



## **Bakalářská práce**

# **Konkurenceschopnost podniku v oblasti služeb**

*Studijní program:*

B0413A050006 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Management služeb

*Autor práce:*

**Kateřina Kiliánová**

*Vedoucí práce:*

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Liberec 2024



## Zadání bakalářské práce

# Konkurenceschopnost podniku v oblasti služeb

<i>Jméno a příjmení:</i>	<b>Kateřina Kiliánová</b>
<i>Osobní číslo:</i>	E21000037
<i>Studijní program:</i>	B0413A050006 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management služeb
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra marketingu a obchodu
<i>Akademický rok:</i>	2023/2024

### Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska marketingu služeb.
2. Teoretická východiska konkurenceschopnosti.
3. Charakteristika vybraného subjektu.
4. Analýza konkurenceschopnosti.
5. Formulace doporučení a závěr.

*Rozsah grafických prací:*  
*Rozsah pracovní zprávy:* 30 normostran  
*Forma zpracování práce:* tištěná/elektronická  
*Jazyk práce:* čeština

### **Seznam odborné literatury:**

- BAKATOR, Mihalj; Marija, VUKOJA a Dino, MANESTAR, 2023. Achieving competitiveness with marketing 5.0 in new business conditions. online. *UTMS Journal of Economics*, vol. 14, no. 1, s.63-73. ISSN 18576974. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2839481800/F879101D66EF44C1PQ/1?accountid=17116>
- GREWAL, Dhruv a Michael LEVY, 2015. *Marketing*. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw Hill Education. ISBN 978-0-07-786102-5.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5869-5.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, 2014. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4843-6.

*Vedoucí práce:* Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

*Datum zadání práce:* 1. listopadu 2023  
*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2025

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.  
garant studijního programu

V Liberci dne 1. listopadu 2023

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

## Poděkování

Poděkovat bych v první řadě chtěla mé vedoucí práce, paní Ing. Světlaně Myslivcové, Ph.D., ING.PAED.IGIP za odbornou pomoc, cenné rady a trpělivost při zpracování mé bakalářské práce.

## Anotace

Tato práce je zaměřena na konkurenceschopnost podniku v oblasti služeb. Vybraným podnikem je pekárna „Právě pro Tebe“. Hlavním cílem této práce je analyzovat a zhodnotit konkurenceschopnost tohoto podniku. Na základě provedení jednotlivých analýz jsou navrženy marketingové strategie. V teoretické části jsou popsána základní východiska marketingu ve službách, konkurenceschopnosti a analýzy marketingového prostředí. Vysvětlené metody analýzy marketingového prostředí jsou následně v praktické části aplikovány na konkrétní podnik. Informace získané z provedených analýz jsou zhodnoceny a závěrem práce je formulováno doporučení podniku.

## Klíčová slova

konkurenceschopnost, marketing služeb, situační analýza, PESTEL analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza

## Annotation

This thesis focuses on the competitiveness of a service business. The selected enterprise is a bakery "Právě pro tebe". The main objective of this thesis is to analyze and evaluate the competitiveness of this enterprise. Based on the performance of each analysis, marketing strategies are proposed. In the theoretical part the basic background of marketing in services, competitiveness and analysis of the marketing environment are described. The explained methods of marketing environment analysis are then applied to a specific enterprise in the practical part. The information obtained from the analyses is evaluated and the thesis concludes with recommendations for the enterprise.

## Keywords

competitiveness, services marketing, situational analysis, PESTEL analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis

# Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická východiska marketingu služeb.....	8
1.1 Charakteristika služeb.....	8
1.2 Klasifikace služeb .....	10
1.2.1 Stravovací služby .....	11
1.3 Marketingový mix v oblasti služeb.....	12
2 Teoretická východiska konkurenceschopnosti.....	15
2.1 Konkurenceschopnost .....	15
2.2 Konkurence .....	16
2.3 Konkurenční výhoda.....	16
3 Analýza marketingového prostředí .....	18
3.1 Vnitřní prostředí .....	18
3.2 Vnější prostředí.....	21
3.2.1 Makroprostředí.....	22
3.2.2 Mikroprostředí.....	22
3.3 Benchmarking .....	24
3.4 SWOT analýza.....	24
5 Analýza marketingového mixu.....	28
6.1 Politické faktory .....	31
6.2 Ekonomické faktory.....	31
6.3 Sociální faktory .....	33
6.4 Technologické faktory.....	33
6.5 Enviromentální faktory .....	34
6.6 Legislativní faktory .....	35
7 Analýza konkurence.....	36
7.1 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	38
8 SWOT analýza .....	41



9	Doporučení podniku.....	44
	Závěr.....	45

## Seznam ilustrací

Obrázek 1 Marketingový mix.....	12
Obrázek 2 Marketingové prostředí podniku.....	18
Obrázek 3 Logo pekárny „Právě pro Tebe“.....	26
Obrázek 4 Přehled hrubé mzdy a inflace .....	31
Obrázek 5 Vývoj ceny mouky .....	32
Obrázek 6 Vývoj průměrné spotřeby pekárenských výrobků.....	33
Obrázek 7 Ceny vybraných výrobků.....	36
Obrázek 8 SWOT analýza vybraného podniku .....	41
Obrázek 9 Konfrontační matice vybraného podniku.....	43

# Úvod

Každý podnik, pokud není monopolem, se v prostředí tržní ekonomiky setká s konkurencí. Aby byl podnik schopný se svou konkurencí soutěžit a být konkurenceschopný, je potřeba znát informace o podnicích, které se nacházejí na stejném trhu a podnikají ve stejném odvětví. K získání těchto informací je důležité, aby byla provedena analýza marketingového prostředí, která zkoumá vnitřní a vnější prostředí podniku. Vnější prostředí se dále dělí na makroprostředí a mikroprostředí. I přestože je makroprostředí těžce ovlivnitelné je potřeba ho identifikovat, aby byl podnik připraven na jeho případné vlivy.

V teoretické části jsou popsána základní východiska marketingu služeb. Tato část bakalářské práce také obsahuje teoretická východiska konkurenceschopnosti, kde jsou definovány pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Následuje vysvětlení analýzy marketingového prostředí a také jak je prostředí firmy členěno. Nechybí ani konkrétní definování analýz, které budou využity v praktické části, mezi které se řadí analýza marketingového mixu, PESTEL analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, benchmarking a SWOT analýza. Jelikož je v praktické části analyzován podnik poskytující služby jsou zde také kapitoly, které služby charakterizují, představují členění služeb a marketingový mix jako nástroj strategie ve službách.

Praktická část této práce je zaměřena na pekárnu „Právě pro Tebe“, která se nachází ve Frýdlantu v Čechách. Tento podnik poskytující služby je v této práci popsán a následně je analyzováno jeho vnitřní i vnější prostředí. V rámci vnitřního prostředí subjektu je analyzován marketingový mix. Makroprostředí je zkoumáno pomocí PESTEL analýzy a mikroprostředí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, konkrétně je analyzována konkurence pomocí nástroje benchmarking. Následuje také SWOT analýza, která sumarizuje výstupy z realizovaných analýz. Na konci práce je formulováno doporučení podniku na základě informací získaných z provedených analýz.

# 1 Teoretická východiska marketingu služeb

Dle Slavíka (2014) je obecně marketing funkční celek, který je založený kvůli trvalému přínosu financí. Marketing je tvořen jak hmotnými, tak i nehmotnými zdroji podniku. Mezi hmotné zdroje se řadí například produkty či výrobní zařízení a nehmotnými zdroji je myšleno duševní vlastnictví či know-how.

Marketing je založen na tom, že identifikuje a uspokojuje lidské potřeby, což přináší podniku zisk. Marketing má dvě odlišné definice, první je z pohledu společnosti jakožto skupiny lidí žijící v určitém společenství a druhá z pohledu managementu. Společnost na marketing nahlíží jako na proces, který pomáhá skupinám i jednotlivcům uspokojit své potřeby pomocí směny a tím se zvyšuje životní standard. V rámci managementu někteří manažeři vnímají marketing jako umění prodávat své výrobky a služby. Kotler a Keller uvádějí, že prodej není nejdůležitější částí marketingu, ale jedná se jen o špičku pomyslného marketingového ledovce (Kotler a Keller, 2013).

Podle Godina a dalších teoretiků a praktiků je pro marketing nejdůležitější snaha dosáhnout něčeho lepšího, ať už se jedná o lepší služby, společnost nebo výsledky. Nejenže se průběžně mění prostředí podniku, ale stejně tak se mění i marketing, aby se prostředí přizpůsoboval (Jakubíková a Janeček, 2023).

## 1.1 Charakteristika služeb

Marketing v oblasti služeb se zaměřuje na aspekty, které jsou odlišné od marketingu hmotných produktů. Služba je činnost, kterou může provozovatel poskytnout druhé straně. Zakoupením služby nevzniká vlastnictví, pokud není služba spojena s hmotným produktem. Služby lze poznat podle základních charakteristik, které je od produktu odlišují (Valentová, 2018).

Jednou z vlastností, která je pro služby charakteristická je **nehmotnost**. Zákazník si díky této vlastnosti nemůže před koupí službu prohlédnout a většinou ani vyzkoušet. Kvůli nehmotnosti služeb je pro zákazníka těžké porovnat nabídku mezi konkurencí, a proto klade důraz na zkušenosti svého okolí.

**Neoddělitelnost** služeb je spojena s tím, že zákazník musí být přítomen produkci služby. U většiny služeb se musí poskytovatel se zákazníkem setkat ve stanovený čas

na stanoveném místě, avšak v případě restaurací nemusí být zákazník přítomen během přípravy.

V rámci **proměnlivosti** služeb se jedná o to, že zákazník nemůže vždy dostat totožnou službu se stejnou kvalitou. Poskytování služeb je totiž ovlivněno několika faktory, kterými je například individuální potřeba zákazníka, dovednost poskytovatele nebo odlišné ekonomické podmínky. Proměnlivost se může projevit například, když dvě různé firmy nabízejí totožné služby, nebo jeden podnik navštíví dva různí zákazníci. V praxi se to projevuje například tak, že lektor, který provádí přednášku na začátku dne může být energičtější, než když bude stejnou přednášku poskytovat na konci dne. Z důvodu proměnlivosti je nabízení produktů jednodušší než poskytování služeb, protože nemusí být podnik tolik flexibilní a reagovat tak rychle na změny potřeb zákazníků.

**Pomíjivost** nebo jinými slovy také zničitelnost se projevuje tím, že služby není možné uchovat, skladovat či po absolvování prodat. I přesto lze špatně provedenou službu reklamovat a případně poskytnout znovu, avšak například u kadeřnictví, kdy má člověk špatně ostříhané vlasy, nelze většinou zpětně účes opravit. Jelikož jsou služby pomíjivé, není možné ani jejich skladování či uchování pro budoucí použití.

S nehmotností a pomíjivostí služeb se také pojí **nemožnost službu vlastnit**, jelikož zakoupením služby nevzniká právo vlastnictví, ale pouze právo na poskytnutí služby (Vašítková, 2014).

Aby mohla být služba poskytnuta vznikne, vztah mezi jejím poskytovatelem a příjemcem.

**Krátká trvanlivost** služeb znamená, že pokud služba nebyla poskytnuta, nelze ji zpětně absolvovat. Například pokud dojde k propadnutí letenky, tak místo které nemohlo být obsazeno nelze prodat v budoucnu.

Jelikož je u služeb nutné poskytnutí v místě produkce, mají také **omezenou přenesenost**.

**Nedostatek homogenity** znamená, že je služby nutné modifikovat dle přání klienta, což je umožněno velikou variabilitou prvků. Problém s touto charakteristikou může nastat v případě masové produkce služeb.

**Pracnost** je spojena s důležitostí lidského faktoru k poskytování kvalitních služeb. Služby totiž často vyžadují určitou kreativitu a modifikaci (Valentová, 2018).

