



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÁ STRATEGIE VYBRANÉHO PODNIKU

MARKETING STRATEGY OF THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petra Řehořková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Petra Řehořková
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

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

Marketingová Strategie vybraného podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování návrhů na vylepšení marketingové strategie kavárny Maybe coffee & bistro. Návrhy budou vycházet z výsledků analytické části práce. Je tedy nutné analyzovat současnou marketingovou strategii vybraného podniku a na základě analýz vytvořit konkrétní a realizovatelné návrhy na vylepšení marketingové strategie.

Základní literární prameny:

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

KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2018. Základy marketingu. Praha: Grada. 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary, 2004. Marketing. Praha: Grada. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a kol., 2007. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha: Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol., 2010. Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na marketingovou strategii kavárny Maybe coffee & bistro a následné vypracování návrhů na její zlepšení. Práce je rozdělena do tří částí. První část popisuje teoretická východiska práce v oblasti marketingu a slouží k lepšímu pochopení dané problematiky. Ve druhé části práce je v návaznosti na teoretická východiska analyzován současný stav kavárny a její marketingové strategie. Třetí část předkládá návrhy na její vylepšení, které vychází ze zjištěných dat analýz a také dotazníkového šetření.

Abstract

Master's thesis is focused on the marketing strategy of Maybe coffee & bistro and subsequent development of proposals for its improvement. Thesis composes of three parts. The first part describes the theoretical background of the work in the field of marketing and serves to better understand the subject. In the second part of the thesis, the current state of the café is analysed in relation to the theoretical background and its marketing strategies. The third part presents suggestions for its improvement, which are based on the findings of the analyses as well as the questionnaire survey.

Klíčová slova

marketing, marketingová strategie, marketingový mix, komunikační strategie, marketingový výzkum

Key words

marketing, marketing strategy, marketing mix, communication strategy, marketing research

Bibliografická citace

ŘEHOŘKOVÁ, Petra. *Marketingová Strategie vybraného podniku* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/150914>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 1. 5. 2023

Bc. Petra Řehořková

autor

Poděkování

Mé poděkování patří zejména vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Vítovi Chlebovskému, Ph.D., za odborné vedení, čas, energii, cenné rady a připomínky, které mi v průběhu psaní diplomové práce poskytl. Poděkování patří také majitelce kavárny za její spolupráci, vstřícný přístup a ochotu poskytnout potřebné informace.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE.....	14
1.1 Marketing	14
1.2 Marketingové prostředí	14
1.2.1 Marketingové makroprostředí.....	15
1.2.2 Marketingové mikroprostředí	16
1.3 Segmentace trhu	18
1.3.1 Segmentační kritéria	20
1.4 Marketingový mix	21
1.4.1 Produkt.....	22
1.4.2 Cena	24
1.4.3 Propagace.....	27
1.4.4 Místo – marketingové kanály	30
1.4.5 Lidé.....	31
1.5 Internetový marketing	31
1.5.1 Internetová reklama	32
1.5.2 Webové stránky	32
1.5.3 Sociální sítě.....	34
1.6 SLEPTE analýza.....	35
1.6.1 Sociální faktory.....	36
1.6.2 Právní faktory	36
1.6.3 Ekonomické faktory.....	36
1.6.4 Politické faktory.....	36
1.6.5 Technologické faktory	37
1.6.6 Ekologické faktory.....	37
1.7 Analýza konkurenčního prostředí.....	37
1.7.1 Stávající konkurence.....	38
1.7.2 Potenciální konkurence.....	39
1.7.3 Substituty	40
1.7.4 Vyjednávací síla dodavatelů	40

1.7.5 Vyjednávací síla odběratelů.....	40
1.8 SWOT analýza.....	41
1.8.1 Příležitosti a hrozby	41
1.8.2 Silné a slabé stránky	42
1.9 Marketingový výzkum.....	43
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	47
2.1 Představení podniku	47
2.2 Analýza vnitřních faktorů.....	48
2.2.1 Marketingový mix 5P	48
2.3 Analýza vnějších faktorů.....	56
2.3.1 SLEPTE analýza.....	56
2.3.2 Analýza konkurenčního prostředí	66
2.4 Marketingový výzkum.....	78
2.4.1 Metodologie výzkumu	78
2.4.2 Analýza dat a výsledky výzkumu	79
2.4.3 Závěry výzkumu	85
2.5 SWOT analýza.....	87
2.5.1 Silné stránky	88
2.5.2 Slabé stránky.....	88
2.5.3 Příležitosti	90
2.5.4 Hrozby	91
2.5.5 SWOT matice	92
2.6 Závěry analýzy současného stavu.....	95
3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	98
3.1 Identifikace cílů návrhové části.....	99
3.2 Úprava marketingového mixu	101
3.2.1 Produkt.....	101
3.2.2 Cena	102
3.2.3 Distribuce.....	102
3.2.4 Propagace.....	106
3.2.5 Lidé.....	115
3.3 Plán realizace návrhů.....	116
3.4 Ekonomické zhodnocení návrhů	121

3.5 Analýza rizik	126
3.5.1 Identifikace rizik a jejich hodnocení.....	126
3.5.2 Protiopatření rizik	131
3.6 Shrnutí vlastních návrhů řešení	137
ZÁVĚR.....	140
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	143
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	150
SEZNAM TABULEK	151
SEZNAM GRAFŮ.....	153
SEZNAM PŘÍLOH.....	154

ÚVOD

Diplomová práce je zaměřena na vylepšení marketingové strategie brněnské kavárny Maybe coffee & bistro. V současné době dochází k přesycení trhu kavárnami a dobře nastavená marketingová strategie tak může představovat pro podnik zásadní faktor úspěchu při tak vysoké koncentraci konkurentů. Důležitou roli v rámci úspěšnosti kavárny hraje také uspokojování potřeb zákazníků. V případě, že bude podnik dlouhodobě dbát na plnění zákaznických požadavků a uspokojování jejich potřeb dokáže si tak zajistit spokojené zákazníky, kteří kavárnu navštíví rádi opakovaně a zajistí si tak i zdroje potřebné pro následné fungování. Právě plnění zákaznických požadavků a uspokojování jejich potřeb je výsledkem kvalitního marketingu a dobré marketingové strategie, která je pro úspěšné vedení podniku klíčová. Marketingové aktivity připravované na míru v rámci konkrétního podniku jsou také zásadní při neustálém boji s konkurencí, je důležité vědět kdo jsou naši nejvýznamnější konkurenti a jakých marketingových aktivit je možné využít, aby bylo dosaženo vysoké konkurenceschopnosti či aby měl podnik v důsledku kvalitní marketingové strategie před ostatními konkurenty navrch.

Kavárna Maybe coffee & bistro aktuálně nedisponuje jasně definovanou marketingovou strategií a v oblasti marketingu a obecně podnikání je vždy možná jistá inovace neboli hledání lepší cesty k uspokojování potřeb již zmíněných zákazníků a celkového fungování podniku. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla detailněji zaměřit na aktuální marketingovou strategii kavárny a následně vypracovat realizovatelné návrhy na její vylepšení.

Tato diplomová práce je z hlediska struktury rozdělena do tří částí, přičemž první část je věnována teoretickým východiskům. Druhá část práce je zaměřena na analýzu současného stavu kavárny prostřednictvím analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku za použití SLEPTE analýzy a Porterova modelu v rámci vnějšího okolí a marketingového mixu analyzujícího vnitřní okolí kavárny. Tato část práce využívá k analýze současného stavu také marketingový výzkum a v závěru SWOT analýzu shrnující poznatky analytické části práce. Třetí část práce pak formuluje návrhy na zlepšení marketingové strategie kavárny.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Vymezení problému

Předmětem diplomové práce je kavárna Maybe coffee & bistro, která byla otevřena dne 6.12.2021. Podnik na trhu tedy působí relativně krátkou dobu a nemá jasně definovanou konkrétní marketingovou strategii. Již od samého začátku podnik provádí různé marketingové aktivity, avšak marketing je řízen majitelkou podniku spíše intuitivně. Pokud nebude podnik soustředit svoji pozornost na marketingovou strategii může si do budoucna uškodit nejasnými budoucími kroky či nevhodně nastavenou komunikací se zákazníky. Kaváren je v dnešní době mnoho, proto jasně definovaná marketingová strategie může podniku pomoci obstát při tak velké konkurenci. Je tedy zapotřebí prvotně zanalyzovat současný stav marketingové strategie a na základě poznatků vycházejících z analýz vytvořit konkrétní a realizovatelné návrhy na zlepšení stávající situace kavárny.

Stanovení cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování návrhů na vylepšení marketingové strategie kavárny Maybe coffee & bistro. Návrhy budou vycházet z výsledků analytické části práce. Je tedy nutné analyzovat současnou marketingovou strategii vybraného podniku a na základě analýz vytvořit konkrétní a realizovatelné návrhy na vylepšení marketingové strategie.

Ke splnění hlavního cíle diplomové práce jsou vymezeny dva dílčí cíle. Těmito cíli jsou:

- 1) Analýza současné situace provedením analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku.
- 2) Provedení marketingového výzkumu.

Metody a postupy zpracování

Práce je rozdělena do tří hlavních částí. První částí jsou „Teoretická východiska práce“, dále následuje část „Analýza současného stavu“ a v závěru práce je část „Vlastní návrhy řešení“. Úkolem první části práce je porozumění teoretickým základům, na kterých práce staví, vysvětlit základní pojmy a metody, které jsou následně využity v druhé části práce, konkrétně analytické. Tato část práce bude zpracována za pomoci literární rešerše odborné veřejnosti zabývající se problematikou daného tématu a z dalších relevantních zdrojů. Druhá část práce, tedy analýza současného stavu bude sloužit především k naplnění dílčích cílů, které jsou popsány výše. Tato část se bude zabývat analýzou vnitřního a vnějšího okolí podniku. Analýza vnitřního okolí bude provedena pomocí marketingové mixu podniku. K analýze vnějšího okolí poslouží SLEPTE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. V rámci druhé části práce bude proveden marketingový výzkum, který se zaměřuje na profil zákazníků a jejich spokojenost s nabízenými produkty a službami. V závěru druhé části práce bude provedena podrobná SWOT analýza, která bude zpracována na základě poznatků části analytické.

Na základě syntézy dílčích zjištění budou vypracovány konkrétní návrhy na zlepšení marketingové strategie podniku. Součástí návrhů bude také časový harmonogram jejich implementace. Dále budou návrhy vyhodnoceny po ekonomické stránce a z důvodu výskytu možných rizik v rámci realizace návrhů bude provedena analýza rizik, identifikující možná rizika a navrhuující protipatření, která jejich pravděpodobnost výskytu a velikost dopadu sníží.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola se zabývá teoretickými poznatky, které budou následně prakticky využity v druhé kapitole diplomové práce. Kapitola se zaměřuje na charakteristiku marketingu, marketingové prostředí, segmentace trhu, marketingového mixu, internetového marketingu a marketingového výzkumu. Důležitým bodem této kapitoly jsou definice konkrétních analýz, které budou následně využity v analytické části práce.

1.1 Marketing

Dle definice Jakubíkové z knihy strategický marketing jde o rozhodující součást tvorby a realizace podnikové strategie, která směřuje k naplnění cíle. Marketing se zakládá na vztazích se zákazníky a jde o uvědomělé na trh zaměřené vedení podniku, kdy je zákazník do určité míry klíčovým bodem podnikatelského procesu. Marketing je dále jednou z činností vykonávaných organizacemi a jde o soustavu procesů které vytváří, sdělují a poskytují hodnoty zákazníkům a také slouží k řízení vztahu se zákazníky takovým způsobem, ze kterého má prospěch nejen organizace, ale i zájmové skupiny sní spojené (1, s.51).

Dle Zamazalové je podstatou marketingu snaha nalézt rovnováhu mezi zájmy podnikatelského subjektu a zákazníka. Marketing je procesem, ve kterém jednotlivci či skupiny získávají prostřednictvím tvorby, směny produktů a hodnot to co požadují. Tyto procesy zahrnují předvídání, poznání, stimulování a v závěrečné fázi uspokojování potřeb zákazníků tak, aby byly současně naplněny i cíle organizace. Zákazník by tedy měl být klíčovým bodem pro každou marketingovou úvahu a také pro veškerá marketingová rozhodnutí (2, s. 3).

1.2 Marketingové prostředí

Podstatnou fází marketingového plánování je pochopení marketingového prostředí, tedy místa, kde se marketing odehrává (3, s.60). Toto prostředí je velmi komplexní a proměnlivé, také jeho dynamika může být různá. Je tedy důležité, aby se podniky uměly tomuto prostředí přizpůsobit a byly schopné správně reagovat na přicházející změny (2, s. 105).

Marketingové prostředí se skládá ze dvou úrovní, konkrétně jde o makroprostředí zahrnující širší společenské síly ovlivňující podnikání. Druhou úrovní je mikroprostředí týkající se faktorů blíže k podnikání, které ovlivňují schopnost obsluhovat zákazníky (3, s. 60).

1.2.1 Marketingové makroprostředí

Pojem makroprostředí je možné charakterizovat jako vnější prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Zahrnuje faktory, které mohou firmě nabídnout nové příležitosti, ale také ji mohou ohrozit. Mezi šest hlavních faktorů tvořící makroprostředí firmy patří demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory (4, s. 179-180).

Demografické faktory

Demografií se rozumí věda studující lidskou populaci na základě statistických údajů, mezi které se řadí velikost, hustota, rozmístění, věk, pohlaví, rasa, zaměstnání apod. Pro marketingové odborníky je demografické prostředí velice významné, jelikož předmětem tohoto prostředí jsou lidé, kteří tvoří trhy (3, s. 135).

Ekonomické faktory

Jde o prostředí zahrnující faktory, ovlivňující kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele (3, s. 135). Faktory ovlivňující kupní sílu trhu a spotřebitelů lze zařadit například tempo růstu mezd, úroveň úspor, mezní míru spotřeby obyvatelstva, dostupnost úvěrů v ekonomice a také důvěru spotřebitelů v danou měnu a ekonomiku. Ekonomické změny v mnoha zemích a působení globalizace nutí podniky k přizpůsobení se novým podmínkám na trzích. Výše uvedené faktory ovlivňují strukturu nabídky, strategii firem, segmentaci i vývoj produktů (2, s. 107).

Politické a právní faktory

Politické prostředí výrazně ovlivňuje marketingová rozhodnutí. Lze na něj pohlížet jako na legislativu, orgány státní správy a nátlakové skupiny, jejichž činnost ovlivňuje či omezuje komerční a soukromé aktivity ve společnosti (4, s. 198). Marketingové chování firem je výrazně ovlivněno jak politickými, tak právními faktory, týkající se existence firem i trhů, ochrany spotřebitelů, životního prostředí i vynutitelnosti práva. Z politického hlediska je klíčový přístup vládní administrativy ke společnostem a trhům, struktura

státních výdajů a daňový systém nebo míra korupce a ekonomické i jiné zabezpečení firem. Jako další politické faktory lze označit riziko válek, revolucí a znárodnění majetku. V neposlední řadě jsem patří taktéž vliv místních či mezinárodních organizací, zájmových a ekologických organizací, případně sdružení na ochranu spotřebitelů a dalších institucí, které sledují určité politické zájmy (2, s. 108).

Přírodní faktory

Přírodní faktory jsou zdroje, které slouží jako vstupy, nebo jsou marketingovými aktivitami ovlivněny. V posledních letech se zvyšuje zájem o životní prostředí. Klíčovým globálním problémem zůstává ochrana přírodního prostředí, což musí řešit jak společnosti, tak veřejnost (3, s. 148). Mezi další faktory ovlivňující trhy i marketingovou komunikaci patří především faktory týkající se životního prostředí, ekologie a klimatických změn (2, s. 109).

Technologické faktory

Technologické prostředí je v současné době jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující marketingové aktivity firem. Jde o faktory, umožňující tvorbu nových technologií díky, kterým mohou vznikat nové produkty a možnosti na trhu (4, s. 197). Mimo jiné jsou technologické faktory považovány za významnou součást marketingového prostředí podniku především díky neustále se zrychlujícímu tempu technologického vývoje (2, s. 107).

Kulturní faktory

Mezi kulturní prostředí spadají především instituce a faktory, ovlivňující vnímání a vystupování společnosti (3, s. 156). Kultura sama o sobě není vrozená ani trvalá a změny v kulturním prostředí mohou mít výrazný vliv na poptávku. Důležité je přizpůsobení firem kulturnímu prostředí, které významně ovlivňuje nejen reklamní ale i marketingovou strategii (5, s. 70).

1.2.2 Marketingové mikroprostředí

Na rozdíl od makroprostředí, mikroprostředí se firmy týká v podstatě bezprostředně a je mnohem lépe firmou ovlivnitelné. Mezi hlavní faktory se řadí podnik, konkurence, dodavatelé, distribuční články, zákazníci a spotřebitelé (2, s. 109).

Podnik

Samotná společnost nebo jednotka zahrnuje faktory související se samotnou společností, a to z pohledu struktury, organizace, vývojového stádia a zdraví. Do mikroprostředí podniku spadá například pracovní morálka, sociální smír, finanční zdraví či dělba práce napříč různými útvary včetně jejich spolupráce. Je třeba brát na vědomí, že podnik funguje jako živý organismus a jakékoliv vnitřní problémy či neshody se mohou projevit navenek. Proto je tedy nutné, aby mezi sebou jednotlivá oddělení správně komunikovala a spolupracovala (2, s. 110).

Konkurence

Základním marketingovým pravidlem je fakt že pokud má být firma úspěšná musí uspokojovat přání a potřeby zákazníků lépe než konkurence. Proto není dostačující zaměření marketingového oddělení pouze na uspokojování potřeb cílových zákazníků. Neexistuje žádná univerzální marketingová strategie vztahující se ke konkurenci, která by byla považována za nejvhodnější pro každou firmu. Vhodná strategie závisí na velikosti firmy i její pozici v daném sektoru v porovnání s konkurencí (4, s. 177). Je žádoucí, aby společnost sledovala vývoj u konkurentů, jejich technologický vývoj a marketingový mix, aby mohla reagovat na jejich chování. Prvky konkurenčního marketingového mixu je důležité sledovat především v případě kdy se produkty podniku vysoce podobají konkurenčním produktům (2, s. 110).

Dodavatelé

K ovlivňování možnosti výroby na základě kvality, včasnosti či množství zdrojů potřebných pro patřičné fungování podniku dochází prostřednictvím dodavatelů, kteří se řadí mezi jeden z důležitých faktorů mikroprostředí podniku. Dodavatelé mají vztah i k marketingovému mikroprostředí, a to například přes výrobu a procesy ve firmě, nebo i tím že dopravní či servisní firmy pro vyrobené produkty jsou také dodavateli a mohou mít vliv na marketingový mix. Pro podniky je tedy zásadní kvalitní výběr dodavatelů (2, s. 110).

Distribuční články

Distribuce zahrnuje jak konečné distribuční firmy a případné prostředníky i organizace které s nimi spolupracují. Mezi distribuční články řadíme přímé zákazníky jako jsou velkoobchody a obchody, prostředníky prodávající na cizí účet, marketingové

a reklamní agentury pomáhající s komunikací, umístěním i odbytem, organizace zajišťující distribuci a přepravu, finanční ústavy a pojišťovny zabezpečujících finanční stránku distribučních cest a finanční toky mezi danými účastníky. Všechny výše uvedené organizace pomáhají firmám s marketingem a prodejem, doplňují některé její funkce, či je mohou externě nahrazovat tak, aby firma ušetřila a prosperovala (2, s. 111).

Zákazníci a spotřebitelé

Posledním velice důležitým faktorem mikroprostředí firmy jsou zákazníci a spotřebitelé, neboť bez nich by firma v podstatě nemohla existovat. Mezi spotřebitele a zákazníky můžeme řadit jak průmyslové, tak neprůmyslové firmy i běžné fyzické spotřebitele. Firemní zákazníci mohou výrobky používat k výrobě jako vstupy či jako výrobní prostředky kdežto běžný spotřebitelé výrobky spotřebovávají zcela odlišně a různorodě (2, s. 111).

Podle Kotlera existuje šest typů cílových trhů zákazníků, které musí společnosti podrobně sledovat. Patří sem spotřebitelské trhy, které se skládají z jednotlivců a domácností kupujících zboží a služby pro jejich osobní spotřebu. Průmyslový trh je místo, kde jsou zboží a služby získávány k dalšímu zpracování nebo pro použití ve vlastním výrobním procesu, kdežto v případě trhu obchodních mezičlánků jsou zboží a služby nakupovány, aby byli následně se ziskem prodány. Institucionální trh je tvořen školami, nemocnicemi, pečovatelskými domy, vězením a dalšími institucemi poskytujícími zboží a služby lidem v jejich péči. Trh státních zakázek tvoří vládní instituce, které kupují zboží a služby s cílem produkce veřejné služby nebo přesunu zboží a služeb k potřebným lidem. Posledním cílovým trhem je trh mezinárodní, který je složený z kupujících v jiných zemích, což zahrnuje spotřebitele, průmyslové výrobce, mezičlánky a vlády. Každý trh je velice specifický a musí být prodávajícím též pečlivě studován (3, s. 133).

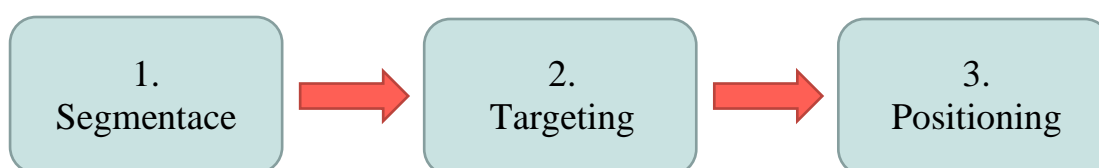
1.3 Segmentace trhu

Tržní segmentace se zabývá problematikou odlišnosti kupního chování jak stávajících, tak potenciálních zákazníků firmy (2, s. 147). Podstatu segmentace trhu je možné vyjádřit jako proces odkrývání skupin zákazníků splňujících dvě základní podmínky. První je podmínka homogenity, které spočívá v tom, že jsou si zákazníci

v rámci jednoho segmentu co nejvíce podobní tržními projevy na konkrétním trhu. Druhá je podmínka heterogenity, která tvrdí, že se jednotlivé segmenty od sebe navzájem na trzích co nejvíce liší. Jde tedy především o podobnosti a odlišnosti v kupním chování v dané tržní oblasti (2, s. 149).

Chování zákazníků je na trzích odlišné stejně tak jako jejich očekávání. V případě individuálního marketingu jde o přizpůsobení produktu individuálním potřebám zákazníků. Dochází tak k uspokojení potřeb všech zákazníků což se, ale negativně odráží na vysokých nákladech. Nediferencovaný marketing je opačným případem kdy podnik ignoruje odlišnosti mezi zákazníky a ve své nabídce má pouze jeden standardizovaný produkt. Z důvodu neuspokojení potřeby všech zákazníků klesá jeho efektivnost, avšak kvůli standardizaci produktů dochází ke snižování nákladů. Lze tedy konstatovat, že tyto dva přístupy lze vnímat jak pozitivně, tak negativně.

Cílený marketing nabízí kompromis mezi individualizovaným a nediferencovaným marketingem. Kupující na trhu je možné rozdělit do několika skupin. V důsledku toho vznikají segmenty zahrnující kupující s obdobnými potřebami, chováním a dalšími osobitými rysy. Podnik si poté vybírá jeden či více segmentů k oslovení se specifickou nabídkou. Vybraným segmentům přizpůsobí produkt, jeho cenu, marketingovou komunikaci a distribuci. Jde tedy o proces, který dělí trh na konkrétní zákaznické segmenty. Jedná se o první ze tří fází cíleného marketingu. Po segmentaci následuje proces výběru segmentu, na který se chce firma zaměřit, tato fáze je označována jako targeting. Poslední, třetí fáze je positioning, což je proces, při němž se firma snaží ovlivňovat vnímání značky a produktů vybraným segmentem. (5, s. 111).



Obrázek 1: Fáze cíleného marketingu
(Zdroj: vlastní zpracování dle: 5, s. 111)

1.3.1 Segmentační kritéria

Trh je možné segmentovat na základě čtyř primárních skupin kritérií, mezi které se řadí kritéria demografická, geografická, psychografická a behaviorální (5, s. 113).

Demografická kritéria

Demografická segmentace člení kupující na základě věku, pohlaví, vzdělanosti, příjmu, náboženského vyznání, národnosti, rasy, fáze životního cyklu a dalších demografických charakteristik. Demografické skupiny vykazují odlišné chování a potřeby (5, s. 113).

Geografická kritéria

Dle geografické segmentace je možné trh rozdělit na geografické jednotky jako jsou kontinenty, státy, regiony města či čtvrti. Fakt, na kterém se tento typ segmentace zakládá je ten, že v určitých geografických jednotkách žijí lidé s podobnými požadavky a odlišnými charakteristikami. Tato segmentace je často využívána podniky působícími na mezinárodních trzích (5, s. 115).

Psychografická kritéria

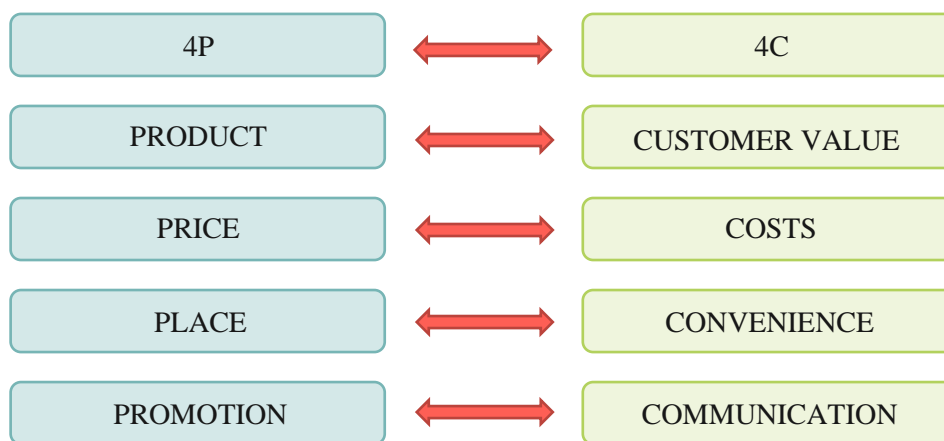
V rámci psychografické segmentace lze zákazníky dělit na základě životního stylu, hodnot či osobního profilu. Marketéři při tomto typu segmentace předpokládají, že psychografické charakteristiky zákazníků mohou představovat pro některé kategorie jedno z nejdůležitějších segmentačních kritérií. Jak se člověk rozhodne utratit své peníze může být do jisté míry ovlivněno právě psychografickými charakteristikami mezi které spadá to, jak člověk tráví svůj čas, jaké volí aktivity, jaké jsou jeho hodnoty a jaká je osobnost (5, s. 115).

Behaviorální kritéria

Behaviorální segmentace člení kupující na základě chování ve vztahu k danému produktu. Trh je možné klasifikovat například dle frekvence užívání a příležitosti užití daného produktu, připravenosti k nákupu, loajality ke značkám a postojům k danému produktu. Tato segmentace je často považována za nejvhodnější způsob, jak k segmentaci přistupovat (5, s. 116).

1.4 Marketingový mix

Neil Borden z Harvard Business School použil termín marketingový mix k popisu souboru činností, které vytvářejí marketingovou strategii firmy. Zaznamenal, jak společnosti míchají prvky mixu do strategie a jak mohou mít konkurující firmy v určitých odvětvích výrazně odlišný marketingový mix. Neil Borden uvedl dvanáct prvků mixu kterými jsou: plánování produktu, cenotvorba, branding, distribuční kanály, osobní prodej, reklama, propagační akce, balení, vystavování, servis, fyzická manipulace a plánování trhu. Postupem času se však stalo populární kombinovat a slučovat tyto prvky mixu. Aby se marketingový mix stal snadno zapamatovatelným byly stanoveny čtyři základní prvky označovány zkratkou 4P, kterými jsou produkt (*product*), cena (*price*), propagace (*promotion*) a místo (*place*) (5, s. 152). Během posledních let došlo v marketingové literatuře k rozšíření marketingového mixu na 5P, zahrnující také lidi neboli zaměstnance (*people*) (6, s. 97). Je však možné na marketingový mix nahlížet i z pohledu zákazníka, tento koncept je označován zkratkou 4C a obsahuje hodnotu pro zákazníka (*customer value*), náklady pro zákazníka (*costs*), komunikaci hodnoty pro zákazníka (*communication*) a její dostupnost (*convenience*) (5, s. 152). Na obrázku níže je zobrazený vztah mezi těmito koncepty, které je možné využívat i společně.



Obrázek 2: Marketingový mix 4P a 4C

(Zdroj: vlastní zpracování dle: 5, s. 152)

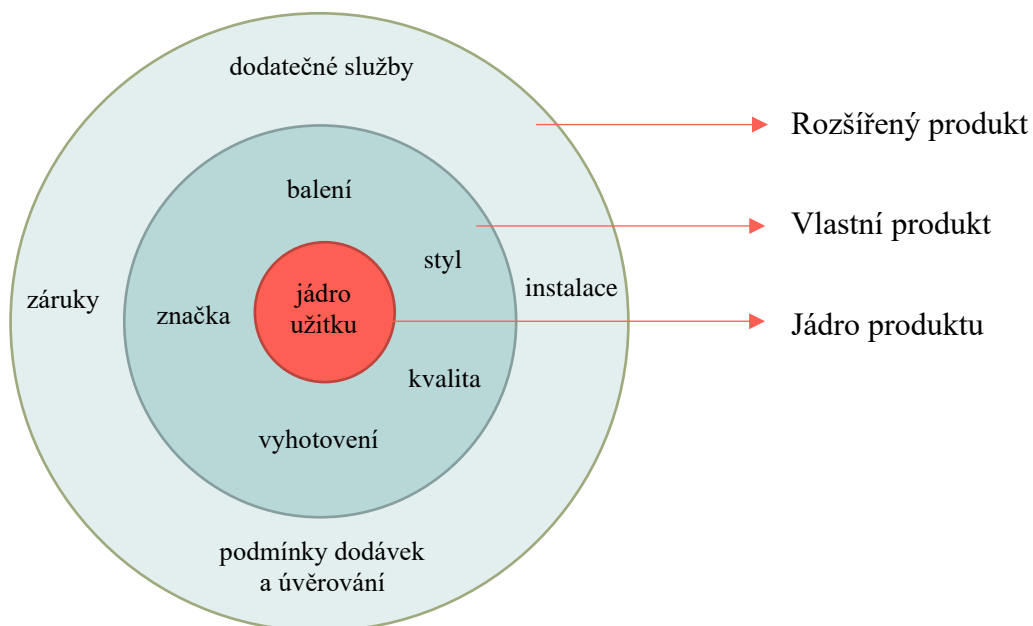
1.4.1 Produkt

Rozhodování týkající se produktu začíná samotným pochopením toho, co produkt je, nejde tedy o samotnou nabídku produktu, ale o soubor výhod, které zákazník získá. Tato myšlenka má mnoho názvů jako například celková koncepce produktu, rozšířený produkt či integrovaný produkt. Pro účely tvorby marketingové strategie je třeba produkt posuzovat z hlediska hodnoty poskytované zákazníkovi. Hodnota může být dodána současně v několika formách, jako je: samotný fyzický produkt, značka, pověst společnosti, technická podpora po prodeji, servisní služby, plány financování, výhodná dostupnost, reference dřívějších uživatelů, pověst prodejny zakoupeného výrobku a mnoho dalších (7, s. 10).

Marketingová struktura produktu

Základní stavební jednotka marketingových aktivit je právě produkt. Pro marketing jsou významné především nemateriální aspekty produktu. Produkt z pohledu marketingové strategie lze specifikovat na základě několika úrovní, v literatuře je možné se setkat s různým počtem úrovní produktů i různým pořadím vrstev. Kotler a Armstrong (1992) rozlišují tři úrovně produktu: jádro produktu, vlastní a rozšířený produkt (1, s. 202).

Jádro produktu představuje tužby a problémy zákazníka, snaží se plnit jeho přání a očekávání. Zjednodušeně jádro tvoří to, proč si spotřebitel produkt pořizuje. Vlastní produkt, je souhrnem konkrétních vlastností, které jsou od produktu vyžadovány zákazníkem (kvalita, značka, image, design, styl, obal, název, jméno výrobce, dosažitelnost produktu apod.). Třetí úroveň nazývána rozšířený produkt zahrnuje další služby či výhody k produktu, které zákazníkovi tvoří dodatečný užitek. Může se jednat například o servis, záruční lhůty, garanční jiné opravy, odbornou instruktáž, leasing, poradenství, platby na splátky apod.). Čím je vyšší úroveň produktu, tím je i vyšší zákazníkům užitek. Konkurenční boj firem se odehrává jak v rámci vlastního produktu, tak v rámci produktu rozšířeného (1, s. 202-203).



Obrázek 3: Komplexní produkt a jeho tři úrovně

(Zdroj: vlastní zpracování dle: 1, s. 203)

Produktová strategie

Jde o metodu dosažení produktového cíle, který je určen na základě identifikace konkurenční pozice produktů a také stanovením potřeby změny konkurenční pozice. Investiční cíl a celková strategie podniku má na produktovou strategii vliv. Rozhodování v rámci produktové strategie se zakládá na požadavcích trhu a firemních nákladech. V tabulce níže jsou charakterizovány některé ze základních produktových strategií.

Strategie snižování nákladů	<ul style="list-style-type: none"> • odstranění produktu (výrobku, služby) • hodnotová analýza • zúžení sortimentu
Produktové/výrobní zlepšení	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení atraktivnosti • změna kvality • změna stylu
Rozvoj produktové/ výrobní	<ul style="list-style-type: none"> • změny v produktových řadách individuální modifikace • výroba podle zadaných parametrů
Vývoj nových produktů	<ul style="list-style-type: none"> • celosvětové novinky • nové produktové řady • rozšíření produktové řady

Obrázek 4: Základní produktové strategie

(Zdroj: vlastní zpracování dle: 1, s. 203)

1.4.2 Cena

Kombinace produktu, místa a propagace do značné míry ovlivňuje vnímání hodnoty produktu firmy cílovým zákazníkem v daném konkurenčním prostředí. Konceptně tato vnímaná hodnota představuje maximální cenu, kterou je zákazník ochoten zaplatit. To by pro firmu mělo být hlavním vodítkem při stanovování cen produktů. Jakmile je vytvořena hodnota pro zákazníka, podnik má právo část této hodnoty získat sám pro sebe, a to k zajištění financování budoucího úsilí o vytváření hodnoty. To je úlohou efektivní tvorby cen (7, s. 24).

Ve většině případů působí náklady podniku jako spodní hranice cen. V některých případech však firma záměrně po nějakou dobu prodává se ztrátou, aby si vytvořila pozici na trhu. Později je ovšem obtížné ceny navýšit, neboť zákazník používá zaváděcí cenu jako referenční bod (7, s. 24).

Některá odvětví se vyznačují vysokou mírou vzájemné závislosti cen v odvětví. To znamená, že konkurenti reagují na pohyby cen. Jakékoliv cenové rozhodnutí by tedy mělo odrážet očekávanou konkurenční reakci. V některých odvětvích se objevilo legální a účinné cenové vůdcovství, protože se firmy vyhýbaly snižování cen ve snaze získat podíl. V jiných odvětvích byla téměř zničena ziskovost všech firem v důsledku cenových válek. Tendence nadměrné cenové konkurence často nastává v případě, že mají firmy vysoké fixní náklady ale nízké variabilní. Nebo je například mezi výrobky konkurentů nízká diferenciací a spotřebitelé se rozhodují při nákupu převážně na základě cen (7, s. 24-25).

Cenotvorba

Ačkoli se může na první pohled cenotvorba jevit jako jednoduchý úkol není tomu vůbec tak. Při tvorbě ceny musí podnik zohledňovat mnoho faktorů z nichž nejvýznamnější jsou náklady, ceny konkurence a hodnota vnímaná zákazníky (5, s. 175). Náklady na výrobu, prodej produktů, jeho distribuci a marketing vytváří nejnižší možnou hranici, kterou by podnik neměl při tvorbě cen překročit. Je možné krátkodobě snižovat své ceny pod úroveň nákladů, avšak dlouhodobě není takový stav udržitelný. Mnoho firem stanovuje své ceny právě na základě nákladů, tato metoda tvorby cen se nazývá přírážková. Firma v takovém případě navyšuje jednotkové náklady na výrobu, prodej a distribuci určitého produktu o požadovanou ziskovou marži, čímž je

vytvořena konečná výše cen pro spotřebitele. Přirážková metoda nebere v úvahu konkurenční ceny, hodnotu produktu vnímanou zákazníkem a nezohledňuje ani poptávku. Z výše zmíněného vyplývá, že přirážková metoda tvorby ceny je obecně nevhodná. Z pohledu možnosti stanovení horní hranice ceny neboli cenového stropu jde o metodu, která se v rámci podnikatelského prostředí jeví jako relevantní (5, s. 179-180).

Cenová strategie

Obecně lze rozlišovat tři základní cenové strategie mezi které patří strategie vysoké ceny, strategie dobré hodnoty a ekonomická strategie neboli strategie nízké ceny. Tyto tři základní strategie je možné doplnit o další dvě, které mohou být uplatněny podniky vstupujícími na trh s určitou inovací. Jedná se konkrétně o penetrační strategii a strategii sbírání smetany (5, s. 179-184). Následně budou jednotlivé strategie krátce představeny.

Při strategii vysoké ceny je oslovován segment zákazníků, kteří požadují vysokou kvalitu produktů a zároveň jim nevádí si za tyto produkty připlatit tudíž nejsou tak citliví na cenu. Nabízení kvalitních produktů za vysoké ceny umožňuje firmám pokrývat vysoké náklady spojené s výrobou, prodejem a distribucí. Firma musí mít dostatek finančních prostředků na to, aby o kvalitě svých produktů zákazníky pečlivě informovala. V případě této strategie obvykle dochází k investicím do marketingové komunikace společnosti (5, s. 181).

Strategie dobré hodnoty spočívá v nabízení poměrně kvalitních produktů při nižších cenách než v případě strategie vysoké ceny. V případě této strategie jsou oslovovány segmenty zákazníků, kteří požadují kvalitní produkty, za které nechtějí platit příliš vysoké ceny. Nevýhodou této strategie je nižší zisková marže dána nízkou cenou. Pokud si firma chce zajistit dostatečný zisk je potřeba své produkty prodávat ve velkém objemu (5, s. 182).

Třetí základní strategií je strategie ekonomická, která cílí na zákazníky požadující především nízké ceny, a přitom se tito zákazníci spokojí s nižší kvalitou produktů. Zákazníkům jsou tedy nabízeny produkty, které jsou svoji kvalitou i cenou o něco nižší. Společnosti, využívající ekonomickou strategii musí optimalizovat své náklady čehož mohou dosáhnout například standardizací, využitím levnějších materiálů či omezení

doprovodných služeb. Masová produkce je tedy opět předpokladem ziskovosti a funkčnosti této strategie (5, s. 182).

Doplňující strategií je po té strategie penetrační, která se využívá zejména v případech cenově citlivého trhu s omezenými bariérami vstupu konkurence na trh. Smyslem této strategie je tedy co nejrychlejší penetrace trhu. Produkt je uveden na trh s nízkou cenou a s podporou nástrojů marketingové komunikace. Firma se tak snaží, o co nejlepší zavedení produktů na trh, a zároveň získání co možná největšího tržního podílu. V případě úspěšné strategie dochází k vyřazení konkurence na trhu a společnost si tak zajišťuje dlouhodobou ziskovost (5, s. 183).

Strategie sbírání smetany je poslední pátou strategií, která se používá v případě, že firma uvádí inovovaný produkt na trh, který je po určitý čas chráněný před konkurencí nebo v případě silné značky podniku. Vysoká poptávka trhu po takovém produktu společně s relativně nízkou citlivostí na cenu je základním předpokladem strategie sbírání smetany. Oslovuje se určitý počet zákazníků, kteří jsou ochotni za produkt zaplatit i při vysoké počáteční ceně produktu. Následně je cena snížena pro zákazníky, kteří jsou více cenově citliví a dochází k uspokojení dalšího segmentu. Cena je následně opět snížena pro další více cenově citlivé zákazníky a tímto způsobem je pokračováno i nadále čímž je u každého dosaženo maximalizace zisku (5, s. 184).

