

Marketingová a komunikační strategie pro nově vznikající cukrářskou výrobu s kavárnou

Bc. Soňa Nováčková

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Soňa Nováčková**
Osobní číslo: **K16228**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Marketingová a komunikační strategie pro nově vznikající cukrářskou výrobu s kavárnou**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu. Pozornost věnujte specifikům marketingu a komunikací v gastronomii a analýzám při zavádění firmy na trh.
2. Stanovte cíle, metody a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte vybranou provozovnu, její potenciální cílové skupiny.
4. Na základě analýz prostředí, konkurenční analýzy a primárních šetření zpracujte východiska pro projekt.
5. Formulujte marketingový a komunikační plán pro vstup na trh dané firmy. Vymezte limity a možnosti jeho realizace.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

KARLÍČEK, Miroslav. 2016. Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada, 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8

MCDONALD, Malcom a Hugh WILSON. 2012. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. Brno: BizBooks, 575 s. ISBN 9788026500148

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2014. Marketing služeb – efektivně a moderně. Praha: Grada, 268 s. ISBN 9788024750378

TAHAL, Radek. 2017. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada, 261 s. Expert. ISBN 978-80-271-0206-8

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2019

Termín odevzdání diplomové práce:

18. dubna 2019

Ve Zlíně dne 1. dubna 2019

doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka



Mgr. Josef Kocourek, PhD.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ / DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské/diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na bakalářské/diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 5.4.2019

Jméno a příjmení studenta: Soňa Nováčková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vytvoření marketingového plánu pro vstup nové firmy na trh v oblasti gastronomie. Práce je rozdělena do tří částí. Teoretická část definuje základní pojmy související s tvorbou marketingové strategie a marketingem služeb. Praktická část charakterizuje projekt, analyzuje trh a konkurenci a následně vyhodnocuje uskutečněné výzkumy. Projektová část využívá poznatků výzkumů z praktické části diplomové práce, které následně aplikuje k vytvoření komunikačního plánu, charakterizuje cílové skupiny, definuje návrhy marketingové strategie a finálně celý projekt vyhodnocuje a uvádí, zda je vhodný k realizaci.

Klíčová slova: Marketingový plán, marketing služeb, marketingová strategie, SWOT analýza, PEST analýza, analýza konkurence, reklama, kavárna, cukrářská výroba

ABSTRACT

The aim of this master's thesis is to create a marketing plan for a new company to enter the market in the field of gastronomy. The thesis is divided into three parts. The theoretical part defines the basic terms related to the creation of marketing strategy and marketing of services. The practical part characterizes the project, analyzes the market and competition and then evaluates the researches. The project part uses the knowledge of the research from the practical part of the thesis, which then applies to the creation of a communication plan, characterizes target groups, defines the proposals of marketing strategy and finally evaluates the whole project and states whether it is suitable for implementation.

Keywords: Marketing Plan, Service Marketing, SWOT Analysis, Marketing Strategy, PEST Analysis, Competition Analysis, Advertising, Cafe, Confectionery

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Martině Juříkové, PhD., za její vstřícnost, ochotu a cenné rady. Ty mi dopomohly nejen k určení směru zkoumané problematiky a následnému dokončení diplomové práce, ale současně i k utvoření představy jakým směrem se bude v budoucnu ubírat můj profesní život.

Dále chci poděkovat partnerovi, rodině a přátelům za podporu a trpělivost nejen při psaní diplomové práce, ale i po celou dobu studia.

Ráda bych poděkovala také všem respondentkám, které se zúčastnily kvalitativního výzkumu, za jejich ochotu, upřímnost a věnovaný čas.

„Udělat věc, které se bojíme, je první krok k úspěchu“.

Mahátma Gándhí

Prohlášení

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

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 12 |
| 1 VÝCHODISKA PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE | 13 |
| 1.1 VYMEZENÍ POJMŮ SOUVISEJÍCÍCH S PODNIKÁNÍM | 13 |
| 1.2 POSTAVENÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V ČESKÉ EKONOMICE | 15 |
| 1.3 PODNIKÁNÍ V OBLASTI POHOSTINSTVÍ | 16 |
| 2 STRATEGICKÝ MARKETING | 17 |
| 2.1 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ | 18 |
| 2.2 SEGMENTACE TRHU | 18 |
| 2.3 FÁZE PLÁNOVÁNÍ | 19 |
| 2.3.1 Situační analýza | 20 |
| 2.3.2 Stanovení marketingové strategie | 27 |
| 2.4 FÁZE REALIZACE | 27 |
| 2.5 FÁZE KONTROLY | 28 |
| 3 MARKETING SLUŽEB | 29 |
| 3.1 SLUŽBA | 29 |
| 3.2 VLASTNOSTI SLUŽEB | 30 |
| 3.3 POSTAVENÍ A VÝZNAM SLUŽEB | 31 |
| 3.4 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB | 32 |
| 3.5 NÁSTROJE KOMUNIKAČNÍHO MIXU | 36 |
| 3.6 NOVÉ FORMY A PROSTŘEDKY MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE | 39 |
| 4 SPECIFIKA PODNIKÁNÍ V OBLASTI CUKRÁŘSKÉ VÝROBY | 41 |
| 5 GASTRONOMIE A KÁVOVÁ KULTURA V ČESKÉ REPUBLICE | 42 |
| 6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM | 44 |
| 6.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM VE SLUŽBÁCH | 45 |
| 6.2 KVALITATIVNÍ VÝZKUM | 46 |
| 6.3 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM | 47 |
| 7 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODIKA PRÁCE | 48 |
| 7.1 CÍL A ÚČEL DIPLOMOVÉ PRÁCE | 48 |
| 7.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY | 48 |
| 7.3 METODY VÝZKUMU | 48 |
| 7.4 KONSTRUKCE VÝBĚROVÝCH SOUBORŮ | 50 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 51 |
| 8 PŘEDSTAVENÍ A VÝVOJ KONCEPTU MY LOVE | 52 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 9 | MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA..... | 54 |
| 9.1 | PESTE ANALÝZA..... | 54 |
| 9.1.1 | Politické a právní prostředí..... | 54 |
| 9.1.2 | Ekonomické prostředí..... | 57 |
| 9.1.3 | Sociální prostředí..... | 59 |
| 9.1.4 | Technologické prostředí..... | 61 |
| 9.1.5 | Environmentální/ Ekologické prostředí..... | 62 |
| 9.2 | PORTEROVA ANALÝZA 5 KONKURENČNÍCH SIL..... | 65 |
| 9.2.1 | Rivalita konkurenčních podniků v rámci odvětví..... | 65 |
| 9.2.2 | Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví..... | 69 |
| 9.2.3 | Vyjednávací síla zákazníků..... | 71 |
| 9.2.4 | Vyjednávací síla dodavatelů..... | 72 |
| 9.2.5 | Ohrožení v podobě substitučních výrobků a služeb..... | 73 |
| 9.3 | KVALITATIVNÍ VÝZKUM..... | 75 |
| 9.3.1 | Analýza individuálních rozhovorů..... | 76 |
| 9.4 | KVANTITATIVNÍ VÝZKUM – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ..... | 78 |
| 9.4.1 | Analýza dotazníkového šetření..... | 79 |
| 10 | SWOT ANALÝZA..... | 84 |
| 11 | ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK..... | 87 |
| 12 | SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI..... | 89 |
| III | PROJEKTOVÁ ČÁST..... | 90 |
| 13 | NÁVRH ŘEŠENÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE..... | 91 |
| 13.1 | FORMA A PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ MY LOVE..... | 91 |
| 13.2 | ORGANIZAČNÍ STRUKTURA..... | 91 |
| 13.3 | FORMULACE POSLÁNÍ, VIZE A STANOVENÍ CÍLŮ..... | 92 |
| 13.4 | SEGMENTACE TRHU..... | 94 |
| 13.5 | BRANDING..... | 98 |
| 14 | MARKETINGOVÝ MIX..... | 99 |
| 15 | KOMUNIKACE A PROPAGACE..... | 107 |
| 15.1 | KOMUNIKAČNÍ PLÁN..... | 107 |
| 15.2 | VYBRANÉ KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE..... | 108 |
| 15.2.1 | Reklama..... | 109 |
| 15.2.2 | Public relations..... | 113 |
| 15.2.3 | Osobní prodej..... | 113 |
| 15.2.4 | Přímý marketing..... | 114 |
| 15.2.5 | Podpora prodeje..... | 114 |
| 16 | REALIZAČNÍ PLÁN A ČASOVÝ HARMONOGRAM..... | 116 |
| 16.1 | PŘEDPOKLÁDANÝ ROZPOČET MARKETINGOVÝCH AKTIVIT..... | 118 |
| 17 | KONTROLNÍ MECHANISMY..... | 120 |
| 18 | ANALÝZA RIZIK A NÁVRHY OPATŘENÍ..... | 121 |

| | |
|--|------------|
| ZÁVĚR..... | 123 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 125 |
| SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 130 |
| SEZNAM GRAFŮ..... | 131 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ..... | 132 |
| SEZNAM TABULEK | 133 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 134 |

