

# Projekt zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku

Bc. Simona Konupčíková

---

Diplomová práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Simona Konupčíková**  
Osobní číslo: **M19045**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Projekt zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši vztahující se k oblasti konkurence a konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současné konkurenční postavení vybraného podniku.
- Vytvořte projekt pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

- JUSKA, Jerome M. *Integrated marketing communication: advertising and promotion in a digital world*. 1st ed. New York, NY: Routledge, 2017, 230 s. ISBN 9781315526799.
- MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 9788072612512.
- SUCHÁNEK, Petr et al. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 147 s. ISBN 978-80-210-6627-4.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- WIRTZ, Jochen a Christopher H. LOVELOCK. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 8th ed. New Jersey: World Scientific, 2016, 800 s. ISBN 9781944659004.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Simona Konupčíková

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku, Kavárny V Uličce. Diplomová práce je rozdělena na tři části. V teoretické části je zpracována literární rešerše na téma vztahující se k oblasti konkurence a konkurenceschopnosti, jsou zde popsány vybrané strategické marketingové analýzy, marketingový mix a marketingový výzkum. V praktické části je představena Kavárna V Uličce pomocí marketingového mixu, dále jsou aplikované marketingové analýzy k identifikování prostředí podniku. Na závěr analytické části je představen projekt vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti, který je podroben nákladové, rizikové a časové analýze.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurence, konkurenční výhoda, marketing, SWOT analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil

## **ABSTRACT**

The aim of the diploma thesis is increase the competitiveness of the selected company, Kavárna V Uličce. The diploma thesis is divided into three parts. The theoretical part deals with a literature search on the topic related to the area of competition and competitiveness, there are described selected strategic marketing analysis, marketing mix and marketing research. In the practical part, Kavárna V Uličce is introduced using a marketing mix, then marketing analyzes are applied to identify the company's environment. In conclusion of the analytical part, a project leading to increased competitiveness is presented, which is subjected to cost, risk and time analysis.

Keywords: Competitiveness, Competition, Competitive Advantage, Marketing, SWOT analysis, Porter 5 Forces Analysis

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé diplomové práce, panu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za odborné vedení a pomoc při zpracovávání diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat majiteli Kavárny V Uličce za možnost zpracovat diplomovou práci v jeho podniku, za ochotu a poskytnuté informace.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>                                       | <b>10</b> |
| <b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>             | <b>12</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>                          | <b>13</b> |
| <b>1 KONKURENCE.....</b>                               | <b>14</b> |
| 1.1 ČLENĚNÍ KONKURENCE .....                           | 15        |
| 1.2 POJMY SOUVISEJÍCÍ S KONKURENCÍ.....                | 16        |
| 1.2.1 Konkurenti.....                                  | 16        |
| 1.2.2 Konkurenceschopnost .....                        | 17        |
| 1.2.3 Konkurenční výhoda .....                         | 18        |
| 1.2.4 Konkurenční prostředí a konkurenční prostor..... | 19        |
| 1.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE .....                        | 19        |
| <b>2 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY.....</b>         | <b>21</b> |
| 2.1 PESTE ANALÝZA .....                                | 21        |
| 2.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....        | 22        |
| 2.3 BENCHMARKING .....                                 | 24        |
| 2.4 SWOT ANALÝZA .....                                 | 24        |
| 2.5 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY METODOU 7S.....  | 25        |
| <b>3 MARKETING SLUŽEB.....</b>                         | <b>26</b> |
| <b>4 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB.....</b>                  | <b>27</b> |
| 4.1 PRODUKT (PRODUCT) .....                            | 28        |
| 4.2 CENA (PRICE) .....                                 | 28        |
| 4.3 DISTRIBUCE (PLACE) .....                           | 29        |
| 4.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE (PROMOTION).....           | 29        |
| 4.4.1 Reklama.....                                     | 30        |
| 4.4.2 Podpora prodeje .....                            | 30        |
| 4.4.3 Osobní prodej.....                               | 30        |
| 4.4.4 Public relations.....                            | 31        |
| 4.4.5 Přímý marketing.....                             | 31        |
| 4.4.6 Další nástroje marketingové komunikace .....     | 32        |
| 4.5 LIDÉ (PEOPLE) .....                                | 33        |
| 4.6 PROCESY (PROCESS).....                             | 34        |
| 4.7 MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ (PHYSICAL EVIDENCE).....      | 34        |
| <b>5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....</b>                     | <b>35</b> |
| 5.1 ČLENĚNÍ DAT .....                                  | 35        |
| 5.2 METODY PRIMÁRNÍHO MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....     | 36        |
| 5.2.1 Dotazování .....                                 | 36        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 5.2.2     | Pozorování.....   | 36        |
| 5.2.3     | Experiment .....  | 36        |
| <b>6</b>  | <b>SHRNUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI .....</b>                        | <b>37</b> |
| <b>II</b> | <b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>  | <b>38</b> |
| <b>7</b>  | <b>PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU .....</b>                              | <b>39</b> |
| 7.1       | MARKETINGOVÝ MIX .....  | 40        |
| 7.1.1     | Produkt (product) .....   | 40        |
| 7.1.2     | Cena (price).....   | 41        |
| 7.1.3     | Distribuce (place).....   | 44        |
| 7.1.4     | Marketingová komunikace (promotion) .....                               | 44        |
| 7.1.5     | Lidé (people) .....   | 45        |
| 7.1.6     | Procesy (process) .....   | 46        |
| 7.1.7     | Materiální prostředí (physical evidence).....                           | 47        |
| <b>8</b>  | <b>STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY .....</b>                           | <b>49</b> |
| 8.1       | ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY METODOU 7S .....                      | 49        |
| 8.2       | PESTE ANALÝZA .....   | 51        |
| 8.2.1     | Politicko-právní faktory .....  | 51        |
| 8.2.2     | Ekonomické faktory .....  | 52        |
| 8.2.3     | Sociokulturní faktory .....   | 52        |
| 8.2.4     | Technologické faktory .....   | 53        |
| 8.2.5     | Ekologické faktory .....  | 53        |
| 8.3       | PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....                             | 54        |
| 8.3.1     | Soupeření mezi stávajícími firmami .....                                | 54        |
| 8.3.2     | Hrozba nové konkurence.....   | 56        |
| 8.3.3     | Vyjednávací síla zákazníků .....  | 56        |
| 8.3.4     | Vyjednávací síla dodavatelů .....                                       | 57        |
| 8.3.5     | Hrozba substitučních produktů .....                                     | 57        |
| 8.4       | BENCHMARKING .....  | 58        |
| 8.5       | SWOT ANALÝZA .....  | 62        |
| 8.6       | SHRNUTÍ Z PROVEDENÝCH ANALÝZ.....                                       | 64        |
| <b>9</b>  | <b>PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉHO<br/>PODNIKU .....</b> | <b>65</b> |
| 9.1       | NÁVRH PROJEKTU .....  | 65        |
| 9.1.1     | Rozšíření sortimentu o odpolední menu .....                             | 65        |
| 9.1.2     | Zlepšení komunikace prostřednictvím internetu .....                     | 67        |
| 9.1.3     | Eventová činnost .....  | 67        |
| 9.1.4     | Osmisměrky a rébusy .....   | 68        |
| 9.2       | RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....   | 69        |
| 9.3       | ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....  | 71        |
| 9.4       | NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....  | 75        |
| 9.5       | MĚŘENÍ ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU.....   | 81        |



|                                  |                                |           |
|----------------------------------|--------------------------------|-----------|
| 9.6                              | SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI ..... | 82        |
| <b>ZÁVĚR</b>                     | .....                          | <b>83</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> | .....                          | <b>84</b> |
| <b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>            | .....                          | <b>88</b> |
| <b>SEZNAM TABULEK</b>            | .....                          | <b>89</b> |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH</b>             | .....                          | <b>90</b> |

## ÚVOD

Kavárny jsou oblíbeným místem k trávení volného času. Proto není divu, že se mnoho podniků a podnikatelů rozhodne v této oblasti angažovat. V současnosti však nestačí jen kvalitní a chuťově dobrá káva, kavárna musí na zákazníka zapůsobit svým stylem, sortimentem nabízených produktů a celkovou atmosférou. Pokud kavárna dokáže zaujmout, jsou zákazníci mnohdy ochotni utratit více peněz a příště daný podnik upřednostnit před konkurencí. Je důležité, aby podniky sledovaly svou konkurenci a snažily se o zvyšování své konkurenceschopnosti, jinak ztratí své zákazníky.

Téma práce je zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku. Vybraným podnikem je Kavárna V Uličce, která se nachází v Prostějově. Své jméno má podle uličky, ve které sídlí. Zákazníkům začala nabízet své služby v září 2019, ale kvůli pandemii Covid-19 musela na několik měsíců omezit svou činnost. Kavárna nabízí mnoho rozličných druhů nápojů a k nim sladké zákusky. Hlavní konkurenční výhodou je rozsáhlý sortiment snídaní, které si zákazníci mohou objednat. V budoucnu by kavárna chtěla revitalizovat celou uličku, aby vytvořila příjemné průchozí místo.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části je zpracována literární rešerše na téma vztahující se k oblasti konkurence a konkurenceschopnosti. Jsou zde vysvětleny pojmy vztahující se k této oblasti. Dále jsou popsány strategické marketingové analýzy, které mapují prostředí podniku. Pro analýzu vnitřního prostředí podniku je použita metoda 7S, PESTE analýza zkoumá makroprostředí podniku, mezoprostředí je analyzováno za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil a benchmarkingu, a nakonec je sestavena SWOT analýza, která zkoumá silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby. Jelikož je vybraným podnikem kavárna, která krom prodeje samotných výrobků poskytuje také služby, jsou jednotlivá specifika služeb popsána v samostatné kapitole blíže. Poté je charakterizován marketingový mix služeb 7P, který zahrnuje produkt, cenu, distribuci, marketingovou komunikaci, lidi, procesy a materiální prostředí. Nakonec je popsán marketingový výzkum, včetně mystery shoppingu, který lze použít pro průzkum konkurence.

Praktická část je rozdělena na analytickou část a projektovou část. V analytické části je Kavárna V Uličce představena za pomoci marketingového mixu služeb 7P. Dále jsou sestaveny strategické marketingové analýzy pro zjištění prostředí podniku. Vnitřní prostředí je analyzováno metodou 7S, které zkoumá, zda je sedm faktorů ve vzájemném

souladu. Pokud tomu tak je, dá se podnik považovat za úspěšný. PESTE analýza je použita pro zanalyzování makroprostředí. Podniky jsou ovlivňovány různými faktory zvenčí, které by měly být sledovány a pravidelně analyzovány. Mezoprostředí zkoumají dvě analýzy, Porterova analýza pěti sil a benchmarking. Poslední analýzou je SWOT analýza, která je určena pro identifikaci silných a slabých stránek a hrozeb a příležitostí podniku. Na závěr diplomové práce je zpracována projektová část, ve které jsou navrženy patřičné kroky ke zvýšení konkurenceschopnosti Kavárny V Uličce. Tyto návrhy jsou podrobeny rizikové, časové a nákladové analýze.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnutí projektu, který je pro kavárnu využitelný a pomůže zlepšit její konkurenční pozici na trhu v Prostějově.

Literární rešerše v teoretické části je zpracována na základě českých i cizojazyčných zdrojů zaměřujících se na oblast konkurence a konkurenceschopnosti a marketingu služeb. Následuje formulace teoretických východisek, které jsou použity pro zpracování praktické části diplomové práce.

V analytické části je vybraný podnik představen za pomoci marketingového mixu 7P. Následují vybrané strategické marketingové analýzy relevantní pro dané výzkumné téma. Nejprve je použita metoda 7S, která zkoumá vnitřní prostředí firmy. Tato metoda zmiňuje sedm faktorů, které by se měly vzájemně ovlivňovat, a měl by mezi nimi panovat soulad. Dále PESTE analýza, která poskytuje informace o vnějším prostředí podniku. Pro mezoprostředí je použit Porterův model pěti konkurenčních sil, kdy jsou jednotlivé síly identifikovány. V této analýze jsou představeny konkurenční podniky Kavárny V Uličce. Tři vybrané konkurenční kavárny jsou blíže rozebrány pomocí benchmarkingu. Pro zpracování benchmarkingu je využito mystery shopping a vlastní pozorování. Výše zmíněné analýzy jsou zhodnoceny a užity ve SWOT analýze, která zjišťuje silné a slabé stránky podniku a jeho možné příležitosti a hrozby.

Projektová část vychází z výsledků aplikovaných analýz. Návrh projektu zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku je podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE

Magretta (2012, s. 41) uvádí, že pojem konkurence není vždy jasně a přesně chápán. Uvažovat o konkurenci jako o přímém souboji mezi soupeři je velmi úzký pohled. Účelem konkurenčního jednání je dosáhnout zisku. Tohoto jednání se účastní více stran, nejen přímí soupeři. Zákazníci jsou další strana, se kterou se musí jednat. Chtějí platit méně a získávat více. Další jsou dodavatelé, kteří chtějí dostat zapláceno více, ale dodat méně. Poté výrobci, kteří produkují výrobky, které by mohly nahradit vlastními výrobky. A nakonec potencionální soupeři. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví omezuje, kolik může firma účtovat svým zákazníkům (Magretta, 2012, s. 41-42).

Podle Pavlů et al. (2007, s. 13) představuje pojem konkurence v běžném výkladu soupeření, soutěžení nebo hospodářskou soutěž. Pojem konkurence je tedy širší, neomezuje se jen na hledisko ekonomické, ale také na sociální, kulturní, sociální apod. Žádný pohled na konkurenci by neměl být opomíjen, i když ekonomické hledisko je nejdůležitější. Konkurence je vztah dvou a více subjektů, respektive konkurentů. Aby konkurent vstoupil do konkurenčního vztahu, musí mít konkurenceschopnost (musí disponovat konkurenčním potencionálem) a musí mít konkurenční zájem.

Zich (2012, s. 48) ve své knize píše, že konkurenci ovlivňuje mix faktorů, které je ale těžké rozpoznat, protože jde o vzájemné vazby mnoha proměnných. Konkurenci lze považovat za zásadní projev chování firem na trhu. Podle Darwinova konceptu přežívají ti nejsilnější, a tak se dá uvést, že přirozený výběr je formou konkurence. Úsilí vynaložené na dosažení vytyčených cílů naruší plány někoho jiného. Růst tržního potencionálu jedné firmy připraví o procenta druhou firmu. Rostoucí zisky přilákají nové firmy, konkurenty.

Magretta (2012, s. 25) také zmiňuje nesprávný způsob myšlení manažerů, kteří o konkurenci uvažují jako o bitvě, která má za cíl získat převahu s nulovým součtem, v níž zvítězí jen dominantní aktéři. Cílem by správně mělo být vytváření jedinečné hodnoty, usilování o to, být jedinečný, ne nejlepší. Podstata konkurence je tvoření hodnoty, nikoli přemožení soupeřů. Vybrat si odlišnou cestu, než jakou si vybrali druzí, je strategické soupeření. Úsilí o konkurenční odlišnost nebo jedinečnost neznamená, že úspěch jedné firmy zničí soupeře, jak je tomu u konkurenční hry s nulovým součtem. Tyto dva odlišné přístupy ke konkurenci jsou zobrazeny v tabulce (Tab. 1). Jedinečná může být každá firma, pokud si zvolí svoji vlastní cestu; nemusí napodobovat ostatní (Magretta, 2012, s. 36-38).

Tab. 1 Dva odlišné přístupy ke konkurenci (Magretta, 2012, s. 39)

| BÝT NEJLEPŠÍ  | BÝT JEDINEČNÝ   |
|---|---|
| Být jedničkou   | Dosahovat vyšší návratnosti                                   |
| Soustředit se na tržní podíl                                | Soustředit se na zisky  |
| Nejlepším zákazníkům poskytovat nejlepší produkt            | Uspokojovat rozmanité potřeby cílových zákazníků              |
| Konkurovat prostřednictvím napodobování                     | Konkurovat prostřednictvím inovací                            |
| <b>NULOVÝ SOUČET</b><br>Závod, v němž nemůže nikdo zvítězit | <b>KLADNÝ SOUČET</b><br>Mnoho různých vítězů, mnoho disciplín |

## 1.1 Členění konkurence

Konkurenci je možné členit z několika hledisek. Základní dělení vycházející z mikroekonomie rozděluje konkurenci na dokonalou a nedokonalou. V tomto dělení záleží na tom, kolik prodávajících subjektů je v daném odvětví, zda firmy mohou utvářet ceny a jaké jsou podmínky pro vstup nových firem (Jurečka et al., 2018, s. 184).

**Dokonalá konkurence** je tržní struktura, která se vyznačuje působením velkého počtu prodávajících a kupujících v daném odvětví, přičemž žádný z nich nemá schopnost ovlivnit cenu. Do odvětví existuje volný vstup a z odvětví volný výstup. V odvětví jsou všechny nabízené a poptávané produkty identické (homogenní) a všichni mají dokonalé informace o produktech. Jedná se pouze o teoretický model (Jurečka et al., 2018, s. 188).

**Nedokonalá konkurence** nastává v případě, kdy je alespoň jedna z podmínek dokonalé konkurence porušena. V rámci nedokonalé konkurence se rozlišuje monopol, oligopol a monopolistická konkurence. O **monopolu** se hovoří v případě, kdy má trh jednoho prodávajícího, který prodává specifický produkt bez existence jeho blízkých substitutů. Firma v pozici monopolu ovlivňuje svými rozhodnutími tržní cenu. Existují bariéry vstupu do odvětví. **Oligopol** je v praxi běžnější než monopol. Jde o tržní strukturu, ve které je přítomný malý počet firem, které si vzájemně konkurují. Tyto firmy mají částečný vliv na tržní cenu a existují určité bariéry vstupu do odvětví. **Monopolistická konkurence** se nejvíce blíží dokonalé konkurenci; v odvětví působí velký počet firem, které produkují produkty uspokojující stejnou potřebu a neexistují bariéry pro vstup do odvětví (Jurečka et al., 2018, s. 188, 205, 231, 247).

Členění, při kterém firmy usilují o maximalizaci tržního podílu – cenová a necenová konkurence. Při **cenové konkurenci** dochází ke konkurenčnímu boji prostřednictvím tvorby cen. Výrobci se snaží získat co největší počet kupujících tím, že snižují cenu vlastních produktů. **Necenová konkurence** využívá jiné metody než cenová konkurence, například kvalitu, diferenciaci výrobku, design nebo image (Mikoláš, 2005, s. 67).

Lze také uvést dělení podle konkurence z teritoriálního hlediska – globální, alianční, národní, meziodvětvová, odvětvová a komoditní. Podle tohoto dělení by se firma měla zaměřit i na vzdálenější konkurenty, kteří by ji mohli nějakým způsobem ohrozit. Jednostranné zaměření na konkurenci, která působí pouze v blízkosti firmy, je tedy nedostatečné (Jakubíková, 2013, s. 107).

## 1.2 Pojmy související s konkurencí

Tato kapitola se věnuje základním pojmům, které souvisí s konkurencí, a lze se s nimi setkat při studiu tohoto tématu.

### 1.2.1 Konkurenti

V současné době pravděpodobně neexistuje firma, která by neměla konkurenta, snad krom monopolu. Firmy kopírují nápady nebo se inspirují od jiných subjektů a tím vytváří podobné výrobky a služby. Jak již bylo zmíněno výše, nejde jen o přímé konkurenty, ale i konkurenty vzdálené. Podle Jakubíkové (2013, s. 108) lze konkurenty podle odhadované reakce členit na čtyři skupiny:

- konkurent následovatel – sleduje konkurenci, všechny své schopnosti používá ke konkurenčnímu boji,
- laxní konkurent – příliš si aktivity ostatních konkurentů nevšímá, reaguje pomalu a lhostejně,
- vybíravý konkurent – nereaguje na všechny aktivity ostatních konkurentů, pouze na některé,
- konkurenční tygr – v případě ohrožení reaguje rychle a rozhodně.

Firma by měla své konkurenty identifikovat a zaměřit se skutečně na ty, kteří ji ohrožují nebo mohou v budoucnu ohrozit. Identifikace klíčových konkurentů by měla probíhat na základě tří faktorů – cíle firmy, potřebné zdroje a potřebné produkty. Za dobrého konkurenta lze považovat firmu, která má v daném odvětví dominantní postavení, je starší,



větší nebo bohatší než daná firma. Špatným konkurentem lze nazvat začínající firmu, nebo firmu, která se vyznačuje agresivitou, nenasytností a nekalými praktikami. Ať už se firma potýká s dobrým nebo špatným konkurentem, neměla by jej opomíjet, neboť by se v budoucnu mohl stát hrozbou (Zich, 2012, s. 53-56).

### 1.2.2 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost lze vnímat jako schopnost firmy trvale a udržitelně působit na trhu, tedy udržovat podíl na tomto trhu tím, že konkuruje dalším firmám na daném trhu. Konkurenceschopná firma dokáže dlouhodobě a se ziskem produkovat výrobky nebo poskytovat služby, které trh požaduje, po stránce ceny, kvality, schopnosti uspokojovat potřeby zákazníků a dalších charakteristik. Naopak firma, která je nekonkurenceschopná, bude svůj podíl na trhu ztrácet. Pokud nebude firma včas jednat, může to vést až k ukončení činnosti dané firmy (Suchánek et al., 2013, s. 15-16). Konkurenceschopnost lze vnímat také jako jednu z podob podnikatelského potenciálu. V tomto pohledu se musí konkurenceschopnost vyznačovat dvěma charakteristikami. U všeobecné charakteristiky se předpokládá, že existuje potenciál ke změně (rozdíl mezi tím, co v dané době je a tím, co může být), který buď umocní původní potenciál, nebo vznikne nový potenciál. U charakteristiky speciální existují konkurenti firmy na straně nabídky (dodavatelé) nebo na straně potřeby (spotřebitelé). Omezujícím faktorem jsou právě tyto konkurenti, kteří potenciál firmy buď omezují, nebo stávající potenciál umocňují (Mikoláš, 2005, s. 33).

Podle Suchánka et al. (2013, s. 21) lze konkurenceschopnost měřit pomocí finančních ukazatelů a nefinančních ukazatelů, které hodnotí úroveň konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnost států (makroekonomická úroveň) se posuzuje především pomocí faktorů na bázi ceny. Konkurenceschopnost firem (mikroekonomická úroveň) se posuzuje převážně prostřednictvím necenových faktorů. Jako nejvýznamnější ukazatele pro posouzení konkurenceschopnosti firmy slouží ziskovost, náklady a produktivita podniku. Komplexnější pohled na hodnocení konkurenceschopnosti firmy přináší měření pomocí Balanced Scorecard. Tato metoda zahrnuje finanční perspektivy, pohled zákazníků, specifika interních firemních procesů a učení se organizace (Suchánek, 2013, s. 21-22).

Je dobré zaměřit se na nové dimenze, které přesahují běžné ekonomické uvažování, zejména na identitu, integritu, mobilitu a suverenitu firmy. Tyto složky jsou v souvislosti s konkurenceschopností často opomíjeny, ale tvoří důležitou část konkurenčního potenciálu firmy. **Identita** představuje soubor vnitřních a vnějších znaků firmy, které ji

reálně identifikují v prostředí. Nejdůležitějšími znaky jsou idea, totem, design, rituál a inovace. **Integrita** firmy je dána její soudržností. Zahrnuje její pružnost a dynamičnost tím, že pracovníci firmy mají svou vlastní identitu a zároveň tuto individualizovanou identitu spojují s celkem (s firmou). **Mobilita** je firemním potenciálem v podobě schopnosti reagovat na firemní změny uvnitř i vně firmy. **Suverenita** určuje postavení firmy v podnikatelském prostředí (Pavlů et al., 2007, s. 20-21).

### 1.2.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu má firma dle Portera tehdy, kdy ziskovost dané firmy je vyšší než ziskovost všech konkurentů okolo a je udržitelná. Ve srovnání se soupeři dosahuje firma nižších nákladů, účtuje si vyšší ceny, popřípadě dělá obojí. Konkurenční výhoda je věcí vytváření mimořádné hodnoty. Pokud chce firma posuzovat svou konkurenční výhodu, musí výnosy srovnávat s výsledky, kterých dosahují jiné firmy ve stejném odvětví, s konkurenty, na které působí podobné konkurenční prostředí nebo kteří mají podobnou konfiguraci pěti sil (Magretta, 2012, s. 67-68, 212).

Kotler a Keller (2013, s. 325) definují konkurenční výhodu jako schopnost firmy vynikat jedním nebo více způsoby, kterým se konkurenti buď nechtějí vyrovnat, anebo nedokážou. Podle nich je jen málo konkurenčních výhod udržitelných, ale jsou alespoň využitelné, což je ta výhoda, kterou může daná firma použít k získání dalších výhod. Firma, která chce dlouhodobě prosperovat, musí neustále pracovat na získávání nových výhod.

Podle Zicha (2012, s. 95-98) existuje portfolio konkurenčních výhod, které vymezuje tři typy výhod dle toho, jakým způsobem jsou vytvářeny, získány, rozvíjeny a udržovány. Jedná se o výhody:

- Ryze-konkurenční – výhody jsou spojeny s poznáním zdrojů, které má daná firma k dispozici. Zdroj je jakýkoli vstup, se kterým firma pracuje. Výhodou jsou jednotlivé zdroje a jejich vhodně zvolený mix (např. hmotné zdroje, nehmotné zdroje, lidské zdroje, schopnosti).
- Semi-konkurenční – dělí se do dvou skupin. Akceptovatelné výhody jsou docela rozšířené, patří mezi ně například vládní pomoc, přirozený monopol, apod. Neidentifikované výhody nelze jasně klasifikovat a nelze okamžitě definovat výhody, které vedly k úspěchu.

