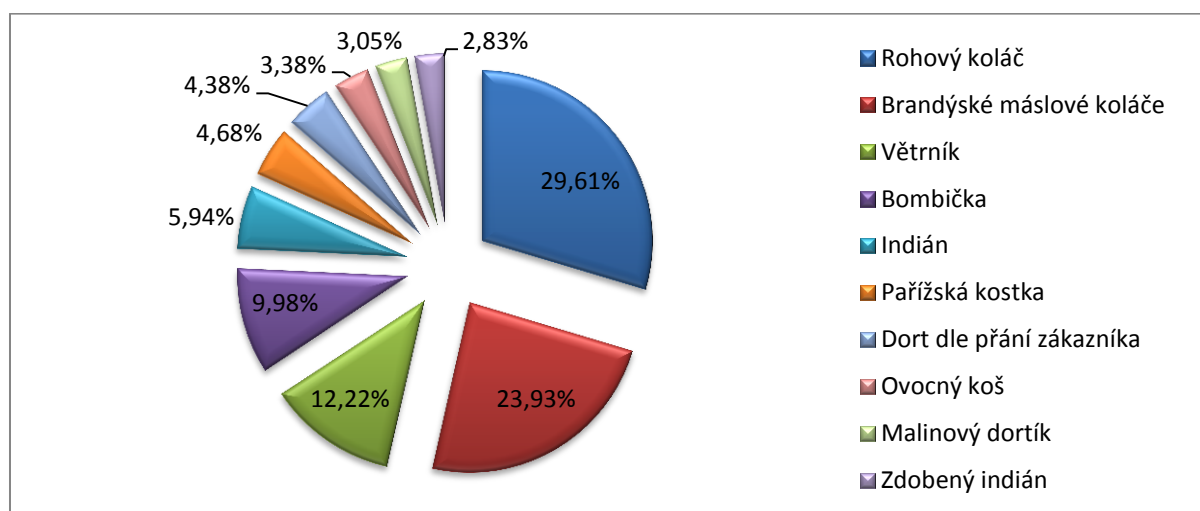
Cukrářská výroba, studená část výroby, se zaměřuje především na výrobu zákusků. Zákusky můžeme rozlišit do několika skupin: **máslové** (střecha), **bílkové** (indián), **žloutkové** (věneček, ovocný koš,...), **šlehačkové** (větrník, vlna,...), **tukové** (dia výrobky,...), **minizákusky** (indiánek...) a **speciální** (bombička, punčový řez,...) Všechny zákusky v příloze č. 1.

Doplňkovou službou cukrárny je servírování kávy přímo v cukrárně, kde si ji zákazník může v klidu vypít, prodej kopečkové a točené zmrzliny. Doplňkovým sortimentem v cukrárně jsou nejružnější cukrovinky jako bonboniéry, bonbóny, alkoholické a nealkoholické nápoje.

### 5.2 BCG analýza prodávaného sortimentu

BCG analýza mapuje nejvíce prodávané výrobky. Top deset výrobků můžeme vidět na následujícím grafu č. 5.

**Graf 5: Top 10 nejvíce prodávaných produktů roku 2015**





Z BCG analýzy bylo zjištěno, že nejvíce prodáváním produktem v roce 2015 byly rohové koláče, které tvořily 29,6%. Na druhém místě byly brandýské máslové koláčky (23,93%). Nejoblíbenějším zákuskem byl klasický větrník (12,22%). Druhým a třetím preferovaným výrobkem byla bombička (9,98%) a indián (5,94%). Mezi další v pořadí oblíbené produkty se řadí pařížská kostka (4,68%), dort dle přání zákazníka (4,38%), ovocný koš (3,38%), malinový dortík (3,05%) a zdobený indián (2,83%).

V grafu a tabulce se nachází deset nejčastěji prodáváných produktů v procentech. Mezi další hodně prodávány produkt patří Vánoční cukroví, které ho se prodalo 1107 kg v roce 2014 a 1409 kg v roce 2015.

Mezi hvězdy bych označila rohový koláč a brandýské máslové koláčky, který přináší firmě nejvyšší obrat. Pro firmu jsou koláčky nejdůležitější položkou na trhu a je proto důležité se na ně zaměřit a snažit se o jejich udržení, nejlépe vzrůst.

Mezi otazníky bych označila vanilkové tyčky, rolády, které nejsou uvedeny v top 10 nejvíce prodáváných výrobků. Je to z toho důvodu, že mají nízký podíl na trhu. Pro jejich zviditelnění by bylo potřeba velké množství finanční prostředků od hvězd a reklamní produkce.

Za dojně krávy bych označila větrník, bombičku a indián. Pro firmu představují velké zisky a podporu zákazníků. Předpoklady pro budoucnost jsou příznivé i z hlediska konkurence, která s námi v těchto produktech nejvíce bojuje. Jedná se totiž o klasické produkty vyráběné z kvalitních surovin, proto by se podnikatel neměl obávat velkého propadu. Tyto produkty by měly být základem prodeje i do budoucna.

Bídni psi, kteří mají malý podíl na trhu, se v Cukrárně Na Výsluní vyskytují minimálně. Firma se jim snaží vyvarovat a stahovat ze své nabídky. Za bídné psi bych označila balkánský řez a bezlepkovou paštiku. Pro firmu jsou tyto výrobky spíše nákladem.

### 5.2.1 Porovnání top prodávaných produktů v letech 2014 a 2015

V následující tabulce můžeme vidět, jak vyvíjel prodej top výrobků v letech 2014 a 2015.

**Tabulka 1: Top prodávané produkty 2014 – 2015**

| 2014                     |                  |             | 2015                     |                  |             |
|--------------------------|------------------|-------------|--------------------------|------------------|-------------|
| Výrobek                  | Tržby            | Procento    | Výrobek                  | Tržby            | Procento    |
| Rohový koláč             | 1 082 471        | 29,42%      | Rohový koláč             | 1 151 304        | 29,61%      |
| Brandýské máslové koláče | 907 101          | 24,66%      | Brandýské máslové koláče | 930 427          | 23,93%      |
| Větrník                  | 438 522          | 11,92%      | Větrník                  | 475 230          | 12,22%      |
| Bombička                 | 281 407          | 7,65%       | Bombička                 | 388 051          | 9,98%       |
| Dort dle přání zákazníka | 182 560          | 4,96%       | Indián                   | 230 790          | 5,94%       |
| Pařížská kostka          | 165 327          | 4,49%       | Pařížská kostka          | 182 094          | 4,68%       |
| Indián                   | 164 581          | 4,47%       | Dort dle přání zákazníka | 170 240          | 4,38%       |
| Malinový dortík          | 156 780          | 4,26%       | Ovocný koš               | 131 555          | 3,38%       |
| Zdobený indián           | 151 451          | 4,12%       | Malinový dortík          | 118 516          | 3,05%       |
| Ovocný koš               | 148 859          | 4,05%       | Zdobený indián           | 110 218          | 2,83%       |
|                          | <b>3 679 059</b> | <b>100%</b> |                          | <b>3 888 424</b> | <b>100%</b> |

V tabulce č. 1 můžeme vidět přehled deseti nejvíce prodávaných zákusků v letech 2014 - 2015 a to v podílu na tržbě a v procentech. Můžeme říci, že porovnání má pozitivní dopad, protože počet prodaných kusů se o něco zvýšil oproti předchozímu roku. To dokazuje, že firma se zlepšuje a vzrůstá.