ÚVOD

Téma diplomové práce vychází z motivace autorky realizovat vlastní projekt v oblasti výroby cukrářských produktů a provozování kavárny. Sloučit tyto dvě činnosti a navrhnout koncept cukrářské výroby spojené s kavárnou, kde by měli zákazníci možnost nahlédnout do zákulisí výroby dortů a jiných cukrářských výrobků, a v případě zájmu mohli participovat na výrobě vlastních zákusků. Uskutečnit takový podnikatelský záměr s sebou ovšem přináší celou řadu otázek a nejasností, na které je nutné se zaměřit před samotným zahájením podnikatelské činnosti. Rozhodnutí, která je potřeba učinit, musí být podložena reálnými fakty, neboť idealizované představy o podnikání mohou vést k rychlému konci snu o úspěšném podnikání. Vědět proč chceme něco dělat, mít odvalu a touhu vytvořit něco originálního je jedna věc, objektivně sestavit strategický plán, analyzovat konkurenci, mít představu o dodavatelích nebo znát potřebnou výši finančních prostředků je věc druhá. Pro rozhodování podnikatele je nejen nezbytné, ale především praktické, aby disponoval dokumentem, který komplexně obsáhne podklady pro vymezení a koordinaci všech činností nutných k dosažení stanovených cílů.

Hlavním cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků, vlastního kvalitativního a kvantitativního výzkumu a situační analýzy navrhnout marketingovou a komunikační strategii pro nově vznikající kavárnu spojenou s cukrářskou výrobou. Výsledky provedených analýz pomohou identifikovat současnou tržní situaci a navrhnout komunikační plán k oslovení cílové skupiny. Práce je pro naplnění hlavního cíle členěna do tří základních částí.

Teoretická část vychází z rešerše odborné literatury českých i zahraničních autorů, odborných studií v časopisech a sbornících a elektronických zdrojů. Tato část práce bude zaměřena na vymezení pojmů souvisejících s oblastí podnikání, gastronomie, marketingu služeb, marketingové strategie a komunikačního mixu. Určí rovněž cíle a metodiku práce a definuje výzkumné otázky.

Praktická část bude východiskem k naplnění cílů práce a poskytne relevantní podklad pro zodpovězení výzkumných otázek. Pro přiblížení aktuální situace na trhu bude provedena situační analýza, kterou tvoří PESTE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Detailnější určení představ o současné situaci a spokojenosti spotřebitelů s nabídkou kaváren a cukrářských výrobků na cílovém trhu poskytne provedený kvalitativní a kvantitativní

výzkum. Výsledná hodnocení vycházející z jednotlivých analýz budou uplatněna při tvorbě SWOT analýzy a zodpovězení výzkumných otázek.

V projektové části bude na základě teoretických poznatků a výsledků provedených analýz navržena marketingová a komunikační strategie kavárny. Budou stanoveny cílové skupiny, navržen realizační plán, časový harmonogram, stanovena finanční stránka projektu, kontrolní mechanismy a v závěru budou zhodnocena možná rizika projektu.

Výsledný návrh marketingové strategie společně s výsledky provedených analýz by měly sloužit k určení, zda je daný projekt vhodný k realizaci či nikoliv.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝCHODISKA PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Rozhodnutí zahájit podnikání by měla předcházet seriózní úvaha. Status podnikatele představuje pro každého, kdo se rozhoduje pro podnikání, řadu pozitivních ale i negativních důsledků. Tyto důsledky by si měl každý potenciální zájemce o podnikání uvědomit, důkladně promyslet a následně vyhodnotit. I když zapojení do podnikání nepředstavuje nevratný proces, je spojeno s vynaložením určitých nákladů, které mohou být nenávratně ztraceny, a s poškozením dobrého jména a prestiže, pokud se podnikatelský záměr nezdaří. Je nesporné, že jen výjimečně je podnikání bezproblémové a bezrizikové. Na osobu podnikatele klade řadu povinností účetních, daňových a nutnou znalost dodržování zákonů.

Rozhodnutí pro podnikání musí být podpořeno podnikatelským záměrem, který by měl specifikovat, co bude předmětem podnikatelských aktivit, cíle firmy a vlastníků, potenciální trhy, analýzu konkurence, marketingovou a obchodní strategii, finanční plán, předpoklady úspěšnosti a rizika podnikatelského plánu.

1.1 Vymezení pojmů souvisejících s podnikáním

Pro lepší orientaci v problematice je nutné vydefinovat základní pojmy související s podnikáním a jednotlivými aspekty týkající se malých a středních podniků.

Podnikání lze charakterizovat z mnoha úhlů pohledu. Nejčastěji používanou formulací je právnícké pojetí, které vymezuje podnikání na základě definice živnosti dle živnostenského zákona jako „*soustavnou činnost provozovanou podnikatelem samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“. (MPO, © 2019)

Na podnikání však lze pohlížet i z psychologického úhlu pohledu, který charakterizuje podnikání jako činnost motivovanou potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco nového, splnit si cíle. Podnikání je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení na vlastní nohy apod. Výše uvedené motivy vedou mnohem častěji k rozhodnutí podnikat než vidina dosažení zisku. Zejména u malých a středních podnikatelů, mezi které patří i provozování cukrářské výroby a kavárny, je ve většině případů prvočním impulsem k samostatnému podnikání právě touha po transformaci snů do reálné podoby.

Právní úprava podmínek pro podnikání v České republice vychází z Listiny základních práv a svobod, kde je zakotveno právo každého občana podnikat a provozovat jinou

hospodářskou činnost¹. Konkrétní legislativní úprava podnikání je dána novým občanským zákoníkem, živnostenským zákonem a dalšími zákony, které upravují podmínky pro podnikání. Podstatné pro podnikání jsou i právní předpisy upravující problematiku účetnictví, daní a ostatních odvodů, ochrany spotřebitele a bezpečnosti práce.

Podnikání a s ním související předpisy jsou upraveny v těchto zákonech:

- Zákon o živnostenském podnikání (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání)
- Zákon o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích)
- Občanský zákoník, tzv. NOZ – nový občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

I v případě vymezení pojmu *podnikatel* lze v literatuře nalézt mnoho definic. Veber a Srpová (2012, s. 24) definují podnikatele jako „osobu realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu, schopnou rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využít zdroje k dosažení stanovených cílů a investovat své prostředky, čas, úsilí a jméno s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení“. Obdobně vymezuje podnikatele i nový občanský zákoník, dle kterého se za podnikatele považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku, která má k podnikání živnostenskou či jinou oprávnění dle zákona a „samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku“. (Podnikatel, © 2019)

Výše charakterizované pojmy podnikání a podnikatel nové občanské právo zachovalo, ale termín *podnik*, který s nimi úzce souvisí, částečně pozměnilo. Dle autorů nové úpravy zákona se jednalo o zastaralý a vzhledem k evropskému právu neadekvátní termín, který byl nahrazen pojmem *obchodní závod*. Ustanovení § 502 NOZ obchodním závodem rozumí „organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“. Je však potřeba zdůraznit, že termín podnik se před rekonstrukcí v legislativě používal kompatibilně se dvěma významy, a to ve významu podnik jako subjekt a podnik jako objekt, tj. věc hromadná. Dle ustanovení NOZ obchodní závod znamená pouze věc

¹ Listina základních práv a svobod, článek 26 - ústavní zákon č. 2/1993 Sb., v aktuálním znění

hromadnou, nikoliv subjekt, pro který je i nadále možné používat pojmu podnik. (Skalická, 2015, s. 534 – 542)

Toto vysvětlení bylo potřeba uvést z toho důvodu, že v diplomové práci bude používáno termínu podnik, který je ve smyslu subjektu věcně výstižný a zcela v souladu s jeho definicí v evropském právu i s novou legislativní úpravou. Ve stejném významu lze použít i termín firma, který je především v mimoekonomických oborech často považován za synonymum ke slovu podnik.