V případě služeb dochází k fluktuaci poptávky, a proto je kvůli externím faktorům obtížné poptávku předpovědět a tím pádem se u služeb vyskytuje **sezónnost**. Poptávka může být ovlivněna sezónními vlivy, ekonomickým cyklem, nebo dnem v týdnu, kdy je služba poskytována.

Za účelem uspokojení potřeb je u některých služeb potřeba **poskytnutí dovedností, znalostí či vědomostí**. Tyto potřeby se vyskytují zejména u poradenských či vzdělávacích služeb.

U produktů lze kvalitu otestovat před zakoupením, zatímco v případě služeb není testování kvality bez jejich provedení možné.

**Místní a časová vázanost** znamená, že poskytování služeb je část vázáno na konkrétní místo v určitém čase (Valentová, 2018).

## 1.2 Klasifikace služeb

Služby jsou součástí odvětvové klasifikace CZ-NACE, ve které jsou ekonomické činnosti rozděleny do 21 sekcí. Tyto sekce se značí písmeny latinské abecedy například „I“ značí ubytování, stravování a pohostinství, nebo „P“ vzdělávání (Valentová, 2018).

Služby jsou kategorizovány dle velikosti složky, kterou tvoří a jak důležitou součástí jsou. O ryze hmotné zboží se jedná v případě, že je prodáváno bez doprovodných služeb. Hmotné zboží s doprovodnými službami je například auto nebo mobilní telefon, protože čím technicky vyspělejší výrobek je, tím bývá potřeba kvalitních podpůrných služeb vyšší. Další kategorie služeb je nazývána hybrid, protože v této kategorii hrají služby stejně důležitou roli jako samotný produkt. Jedná se například o jídlo v restauraci, jelikož v případě kvalitních služeb se lidé nevrací pouze kvůli dobrému jídlu, ale také kvůli způsobu jeho podávání. Je také možné, aby byla dominantní služba s menším zbožím, v tomto případě se jedná například o cestu letadlem, kde hlavním úkolem je přeprava osob, ale podpůrným zbožím může být podávané jídlo nebo pití během cesty. Poslední kategorií je ryzí služba, kde se jedná pouze o nehmotatelnou službu, jako je hlídání dětí nebo masáž (Kotler a Keller, 2013).

Další možné dělení služeb je na tržní a netržní služby. Tržními službami jsou takové služby, které jsou na trhu poskytovány za výrobní náklady a umožňují poskytovateli dosahovat zisku. Mezi tyto služby se řadí hotely, restaurace, doprava, finanční služby,

maloobchod apod. Netržní služby jsou poskytovány primárně veřejným sektorem. Tyto služby jsou poskytovány bezplatně nebo za ceny, které jsou z velké části pokryty z veřejných rozpočtů, ceny takových produktů jsou nižší než 50 % jejich výrobních nákladů. Jedná se například o zdravotnické či vzdělávací služby (Valentová, 2018).

Služby lze také klasifikovat dle odvětvového třídění služeb. Tímto se dělí do tří skupin-terciální, kvartérní a kvintérní (Vašítková, 2014):

- terciální – do této skupiny jsou zařazeny nejzákladnější obchodní a osobní služby směnné ekonomiky. Jedná se o služby, které byly dříve vykonávány primárně doma, například pohostinství, ubytování či doprava,
- kvartérní – v této skupině jsou služby, které usnadňují rozdělení práce. Do tohoto odvětví patří pojištění, administrativa nebo právní služby,
- kvintérní – jsou služby, které nějakým způsobem mění nebo zdokonalují příjemce. Zde je zařazena věda a výzkum, zdravotnictví nebo cestovní ruch (Valentová, 2018).

### 1.2.1 Stravovací služby

Jedny ze služeb, které jsou poskytovány jsou stravovací služby. Mezi stravovací služby se řadí také pekárny, na které je zaměřena praktická část této práce. Definice a potřebné informace o stravovacích službách jsou upraveny v zákoně č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví v § 23. Stravovací služba je zde definována jako činnost, kterou provozuje potravinářský podnik. Tato činnost souvisí s jakoukoli fází výroby, přípravy, skladování, distribuce a uvedením pokrmu na trh, aby mohl být podán v rámci zařízení společného stravování.

Pokrmu a nápoje podány v rámci stravovacích služeb jsou kuchyňsky upraveny studenou nebo teplou cestou, nebo ošetřena tak, aby mohla být podána ke konzumaci. Suroviny, které jsou použity, musejí vyhovovat stanoveným požadavkům a taktéž by měli být dle předpisů skladovány, přepravovány apod.

Stravovací služby mohou být poskytovány provozující osobou pouze v provozovně, která splňuje určité hygienické požadavky. V předpisech Evropské unie jsou upraveny informace o umístění či stavební konstrukci provozovny, zásobování vodou, vytápění

či osvětlení. Dále je důležité, aby byl umožněn vstup i osobě se zdravotním postižením nebo v případě potřeby doprovodu s vodícím psem (ÚZ., 2024).

Stravovací zařízení se dělí dle svých funkcí do tří hlavních skupin. První jsou zařízení s převážně stravovací funkcí, mezi které patří restaurace, motoresty nebo hostince. Další jsou zařízení s funkcí doplňkového stravování, kde jsou uvedena bistra, bufety nebo fast-foody. Poslední skupinou jsou zařízení se společensko-zábavní funkcí, kam se řadí kavárny, vinárny či cukrárny (Valentová, 2018).

### 1.3 Marketingový mix v oblasti služeb



Obrázek 1 Marketingový mix

Zdroj: vlastní zpracování

V této bakalářské práci bude marketingový mix využit jako prvek marketingové strategie, který slouží jako zdroj konkurenční výhody.

Hlavním cílem marketingu je, aby byla služba pro zákazníka hodnotná, tudíž aby kvalitně uspokojila jeho přání a potřeby. Aby byla firma na trhu dlouhodobě úspěšná, musí uspokojovat potřeby zákazníka a uplatňovat konkurenceschopné marketingové strategie v podobě marketingového mixu (Karlíček, 2018).

Marketingový mix je souborem nástrojů, jejichž pomocí manažer vytváří vlastnosti služeb, které jsou zákazníkům nabízeny. Jednotlivé prvky marketingového mixu sice slouží stejnému cíli, kterým je uspokojení potřeb zákazníka, ale marketingový manažer má možnost je namíchat v různé intenzitě a pořadí (Vašítková, 2014).



Jelikož mají služby rozdílné vlastnosti než hmotné produkty, proto je potřeba pracovat v rámci marketingových strategií s rozšířeným marketingovým mixem. Hmotný produkt má marketingový mix složen pouze ze 4P, kterými jsou produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. Produktem je myšleno vše, co je zákazníkovi nabízeno k uspokojení jeho potřeb. Pokud je produktem pouze čistá služba je produktem myšlen určitý proces bez pomoci hmotných výsledků.

Zákazníci při rozhodování o koupi produktu zohledňují jeho kvalitu, vývoj, životní cyklus, image značky a sortiment výrobků.

Cena je důležitou součástí při určení hodnoty a také kvality služby. Při tvorbě ceny jsou zohledněny náklady, relativní úrovně ceny, úrovně koupěschopné poptávky, produkční kapacita v místě i čase a úlohy cen při podpoře prodeje nebo snaze o soulad mezi poptávkou a nabídkou. V případě veřejných služeb je často cena z části dotovaná (Vašítková, 2014).

Distribuce je spojena s usnadněním přístupu zákazníkovi ke službě. Souvisí s lokalizací služby, s volbou zprostředkovatele a také pohybem hmotných prvků v případě, že jsou součástí služby.

Marketingová komunikace neboli propagace slouží k informování zákazníků o službě, přesvědčení ke koupi, rozšíření povědomí či jeho udržení o podniku nebo konkrétním produktu a vytvoření zájmu zákazníků a motivování ke koupi (Vašítková, 2014).

Mezi rozšiřující nástroje marketingového mixu ve službách se řadí lidské zdroje, procesy a fyzický důkaz. Lidské zdroje se zaměřují na lidi, kteří napomáhají ke správné komunikaci mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem. V rámci poskytování služeb je totiž často kladen důraz také na dovednosti personálu a jejich přístup k zákazníkovi. Zajišťování lidských zdrojů v podniku nezahrnuje pouze výběr a nábor, ale také motivaci zaměstnanců k dosažení cílů a rozvoji podniku (Halásková, 2016).

Procesy určují způsob, jakým je služba poskytována. V rámci procesu je určen přesný postup pro poskytování služeb, aby byla co nejkvalitněji uspokojena potřeba zákazníka. Proces zahrnuje veškeré kroky již od prvního kontaktu se zákazníkem. Díky správnému návrhu procesů jsou minimalizovány chyby, postupy jsou efektivní a zákazníci jsou spokojeni (Halásková, 2016).

Posledním rozšiřujícím marketingovým nástrojem ve službách je fyzický důkaz, který poskytuje alespoň částečné zhmotnění služeb. I prvky, které do poskytování služby přímo nezasahují, mohou ovlivnit vnímání kvality a hodnoty zákazníky. Tento marketingový nástroj se zaměřuje na prostředí, ve kterém je služba poskytována, včetně interiéru a vybavení. Prostor totiž výrazně přispívá k lepšímu dojmu o úrovni poskytované služby (Halásková, 2016).

## 2 Teoretická východiska konkurenceschopnosti

Tato kapitola se zabývá definicí pojmů konkurenceschopnost, konkurence a konkurenční výhoda. Konkurenceschopnost je schopnost podniku prosadit se na trhu tak, aby si udržel či zvýšil svou pozici na trhu. S tímto pojmem se pojí také konkurence, což je soutěžení více podniků a konkurenční výhoda, která přináší podniku schopnost mít nad konkurenty převahu.

### 2.1 Konkurenceschopnost

Podle Richarda R. Nelsona konkurenceschopnost vnímáme ve třech úrovních. První z nich je makroekonomická úroveň, která se zabývá výkonností celých států. Poté je úroveň mikroekonomická, která zkoumá konkurenceschopnost v daném odvětví a poslední je úroveň firmy, která nahlíží na konkurenceschopnost jednotlivých firem (Bartes, 2022).

Konkurenceschopnost je schopnost podniku prosadit se na trhu v porovnání s ostatními subjekty. Konkurenceschopnost nepřináší podniku pouze schopnost prosadit se, ale také zapojit se do soutěže, soupeřit s ostatními subjekty, nebo získat konkurenční výhodu (Kroupová, 2015).

Konkurenceschopný podnik dosahuje pozitivních výsledků ze své činnosti a přizpůsobuje se tak neustále měnícímu se trhu. Pokud není firma konkurenceschopná má krátkou životnost na trhu. Michael Porter uvádí, že je důležité strategické uvažování což znamená, že si podnik vybere odlišnou cestu než ostatní podniky nacházející se na trhu (Magretta, 2012).

Bartes (2022) ve své knize uvádí, že je konkurenceschopnost podmíněna tím, jak jsou nabízené zboží a služby prodejné. Během vytváření konkurenceschopnosti v podniku, dochází k ovlivňování nejen podniku jako celku, ale také jeho jednotlivých oddělení, například oddělení marketingu, logistiky nebo třeba prodeje a servisu.

V případě konkurenceschopnosti na úrovni firmy je potřeba, aby si podnik stanovil střednědobé cíle a odpověděl na tři základní otázky, „Co? Jak? A Čím?“. V rámci otázky „Co?“ je důležité, aby si podnik správně definoval a následně i realizoval nabídku pro relevantní trh. Podstatné je, aby byla nabídka pro subjekty na straně poptávky zajímavější než nabídka od konkurence. U otázky „Jak?“ si podnik vytvoří a realizuje strategii, díky které bude schopen nabídku prosadit také v náročném konkurenčním

prostředí. V otázce „Čím?“ si podnik získá z konkurenčního prostředí informace, které mohou být důležité pro dosažení stanovených strategických cílů (Bartes, 2022).