Avšak také si musíme všimnout, že se trochu proházelo pořadí prodaných produktů. Indián v roce 2015 přeskočil pařížskou kostku a dort, dle přání zákazníka. Další produkt, který se také polepšil, je ovocný košíček, který se z desátého místa dostal na sedmé.

## 5.3 Realizační procesy v podniku

Realizační procesy mapují výrobu produktu od příjmu surovin až po výdej k zákazníkovi.

1. **Obchod** – Začátek nákupního procesu začíná u zákazníka, který přijde, zavolá, napíše email, nebo objedná online přes internet objednávku.
2. **Nákup** – Zadáání objednávky je podnět pro výrobu. Nákup surovin, příprava pracovního prostředí.
3. **Výroba** – Výroba zadané objednávky.
4. **Skladování** – Správné uskladnění. Zákusky a dorty musí být v chladicích zařízeních, kde tuhnou, nebo jen přetrvávají před vydáním zákazníkovi.
5. **Dokončovací výroba** – V tomto procesu se dodělávají detaily, pocukrování, dozdobení pro ten nejlepší dojem pro zákazníka.
6. **Převoz** – Následně se pomocí zásobovacího automobilu doveze do určité prodejny či odběrateli tam, kam má být zakázka dodána.
7. **Prodej** = Předání a zaplacení zakázky.

### 5.3.1 Procesy týkající se zákazníka

#### 5.3.1.1 *Komunikace se zákazníkem*

Se zákazníkem probíhá komunikace nejčastěji formou osobní, telefonickou, nebo emailem. S odběratelem je to stejné, ale převažuje telefonická komunikace. Zákazníci i odběratelé mohou většinu informací najít na internetových stránkách Cukrárny Na Výsluní: [www.cukrarna-brandys.cz](http://www.cukrarna-brandys.cz) nebo mají telefonní kontakt na konkrétní výrobu zákusků nebo koláčků.

V případě nedostatků, chyb, reklamace a chvály se informace dostávají k firmě většinou osobní komunikací.

#### 5.3.1.2 *Realizace objednávky*

Výroba si zpracovává všechny své zakázky odběratelů sama. Odběratelé mají pravidelné zakázky, nebo si volají změny v dané objednávce na následující den, týden, nebo měsíc. Objednávky na konkrétní prodejny se zpracovávají pomocí emailu. V případě nesrovnalostí prodavačky, či cukrářky využívají telefonické komunikace.

### 5.3.2 Nakupování, zásobování

Předmětem nákupu, zásobování jsou:

- 1) Materiál
  - a. Cukrářské výrobky
  - b. Pekařské výrobky
  - c. Čajové trvanlivé pečivo
  - d. Nápoje
  - e. Zmrzlina
- 1) Služby (porady, školení,...)
- 2) Energie

Nejdůležitější složkou jsou pekařské výrobky, kam můžeme zařadit všechny dorty na zakázku dle přání zákazníka a zákusky. Tyto položky představují nejpodstatnější část výroby. V letních obdobích představuje největší část tržeb prodej zmrzliny, která je v dnešní době velice populární pochoutkou na ochlazení.

Nezbytnou složkou výroby jsou porady, na kterých se řeší nejdůležitější věci týkající se organizace. Na poradách je důležité propojit informace výroby s prodejnou.

### 5.3.3 Výroba zákusků

Proces výroby zákusků a pekařských výrobků je velmi odlišný, nejen z důvodů teplé a studené výroby. Vyrábí se také z rozdílných surovin. Na koláče jsou potřeba hlavně vejce, mouka, kvasnice, apod. Na zákusky se však používají stejné suroviny, ale mnohem více se zde využívá krémů a živočišné šlehačky.

Cukrářky mají rozdělené funkce a činnosti. Při větším objemu je více lidí na danou oblast, podle potřeby. Například hlavní náplní práce cukrářky je samotná výroba různých krémů, šlehačky a následně zdobení a dokončování zákusků atd.

Nezbytnou další pozicí je expedientka, která má na starosti dokončovací výrobu, dozdobování zákusků, polévání čokoládou nebo krájení. Expedientka musí poté vše zaevidovat do systému a udělat fakturu o daných objednávkách. Expedientka vydává objednávky řidiči, který ji následně doveze do prodejny, k zákazníkovi, nebo odběrateli.

Firma zaměstnává 10-15 zaměstnanců, z toho dvě třetiny tvoří zaměstnanci výroby a jedna třetina pracovníci/pracovnice prodejny. Cukrářnu doplňují brigádníci. Jejich

množství je kolem 8-12 záležitostí na období, které právě probíhá. V létě a na Vánoce je jich standardně více, protože Cukrárna potřebuje dočasnou výpomoc.

V přípravné části je k výrobě zákusků mít potřebné stroje: hnětače, šlehače, trouby, vařiče,... Důležité jsou také vály, pracovní stoly, na kterých se produkty vytvářejí. Samozřejmě musí být také ledničky, mrazáky, a chladicí box, kde se výrobky skladují. Vše se expeduje v přepravkách a eviduje pomocí interních a externích faktur, které se připravují na počítači v expediční části.

V prodejně je nezbytné mít vitrínu vychlazenou na správnou teplotu, která je předepsána. To samé platí i pro mrazáček na kopečkovou zmrzlinu a stroj na točenou zmrzlinu, který Cukrárna vlastní. Pro prodej je důležitý pult na balení zákusků a kasa, na které se všechno eviduje.

Podnikání v oboru cukrářství není jednoduché. Cukrárna se snaží udělat útulné prostředí, aby se zde zákazníkům líbilo. Firma je schopna fungovat a splácet všechny své závazky.

#### **5.3.4 Skladování**

Uskladnění ještě nehotových a finálních výrobků je v lednicích a chladicí boxech.

#### **5.3.5 Dokončovací výroba**

Nedokončené produkty se doladují těsně před vydáním, kde se krájí, polévají čokoládou a zdobí.

#### **5.3.6 Převoz**

Hotové výrobky expedientka vydává řidiči, který je doveze k odběratelům a do prodejen firmy.

#### **5.3.7 Prodej**

Při příjmu zákusků na prodejnu, se zákusky, přerovnají na tácky, které se umísťují do vitríny, kde si zákazník může vybrat zákusek, dle své chuti.

U odběratelů mimo firemní prodejny dochází k předání faktury a platbě v hotovosti, nebo na účet Cukrárny „Na Výsluní.“

## 5.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

V Porterově analýze se mapuje pět konkurenčních sil působící na Cukrárnu „Na Výsluní.“

### 5.4.1 Konkurence v odvětví

Tato část sleduje konkurenci, která nejvíce sdílí podobné nebo stejné produkty s Cukrárnou „Na Výsluní“

#### 5.4.1.1 *Prodejna Brandýs nad Orlicí*

##### **Kavárna v rehabilitačním ústavu**

Hlavním konkurentem v Brandýse nad Orlicí je pro podnik Kavárna v Rehabilitačním ústavu, která nabízí srovnatelný sortiment produktů. Základním předmětem obratu a zisku cukrárny jsou zákusky, koláčky, káva a v létě hlavně zmrzlina.