1.2 Postavení malých a středních podniků v české ekonomice

V České republice je struktura gastronomických podniků tvořena zejména malými podniky. Mnoho podnikatelských subjektů v oblasti gastronomie je provozováno samostatně a není součástí služeb poskytovaných v hotelech nebo jiných ubytovacích zařízeních. Podnikatelé provozující hostinskou činnost využívají vlastních zařízení, zařízení pronajatých, nebo využívají prostory jiných organizací. Nezávislý podnikatel má na jedné straně velkou svobodu v tom, jakým způsobem bude nabízet své služby a jakou bude mít cenovou politiku, na straně druhé nese velkou odpovědnost za provoz podniku a musí počítat s vysokou finanční náročností investic, které realizuje a jejich dlouhodobou návratností.

Pro Českou republiku má podnikání malých a středních podniků mimořádný význam, jelikož podniky této kategorie jsou stále důležitějším faktorem rozvoje obcí, měst a regionů. Malé a střední podniky tvoří až 99 % firem, které v ČR vyrábějí a poskytují služby, a to bez ohledu na výkyvy v ekonomice a politice. Tyto podniky jsou schopny se rychle adaptovat na změny, které s sebou přináší neustále se měnící a vyvíjející prostředí. (Vojík, 2010, 34 – 36)

Ve všech zemích EU představují malé a střední podniky rozhodující ekonomické subjekty, které v nich generují okolo 50 % HDP a kde pracuje převážná většina zaměstnanců. Po vstupu ČR do Evropské unie podléhají tyto podniky jednotné definici EU, která je rozlišuje na základě počtu zaměstnanců a finančních obrátů a/nebo výkonů:

- **drobný podnik (mikrofirma)** – do 10 zaměstnanců, roční obrát nepřesahuje a/nebo celková roční bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 mil. eur;
- **malý podnik** – do 50 zaměstnanců, roční obrát nepřesahuje a/nebo celková roční bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 mil. eur;

- **střední podnik** – do 250 zaměstnanců, roční obrat nepřesahuje 50 mil. eur a/nebo celková bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 mil. eur.

Malé a střední podniky nabízejí značné množství pracovních příležitostí, dávají šanci ke svobodnému uplatnění občanů a podnikatelů k samostatné realizaci v produktivním procesu a představují strategické výrobní jednotky a nástroje snižování nezaměstnanosti. Většinou nejsou vlastněny zahraničními subjekty, reprezentují místní kapitál a tím zůstávají efekty z podnikání v daném regionu. Malé provozovny (kavárny, cukrárny, obchůdky) dotvářejí urbanizaci měst a vesnic, oživují prostor a udržují či obnovují historickou architekturu. Všechny tyto ekonomické a marketingové přínosy jsou důvodem k tomu, že pro ně vlády jednotlivých zemí připravují celou řadu různých pobídek, programů rozvoje atd.

1.3 Podnikání v oblasti pohostinství

Kavárna je obslužné hostinské zařízení zaměřené zejména na prodej teplých nápojů, cukrářských výrobků, studené kuchyně a dle místních podmínek i teplých pokrmů. Svou funkcí a charakterem slouží k delšímu pobytu hosta, čemuž je přizpůsobeno i zařízení a vybavení provozovny. Kavárny mohou být podle svého poslání specializovány (taneční kavárny, kinokavárny) nebo kombinovány (kavárna-cukrárna). (Fišera, 2016, s. 44)

Podnikání v oblasti pohostinství, do kterého spadá provozování kavárny, se řídí právními předpisy uvedenými v kap. 1.1 a dle živnostenského zákona patří hostinská činnost mezi živnosti ohlašovací – řemeslné. K provozování cukrářské výroby je zapotřebí živnostenské oprávnění s předmětem podnikání Pekařství, cukrářství. Jelikož je živnost zařazena do řemeslných živností, je pro získání živnostenského oprávnění stanovena podmínka odborné způsobilosti, kterou musí splnit buď sám ohlašovatel nebo jím ustanovený odpovědný zástupce. To znamená předložit doklad o vzdělání nebo praxi v oboru a splnit všeobecné podmínky stanovené živnostenským zákonem pro provozování živnosti (věk nejméně 18 let, bezúhonnost, způsobilost k právním úkonům). V rámci této živnosti je pak podnikatel oprávněn k výrobě a prodeji pekařských a cukrářských výrobků, ale i k doplňkové činnosti, což je např. prodej kávy, čaje a nealkoholických nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž je předmětná živnost provozována. Alkoholické nápoje lze pak prodávat pouze s koncesí pro prodej lihu. (MPO, © 2019)

2 STRATEGICKÝ MARKETING

Jedním ze základních předpokladů úspěšnosti a konkurenceschopnosti firmy na trhu je dobrá znalost místa podnikání, pružnost a kreativní přístup ke všem podnikatelským příležitostem, ale i připravenost čelit případným hrozbám a krizím. Každá firma by proto měla neustále sledovat a analyzovat hospodářské, politické, ekonomické či sociální trendy, vývoj podnikatelského prostředí a konkurence a na základě těchto poznatků vytvářet účinné marketingové strategie vedoucí k dosažení stanovených firemních cílů.

Horáková (2003, s. 16) definuje strategický marketing jako nástroj, který „*podporuje uvedení marketingové filozofie do každodenní praxe v rámci strategického marketingového procesu. Pomáhá shromáždit a analyzovat informace, využívané jak k šetření běžné každodenní situace podniku, tak především k identifikaci dlouhodobých trendů v marketingovém prostředí a následně ke kvalifikovanému odhadu vlivu těchto trendů na podnikovou činnost*“. Jednoznačné zaměření na budoucnost a tvorba dlouhodobých a vzájemně výhodných vztahů mezi firmou a zákazníky souvisí s permanentními změnami prostředí, spotřebitelů i samotných firem. Rozmach informačních technologií, globalizace, nové technologie v dopravě a logistice, náročnější zákazník požadující vyšší kvalitu, materiální vybavení firem, jejich organizační struktura a mnohé další vyžadují změnu přístupu firem a soustředění jejich pozornosti na strategické uvažování. Odklon od krátkodobých a jednorázových řešení k jasně vymezeným procesům fungujícím v dlouhodobém horizontu je správnou cestou vedoucí k identifikaci budoucích potřeb trhu a přizpůsobení vývoji a trendům marketingového prostředí.

Obdobný pohled na strategický marketing má i Kotler (2007, s. 66), který jej popisuje jako „*proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů*“.

Strategický marketing lze tedy chápat jako ucelený systém procesů, metod, přístupů a nástrojů k nalezení konkurenční výhody, která vede k odlišení se firmy na trhu, udržitelnosti pozice, rozvoji firmy a ekonomické prosperitě.

2.1 Strategické marketingové řízení

Proces strategického řízení marketingu definuje Hanzelková, Keřkovský a Vykypl (2017, s. 6) jako „*kontinuální proces současně probíhajících strategických marketingových činností – marketingové strategické analýzy, definování marketingové strategie, implementace marketingové strategie a kontroly dosažení marketingových cílů*“. Proces strategického řízení je důležitý zejména z toho důvodu, že pomáhá podniku identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu, která je nezbytná pro dosažení úspěchu a zajištění prosperity firmy. Marketingové strategické řízení by mělo probíhat jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků. Začíná vymezením poslání firmy, jejich cílů a strategickou analýzou a končí formulací možných variant řešení, výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou, případně korekcemi, průběhu jejich realizace.

Formulace poslání, cílů a strategie vyžaduje analýzu a vyhodnocení velkého množství informací charakterizujících nejen podnik, ale i jeho okolí. Strategie musí být v souladu s prostředím obklopujícím podnik s ohledem na jeho postavení a vlastní předpoklady. Návaznost na výsledky strategické analýzy je tak nezbytnou podmínkou formulace úspěšné strategie. Dobře koncipovaná strategie je cestou k dosažení základních strategických cílů.