- Pseudo-konkurenční – neetické a nelegální výhody, které jsou obecně nepřijatelné. Porušení etických nebo právních norem ovšem může přinést firmě výhodu nebo úspěch. I když nemá firma o tyto výhody zájem, měla by je znát, protože v jednom prostředí, kde je určité chování považováno za neetické nebo nelegální, může být v jiném prostředí akceptovatelné nebo dokonce vyžadované (Zich, 2012, s. 95-98).

#### 1.2.4 Konkurenční prostředí a konkurenční prostor

Konkurenční prostředí lze definovat jako prostor, ve kterém působí dva a více subjektů snažící se v určitém čase a prostoru uskutečnit stejnou nebo obdobnou činnost, mají stejné nebo obdobné cíle a používají stejné nebo obdobné metody k jejich dosažení. V tomto prostředí se střetávají konkurenti, aby dosáhli svých cílů pomocí konkurenčního boje (Mikoláš, 2005, s. 103). Zich (2012, s. 73) chápe konkurenční prostor jako široce pojímané okolí firmy s vymezením vazeb mezi jednotlivými vlivy a ohodnocením chování jednotlivých subjektů fungujících na trhu, nebo těch, kteří trh alespoň ovlivňují. Firma by měla zmapovat faktory, které potenciálně ovlivňují konkurenci na trhu. Mezi základní složky konkurenčního prostoru patří obecné okolí, oborové okolí, konkurenční vazby, konkurenční vztahy, konkurenční trh a konkurenční pravidla. **Obecné okolí** zahrnuje faktory, které jsou běžně užívány ve strategickém managementu. Jedná se o faktory sociální, ekonomické, technologické atd. Prvky **oborového okolí** souvisí s Porterovým modelem pěti konkurenčních sil, které ovlivňují atraktivitu trhu (zákazníci, stávající konkurence, nová konkurence, dodavatelé a substituty). Pro posouzení oborového okolí jsou zvažovány ještě dva další faktory – vliv komplementů a vývoj souvisejících odvětví. **Konkurenční vazby**, jsou důležitým prvkem, neboť nalezení souvislostí mezi jednotlivými složkami konkurenčního prostoru významně ovlivní konkurenci. **Konkurenční vztahy** souvisí s chováním konkurentů. Vymezení **konkurenčního trhu** z pohledu dvou trhů – trh produktů a trh zdrojů – je důležité pro dosažení odpovídající konkurenceschopnosti na obou trzích. **Konkurenční pravidla** hodnotí trh pomocí formálně definovaných norem (zákony, etické normy, zvyklosti). Jinak řečeno ohodnocují například to, jak se firmy chovají (Zich, 2012, s. 73-74).

### 1.3 Konkurenční strategie

Strategii lze chápat jako jakýkoli plán nebo program. Porterova definice je rozsáhlejší; podle něj je strategie soubor integrovaných rozhodnutí, která určují, jakým způsobem bude firma dosahovat nadprůměrné výkonnosti oproti konkurenci (Magretta, 2012, s. 95, 215).

První kritérium strategie je, aby firma měla **jedinečnou hodnotovou nabídku**. Hodnotová nabídka je prvek, který je zaměřený na zákazníky, tedy k poptávkové straně podnikatelské činnosti. Zodpovídá tři otázky: které zákazníky obsluhovat, jaké potřeby uspokojovat a jaká je relativní cena, která zajistí pro zákazníky přijatelnou hodnotu a pro firmu přijatelnou ziskovost. Druhým kritériem strategie je, aby firma měla **na míru přizpůsobený hodnotový řetězec**. Podstata strategie a konkurenční výhody spočívá ve vykonávání odlišných činností nebo vykonávání činností odlišným způsobem než konkurenti. Přizpůsobit hodnotový řetězec na míru své hodnotové nabídky by měla každá firma, která chce být úspěšná a jedinečná. Třetím kritériem je **vylučovací rozhodnutí**, což znamená, že firma může zvolit pouze jednu volbu z více možností, nemůže mít vše. Čtvrtým kritériem je **strategický soulad**. Strategický soulad znamená, že hodnota nebo náklady jedné činnosti jsou ovlivněny tím, jak jsou vykonávány jiné činnosti. Posledním, pátým kritériem, je **časová kontinuita**. Všechna rozhodnutí a volby vyžadují čas. Kontinuita strategie znamená, že by firma měla neustále inovovat způsoby poskytování hodnotové nabídky a to i v případě, kdy samotná hodnotová nabídka zůstává stejná. Jde o to se neustále zlepšovat, jak vytvářet více hodnoty (Magretta, 2012, s. 98, 108, 124, 146, 159, 165).

Kotler a Keller (2013, s. 335-344) zmiňují 4 tržní pozice v rámci konkurenční strategie:

- **Lídr trhu** má největší tržní podíl, většinou jako první upravuje ceny, zavádí nové produkty a zvyšuje pokrytí distribuce.
- **Tržní vyzyvatel** má druhý největší tržní podíl, ale může překonat lídra trhu, pokud vynaloží patřičné úsilí.
- **Tržní následovatel** raději následuje lídra trhu místo toho, aby se proti němu postavil, imituje jeho výrobky. Tržní podíl následovatele vykazuje vysokou stabilitu.
- **Výklenkář**, většinou malá firma, se zaměřuje na malé trhy, o které nemají velké firmy zájem. Ale i velká firma může využít výklenkovou strategii například pro dceřinou společnost.

## 2 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Analýza prostředí firmy je důležitá pro volbu vhodné strategie. Prostedí lze popsat jako soubor okolností, ve kterých někdo žije (člověk, podnik atd.) a je těmito okolnostmi určitým způsobem ovlivňován. Na chování tohoto subjektu působí kladné i záporné vlivy prostředí, které se nazývají faktory prostředí. O současném ale i o budoucím vývoji podniku rozhodují právě tyto faktory prostředí (Jakubíková, 2013, s. 97).

Prostředí firmy se neustále mění a firmy se těmito změnám musí přizpůsobovat, avšak ne vždy je to snadné. Některé firmy dokážou změny využít ve svůj prospěch a dohnat tak konkurenci nebo dokonce získat nad konkurencí náskok (Karlíček, 2018, s. 38). Jakubíková (2013, s. 97) dodává, že včasná reakce firem na měnící se podmínky prostředí je důležitá pro přežití firem ale také k jejich prosperitě.

Podle Zamazalové (2010, s. 16) lze prostředí firmy rozčlenit na vnitřní a vnější. Do **vnitřního prostředí firmy** se zahrnují všechny kontrolovatelné prvky uvnitř firmy, které nějakým způsobem ovlivňují kvalitu její činnosti. **Vnější prostředí firmy** se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Faktory, které jsou firmou jen velmi těžce kontrolovatelné, patří do makroprostředí. K analýze makroprostředí lze použít analýzu PESTE. Faktory mikroprostředí naopak dokáže firma významně ovlivnit.

### 2.1 PESTE analýza

Pro analýzu makroprostředí lze použít PEST analýzu, která je pojmenovaná podle počátečních písmen jednotlivých vlivů. Jedná se o vlivy: politické (Political), ekonomické (Economic), sociální (Social), a technologické (Technological). Přidáním dalších vlivů nebo přeskupení písmen mohou vzniknout variace jako PESTE(L), SLEPT(E) apod. Například rozšířená analýza PESTEL zahrnuje také ekologii a legislativu (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 45; Slavík, 2014, s. 99).

Jakubíková (2013, s. 100-101) popisuje jednotlivé faktory analýzy PESTE blíže:

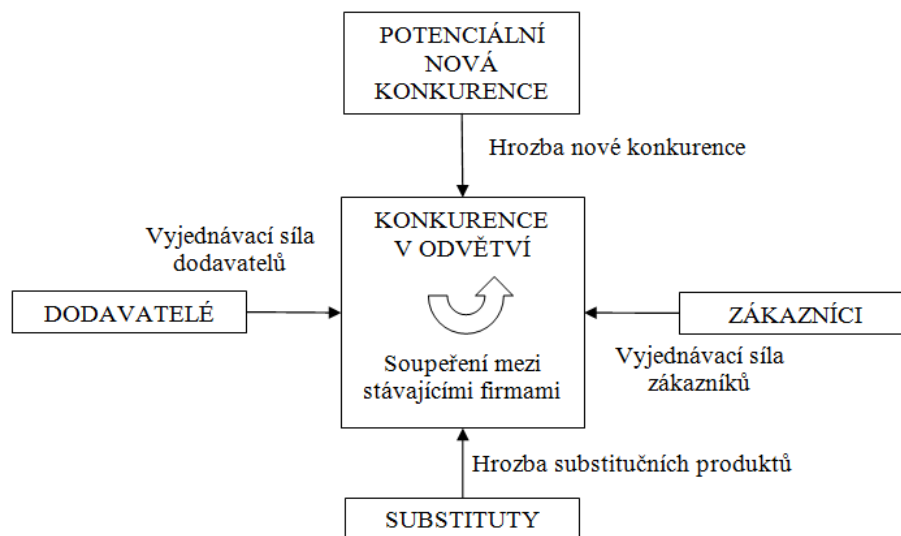
- Do **politicko-právních faktorů** patří politická stabilita, stabilita vlády, vliv politických stran, zákony apod. Politicko-právní prostředí vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti.
- Mezi **ekonomické faktory** patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, stav platební bilance státu, míra nezaměstnanosti, míra inflace aj. Tyto faktory ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitelů.

- **Sociokulturní faktory** působí ve dvou úrovních:
  - faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů – kulturní (spotřební zvyky, vnímání, osobní image aj.) a sociální (příjmy, vývoj životní úrovně, životní styl atd.),
  - faktory podmiňující chování firem (lze sledovat kulturní i sociální vlivy působící na chování firem).
- Mezi **technologické faktory** patří trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní a dopravní změny aj. Technologické faktory jsou pro firmy zdrojem technologického pokroku, díky kterému mohou dosahovat lepších hospodářských výsledků, humanizovat práci a zvyšovat konkurenční schopnost.
- **Ekologické faktory** zahrnují přírodní zdroje, počasí a klimatické podmínky. Firma využívá přírodní zdroje jako vstupy.

Karlíček (2018, s. 39) upozorňuje na to, že PESTE analýza nezahrnuje všechna hlediska makroprostředí, ale pouze ty, které podstatně ovlivňují poptávku po produktech firmy. Jakubíková (2013, s. 101) píše něco podobného. Podle ní, je cílem analýzy makroprostředí vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní firmu relevantní.

## 2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Huggins a Izushi (2011, s. 5-6) píšou ve své knize o myšlenkách Portera, který se snažil najít odpověď na otázku, jaké faktory určují přitažlivost odvětví pro zajištění dlouhodobé ziskovosti. Pokud se potenciál v odvětví měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu, Porter zjistil, že ne všechna odvětví mají stejný potenciál. Zatímco firmy v odvětvích jako jsou pneumatiky, papír nebo ocel nezískávají velkolepé výnosy, v odvětvích jako je zařízení a služby na ropných polích, kosmetika a toaletní potřeby jsou vysoké výnosy běžné. Podle Portera má struktura odvětví silný vliv na určování konkurenčních pravidel hry, přičemž nejvyšší možný zisk v odvětví je určen kolektivní silou pěti sil: hrozba nové konkurence, soupeření mezi stávajícími firmami, hrozba substitučních produktů, vyjednávací síla zákazníků a vyjednávací síla dodavatelů, jak je zobrazeno na obrázku (Obr. 1).



Obr. 1 Porterův model pěti sil (Upraveno podle Huggins a Izushi, 2011, s. 6)

Firmy by měly analyzovat zdroje každé z pěti sil a najít v odvětví takovou pozici, kde se mohou nejlépe bránit před konkurenčními silami nebo je ovlivnit ve svůj prospěch. Existují tři interně konzistentní obecné strategie pro vytvoření takového obhajitelného postavení z dlouhodobého hlediska a překonání konkurence: vedení celkových nákladů, diferenciacce a zaměření. Vedení celkových nákladů usiluje o výrobu produktů za nižší cenu než konkurence. Diferenciacce a zaměření se vztahuje k vytvoření něčeho, co je vnímáno jako jedinečné v rámci celého odvětví, a orientování se na konkrétní skupinu kupujících, segment produktové řady nebo geografický trh (Huggins a Izushi, 2011, s. 7).

**Konkurence v odvětví** nepřímo ovlivňuje nabídku firmy. Firma, která se snaží být lepší než konkurence, musí sledovat vývoj u konkurence, ať už se jedná o změny v organizaci, které zvyšují efektivitu nebo technologický vývoj týkající se konkurenčních produktů (Zamazalová, 2010, s. 110).

**Potenciální nová konkurence** je dána hlavně tím, jaké jsou bariéry vstupu na daný trh. Některá odvětví jsou spojena s relativně nízkými vstupními bariérami (např. kavárenský byznys), jiná odvětví jsou naopak spojena s vysokými vstupními bariérami (trh výrobců letadel), což ale profitabilitu daného odvětví zvyšuje, jelikož pravděpodobnost vstupu nové konkurence je nízká (Karlíček, 2018, s. 56).

**Zákazníci** mohou být jednotlivci, firmy i stát. Chování zákazníka nelze s jistotou předvídat. Podle změny vstupů lze pozorovat změnu chování zákazníka a to, jak se bude chovat v konkrétní situaci (Jakubíková, 2013, s. 105). Pro firmu představují zákazníci hrozbu, pokud mají sílu ceny snižovat (Karlíček, 2018, s. 57).

**Dodavatelé** jsou firmy a jednotlivci, kteří poskytují firmě zdroje potřebné pro její činnost. Jsou to dodavatelé vstupů pro výrobu, služby podporující výrobu, nákup a prodej (např. finanční služby, marketingové služby) a další zdroje, jako jsou stroje a zařízení, dopravní prostředky aj. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 36). Pokud mají dodavatelé sílu zvyšovat své ceny na úkor firmy, mohou ji tak ohrozit (Karlíček, 2018, s. 57).

**Substituty** jsou takové výrobky nebo služby, které naplňují stejnou nebo podobnou potřebu jako výrobky a služby firmy a jejich přímých konkurentů. Mohou být ale přehlíženy, protože se nějakým způsobem liší (Karlíček, 2018, s. 56).

### 2.3 Benchmarking

Benchmarking znamená trvalý proces měření systémů, postupů a procesů uvnitř firmy a jejich komparaci s jinými firmami, které jsou v určitých činnostech nejlepší. Benchmarking je manažerský nástroj, který je hojně využíván a ve světě je všeobecně přijímaný. Jeho podstata je v měření a porovnání, zjištění nejlepších praktik konkurence, zavedení do vlastní praxe, neustálé zlepšování a soustavný proces provádění benchmarkingových aktivit (Dytrt a Bartoníčková, 2012, s. 46-47).

Pavlů et al. (2007, s. 127) popisuje benchmarking obdobně. Podle něj se dá říci, že benchmarking znamená: „Porovnáváme se s těmi nejlepšími a učíme se od nich“. Konečným cílem benchmarkingu není vyrovnat se konkurenci, ale překonat ji a stát se v dané oblasti nejlepším.

### 2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je analýza, která slouží k identifikaci silných a slabých stránek firmy a příležitostí a hrozeb, které firmu ovlivňují zvenčí. Lze ji uplatnit u kteréhokoli typu organizace. Zkoumá (Slavík, 2014, s. 125, 444):

- **Strengths** (silné stránky) – přednosti firmy ve vztahu k cíli její činnosti,
- **Weaknesses** (slabé stránky) – nedostatky ve vztahu k tomuto cíli,
- **Opportunities** (příležitosti) – předpokládané jevy a události v okolním prostředí, které mohou podpořit firmu v její strategii,
- **Threats** (hrozby) – předpokládané jevy a události v okolním prostředí, které mohou zabránit firmě v uskutečnění její strategie, popřípadě ji zkomplikovat.



Silné a slabé stránky souvisí se situací uvnitř firmy, proto je firma dokáže ovlivnit. Vyhodnocují se firemní zdroje, jejich využití a plnění cílů firmy. Naopak příležitosti a hrozby nedokáže firma příliš ovlivnit, jelikož vyplývají z vnějšího prostředí, které danou firmu obklopuje a působí na ni prostřednictvím různých faktorů (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 46).

Jak uvádí Zamazalová (2010, s. 17), SWOT analýza by měla být realistická, silné stránky firmy by neměly být přeceňovány a naopak slabé stránky by neměly být podceňovány. Silné a slabé stránky určují schopnost firmy provádět různé strategické kroky. Výsledky provedené SWOT analýzy jsou podklady pro syntézu směřující k identifikaci zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice firmy jako základ pro určení cílů a strategií.

## 2.5 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou 7S

Hanzelková (2013, s. 115-116) popisuje metodu 7S blíže. Odhalení zásadních faktorů podmiňujících úspěch firmy při uskutečnění její strategie, by mělo být jedním z cílů strategické analýzy. Tyto faktory lze pojmenovat jako klíčové faktory úspěchu (key success factors). Užitečnou pomůckou při jejich odhalení může být 7S model, což je metodika strategické analýzy poradenské firmy McKinsey. Podle ní je potřeba řízení, organizace a další rozhodující faktory chápat a analyzovat v ucelenosti, ve vzájemných vztazích a působení, systémově. Na každou firmu je potřeba pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se navzájem podmiňují, ovlivňují a ve své úplnosti rozhodují o tom, jak bude stanovená firemní strategie naplněna. Zásadní faktory úspěchu firmy je potřeba hledat právě v souladu mezi těmito faktory. Model je pojmenován podle sedmi faktorů, jejichž názvy v angličtině začínají písmenem S: **Strategy** (strategie), **Structure** (struktura), **Systems** (systémy řízení), **Style** (styl manažerské práce), **Staff** (spolupracovníci), **Skills** (schopnosti), **Shared values** (sdílené hodnoty).

První tři faktory (strategie, struktura, systémy) jsou označovány jako základní faktory úspěchu neboli „hardware“, zbývající čtyři faktory (styl, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty) jsou označovány jako podpůrné faktory úspěchu, neboli „software“ (Jakubíková, 2013, s. 328).

### 3 MARKETING SLUŽEB

Jakubíková (2012, s. 70, 72) definuje službu jako činnost, kterou může jedna strana nabídnout straně druhé, je zcela nehmatatelná a netvoří žádné nabyté vlastnictví. Služby jsou velmi snadno napodobitelné, proto v této oblasti dochází velmi často k inovacím. Na rozdíl od hmotných produktů mají služby specifické vlastnosti.

#### **Nehmotnost**

Typickou vlastností služby je její nehmotnost. Čistou službu není možno zhodnotit fyzickými smysly, před koupí nejde prohlédnout a většinou ji nelze vyzkoušet. Kvalitu nabízené služby lze ověřit až při jejím nákupu a spotřebě. Zákazníci tak prožívají větší míru nejistoty a obávají se rizika při nákupu služby. Před nákupem služby si proto zákazníci často hledají o dané službě informace (Vašítková, 2014, s. 16-17).

#### **Neoddělitelnost od osoby poskytovatele**

Pro správné poskytnutí služby je potřeba interakce mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem. Služba je poskytována za přítomnosti zákazníka, proto je od něj neoddělitelná. Není nutné, aby byl zákazník přítomen po celou dobu poskytování služby. Jelikož přijde poskytovatel služby do styku se zákazníky, je potřeba, aby byl řádně vyškolen. Správné chování vůči zákazníkům by mělo být samozřejmostí (Jakubíková, 2012, s. 72; Vašítková, 2014, s. 17-18).

#### **Nestálost (proměnlivost, heterogenita)**

Každá poskytnutá služba je jedinečná, není možné danou službu přesně zopakovat. Poskytování služeb je závislé na lidském faktoru – na poskytovateli služby ale také na zákazníkovi, kterému je služba poskytována (Zamazalová, 2010, s. 345).

#### **Pomíjivost**

Službu není možné skladovat. Jestliže není služba v určitý čas využita, je ztracena. Pokud je poptávka po službě stálá, pak není pomíjivost pro firmu problém. Poskytovatelé se snaží zajistit rovnoměrné vytížení služeb (Jakubíková, 2012, s. 72-73).

#### **Nemožnost vlastnit službu**

S nehmotností a pomíjivostí služby souvisí její poslední základní vlastnost a to nemožnost vlastnit službu. Při poskytování služby nezíská zákazník žádné vlastnictví. Zákazník si pouze kupuje právo na poskytnutí služby (Vašítková, 2014, s. 20).

## 4 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB

Podle Jakubíkové (2012, s. 186) představuje marketingový mix operativní a praktickou konkretizaci procesu marketingového řízení. Jde o komplex kontrolovatelných marketingových proměnných, které správně zvolenou kombinací umožňují firmě dosáhnout svých cílů pomocí uspokojení potřeb a přání cílového trhu. Hisrich a Ramadani (2017, s. 79) popisují marketingový mix jako soubor čtyř hlavních nástrojů marketingu, které jsou označovány zkratkou 4P. Tento základní marketingový mix ovšem nestačí pro oblast služeb, proto se ze 4P stalo 7P, ve kterém jsou zahrnuty další nástroje. Rozšířený marketingový mix 7P tedy obsahuje následující nástroje:

- **produkt** (product),
- **cena** (price),
- **distribuce** (place),
- **marketingová komunikace** (promotion),
- **lidé** (people),
- **procesy** (process),
- **materiální prostředí** (physical evidence).

Marketingový mix 4P bývá považován za nástroj výrobců, velkoobchodníků a maloobchodníků, pomocí kterého ovlivňují nákupy zákazníků. Proto byl ke 4P navrhnout alternativní mix 4C, tedy marketingový mix z pohledu zákazníka. Prvky 4C jsou: **hodnota pro zákazníka** (customer values), **náklady zákazníka** (customer cost), **pohodlí** (convenience) a **komunikace** (communication) (Hisrich a Ramadani (2017, s. 79).

Hodnota pro zákazníka je hodnota, kterou zákazník získá koupí daného produktu nebo služby. Náklady zákazníka jsou celkové náklady, které musí zákazník vynaložit, aby získal daný produkt nebo službu, ale také náklady na jeho další používání. Pohodlí znamená, jak daný produkt zákazník získá a za jakých okolností. V rámci komunikace si zákazník přeje komunikovat s prodejcem, nejlépe, aby došlo k obousměrné komunikaci (Nagyová, 2014, s. 196-197).

## 4.1 Produkt (product)

Produkt znamená definovaný a konzistentní svazek výstupu a také schopnost odlišit jeden svazek výstupu od jiného. Ve výrobním konceptu je toto pojetí snadno pochopitelné a vizualizovatelné. Firmy poskytující služby mohou své produkty odlišit podobným způsobem s využitím různých modelů nabízených výrobcí. Poskytovatelé služeb nabízejí různé modely produktů, které představují soubor pečlivě předepsaných doplňkových služeb s přidanou hodnotou postavených na základním produktu. Příkladem mohou být restaurace rychlého občerstvení zobrazující nabídku svých produktů v menu, které je hmatatelné. Pokud je produkt špatně navržen, nevytvoří pro zákazníky smysluplnou hodnotu, i když jsou zbývající prvky marketingového mixu provedeny dobře (Wirtz a Lovelock, 2016, s. 29, 124).

Všechny organizace poskytující služby čelí volbě týkající se typů nabízených produktů a způsobu jejich dodání zákazníkům. Aby bylo možné lépe porozumět podstatě služeb, je užitečné rozlišovat mezi čistým produktem a doplňkovými prvky, které usnadňují jeho použití a zvyšují hodnotu pro zákazníky. Návrh produktu se službou je složitý úkol, který vyžaduje pochopení toho, jak by měly být základní a doplňkové služby kombinovány, sekvenovány a dodávány, aby vytvořily hodnotovou nabídku, která splňuje potřeby cílových segmentů (Wirtz a Lovelock, 2016, s. 124).

## 4.2 Cena (price)

Vše má svou cenu, všechny výrobky a služby a tak mají hodnotu. Cena je peněžní částka za výrobek nebo službu, popřípadě souhrn všech hodnot, které zákazník vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku či služby. Je to jediný prvek marketingového mixu, který přináší výnos. Cena ovlivňuje také psychologické reakce a chování, které ovlivňují předpokládanou kvalitu a hodnotu produktu nebo služby. Cenová rozhodnutí jsou ovlivňována vnějšími a vnitřními faktory prostředí (Vašítková, 2014, s. 94-95).

Cenová strategie ovlivňuje, jaký příjem firma generuje. Pro zákazníky představuje cena klíčovou složku nákladů, kterou musí vynaložit na získání požadovaných výhod. Aby zákazníci vypočítali, zda se jim konkrétní služba vyplatí, mohou jít nad rámec pouhých peněz a posuzovat také, kolik času a úsilí získání služby vyžaduje. Prodejci služeb musí nastavit nejen takovou cenu, kterou budou zákazníci ochotni zaplatit za službu samotnou, ale také minimalizovat jiné zatěžující výdaje, které zákazníkům vzniknou používáním

služby. Příkladem mohou být výdaje na dopravu, strávený čas nebo nechtěné mentální a fyzické úsilí (Wirtz a Lovelock, 2016, s. 130).

### **4.3 Distribuce (place)**

Nagyová (2014, s. 318) ve své knize píše, že pojem distribuce zastřešuje celou řadu procesů, které jsou zaměřené na výrobu, zpracování, skladování a dodání výrobku nebo služby, přičemž slouží zákazníkům i výrobcům.

Distribuce má za cíl co nejvíce přiblížit produkty zákazníkovi. V rámci distribuce je řešena řada rozporů mezi výrobcem, popřípadě producentem služeb, a zákazníkem. Jde především o rozpory v místě, čase a množství. Distribuce má v oblasti služeb určité rysy, které jsou spojeny s vlastnostmi služeb. Většinou se musí zákazník dostavit na místo, kde je služba poskytována, místo toho, aby se služba dopravila za zákazníkem. Rozhodování o umístění služby bývá často kompromisem mezi požadavky zákazníka a potřebami producenta (Jakubíková, 2012, s. 218-220).