1.4.3 Propagace

Dalším prvkem marketingového mixu je propagace. Zde firma vybírá soubor způsobů komunikace se zákazníky, aby podpořila povědomí o produktu, znalost jeho vlastností, zájem o nákup či opakovanou návštěvu nebo koupi produktu. Účinný marketing vyžaduje komplexní komunikační plán kombinující jak osobní prodejní úsilí, tak neosobní, kam se řadí například reklama, podpora prodeje a vztahy s veřejností (7, s. 19). Užitečnou pomůckou při plánování komunikační strategie podniku je model šesti Ms:

1. Trh: Komu má být komunikace určena?
2. Poslání: Jaký je cíl komunikace?
3. Poselství: Jaké konkrétní body mají být sděleny?
4. Média: Jaké prostředky budou použity k předání sdělení?
5. Peníze: Kolik peněz bude vynaloženo na toto úsilí?
6. Měření: Jak se bude hodnotit dopad po ukončení akce?
kampaně? (7, s. 20).

Komunikační mix

Komunikační mix je souhrnem nástrojů, pomocí kterých podniky dosahují zvolených cílů, jeho podoba je dána tím, jaký komunikační cíl chce firma svojí kampaní naplnit. Komunikační mix také závisí na cílovém segmentu zákazníků i charakteru trhu, na kterém organizace působí (5, s. 208-209).

Cílem komunikačního mixu je seznámení cílové skupiny s produktem firmy a následné přesvědčení o nákupu, vytvoření skupiny loajálních zákazníků, zvýšení dosahu a objemu nákupu, podrobné seznámení s veřejností a cílovými zákazníky. Dle De Pelsmacker a kol. (2003, s. 157) je možné cíle marketingové komunikace rozdělit do tří kategorií, a to na cíle předmětné, procesní a cíle efektivnosti. Předmětným cílem je výběr cílové skupiny co nejefektivnějším způsobem. Důležitá je dobře provedená segmentace trhu, definice publika a pohled na chování médií. Procesní cíle definují podmínky, kterých musí být dosaženo, aby mohla být komunikace co nejefektivnější. Komunikační aktivity musí vyvolat pozornost cílové skupiny. Třetí kategorií jsou cíle

efektivnosti, které zajišťují správné nasměrování akce (1, s. 299). Následně bude popsáno pět prostředků marketingové komunikace.

Reklama

Jde o jednu z hlavních součástí marketingového komunikačního mixu. Za pomoci placených médií dochází ke sdělování informací o produktu, výrobců, službě či myšlence s cílem informovat a přesvědčit zákazníky (1, s. 308). Výhodou reklamy je oslovení širokého publika geograficky rozptýlených zákazníků, při nízkých nákladech na osobu. Příkladem může být televizní reklama která dokáže zasáhnout obrovské publikum. Nevýhodou reklamy může být, že jde o neosobní formu komunikace a není zdaleka tak přesvědčivá jako firemní prodejci. Jde o jednostrannou komunikaci s publikem tudíž publikum nemusí reklamě věnovat takovou pozornost či na ni vůbec reagovat. Další nevýhodou mohou být vysoké náklady (3, s. 835). Mezi typické formy patří televizní reklama, rozhlasová reklama, tisková reklama, venkovní reklama, reklama v kinech, product placement či online reklama. Každá forma má své výhody i nevýhody a záleží na společnosti který typ reklamy zvolí (5, s. 197-199).

Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje velké množství komunikačních nástrojů určených ke stimulaci rychlejší odezvy trhu. Tyto nástroje mohou být zaměřeny na spotřebitele, obchodníky, organizace, či samotné prodejce. Podporu prodeje je možné rozdělit na čtyři druhy. Spotřebitelská podpora prodeje slouží ke stimulaci nákupu spotřebitelů a zahrnuje slevy, kupony, bonusy, soutěže a další. Podpora obchodníka je určena k získávání podpory distributorů a povzbuzování jejich prodejního úsilí, může zahrnovat slevy, bezplatné zboží, spolupráci při reklamě, pobídkové peníze, kongresy a veletrhy. Podpora organizací slouží k motivaci prodejců, získávání obchodních nabídek, stimulaci prodeje a také k odměňování zákazníků z řad organizací. Posledním druhem je podpora prodejců, která slouží k motivování prodejců a následnému zefektivnění jejich prodejního úsilí, zahrnuje zejména prémie a soutěže (3, s. 880).

Osobní prodej

Jde o osobní kontakt prodejce se zákazníkem, jehož cílem je úspěšné přesvědčení o koupi daného výrobku či služby. Mezi cíle osobního prodeje patří vyhledávání zákazníků, komunikace se zákazníky, prodej produktů zákazníkům, poskytování služeb,

shromažďování informací, rozmístování zboží a další. Osobní prodej může mít formu přímého kontaktu prodejce se zákazníkem, kontakt přes telefon či přes personalizovanou korespondenci. Pro úspěšný osobní prodej je nutné být ve správnou dobu se správným zbožím u správného zákazníka (1, s. 320).

Výhodou osobního prodeje je osobní interakce mezi dvěma či více lidmi tudíž dochází k zohlednění potřeb a charakteristik zákazníka a je možná okamžitá adaptace. Dále má kupující větší potřebu naslouchat a reagovat i kdyby mělo být reakcí pouze zdvořilé odmítnutí. Nevýhodou poté mohou být vysoké náklady na realizaci osobního prodeje (3, s. 835-836).

Přímý marketing

Jde o souhrn aktivit firmy vztahujících se k nabídce produktů a služeb jedním či více sdělovacími prostředky s cílem dosažení přímé odpovědi od zákazníků. Podle Federace evropského direct marketingu (FEDMA) je možné přímý marketing rozdělit do čtyř skupin: reklama s přímou odezvou, direct mail, telemarketing a online marketing. Mezi nástroje přímého marketingu patří katalogy, publicita poštou, neadresovaná reklama, prodej telefonem, prodej rozhlasovou či televizní reklamou, reklama v tisku s kupony a internet. Stále častější formou využívanou firmami při přímé komunikaci se spotřebitelem je komunikace pomocí mobilního telefonu, neboť jde o specifické médium, které má spotřebitel prakticky pořád u sebe, tato forma komunikace se nazývá mobilní marketing a mezi její výhody patří efektivnost a rychlá připravenost akce. Jde o interaktivní marketing, který umožňuje okamžitou reakci na spotřebitelův zájem a navázání další komunikace (1, s. 321).

Public relations

Public relations, zkráceně také „PR“ je forma budování vztahů s veřejností, médií a novináři. Hlavním cílem PR je tvorba dobré image společnosti, vyvolání pozitivní publicity a případné řízení publicity negativní (5, s. 202). PR oddělení může mít následující funkce: vztahy s tiskem nebo tisková kancelář, publicita produktu, veřejné záležitosti, lobbování, vztahy s investory a rozvoj. PR je využíváno ke komunikaci produktu, osob, aktivit, organizací či míst. Společnosti mohou public relations využívat například v případě krize. Mezi hlavní nástroje PR patří tiskové zprávy, proslovy,

speciální příležitosti, písemné materiály, audiovizuální materiály, materiály posilující firemní identitu nebo například sponzorování (3, s. 888-890).

1.4.4 Místo – marketingové kanály

Jde o soubor mechanismů nebo sítí, jejichž prostřednictvím společnost vstupuje na trh. To znamená kontakt se svými zákazníky za účelem plnění různých funkcí od tvorby poptávky až po fyzické dodání zboží zákazníkovi (7, s. 14). Cílem distribuce je zprostředkování produktu zákazníkovi, a to ve vhodný čas na vhodné místo a v požadované kvalitě. Na rozdíl od ostatních prvků marketingového mixu distribuce není tolik přizpůsobivá, proto musí být správně zvolena a naplánována (1, s. 240).

V. Kasturi Rangan z Harvard Business School vymezil osm obecných funkcí kanálu, které slouží jako výchozí bod k posouzení potřeb v daném kontextu. Mezi tyto funkce patří:

1. Informace o produktu
2. Přizpůsobení produktu
3. Zajištění kvality produktu
4. Velikost šarže
5. Sortiment výrobků
6. Dostupnost
7. Poprodejní servis
8. Logistika (7, s. 14-15).

Distribuční strategie

Dle počtu distributorů, které firma využívá je možné rozlišit tři základní distribuční strategie. Jde o strategii intenzivní, exkluzivní a selektivní distribuce. V případě intenzivní distribuce se firma snaží udělat produkt dostupný zákazníkům kdykoli a kdekoli si vzpomenou. Je využit co největší počet distribučních míst. Tuto strategii využívají společnosti zejména u spotřebního zboží. Opakem distribuce intenzivní je distribuce exkluzivní, zde je kladen důraz na zážitek, který je zákazníkům při koupi produktu poskytován. Firmy využívající tuto strategii prodávají méně produktů ale za vyšší cenu, proto je tato strategie typická především pro prémiové produkty. V tomto

případě je záměrně omezen počet distribučních míst stejně jako distributorů vlastních výhradní právo na prodej produktů. Poslední strategií je selektivní distribuce, která představuje určitý kompromis mezi strategií intenzivní a exkluzivní distribuce. Jde o strategii při které firma využívá omezeného počtu vybraných distributorů (5, s. 219-220).

1.4.5 Lidé

Marketingový mix 4P je možné doplnit o další faktor, který se týká právě lidí neboli zaměstnanců ve službách, a to, jak těch, kteří služby produkují tak těch, kteří je poskytují. Mnoho služeb je závislé na osobní interakci mezi zákazníky a zaměstnanci. Zaměstnanci mohou být vnímání jako přidaná hodnota ve společnosti, která do jisté míry ovlivňuje vnímání kvality služby zákazníkem. Personál zároveň hraje klíčovou roli v poskytování služeb a je považován za důležitý prvek v organizacích orientovaných na zákazníky. Zkušenosti, know-how, hodnoty, forma jednání, spolupráce i vystupování samotných pracovníků ovlivňuje úspěšnost celé organizace (6, s. 104).

1.5 Internetový marketing

Z pohledu marketingu je možné internet chápat jako další typ média, s mnoha jedinečnými vlastnostmi, kterými předbíhá tradiční média. Jedná se například o nadregionálnost, neboť internet nemá klasické hranice. Další vlastností je individualizace obsahu, tedy nabízení personalizovaného obsahu dle potřeb příjemců. Internet zvládá jak individuální, tak masovou komunikaci. Jde o všeobecně dostupné médium, jehož hlavním rysem je jeho multimediálnost. Velkou výhodou mohou být také relativně nízké náklady marketingových online nástrojů. Nejvýznamnější jsou v oblasti marketingu na internetu například webové stránky, e-mail, instant messaging, konference, diskusní skupiny a streaming audia či videa (2, s. 431-432).

Mezi zásadní vlastnosti internetu z pohledu marketingu patří: schopnost přesného cílení, možnost kvalitní interakce se spotřebitelem, využití velkého množství nástrojů, strategií a taktik, snadná měřitelnost výsledků a zhodnocení efektivity. Právě snadná měřitelnost výsledků bývá jedním z klíčových důvodů pro využívání internetu v marketingu, neboť management firem potřebuje znát efektivitu investic vložených

například do reklamy či kompletní marketingové komunikace. I zde je možné najít řadu limitů které mohou měření určitým způsobem omezovat, avšak jiná média neposkytují tak jednoduché, levné, a přesto přesné měření účinnosti jako právě internet (2, s. 434)

1.5.1 Internetová reklama

Online reklamou můžeme rozumět reklamní stopy vysílané v online prostředí při sledování videí na Facebooku, Youtube, zpravodajských serverech apod. Dále můžeme za formu online reklamy považovat bannery. Na rozdíl od ostatních reklamních médií internet se vyznačuje jeho přesným zacílením, konkrétní druh reklamy se jedincům zobrazuje pouze pokud vykazují určité charakteristiky či chování. Výhodou je také přivedení zákazníka bezprostředně na webové stránky, kde může uskutečnit okamžitý nákup. Jednoduché vyhodnocení efektivity online reklamy je také jednou z jejích výhod. Negativním faktorem může být přesycení internetu reklamami což může vyvolat nezájem o reklamu u potenciálních zákazníků (5, s. 199).

1.5.2 Webové stránky

Webové stránky patří mezi nedílnou součást marketingové komunikace, staly se důležitým prezentačním nástrojem i u firem působících mimo online prostředí, jako jsou například restaurace, kavárny či sportoviště. Důležitá je u webových stránek originalita, přehlednost, aktuálnost a vhodně zvolené grafické zpracování. Podstatná je také přístupnost a použitelnost webových stránek i přes mobilní zařízení (5, s. 206).

Existuje mnoho odborných pojmů, které se s tvorbou i provozem webových stránek pojí. Například konverze vyjadřuje to, kvůli čemu zákazník web navštívil. Procentuální poměr mezi počtem úspěšně provedených akcí a celkovým počtem návštěv webových stránek se nazývá konverzní poměr. Dalším pojmem je například míra okamžitého opuštění, díky které je možné do určité míry hodnotit úspěšnost webových stránek. Pokud je tato míra nízká vypovídá to o relevantnosti webu pro jeho návštěvníky. Vysoká míra může značit více věcí, například to, že zákazník otevřel jinou stránku, než měl v plánu či tato stránka nenaplnuje jeho očekávání. Majitel webových stránek může také sledovat dobu, kterou návštěvník na webu strávil. Tato doba by měla odpovídat složitosti i délce stránky, neboť může docházet k tomu, že uživatel na stránce stráví poměrně hodně času,

avšak konverzní poměr zůstává nulový. Pokud k něčemu takovému dojde je zapotřebí provést analýzu příčiny takového výsledku a stránku následně editovat a aktualizovat. V neposlední řadě je možné sledovat návštěvnost a konverzní poměr podle zdrojů, ze kterých se návštěvníci na web dostali (5, s. 206).

Search Engine Marketing (SEM)

SEM neboli marketing ve vyhledávacích je aktuálně oblíbenou formou propagace na internetu. Jde o nástroj performance marketingu cílený především na výkon nikoli na image či budování značky firmy. Internetové vyhledávače a katalogy představují významnou roli v podobě pomocníka v nepřehledném množství webových stránek (2, s. 455). Existují tři základní způsoby, kterými se může zákazník dostat na konkrétní webovou stránku:

- a) přímo zadáním adresy webové stránky do prohlížeče,
- b) skrze odkaz na jiném webu, a to včetně reklamy,
- c) z vyhledávače nebo katalogu (2, s. 455).

Pro marketing ve vyhledávacích je typické získávání uživatelů z již vyvolaným zájmem o produkt či službu. Tito uživatelé něco hledají či požadují a dobře fungující marketing jim požadovanou věc přesně nabídne. Tento způsob marketingu oslovuje spotřebitele již v pokročilé fázi nákupního procesu, proto není příliš vhodný pro budování povědomí či zájmu o značku. SEM je možné v širším pojetí chápat jako dvě základní oblasti, a to placené a neplacené odkazy (2, s. 455).

SEO

Optimalizace pro vyhledávače též označována zkratkou SEO (Search Engine Optimization) má za cíl zviditelnit webové stránky v přirozených ne však placených výsledcích vyhledávání, jelikož odkazy na předních místech mají větší úspěšnost (2, s. 457). Z toho důvodu je důležité, aby se webová stránka zobrazovala na horních příčkách vyhledávačů. Dosažení optimalizace je možné pomocí několika málo optimalizačních pravidel. Zásadní je efektivní, dobře strukturovaná a také dobře vypadající webová stránka, která vhodně představí konkrétní společnost, služby či produkty. Důležité je také snadné nalezení webové stránky ve vyhledávači. 80 % uživatelů na internetu vyhledává produkty či služby převážně pomocí vyhledávačů.

Vyhledávání je ve své podstatě založeno na klíčových slovech vhodných pro webové stránky použitelných k jejímu vyhledání (8).

1.5.3 Sociální sítě

Na začátku je důležité rozlišit a definovat pojmy sociální sítě a sociální média. Soubor technologií, který zachycuje komunikaci, obsah, virtuální vztahy a další mezi jednotlivci či skupinami se nazývá sociální médium. Mezi taková media řadíme například Facebook, Twitter nebo Youtube. Skupiny lidí či komunit sdílejících společné zájmy či pohled na nějakou věc představují sociální sítě (9, s. 42). Na sociálních sítích dochází k tvorbě obsahu i jeho distribuci prostřednictvím uživatelů. Důležitým faktorem na sociálních sítích je celkový počet uživatelů a zároveň jednotlivé vztahy mezi uživateli (10, s. 12).

Facebook

Facebook je celosvětovou platformou, která byla založena již v roce 2004. Původně sloužila výhradně ke sdílení kontaktů dnes je využívána více než 2,7 miliardou lidí a má o mnoho více funkcí a jejím principem je sdílení informací jednak se svými přáteli ale také se svými fanoušky či potenciálními zákazníky. Právě díky obrovskému rozšíření a dosahům jsou facebookové stránky pro podniky a jejich reklamy efektivním nástrojem online marketingové komunikace (11). Hlavním cílem pro podniky je budování značky nebo produkty. Kvalitně zvolený obsah příspěvků je základem k úspěchu na Facebooku. Důležité je potenciální zákazníky zaujmout a upoutat jejich pozornost. Není důležité mít tisíce fanoušků na svém profilu ale dovednost s nimi pracovat (12).

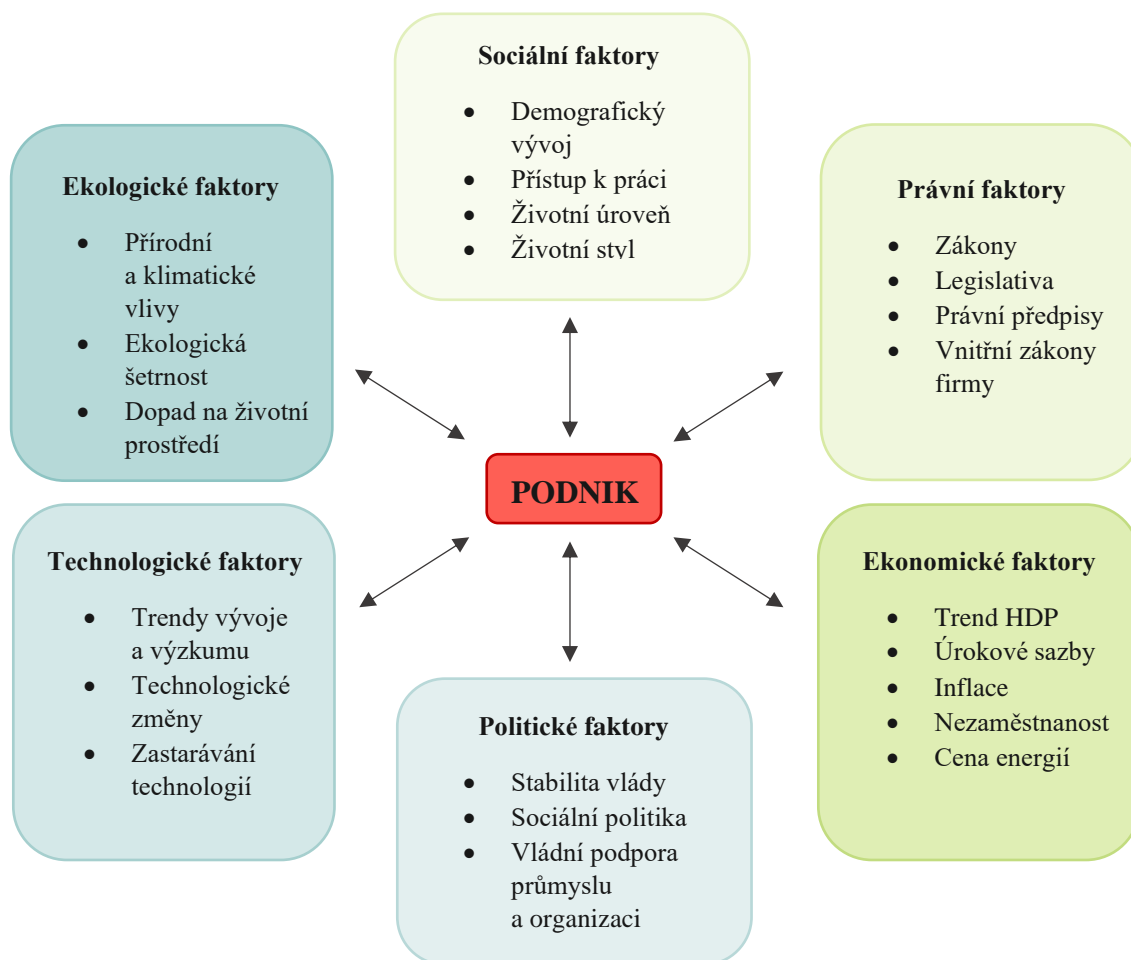
Instagram

Instagram je sociální síť, která uživatelům umožňuje vizuálně vyprávět své příběhy pomocí sdílení fotografií, videí a vzájemné komunikaci. Jedná se o komunitu více než 700 milionů uživatelů. Výhodou v případě firemního Instagramu je umožnění označení například produktů ve fotografiích i s odkazem na webové stránky. Dále firemní profil obsahuje i jednoduchou analytiku díky které je možné zjišťovat dosahy svých příspěvků. Společnosti mohou kromě organického sdílení také využívat placenou reklamu. Zásadní je také propagace příspěvku skrze profil společnosti a vysoká aktivita (13).

1.6 SLEPTE analýza

Jedná se o analýzu faktorů marketingového makroprostředí neboli vnějšího okolí firmy. Pro účely analýzy makroprostředí je možné využít více druhů, mezi které patří PEST (politickou právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory), PESTE (politické, ekonomické, sociální, technické a ekologické faktory), PESTLEK (Politické, ekonomické, sociální, technické, legislativní, ekologické a kulturní faktory), či STEPE (Sociální, technické, ekonomické, politické a ekologické) analýza (14, s. 48).

Jakubíková (1, s. 100) dále uvádí při zhodnocení vývoje vnějšího prostředí možnost využití analýzy PEST (politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociokulturní faktory, technologické faktory) a rozšířené analýzy PESTEL, která začleňuje i faktory ekologické. V následujícím obrázku jsou zobrazeny jednotlivé faktory analýzy SLEPTE a následně jsou tyto faktory popsány.



Obrázek 5: SLEPTE analýza

(Zdroj: vlastní zpracování dle: 1, s. 100-101,16)

1.6.1 Sociální faktory

Sociální faktory, někdy označované jako sociálně-kulturní, představují faktory související s kupním chováním spotřebitelů na kulturní i sociální úrovni. Kulturní úroveň se projevuje odrazem různých skupin kulturních prvků do chování spotřebitelů. Příkladem může být působení spotřebních zvyků, kulturních hodnot či jazyka. Mezi sociální faktory se řadí sociální rozvrstvení společnosti a její uspořádání, s tím souvisí i sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, jejich příjmy a majetek (15, s. 43).

Dále můžeme mezi sociální faktory zařadit například aktuální trendy, životní styl, kulturní hodnoty, spotřební zvyky, jazyk, úroveň vzdělání, vnímání reklamy a médií apod. (16).

1.6.2 Právní faktory

Právní faktory jsou úzce spjaty s faktory politickými, jelikož stabilita vlády souvisí se stabilitou legislativního prostředí. Při provádění analýzy je třeba brát v potaz zákony týkající se oblasti ve které firma působí společně s vnitřními zákony dané firmy mezi které patří například zákony o bezpečnosti práce a jiné (16).

1.6.3 Ekonomické faktory

Společnosti jsou ovlivňovány jak současným, tak budoucím ekonomickým vývojem, je proto zapotřebí sledovat faktory jako je HDP, politickou situaci a její vliv na ekonomiku samotnou, hospodářskou politiku vlády, míru inflace a situaci na kapitálovém trhu, stav platební bilance státu či monetární a fiskální politiku (17, s. 44). Dále mezi ekonomické faktory patří úrokové sazby, stabilita měny a měnového kurzu a míra nezaměstnanosti. Tyto faktory mohou mít přímý dopad na společnost (16).

1.6.4 Politické faktory

Politické faktory výrazně ovlivňují marketingové chování firem. Z politického hlediska je velmi důležitý přístup vládní administrativy k firmám a trhům, struktura státních výdajů a daňový systém, míra korupce a ekonomická i jiná bezpečnost firem. Je možné sem zařadit i riziko válek revolucí nebo třeba znárodnění. Dalším rizikem je

politický tlak na firmy a na strukturu trhu (2, s. 108). Mezi další politické faktory řadíme politickou stabilitu země a daného regionu, sociální politiku a daňovou politiku, zákony, předpisy a normy apod. (16).

1.6.5 Technologické faktory

Vzhledem k vysokému a stále se rozvíjejícímu tempu technologického vývoje jsou technologické faktory velmi důležitou součástí marketingového prostředí firem. V této oblasti mají značnou výhodu finančně silné a mezinárodně působící velké firmy oproti středním či menším firmám. Nejen tempo vývoje ale i finanční náročnost, sledování a přízpůsobování se hraje velkou roli (2, s. 107).

Technologické faktory se týkají stavu rozvoje, výzkumu a vývoje, infrastruktury, rychlosti zastarávání technologie apod. Kvalitní technologické prostředí je pro firmu zdrojem technologického pokroku (16). Je možné v rámci technologického prostředí pozorovat nové dopravní, komunikační a informační technologie, stejně tak technologické zázemí a nové technologie v daném oboru (15, s. 45).

1.6.6 Ekologické faktory

Mezi ekologické faktory je možné řadit přírodní a klimatické vlivy, celosvětové environmentální hrozby či právní omezení, která jsou spjata s ochranou životního prostředí. Za environmentální hrozby lze považovat úbytek ozonové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů, čerpání neobnovitelných zdrojů a klimatické změny (18, s. 180). Mezi další ekologické faktory je možné řadit mezinárodní a vnitrostátní otázky životního prostředí, místní problémy a předpisy v oblasti životního prostředí, klima, počasí, zeměpisná poloha, globální změny klimatu, environmentální kompenzace, terénní podmínky, půda, kontaminace, blízké zdroje vody apod. (16).

1.7 Analýza konkurenčního prostředí

Většina trhů v dnešní době je převážně hyperkonkurenční, proto je stále obtížnější odlišit vlastní produkt od produktu konkurence, což způsobuje problém ve formě snížení loajality zákazníků. Zákazníkům se mohou konkurenční produkty jevit jako identické a nemají tak důvod upřednostnit některé značky. V takovém případě je při nákupu klíčová

právě cena. Firmy proto musí své konkurenty velmi dobře znát a chápat jejich cíle a strategie stejně tak jejich silné a slabé stránky, aby se mohly od svých konkurentů co nejvíce a nejlépe odlišit (5, s. 55-56).

Na začátku analýzy konkurence je potřebná její identifikace. V tomto prvním kroku může dojít k chybě ze strany společnosti z důvodu úzkého definování své konkurence. Americký ekonom Michael Porter popisuje konkurenci firem v širším kontextu, podle něj působí na každém trhu pět konkurenčních sil, mezi které patří stávající přímá konkurence, hrozba vstupu dalších konkurentů, hrozba substitutů, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla odběratelů (5, s. 55-56) Těchto pět sil je zaznamenáno v obrázku níže.



Obrázek 6: Konkurenční síly na trhu dle Portera

(Zdroj: vlastní zpracování dle: 5, s. 56)

1.7.1 Stávající konkurence

Některé trhy jsou vyznačovány velmi silnou přímou konkurencí a neustálým konkurenčním bojem. Společnosti musí pečlivě zvažovat jakou reakci svými marketingovými aktivitami u konkurence vyvolají. Existují také trhy, kde je konkurence relativně nízká či dokonce zcela žádná, díky čemuž dochází ke generaci značného zisku ze strany podniku (5, s. 56).

Podnik se musí snažit analyzovat veškeré informace které jsou důležité pro vlastní rozhodování v rámci plánování marketingové strategie, mezi tyto informace patří například informace o produktech, cenách, komunikaci, formě distribuce apod. Stávající konkurenci je možné identifikovat na základě produktů, odvětví nebo trhu. Identifikací dle produktů se rozumí konkurence nabízející podobné produkty a služby stejným zákazníkům za podobné ceny (3, s. 569).

V případě identifikace konkurence dle odvětví jde o firmy, které nabízejí produkty nebo služby které jsou blízkými substituty. Identifikace dle trhů značí firmy, které se snaží uspokojit stejné skupiny zákazníků nebo stejné potřeby (3, s. 569).

S analýzou konkurence je spjata i volba vlastní konkurenční strategie. Dle Portera existují tři obecné strategie jejichž prostřednictvím mohou firmy udržovat svou konkurenceschopnost. Jedná se o strategii vůdčího postavení v nákladech, strategii diferenciaci a strategii koncentrace. Tyto strategie mohou firmě zajistit dlouhodobý zisk pouze v případě jejich správného použití. Strategie vůdčího postavení v nákladech předpokládá úspěšnost firmy, pokud budou její náklady nižší než náklady konkurentů na daném trhu. Snížení nákladů umožňuje nižší ceny, než jakých jsou schopni dosáhnout konkurenti. Při strategii diferenciaci se firma snaží, aby byl vyráběný produkt v nějakém směru jedinečný a aby se odlišil od nabízených produktů konkurenty. Třetí, strategie koncentrace spočívá ve výběru úzké skupiny zákazníků s relativně specifickými potřebami. Jde o takzvaný mikrosegment neboli tržní výklenku. Firma se zaměřuje právě na uspokojování specifických potřeb konkrétního mikrosegmentu (5, s. 108-109).

1.7.2 Potenciální konkurence

Hrozba vstupu nových konkurentů je dána především bariérami ke vstupu na daný trh. Příkladem může být kavárenský byznys který je spojen s relativně nízkými vstupními bariérami, prakticky každý si může při relativně nízkých nákladech otevřít novou kavárenskou síť (5, s. 56).

Potenciální konkurence představuje pro společnost hrozbu z důvodu neznámosti a možného objevení v jakémkoliv čase a na jakémkoliv místě. Z toho důvodu je konkurence analyzována nepřímo jako eventualita vycházející z nedostatečných

vstupních bariér. Výskyt nových konkurentů na trhu je častý v případě růstu konkrétního trhu kdy podniky dosahují vyšších zisků a není obtížné na takový trh vstoupit (19, s. 69).

1.7.3 Substituty

Substituty představují produkty který, které naplňují stejnou nebo podobnou potřebu jako produkty firmy a jejich přímých konkurentů. Přesto se od produktů firmy nějakým způsobem odlišují, a proto mohou být velice často přehlíženy (5, s. 56). Hrozba substituce se navyšuje v případě výhodnějšího poměru ceny a kvality nebo například sortimentu (19, s. 69). Technologický pokrok či navýšení konkurence v rámci substitučního odvětví má za následek propad cen a také zisků (20, s. 270).

1.7.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi dodavatele se řadí veškeré subjekty, které poskytují firmě zdroje k tomu, aby mohla prodávat své vlastní produkty. Nejde tedy jen o dodavatele vstupu pro výrobu, ale také například o nejrůznější poradenské firmy (5, s. 57). Firmy mají mnoho dodavatelů a je možné je členit do různých kategorií například dodavatelé vstupů do výrobního procesu (materiálů a surovin, polotovarů, dílu a součástek, energie a paliv, technologií), poskytovatelé služeb (pojišťovny, právní kanceláře, finanční instituce, výzkumné agentury, a reklamní agentury apod.) a dodavatelé dalších zdrojů (pracovišť aj.). Úspěch firem do jisté míry závisí právě na těchto dodavatelích, proto je důležité, aby firmy věnovaly pozornost jejich výběru a stanovily si kritéria na základě kterých je budou hodnotit (1, s. 104).

Ohrožení ze strany dodavatelů nastává v případě, pokud mají sílu zvyšovat své ceny na úkor firmy, to platí zejména v případě závislosti firmy na dodávkách pouze od jednoho dodavatele (5, s. 57). Sílu dodavatelů je možné eliminovat vytvoření vzájemně prospěšných vztahů nebo spojením s více dodavateli (20, s. 270)

1.7.5 Vyjednávací síla odběratelů

Mezi odběratele se řadí jak koncoví zákazníci, tak právnické osoby či distributoři. Zákazníci představují pro firmy na daném trhu hrozbu v případě, kdy mohou daného dodavatele snadno vyměnit a tím pádem mají sílu snižovat ceny. Ochranou vůči působení

síly odběratelů může být soustředění se na odběratele s nejnižší vyjednávací silou a odběratele s omezenými možnostmi ve změně dodavatele. Další možností je vytváření takové nabídky, které podlehnou i nejsilnější kupující (20, s. 270).

1.8 SWOT analýza

SWOT analýza vyhodnocuje veškeré stránky fungování firmy i její současnou pozici. Podstatou je klasifikace a hodnocení jednotlivých faktorů které jsou rozděleny do čtyř základních skupin, a to na silné (*strenghts*) a slabé (*weaknesses*) stránky společnosti, příležitosti (*opportunities*) a hrozby (*threats*) z makroprostředí (21, s. 155).

Silné a slabé stránky představují pozitivní a negativní faktory které může firma přímo ovlivňovat a marketéři na ně mohou bezprostředně působit. Naopak příležitosti a hrozby jsou příznivé a nepříznivé externí faktory které nemohou být marketéry bezprostředně ovlivněny (5, s. 238). Na základě výsledků analýzy je možné efektivněji vymezit marketingové cíle (3, s. 97). Dále mohou být výsledky SWOT analýzy využity při plánování v rámci marketingu a celého podniku a mohou posloužit při tvorbě a výběru vhodné marketingové strategie (21, s. 159).

V praxi může být použití SWOT analýzy spojeno s celou řadou problémů, častým problémem pro marketéry bývá přiřadit faktory do správných kategorií. Pro účinnost analýzy je tedy potřeba tento nástroj dobře ovládat. První věcí, na kterou by si marketéři měli dávat pozor je zařazení pouze externích faktorů do příležitostí a hrozeb nikoliv faktory ve vztahu k dané firmě. Příkladem může být vysoký počet ztracených zákazníků který se řadí mezi slabé stránky nikoliv hrozby. Dále je důležité neuvádět v analýze příliš mnoho faktorů, aby mohla správně plnit svůj účel je důležité zachovat přehlednost a zařazovat pouze ty nejdůležitější faktory. Dále nesmí být analýza zaměřena pouze na popis současného stavu, důraz by měl být kladen také na trendy, neboť ty jsou hlavním východiskem pro strategické plánování. V neposlední řadě je důležité brát v potaz uvádění silných a slabých stránek vzhledem ke konkurenci (5, s. 239).

1.8.1 Příležitosti a hrozby

Vedení musí rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby kterým podnik čelí. Účelem analýzy je donucení manažera předvídat významné trendy které mohou mít dopad na

firmu. Právě manažer má za úkol posoudit pravděpodobnost jednotlivých hrozeb a jejich potenciální škody které mohou být způsobeny (3, s. 97).

K účinnějšímu naplnění cílů, lepšímu využití zdrojů a navýšení růstu dochází při realizaci příležitostí podniku. Právě díky využití příležitostí podnik získává výhodnější pozici vůči svým konkurentům. Aby toho bylo dosaženo, zpočátku je nutné takové příležitosti identifikovat. Naopak hrozby mohou pro podnik představovat nepříznivé situace či změny v okolí podniku. Zásadní je tak rychlost reakce na takovéto situace představující hrozby pro podnik a jejich následná minimalizace či úplné odstranění (21, s. 156).

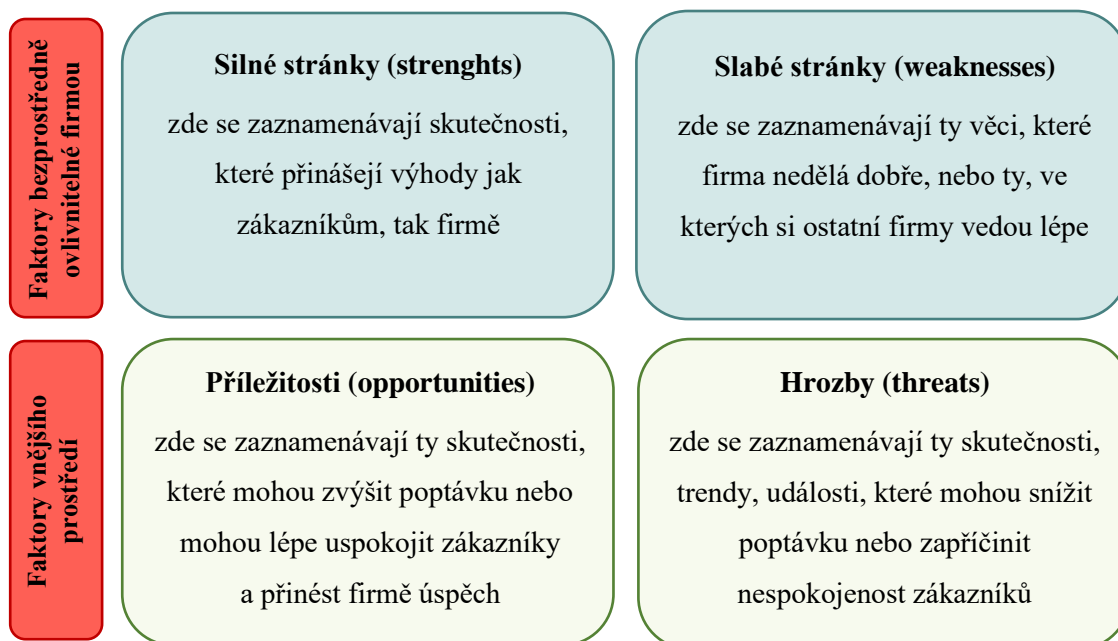
U příležitostí a hrozeb se využívá OT analýza která v případě hrozeb vyhodnocuje jejich pravděpodobnost výskytu a závažnost a u příležitostí pravděpodobnost úspěchu a jejich dosažení. Nutností je vypracovat plán aktivit které je třeba realizovat v případě že společnost využije příležitosti či skutečně nastane nějaká hrozba (21, s. 161).

1.8.2 Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky jsou určovány za pomoci vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Při jejich hodnocení může být jako výchozí základna pro vyjádření určitého stavu použita klasifikace hodnotících kritérií podle nástrojů marketingového mixu 4P (produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace), nebo podrobněji podle jejich dalších znaků (1, s. 129).

Mezi silné stránky se řadí interní faktory, díky kterým si podnik buduje sílu své pozice na příslušném trhu. Rovněž mohou silné stránky podniku zajišťovat konkurenční výhodu. V rámci silných stránek pak dochází k posuzování potenciálu podniku jeho schopností, dovedností či možností týkajících se zdrojů (21, s. 160).

K analýze silných a slabých stránek slouží SW analýza, hodnotící jednotlivé faktory podle vlivů, které mají na podnik. Při posuzování vlivu jednotlivých faktorů je možné využít třístupňovou či víceúrovňovou stupnici, která může být slovní nebo číselná. Dále je možné přiřadit váhy a bodové hodnocení jednotlivým faktorům jejichž součinem se získá skóre faktoru a sumou tohoto skóre vznikne celkové komplexní hodnocení (21, s. 160).



Obrázek 7: SWOT analýza (vybrané faktory)
 (Zdroj: vlastní zpracování dle: 5, s. 238, 1, s. 129)

1.9 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum představuje klíčovou marketingovou funkcí, díky které marketéři snižují míru nejistoty vyplývající ze stále se měnícího marketingového prostředí. Bez výzkumu by byli marketéři odkázáni pouze na svou intuici což by mohlo mít negativní dopad na jejich firmy. Strategická i taktická marketingová rozhodnutí musí vycházet ze znalosti a pochopení zákazníka a trhu. Je možné definovat marketingový výzkum jako systematický sběr, analýzu a interpretaci informací, které slouží jako východisko pro marketingová rozhodování. Jde tedy o proces, jehož cílem je získávání určitých informací o marketingovém prostředí. Primárně výzkum slouží k pochopení stavu a vývoje trhu, lze zjišťovat například tržní potenciál, loajalitu, potřeby a trendy na straně poptávky, příležitosti a hrozby, kdo jsou zákazníci podniku a jaké mají charakteristiky, jaké jsou podíly jednotlivých značek na trhu, jak zákazníci vnímají značku a jak vnímají konkurenci, preference zákazníků, jaké nové produkty by uvítali, rozhodování v dané produktové kategorii apod. (5, s. 84). Proces marketingového výzkumu se skládá ze čtyř kroků: definování problému a stanovení cíle výzkumu, vytvoření plánu výzkumu, implementace plánu, interpretace a sdělení zjištění (3, s. 406).