##### **Kavárna pod Hradem**

Dalším naším konkurentem je Kavárna pod Hradem. Já osobně bych tento podnik nenazývala přímým konkurentem. Tato kavárna má otevírací dobu během celého týdne od 16 do 21 hodin. Cukrárna má otevírací dobu od osmi do pěti a sortiment nabídky je zde úplně jiný. Cukrárna se specializuje především na zákusky, v kavárně připravují spíše teplá jídla, jako jsou vafle, langoše, hranolky, a podobně.

### **Shrnutí**

Podle analýzy můžeme soudit, že konkurence v Brandýse nad Orlicí není velická. Je to hlavně z důvodu menšího počtu žijících obyvatel v tomto malém lázeňském městečku. V zimním období je zde velmi málo lidí, a naopak v létě se to tu hýří nejen cyklisty, ale i návštěvníky obdivující například Labyrint, zříceninu, či samotný rehabilitační ústav.

#### 5.4.1.2 *Prodejna Ústí nad Orlicí*

##### **Café Max**

Café Max se nachází odhadem o sto metrů níže od Cukrárny Na Výsluní. Největší konkurencí je v nabídce kávy a ledových nápojů, kde se tyto dva podniky téměř shodují, jen příprava se liší. Největším rozdílem je v prostředí, kde si zákazníci vychutnávají své

nápoje. Cukrárna láká maminky s dětmi na nekuřácké prostředí s dětským koutkem a venkovním hřištěm. Café Max láká spíše kuřáky, kteří si u své kávy mohou zakouřit.

### **Cukrárna P. U. P**

Cukrárna P. U. P je také specifickým konkurentem. Cukrárně Na Výsluní tato cukrárna konkuruje v sortimentu zákusků a zmrzliny, ale výroba je úplně na jiném základu. Cukrárna Na Výsluní používá do svých produktů kvalitní máslo a živočišnou šlehačku, což je v dnešní době pro zákazníka velice důležité. Dalším nekonkurenčním faktorem Cukrárny P. U. P. jsou prostory, které jsou velmi malé v porovnání s Cukrárnou Na Výsluní.

### **Cukrárna U Kačenky**

Cukrárna U Kačenky je novým podnikem, existuje asi druhým rokem. Prostedí je nové, ale ceny, za které nabízejí své zákusky, jsou celkem vysoké. Od Cukrárny Na Výsluní se mimo jiné liší sortimentem. Podle mého názoru lidé v dnešní době vyhledávají levné a kvalitní výrobky, které Cukrárna Na Výsluní nabízí a má tedy oproti tomuto podniku velkou konkurenční výhodu.

### **Pekařství Sázava**

Pekařství Sázava je pro cukrárnu jeden z menších konkurentů. I když se v Ústí nad Orlicí nacházejí dvě pobočky této pekárny. Specifikuje se na pekařské výrobky. Cukrářské výrobky jsou jen doplňkovým zbožím, a jejich kvalita je na jiné úrovni. Nevýhodou pekárny je také nedostatek prostoru na posezení. Pekařství Sázava sice nabízí kávu, ale pouze z automatu.

### **Shrnutí**

V Ústí nad Orlicí se konkurence rozrůstá. V době kdy Cukrárna vznikala, tu byla jen jedna cukrárna a jedna kavárna, dnes tu jsou minimálně dvě další cukrárny a k tomu podniky, jako je například pekařství, které nabízí cukrářské výrobky a zmrzlinu.

#### **5.4.1.3 Prodejna Vysoké Mýto**

### **Hejhalova Cukrárna**

Největším konkurentem Cukrárny Na Výsluní ve Vysokém Mýtě je Hejhalova cukrárna, a to z důvodu jejího umístění, které se nachází na náměstí, kde je umístěna

většina obchodů. Cukrárna na náměstí má výhody nejen v lokalitě, ale také stejným sortimentem, který nabízí a snaží se ho dobově zpestřovat. Dále Cukrárně Na Výsluní konkuruje v letním období, kdy svým zákazníkům nabízí klimatizované prostory. Proti tomu se však Cukrárna Na Výsluní snaží bojovat chlazenou točenou zmrzlinou, kterou Hejhalova cukrárna nenabízí.

### **Smé Café + Smékalovo pekařství**

Druhým největším konkurentem je Cukrárna Smé Café, která nabízí svým zákazníkům stejný sortiment, a to od kávy až po zákusky. Dále ještě vyniká sezónními drinky, velkými prostorami pro své zákazníky, ale také stále svým zákazníkům nenabízí točenou zmrzlinu, které v dnešní době holduje čím dál více zákazníků.

Součástí je také Smékalovo pekařství, které je matkou Smé Café. Pro Cukrárnu Na Výsluní není konkurentem, tak jako Smé Café, protože v pekařství se soustředí převážně na pekařské výrobky.

### **Pekařství Nopek**

Pekařství Nopek pro Cukrárnu Na Výsluní není tak velkým konkurentem, i když se nachází na druhé půlce náměstí, než je Cukrárna Na Výsluní. Tento podnik se spíše zaměřuje na pekařské výrobky a jeho prostory nejsou tak veliké. Navíc zde není posezení ke kávě, kterým Cukrárna také konkuruje.

### **Kavárna Luka**

Jedním z dalších konkurentů Cukrárny Na Výsluní je Kavárna Luka, která nabízí posezení s dětským koutkem. Nabízí také kávu, zákusky a pečivo. Jeho významnou výhodou je umístění na náměstí, kde si lidé rádi zpříjemní nakupování občerstvením u kávy.

### **Lahůdky u Raka**

Dalším podnikem, který ohrožuje Cukrárnu z hlediska sortimentu je „Mlíčák“ nebo-li Lahůdky u Raka, které zásobuje výroba z Holic Valma. Zde nabízí stejný sortiment, jako jsou zákusky, horké nápoje a ještě k tomu masné uzeniny a pečivo. Je zde také možnosti posezení. Cukrárně konkurují hlavně točenou zmrzlinou a lokalitou, protože se nachází na náměstí.



## **Café Muleto**

Jedním z dalších menších konkurentů je kavárna s barem Muleto, která se nachází z druhé strany Litomyšlské brány, než je Cukrárna Na Výsluní. Kavárna nabízí kávu, menší nabídku dezertů, a různé druhy lihovinových nápojů. Podnik nabízí příjemné posezení v zadní terase v letních měsících.

## **Kavárna 48**

Jedním z dalších konkurentů je kavárna 48, která se nachází na Pražské ulici připojující se na silnici 35 ve Vysokém Mýtě. Kavárna nabízí nejrozličnější druhy kávy, dortíků, v letním období i zmrzlinu. Tento podnik se snaží držet s dobou, vytvářet atraktivní sortiment pro stálé i nové zákazníky. Kavárna je velmi útulná, a v létě má připravenou terasu.

## **Pekařství Sázava**

Pekařství Sázava ve Vysokém Mýtě není pro Cukrárnu Na Výsluní velkou konkurencí, protože nabízí převážně pekařské výrobky, a je umístěna na druhém konci náměstí.

## **Shrnutí**

Ve Vysokém Mýtě Cukrárna Na Výsluní začala svou působnost teprve v srpnu minulého roku. A to vstupovala do již zaseté vysoké konkurence, která se stále zvyšuje. V této práci je zmapovaných hodně podniků, ale za vývoje této práce vzniklo ještě pár dalších. Cukrárna „Na Výsluní“ má celkem hodně vysokou.