### **4.4 Marketingová komunikace (promotion)**

Nejvíce probíraný a viditelný nástroj marketingového mixu je marketingová komunikace, někdy též označovaná jako propagace. Užitím vhodných komunikačních nástrojů umožňuje firmě rychle, srozumitelně a účelně komunikovat se svým okolím a tím dosahovat svých cílů. Aby byla marketingová komunikace úspěšná, musí firma vědět, jak komunikovat, jaké nástroje a prostředky použít, jak je vhodně kombinovat a co, komu a kdy sdělit. V rámci marketingové komunikace se využívá celá řada nástrojů. Mezi tradičně používané nástroje patří reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations a přímý marketing. V současnosti dochází k rozšiřování nástrojů marketingové komunikace. Mezi nové způsoby komunikace lze zařadit například internetovou komunikaci, event marketing, virální marketing a další (Vašítková, 2014, s. 126-127).

S marketingovou komunikací souvisí pojem integrovaná marketingová komunikace, jež může být popsána jako strategický obchodní proces používaný k plánování, vývoji, provádění a hodnocení řady koordinovaných, měřitelných a přesvědčivých komunikačních programů značky po určitou dobu s cílovými skupinami. Každá aktivita integrované marketingové komunikace se musí zaměřit na poskytování stručných, konzistentních a jasných sdělení napříč různými médii a v rámci každé komunikace (Juska, 2017, s. 2). Přikrylová a Jahodová (2010, s. 48-49) definují integrovanou marketingovou komunikaci

jako provázanost všech komunikačních aktivit, která spěje k vytvoření komunikace stvořené specificky jednotlivým cílovým skupinám. Pomocí integrované marketingové komunikace dochází k vytváření synergického efektu, redukuje se náklady v oblasti komunikace, zvyšuje se motivace zaměstnanců a důvěryhodnost a reputace firmy se zvyšuje.

#### **4.4.1 Reklama**

Juska (2017, s. 4) vymezuje pojem reklama jako formu přesvědčivé komunikace vytvořené pro konkrétní účel, zaměřené na konkrétní publikum, vyžadující platbu za zprávu, která je doručovaná prostřednictvím různými médii. Jakubíková (2012, s. 253) definuje reklamu jako placenou formu masové neosobní komunikace myšlenek, výrobků a služeb. Karlíček (2016, s. 49) popisuje reklamu jako komunikační disciplínu, která umí cílovou skupinu informovat, přesvědčovat a marketingové sdělení jí účinně připomínat.

Reklama má spoustu způsobů použití – propaguje konkrétní výrobek nebo službu, šíří povědomí o firmě, dokáže oslovit široký okruh veřejnosti prostřednictvím hromadných sdělovacích prostředků, ale může být velice nákladná a kvůli neosobní komunikaci není tolik přesvědčivá (Foret, 2011, s. 256).

#### **4.4.2 Podpora prodeje**

Podporu prodeje lze pospat jako nástroj, který tvoří soubor různých motivačních opatření s krátkodobou účinností, jenž má stimulovat rozhodnutí zákazníka pro rychlý, větší nákup. Využívá se při přípravě i vykonávání prodeje. Podpora prodeje má pouze krátkodobý efekt na zvýšení prodeje a není účinná při snaze vytvoření dlouhodobého vztahu se zákazníkem, na druhou stranu dokáže poskytnout okamžitou zpětnou vazbu a přidává na zajímavosti nabízeného produktu (Nagyová, 2014, s. 353, 377). Při plánování podpory prodeje je potřeba zapojit další nástroje komunikačního mixu. Ovšem použití tradičních nástrojů může být poměrně drahé. Levnější řešení můžou nabídnout digitální média, jako jsou webové stránky, e-mailové zprávy a sociální média. Zapojení těchto nástrojů je snadněji ovladatelné a měřitelnější. Celkově je u podpory prodeje zásadní plánování a načasování (Juska, 2017, s. 4-5).

#### **4.4.3 Osobní prodej**

Nejstarší nástroj komunikačního mixu, ale se stále významnou pozicí v marketingové komunikaci, je osobní prodej. Při osobním prodeji dochází k přímému kontaktu mezi

firmou a zákazníkem. Díky tomu dostává firma okamžitou zpětnou vazbu, je možné vést individualizovanou komunikaci a v konečném důsledku jsou zákazníci danému produktu nebo firmě věrnější. Přímým kontaktem je možné lépe pochopit přání, potřeby, očekávání a motivace konkrétních zákazníků a upravit podle toho danou komunikaci (Karlíček, 2016, s. 159). Jedná se o efektivní nástroj komunikace, pokud chce firma měnit preference, postoje a zvyklosti zákazníků. Nevýhodou osobního prodeje je omezený dosah a horší kontrola jednotlivých prodejců při jejich prezentaci produktů. Prodejci by měli vystupovat jako profesionálové, proto je potřeba je pravidelně školit (Foret, 2011, s. 301).

#### 4.4.4 Public relations

Public relations (PR) lze definovat jako řízenou obousměrnou komunikaci určitého subjektu s vazbou na různé druhy veřejnosti. Cílem je poznat a ovlivňovat postoje (veřejné mínění) veřejnosti, získat její porozumění a budovat dobré jméno daného subjektu. Je vhodné, aby se PR soustředilo na všechny cílové skupiny firmy, aby bylo dlouhodobou a nepřetržitou funkcí managementu firmy a aby podporovalo marketingové a další aktivity firmy. Nevýhodou může být nemožnost řídit a kontrolovat reálný obsah sdělení prezentovaný médiu, také je účinnost PR hůře měřitelná (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 106). Naopak výhodou jsou relativně nízké náklady, důvěryhodnost, možnost získání prestiže, zajímavost a působení na širokou veřejnost i na vlastní zaměstnance. Firma, která má dobré jméno, je pro zákazníka důvěryhodnější než firma, která je neznámá nebo má špatnou pověst (Nagyová, 2014, s. 382).

#### 4.4.5 Přímý marketing

Přímý marketing, neboli direct marketing, se vyvinul jako levnější varianta osobního prodeje. Lze jej definovat jako komunikační disciplínu, která dovoluje přesné zacílení, výraznou adaptaci sdělení a vyvolání okamžité reakce. Přímý marketing se zaměřuje na úzké segmenty nebo jednotlivce. Díky tomu umožňuje značné přizpůsobení marketingových sdělení (Karlíček, 2016, s. 73-74). Využívá přímých kanálů, aby dosáhl k zákazníkům a doručil jim výrobky a služby bez potřeby marketingových prostředníků. Kanály, které využívá, jsou například direct mail, katalogový marketing, telemarketing, kiosky, webové stránky apod. Přímý marketing umožňuje oslovit potenciální zákazníky ve chvíli, kdy mají o daný výrobek nebo službu zájem, dokáže určitou strategii lépe skrýt před konkurencí a odezva je dobře měřitelná (Kotler a Keller, 2013, s. 576).

#### 4.4.6 Další nástroje marketingové komunikace

Způsobů, jak oslovit zákazníka, informovat ho a přesvědčit, neustále přibývá. Každý nový nástroj marketingové komunikace má své výhody i nevýhody, využívají ho jiné typy organizací a cílí na jiné segmenty zákazníků. Níže jsou jmenovány další nástroje marketingové komunikace, nové i starší.

**Internetová (digitální) komunikace** je v poslední době velmi oblíbená. Velkou výhodou internetu je jeho globální dosah, který umožňuje obousměrnou komunikaci, aniž by náklady na tuto komunikaci byly přímo závislé na vzdálenosti, na níž se komunikuje. Tuto komunikaci lze provádět interaktivně; zákazník tak může ihned získat informace o produktu a prodejce může sledovat reakci zákazníka. Mezi výhody internetové komunikace lze zařadit možnost přesného zacílení, snadné měření reakce uživatelů, nepřetržitě zobrazení reklamního sdělení, vysokou flexibilitu a interaktivní působení. Ovšem existují také nevýhody. Pro přístup na internet je potřeba zařízení, které to zákazníkovi umožní a také je potřeba internetové připojení. Navíc ne každý zákazník má zkušenosti s používáním Internetu a nemusí mu tak důvěřovat (Vašítková, 2014, s. 140-141).

**Sponzoring** je situace, kdy firma dostává možnost spojit svou firemní nebo produktovou značku s jiným produktem, ať už se jedná o dlouhodobý projekt, jednorázovou akci, instituci, sportovní tým apod. Sponzor za toto spojení dává druhé straně finanční nebo nefinanční podporu. Jedná se o nejvíce dynamickou disciplínu (Karlíček, 2016, s. 150).

Pojmem **event marketing** se rozumí předem připravený zážitek včetně jeho plánování a organizace v rámci firemní komunikace. Tyto předpřipravené zážitky mají vyvolat psychické a emocionální podněty podporující image firmy a její produkty s cílem udržení dlouhodobých vztahů mezi firmou a jejími cílovými skupinami. Event marketing se snaží nabídnout nevšední zážitek a tím upoutat pozornost (Nagyová, 2014, 354).

**Word of mouth**, zkráceně WOM, je forma osobní komunikace, kdy si informace o produktu mezi sebou předávají cíloví zákazníci, přátelé nebo známí. V současné době se jedná o jednu z nejvíce účinných a nejvíce důvěryhodných forem komunikace. Osobní doporučení má často významnější vliv na rozhodování zákazníků než jiné nástroje komunikačního mixu. S WOM marketingem souvisí **buzz marketing**, který je zaměřený na vyvolání rozruchu kolem značky, firmy, produktu apod. Důležitou součástí buzz marketingu je také vyvolání emocí, které přidávají prvek přitažlivosti. Cílem je poskytnout



zajímavé téma pro diskusi mezi lidmi i v médiích. Dalším pojmem, který souvisí s WOM je **influencer marketing**, při kterém jde o identifikování a ovlivňování vůdců, u nichž je pravděpodobné, že budou o daném produktu hovořit a mají schopnost ovlivnit názory ostatních (Příkrýlová a Jahodová, 2010, s. 267-271).

**Virální marketing** spočívá v dobrovolném šíření určitého sdělení s reklamním obsahem mezi samotnými lidmi. Sdělení je natolik zajímavé, že ho lidé sami šíří dál, což lze považovat za velkou výhodu. Na druhou stranu je pouze malá kontrola nad průběhem kampaně. Dané sdělení se dále šíří podle vůle příjemců (Jakubíková, 2012, s. 270-271).

Quick Response Code, zkráceně **QR kód** je dvourozměrný čárový kód, který se vyznačuje rychlým přístupem k různým datům. QR kód může být umístěn na etiketách nebo obalech produktů, na letácích, plakátech, vizitkách, v novinách, časopisech a dalších. Po naskenování kódu například telefonem, dojde k dekodování a následně k nějaké akci. Může být automaticky vytočeno telefonní číslo, otevře se webová stránka nebo aplikace. Firmy tak mohou ušetřit náklady spojené s tiskem rozsáhlých původců, návodů k použití nebo propagací turistických atrakcí (Simoes, Barbosa a Filipe, 2018, s. 97).

## 4.5 Lidé (people)

Významnou složku v marketingovém mixu služeb tvoří lidé, tedy zaměstnanci, zákazníci a veřejnost. **Zaměstnanci** jsou nedílnou součástí služeb, reprezentují firmu u zákazníků. V praxi se většinou pracovníci dělí do tří skupin, které popisují jejich vztah k procesu poskytování služeb (Vašítková, 2014, s. 152-153):

- **kontaktní personál** – tito zaměstnanci jsou v přímém kontaktu se zákazníky, mají zásadní vliv na produkci služby,
- **ovlivňovatelé** – jde o management firmy, má zásadní vliv na produkci služeb tím, že vytváří strategii vývoje produktů, marketingové plány a další,
- **pomocný personál** – jedná se o další zaměstnance dané firmy, nepřímo se podílí na produkci služeb, většinou pracovníci různých funkčních útvarů (personální, finanční oddělení, pomocné síly apod.).

Většina služeb potřebuje aktivní zapojení **zákazníka** do procesu jejich poskytování, zákazník se tak stává spoluproducentem služby. Kvalita služby je tak ovlivněna zaměstnanci, ale také samotnými zákazníky. Atmosféru místa, kde je služba poskytována, vytváří všichni lidé na daném místě (Jakubíková, 2012, s. 282).

#### 4.6 Procesy (process)

Pojmem procesy jsou myšleny jednotlivé činnosti, které mění vstupy na výstupy za použití zdrojů. Formy procesů se liší podle toho, o jakou službu se jedná. V procesu poskytování služby dochází k přímému kontaktu zákazníka se službou v určitém časovém období. Internet nahradil některé typy přímých kontaktů (Jakubíková, 2012, s. 290). Procesy mají na starosti zaměstnanci, řídí je a zabezpečují jejich chod. Pokud není proces dobře zvládnut, je zákazník nespokojen. Správná volba procesu a jeho dobré provedení může být zdrojem konkurenční výhody. Lze do produkčního procesu zapojit také samotného zákazníka, tím může dojít ke zvýšení produktivity firmy. Zákazníkovi toto zapojení může přinést snížení ceny. Příkladem mohou být samoobslužné pokladny, bufety nebo benzinové čerpací stanice (Vašítková, 2014, s. 180, 187-188).

#### 4.7 Materiální prostředí (physical evidence)

Zákazník se v některých případech musí dostavit na místo, kde je služba poskytována. Je tedy potřeba, aby se firma zamyslela nad designem fyzického okolí toho místa. Vzhled budovy, dopravní prostředky, okolí, vybavení, zaměstnanci, jejich uniformy a další viditelné podněty poskytují hmatatelné důkazy o kvalitě služby. Toto okolí má zásadní vliv na spokojenost zákazníků (Wirtz a Lovelock, 2016, s. 33). Řízení materiálního prostředí je pro firmy produkující služby důležité. Zákazníci jsou ochotni pobýt v prostorách, ve kterých jim stimuly prostředí vyvolávají kladné reakce, delší dobu, rádi se do takových míst vrací a nakupují v nich. Naopak pokud stimuly prostředí vyvolávají záporné reakce, zákazníci zkracují čas na daném místě, odcházejí s nepříjemnými pocity a nechtějí se do provozovny vrátit. Prostředí má vliv také na zaměstnance, kteří jsou produktivnější a šťastnější v místě, které na ně působí kladně a obráceně, pokud na ně místo působí negativně, můžou se cítit více unavení a dokonce můžou odejít (Vašítková, 2014, s. 168-169).

## 5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Kotler a Keller (2013, 132) definují marketingový výzkum jako pravidelné navrhování, sběr, analýzu a reportování dat a zjištění souvisejících s určitým marketingovým případem, před kterým firma stojí. Zamazalová (2010, s. 69) popisuje marketingový výzkum jako sběr informací, jejich analýzu a zobecnění těchto informací o trhu produktů sloužící k marketingovému rozhodování. Kozel, Mynařová a Svobodová (2011, s. 12) charakterizují marketingový výzkum jako naslouchání spotřebiteli. Jde o to, najít nejúčinnější cesty, jak na konkrétní trh vstoupit a nejvíce uspokojit potřeby na tomto trhu.

Proces marketingového výzkumu lze členit různě. Kotler a Keller (2013, s. 133) člení marketingový výzkum do šesti kroků: definice problému a cílů, příprava plánu, sběr informací, analýza informací, prezentace výsledků a nakonec rozhodnutí.

### 5.1 Členění dat

Data lze klasifikovat několika způsoby. Lze je členit na interní a sekundární data, sekundární a primární data, kvantitativní a kvalitativní data.

**Interní data** jsou taková data, která jsou obsahem firemních databází. Jsou to data, která pořídila samotná firma. Příkladem může být evidence tržeb, informace o zákaznících, dodavatelích apod. **Externí data** vznikla zkoumáním jevů mimo firmu. Mohou to být data, které poskytují například statistické úřady, data z výročních zpráv nebo z obchodního rejstříku (Tahal et al., 2017, s. 27-28).

**Sekundární data** byla původně získána někým jiným pro jiný účel. Na rozdíl od primárních dat, nejsou tolik časově a finančně náročné na získání. Avšak může se stát, že požadovaná data nikdo v minulosti neshromáždil nebo již nejsou aktuální, vhodná.

**Primární data** nebyla dříve nikde publikována. Jsou shromážděna pro konkrétní účel nebo problém. Výhodou je jejich aktuálnost a konkrétnost, ale bývají nákladnější a jejich sběr je pomalejší (Kozel, Mynařová a Svobodová, 2011, s. 53-56).

S primárními daty souvisí také kvantitativní a kvalitativní data. **Kvantitativní data** lze získat snadněji, protože je dotazovaní dokážou sami sdělit nebo se dají vypožičovat, např. popisná data, demografická, ekonomická, nákupní úmysly. **Kvalitativní data** jsou na sběr a interpretaci náročnější. Někdy je potřeba aktivní spolupráce s dotazovaným. Může se jednat o data, která jsou ukryta v podvědomí dané osoby, např. životní styl, názory, motivy (Kozel, Mynařová a Svobodová, 2011, s. 56).

## 5.2 Metody primárního marketingového výzkumu

Základními metodami primárního marketingového výzkumu jsou dotazování, pozorování a experiment. V praxi bývá zvykem kombinovat uvedené metody (Karlíček, 2018, s. 98).

### 5.2.1 Dotazování

Často používaná metoda sběru primárních dat je dotazování. **Osobní dotazování**, nebo také rozhovor, znamená přímý kontakt tazatele s respondentem. Tazatel může respondentovi klást složitější otázky a v případě nejasností může otázku vysvětlit. Ovšem informace získané rozhovorem mohou být zkresleny osobou tazatele, respondent nemusí odpovídat podle pravdy a náklady na rozhovor mohou být vysoké. U **písemného dotazování** chybí tazatel, který by mohl výsledky zkreslovat a také je pravděpodobnější, že respondent bude odpovídat podle pravdy. Na druhou stranu má tento typ dotazování velmi nízkou návratnost. Dnes nejspíše nejrozšířenější technika je **online dotazování**, kdy respondenti vyplňují dotazník přes internet. Je vhodné online dotazování zaměřit na cílovou skupinu, která se na internetu hodně vyskytuje, protože ne každý internet používá (Karlíček, 2018, s. 98-100).

### 5.2.2 Pozorování

Pozorování nevyžaduje přímý kontakt se zkoumaným objektem a je nezávislé na ochotě respondenta spolupracovat, proto se jedná o nepřímý nástroj sběru dat. Podstatu tvoří záměrné, cílevědomé a plánované sledování probíhající skutečnosti, kdy pozorovatel aktivně nezasahuje. Pozorování je náročné na pozorovatele, hlavně na jeho talentu interpretace získaných údajů. Mezi hojně využívané pozorovací taktiky patří mystery shopping (fiktivní nákup). Fiktivní zákazník vystupuje jako normální zákazník, zkoumá čistotu interiéru i exteriéru podniku, ochotu zaměstnanců a jejich znalosti o nabízených produktech, kvalitu prodávaných výrobků nebo poskytovaných služeb a další aspekty, které jsou pro dané pozorování důležité. Fiktivní zákazník může hrát určitou roli, aby otestoval reakce zaměstnanců (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 179-180).

### 5.2.3 Experiment

Experiment se obvykle používá v marketingových situacích, kdy chce výzkumník otestovat dopad plánované změny. Při experimentu se pracuje s experimentálním a kontrolním vzorkem. Pomocí kontrolního vzorku lze pozorovat, jak se chová stejná skupina, pokud není danému experimentu vystavena (Tahal et al., 2017, s. 32-33).

## 6 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části diplomové práce byla provedena literární rešerše vztahující se k oblasti konkurence a konkurenceschopnosti. Na základě dostupných literárních zdrojů byla v první kapitole vysvětlena řada pojmů, které se pojí s konkurenceschopností a byl vysvětlen i samotný pojem konkurence a konkurenceschopnost. Pochopení této problematiky může organizacím přinést výhodu, díky které dosáhnou svých cílů a předeženou konkurenci.

V další kapitole bylo popsáno neustále se měnící prostředí firmy a byly vybrány strategické marketingové analýzy často používané pro analýzu prostředí. Pro analýzu makroprostředí byla vybrána a popsána PESTE analýza, pro analýzu mezoprostředí Porterův model pěti konkurenčních sil a benchmarking, pro analýzu mikroprostředí metoda 7S. Popsána byla také SWOT analýza zaměřující se na silné a slabé stránky firmy a její příležitosti a hrozby.

Třetí kapitola se krátce věnuje marketingu služeb. Samotný pojem je v této kapitole definován spolu se specifickými vlastnostmi, které odlišují služby od fyzických produktů.

Ve čtvrté kapitole je vysvětlen pojem marketingový mix služeb včetně jeho jednotlivých součástí. V oblasti služeb se mluví o marketingovém mixu 7P, protože marketingový mix 4P není pro tuto oblast dostačující. Na jednotlivé prvky marketingového mixu je z hlediska služeb nahlíženo v některých ohledech jinak kvůli specifickým vlastnostem služeb.

Poslední kapitola se týká marketingového výzkumu. Mezi základní metody primárního marketingového výzkumu patří dotazování, pozorování a experiment. Každá metoda má své výhody i nevýhody, proto je vhodné je v praxi kombinovat.

Pojmem konkurence se zabývá spousta autorů. Aktuální literatury pro zpracování této problematiky je dostatek, nicméně definice základních pojmů nabízí spíše literatura starší. Oblast marketingu nabízí řadu aktuální literatury.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Kavárna V Uličce je malý podnik nacházející se v uličce, která spojuje prostějovské náměstí a tržnici. Kavárna byla založena na konci srpna roku 2019 jako klidné místo, kam si zákazníci mohou přijít odpočinout od ruchu náměstí. Podnik sídlí v domě, který byl dříve využíván jako hospoda. Dům byl zrekonstruován a v budoucnu by mělo dojít také k revitalizaci celé uličky (kavarnavulicce.cz, ©2019).

Kavárna V Uličce je název provozovny obchodní firmy OBALEX DOLEŽEL s.r.o., která byla založena v roce 1998 k jiným podnikatelským účelům. Od roku 2019 se však obchodní firma soustředí výhradně na poskytování služeb v oblasti pohostinství. Jediným společníkem obchodní firmy OBALEX DOLEŽEL s.r.o. je Radek Doležel a jedná se tak o majitele Kavárny V Uličce.

Předmět podnikání (or.justice.cz, 2019):

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- Hostinská činnost,
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin,
- Pekařství, cukrářství.

V kavárně jsou dodržovány principy sociálního podnikání. Sociální podnikání představují podnikatelské aktivity, které společnosti a životnímu prostředí prospívají. Toto podnikání napomáhá místnímu rozvoji a mnohdy vytváří pracovní příležitosti pro osoby s nějakým znevýhodněním. Zisk se z větší části vrací zpátky do podniku, aby mohl být sociální podnik dále rozvíjen, zaměstnanci se podílí na řízení podniku. Takový podnik vzniká a rozvíjí se na konceptu trojího prospěchu – sociálního, ekonomického a environmentálního (ceske-socialni-podnikani.cz, ©2021).

Lidé mohli navštěvovat kavárnu pouze několik měsíců, protože v březnu 2020 došlo k omezení provozu restaurací i kaváren kvůli pandemii Covid-19. V létě sice kavárna znovu otevřela, ale v říjnu musela být znovu uzavřena. V prosinci téhož roku došlo k otevření podniku na necelé 3 týdny. Kavárna byla znovu otevřena až 7. 6. 2021. Během uzavření kavárny si mohli zákazníci objednat dorty nebo zákusky a poté si je v kavárně vyzvednout. Výdejní okénko podnik neměl.

## 7.1 Marketingový mix

Tato kapitola je věnována marketingovému mixu Kavárny V Uličce. K představení podniku je použitý model 7P, jelikož se jedná o podnik, který poskytuje služby. Model 4P by tak byl nedostatečný.

### 7.1.1 Produkt (product)

Kavárna nabízí širokou nabídku produktů, kterou se snaží neustále rozšiřovat, aby měli zákazníci více možností výběru. Tím se také snaží odlišit od konkurence, která svou nabídku příliš nerozšiřuje a nabízí svým zákazníkům stejné možnosti výběru nápojů a jídel po celý rok. Kategorie produktů, které podnik nabízí svým zákazníkům, jsou: káva, kávové nápoje, ostatní horké nápoje, ostatní nápoje alkoholické a nealkoholické, sladké a slané snídaně, tematický brunch, zákusky a dorty. Kavárna také nabízí kávu s sebou do papírových kelímků.

#### Nápoje

Zákazníci si mohou v kavárně objednat více jak 15 různých druhů kávových nápojů. Všechny kávy lze připravit i v bezkofeinové verzi. Kromě klasické kávy, jako je například espresso, lungo nebo latte macchiato si mohou zákazníci objednat i cappuccino nebo latte machiato s příchutí či kávu s trochou alkoholu. Kavárna dále nabízí další horké nápoje, jako je horká čokoláda, punč a různé druhy čajů. Pokud nemá zákazník chuť na kávu, kavárna nabízí 7 druhů domácí limonády. Mimo nealkoholické nápoje nabízí podnik také nápoje alkoholické, jako je víno a tvrdý alkohol. Nejvíce prodávaným nápojem je káva, hlavně cappuccino a latte. V letních měsících pak ice latte.

#### Jídlo

Kavárna V Uličce nabízí svým zákazníkům tematický brunch. Tyto speciální nabídky jsou zákazníkům k dispozici po omezený čas, většinou jsou nabízeny k příležitosti různých svátků. Zákazníci si mohou vybrat podle své chuti slanou nebo sladkou snídani. Stálá nabídka snídaní zahrnuje vejce připravená na různé způsoby, croissanty, toasty, palačinky, smoothie bowl, ovesné vločky a jogurt. Kavárna má rozmanitou nabídku dortů, zákusků a zmrzlinových dezertů. K dispozici jsou zákazníkům také nízkosacharidové dezerty nebo dezerty bez lepku. Zákazníci si nejvíce objednávají zákusky, ze snídaní pak hlavně toast s avokádem, slaninou a vejcem a další variace toastů.