Definování problému a stanovení cíle výzkumu

V této části je nutná spolupráce mezi marketingovým manažerem a výzkumníkem, aby mohli společně definovat problém a dohodnout se na cílech výzkumu. Důležitý je dostatek informací u manažerů o konkrétním marketingovém výzkumu, neboť jejich znalost pomáhá plánovat a také interpretovat výsledky výzkumu. Zásadní je také volba výzkumníka, kterého je pro spolupráci potřeba vybírat na základě jeho předešlých zkušeností. Na základě definice problému dochází následně k definování cíle výzkumu, tuto definici provádí manažer a výzkumník společně. Marketingový výzkum rozlišuje tři typy cílů (3, s. 406-407).

- a) **Informativní výzkum** – záměrem je získání předběžných informací napomáhajících k definici problému a navržení hypotéz,
- b) **Deskriptivní výzkum** – cílem je popsání například tržního potenciálu určitého produktu, demografických údajů a postojů zákazníků kteří produkt kupují,
- c) **Kauzální výzkum** – cílem je testování hypotéz o vztazích příčina/následek (3, s. 407).

Vytvoření plánu výzkumu

Zde dochází k rozřazení informací na potřebné a nepotřebné a v rámci potřebných informací je následně sestavován plán jejich získání, který je předkládán marketingovému managementu. Součástí plánu jsou také zdroje již existujících informací. Vytvořený plán obsahuje vysvětlení zvolených přístupů, metod kontaktu a nástrojů, které budou využity pro získávání nových informací a údajů (3, s. 408).

Zdroje dat je možné rozdělit na data sekundární a primární. Sekundární údaje jsou informace již existující a shromážděné k jinému účelu (3, s. 408). Příkladem sekundárních zdrojů mohou být interní a externí databáze, publikace obchodních a hospodářských komor, publikace asociací a vládních agentur, zprávy statistických údajů, výroční zprávy firem, ročenky, články a studie v odborných a vědeckých časopisech, tiskové zprávy výzkumných agentur, blogy, online recenze zákazníků, online diskuzní fóra apod. (5, s. 88). Primární údaje jsou informace, sesbírány ke konkrétnímu současnému účelu pro daný výzkum (3, s. 408). Tyto data je možné sbírat pěti hlavními cestami, a to za

pomocí dotazování, focus groups, pozorování, behaviorálními metodami či pomocí experimentů (3, s. 135).

Při sběru primárních dat lze využít kvalitativní a kvantitativní výzkum. Kvantitativní výzkum se zaměřuje na kvantifikovatelné problémy. Slouží k měření intenzity zkoumaných jevů. Výzkum zpravidla pracuje s velkými reprezentativní vzorky respondentů díky čemuž je možné tyto výsledky statisticky zpracovat a zobecnit na celou populaci. Výsledkem jsou informace popisné a také měřitelné. V případě kvalitativního výzkumu jsou zkoumány příčiny a vztahy. Typická je práce s malými vzorky respondentů jako jsou menší skupiny o velikosti maximálně několika málo desítek respondentů či dokonce jednotlivci. Účelem výzkumu je detailnější pochopení, proč například zákazníci kupují produkty, které kupují, jakým způsobem je používají, jaká je jejich motivace k nákupu, jakou roli produkt hraje v jejich životech, jaké jsou jejich pozitivní emoce a frustrace v souvislosti s nákupem a použitím produktu nebo jaká zlepšení by od produktu očekávali (5, s. 92).

Implementace plánu výzkumu

Třetím krokem je uvedení plánu výzkumu do chodu. Tento krok obsahuje sběr, zpracování a analýzu informací. Sběr informací mohou provádět buď pracovníci marketingového výzkumu firmy nebo externí firmy. V případě že společnost využívá vlastní zaměstnance může lépe kontrolovat proces získávání informací i jejich kvalitu. Externí specializovaná firma však většinou provádí sběr informací rychleji a levněji. Fáze získávání údajů je v rámci procesu marketingového výzkumu tou nejnákladnější a velice často se v ní chybuje je proto důležité, aby pracovníci výzkumu při práci v terénu pečlivě sledovali a zajistili, aby byl plán realizován správně a zabránil tak problémům v kontaktování respondentů a problémům s respondenty kteří odmítají spolupracovat nebo poskytují nepravdivé či zavádějící odpovědi. Pracovníci výzkumu musí také čelit problémům s tazateli kteří vytvářejí chyby nebo si práci zlehčují (3, s. 423-425).

Pracovníci výzkumu na základě zpracovaných a analyzovaných údajů získávají důležité informace a zjištění. Důležitá je také kontrola pravdivosti a úplnosti údajů v dotaznících a zakódování pro počítačovou analýzu. Výsledky se v závěru zaznamenávají do tabulek a dochází k výpočtu průměrných či jiných statistických hodnot (3, s. 423-425).

Interpretace a sdělení zjištění

Obsahem čtvrtého kroku je interpretace zjištění a tvorba závěrů předkládaných managementu. Interpretaci a následnou tvorbu závěrů provádí výzkumník. Je důležité nezahltit management čísly a nejrůznějšími statistickými přístupy, předkládají se spíše podstatná zjištění, důležitá pro rozhodnutí, která musí management učinit. Tento výklad by neměl být závislý pouze na výzkumnících, v mnoha případech lze zjištění interpretovat různými způsoby a porada mezi pracovníky výzkumu a manažerem pomáhá nalézt ten nejlepší způsob (3, s. 425).

Interpretace je tedy důležitou součástí procesu marketingového výzkumu, neboť i ten nejlepší výzkum je zbytečný v případě že manažer jen slepě přijme špatný výklad od výzkumník. Důležitá je tedy spolupráce mezi manažery a výzkumníky a jejich spoluodpovědnost za celý proces výzkumu a výsledná rozhodnutí (3, s. 425).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V rámci analytické části práce je charakterizovaná kavárna Maybe coffee & bistro a následně jsou provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Analýza vnitřních faktorů se zaměřuje na marketingový mix podniku a v rámci analýzy vnějších faktorů se jedná o SLEPTE analýzu a analýzu konkurenčního prostředí za pomoci Porterova modelu 5 sil. Součástí analytické části práce je také marketingový výzkum zaměřený na profil zákazníků a jejich spokojenost s nabízenými produkty a službami. Výzkum byl realizován prostřednictvím standardizovaného dotazování pomocí techniky dotazníkového šetření. V neposlední řadě je provedena SWOT analýza vycházející z poznatků analýz vnitřního a vnějšího prostředí a marketingového výzkumu. Závěry a zjištění z analytické části práce poslouží jako podklady pro návrhovou část práce, v níž bude možné na jejich základě formulovat návrhy na úpravu marketingové strategie podniku.

2.1 Představení podniku

Kavárna Maybe coffee & bistro sídlící na ulici Vídeňská v Brně byla otevřena v prosinci roku 2021 tudíž působí na trhu velmi krátkou dobu. Jde o malý podnik o rozměrech $70m^2$, který dokáže obsloužit naráz 30 zákazníků. Důležitým faktorem je pro kavárnu kvalita surovin za rozumné ceny. Kavárna klade důraz na kvalitu kávy a možnost výběru z více druhů, dále pak nabízí variaci dezertů, které jsou připravovány samotnou kavárnou stejně tak i hlavní jídla nabízena formou snídaňového menu a brunchu. Nabídka kavárny se neustále obměňuje a rozrůstá v závislosti na sezonních surovinách, svátcích či stávajících trendech.



Obrázek 8: Logo podniku

(Zdroj: 22)

2.2 Analýza vnitřních faktorů

Analýza vnitřních faktorů kavárny Maybe coffee & bistro je provedena pomocí marketingového mixu 5P, který detailněji popisuje produkt, cenu, distribuci, propagaci i zaměstnance kavárny. Tabulka č.1 shrnuje silné a slabé stránky marketingového mixu podniku.

2.2.1 Marketingový mix 5P

Tato podkapitola analyzuje a popisuje marketingový mix 5P kavárny Maybe coffee & bistro. Zaměřuje se na dostupné informace ohledně produktů, cen, distribuce, propagace a zaměstnanců kavárny.

2.2.1.1 Produkt

Hlavním produktem podniku Maybe coffee & bistro je káva. Při odběru kávy podnik spoléhá na tři dodavatele a to Coffeespot, Doubleshot a Fathers coffee. Tři dodavatele kávy má podnik z toho důvodu, aby si každý zákazník mohl vybrat z více druhů kávy tu nejvíce ideální možnost. V nápojovém lístku můžeme najít celkem deset druhů kávy. Dále se v nápojovém lístku nachází pět druhů čajů, pět druhů horkých nápojů, dva druhy džusů, osm druhů nealkoholických nápojů, dva druhy smoothies, tři druhy vína a sedm dalších druhů alkoholických nápojů.

Mezi další nabízené produkty patří široká variace dezertů, které se mění téměř každý den. Pravidelně však bývá v nabídce okolo deseti druhů s převahou dortů nad ostatními druhy dezertů. Stálým dezertem jsou makronky a v rámci dortů jsou nejčastěji připravovány a nabízeny red velvet, tiramisu, sýrový ovocný dort, lotus a oreo. Mezi další nabízené druhy dezertů patří například cupcaky, cake sicles, větrníky, věnečky, brownies a další. Dále kavárna nabízí během pracovního týdne obědové menu, na kterém se nachází dva druhy hlavních jídel a polévka, která bývá každý den odlišná. Kavárna se také specializuje na snídaňové menu, které je nabízeno po celý den. Toto menu je obměňováno každé dva až tři měsíce a objevují se zde jak slané, tak sladké varianty snídaní. Celkově má zákazník na výběr z jedenácti druhů. Mezi nabízené pokrmy lze zařadit míchaná vejce, bagel se slaninou, sýrem a avokádem, banana bread, french toast, lívance, avokádový chleba, club sandwich, croffles atd.

Veškeré dezerty a hlavní chody jsou připravovány samotným podnikem, tudíž nemusí kavárna spoléhat na externí dodavatele. Suroviny jsou nakupovány ve společnosti Makro a vejce dodává farma Kolby. Mezi další dodavatele kavárny patří vinařství Škrobák, 40mililitrů, od kterých kavárna odebírá sirupy, Rostutu, kteří jsou dodavatelem čerstvých bylin a dodavatelem alkoholu je Maneo. Jak již bylo zmíněno v podkapitole představení podniku, pro kavárnu je zásadní právě kvalita surovin i kávy, kterou nabízí. Kavárna věří, že právě kvalita nabízených produktů hraje významnou roli pro zákazníky tudíž se snaží odebírat a nakupovat potraviny s vysokou jakostí.

2.2.1.2 Cena

Ceny produktů jsou v porovnání s ostatními konkurenty o něco nižší, a to především u nabízených nápojů, dezertů a hlavních jídel. To je zapříčiněno tím, že se kavárna nachází mimo centrum, kde nemá tak vysoký nájem, tudíž si může dovolit ponechat ceny nižší oproti významné konkurenci, která se nachází blíže centru Brna či sídlí přímo v centru kde bývají ceny obecně vyšší.

Ceny prodávané kávy jsou stanoveny na základě cen konkurentů kde náklady tvoří zhruba jednu pětinu konečné ceny. U nabízených jídel a dezertů tvoří jednu třetinu náklady na suroviny, druhou třetinu tvoří náklady na výrobu, mezi které se řadí provozní náklady zahrnující energie a nájem dále pak osobní náklady zahrnující mzdy, poslední třetinu pak tvoří samotný zisk.

2.2.1.3 Distribuce

Kavárna se nachází v Brně na ulici Vídeňská v bezprostřední blízkosti u zastávky MHD. Jedná se o strategickou pozici, neboť lidé cestující autem či městskou hromadnou dopravou po ulici Vídeňské míjí kavárnu při každodenním cestování. Také se kavárna nachází v blízkosti nemocnice Milosrdných bratří. Nevýhodou tato poloha může být v případě, že zákazník chce navštívit kavárnu více v centru Brna. Druhou nevýhodou je také fakt, že se v blízkosti kavárny nenachází parkoviště.

Podnik je otevřený každý den v týdnu, otevírací doba se však liší o víkendech, tedy v sobotu a neděli kdy má kavárna otevřeno od 9:00 do 16:00 h a v běžné pracovní dny má kavárna otevírací dobu od 8:00 do 20:00 h.

Podnik také nabízí možnost kávy a dezertů sebou. Káva se připravuje do papírových kelímků, které jsou potisknuty razítkem s logem kavárny. Dezerty jsou baleny do plastových krabiček, zde by do budoucna byla vhodnější a ekologičtější varianta dezerty balit do papírových krabic potisknutých razítky s logem kavárny.

V současné době kavárna nenabízí možnost rozvozu dezertů a kávy, čímž by si mohla otevřít větší pole působnosti a získat tak i nové zákazníky, kteří by si mohli kávu a dezerty objednávat pravidelně.

2.2.1.4 Propagace

Marketingová komunikace patří mezi nejdůležitější nástroje marketingového mixu, a i přes snahu majitelky kavárny je právě propagace na slabší úrovni. Kavárna využívá pro propagaci a marketingovou komunikaci pouze online public relations mezi které patří webová, facebooková a instagramová stránka. Kavárna tedy zdaleka nevyužívá všech možných a dostupných forem propagace.

Dalo by se říci, že formou propagace je i osobní prodej ke kterému dochází při samotné obsluze zákazníka kdy je úlohou personálu nabízet a prodávat produkty zákazníkům. Je nutné, aby obsluha dobře znala nabídku podniku a byla ochotná a schopná zákazníkovi poradit a sdělit veškeré potřebné informace o produktu.

Online public relations

Kavárna se zaměřuje na marketingovou komunikaci právě v online podobě pomocí webových, facebookových a instagramových stránek. Webové stránky kavárny jsou po grafické stránce dobře zpracovány, působí moderně a přehledně. Na úvodní stránce jsou zobrazeny veškeré potřebné informace jako je otevírací doba, úvodní slovo, galerie, nabízené služby kavárnou, možnosti platby a ve spodní části webu jsou uvedeny kontaktní údaje, adresa a odkaz na facebookové a instagramové stránky kavárny. Webové stránky také nabízejí možnost vytvoření online rezervace. Galerie na webu by ovšem mohla obsahovat více fotografií nejen nabízených dezertů a jídel ale také fotografie interiéru kavárny. Kavárna velice často obměňuje svoji nabídku, ale bylo by dobré mít na webových stránkách aspoň základní verzi menu, aby měl zákazník možnost se na něj podívat ještě před návštěvou kavárny.

Na Facebooku má kavárna v současnosti 606 sledujících a nalezneme zde i recenze od zákazníků. Stránka slouží především k poskytování informací zákazníkům ohledně novinek, akcí a neustále se měnící nabídky. Také jsou zde přidávány fotografie jídel a dezertů které jsou výrazné, pestré, nápadité a vizuálně zaujmou potenciální zákazníky již na první pohled. Obrázek č.9 zobrazuje statistiky k datu 23.3.2023. Je možné pozorovat vysoký nárůst v oblasti dosahu příspěvku. Nejpopulárnějším příspěvkem bylo nové menu, které mělo dosah 692 uživatelů (23).



Obrázek 9: Náhled facebookových statistik

(Zdroj: 23)

Obrázek č.10 shrnuje okruh uživatelů Facebookového profilu kavárny. Velkou převahu v zastoupení uživatelů mají ženy s 80,5 %, sledujících mužského pohlaví je 19,5 %. Nejzastoupenější věkovou kategorií jsou uživatelé ve věku od 25 do 34 let (37,9 %) a poté od 35 do 44 let (32,5 %). Téměř všichni sledující pochází z České republiky (98 %) a 63 % konkrétně z Brna kde se kavárna také nachází (23).

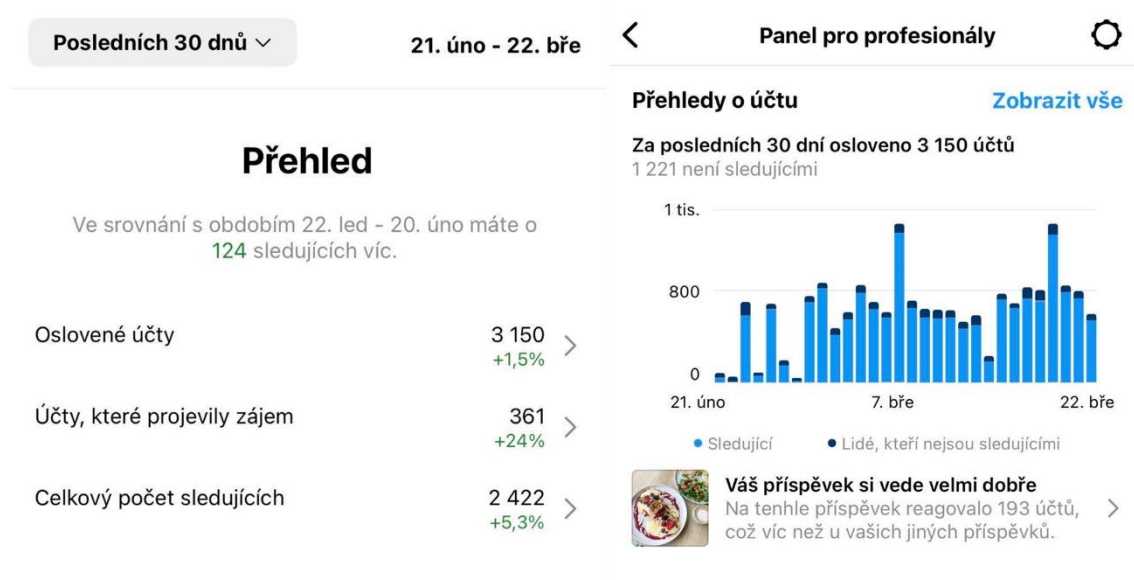


Obrázek 10: Okruh uživatelů Facebooku

(Zdroj: 23)

Poslední platformou, na které kavárna působí je Instagram. Zde má podnik aktuálně 2 422 sledujících což výrazně převyšuje počet sledujících na facebookové stránce. Poskytované informace o plánovaných novinkách, akcích a měnící se nabídce jsou víceméně stejné jako na Facebooku je zde však daleko více fotografií jídel, dezertů a kávy. Instagramový profil kavárny zaujme již na první pohled výraznými barvami a lákavými fotografiemi jídel a dezertů. V úvodu se nachází i odkaz na webové stránky a adresa kavárny. Jsou zde také pravidelně každý den přidávány stories které informují o aktuální nabídce a novinkách (24).

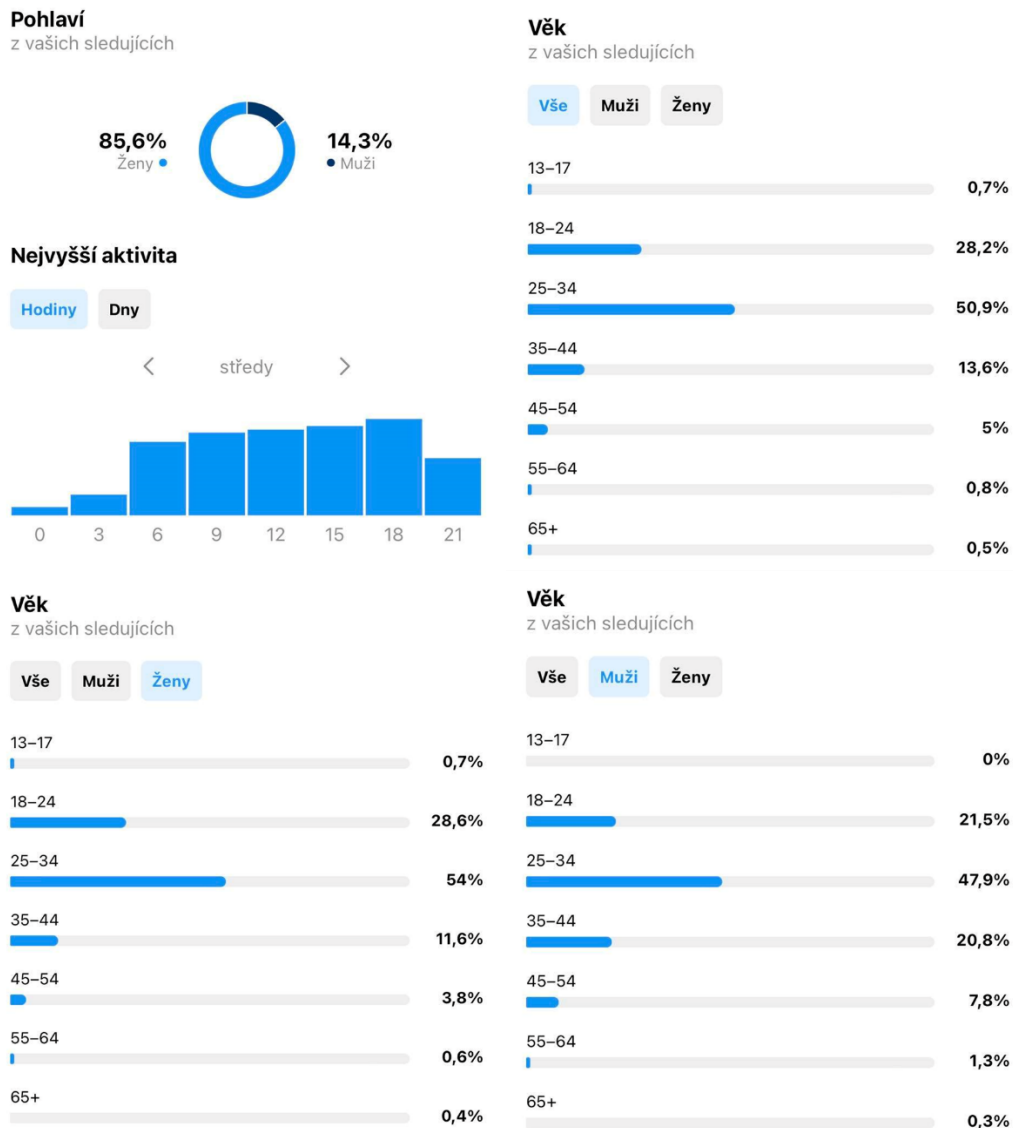
Obrázek č.11 zobrazuje statistiky k datu 23.3.2023 získané od majitelky kavárny z Instagramového účtu. Lze pozorovat nárůst sledujících i nárůst v oblasti oslovených účtů i těch, kteří projevili zájem. Také je možné vidět, že kavárna oslovuje i uživatele, kteří nejsou sledujícími profilu



Obrázek 11: Náhled instagramových statistik

(Zdroj: 24)

Obrázek č.12 shrnuje pohlaví a věk sledujících Instagramového profilu kavárny společně s jejich aktivitou, která je největší v rozmezí od 6:00 ráno do 18:00 hodin večer. Zastoupení jednotlivých pohlaví je obdobné jako na Facebookovém profilu kavárny. 85,6 % sledujících tvoří ženy a zbylých 14,3 % muži. Je však možné pozorovat odlišnosti jednotlivých profilů ve věkovém zastoupení, kdy na Instagramovém profilu mají největší zastoupení sledující ve věku od 25 do 34 let (50,9 %) a druhou nejpočetnější skupinou jsou sledující ve věku od 18 do 24 let (28,2 %). Tato věková skupina měla na facebookovém profilu zastoupení pouze v podobě 11,2 %. Třetí nejpočetnější skupinou jsou sledující ve věku od 35 do 44 let (13,6 %). Níže je také zobrazeno rozdělení věkových kategorií zvlášť pro jednotlivá pohlaví (24).



Obrázek 12: Okruh uživatelů Instagramu

(Zdroj: 24)

2.2.1.5 Lidé

V čele kavárny stojí majitelka, která plní funkci provozního a je tedy zodpovědná za celkový provoz. Stará se o úplný chod kavárny, mezi náplň její práce patří řízení a organizace pracovníků a činností k zabezpečení plynulého provozu, řešení reklamací a stížností zákazníků, vedení evidence, kalkulace cen poskytovaných produktů a služeb, zabezpečování dodržování veškerých předpisů vztahujících se k provozu kavárny, tvorba menu, rozdělování pracovníků do směn, vyřizování výplat, nákupy a jednání s dodavateli a mnoho dalších činností.

Majitelka zaměstnává celkem čtrnáct brigádníků jejichž role jsou různorodé patří mezi ně příprava kávy, obsluha hostů, příprava jídel v kuchyni a úklid. Aktuálně kavárna nemá žádné stálé zaměstnance. Snahou majitelky je udržování dobrých vztahů nejen s dodavateli, ale také se svými zaměstnanci, kterým dává prostor vyjádřit své názory. Pro majitelku je důležité, aby mezi zaměstnanci nebyly žádné negativní vztahy a docházelo k příjemné a přátelské spolupráci mezi jednotlivými brigádníky. Každý měsíc jsou pořádány školení, kde se setkávají všichni brigádníci společně s majitelkou kavárny.

2.2.1.6 Shrnutí marketingového mixu 5P

Kavárna nabízí kvalitní produkty za přijatelné ceny. V oblasti produktů se podnik snaží následovat aktuální trendy, často obměňovat svoji nabídku a přizpůsobovat ji i sezonním surovinám. Dalo by se říci že nabízené dezerty i hlavní jídla jsou silnou stránkou podniku. Slabší stránkou je však marketingová komunikace a samotná propagace kavárny, která v současnosti probíhá pouze online. Webové stránky jsou moderně zpracovány a sociální sítě jsou vedeny kvalitně, dochází k pravidelnému přidávání příspěvků, informací a novinek. Fotografie dezertů zaujmou již na první pohled a zajisté zákazníka přilákají. Důležité je také vylepšit propagaci kavárny, které je současně zaměřena pouze na online prostředí. Následující tabulka č. 1 shrnuje poznatky z analýzy marketingového mixu kavárny.

Tabulka 1: Shrnutí marketingového mixu 5P

(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí marketingového mixu 5P		
Prvek	Charakteristika silných a slabých stránek	
Produkt	Silné stránky	<ul style="list-style-type: none"> – Více druhů nabízené kávy – Snídaňová menu a brunche – Důraz na kvalitu
	Slabé stránky	<ul style="list-style-type: none"> – Chybí rozvoz produktů, objednání dezertů online
Cena	Silné stránky	<ul style="list-style-type: none"> – Nižší ceny v porovnání s konkurencí
	Slabé stránky	<ul style="list-style-type: none"> – Ceny ovlivňovány konkurencí
Distribuce	Silné stránky	<ul style="list-style-type: none"> – Pobočka v blízkosti zastávky MHD – Otevřeno všechny dny v týdnu
	Slabé stránky	<ul style="list-style-type: none"> – Chybí možnost parkování v blízkosti kavárny – Krátká otevírací doba o víkendech
Propagace	Silné stránky	<ul style="list-style-type: none"> – Kvalitně a moderně zpracované webové stránky – Pravidelnost přidávání příspěvků na Facebookový a Instagramový profil
	Slabé stránky	<ul style="list-style-type: none"> – Chybí ukázka menu na webových stránkách – Využívání pouze online forem marketingové komunikace a propagace
Lidé	Silné stránky	<ul style="list-style-type: none"> – Dobré a přátelské vztahy na pracovišti – Pravidelné měsíční školení brigádníků
	Slabé stránky	<ul style="list-style-type: none"> – Absence provozního kavárny (majitelka odpovídá za celý provoz kavárny sama)

2.3 Analýza vnějších faktorů

Tato podkapitola slouží k analýze vnějších faktorů kavárny Maybe coffee & bistro. K analýze externího prostředí podniku byla zvolena SLEPTE analýza a analýza konkurenčního prostředí za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

2.3.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza se zaměřuje na faktory marketingového makroprostředí neboli vnějšího okolí firmy, mezi které patří faktory sociální, právní, ekonomické, politické, technologické a ekologické. Analýza také může pomoci odkrýt možné příležitosti či

hrozby vycházející z vnějšího okolí podniku. Souhrn hlavních příležitostí a hrozeb vyplývajících z analýzy je zobrazen v tabulce č. 2 na konci této podkapitoly.

2.3.1.1 Sociální faktory

Sociální faktory jsou tvořeny demografickým vývoje populace, věkovou strukturou, zastoupením sociálních tříd, úrovní vzdělání, životním stylem a dalšími faktory. Tyto faktory ovlivňují chování zákazníků na trhu zboží a služeb i nabídky na trhu práce.

Jedním z významných sociálně kulturních faktorů je již zmiňovaný demografický vývoj populace, který ovlivňuje nejen počet potenciálních zákazníků ale také kvalifikovaných zaměstnanců. Dle posledních dostupných údajů měla Česká republika k 30. září 2022 10 526 937 obyvatel (25). V Jihomoravském kraji, kde podnik působí žije aktuálně 1 186 151 obyvatel (26). Česká společnost je z hlediska věkové struktury tvořena z 63,5 % občany ve věku 15 až 64 let, z 20,4 % občany ve věku 65 let a více a zbylých 16,1 % představují děti ve věku 0 až 14 let (27). Dlouhodobý růst podílu seniorů, jeho převaha nad počtem dětí a snižování obyvatel v produktivním věku vede k postupnému stárnutí populace. Průměrný věk obyvatel České republiky se za posledních deset let od roku 2011 do konce roku 2020 zvýšil o necelé dva roky na 42,6 let (28).

Při zaměření na Jihomoravský kraj, ve kterém podnik působí, věková struktura obyvatel v podstatě reflektuje celorepublikovou situaci. Největší zastoupení obyvatel kraje tvoří osoby ve věku 15 až 64 let a to 63,1 %, následující skupinou jsou obyvatelé ve věku 65 let a více s 20,6 % a nejnižší podíl tvoří obyvatelé ve věku do 14 let s 16,4 %. Průměrný věk obyvatel Jihomoravského kraje dosáhl na konci roku 2021 42,7 let a od roku 1991 vzrostl o celých 6 let (29).

V České republice stále panuje strach z budoucnosti, který je spojený s pandemií Covidu-19. Mezi další faktory můžeme zařadit výrazný růst cen nemovitostí a úroků na hypoteční úvěry, stejně tak i růst nájmu. To má samozřejmě vliv i na gastronomický průmysl, který byl ovlivněn nejen pandemií ale také narůstajícími cenami pronájmů prostor k provozu činnosti.

Také sociální sítě jsou stále více populární v České republice. V lednu roku 2022 užívalo sociální sítě 8,05 milionu uživatelů což odpovídá zhruba 75 % celkové populace.

Analýzy společnosti Kepios ukazují, že počet uživatelů sociálních sítí se v České republice mezi lety 2021 a 2022 navýšil o 660 tisíc tedy o 8,9 %. Dle údajů zveřejněných v reklamních zdrojích společnosti Meta měl Facebook v Česku na začátku roku 2022 4,85 milionu uživatelů. Taktéž podle stejných zveřejněných údajů mělo Instagram v České republice na začátku roku 2022 3,60 milionů uživatelů. Tento údaj naznačuje že reklamní dosah Instagramu v Česku odpovídal na začátku roku 33,5 % celkové populace. Sociální síť TikTok která by mohla být další potenciální platformou kavárny měla podle údajů zveřejněných v reklamních zdrojích společnosti ByteDance na začátku roku 2022 v Česku 1,46 milionu uživatelů starších 18 let (30).

Dalším faktorem vztahujícím se ke kavárně je spotřeba kávy za rok. Český statistický úřad uvádí data dostupná ke konci roku 2021 o spotřebované zrnkové kávě na jednoho obyvatele v České republice (31). Graf níže vypovídá o kontinuálním nárůstu spotřeby zrnkové kávy během posledních let, což se jeví jako pozitivní faktor i pro kavárnu, která může očekávat větší spotřebu kávy ze strany zákazníků.

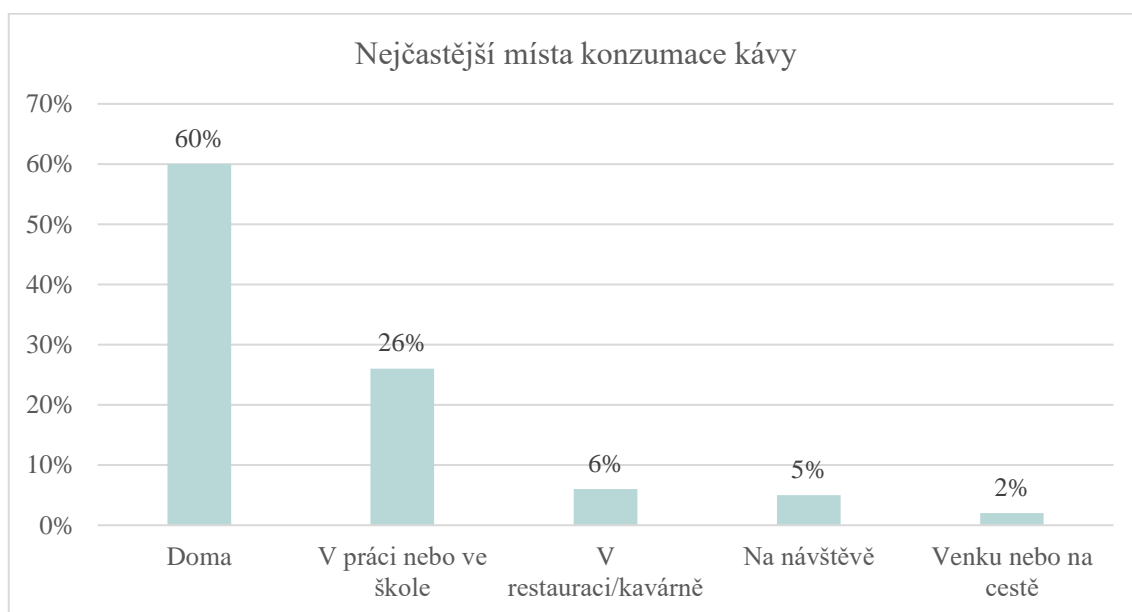


Graf 1: Spotřeba zrnkové kávy na 1 obyvatele České republiky

(Zdroj: 31)

Výzkumná agentura Nielsen Admosphere, a.s. provedla v roce 2019 výzkum kterého se zúčastnilo pět set respondentů internetové populace starších 15 let z Českého národního panelu. Tento výzkum byl zaměřený právě na kávu. Z výsledků výzkumu bylo patrné, že si 49 % respondentů kávu dopřeje několikrát denně, pětina poté pije kávu

jednou denně a 11 % respondentů si kávu dává několikrát do týdne a 10 % uvedlo, že kávu nepije vůbec. Důležitou částí výzkumu byla otázka zaměřená na to, kde nejčastěji respondenti kávu pijí, odpovědi na tuto otázku jsou zobrazeny také v grafu č.2. 60 % dotazovaných uvedlo odpověď doma, 26 % si kávu dává v práci nebo ve škole, 6 % v kavárně či restauraci, 5 % na návštěvě a 2 % venku nebo na cestě. Výsledné hodnoty nejsou pro kavárnu příznivé, je samozřejmé že se hodnoty mohly během uplynulých let změnit ovšem procenty kavárna stále výrazně zaostává za možností kávy doma či v práci nebo ve škole (32).



Graf 2: Nejčastější místa konzumace kávy

(Zdroj: 32)

2.3.1.2 Právní faktory

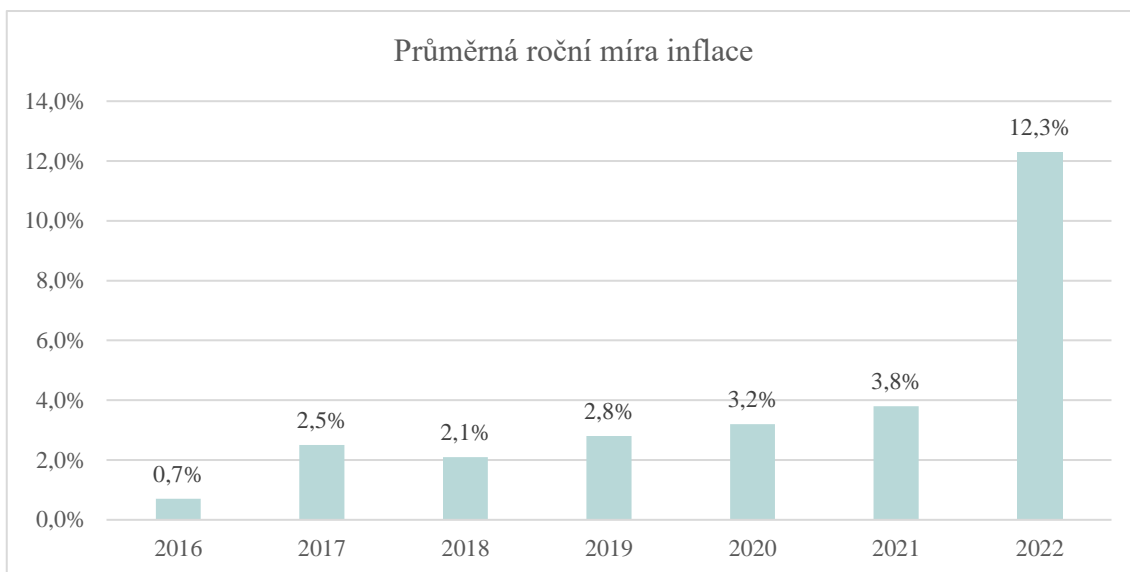
V dnešní době existuje velké množství legislativních opatření, která ovlivní podnikání v české republice. Mezi zákony ovlivňující podnikatelské prostředí patří například Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v kontextu kavárny Maybe coffee & bistro také Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných

a taktéž nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin. Dále v souvislosti s marketingem také Zákon 40/1995 Sb., o regulaci reklamy (33).

Mezi další významnou legislativu, která firmu a celý podnikatelský sektor ovlivňuje je Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016, o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES, obecně označovaném jako GDPR (General Data Protection Regulation), představující právní rámec ochrany osobních údajů platný na celém území Evropské unie, který vešel v platnost 25. května 2018 (34).

2.3.1.3 Ekonomické faktory

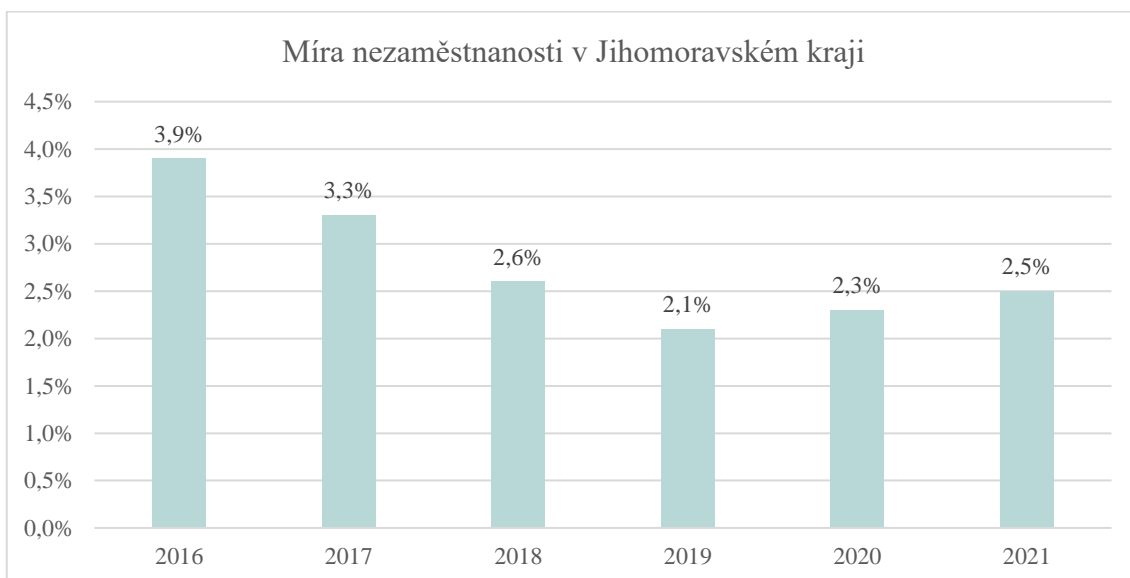
Mezi jeden z hlavních ekonomických faktorů, který ovlivňuje nejen vybraný podnik je míra inflace, udávající tempo růstu cenové hladiny v daném státě. Její míra byla v roce 2016 0,7 %. V roce 2018 míra inflace klesla na 2,1 %, dále v roce 2019 opět vzrostla na 2,8 %. Maximální hodnoty za sledované období bylo dosaženo v roce 2021 s mírou inflace 3,8 %. Dle prognózy ministerstva financí ČR by v roce 2022 měla průměrná míra inflace dosáhnout 12,3 %. Tento rapidní nárůst je spojený především s válkou na Ukrajině, která je spjata s vysokým nárůstem cen ropy, elektřiny a zemního plynu. Rusko a Ukrajina jsou významnými exportéry těchto komodit. Důsledkem navýšení nákladů firem bude poté zvýšení cen zboží a služeb. V roce 2023 se očekává zvolnění průměrné míry inflace na 4,4 % (35,36).