S konkurenceschopností se také pojí pojem konkurenční strategie. Jedná se o strategii, která definuje činnosti a postupy které podniku pomohou k dosažení stanovených strategických cílů v daném konkurenčním prostředí a během časového období, které bylo stanoveno. Cílem konkurenční strategie je zajistit dlouhodobou úspěšnost firmy v konkurenčním prostředí, ve kterém se nachází (Bartes, 2022).

## 2.2 Konkurence

Konkurence je způsob soupeření a soutěžení jednotlivých subjektů. Za konkurenci lze považovat případ, kdy jsou na trhu dva či více podniků, nebo situaci, kdy má podnik konkurenční potenciál a chce na trh vstoupit (Mikoláš, 2011).

Podle Kotlera a Kellera (2013) je konkurence pojem, který zahrnuje nejen všechny potenciaální soupeřící nabídky, ale také substituty, které by mohly vzbudit zájem u kupujících.

Dle Portera (1993) lze konkurenty vnímat jako podniky, které nabízejí totožný produkt za podobnou cenu. Konkurenti, kteří se již na trhu objevují, mohou zamezit vstupu nových konkurentů do odvětví. Zároveň se odvětví stává pro konkurenty méně atraktivní, pokud se objevují nízké ceny, které začínajícímu podniku nepokryjí náklady, jsou potřeba vysoké počáteční investice nebo jsou zákazníci loajální k již existujícím značkám. Existence konkurentů na trhu naopak také motivuje podnik k vylepšování nabízených produktů a služeb, jejich inovacím a diferenciaci.

## 2.3 Konkurenční výhoda

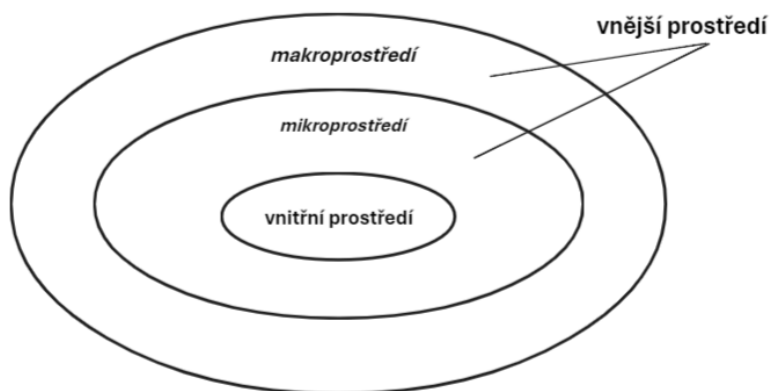
Dle Michaela Portera (1994) je konkurenční výhoda vnímána jako schopnost firmy vytvářet pro zákazníky hodnotu a tím mít nad konkurenty tržní převahu. Z jeho pohledu jsou dva typy konkurenční výhody. První z nich je diferencovaná, konkurenční výhoda. Diferenciace podnik dosáhne nabízením odlišných produktů a služeb od konkurence, jedinečným designem, lepší kvalitou produktů nebo nabídkou zákaznického servisu. Druhou konkurenční výhodou je nízkonákladová konkurenční výhoda, které podnik dosáhne tím, že snižuje své náklady a tím může produkty a služby nabízet za nižší ceny než konkurence.

Naopak Richard Rumelt (2011) nahlíží na konkurenční výhodu pomocí třech různých pohledů. U prvního pohledu je důležité, aby měl podnik diagnostický pohled na podnikání a identifikoval své silné a slabé stránky. Dle druhého pohledu se nejedná o konkurenční výhodu díky diferenciaci nebo nízkým nákladům, ale pomocí silné strategie. To znamená, že podnik nemusí zákazníka zaujmout pouze produkty, které se budou výrazně lišit, nebo budou nabízeny za nízké ceny díky nízkým nákladům, ale tím, že podnik například podporuje využití nových technologií, má rozsáhlé distribuční sítě nebo silnou značku a tím získanou loajalitu zákazníků. Třetí pohled zahrnuje rozpoznání typického chování konkurentů a zákazníků na trhu na kterém se podnik nachází.

Konkurenční výhoda umožňuje podniku dosahovat nižších nákladů a zároveň prodávat své výrobky a služby za vyšší ceny než konkurence. Aby mohl podnik posoudit, jak je jeho konkurenční výhoda efektivní musí porovnat své výnosy s výnosy ostatních firem v odvětví. Podnik by měl z výpočtu zjistit, že dlouhodobě dosahuje vyšší výnosnosti, než je průměr v jeho odvětví (Magretta, 2012).

### 3 Analýza marketingového prostředí

Situační analýza je nástroj, pomocí kterého analyzujeme marketingové prostředí. Analýza prostředí je pro podnik přínosná, jelikož prostředí, ve kterém se podnik nachází na něj působí různými prvky a různou intenzitou. Prostor může na subjekt působit jak pozitivními, tak i negativními vlivy, které ovlivňují jak současný, tak i budoucí vývoj firmy. Marketingové prostředí je dynamické a představuje nekončící řetězec příležitostí i hrozeb. Aby mohl podnik zamezit negativním vlivům prostředí, marketingoví pracovníci faktory prostředí analyzují, identifikují a navrhnou způsoby možného chování firmy ve vztahu k současnému i očekávanému vývoji prostředí. Marketingové prostředí se skládá z vnitřního a vnějšího prostředí. Vnější prostředí je dále děleno na mikroprostředí a makroprostředí (Jakubíková a Janeček, 2023).



Obrázek 2 Marketingové prostředí podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 3.1 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí tvoří všechny prvky, vztahy a vazby uvnitř podniku. Mezi prvky vnitřního prostředí podniku se řadí zaměstnanci, procesy probíhající v podniku nebo zdroje, které mohou být hmotné, nehmotné i finanční. Důležité je, aby jednotlivá oddělení či prvky podniku mezi sebou spolupracovaly. Pokud jsou firemní zdroje a marketingové nástroje vhodně využívány, mají všechny činnosti vyšší účinnost, vytvářejí relativní konkurenční výhodu, dosahují firemních cílů a firma se rozvíjí (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

Vnitřní prostředí firmy je tvořeno zdroji firmy, které je podnik schopen využívat. Faktory, které se ve vnitřním prostředí nacházejí můžou podnik řídit a manažeři ovlivňovat. Cílem analýzy vnitřního prostředí je, aby vedení podniku porozumělo schopnostem firmy vyvíjet, prodávat a vyrábět produkty či poskytovat své služby. Důležité je také posoudit zdroje firmy. Poté na základě vnitřní analýzy je možné identifikovat silné a slabé stránky podniku (Jakubíková a Janeček, 2023).

Během analýzy vnitřního prostředí podniku jsou zkoumány zdroje, organizace a řízení podniku, firemní kultura a etika firmy. Mezi zdroje podniku se řadí výrobní zařízení a technologie, zaměstnanci podniku, finanční a nehmotné zdroje. Marketingová síla firmy je vnímána jako image podniku, síla jeho značky a podíl na trhu (Jakubíková a Janeček, 2023).

Vnitřní analýza se provádí pomocí nástrojů, kterými je VRIO analýza, finanční analýza a analýza marketingového mixu. VRIO analýza se zaměřuje na již zmíněné zdroje firmy, které jsou hodnoceny dle kritérií, kterými je hodnotnost, vzácnost, napodobitelnost a schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využívat (Jakubíková a Janeček, 2023).

Finanční analýza je systematický rozbor dat získaných především z účetních výkazů. V rámci finanční analýzy se hodnotí minulost, současnost i budoucnost podniku. Díky provedené finanční analýze, má podnik podklady pro kvalitní rozhodování o jeho fungování. Tato analýza také posuzuje finanční zdraví a výkonnost podniku (Růčková, 2019).

Vnitřní analýza podniku může být zaměřena na nástroje marketingového mixu. Marketingový mix služeb se skládá, jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, ze sedmi nástrojů.

Prvním nástrojem je produkt. Produkty podniku jsou hodnoceny dle šířky a hloubky nabízeného sortimentu, kvality, hodnoty značky pro kupující a nabízených doplňkových služeb. V rámci tohoto nástroje se hodnotí nabídka podniku. Nabídku služeb lze většinou rozdělit do dvou skupin. První z nich je klíčový produkt neboli produkt, který je produktem základním a periferní produkt, který je doplňkový. Klíčový produkt je hlavní příčinou koupě, zatímco doplňkový produkt přispívá k lepšímu zážitku ze služby a zvýšení konkurenční výhody. Například klíčovým produktem při návštěvě zákazníka,

je úprava vlasů a doplňkovým produktem může být káva, časopis, nebo příjemné prostředí (Vašítková, 2014).

Jelikož lze cenu rychle změnit, jedná se o velmi flexibilní prvek marketingového mixu. Cena dlouhodobě ovlivňuje úspěch firmy a cenová politika má výrazný vliv na zisk. O ceně svých produktů se podnik rozhoduje na základě dvou skupin faktorů – vnitřních a vnějších. Mezi vnitřní faktory ovlivňující cenu se řadí marketingové cíle, strategie marketingového mixu a náklady. Vnějšími faktory jsou typy trhu a poptávky, konkurence a ostatní faktory prostředí, jako je například ekonomika, vláda nebo distributoři. V případě služeb jako takových je podstatné si stanovit monetární vyjádření ceny, které je důležité proto, aby byly příjmy za služby významnou součástí krytí jejich nákladů (Vašítková, 2014).

Distribuční politika zahrnuje veškeré operace, které jsou potřeba k tomu, aby se produkt dostal ke konečnému spotřebiteli. Změna strategie distribuční politiky je nákladná a projeví se obvykle až za delší dobu, proto se jedná o nejméně pružný nástroj marketingového mixu. Distribuční cesty jsou členěny na přímé a nepřímé. Přímá cesta neboli bez úrovně se skládá pouze z pohybu produktu od prodejce ke konečnému zákazníkovi. Nepřímá cesta naopak nastává v případě, kdy do procesu prodeje vstupuje nějaký distribuční mezičlánek, kterým je prostředník nebo zprostředkovatel. Jelikož služby mají své specifické vlastnosti, kterými je nehmotnost, neoddělitelnost, nestálost a neskladovatelnost dochází ve většině případů k tomu, že jsou služby poskytovány zákazníkům přímo producenty. Objevují se však také případy, kdy producenti využívají zprostředkovatelů v podobě pojišťovacích agentů, makléřů nebo cestovních agentur. Prostředníky jsou například cestovní kanceláře. Mnoho služeb je poskytováno v místě vzniku, tudíž se musí zákazník dostavit přímo na příslušné místo, v tomto případě je velice podstatná lokace, aby byly nabízené služby dostupné co největšímu počtu zákazníků (Jakubíková a Janeček, 2023).

Marketingová komunikace je soubor činností podniku, které vedou k předání informací, přesvědčení a připomenutí výrobků a služeb zákazníkům. Cílem marketingové komunikace je, aby se zvýšilo povědomí o značce, vybudovaly se pevné vztahy se zákazníky a dobré jméno podniku. Marketingová komunikace zahrnuje sedm hlavních komunikačních prostředků – reklama, osobní prodej, public relations, podpora prodeje a přímý marketing. Každý z těchto prostředků zahrnuje několik komunikačních nástrojů.



Marketingová komunikace se dělí také na dvě hlavní kategorie, které jsou v online nebo offline podobě. Online propagace probíhá prostřednictvím digitálních kanálů, jako je internet nebo sociální sítě, zatímco offline propagace využívá tradičních komunikačních kanálů, například noviny nebo billboardy (Karlíček, 2018).

Lidské zdroje neboli důležitost pracovníků v podniku lze hodnotit pomocí dvou ukazatelů, kterými je podíl mzdových nákladů na celkových nákladech a význam přímého styku se zákazníky. Největší význam mají lidské zdroje v podnicích, ve kterých je proces poskytování služeb spojen s vysokým kontaktem se zákazníkem. V takovém typu podniku mají často mzdové náklady vysoký podíl na celkových nákladech podniku (Vašítková, 2014).