2.2 Segmentace trhu

Pomocí tržní segmentace lze rozčlenit celkový trh na jednotlivé skupiny potenciálních zákazníků, které lze účinněji oslovit prostřednictvím výrobků a služeb, jež odpovídají jejich jedinečným potřebám. Uvnitř jednotlivých segmentů jsou zákazníci s relativně stejnými charakteristikami, požadavky a preferencemi. Naopak, oproti jiným segmentům, se právě v těchto ohledech ve značné míře odlišují. Trh je možné segmentovat geograficky (dle regionů), demograficky (podle věku, pohlaví, povolání, příjmů, vzdělání, etnické příslušnosti, národnosti, náboženství), psychograficky (společenské skupiny, životní styl, osobnostní charakteristiky), nebo behaviorálně podle chování, postojů, vědomostí a nákupu či používání jednotlivých výrobků. (Kotler, 2007, s. 458 – 464)

Pro detailnější popis zástupců jednotlivých cílových skupin je vhodné využít efektivního marketingového nástroje tzv. *person*, neboli profilu firemního zákazníka. Persona je typický představitel cílové skupiny. Lze si ji představit jako konkrétního člověka, pro kterého je vytvářen ucelený podrobný profil, na jehož základě se následně chystají marketingová

sdělení. Persona je většinou fiktivní osoba, může se však jednat i o profil konkrétního zákazníka, který je v daném segmentu dostatečně reprezentativní. V porovnání s cílovou skupinou je persona konkrétnější, snáze si tak lze představit, komu svůj produkt či službu firma prodává, jaké má potřeby, co řeší za problémy, jak tráví svůj volný čas atd. Reklamní sdělení pak mohou být mnohem osobnější a efektivně zacílené jak na stávající, tak i na potenciální zákazníky.

2.3 Fáze plánování

Proces marketingového plánování představuje „*logickou sekvenci a sérii činností, které vedou ke stanovení marketingových cílů a k formulaci plánu pro jejich dosažení*“ (McDonald a Wilson, 2012, s. 42). Plánovací etapa určuje, čeho má být dosaženo a jakým způsobem. Zkoumá vnější podnikatelské prostředí, konkurenci, obchodní partnery, stávající i potenciální zákazníky a silné i slabé stránky firmy. Začíná situační analýzou vnějšího a vnitřního prostředí firmy a na základě výstupů této analýzy je možné stanovit cíle a formulovat strategii.

Formulace poslání

Základní filozofií podniku je naplňovat určité poslání, které by mělo vyjadřovat základní hodnoty, snahy a strategie podniku. Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb a významnému zapojení lidských zdrojů do procesu poskytování služeb roste potřeba jasné definice poslání, jelikož má výrazný vnější informační význam. Deklaruje základní strategický záměr, přání a úsilí podniku směrem k veřejnosti a je důležitým nástrojem koordinace všech činností v podniku při dosahování společných cílů. Dle Payna (1996, s. 51) je poslání „*trvalé prohlášení účelu, které přináší jasnou vizi současných i budoucích činností podniku v oblasti produktu, služby, trhu, hodnot, názorů a způsobů konkurenčního odlišení*“. Poslání organizace by mělo být formulováno jasně, stručně a obsažně a z hlediska plnění by mělo být motivující a realizovatelné. Neobsahuje kvantitativní informace, které bývají součástí cílů firmy a je orientováno dlouhodobě. Formulace poslání mívá obvykle podobu písemného prohlášení, avšak písemná forma není podmínkou.

Formulace marketingových cílů

Silná a konkurence schopná firma musí mít jasně definované marketingové cíle, jejichž naplnění procesně a fakticky zastrešuje marketingová strategie. Stanovení cílů musí být zcela přesné a konkrétní. Dle McDonalda a Wilsona (2011, s. 227) jsou marketingové cíle

obecně přijímány jako „kvantitativní závazky, obvykle určené buď prostřednictvím standardů výkonu za danou dobu, nebo podmínkami dosaženými do určitého období. Výkonnostní standardy se většinou udávají pomocí objemu prodeje či hodnoty a různého měření ziskovosti“. Kvantitativní podoba marketingových cílů tedy umožňuje objektivní zhodnocení jejich plnění. Také Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 10 – 15) považují za nejzásadnější atribut pro správné stanovení cílů měřitelnost. Pokud jsou strategické cíle jednoznačně měřitelné, lze je následně vyhodnotit a tím určit, zda se firmě podařilo strategii naplnit. Dále upozorňují na skutečnost, že by cíle měly být stanoveny tak, aby zajišťovaly stabilní vývoj, tj. aby byla daná firma schopna odolávat případným nepředvídatelným faktorům, které by mohly jakkoliv ohrozit chod firmy. Mezi tyto faktory patří např. dočasný výpadek surovin a materiálu, chyby pracovníků, krátkodobé výkyvy trhu, poruchy strojů a zařízení atd.

Dostatečně specifické cíle udávají směr marketingových plánů a dávají odpověď na otázku, kde by se měla daná činnost nacházet v budoucnosti. Stanovení cílů a způsob, jak budou splněny, jsou ovlivněny a omezeny hodnotami, které podnik zastává. Primárním cílem však nejčastěji bývá maximalizace zisku.

Značka (brand)

Značka je symbolické označení pro všechny informace spojené s produktem a slouží pro vytváření asociací a očekávání spojených s ním. Značku však netvoří pouze její základní prvky mezi které patří název, logo, barva, slogan, hudební znělka, design, symbol apod. Značka je především nositelkou určitého významu. Usnadňuje spotřebitelům pamatovat si a předávat zkušenosti a asociace s výrobkem nebo službou, kterou značka zastupuje. Dobrá značka zvyšuje vnímanou hodnotu jí zaštitěných produktů, které se následně mohou zákazníkům jevit jako důvěryhodnější a přitažlivější než produkty konkurenční. Značka tak brání tomu, aby zákazníci vnímali jednotlivé produkty v dané kategorii jako totožné. (Johansson a Carlson, 2015, s. 5)

2.3.1 Situační analýza

Situační analýza je analýza výchozího postavení podniku v daném marketingovém prostředí. Je spojena se shromažďováním velkého množství dat generujících se jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí firmy (makroprostředí a mikroprostředí). Za makroprostředí je považováno okolí firmy, které lze (pokud vůbec) jen velmi omezeně ovlivnit.

Makroprostředí je tvořeno silami, které formují trh, podnik a jeho zdroje i konkurenční prostředí. Zpravidla se tyto síly seskupují do pěti kategorií, označovaných jako politicko-právní, technologické, ekonomické, sociální a kulturní, a ekologické prostředí. Faktory, které mají nejužší vazbu k firmě a jejímu podnikání a které může firma svými aktivitami významně ovlivnit, tedy zákazníci, konkurence, distributoři, dodavatelé, instituce a ovlivňovatelé tvoří mikroprostředí firmy. Vnitřní podnikové prostředí se skládá ze zdrojů, dovedností, organizační kultury, procesů a postupů, které management podniku řídí při realizaci svých cílů.

Cílem analýzy je identifikovat a ohodnotit všechny faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. Velmi důležité je posoudit také vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují.

PESTE analýza

Pro analýzu marketingového makroprostředí se nejčastěji používá analýza PESTE, která slouží ke strategické analýze okolního prostředí organizace. Název analýzy je odvozen od začátečních písmen jednotlivých typů vnějších faktorů: P – politicko-právní, E – ekonomické, S – sociálně-kulturní, T – technologické, E – environmentální (ekologické). Někdy bývá analýza nazývána SLEPT nebo pouze PEST, vždy jde však o stejnou logiku zpracování. Podstatou je identifikovat pro každou skupinu faktorů nejvýznamnější jevy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci a identifikovat příležitosti a hrozby, které přicházejí z okolí firmy. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 50 – 56)

Politicko-právní prostředí je zdrojem řady rozhodnutí, která regulují či jinak ovlivňují vztahy mezi firmou, společností a vládou. Politická scéna a její stabilita má přímý dopad i na stabilitu legislativního rámce. V rámci analýzy je potřeba sledovat všechny podstatné zákony a návrhy důležité pro oblast, kde firma působí, legislativu v oblasti ochrany investora (podnikatele) a ochrany spotřebitele, činnost vládních institucí, politických stran, nevládních organizací i chování regulačních orgánů. Od vstupu ČR do EU je také třeba respektovat význam mezinárodního práva a dohod, uplatňování relevantních norem a přizpůsobovat se povaze změn systému.