Graf 3: Průměrná roční míra inflace

(Zdroj: 35,36)

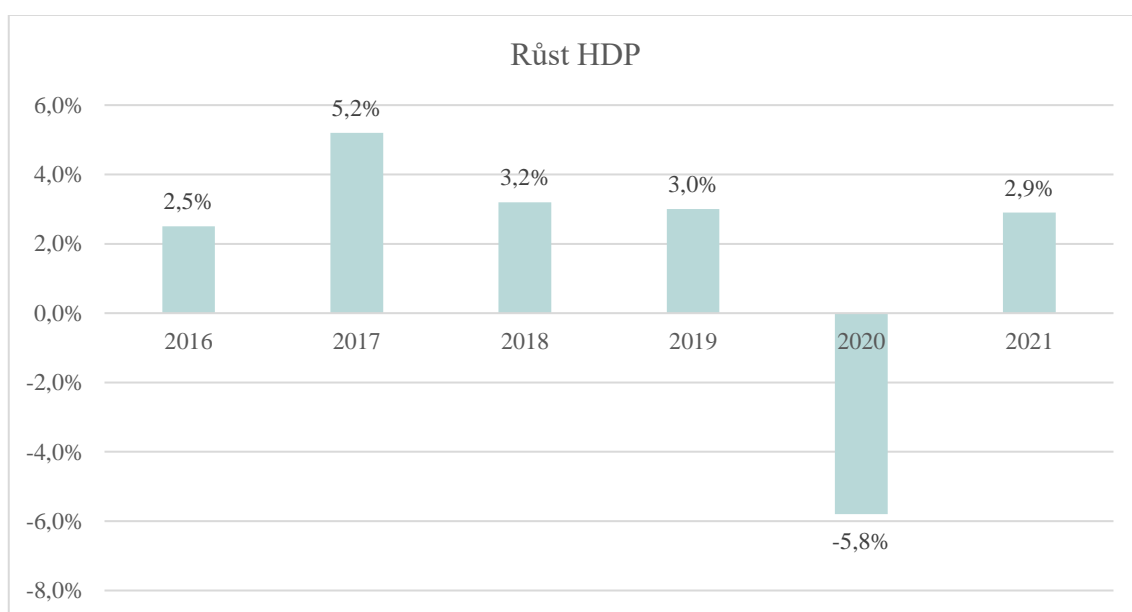
Další ukazatel ovlivňující chod společnosti je nezaměstnanost. Míra nezaměstnanosti je v České republice nízká. Od roku 2016 kdy byla míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji 3,9 % každým rokem klesala, a to až do roku 2019 kdy dosahovala hodnoty 2,1 %. Poté v roce 2020 nezaměstnanost mírně vzrostla na 2,3 % a rok na to na 2,5 % (37). K červnu roku 2022 byl podíl zaměstnaných k celé populaci ve věku 15 až 64 let 75,5 %. Oproti červnu minulého roku se tak zvýšil o 1,3procentního bodu (38).



Graf 4: Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji

(Zdroj: 37)

Hrubý domácí produkt podle předběžných odhadů klesl ve 3. čtvrtletí 2022 meziročně o 0,4 % a zároveň vzrostl meziročně o 1,6 %. Tento meziroční pokles byl zapříčiněn nižší domácí poptávkou, zejména nižšími výdaji na konečnou spotřebu domácností (39). Největší pokles byl zaznamenán v uplynulém roce 2020, kdy hrubý domácí produkt klesl o 5,8 %. Během celého roku 2021 vzrostl ekonomický výkon České republiky o 2,9 % k nárůstu kladně přispěly veškeré složky domácí poptávky, nejvíce však změna stavu zásob a spotřeba domácností. Pro rok 2022 je aktuálně predikován růst HDP o 3,1 %. Tento nárůst by měl být tažen investičními výdaji soukromého sektoru a také veřejnými institucemi (40).



Graf 5: Růst HDP
(Zdroj: 40)

Dalším relevantním faktorem je pro podnik také vývoj mezd, které ovlivňují nejen náklady na personál ale i ochotu zákazníků nakupovat. Následující tabulka zobrazuje průměrné mzdy v letech 2017 až 2022 a to jak pro celou Českou republiku, tak v Jihomoravském kraji, ve kterém podnik působí. Z tabulky je patrné že průměrná měsíční mzda má rostoucí charakter (41).

Tabulka 2: Vývoj průměrné mzdy v ČR a Jihomoravském kraji

(Zdroj: vlastní zpracování dle 41)

Průměrná hrubá měsíční mzda vyjádřená v Kč						
Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Průměrná mzda – ČR	28 704	31 006	33 228	34 606	36 192	37 487
Průměrná mzda – JMK	27 707	29 789	32 129	33 728	35 435	36 557

2.3.1.4 Politické faktory

Důležitým faktorem politického prostředí je politická stabilita. V případě, že je politická situace ve státě stabilní a vyrovnaná jde o dobrý předpoklad pro pozitivní vývoj podnikatelské činnosti. Je tedy žádoucí, aby bylo politické prostředí v zemi co nejvíce stabilní. Ukazatel politické stability je možné posoudit dle indexu politické stability. Česká republika dosahovala pro rok 2021 hodnoty 0,96. Index se pohybuje v rozmezí +2,5 až -2,5, přičemž vyšší hodnota znamená vyšší politickou stabilitu. Během posledních několika let index osciloval kolem hodnoty 1. Průměrná hodnota indexu 195 zemí je rovna 0,05, tudíž lze tvrdit, že politická situace v ČR je relativně stabilní. Je nutné brát v potaz, že poslední dostupná hodnota indexu je v době psaní práce z roku 2021, tudíž nejsou zveřejněny aktuální data a politický vývoj nemusí zcela odpovídat historickým hodnotám (42).

8.10. a 9.10. 2021 byly vykonány volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky a nastaly změny v rámci vlády a složení dolní komory Parlamentu. Strany ČSSD a KSČM se po výsledcích voleb do Poslanecké sněmovny vůbec nedostaly. Aktuálně v Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR zasedají členové SPOLU (tvoření stranami ODS, KDU-ČSL, TOP 09) s celkovým počtem 72 členů, ANO 2011 se 71 členy, Piráti+STAN s 37 členy a SPD s 20 členy (43). Vláda je v současné době tvořena členy koalice SPOLU, která je složena z ODS, KDU-ČSL, TOP 09 a koalice Piráti a Starostové, sestávající z Pirátů a STANu. Kabinet tvoří 18 členů, z toho 6 za ODS, 4 za STAN, 3 za KDU-ČSL, 3 za Piráti a 2 za TOP 09. Předsedou vlády je Petr Fiala ze strany ODS (44).

2.3.1.5 Technologické faktory

Moderní informační technologie patří mezi hlavní hnací sílu hospodářského růstu a jsou podmínkou modernizace různých sektorů hospodářství. Mezi strategické cíle informačních technologií je možné zařadit například zajištění rozvoje podnikání a jeho kvalitu, konkurenceschopnost a snižování nákladů na obchodní procesy. Čím dál více se rozšiřuje automatizace práce, a to i v gastronomickém průmyslu. Informační technologie napomáhají k zefektivnění a usnadnění procesu organizace a řízení podniku. Volba vhodného a moderního informačního procesu určeného speciálně pro restaurační podniky má za následek zjednodušení, optimalizaci a urychlení řady každodenních operací specifických pro dané odvětví. Dochází také k vývoji a modernizaci nových technologií, které dokáží velmi rychle nahradit starší technologie. To platí i v případě gastronomického odvětví, konkrétně kaváren, které pracují na denní bázi s kávovary, mlýnky na kávu a dalším příslušenstvím, které se neustále modernizuje a technologicky vyvíjí.

2.3.1.6 Ekologické faktory

Mezi ekologické faktory vztahující se ke gastronomickému průmyslu, konkrétně ke kavárně patří především šetrnost k životnímu prostředí. Patří sem také zákony a vyhlášky o ochraně životního prostředí dále například investice do ekologických technologií, úspory energií či ekologická politika podniku. Kavárna zpracovává velké množství surovin a je potřeba brát ohled i na recyklaci odpadu. Důležitá je také náhrada plastových výrobků za papírové. V případě, kdy si zákazník bere kávu sebou je ekologičtější variantou volba recyklovatelných kelímků a obalů. Dále je potřeba brát ohled na co nejmenší plýtvání potravinami, které se v kavárně využívají.

2.3.1.7 Shrnutí SLEPTE analýzy

Následující tabulka č. 3 shrnuje možné příležitosti a hrozby vycházející z provedené SLEPTE analýzy.

Tabulka 3: Hrozby a příležitosti vycházející z analýzy SLEPT

(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí analýzy SLEPTE		
Faktor	Charakteristika příležitostí a hrozeb	
Sociální faktory	Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> – Nárůst oblíbenosti a používání sociálních sítí v ČR – Růst spotřeby zrnkové kávy na 1 obyvatele ČR
	Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> – Strach z budoucnosti v důsledku pandemie Covid-19 (menší ochota zákazníků nakupovat a navštěvovat kavárny) – Velké procento populace v ČR preferuje konzumaci kávy z pohodlí domova (snížení návštěvnosti kavárny)
Právní faktory	Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> – Změny zákonů a legislativy, nutnost sledování a přizpůsobení se (zákoník práce, občanský zákoník, daňové zákony, zákon o ochraně spotřebitele, zákony o účetnictví atd.) – GDPR ovlivňující marketing – Nesplnění hygienických požadavků na provoz kavárny
Ekonomické faktory	Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> – Nízká míra nezaměstnanosti – Rostoucí trend průměrných mezd (pozitivní vliv na zákazníky a jejich ochota nakupovat)
	Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> – Vysoký nárůst inflace (zvyšování cen zboží a služeb a snížení ochoty zákazníků platit vysoké ceny) – Pokles HDP (nižší domácí poptávka a nižší výdaje na konečnou spotřebu domácností)
Politické faktory	Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> – Možnost politické nestability – Změny dopadající na podnik v důsledku parlamentních voleb
Technologické faktory	Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> – Zvýšení konkurenceschopnosti v důsledku modernizace technologií – Využívání informačních technologií k zefektivnění a usnadnění procesu řízení organizace
	Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> – Technologické zaostávání za konkurencí
Ekologické faktory	Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> – Volba recyklovatelných obalů v případě odběru kávy a dezertu sebou
	Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> – Cenová náročnost v případě volby recyklovatelných obalů

2.3.2 Analýza konkurenčního prostředí

K analýze konkurenčního prostředí podniku byl zvolen Porterův model pěti konkurenčních sil. Tato analýza podává informace o stávající a potenciální konkurenci, dodavatelích, možných substitutech a také o vyjednávací síle odběratelů. Největší pozornost je věnována podkapitole 2.3.2.1, která podrobně rozebírá relativní konkurenty kavárny Maybe coffee & bistro.

2.3.2.1 Stávající konkurence

Stávající konkurence je na českém trhu opravdu enormní. Analýza se zaměřuje na Brno, ve kterém kavárna Maybe coffee & bistro působí a zde je konkurence opravdu velká, jelikož se v Brně nachází několik desítek kaváren. Analyzovaná kavárna působí na trhu velice krátkou dobu tudíž se neřadí mezi ty nejznámější. Spousta kaváren má již několikaletou tradici, stálé zákazníky a dobrou pověst, tyto faktory můžou také zapříčinit nižší návštěvnost analyzované kavárny. Navíc má každý zákazník odlišné preference. Díky poloze kavárny, která se nachází na ulici Vídeňská majitelka ve svém blízkém okolí nevidí žádnou konkurenci. Nejbližší kavárna nacházející se na stejné ulici je Vídeňka CAFÉ, pro kterou jsou dle slov majitelky spíše oni konkurencí, neboť mají odlišný koncept. Dále pak majitelka zmínila jako možnou potenciální konkurenci kavárny Sorry – pečeme jinak, Café Momenta, Coffee Trail a Kafe v rozkladu, které mají podobný koncept a zákazníci se tak mohou rozhodovat mezi těmito kavárnami na základě několika osobních preferencí jako je například lokalita, otevírací doba, ceny, sortiment a další. Následně bude pět zmíněných kaváren blíže představeno a popsáno.

Vídeňka CAFÉ

Prvním konkurentem je právě kavárna Vídeňka CAFÉ nacházející se v bezprostřední blízkosti kavárny Maybe coffee & bistro na ulici Vídeňská 15 v Brně. Vzhledem k tomu, že před založením kavárny Maybe coffee & bistro byla kavárna jedinou v blízkém okolí má již vybudované své jméno a pravidelné zákazníky. Koncept je však zcela odlišný. Jde o tradičnější kavárnu s klasickými dezerty i nabídkou. Na jídelním lístku je možné nalézt jídla jako paniny, quesadilla, wrap, tousty, vajíčka, salát, chlebiček a ze sladké nabídky hlavních jídel palačinky, wafle, štrúdl či bábovku. V případě kávy jsou nabízeny klasické varianty jako je espresso, cappuccino, flat white, latte macchiato a další. Dále jsou

v nabídce i nealkoholické nápoje mezi které patří limonády, čaje, mléčný koktejl, kofola a další. Co se alkoholických nápojů týče zde jsou nabízeny míchané drinky, piva, vína, aperitivy, likéry a destiláty. Nabídka je tedy poměrně pestrá, avšak složena z klasických a více tradičních položek. Menu také nebývá pravidelně obměňováno jako je tomu u kavárny Maybe coffee & bistro. Kavárna také nabízí možnost kávy sebou (45).

V případě online marketingové komunikace kavárna vlastní webové stránky, Facebookový a Instagramový profil. Webové stránky jsou poměrně moderně zpracovány a nabízí veškeré potřebné informace (45). Profil kavárny na Facebooku sleduje 582 uživatelů a příspěvky bývají přidávány zhruba jednou za měsíc (46). Na Instagramu kavárnu sleduje 636 uživatelů a příspěvky jsou totožné s příspěvky na Facebooku (47).

Sorry – pečeme jinak

V roce 2017 byla otevřena kavárna Sorry – pečeme jinak jejíž zakladatelkou je cukrářka Šárka Divácká. Jde o velice úspěšnou kavárnu nacházející se na ulici Křídlovická 32/1 v Brně. Kavárna má moderní a útulný interiér a je vyhlášena především díky svým dezertům, které jsou originální jak po chuťové, tak vizuální stránce (48). Jedná se tedy i dle slov majitelky kavárny Maybe coffee & bistro o dalšího konkurenta v odvětví. Kavárna se nachází taktéž dál od úplného centra Brna, ovšem v relativně blízké vzdálenosti od kavárny Maybe coffee & bistro.

Specializací kavárny jsou převážně sladké zákusky především dorty, které zaujmou již na první pohled po vizuální stránce. Nabídka sladkých zákusků je pravidelně obměňována a co se týče kávy jsou zde nabízeny veškeré klasické druhy.

K marketingové komunikaci využívá kavárna online prostředí, a to především profil jak na Facebooku, tak Instagramu. Facebookový profil sleduje 46 tisíc uživatelů což je na poměry kaváren opravdu velké množství. Instagramový profil sleduje 35,1 tisíc uživatelů. Příspěvky na obou profilech jsou z velké části totožné a přidávané pravidelně několikrát do měsíce. V obou případech působí profil moderně a fotografiemi dezertu zaujme na první pohled (49, 50).

Café Momenta

Kavárna byla otevřena roku 2015 a sídlí na Zelném trhu 314/2 v Brně. Jedná se o moderní kavárnu v samém centru Brna. Vzhledem k tomu, že kavárna na trhu působí již několikátý rok má už vybudovanou svoji pověst a taktéž stálé zákazníky.

Nabídka kavárny obsahuje jak hlavní jídla, tak dezerty a alkoholické či nealkoholické nápoje. Co se jídla týče, největší zastoupení mají opět snídaně, které jsou podávány každý den od 8 do 12 hod. Snídaně obsahují jak slané, tak sladké varianty. Po celý den kavárna připravuje varianty toustů, quiche a několik druhů paštik. Dezerty jsou výrazným prvkem kavárny a stejně jako kavárna Maybe coffee & bistro si i Café Momenta zakládá na čerstvosti a výjimečné chuti dezertů a taktéž dezerty pochází z vlastní výroby. Opět je i zde nabídka dezertů pravidelně obměňována například v závislosti na sezonních potravinách. Nápojové menu obsahuje nabídku kávy, alkoholické i nealkoholické nápoje (51).

Marketingová komunikace probíhá taktéž prostřednictvím online profilů a webových stránek. Webové stránky kavárny jsou velice přehledně zpracovány a jsou zde veškeré potřebné informace. Nechybí zde ani galerie s fotografiemi, které ukazují interiér kavárny, jídla, dezerty i kávu a nápoje. Na Facebookovém profilu má kavárna 5,4 tisíc sledujících což je v porovnání s kavárnou Maybe coffee & bistro taktéž velké množství uživatelů. Instagramový profil sleduje 3069 uživatelů. Příspěvky jsou přidávány pravidelně několikrát do měsíce. Fotografie jsou opět na obou profilech stejné a působí velice sjednoceně a poutavě. Na první pohled je patrné, že si kavárna na své online prezentaci dává záležet (52, 53).

Coffee Trail

Kavárna svoji první pobočku otevřela v roce 2018 s názvem Coffee Trail Bar. Tato pobočka se nachází na ulici Štefáníkova 22 v Brně. Po roce se kavárně podařilo rozšířit o další pobočku na adrese Lidická 46 v Brně s názvem Coffee Trail. Třetí poslední pobočka nese název Coffee trail garden a nachází se na ulici Oblá 54a v Brně (54).

Nabídka kavárny obsahuje taktéž hlavní jídla, dezerty, alkoholické i nealkoholické nápoje. Opět mezi hlavní jídla patří převážně sladké a slané snídaně podávány ve všední dny do 11 hodin a o víkendu do 15 hodin. Zákusky i zde hrají důležitou roli, pochází z vlastní výroby kavárny a jsou pravidelně obměňovány. Nabídka kávy obsahuje základní varianty doplněné o více ojedinělé druhy, mezi které se řadí například batch brew či espresso tonic. Dále menu obsahuje teplé nápoje, limonády, smoothie, vína a alkoholické drinky. Ojedinělým prvkem je nabídka kurzů na přípravu kávy a pečení. Variant kurzů nabízí kavárna více v cenovém rozpětí od 1 990 Kč do 2 499 Kč (54).

Marketingová komunikace probíhá taktéž online prostřednictvím sociálních sítí Facebook a Instagram a webových stránek. Profily na sociálních sítích má každá z poboček oddělené, společné jsou pouze webové stránky pro všechny tři pobočky. Webové stránky jsou moderní, přehledné a jednoduché. Nechybí ani fotogalerie s ukázkou jídel a nabízených dezertů. Také je zde menu pro všechny tři pobočky (54). Facebookový profil pobočky Coffee Trail Bar sleduje 2,6 tisíc uživatelů a Instagramový profil 4 570 uživatelů. Příspěvky jsou opět totožné na obou profilech a jsou přidávány pravidelně (55, 56). Druhá pobočka Coffee Trail má na svém Facebookovém profilu 1,6 tisíc sledujících a na Instagramovém profilu 4 214 sledujících. Příspěvky jsou pravidelně přidávány a jsou jednotné na obou profilech (57, 58). Poslední pobočka Coffee Trail Garden má na svém Facebookovém profilu 1 470 sledujících a na Instagramovém profilu 1 829 sledujících (59, 60). Jde o nejnovější pobočku kavárny tudíž je zřejmé, že počet sledujících bude na sociálních sítích prozatím nejslabší.

Kafe v rozkladu

Posledním zmíněným konkurentem je rodinná kavárna s názvem Kafe v rozkladu nacházející se na ulici Veselá 172/6 v Brně. Stejně jako Maybe coffee & bistro kavárna na trhu působí poměrně krátkou dobu, neboť byla otevřena koncem roku 2019 (61).

Nabídka kavárny obsahuje hlavní jídla, dezerty, alkoholické i nealkoholické nápoje. Ojedinelý je fakt, že kavárna servíruje snídaně po celý den a je na výběr z mnoha slaných a sladkých variant. V nabídce se objevují míchaná vajíčka, omelety, bagely s trhaným hovězím, chleba s červenou řepou či chleba s bučkem. Mezi sladké snídaně patří například bagel s arašídovým máslem, krupicová kaše, spirulina bowl či trhanec, který je možné nakombinovat dle přání zákazníka. Nabídka kávy obsahuje základní varianty a nápojové menu je doplněno o limonády, teplé nápoje a alkoholické nápoje (61).

Marketingová komunikace probíhá pouze přes sociální sítě Facebook a Instagram. Na Facebookovém profilu má kavárna 2,4 tisíce sledujících a na Instagramovém 6 227 sledujících. Příspěvky jsou opět velice obdobné na obou profilech kavárny. Nejsou však tak pravidelné jako u jiných již zmiňovaných konkurentů (62, 63).

Porovnání konkurentů s kavárnou Maybe coffee & bistro

Tabulka níže slouží k přehlednému shrnutí otevírací doby jednotlivých kaváren během celého týdne. Z tabulky je patrné, že nejdéle mají otevřeno kavárny Café Momenta

a Kafe v rozkladu, které jsou umístěny v centru Brna. U zbylých kaváren se celkový počet hodin týdně pohybuje kolem 72 a více. Během pracovního týdne otevírají veškeré kavárny v 8 hodin, výjimkou je pouze kavárna Vídeňka café, kde je otevírací doba již od sedmé hodiny ranní. Nejdéle mají v týdnu otevřeny kavárny Café Momenta a Kafe v rozkladu, tento fakt může být opět dán především jejich polohou. Vidíme, že oproti konkurentům má kavárna Maybe coffee & bistro během víkendu poměrně krátkou otevírací dobu, celkově se však drží během celého týdne v průměru.

Tabulka 4: Porovnání otevírací doby kaváren

(Zdroj: vlastní zpracování dle 64,45,49,51,54,62)

Kavárna		Otevřeno Po-Pá	Otevřeno sobota	Otevřeno neděle	Celkem hodin týdně
Maybe coffee & bistro		8:00-20:00	9:00-16:00	9:00-16:00	74
Vídeňka CAFÉ		7:00-20:00 (Pá 19:00)	13:00-19:00	13:00-19:00	76
Sorry – pečeme jinak		10:00-20:00	10:00-20:00	10:00-20:00	70
Café Momenta		8:00-22:00	8:00-22:00	8:00-22:00	98
Coffee Trail	Bar	8:00-20:00	9:00-15:00	9:00-15:00	72
	Lidická	8:00-20:00	9:00-16:00	9:00-16:00	74
	Garden	8:00-19:00	9:00-19:00	9:00-19:00	75
Kafe v rozkladu		8:00-22:00	9:00-22:00	9:00-20:00	94

Tabulka č. 5 srovnává formy marketingové komunikace vybraných konkurentů. Je patrné, že kavárny využívají k marketingové komunikaci a propagaci sociální sítě Facebook a Instagram. Webové stránky mají také veškeré kavárny až na kavárnu Sorry – pečeme jinak, která aktuálně připravuje nové webové stránky a momentálně tedy působí pouze na sociálních sítích. Druhou kavárnou, která nemá své webové stránky je Kafe v rozkladu.

Tabulka 5: Srovnání marketingové komunikace konkurence

(Zdroj: vlastní zpracování)

Kavárna		Způsob marketingové komunikace	
		Web	Sociální sítě
Maybe coffee & bistro		Ano	Facebook, Instagram
Vídeňka CAFÉ		Ano	Facebook, Instagram
Sorry – pečeme jinak		/	Facebook, Instagram
Café Momenta		Ano	Facebook, Instagram
Coffee Trail	Bar	Ano	Facebook, Instagram
	Lidická		Facebook, Instagram
	Garden		Facebook, Instagram
Kafe v rozkladu		/	Facebook, Instagram

Tabulka č. 6 porovnává další vybrané parametry mezi konkurenty. Veškeré kavárny mají otevřeno všech sedm dní v týdnu. Platbu je možné uskutečnit ve všech kavárnách jak hotově, tak kartou, výjimkou je pouze kavárna Kafe v rozkladu, kde je možné platit jedině v hotovosti. Cenová kategorie se napříč kavárnami liší. Posledním srovnávaným parametrem je možnost rozvozu a objednání kávy či dezertů online. Rozvoz využívají pouze tři kavárny a to Sorry – pečeme jinak, která nabízí objednání a dovoz dortů. Kavárna Coffee trail na Lidické využívá online kurýrní služby Wolt a stejně tak i Kafe v rozkladu. Lze tedy říci, že v této oblasti kavárna Maybe coffee & bistro současně zaostává za svojí konkurencí a je zde do budoucna možnost zavedení rozvozu jídel a nápojů nebo také prodej dezertů a dortů na zakázku.

Tabulka 6: Srovnání podniku s konkurencí

(Zdroj: vlastní zpracování)

Kavárna	Lokalita	Počet otevřených dní v týdnu	Platba	Cenová kategorie	Rozvoz	
Maybe coffee & bistro	Vídeňská 18a, Brno	7	hotově, kartou	\$\$	/	
Vídeňka CAFÉ	Vídeňská 15, Brno	7	hotově, kartou	\$	/	
Sorry – pečeme jinak	Křídlovická 32/1, Brno	7	hotově, kartou	\$\$\$	Objednávky dortů	
Café Momenta	Zelný trh 314	7	hotově, kartou	\$\$	/	
Coffee Trail	Bar	Štefánikova 22, Brno	7	hotově, kartou	\$\$	/
	Lidická	Lidická 46, Brno	7	hotově, kartou	\$\$	Wolt
	Garden	Oblá 54a, Brno	7	hotově, kartou	\$\$	/
Kafe v rozkladu	Veselá 172/6, Brno	7	hotově	\$\$\$	Wolt	

Tabulka č. 7 porovnává pestrost nabídky kaváren, která byla rozdělena do pěti kategorií. Vzhledem k široké rozmanitosti nabídky napříč kavárnami byla vytvořena bodovací stupnice od 1 do 5 bodů. Pět bodů značí vysokou pestrost nabídky s častou obměnou. 1 bod značí nepestrost nabídky či úplnou absenci dané kategorie. Výsledná hodnota je dána součtem bodů jednotlivých kategorií, maximální počet možných bodů je 25. Dle tabulky níže má nejvíce pestrou nabídku Café Momenta, které vyniká ve všech kategoriích, převážně z důvodu široké nabídky jak v kategorii nápojů, tak jídel a dezertů, zároveň v této kavárně dochází často k obměně jednotlivých položek na menu. Kavárna Maybe coffee & bistro byla hodnocena celkovým počtem 18 bodů. Nejhuře hodnocené byly kategorie alkoholických i nealkoholických nápojů a celodenní menu z důvodu nepestrosti nabídky. Z výsledků je patrné, že i v této oblasti je pro kavárnu prostor ke zlepšení například formou rozšíření nabídky jídel i nápojů.

Tabulka 7: Srovnání pestrosti nabídky s konkurencí

(Zdroj: vlastní zpracování)

Kavárna	Pestrost nabídky					
	Káva	Alkoholické/ nealkoholické nápoje	Snídaňové menu	Celodenní menu	Dezerty	Celkem
Maybe coffee & bistro	4	3	4	3	4	18
Vídeňka CAFÉ	4	3	2	3	2	14
Sorry – pečeme jinak	4	3	1	1	5	14
Café Momenta	5	5	4	4	4	22
Coffee Trail	Bar	4	4	3	3	17
	Lidická	4	3	3	3	16
	Garden	4	3	2	3	15
Kafe v rozkladu	4	3	4	4	3	18

2.3.2.2 Potenciální konkurence

Vstup na trh je pro nové kavárny poměrně snadný a vzhledem k tomu, že nabízené produkty v kavárnách nejsou nijak diferencované jde o velice konkurenční prostředí. Zároveň tyto potenciální konkurenti jsou pro kavárny, které na trhu již působí velkým ohrožením. Při vstupu na trh je zapotřebí dostatečný kapitál a správně uchopený koncept kavárny společně s hotovou marketingovou strategií. V začátcích je důležitá především odlišnost od ostatních kaváren, kterými je trh přesycený, nové kavárny musí mít originální koncept a také je nutné, aby již na první pohled zákazníci zaujali.

2.3.2.3 Substituty

Substitučních produktů je v případě takového typu podnikání spousta. Například se může jednat o mobilní kavárny, které jsou umístěny na nejvytíženějších místech po celém Brně. Dále se jedná o automaty na kávu, které jsou umístěny například v supermarketech či nákupních centrech. V současné době nabízejí kávu i restaurace a fastfoody. Kávu je možné zakoupit téměř kdekoliv a její příprava je poměrně snadná

a lidé si ji mohou vychutnávat i v pohodlí domova. V současné době jsou také klasické dezerty substituovány zdravějšími variantami, které prodávají specializované podniky. Stejně tak snídaně i hlavní chody jsou nabízeny i v restauracích a zákazníci tak nemusí v případě hladu navštívit právě kavárnu. Pro zákazníka je obecně finančně náročnější pravidelná návštěva kaváren, než koupě kávy či zákusků v supermarketu. Proto není vůbec obtížné nahradit produkty kavárny jejich substituty.

2.3.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

V případě kavárny hrají dodavatelé velkou roli, neboť právě kvalita kávy mnohdy u zákazníků rozhoduje. Podnik Maybe coffee & bistro spoléhá při odběru kávy na tři dodavatele a to Coffeespot, Doubleshot a Father's Coffee Roastery. Je důležité udržovat mezi kavárnou a pražírnu dobré odběratelsko-dodavatelské vztahy. Také kvalita potravin, ze kterých vznikají nabízené pokrmy hraje důležitou roli. Aktuálně jsou suroviny na přípravu dezertů a dalších nabízených pokrmů nakupovány ve společnosti Makro a vejce dodává farma Kolby. Veškeré dezerty a hlavní chody jsou připravovány samotným podnikem, tudíž nemusí kavárna spoléhat na externí dodavatele například dezertů. Mezi další dodavatele kavárny patří vinařství Škrobák, 40mililitrů, od kterých kavárna odebírá sirupy, Rostutu, kteří jsou dodavatelem čerstvých bylin a dodavatelem alkoholu je Maneo. Vzhledem ke své velikosti a objemu odebíraných produktů není kavárna příliš významným odběratelem pro žádného ze svých dodavatelů. Je tedy důležité budovat dobré vztahy ze všemi dodavateli na kterých je kavárna závislá. Následně budou jednotliví dodavatelé stručně představeni.

Coffeespot

První dodavatelem kávy je pražírna Cofeespot, která je rodinou firmou působící na trhu již od roku 2011. Kávu tato pražírna vybírá pouze od dodavatelů, kteří se nestarají pouze o zisk, ale také o samotné pěstitele. S pražírnu také spolupracují další známe firmy jako je například Sklizeno, Adria Gold, Česká zbrojovka, AZUB bike a další (65).

Doubleshot

Druhý dodavatelem je česká pražírna výběrové kávy Doubleshot, působící na trhy již od roku 2009. Kávu vybírá pražírna osobně u farmářů po celém světě a spolupracuje s více jak 15 producenty (66).

Father's Coffee Roastery

Třetím dodavatelem kávy je také rodinná firma Father's Coffee Roastery, která s pražením kávy začala v roce 2018. Pro tuto firmu hraje velkou roli původ, příběh kávy, a především její chuť, kterou se pečlivým a citlivým přístupem snaží vyzdvihnout při jejím zpracování (67).

Farma Kolby

Dodavatelem vajec pro kavárnu je farma Kolby, které se nachází na jižní Moravě. Na této farmě se nacházejí moderní mobilní kurníky a v každém z nich žijí dvě tisícovky slepic, které se během příznivého počasí mohou volně pást na trávě. Péče o slepice se výrazně odráží na kvalitě dodávaných vajec (68).

Vinařství Škrobák

Vína dodává kavárně vinařství Škrobák nacházející se v Čejkovicích. Jedná se o rodinné vinařství, které vyrábí vína výhradně z vlastních hroznů. Kvalita vyrobených vín byla také v roce 2018 oceněna cenou Vinařství roku (69).

40mililitrů

Od této firmy kavárna odebírá sirupy, které jsou potřeba například k přípravě domácích limonád. Firma vyrábí poctivé sirupy z přírodních ingrediencí, a to bez chemie, éček a umělých barviv. K výrobě je používáno kvalitní ručně sbírané ovoce, převážně z Českých hor a také citrusy a koření od dalších dodavatelů. Ručně také probíhá celá výroba (70).

Rostutu

Rostutu je dodavatelem čerstvých bylin neboli microgreens mezi které patří například hrášek, ředkvička, kedlubna, hořčice či slunečnice. Firma na trhu působí od roku 2019 a v roce 2020 vybuodovala první fungující indoor vertikální farmu v samotném srdci Brna díky, které zásobují vypěstovanými microgreens více než 50 podniků a 20 obchodů. Zásadní je pro firmu produkce kvalitních potravin bez používání umělých hnojiv a pesticidů (71).

Maneo

Firma Meno je dodavatelem alkoholu. Působí na trhu již od roku 1996 a zaměřuje se na zásobování gastronomických provozů, občerstvení a prodejen. Nabízené zboží je neustále rozšiřováno s cílem uspokojit co nejširší požadavky zákazníků (72).

2.3.2.5 Vyjednávací síla odběratelů

V okolí existuje několik dalších kaváren s podobnou nabídkou, se kterými kavárna soupeří. Odběratelé neboli zákazníci mají velikou sílu, neboť jsou to právě oni, kteří rozhodují o úspěchu kavárny. Je tedy důležité se o zákazníky pečlivě starat a naslouchat jejich přáním a potřebám. Rozhodujícím faktorem bývá také cena, a především nabízená kvalita produktů a služeb. Všechny tyto faktory musí být pro zákazníky natolik přitažlivé, aby byly ochotni se do kavárny vracet a nedali přednost jiné.

2.3.2.6 Shrnutí analýzy konkurenčního prostředí

Tabulka 8: Shrnutí analýzy konkurenčního prostředí

(Zdroj: vlastní zpracování)

Shrnutí analýzy konkurenčního prostředí		
Faktor	Charakteristika příležitostí a hrozeb	
Stávající konkurence	Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> – Odlišení se od konkurence v rámci marketingových aktivit – Vylepšení marketingové komunikace a předběhnutí konkurence v této oblasti – Možnost delší otevírací doby kavárny (víkendy)
	Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> – Vysoká koncentrace konkurentů v blízkém okolí – Kvalitní marketingová komunikace některých konkurentů – Dlouhodobá existence některých konkurentů na trhu – Konkurence má vybudovanou stálou klientelu – Konkurence nacházející se více v centru Brna – Delší otevírací doba konkurentů
Potenciální konkurence	Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> – Nová konkurence vytváří tlak na kavárnu Maybe coffee & bistro k udržení stávajícího standardu a zákazníků
	Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> – Nenáročnost požadavků vstupu na trh – Tvorba nové konkurence s novým konceptem a kvalitní marketingovou strategií
Substituty	Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> – Velké množství substitučních produktů – Preference mobilní kavárny (například při cestě do práce) – Upřednostnění restaurace před kavárnou – Rozrůstající se možnosti a způsoby přípravy kvalitní kávy v pohodlí domova – Lepší cenová dostupnost substitutů
Vyjednávací síla dodavatelů	Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> – Dlouhodobé a dobré vztahy s dodavateli – Velké množství kvalitních dodavatelů kávy
	Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> – Zákazníci jsou již zvyklí na kvalitu odebíraných produktů (problém v případě nutnosti nahrazení dodavatele) – Malý význam kavárny jako odběratele (nízká vyjednávací síla)
Vyjednávací síla odběratelů	Příležitosti	<ul style="list-style-type: none"> – Ochota personálu uspokojit specifické požadavky zákazníků
	Hrozby	<ul style="list-style-type: none"> – Široký výběr kaváren na trhu (výhoda pro zákazníky)

2.4 Marketingový výzkum

Následující podkapitola se zabývá plněním 1 z dílčích cílů diplomové práce, a to konkrétně marketingovým výzkumem který byl realizován mezi zákazníky kavárny Maybe coffee & bistro. Pro následná marketingová doporučení je důležité zjistit, jaký je v současné době profil zákazníků kavárny a jaká je jejich spokojenost se současným stavem nabízených produktů a služeb. Výsledky výzkumu poslouží jako podklad pro doporučení ke zlepšení stávající situace kavárny.

2.4.1 Metodologie výzkumu

Marketingový výzkum měl kvantitativní charakter a byl realizován prostřednictvím standardizovaného dotazování pomocí techniky dotazníkového šetření. Dotazník byl konstruován takovým způsobem, aby jeho výsledky přinesly relevantní data o současných zákaznících a také za účelem zodpovězení centrální výzkumné otázky: „*Jak jsou zákazníci spokojeni se současným stavem nabízených produktů a služeb?*“. Cílem výzkumu, jak již napovídá centrální výzkumná otázka bylo na základě dotazníkového šetření zjištění profilu zákazníků a jejich spokojenosti s nabízenými produkty a službami. Naplnění cíle by mělo vést k doporučením a návrhům, jak vylepšit určité oblasti marketingové strategie podniku.

Respondenti byli tvořeni zákazníky, kteří kavárnu Maybe coffee & bistro alespoň jednou v minulosti navštívili. Sběr dat probíhal v datech od 13. prosince 2022 do 20. prosince 2022, prostřednictvím instagramového profilu kavárny. Forma sdílení dotazníku přes instagramový profil byla zvolena z důvodu vysokého počtu sledujících a tím pádem i většího počtu potenciálních respondentů. Instagramový profil kavárny má aktuálně k datu 10. února 2023 2244 sledujících.

Dotazník byl vyhotoven v elektronické podobě pomocí platformy click4survey.cz, díky které bylo možné distribuovat dotazník pomocí odkazu a respondenti tak měli možnost vyplnit dotazník v internetovém prohlížeči. Dotazník je k dispozici v příloze na konci této diplomové práce. Záměrem dotazníku bylo nashromáždit data od zákazníků, kteří kavárnu alespoň jednou navštívili. Z toho důvodu byla první otázka konstruována jako vyřazovací, kdy respondent odpovídal na „*Navštívili jste kavárnu Maybe coffee & bistro alespoň jednou?*“ buď „Ano“ nebo „Ne“. V případě záporné odpovědi „Ne“

respondenti dále ve vyplňování dotazníku nepokračovali a dotazník odeslali. Včetně této vyřazovací otázky dotazník obsahoval celkem 10 otázek. Otázky byly převážně uzavřeného charakteru. Poslední desátá otázka byla otevřená díky čemuž mohli respondenti vyjádřit svůj názor v rámci zlepšení nabízených produktů a služeb. Dotazník dále obsahoval dvě otázky o vnímání důležitosti a spokojenosti s vybranými kritérii, na které respondenti odpovídali pomocí Likertovy škály v rozsahu 1 až 5.

Pro účely výzkumu bylo nutné stanovit minimální velikost vzorku vypočítanou pomocí následujícího vzorce:

$$n = \frac{N}{1 + N \times (e)^2}$$

Kde:

n – stanovená minimální velikost vzorku,

N – celkový základní soubor,

e – požadovaná úroveň přesnosti (73).

Následně byla stanovena hodnota návratnosti k jejímuž stanovení byl využit následující vzorec pro výpočet aktivní míry návratnosti:

$$\text{Aktivní míra návratnosti} = \frac{\text{celkový počet respondentů}}{n - (\text{nezpůsobilé} + \text{nezodpovězené})}$$

Kde:

n – celkový počet ve vzorku (74).