### **5.4.1.4 Prodejna Choceň**

## **Cukrárna V Uličce**

Největším konkurentem Cukrárny Na Výsluní bych označila Cukrárnu V Uličce, protože dříve byla součástí Cukrárny Na Výsluní a mnoho lidí si ji zvyklo navštěvovat. Cukrárna V Uličce konkuruje podobným sortimentem zákusků, ale také příjemným posezením, které bylo zrenovováno. Naším konkurentem je také v točené a kopečkové zmrzlině, kterou zde lidé mohou zakoupit.

Cukrárna Na Výsluní naopak má výhodu v umístění, které je na hlavní ulici k vlakovému nádraží, kousek je i autobusové nádraží. Na této ulici se nachází spousta

obchodů, a lidé spojují většinou příjemné s užitečným, a proto rádi navštěvují podnik se sladkými dezerty.

### **Cukrárna u Antona**

Cukrárna U Antona je jedním z dalších konkurentů, avšak jeho ceny jsou poněkud vyšší. Cukrárně Na Výsluní konkuruje i prostředím na sezení se zahrádkou, kterou Cukrárna Na Výsluní také připravuje.

### **Pekařství Sázava**

Pekařství Sázava vyniká svým umístěním, které je také na hlavní ulici, přímo naproti Cukrárně na Výsluní. Cukrárna je zde nově od ledna 2016, a zde nemůžeme posoudit, jak to bude fungovat dále. Pekařství je zde delší dobu a uvidíme, kde si lidé dají radši zákusek. V pekařství nabízejí pouze kávu z automatu a mají zde jen jeden stoleček vtěsnán do malého prostoru pro zákazníky. Je tedy výhodou Cukrárny „Na Výsluní“ její prostor a možnost posezení a vypití dobré kvalitní kávy.

Dalším produktem, kde tyto podniky budou bojovat o zákazníky je točená zmrzlina. Avšak Cukrárna chystá brzy předzahrádku, a má tak, podle mého názoru, větší šanci nalákat zákazníky.

### **Pekařství U Lifků**

Toto pekařství není pro cukrárnu velkým nebezpečím. Pekařství U Lifků se zaměřuje především na pekařské výrobky, i když konkuruje příjemným posezením.

### **Smé Café**

Smé Café tak, jako ve Vysokém Mýtě konkuruje zákusky. Nabízí velký výběr zákusků a pečivo úplně v jiné lokalitě než ostatní výše zmíněné podniky. Avšak prostředí je zde malé a moc lidí si zde nemůže posedět.

### **Shrnutí**

V Chocni je konkurence celkem velká. Nachází se tu ještě další dvě cukrárny, které jsou celkem blízko Cukrárny „Na Výsluní.“ A navíc přímo naproti cukrárně leží pekařství Sázava, které láká své zákazníky, nejen na pečivo, ale také na zákusky v akci.

### 5.4.2 Dodavatelé

Dodavatele Cukrárny můžeme rozdělit do několika skupin. První kategorií jsou dodavatelé surovin pro teplou a studenou výrobu, jako je mouka, vejce, šlehačka, tvaroh, máslo či ořechy. Do druhé skupiny bych zařadila zásobování prodejen - bonboniéry, káva, zmrzlina, čokoláda a další nezbytný spotřebitelský sortiment, jako jsou například obalové materiály pro prodej převoz zákusků.

Do třetí skupiny bych zařadila dodavatele elektřiny, vody, které jsou pro cukrárnu nezbytným zdrojem. Do čtvrté skupiny bych zařadila všechny ostatní dodavatele, jako je servis auta, chladírenských zařízení, internetu, kontrola strojů, přístrojů, truhlářství, účetní a daňová evidence, reklama, správa webu, a důležitý pokladní systém.

Dodavatele jsou pro cukrárnu důležitou složkou pro fungování všech procesů firmy. Bez surovin by Cukrárna nevyrobila jediný produkt, bez elektrické energie by neupekla jediný dort ani koláček. Dodavatelé jsou nezbytné pro provoz. Dodavatel může zvýšit či snížit cenu dodávaného produktu, služby a to následně ovlivní náklady cukrárny na celkovou výrobu.

### 5.4.3 Odběratelé

Odběratele Cukrárny Na Výsluní je možné rozdělit na velkoodběratele a maloodběratele. Významným velkoodběratelem jsou pro cukrárnu podniky, které si objednají velkou objednávku pravidelně na každý den. Závoz cukrárny probíhá skoro po celém Pardubickém kraji.

Mezi **velkoodběratele Cukrárny Na Výsluní** patří Vitamínka v Pardubicích u nemocnice, řetězec Hruška, Konzum, Kubík, ale také samočinné cukrárny. Příkladem je Cukrárna Fantasia v Pardubicích, Cukrárna Blanka v Rychnově. Dalšími velkoodběrateli jsou pekařství, potraviny, základní školy, hotely a menší podniky, které si objednávají dortíky z Cukrárny Na Výsluní.

Odběratelé jsou významným zdrojem příjmů pro podnik. Díky nim se rozšiřuje povědomí o Cukrárně „Na Výsluní“ v Pardubickém kraji, kde firma rozváží své produkty. Odběratelé, zákazníci jsou důvodem pro firmu, Cukrárna „Na Výsluní“ existuje. Hlavním faktorem ovlivňující firmu je počet odběratelů, podle kterého se vyvíjí výše tržeb. Kdyby neměla pro koho vyrábět, zkrachovala by. Je důležité vynikat. Pokud odběratel ucítí stereotypní nabídku, kterou nabízí někdo jiný levněji. V tom případě může být odchod odběratele zásadní.

#### **5.4.4 Noví konkurenti**

Obor Cukrářství se za poslední dvacet až třicet let hodně rozrostl a zmodernizoval. Klasické zákusky však zůstávají stále, ale jsou doplněny o spoustu nových chutí a nových dortíků. Výroba se zdokonaluje díky nejružnějším vychytávkám. Je spousta výrobců cukrářských výrobků na trhu.

Noví konkurenti jsou pro firmu vlivným faktorem. Firmy v okolí firmu povzbuzují k inovaci a modernizaci firmy a produktů. Kdyby Cukrárna „Na Výsluní“ neměla své konkurenty, mohla by zakrnět. A to by rozhodně do budoucího rozvoje nebylo dobré.

Noví konkurent může přijít kdykoli. Trh firem se mění. Nová firma se může ukázat, díky jinému rozrůstajícímu podniku, který se dostane do okolí Cukrárny „Na Výsluní.“ Například ve Vysokém Mýtě je velká pravděpodobnost, že se tak stane, protože je to atraktivní město pro podnikání.

#### **5.4.5 Substituty**

K zákuskům existuje mnoho různých substitutů. Podle mého názoru tam patří všechno, co se sladkého týče. Například můžeme jmenovat různé čokoládové, ovocné tyčinky, jogurty, tvaroh, nebo bych tam zařadila i ovoce.

V tomto ohledu Cukrárně „Na Výsluní“ nejvíce konkurují kavárny s koktejly, které mají naladěné podle ročního období.

### **5.5 Pest analýza**

Při použití PEST analýzy si vytváříme obraz o vlivech vnějšího okolí, které představují konkurenční prostředí firmy.