Z důvodu interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během samotného procesu poskytování služby se podnik podrobněji zaměřuje na to, jakým způsobem byla služba poskytnuta. Pro spokojenost zákazníka totiž není podstatné pouze samotné poskytnutí služby, ale také způsob poskytnutí, mezi které se řadí například to, že nemusel dlouho čekat, byla mu poskytnuta náležitá péče nebo mu byly vysvětleny veškeré podrobnosti. Aby podnik mohl procesy služeb zdokonalit je důležité, aby pravidelně prováděl jejich analýzy (Vašítková, 2014).

Z důvodu nehmotnosti služeb je kladen důraz také na fyzický důkaz, jelikož představuje konkrétní vlastnosti služeb. Může se jednat o kvalitně vybavenou provozovnu, vlastní brožuru vysvětlující poskytované služby nebo jednotné oblečení zaměstnanců, které je ve firemních barvách (Vašítková, 2014).

### 3.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí zahrnuje proměnné, které mají vliv na úroveň konkurenceschopnosti podniku. Schopnost podniku konkurovat v odvětví, ve kterém se nachází, může být ovlivněno velkým počtem proměnných. Proměnné nacházející se ve vnějším prostředí jsou ekonomické, sociálně-kulturní, politicko-právní, technologické a ekologické. Tyto faktory se nacházejí konkrétně v makroprostředí, které působí na mikroprostředí všech účastníků na trhu. Tyto vlivy však na každého účastníka působí rozdílnou intenzitou a mírou dopadu (Bakator, Mihalj; Marija, Vukoja a Dino, Manestar, 2023; Jakubíková a Janeček, 2023).

### 3.2.1 Makroprostředí

Makroprostředí je obtížně ovlivnitelné, to znamená, že pokud podniku nevyhovuje nějaké ustanovení zákona, nemůže to podnik ovlivnit vlastní iniciativou, ale pouze prostřednictvím svazů, asociací či společenství. Do makroprostředí patří vlivy, které jsou ekonomické jako například inflace a HDP, nebo změny v chování spotřebitelů, kterými může být nakupování online, sociálně-kulturní v případě demografických změn (věk, pohlaví, příjem nebo vzdělání obyvatelstva), politicko-právní, jako příklad lze uvést změna právních předpisů a regulace ovlivňující provozování podnikatelské činnosti, technologické při vývoji nových technologií či zvýšení investic do vědy a výzkumu. Pro analýzu vnějšího prostředí se využívá PEST analýza (Bakator, Mihalj; Marija, Vukoja a Dino, Manestar, 2023; Jakubíková a Janeček, 2023).

PEST analýza je analýza makroprostředí, která je zaměřena na hodnocení jeho jednotlivých vlivů. Smyslem této analýzy je, aby byla zjištěna statistická data a především trendy, ke kterým dochází a pomocí nichž lze předpovídat budoucí vývoj. Název této analýzy vyplývá z počátečních písmen jednotlivých faktorů, které mají na podnik vliv – politické, ekonomické, sociální, technologické. Tuto analýzu lze rozšířit také o environmentální a legislativní faktory, v tomto případě se analýza nazývá PESTEL. V rámci analýzy jde o identifikování a zhodnocení všech vlivů, které na podnik působí, odhad jejich budoucího vývoje a intenzity působení na podnik (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

### 3.2.2 Mikroprostředí

V mikroprostředí se nacházejí proměnné, které firma může svými aktivitami ovlivnit. Jakubíková a Janeček (2023) uvádějí, že mikroprostředí je děleno na vertikální a horizontální. Ve vertikálním prostředí se nacházejí dodavatelé, firma, distributoři a zákazníci. Horizontální prostředí zahrnuje také firmu, konkurenci a veřejnost.

Pro formulaci strategií podniku je velice důležité poznání jeho užšího okolí neboli mikroprostředí. Cílem analýzy mikroprostředí je, aby byly identifikovány základní hybné síly, které se v odvětví, ve kterém podnik působí nacházejí a základním způsobem ovlivňují jeho činnosti (Jakubíková a Janeček, 2023).

Základním nástrojem pro analýzu mikroprostředí je Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento model vytvořil Michael Eugene Porter, aby bylo možné svou strategii přizpůsobit tak, aby byla maximalizována konkurenční výhoda. Jak už název napovídá konkurenceschopnost podniku je ovlivňována pěti konkurenčními silami. Mezi ně patří síla stávajících konkurentů, hrozba nových konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla kupujících a hrozba substitutů. Podnik na základě této analýzy zjistí, jak velký mají jednotlivé faktory vliv a jakým způsobem je možné je zmírnit. (Porter, 1994; Jakubíková a Janeček, 2023)

Síla stávajících konkurentů se objevuje mezi podniky, které provozují svou podnikatelskou činnost na stejném trhu. Aby si podnik udržel výhodnou pozici na trhu je potřeba, aby získal určitý tržní podíl. K získání tržního podílu je potřeba, aby se podnik nějakým způsobem od konkurence odlišil. Odlišit se může nižší cenou, vyšší kvalitou svých výrobků či služeb, nebo rozšířením základních produktů o doplňkové služby. Tyto snahy mohou na trhu vést k cenovým válkám, technickým pokrokům u nabízených produktů nebo snížení ziskovosti v odvětví.

Pokud v nějakém odvětví dochází k tvorbě zisku je atraktivní pro vstup nových konkurentů. Noví konkurenti si chtějí vybudovat určitý podíl na trhu. Vstup nových konkurentů může ovlivnit stávající podniky na trhu ve změně cen, nebo nákladů potřebných na investice a rozvoj. Vstup nové konkurence může být ovlivněn bariérami vstupu, které způsobují obtížnější vstup na trh. Bariérami vstupu mohou být vysoké počáteční investice, vysoká loajalita zákazníků, k již zavedeným značkám nebo stanovené normy a předpisy.

Vyjednávací síla dodavatelů je velice ovlivněna jejich množstvím na trhu. Pokud je trh koncentrovaný, tudíž se na něm nachází málo dodavatelů je jejich vyjednávací síla vyšší. Dodavatelé také mohou ovlivnit ceny a kvalitu vstupů.

Vyjednávací síla kupujících je vysoká, pokud se na trhu objevuje velké množství konkurentů, nebo jsou nabízené produkty standardizované. V případě vysoké vyjednávací síly mohou ovlivnit snížení cen, kvalitu produktů nebo rozšíření o doplňkové služby.

Vysoká hrozba substitutů se objevuje tehdy, pokud lze nabízené zboží nebo službu nahradit stávající alternativou, nebo snížit poptávku po nich. Pokud je tato hrozba vysoká, je možné, že dojde ke změně cen a ziskovosti odvětví (Porter, 1994).

### 3.3 Benchmarking

Jednou z metod sloužící k analýze konkurence je benchmarking. Tato metoda slouží k porovnání podniku s konkurenčními firmami. Během analýzy jsou identifikovány nejlepší parametry výkonnosti a je stanoven způsob, jak těchto parametrů hodnocený podnik dosáhne. Systém implementace benchmarkingu je rozdělen do čtyř etap. První etapou z nich je plánování, které je nejkritičtější, protože je v této etapě potřeba vybrat podnikové aktivity, které budou podrobeny zkoumání. Aby mohla být analýza provedena, je potřeba zvolit konkurenta, vůči kterému budou podnikové procesy podniku porovnávány. Další etapou je sběr a analýza dat. Tato etapa se zaměřuje na sbírání interních dat z podnikových procesů a externích dat z veřejně dostupných dat, které jsou následně analyzovány. Třetí etapa se nazývá Gap analýza. Během této analýzy jsou navrženy nápravné postupy, které jsou následně začleněny do podnikových procesů. Poslední etapou je realizace opatření, ve které jsou procesy, které byly změněny pozorovány a následně prováděny další úpravy dle potřeb. Celý tento proces lze považovat za úspěšný, pokud podnik dosáhl vůdčího postavení na trhu a benchmarking je zařazen do firemní kultury (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2020).

S ohledem na rozsah této práce budou v rámci praktické části aplikovány první dvě etapy benchmarkingu.

### 3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nejjednodušší systematický nástroj pro analýzu společnosti a jejího prostředí. Název SWOT analýza vznikl z počátečních písmen klíčových prvků této analýzy v anglickém jazyce – silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Silné a slabé stránky se týkají vnitřního prostředí, příležitosti a hrozby se vztahují k vnějšímu prostředí. Analyzování prostředí napomůže tomu, aby firma znala svoji pozici v prostředí, reagovala efektivně na změny v prostředí, uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje, uměla předvídat chování zákazníků a konkurentů a identifikovala rizikové faktory (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2020).

Silné stránky značí skutečnosti, které přinášejí výhody zákazníkům i firmě. Slabé stránky představují okolnosti, které firma neprovádí dobře, nebo ve kterých je konkurence lepší. Příležitosti jsou vnější faktory, které pomohou firmě zvýšit poptávku, mohou lépe uspokojit potřeby zákazníků nebo přinesou firmě úspěch. Poslední skupinou jsou hrozby, které zaznamenávají trendy, události nebo skutečnosti, které mohou způsobit snížení poptávky nebo nespokojenost zákazníků (Jakubíková a Janeček, 2023).

SWOT analýza nemusí být zaměřena pouze na vlastní společnost, ale také na analýzu konkurence. Při provádění analýzy konkurence se jako první provede analýza prostředí, ze které se získají dostupné informace o konkurenci a následně se provede samotná SWOT analýza. Při analýze konkurence se hodnotí silné a slabé stránky konkurenta. V případě silných stránek se může jednat o značku, kvalitní produkty, distribuční kanály nebo způsob prodeje, u slabých stránek naopak o vysoké náklady nebo špatnou kvalitu webových stránek. Tyto informace následně slouží společnosti k definování vlastních příležitostí a hrozeb (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2020).

## 4 Charakteristika společnosti

Tato část práce je věnována analýze konkurenceschopnosti pekárny „Právě pro tebe“. V první části bude podnik charakterizován a poté budou vypracovány analýzy hodnotící konkurenceschopnost této pekárny. Výstupy z analytické části budou interpretovány a na jejich základě budou navržena doporučení, která by měla vést k vyšší konkurenceschopnosti daného subjektu.



Obrázek 3 Logo pekárny „Právě pro Tebe“

Zdroj: praveprotebe.cz

Pekárna „Právě pro Tebe“ je obchodní společnost s ručením omezeným, která byla zapsána do obchodního rejstříku 6.srpna 2019. Tato společnost je registrována u krajského soudu v Ústí nad Labem, oddíl C pod názvem NS7 s.r.o. Předmětem podnikání je hostinská činnost, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a v neposlední řadě také pekařství a cukrářství. Tento podnik uvádí, že má 10-19 zaměstnanců, tudíž se jedná o malý podnik.

Prokuristou společnosti je Ivana Pavlasová. Jednatel a jediným společníkem společnosti je Petr Silný, který je rovněž přímým vlastníkem společnosti. Pan Petr Silný žije v obci nedaleko Frýdlantu v Čechách a díky citovému poutu k této oblasti se rozhodl, že tam otevře řemeslnou pekárnu, kterou budou moci navštěvovat místní obyvatelé.

Tento podnik působí pouze na B2C trhu, tudíž své produkty nabízí v menším množství pouze konečným spotřebitelům a nedodává své produkty do jiných firem či organizací.

Provozovna, která bude analyzována se nachází ve Frýdlantu na adrese Okružní 385 a má otevřeno každý všední den od 5:00 do 16:00. Tato pekárna nesídlí pouze ve Frýdlantu, ale má také další pobočku v Kamenickém Šenově, kde je otevírací doba pondělí až čtvrtek od 5:30 do 14:00 a v pátek zavírá až ve 20:00. Nyní je v plánu otevřít další dvě provozovny pekárny. První z nich bude otevřena 24.dubna 2024, která se bude nacházet v České Lípě a druhá z nich ještě nemá určeno datum otevření a bude se nacházet ve Stráži pod Ralskem.

## 5 Analýza marketingového mixu

V rámci této kapitoly bude pekárna „Právě pro Tebe“ analyzována pomocí provedeného marketingového mixu.