2.4.2 Analýza dat a výsledky výzkumu

Tato část práce je věnována analýze dat a výsledkům, které výzkum přinesl. Dotazník byl sdílen online prostřednictvím instagramového profilu kavárny. Průměrně si instagramové stories zobrazí 760 lidí z 2422 sledujících. Tudíž budeme brát 760 lidí jako základní soubor vzorku.

$$n = \frac{760}{1 + 760 \times (0,07)^2} = 160,8806097 \approx 161 \text{ respondentů}$$

$$\text{Aktivní míra návratnosti} = \frac{190}{760} = 0,25 = 25 \%$$

Minimální potřebná velikost vzorku byla dle výše uvedených výpočtů stanovena na 161 respondentů, jelikož dotazník vyplnilo 190 respondentů, potřebná velikost výběrového vzorku byla pro výzkum splněna. Aktivní míra návratnosti činila 25 %.

2.4.2.1 Profil zákazníků

První část dotazníkového šetření slouží k orientačnímu popisu profilu zákazníku kavárny. Za pomoci druhé otázky bylo zjištěno, že se dotazníkového šetření zúčastnilo 73 % žen a 27 % mužů. Jak je možné pozorovat v tabulce níže, složení respondentů, a tedy i zákazníků kavárny lze považovat z hlediska pohlaví za nevyrovnané s vysokou převahou ženského pohlaví. Tento nepoměr bylo možné pozorovat již v podkapitole 2.2.1, která se zabývala marketingovým mixem podniku, konkrétně v části propagace, kde bylo zjištěno, že na sociálních sítích Facebook a Instagram jsou z více než 80 % sledujících profilu kavárny právě ženy.

Tabulka 9: Pohlaví respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Jaké je Vaše pohlaví?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	52	27 %
Žena	138	73 %
Celkem	190	100 %

Největší zastoupení mají v rámci věkového složení zákazníci pocházející z věkové skupiny od 19 do 30 let (58 %). Druhou nejpočetnější kategorií jsou respondenti ve věku od 31 do 45 let (30 %). Třetí část respondentů byla ve věkové kategorii do 18 let (11 %) a pouze 1 % respondentů spadalo do věkové kategorie od 46 do 59 let.

Tabulka 10: Věková struktura respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 3: Jaký je Váš věk?	Absolutní četnost	Relativní četnost
18 let a méně	20	11 %
19-30 let	111	58 %
31-45 let	57	30 %
46-59 let	2	1 %
60 let a více	0	0 %
Celkem	190	100 %

Za pomoci dotazníkového šetření byl také zjišťován sociální status respondentů. Čtvrtá otázka: „Do jaké kategorie patříte?“ zahrnovala celkem pět možností odpovědi a to: pracující, student, nezaměstnaný, důchodce nebo na mateřské dovolené. Zde byly dvě kategorie velice vyrovnané, konkrétně se jednalo o kategorii pracujících a studentů. Do kategorie studentů spadalo celkem 51 % respondentů a do kategorie pracujících 44 % respondentů. Nejmenší zastoupení měla kategorie na mateřské dovolené (5 %) a nezaměstnaný (1 %). Mezi respondenty nespadal nikdo do kategorie důchodce.

Tabulka 11: Kategorie respondentů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Do jaké kategorie patříte?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pracující	83	44 %
Student	97	51 %
Nezaměstnaný	1	1 %
Důchodce	0	0 %
Na mateřské dovolené	9	5 %
Celkem	190	100 %

Pátá otázka dotazníku byla zaměřena na frekvenci návštěv kavárny respondenty. Na otázku „Jak často kavárnu Maybe coffee & bistro navštěvujete?“ uvedlo 45 % respondentů, že kavárnu navštěvují jednou nebo několikrát za půl roku. Druhá nejčastější odpověď byla, že zákazníci navštěvují kavárnu jednou nebo několikrát za měsíc (34 %). Jednou za rok navštěvuje kavárnu 17 % respondentů a pouze 4 % respondentů kavárnu navštěvují jednou či několikrát za týden. Z výsledků je patrné, že většina zákazníků kavárnu navštěvuje s relativně delším časovým odstupem mezi návštěvami. Určitě by bylo do budoucna dobré, aby zákazníci navštěvovali kavárnu pravidelněji.

Tabulka 12: Pravidelnost návštěv

(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Jak často kavárnu Maybe coffee & bistro navštěvujete?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Jednou nebo několikrát za týden	7	4 %
Jednou nebo několikrát za měsíc	64	34 %
Jednou nebo několikrát za půl roku	86	45 %
Jednou za rok	33	17 %
Celkem	190	100 %

Šestá otázka byla zaměřena na to, jakým způsobem se respondenti o kavárně dozvěděli. Téměř polovina (45 %) respondentů se o kavárně dozvěděla od známého či rodiny, dalších 37 % respondentů se o kavárně dozvědělo prostřednictvím sociálních sítí. Dalších 17 % respondentů navštívilo kavárnu díky její poloze, neboť chodí kolem a jeden dotazovaný uvedl, že se o kavárně dozvěděl, když se podílel na její rekonstrukci a vybavování. Žádný z respondentů neobjevil kavárnu přes její webové stránky.

Tabulka 13: Povědomí o kavárně

(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Jak jste se o kavárně dozvěděli?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Od známého/rodiny	85	45 %
Prostřednictvím sociálních sítí	71	37 %
Webové stránky	0	0 %
Chodím kolem	33	17 %
Jinak (specifikujte prosím)	1	1 %
Celkem	190	100 %

2.4.2.2 Spokojenost zákazníků

Další otázka dotazníku byla realizována za účelem zjištění spokojenosti zákazníků a jejich následného doporučení kavárny svým známým a přátelům. V tabulce č. 14 je možné pozorovat počty respondentů v souvislosti s jejich ochotou doporučit kavárnu svým známým a přátelům. Je tedy patrné, že všech 190 respondentů označilo kladnou odpověď „Ano“ (78 %) a „Spíše ano“ (22 %). Lze tedy tvrdit, že kavárna má výrazné množství spokojených zákazníků což svědčí o její kvalitě a přístupu k nim.

Tabulka 14: Ochota doporučit kavárnu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Doporučil/a byste kavárnu Maybe coffee & bistro svým přátelům a známým?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	149	78 %
Spíše ano	41	22 %
Spíše ne	0	0 %
Ne	0	0 %
Celkem	190	100 %

Otázka č.10 byla věnována návrhům ze strany zákazníků. Otázka byla formulována následovně: „V čem by se kavárna Maybe coffee & bistro mohla zlepšit v rámci nabízených produktů a služeb?“. 149 respondentů tedy 78 % na tuto otázku neodpovědělo vůbec nebo odpověděli, že není potřeba nic měnit. Zbýlých 41 (22 %) respondentů mělo návrhy na zlepšení či připomínky k aktuální situaci, avšak některé návrhy se opakovaly. Návrhy byly rozděleny do kategorií dle stejného obsahu a výsledky byly zaznamenány do tabulky č.15, shrnující odpovědi respondentů.

Tabulka 15: Zlepšení kavárny

(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 10: V čem by se kavárna Maybe coffee & bistro mohla zlepšit v rámci nabízených produktů a služeb?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Častější obměna menu	2	7 %
Širší sortiment	11	26 %
Servis obsluhy	12	29 %
Dlouhodobé udržení kvality	1	2 %
Cena	4	10 %
Ostatní návrhy	11	26 %
Celkem	41	100 %

Z tabulky je patrné, že nejvíce komentářů bylo v rámci kategorie sortimentu a personálu kavárny, 26 % respondentů z 41 by uvítalo širší sortiment. Zde se odpovědi týkaly jak nabídky více druhů dezertů, tak nápojů, jídel a druhů kávy. Dále se necelých 30 % odpovědí týkalo personálu, konkrétně rychlosti obsluhy, dlouhé doby čekání na výdej jídla a kávy a také tři respondenti uvedli výtka vůči chování obsluhy s požadavkem na milejší přístup k zákazníkům. 7 % odpovědí se týkalo častější obměny menu kavárny. Přibližně 10 % dotazovaných by si přálo nižší ceny, a to jak u nabízených jídel, tak kávy. Jeden z dotazovaných odpověděl že je potřeba si dlouhodobě udržet stávající kvalitu, a to jak v rámci nabídky, tak celkového působení kavárny.

Odpovědi, které přímo neodpovídaly na položenou otázku byly sloučeny do kategorie ostatní návrhy. V této kategorii měla největší zastoupení propagace, kdy sedm respondentů uvedlo požadavek na lepší a větší propagaci, aby bylo o kavárně více slyšet jak v online, tak off-line prostředí a také častější přidávání příspěvků na sociální sítě. Tři

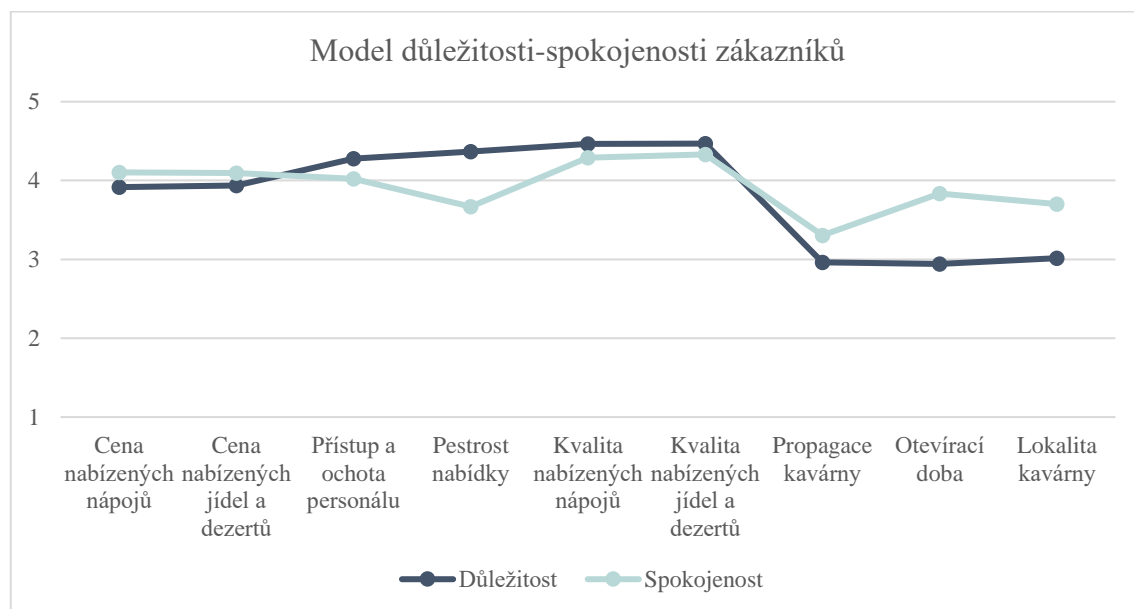
respondenti by uvítali kavárnu více v centru Brna a jedna z odpovědí se týkala parkování, konkrétně možnosti parkování v blízkosti kavárny, což je z důvodu lokace velice obtížné.

2.4.2.3 Model důležitosti-spokojenosti

Otázky č. 8 a 9 se zaměřovaly na určení důležitosti a spokojenosti vybraných faktorů. Otázka č. 8 určovala důležitost, kterou respondenti subjektivně vnímají u vybraných kritérií. Dále následovala otázka č. 9 kde respondenti v návaznosti na předchozí otázku hodnotili spokojenost s těmito kritérii v kavárně Maybe coffee & bistro. Zákazníci tato kritéria hodnotili škálou od 1 do 5, kdy 1 představovala nejhorší hodnocení (nedůležité/nespokojen) a 5 představovala nejlepší hodnocení (velmi důležité/velmi spokojen). Ze získaných dat byl vytvořen model spokojenosti a důležitosti.

Následující graf č. 6 a taktéž tabulka č. 16 zobrazuje vyhodnocení dat získaných z odpovědí na otázky:

- Otázka č. 8: „*Jak jsou pro Vás následující kritéria důležitá?*“.
- Otázka č. 9: „*Jak jste spokojen/a s následujícími kritérii v kavárně Maybe coffee & bistro?*“.



Graf 6: Model důležitosti-spokojenosti zákazníků

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 16: Model důležitosti-spokojenosti zákazníků

(Zdroj: vlastní zpracování)

Kritéria	Aritmetické průměry modelu	
	Důležitost	Spokojenost
Cena nabízených nápojů	3,916	4,105
Cena nabízených jídel a dezertů	3,937	4,095
Přístup a ochota personálu	4,279	4,021
Pestrost nabídky	4,368	3,668
Kvalita nabízených nápojů	4,463	4,289
Kvalita nabízených jídel a dezertů	4,468	4,331
Propagace kavárny	2,963	3,305
Otevírací doba	2,942	3,837
Lokalita kavárny	3,016	3,7

Data v grafu č. 6 byla získána za pomoci výpočtu aritmetických průměrů z odpovědí respondentů, které jsou zobrazeny v tabulce č. 16 výše. Model důležitosti-spokojenosti zákazníků nám říká, že spokojenost zákazníků předčila nebo je víceméně rovna důležitosti daných kritérií pro zákazníky u následujících zkoumaných kritérií: cena nabízených nápojů, cena nabízených jídel a dezertů, propagace kavárny, otevírací doba, lokalita kavárny. Graf č.6 mimo jiné napovídá, že by se kavárna měla aktuálně soustředit na vylepšení kritérií, u kterých důležitost pro zákazníky předčila jejich momentální spokojenost. Mezi tato kritéria patří: přístup a ochota personálu, pestrost nabídky, kvalita nabízených nápojů, jídel a dezertů. Největší nesoulad ukázaly výsledky kritéria „*Pestrost nabídky*“, což zákazníci považují za velmi důležité kritérium, ale zároveň jsou s ním daleko méně spokojeni.

2.4.3 Závěry výzkumu

Z celkem potenciálních 760 oslovených respondentů dotazník vyplnilo 190 z nich. Aktivní míra návratnosti tedy dosáhla hodnoty 25 %. Minimální stanovená velikost vzorku byla 161 získaných a vyplněných dotazníků. Tato hranice byla splněna, a proto je možné výsledky výzkumu vztáhnout na veškeré zákazníky kavárny.

Profil zákazníků

Respondenty z hlediska pohlaví tvořili ze 73 % ženy a z 27 % muži. Zde bylo možné pozorovat výraznou nerovnováhu mezi pohlavím respondentů, a tudíž i návštěvníky kavárny. Největší zastoupení měli respondenti ve věkové kategorii od 19-30 let s 58 %. Druhou nečtenější kategorií byli respondenti ve věku od 31-45 let (30 %). 11 % poté tvořili respondenti do 18 let a 1 % spadalo do kategorie 46-59 let. Relevantním výsledkem je pro kavárnu také zjištění, že více než polovina respondentů spadá do generace Z. Výsledky výzkumu dále ukázaly, že 51 % respondentů spadá do kategorie student a 44 % do kategorie pracující. Zde byly výsledné hodnoty poměrně vyrovnané. Do kategorie nezaměstnaný spadl pouze jeden respondent a 5 % respondentů patří do kategorie na mateřské dovolené.

Z vyhodnocení odpovědí na otázku č. 5: „*Jak často kavárnu Maybe coffee & bistro navštěvujete?*“ vyšlo najevo, že si kavárna udržuje poměrně výraznou část stálých zákazníků. 45 % respondentů uvedlo, že kavárnu navštěvují jednou nebo několikrát za půl roku, o něco méně respondentů konkrétně 34 % kavárnu navštěvuje jednou či několikrát do měsíce. Pouze 4 % však kavárnu navštěvují jednou nebo několikrát za týden a 17 % jednou za rok. Bylo by žádoucí, aby se hodnota 17 % snížila na minimum a respondenti kavárnu navštěvovali pravidelněji.

Dále se výzkum zabýval povědomím o kavárně. Z hlediska současné propagace kavárny se jako nejefektivnější jeví WOM marketing, kdy se 45 % respondentů o kavárně dozvědělo od známého či rodiny. Tento výsledek je velice pozitivní, neboť naznačuje že byli zákazníci s návštěvou kavárny spokojeni a rádi jí doporučí svým známým a rodinným příslušníkům. 37 % se o kavárně dozvědělo prostřednictvím sociálních sítí a 17 % díky její poloze.

Spokojenost zákazníků

Pozitivním výsledkem je, že 100 % zákazníků by doporučilo kavárnu svým přátelům a známým. Na otázku č. 7 „*Doporučil/a byste kavárnu Maybe coffee & bistro svým přátelům a známým?*“ odpovědělo 78 % respondentů „Ano“ a 22 % „Spíše ano“.

Výsledky modelu důležitosti-spokojenosti ukázaly, že v případě kritérií cena nabízených nápojů, cena nabízených jídel a dezertů, propagace kavárny, otevírací doba a lokalita kavárny předčila u respondentů hodnota spokojenosti hodnotu důležitosti. Tyto

výsledky jsou pro podnik velice pozitivní. Naopak negativní výsledek, kdy důležitost převažuje nad spokojeností zákazníků byl zaznamenán u kritérií přístupu a ochoty personálu, pestrosti nabídky a kvality nabízených nápojů, jídel a dezertů. Největší rozdíl byl evidován v případě kritéria pestrosti nabídky. Jde o velice důležité kritérium, ve kterém by se měla kavárna v budoucnu zlepšit.

Poslední desátá otázka výzkumu byla otevřená, zde byl věnován prostor respondentům, aby vyjádřili svůj názor na otázku: „*V čem by se kavárna Maybe coffee & bistro mohla zlepšit v rámci nabízených produktů a služeb?*“. Zde se podařilo nasbírat celkem 41 odpovědí z nichž se některé opakovaly. Mezi návrhy či připomínky patří: Měnit častěji menu, pestřejší nabídka/širší sortiment jídel a nápojů, nabízet více druhů dezertů, více druhů kávy na výběr na mlýnku, levnější jídla/kávy, nižší ceny, dlouhodobě si udržet kvalitu, zrychlit výdej jídel (dlouho se čeká na výdej), zlepšit servis obsluhy (pomalejší a málo si zákazníka všímá), milejší obsluha/personál, rychlejší obsluha (zákazníci dlouho čekají na jídlo), možnost parkování u kavárny. Velice často se opakovala odpověď, že by bylo dobré, aby byla obsluha milejší a rychlejší. Nespokojenost s tímto kritériem byla zaznamenána již v modelu důležitosti a spokojenosti kdy důležitost kritéria přístupu a ochoty personálu převyšovala nad spokojeností zákazníků.

Vzhledem k uvedeným zjištěním, které výzkum přinesl považuji centrální výzkumnou otázku „*Jak jsou zákazníci spokojeni se současným stavem nabízených produktů a služeb?*“ za zodpovězenou.

2.5 SWOT analýza

Následující kapitola je věnována tvorbě SWOT analýzy shrnující poznatky předchozích analýz vnitřního a vnějšího prostředí kavárny a také marketingového výzkumu. Analýza vyhodnocuje silné a slabé stránky podniku které pramení z interního prostředí a příležitosti a hrozby externího okolí v podniku. Součástí kapitoly je také vyhodnocení EFE matice, která se věnuje externím faktorům a vyhodnocení IFE matice věnující se interním faktorům.

2.5.1 Silné stránky

Mezi silné stránky podniku patří nepochybně funkčnost WOM reklamy vycházející z marketingového výzkumu, kdy se 45 % respondentů o kavárně dozvědělo právě díky známým či rodině. Další silnou stránkou kavárny je kvalita nabízených jídel a nápojů. Majitelka se snaží spolupracovat s lokálními kvalitními dodavateli, pro které je právě kvalita na prvním místě. Stejně tak je pro majitelku důležitá čerstvost surovin, ze kterých dezerty a pokrmy vznikají.

Dále mezi silné stránky patří cena, a to jak jídel a dezertů tak kávy a dalších nabízených nápojů. Spokojenost zákazníků s cenami vykazuje model důležitosti-spokojenosti zákazníků kde aritmetický průměr spokojenosti s cenami nabízených nápojů, jídel a dezertů dosahuje hodnoty větší než čtyři body s pěti možných. Spokojenost s cenami také převyšuje hodnotu důležitosti. Majitelka si nižší ceny může dovolit právě díky poloze kavárny, která není v samotném centru Brna, kde jsou ceny obecně vyšší. Nižší ceny jsou nepochybně silnou stránkou a mohou být také pro potenciální zákazníky rozhodujícím faktorem při návštěvě kavárny.

Majitelka kavárnu vede velice aktivně, je nakloněna změnám a snaží se neustále přicházet s novými nápady například ohledně propagace, také dává prostor svým zaměstnancům k vyjádření nápadů na změny. Stejně tak se snaží své zaměstnance neustále motivovat a naslouchat jejich potřebám. Dobré vztahy na pracovišti a ochota majitelky naslouchat svým zaměstnancům je zajisté silnou stránkou, která hraje důležitou roli v rámci celého fungování kavárny. Poslední silnou stránkou, která se vztahuje právě k brigádníkům kavárny je jejich pravidelné měsíční školení, kterého se účastní jak majitelka, tak všech čtrnáct brigádníků.

2.5.2 Slabé stránky

Marketingový výzkum odhalil jednu ze slabých stránek podniku, a to konkrétně pestrost nabídky či širší sortiment kavárny. V rámci modelu důležitosti-spokojenosti zákazníků dosahovala důležitost pestrosti nabídky průměrné hodnoty 4,368 z celkových 5 bodů. Spokojenost s tímto faktorem však nabývala pouze hodnoty 3,668 bodů. Nespokojenost s šířkou sortimentu byla také zaznamenána v rámci otevřené otázky, které zjišťovala, v čem by se kavárna Maybe coffee & bistro mohla zlepšit v rámci nabízených

produktů a služeb. Na tuto otázku odpovědělo 41 respondentů ze 190 dotazovaných a necelých 27 % uvedlo právě možnost zlepšení v šířce sortimentu.

Dále dotazníkové šetření ukázalo, že slabou stránkou je také přístup a ochota personálu. Tento faktor v rámci modelu důležitosti-spokojenosti zákazníků opět dosahoval nižší hodnoty v případě spokojenosti oproti důležitosti. Opět se u otevřené otázky ze 41 odpovědí necelých 30 % týkalo právě nespokojenosti s personálem kavárny. Celkový servis obsluhy je tedy další slabou stránkou kavárny. Tento faktor je důležité nepodceňovat, neboť je zákazníky velice vnímaný a ovlivňuje celkovou návštěvu zákazníka a názor na kavárnu.

Další slabou stránkou může být otevírací doba kavárny, která je oproti zmiňované konkurenci kratší, a to zejména o víkendech kdy má kavárna otevřeno pouze do 16:00. V takovém případě se může stát, že dá zákazník přednost kavárně, která má během víkendu otevřeno delší dobu.

Dále je slabou stránkou kavárny propagace pouze v rámci online prostředí. Pokud kavárna funguje v rámci své propagace pouze v rámci online prostředí je důležité, aby byla tato propagace kvalitní a dostačující. Kavárna má moderní webové stránky, kterým však schází například větší množství fotografií jak nabízených jídel a nápojů tak interiéru kavárny, aby si zákazník mohl vytvořit jistou představu o kavárně ještě před její návštěvou. Také zde chybí ukázka základního menu, které bývá často obměňováno, avšak se na něm vyskytují položky, které jsou stále stejné a je možné tuto část menu prezentovat prostřednictvím webových stránek.

Nevýhodou, a tedy slabou stránkou může být také lokace kavárny, která se nenachází v centru Brna. Potenciální zákazník tak může dát přednost kavárně, která leží blíže v centru, stejně tak v případě, kdy se zákazník nachází v centru Brna a některá z kaváren je již plně obsazena může navštívit kavárnu v relativní blízkosti od té původní. V případě kavárny Maybe coffee & bistro nemá velké množství jiných možností. S tímto faktem se pojí také velikost kavárny, která může být její slabou stránkou. Najednou může kavárna usadit pouze 30 lidí a v letním období se zahrádkou 40. Celkové rozměry bez zázemí jsou pouhých $60m^2$.

Poslední slabou stránkou kavárny je nevyužití potenciálu rozvozu jídel a kávy například prostřednictvím služby Wolt. Tyto služby již využívají někteří z konkurentů

kavárny. Aktuálně je možné si pouze vzít kávu či dezert sebou, avšak neexistuje možnost online objednání.

Tabulka 17: Souhrn silných a slabých stránek

(Zdroj: vlastní zpracování)

Interní faktory	
Silné stránky	Slabé stránky
Účinný WOM marketing (podloženo marketingovým výzkumem)	Malá pestrost nabídky (podloženo marketingovým výzkumem)
Kvalita nabízených jídel a nápojů (podloženo analýzou marketingového mixu 5P)	Neochota a špatný přístup personálu (podloženo marketingovým výzkumem)
Nižší ceny v porovnání s konkurencí (podloženo analýzou konkurenčního prostředí)	Krátká otevírací doba v porovnání s konkurencí (převážně o víkendech) (podloženo analýzou konkurenčního prostředí)
Schopné a aktivní vedení otevřené změnám a rozvoji (podloženo analýzou marketingového mixu 5P)	Propagace pouze v rámci online prostředí (podloženo analýzou marketingového mixu 5P)
Dobré vztahy na pracovišti a ochota majitelky naslouchat svým zaměstnancům (podloženo analýzou marketingového mixu 5P)	Kavárna se nachází dále od centra (podloženo analýzou marketingového mixu 5P)
Pravidelná měsíční školení brigádníků (podloženo analýzou marketingového mixu 5P)	Nevyužití potenciálu rozvozu jídel a nápojů (podloženo analýzou konkurenčního prostředí)

2.5.3 Příležitosti

Mezi příležitostí vyplývající z analýzy vnějšího prostředí patří nárůst popularity využívání sociálních sítí v České republice. Více uživatelů znamená pro kavárnu více potenciálních zákazníků, kteří mohou kavárnu zaregistrovat v online prostředí, a to jak na platformě Facebook, tak na Instagramu. V současné době se také navyšuje počet uživatelů na sociální síti TikTok na které doposud kavárna nepůsobí. Tuto platformu využívají převážně lidé v mladém a středním věku a jak již bylo zjištěno v dotazníkovém šetření věkové zastoupení zákazníků kavárny je nejpočetnější mezi 19 až 45 rokem. Tudíž může být tato sociální síť příležitostí pro kavárnu k získání většího dosahu v online prostředí. Příležitostí je také možnost zlepšení a rozšíření marketingových aktivit oproti současnému stavu, a to jak v online, tak offline prostředí.

Další slabou stránkou kavárny je již zmiňovaná pestrost nabídky neboli šířka nabízeného sortimentu. Tato slabá stránka je ovšem i příležitostí pro kavárnu. Kavárna může rozšířit svůj sortiment jak v oblasti nabízených jídel, nápojů a dezertů tak

i v nabídce kávy. Zde by kavárna mohla oslovit další potenciální dodavatele kávy a rozšířit tak svoji nabídku.

Další příležitostí může být pro kavárnu využití rozvozu jídel například prostřednictvím online kurýrní služby Wolt. Tuto možnost již někteří konkurenti využívají a kavárna by tak mohla posílit svoji konkurenceschopnost a zároveň získat více zákazníků. S rozvozem jídla se pojí další příležitost, a to možnost prodeje dezertů a dortů na zakázku.

Nové technologie mohou být přínosem prakticky v každém oboru. V rámci kavárny by mohlo jít o nové stroje na přípravu kávy či jiných nápojů, jídel, skladování dezertů, modernější objednávkový systém, rezervační systém a další.

2.5.4 Hrozby

Velikou hrozbou je stále znovu rozšíření pandemie Covidu-19, díky které se vláda již v minulosti rozhodla dočasně uzavřít několik druhů podniků, do kterých spadaly i kavárny. Opětovné uzavření kaváren by mělo za následek nižší nebo dokonce nulové příjmy.

Další hrozbou je také stávající konkurence, které je v Brně nemalé množství. Konkurenti se musí dělit o veškeré potenciální zákazníky a může tak docházet k menší návštěvnosti s čímž jsou spojené i nižší zisky.

Analýza vnějších faktorů poukázala na nepříznivou ekonomickou situaci, propad ekonomiky a narůstající inflaci. Tyto faktory nepříznivě ovlivňují celé podnikatelské prostředí a může tak dojít k navýšení nákladů na provoz kavárny s čímž se pojí i zvýšení nájmu a cen u stávajících odběratelů což může mít za následek nárůst cen nabízených produktů ze strany kavárny. Cena je aktuálně jednou ze silných stránek kavárny, neboť je v porovnání s konkurencí o něco nižší. Navýšení by tak mohlo mít negativní odezvu ze strany zákazníků. Propad ekonomiky a nárůst inflace má negativní dopad nejen na kavárnu ale právě také na potenciální zákazníky, kteří mohou například z důvodu nedostatku financí navštěvovat kavárnu méně než v minulosti.

SLEPTE analýza odhalila další hrozbu pro kavárnu, kterou může být preference zákazníků konzumovat kávu z pohodlí domova. Z výsledků výzkumu vedeného agenturou Nielsen Admosphere, a.s. je patrné, že 60 % respondentů nejčastěji konzumuje

kávu doma a pouhých 6 % v kavárně či restauraci což může do budoucna představovat hrozbu spojenou s nižší návštěvností kavárny.

Další hrozba plynoucí z analýzy konkurenčního prostředí je relativní nevýznamnost kavárny jako odběratele pro své dodavatele z důvodu své velikosti a objemu odebíraných produktů. Z pozice odběratele má kavárna relativně malou vyjednávací sílu a na svých dodavatelích je také poměrně závislá. Hrozbu pro kavárnu představuje také velké množství substitučních produktů, kterých je v případě takového typu podnikání spousta.

Tabulka 18: Souhrn příležitostí a hrozeb

(Zdroj: vlastní zpracování)

Externí faktory	
Příležitosti	Hrozby
Růst popularity sociálních sítí v ČR a možnost rozšíření svého působení na dalších sociálních sítích (podloženo SLEPTE analýzou)	Negativní vývoj pandemie COVID-19 a omezení podnikatelské činnosti (podloženo SLEPTE analýzou)
Možnost zlepšení marketingových aktivit oproti současnému stavu (podloženo analýzou marketingového mixu 5P)	Vysoká koncentrace konkurentů (podloženo analýzou konkurenčního prostředí)
Rozšíření sortimentu kavárny vedoucí ke zlepšení spokojenosti zákazníků (podloženo marketingovým výzkumem)	Růst provozních nákladů zapříčiněný propadem ekonomiky a narůstající inflací (podloženo SLEPTE analýzou)
Využití online kurýrní služby pro rozvoz jídel, kávy a dezertů (podloženo analýzou konkurenčního prostředí)	Preference zákazníků konzumovat kávu z pohodlí domova – nižší návštěvnost kavárny (podloženo SLEPTE analýzou)
Prodej dezertů a dortů na zakázku (podloženo analýzou konkurenčního prostředí)	Malý význam kavárny jako odběratele (podloženo analýzou konkurenčního prostředí)
Technologický pokrok (podloženo SLEPTE analýzou)	Velké množství substitučních produktů (podloženo analýzou konkurenčního prostředí)

2.5.5 SWOT matice

Tato podkapitola vyhodnocuje IFE a EFE matice, které dohromady vytvářejí SWOT matici na základě postupu dle Fotr a kol. (75).

2.5.5.1 IFE matice

Faktorům v rámci IFE matice je přiřazena váha dle důležitosti faktoru pro podnik v rozsahu od 0 až 1, kdy je součet vah všech interních faktorů roven hodnotě 1. Čím je

váha v dané kategorii větší tím je také pro podnik důležitější. Dále je hodnocen stupeň vlivu interních faktorů na podnik. K hodnocení slouží stupnice od 1 do 4 kde platí: 1 = nízký, 2 = střední, 3 = nadprůměrný a 4 = nejvyšší stupeň vlivu. Aby bylo dosaženo co nejrelevantnějších výsledků váhy a stupeň vlivu byly stanoveny na základě konzultace s majitelkou podniku.

Tabulka 19: IFE matice

(Zdroj: vlastní zpracování)

Označení faktoru	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Součin (V × SV)	Suma součinů
Silné stránky (S)					
S1	Účinný WOM marketing	0,08	2	0,16	1,34
S2	Kvalita nabízených jídel a nápojů	0,12	3	0,36	
S3	Nižší ceny v porovnání s konkurencí	0,07	3	0,21	
S4	Schopné a aktivní vedení otevřené změnám a rozvoji	0,09	3	0,27	
S5	Dobré vztahy na pracovišti a ochota majitelky naslouchat svým zaměstnancům	0,08	3	0,24	
S6	Pravidelná měsíční školení brigádníků	0,05	2	0,1	
Slabé stránky (W)					
W1	Malá pestrost nabídky	0,13	4	0,52	1,67
W2	Neochota a špatný přístup personálu	0,12	4	0,48	
W3	Krátká otevírací doba v porovnání s konkurencí (převážně o víkendech)	0,06	2	0,12	
W4	Propagace pouze v rámci online prostředí	0,05	3	0,15	
W5	Kavárna se nachází dál od centra	0,05	2	0,1	
W6	Nevyužití potenciálu rozvozu jídel a nápojů	0,1	3	0,3	
Σ		1			3,01

2.5.5.2 EFE matice

Vyhodnocení EFE matice probíhalo dle stejného postupu jako v případě předchozí IFE matice. Hodnoty vah a stupně vlivu externích faktorů působících na firmu byly taktéž určeny na základě konzultace s majitelkou podniku.

Tabulka 20: EFE matice

(Zdroj: vlastní zpracování)

Označení faktoru	Faktor	Váha	Stupeň vlivu	Součin (V × SV)	Suma součinů
Příležitosti (O)					
O1	Růst popularity sociálních sítí v ČR a možnost rozšíření svého působení na dalších sociálních sítích	0,08	2	0,16	1,46
O2	Možnost zlepšení marketingových aktivit oproti současnému stavu	0,12	3	0,36	
O3	Rozšíření sortimentu kavárny vedoucí ke zlepšení spokojenosti zákazníků	0,14	2	0,28	
O4	Využití online kurýrní služby pro rozvoz jídel, kávy a dezertů	0,1	3	0,3	
O5	Prodej dezertů a dortů na zakázku	0,08	3	0,24	
O6	Technologický pokrok	0,04	3	0,12	
Hrozby (T)					
T1	Negativní vývoj pandemie COVID-19 a omezení podnikatelské činnosti	0,07	2	0,14	1,16
T2	Vysoká koncentrace konkurentů	0,1	4	0,4	
T3	Růst provozních nákladů zapříčiněný propadem ekonomiky a narůstající inflací	0,08	3	0,24	
T4	Preference zákazníků konzumovat kávu z pohodlí domova – nižší návštěvnost kavárny	0,06	2	0,12	
T5	Malý význam kavárny jako odběratele	0,07	2	0,14	
T6	Velké množství substitučních produktů	0,06	2	0,12	
Σ		1			2,62

2.5.5.3 Vyhodnocení SWOT matice

Sečtením výsledné sumy součinů silných a slabých stránek je získána hodnota 3,01. Součtem příležitostí a hrozeb je dosaženo hodnoty 2,62. Což značí, vyšší citlivost podniku na interní faktory oproti externím. Rozdíl hodnot interních a externích faktorů je roven 0,39. Také je hodnota slabých stránek vyšší než hodnota silných. Z čehož plyne fakt, že by se podnik měl soustředit na minimalizaci právě slabých stránek. Z pohledu externích faktorů byla hodnota příležitostí vyšší než hodnota hrozeb, tudíž je pro podnik

lepší variantou snaha o maximalizaci příležitostí než snaha o eliminaci hrozeb. Níže jsou zmíněné hodnoty pro větší přehlednost dopočítány.

$$\text{Interní faktory (IFE)} = S + W = 1,34 + 1,67 = 3,01$$

$$\text{Externí faktory (EFE)} = O + T = 1,46 + 1,16 = 2,62$$

$$\text{Bilance} = In - Ex = 3,01 - 2,62 = 0,39$$

2.6 Závěry analýzy současného stavu

Analýza současného stavu kavárny sloužila mimo jiné k plnění dílčích cílů práce. Prvním dílčím cílem byla analýza současného stavu provedením analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Analýza vnitřního prostředí byla realizována pomocí marketingového mixu 5P. Analýza vnějšího prostředí byla provedena pomocí SLEPTE analýzy a analýzy konkurenčního prostředí podniku k jehož provedení byl zvolen Porterův model pěti konkurenčních sil. Druhým dílčím cílem bylo poté provedení marketingového výzkumu.

Analýza vnitřního prostředí za pomoci marketingového mixu 5P ukázala, že podnik ke své propagaci a marketingové komunikaci využívá pouze online prostředí, konkrétně webové, facebookové a instagramové stránky. Bylo by vhodné se zaměřit i na další dostupné formy propagace nejen v online prostředí a zároveň co nejvíce posílit a vylepšit stávající online marketingovou komunikaci.

SLEPTE analýza pomohla odhalit rostoucí popularitu sociálních sítí v České republice. Data z roku 2022 tvrdí, že jsou sociální sítě využívány zhruba 75 % celkové populace a jejich trend pořád narůstá. Dále analýza odhalila, že spotřeba zrnkové kávy na 1 obyvatele stále roste, což může mít pozitivní dopad i na kavárnu z důvodu vyšší konzumace kávy. Negativní bylo zjištění vycházející z výzkumu agentury Nielsen Admosphere, a.s. Výzkum odhalil, že respondenti preferují konzumaci kávy doma a pouhých 6 % dotazovaných nejčastěji konzumuje kávu v restauraci či kavárně.

Mezi jeden z hlavních ekonomických faktorů, který působí nejen na podnik je míra inflace, která měla během roku 2022 nepříznivý vývoj a vysoký nárůst což může negativně podnik ovlivnit například z důvodu zvyšování cen zboží a služeb, které může vést ke snížení ochoty zákazníků platit vysoké ceny. Také se čím dál více klade důraz na

ekologické faktory vztahující se ke gastronomickému průmyslu. Zde by v případě kavárny mohlo dojít k úplnému nahrazení plastových výrobků za papírové.

Díky poloze kavárny, která se nachází na ulici Vídeňská nemá kavárna ve svém blízkém okolí velkou konkurenci, avšak v Brně existuje poměrně vysoká koncentrace konkurentů s podobným konceptem což vytváří obtížné podmínky k udržení zákazníků a k celkové konkurenceschopnosti kavárny. V porovnání se stávající konkurencí má kavárna Maybe coffee & bistro poměrně krátkou otevírací dobu převážně o víkendech což může být pro zákazníky rozhodující faktor při návštěvě. Dále kavárna zaostává za některými ze svých konkurentů z důvodu neexistence možnosti rozvozu a objednání jídla či kávy online. Také je na trhu velké množství substitutů, kterými je možné samotnou návštěvu kavárny nahradit. Vzhledem k velikosti a množství odebíraných produktů není kavárna příliš významným odběratelem pro žádného ze svých dodavatelů, proto je klíčové udržení dobrých vztahů se všemi dodavateli, na kterých je kavárna závislá.

Marketingový výzkum prováděný za pomoci dotazníkového šetření pomohl nastínit silné a slabé stránky podniku. Pozitivně lze vnímat fakt, že by celých 100 % doporučilo kavárnu svému okolí. Dále výzkum prokázal funkčnost WOM reklamy. Kavárně se daří budovat loajální základnu zákazníků, kteří se pravidelně vrací. Dále výsledky výzkumu přinesly zjištění, že 27 % respondentů ze čtyřiceti jedné kteří odpověděli na otevřenou otázku by uvítalo širší sortiment. Dalších necelých 30 % je nespokojeno se servisem obsluhy. S těmito uvedenými hodnotami je potřeba do budoucna pracovat a snížit tak nespokojenost zákazníků. Respondenti také hodnotili důležitost vybraných kritérií a relativní spokojenost s nimi. Negativních výsledků bylo dosaženo v hodnocení pestrosti nabídky, přístupu a ochoty personálu a kvality nabízených nápojů jídel a dezertů. Pozitivně respondenti hodnotili cenu nabízených nápojů, jídel a dezertů, propagaci kavárny, lokalitu a otevírací dobu.