Ekonomické prostředí představuje komplex vlivů, které jsou důležité zejména pro odhad ceny pracovní síly i pro odhad cen produktů a služeb. Všechny podniky, které jsou součástí ekonomického systému, mají přímý zájem na sledování ekonomického vývoje, který ovlivňuje jejich rozhodování. Současné a předpokládané trendy v hospodářském prostředí

velkou měrou usměrňují celkovou úroveň poptávky po zboží a službách, úroveň cen, využití kapacit apod. Mezi základní ekonomické faktory sledované v této části analýzy patří vývoj a trendy HDP, míra inflace, výše úrokových sazeb, daně a cla, stabilita měny, struktura příjmů a výdajů, nezaměstnanost apod.

Sociálně-kulturní prostředí je formováno zejména demografickým vývojem, strukturou a velikostí domácností, hodnotami, postoji a životním stylem společnosti. Demografické faktory zahrnují počet obyvatel, věkovou strukturu, velikost a složení domácností, počet dětí, etnické složení, hustotu osídlení, rozdělení příjmů a majetku, vzdělání a jiné. Tyto faktory se mění pomalu a lze je statisticky sledovat a předvídat. Významný vliv na marketingovou strategii mají kulturně sociální změny v oblasti životního stylu, vnímání reklamy a vliv influencerů, rostoucí zájem o životní prostředí a ekologii, rostoucí význam kvalitního využití volného času, vyšší kupní síla obyvatel, posun ve vnímání genderových rolí atd.

Technologické prostředí je charakteristické stále se zvyšujícím tempem inovací, technologickou úrovní výrobních zařízení, dostupností internetu a komunikačních technologií, zvýšenými výdaji na vědu, výzkum a vývoj apod. Nové technologie pomáhají vytvářet produkty efektivněji a kvalitněji a jsou zdrojem konkurenčních výhod. Mohou vést ke snižování výrobních nákladů, vytvářet základ pro lepší funkční, resp. uživatelské vlastnosti výrobků a tím ovlivňovat spotřebu a zvyšovat životní úroveň obyvatelstva.

Environmentální (ekologické) prostředí je charakterizováno rostoucím zájmem o zvyšování kvality života ve směru důrazu na kvalitní životní prostředí, potraviny, vzduch a vodu. Zásadní význam má především informovanost o míře environmentálního zatížení, snižování dostupnosti některých přírodních zdrojů, vnímání měnícího se počasí a růst počtu anomálních jevů (povodně, sucha, extrémní teplotní výkyvy). V souvislosti s těmito faktory roste poptávka po ekologicky vyrobených a geneticky nemodifikovaných potravinách, recyklovatelných obalech, produktech šetřících energii, fair trade výrobcích, solárních, větrných a dalších alternativních zdrojích energie a podobně. (Zamazalová, 2010, s. 105 – 109)

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Konkurenční situaci v odvětví a jeho vývoj lze nejefektivněji posoudit na základě analýzy změn, které byly vyvolány působením pěti konkurenčních sil, tzv. Porterovy analýzy pěti

konkurenčních sil. Ta vyjadřuje závislost chování odvětví na pěti základních faktorech, které představuje úroveň hrozby vstupu nových konkurentů, hrozba substitučních produktů, konkurenční rivalita v odvětví, vyjednávací síla zákazníků a vyjednávací síla dodavatelů. Síla jednotlivých faktorů se v různých odvětvích liší a podléhá v čase změnám. Porterův model je užitečný pro odhalení těch sil, které v daném odvětví působí, a pro odhad síly každé z nich. Firma by měla následně zvolit konkurenční přístup, který ji pomůže ovlivnit postupy konkurování a ochránit vůči jejich negativnímu vlivu. (Grosová a Kutnohorská, 2017, s. 21)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Nově vstupující firmy do odvětví zpravidla přinášejí nové kapacity, snahu získat tržní podíl a často značné zdroje. Vážnost hrozby nových vstupů závisí na bariérách vstupu a očekávané reakci firem vytvářejících odvětví. Za bariéry vstupu lze považovat např. vysoké vstupní náklady, vysokou diferenciaci výrobků, obtížné napojení na existující distribuční kanály, vysokou věrnost a konzervatismus zákazníků, vysoký stupeň regulace odvětví nebo strukturu přirozených monopolů v odvětví. Nízké bariéry vstupu do odvětví naopak představují velmi významnou hrozbu vstupu potenciálních konkurentů, zejména pokud dojde v daném odvětví k atraktivnímu růstu zisku. Velmi významnou roli hrají také reakce stávajících konkurentů na vstup nového konkurenta do odvětví. Ti mohou reagovat buď pasivně nebo naopak agresivně hájit své pozice prostřednictvím snižování cen, zvýšenou propagační aktivitou, zlepšováním produktu či spojenectvím podniků v odvětví s distributory či zákazníky.

Hrozba substitutů

Dle Grosové a Kutnohorské (2017, s. 23) lze substituční produkty chápat jako výrobky, které představují pro určitou skupinu odběratelů tutéž funkci, avšak jsou založeny na jiné technologii nebo uspokojují podobné potřeby zákazníků. Pokud jsou substituční produkty atraktivnější kvalitou nebo cenou pro zákazníky, je jejich konkurenční tlak větší. Dostupnost substitučních produktů dává zákazníkům možnost srovnávat kvalitu, resp. cenu a výkon. Hrozba substitutů je snižována především tehdy, neexistují-li k danému výrobku blízké substituty. Dále může být významně eliminována, pokud firmy nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady, nebo pokud cena výrobku, který by mohl být nahrazen substituty, je pro spotřebitele lákavá. Na sílu substitučních produktů má vliv také nákladnost přechodu na substituční produkt, jelikož vysoké náklady spojené s přechodem nutí firmy nabízející substituční produkt soustředit se na hlavní nákladový nebo výkonový přínos, který je pak

důvodem změny. Indikátorem konkurenční síly substitutů je míra růstu jejich prodejů, plány na rozšíření výrobní kapacity a velikost jejich zisků.

Konkurenční rivalita v odvětví

Při analýze současné konkurence v odvětví má zásadní význam sledování přímých konkurentů, kteří dané odvětví vytvářejí. Intenzita konkurenčního soupeření je ovlivňována mírou růstu poptávky, tržní strukturou a tržními podíly jednotlivých konkurentů. Konkurenční boj mezi rivaly může mít různou intenzitu a řadu forem. Používané konkurenční nástroje zahrnují cenu, kvalitu, služby, záruky a garance, prodejní cesty, intenzitu a formy propagace, nové výrobky atd. Skladba těchto nástrojů se v čase mění současně se změnou konkurenční strategie podniku, která reaguje na aktuální tržní podmínky a chování konkurentů na trhu.

Velikost rivality mezi konkurenty v odvětví ovlivňují počet a velikost konkurentů v konkurenčním prostředí, míra růstu trhu, vysoké fixní náklady, nadbytek výrobních kapacit, výstupní bariéry z odvětví, globální zákazníci, malá diferenciací výrobků a jiné. (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 63 – 65)

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla kupujících se stává významnou konkurenční silou zejména z hlediska jejich vlivu na ceny a množství prodaných výrobků. V podmínkách spotřebního trhu je třeba zvažovat nejenom konečné zákazníky či spotřebitele, ale i distributory, kteří pro podniky představují významného partnera, který napomáhá tomu, aby se jejich produkty dostaly k zákazníkům. Silní kupující mohou vyvinout na podniky značné konkurenční tlaky a způsobit ztráty potenciálních zisků. Kupující navíc mohou využít svoji sílu k tomu, aby získali další výhody, např. vyšší úroveň kvality, lepší úvěrové, garanční či platební podmínky apod. Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici i v případě, kdy může jednoduše přejít ke konkurenci, pokud existují snadno dostupné substituty, nebo pokud by zákazník mohl uskutečnit tzv. zpětnou integraci, při které by si dotyčné zboží v případě výskytu potíží ze strany dodavatele začal vyrábět sám. Pro podniky je proto výhodnější zaměřit se na ty skupiny zákazníků, kteří jsou v relativně slabé pozici pro uplatnění vyjednávací síly. Tyto skupiny jsou obvykle méně citlivé k cenám, kvalitě či poskytovaným službám.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou významnou konkurenční silou tehdy, pokud mohou prosadit cenovou přírážku za své produkty a když mohou ovlivnit konkurenční situaci odvětvových rivalů spolehlivostí nebo kvalitou a výkonem položky, kterou dodávají. Silní dodavatelé mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. O tom, zda jsou dodavatelé silnou či slabou konkurenční silou, rozhodují tržní podmínky v dodavatelském odvětví a důležitost nakupované položky. Dodavatelé mohou svou výrobní a cenovou politikou velmi významně ovlivnit stupeň konkurence v odvětví. Jejich vyjednávací síla je vysoká zejména tehdy, jedná-li se o velkého či významného dodavatele, pokud dodává zboží, které je vysoce diferencované a na trhu neexistují snadno dostupné substituty, či v případě, že nakupující podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem nebo významným distributorem. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 53)