### 7.1.2 Cena (price)

Kavárna se snaží svým zákazníkům poskytnout tu nejlepší možnou kvalitu, čemuž odpovídá o něco vyšší cena za jejich produkty. Nicméně ne všichni zákazníci jsou ochotni zaplatit vyšší cenu a navštíví raději konkurenci. Naopak jsou zákazníci, kteří si za kvalitu rádi připlatí. Níže jsou v tabulce uvedeny produkty, které Kavárna V Uličce nabízí svým zákazníkům. Celková nabídka byla rozdělena na nabídku nápojů (Tab. 2), vinný list (Tab. 3) a nabídku jídel (Tab. 4).

Tab. 2 Ceník nápojů Kavárny v Uličce (Vlastní zpracování)

| Nabídka nápojů                          |          |           |                                   |          |           |
|---|----------|-----------|-----------------------------------|----------|-----------|
| Nabídka                                 | Množství | Cena (Kč) | Nabídka                           | Množství | Cena (Kč) |
| <b>Káva</b>                             |          |           | <b>Horké nealkoholické nápoje</b> |          |           |
| Ristretto                               | 8g       | 42        | Mojito                            | 0,40l    | 78        |
| Espresso                                | 8g       | 42        | Citrus                            | 0,40l    | 78        |
| Lungo                                   | 8g       | 42        | Malina-pomeranč                   | 0,40l    | 78        |
| Doppio                                  | 16g      | 75        | Zázvor                            | 0,40l    | 78        |
| Latte Macchiato                         | 8g       | 58        | Lesní směs                        | 0,40l    | 78        |
| Espresso Macchiato                      | 8g       | 48        | Borůvka zázvor                    | 0,40l    | 78        |
| Cappuccino                              | 8g       | 48        | Šípek s citronem                  | 0,40l    | 78        |
| Caffe Americano                         | 8g       | 55        | Lipový květ s citronem            | 0,40l    | 78        |
| Flat White                              | 16g      | 78        | Jahoda-pomeranč-máta              | 0,40l    | 78        |
| Caffe Latte                             | 8g       | 64        | <b>Horké alkoholické nápoje</b>   |          |           |
| Filtrovaná káva ze středně pražené kávy | 16g      | 75        | Svařák                            | 0,20l    | 65        |
| Turecká káva                            | 8g       | 45        | Punč                              | 0,20l    | 68        |
| <b>Kávové nápoje</b>                    |          |           | Opilá švestka                     | 0,20l    | 85        |
| Cappuccino s příchutí                   |          | 68        | Opilé jablko                      | 0,20l    | 85        |
| Latte machiato s příchutí               |          | 68        | <b>Alkoholické nápoje</b>         |          |           |
| Café latte s příchutí                   |          | 68        | Vodka Finlandia                   | 0,04l    | 60        |
| Medvědí laté                            |          | 74        | Beefeater Gin                     | 0,04l    | 60        |
| Alžírská káva                           |          | 74        | Jegermeister                      | 0,04l    | 60        |
| Vídeňská káva                           |          | 72        | Captain Morgan Spiced             | 0,04l    | 60        |
| <b>Ledová káva</b>                      |          |           | Kontušovka                        | 0,04l    | 60        |
| Espresso na ledu                        |          | 45        | Ořechovka                         | 0,04l    | 60        |
| Doppio na ledu                          |          | 78        | Višňovka                          | 0,04l    | 60        |
| Espresso tonic                          |          | 78        | Amaretto Disaronno                | 0,04l    | 60        |
| Ledová káva                             |          | 78        | Kahlúa                            | 0,04l    | 60        |
| Ledová káva se zmrzlinou/šlehačkou      |          | 85        | Rum Legendario Elixir             | 0,04l    | 65        |
| Ice latte                               |          | 68        | Rum Zacapa 23                     | 0,04l    | 155       |
| Ice latte ochucené                      |          | 72        | Rum Plantation XO                 | 0,04l    | 155       |
| Affogato                                |          | 68        | Rémy Martin VSOP                  | 0,04l    | 120       |

| Nabídka nápojů               |          |           |                           |          |           |
|------------------------------|----------|-----------|---------------------------|----------|-----------|
| Nabídka                      | Množství | Cena (Kč) | Nabídka                   | Množství | Cena (Kč) |
| <b>Čaje a horká čokoláda</b> |          |           | <b>Míchané nápoje</b>     |          |           |
| Horká čokoláda               | 0,25l    | 74        | Aperol Spritz             |          | 85        |
| Čaj sypaný (různé druhy)     | 0,40l    | 58        | Levandulový Spritz        |          | 85        |
| Čaj kvetoucí                 | 0,40l    | 64        | Rossini                   |          | 85        |
| <b>Nealkoholické nápoje</b>  |          |           | Malinové Prosecco Bellini |          | 85        |
| Mattoni                      | 0,33l    | 35        | Prosecco Frensh 77        |          | 85        |
| Coca cola                    | 0,33l    | 35        | Gin tonic                 |          | 85        |
| SCHWEPES                     | 0,25l    | 37        | Cuba libre                |          | 85        |
| Džus GRANINI                 | 0,20l    | 55        | Pink drink                |          | 85        |
| Domácí limonáda              | 0,25l    | 55        | Orange drink              |          | 85        |
| Domácí limonáda              | 0,50l    | 65        | Safari                    |          | 85        |
| Karafa s vodou               | 0,50l    | 25        |                           |          |           |
| Karafa s vodou               | 0,75l    | 35        |                           |          |           |

Podle tabulky lze zjistit, že podnik nenabízí žádné pivo, ať už alkoholické nebo nealkoholické. Kavárna by měla zvážit přidání alespoň jednoho druhu piva do své nabídky. Jinak má kavárna rozmanitý nápojový lístek, ze kterého si většina zákazníků jistě vybere. Co může zákazníky odradit, je vyšší cena některých nápojů oproti konkurenci. Delší posezení se tak může zákazníkům prodražit a ne každý bude ochotný objednat si více nápojů.

Tab. 3 Ceník vinného listu (Vlastní zpracování)

| Vinný list               |                             |                            |
|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Nabídka                  | Cena (Kč) za množství 0,75l | Cena (Kč) za množství 0,1l |
| <b>Červená vína</b>      |                             |                            |
| Modrý Portugal Prezident | 215                         | 30                         |
| Merlot                   | 250                         | 35                         |
| Cabernet Sauvignon       | 270                         | 38                         |
| <b>Bílá vína</b>         |                             |                            |
| Ryzlink Vlašský          | 180                         | 26                         |
| Pálava                   | 190                         | 28                         |
| Rulandské šedé           | 250                         | 35                         |
| <b>Růžová vína</b>       |                             |                            |
| Zweigeltrebe Rosé        | 190                         | 28                         |
| <b>Šumivá vína</b>       |                             |                            |
| Bohemia sekt demi/ brut  | 275                         | -                          |
| Prosecco                 | 280                         | 39                         |

Vinný list není tolik obsáhlý, ale i tak mají zákazníci více možností výběru. Hosté si mohou vybrat z různých druhů červeného vína, bílého vína, šumivého vína a z jednoho druhu růžového vína.

Tab. 4 Ceník jídel Kavárny v Uličce (Vlastní zpracování)

| Nabídka jídel  |           |   |           |
|--|-----------|---|-----------|
| Nabídka  | Cena (Kč) | Nabídka   | Cena (Kč) |
| <b>Slané snídaně</b>                                 |           | <b>Sladké snídaně</b>                                 |           |
| Míchaná vejce ze 2 ks vajec „L“                      | 62        | Francouzský toast (na výběr ze 3 variant)             | 98        |
| Krémová míchaná vejce s lososem                      | 78        | Ovesná kaše s karamelizovanými jablky a skořicí       | 75        |
| Omeleta ze 2 ks vajec „L“                            | 62        | Ovesná jogurtová kaše s broskvemi                     | 75        |
| Omeleta se šunkou/sýrem                              | 68        | Řecký jogurt s granulou, ovocem, chia semínky         | 55        |
| Omeleta s parmazánem a rukolou                       | 85        | Smoothie 0,2l (na výběr z 5 variant)                  | 52        |
| Omeleta s lososem a koproým dipem                    | 85        | Smoothie bowl (na výběr z 5 variant)                  | 95        |
| Omeleta se sušenými rajčaty, ořechy a nivou          | 85        | <b>Cheesecaky (28 cm)</b>                             |           |
| Vejce na slanině                                     | 85        | Klasické (na výběr z 9 variant)                       | 850       |
| Vejce s avokádem, slaninou a chilli                  | 95        | Low carb cheesecaky bez lepku (na výběr ze 4 variant) | 860       |
| Croissant se šunkou a sýrem                          | 75        | <b>Dorty</b>  |           |
| Croissant s vejcem, slaninou a avokádem              | 98        | Dort (18cm, na výběr z 5 variant)                     | 560       |
| Croissant s míchanými vejci se slaninou a chedarem   | 98        | Dort (28 cm, na výběr z 5 variant)                    | 850       |
| Zapečený toast se šunkou a sýrem 2ks                 | 75        | <b>K vínu pro dva</b>                                 |           |
| Toast se slaninou, chedarem a vejcem 2ks             | 98        | Italské prkénko                                       | 155       |
| Toast s avokádem, slaninou a vejcem 1 ks             | 98        | Prosciutto - meloun - caprese                         | 145       |
| Toast s kozím sýrem, ořechy, medem a brusinkami 1 ks | 125       | Čerstvý kozí sýr s meruňkovým chutney, pečivo         | 135       |
| Slunečnicový chléb s pomazánkou z červené řepy       | 65        | Carpaccio z čerstvé řepy s kozím sýrem                | 125       |
| Anglická snídaně – slanina, klobáska, rajče, vejce   | 140       | <b>Ostatní</b>  |           |
| Huevos rancheros se slaninou a avokádem              | 140       | Tyčinky   | 35        |
| Lívance s lososem a jogurtovým dipem s koprem        | 140       | Oříšky  | 40        |
|  |           | Mandle  | 50        |

Zákazníci mají možnost objednat si cenově zvýhodněnou snídani, kdy ke snídani dostanou navíc kávu nebo čaj dle výběru a 0,2l džusu za příplatek 48 Kč. Popřípadě si ke snídani mohou objednat 0,1l prosecca za příplatek 34 Kč. Dorty a cheesecaky jsou na objednání. Zákusky, low carb zákusky a zmrzlinové dezerty často podnik obměňuje, cena se pohybuje okolo 55 Kč. Kavárna nabízí několik druhů zmrzliny, kopeček stojí 30 Kč. Dorty a zákusky si kavárna peče sama.

### 7.1.3 Distribuce (place)

Kavárna v Uličce se nachází v krátké a relativně tiché uličce v Prostějově. Jak již bylo zmíněno výše, ulička spojuje náměstí T. G. Masaryka a tržnici. Uličkou neprochází mnoho lidí, protože jen o pár metrů vedle se nachází širší a přehlednější průchod. V uličce se kromě kavárny nachází také závodní jídelna, second hand, dětský bazar, kadeřnictví a pojišťovací kancelář. Část uličky byla renovována, přesto však lidé stále preferují vedlejší průchod. Malou průchodnost uličky může způsobovat to, že mnoho lidí o uličce netuší a podniky v ní neznají nebo o ně neprojevují zájem.

Jelikož se jedná o podnik poskytující služby, zákazníci musí kavárnu osobně navštívit. U tržnice se nachází rozlehlé placené parkoviště, kde mohou zákazníci zaparkovat svá vozidla. Vzdálenost parkoviště od kavárny je asi 60 m. Ještě blíže k parkovišti se nachází konkurenční podnik, který je v Prostějově známý a hojně navštěvovaný. Nejbližší zastávka autobusu je od kavárny vzdálená asi 300 m.

Kavárna má otevřeno každý den. Výjimku tvoří měsíce červenec a srpen, kdy má podnik o víkendech zavřeno. Ve všední den otevírá v 7.30 a zavírá v 19.00. Otevírací doba v sobotu je 8.30 – 13.30 a v neděli 13-30 – 19.00. Snídaně si mohou zákazníci objednat každý všední den od 7.30 do 11.30.

### 7.1.4 Marketingová komunikace (promotion)

Kavárna V Uličce používá pro svou propagaci sociální sítě, konkrétně Facebook a Instagram. Na svou facebookovou stránku přidává denně příspěvky, nejčastěji fotky svých produktů. Občas přes sociální sítě vyhlásí soutěž o poukazy do kavárny nebo zákazníky informuje o důležitých změnách. Svůj instagramový profil ovšem trochu zanedbává a příspěvky zde zveřejňuje jen jednou za týden nebo méně často. Kavárna by rozhodně měla oživit svůj Instagram, protože tato sociální síť je v poslední době velmi oblíbená, především u mladší generace.

Kromě sociálních sítí má kavárna své vlastní webové stránky, kde zákazníci mohou najít důležité i zajímavé informace o kavárně. Na webových stránkách se mohou dočíst o krátké historii kavárny, pohlédnout si fotky z vnitřních prostor, nahlédnout na navrhovanou revitalizaci uličky nebo zjistit aktuální otevírací dobu. Webové stránky jsou přehledné, vytvořené ve stylu kavárny. Možná by nebylo špatné přidat na web více o nabízených produktech, aby si zákazníci, kteří nemají Facebook nebo Instagram, mohli dopředu prohlédnout nabídku.

K návštěvě kavárny vyzývají 2 tabule umístěné na koncích uličky, tedy jedna na tržnici a druhá na náměstí. Tabule jsou dřevěné, text na nich nelze měnit.

Podnik se spoléhá hlavně na propagaci pomocí recenzí od samotných zákazníků, ať už na internetu nebo skrz osobní doporučení. Tato forma propagace, hlavně word of mouth, je vcelku účinná, protože lidé svým přátelům a známým většinou věří a dají na jejich rady a doporučení.

Kavárna má dobře stylizované logo, které pasuje k celkové atmosféře. Jak lze vidět na obrázku níže (Obr. 2), samotný název kavárny je doplněn o obrázek větvičky a informaci o založení. Logo vypadá moderně, není přezdobené.



Obr. 2 Logo Kavárny V Uličce (Zdroj: Oficiální Facebook Kavárny V Uličce)

### 7.1.5 Lidé (people)

Kavárna má 2 zaměstnance na hlavní pracovní poměr a podle situace zaměstnává také na dohodu o provedení práce 5 nebo 6 zaměstnanců. Skoro celý provoz podniku zajišťuje vedoucí provozu, krom finanční stránky, kterou řeší majitel podniku. Provozní řeší objednávky, dodávky, směny ostatních zaměstnanců a podobné záležitosti. Druhá

zaměstnankyně na hlavní pracovní poměr připravuje zákazníkům snídaně a tematické brunche. Obě zaměstnankyně chodí do Kavárny každý den dopoledne.

Zaměstnanci na dohodu o provedení práce se v podniku střídají. Většinou mají na starost obsluhu zákazníků, přípravu objednávek a inkasování peněz od hostů. Jedna zaměstnankyně chodí každý večer na úklid celé kavárny, aby bylo na druhý den ráno vše čisté a připravené.

Zákazníky podniku tvoří převážně ženy starší 40 let a ženy na mateřské dovolené, které chtějí příjemné místo k posezení s kamarádkami. Tyto skupiny zákazníků chodí po celý den. V období prázdnin navštěvuje kavárnu také mladší generace, převážně v čase, kdy se podávají snídaně. Před pandemií byla návštěvnost asi 60-80 zákazníků denně. Návštěvnost v období pandemie je nižší asi o 20 %. To ale může způsobovat také vliv prázdninových měsíců, kdy hlavní cílové skupiny kavárny tráví čas se svou rodinou na dovolené.

#### **7.1.6 Procesy (process)**

V Kavárně V Uličce pobíhá mnoho procesů. Některé zákazníci vidí a jsou jejich součástí a některé probíhají bez potřeby přítomnosti zákazníka. Všechny procesy jsou důležité pro správné fungování podniku a uspokojování potřeb zákazníka.

Lze uvést, že vše začíná u upoutání pozornosti potenciálního zákazníka. Tento proces je důležitý a neměl by se podceňovat. Správná propagace přiláká zákazníka, který je ochotný v podniku utratit peníze. Kavárna se spoléhá především na word of mouth. Zákazníci doporučí podnik svým přátelům a známým, kteří se rozhodnou kavárnu také navštívit. Proto se kavárna snaží co nejlépe uspokojovat potřeby svých zákazníků. Příspěvky na Facebooku a na Instagramu dokážou rovněž upoutat pozornost zákazníků. Proto je důležité, aby podnik byl na sociálních sítích aktivní. Tabule umístěné na koncích uličky příliš pozornosti nemají.

Zřejmě nejdůležitějším procesem, kterého je zákazník součástí, je jeho návštěva podniku. Zákazník přijde do podniku, kde si vybere místo k sezení. Následně si vybere z nápojového nebo jídelního lístku to, na co má chuť. Po chvíli přijde obsluha, která si jeho objednávku poznamená a začne ji připravovat. Podle přání zákazníka připraví nápoj anebo jídlo a objednávku zákazníkovi donese. Jídla jsou připravována v kuchyni, kam nemají zákazníci přístup. Po konzumaci nápoje anebo jídla obsluha odnáší použité nádobí a ptá se hosta, zda si bude přát objednat něco dalšího. Pokud se zákazník rozhodne k objednávce dalšího

produktu, obsluha opět jeho objednávku připraví. Pokud se zákazník rozhodne zaplatit, obsluha přinese účet a dojde k zaplacení objednávky. Zákazník poté odchází.

Další důležité procesy jsou objednávka zboží, příjem objednaného zboží a jeho uložení v podniku. Tyto procesy nepotřebují zapojení zákazníka, proto probíhají bez jeho vědomí. Vedoucí provozu zajišťuje objednání a příjem zboží. Spolu s dalšími zaměstnanci poté dochází k uložení zboží. Je potřeba, aby podnik měl dostatek produktů, které svým zákazníkům nabízí, jinak zákazník odchází nespokojen, že jeho požadavek nebyl splněn. Produkty do podniku nakupují v potřebném množství a většinou mají vše, co zákazníkům nabízí v nápojovém a snídaňovém menu.

Je důležité dbát na čistotu prostředí podniku. Použité nádobí je očištěno, aby bylo připravené k dalšímu použití. Úklid vnitřních a vnějších prostor Kavárny V Uličce probíhá během celého dne podle potřeby. Po zavírací době přichází zaměstnankyně, která důkladně uklidí celý podnik a jeho bezprostřední okolí.

### **7.1.7 Materiální prostředí (physical evidence)**

Celá kavárna je zařízená v retro a vintage stylu. Vintage styl znamená něco historického (starého), co si zachovalo svou kvalitu. V poslední době se tento styl těší velké oblibě. Retro styl označuje věci, které jsou nové, ale inspirované starší dobou. Díky tomu má podnik nádech historie a posezení přináší radost všem milovníkům minulých časů. Rekonstrukce vnitřních prostor proběhla v roce 2019 a díky uzavření podniku kvůli pandemii Covid-19 není vybavení opotřebované.

Uvnitř kavárny si mohou zákazníci vybrat, zda budou sedět u stolu se židlemi, v křeslech nebo na gauči. Kavárna rovněž poskytuje soukromý salónek, pokud chtějí hosté více soukromí. V letních měsících má podnik menší zahrádku. Zákazníci si tak mohou vychutnat kávu na čerstvém vzduchu. Stoly v Kavárně jsou v průměru docela malé, ale pokud by byly větší, zdály by se už tak malé prostory ještě menší.

Revitalizace uličky byla původně plánovaná na rok 2020, ale vzhledem k různým událostem, hlavně pandemii Covid-19, byl proces odložen. Ulička potřebuje upravit a zviditelnit, protože současný vzhled uličky nepřitahuje skoro žádnou pozornost zákazníků. Tím jsou podniky v ní málo navštěvované a mnohdy o nich lidé ani netuší. Kavárna v roce 2020 vyměnila v uličce dlažbu a vysadila zde několik květin. Ulička je ve spoluvlastnictví více osob, které mají špatné vzájemné vztahy. Také právě proto, je revitalizace uličky obtížná.

Kavárna poskytuje svým zákazníkům Wi-Fi zdarma, což je v dnešní době již standard. V prosinci roku 2020 pořídil podnik speciální zařízení, které dokáže na určitý typ kávy vytisknout libovolný obrázek. Stačí, když si zákazník objedná kávu s mléčnou pěnou a pošle požadovaný obrázek nebo fotku na Messenger Kavárny V Uličce. Hosté si při konzumaci nápojů a jídla mohou vychutnat také stylizovanou hudbu, která hraje skrz celý podnik. Na vnější zdi kavárny se nachází její malované logo. Nabídkové menu mají vytisknuté na bílých papírech ve formátu A5, které jsou gumičkou připevněné k o něco větší zadní desce vyrobené ze dřeva. Jednotlivé listy se tak dobře otáčejí a papír se nemůže namočit od případně vylitých nápojů na stole, jelikož zadní deska je dřevěná a vlhkost se tak na samotný papír nedostane.



## 8 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Pomocí vybraných strategických marketingových analýz je Kavárna V Uličce v této kapitole analyzována. Vnitřní prostředí podniku je analyzováno metodou 7S, makroprostředí je analyzováno PESTE analýzou, mezoprostředí je analyzováno za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil a benchmarkingu a nakonec SWOT analýza, která zkoumá silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby.

### 8.1 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou 7S

Úspěch firmy je důležitý pro přežití firmy. Strategická analýza pomocí metody 7S zmiňuje 7 faktorů, které by se měly navzájem podmiňovat a ovlivňovat. Mezi těmito faktory by měl panovat soulad, aby mohla být firma úspěšná.

#### **Strategy (strategie)**

Kavárna V Uličce poskytuje kvalitní služby a prodává kvalitní produkty. Snaží se udržovat dobré jméno a vysokou spokojenost svých zákazníků i zaměstnanců. Cílem podniku je revitalizace uličky, ve které kavárna sídlí. Tento cíl musel být odložen kvůli pandemii Covid-19. Kavárna by ráda získala nové zákazníky, aby mohl být její cíl naplněn co nejdříve. Zaměstnanci jsou dále vzděláváni a profesně rozvíjeni. Větší část zisku se vrací zpět do podniku nebo na veřejně prospěšné účely.

#### **Structure (struktura)**

Kavárna má jednoho majitele, který se stará o finanční stránku podniku. Vedoucí provozu má na starost vše ostatní. Řeší objednávky a dodávky od dodavatelů, směny zaměstnanců, změny v nabídce produktů, vzhled interiéru i exteriéru, ale obsluhuje i hosty. Snídaně připravuje jedna zaměstnankyně, která rovněž navrhuje změny v nabídce produktů. Ostatní zaměstnanci obsluhují zákazníky, připravují jejich objednávky a inkasují peníze. Každý zaměstnanec může vyjádřit svůj názor a navrhnout strategii podniku buď individuálně, nebo na pravidelných poradách.

#### **Systems (systémy řízení)**

O chodu kavárny rozhoduje majitel a vedoucí provozu, nicméně se mohou zapojit i ostatní zaměstnanci. Komunikují spolu pomocí e-mailů a telefonů. Pokud se potkají přímo v kavárně, komunikují osobně. Vedoucí provozu a zaměstnankyně, která připravuje

snídaně, chodí do podniku každý den. Ostatní zaměstnanci se střídají podle potřeby a vyčerpání kavárny.

### **Style (styl manažerské práce)**

V kavárně panuje demokratický styl řízení. Hlavní slovo má majitel podniku a vedoucí provozu, ale zaměstnanci se na řízení podniku podílejí taktéž. Své nápady a myšlenky sdělují vedoucí provozu, majiteli nebo na pravidelných poradách. Poté společně rozhodují o dalších krocích. Zpětnou vazbu přijímají i od zákazníků. Snaží se udržet jejich spokojenost co nejvyšší, aby se rádi vraceli a rozšiřovali povědomí o kavárně.

### **Staff (spolupracovníci)**

Kavárna zaměstnává také pracovníky z řad znevýhodněných osob na trhu práce. Momentálně zaměstnávají 2 zaměstnankyně, které byly na úřadu práce evidovány déle než 12 měsíců. V minulosti pak zaměstnávali osobu zdravotně znevýhodněnou. Zaměstnanci jsou dále profesně rozvíjeni, učí se správně připravovat kávu a zdokonalují se v latte art, což je vytváření obrazců na hladině kávy. Zaměstnanci mohou vyjádřit svůj názor a podílet se tak na řízení podniku.

### **Skills (schopnosti)**

Všichni zaměstnanci se snaží být k zákazníkům přátelští. Ochota a příjemné vystupování jsou v Kavárně V Uličce důležité vlastnosti, které musí každý zaměstnanec mít. Zároveň musí zvládat řešit nenadálé situace nebo se umět vypořádat s problematickými zákazníky. Důležitá je také schopnost obsluhovat hosty, připravovat objednané nápoje a jídlo a zvládat komunikovat. Všichni zaměstnanci se učí řádně připravovat kávu.

### **Shared values (sdílené hodnoty)**

V podniku mají všichni společný cíl – revitalizaci uličky, neboť okolí kavárny má silný dopad na zákazníky. Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, tento projekt se musel kvůli pandemii odložit. V kavárně panuje přátelská atmosféra, která ovlivňuje také zákazníky. Zaměstnanci vzájemně spolupracují a díky tomu, že se mohou podílet na řízení podniku, mají ke kavárně silnější pouto.

## 8.2 PESTE analýza

Širší okolí Kavárny V Uličce neboli makroprostředí, je zkoumáno za pomoci PESTE analýzy. Tato analýza se zaměřuje na politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociokulturní faktory, technologické faktory a ekologické faktory.