První složkou marketingového mixu je produkt. I přesto, že se jedná o specializovaný obchod, konkrétně pekárnu, nenabízí pouze pekárenské produkty, ale mají poměrně široký sortiment. Jejich nabídka se skládá z šesti produktových řad, kterými jsou chleby, světlé pečivo, sladké pečivo a zákusky, slané speciality, ale také polévky, hotová jídla a nealkoholické nápoje. V tomto podniku vnímají chléb jako základ dobrého pekařství, proto je jeho nabídka poměrně hluboká, nabízejí kmínový, kváskový, žitný, záparový či celozrnný. V rámci světlého pečiva z pšeničné mouky jsou v nabídce rohlíky, housky, bulky, bagety a večky. Sladké pečivo připravují většinou ze sezónního ovoce, ať už se jedná o koláče, dorty nebo vánočky. Mezi nabízené slané speciality se řadí dalamánky, chlebičky, slané šneky, obložené bagety a jiné pekařské produkty. Nabídku klasických pekárenských produktů mají obohacenou o již zmíněné polévky a hotová jídla, kdy se jejich nabídka mění každý den dle poledního menu. V nabídce nechybí ani káva a jiné nealkoholické nápoje. V rámci nabízených produktů tvoří podstatnou část také obaly. Pečivo je v této pekárně baleno do papírových sáčků a v případě zakoupení polévky či teplého jídla s sebou, jsou využity zatavovací misky. Pekárna bohužel zatím nevyužívá obaly s vlastním logem, které jsou součástí marketingové komunikace.

Cena je velice důležitým faktorem, který ovlivňuje rozhodování zákazníka. V případě stanovení ceny výrobků, je potřeba zohlednit mnoho faktorů, mezi které patří například náklady na vývoj výrobku, výrobu, distribuci, marketingovou komunikaci i balení. Cenu lze stanovit na základě nákladů, výše poptávky, cen konkurence, vnímané hodnoty nebo výpočtu návratnosti. Během tvorby cen je potřeba brát také v úvahu, že vyšší ceny mohou vzbuzovat u zákazníků dojem vysoké kvality, a naopak nízké ceny přimějí ke koupi pravděpodobně větší množství zákazníků. Tato pekárna nevyužívá strategii nízkých cen, cenová politika je nastavena tak, aby odrážela vysokou kvalitu a čerstvost produktů. Jelikož je na výrobu produktů potřeba mnoho surovin a elektrické energie, je potřeba, aby byly ceny nastaveny tak, aby pokryly veškeré náklady.

Distribuční politika pekárny je přímá, jelikož své produkty nabízí zákazníkům bez zapojení zprostředkovatelů nebo prostředníků. Produkty pekárny „Právě pro Tebe“ je možné momentálně zakoupit na dvou pobočkách ve Frýdlantu a v Kamenickém Šenově, časem



se distribuční síť rozšíří i do České Lípy a Stráže pod Ralskem. Jejich prodejními kanály je přímý prodej v pekárně, nebo možnost si předem objednat v pekárně, telefonicky, nebo přes sociální sítě. Konkrétní pobočka, která je analyzována se nachází ve Frýdlantu v Čechách na adrese Okružní 365. Pekárna je dostupná nejen pro pěší zákazníky, ale také pro řidiče, jelikož se v blízkosti pobočky nachází parkoviště. Lokalita je výhodná také z hlediska viditelnosti, jelikož se nachází nedaleko od frýdlantského náměstí, které je centrem města. Z hlediska návštěvnosti lze očekávat, že budou pekárnu navštěvovat zejména obyvatelé Frýdlantu a okolních obcí. Lze také uvažovat nad nevýhodou v rámci konkurence, jelikož oba konkurenční podniky se nacházejí v blízkosti podniku.

V rámci marketingové komunikace využívá pekárna "Právě pro Tebe" online i offline propagaci. V rámci online komunikace využívá sociálních sítí a webových stránek. Sociální sítě, které podnik využívá jsou Facebook a Instagram. Na Facebooku je v současné době analyzovaný podnik aktivnější. Sdílejí tam denní nabídku produktů, nabídku volných pracovních míst a speciální sezónní nabídky. Webové stránky pekárny spravuje marketingová agentura Maveb. V rámci správy webových stránek mají zajištěno také SEO neboli optimalizaci pro prohlížeče, která zajišťuje, aby se tato stránka objevila mezi prvními nabízenými stránkami. Na svých webových stránkách mají informace o všech pobočkách včetně otevírací doby a adresy, o nabízených produktech a nabízených pracovních pozicích. K offline propagaci využívají pouze venkovní reklamu v podobě billboardu. Billboard se nachází na hlavní silnici směr Frýdlant č.13, konkrétně v Dětrichově, což je obec těsně před Frýdlantem. Na billboardu je slogan „Řemeslné pečivo na Váš rodinný stůl“.

Během fungování této společnosti se počet zaměstnanců pohybuje v rozmezí od deseti do devatenácti zaměstnanců. Ve vedení pekárny se nachází ve funkci jednatele a jediného společníka pan Petr Silný. Prokuristkou společnosti je Ivana Pavlasová. Na pozici pekař/pekařka pracují celkem tři zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a na pozici pomocného pekaře/pekařky taktéž. Tito zaměstnanci pracují na třísměnný provoz. Jedná se o osmihodinové směny a probíhají mezi 4:00-12:00, 14:00-22:00 a 20:00-4:00. Pracovní náplní těchto zaměstnanců je příprava pečiva k prodeji. Dále je jeden zaměstnanec na přípravu polévek a hotového jídla a jeden na pozici cukrář/cukrářka, tito zaměstnanci mají pracovní dobu od 20:00 do 4:00. V přímém kontaktu se zákazníky pracují celkem tři zaměstnanci na pozici prodavač/prodavačka. Jejich směny probíhají

v rozmezí 6:00-14:00 a 10:00-17:00. Jejich náplní práce je obsluha zákazníků, práce s pokladnou a údržba prostor pekárny.

Aby provoz pekárny správně fungoval je potřeba zajistit efektivní řízení všech klíčových procesů v podniku. Prvním procesem je logistika, která zahrnuje včasné dodání surovin, které jsou nezbytné pro přípravu čerstvých produktů. Následuje výrobní proces, kdy zaměstnanci pekárny přeměňují suroviny na hotové produkty včas a v požadované kvalitě. Celý proces je zakončen prodejem hotových produktů, čímž jsou uspokojeny potřeby zákazníků a generovány tržby podniku.

Při provozování služeb je také nebytné klást důraz na fyzické důkazy, které ovlivňují vnímání zákazníka. Pekárna „Právě pro Tebe“ má moderní zrekonstruované prostory v dekoru dřeva, aby byl kladen důraz na domácí prostředí a tradici. Během příznivého počasí mají zákazníci možnost využít přilehlou terasu. Atmosféra pekárny je doplněna o hudbu v příjemné hlasitosti, aby nerušila zákazníky. Důležitou součástí je také prezentace prodávaných produktů. Produkty jsou skladovány ve vitrínách, aby byla udržena jejich čerstvost. Jelikož pekárna nabízí také jídlo s sebou, je brán důraz také na kvalitu obalů, které zajistí, aby byly produkty co nejdéle čerstvé a během přepravy se nijak neporušily. Pekárna „Právě pro tebe“ využívá zemitých barev. Prostředí pekárny, firemní oblečení zaměstnanců i webové stránky jsou sladěny do hnědé, černé a bílé barvy.

## 6 Analýza makroprostředí

V rámci analýzy makroprostředí budou analyzovány politické, ekonomické, sociální, technologické, enviromentální a legislativní faktory.

### 6.1 Politické faktory

Jelikož pekárna "Právě pro tebe" podniká ve stravovacích službách je potřeba, aby byly dodržovány veškeré hygienické podmínky. V rámci hygienických podmínek jsou upraveny například informace o ochranných pomůckách zaměstnanců, skladování potravin nebo zajištění likvidace odpadu. Komplexní kontrolu všech hygienických podmínek provádí v České republice Státní zemědělská a potravinářská inspekce, která je provozována pod záštitou Ministerstva zemědělství (szpi.gov.cz, 2024).

V rámci podnikání hraje velikou roli také daňová politika. Pekárna musí odvádět daň z příjmu právnických osob. Do ceny produktů je započítána také daň z přidané hodnoty. Mezi další politické vlivy, které mohou pekárnu ovlivnit se řadí také různé dotace a programy, například pro malé a střední podniky (svazpekaru.cz, 2024).

### 6.2 Ekonomické faktory

rok	průměrná hrubá měsíční mzda	průměrná hrubá měsíční mzda v pekařství	míra inflace
2019	34 578 Kč	x	2,80%
2020	36 176 Kč	24 290 Kč	3,20%
2021	38 277 Kč	25 807 Kč	3,80%
2022	39 932 Kč	28 101 Kč	15,10%
2023	43 120 Kč	29 716 Kč	10,70%

Obrázek 4 Přehled hrubé mzdy a inflace

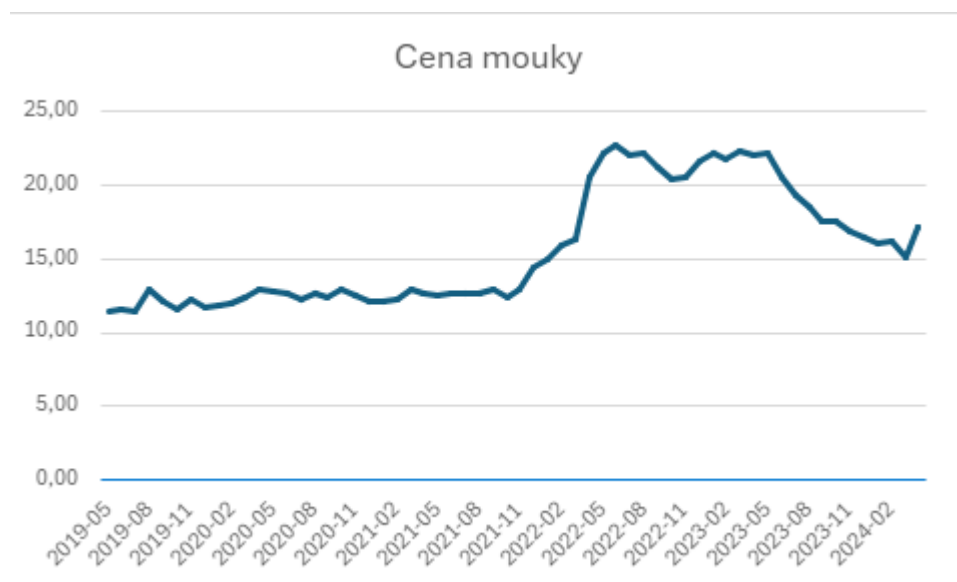
Zdroj: Vlastní zpracování podle czso.cz, svazpekaru.cz

Ekonomické faktory ovlivňují kupní sílu a složení výdajů domácností. Jedním z ekonomických faktorů je průměrná hrubá výše měsíční mzdy, která je zobrazena na obrázku č.4. Během let podnikání této pekárny nominální průměrné výše mezd rostly. Avšak index reálných mezd, který poukazuje na skutečnou kupní sílu mezd neboli nominální mzdu očištěnou o vliv inflace byl klesající. V roce 2019 byl index reálných mezd 105, v letech 2020 a 2021 se pohyboval okolo 101. Nejrazantnější pokles nastal v roce 2022, kdy byl index reálných mezd pouze 91,5. Tyto údaje značí, že nejnižší kupní síla proběhla v roce 2022. Jak již bylo zmíněno reálná výše mezd je způsobena výší

inflace. Na obrázku č.4 je vývoj míry inflace zaznamenám. Do roku 2022 byla její míra rostoucí, nyní je její vývoj klesající.