Porterova analýza, jako součást marketingové strategie, by neměla zkoumat pouze současnou situaci v daném odvětví, ale měla by být zaměřena i na vývojové trendy, tzn. predikovat, jak se bude situace v odvětví vyvíjet v celém časovém horizontu strategie. Strategie firmy by měla řešit, do jaké míry se bránit rizikům, která by mohla v daných pěti oblastech nastat. Některá rizika lze ošetřit například dobře nastavenou obecnou konkurenční strategií, zejména strategie diferenciací může stavět na aspektech, které budou pro konkurenty obtížně napodobitelné. Firma tím bude snižovat riziko odchodu svých zákazníků ke konkurenci. Pozici firmy může také významně posilovat strategie budování silné značky, která ve většině případů zvyšuje loajalitu zákazníků k firmě, zvyšuje vnímanou kvalitu a prestiž firmy u dodavatelů, kteří mají větší zájem s firmou spolupracovat, čímž se jejich vyjednávací pozice stává slabší.

SWOT analýza

Na základě informací získaných z analýz vnějšího a vnitřního prostředí lze hodnotit silné a slabé stránky firmy a srovnávat je s příležitostmi a hrozbami z tržního prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Název SWOT analýzy je odvozen ze zkratky složené z počátečních písmen jednotlivých faktorů: **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby). Základním cílem analýzy je rozpoznat trendy, vlivy a podmínky, které mohou působit na tvorbu a zavádění marketingových strategií podniku. Hanzelková, Keřkovský a Vykypl (2017, s. 139) definují SWOT analýzu

jako „analýzu zaměřenou na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, kterou lze využít i k sumarizaci závěrů strategické analýzy. Jednotlivé závěry strategické analýzy třídí na interní slabiny a silné stránky a externí hrozby a příležitosti“.

Základem SWOT analýzy je matice se čtyřmi kvadranty, z nichž každý označuje jeden faktor ovlivňující firmu buď z vnitřního nebo vnějšího prostředí.

Silné a slabé stránky se řadí k vnitřním faktorům, neboť jsou to prvky definované vnitřními vlivy – zejména lidským kapitálem, zkušenostmi, duševním vlastnictvím společnosti a také jejím vybavením a kapacitami. Silné stránky jsou vnitřní faktory, které mohou vést ke zvýšení výkonu firmy, např. schopnost rychle reagovat na změny na trhu, vytvářet produkty při relativně nízkých nákladech, finanční zdroje, které umožní využití a zhodnocení existujících příležitostí, dobře motivovaní a efektivně řízení prodejci, vysoká kvalita výrobků apod. Mezi slabé stránky se řadí takové faktory, které firma zvládá s obtížemi nebo hůře ve srovnání s konkurencí. Může jít např. o dlouhé dodací lhůty, nedostatek finančních zdrojů, špatný design, málo známé nebo nevhodné vnímání značky a jiné. Při hodnocení silných a slabých stránek je vhodné soustředit pozornost na nejdůležitější faktory, zejména takové, které je podnik schopen provádět výrazně lépe než ostatní firmy, čímž může získat konkurenční výhodu.

Příležitosti a hrozby jsou řazeny mezi vnější faktory, které firma nemůže (nebo jen velmi minimálně) ovlivnit. Jedná se o prostředí ekonomické, legislativní, demografické, sociální, technologické nebo konkurenční. Informace o příležitostech a hrozbách se obvykle získávají pomocí analýzy PESTE nebo Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil. Příležitosti jsou externí faktory, které působí ve prospěch podniku, např. rychlý růst segmentů obsluhovaných podnikem, jednodušší distribuční cesty, snížení daňového zatížení, reorganizace či zánik konkurence apod. Mezi faktory ohrožující firmu patří takové, které určitým způsobem znevýhodňují její postavení na trhu. Může se jednat o nově zavedený konkurenční výrobek, zhoršení koupěschopnosti na významných trzích, substituční výrobky, které jsou nabízeny za nižší cenu a jiné. (Grosová a Kutnohorská, 2017, s. 81)

Analýzu SWOT je třeba vnímat jako nástroj, jehož pomocí dojde k uspořádání existujících informací. Pomáhá k využití informací na kvalitativně vyšší úrovni a může být použita pro různě náročné cíle, které firma aktuálně řeší. Po identifikaci všech čtyř oblastí modelu SWOT je třeba zvážit jejich závažnost, vybrat klíčové faktory v každé oblasti a rozhodnout, jaké kroky použít k jejich využití, resp. překonání. Je-li SWOT analýza řádně připravena,

popisuje skutečnou sílu firmy a příležitosti, na kterých může v dalším období profitovat. Díky ní lze komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Analýza se připravuje jako základ pro tvorbu firemní strategie. Dobře vytvořená strategie by měla jednak aktivně eliminovat nebo se jiným způsobem vypořádat s vnitřními slabými stránkami a externími hrozbami a zároveň by měla také stavět na identifikovaných vnitřních silných stránkách a příležitostech, které firma v rámci strategické analýzy identifikovala. Při formulaci strategie je tak vhodné systematicky jednotlivé závěry SWOT projít, a ověřit, zda strategie se všemi aktivně pracuje.

2.3.2 Stanovení marketingové strategie

Marketingová strategie je důležitou součástí celkové strategie firmy, zdrojem informací pro její formulaci a současně i nástrojem pro její realizaci. Hledá odpovědi na otázky, na kterých trzích by měl podnik operovat, kdo je ideální zákazník a jak zajistit jeho spokojenost, jaké zdroje a schopnosti jsou potřebné pro dosažení úspěchu, kdo jsou nejdůležitější konkurenti a jaké jsou jejich strategie, jak vytvořit a udržet konkurenční výhodu vůči těmto konkurentům a jaké události a síly by mohly ovlivnit podnik. Marketingová strategie úzce souvisí s dlouhodobými cíli, které firma sleduje, opírá se o zdroje a schopnosti podniku, směřuje k naplnění poslání, vize a cílů tak, aby byly plněny požadavky a přání zákazníků lépe a efektivněji než u konkurence.

Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Ty je zpravidla nutno v průběhu času přizpůsobovat měnícímu se podnikatelskému prostředí, případně tomu, jak úspěšně či neúspěšně jsou stávající cíle realizovány.

2.4 Fáze realizace

Ve fázi realizace jsou záměry strategie zaváděny do praxe. O možnostech a způsobu realizace stanovené strategie je nutné přemýšlet již v průběhu její tvorby. Pro úspěšnou realizaci strategie musí být vytvořeny organizační podmínky, které jasně určují činnosti jednotlivých organizačních a řídicích složek, jejich odpovědnost, pravomoci a kompetentnost. Management společnosti musí všechny zaměstnance o úkolech, které pro ně z přijaté strategie vyplývají, náležitě informovat. V důsledku měnících se vnitřních či vnějších podmínek mohou některé strategie ztrácet na své aktuálnosti. Proto je nutné průběh realizace strategie občas kontrolovat a v případě potřeby ji upřesnit a revidovat.