#### **5.5.1 Politický vliv prostředí**

Cukrárna Na Výsluní musí splňovat spoustu předpisů a norem, jako jeden z dalších potravinářských podniků. Měla by respektovat zákony, hlavně občanský, který s fungováním podniku nejvíce souvisí.

Mezi základní instituce spolupracující s cukrárnou patří důležitá instituce zemědělsko - potravinářská inspekce, která například kontroluje šarže na lihovinách, správné označení zmrazených směsí. Další složkou dohlížející na podnik je oblastní inspektorát práce, který dohlíží na bezpečnost práce a ochranné pracovní pomůcky.

Kontrolu má podnik i ze strany finančního úřadu a okresní správy sociálního zabezpečení, které dohlízejí na správné účetnictví a pravidelné platby sociálního a zdravotního pojištění.

### **5.5.2 Ekonomický vliv prostředí**

Stav ekonomiky a nezaměstnanost jsou pro podnikání nezbytné faktory. Situace se od zrodu Cukrárny roku 1996 neustále mění a je nutné na všechny změny na trhu umět reagovat. Jako každá cesta, tak i tato byla trnitá. Nejtěžší období pro Cukrárnu „Na Výsluní“ bylo kolem roku 2007-2008, kdy probíhala krize ekonomiky a to nejen v České republice.

Obyvatelstvo v tu dobu hodně šetřilo a bylo tedy nutné umět velmi dobře hospodařit s finančními prostředky ve firmě. Cukrárna se musela snažit proniknout díky reklamě v létě na zmrzlinu a v zimě na Vánoční cukroví, aby si udržela své stálé zákazníky.

V budoucnu firma věří v pozitivní výsledky v ekonomice a rozšíření svého portfolia.

### **5.5.3 Sociokulturní vliv prostředí**

Lidé jsou různého charakteru, každý jednou za čas dostane chuť na sladké. Někdo zvolí ovoce, ale dortík s čokoládou nebo ovocem není také špatný. Cukrárna Na Výsluní se převážně zaměřuje na klasický sortiment, jako je větrník, bombička, indiánek či věneček. Do budoucna by však chtěla rozšířit moderní dortíky, které by oslovily více zákazníků.

Firma se snaží nalákat jak mladé, tak starší obyvatele. Nejen pro mladší generace Cukrárna Na Výsluní pořádá Výlet přes 4 cukrárny, každý si zvolí, jak dorazí do cíle: na kole, bruslích, pěšky, vlakem, autem. Většinou převažují cyklisté.

### **5.5.4 Technologický vliv prostředí**

Pokrok nezastavíš, jak se říká. To platí v mnoha odvětvích, dá se říci ve všech. V cukrárně Na Výsluní se to týká hlavně chladících vitrín, výrobníků šlehačky, cukrářské míchačů a mycích zařízení. Do postupující technologie můžeme také zařadit automatické kávovary a výrobníky ledové tříště, které cukrárně zatím chybí. Cukrárna přemýšlí o rozšíření technologického vybavení, výrobník ledové tříště. Současně je to pro podnik finančně nedostupná záležitost.

## 6 Shrnutí výsledku a návrhy doporučení

### 6.1 SWOT analýza

Metodou SWOT je možné zjistit velmi jednoduchým způsobem pozitivní a negativní vlastnosti podniku vnitřního a vnějšího prostředí. Je to zhodnocení současné situace firmy na trhu.

Díky analýze SWOT dostáváme dobře čitelný obraz na celý podnik. Analýza SWOT je použita na všechny části podniku.

#### Silné stránky

- Vlastní výroba zákusků, dortů, svatebních koláčků
- Široký sortiment
- Kvalita výrobků, čerstvost
- Příjemné velké prostory pro sezení
- Moderní prostředí
- Terasa
- Točená i kopečková zmrzlina
- Otevírací doba i o víkendu do 18 hodin
- Lokalita v centru města, na hlavní trase cyklotrasy (Brandýs nad Orlicí)
- Nekuřácké prostory
- Dětský koutek
- Káva s sebou
- Kulturní akce: Výlet přes 4 cukrárny, Ples cukrárny
- Příjemná obsluha

Mezi **silné stránky** podniku bych určitě označila zkušenosti majitelky Ing. Luňákové, která má zkušenosti se všemi částmi podniku, je vyučenou cukrářkou a má vystudované ekonomické vysokoškolské studium. Pro správný provoz je nezbytné, aby se vedoucí orientoval v daném oboru.

Největší předností Cukrárny bych označila **tradici a kvalitu**, kterou Cukrárna Na “Výsluní“ nabízí. Cukrárna se specializuje na hlavně na tradiční kvalitní výrobky, jako jsou například větrník, věneček, špička, indián, či punčový rez

Trh není jen o tradici, proto se Cukrárna snaží **inovovat a rozšiřovat** svůj sortiment a svoje služby. Cukrárna má současně kolem šedesáti stálých odběratelů, což není zrovna malý počet. V oblasti služeb se firma snaží zákazníků, co nejvíce **zjednodušit objednávání** a distribuci dortíků. Cukrárna si drží krok a umožňuje objednávání zákusků a cukroví přes přehledné webové stránky.

Další příjemnou výhodou je **klidné posezení** u kávy s možností **připojení internetu v každé prodejně**. Ve Vysokém Mýtě jsou příjemné moderní boxy, které zajišťují zákazníkům dostatek soukromí. U každé prodejny je v letním období otevřena terasa, pozadu nezůstanou ani nově otevřené prodejny v Chocni a ve Vysoké Mýtě. Výhodou s tím související je možnost pochutnat si ve všech prodejnách na točené i kopečkové zmrzlině, kterou cukrárna nabízí v teplejších měsících, většinou od dubna.

Mezi další silnou stránku bych zařadila **víkendovou otevírací dobu**, která je v sobotu a v neděli do 18 hodin. V Brandýse je otevírací doba hodně využívány cyklisty, kteří si v cukrárně odpočnou a zchladí zmrzlinou.

Dalším kladem Cukrárny Na Výsluní jsou **nekuřácké prostory**, které ocení hlavně maminky s dětmi. Děti si mohou hrát v **dětském koutku** a maminky popovídají u skvělé **kávy**, kterou si mohou vzít i s **sebou** na cestu.

Cukrárna láká i **kulturními akcemi**. Firma pořádala **cukrářský ples**. Současně se vrací k tradici **Výlet přes 4 cukrárny**, kterou už v minulosti pořádala. Výlet je skvělý pro sportovce, kteří si rádi zamlsají. Možnostmi, jak se výletu zúčastnit je buď pěšky, kolmo, autem, či vlakem. Fantazii se meze nekladou. Já jsem výlet absolvovala na kolečkových bruslích, a byl to také skvělý zážitek.

Na závěr bych ráda zmínila, že **prodavačky jsou usměvavé** a snaží se vždy vyhovět všem přáním zákazníka. Někdy je to poněkud náročné, ale vždy do toho dávají maximum.

## **Slabé stránky**

- Pomalá reakce na změny na trhu
- Malé inovace v nabízeném sortimentu
- Neklimatizované prostory
- Malé stolečky (mimo Vysoké Mýto)
- Vysoká fluktuace zaměstnanců

Firma má skvělou tradici, ale to není vše. Je důležité sledovat trh a snažit se inovovat a nalákat nové zákazníky. Cukrárna zaostává ve výrobě moderních zákusků a drinků, které zákazníci vyhledávají, příkladem je smoothie a lehké ovocné dezerty z čerstvého ovoce.