### 8.2.1 Politicko-právní faktory

Kavárna V Uličce, respektive obchodní firma OBALEX DOLEŽEL s.r.o., je podnik založený v České republice, proto se na něj vztahují právní zákony a legislativa ČR. Níže jsou uvedeny hlavní zákony, které musí být při provozování kavárny dodržovány, stejně tak jakými zákony se musí řídit obchodní společnost (zakonyprolidi.cz, ©2021):

- **Zákon č. 90/2012 Sb.** – Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích);
- **Zákon č. 455/1991 Sb.** – Zákon o živnostenském podnikání;
- **Zákon č. 563/1991 Sb.** – Zákon o účetnictví;
- **Zákon č. 280/2009 Sb.** – Daňový řád;
- **Zákon č. 586/1992 Sb.** – Zákon o daních z příjmů;
- **Zákon č.235/2004 Sb.** – Zákon o dani z přidané hodnoty;
- **Zákon č. 304/2013 Sb.** – Zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob;
- **Zákon č. 634/1992 Sb.** – Zákon o ochraně spotřebitele;
- **Zákon č. 89/2012 Sb.** – Občanský zákoník;
- **Zákon č. 262/2006 Sb.** – Zákoník práce;
- **Zákon č. 110/1997 Sb.** – Zákon o potravinách a tabákových výrobcích;
- **Zákon č. 65/2017 Sb.** – Zákon o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek;
- **Zákon č. 112/2016 Sb.** – Zákon o evidenci tržeb.

### 8.2.2 Ekonomické faktory

Na vývoj podniků má vliv ekonomická situace České republiky. Celý svět se stále potýká s pandemií Covid-19 a některé podniky tuto pandemii neustály. Kavárna V Uličce i přes nelehkou situaci přestála své uzavření a nyní svým zákazníkům opět poskytuje své služby. Vybrané makroekonomické ukazatele jsou HDP, inflace, nezaměstnanost a výška minimální mzdy.

HDP neboli hrubý domácí produkt se používá pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Jedná se o peněžní vyjádření celkové hodnoty služeb a statků vytvořené za dané období na daném území. HDP ve 4. čtvrtletí 2020 meziročně poklesl o 4,7 % a za celý rok 2020 činil pokles 5,6 %. Jedná se o nejhlubší pokles výkonu ekonomiky, který Česká republika ve své historii kdy zaznamenala. Tento pokles byl ovlivněn spotřebou domácností, investičními výdaji a propadem zahraniční poptávky v první polovině roku 2020. Podle předběžného odhadu pro 2. čtvrtletí 2021 vzrostl HDP meziročně o 7,8 % (czso.cz, 2021).

Míra inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen a vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců oproti průměru předchozích 12 měsíců. Průměrná míra inflace v roce 2020 byla 3,2 %, což je o 0,4 procentního bodu více než v roce 2019. V červnu 2021 míra inflace poklesla na 2,8 % (czso.cz, 2021).

Obecná míra nezaměstnanosti vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných osob na celkové pracovní síle. Obecná míra nezaměstnanosti České republiky v 1. čtvrtletí 2020 byla 2,0 %, v 1. čtvrtletí 2021 byla 3,3 %. Jedná se o meziroční nárůst o 1,3 %. V Olomouckém kraji za 1. čtvrtletí 2021 byla míra nezaměstnanosti ve výši 3,4 % (czso.cz, 2021).

Od 1. ledna 2020 se zvýšila základní sazba minimální mzdy na 14 600 Kč za měsíc. Pro rok 2021 byla stanovena základní sazba minimální mzdy na 15 200 Kč za měsíc, tedy o 600 Kč více oproti roku 2020 (mpsv.cz 2019, 2020).

### 8.2.3 Sociokulturní faktory

Do sociokulturních faktorů lze zařadit například počet obyvatel ČR, jejich pohlaví, věk, úroveň vzdělání nebo jejich životní styl. Počet obyvatel České republiky k 31. 12. 2020 byl 10,702 milionu. Populace ČR se meziročně zvýšila o 7,8 tisíc osob. Přírůstek obyvatel byl nižší než minulý rok, o 36,3 tisíce. Výrazně vyšší byl počet zemřelých než nově narozených dětí. Počet zemřelých byl nejvyšší od roku 1987, celkem 129,3 tisíce.

Obyvatelům ČR se narodilo 110,2 tisíce dětí, o 2,0 tisíce méně narozených dětí oproti roku 2019. Ve správním obvodu Prostějov ke dni 26. 3. 2021 žije 97 086 osob, z toho 47 081 mužů (48 %) a 50 005 žen (52 %). Průměrný věk je 41,4 let. Nejvyšší ukončené vzdělání u obyvatel ve věku 15 a více let je střední vzdělání včetně vyučení (bez maturity), celkem 31 114 osob (32,0 %). Nejvíce obyvatel okresu Prostějov pracuje v odvětví průmyslu (27,0 %), pouze 2,3 % obyvatel pracuje v odvětví ubytování, stravování a pohostinství (czso.cz, 2021).

#### 8.2.4 Technologické faktory

Technologický vývoj neustále postupuje vpřed. Nová zařízení, která dokážou uchovat potraviny déle čerstvé, usnadňují zaměstnancům přípravu pokrmů a nápojů, rychlejší přepravu surovin nebo lepší oslovení potenciálních zákazníků, může se ale také jednat o zařízení, které přidávají podnikům více práce. Příkladem může být Zákon č. 112/2016 Sb. o evidenci tržeb, kdy musí podniky údaje o každé transakci posílat online na státní správu. Dochází tak k dalšímu finančnímu zatížení, protože musí platit poplatek za software a mít koupenou tiskárnu na tisk účtenek.

Nové technologie mohou znamenat konkurenční výhodu. Kavárna vlastní tiskárnu, která dokáže na hladinu kávy vytisknout jakýkoliv obrázek nebo fotku. Na chuti kávy se nic nezmění, ale zákazníkům tím může být příjemněna návštěva podniku. Bezdrátové připojení Wi-Fi zdarma nabízí téměř každé pohostinství v Prostějově, nevyjímaje ani Kavárnu V Uličce. Bezhotovostní platba je v dnešní době již poměrně běžný způsob placení za produkty nebo služby. Kavárna svým zákazníkům tuto metodu nabízí bez ohledu na to, jakou částku mají zaplatit.

V Prostějově mohou lidé využívat sdílená kola od společnosti Nextbike a sdílené elektrokoloběžky od společnosti Bolt Services CZ nebo Eagle Scoots, což přináší nové možnosti přepravy zákazníků, kteří již nemusí cestovat městskou hromadnou dopravou nebo svým automobilem, aby mohli kavárnu navštívit. Sdílená kola i koloběžky fungují přes mobilní aplikaci, proto je tento způsob dopravy určený pro osoby, které vlastní chytrý mobilní telefon s přístupem k internetu.

#### 8.2.5 Ekologické faktory

V dnešní době si mnoho lidí uvědomuje, jaký dopad na životní prostředí mají různé podniky, organizace, nadnárodní korporace, státy, ale i lidé samotní. Proto se čím dál tím

více lidí snaží recyklovat, omezit používání plastů a využívat ekologičtější způsoby přepravy. Kavárna V Uliče třídí plasty, sklo a papír. Nápoje připravuje do keramických nebo skleněných hrnků, pohárů nebo jiných vhodných nádob, které jsou po použití důkladně omyty a připraveny k dalšímu použití. Stejně je na tom jídlo, které je podáváno na keramických talířích. Kávu s sebou zákazníci dostanou do papírových kelímků.

### 8.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

K analýze mezoprostředí je použit Porterův model pěti konkurenčních sil. Podle Portera existuje na každém trhu 5 sil, které ovlivňují nejvyšší možný zisk v odvětví. Mezi tyto síly patří soupeření mezi stávajícími firmami, hrozba nové konkurence, vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů a hrozba substitučních produktů.

#### 8.3.1 Soupeření mezi stávajícími firmami

V Prostějově v oblasti pohostinství je silná konkurence. Mnoho restaurací, kaváren, cukráren, barů, hospod nebo provozoven rychlého občerstvení se snaží zákazníky zaujmout nejrůznějšími způsoby. Některá pohostinská zařízení využívají ve velkém sociální sítě, jiná se snaží zapůsobit svým jedinečným stylem a další spoléhají na dobré jméno, které si během své existence vybudovaly. V Prostějově v okruhu 500 m od náměstí T. G. Masaryka se nachází asi 14 kaváren a cukráren, včetně Kavárny V Uliče. Většina těchto podniků funguje už delší dobu a lidé je dobře znají. Kavárny se snaží zaujmout především svým jedinečným stylem a rozsáhlým sortimentem nápojů a občerstvení. Pokud jsou zákazníci s některým podnikem nespokojeni, mohou jednoduše přejít ke konkurenci, protože kaváren je v Prostějově opravdu velké množství a některé nabízejí služby navíc, například možnost poslechnout si živou hudbu, půjčit a přečíst si knihu, koupit svíčku, zrnkovou kávu nebo jiné produkty.

Níže jsou uvedeny vybrané konkurenční podniky v Prostějově a jejich krátký popis. Všechny podniky mají příjemnou a ochotnou obsluhu, která se ve většině případech vyzná v nabízených produktech, a proto dokáže zákazníkovi poradit. Nabízejí kvalitní a dobrou kávu a sladký zákusek. Pro benchmarking byly vybrány 3 konkurenční podniky, které jsou blíže popsány v kapitole benchmarking.

**Avatarka** se nachází na náměstí T. G. Masaryka už 8 let. Jedná se o vcelku nenápadnou kavárnu s piánem, ve které jsou pořádány výstavy obrazů nebo živá hudební vystoupení.

Součástí podniku je antikvariát. V letních měsících je tak často k vidění zákazník sedící na zahrádce kavárny, který si u dobré kávy pročítá knihu.

**Café Corso** je další kavárna, která nabízí svým zákazníkům kávu a koktejly již několik let. Příjemná atmosféra, široký výběr alkoholických i nealkoholických nápojů, umístění naproti Zlaté brány a velká letní zahrádka, to vše napomáhá k vysoké návštěvnosti této kavárny.

**Canall coffee** je kavárna s velmi nestandardním stylem. Některý nábytek mají vyrobený z palet, nápoje nalévají nejen do hrnků (např. do odměrek) a celkový vzhled interiéru je všelijaký, ale celkově zajímavý. Svým stylem kavárna zaujala mnoho lidí, a i když se nenachází přímo v centru města, je hojně navštěvovaná a zákazníci si ji velmi chválí.

**Cocktail Café** funguje v Prostějově už více jak 14 let. Nachází se blízko náměstí. Nabízí široký sortiment kávy, koktejlů a zákusků. Rovněž mají v nabídce pivo a snídaně. V letních měsících provozují dvě venkovní zahrádky umístěné před podnikem. Příjemná a klidná atmosféra láká spoustu zákazníků.

Kavárna **Džungle** otevřela v květnu 2021. Ve výloze i uvnitř se nachází velká spousta zelených rostlin, takže si hosté připadají jako v džungli. Ke kávě nabízí snídaně nebo zákusky. Zákazníci si mohou s sebou domů zakoupit ořechová másla, pepř a další produkty. Čas ukáže, jak se jim v Prostějově bude dařit.

**Face To Face cafe-bar** patří k těm menším kavárnám v Prostějově. V letních měsících provozují větší venkovní zahrádku. Občas pořádají živá hudební vystoupení. Kromě kávy nabízí také alkoholické nápoje, zákusky a snídaně. Interiér je zařízen v prostém moderním stylu.

**Florida** je pravděpodobně nejstarší cukrárna v Prostějově. Otevřena byla v roce 1992 a dodnes se těší velké oblibě. Díky dobrému umístění v centru města a výborné zmrzlině nemá o zákazníky nouzi. Nabízí různé druhy kávy, zákusky a zmrzlinové poháry. V letních měsících provozuje rozsáhlou venkovní zahrádku.

**Forhaus café & pražírna** nabízí kávu, kterou si podnik sám praží. Kavárna byla otevřena v únoru 2020. Při posezení na venkovní zahrádce jsou zákazníci obklopeni ze tří stran pavlačemi, interiér je dobový a celková atmosféra kavárny je velmi příjemná. Zákusky si pečou podnik sám. Zákazníci si mohou zakoupit praženou nebo mletou kávu domů.

**Květiny & Kavárna Kavalír** je podnik s jedinečným stylem. Uvnitř se nachází velká spousta květin, svíček a dekorací, přičemž některé z nich si mohou zákazníci zakoupit. U baru roste (prý) živá bříza. Podnik se nachází na klidné ulici, proto je i v kavárně klid. Kavárna občas pořádá živá hudební vystoupení.

Kavárna a cukrárna **Sladká tečka** je podnik zaměřující se na rodiče s malými dětmi. Uvnitř se nachází velký dětský koutek se spoustou hraček, skluzavkou a prolézačkami. Nabízejí dorty na objednání, nealkoholické ale i alkoholické nápoje, různé druhy zákusků a sladkostí. Podnik se nachází na stejné ulici jako Květiny & Kavárna Kavalír.

**Trdlokafe** je český startupový projekt, který funguje již 6 let. V Prostějově otevřelo Trdlokafe svůj první stánek v červnu 2021. Zákazníci si mohou objednat kávu, zmrzlinu nebo trdelník. Čerstvé trdelníky v Prostějově do této doby žádný podnik neprodával, proto se Trdlokafe stalo rychle velmi oblíbené.

Kavárna **Prostor** změnila během let několikrát své jméno i styl, ale i tak je oblíbeným podnikem pro posezení s přáteli. Zelené rostliny v květináčích jsou rozmístěné po celém podniku. V létě si zákazníci mohou posedět na zahrádce. Kavárna se nachází u rozsáhlého parkoviště.

### 8.3.2 Hrozba nové konkurence

Pohostinství je lákavá oblast, která přitahuje podnikatele a firmy stále. I když lze uvést, že je trh v Prostějově, co se týče pohostinských služeb, nasycený, hrozba nové konkurence je střední. Příkladem může být výše zmíněné Trdlokafe nebo kavárna Džungle. Oba tyto podniky se zákazníkům otevřely v roce 2021. Je tedy možné, že v budoucnu přibudou v Prostějově další kavárny a pohostinství nabízející něco nového. Pokud by se objevila kavárna, která by byla v něčem revoluční, mohly by být ostatní kavárny v Prostějově ohroženy, třebaže již fungují několik let. O úspěšnosti podniku rozhoduje také dobré strategické umístění. Stánek Trdlokafe je vhodně umístěn u vchodu/východu do nákupního centra, proto si zákazníci mohou koupit kávu s sebou ihned po nákupu v tomto centru a nemusí pro ni chodit do kavárny.

### 8.3.3 Vyjednávací síla zákazníků

V Prostějově je spousta kaváren a cukráren, které fungují déle než Kavárna V Uličce, a proto si zákazníci mohou vybrat spíše ty podniky, které už znají. Oslovit nového zákazníka není v dnešní době tak těžké, ale udržet si jeho loajalitu bývá těžší, jelikož existuje mnoho



substitutů a konkurence je velká. Kavárnu V Uličce navštěvují všechny věkové kategorie, nejčastěji pak ženy starší 40 let, které si chtějí vychutnat kvalitní šálek kávy v příjemném a klidném prostředí. Páry podnik moc nenavštěvují a pro své schůzky si vybírají konkurenční kavárny a podniky. Kavárna je celkově zaměřená spíše na ženy, čemuž odpovídají nabízené produkty a styl kavárny. Zákazníky jsou samozřejmě i muži, ale jedná se o znatelně menší skupinu. Jelikož se Česká republika stále potýká s onemocněním Covid-19 a lidé jsou nejistí ohledně nadcházejících měsíců, mnoho z nich šetří a vybírají si spíše cenově levnější produkty a služby. Vyjednávací síla zákazníků je vysoká.

#### **8.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů**

Kavárna V Uličce objednává kávu online z e-shopu [dokonalakava.cz](http://dokonalakava.cz). Tento e-shop neprodává jen čerstvou a kvalitní kávu, ale také zařízení a příslušenství potřebné k přípravě kávy. Milovníci kávy si navíc mohou objednat baristický kurz, kde se naučí jak správně připravovat domácí espresso a cappuccino. E-shop nabízí širokou škálu kvalitní zrnkové kávy, kterou si sami v Brně praží. Internetových obchodů, které prodávají kávu, je v České republice spousta. Ovšem opravdu kvalitní kávu a vstřícné jednání nabízí pouze několik málo e-shopů. Proto lze uvést, že vyjednávací síla dodavatele kávy je střední.

Nealkoholické nápoje, jako je například Mattoni nebo džus, nakupuje Kavárna ve velkoskladu Hubál v Kostelci na Hané. Suroviny na přípravu snídaní, zákusků a dortů jsou nakupovány především v hypermarketu Lidl nebo přes internetový e-shop s potravinami [rohlik.cz](http://rohlik.cz). Ceny jsou ve výše zmíněných podnicích docela nízké a kvalita produktů vysoká. Velkoskladů je v Prostějově a okolí několik, stejně tak hypermarketů a supermarketů, ale nabízené produkty jsou cenově a kvalitně méně výhodné. Rozvoz potravin nabízí v Prostějově i další obchody, ale online supermarket [rohlik.cz](http://rohlik.cz) je nejvýhodnější z hlediska rychlosti dopravy, ceny za produkty i kvality. Proto je vyjednávací síla těchto dodavatelů střední.

Dodavatel zmrzliny je Tomáš Romanovský z Frenštátu pod Radhoštěm. Všechny druhy zmrzliny, které nabízí, jsou vegetariánské a bezlepkové. U sezónních edic zmrzliny využívá místní suroviny. Vyjednávací síla tohoto dodavatele je nízká.

#### **8.3.5 Hrozba substitučních produktů**

Substituty jsou produkty, které se vzájemně nahrazují. Pro kávu může být substitutem čaj. Různých druhů čajů existuje velké množství. Čaje obsahují různou výši obsahu kofeinu

podle toho, o jaký druh čaje se jedná. Pokud by se tedy cena kávy zvýšila, mohli by zákazníci začít preferovat právě čaj. Místo kaváren by pak začali navštěvovat čajovny, které zpravidla nabízejí rozmanitější nabídku čajů než kavárny. Zdravější variantou kávy jsou takzvané kávoviny nebo kávovinové směsi. Jedná se o produkty, které neobsahují kofein, jsou výživné a vyrábí se z obilovin nebo jiných plodů. Příkladem může být Melta Top od společnosti Kávoviny a.s. nebo Caro Original od Nestlé s.r.o. Oba tyto nápoje mají jako základní suroviny ječmen a žito a svou chutí jsou velmi podobné kávě.

Pokud zákazníci konzumují kávu pro její povzbuzující účinky, substitutem jsou také energetické nápoje. Tyto nápoje ale mohou být nebezpečné, zvláště pro adolescenty. Většinou obsahují spoustu cukru, umělých sladidel, konzervantů a dalších látek, které mohou při konzumaci většího množství vést ke zdravotním problémům. Dalším substitutem mohou být tablety od společnosti MADMONQ, které stejně jako káva dokážou dodat tělu energii. Vyráběny jsou z přírodních složek a bez cukru. Jsou určeny primárně pro hráče, kterým pomáhají se lépe soustředit. Využívají je ale také studenti při učení.

## 8.4 Benchmarking

Benchmarking se řadí mezi analýzy mezoprostředí. Byly vybrány 3 konkurenční podniky, které jsou podrobeny benchmarkingu společně s Kavárnou V Uličce. Jedná se o kavárny Café Corso, Květiny & Kavárna Kavalír a Prostor. Tabulka benchmarkingu (Tab. 5) je sestavena na základě vlastního pozorování a mystery shoppingu, tedy na návštěvě jednotlivých konkurenčních kaváren. Každé kritérium má svou váhu. Tato kritéria jsou ohodnocena body od 1 (nejméně) do 5 (nejvíce). Maximální počet bodů je 20.

Tab. 5 Benchmarking Kavárny V Uličce (Vlastní zpracování)

| 1. Provozovna         | Důležitost | Kavárna V Uličce | bodů        | Café Corso | bodů        | Kavalír | bodů        | Prostor | bodů        |
|-----------------------|------------|------------------|-------------|------------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|
| umístění/lokalita     | 0,25       | 4                | 1,00        | 4          | 1,00        | 4       | 1,00        | 4       | 1,00        |
| interiér/exteriér     | 0,15       | 3                | 0,45        | 5          | 0,75        | 5       | 0,75        | 4       | 0,60        |
| styl a vzhled kavárny | 0,20       | 5                | 1,00        | 5          | 1,00        | 5       | 1,00        | 5       | 1,00        |
| vybavení              | 0,30       | 4                | 1,20        | 4          | 1,20        | 4       | 1,20        | 4       | 1,20        |
| zahrádka              | 0,10       | 3                | 0,30        | 4          | 0,40        | 4       | 0,40        | 4       | 0,40        |
| <b>Celkem bodů</b>    | <b>1</b>   |                  | <b>3,95</b> |            | <b>4,35</b> |         | <b>4,35</b> |         | <b>4,20</b> |
| <b>2. Produkty</b>    |            |                  |             |            |             |         |             |         |             |
| kvalita kávy          | 0,30       | 5                | 1,50        | 5          | 1,50        | 5       | 1,50        | 5       | 1,50        |
| nabídka jídla         | 0,20       | 4                | 0,80        | 3          | 0,60        | 4       | 0,80        | 4       | 0,80        |

| 2. Produkty                     | Důležitost    | Kavárna V Uličce | body        | Kafé Corso | body        | Kavalír | body        | Prostor | body        |
|---------------------------------|---------------|------------------|-------------|------------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|
| nabídka dalších nápojů          | 0,20          | 4                | 0,80        | 5          | 1,00        | 5       | 1,00        | 5       | 1,00        |
| cena                            | 0,20          | 4                | 0,80        | 4          | 0,80        | 4       | 0,80        | 5       | 1,00        |
| vzhled menu                     | 0,10          | 5                | 0,50        | 2          | 0,20        | 5       | 0,50        | 3       | 0,30        |
| <b>Celkem bodů</b>              | <b>1</b>      |                  | <b>4,40</b> |            | <b>4,10</b> |         | <b>4,60</b> |         | <b>4,60</b> |
| <b>3. Obsluha a služby</b>      |               |                  |             |            |             |         |             |         |             |
| ochota obsluhy                  | 0,35          | 5                | 1,75        | 5          | 1,75        | 5       | 1,75        | 5       | 1,75        |
| znalost produktů                | 0,20          | 5                | 1,00        | 4          | 0,80        | 5       | 1,00        | 4       | 0,80        |
| rychlost obsluhy                | 0,30          | 5                | 1,50        | 5          | 1,50        | 5       | 1,50        | 4       | 1,20        |
| služby navíc                    | 0,15          | 2                | 0,30        | 2          | 0,30        | 4       | 0,60        | 4       | 0,60        |
| <b>Celkem bodů</b>              | <b>1</b>      |                  | <b>4,55</b> |            | <b>4,35</b> |         | <b>4,85</b> |         | <b>4,35</b> |
| <b>4. Propagace na internet</b> |               |                  |             |            |             |         |             |         |             |
| <b>Web</b>                      |               |                  |             |            |             |         |             |         |             |
| ano/ne                          | 0,10          | 5                | 0,50        | 0          | 0           | 0       | 0           | 0       | 0           |
| aktuálnost                      | 0,10          | 3                | 0,30        | 0          | 0           | 0       | 0           | 0       | 0           |
| <b>Facebook</b>                 |               |                  |             |            |             |         |             |         |             |
| aktivita                        | 0,20          | 5                | 1,00        | 2          | 0,40        | 5       | 1,00        | 2       | 0,40        |
| originalita                     | 0,20          | 3                | 0,60        | 2          | 0,40        | 4       | 0,80        | 1       | 0,20        |
| <b>Instagram</b>                |               |                  |             |            |             |         |             |         |             |
| aktivita                        | 0,20          | 3                | 0,60        | 2          | 0,40        | 3       | 0,60        | 3       | 0,60        |
| originalita                     | 0,20          | 3                | 0,60        | 2          | 0,40        | 5       | 1,00        | 3       | 0,60        |
| <b>Celkem bodů</b>              | <b>1</b>      |                  | <b>3,60</b> |            | <b>1,60</b> |         | <b>3,40</b> |         | <b>1,80</b> |
| <b>CELKEM BODŮ</b>              | <b>max 20</b> |                  | <b>16,5</b> |            | <b>14,4</b> |         | <b>17,2</b> |         | <b>15,0</b> |

Kavárny se od sebe příliš neliší. Sortiment produktů je hodně podobný, žádná z kaváren nenabízí více značek kávy, obsluha je přátelská a ochotná. Ceny jsou v každé kavárně různé, ale nelze jednoznačně uvést, která z kaváren nabízí své produkty za nejnižší cenu. Jediným znatelným rozdílem je propagace jednotlivých kaváren na internetu a osobitý styl jednotlivých kaváren. Každý podnik má své zákazníky, kteří se rádi vracejí.

**Květiny & Kavárna Kavalír**, počet bodů: 17,2

Kavárna Květiny & Kavárna Kavalír je umístěna blízko centra v málo frekventované ulici. Ve stejné ulici se nenachází mnoho podniků a zhruba 80 m daleko se nachází placené parkoviště. U vchodu do kavárny se nachází květináče se spoustou květin, a když zákazník vejde dovnitř, není si jistý, zda je v kavárně nebo v květinářství. Květiny jsou všude, ve skříních, na stolech, na zemi, na stěnách. Tento styl je v Prostějově unikátní. Zákazníci mohou sedět v měkkých křesílkách i na barových stoličkách. Pro větší skupiny hostů jsou

připraveny boxy s gauči. Malá letní zahrádka je umístěna za podnikem a je kryta pergolou proti dešti. I ona se topí v záplavě rostlin.