2.5 Fáze kontroly

Posledním krokem procesu strategického řízení je fáze kontroly. Kontrola se týká všech procesů, které firma uskuteční k naplnění svých cílů a měla by být realizována prakticky neustále, během celého časového horizontu, pro který byla strategie zformulována. Kontrolní etapa sleduje a posuzuje dodržování předpokladů stanovených marketingovým plánem, diagnostikuje případné nedostatky a jejich příčiny a hodnotí účinnost marketingových strategií. Mezi nejzásadnější přínosy strategického marketingového kontrolního procesu patří dle Horákové (2003, s. 179) zejména:

- ujištění, že realizace příslušného marketingového plánu skutečně proběhla;
- porovnání aktuálních výsledků se stanoveným plánem;
- identifikace odchylek mezi předpokládanými a skutečnými výsledky, zjištění jejich příčin a přijetí příslušných nápravných opatření;
- zpětná vazba vedoucí k příslušným modifikacím;
- potvrzení platnosti současně realizovaných strategií.

Bez hodnocení by nebyl marketingový řídicí proces úplný. V rámci strategického marketingového procesu má kontrola obvykle periodický charakter a pro dosažení dobrých výsledků hodnocení je optimální stanovit kratší interval mezi jednotlivými kontrolami. Strategická kontrola bývá posílena následnou kontrolou operativní, která monitoruje a hodnotí pokrok při dosahování cílů a realizaci strategií v kratších časových intervalech, nejčastěji v rozmezí od jednoho měsíce do jednoho roku.

Dobře fungující kontrolní procesy jsou rozhodující pro efektivní řízení strategií a úspěšné marketingové fungování podniku. Pokud kontrolní proces odhalí, že stávající marketingová strategie neumožní dosáhnout očekávaných výsledků, musí být nahrazena jinou. Sledování a kontrola marketingových plánů by proto měly být samozřejmou součástí marketingového procesu v každé firmě.

3 MARKETING SLUŽEB

Provozování cukrářské výroby i kavárny spadá do oblasti služeb, proto je nejprve potřeba definovat teoretické základy vztahující se k této problematice.

V oblasti gastronomie je marketing mimořádně důležitý, jelikož v tomto oboru existuje velmi silná konkurence. Vzhledem k téměř neomezenému přístupu k informacím jsou zákazníci při nákupu výrobků a doplňkových služeb stále sofistikovanější, žádají vysokou kvalitu služeb, příznivou cenu, možnost výběru z široké nabídky a zákaznický přístup, který bude odpovídat jejich očekávání. Proto je nutné, aby byly firmy připraveny reagovat na požadavky zákazníků, aby sledovaly aktuální trendy v oboru, znaly nabídku a přístup konkurence a snažily se vytvořit vlastní jedinečnou nabídku, která bude mít pro jejich zákazníky hodnotu. Pro splnění všech těchto úkolů je nezbytné, aby firmy přehodnotily svůj postoj k chápání marketingu a začlenily jej do procesu řízení. Marketing vytváří v rámci podnikání větší ekonomickou hodnotu než jakákoli jiná činnost, a přesto je často vnímán jako činnost okrajová, jako podpůrná funkce a položka v taktických nákladech. Negativní konotace spojované s marketingem jako nástrojem, který nutí zákazníky, aby si koupili zboží, které vůbec nepotřebují, jsou totiž zcela mylné. Marketing má mocenskou základnu, jež může být hybnou silou podnikání – je to porozumění trhu, podpora zákazníka, inovace, budování značky a v neposlední řadě schopnost růstu přinášejícího zisk.

3.1 Služba

Vymezit jednoznačně pojem služby je obtížné. Většina autorů pro definici služeb využívá různé dílčí charakteristiky, které se odvíjejí od specifik služeb. Vašítková (2014, s. 16) ve své knize vychází z definice Americké marketingové asociace, dle které jsou služby *„samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží“*. Službu lze tedy vnímat jako činnost, která v sobě nese prvky nehmotnosti sloužící k uspokojování potřeb. Nehmotnost služeb a vzájemná interakce se zákazníkem tvoří podstatu definice také Kotlera a Kellera (2013, s. 394), kteří popisují službu jako *„jakýkoliv úkon nebo výkon, který jedna strana poskytuje druhé straně a který je ve své podstatě nehmotatelný a nezakládá žádná vlastnická práva. Její výroba může, ale nemusí být vázána na fyzický výrobek“*.

3.2 Vlastnosti služeb

Charakteristika produktu ve službách je spojena se čtyřmi obecnými vlastnostmi služeb, které ji diferencují od hmotného produktu. Jedná se o nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost a pomíjivost.

Nehmotnost (nehmatatelnost)

Nehmotnost je považována za jednu z nejvíce charakteristických vlastností služeb, od které se následně odvíjí její další vlastnosti. Jelikož služby nemají tvar, chuť, barvu ani obal nelze si je předem prohlédnout, osahat ani vyzkoušet a získat tak konkrétní představu spojenou především s úrovní kvality. Z velké části lze specifika služeb, která odrážejí kvalitu, rozpoznat až při spotřebě služby, což v zákaznících vzbuzuje jistou míru nejistoty. Kotler a Keller (2013, s. 396) zdůrazňují nutnost eliminace tohoto negativního aspektu, a to zejména demonstrací kvality služeb pomocí jejich fyzických důkazů, jakými mohou být místo, vybavení provozovny, obsluhující personál, celkový design prostoru, firemní symboly a další. Marketing služeb se musí v tomto případě soustředit především na transformaci nehmotné služby do konkrétních přínosů pro zákazníka.

Stejně jako zboží mohou mít i služby různou míru hmotných či nehmotných rysů. Prostor pro tvorbu cen služeb je dán především mírou materiální určitosti dané služby. Čím nehmotatelnější svým charakterem služba je, tím menší jsou možnosti porovnání s konkurencí.

Neoddělitelnost

Služby fungují na principu směny mezi poskytovatelem služby a příjemcem. Z této interakce vychází i další vlastnost služeb, kterou je neoddělitelnost, jelikož produkci a spotřebu služby od sebe nelze oddělit. Služba (nebo alespoň její část) je obvykle produkována v přítomnosti zákazníka, který se tak stává neoddělitelnou součástí její produkce. Poskytovatel služby a zákazník se musí setkat na určitém místě a v určitém čase, aby došlo k naplnění služby. Bez přítomnosti zákazníka nelze službu realizovat.

S neoddělitelností služeb dle Heskové (2015, s. 25) úzce souvisí i nemožnost službu jakýmkoliv způsobem skladovat a prodat ji v následujícím období tak, jak je tomu u produkce hmotných produktů.

Proměnlivost

Povaha služeb závisí především na tom, kdo je poskytuje, jakým způsobem, kde a kdy jsou poskytovány a komu. V oblasti služeb existují značné modifikace způsobů jejich provedení. Kvalita a obsahová podstata služby se mohou měnit v závislosti na poskytovateli dané služby. Dvě vzájemně si konkurující verze zakázkových služeb nebude zákazník vnímat stejně. Každá pro něho bude představovat jinou kvalitu a úroveň. Negativní dopady proměnlivosti a z nich pramenící nejistota zákazníka vedou poskytovatele služeb k zavádění opatření, vedoucích ke zvýšení kontroly kvality při poskytování služeb a k následnému pozitivnímu vnímání kvality služeb. Mezi nejčastější opatření patří investice do vzdělávání zaměstnanců, zavádění různých standardů kvality, zkoumání spokojenosti z pohledu zákazníků a klientů apod.

Pomíjivost

Služby vznikají a jsou spotřebovávány simultánně, nelze je připravit předem ani skladovat, což znesnadňuje synchronizaci nabídky a poptávky a vytváří problémy ve využití kapacit. Pomíjivost souvisí s poptávkou po dané službě. Ta vykazuje výrazná kolísání v průběhu dne, týdne i roku. Problémy způsobuje poptávka ve špičkách, kterou nelze uspokojit, což vede k nespokojenosti zákazníků, a naopak nedostatečné využití, které má vliv na ekonomickou situaci podniku. Dobře navržená strategie, s jejíž pomocí bude možno překlenout tyto výrazné výkyvy poptávky směrem dolů a nahoru může být založena např. na cenové politice diferenciací cen v závislosti na období. Snížení ceny může přitáhnout zákazníky v období s nižší poptávkou a naopak. (Grosová a Kutnohorská, 2017, s. 98)

Vašítková (2014, s. 20) uvádí ještě další specifickou vlastnost služeb a tou je nemožnost vlastnit službu, která souvisí s její nehmotností a pomíjivostí. Na rozdíl od hmotného zboží zákazník nezískává směnou za své peníze žádné vlastnictví. Kупuje si pouze právo na poskytnutí služby.