Nevýhodou jsou v letním období **neklimatizované prostory**, které zákazníkům neuspokojují jejich pohodlí a potřeby.

Zápornou, ale ne zas tak špatnou věcí jsou **malé stolečky**. V případě sešlosti více lidí nastává menší problém, který se vždy vyřeší. Avšak ve Vysokém Mýtě jsou stolečky velké a prostorné. Proto bych podobné řešení zavedla i v ostatních prodejnách.

## **Příležitosti**

- Rozšíření sortimentu zákusků a nápojů
- Noví potencionální odběratelé
- Zásobování kulturních akcí schůze, oslavy, ples
- Rozšiřování prodejen do dalších oblastí

Velkou příležitostí pro Cukrárnu je **rozšíření sortimentu**. Nalákat zákazníka na skvělé moderní trendy. Nejen rozšíření sortimentu je skvělé, ale i rozšíření prodejen je dobrým tahem pro větší zisky.

Nezbytností pro růst je v dnešní době **reklama**. Dát lidem povědomí, že podnik stále existuje, nebo že je v daném městě nově otevřený.

Příležitostí může být i nabídka **pořádání různých studentských akcí, schůzí či narozeninových oslav**.

## **Hrozby**

- Vysoká konkurence
- Nízká návštěvnost
- Pokles turistiky
- Zvýšení zájmu o zdravou výživu
- Zvyšování daní
- Zvyšování cen potravin, pohonných hmot
- Ekonomické krize



Hrozbou pro každý podnik, tak pro cukrárnu je **konkurence**, které se v dnešní době stále zvyšuje. Lidé více podnikají. A trh nemusí zvládnout více podniků v daném odvětví. Pro cukrárnu je to obtížné protože se Cukrárny rozšířily o minimálně o 50 %. Všechny konkurenční podniky mám popsané v části Porterovy analýzy.

Velkým rizikem může být také **pokles turistiky**. Lidé zvolí jiný sport. Obyvatelstvo se začne stravovat **zdravěji**, a zákusky nebudou tak žádané. V případě další **ekonomické krize** naopak lidé začnou šetřit a kupovat si pouze nezbytné suroviny a zboží pro domácnost. Hrozbou může být také **zvýšení daní, zvýšení cen surovin pro výrobu nebo pohonných hmot**. Vše je pro firmu velmi rizikové a odstrašujícími faktory.

## **6.2 Doporučení a návrhy vylepšení konkurenceschopnosti Cukrárny „Na Výsluní“**

Následující část shrnuje a popisuje návrhy pro zlepšení konkurenční pozice na trhu.

### **6.2.1 Cenová tvorba**

**Poskytování slevy** například při nákupu zákusků, dortů, svatebních koláčků nebo vánočního cukroví nad 1000Kč stálým zákazníkům.

Mít různé akce na zlevnit určitý zákusek například každou středu. Nebo každý den hodinu před zavírací dobou dát netrvanlivé, šlehačkové zákusky s 20% slevou.

### **6.2.2 Zvýšení povědomí o firmě**

**Rozšíření marketingové komunikace** zejména v časopisech, letácích, v tisku zabývající se cukrářskou výrobou, nebo na billboardech.

Reklama na hodně místech by podle mého názoru mohla rozšířit návštěvu o nové zákazníky. Je důležité, aby byl podnik vidět, a aby ho měli lidé v povědomí.

### **6.2.3 Přehlednost internetových stránek**

Dobré by bylo **zpracovat na webových stránkách**, které lidé v dnešní době s oblibou navštěvují. Mělo by tedy být určitou prioritou starat se o ně a pravidelně aktualizovat otevírací dobu, nabídku dortů, či ceník výrobků.

#### 6.2.4 Ankety

Velmi dobré jsou také **ankety o spokojenosti** zákazníků se službami a zbožím, s kterými se v Cukrárně „Na Výsluní“ setkaly.

#### 6.2.5 Zrychlení reakce na konkurenci a moderní trendy v odvětví

**Rozšíření sortimentu zákusků.** Cukrárna by měla držet krok s dobou a znát sortiment svých konkurenčních podniků. Tato informovanost by podnik na trhu mohla posunout o několik pozic výše a zvýšit zisk firmy. Vyrábělo by se pár doplňující výrobků, dělaly by se letní a zimní nápoje podle moderních trendů, které by určitě nalákaly více zákazníků.

Také by bylo vhodné zařadit **nové suroviny do výroby**, nové chutě, které lidé ještě neznají, neochutnali. Použít netradiční pojmenování, které upoutají nejen jednoho zákazníka. Barevné zákusky plné fantazie ocení hlavně děti, které vybírají dobroty očima oproti jejich rodičům.

#### 6.2.6 Distribuce

Cukrárna by mohla zvětšit své portfolio i do jiných, větších řetězců, například sít Tesco nebo Albert. Další možností by také mohlo být rozšíření rozvozu do jiného kraje.

#### 6.2.7 Zviditelnění na veletrzích

Cukrárna „Na Výsluní“ se veletrhů již účastnila, a to například na místních poutích nebo svatebním veletrhu v Pardubicích. Získala tak spoustu nových zákazníků, a proto by bylo dobré na zviditelnění znovu zapracovat.

#### 6.2.8 Prostory

Firma se snaží mít vlastní prostory, i když je to velmi finančně náročné. Letošním rokem se však poprvé dostala do možnosti dalšího růstu, a tak zvolila pravidelné měsíční řešení – nájem. Určitě by mohlo – mělo být cílem získat prostory do vlastnictví.

Dalším důležitým faktorem je zmodernizování a zútulnění prostor a to jak vnitřních tak venkovních. Nejvíce by se to uplatnilo v Brandýse nad Orlicí, přímo u zrodu. Inovace by mohla být například v novém posezení židlí a stolečků.

### **6.2.9 Zvýšení podpory zaměstnanců**

Pro prosperující firmu by spokojení zaměstnanci měli být základem. Zaměstnavatel se snaží zaměstnance motivovat a ohodnotit spravedlivě jejich práci. S tím souvisí i závazek včas dostát svým závazkům – vyplácení mezd. Zaměstnavatel by mohl organizovat více zájmových sportovních či společenských aktivit. Pro člověka – zaměstnance je také důležité vidět nějaký kariérní růst a uznat tak snahu, kterou do toho zaměstnanec dává.

## 7 Závěr

Bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenčního prostředí Cukrárny „Na Výsluní“. Cílem analýzy bylo zmapovat současnou situaci firmy pomocí stanovených metod, vyhledat co nejvíce informací o Cukrárně „Na Výsluní“, jako je historie podniku, konkrétní nabízené cukrářské a pekařské výrobky a jejich výroba. Dále pak práce podrobně rozpracovává jednotlivé oblasti, shrnuje silné a slabé stránky tohoto podniku a navrhuje případná řešení a doporučení na zvýšení konkurenční pozice na trhu.

Při tvorbě práce bylo využíváno různých zdrojů. Nejvíce informací bylo získáno z interního prostředí podniku, materiálů, a webových stránek samotné firmy. Odborná literatura byla využívána hlavně v teoretické části bakalářské práce.