Dalším ekonomickým ukazatelem je HDP. Tento ukazatel určuje výkonnost ekonomiky státu. V roce 2019 bylo HDP ve výši 3 %. V roce 2020 došlo k výraznému poklesu, jelikož propukla pandemie Covid-19. V tomto roce dosahovalo dokonce záporných hodnot, konkrétně -5,5 %. V roce 2021 došlo k růstu na 3,6 % a později proběhl opět pokles. V roce 2022 bylo HDP 2,4 % a v roce 2023 -0,4 %.

U obecné míry nezaměstnanosti nedocházelo k žádným razantním změnám. Během let 2019-2023 se pohybovala vždy v rozmezí mezi 2-3 %.



Obrázek 5 Vývoj ceny mouky

Zdroj: Vlastní zpracování podle czso.cz

Jelikož se jedná o pekárnu hlavní surovinou je mouka. Cena mouky v průběhu let provozu této pekárny zaznamenala veliké změny. Nejvyšší cena mouky byla zaznamenána v červnu roku 2022, kdy byla ve výši 22,72 Kč/kg. Cena mouky v průměru 22 Kč/kg byla v České republice v období od června do srpna 2022 a poté od března až do května 2023. Naopak nejnižší cena mouky byla zaznamenána hned první měsíc podnikání této pekárny, tudíž v květnu 2019. Podobný vývoj cen probíhal taktéž u cen chleba či jiného pečiva, jelikož se v něm cena mouky výrazně promítá.

Při provozu služeb jsou mezi výraznými náklady také energie. V roce 2019 i 2020 se ceny elektrické energie pohybovaly okolo 1100 korun za 1 MWh. Poté následoval růst cen,

kdy se nejvyšší částka vyšplhala na 24 241 Kč/MWh, konkrétně tato změna proběhla v srpnu roku 2022. Ceny energií poté pozvolna klesaly. Začátkem roku 2024 se ceny ustálily a pohybovaly se okolo 2000 Kč/MWh (czso.cz, 2024).

### 6.3 Sociální faktory

Sociální faktory jsou způsobeny demografickými změnami obyvatelstva. Mezi tyto změny se řadí například stárnutí obyvatelstva, nebo změna životního stylu. Jedním z faktorů ovlivňující provoz pekárny je změna ve stravovacích návycích. V posledních letech vzrostl zájem o kvalitnější potraviny a zdravý životní styl. Pekárna „Právě pro tebe“ si zakládá na kvalitních produktech, které si sami vyrábí, tudíž se jedná o rukodělné a řemeslné výrobky, u kterých je známý původ.

	chléb	pšeničné pečivo	trvanlivé pečivo
2019	39	51,7	7,8
2020	38,2	51,3	6,3
2021	39,8	52,4	7,8
2022	39,1	53,9	7,7

Obrázek 6 Vývoj průměrné spotřeby pekářenských výrobků

Zdroj: Vlastní zpracování podle svazpekaru.cz

Na obrázku číslo 6 je tabulka s průměrnou spotřebou pekářenských výrobků v ČR. Údaje jsou v kilogramech. Z tabulky je patrné, že obyvatelé ČR konzumují více čerstvého pečiva než trvanlivého. V roce 2020 spotřeba pekářenských výrobků klesla a během provozu pekárny „Právě pro Tebe“ byla nejnižší. Dále lze z tabulky vyčíst, že v roce 2022 oproti roku 2021 stoupla spotřeba pšeničného pečiva, a naopak spotřeba chleba klesla.

Může se promítnout také trend vzdělání mezi obyvateli v případě zaměstnanců v pekárně, jelikož jsou tam potřeba pekaři či prodavači. Dle dostupných dat během let 2019-2023 co je zřizována tato pekárna, vzrostl počet absolventů středoškolského vzdělání s výučním listem (czso.cz, 2024).

Mezi sociální faktory se řadí také růst počtu obyvatel či jeho stárnutí, což by nemělo vést k výraznému vlivu v případě lokální pekárny.

### 6.4 Technologické faktory

Technologické faktory se promítají do všech možných odvětví, proto se objevují i ve stravovacích službách. Technologie je stále více využívána, aby usnadnila lidem

práci. Avšak v této pekárně je výroba postavena na principu, aby byly produkty vyrobeny ručně dle původního řemesla. I přesto jistě výrobu ovlivňují různé spotřebiče, jimiž jsou roboty na míchání těsta, kynárny na kynutá těsta či elektrické trouby a pece.

Jelikož pekárna „Právě pro Tebe“ nenabízí pouze pečivo, ale také hotová jídla, jedná se také o spotřebiče na vaření a balení potravin, aby je bylo možné déle uchovávat. Na hotová jídla a polévky využívají takový typ obalů, ke kterým je potřeba speciální zatavovací stroj, do kterého se vloží plastová miska s jídlem, která je následně potažena folií, která udrží potraviny déle čerstvé.

Aby bylo možné uchovávat potraviny nacházející se na prodejně stále čerstvé, jsou v pekárně využívány také chladicí vitríny. Pekárnu v současné době nejvíce technologicky ovlivnilo pořízení nového stroje na kávu, který připraví více šálku najednou, vždy z čerstvě namletých kávových zrn a našlehaného mléka.

Na všech pobočkách pekárny nechybí ani platební terminál, aby mohli zákazníci platit také platebními kartami.

V rámci technologií pekárna využívá k marketingové komunikaci sociální sítě Instagram a Facebook a má také vlastní webové stránky.

## 6.5 Enviromentální faktory

Enviromentální faktory se projevují ve společenské odpovědnosti firem a ochraně životního prostředí. V posledních letech se stále více projevuje trend snahy o šetrný přístup k přírodě. Potravinářský průmysl například ovlivnil v roce 2022 zákon o omezení plastových výrobků, kdy se přestala používat plastová brčka, talíře nebo příbory. Pekárna v současné době využívá plastové obaly na hotová jídla a polévky, avšak pečivo není baleno do mikrotenových sáčků, ale papírových. Pro pekárnu je důležité minimalizování odpadů a jejich správné zpracování, proto veškerý odpad, který je v pekárně vyprodukován je následně roztříděn.

Další výrazný dopad může zapříčinit snižování emisí amoniaku, kdy dle Evropské směrnice Evropského parlamentu a Rady by se měly emise snížit do roku 2030 o 22 % oproti roku 2005. Amoniak má negativní vliv na lidské zdraví a na životní prostředí, kdy 90 % jeho produkce pochází právě ze zemědělství (eagri.cz, 2017).

## 6.6 Legislativní faktory

Jelikož se pekárna „Právě pro Tebe“ nachází na území České republiky, ovlivňují ji veškeré zákony vydané pro tuto republiku a také Evropskou unii. Vzhledem k předmětu podnikání je hostinská činnost, pekařství a cukrářství ovlivněno velkým počtem zákonů a vyhlášek, aby byly dodržovány veškeré hygienické a další požadavky. Jedná se například o Zákon o potravinách č. 174/2021 sb. Poskytovatel tam nalezne veškeré informace o skladování a určení kvality surovin či finálních výrobků nebo distribuci potravin. Evropská unie vydala nařízení evropského parlamentu a rady č. 1169/2011, které obsahuje požadavky na podávání informací o potravinách spotřebitelům. Pekařská komoditní vyhláška je vyhláška č. 18/2020 sb., která upravuje požadavky konkrétně pro mlynářské obilné výrobky, těstoviny, pekařské a cukrářské výrobky (svazpekaru.cz, 2024).

## 7 Analýza konkurence

Ve Frýdlantu se nenachází pouze pekárna „Právě pro Tebe“, ale také pekárna „Náš Chléb“. Tato pekárna se nachází 2 minuty chůze od pekárny „Právě pro Tebe“ a sídlí vedle frýdlantského náměstí. V této pekárně mají otevřeno každý všední den od 5:00 do 17:00, v sobotu od 7:00–11:00 a v neděli mají také zavřeno. V případě této pekárny se jedná o franchisingovou společnost. V současné době mají otevřeno 103 prodejen. Původně se jedná o rodinnou pekárnu, která má již 25 let dlouhou historii. Frýdlantská pobočka byla otevřena 22. února 2024. Tato pekárna je také zaměřena na ruční a řemeslnou výrobu pečiva. Nabízí mnoho druhů chleba, světlého i tmavého pečiva, koláčů a dalšího sladkého pečiva. Sortiment mají rozšířený také o džemy, termixy, pomazánky či saláty.

Jako konkurenta lze také považovat Školní prodejnu, kterou zřizuje Střední škola hospodářská a lesnická Frýdlant. Tato prodejna se nachází také nedaleko frýdlantského náměstí. Mají otevřeno pondělí až čtvrtek od 8:00 do 16:00 a v pátek také od 8:00, ale pouze do 15:00. Prodejna je otevřena za účelem praxe studentů této střední školy. Studenti z učebního oboru tam prodávají výrobky spolužáků z oborů Řezník a Pekař. Pekařské výrobky, které studenti pečou ve školní pekárně, každé ráno před otevřením prodejny čerstvé pečivo.

Konkurence bude v rámci této bakalářské práce analyzována pomocí marketingového mixu.

Jak již bylo v této práci zmíněno pekárna „Právě pro tebe“ nabízí šest produktových řad. Pekárna „Náš chléb“ má produktových řad pět, které jsou stejné mimo hotová jídla a polévky. Školní prodejna má produktové řady pouze tři, jelikož nabízejí pečivo, masné produkty a nealkoholické nápoje. Školní prodejna také nenabízí pouze produkty vyrobené na prodejně, jelikož chléb je vyráběn v Pekárně Tanvald.

	Právě pro tebe	Náš chléb	Školní prodejna
Chléb	49 Kč	69 Kč	1/2=39 Kč → 78 Kč
Rohlík	3,9 Kč	13 Kč	2,5 Kč
Tvarohový koláč	28 Kč	29 Kč	16 Kč
Espresso	49 Kč	42 Kč	x

Obrázek 7 Ceny vybraných výrobků

Zdroj: Vlastní zpracování



Aby mohla být posouzena konkurence v oblasti cen, byly vybrány jednotlivé základní produkty, které se v podnicích nacházejí. Tyto ceny se vztahují k březnu roku 2024. Jak je vidět z obrázku číslo X nejlevnější chléb nabízí v pekárně „Právě pro tebe“. Naopak nejdražší chléb nabízí Školní provozovna. Rohlíky a koláče nabízí Školní provozovna za nejnižší ceny. Jelikož nemají ve Školní provozovně kávovar nenabízí espresso, avšak jako alternativu nabízejí balenou ledovou kávu za 26 Kč. Jelikož jsou ceny různorodé, lze je posoudit pomocí aritmetického průměru, do kterého nebude espresso započítáno. V případě pekárny „Právě pro Tebe“ nabízejí v průměru jeden produkt za 26,97 Kč, „Náš chléb“ za 37 Kč a Školní prodejna za 32,17 Kč. Z tohoto vyplývá, že vybrané produkty nakoupí zákazník nejlevněji v pekárně „Právě pro Tebe“ a naopak nejdražší v pekárně „Náš chléb“.

V rámci distribuce lze produkty pekárny „Právě pro tebe“ zakoupit pouze osobně na jedné z jejich poboček. V současné době mají 2 pobočky, ale do budoucna mají v plánu otevřít další dvě. V případě potřeby většího množství produktů například na narozeninové oslavy, si mohou zboží zákazníci objednat předem na prodejně, telefonicky nebo přes sociální sítě. V případě Školní prodejny se jedná pouze o lokální podnik, který je zřízen v rámci střední školy ve Frýdlantu v Čechách a má pouze jednu pobočku. Jejich produkty lze zakoupit pouze osobně na prodejně, nebo v kavárně v místě střední školy. Pekárna „Náš chléb“ je nejrozšířenější z těchto společností. Jedná se o franchisingovou společnost a v České republice se nachází 103 poboček. Jejich produkty lze zakoupit na jedné z poboček, nebo online přes jejich e-shop.

Co se týče provozní doby, která s distribucí úzce souvisí, má pekárna „Právě pro Tebe“ otevřeno každý všední den 11 hodin. „Náš chléb“ má otevřeno každý všední den 12 hodin a jako jediní mají otevřeno také v sobotu dopoledne 4 hodiny. Školní provozovna má nejkratší otevírací dobu, vždy pondělí až čtvrtek 8 hodin a v pátek 7 hodin.