Kavárna nabízí kvalitní kávu, sypané čaje, domácí limonády, víno a další alkoholické a nealkoholické nápoje včetně míchaných drinků. Kromě zákusků nabízí také snídaně, saláty a další jídla, které zaměstnanci připravují až do večerních hodin. Za některé produkty si možná účtuje o něco vyšší ceny. Nabídkové menu je zhotovené z tvrdého papíru, je přehledné a vypadá nově. Obsluha se v nabízených produktech vyzná, je ochotná s čímkoli pomoci a obslužení je velmi rychlé. Zákazníci si navíc mohou zakoupit některé z vystavených květin nebo dekorací, obsluha jim ráda poradí. V kavárně se občas pořádají hudební vystoupení. Kavárna nemá svoji vlastní webovou stránku, ale je velmi aktivní na Facebooku, kde sdílí fotky nabízených produktů, květin a informuje zákazníky o událostech kavárny. Na Instagramu tolik aktivní není, občas zde sdílí své fotky a videa.

**Prostor**, počet bodů: 15,0

Velká kavárna Prostor fungující již mnoho let je velmi dobře umístěna. Přímo u kavárny se nachází rozlehlé placené parkoviště, které je ovšem velmi prašné, proto musí obsluha často uklízet venkovní zahrádku. Ta je z části kryta pergolou a z části velkými slunečníky. Vchodové dveře jsou automatické, nachází se u nich několik dekorací. Část venkovní zdi je pomalovaná uměleckými obrazy. Zařízení uvnitř je moderní, mnoho židlí s polstrováním a boxy s gauči nabízejí pohodlí. Výzdoba je prostá, ale elegantní. Kavárna má posezení i v patře, odkud mohou zákazníci pozorovat dění za barovým pultem.

Nabízí různé druhy kvalitní kávy, čaje, koktejly, víno, pivo, tvrdý alkohol a další. Zákazníci si mohou dopoledne vybrat občerstvení ze snídaňového menu nebo během celého dne z rozsáhlé nabídky dalších jídel, jako jsou panini, toasty nebo palačinky. Nabídkové menu z tvrdých papírů v kroužkové vazbě je trošku nepřehledné. Kategorie produktů nejsou seřazeny pod sebou, ale jsou rozmístěny různě na papíře a informace o cenách jsou v některých případech nesmyslně odděleny od produktů, ke kterým patří. Za nabízené produkty si kavárna účtuje přijatelné ceny. Milá obsluha ráda poradí s výběrem, ale ne vždy mají všechny nabízené produkty a příprava objednávky trvá oproti jiným kavárnám delší dobu. Velmi často jsou v kavárně pořádána živá hudební vystoupení. Podnik nemá své vlastní webové stránky a na Facebooku přidává příspěvky jen zřídka. Na Instagramu je o trochu aktivnější, nejčastěji sdílí fotky svých nabízených produktů.

**Café Corso**, počet bodů: 14,4

Kavárna Café Corso se nachází na náměstí u obchodního centra Zlatá brána. Jedná se o dobrou lokalitu, protože kolem prochází denně stovky lidí. Asi 3 minuty pěší chůzí od kavárny se nachází placené parkoviště. Exteriér i interiér udržují zaměstnanci čistý. Kavárna je zařízena ve vintage stylu. Zákazníci mohou uvnitř obdivovat mnoho dekorací, jako jsou andělíčky, květiny, vitríny s vystaveným alkoholem a další. Hosté se mohou usadit na pohodlná křesílka nebo gauče. Prostory jsou velké a pojmu velké množství zákazníků. V létě provozují větší zahrádku umístěnou přímo před kavárnou. Lemovaná je malými tújemi v kamenných květináčích a před deštěm chráněná velkými slunečníky.

Zákazníci si mohou vybrat z rozsáhlé nabídky kvalitní kávy, domácích limonád, koktejlů, tvrdého alkoholu a dalších nápojů. Snídaňové menu není příliš rozsáhlé. Během celého dne nabízí palačinky, lívanečky nebo horké maliny se zmrzlinou. Za některé produkty si účtují trochu vyšší ceny. Na nabídkovém listu jsou vidět znatelné známky používání a obsahuje klamavou reklamu. V nabídkovém listu je informace o akci, která nabízí sníženou cenu koktejlů v určitou hodinu. Tato akce však již neplatí a zákazník se to dozví až při placení. Obsluha je milá, zná produkty, co nabízí a dokáže s výběrem poradit, ovšem neupozorní zákazníka na již neplatnou koktejlovou akci. Ať už člověk sedí uvnitř kavárny nebo na venkovní zahrádce, obsluha objednávky vyřizuje rychle. Ani tento podnik nemá své vlastní webové stránky. Na Facebooku ani na Instagramu není vůbec aktivní. Poslední příspěvek na obou sociálních sítích je z roku 2020.

**Kavárna V Uličce** získala 16,5 bodů, což ji řadí na druhé místo. V porovnání s ostatními podniky nejvíce vyniká v propagaci na internetu, ale jelikož žádná z konkurenčních kaváren nemá své vlastní webové stránky a aktivní je na Facebooku a Instagramu pouze Kavalír, nelze říci, že by touto formou propagace přímo dominovala. Ostatní podniky jsou navíc na trhu v Prostějově déle, a proto nepotřebují tolik propagace přes sociální sítě. Nejhůře v benchmarkingu dopadla v kategorii *provozovna*, hlavně kvůli vzhledu okolí. Jak již bylo několikrát zmíněno, revitalizace uličky by kavárně značně pomohla. V kategoriích *produkty* a *obsluha a služby* dopadla průměrně. Kavárna nepořádá žádné akce ani neprodává doplňkový sortiment.

## 8.5 SWOT analýza

Na základě vlastního pozorování byla sestavena SWOT analýza Kavárny V Uličce, která zkoumá silné a slabé stránky podniku a jeho možné příležitosti a hrozby. SWOT analýza je prezentovaná v tabulce níže (Tab. 6).

Tab. 6 SWOT analýza (Vlastní zpracování)

| SILNÉ STRÁNKY                            | SLABÉ STRÁNKY                |
|--|------------------------------|
| Vstřícný a ochotný personál              | Umístění v uličce            |
| Snídaně; zákusky a dorty i na objednávku | Malé prostory                |
| Soukromí, klid                           | Nedostatečná propagace       |
| Letní zahrádka                           | Pouze snídaně                |
| Styl                                     |                              |
| PŘÍLEŽITOSTI                             | HROZBY                       |
| Růst příjmů obyvatelstva                 | Černá labuť (pandemie)       |
| Odchod konkurenta                        | Stávající konkurence na trhu |
| Příchod nového dodavatele na trh         | Nová konkurence na trhu      |
| Nové technologie                         | Zvýšení cen u dodavatelů     |
|  | Zvýšení daňové povinnosti    |

Mezi silné stránky kavárny patří proškolený, vstřícný a ochotný personál, který zákazníkovi pomůže s objednávkou. Kavárna nabízí spoustu druhů káv, čajů a dalších nápojů. V nabídce mají také zákusky a dorty, které si mohou zákazníci objednat domů. Hosté si mohou vybrat slanou i sladkou verzi snídaně. Nabízejí největší výběr ze snídaňového menu v Prostějově. Některé zákazníky může potěšit, že se kavárna nachází v uličce, kam příliš mnoho návštěvníků nezavítá. Kavárna je tak většinu času chráněná od ruchu náměstí, v uličce je klid a proto je klid i v kavárně. S tím souvisí i určité soukromí, které návštěvníci kavárny mají. Pokud by některý ze zákazníků potřeboval ještě vyšší stupeň soukromí, lze v kavárně využít soukromý salonek, který je oddělený od hlavní části kavárny. Interiér budovy, ve které se kavárna nachází, byl nově zrekonstruován. Vybavení a zdi, ať už venku nebo vně pomáhají kavárně navodit příjemnou atmosféru. Celá kavárna je zřízena ve vintage a retro stylu. Především vintage styl je v poslední době velmi oblíbený. V létě si zákazníci mohou užít posezení venku.

Na jednu stranu silná stránka, na druhou slabá; kavárna je umístěná krátké v uličce, o které mnoho obyvatel Prostějova ani neví. V uličce je tak sice klid, ale mnoho návštěvníků do ní nezavítá. Ulička potřebuje upravit. Její revitalizace by mohla zvýšit její návštěvnost,

z čehož by profitovaly všechny podniky umístěné v ní. Naneštěstí kvůli pandemii a špatným vzájemným vztahům spoluvlastníků uličky, byla revitalizace odložena. Budova, ve které se kavárna nachází, je poměrně malá a tak i samotné prostory kavárny jsou nevelké. Propagace kavárny je nedostatečná. Kvůli umístění kavárny mnoho lidí do kavárny nezavítá náhodou, proto je potřeba, aby o sobě dala kavárna vědět jinak. Kavárna má své webové stránky, stránky na Facebooku a profil na Instagramu. Webové stránky jsou pouze prezentační, žádné aktuality se na nich neobjevují. Na Facebooku je aktivní, ale příspěvky sílí pouze na své facebookové stránce. Nevýhodou oproti ostatním kavárnám je skutečnost, že nabízí pouze snídaně. Pokud přijde zákazník v odpoledních hodinách, může si k jídlu objednat pouze zákusek.

Roste obliba kaváren, příjmy obyvatelstva se každý rok zvyšují a lidé tak mají více peněz pro sebe. Někteří se proto mohou rozhodnout kavárnu navštívit a utratit v ní své peníze. Další příležitost představuje odchod stávajícího konkurenta. V Prostějově je mnoho kaváren, a pokud by některý z konkurentů odešel, mohlo by to znamenat nové zákazníky pro vybranou kavárnu. Příchod nového dodavatele na trh by mohl být další příležitostí. Mohlo by se jednat o dodavatele, který by kavárně nabídl výhodnější podmínky než stávající dodavatelé nebo by se mohlo jednat o dodavatele nabízející takové produkty nebo služby, které kavárna zatím neposkytuje. Nové technologie jsou přínosem skoro v každém oboru. V rámci kavárny by se mohlo jednat o nové stroje na přípravu kávy a jiných nápojů, jídel, skladování zmrzliny a zákusků, objednávkový systém, rezervační systém a další.

Největší hrozbou v současnosti je pravděpodobně koronavirová krize. Kvůli pandemii Covid-19 vláda České republiky rozhodla o dočasném uzavření několika druhů podniků, do kterých spadají i kavárny. Jelikož byla kavárna uzavřena, byly její příjmy omezeny. Všichni mohou jen doufat, že se situace nezhorší, nebo že nepřijde něco ještě horšího. Jak bylo zmíněno výše, v Prostějově si každý milovník kávy může vybrat z velkého počtu kaváren a cukráren. Většina z nich existuje v Prostějově již delší dobu, lidé tyto podniky znají a rádi se do nich vracejí. Nicméně i tak se může objevit nový konkurent, jelikož se kavárny v poslední době těší velké oblibě. Pokud by nová konkurence otevřela svůj podnik na strategicky výhodném místě a nabídla něco víc, mohlo by to znamenat odliv zákazníků Kavárny V Uličce. Kvůli inflaci a pandemii Covid-19 by mohlo dojít ke zvýšení cen u stávajících dodavatelů a kvůli tomu by musela i kavárna navýšit své ceny. Rovněž by mohlo dojít ke zvýšení daňové povinnosti.

## 8.6 Shrnutí z provedených analýz

Byly provedeny analýzy, které měly odhalit silná a slabá místa podniku. Analýza vnitřního prostředí firmy metodou 7S dopadla úspěšně. Všechny sedm faktorů je v souladu, vzájemně se podmiňují a ovlivňují. V kavárně panuje demokratický styl řízení, zaměstnanci si pomáhají při plnění úkolů a snaží se společně naplnit společný cíl, což je revitalizace uličky. Pomocí PESTE analýzy byly popsány faktory, které ovlivňují makroprostředí podniku. Kavárna V Uličce musí dodržovat právní zákony a legislativu České republiky. Hrozbou pro podnik by mohlo být zvýšení inflace kvůli pandemii Covid-19, naopak příležitostí představuje zvýšení základní sazby minimální mzdy, která se zvyšuje každý rok, nebo nové technologie přinášející nové příležitosti. V Porterově modelu pěti konkurenčních sil byly představeny konkurenční podniky, které v Prostějově fungují. Většina těchto podniků existuje již více let, ale jsou i takové podniky, které se zákazníkům otevřely až tento rok. Dále byly popsány vyjednávací síly zákazníků a dodavatelů. Každý podnik potřebuje své zákazníky. Kavárna V Uličce je nejčastěji navštěvována ženami staršími 40 let, v období letních prázdnin kavárnu hojně navštěvují také mladší lidé. Dodavatelů má kavárna několik. Pokud by některý dodavatel odešel z trhu nebo zvýšil své ceny, kavárna může přejít k jinému, jelikož potřebných dodavatelů je v okolí několik. Existují substituční produkty. Nejbližším substitutem kávy je čaj nebo kávovinové směsi. Kavárna V Uličce byla podrobena benchmarkingu společně s dalšími třemi konkurenčními podniky. Kritéria byla: provozovna, produkty, obsluha a služby a propagace na internetu. V benchmarkingu dopadla kavárna dobře. Nejlépe si vede v propagaci na internetu, protože vybrané konkurenční podniky nemají své webové stránky a pouze jeden konkurenční podnik je aktivní na Facebooku a Instagramu. Avšak oproti ostatním konkurentům má nevýhodu v tom, že je na trhu teprve krátce, proto by sociální sítě měla kavárna využívat co nejvíce. Konkurenční podniky také pořádají akce, například živá hudební vystoupení. Kavárna V Uličce by mohla pořádat i nějaké akce a tím podpořit své postavení na trhu. Nakonec byla provedena SWOT analýza. Nejsilnější stránkou jsou snídaně. Kavárna V Uličce nabízí největší výběr ze snídaňového menu. Odpoledne však již žádné větší občerstvení nenabízí, což je slabé místo, které by kavárna měla změnit. Velkou příležitostí by byl odchod jednoho ze stávajících konkurentů. Hrozbou představuje především pandemie. Pokud by byla kavárna znovu uzavřena z důvodu vládních opatření, klesnou kavárně tržby a nezíská ani další zákazníky.



## 9 PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU

Poslední část diplomové práce je věnována návrhu projektu zvýšení konkurenceschopnosti Kavárny V Uličce na základě provedených analýz. Analýza současného stavu neodhalila žádné velké nedostatky. Naopak, Kavárna V Uličce si v Prostějově vede dobře, nicméně jsou oblasti, ve kterých by mohlo dojít ke zlepšení, a tím by kavárna posílila své postavení na trhu. Také se nabízí různé možnosti, které jiné konkurenční podniky neposkytují. Kavárna V Uličce by se tak od konkurence mohla odlišit.

### Strategické cíle projektu

Hlavním cílem projektu je zvýšení konkurenceschopnosti Kavárny V Uličce v Prostějově. S tím se pojí další cíle, jako zvýšení návštěvnosti kavárny a zvýšení tržeb.

### Strategické návrhy k dosažení cílů

Rozšíření sortimentu o odpolední menu, zlepšení komunikace prostřednictvím internetu, eventová činnost, osmisměrky a rébusy.

V následujících kapitolách jsou popsány jednotlivé strategické návrhy projektu, které jsou podrobeny rizikové, časové a nákladové analýze.

## 9.1 Návrh projektu

Vzhledem k nejistotě ohledně pandemie Covid-19 je navržen takový projekt, který kavárnu finančně ani časově příliš nezatíží. Slabým místem kavárny je nabídka pouze snídaňového menu. Internetová komunikace je na dobré úrovni, ale vzhledem k umístění kavárny by bylo dobré využít sociální sítě více. Různé eventy nabízí více konkurenčních podniků, i Kavárna V Uličce by se měla pokusit pravidelně konat nějaké akce. I když je čekání na objednané produkty krátké, přece jen zde vzniká určitý časový prostor. Zaplnit by jej mohly hádanky ve formě osmisměrek a rébusů.

### 9.1.1 Rozšíření sortimentu o odpolední menu

Kavárna nabízí každý den dopoledne snídani. Nabídka snídaní je rozsáhlá. Zákazníci si mohou vybrat slanou nebo sladkou snídani. Ovšem odpoledne si lze objednat pouze zákusek, zmrzlinu nebo malé občerstvení k vínu. Zákazníci tak v odpoledních hodinách preferují spíše ty podniky, které nabízí jídlo celý den. Rozšíření nabídky jídla i na pozdější část dne by pomohlo kavárně zvýšit návštěvnost. Některé pokrmy ze snídaňového menu by

kavárna mohla nabízet i v odpoledních hodinách. K tomu by mohla přidat několik nenáročných pokrmů navíc. Kavárna je dobře vybavená, proto není potřeba dokupovat další přístroje na přípravu jídla.

V odpoledním občerstvení by bylo několik druhů domácích pomazánek. Podnik by mohl každý týden nabízet jiné druhy pomazánek. K tomu by si zákazník mohl vybrat, jaké pečivo k pomazánce preferuje. Zeleninová obloha by byla tvořena z cherry rajčátek, salátových okurek a červené papriky. Vaječné vafle by kavárna nabízela ve sladké verzi i sladko-slané. Ke sladké verzi vaflí by byla použita domácí šlehačka. Jednoduché a dobré jídlo jsou panini. Kavárna by mohla nabízet 3 druhy, z čehož by jeden druh panini byl veganský. K panini by byla také zeleninová obloha (cherry rajčátka, salátové okurky, římský salát). Dále těstoviny carbonara se slaninou a parmazánem a caesar salát. Ze snídaňového menu by v odpoledním občerstvení mohl být zapečený toast se šunkou a sýrem a ovesná jogurtová kaše s broskvemi.

Ceny za produkty jsou uvedeny tak, aby pokryly náklady za suroviny a byly pro kavárnu výnosné.

### **ODPOLEDNÍ OBČERSTVENÍ**

- Domácí pomazánka s pečivem a zeleninou** **75 Kč**  
druhy pomazánek: zeleninová, vajíčková, sýrová, tuňáková, česneková  
druhy pečiva: kaiserka cereální, kornbageta, slunečnicová kostka  
zelenina: cherry rajčátka, salátová okurka, červená paprika
- Vafle s domácí šlehačkou a jablečným pyré (3 ks)** **60 Kč**
- Vafle s opečenou slaninou a javorovým sirupem (3 ks)** **70 Kč**
- Panini s bylinkovým máslem, šunkou a sýrem** **80 Kč**
- Panini se šunkou a chedarem** **90 Kč**
- Panini s bylinkovým rostlinným máslem, tofu a bazalkou** **80 Kč**
- Těstoviny se slaninou a parmazánem** **130 Kč**
- Caesar salát** **170 Kč**
- Zapečený toast se šunkou a sýrem** **75 Kč**
- Ovesná jogurtová kaše s broskvemi** **75 Kč**

### 9.1.2 Zlepšení komunikace prostřednictvím internetu

Propagace přes sociální sítě je v dnešní době velmi oblíbená, protože se jedná o velmi levnou a účinnou formu oslovení potenciálního zákazníka. Příspěvek na sociální síti ale musí zaujmout, jinak bude cílovými zákazníky ignorován. Kavárna má již svou facebookovou stránku a profil na Instagramu.

Na Facebooku je kavárna aktivní, příspěvky přidává zajímavé, ale sdílí je pouze na své stránce. Pro Prostějov existují dvě docela velké facebookové skupiny, kde může kterýkoli člen sdílet fotky, pokládat otázky nebo se bavit s ostatními. První skupina, Prostějov, má 13 tis. členů. Lidé a firmy zde pravidelně inzerují své produkty nebo zvou ostatní na kulturní akce. Stejně je to tak s druhou skupinou, Prostějov Bez Cenzury, která má téměř 25 tis. členů. Kavárna by měla na tyto dvě skupiny přidávat příspěvky, aby se dostala do povědomí více lidem z okolí, ale zase ne příliš často, aby lidem její příspěvky nezačaly vadit. Příspěvky by měly zaujmout. Příkladem může být příspěvek o speciální tiskárně na kávu, kterou jiný podnik v Prostějově nemá. O této tiskárně se kavárna zmínila na své facebookové stránce pouze jednou, což je velká škoda, protože mít kafe s vlastní fotkou nebo obrázkem by mohlo být zajímavé pro spoustu lidí. Rovněž by mohla zákazníky zvat na tematické brunche nebo jen připomínat své služby. Pokud by se k příspěvku připojila i originální fotka nebo video, příspěvek by mohl dostatečně zaujmout. Takovéto příspěvky by mohla kavárna sdílet ve výše zmíněných skupinách každý měsíc.

Na Instagramu je kavárna málo aktivní. Přidává zde stejné příspěvky jako na Facebook, což nepředstavuje problém, protože někteří lidé mají pouze Instagram. Kavárna by měla na Instagram přidávat příspěvky každý den, stejně jak to dělá na své facebookové stránce. Na Instagramu neexistují žádné veřejné skupiny, kam by lidé mohli vkládat své příspěvky. Proto by bylo dobré, aby si zde kavárna vytvořila placenou propagaci. Minimální cena za reklamu činí 30 Kč na den. Instagram nabízí zacílení na určitý okruh uživatelů, zvolit si dobu trvání reklamy a sledovat její průběh. Optimální délka reklamy by byla 5 dní, za 60 Kč na den, celkově tedy 300 Kč za reklamu na Instagramu na 5 dní. Tuto formu propagace by kavárna mohla volit každý měsíc.

### 9.1.3 Eventová činnost

Různé eventy mnohdy přitáhnou pozornost mnoha lidí. Jedná se o události, které daný podnik nenabízí stále, proto je lidé chtějí vyzkoušet a prožít něco, co normálně v daném

podniku nezažijí. Kavárna by mohla nabízet ochutnávky svých dortů. Dále by mohla pořádat soutěže o dárkové poukazy.

### **Ochutnávky**

Ochutnávky jsou oblíbené, ať už jsou pořádány kdekoli. Zákazníci tak vyzkouší i ty produkty, které by jinak mohly zůstat nepovšimnuty. Jelikož jsou dorty pracné na výrobu a spotřebují velké množství surovin, jedná se tak o docela drahé produkty, které bez předchozí zkušenosti objedná jen málokdo. Kavárna by mohla každé tři měsíce pořádat ochutnávky svých dortů za zvýhodněnou cenu, aby měli zákazníci představu o chuti jednotlivých dortů, pokud by chtěli v budoucnu dort zakoupit.

### **Soutěže**

Možnost něco vyhrát by také přineslo jistou pozornost. Kavárna již v minulosti pořádala na své facebookové stránce soutěž o slevové poukazy nebo vouchry. První akce v roce 2019 příliš pozornosti neměla, jelikož byla kavárna nová a mnoho lidí nevědělo, že má svoji facebookovou stránku. Další akce v roce 2020 byla úspěšnější, zúčastnilo se jí asi 100 lidí. Ti, kteří se chtěli zúčastnit soutěže, měli zareagovat na daný příspěvek. Ze všech účastníků byl poté náhodně vylosován jeden výherce. Tento koncept soutěží na sociálních sítích je velmi jednoduchý a zúčastní se zpravidla velké množství lidí, protože není potřeba žádných složitých úkonů k zařazení do soutěže. Kavárna by mohla pořádat soutěže pravidelně, ale sociální sítě by sloužily pouze k propagaci těchto soutěží. Aby se člověk mohl soutěže zúčastnit, musel by kavárnu navštívit a utratit v ní určitý obnos. Poté by vyplnil krátký formulář, který by následně vložil do soutěžního boxu. Zúčastnit by se daný člověk mohl několikrát a zvýšit tak své šance na výhru. Výherce by byl náhodně vylosován a kontaktován na základě vyplněného formuláře. Takovéto soutěže by kavárna mohla pořádat každých šest měsíců. Na zařazení do soutěže by zákazníci měli týden. Výherci by byli vylosováni tři. Výhra by byla dárkový poukaz v hodnotě 2x 100 Kč a 1x 200 Kč (motiv poukazu viz Příloha P I).

#### **9.1.4 Osmisměrky a rébusy**

Pokud navštíví zákazník kavárnu spolu s dalším hostem, mohou si společně zkrátit čas, kdy čekají na objednávku, prostřednictvím rozhovoru. Pokud však kavárnu navštíví zákazník sám bez doprovodu, nemá příliš mnoho možností jak volný čas využít. Vyplnit volný čas by zákazník mohl luštěním osmisměrky nebo jiného rébusu na zvolené téma. Obsluha by se každého zákazníka zeptala, zda si přeje luštit křížovku nebo nikoli.

Křížovky, osmisměrky a další rébusy vyrobené na míru poskytuje společnost ALFASOFT s.r.o. Tato společnost nabízí v křížovkách použití vlastních slov, volbu velikosti a tvaru křížovky, zadání vlastní tajenky nebo zakomponování vlastního loga do křížovky. Kavárna by od společnosti ALFASOFT s.r.o. mohla objednat pět osmisměrek ve velikosti 11 x 12 a tři dvojité hřebenovky. Návrh osmisměrky je zobrazen na obrázku níže (Obr. 3). Ke každé osmisměrce a rébusu by byla zákazníkovi zapůjčena tužka s názvem kavárny (viz Příloha P I). Pokud by zákazník zvládl vyluštit tajenku osmisměrky nebo rébusu, dostal by tužku jako dárek. Potisk tužky by zajistila společnost CZECH IMAGE GROUP s.r.o.