První polovina práce se zabývala teorií konkurenceschopnosti a jejími metodami související se zadáním. Rozebírala členění konkurence z různých pohledů, metody a analýzy nezbytné pro vypracování praktické části.

Praktická část se zabývala analýzou, jak si firma stojí s ostatními firmami, kterými produkty konkuruje a naopak které produkty se shodují. Jedním z cílů bylo nastřádat co nejvíce dat a vhodných informací, jako jsou například výnosy a top prodávané výrobky, které byly zpracovány do tabulek a grafů. Tato část analyzovala vývoj tržeb a počet odpracovaných hodin za poslední roky. V této části byla využívána metoda dle Portera, BCG matice, PEST analýza a na závěr SWOT analýza. Záměrem praktické části byla snaha nalézt co nejefektivnější návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti.

Nejdůležitější konkurenční výhodou Cukrárny „Na Výsluní“ jsou tradiční výrobky a jejich kvalita. Podle průzkumu dělaných při vytváření práce bylo zjištěno, že v cukrárně se při výrobě používají klasické pravé suroviny, jako jsou například mléko, tvaroh, vejce, šlehačka, kvasnice a mouka. Pro firmu je to velmi silná stránka vzhledem k okolní konkurenci.

Pro zjištěné chyby a nedostatky byla navržena různá doporučení pro zvýšení konkurenční pozice na trhu. Firmě bylo navrženo zvýšení inovace dle moderních trendů. Cukrárně „Na Výsluní“ bylo podle analýz doporučeno zvýšení reklamy pomocí billboardů a častější aktualizace webových stránek. V souvislosti s výzkumnou otázkou: Jaká je konkurenční pozice Cukrárny „Na Výsluní“ na trhu, je možné konstatovat, že firma na tom v současné době není špatně, ale své rezervy a prostor pro vzrůst v podnikání rozhodně má.

## 8 Seznam zdrojů

### 8.1 Seznam literatury

- [1] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy: kombinované studium*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008, 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Jak úspěšně prodávat?: marketing - produkt - prodej*. Ostrava: Montanex, 1994, 196 s. Jak na to (Montanex). ISBN 80-85780-17-8.
- [4] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [5] DVOŘÁČEK, Jiří. *Strategická analýza vybraných faktorů podnikání v Evropské unii*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, Nakladatelství Oeconomica, 2005, 158 s. ISBN 80-245-0818-4.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000, xxviii, 803 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-220-3.
- [8] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- [9] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [10] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- [11] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [12] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

## 8.2 Seznam internetových zdrojů

- [13] *Bussines-centre* [online]. [cit. 2016-04-08]. Dostupné z:  
<http://business.center.cz/business/pojmy/p1520-monopol.aspx>
- [14] *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2016-04-07]. Dostupné z:  
<https://www.czso.cz/>
- [15] *ManagementMania* [online]. Plzeň: Copyright, 2013 [cit. 2016-02-04].  
Dostupné z: <https://managementmania.com/>
- [16] *Slovník cizích slov* [online]. Praha: Copyright, 2007 [cit. 2016-02-04].  
Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/konkurence>
- [17] ZIKMUND, Martin. *Business Vize* [online]. Praha: Copyright, 2011 [cit. 2016-01-21]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/>

### **8.3 Seznam grafů**

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Graf 1: Vývoj tržeb 2012-2015 celkem ročně.....                | 23 |
| Graf 2: Vývoj tržeb 2012-2015 pro jednotlivé části výnosů..... | 23 |
| Graf 3: Vývoj tržeb 2015 .....                                 | 24 |
| Graf 4: Počet odpracovaných hodin za rok 2015 .....            | 24 |
| Graf 5: Top 10 nejvíce prodávaných produktů roku 2015 .....    | 26 |

### **8.4 Seznam obrázků**

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Kroky při analýze prostředí .....                         | 6  |
| Obrázek 2: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí..... | 10 |
| Obrázek 3: Model SWOT analýzy .....                                  | 17 |
| Obrázek 4: Model BCG analýzy .....                                   | 19 |
| Obrázek 5: Cukrárna Na Výsluní v Brandýse nad Orlicí.....            | 21 |

### **8.5 Seznam příloh**

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| Příloha 1: Cukrářské a pekařské výrobky..... | 50 |
| Příloha 2: Nápojová nabídka .....            | 56 |
| Příloha 3: Nabídka dortů .....               | 57 |
| Příloha 4: Zadání Bakalářské práce.....      | 60 |

## 9 Přílohy

### 9.1 Cukrářské a pekařské výrobky

#### Příloha 1: Cukrářské a pekařské výrobky

|                                            |
|--------------------------------------------|
| žába modelovaná                            |
| beruška modelovaná                         |
| dezert ananasový                           |
| brambora modelovaná                        |
| řez balkánský                              |
| rohlíček čoko                              |
| kornoutek s máslovým krémem                |
| kornoutek s máslovým krémem / mini         |
| kokoska plněná                             |
| kokoska plněná / mini                      |
| trubička karamelová                        |
| laskonka ořechová s máslovým krémem        |
| laskonka ořechová s máslovým krémem / mini |
| Tunel                                      |
| oválek linecký máslový                     |
| oválek linecký máslový/mini                |
| roláda ananasová                           |
| roláda čoko                                |
| roláda karamelová                          |
| roláda kokosová                            |
| roláda kávová                              |
| roláda ořechová                            |
| roláda / mini                              |
| paštika kávová                             |
| Střecha                                    |
| Štafetka                                   |
| štafetka / mini                            |
| řez šachový                                |
| tyčka vanilková                            |
| košíček ořechový                           |
| indiánek                                   |
| indiánek ovocný                            |
| indiánek bílý                              |
| indiánek / mini                            |
| indiánek zdobený                           |
| kornoutek sněhový ovocný                   |
| kornoutek sněhový ovocný / mini            |
| trubička listová                           |



|                                           |
|-------------------------------------------|
| trubička listová / mini                   |
| košíček ovocný                            |
| košíček ovocný / mini                     |
| kostka šlehačková žloutková               |
| věneček žloutkový                         |
| věneček žloutkový / mini                  |
| věneček šlehačkový                        |
| vlna                                      |
| řez želé ovocný                           |
| řez želé tvarohový                        |
| řez želé ovocný / mini                    |
| řez žloutkový                             |
| trubička griliášová s bílou šlehačkou     |
| trubička griliášová s pařížskou šlehačkou |
| trubička oplatková s bílou šlehačkou      |
| trubička oplatková s pařížskou šlehačkou  |
| šodo chlebiček                            |
| kostka pařížská                           |
| kostka pařížská / mini                    |
| řez dort pařížský                         |
| řez dort harlekýn                         |
| rakvička se šlehačkou                     |
| rakvička s vaječným koňakem               |
| větrník karamelový                        |
| větrník karamelový s čoko polevou         |
| větrník karamelový / mini                 |
| svěženka                                  |
| vlna / dia                                |
| řez tukový ovocný / dia                   |
| věneček / dia                             |
| řez želé ovocný / dia                     |
| měchurka / dia                            |
| banánek / dia                             |
| řez čoko / dia                            |
| řez ořechový / dia                        |
| kostka šlehačková žloutková / dia         |
| řez máslový ovocný                        |
| řez tvarohový                             |
| koule pražská                             |
| řez punčový                               |
| řez punčový / mini                        |
| bombička                                  |
| bombička / mini                           |
| zrno kávové                               |
| zrno kávové / mini                        |
| tyčka pařížská                            |