V rámci online marketingové komunikace mají všechny tyto konkurenční podniky vlastní webové stránky. Sociální sítě však využívá pouze pekárna „Právě pro tebe“ a „Náš chléb“. Školní prodejna nevyužívá žádný nástroj offline propagace. Pekárna „Právě pro tebe“ má v rámci offline propagace jeden billboard, zatímco „Náš chléb“ jich má více. Pekárna „Náš chléb“ navíc využívá také offline reklamy v podobě obalů s vlastním logem a logem z jedlého papíru na chlebu, který prodávají.

Lidské zdroje jsou při provozu pekárny velice důležitým faktorem, jelikož je obsluha v přímém styku se zákazníkem. V pekárně „Právě pro tebe“ i „Náš chléb“ pracují pouze kvalifikovaní zaměstnanci s výučním listem nebo praxí v oboru. Naopak v případě Školní prodejny lze předpokládat méně profesionální přístup, jelikož zákazníky obsluhují studenti učebního oboru prodavač/prodavačka. V tomto podniku také produkty vyrábějí studenti učebních oborů Pekař a Řezník.

Jelikož se ve všech třech případech jedná o podobný typ podniku, mají také podobné klíčové procesy. Prvním procesem je logistika, kdy je důležité dodání surovin pro výrobu produktů. Poté následuje samotný výrobní proces, kdy jsou suroviny přeměněny na hotové výrobky, které jsou prodávány v rámci posledního procesu, kterým je uspokojení potřeb zákazníka a realizace tržeb.

Ve školní prodejně není kladen takový důraz na fyzické důkazy, jelikož prostory nejsou sladěné do firemních barev, zaměstnanci mají čistě bílá trička, zákazníci se nemohou v podniku posadit a při návštěvě nehraje žádná hudba. Naopak v pekárnách „Právě pro Tebe“ i „Náš chléb“ je fyzický důkaz důležitý. Obě pekárny využívají firemních barev, mají moderní prostory, speciální zaměstnanecké oblečení, hudbu na podkreslení atmosféry i prostor na sezení pro zákazníky. Rozdíl je však kvůli lokalitě způsoben v rámci terasy, kterou nemá pekárna „Náš chléb“ k dispozici.

## 7.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

V rámci analýzy mikroprostředí bude vymezena konkurence pekárny „Právě pro Tebe“ a poté bude proveden Porterův model pěti konkurenčních sil, pomocí něj budou vyhodnoceny velikosti jednotlivých konkurenčních sil, které na podnik působí.

První silou v rámci Porterova modelu pěti sil, je síla konkurenčního prostředí. Mezi stávající konkurenty se řadí, jak již bylo zmíněno pekárna „Náš chléb“ a Školní prodejna místní střední školy. Všechny tyto provozovny se nacházejí v relativní blízkosti a mají výhodnou polohu nedaleko frýdlantského náměstí.

U pekárny „Právě pro Tebe“ se nachází potenciál v širším sortimentu díky nabídce teplých jídel, což se u ostatních podniků nenachází. Naopak pekárna „Náš chléb“ má nejrozšířenější zákaznickou základnu a tradici, což může vzbuzovat důvěru zákazníků. Školní prodejna nabízí produkty za konkurenceschopné ceny a odlišuje se od konkurence

také tím, že produkty vyrábějí učňové místní školy, což může vzbuzovat zájem mnoha zákazníků.

Další silou je vstup nové konkurence na trh, kde je třeba splnit mnoho podmínek. Pro vznik živnosti jsou samozřejmě potřeba základní podmínky, mezi které se například řadí plnoletost nebo bezúhonnost. Jelikož se jedná o živnost ohlašovací, konkrétně řemeslnou, je potřeba také doložit doklad odborné způsobilosti, kterým je výuční list v oboru, nebo vykonání šestileté praxe. Poté si je potřeba založit společnost, jelikož je tato forma podnikání výhodnější než podnikání na živnost. Nejčastějším typem společnosti je v tomto případě společnost s ručením omezeným, nebo akciová společnost. Jelikož se jedná o společnost podnikající v potravinářském průmyslu, je potřeba splnit spoustu hygienických podmínek (bussinessinfo.cz, 2024).

Česká republika měla na konci roku 2023 10 900 555 obyvatel. Zároveň se v České republice nachází okolo 700 pekáren. Z toho vyplývá, že na 1 pekárnu odpovídá průměrně 15 572 zákazníků. (czso.cz, 2024).

V roce 2023 žilo ve Frýdlantu 7427 obyvatel a jsou tam provozovány 3 pekárny. Tudíž na jednu pekárnu připadá 2 476 zákazníků. (obyvateleceska.cz, 2023).

Jelikož pro vstup do tohoto odvětví jsou vysoké bariéry a zároveň je hustota pekáren vůči počtu obyvatel v porovnání s Českou republikou vysoká, lze předpokládat, že vstup na trh nebude pro novou konkurenci lákavý.

Třetí konkurenční silou je hrozba substitutů. Jelikož pekárna je specializovaný obchod na prodej pečiva a doplňkových produktů jako je například káva, mezi její hlavní substituty se řadí maloobchody. Ve Frýdlantu se nedaleko pekárny nacházejí tři maloobchody. Lidl je jediný z maloobchodů v okolí, který dokáže pekárnu také nahradit z hlediska čerstvé kávy, protože při vstupu do prodejny se nachází automat na kávu.

Za další možnost nahrazení produktů z této pekárny lze považovat také to, že si zákazníci upečou například chléb, připraví kávu nebo uvaří oběd sami doma.

Hrozbu substitutů lze považovat za poměrně vysokou, jelikož zakoupení pečiva v maloobchodu nebo upečení si vlastního doma je mnohdy levnější, než zakoupení v pekárně. Avšak záleží na preferencích, kdy v pekárně je možnost na rozdíl od maloobchodu se posadit a vychutnat si produkty přímo na místě. Co se týče substitutů

vyrobených doma, jedná se o delší a pracnější proces, než je nákup pečiva či jídla v pekárně.

Další silou je vyjednávací síla dodavatelů. Jelikož si v pekárně „Právě pro tebe“ pečivo, které prodávají, vyrábí sami, nejvíce potřebují dodavatele kvalitních surovin a elektrické energie. Dodavatelů prodávajících potřeby pro pekaře či cukráře je spousta. Například dodavatelů, kteří nabízejí mouku je v České republice devět (svazpekaru.cz, 2024).

Co se týče elektrické energie v České republice se nacházejí tři distributoři elektrické energie. V libereckém kraji je tímto distributorem společnost ČEZ Distribuce a.s. Tito distributoři poté elektřinu prodávají dodavatelům, kteří ji poskytují konečným zákazníkům. Zákazník si tedy nevybírám distributora, ale dodavatele. V České republice je dodavatelů několik stovek (Kurzy.cz, 2024).

Jelikož se v České republice nachází mnoho dodavatelů surovin pro pekaře a dodavatelů elektrické energie může si poskytovatel pekárny vybrat koho si zvolí, tudíž není vyjednávací síla dodavatelů příliš vysoká.

Poslední silou je vyjednávací síla odběratelů. Ve Frýdlantu se nacházejí 3 pekárny konečný spotřebitel má na výběr, v které z nich pečivo nakoupí. Zároveň se v okolí nacházejí také substituty v podobě maloobchodů, kde mohou odběratelé také pečivo zakoupit namísto pekárny. Zákazníci mají také možnost, jak již bylo zmíněno si pečivo upéct doma.

Z těchto důvodů je patrné, že odběratelé mají více možností, kde produkty nakoupí, ať už se jedná o konkurenci, či substituty a jejich vyjednávací sílu lze považovat za poměrně silnou.

## 8 SWOT analýza

Poslední analýzou této práce je SWOT analýza, která hodnotí silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. V rámci této kapitoly je provedena konfrontační matice, kde je posouzena důležitost jednotlivých faktorů. Čím více + nebo – je faktoru přiděleno, tím je pro podnik důležitější, 0 naopak znamená neutrální postoj.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
1.Široký sortiment	1.obaly bez loga
2.prostředí pekárny	2.nevyužitý instagramový profil
3.billboard	3.směnný provoz
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
1.rozšíření na B2C trh	1.rostoucí ceny nákladů
2.spotřeba pečiva	2.substituty
3.rozšíření otevírací doby	3.změny ve vyhláškách a zákonech

Obrázek 8 SWOT analýza vybraného podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

První silnou stránkou je široký sortiment, jelikož čím je sortiment širší, tím dokáže oslovit více zákazníků s různými preferencemi. Sortiment je ohodnocen kladně, jelikož pekárna nenabízí pouze pečárenské zboží, ale také polévky a hotová jídla, která se u konkurence neobjevují.

Prostředí pekárny je velice podstatným fyzickým důkazem, který přispívá k lepšímu zážitku z využití služby. Pekárna „Právě pro Tebe“ má velice příjemné prostředí v dekoru dřeva s prvky ve firemních barvách. V prostorách pekárny podkresluje atmosféru také příjemná hudba a součástí pekárny je také přilehlá terasa.

Marketingová komunikace je důležitá ke zvýšení povědomí o podniku a zároveň k přilákání nových zákazníků. Pekárna využívá v rámci offline propagace billboardu na hlavní silnici číslo 13 směr Frýdlant, kde se pekárna nachází a tím jsou o existenci této pekárny informováni všichni návštěvníci tohoto města.

Mezi hrozby se řadí také nevyužitý instagramový profil pekárny, který by přispěl k vylepšení online marketingové komunikace se zákazníky. Pekárna má již tento profil založený, ale není bohužel aktuální. Aktivita na Instagramu by mohla pekárně pomoci k rozšíření povědomí mezi novými zákazníky.

Pekárna také nevyužívá obaly s vlastním logem, které přispívají k povědomí o značce a působí profesionálnějším dojmem. V pekárna „Právě pro tebe“ balí produkty do obalů, které jsou kvalitní a udrží tak jejich čerstvost, avšak chybí například nálepky s logem, které by podpořily jejich vzhled.

Zaměstnanci, kteří mají na starosti přípravu produktů, pracují v pekárně na třísměnný provoz, aby byly produkty pro zákazníky vždy čerstvé. Toto je jednou z překážek pro získání dostatečného množství kvalifikovaných zaměstnanců.

Pro podnik představuje příležitost rozšíření své působnosti na B2C trh. V současné době působí pouze na B2B trhu, proto své produkty nabízí pouze konečným spotřebitelům. Rozšíření by vedlo k rozšíření povědomí o této pekárně a zároveň zvýšení množství prodaných výrobků.

Z údajů o spotřebě pečiva v České republice vyplývá, že množství zkonsumovaného pečiva na každou osobu v průběhu let roste, tudíž zvýšení spotřebovaného množství vede k většímu zájmu o prodej pekárenského zboží.

Otevírací doba podniku může mít veliký vliv na návštěvnost zákazníků. Tato pekárna má sice delší otevírací dobu než školní prodejna, a i během všedních dní zavírají o hodinu déle než jejich konkurent „Náš chléb“. Zároveň pekárna není o víkendu otevřena, čímž přichází o zákazníky, kteří by pekárnu rádi navštívili, protože během otevírací doby pekárny jsou v práci. Konkuruující podnik „Náš chléb“ má otevřeno každou sobotu alespoň od 7:00 do 11:00. Rozšíření otevírací doby proto představuje pro podnik další příležitost.

Náklady na mouku a elektrickou energii jsou velice zásadní pro provoz pekárny. Zvýšení nákladů může ovlivnit nižší zisky z prodeje produktů či zvýšení cen, což může ovlivnit poptávku. Od začátku podnikání pekárna „Právě pro Tebe“ zaznamenala významný růst cen mouky i elektrické energie, proto tento faktor představuje pro podnik jednu z hrozeb.