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| A | K | V | O | H | C | E | Ř | O | K | A |
| K | V | P | R | O | S | E | C | C | O | B |
| E | V | T | O | T | I | J | O | M | Á | R |
| S | E | O | L | R | N | A | V | S | U | U |
| U | J | A | I | Č | N | U | P | N | L | N |
| K | C | S | M | D | O | R | T | Í | K | C |
| Á | E | T | O | A | V | Á | K | D | I | H |
| Z | A | K | N | I | Č | A | L | A | P | Č |
| C | E | V | Á | Á | S | Z | Č | N | V | O |
| E | N | A | D | N | Á | V | A | Ě | Š | N |
| K | Á | Ř | A | V | S | T | J | Ě | V | Í |
| S | M | O | O | T | H | I | E | U | ! | V |

Odhal, jaká tajenka se v osmisměrce skrývá

|          |           |          |         |
|----------|-----------|----------|---------|
| Brunch   | Mojito    | Smoothie | Víno    |
| Čaj      | Ořechovka | Snídaně  | Zákusek |
| Dortík   | Palačinka | Svařák   |         |
| Káva     | Prosecco  | Toast    |         |
| Limonáda | Punč      | Vejde    |         |

Tajenka:

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| K | A | V | Á | R | N | A | V | U | L | I | Č | C | E |
| V | Á | S |   | Z | V | E |   |   |   |   |   |   |   |
| N | A |   | N | Á | V | Š | T | Ě | V | U | ! |   |   |

Obr. 3 Návrh osmisměrky (Vlastní zpracování)

## 9.2 Riziková analýza projektu

Každý nový projekt s sebou nese určitá rizika, která mohou negativně implemetaci celého projektu ovlivnit. Riziková analýza má za cíl tato rizika odhalit a zhodnotit je. U každého rizika je třeba stanovit jeho pravděpodobnost výskytu a míru dopadu na projekt. U závažných rizik by měla být navrhnutá vhodná opatření k jejich eliminaci. Mohou se objevit i méně závažná rizika, která průběh projektu nijak zásadně neovlivní. I k těmto rizikům by měla být navrhnutá vhodná opatření.

Pravděpodobnost výskytu rizika a jeho míra dopadu na projekt je zobrazena v tabulce níže (Tab. 7). Byla stanovena stupnice pro pravděpodobnost výskytu rizika a stupnice pro jeho míru dopadu na projekt. Stanovená stupnice je zastoupena hodnotami od 1 do 5. Hodnota 1 představuje velmi nízkou pravděpodobnost výskytu rizika nebo velmi nízký dopad rizika a hodnota 5 udává velmi vysokou pravděpodobnost výskytu rizika nebo velmi vysoký dopad rizika.

Tab. 7 Pravděpodobnost výskytu rizika a jeho míra dopadu na projekt (Vlastní zpracování)

| Pravděpodobnost výskytu rizika | Stupeň | Míra dopadu rizika |
|--------------------------------|--------|--------------------|
| Velmi nízká                    | 1      | Velmi nízká        |
| Nízká                          | 2      | Nízká              |
| Střední                        | 3      | Střední            |
| Vysoká                         | 4      | Vysoká             |
| Velmi vysoká                   | 5      | Velmi vysoká       |

Je důležité stanovit, jaká rizika představují největší a nejmenší hrozbu. Hodnocení toho, které riziko představuje největší nebo nejmenší hrozbu, je zjištěno za pomoci stupnice, ve které je hodnocení rizika dáno součinem pravděpodobnosti výskytu daného rizika a míry dopadu rizika.

#### Pravděpodobnost výskytu x Míra dopadu                      Hodnocení rizika

|       |                |
|-------|----------------|
| 1-7   | Malá hrozba    |
| 8-15  | Střední hrozba |
| 16-25 | Vysoká hrozba  |

Rizika, která se mohou v projektu vyskytnout, včetně jejich hodnocení, jsou uvedena v tabulce (Tab. 8). Vysoká hrozba rizika je označena červeně, střední hrozba žlutě a malá hrozba je bez označení.

Tab. 8 Riziková analýza (Vlastní zpracování)

| Možné riziko                                 | Pravděpodobnost výskytu rizika | Míra dopadu rizika | Hodnocení rizika |
|--|--------------------------------|--------------------|------------------|
| Nezájem o produkt                            | 3                              | 3                  | 9                |
| Velká vyčíslenost obsluhy                    | 2                              | 3                  | 6                |
| Nespokojenost se službami                    | 1                              | 3                  | 3                |
| Nevhodně zvolená propagace                   | 1                              | 2                  | 2                |
| Špatně vyčíslená finanční náročnost projektu | 3                              | 4                  | 12               |
| Prodloužení doby projektu                    | 3                              | 2                  | 6                |
| Pandemie                                     | 4                              | 4                  | 16               |

### **Vysoká hrozba - pandemie**

Za největší hrozbu projektu lze považovat pandemii Covid-19. Vývoj situace je obtížně odhadnutelný a dopady mohou být kritické. Průběh projektu může být ovlivněn kvůli mimořádným hygienickým opatřením nebo vyhlášením nouzového stavu. Kavárna nemůže vývoj pandemie nijak ovlivnit. Podnik musí sledovat aktuality ohledně pandemie a v případě potřeby přijmout včasné opatření (například zrušení placené reklamy na Instagramu nebo omezení či zrušení ochutnávek v kavárně).

### **Střední hrozba – špatně vyčíslená finanční náročnost projektu, nezájem o produkt**

Střední hrozbu představuje špatně vyčíslená finanční náročnost podniku a nezájem o produkt. Špatně vyčíslená finanční náročnost projektu může mít na projekt významný negativní dopad. Pečlivý postup při sestavování analýzy nákladů a celkového rozpočtu může pravděpodobnost výskytu tohoto rizika snížit. Vhodné opatření pro nezájem o odpolední menu lze zjistit na základě provedení výzkumu trhu. Je třeba zjistit, zda zákazníkům vadí nabízené produkty nebo zda o odpolední menu nemají zájem.

### **Nízká hrozba – prodloužení doby projektu, velká vytíženost obsluhy, nespokojenost se službami, nevhodně zvolená propagace**

Prodloužení doby plánovaného projektu bude mít nízký vliv na projekt. Přesto by bylo vhodné, se tohoto rizika vyvarovat tím, že bude celý projekt pečlivě naplánován. Velká vytíženost obsluhy kavárny může znamenat nespokojenost zákazníků, což může mít za následek odliv zákazníků ke konkurenci. Vhodné opatření je posílit obsluhu kavárny ve vytížených hodinách a provést řádné školení. Zákazníci mohou projevit nespokojenost s novými službami, jako jsou ochutnávky, soutěže nebo křížovky. I v tomto případě by mohli přejít ke konkurenci, pokud by se situace nezlepšila. Je proto potřeba sledovat a vyhodnocovat spokojenost zákazníků s těmito službami, ověřovat kvalitu produktů a zájem o jednotlivé služby. Nevhodně zvolená propagace přes sociální sítě, která neosloví cílovou skupinu, znamená finanční a časovou ztrátu, protože by tak nebyl splněn cíl propagace. Vyhnout se tomuto riziku dá tak, že příspěvky na sociálních sítích budou originální, aktuální a nebudou příliš agresivní.

## **9.3 Časová analýza projektu**

Časová analýza nabízí definování jednotlivých činností, které jsou nezbytné pro implementaci projektu. Díky časové analýze lze odhadnout, kolik času je nutné vyčlenit na

jednotlivé činnosti a jak na sebe tyto činnosti vzájemně navazují a jak se ovlivňují. Celkový přehled činností je zaznamenán v tabulce (Tab. 9).

Tab. 9 Časová analýza (Vlastní zpracování)

| Činnost   | Název činnosti  | Doba trvání (dny) | Předchozí činnost |
|-----------|---|-------------------|-------------------|
| <b>1</b>  | <b>Rozšíření sortimentu o odpolední menu</b>                    |                   |                   |
| 1A        | Výběr vhodných receptů  | 4                 | -                 |
| 1B        | Výběr dodavatelů surovin  | 3                 | 1A                |
| 1C        | Nákup surovin   | 2                 | 1B                |
| 1D        | Úprava nabídkového menu   | 2                 | 1A, 1C            |
| 1E        | Zveřejnění nabídkového menu zákazníkům                          | 1                 | 1D                |
| 1F        | Vyhodnocení   | 5                 | 1E                |
| <b>2</b>  | <b>Zlepšení komunikace prostřednictvím internetu</b>            |                   |                   |
| 2A        | Tvorba příspěvku  | 2                 | -                 |
| 2B        | Sdílení příspěvku na Instagramu                                 | 1                 | 2A                |
| 2C        | Změna příspěvku na reklamu                                      | 0,5               | 2B                |
| 2D        | Výběr cílového okruhu uživatelů, denního rozpočtu a doby trvání | 1,5               | 2C                |
| 2E        | Doba propagace reklamy  | 5                 | 2D                |
| 2F        | Vyhodnocení   | 3                 | 2E                |
| <b>3</b>  | <b>Eventová činnost</b>   |                   |                   |
| <b>3A</b> | <b>Ochutnávky</b>   |                   |                   |
| 3Aa       | Výběr dortů k ochutnávkám                                       | 3                 | -                 |
| 3Ab       | Propagace eventů na sociálních sítích                           | 5                 | 3Aa               |
| 3Ac       | Pečení a zdobení vybraných dortů                                | 5                 | 3Aa               |
| 3Ad       | Rozdělení dortů na části  | 1                 | 3Ac               |
| 3Ae       | Spuštění eventů a jeho trvání                                   | 5                 | 3Ad               |
| 3Af       | Vyhodnocení   | 5                 | 3Ae               |
| <b>3B</b> | <b>Soutěže</b>  |                   |                   |
| 3Ba       | Tvorba dárkových poukazů a tisk                                 | 5                 | -                 |
| 3Bb       | Tvorba formulářů a tisk   | 2                 | 3Ba               |
| 3Bc       | Nákup soutěžního boxu a jeho úprava                             | 2                 | 3Ba, 3Bb          |
| 3Bd       | Propagace eventů na sociálních sítích                           | 2                 | 3Ba               |
| 3Be       | Spuštění eventů a jeho trvání                                   | 5                 | 3Bd               |
| 3Bf       | Vylosování výherců a jejich kontaktování                        | 1                 | 3Be               |
| 3Bg       | Vyhodnocení   | 5                 | 3Be, 3Bf          |
| <b>4</b>  | <b>Osmisměrky a rébusy</b>                                      |                   |                   |
| 4A        | Grafika a zadání objednávky (osmisměrky a rébusy)               | 5                 | -                 |
| 4B        | Grafika a zadání objednávky (tužky)                             | 7                 | -                 |
| 4C        | Realizace objednávek a jejich příjem                            | 14                | 4A, 4B            |
| 4D        | Tisk osmisměrek a rébusů  | 3                 | 4C                |
| 4E        | Nachystání křížovek a tužek k distribuci                        | 1                 | 4C, 4D            |
| 4F        | Vyhodnocení   | 5                 | 4E                |



Níže jsou popsány jednotlivé kroky a zjištěna kritická cesta pro jednotlivé návrhy. Kritické cesty byly vytvořeny s pomocí softwaru QM for Windows.

Návrh **rozšíření sortimentu o odpolední menu** je nejdříve možné dokončit za 17 dní (Obr. 4). Nejdříve je potřeba vybrat vhodné recepty pro nová jídla. Následuje průzkum dodavatelů a jejich výběr na základě nabídky surovin. Poté dochází k nákupu samotných surovin, které jsou potřebné pro přípravu jídel. Bude vhodné také upravit nabídkové menu o nová nabízená jídla. Nakonec dochází ke zveřejnění nového nabídkového menu zákazníkům a vyhodnocení celého návrhu.

Kritická cesta vede skrz všechny činnosti, celková časová rezerva je nulová. Pokud by se nějaká činnost na kritické cestě zpozdila, zpozdil by se tím celý projekt.

| Activity | Activity time | Early Start | Early Finish | Late Start | Late Finish | Slack |
|----------|---------------|-------------|--------------|------------|-------------|-------|
| Project  | 17            |             |              |            |             |       |
| 1A       | 4             | 0           | 4            | 0          | 4           | 0     |
| 1B       | 3             | 4           | 7            | 4          | 7           | 0     |
| 1C       | 2             | 7           | 9            | 7          | 9           | 0     |
| 1D       | 2             | 9           | 11           | 9          | 11          | 0     |
| 1E       | 1             | 11          | 12           | 11         | 12          | 0     |
| 1F       | 5             | 12          | 17           | 12         | 17          | 0     |

Obr. 4 Kritická cesta pro návrh 1 (Vlastní zpracování, software QM for Windows, 2021)

**Zlepšení komunikace prostřednictvím internetu** je možné realizovat za 13 dní (Obr. 5). Prvním krokem je tvorba zajímavého příspěvku a následně jeho sdílení na sociální síti Instagram. Poté se vybraný příspěvek přetvoří na reklamu, která má za cíl oslovit potenciální zákazníky kavárny. Dále dojde k výběru cílového okruhu uživatelů, denního rozpočtu a délky trvání reklamy. Reklama je na Instagramu umístěna po dobu 5 dní. Následuje vyhodnocení návrhu.

Kritická cesta vede skrz všechny činnosti, celková časová rezerva je nulová.

| Activity | Activity time | Early Start | Early Finish | Late Start | Late Finish | Slack |
|----------|---------------|-------------|--------------|------------|-------------|-------|
| Project  | 13            |             |              |            |             |       |
| 2A       | 2             | 0           | 2            | 0          | 2           | 0     |
| 2B       | 1             | 2           | 3            | 2          | 3           | 0     |
| 2C       | ,5            | 3           | 3,5          | 3          | 3,5         | 0     |
| 2D       | 1,5           | 3,5         | 5            | 3,5        | 5           | 0     |
| 2E       | 5             | 5           | 10           | 5          | 10          | 0     |
| 2F       | 3             | 10          | 13           | 10         | 13          | 0     |

Obr. 5 Kritická cesta pro návrh 2 (Vlastní zpracování, software QM for Windows, 2021)

Akci **ochutnávky** lze nejdříve dokončit za 19 dní (Obr. 6). Kavárna musí vybrat dorty, které svým zákazníkům v ochutnávkce nabídne. Před realizací samotných ochutnávek dojde

k propagaci této akce na sociálních sítích. Propagace bude probíhat i během ochutnávek. Následuje pečení a zdobení jednotlivých dortů. Hotové dorty jsou poté rozděleny na menší části, které se budou zákazníkům nabízet k ochutnávce. Trvání samotných ochutnávek v kavárně bude trvat 5 dnů. Po realizaci ochutnávek dochází k vyhodnocení.

Kritická cesta vede skrz činnosti 3Aa -> 3Ac -> 3Ad -> 3Ae -> 3Af, existuje celková časová rezerva v činnosti 3Ab v hodnotě 11 dní. O tuto hodnotu se může daná činnost zpozdít, aniž by byl ovlivněn celý projekt.

| Activity | Activity time | Early Start | Early Finish | Late Start | Late Finish | Slack |
|----------|---------------|-------------|--------------|------------|-------------|-------|
| Project  | 19            |             |              |            |             |       |
| 3Aa      | 3             | 0           | 3            | 0          | 3           | 0     |
| 3Ab      | 5             | 3           | 8            | 14         | 19          | 11    |
| 3Ac      | 5             | 3           | 8            | 3          | 8           | 0     |
| 3Ad      | 1             | 8           | 9            | 8          | 9           | 0     |
| 3Ae      | 5             | 9           | 14           | 9          | 14          | 0     |
| 3Af      | 5             | 14          | 19           | 14         | 19          | 0     |

Obr. 6 Kritická cesta pro návrh 3A (Vlastní zpracování, software QM for Windows, 2021)

Event **Soutěž** je možné dokončit nejdříve za 18 dní (Obr. 7). Tvorbu dárkových poukazů si zajistí kavárna sama, stejně tak tvorbu formulářů, které slouží k zaznamenání kontaktních údajů soutěžících. Následuje nákup soutěžního boxu a jeho vnější a vnitřní úprava. Celý event je propagován skrz sociální sítě. Soutěž bude probíhat po dobu 5 dní. Po jejím skončení budou vylosování 3 výherci a kontaktováni na základě vyplněných formulářů.

Kritická cesta vede skrz činnosti 3Ba -> 3Bd -> 3Be -> 3Bf -> 3Bg, existuje celková časová rezerva v činnosti 3Bb v hodnotě 9 dní a v činnosti 3Bc v hodnotě 9 dní.

| Activity | Activity time | Early Start | Early Finish | Late Start | Late Finish | Slack |
|----------|---------------|-------------|--------------|------------|-------------|-------|
| Project  | 18            |             |              |            |             |       |
| 3Ba      | 5             | 0           | 5            | 0          | 5           | 0     |
| 3Bb      | 2             | 5           | 7            | 14         | 16          | 9     |
| 3Bc      | 2             | 7           | 9            | 16         | 18          | 9     |
| 3Bd      | 2             | 5           | 7            | 5          | 7           | 0     |
| 3Be      | 5             | 7           | 12           | 7          | 12          | 0     |
| 3Bf      | 1             | 12          | 13           | 12         | 13          | 0     |
| 3Bg      | 5             | 13          | 18           | 13         | 18          | 0     |

Obr. 7 Kritická cesta pro návrh 3B (Vlastní zpracování, software QM for Windows, 2021)

Akci **osmisměrky a rébusy** je možné realizovat za 30 dní (Obr. 8). V tomto návrhu je potřeba vymezit dostatek času na tvorbu grafiky samotných křížovek a tužek, a také vyjednávání s dodavateli. Po zadání objednávek potřebují dodavatelé dostatek času na jejich realizaci. Společnost ALFASOFT s.r.o. musí podle dodaných slov, tajenky, velikosti křížovky a dalších aspektů vytvořit takové křížovky, které splňují zadaná kritéria.

Společnost CZECH IMAGE GROUP s.r.o. zajistí potisk grafitových tužek. Po přijetí hotových křížovek, dochází k jejich tisku v dostatečném množství. Vytisknuté křížovky a dodané tužky jsou nachystány k distribuci mezi zákazníky. Poslední fází je vyhodnocení.

Kritická cesta vede skrz činnosti 4B -> 4C -> 4D -> 4E -> 4F, existuje celková časová rezerva v činnosti 4A v hodnotě 2 dní.

| Activity | Activity time | Early Start | Early Finish | Late Start | Late Finish | Slack |
|----------|---------------|-------------|--------------|------------|-------------|-------|
| Project  | 30            |             |              |            |             |       |
| 4A       | 5             | 0           | 5            | 2          | 7           | 2     |
| 4B       | 7             | 0           | 7            | 0          | 7           | 0     |
| 4C       | 14            | 7           | 21           | 7          | 21          | 0     |
| 4D       | 3             | 21          | 24           | 21         | 24          | 0     |
| 4E       | 1             | 24          | 25           | 24         | 25          | 0     |
| 4F       | 5             | 25          | 30           | 25         | 30          | 0     |

Obr. 8 Kritická cesta pro návrh 4 (Vlastní zpracování, software QM for Windows, 2021)

## 9.4 Nákladová analýza projektu

V této kapitole jsou vyčíslené předpokládané náklady za jednotlivé návrhy. Odhad nákladů pro jednotlivé části projektu vychází z vlastního průzkumu trhu.

### Rozšíření sortimentu o odpolední menu

Jak již bylo zmíněno, kavárna je dobře vybavená, proto není potřeba dokupovat žádné přístroje na přípravu jídla. Náklady na rozšíření sortimentu o odpolední menu jsou tak tvořeny pouze náklady za suroviny a úpravu nabídkového menu. Úprava nabídkového menu proběhne ve vlastní režii kavárny. Náklady na úpravu všech menu (dotisk 20 listů odpoledního menu a přidání těchto listů do stávajícího nabídkového menu) jsou ve výši zhruba 5 Kč. Tabulka (Tab. 10) obsahuje předpokládaný měsíční odbyt odpoledního občerstvení, náklady a výnosy za 1 porci a celkové náklady a výnosy za měsíc.

Tab. 10 Předpokládaný odbyt, náklady a výnosy za měsíc (Vlastní zpracování)

| Odpolední občerstvení                         | Odbyt za měsíc (ks) | Náklady (1 porce) v Kč | Výnosy (1 porce) v Kč | Náklady celkem v Kč | Výnosy celkem v Kč |
|---|---------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|
| Domácí pomazánka s pečivem a zeleninou        | 20                  | 45,00                  | 75,00                 | 900,00              | 1 500,00           |
| Vafle s domácí šlehačkou a jablečným pyré     | 27                  | 36,00                  | 60,00                 | 972,00              | 1 620,00           |
| Vafle s opečenou slaninou a javorovým sirupem | 15                  | 42,00                  | 70,00                 | 630,00              | 1 050,00           |
| Panini s bylinkovým máslem, šunkou a sýrem    | 35                  | 48,00                  | 80,00                 | 1 680,00            | 2 800,00           |
| Panini se šunkou a chedarem                   | 25                  | 54,00                  | 90,00                 | 1 350,00            | 2 250,00           |

| Odpolední občerstvení                                  | Odbyt za měsíc (ks) | Náklady (1 porce) v Kč | Výnosy (1 porce) v Kč | Náklady celkem v Kč | Výnosy celkem v Kč |
|--|---------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|
| Panini s bylinkovým rostlinným máslem, tofu a bazalkou | 15                  | 48,00                  | 80,00                 | 720,00              | 1 200,00           |
| Těstoviny se slaninou a parmazánem                     | 10                  | 78,00                  | 130,00                | 780,00              | 1 300,00           |
| Caesar salát   | 8                   | 102,00                 | 170,00                | 816,00              | 1 360,00           |
| Zapečený toast se šunkou a sýrem                       | 35                  | 45,00                  | 75,00                 | 1 575,00            | 2 625,00           |
| Ovesná jogurtová kaše s broskvemi                      | 20                  | 45,00                  | 75,00                 | 900,00              | 1 500,00           |
| <b>CELKEM</b>  | <b>210</b>          |                        |                       | <b>10 323,00</b>    | <b>17 205,00</b>   |

Podle předpokladů si zákazníci objednájí 210 porcí jídla z odpoledního občerstvení. Celkové měsíční náklady za suroviny jsou ve výšce 10 323 Kč a celkové měsíční výnosy jsou ve výšce 17 205 Kč. Ze strany zákazníků však může dojít k nezájmu o rozšířený sortiment jídla a odbyt tak může být nižší, než se předpokládá, anebo naopak zákazníci projeví velký zájem o odpolední menu a odbyt bude vyšší. Proto je níže zobrazen měsíční pesimistický (Tab. 11) a optimistický (Tab. 12) odhad odbytu, nákladů a výnosů.

Tab. 11 Pesimistický odhad odbytu, nákladů a výnosů (Vlastní zpracování)

| Odpolední občerstvení                                  | Odbyt za měsíc (ks) | Náklady (1 porce) v Kč | Výnosy (1 porce) v Kč | Náklady celkem v Kč | Výnosy celkem v Kč |
|--|---------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|
| Domácí pomazánka s pečivem a zeleninou                 | 13                  | 45,00                  | 75,00                 | 600,00              | 1 000,00           |
| Vafle s domácí šlehačkou a jablečným pyré              | 18                  | 36,00                  | 60,00                 | 648,00              | 1 080,00           |
| Vafle s opečenou slaninou a javorovým sirupem          | 10                  | 42,00                  | 70,00                 | 420,00              | 700,00             |
| Panini s bylinkovým máslem, šunkou a sýrem             | 23                  | 48,00                  | 80,00                 | 1 120,00            | 1 866,67           |
| Panini se šunkou a chedarem                            | 17                  | 54,00                  | 90,00                 | 900,00              | 1 500,00           |
| Panini s bylinkovým rostlinným máslem, tofu a bazalkou | 10                  | 48,00                  | 80,00                 | 480,00              | 800,00             |
| Těstoviny se slaninou a parmazánem                     | 7                   | 78,00                  | 130,00                | 520,00              | 866,67             |
| Caesar salát   | 5                   | 102,00                 | 170,00                | 544,00              | 906,67             |
| Zapečený toast se šunkou a sýrem                       | 23                  | 45,00                  | 75,00                 | 1 050,00            | 1 750,00           |
| Ovesná jogurtová kaše s broskvemi                      | 13                  | 45,00                  | 75,00                 | 600,00              | 1 000,00           |
| <b>CELKEM</b>  | <b>140</b>          |                        |                       | <b>6 882,00</b>     | <b>11 470,00</b>   |

V pesimistickém odhadu by si zákazníci objednali pouze 140 porcí jídla z odpoledního občerstvení. Celkové náklady by činily 6 882 Kč za měsíc a celkové výnosy 11 470 Kč.

V případě optimistického odhadu by zákazníci učinili 315 objednávek. Celkové náklady by byly 15 485 Kč a celkové výnosy 25 808 Kč.

Tab. 12 Optimistický odhad odbytu, nákladů a výnosů (Vlastní zpracování)

| Odpolední občerstvení                                  | Odbyt za měsíc (ks) | Náklady (1 porce) v Kč | Výnosy (1 porce) v Kč | Náklady celkem v Kč | Výnosy celkem v Kč |
|--|---------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|
| Domácí pomazánka s pečivem a zeleninou                 | 30                  | 45,00                  | 75,00                 | 1 350,00            | 2 250,00           |
| Vafle s domácí šlehačkou a jablečným pyré              | 41                  | 36,00                  | 60,00                 | 1 458,00            | 2 430,00           |
| Vafle s opečenou slaninou a javorovým sirupem          | 23                  | 42,00                  | 70,00                 | 945,00              | 1 575,00           |
| Panini s bylinkovým máslem, šunkou a sýrem             | 53                  | 48,00                  | 80,00                 | 2 520,00            | 4 200,00           |
| Panini se šunkou a chedarem                            | 38                  | 54,00                  | 90,00                 | 2 025,00            | 3 375,00           |
| Panini s bylinkovým rostlinným máslem, tofu a bazalkou | 23                  | 48,00                  | 80,00                 | 1 080,00            | 1 800,00           |
| Těstoviny se slaninou a parmazánem                     | 15                  | 78,00                  | 130,00                | 1 170,00            | 1 950,00           |
| Caesar salát   | 12                  | 102,00                 | 170,00                | 1 224,00            | 2 040,00           |
| Zapečený toast se šunkou a sýrem                       | 53                  | 45,00                  | 75,00                 | 2 362,50            | 3 937,50           |
| Ovesná jogurtová kaše s broskvemi                      | 30                  | 45,00                  | 75,00                 | 1 350,00            | 2 250,00           |
| <b>CELKEM</b>  | <b>315</b>          |                        |                       | <b>15 484,50</b>    | <b>25 807,50</b>   |

### Zlepšení komunikace prostřednictvím internetu

Příspěvky na sociální sítě přidávají samotní zaměstnanci kavárny v pracovní době. Za vytvoření příspěvku, který by byl následně propagován jako reklama na Instagramu, by daný zaměstnanec dostal odměnu ve výši 100 Kč. Tato odměna pomůže zaměstnance motivovat k tvoření originálních a zajímavých příspěvků. Rozpočet na reklamu si lze na Instagramu zvolit podle potřeby, stejně tak lze zvolit délku propagace reklamy. Optimální cena by byla 60 Kč na 1 den. Reklama by se měla na sociální síti objevovat každý měsíc v počtu 5 dní. Celkové měsíční náklady za reklamu na Instagramu včetně odměny zaměstnancům by byly 400 Kč, za rok 4 800 Kč (Tab. 13).