|                                      |
|--------------------------------------|
| tyčka pařížská / mini                |
| kostka jogurtová čoko                |
| kostka jogurtová jahodová            |
| lesanka                              |
| koule punčová                        |
| Krtkova Hrudka                       |
| koule punčová / mini                 |
| řez mocca                            |
| řez mocca / mini                     |
| kostka punčová                       |
| řez dort medový                      |
| řez míša                             |
| cheesecake                           |
| řez sachrův                          |
| dortík smetanový malinový            |
| dortík smetanový straciatelový       |
| dortík smetanový ananasový           |
| dortík smetanový kávový              |
| řez latte                            |
| malinový sen                         |
| dezert pěti chutí                    |
| řez banánový                         |
| řez malinový                         |
| řez pistáciový                       |
| řez hruškový                         |
| řez (s náplní dle nabídky) / mini    |
| řez dort borůvkový                   |
| řez dort hruškový                    |
| řez dort višňový                     |
| řez dort máslový                     |
| řez dort kokosový                    |
| tiramisu                             |
| dort medový                          |
| brandýské máslové koláče             |
| brandýské máslové koláče necukrované |
| koláčky / mini                       |
| koláčky necukrované / mini           |
| brandýské máslové koláče (230 g)     |
| koláč rohový (min. 50 g)             |
| koláč rohový - balení 4 ks           |
| koláč rohový - balení 6 ks           |
| koláč rohový (ženich a nevěsta)      |
| koláč rohový (min. 30 g)             |
| závin jablkový                       |
| závin jablkový - polovina            |
| rohlíček ara (min. 40 g)             |

|                                       |
|---------------------------------------|
| koláč drobenkový                      |
| šáteček listový                       |
| buchta                                |
| závin makový                          |
| perník s obrázkem - mikulášský        |
| perník s obrázkem - velikonoční       |
| rohlíček ořechový                     |
| DIA kolečko                           |
| rohlíček třený                        |
| očko linecké                          |
| marokánka                             |
| plátek kokosový                       |
| beránek biskupský velký               |
| beránek biskupský malý                |
| korpus trubička griliášová (10ks/bal) |
| korpus trubička griliášová            |
| korpus trubička listová (10ks/bal)    |
| korpus laskonky (200 g)               |
| korpus kokosky (200 g)                |
| piškoty cukrářské (200 g)             |
| korpus rakvička (10ks/bal)            |
| korpus košíček linecký (10ks/bal)     |
| korpus dortový (1 kg)                 |
| buchtičky dukátové (1 kg)             |

## 9.2 Nápoje

### Příloha 2: Nápojová nabídka

| KÁVY                                                   | TEPLÉ NÁPOJE                                           | ALKOHOLICKÉ NÁPOJE                                                                                   |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| turecká káva                                           | čaj<br>černý, ovocný, zelený                           | víno bílé 0,2 l<br>dle nabídky                                                                       |
| espresso<br>se smetanou, možno též bez kofeinu         | čaj MANUEL<br>druhy dle nabídky                        | víno červené 0,2 l<br>dle nabídky                                                                    |
| vídeňská káva<br>espresso, možno též bez kofeinu       | horký ovocný nápoj<br>z koncentrátu, druhy dle nabídky | lahvové pivo<br>dle nabídky                                                                          |
| alžírská káva<br>espresso, možno též bez kofeinu       | pečený čaj<br>druhy dle nabídky                        |                                                                                                      |
| cappuccino<br>espresso, možno též bez kofeinu          | horká čokoláda<br>mléko, druhy dle nabídky             |                                                                                                      |
| latté<br>espresso, možno též bez kofeinu               | kakao/mléko                                            | LIHOVINY                                                                                             |
| ledová káva<br>espresso, možno též bez kofeinu         | dětské latté<br>s příchutí dle nabídky                 | 0,04 l<br>dle aktuální nabídky                                                                       |
| frappé<br>příchut' dle nabídky                         | svažené víno                                           | 0,02 l<br>dle aktuální nabídky                                                                       |
| smetana do kávy<br>balená, 1 ks                        | grog                                                   | <b>běžně k dostání:</b><br>tuzemák, fermet, becherovka, vodka, slivovice<br>vaječný koňak, broskvová |
| voda z kohoutku<br>libovolné množství ke konzumaci zde | horký punč/griotka                                     |                                                                                                      |
| STUDENÉ NÁPOJE                                         |                                                        |                                                                                                      |
| ✓ fresh jogurt<br>druhy dle nabídky                    |                                                        |                                                                                                      |
| ✓ ledové cappuccino<br>druhy dle nabídky               |                                                        |                                                                                                      |
| ✓ balená voda<br>perlivá, jemně perlivá, neperlivá     |                                                        |                                                                                                      |
| ✓ limonády<br>různé druhy                              |                                                        |                                                                                                      |
| ✓ džusy<br>různé druhy                                 |                                                        |                                                                                                      |
| ✓ džus rozlévaný 1 dcl<br>různé druhy                  |                                                        |                                                                                                      |
| ✓ nealkoholické pivo<br>dle nabídky                    |                                                        |                                                                                                      |

## 9.3 Zmrzlinové poháry

### ZMRZLINOVÉ POHÁRY

- ✓ čokoládový pohár  
čokoládová zmrzlina, šlehačka, poleva
- ✓ ovocný pohár  
ovocná zmrzlina, ovoce, šlehačka, poleva
- ✓ likérový pohár  
vanilková zmrzlina, vaječný likér, šlehačka, poleva

## 9.4 Dorty

### Příloha 3: Nabídka dortů

#### Šlehačkové



#### Ovocné



## Jogurtové



## Smetanové



## Máslové



## Svatební



## Narozeninové



## Dětské





## 9.5 Zadání bakalářské práce

### Příloha 4: Zadání Bakalářské práce

Univerzita Hradec Králové  
Fakulta informatiky a managementu  
Akademický rok: 2015/2016

Studijní program: Ekonomika a management  
Forma: Prezenční  
Obor/komb.: Finanční management - anglický jazyk (fm-p-a)

#### Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

| PŘEDKLÁDÁ:        | ADRESA                             | OSOBNÍ ČÍSLO |
|-------------------|------------------------------------|--------------|
| Šilarová Karolína | Žerotínova 114, Brandýs nad Orlicí | I14721       |

#### TÉMA ČESKY:

Analýza konkurenčního prostředí Cukrárny Na Výsluní

#### TÉMA ANGLICKY:

The analysis of the competitive environment in the Cukrárna Na Výsluní

#### VEDOUcí PRÁCE:

Ing. Marcela Sokolová, Ph.D. - KM

#### ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cílem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti Cukrárny Na Výsluní a návrh doporučení na posílení pozice firmy na trhu.

- 1) Úvod
- 2) Cíl a metodika práce
- 3) Teoretická část (Vymezení pojmů, definice)
- 4) Analýza konkurenceschopnosti firmy
- 5) Shrnutí výsledků a návrhy doporučení
- 6) Závěr

#### SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, 15, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.  
BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.  
ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.  
MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.  
KERKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

Podpis studenta:

*Šilarová*

Datum:

*15.10.2015*

Podpis vedoucího práce:

*K*

Datum:

*15.10.2015*