Pro pekárenské zboží existuje velké množství substitutů. Zákazníci mohou pečivo nakoupit místo v pekárně v jiných nespécializovaných obchodech, jimiž jsou například supermarkety. Zároveň se jedná o terciální druh služby, tudíž lze tuto službu nahradit doma, zákazníci si tedy mohou výrobky, které by v pekárně zakoupili upéct sami.

Nové změny ve vyhláškách a zákonech mohou omezit činnost pekárny či zvýšit provozní náklady. V současné době je vyvíjen poměrně vysoký tlak na regulace využití plastů a pekárna „Právě pro Tebe“ využívá plastové obaly při prodeji hotového jídla s sebou, tudíž je tento faktor zásadní.

		Silné stránky			slabé stránky			
		1. silná stránka	2. silná stránka	3. silná stránka	1. slabá stránka	2. slabá stránka	3. slabá stránka	
příležitosti	1.příležitost	+	++	+	-	0	-	2+
	2.příležitost	++	+++	++	0	+	0	8+
	3.příležitost	++	+++	++	0	+	0	8+
hrozby	1.hrozba	0	+	0	--	-	--	4-
	2.hrozba	+	++	+	-	0	-	2+
	3.hrozba	0	+	0	--	-	--	4-
		6+	12+	6+	6+	0	6-	

Obrázek 9 Konfrontační matice vybraného podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

Konfrontační matice obsahuje faktory obsažené ve SWOT analýze. Z této matice vyplývá, že největší silnou stránku pro podnik představuje prostředí pekárny. Slabou stránkou je naopak třisměnný provoz pekárny. Dvě veliké příležitosti jsou pro pekárnu spotřeba pečiva a rozšíření otevírací doby. Hrozbami jsou rostoucí ceny nákladů a změny ve vyhláškách a zákonech.

## 9 Doporučení podniku

Na závěr práce bude na základě provedených analýz formulováno doporučení podniku.

V rámci zlepšení marketingové komunikace by bylo dobré “oživení” instagramového profilu podniku. V současné době podnik využívá pouze Facebook, kde zákazníkům informuje o denní či speciální nabídce. Aktivita na Instagramu by mohla zvýšit povědomí o pekárně v nové skupině zákazníků. Obsahem by nemusela být pouze nabídka, ale pro zákazníkům by mohly být zajímavé fotografie z přípravy produktů, zážitky zaměstnanců během pracovní doby nebo možnost dotazů ohledně produktů.

Podnik v současné době používá na pečivo papírové obaly, které však nejsou označeny logem podniku. Na hotová jídla a polévky využívají zatahovací obaly, které udrží jídlo déle čerstvé, ale taktéž nejsou nijak označeny. Umístěním loga na obaly by došlo k rozšíření povědomí o podniku a konzistentnosti s logem využívaným v podniku a objevujícím se v propagačních materiálech. Tuto slabou stránku by šlo vyřešit nálepkami s již zmíněným logem, které by byly na obaly umístěny.

Podnik nyní působí pouze na B2B trhu a své produkty tudíž dodává pouze konečným spotřebitelům. Vstup na B2C by podniku rozšířil potenciální trh a zvýšil počet zákazníků. Tento krok by zvýšil množství prodaných produktů a tím zároveň i zisky podniku. K rozšíření trhu by došlo také v případě otevření nových poboček, v současné době má podnik otevřeny dvě pobočky, plánuje však otevření dalších dvou.

Během analýzy konkurence bylo zjištěno, že jeden z konkurentů má vlastní e-shop, kde si mohou zákazníci produkty objednat. V tomto podniku lze objednat produkty na oslavy či firemní akce v současné době pouze telefonicky, přes sociální sítě nebo osobně. Pro některé zákazníkům by mohlo být tedy zřízení e-shopu přínosné a tím by se zvýšila konkurenceschopnost podniku.

Návštěvnost podniku by zvýšilo také rozšíření otevírací doby, v současné době má totiž podnik otevřeno pouze ve všední dny, zatímco konkurující podnik “Náš chléb” má otevřeno v sobotu od 7:00 do 11:00. Tato změna by však mohla způsobit podniku problémy personálního charakteru. Museli by totiž přijmout nové zaměstnance na přípravu produktů i jejich následný prodej. V případě otevření pouze v dopoledních hodinách jako v případě konkurence, by způsobilo pekárnu potřebu zaměstnanců pouze po dobu jedné směny.



## Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na konkurenceschopnost ve vybraném podniku služeb. Vybraným podnikem byla pekárna „Právě pro Tebe“, která se nachází ve Frýdlantu. V teoretické části byla popsána teoretická východiska konkurenceschopnosti, konkrétně pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost, nebo konkurenční výhoda. Vysvětlena byla také analýza marketingového prostředí, pomocí které se analyzuje prostředí podniku, aby mohla být určena jeho konkurenceschopnost. Jelikož je práce zaměřena na podnik v oblasti služeb, byla definována také teoretická východiska marketingu v oblasti služeb.

V praktické části byl konkrétní podnik popsán a hodnocen pomocí jednotlivých analýz. Vnitřní prostředí podniku bylo zkoumáno pomocí marketingového mixu. V rámci makroprostředí podniku byla použita PESTEL analýza, kde byly charakterizovány různé vlivy, které na podnik mohou působit a ovlivnit ho. Tyto vlivy mohou být ekonomické, politické, technické apod. a na podnik mohou mít pozitivní i negativní dopad. Byla provedena analýza konkurence a Porterův model pěti konkurenčních sil, kde byly jednotlivé síly popsány a byla definována jejich velikost. Následně byly veškeré údaje získané z těchto analýz využity do SWOT analýzy, která jednotlivé silné a slabé stránky podniku popisuje a také definuje jeho příležitosti a hrozby, na které se může podnik do budoucna připravit. Na konci této práce bylo také formulováno doporučení podniku na základě získaných informací. Pro úplnost a komplexnost by bylo dobré provést také analýzu zákazníka, ale s ohledem na rozsah práce to nebylo možné.

## Seznam použité literatury

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2020. Elektronická evidence tržeb (EET). Online. In: AMSP ČR. 2020. [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: <https://www.eltrzyby.cz/>.

AUGIER, Mie a TEECE, David J.. The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. Online. United Kingdom: Palgrave Macmillan UK, 2018. ISBN 978-1-137-00772-8. [cit. 2024-12-20] Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1057/978-1-137-00772-8>.

BAKATOR, Mihalj; Marija, VUKOJA a Dino, MANESTAR. Achieving competitiveness with marketing 5.0 in new business conditions. Online. UTMS Journal of Economics, vol. 14, no. 1, s.63-73, 2023. ISSN 18576974. [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/2839481800/F879101D66EF44C1PQ/1?accountid=17116>.

BARTES, František, 2022. Konkurenční zpravodajství: Tvorba podkladů pro strategické rozhodování podniku. Grada. ISBN 978-80-271-3504-2.

Cascade. Porter's Five Forces (2024): The Definitive Overview (+ Examples) Online. In: Cascade. 2024. [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://www.cascade.app/blog/porters-5-forces>.

Český statistický úřad. Český statistický úřad. Online. ©2024. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>. [cit. 2024-03-08].

Člověk v tísní, 2022. Klima v České republice. Online. In: Člověk v tísní. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://klima.clovekvtisni.cz/cesko>

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. Tvorba strategie a strategické plánování. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2499-2.

GREWAL, Dhruv a Michael LEVY, 2015. Marketing. 4th ed. New York: McGraw Hill Education. ISBN 978-0-07-786102-5.

HALÁSKOVÁ, Renata, 2016. MARKETING SLUŽEB. Online. [cit. 2023-12-19] Ostravská univerzita v Ostravě. ISBN 978-80-7599-136-2.

HALÁSKOVÁ, Renata. 2018. teorie-služeb.pdf. Online. Ostrava:Ostravská univerzita v Ostravě, 2018. [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: <https://dokumenty.osu.cz/pdf/materialy/teorie-sluzeb.pdf>.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. Strategický marketing. 3. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3722-0.

JEDNOTA, spotřební družstvo ve Volyni, 2022. 1. automatizovaná prodejna v České Republice. Online. In: Jednota, spotřební družstvo ve Volyni. [cit. 2024-03-10]. Dostupné z: [https://www.jednotavolyne.cz/sluzby-zakaznikum/automatizovana\\_prodejna/](https://www.jednotavolyne.cz/sluzby-zakaznikum/automatizovana_prodejna/)

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. Základy marketingu. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin, 2013. Marketing management. 14th edition. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana, 2011. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.

KROUPOVÁ, Pavlína, 2015. KONKURENCESCHOPNOST VYBRANÉHO PODNIKU. Online. Liberec. Bakalářská práce. Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D. [cit. 2023-12-20]. Dostupné z:<https://dspace.tul.cz/server/api/core/bitstreams/b206ea1c-6737-4af8-9d2e-2fb882455aa3/content>.

KurzyCZ, 2024. Distributoři elektřiny – území distribuce, kontakty. Online. In: KurzyCZ. [cit. 2023-03-25]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/elektrina/distributori>.

LIPOVSKÁ, Hana, 2017. Moderní ekonomie: Jednoduše o všem, co byste měli vědět. Grada. ISBN 978-80-271-9609-8.

MAGRETTA, Joan, 2012. Micheal Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

MIKOLÁŠ, Z., 2011. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-6263-0.

Ministerstvo zemědělství. 2017. Environmentální techniky a technologie. Online. In: eagri.cz. [cit. 2024-03-08]. Dostupné z: <https://eagri.cz/public/portal/mze/potraviny/bezpecnost-potravin/environmentalni-techniky-a-technologie>.

Náš chléb, vaše pekárna, 2024. Náš chléb, vaše pekárna. Online. In: Náš chléb, vaše pekárna. [cit. 2024-03-22]. Dostupné z: <https://www.vasepekarna.cz/>.

Obyvatelé Česka, 2023. Frýdlant – Počet obyvatel. Online. In: Obyvatelé Česka. [cit. 2024-04-01]. Dostupné z: <https://obyvateleceska.cz/liberec/frydlant/564028>

Ochrana zdraví: ochrana veřejného zdraví: ochrana zdraví před škodlivými účinky návykových látek : náhrada újmy způsobené povinným očkováním : redakční uzávěrka .. ÚZ., 2024. Ostrava: Sagit. ISBN 978-80-7488-633-1.

Pekárna právě pro tebe, 2024. Pekárna právě pro tebe. Online. In: Pekárna právě pro tebe. [cit. 2024-03-22]. Dostupné z: <https://www.praveprotebe.cz/>

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

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-85605-12-0.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.

RUMELT, Richard P., 2011. Good strategy, bad strategy: The difference and why it matters. New York: Crown Business. ISBN 978-1-78125-617-6.

SLAVÍK, Jakub, 2014. Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4819-1.

Státní zemědělská a potravinářská inspekce, 2024. Státní potravinářská a zemědělská inspekce. Online. In: Státní zemědělská a potravinářská inspekce. [cit. 2024-06-11]. Dostupné z: <https://www.szpi.gov.cz/default.aspx>.

Střední škola hospodářská a lesnická Frýdlant, 2024. Školní prodejna. Online. In: Střední škola hospodářská a lesnická Frýdlant. [cit. 2024-03-22]. Dostupné z: <https://stredni-skola-frydlant.cz/skolni-prodejna-frydlant/>

Svaz Pekařů, 2024. Svaz pekařů. Online. In: Svaz Pekařů. [cit. 2024-03-08]. Dostupné z: <https://www.svazpekaru.cz/>.

VALENTOVÁ, Eliška, 2018. Ekonomika a podnikání ve službách. Liberec: Technická univerzita. ISBN: 978-80-7494-414-7.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2014. Emoce marketingu: jak oslovit srdce zákazníka. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-4843-6.

Vysoká škola ekonomická v Praze, 2021. Strategická analýza vybraného podniku (Knappe s. r. o.). Online. In: Martin Kiwa. [cit. 2024-03-22]. Dostupné z: <https://vskp.vse.cz/83446>.