SWOT analýza následně shrnovala doposud zjištěné poznatky z předchozích analýz. Ukázalo se, že mezi silné stránky patří účinný WOM marketing, kvalita nabízených jídel a nápojů, nižší ceny v porovnání s konkurencí, schopné a aktivní vedení otevřené změnám a rozvoji, dobré vztahy na pracovišti a ochota majitelky naslouchat svým zaměstnancům a také pravidelná měsíční školení brigádníků. Jako slabé stránky podniku lze označit malou pestrost nabídky kavárny, neochotu a špatný přístup personálu, krátkou

otevírací doba v porovnání s konkurencí, převážně o víkendech, propagaci pouze v rámci online prostředí, lokalitu kavárny, neboť se nachází dál od centra a nevyužití potenciálu rozvozu jídel. SWOT analýza dále zkoumá možné příležitosti a hrozby pro podnik. Mezi příležitostmi patří: růst popularity sociálních sítí v ČR a možnost rozšíření svého působení na dalších sociálních sítích (TikTok), zlepšení marketingových aktivit oproti současnému stavu, rozšíření sortimentu kavárny, využití online kurýrní služby pro rozvoz jídel, kávy a dezertů, prodej dezertů a dortů na zakázku a technologický pokrok. Mezi hrozby, které mohou negativně ovlivnit podnik patří: negativní vývoj pandemie COVID-19 a omezení podnikatelské činnosti, vysoká koncentrace konkurentů, růst provozních nákladů zapříčiněný propadem ekonomiky a narůstající inflací, preference zákazníků konzumovat kávu z pohodlí domova, malý význam kavárny jako odběratele a velké množství substitučních produktů.

Interní faktory při vyhodnocení SWOT analýzy dosáhly vyšší hodnoty oproti externím. Tudiž je podnik více citlivý na faktory vnitřního prostředí. Také je hodnota slabých stránek vyšší než hodnota silných. Podnik by se tedy měl zaměřit na redukci či úplné odstranění slabých stránek. Z pohledu externích faktorů předčila hodnota příležitostí hodnotu hrozeb, tudíž je pro podnik lepší variantou snaha o maximalizaci příležitostí než snaha o eliminaci hrozeb.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Třetí, závěrečná část diplomové práce se zaměřuje na vypracování vlastních návrhů řešení, vedoucích k vylepšení marketingové strategie kavárny Maybe coffee & bistro. Návrhy vycházejí z výsledků a závěrů analytické části práce tedy především z výsledků SWOT analýzy. Prvním krokem návrhové části práce je identifikace cílů, kterých by návrhová část měla dosáhnout, následně budou formulovány konkrétní návrhy společně s časovým harmonogramem realizace a jejich ekonomickým zhodnocením. V neposlední řadě návrhová část obsahuje také analýzu rizik, která rizika spojená s návrhy identifikuje a následně navrhuje možná protiopatření.

SWOT analýza odhalila, že by se kavárna měla soustředit na minimalizaci či úplné odstranění slabých stránek a maximalizaci příležitostí. Návrhová část se tedy soustředí primárně na odstranění slabých stránek kavárny (W) a využití vybraných příležitostí (O). Návrhová část je postavena na marketingovém mixu 5P, který řeší slabé stránky kavárny propojené s příležitostmi z externího prostředí.

Tabulka č.21 obsahuje souhrn vybraných slabých stránek kavárny, které dosáhly nejvyšších hodnot v rámci IFE matice. Slabá stránka, která dosáhla hodnoty nižší než 0,1 nebude v návrzích zpracovávána z důvodu malého významu pro kavárnu.

Tabulka 21: Nejvýznamnější slabé stránky kavárny

(Zdroj: vlastní zpracování)

Označení faktoru	Slabé stránky
W1	Malá pestrost nabídky
W2	Neochota a špatný přístup personálu
W3	Krátká otevírací doba v porovnání s konkurencí (převážně o víkendech)
W4	Propagace pouze v rámci online prostředí
W6	Nevyužití potenciálu rozvozu jídel a nápojů

Souhrn nejvýznamnějších příležitostí pro kavárnu je zaznamenán v tabulce č.22. Mezi příležitostmi a slabými stránkami kavárny lze pozorovat jistou provázanost. Slabou stránku v podobě malé pestrosti nabídky (W1) lze provázat s příležitostí rozšířit sortiment kavárny (O3). Dále je možné propagaci pouze v rámci online prostředí (W4) spojit s možností zlepšení marketingových aktivit oproti současnému stavu (O2). Stejně tak je

možné propojit nevyužití potenciálu rozvozu jídel a nápojů (W6) s příležitostí využití online kurýrní služby pro rozvoz jídel, kávy a dezertů (O4). Významnou příležitostí je pro kavárnu také růst popularity sociálních sítí v ČR a možnost rozšíření svého působení na dalších sociálních sítích (O1), tuto příležitost je možné také provázat s příležitostí ke zlepšení marketingových aktivit. Poslední příležitostí je prodej dezertů a dortů na zakázku (O5), která by mohla přinést větší zisky a také zvýšit povědomí o kavárně. Příležitost, která dosáhla nižší hodnoty než 0,2 nebude v rámci návrhové části brána v potaz z důvodu malého významu pro kavárnu.

Tabulka 22: Nejvýznamnější příležitosti pro kavárnu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Označení faktoru	Příležitosti
O1	Růst popularity sociálních sítí v ČR a možnost rozšíření svého působení na dalších sociálních sítích
O2	Možnost zlepšení marketingových aktivit oproti současnému stavu
O3	Rozšíření sortimentu kavárny vedoucí k větší spokojenosti zákazníků
O4	Využití online kurýrní služby pro rozvoz jídel, kávy a dezertů
O5	Prodej dezertů a dortů na zakázku

3.1 Identifikace cílů návrhové části

Cílem návrhové části práce je splnění čtyř hlavních cílů. Tyto cíle se týkají jednotlivých prvků marketingového mixu kavárny. Prvním hlavním cílem je úprava prvku marketingového mixu (produkt). Dílčím cílem je pak návrh na rozšíření sortimentu kavárny, který využije příležitosti rozšíření sortimentu kavárny (O3) a zároveň dojde k minimalizaci slabé stránky v podobě malé pestrosti nabídky (W1). Druhým hlavním cílem je úprava prvku distribuce marketingového mixu. Zde je hned více dílčích cílů, mezi které patří návrh na úpravu otevírací doby kavárny minimalizující slabou stránku W3 v podobě krátké otevírací doby v porovnání s konkurencí. Druhým dílčím cílem je návrh na využití online kurýrní služby pro rozvoz jídel, kávy a dezertů, díky kterému dojde k odstranění slabé stránky W6 čili nevyužití potenciálu rozvozu jídel a nápojů a zároveň tento cíl využívá příležitosti využití online kurýrní služby (O4). Posledním dílčím cílem je návrh na prodej dezertů a dortů na zakázku, díky kterému bude této

příležitosti prodeje využito (O5). Třetím hlavním cílem je úprava prvku propagace marketingového mixu. Zde se také objevuje více dílčích cílů, konkrétně tedy vylepšení obsahu webových stránek, využívající příležitost k vylepšení marketingových aktivit (O2), druhým dílčím cílem bude návrh na založení a správy účtu na sociální síti TikTok, který využívá příležitosti růstu popularity sociálních sítí v České republice (O1). Dalším dílčím cílem je poté návrh na zařazení nových nástrojů propagace kavárny, jehož cílem je odstranění slabé stránky kavárny v podobě využívání pouze propagace v rámci online prostředí (W4) a také využití příležitosti zlepšení marketingových aktivit (O2). Posledním dílčím cílem je návrh nástrojů podpory prodeje, díky kterému bude opět využito příležitosti na zlepšení marketingových aktivit oproti současnému stavu (O2). Čtvrtým hlavním cílem je úprava prvku lidé v marketingovém mixu, jehož dílčím cílem je tvorba návrhu na nápravu problému s personálem kavárny. Dílčí cíl se bude soustředit na minimalizaci slabé stránky W2 v podobě neochoty a špatného přístupu personálu.

Tabulka 23: Hlavní a dílčí cíle vlastních návrhů řešení

(Zdroj: vlastní zpracování)

Hlavní cíle	Dílčí cíle
1. Úprava prvku marketingového mixu (produkt)	- Návrh na rozšíření sortimentu kavárny (W1, O3)
2. Úprava prvku marketingového mixu (distribuce)	- Návrh na úpravu otevírací doby o víkendech (W3) - Návrh na využití online kurýrní služby pro rozvoz jídel, kávy a dezertů (W6, O4) - Návrh na prodej dezertů a dortů na zakázku (O5)
3. Úprava prvku marketingového mixu (propagace)	- Vylepšení obsahu webových stránek (O2) - Návrh založení a správy účtu na sociální síti TikTok (O1) - Návrh zařazení nových nástrojů propagace kavárny (W4, O2) - Návrh nástrojů podpory prodeje (O2)
4. Úprava prvku marketingového mixu (lidé)	- Návrh na nápravu problému s personálem kavárny (W2)

3.2 Úprava marketingového mixu

Jednotlivé návrhy vedoucí ke splnění stanovených cílů jsou rozděleny na základě prvků marketingového mixu 5P. Každý z návrhů obsahuje také shrnutí informující o tom, které ze slabých stránek byly minimalizovány či jaké příležitosti bylo využito.

3.2.1 Produkt

Analýza konkurenčního prostředí odhalila nižší pestrost nabídky kavárny v porovnání s konkurencí. Tento fakt byl podložen i výsledky marketingového výzkumu formou dotazníkového šetření. Výzkum ukázal, že jsou zákazníci kavárny víceméně spokojeni s kvalitou nabízených nápojů, jídel a dezertů. Slabou stránkou dle výzkumu je však pestrost nabídky nebo také šířka sortimentu kavárny. Proto se v této části bude jednat o návrh na rozšíření nabídky kavárny, který by měl minimalizovat tuto slabou stránku a zároveň využít příležitosti k rozšíření sortimentu kavárny.

3.2.1.1 Rozšíření nabídky kavárny

Veškeré kavárny mají zpracování menu odlišné a velice často dochází také k jeho obměně, výjimkou není ani kavárna Maybe coffee & bistro, která své menu mění každé dva až tři měsíce. Ve stálé nabídce kavárna nabízí 10 druhů kávy, 5 druhů čajů, 5 druhů horkých nápojů, 2 druhy džusů, 8 druhů nealkoholických nápojů, 2 druhy smoothies, 3 druhy vína a 7 dalších druhů alkoholických nápojů. V rámci dezertů se nabídka mění téměř každý den a množství je tedy rozdílné, zpravidla však bývá v nabídce okolo deseti druhů, s větší převahou dortů nad dezerty. V nabídce se však každý den objevují makronky a v rámci dortů jsou nejčastěji připravovány a nabízeny red velvet, tiramisu, sýrový ovocný dort, lotus a oreo. V rámci obědového menu nabízeného pouze od pondělí do pátku kavárna nabízí dva druhy hlavních jídel a polévku, která bývá každý den odlišná. Právě snídaňové menu je obměňováno každé dva až tři měsíce. Na tomto menu se objevují jak slané, tak sladké varianty snídaní. Celkově má zákazník na výběr z 11 druhů.

Návrh na rozšíření menu pramení primárně z dotazníkového šetření, kde byla na základě modelu důležitosti a spokojenosti zákazníků zjištěna nespokojenost s pestrostí nabídky. V rámci otevřené otázky byla také vyjádřena nespokojenost s pestrostí nabídky jak v rámci dezertů, kávy a nápojů, tak i hlavních jídel.

Co se týče dezertů zde kavárna velice často střídá stejné dorty pořád dokola. Bylo by tedy dobré zařadit do nabídky i zcela nové druhy, které zákazník ještě neměl možnost ochutnat. Také by se v denní nabídce mohlo objevit více druhů dezertů, aktuálně v nabídce převažují právě zmíněné dorty. Kavárna by mohla sledovat, zdali se nové varianty dezertů a dortů dobře prodávají a na základě prodejů tyto dezerty zařadit do nabídky. Zároveň by kavárna mohla rozšířit své stále menu v rámci alkoholických i nealkoholických nápojů. Například v kategorii vín jsou ve stálé nabídce pouze tři druhy, i zde je tedy prostor pro rozšíření nabídky. Stejný prostor k rozšíření je i v rámci nealkoholických nápojů ať už se jedná o čaje, džusy, smoothies a další nápoje. Co se týče obědového menu zde by také mohlo být na výběr alespoň ze tří druhů hlavních jídel. Příliš velké menu může v zákazníkovi vyvolat nerozhodnost a také nemusí působit zcela dobře. Jednalo by se tedy o zařazení pouze pár nových produktů do každé z kategorií. Návrhem je tedy rozšíření jak stálé nabídky nápojů, tak dezertů, dortů a obědového menu. Tímto návrhem by tak došlo k minimalizaci slabé stránky v podobě malé pestrosti nabídky (W1) a zároveň by bylo využito příležitosti rozšíření sortimentu kavárny vedoucího k větší spokojenosti zákazníků (O3).

3.2.2 Cena

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že jsou zákazníci s cenou spokojeni, pouze čtyři respondenti uvedli přání na nižší ceny. Nelze se však zavděčit všem zákazníkům, kavárna má aktuálně nižší ceny v porovnání s analyzovanou konkurencí. Proto ke stávajícím cenám nebudou stanoveny konkrétní návrhy na změnu. Je možné, že v důsledku aktuální ekonomické situace dojde ke zdražení pronájmu prostor či energií a majitelka tak bude nucena ceny navýšit, aktuálně však tato situace není řešena.

3.2.3 Distribuce

V rámci distribuce bude řešeno hned několik návrhů, které pokrývají jak zmíněné slabé stránky kavárny či možné příležitosti. Analýza konkurenčního prostředí poskytla podnět v podobě krátké otevírací doby v porovnání s konkurencí a to převážně o víkendech. Dále také tato analýza odhalila příležitost v podobě možnosti využívání online kurýrní služby pro rozvoz jídel, kávy a dezertů. Poslední příležitostí je pro kavárnu

také prodej dezertů a dortů na zakázku. Následně budou jednotlivé návrhy minimalizující zmíněné slabé stránky a příležitosti detailněji popsány.

3.2.3.1 Úprava otevírací doby kavárny

Analýza konkurenčního prostředí mimo jiné také porovnávala otevírací doby konkurenčních kaváren s kavárnou Maybe coffee & bistro, která se v rámci otevírací doby držela v průměru mezi konkurenčními kavárnami. V porovnání s konkurencí měla však kavárna kratší otevírací dobu o víkendech, kdy má jak v sobotu, tak neděli otevřeno pouze do čtvrté hodiny odpolední. Právě o víkendech tak mohou potenciální zákazníci preferovat konkurenční kavárny, které mají daleko delší otevírací dobu.

Návrhem je tedy navýšení otevírací doby jak v sobotu, tak neděli o dvě hodiny. Toto navýšení by podléhalo zkušební době jednoho měsíce, ve kterém by si kavárna ověřila, zdali by to bylo přínosné a zdali by se návštěvnost během víkendových dní navýšila. V tabulce č. je pro větší přehled porovnání současné otevírací doby s novou navrženou otevírací dobou kavárny. Díky zavedení nové otevírací doby by došlo k nápravě slabé stránky W3, tedy krátká otevírací doba v porovnání s konkurencí (převážně o víkendech).

Tabulka 24: Úprava otevírací doby kavárny

(Zdroj: vlastní zpracování)

Maybe coffee & bistro	Otevřeno Po-Pá	Otevřeno sobota	Otevřeno neděle	Celkem hodin týdně
Současná otevírací doba	8:00-20:00	9:00-16:00	9:00-16:00	74
Navržená otevírací doba	8:00-20:00	9:00-18:00	9:00-18:00	78

3.2.3.2 Využití online kurýrní služby pro rozvoz jídel, kávy a dezertů

Díky analýze konkurenčního prostředí bylo zjištěno, že někteří z konkurentů využívají v rámci distribuce kurýrních služeb Wolt pro rozvoz kávy, dezertů i hlavních jídel. Tuto službu však zatím využívá jen malé množství konkurentů, proto by bylo pro kavárnu dobré začít s rozvozem v této době kdy nejde o běžnou službu kavárny ale spíše o přidanou hodnotu díky, které by mohla společnost získat nové zákazníky, kteří

například preferují konzumaci kávy a dezertů z pohodlí domova. Tento fakt, je podepřen také výzkumem agentury Nielsen Admosphere, a.s., kdy 60 % z 500 dotazovaných preferuje konzumaci kávy z domova. Na takové potenciální zákazníky by mohla kavárna díky zavedení možnosti objednání přes Wolt cílit. Dalšími potenciálními zákazníky využívajícími tuto službu by mohly být ti kteří například nestíhají či nemají čas navštívit kavárnu osobně například kvůli její lokaci.

Návrhem je tedy navázání spolupráce se společností Wolt a začít využívat online kurýrní služby pro rozvoz jídel, kávy a dezertů. Díky rozvozu by došlo k odstranění slabé stránky W6 nevyužití potenciálu rozvozu jídel a zároveň k aplikaci příležitosti O4, tedy využití online kurýrní služby pro rozvoz jídel, kávy a dezertů.

Vzhledem k velikosti kavárny je pro společnost jednodušší a finančně méně náročné navázat spolupráci se společností Wolt než začít rozvážet jídlo na vlastní pěst. Má to hned několik důvodů, mezi které patří fakt, že se společnost stará v podstatě o celý průběh objednávky, včetně vyřizování plateb a doručení prostřednictvím kurýrů. Také kavárna nemusí platit žádný poplatek za spolupráci se společností. Wolt funguje formou provize kdy 70 % z ceny jídla jde restauraci a 30 % je provize za doručení, která zahrnuje jak transakční poplatek, tak náklady na kurýra a náklady rozvoze společnosti. Druhým zdrojem příjmu pro společnost Wolt je cena za doručení, která slouží k pokrytí části odměny kurýra. Vzhledem k tomu že společnost funguje formou provize je v jejich zájmu, aby měla partnerská restaurace či kavárna co nejvíce objednávek. Snaží se také neustále zlepšovat aplikace, marketing, zákaznický servis apod. (76). Na kavárně v podstatě zůstává pouze příprava objednávky a předání kurýrovi. Aby se kavárně spolupráce vyplatila bylo by také důležité stanovit minimální cenu objednávky, například v hodnotě 200 Kč.

3.2.3.3 Prodej dezertů a dortů na zakázku

Analýza konkurenčního prostředí odhalila možnost v podobě prodeje dortů a dezertů na zakázku. Konkurenční podnik Sorry – pečeme jinak aktuálně nabízí možnost objednávky dortů. Kavárna Maybe coffee & bistro by tak mohla zvýšit svoji konkurenceschopnost a předběhnout, některé ze svých konkurentů právě díky možnosti prodeje dortů či dezertů na zakázku. V nabídce, která je pravidelně obměňována má

kavárna širokou škálu dezertů i dortů, zároveň jsou také veškeré dezerty připravovány samotným podnikem. Kavárna také umožňuje pořádání soukromých akcí, kde by se prodeje dalo využít. Bylo by však možné objednávat pouze dorty a dezerty, které má kavárna ve své nabídce a které již někdy prodávala. Nabídka by se dále odvíjela od sezonnosti daných potravin potřebných k tvorbě dezertů či dortů. Kavárna by tak mohla pro zájemce vytvořit seznam dezertů a dortů, které je možné na zakázku objednat.

Návrhem je tedy začít s prodejem dezertů a dortů na zakázku. Tuto možnost dále prezentovat na sociálních sítích či v samotné kavárně, aby se o prodeji dozvědělo co nejvíce potenciálních zákazníků. Naplněním návrhu by došlo k využití příležitosti O5, tedy prodej dezertů a dortů na zakázku.

K výrobě by byly pro začátek zadány dva rozměry krabic, první rozměr o velikosti 25 x 25 x 10 cm by byl určen na dorty a 17 x 12 x 8 cm by byl na dezerty. Na základě zkušeností by se rozměry krabic mohly dále upravovat dle vhodnosti a praktičnosti, stejně tak by bylo možné vytvořit více druhů. Z důvodu cenové náročnosti je však vhodnější pro začátek počítat pouze se dvěma druhy, kterých by bylo při první zakázce vyrobeno 50 ks od každého z nich. Cena dortové krabice o zmíněných rozměrech s vlastním celoplošným potiskem se pohybuje okolo 30 Kč (77). V případě odběru 50 ks je celková částka 1500 Kč. Cena dezertové krabice o zmíněných rozměrech se pohybuje okolo 15 Kč (77), tudíž celková částka za 50 ks vychází na 750 Kč. 100 ks krabic by tedy vycházelo na 2 250 Kč. Obrázek níže vizualizuje podobu boxu, ve kterém by byly dezerty či dorty předávány zákaznickovy. Krabice bude také potištěna odkazy na sociální sítě a webové stránky, aby se lidé, kteří budou dezerty konzumovat mohli například dozvědět o kavárně více.



Obrázek 13: Návrh vizuální podoby boxu na dezerty a dorty

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.2.4 Propagace

V rámci propagace, která aktuálně probíhá pouze v online prostředí bude popsáno hned několik návrhů, které by měly pomoci minimalizovat slabou stránku kavárny W4, tedy propagaci pouze v rámci online prostředí. Zároveň by také mělo dojít k maximalizaci příležitosti O1 kterou je růst popularity sociálních sítí v ČR a možnost rozšíření působení na dalších sociálních sítích, druhou využitou příležitostí by bylo O2, tedy zlepšení marketingových aktivit oproti současnému stavu. Mezi návrhy, které budou následně popsány patří vylepšení obsahu webových stránek, vytvoření účtu na sociální síti TikTok, zařazení nových nástrojů propagace kavárny a také podpora prodeje.

3.2.4.1 Vylepšení obsahu webových stránek

Webové stránky jsou moderně zpracovány, působí jednoduše a přehledně. Jsou zde však určité nedostatky, které by mohly návštěvníkům na webových stránkách chybět. Prvním nedostatkem je nedostatečná fotogalerie, aktuálně se v galerii nachází pouze sedm fotografií dezertů. Zcela tedy chybí například fotografie interiéru, či jiných nabízených

produktů jako alkoholické či nealkoholické nápoje, kávy, snídaně a hlavní jídla. Více fotografií tohoto typu a rozšířená galerie by zajisté působila na návštěvníka webu lépe a také by dopomohla k lepší představě o prostorách kavárny i její nabídce.

Druhým nedostatkem, který se pojí s nabídkou kavárny je absence menu na webových stránkách. Kavárna sice velice často menu obměňuje ale na menu se nachází i stálé položky. V tomto případě by bylo vhodné vytvořit menu obsahující stálé položky, které kavárny nabízí a například u dezertů či jiných kategorií pouze dopsat „*dle denní nabídky*“. V dnešní době je časté, že si zákazník chce menu prohlédnout před samotnou návštěvou kavárny či restaurace a na základě menu se také může rozhodnout, zdali daný podnik navštíví. V případě nemožnosti dohledání menu se kavárna může připravovat o možné zákazníky i zcela nevědomě. Nejednalo by se o velkou změnu, která by byla časově náročná, avšak by mohla být velice účinná a nápomocná.

Vylepšení obsahu webových stránek v podobě rozšíření galerie a zveřejnění menu by vedlo k využití příležitosti O2, tedy možnosti zlepšení marketingových aktivit oproti současnému stavu.

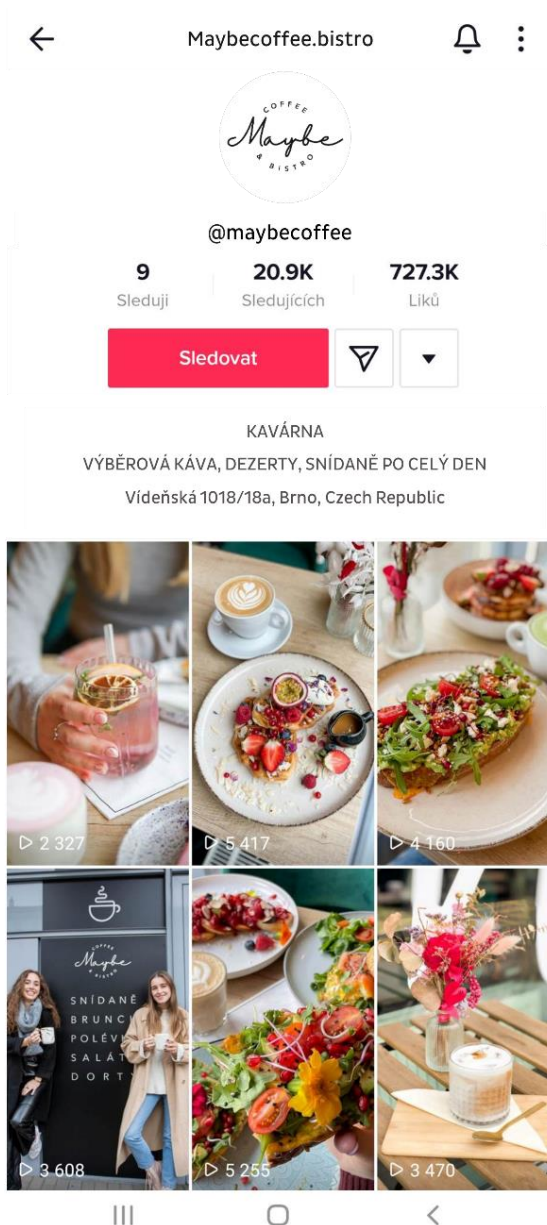
3.2.4.2 Vytvoření a správa účtu na sociální síti TikTok

Díky SLEPTE analýze byl zjištěn růst popularity sociálních sítí v ČR. Kavárna aktuálně disponuje účtem na sociální síti Facebook a Instagram. Vzhledem k tomu, že se jedná o primární komunikační a marketingové kanály kavárny, je na těchto účtech také patřičně aktivní. Na popularitě však roste i sociální síť TikTok, která je zaměřena na videa různého charakteru. Účet na této síti kavárna nemá, avšak jejím používáním si kavárna otevře další komunikační kanál a může tak rozšířit svoji online prezentaci. Díky tvorbě účtu na sociální síti TikTok dojde k využití příležitosti O1 v podobě růstu popularity sociálních sítí v ČR a také kavárna vylepší své stávající marketingové aktivity.

TikTok je rychle rostoucí platformou, kterou požívá více než 1,7 milionu českých uživatelů z nichž mají na této síti největší zastoupení uživatelé ve věku 18 až 24 let. V rámci věkového složení zákazníků kavárny mají nejčastější zastoupení lidé ve věku od 19 do 30 let čili je možné do této kategorie zařadit právě nejpočetnější skupinu uživatelů TikToku což je pro kavárnu velice pozitivní faktor, neboť by na této síti mohla mít relativní úspěch.

Vzhledem k tomu, že je tato platforma určena k videotvorbě možností, jaká videa by kavárna mohla tvořit je široká škála, například by se mohlo jednat o videa z pečení dezertů či zákusků na další den, díky čemuž by mohlo docházet k přilákání potenciálních zákazníků. Dalším typem videa může být příprava kávy a tzv. latte art jehož charakteristikou je nalévání mléčné emulze do espressa při které na hladině dochází k tvorbě kreativních obrazců. Taková vide působí velice estetickým dojmem a dokáže uživatele zaujmout během prvních pár vteřin. Dále by pak kavárna mohla vytvářet videa kde by zábavnou formou představovala své brigádníky díky čemuž by zákazník navázal pozitivní vztah s obsluhou kavárny ještě před její návštěvou. Aby se obsah dostal k co nejvíce uživatelům bylo by dobré při tvorbě videí brát ohled na aktuální trendy na této platformě jako jsou konkrétní písničky či určitý typ videa.

Také pravidelnost příspěvků je důležitým faktorem k úspěchu, především na samotném začátku. Aby si již v začátcích kavárna vybudovala pevnou a velkou základnu sledujících je potřebné příspěvky přidávat co nejčastěji ideálně alespoň třikrát během jednoho týdne. Je také potřeba stanovit správce profilu, kterým by byla majitelka kavárny, které aktuálně spravuje i ostatní sociální síť. Vzhledem k větší časové náročnosti by však bylo dobré zapojit například dva další brigádníky, kteří by pomáhali s natáčením a vymýšlením obsahu pro tuto sociální síť. Obrázek č.14 níže zobrazuje návrh, jak by profil kavárny mohl na sociální síti TikTok vypadat.



Obrázek 14: Návrh možné podoby profilu kavárny na TikToku
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.2.4.3 Zařazení nových nástrojů propagace kavárny

Jak již bylo zmíněno výše, kavárna aktuálně k propagaci využívá pouze online prostředí, a to konkrétně sociální sítě Facebook a Instagram, společně s webovými stránkami. V podkapitole 3.2.4.2 je již popsána tvorba nového profilu na sociální síti TikTok, v této části však budou popsány návrhy na propagaci v rámci off-line prostředí. Naplněním návrhů by tak mělo dojít k odstranění slabé stránky kavárny, kterou je

propagace pouze v rámci online prostředí (W4) a zároveň k využití příležitosti možného zlepšení marketingových aktivit oproti současnému stavu (O2).

Merch kavárny

Kavárna aktuálně nemá žádné produkty, kterými by se prezentovala. Proto je vhodné zvážit tvorbu merche, kde by se nacházely produkty, které by zákazníci kavárny uvítali a zároveň by tak podpořili kavárnu i jiným způsobem. Díky tvorbě merche je možné nabízet něco navíc oproti konkurenčním podnikům, zároveň může dojít k posílení vztahů se zákazníky a také k navýšení zisků.

V začátcích by stačilo pouze pár produktů v omezeném množství, na kterých by si kavárna ověřila zájem ze strany zákazníků. Tyto produkty by byly také propagovány na sociálních sítích kavárny, aby se o nich dozvědělo co nejvíce potenciálních zájemců. Prvním navrhovaným produktem je tedy termohrnek na kávu. K prodeji může docházet například v případě kdy si zákazník bere kávu sebou a zaměstnanec mu může nabídnout variantu termo hrnku, díky kterému vydrží káva déle teplá a zároveň je možné ho využít i při další návštěvě kavárny což se také jeví jako více ekologická varianta. Dále by termo hrnky byly vystaveny v kavárně kde by si je mohl zákazník zakoupit. Cena termohrnku s vlastním potiskem se dle nabídek firem pohybuje okolo 180 Kč/ks (78). Hrnek by byl o objemu 350 ml s tepelnou izolací a víkem odolným proti rozlití. Pro začátek by bylo možné vytvořit objednávku na 100 ks aby došlo k ověření zájmu o tento produkt. V případě zájmu ze strany zákazníků by následná objednávka mohla být již ve větším objemu. Celkem by zakázka vycházela zhruba na 18 000 Kč. Následně by také bylo třeba stanovit prodejní cenu, která by se mohla pohybovat v rozmezí od 350 do 450 Kč. Aby byl o hrnky zájem musí již na první pohled zákazníka zaujmout, proto byly vytvořeny dvě varianty, které mají jednoduchý design s využitím pestrých barev. Na termo hrnku nesmí chybět ani logo kavárny, díky kterému se o kavárně může dozvědět více potenciálních zákazníků. Navržené varianty termo hrnků jsou zobrazeny na obrázku níže.



Obrázek 15: Návrh vizuální podoby termohrnku

(Zdroj: vlastní zpracování)

Druhým produktem, který by mohla kavárna prodávat jsou plátěné bavlněné tašky. Opět by tento produkt byl vystaven v kavárně například hned u baru, kde dochází ke kontaktu se zákazníky a taktéž by mohlo docházet k prodeji v případě kdy si zákazník kupuje dezerty sebou nebo si například nechá zabalit zbytek snídaně či jiného jídla. V tento moment může zaměstnanec opět nabízet pohodlnou a ekologickou variantu plátěné tašky, do které si zákazník může krabičky s jídlem či dezerty dát. Kavárna také nabízí k prodeji zrnkovou kávu, vína a další produkty, které jsou větší i těžší a zákazník nemusí mít připravenou tašku do které by vše dal a opět může využít zakoupení plátěné tašky, jejíž koupí navíc podpoří kavárnu. Cena plátěných tašek s vlastním potiskem se dle nabídek firem pohybuje okolo 60 Kč/ks (79). Opět jako v případě termohrnků by i zde bylo pro začátek poptáváno pouze 100 ks. V takovém případě by zakázka vycházela na 6 000 Kč. Prodejní cena plátěné tašky by se mohla pohybovat v rozmezí od 100 do 150 Kč. V rámci úspory nejen financí ale i času by bylo vhodné spolupracovat na všech produktech merche pouze s jednou firmou.

Tašky by měly stejný design jako termo hrnky, aby celý merch působil harmonickým dojmem. Opět by byla modrá a růžová varianta produktu. Navíc může zákazník tašku po jejím nákupu využívat každý den například na nákup potravin, do školy či do práce. Vizuál plátěných tašek je zobrazen na obrázku níže.



Obrázek 16: Návrh vizuální podoby plátěné tašky
(Zdroj: vlastní zpracování)

3.2.4.4 Podpora prodeje

Věrnostní karta

Kavárna aktuálně nevyužívá žádné nástroje podpory prodeje, proto se zde nabízí možnost vytvoření věrnostních kartiček, které jsou vhodné pro tvorbu a udržení dlouhodobých vztahů mezi zákazníkem a kavárnou, navíc tak zákazník vyjadřuje věrnost a loajalitu vůči dané kavárně. Návrhem je tedy tvorba věrnostních kartiček, díky kterému by opět bylo využito příležitosti zlepšení marketingových aktivit oproti současnému stavu (O2). Principem takové kartičky je sbírání razítek za každou zakoupenou kávu v kavárně. U zakoupené kávy nerozhoduje její cena a nezáleží tedy na tom jaký druh kávy si zákazník vybere. Po nasbírání deseti razítek zákazník obdrží právě desátou kávu zdarma. Kartičky budou rozdávány obsluhou kavárny v moment, kdy dojde ke koupi první kávy.

Personál sdělí zákazníkovi informace týkající se používání kartičky a zákazník se tak může rozhodnout, zdali bude kartičku chtít používat.

Kavárnu dle slov majitelky navštíví denně v průměru okolo 100 zákazníků. Nutné je počítat s tím, že ne každý zákazník si kávu dá. Stejně tak mohou zákazníci kartičku odmítnout. Proto by do začátku bylo vhodné počítat například s rozděním maximálně 40 kartiček během dne. Pro začátek by kavárna mohla nakoupit 1000 kartiček, které by dle odhadů měly pokrýt jeden měsíc rozdávání. První měsíc by byl pro kavárnu zkušebním a byl by ověřován zájem o kartičky a o jejich následné plnění. Z dotazníkového šetření vyplynulo že zákazníci kavárnu nejčastěji navštěvují jednou nebo několikrát za půl roku ale také jednou nebo několikrát do měsíce. Proto by se počáteční funkčnost a úspěšnost kartiček dala ověřit do jisté míry během prvního měsíce a při velkém zájmu by docházelo k dotištění více kartiček a pokračování zkušebního období například po dobu dalších dvou měsíců.

Na obrázku č. 17 je zobrazený návrh podoby věrnostní karty, kterou by zákazník při nákupu obdržel. Kartičky budou o rozměru 85 x 55 mm, vyrobeny z recyklovaného papíru 300 g, tisk bude díky jednoduchému designu pouze černobílý a oboustranný. Varianta recyklovaného papíru bude zvolena z důvodu šetrnosti k životnímu prostředí. Celková částka na výrobu 1000 kusů kartiček bude vycházet na 800 Kč (80). Dále bude potřeba zajistit razítko, které budou zaměstnanci používat pro označení kartičky. Razítko s vlastním designem s červenou barvou inkoustu o velikosti otisku 12 mm x 12 mm vychází na 360 Kč/ks (81). Do začátku by bylo vhodné pořídit alespoň dva kusy razítek tudíž by celková částka byla 720 Kč.



Obrázek 17: Návrh vizuální podoby věrnostní karty

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dárkový poukaz

Kavárna by také mohla zvážit tvorbu dárkových poukazů, které by bylo možné zakoupit prostřednictvím webových stránek či přímo v kavárně. Jednalo by se o poukazy použitelné na celou nabídku kavárny, včetně produktů, které je možné v kavárně zakoupit domů jako kávová zrna či vína. Poukazy by byly v hodnotách 200, 500 a 1000 Kč. Vzhledem k tomu že se jedná o kavárnu vyšší částky zde nejsou třeba, zároveň by bylo možné částku převyšující hodnotu poukázky doplatit jak hotově, tak kartou. Poukázka by však musela být využita v celé její výši během jedné návštěvy kavárny. Tento fakt je výhodný i pro kavárnu, v případě, kdy by zákazníkova útrata vycházela například na 400 Kč a chtěl by platit poukázkou zajisté by si ještě něco objednal a navýšil tak hodnotu své útraty. Platnost poukázky by byla omezena na jeden rok od jejího zakoupení. Možná je také propagace poukazu prostřednictvím sociálních sítí kavárny, aby se o této možnosti dozvědělo více potenciálních zájemců. Do začátku by bylo vytvořeno 50 ks pro každou cenové kategorii. V případě že se bude jednat o formát DL o rozměrech 99 x 210 mm,

křídový papír 350 g, s oboustranným barevným tiskem by 50 ks jedné varianty vycházelo zhruba na 310 Kč (82). Celkový tisk všech tří variant by tedy vycházel na 930 Kč. Návrh vizuální podoby dárkového poukazu je zobrazení níže.



Obrázek 18: Návrh vizuální podoby dárkového poukazu

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.2.5 Lidé

V návaznosti na zjištění vycházející z dotazníkového šetření týkajícího se neochoty a špatného přístupu personálu je třeba vytvořit návrh na nápravu problému s personálem, který bude minimalizovat slabou stránku v podobě neochoty a špatného přístupu personálu (W2). V rámci otevřené otázky dotazníkového šetření si také velké procento respondentů stěžovalo na servis obsluhy. Právě personál je jedním z důležitých prvků, který na zákazníka při návštěvě kavárny působí a dotváří tak celkový zážitek. Je tedy důležité, aby byly zákazníci s obsluhou spokojeni a aby byl servis co nejrychlejší.

Kavárna v současné době zaměstnává čtrnáct brigádníků a nemá žádné stálé zaměstnance. Majitelka se snaží udržovat přátelské vztahy na pracovišti a každý měsíc

probíhá školení kde se schází se všemi brigádníky. Návrhem je tedy věnovat jedno školení tomuto problému kdy majitelka sdělí brigádníkům zpětnou vazbu od zákazníků a následně může proběhnout společná diskuze. Majitelka musí upozornit především na pomalý servis a promluvit si s brigádníky o jejich přístupu k zákazníkům. Důležité je, aby personál jevil o zákazníky zájem v průběhu jejich návštěvy, také se ptal, zdali je vše v pořádku nestačí pouze donést objednávku a poté přijmout platbu od zákazníka. Následně po proběhlém školení by bylo dobré, aby majitelka své brigádníky více sledovala a pozorovala jejich přístup a chování vůči zákazníkům a v případě nespokojenosti ihned na chyby brigádníka upozornila, aby se tak zabránilo opakovanému chybnému jednání. V moment, kdy by docházelo k častým stížnostem na jednoho z brigádníků či by byla majitelka dlouhodobě s jeho prací nespokojena je možností jeho nahrazení novým brigádníkem. Jak již bylo zmíněno obsluha hraje nejen v kavárně velkou roli a je důležité, aby byl její přístup k zákazníkům na vysoké úrovni.

3.3 Plán realizace návrhů

Plán realizace návrhů znázorňuje jednu z možností, jak by mohly být navržené změny prováděny společně s časovým rámcem změn. Rozhodnutí je však na majitelce podniku, v případě uskutečnění změn dle navrženého plánu by celková realizace změn trvala přibližně dva měsíce, konkrétně od začátku července do konce srpna. Návrhy jsou rozděleny do šesti dílčích celků, mezi které patří školení brigádníků, rozšíření nabídky, zkušební změna otevírací doby, navázání spolupráce se společností Wolt, zahájení prodeje dezertů a dortů na zakázku a také úprava současné propagace. Každý z těchto celků má pod sebou jednotlivé činnosti vedoucí k naplnění daného celkového návrhu. Nejdéle trávající jsou návrhy, které závisí i na dalších stranách jako je například grafické zpracování či samotná výroba a dodání určitého produktu. První den realizace návrhů bude probíhat školení zaměstnanců, z důvod potřeby včasné minimalizace problému v rámci rychlosti servisu, přístupu a ochoty personálu. Dále bude také od prvního dne probíhat změna otevírací doby kavárny, která bude podléhat zkušební době jednoho měsíce a v případě zájmu ze strany zákazníků a majitelky může dojít k její trvalé změně. Také bude hned první den oslovena společnost Wolt. V rámci propagace bude první den vytvořen profil na sociální síti TikTok kde může kavárna sdílet videa i v rámci

jednotlivých probíhajících změn. Následující tabulka č. 25 obsahuje veškeré činnosti vedoucí k realizaci daných návrhů včetně doby trvání jednotlivých činností, datumu jejich zahájení a ukončení, předcházejících činností a také odpovědné osoby. Po tabulce následuje pro větší přehlednost také obrázek č. 19 v podobě časové osy navrhovaného harmonogramu realizace návrhů.