Tab. 13 Náklady na propagaci na Instagramu (Vlastní zpracování)

| Akce                  | Cena za 1 příspěvek (v Kč) | Počet za měsíc | Měsíční náklady celkem (v Kč) | Roční náklady celkem (v Kč) |
|-----------------------|----------------------------|----------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Tvorba příspěvku      | 100,00                     | 1 (příspěvek)  | 100,00                        | 1 200,00                    |
| Reklama na Instagramu | 60,00                      | 5 (dnů)        | 300,00                        | 3 600,00                    |
| <b>NÁKLADY CELKEM</b> |                            |                | <b>400,00</b>                 | <b>4 800,00</b>             |

### Ochutnávky

Ochutnávky dortů by byly pořádány každé tři měsíce, za rok by tedy celkem proběhly čtyři ochutnávkové akce. Zákazníci by mohli využít zvýhodněných cen dortů po dobu 5 dnů. Výroba jednoho dortu o průměru 18 cm vyjde zhruba na 420 Kč. Každý dort by byl rozdělen na 8 stejně velkých dílů, které by pak byly prodávány za 45 Kč/ks. Každý den by si zákazníci mohli koupit 8 dílů dortu za zvýhodněnou cenu. Pokud by byl zájem o ochutnávky velký, lze počet nabízených dortů navýšit. S tím by se zvýšila i cena za 1 díl dortu. Níže uvedená tabulka (Tab. 14) obsahuje propočty nákladů a výnosů na 1 uspořádání ochutnávky a propočítání ročních nákladů a výnosů, při nabídce 5 a 10 kusů dortů.

Tab. 14 Náklady a výnosy ochutnávky (Vlastní zpracování)

| Akce         | Cena za 1 ks<br>(v Kč) | Celkové náklady na 1 akci<br>(v Kč) |          | Celkové roční náklady<br>(v Kč) |           |
|--------------|------------------------|-------------------------------------|----------|---------------------------------|-----------|
|              |                        | Počet (ks)                          |          | Počet (ks)                      |           |
|              |                        | 5                                   | 10       | 5                               | 10        |
| Výroba dortu | 420,00                 | 2 100,00                            | 4 200,00 | 8 400,00                        | 16 800,00 |
|              |                        | Celkové výnosy na 1 akci<br>(v Kč)  |          | Celkové roční výnosy<br>(v Kč)  |           |
|              |                        | Počet (ks)                          |          | Počet (ks)                      |           |
|              |                        | 40                                  | 80       | 40                              | 80        |
| Díl dortu    | 45,00                  | 1 800,00                            |          | 7 200,00                        |           |
| Díl dortu    | 50,00                  |                                     | 4 000,00 |                                 | 16 000,00 |

### Soutěže

Kavárna by každý půl rok mohla pořádat soutěž o dárkové poukazy. Aby se zákazník mohl soutěže účastnit, musel by nejdříve kavárnu navštívit a utratit minimální částku za produkty, které podnik nabízí. Minimální částka je stanovena na 200 Kč. Přehled jednotlivých nákladů na pořádání soutěže je zobrazen v tabulce (Tab. 15). Tvorba motivu poukazů by proběhla pouze jednou, pro poukaz v hodnotě 100 Kč i 200 Kč. Při pořádání dalších soutěží by byl použit motiv předchozích poukazů. Formuláře by byly malé, na papír o velikosti A4 by se tak vešly 4 formuláře, které by se nastříhaly. Na jednu soutěž by bylo připraveno 500 ks formulářů. K propagaci lze využít placenou propagaci na Instagramu. Výherci soutěže by byli tři, dva výherci by dostali dárkový poukaz v hodnotě 100 Kč a jeden výherce v hodnotě 200 Kč.

Celkové náklady na uspořádání jedné soutěže jsou odhadnuty na 1 447,00 Kč a celkové roční náklady na 2 344 Kč.

Tab. 15 Náklady na soutěž (Vlastní zpracování)

| Akce                  | Náklady za 1 ks (v Kč) | Počet (ks) | Náklady na 1 akci (v Kč) | Roční náklady (v Kč) |
|-----------------------|------------------------|------------|--------------------------|----------------------|
| Tvorba poukazů        | 200,00                 | 2          | 400,00                   | 400,00               |
| Tisk poukazů          | 24,00                  | 3          | 72,00                    | 144,00               |
| Tvorba formulářů      | 50,00                  | 1          | 50,00                    | 50,00                |
| Tisk formulářů        | 1,00                   | 125        | 125,00                   | 250,00               |
| Soutěžní box          | 100,00                 | 1          | 100,00                   | 100,00               |
| Propagace             | 60,00                  | 5          | 300,00                   | 600,00               |
| Poukaz (100 Kč)       | 100,00                 | 2          | 200,00                   | 400,00               |
| Poukaz (200 Kč)       | 200,00                 | 1          | 200,00                   | 400,00               |
| <b>NÁKLADY CELKEM</b> |                        |            | <b>1 447,00</b>          | <b>2 344,00</b>      |

V dalších letech by celkové náklady byly nižší, protože některé akce již nebudou potřeba. Například soutěžní box by se nekupoval pro každou akci nový. Tvorba poukazů a formulářů jsou taktéž jednorázové činnosti. Celkové náklady na 1 akci v dalším roce by tak poklesly na 897 Kč a roční náklady by poklesly na 1 794 Kč.

### Osmisměrky a rébusy

Při čekání na objednané produkty by si mohl zákazník zkrátit čas luštěním osmisměrky nebo rébusu na dané téma. Při vyřešení tajenky by navíc jako dárek dostal grafitovou tužku s názvem kavárny. Kavárna by mohla každých 6 měsíců křížovky obměnit. Jedná se o návrh, který potěší jak každého nadšence luštění, tak i příležitostného lušitele. Náklady na 1 akci a roční náklady na tvorbu křížovek, jejich tisk, potisk tužek a jejich dopravu zobrazuje tabulka (Tab. 16).

Tvorbu osmisměrek a rébusů na dané téma zajistí společnost ALFASOFT s.r.o., která má dlouholeté zkušenosti s jejich vytvářením. Pokud by byl zájem o křížovky velký, společnost nabízí další druhy křížovek, které by kavárna mohla mezi zákazníky distribuovat. Tužky a jejich potisk s názvem kavárny zabezpečí společnost CZECH IMAGE GROUP s.r.o, která se zaměřuje na prodej reklamních předmětů a jejich potisk. Při odběru více kusů je poskytnuta sleva na tamponový potisk jedné tužky. Vyrobené a potisknuté tužky dopraví do kavárny Česká pošta.

Tab. 16 Náklady na křížovky (Vlastní zpracování)

| Akce   | Cena za 1 ks | Počet | Náklady na 1 akci (v Kč) | Roční náklady (v Kč) |
|--|--------------|-------|--------------------------|----------------------|
| <b>Tvorba křížovky</b>                         |              |       |                          |                      |
| Osmisměrka 11x12                               | 182,16       | 5     | 910,80                   | 1 821,6              |
| Hřebenovka                                     | 270,00       | 3     | 810,00                   | 1620                 |
| <b>Tisk křížovky (2 křížovky na 1 list A4)</b> |              |       |                          |                      |
| Osmisměrka 11x12                               | 1,00         | 250   | 250,00                   | 500                  |
| Hřebenovka                                     | 1,00         | 150   | 150,00                   | 300                  |
| <b>Tužky</b>                                   |              |       |                          |                      |
| Tužka  | 1,50         | 1000  | 1 500,00                 | 3 000                |
| Potisk   | 2,50         | 1000  | 2 500,00                 | 5 000                |
| <b>Doprava tužek</b>                           |              |       | 173,00                   | 346                  |
| <b>NÁKLADY CELKEM</b>                          |              |       | <b>6 293,80</b>          | <b>12 587,60</b>     |

Celkové náklady projektu jsou vyčíslené v tabulce níže (Tab. 17). V rozšíření sortimentu o odpolední menu se počítá s variantou předpokládaného odbytu 210 porcí. U ochutnávek se předpokládá s výrobou 5 dortů.

Tab. 17 Celkové náklady projektu (Vlastní zpracování)

| Celkové náklady projektu                      | Celkové náklady (v Kč) |                  |                   |
|---|------------------------|------------------|-------------------|
|   | Měsíční                | Půlroční         | Roční             |
| Rozšíření sortimentu o odpolední menu         | 10 323,00              | 61 938           | 123 876,00        |
| Zlepšení komunikace prostřednictvím internetu | 400,00                 | 2 400,00         | 4 800,00          |
| Ochutnávky                                    |                        | 4 200,00         | 8 400,00          |
| Soutěže                                       |                        | 1 447,00         | 2 344,00          |
| Osmisměrky a rébusy                           |                        | 6 293,80         | 12 587,60         |
| <b>CELKOVÉ NÁKLADY</b>                        | <b>10 723,00</b>       | <b>76 278,80</b> | <b>147 207,60</b> |

Celkové měsíční náklady projektu jsou vyčíslené na 10 723,00 Kč, celkové náklady za půlroku na 76 278,80 Kč a celkové roční náklady na 147 207,60 Kč. Náklady jsou takto rozděleny proto, že ochutnávky jsou pořádány jednou za 3 měsíce, soutěže jednou za 6 měsíců a tvorba křížovek také jednou za 6 měsíců.

Celkové výnosy projektu jsou vyčíslené v tabulce (Tab. 18). V rozšíření sortimentu o odpolední menu se počítá s variantou předpokládaného odbytu 210 porcí. U ochutnávek se předpokládá s výrobou 5 dortů.



Tab. 18 Celkové výnosy projektu (Vlastní zpracování)

| Celkové výnosy projektu               | Celkové výnosy (v Kč) |                   |                   |
|---------------------------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|
|                                       | Měsíční               | Půlroční          | Roční             |
| Rozšíření sortimentu o odpolední menu | 17 205,00             | 103 230,00        | 206 460,00        |
| Ochutnávky                            |                       | 3 600,00          | 7 200,00          |
| <b>CELKOVÉ VÝNOSY</b>                 | <b>17 205,00</b>      | <b>106 830,00</b> | <b>213 660,00</b> |

Celkové měsíční výnosy projektu jsou vyčíslené na 17 205,00 Kč, půlroční na 106 830,00 Kč a roční na 213 660,00 Kč. Rozdíl výnosů a nákladů za první rok je v hodnotě 66 452,44 Kč.

## 9.5 Měření úspěšnosti projektu

Na závěr každého projektu by mělo dojít k jeho závěrečnému zhodnocení. Úspěch projektu se dá měřit podle různých měřítek. Je třeba určit konkrétní determinanty, podle kterých se úspěšnost daného projektu bude měřit. V tomto případě lze uvést tyto determinanty:

- Zvýšení tržeb – tržby se dají změřit a poté porovnat s obdobím, kdy nebyl ještě projekt implementovaný. Tím se zjistí procentuální navýšení nebo snížení tržeb. Projekt má cíl zvýšit tržby o 8 %.
- Návštěvnost – návštěvnost se dá zjistit pomocí rozhovoru se zaměstnanci kavárny. Rozhovorem se zjistí, zda došlo ke zvýšení návštěvnosti a zda začali kavárnu navštěvovat noví zákazníci. Projekt má za cíl zvýšit návštěvnost o 5 zákazníků za měsíc a získat 3 nové zákazníky za měsíc.
- Počet soutěžících – zjištění, kolik zákazníků se účastní soutěže o dárkové poukazy. Lze srovnat proběhlé soutěže mezi sebou. Porovnají se počty soutěžících v první a druhé soutěži. Tím se zjistí, zda se zájem o soutěže zvyšuje, snižuje nebo zda je konstantní. Pokud by došlo ke zjištění, že zájem o tuto akci dlouhodobě klesá, nemá smysl soutěž dále provozovat.
- Zvýšení počtu sledujících na sociálních sítích – lze snadno porovnat s obdobím před implementací projektu. Stejně jako u zvýšení tržeb se zjistí procentuální navýšení nebo snížení počtu sledujících na jednotlivých sociálních sítích. Projekt si dává za cíl zvýšení počtu sledujících na Facebooku o 10 % a na Instagramu o 13 %.

- Zájem o luštění křížovek – podle počtu rozdaných osmisměrek a rébusů. V případě, že by se zájem o luštění ze strany zákazníků zvyšoval, lze obměňovat křížovky častěji anebo přidat nové druhy křížovek. Pokud by naopak zájem klesal, luštění v kavárně by bylo zrušeno.

## 9.6 Shrnutí projektové části

Na začátku projektu byl stanoven hlavní cíl a strategické návrhy k jeho naplnění. Návrhy byly: rozšíření sortimentu o odpolední menu, zlepšení komunikace prostřednictvím internetu, eventová činnost a osmisměrky a rébusy. Rozšířením jídelního menu o odpolední jídla se mělo docílit toho, aby zákazníci setrvali v kavárně i během odpoledních hodin, když dostanou hlad. Placená propagace skrz Instagram je levná forma propagace, kterou by měl využívat každý podnik. Eventové činnosti zahrnovaly ochutnávky dortů za výhodnou cenu a pořádání soutěží o dárkové poukazy do kavárny. Nakonec byl představen návrh, který by vyplnil volný čas vzniklý mezi objednávkou a konzumací produktů.

Pro vyhodnocení projektu byla použita riziková, časová a nákladová analýza. Pomocí rizikové analýzy byla určena rizika, která mohla celý projekt ohrozit. Jednotlivá rizika byla ohodnocena podle představované hrozby pro projekt. Následně byla navržena vhodná opatření, která by výskyt rizik snížila. Časová analýza měla za úkol zjistit dobu trvání strategických návrhů. Rozšíření sortimentu je možné dokončit nejdříve za 17 dní, zlepšení komunikace prostřednictvím internetu za 13 dní, pořádání ochutnávek za 19 dní, uskutečnění soutěže za 18 dní a distribuování křížovek za 30 dní. Kritické cesty byly vytvořeny za pomoci softwaru QM for Windows. V nákladové analýze byly vypočítány odhady nákladů pro jednotlivé strategické návrhy. Nejvyšší roční náklady byly stanoveny u rozšíření sortimentu, celkem 123 876 Kč. U toho návrhu se ale také počítá s vysokými výnosy. Nejnižší náklady byly odhadnuty pro pořádání soutěží, v prvním roce v hodnotě 2 344 Kč. Pro další roky se náklady pro pořádání soutěží snižují na 1 794 Kč za rok, protože některé náklady jsou jednorázové. Celkové náklady v 1. roce byly odhadnuty na 147 207,60 Kč a výnosy na 213 660,00 Kč.

Nakonec byly určeny determinanty, které pomohou změřit úspěšnost celého projektu.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla analýza současné pozice Kavárny V Uliče a navržení vhodného projektu, který zvýší její konkurenceschopnost. Kavárna V Uliče se zákazníkům otevřela v druhé polovině roku 2019 a o pár měsíců později musela čelit nevídané hrozbě ve formě světové pandemie. I když měla otevřeno jen krátce, stihla si najít své věrné zákazníky, kteří se vždy rádi vrací. Konkurenční výhoda kavárny spočívá v širokém sortimentu nabízených snídaní.

První část diplomové práce byla směřována na část teoretickou. Byla vypracována literární rešerše vztahující se k oblasti konkurence a konkurenceschopnosti. Byly vysvětleny základní pojmy, které se pojí s problematikou konkurenceschopnosti. Dále se teoretická část zabývala strategickými marketingovými analýzami, které byly použity v analytické části. Poté byly vysvětleny některé pojmy, které souvisejí s marketingem služeb, marketingovým mixem anebo marketingovým výzkumem.

Praktická část byla rozdělena na část analytickou a projektovou.

V analytické části byla Kavárna V Uliče představena za pomoci marketingového mixu. Byly provedeny potřebné analýzy, jejichž závěry byly následně využity v projektové části. Vnitřní prostředí podniku bylo analyzováno metodou 7S, širší okolí podniku zkoumala PESTE analýza. V Porterově modelu pěti konkurenčních sil byly představeny konkurenční podniky na trhu. Tři zvolení konkurenti poté byli společně s Kavárnou V Uliče podrobena benchmarkingu. Nakonec byl podnik analyzován souhrnnou SWOT analýzou. Byla odhalena slabá místa, která bylo možné zlepšit a posílit tak postavení kavárny na trhu v Prostějově.

Poslední část, projektová, měla za úkol vypracovat vhodný projekt, který splní vytyčený cíl. Na základě analytické části byl takový projekt navrhnout a popsán. Projekt byl zpracován a následně podroben rizikové, časové a nákladové analýze. Riziková analýza pomohla určit rizika, která mohou projekt provázet. Byla navržena vhodná opatření k jednotlivým rizikům. Pomocí časové analýzy byly zjištěny doby trvání jednotlivých strategických návrhů projektu. Nakonec byla provedena nákladová analýza. Ta vyčíslila náklady na jednotlivé strategické návrhy a poté na celý projekt.

Diplomová práce byla zpracována v souladu se Zásadami pro vypracování diplomové práce.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

DYTRT, Zdeněk a Tereza BARTONÍČKOVÁ, 2012. *Odpovědný management – inovace v podnikání a veřejné správě*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 158 s. ISBN 978-80-7395-519-9.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press, 486 s. ISBN 9788025134320.

HANZELKOVÁ, Alena, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 159 s. ISBN 9788074004551.

HISRICH, Robert D. a Veland RAMADANI. 2017. *Effective Entrepreneurial Management: Strategy, Planning, Risk Management, and Organization*. 1st ed. Cham: Springer, 230 s. ISBN ISBN 978-3-319-50467-4.

HUGGINS, Robert a Hiro IZUSHI, 2011. *Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter*. 1st ed. Oxford: Oxford University Press, 303 s. ISBN 9780199578030.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. vyd. Praha: Grada, 313 s. ISBN 9788024742090.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JUREČKA, Václav et al., 2018. *Mikroekonomie*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 398 s. ISBN 9788027101467.

JUSKA, Jerome M, 2017. *Integrated marketing communication: advertising and promotion in a digital world*. 1st ed. New York, NY: Routledge, 230 s. ISBN 9781315526799.

KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 221 s. ISBN 9788024757698.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Grada, 285 s. ISBN 9788024758695.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 9788024735276.
- MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 9788072612512.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 198 s. ISBN 8024712776.
- NAGYOVÁ, Ľudmila, 2014. *Marketing*. 1. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 459 s. ISBN 978-80-552-1269-2.
- PAVLŮ, Dušan et al., 2007. *Marketingové komunikace a konkurence*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 172 s. ISBN 9788073186340.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 303 s. ISBN 9788024736228.
- SIMOES, Dora, BARBOSA, Belem a Sandra FILIPE, 2018. *Smart Marketing With the Internet of Things*. 1st ed. Hershey, Pennsylvania: IGI Global, 304 s. ISBN 9781522557647.
- SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. 1. vyd. Praha: Grada, 183 s. ISBN 9788024748191.
- SUCHÁNEK, Petr et al., 2013. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 147 s. ISBN 978-80-210-6627-4.
- TAHAL, Radek et al., 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 261 s. Expert. ISBN 9788027102068.
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- WIRTZ, Jochen a Christopher H. LOVELOCK, 2016. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 8th ed. New Jersey: World Scientific, 800 s. ISBN 9781944659004.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 499 s. ISBN 9788074001154.

**Internetové zdroje**

Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny).

Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2020. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2019 [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/225504/Informace+o+MMe+od+1+ledna+2020+n+a+web+MPSV.pdf/51fb732f-1bcc-7947-b018-4346d1ca3631>.

Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2021. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2020 [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/225504/Informace+o+MMe+od+1+ledna+2021+n+a+web+MPSV.pdf/5fd6c6e4-74ec-478a-d07b-752f8b5a4d0d>.

Kavárna V Uličce. *Kavárna V Uličce* [online]. ©2019 [cit. 2021-7-13]. Dostupné z: <http://www.kavarnavulicce.cz/>.

Kavárna V Uličce. In: *Facebook* [online]. 2019 [cit. 2021-7-13]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/KavarnaVUlicceProstejov>. Oficiální Facebook Kavárny V Uličce.

Minimální mzda. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2020 [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>.

Nejnovější údaje: Olomoucký kraj. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/1-xm>.

Pohyb obyvatelstva - rok 2020. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/pohyb-obyvatelstva-rok-2020>.

Předběžný odhad HDP - 2. čtvrtletí 2021. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-2-ctvrtleti-2021>.

Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2020. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2020>.

Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2020 byla 3,2 %. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2020-byla-32->.

Sbírka listin. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2019 [cit. 2021-7-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58825061&subjektId=580202&spis=715643>.

SO ORP Prostějov. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/so-orp-prostejov>.

Sociální podnikání. *České sociální podnikání* [online]. ©2021 [cit. 2021-7-13]. Dostupné z: <https://ceske-socialni-podnikani.cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>.

Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2020. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2020>.

*Zákony pro lidi* [online]. ©2010-2021 [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz>.

Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. 2021 [cit. 2021-8-1]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace).

### **Interní zdroje**

Interview s majitelem Kavárny V Uličce.

### **Ostatní zdroje**

Zúčastněná vlastní pozorování uskutečněná ve vybraných konkurenčních podnicích.

Vlastní průzkum trhu.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Obr. 1 Porterův model pěti sil (Upraveno podle Huggins a Izushi, 2011, s. 6) .....</i>               | <i>23</i> |
| <i>Obr. 2 Logo Kavárny V Uličce (Zdroj: Oficiální Facebook Kavárny V Uličce).....</i>                   | <i>45</i> |
| <i>Obr. 3 Návrh osmisměrky (Vlastní zpracování) .....</i>   | <i>69</i> |
| <i>Obr. 4 Kritická cesta pro návrh 1 (Vlastní zpracování, software QM for Windows, 2021)</i>            | <i>73</i> |
| <i>Obr. 5 Kritická cesta pro návrh 2 (Vlastní zpracování, software QM for Windows, 2021)</i>            | <i>73</i> |
| <i>Obr. 6 Kritická cesta pro návrh 3A (Vlastní zpracování, software QM for Windows, 2021)<br/>.....</i> | <i>74</i> |
| <i>Obr. 7 Kritická cesta pro návrh 3B (Vlastní zpracování, software QM for Windows, 2021)<br/>.....</i> | <i>74</i> |
| <i>Obr. 8 Kritická cesta pro návrh 4 (Vlastní zpracování, software QM for Windows, 2021)</i>            | <i>75</i> |



**SEZNAM TABULEK**

|  |    |
|--|----|
| <i>Tab. 1 Dva odlišné přístupy ke konkurenci (Magretta, 2012, s. 39)</i> .....                           | 15 |
| <i>Tab. 2 Ceník nápojů Kavárny v Uličce (Vlastní zpracování)</i> .....                                   | 41 |
| <i>Tab. 3 Ceník vinného listu (Vlastní zpracování)</i> .....   | 42 |
| <i>Tab. 4 Ceník jídel Kavárny v Uličce (Vlastní zpracování)</i> .....                                    | 43 |
| <i>Tab. 5 Benchmarking Kavárny V Uličce (Vlastní zpracování)</i> .....                                   | 58 |
| <i>Tab. 6 SWOT analýza (Vlastní zpracování)</i> .....  | 62 |
| <i>Tab. 7 Pravděpodobnost výskytu rizika a jeho míra dopadu na projekt (Vlastní zpracování)</i><br>..... | 70 |
| <i>Tab. 8 Riziková analýza (Vlastní zpracování)</i> .....  | 70 |
| <i>Tab. 9 Časová analýza (Vlastní zpracování)</i> .....  | 72 |
| <i>Tab. 10 Předpokládaný odbyt, náklady a výnosy za měsíc (Vlastní zpracování)</i> .....                 | 75 |
| <i>Tab. 11 Pesimistický odhad odbytu, nákladů a výnosů (Vlastní zpracování)</i> .....                    | 76 |
| <i>Tab. 12 Optimistický odhad odbytu, nákladů a výnosů (Vlastní zpracování)</i> .....                    | 77 |
| <i>Tab. 13 Náklady na propagaci na Instagramu (Vlastní zpracování)</i> .....                             | 77 |
| <i>Tab. 14 Náklady a výnosy ochutnávek (Vlastní zpracování)</i> .....                                    | 78 |
| <i>Tab. 15 Náklady na soutěž (Vlastní zpracování)</i> .....  | 79 |
| <i>Tab. 16 Náklady na křížovky (Vlastní zpracování)</i> .....  | 80 |
| <i>Tab. 17 Celkové náklady projektu (Vlastní zpracování)</i> .....                                       | 80 |
| <i>Tab. 18 Celkové výnosy projektu (Vlastní zpracování)</i> .....  | 81 |

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: GRAFICKÉ NÁVRHY PROJEKTU

PŘÍLOHA P I: GRAFICKÉ NÁVRHY PROJEKTU