Tabulka 25: Navrhovaný harmonogram realizace návrhů

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Popis činnosti	Doba trvání (den)	Datum zahájení	Datum ukončení	Předcházející činnosti	Odpovědná osoba
1	Školení brigádníků	0,5	01.07.2023	01.07.2023		Majitelka
1.1	Promluva s brigádníky ohledně negativní zpětné vazby vztahující se k jejich ochotě a přístupu k zákazníkům a pomalému servisu	0,5	01.07.2023	01.07.2023		Majitelka
2	Rozšíření nabídky	8	02.07.2023	10.07.2023		Majitelka
2.1	Tvorba nového rozšířeného nápojového menu	1	02.07.2023	03.07.2023		Majitelka
2.2	Tvorba rozšířené nabídky dortů a dezertů	1	04.07.2023	05.07.2023		Majitelka
2.3	Tvorba rozšířeného obědového menu	1	04.07.2023	05.07.2023		Majitelka
2.4	Zkouška a příprava nových položek na menu	3	06.07.2023	9.07.2023	2.1, 2.2, 2.3	Majitelka
2.5	Zařazení nových produktů do aktuální nabídky	0,5	10.07.2023	10.07.2023	2.4	Majitelka
3	Zkušební změna otevírací doby	30	01.07.2023	01.08.2023		Majitelka
3.1	Upozornění na změnu otevírací doby prostřednictvím sociálních sítí	0	01.07.2023	01.07.2023		Majitelka

3.2	Změna otevírací doby na všech používaných platformách	0	01.07.2023	01.07.2023		Majitelka
4	Navázání spolupráce se společností Wolt	11	01.07.2023	12.07.2023		Majitelka
4.1	Oslovení společnosti Wolt	1	01.07.2023	01.07.2023		Majitelka
4.2	Tvorba menu určeného k rozvozu	1	11.07.2023	12.07.2023	2, 4.1	Majitelka
4.3	Zahájení spolupráce	0	12.07.2023	12.07.2023	4.1	Majitelka
4.4	Tvorba postu na sociálních sítích	0,25	12.07.2023	12.07.2023	4.2	Majitelka
5	Zahájení prodeje dezertů a dortů na zakázku	34	13.07.2023	16.08.2023		Majitelka
5.1	Tvorba plánu prodeje	7	13.07.2023	20.07.2023		Majitelka
5.2	Tvorba seznamu dortů a dezertů, které je možné na zakázku objednat	1	20.07.2023	21.07.2023	2, 5.1	Majitelka
5.3	Zadání tvorby návrhu designu krabic grafikovi + zpracování	7	22.07.2023	29.07.2023		Majitelka
5.4	Zadání zakázky do tisku	0,5	30.07.2023	30.07.2023	5.3	Majitelka
5.5	Výroba a dodání krabic	15	31.07.2023	15.08.2023	5.4	Dodavatel
5.6	Přidání možnosti objednání dortů a dezertů na webové stránky	1	15.08.2023	16.08.2023		Majitelka
5.7	Vytvoření postu na sociálních sítích ohledně možnosti objednání	0,25	16.08.2023	16.08.2023	5.1	Majitelka
6	Úprava současné propagace	58	1.07.2023	28.08.2023		Majitelka
6.1	Vylepšení obsahu webových stránek	2	1.07.2023	3.07.2023		Majitelka
6.1.1	Rozšíření fotogalerie na webu	1	1.07.2023	2.07.2023		Majitelka

6.1.2	Umístění stálého nápojového menu na web	0,2	3.07.2023	3.07.2023		Majitelka
6.1.3	Umístění aktuálního snídaňového menu na web	0,2	3.07.2023	3.07.2023		Majitelka
6.2	Tvorba účtu na sociální síti TikTok	1	01.07.2023	02.07.2023		Majitelka, brigádníci
6.3	Tvorba merche kavárny	37	22.07.2023	28.08.2023		Majitelka
6.3.1	Zadání tvorby návrhu merche grafikovi + zpracování	14	22.07.2023	5.08.2023		Majitelka
6.3.2	Zadání zakázky na tvorbu merche (termohrnky, plátěné tašky)	0,5	7.08.2023	7.08.2023	6.3.1	Majitelka
6.3.3	Výroba a dodání merche	20	8.08.2023	28.08.2023	6.3.2	Dodavatel
6.3.4	Vytvoření postu na sociálních sítích	0,25	28.08.2023	28.08.2023		Majitelka
6.4	Tvorba věrnostní karty	27	22.07.2023	18.08.2023		Majitelka
6.4.1	Zadání tvorby návrhu věrnostních karet grafikovi + zpracování	14	22.07.2023	5.08.2023		Majitelka
6.4.2	Zadání zakázky do tisku	0,5	7.08.2023	7.08.2023	6.4.1	Majitelka
6.4.3	Výroba a dodání věrnostních karet	10	8.08.2023	18.08.2023	6.4.2	Dodavatel
6.4.4	Nákup razítek	0,2	22.07.2023	22.07.2023		Majitelka
6.5	Tvorba dárkových poukazů	27	22.07.2023	18.08.2023		Majitelka
6.5.1	Zadání tvorby návrhu dárkových poukazů grafikovi + zpracování	14	22.07.2023	5.08.2023		Majitelka
6.5.2	Zadání zakázky do tisku	0,5	7.08.2023	7.08.2023	6.5.1	Majitelka
6.5.3	Výroba a dodání dárkových poukazů	10	8.08.2023	18.08.2023	6.5.2	Dodavatel

3.4 Ekonomické zhodnocení návrhů

Tabulka č. 26 znázorňuje odhadované počáteční náklady spojené s realizací návrhů vedoucí ke zlepšení marketingové strategie kavárny. Náklady jsou odhadnuty na základě relevantních informací od potenciálních dodavatelů. Vzhledem k tomu že se jedná o kusové produkty v tabulce je pro větší přehled i počet jednotlivých kusů, který bude v rámci výroby poptáván. Do nákladů jsou zahrnuty také grafické práce na propagačních produktech, mezi které patří design krabic, věrnostní karty, dárkového poukazu a v rámci merche design termo hrnku a plátěné tašky. Celkově by se tak jednalo o pět grafických návrhů. Zde by bylo vhodné zadat zakázku pouze jednomu grafikovi v rámci zachování celistvosti napříč jednotlivými produkty. Celkové odhadované náklady tedy vychází na 36 700 Kč. Je nutné počítat s tím, že návratnost takovéto investice nebude okamžitá.

Tabulka 26: Odhadované náklady realizace návrhů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nákladová položka	Počet ks	Odhadované náklady
Krabice na dorty a dezerty	100	2 250 Kč
Merch kavárny	200	24 000 Kč
Věrnostní karta	1000	800 Kč
Dárkový poukaz	150	930 Kč
Grafická práce zahrnující veškeré produkty	5	8 000 Kč
Razítka	2	720 Kč
Náklady celkem		36 700 Kč

Tabulka č. 27 znázorňuje odhadované náklady dle měsíce jejich uskutečnění na základě časového harmonogramu. V takovém případě bude většina nákladu hrazena v průběhu srpna. Zakázka na krabice bude zadávána na konci července čili náklady s ní spojené budou taktéž hrazeny v tomto měsíci. Stejně tak bude v červenci proveden nákup razítek potřebných k označování věrnostních karet. Grafické práce budou probíhat na přelomu července a srpna a tato částka bude hrazena až po tvorbě návrhů čili v srpnu. Kavárna tedy musí počítat s výrazným navýšením nákladů za měsíc srpen.

Tabulka 27: Odhadované náklady na zavedení změn dle časového harmonogramu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nákladová položka	Červenec	Srpen
Krabice na dorty a dezerty	2 250 Kč	
Merch kavárny		24 000 Kč
Věrnostní karta		800 Kč
Dárkový poukaz		930 Kč
Grafická práce zahrnující veškeré produkty		8 000 Kč
Razítka	720 Kč	
Náklady za měsíc	2 970 Kč	33 730 Kč
Náklady celkem		36 700 Kč

Tabulka č. 28 zobrazuje realistickou variantu odhadu nákladů, které bude muset kavárna vynaložit každý měsíc do konce roku 2023 na základě návrhů. Náklady v měsících červenec a srpen budou z důvodu nutnosti pořízení veškerých reklamních produktů nejvyšší. Dále jsou za měsíc září očekávány náklady ve výši 1 400 Kč. Tento měsíc by docházelo pouze k dotisku věrnostních karet a koupi dvou kusů razítek u kterých se předpokládá v případě potřeby pravidelné dokoupení během každého druhého měsíce. Za měsíc říjen by náklady činily 680 Kč. Zde by docházelo k dokoupení 500 ks věrnostních karet. Tento počet kusů je za měsíc září a říjen stanoven z důvodu, že někteří návštěvníci, kteří kavárnu pravidelně navštěvují již budou kartu vlastnit a nebude tak potřeba stejné množství jako na začátku. Měsíc listopad bude v rámci nákladů druhým nejnáročnějším vzhledem k tomu, že zde dle odhadů bude probíhat objednání a doskladnění všech produktů. Kavárna může využít svého merche k tvorbě vánoční kolekce, která by se prodávala v kavárně během prosince. Jednalo by se o stejné dva produkty, avšak s jiným designem z toho důvodu jsou na tento měsíc naplánovány i náklady na práci grafika, který by vytvářel nový design jak termo hrnků, tak plátěných tašek. Cena merche je odhadována na stejnou částku jako tomu bylo v srpnu. Opět by také bylo počítáno se 100 ks od každého z produktů. Dalším nákladem bude doskladnění krabic kdy kavárna opět může využít vánočního období a poptávky po vánočním cukroví. Proto je nutné mít v zásobě dostatečný počet krabic v případě, že by kavárna této možnosti chtěla využít. Opět budou také doskladněny věrnostní karty, avšak v nižším počtu 250 ks. Taktéž budou objednány razítka a dárkové poukazy, které mohou zákazníci

vnímat jako vhodný vánoční dárek. Celkové náklady do konce roku 2023 za uplynulých šest měsíců by vycházely na 69 780 Kč.

Tabulka 28: Realistický odhad nákladů na realizaci návrhů do konce roku 2023

(Zdroj: vlastní zpracování)

Realistický odhad						
Nákladová položka	Měsíční náklady do konce roku 2023					
	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Krabice na dorty a dezerty	2 250 Kč				2 250 Kč	
Merch kavárny		24 000 Kč			24 000 Kč	
Věrnostní karta		800 Kč	680 Kč	680 Kč	550 Kč	550 Kč
Dárkový poukaz		930 Kč			930 Kč	
Grafická práce zahrnující veškeré produkty		8 000 Kč			2 000 Kč	
Razítka	720 Kč		720 Kč		720 Kč	
Náklady za měsíc	2 970 Kč	33 730 Kč	1 400 Kč	680 Kč	30 450 Kč	550 Kč
Náklady celkem	69 780 Kč					

Tabulka č. 29 zobrazuje optimistickou variantu odhadu nákladů, které bude muset kavárna vynaložit každý měsíc do konce roku 2023 na základě návrhů. Tento odhad by byl uskutečněn v případě vyjednání lepších podmínek u dodavatelů a grafika, kteří se budou na realizaci návrhů podílet či v případě nalezení jiných levnějších dodavatelů. V takovém případě je ale nutné počítat také s nižší kvalitou finálních produktů. V případě nákladů na krabice by se počítalo se snížení částky na jeden druh krabice z částky 30 Kč/ks na 27 Kč/ks, druhý rozměr krabice by stál z původních patnácti korun 12 Kč/ks. Razítka by také bylo možné sehnat levnější, například v hodnotě 250 Kč za jeden kus. Zde by ovšem také ubývalo na kvalitě. Odhadovaná nižší cena termo hrnku by vycházela na 140 Kč/ks z původních 180 Kč/ks a plátěné tašky na 50 Kč/ks z původních šedesáti korun. Cena věrnostních karet byla stanovena na 0,8 Kč/ks, tato cena by mohla být snížena na 0,6 Kč/ks například v případě výběru levnějšího druhu papíru. Cena dárkových poukazů byla stanovena na 6,2 Kč/ks, zde by taktéž mohlo dojít ke snížení na 5 Kč/ks v případě výběru jiného materiálu potřebného k výrobě. Na práci je možné najmout

i levnějšího grafika, v takovém případě musí ale kavárna počítat například s horšími návrhy či delší dobu jejich zpracování. Celkové náklady do konce roku 2023 za uplynulých šest měsíců v podobě optimistické varianty by vycházely na 54 000 Kč.

Tabulka 29: Optimistický odhad nákladů na realizaci návrhů do konce roku 2023

(Zdroj: vlastní zpracování)

Optimistický odhad						
Nákladová položka	Měsíční náklady do konce roku 2023					
	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Krabice na dorty a dezerty	1 950 Kč				1 950 Kč	
Merch kavárny		19 000 Kč			19 000 Kč	
Věrnostní karta		600 Kč	450 Kč	450 Kč	300 Kč	300 Kč
Dárkový poukaz		750 Kč			750 Kč	
Grafická práce zahrnující veškeré produkty		6 000 Kč			1 000 Kč	
Razítka	500 Kč		500 Kč		500 Kč	
Náklady za měsíc	2 450 Kč	26 350 Kč	950 Kč	450 Kč	23 500 Kč	300 Kč
Náklady celkem	54 000 Kč					

Tabulka č. 30 zobrazuje pesimistickou variantu odhadu nákladů, které bude muset kavárna vynaložit každý měsíc do konce roku 2023 na základě návrhů. Odhad počítá s variantou nedohodnutí se s dodavatelem a grafikem na částkách, které byly stanoveny v rámci realistické varianty. Dodavatelé budou v takovém případě vyžadovat vyšší finanční obnos za realizaci návrhů. Také může dojít k výběru jiných dodavatelů, kteří budou dražší, avšak kvalitnější či rychlejší. Kvalita je v případě propagačních produktů velice důležitá proto je na společnosti, zda bude ochotná vyšší částky investovat. Ne vždy však musí vyšší ceny signalizovat vyšší kvalitu produktů. Je možné očekávat vyšší ceny krabic z navýšení v případě jedné varianty o 10 Kč/ks a v případě druhé varianty o 5 Kč/ks. Cena razítek se může pohybovat okolo 400 Kč/ks. V rámci výroby merche také může dojít k výraznému navýšení cen například díky zvolení jiného dodavatele či výběru jiné varianty termo hrnku, který bude následně potištěn návrhem. Termo hrnek by z původních 180 Kč/ks mohl stát i 250 Kč/ks a cena plátěné tašky by vycházela na

80 Kč/ks z původních 60 Kč/ks. Věrnostní karta by pak stála 1 Kč/ks a dárkový poukaz by v případě volby jiného papíru k potisku mohl stát z původních 6,2 Kč/ks i 8 Kč/ks. Také je možné sehnat zkušenějšího grafika jehož ceník by byl vyšší a celková částka za grafické práce by vycházela na 12 000 Kč. Celkové náklady do konce roku 2023 za uplynulých šest měsíců v podobě pesimistické varianty by vycházely na 96 600 Kč.

Tabulka 30: Pesimistický odhad nákladů na realizaci návrhů do konce roku 2023

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pesimistický odhad						
Nákladová položka	Měsíční náklady do konce roku 2023					
	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Krabičky na dorty a dezerty	3 000 Kč				3 000 Kč	
Merch kavárny		33 000 Kč			33 000 Kč	
Věrnostní karta		1 000 Kč	800 Kč	800 Kč	600 Kč	600 Kč
Dárkový poukaz		1 200 Kč			1 200 Kč	
Grafická práce zahrnující veškeré produkty		12 000 Kč			4 000 Kč	
Razítka	800 Kč		800 Kč		800 Kč	
Náklady za měsíc	3 800 Kč	47 200 Kč	1 600 Kč	800 Kč	42 600 Kč	600 Kč
Náklady celkem	96 600 Kč					

Následující tabulka č. 31 shrnuje celkové náklady na realizaci návrhů do konce roku 2023 v rámci jednotlivých variant odhadů.

Tabulka 31: Porovnání variant odhadů dle nákladů na realizaci návrhů do konce roku 2023

(Zdroj: vlastní zpracování)

	Realistický odhad	Optimistický odhad	Pesimistický odhad
Náklady na realizaci návrhů do konce roku 2023	69 780 Kč	54 000 Kč	96 600 Kč

3.5 Analýza rizik

Při realizaci výše popsaných návrhů v rámci vylepšení marketingové strategie může dojít k výskytu rizik ohrožující průběh realizace návrhů či výsledné změny. Cílem analýzy rizik je identifikace takových rizik, stanovení jejich pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu při jejich naplnění. Je důležité pro taková rizika najít protiopatření díky kterým dojde k jejich minimalizaci či úplné eliminaci. K analýze rizik byla zvolena skórovací metoda, která ke každému riziku přiřazuje hodnotu pravděpodobnosti výskytu a velikost dopadu. Tabulka č. 32 popisuje škálu použitou k hodnocení kdy pravděpodobnost vzniku rizika a jeho dopad se pohybuje na škále od 1 do 10. Hodnota rizika je pak získána součinem hodnot pravděpodobnosti a dopadu.

Tabulka 32: Skórovací tabulka pro pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopadu

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pravděpodobnost		Dopad		Hodnota rizika
Téměř žádná	1–2 (0–12 %)	Minimální	1–2	pravděpodobnost × dopad
Nízká	3–4 (20–39 %)	Méně významný	3–4	
Střední	5–6 (40–59 %)	Významný	5–6	
Spíše vyšší	7–8 (60–79 %)	Velmi významný	7–8	
Vysoká	9–10 (80–100 %)	Kritický	9–10	

3.5.1 Identifikace rizik a jejich hodnocení

V případě realizace návrhů bylo identifikována deset rizik, která mohou průběh či finální návrh ohrozit. V tabulce č. 33 lze jednotlivá rizika pozorovat. Na základě skórovací metody byla každému riziku přidělena míra pravděpodobnosti uskutečnění a závažnost dopadu v případě výskytu rizika. Čím vyšší je finální hodnota rizika tím vyšší pozornost musí být riziku věnována.

Tabulka 33: Identifikovaná rizika a jejich hodnota

(Zdroj: vlastní zpracování)

Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Nedodržení časového harmonogramu	7	4	28
R2	Nedostatečné rozšíření nabídky	5	5	25
R3	Nízký počet objednávek online	5	3	15
R4	Nízký zájem o dorty a dezerty na zakázku	6	3	18
R5	Opožděné dodání grafických návrhů	3	7	21
R6	Výskyt chyb při výrobě krabic, merche, karet a poukazů	4	9	36
R7	Nezájem o merch ze strany zákazníků	5	6	30
R8	Přetrvávající nespokojenost s personálem ze strany zákazníků	4	8	32
R9	Nedostatek finančních prostředků	5	8	40
R10	Vytížení majitelky v důsledku velkého množství nových povinností	6	9	54

Riziko R1 – Nedodržení časového harmonogramu

Vzhledem k rozsahu harmonogramu může dojít v některé fázi ke zpoždění jednotlivých aktivit ať už vinou majitelky či jiných osob podílejících se na realizaci změn. Stejně tak může nastat nedodržení časového harmonogramu z důvodu nutnosti provedení více aktivit během krátkého časového úseku. Dopad rizika není nijak fatální, avšak nedodržení termínů u některých z aktivit by způsobilo narušení průběhu realizace změn navazujících na tyto aktivity.

Riziko R2 – Nedostatečné rozšíření nabídky

V rámci návrhu na rozšíření nabídky je naplánována přidání jídel, dezertů i nápojů do všech kategorií nacházejících se na menu. Může však dojít k nespokojenosti ze strany zákazníků z důvodu nedostatečného rozšíření u některé z kategorií. Vzhledem k tomu, že zákazníci jsou pro kavárny vždy na prvním místě dopad takového rizika je poněkud významný.

Riziko R3 – Nízký počet objednávek online

Kavárna aktuálně nenabízí možnost objednání jídla a kávy online, tudíž spolupráce se společností Wolt bude pro kavárnu novinkou a není jisté, jak velký projeví zájem zákazníci kavárny. K této spolupráci však není nutné vynakládat žádný finanční obnos a také je možné její rychlé ukončení. Tudíž dopad takového rizika je pro kavárnu méně významný.

Riziko R4 – Nízký zájem o dorty a dezerty na zakázku

Kavárna nemá zkušenosti s prodejem dortů a dezertů na zakázku tudíž bude v začátcích ověřován zájem ze strany zákazníků. Může se však stát, že zájem bude relativně nízký. Vzhledem k tomu že se nejedná o hlavní činnost kavárny dopad v případě malého zájmu bude minimální.

Riziko R5 – Opožděné dodání grafických návrhů

Všechny požadované návrhy budou zadávány jednomu grafikovi. Na dodání návrhů je vymezena doba dvou týdnů. V případě vysoké pracovní vytíženosti grafika i jinými zakázkami může dojít ke zpoždění v rámci dodání grafických návrhů. Dopad takového rizika je pro kavárnu významný, protože by tak došlo ke zpoždění dalších aktivit v rámci plánovaného harmonogramu.

Riziko R6 – Výskyt chyb při výrobě krabic, merche, karet a poukazů

Po obdržení návrhů grafikem bude zadána zakázka na výrobu a potisk produktů. Zde může dojít k několika možným chybám při výrobě zakázky. Například dojde k poškození produktů při přepravě a skladování, bude vybrán špatný materiál k realizaci či dojde k chybnému potisku produktů. V případě výskytu rizika u kteréhokoliv z produktů by muselo dojít k nápravě a například dotisku původně nevydařených kusů. Takováto chyba by stála kavárnu i dodatečné finanční náklady a také by došlo ke zpoždění v rámci plánovaného harmonogramu změn. Dopad takového rizika je tedy pro kavárnu kritický.

Riziko R7 – Nezájem o merch ze strany zákazníků

Kavárna aktuálně nedisponuje vlastním merchem proto bude opět v začátcích ověřován zájem ze strany zákazníků. Vzhledem k finanční náročnosti realizace merche by byl dopad rizika pro kavárnu významný.

Riziko R8 – Přetrvávající nespokojenost s personálem ze strany zákazníků

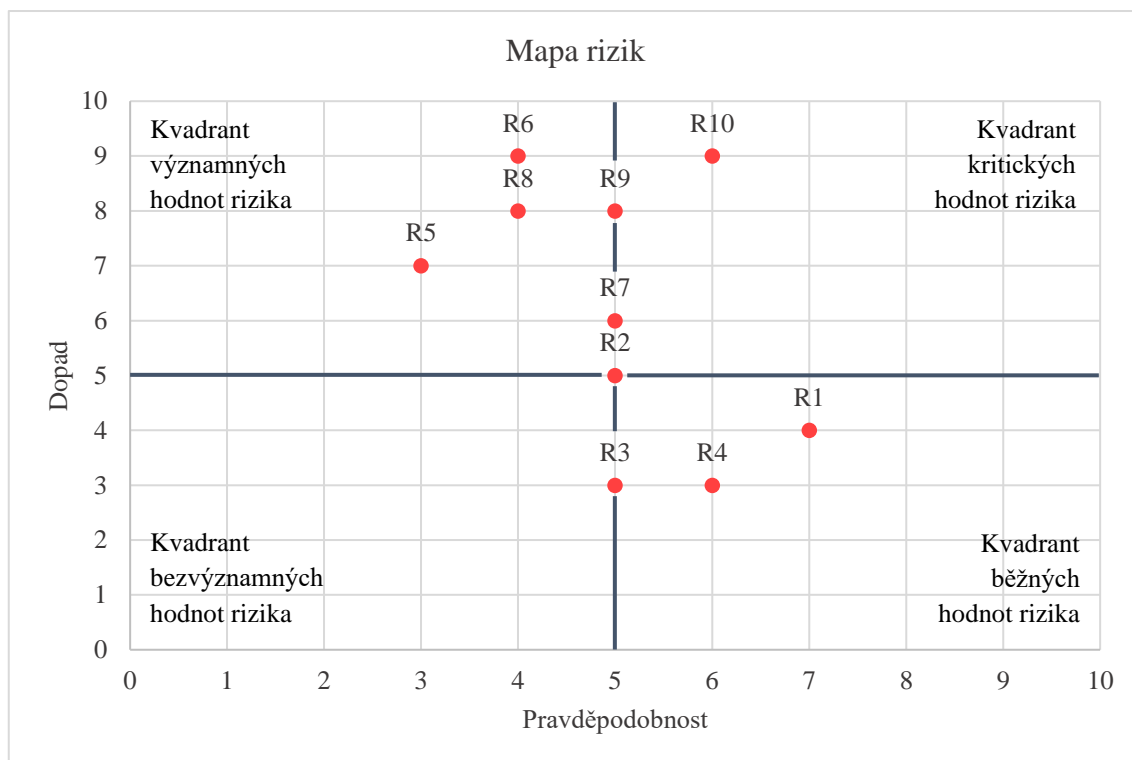
Jak již bylo zmíněno zákazníci jsou pro kavárnu vždy na prvním místě. Celkový dojem z návštěvy kavárny dotváří i přístup personálu a taktéž rychlost servisu. Dlouhodobá nespokojenost s tímto faktorem by mohla vést k nižší návštěvnosti kavárny, tudíž dopad takového rizika je pro kavárnu velice významný.

Riziko R9 – Nedostatek finančních prostředků

Ekonomické zhodnocení návrhů pomohlo zjistit minimální částku, která bude potřebná k realizaci návrhů. Tato částka v krátkém časovém úseku může pro kavárnu představovat problém v případě, že kavárna nebude disponovat dostatečným obnosem finančních prostředků, které je možné na návrhy využít, aniž by byl ohrožen klasický chod kavárny. Dopad rizika je tedy pro kavárnu opět velmi významný.

Riziko R10 – Vytížení majitelky v důsledku velkého množství nových povinností

Vzhledem k tomu, že majitelka odpovídá sama za celkový provoz kavárny a nemá žádné stálé zaměstnance, kteří by jí s jednotlivými úkony pomáhali je možné že veškeré plánované změny a návrhy nebude schopna sama bez pomoci realizovat a řídit z důvodu jejího přetížení. Dopad takového rizika je pro kavárnu kritický, neboť by mohlo dojít k opoždění aktivit v rámci harmonogramu či výskytu chyb při řešení jednotlivých aktivit.



Graf 7: Mapa rizik

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 7 zobrazuje mapu rizik vytvořenou na základě vyhodnocení jednotlivých pravděpodobností rizik a jejich dopadů. V rámci kvadrantu kritických rizik bylo identifikováno jedno riziko R10, kterým je vytížení majitelky v důsledku velkého množství nových povinností. Tomuto riziku je třeba se věnovat prioritně a připravit protipatření, které riziko minimalizuje.

V kvadrantu významných rizik se nachází rizika R5, R6, R7. Na hranici kvadrantu významných a kritických rizik se pak nachází rizika R7, R9, kterým je také potřeba věnovat dostatečnou pozornost. Riziko R2 se nachází ve středu mapy rizik. Na hranici kvadrantu bezvýznamných a běžných rizik se nachází riziko R3 a rizika R4, R1 spadají do kvadrantu běžných rizik, přičemž pravděpodobnost výskytu těchto rizik není nijak významná, stejně jako jejich případný dopad. Není však vhodné tyto rizika zcela vyloučit a nevěnovat jim pozornost. Dále proti zmíněným rizikům budou vytvořena protipatření, která mají za cíl minimalizovat tato rizika a snížit tak jejich hodnotu.

3.5.2 Protiopatření rizik

Analýza rizik výše napovídá, která z rizik jsou pro podnik nejvýznamnější a kterým je potřeba věnovat nejvíce pozornosti. Většina rizik se pohybuje v kvadrantu významných a kritických rizik tudíž by kavárna tyto rizika neměla zanedbat a měly by být přichystány opatření vedoucí k minimalizaci těchto rizik. Níže jsou jednotlivá opatření rozepsána společně s tabulkou, která rizikům přiřazuje nové hodnoty pravděpodobnosti i dopadu.

Protiopatření pro riziko R1 – Nedodržení časového harmonogramu

První riziko v podobě nedodržení časového harmonogramu bylo vyhodnoceno jako běžné. I tak je důležité riziku věnovat pozornost a nachystat protiopatření, které by takové riziko minimalizovalo. Protiopatření aplikovatelné na toto riziko je jednak pravidelná například týdenní kontrola činností, která v daném termínu mají být naplněny a následná příprava na nadcházející týden a plnění činností. Také je možné harmonogram detailněji rozepsat na ještě více dílčích činnostech vedoucí k naplnění jednotlivých aktivit v rámci harmonogramu. Díky čemuž by byl získán ještě větší přehled nad aktivitami a jejich důsledným plněním ve stanoveném termínu.

Protiopatření pro riziko R2 – Nedostatečné rozšíření nabídky

Druhé riziko se nachází zcela uprostřed na mapě rizik. Je tedy také důležité mu věnovat pozornost. Aktuálně není zcela zřejmé, jaké z kategorií by zákazníci nejvíce preferovali rozšířit. Bylo by tak dobré například formou dotazníkového šetření zjistit o jaké rozšíření mají zákazníci zájem, zdali bude dostačující rozšíření zmiňované v návrhu týkajícího se této slabé stránky. Také je možné v rámci dotazníku zjistit konkrétní položky, které zákazníkům na menu chybí. Ze získaných odpovědí je pak možné vytvořit rozšířenou nabídku kavárny vedoucí k větší spokojenosti zákazníků.

Protiopatření pro riziko R3 – Nízký počet objednávek online

Riziko nízkého zájmu o objednání jídla a kávy online se nachází na hranici kvadrantu bezvýznamných a běžných rizik. Dopad tak pro kavárnu není nijak fatální, avšak je možné riziko minimalizovat. Kavárna může využít svých sociálních sítí i webové stránky v rámci propagace a aktivně tuto novou možnost nabízet zákazníkům. Také je možné například formou vizuálně zajímavého plakátu o této možnosti informovat zákazníky v kavárně kde by se plakát nacházel. Jeden plakát může být umístěn i na předních oknech

kavárny, aby tuto příležitost viděli i lidé kteří kolem kavárny projíždí či prochází. V případě ochoty ze strany společnosti Wolt by byla další variantou minimalizace rizika tvorba kódu, který může zákazník zadat u platby své objednávky online a dostat tak například 10% slevu na první objednávku či rovnou slevu například ve formě 50 Kč.

Protiopatření pro riziko R4 – Nízký zájem o dorty a dezerty na zakázku

Riziko nízkého zájmu o objednání dortů a dezertů na zakázku se nachází v kvadrantu běžných rizik. Jeho dopad tak pro kavárnu není nijak zásadní, avšak je možné takové riziko minimalizovat. Kavárna může aktivně a pravidelně tuto novou službu propagovat na všech svých platformách díky čemuž se o této možnosti dozví více potenciálních zákazníků. Také je do budoucna možné vytvořit například reklamní letáky, které by byly rozdávány v kavárně a jejichž obsahem by byly veškeré potřebné informace vztahující se k tvorbě objednávky a také může být obsahem těchto letáků slevový kupón na první objednávku například v hodnotě 10 %. Tato sleva může zákazníky pobídnout k objednání například dortu na zakázku a v případě spokojenosti může zákazník využít tuto službu opakovaně.

Protiopatření pro riziko R5 – Opožděné dodání grafických návrhů

Páté riziko se nachází v kvadrantu významných rizik, pravděpodobnost výskytu je na nízké úrovni, avšak dopad tohoto rizika je velmi významný a je tedy třeba připravit opatření minimalizující toto riziko. Protiopatřením by tak mohla být kontrola včasnosti dodání návrhů ze strany majitelky i průběžná kontrola správnosti návrhů, aby vše bylo dodáno dle představ a v řádném termínu.

Protiopatření pro riziko R6 – Výskyt chyb při výrobě krabic, merche, karet a poukazů

Šesté riziko se taktéž nachází v kvadrantu významných rizik. Pravděpodobnost výskytu je na nízké úrovni ovšem dopad rizika je pro kavárnu kritický z důvodu možného navýšení finančních nákladů nebo opoždění v rámci plánovaného harmonogramu. Zde je k minimalizaci rizika doporučena důsledná kontrola a konzultace všech kroků majitelkou s dodavatelem kteří budou dané zakázky vyrábět a dodávat. Majitelka musí dohlížet na průběh výroby a správnost potisku produktů, aby se například již v začátku zamezilo nesprávnému potisku či volbě nevhodného materiálu. Není možné dohlížet na celý průběh zakázky tiskem, avšak může probíhat alespoň kontrola na začátku výroby. Zásadní je

také dobrý výběr firmy, která bude potisk a výrobu produktů realizovat, při výběru kvalitní firmy může majitelka předejít vysokému výskytu chybovosti v rámci výroby.

Protiopatření pro riziko R7 – Nezáměr o merch ze strany zákazníků

Sedmé riziko se nachází na hranici kvadrantu významných a kritických rizik. Dopad tohoto rizika je pro kavárnu významný, neboť k realizaci merche bude vynaloženo nemalé množství finančních prostředků ze strany kavárny. Z tohoto důvodu je důležité výskyt rizika minimalizovat. Zásadní je v rámci merche jeho propagace nejen v kavárně ale také online prostřednictvím sociálních sítí, na kterých kavárna působí. Aktivní propagací může dojít ke zvýšení zájmu o koupi merche ze strany zákazníků. Vystavené kusy na prodejně, kde si zákazník může merch prohlédnout zblízka a přesvědčit se o jeho kvalitě zajistí také pomůžu zákazníkům v rozhodování. Vzhledem k finanční náročnosti je další výroba naplánována až na měsíc leden, toho může společnost využít, neboť bude připraveno pouze 100 ks každého produktu může se tedy jednat o tzv limitovanou edici kdy nedojde k výrobě dalších kusů a pouze sto zákazníků může vlastnit tento produkt. Takový fakt, může zákazníky taktéž pobídnout ke koupi.

Protiopatření pro riziko R8 – Přetrvávající nespokojenost s personálem ze strany zákazníků

Riziko číslo osm v podobě přetrvávající nespokojenosti s personálem kavárny ze strany zákazníků se nachází v kvadrantu významných rizik. Pravděpodobnost, že toto riziko nastane není tak velké, avšak dopad v případě výskytu je pro kavárnu významný, neboť se dotýká spokojenosti zákazníků. V případě, že by nezafungovalo výrazné upozornění ze strany majitelky a stále by bylo pozorováno nevhodné chování či by některý z brigádníků nevěnoval dostatečnou pozornost zákazníkům může dojít k radikálnímu opatření formou nahrazení konkrétního brigádníka, který dostatečně nenaplnuje své povinnosti. Tím by došlo k úplné eliminaci rizika. Majitelka by si však nového brigádníka musela vybírat pečlivě aby nedošlo ke stejným problémům.

Protiopatření pro riziko R9 – Nedostatek finančních prostředků

Deváté riziko leží na hranici významného a kritického rizika. Jeho dopad by byl pro kavárnu velmi významný především kvůli nutnosti úplného vyřazení některého z návrhů nebo zpoždění plánovaného harmonogramu z důvodu nedostatku financí na realizaci jednotlivých návrhů. Dále je rizikovým faktorem také možnost navýšení odhadovaných

nákladů díky, kterému by došlo k pozastavení plánovaných akcí. Nedostatek finančních prostředků je možné předejít v případě kdy si již na začátku kavárna vyčlení částku pesimistické varianty odhadu nákladů do konce roku 2023. V případě, že bude kavárna počítat s touto variantou měla by mít dostatek finančních prostředků na pokrytí všech nákladů a nemělo by tak dojít k jejich nedostatku.

Protipatření pro riziko R10 – Vytížení majitelky v důsledku velkého množství nových povinností

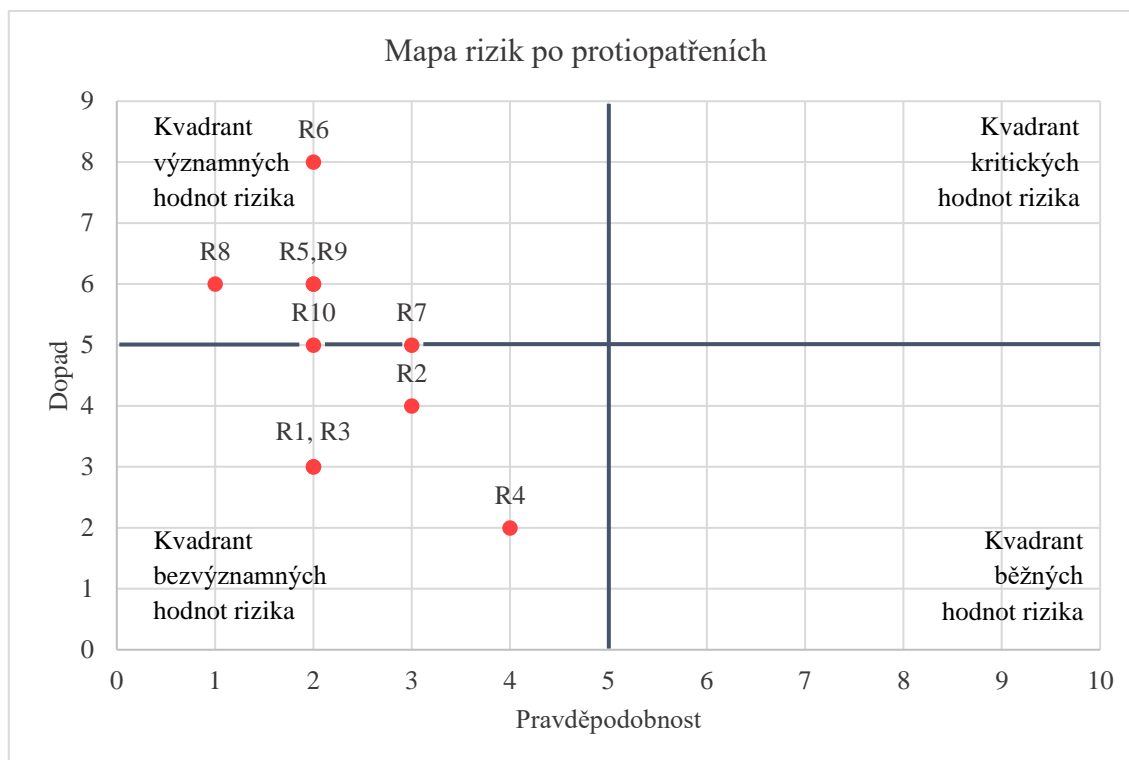
Kritickým rizikem je pro kavárnu vytížení majitelky v důsledku velkého množství nových povinností, které se pojí s jednotlivými návrhy. Majitelka vše řídí a zařizuje sama a s jednotlivými návrhy jí přibude velké množství povinností a může se stát, že již vše nebude zvládat sama. V takovém případě pak může docházet ke zpoždění plánovaných akcí v rámci harmonogramu či k chybným rozhodnutím zapříčiněným nedostatkem času a nutností rychlého rozhodování. Možností, jak eliminovat takové riziko je více, například může majitelka některé z méně důležitých povinností delegovat na své brigádníky a věnovat se povinnostem, které jsou v rámci realizace návrhů ty nejzásadnější. Druhou možností je najmutí provozního kavárny, který by se staral o její chod, zatímco by majitelka měla více času na realizaci návrhů. Toto řešení se jeví jako efektivní, avšak obnášelo by nemalé měsíční náklady v podobě platu provozního. Zde záleží na majitelce, jakou z možností by preferovala a, která by byla dle jejího názoru proveditelná. V obou případech by však došlo k minimalizaci desátého rizika.

Tabulka 34: Nové hodnoty identifikovaných rizik po zavedení protiopatření

(Zdroj: vlastní zpracování)

Číslo rizika	Riziko	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Nová hodnota rizika
R1	Nedodržení časového harmonogramu	2	3	6
R2	Nedostatečné rozšíření nabídky	3	4	12
R3	Nízký zájem o objednání jídla a kávy online	2	3	6
R4	Nízký zájem o dorty a dezerty na zakázku	4	2	8
R5	Opožděné dodání grafických návrhů	2	6	12
R6	Výskyt chyb při výrobě krabic, merche, karet a poukazů	2	8	16
R7	Nezájem o merch ze strany zákazníků	3	5	15
R8	Přetrvávající nespokojenost s personálem ze strany zákazníků	1	6	6
R9	Nedostatek finančních prostředků	2	6	12
R10	Vytížení majitelky v důsledku velkého množství nových povinností	2	5	10

Tabulka č. 34 zobrazena výše udává přehled ohledně snížení hodnot jednotlivých rizik po zavedení protiopatření. Lze pozorovat výrazný pokles v pravděpodobnosti výskytu rizika i jeho dopadu. Po zavedení protiopatření byla vytvořena i nová mapa rizik, která se nachází níže.



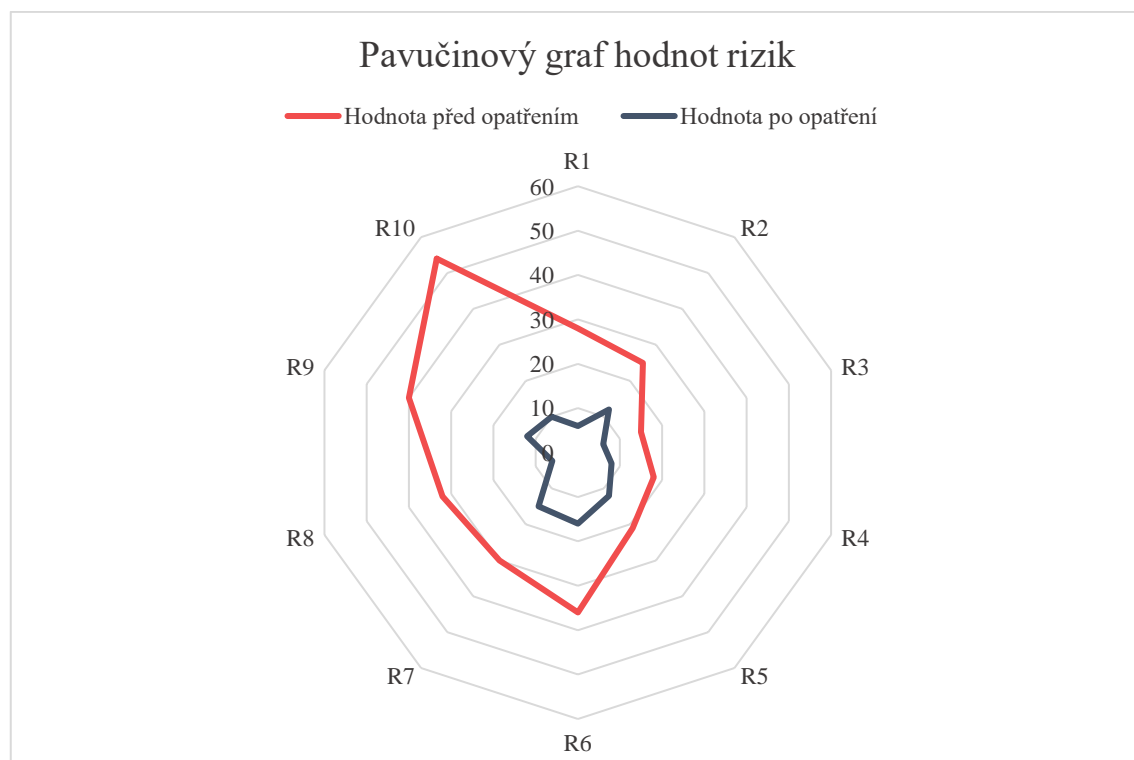
Graf 8: Mapa rizik po zavedení protiopatření

(Zdroj: vlastní zpracování)

Po zavedení opatření lze pozorovat na grafu č. 8 výrazné snížení pravděpodobnosti a dopadu jednotlivých rizik. Kritické riziko R10 se po zavedení protiopatření posunulo dokonce na hranici kvadrantu významných a bezvýznamných rizik. Rizika R9, R7 se z hranice kvadrantu významných a kritických rizik posunula do kvadrantu významných rizik. Rizika R1, R2, R3 a R4 se z kvadrantu běžných rizik a hranice s bezvýznamnými riziky posunula do kvadrantu bezvýznamných rizik čili již těmto rizikům není nutné věnovat příliš velkou pozornost. Pozornost je stále nutné věnovat rizikům nacházejícím se v kvadrantu významných rizik, jejichž hodnoty jsou i po zavedení protiopatření relativně vysoké. Mezi tyto rizika patří R5, R6, R8 a R9. Rizika se týkají opoždění dodání grafických návrhů, výskytu chyb při výrobě krabic, merche, karet a poukazů, přetrvávající nespokojenosti s personálem ze strany zákazníků a nedostatku finančních prostředků. Co se týče grafika a výroby zde nemá majitelka možnost plně ovlivnit výslednou situaci, může se však držet protiopatření, aby bylo dosaženo alespoň nějaké kontroly nad těmito riziky. Ovlivnit však stále může své vytížení a bylo by dobré alespoň

některé aktivity delegovat na své brigádníky, aby nedocházelo ke zpoždění v harmonogramu a jejímu přetížení.

Pro větší přehlednost je na grafu č. 9 zobrazen pavučinový graf, který zobrazuje snížení hodnot rizik po navržených opatřeních.



Graf 9: Pavučinový graf

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.6 Shrnutí vlastních návrhů řešení

V rámci návrhové části práce byly stanoveny celkem čtyři hlavní cíle, které vycházely z poznatků analytické části práce především však z výsledků SWOT analýzy, konkrétně ze slabých stránek kavárny a jejích příležitostí. Hlavní cíle se týkaly úpravy jednotlivých prvků marketingového mixu. Každý z hlavních cílů obsahoval dílčí cíle, v podobě tvorby již konkrétních návrhů.

Prvním hlavním cílem byla úprava prvku produkt v marketingovém mixu, dílčím cílem bylo pak vytvoření návrhu na rozšíření sortimentu kavárny, který vycházel ze slabých stránek kavárny ale i příležitostí. V rámci návrhu bylo stanoveno rozšíření všech kategorií, které má kavárna ve své nabídce. Jednalo by se tedy o dorty, dezerty, nápojové

a obědové menu. Druhým hlavním cílem byla úprava prvku distribuce marketingového mixu. Tento cíl obsahoval tři dílčí cíle. Prvním dílčím cílem byl návrh na úpravu otevírací doby kavárny, zde bylo navrženo navýšení otevírací doby jak v sobotu, tak v neděli o dvě hodiny, tudíž by víkendová otevírací doba byla od 9:00 do 18:00 hodin. Druhým dílčím cílem byl návrh na využití online kurýrní služby pro rozvoz jídel, kávy a dezertů. Zde byla popsána možnost navázání spolupráce se společností Wolt, která by se starala o celý průběh objednávky, včetně vyřizování plateb a doručení. Využitím této možnosti by tak kavárna mohla navýšit své zisky. Třetím dílčím cílem v rámci prvku distribuce byl návrh na prodej dezertů a dortů na zakázku. V rámci návrhu byla popsána i cena výroby krabic potřebných ke skladování a následnému předání dortů a dezertů zákazníkovi společně s jejich potřebným množstvím. Také byla vytvořena možná vizuální podoba krabice.

Třetím hlavním cílem byla úprava prvku propagace marketingového mixu, který obsahoval hned čtyři dílčí cíle. Prvním dílčím cílem v rámci propagace byl návrh na úpravu webových stránek kavárny, který byl zaměřen na rozšíření fotogalerie webových stránek a také zveřejnění aktuálního menu. Druhým dílčím cílem byl návrh na vytvoření sociální sítě TikTok díky, které by kavárna mohla rozšířit své pole působnosti v rámci online prostředí. V návrhu byly popsány možnosti videí, které by kavárna mohla na tuto platformu přidávat a také byl vytvořen vizuál profilu kavárny na této síti. Třetím dílčím cílem byl návrh na zařazení nových nástrojů propagace kavárny. Konkrétně byla navržena možnost tvorby merche, kde byly popsány náklady spojené s tímto návrhem a také zde byla zobrazena vizuální podoba obou produktů, které by byly vytvořeny. Součástí tohoto dílčího cíle byly také návrhy na tvorbu věrnostní karty a dárkového poukazu. Oba produkty by sloužily jako nástroje podpory prodeje. Návrh na tvorbu věrnostní karty opět obsahoval detailnější informace, které popisovaly i cenu a množství. Taktéž byla vytvořena vizuální podoba věrnostní karty. Návrh dárkového poukazu rovněž obsahoval údaje o potřebném množství a ceně. Stejně tak jako u ostatních zmiňovaných produktů byla vytvořena vizuální podoba dárkového poukazu. Poslední čtvrtý hlavní cíl byl zaměřen na úpravu prvku lidé marketingového mixu. Tento cíl byl tvořen jedním dílčím cílem, který řešil tvorbu návrhu na nápravu problému s personálem kavárny.

Také byl navržen časový harmonogram realizace činností vedoucích k naplnění návrhů. Realizace návrhů by probíhala od 1. července 2023 a veškeré aktivity

v harmonogramu by byly ukončeny 28. srpna 2023. Jednotlivé návrhy byly v harmonogramu rozděleny do šesti dílčích celků, mezi které se řadilo školení brigádníků, rozšíření nabídky, zkušební změna otevírací doby, navázání spolupráce se společností Wolt, zahájení prodeje dezertů a dortů na zakázku a také úprava současné propagace. Tyto celky pak obsahovaly dílčí aktivity, které by vedly k jejich naplnění. V rámci plánu realizace návrhů byla pro větší přehlednost vytvořena také časová osa zaznamenávající průběh aktivit harmonogramu.

Následně došlo k ekonomickému zhodnocení návrhů, který obsahoval celkem tři varianty odhadu nákladů potřebných k realizaci daných návrhů. Dle realistické varianty by kavárna musela do konce roku 2023 počítat s investicí ve výši 69 780 Kč. Přičemž prvotní dvouměsíční náklady na realizaci návrhů by byly hodnotě 36 700 Kč. Optimistická varianta by si vyžádala do konce roku 2023 částku 54 000 Kč a prvotní dvouměsíční náklady potřebné k realizaci by činily 28 800 Kč. Pesimistická varianta počítá s investicí v hodnotě 96 600 Kč do konce roku 2023 z čehož by první dva měsíce byla potřeba investice ve výši 51 000 Kč.

V závěru návrhové části byla řešena analýza rizik, která mohou nastat v rámci jednotlivých návrhů. Celkem bylo identifikováno deset rizik, která mohou průběh realizace návrhů či finální návrh ohrozit. Pro všechna rizika byly navržena protiopatření, která měly za cíl tato rizika minimalizovat či eliminovat. I přes navržená protiopatření musí kavárna s riziky počítat, zejména však s riziky R5, R6, R8 a R9 týkajících se opoždění dodání grafických návrhů, výskytu chyb při výrobě krabic, merche, karet a poukazů, přetrvávající nespokojenosti s personálem ze strany zákazníků a nedostatku finančních prostředků. Tato rizika i přes plánovaná protiopatření a redukci jejich pravděpodobnosti a dopadu představují pro kavárnu významnou hrozbu.

Při tvorbě návrhů byla brána v potaz aktuální situace kavárny a fakt, že jednotlivé návrhy musí být pro kavárnu realizovatelné, a to jak z hlediska náročnosti návrhů, tak omezených finančních prostředků. Všechny čtyři hlavní cíle stanovené v rámci návrhové části byly naplněny.

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce byla marketingová strategie brněnské kavárny Maybe coffee & bistro. První část práce zpracovávána za pomoci literární rešerše odborné veřejnosti stanovovala teoretická východiska, definovala pojmy a popisovala analytické metody, které byly následně použity v druhé části práce. Tato druhá část práce byla věnována analýze současného stavu kavárny a detailněji pojednávala o vnějším a vnitřním okolí podniku. Součástí druhé části práce byl také marketingový výzkum. Třetí, návrhová část se zabývala konkrétními realizovatelnými návrhy na změnu a vylepšení marketingové strategie kavárny. Dále návrhová část obsahovala plán realizace návrhů tedy harmonogram jejich implementace, ekonomické zhodnocení a analýzu rizik pojící se s danými návrhy.

Analytická část práce popisovala již zmíněné vnitřní a vnější okolí podniku. Analýza vnitřního okolí podniku byla provedena pomocí marketingového mixu, který odhalil hned několik silných stránek kavárny v podobě kvality nabízených jídel a nápojů, schopného a aktivního vedení, které je otevřené změnám a rozvoji, dobrých vztahů na pracovišti a ochoty majitelky naslouchat svým zaměstnancům a také pravidelných měsíčních školení. Marketingový mix také odhalil slabé stránky kavárny, mezi které byla zařazena propagace pouze v rámci online prostředí a lokalita kavárny, neboť je situována dále od centra. Příležitostí, která taktéž vychází z marketingového mixu je možnost zlepšení marketingových aktivit oproti současnému stavu. Analýza vnějšího prostředí byla prováděna za pomoci SLEPTE analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. SLEPTE analýza odhalila v části sociálních faktorů příležitost v podobě růstu popularity sociálních sítí v ČR a v rámci technologického faktoru byla zjištěna příležitost technologického pokroku. Dále tato analýza pomohla nalézt hrozby mezi které patří negativní vývoj pandemie COVID-19 s nímž se pojí omezení podnikatelské činnosti, růst provozních nákladů zapříčiněný propadem ekonomiky a narůstající inflací a také hrozba preference zákazníků konzumovat kávu z pohodlí domova, která by vedla k nižší návštěvnosti kavárny. Díky analýze konkurenčního prostředí byla zjištěna silná stránka, kterou jsou nastavené nižší ceny v porovnání s konkurencí. Dále analýza konkurenčního prostředí dopomohla k odhalení slabých stránek, mezi které patří krátká otevírací doba a nevyužití potenciálu rozvozu jídel a nápojů. Tato slabá stránka byla však vyhodnocena

zároveň jako příležitost pro kavárnu, stejně jako prodej dezertů a dortů na zakázku. Mezi hrozby vycházející z analýzy konkurenčního prostředí byly zařazena vysoká koncentrace konkurentů, malý význam kavárny jako odběratele a velké množství substitučních produktů. Marketingový výzkum, který byl taktéž součástí analýzy současného stavu kavárny probíhal formou dotazníkového šetření a byl zaměřen na spokojenost zákazníků se současným stavem nabízených produktů a služeb. Výzkumu se zúčastnilo 190 respondentů. Na základě výzkumu byla odhalena silná stránka v podobě účinnosti WOM marketingu. Výzkum pomohl zjistit další dvě slabé stránky kavárny v podobě malé pestrosti nabídky a neochoty a špatného přístupu personálu. Stejně tak se s výzkumem pojila příležitost rozšíření sortimentu kavárny. V závěru této části byla zpracována SWOT analýza, která vycházela ze zmíněných analýz.

Třetí část diplomové práce, zabývající se vlastními návrhy v začátku určila cíle, kterých by mělo být dosaženo. Tyto cíle reagovaly na slabé stránky a příležitosti vycházející z poznatků analytické části práce. Snahou bylo dosáhnout eliminace slabých stránek nebo jejich minimalizace, a naopak využití příležitostí. Celkem byly stanoveny čtyři hlavní cíle, které zároveň obsahovaly dílčí díle. Pro tvorbu a formulaci návrhů ke splnění daných cílů vedoucích k úpravě marketingové strategie byla zvolena metoda marketingového mixu 5P. Rozšíření marketingového mixu z původních 4P o jeden prvek, byla žádoucí z důvodu slabé stránky týkající se lidského faktoru, kterou bylo potřeba řešit. Prvním hlavním cílem byla úprava prvku marketingového mixu v podobě produktu, kde byla pozornost věnována návrhu na rozšíření sortimentu kavárny. Druhým cílem byla úprava prvku distribuce v marketingovém mixu, zde byly v návaznosti na jednotlivé dílčí cíle vytvořeny tři návrhy zabývající se úpravou otevírací doby kavárny, využitím online kurýrní služby pro rozvoz jídel, kávy a dezertů a také prodejem dezertů a dortů na zakázku. Třetí cíl se zaměřoval na úpravu prvku marketingového mixu v podobě propagace, kde bylo opět vytvořeno více návrhů zaměřujících se především na možné zlepšení marketingových aktivit oproti současnému stavu a reagujících na slabou stránku kavárny v podobě propagace pouze v rámci online prostředí. Konkrétní návrhy se poté týkaly vylepšení obsahu webových stránek, založení a správy účtu na sociální síť TikTok, zařazení nových nástrojů propagace a také podpory prodeje. Zde byly vytvořeny návrhy na tvorbu merche kavárny, věrnostních a dárkových karet. Obsahem produktových návrhů bylo také jejich možné vizuální zpracování. Čtvrtý hlavní cíl se věnoval úpravě

prvku lidé marketingového mixu, kde byl vytvořen návrh na nápravu problému s personálem kavárny minimalizující slabou stránku v podobě neochoty a špatného přístupu kavárny, vyplívající z marketingového výzkumu.

Pro realizaci návrhů byl vytvořen časový harmonogram popisující dílčí aktivity vedoucí k naplnění daných cílů a návrhů. Termín realizace návrhu byl naplánován na 1. července 2023 přičemž aktivity harmonogramu by byly ukončeny 28. srpna 2023 tedy na konci měsíce srpen. Dále bylo provedeno ekonomické zhodnocení návrhů a následně taktéž analýza rizik pojících se s danými návrhy. Ekonomické zhodnocení obsahovalo tři varianty odhadu nákladů potřebných na realizaci návrhů v rámci časového harmonogramu a také pro udržení chodu zavedených návrhů do konce aktuálního roku. Konkrétně se jednalo o variantu realistickou, optimistickou a pesimistickou, přičemž realistická varianta by počítala s počátečními náklady za měsíc červenec a srpen v hodnotě 36 700 Kč a do konce roku počínaje měsícem červenec s náklady 69 780 Kč. Na základě zhodnocení aktuální situace kavárny lze předpokládat že návrhy budou pro kavárnu reálně proveditelné a taktéž přínosné. Díky aplikaci návrhu by tak mělo dojít také k vylepšení marketingové strategie kavárny což by mělo za následek zvýšení konkurenceschopnosti a popularity kavárny a také možné získání nových zákazníků. Záleží však především na majitelce kavárny, zdali se návrhy a plánem jejich realizace bude řídit. Bude také důležité, aby majitelka delegovala část práce spojené s návrhy na jiné osoby, aby nedošlo k jejímu přetížení a veškeré návrhy mohly být naplněny v jejich řádném termínu.

Hlavním cílem diplomové práce bylo vylepšení marketingové strategie kavárny Maybe coffee & bistro. Také byly definovány dílčí cíle vedoucí k naplnění cíle hlavního. V návaznosti na teoretická východiska proběhla analýza současné marketingové strategie a na základě analýz byly vytvořeny konkrétní a realizovatelné návrhy na vylepšení marketingové strategie. Vzhledem k výše popsaným okolnostem považuji cíl diplomové práce za splněný a věřím, že vypracované návrhy povedou ke zlepšení marketingové strategie kavárny.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- 1 JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s.: il., 1 portrét, grafy, tab. ISBN 978-80-247-4670-8.
- 2 ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s.: il., grafy, tab. ISBN 978-80-7400-115-4.
- 3 KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007, 1041 s.: il. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 4 KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2
- 5 KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 285 stran: ilustrace. ISBN 978-80-247-5869-5.
- 6 KHAN, Muhammad Tariq. The concept of 'marketing mix' and its elements. In: International Journal of Information, Business and Management, Vol. 6, No.2, 2014. ISSN 2076-9202.
- 7 SILK J., Alvin. What is marketing? [online]. Harvard Business Press, 2006 [cit. 2023-03-15]. ISBN 13:978-1-4221-0460-6. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=Dj4aBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=marketing&ots=M4RBzglZMH&sig=4Q1Tz1mC2P3v6zZP5N-aUj5u1yA&redir_esc=y#v=onepage&q=marketing&f=false
- 8 YALÇIN, Nursel; KÖSE, Utku. What is search engine optimization: SEO? Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2010, 9: 487-493.
- 9 TREADAWAY, Chris a SMITH, Mari, 2011. Marketing na Facebooku: výukový kurz. Brno: Computer Press. 296 s. ISBN 978-80-251-3337-8.
- 10 BEDNÁŘ, Vojtěch 2011. Marketing na sociálních sítích: prosad'te se na Facebooku a Twitteru. Brno: Computer Press. 197 s. ISBN 978-80-251-3320-0.
- 11 FACEBOOK. Idealab.cz [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://idealab.cz/slovník/facebook/>
- 12 Marketing na Facebooku. Mm-marketing.cz [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.mm-marketing.cz/marketing-na-facebooku.html>

- 13 Základy sociálních sítí: Jak na marketing na Instagramu. Pavonicova.cz [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://pavonicova.cz/jak-na-marketing-na-instagramu/>
- 14 FORET, Miroslav, 2010. Marketing pro začátečníky. Brno: Computer Press. 178 s. ISBN 978-80-251-3234-0.
- 15 KOUDELKA, Jan a VÁVRA, Oldřich, 2007. Marketing: principy a nástroje. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 257 s. ISBN 978-80-86730-19-6.
- 16 NITANK, R. and M. K. TRIVEDI, 2016. Pestle technique – a tool to identify external risks in construction projects. International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET), vol. 3, no. 1, s. 384-388. e-ISSN: 2395-0056.
- 17 KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich, 2006. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- 18 GRASSEOVÁ, Monika a kol., 2010. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 19 TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra, 2007. Marketing od myšlenky k realizaci. Praha: Professional Publishing. 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.
- 20 KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2013. Marketing management. Praha: Grada. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- 21 BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 22 Maybe coffee & bistro: logo společnosti. In: Facebook.com [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=139458151940441&set=a.139458141940442>
- 23 Maybe coffee & bistro: Facebook Statistiky. Facebook.com [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/maybecoffeebistro>
- 24 Maybe coffee & bistro: Instagram statistiky. Instagram.com [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/maybecoffee.bistro/>
- 25 ČSÚ. Obyvatelstvo ČR. czso.cz [online]. [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide
- 26 ČSÚ. Nejnovější údaje Jihomoravský kraj. czso.cz [online]. [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/1-xb>

- 27 ČSÚ. Sčítání 2021 - věková struktura. czso.cz [online]. [cit. 2023-02-16].
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vekova-struktura>
- 28 ČSÚ. Aktuální populační vývoj v kostce. czso.cz [online]. [cit. 2023-02-16].
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>
- 29 ČSÚ. Průměrný věk a věková struktura obyvatel Jihomoravského kraje v roce 2021. czso.cz [online]. [cit. 2023-02-16].
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerny-vek-a-vekova-struktura-obyvatel-jihomoravskeho-kraje-v-roce-2021>
- 30 KEMP, Simon. DIGITAL 2022: CZECHIA. Datareportal.com [online]. 15.2. 2022 [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-czechia>
- 31 ČSÚ. Spotřeba potravin - 2021. Czso.cz [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2021>
- 32 SIMAR, Výzkum, data a inspirace pro lepší rozhodování: Kávu mají Češi rádi hlavně kvůli její chuti. Nejrady si ji vychutnají v prostředí domova. Simar.cz [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://simar.cz/cerstve-namleto/kavu-maji-cesi-radi-hlavne-kvuli-jeji-chuti.-nejradeji-si-ji-vychutnaji-v-prostredi-domova.html>
- 33 ZÁKONY PRO LIDI, 2021. Zákony pro lidi – Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění. Zakonyprolidi.cz [online]. AION CS, s. r. o., ©2010-2021 [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>
- 34 MINISTERSTVO VNITRA ČR. Ochrana osobních údajů. mvcr.cz [online]. ©2021 [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/gdpr-web-legislativa-legislativa.aspx>
- 35 ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Inflace – druhy, definice, tabulky. czso.cz [online]. [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- 36 MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Ekonomika letos zvolní na 1,2 %, inflace dosáhne 12,3 % [online]. 8. 4. 2022 [cit. 2023-02-09]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/ekonomika-letos-zvolni-na-12-inflace-do-47119/>
- 37 ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let. Obecná míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji (%). vdb.czso.cz [online]. [cit. 2023-02-09].

Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01->

[B&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&u=v413__VUZEMI__100__3115&&str=v467#fx=1](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&u=v413__VUZEMI__100__3115&&str=v467#fx=1)

- 38 ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – červen 2022. Czso.cz [online]. 01.08.2022 [cit. 2023-02-09].
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-cerven-2022>
- 39 ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Předběžný odhad HDP - 3. čtvrtletí 2022. Czso.cz [online]. 01.11.2022 [cit. 2023-02-09].
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-3-ctvrtleti-2022>
- 40 MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Makroekonomická predikce – leden 2022. Mfcr.cz [online]. 20. 1. 2022 [cit. 2023-02-09].
Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2022/makroekonomicka-predikce-leden-2022-46147>
- 41 ČSÚ. Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy. czso.cz [online]. [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&sp=A&skupId=855&katalog=30852&pvo=MZD01-A&evo=v689_!_MZD-LEG3-MZD01-neparmINDX_1
- 42 THE GLOBAL ECONOMY, Czechia: Political stability. TheGlobalEconomy.com [online]. ©2021 [cit. 2023-02-16].
Dostupné z: https://www.theglobaleconomy.com/Czech-Republic/wb_political_stability/
- 43 VOLBY DO POSLANECKÉ SNĚMOVNY 2021, Česká republika. Seznamzpravy.cz [online]. [cit. 2023-02-16].
Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/p/vysledky-voleb/2021/parlamentni-volby/>
- 44 VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY: členové vlády. Vlada.cz [online]. [cit. 2023-02-16].
Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/vlada/>
- 45 VÍDEŇKA CAFÉ. videnkacafe.cz [online]. © VÍDEŇKA CAFÉ 2019 [cit. 2023-02-17].
Dostupné z: <https://www.videnkacafe.cz/>
- 46 VÍDEŇKA CAFÉ. Facebook.com [online]. [cit. 2023-02-17].
Dostupné z: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100063551948634&ref=ts>

- 47 VÍDEŇKA CAFÉ. Instagram.com [online]. [cit. 2023-02-17].
Dostupné z: <https://www.instagram.com/videnkacafe/>
- 48 KUKLOVÁ, Jana. Sorry – pečeme jinak, říká autorka mechového dortu. Vitalia.cz [online]. 15. 1. 2018 [cit. 2023-02-17].
Dostupné z: <https://www.vitalia.cz/clanky/sorry-peceme-jinak-autorka-mechoveho-dortu/>
- 49 SORRY – PEČEME JINAK. Facebook.com [online]. [cit. 2023-02-19].
Dostupné z: https://www.facebook.com/divackasarka/?locale=cs_CZ
- 50 SORRY – PEČEME JINAK. Instagram.com [online]. [cit. 2023-02-19].
Dostupné z: <https://www.instagram.com/sorrypecemejinak/?hl=cs>
- 51 CAFÉ MOMENTA. Cafe-momenta.cz [online]. © 2016 [cit. 2023-02-19].
Dostupné z: <https://www.cafe-momenta.cz/>
- 52 CAFÉ MOMENTA. Facebook.com [online]. [cit. 2023-02-19].
Dostupné z: <https://www.facebook.com/people/CAF%C3%89-Momenta/100063704853577/>
- 53 CAFÉ MOMENTA. Instagram.com [online]. [cit. 2023-02-19].
Dostupné z: <https://www.instagram.com/cafemomenta/?hl=cs>
- 54 COFFEE TRAIL. Coffeetrail.cz [online]. [cit. 2023-02-20].
Dostupné z: <https://www.coffeetrail.cz/#>
- 55 COFFEE TRAIL BAR. Facebook.com [online]. [cit. 2023-02-20].
Dostupné z: <https://www.facebook.com/CoffeeTrailBrno/>
- 56 COFFEE TRAIL BAR. Instagram.com [online]. [cit. 2023-02-20].
Dostupné z: <https://www.instagram.com/coffeetrailbar.stefanikova/?hl=cs>
- 57 COFFEE TRAIL/LIDICKÁ. Facebook.com [online]. [cit. 2023-02-20].
Dostupné z: https://www.facebook.com/coffeetrail.lidicka/?locale=cs_CZ
- 58 COFFEE TRAIL/LIDICKÁ. Instagram.com [online]. [cit. 2023-02-20].
Dostupné z: <https://www.instagram.com/coffeetrail.lidicka/?hl=cs>
- 59 COFFEE TRAIL GARDEN. Facebook.com [online]. [cit. 2023-02-20].
Dostupné z: <https://www.facebook.com/coffeetrail.garden/>
- 60 COFFEE TRAIL GARDEN. Instagram.com [online]. [cit. 2023-02-20].
Dostupné z: <https://www.instagram.com/coffeetrail.garden/?hl=cs>

- 61 KAFE V ROZKLADU. Bloudimceskem.cz [online]. [cit. 2023-02-20].
Dostupné z: <https://www.bloudimceskem.cz/kafe-v-rozkladu/>
- 62 KAFE V ROZKLADU. Facebook.com [online]. [cit. 2023-02-20].
Dostupné z: <https://www.facebook.com/kafevrozkladu>
- 63 KAFE V ROZKLADU. Instagram.com [online]. [cit. 2023-02-20].
Dostupné z: <https://www.instagram.com/kafevrozkladu/?hl=cs>
- 64 Maybe Coffee & Bistro. Maybecoffee.cz [online]. [cit. 2023-02-09].
Dostupné z: <https://maybecoffee.cz/?lang=cs>
- 65 COFFEESPOT. Coffeespot.cz [online]. [cit. 2023-02-24].
Dostupné z: <https://www.coffeespot.cz/zrnkova-kava-pro-firmy/>
- 66 DOUBLESHOT. Doubleshot.cz [online]. [cit. 2023-02-24].
Dostupné z: <https://www.doubleshot.cz/cs/pages/chci-doubleshot-do-sve-kavarny>
- 67 FATHER´S COFFEE ROASTERY. Fathers.cz [online]. [cit. 2023-02-24].
Dostupné z: <https://fathers.cz/onas/>
- 68 FARMA KOLBY. Vejcekolby.cz [online]. [cit. 2023-02-24].
Dostupné z: <https://www.vejcekolby.cz/>
- 69 VINAŘSTVÍ ŠKROBÁK. Vinoskrobak.cz [online]. [cit. 2023-02-24].
Dostupné z: <https://vinoskrobak.cz/>
- 70 40MILILITRU. 40mililitru.cz [online]. [cit. 2023-02-24].
Dostupné z: <https://www.40mililitru.cz/naspribeh>
- 71 ROSTUTU. Rostutu.cz [online]. [cit. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://rostutu.cz/>
- 72 MANEO. Maneo.cz [online]. [cit. 2023-02-24].
Dostupné z: <http://www.maneo.cz/stranka/2/o-firme/>
- 73 ISRAEL, Glenn D., 1992. Determining Sample Size. Institute of Food and Agricultural Sciences (IFAS), University of Florida, PEOD-6, 1-5.
- 74 SAUNDERS, Mark, Philip LEWIS a Adrian THORNHILL, 2007. Research methods for business students. Fourth edition. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 624 s. ISBN 978-0-273-70148-4.
- 75 FOTR, Jiří a kol., 2012 Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

- 76 OUPIC, Miroslav. Wolt spouští balík podpory restauracím a snižuje ceny doručení o 20–30 %. [mistoprodeje.cz](https://www.mistoprodeje.cz) [online]. 26. 10. 2020 [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://www.mistoprodeje.cz/obsah/zajimavosti-z-retailu/wolt-spousti-balik-podpory-restauracim-a-snizuje-ceny-doruceni-o-20-30/>
- 77 VYTVORĚTE NEOBYČEJNÉ OBALY online & 3D. [Creatbox.cz](https://www.creatbox.cz) [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://www.creatbox.cz/>
- 78 Hrnek Americano®. [Shop.valxon.cz](https://shop.valxon.cz) [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://shop.valxon.cz/cs/hrnek-americano-renew-o-objemu-350-ml-s-tepelnou-izolaci-a-vikem-odolnym-proti-rozliti--ruzova---PP36338.4>
- 79 Bavlněná 100 g/m² odnoska Carolina. [Shop.valxon.cz](https://shop.valxon.cz) [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: <https://shop.valxon.cz/cs/bavlnena-100-g-m-odnoska-carolina--magenta---PP470.6>
- 80 Věrnostní karty. [bizay.cz](https://www.bizay.cz) [online]. [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: <https://www.bizay.cz/vernostni-karty>
- 81 123RAZITKA: Trodat Printy 4921. [123razitka.cz](https://www.123razitka.cz) [online]. [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: <https://www.123razitka.cz/trodat-printy-4921/design>
- 82 Tisk voucherů a pozvánek. [E-abctiskarna.cz](https://www.e-abctiskarna.cz) [online]. [cit. 2023-04-03]. Dostupné z: https://www.e-abctiskarna.cz/p/tisk-voucheru-pozvanek?gclid=Cj0KCQjwz6ShBhCMARIsAH9A0qWN4s7NIPD_GQHsSIXMX1i83pnx1kNV91-SEuQbRbraHxII8PCIsv0aAqo7EALw_wcB#607968

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Fáze cíleného marketingu	19
Obrázek 2: Marketingový mix 4P a 4C	21
Obrázek 3: Komplexní produkt a jeho tři úrovně.....	23
Obrázek 4: Základní produktové strategie	23
Obrázek 5: SLEPTE analýza.....	35
Obrázek 6: Konkurenční síly na trhu dle Portera	38
Obrázek 7: SWOT analýza (vybrané faktory).....	43
Obrázek 8: Logo podniku.....	47
Obrázek 9: Náhled facebookových statistik	51
Obrázek 10: Okruh uživatelů Facebooku	52
Obrázek 11: Náhled instagramových statistik.....	53
Obrázek 12: Okruh uživatelů Instagramu	54
Obrázek 13: Návrh vizuální podoby boxu na dezerty a dorty.....	106
Obrázek 14: Návrh možné podoby profilu kavárny na TikToku	109
Obrázek 15: Návrh vizuální podoby termohrnku.....	111
Obrázek 16: Návrh vizuální podoby plátěné tašky	112
Obrázek 17: Návrh vizuální podoby věrnostní karty	114
Obrázek 18: Návrh vizuální podoby dárkového poukazu	115
Obrázek 19: Časová osa navrhovaného harmonogramu realizace návrhů.....	120

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Shrnutí marketingového mixu 5P.....	56
Tabulka 2: Vývoj průměrné mzdy v ČR a Jihomoravském kraji.....	63
Tabulka 3: Hrozby a příležitosti vycházející z analýzy SLEPT.....	65
Tabulka 4: Porovnání otevírací doby kaváren.....	70
Tabulka 5: Srovnání marketingové komunikace konkurence	71
Tabulka 6: Srovnání podniku s konkurencí.....	72
Tabulka 7: Srovnání pestrosti nabídky s konkurencí	73
Tabulka 8: Shrnutí analýzy konkurenčního prostředí	77
Tabulka 9: Pohlaví respondentů	80
Tabulka 10: Věková struktura respondentů.....	80
Tabulka 11: Kategorie respondentů	81
Tabulka 12: Pravidelnost návštěv.....	81
Tabulka 13: Povědomí o kavárně	82
Tabulka 14: Ochota doporučit kavárnu	82
Tabulka 15: Zlepšení kavárny	83
Tabulka 16: Model důležitosti-spokojenosti zákazníků.....	85
Tabulka 17: Souhrn silných a slabých stránek	90
Tabulka 18: Souhrn příležitostí a hrozeb	92
Tabulka 19: IFE matice	93
Tabulka 20: EFE matice	94
Tabulka 21: Nejvýznamnější slabé stránky kavárny	98
Tabulka 22: Nejvýznamnější příležitosti pro kavárnu	99
Tabulka 23: Hlavní a dílčí cíle vlastních návrhů řešení	100
Tabulka 24: Úprava otevírací doby kavárny	103
Tabulka 25: Navrhovaný harmonogram realizace návrhů	117
Tabulka 26: Odhadované náklady realizace návrhů.....	121
Tabulka 27: Odhadované náklady na zavedení změn dle časového harmonogramu	122

Tabulka 28: Realistický odhad nákladů na realizaci návrhů do konce roku 2023	123
Tabulka 29: Optimistický odhad nákladů na realizaci návrhů do konce roku 2023	124
Tabulka 30: Pesimistický odhad nákladů na realizaci návrhů do konce roku 2023.....	125
Tabulka 31: Porovnání variant odhadů dle nákladů na realizaci návrhů do konce roku 2023.....	125
Tabulka 32: Skórovací tabulka pro pravděpodobnost výskytu rizika a jeho dopadu.....	126
Tabulka 33: Identifikovaná rizika a jejich hodnota.....	127
Tabulka 34: Nové hodnoty identifikovaných rizik po zavedení protiopatření.....	135

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Spotřeba zrnkové kávy na 1 obyvatele České republiky	58
Graf 2: Nejčastější místa konzumace kávy	59
Graf 3: Průměrná roční míra inflace.....	61
Graf 4: Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji.....	61
Graf 5: Růst HDP	62
Graf 6: Model důležitosti-spokojenosti zákazníků.....	84
Graf 7: Mapa rizik	130
Graf 8: Mapa rizik po zavedení protiopatření	136
Graf 9: Pavučinový graf	137

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazníkové šetření	I
Příloha 2: Výsledky dotazníkového šetření.....	III

Příloha 1: Dotazníkové šetření

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dobrý den,

jmenuji se Petra Řehořková a jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Prosím Vás o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se kavárny Maybe coffee & bistro. Jeho vyplnění by nemělo trvat déle než 5 minut a všechny odpovědi jsou zcela anonymní. Údaje budou použity pro zpracování jedné z částí mé diplomové práce. Za případné vyplnění dotazníku Vám předem děkuji a přeji hezký zbytek dne.

- 1) Navštívili jste kavárnu Maybe coffee & bistro v minulosti alespoň jednou?
 - Ano
 - Ne
- 2) Jaké je Vaše pohlaví?
 - Muž
 - Žena
- 3) Jaký je Váš věk?
 - 18 let a méně
 - 19-30 let
 - 31-45 let
 - 46-59 let
 - 60 let a více
- 4) Do jaké kategorie patříte?
 - Pracující
 - Student
 - Nezaměstnaný
 - Důchodce
 - Na mateřské dovolené
- 5) Jak často kavárnu Maybe coffee & bistro navštěvujete?
 - Jednou nebo několikrát za týden
 - Jednou nebo několikrát za měsíc
 - Jednou nebo několikrát za půl roku
 - Jednou za rok
- 6) Jak jste se o kavárně dozvěděli?
 - Od známého/rodiny
 - Prostřednictvím sociálních sítí
 - Webové stránky
 - Chodím kolem
 - Jinak (specifikujte prosím)

- 7) Doporučil/a byste kavárnu Maybe coffee & bistro svým přátelům a známým?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

- 8) Jak jsou pro Vás následující kritéria důležitá?

Ohodnoťte prosím na škále 1-5 (1 = nedůležité, 5 = velmi důležité)

Cena nabízených nápojů	1	2	3	4	5
Cena nabízených jídel a dezertů	1	2	3	4	5
Přístup a ochota personálu	1	2	3	4	5
Pestrost nabídky	1	2	3	4	5
Kvalita nabízených nápojů	1	2	3	4	5
Kvalita nabízených jídel a dezertů	1	2	3	4	5
Propagace kavárny	1	2	3	4	5
Otevírací doba	1	2	3	4	5
Lokalita kavárny	1	2	3	4	5

- 9) Jak jste spokojen/a s následujícími kritérii v kavárně Maybe coffee & bistro? Ohodnoťte prosím na škále 1-5 (1 = nespokojen, 5 = velmi spokojen)

Cena nabízených nápojů	1	2	3	4	5
Cena nabízených jídel a dezertů	1	2	3	4	5
Přístup a ochota personálu	1	2	3	4	5
Pestrost nabídky	1	2	3	4	5
Kvalita nabízených nápojů	1	2	3	4	5
Kvalita nabízených jídel a dezertů	1	2	3	4	5
Propagace kavárny	1	2	3	4	5
Otevírací doba	1	2	3	4	5
Lokalita kavárny	1	2	3	4	5

- 10) V čem by se kavárna Maybe coffee & bistro mohla zlepšit v rámci nabízených produktů a služeb?

.....

Příloha 2: Výsledky dotazníkového šetření

(Zdroj: Vlastní zpracování)