3.3 Postavení a význam služeb

Postavení služeb v ekonomice dané země je možné měřit jejich podílem na zaměstnanosti či podílem na tvorbě hrubého domácího produktu. Rozmach sektoru služeb ve vyspělých ekonomikách započal již na počátku 20. století a jeho význam neustále roste. V rozvinutých zemích jsou ve službách zaměstnány více než dvě třetiny ekonomicky aktivního obyvatelstva a podobné úrovně dosahuje i podíl na HDP. V české ekonomice bylo postavení

služeb v období po druhé světové válce výrazně ovlivněno politicko-ekonomickou situací, kdy byl prioritní zejména rozvoj těžkého průmyslu. Nevýrobní sféra měla pouze sekundární význam, což vedlo k zaostávání služeb. Zlom nastal teprve v devadesátých letech minulého století, kdy se postavení služeb v ekonomice začalo pozvolna přibližovat stavu ve vyspělých zemích. V současné době odvětví služeb neustále roste. Sektor služeb se na HDP podílí 59,8 procenty. Dle nejnovějších údajů ČSÚ se tržby ve službách v roce 2018 reálně meziročně zvýšily o 2,8 %, z toho tržby ve stravování a pohostinství zaznamenaly růst o 1,4 %. (ČSÚ, © 2019)

Nárůst významu služeb je výsledkem působení celé řady faktorů. Rozšíření řady služeb umožnil rozmach informačních a komunikačních technologií, zvyšování blahobytu a s ním související změny ve způsobu života, větší množství volného času obyvatel a v neposlední řadě i organizační změny v průmyslových podnicích, které řadu činností, jež dříve zajišťovaly samy, dnes zadávají specializovaným firmám z oboru služeb (účetnictví, doprava, právní poradenství a jiné).

Růst sektoru služeb s sebou přináší i nové pracovní příležitosti. Na celkové zaměstnanosti se služby podílejí téměř shodným procentuálním podílem jako na HDP. Ve službách v České republice pracuje přibližně 60 % všech zaměstnanců, což činí z odvětví služeb dominantní sféru tržní ekonomiky. (ČSÚ, © 2019)

3.4 Marketingový mix služeb

Marketing lze popsat jako proces vytváření, komunikování a poskytování hodnot zákazníkům a řízení vztahu se zákazníky. K úspěšné a efektivní realizaci tohoto procesu lze využít řadu aktivit pro plné uspokojení a ovlivnění potřeb a přání zákazníků prostřednictvím nástrojů marketingového mixu. Ten je tvořen základními 4P: *product* (výrobek či služba), *price* (cena produktu), *place* (místo prodeje, distribuce) a *promotion* (propagace – komunikační nástroje na podporu prodeje).

Produkt

V marketingu se za produkt chápe cokoliv, co slouží k uspokojení určité lidské potřeby, ke splnění přání a co lze nabídnout ke směně. Používá se k označení jak hmotných předmětů, tak i nehmotných, mezi které se řadí služby. Produkt řeší potřeby zákazníka, splňuje účel a poskytuje očekávané výhody. Hesková (2015, s. 143) v souvislosti s produktem upozorňuje na skutečnost, že spotřebitelé nenakupují pouze zboží nebo služby, ale konkrétní

užitek a celkovou spotřební hodnotu nabídky. Ta je dána komplexní podobou produktu a jeho celkovou úrovní, kterou tvoří:

Základní produkt – představuje klíčový přínos pro zákazníka.

Očekávaný produkt – souhrn vlastností, které zákazník očekává.

Rozšířený produkt – je tvořen přidanou hodnotou k základnímu produktu, nabídka překonávající očekávání zákazníka.

Potenciální produkt – zahrnuje všechny přidané faktory a rozšíření, která přinesou kupujícímu užitek. Určitý druh transformace, kterou by výrobek mohl v budoucnu projít, čímž by došlo k rozšíření možností použití výrobku a přilákání nových zákazníků.

Cena

Cena je směnná hodnota produktu, nejčastěji vyjádřena v peněžních prostředcích, a jediným prvkem marketingového mixu, který představuje pro firmu zdroj příjmů. Cenová politika vychází z analýz postavení konkurence na trhu a je podřízena celkové firemní strategii. Světlík (2018, s. 102) definuje cenu jako „výši peněžní úhrady zaplacené na trhu za prodávaný výrobek či poskytovanou službu“. Cena určuje, co podnik ze své činnosti na trhu získá.

Správné stanovení ceny je jedním z nejdůležitějších a nejzávažnějších kroků manažerského rozhodování, při kterém je potřeba vzít v úvahu celou řadu faktorů. Rozhodující je hodnota výrobku, jak ji vnímá zákazník. Chování kupujícího neovlivňují pouze ekonomické faktory, ale důležitou roli hrají psychologické vlivy, příslušnost k určité sociální třídě nebo vliv referenčních skupin. Vnímání hodnoty lze významně ovlivnit ostatními prvky marketingového mixu, které vycházejí ze znalosti psychiky zákazníků a z možností jejího ovlivňování.

Cenová rozhodnutí v oblasti služeb mají zvlášť důležitý význam, neboť stanovená cena služby bývá obvykle zákazníkem vnímána jako ukazatel hodnoty a kvality služby a hraje též významnou roli při budování image značky.

Místo, distribuce

Místo v marketingovém mixu lze chápat jako proces distribuce produktu z místa jeho vzniku do místa prodeje zákazníkovi. Souvisí s lokalizací prodeje a nabídkou výrobků na správném místě a ve správném čase. Cílem distribuce je poskytnout kupujícím požadované produkty na dostupném místě, ve správném čase a v takovém množství, jaké potřebují. Zboží se

dostává ke kupujícím prostřednictvím tzv. prodejních cest (distribučních kanálů), které pomáhají překonávat časové, prostorové i vlastnické bariéry. Prodejní cesta funguje jako systém a je určována počtem prostředníků a zprostředkovatelských článků. Z obecného hlediska lze distribuci dělit na přímou a nepřímou. Při přímé distribuci dochází k bezprostřednímu kontaktu mezi výrobcem a koncovým zákazníkem bez zprostředkujících mezičlánků. Naopak při nepřímé distribuci mezi ně vstupuje jeden nebo více zprostředkovatelů. (Světlík 2018, s. 119)

Z důvodů specifických vlastností služeb, kterými jsou nehmotnost a neoddělitelnost, se jejich zpřístupněním zákazníkům řídí odlišnými principy než prodej zboží. Většinou se používá přímých distribučních kanálů. Pokud do procesu distribuce vstupuje zprostředkovatel, pak se mnohdy stává koproducentem služeb. (Vašítková, 2014, s. 124)

Propagace

Propagace, která se také označuje jako marketingová komunikace, je souborem nástrojů, určených ke komunikaci s trhem. Je významnou a nejvíce viditelnou složkou marketingového mixu. Prostřednictvím propagace sděluje firma veřejnosti informace o svých produktech, jejich cenách i místech prodeje. Mezi základní cíle propagace patří zejména rychlá, srozumitelná a účelná komunikace s okolím, vzbuzení pozornosti, rozšíření povědomí, zvýšení poptávky, vytváření silné značky, posílení pozice na trhu a budování image.

Mezi tradiční nástroje komunikačního mixu patří: reklama, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing a public relations. V současné době je zejména vlivem stále rychlejšího vývoje informačních technologií nutné uvažovat i o dalších nástrojích marketingové komunikace, kterými jsou především online marketing, komunikace na sociálních sítích a event marketing.

Volba komunikačního mixu je ovlivněna nejen komunikačními cíli, ale také charakterem trhu, na kterém organizace působí. Firmy prodávající na spotřebních trzích (B2C, business-to-consumer) komunikují se spotřebiteli nejčastěji prostřednictvím reklamy a podpory prodeje, popř. jejich kombinací. Při jednání s maloobchodem využívají osobní prodej a nejrůznější nástroje jeho podpory. Oproti tomu firmy prodávající dalším organizacím, tedy firmy působící na B2B (business-to-business) trzích, se obvykle spoléhají primárně na osobní prodej. Často je využíván i direct marketing a event marketing. Naopak reklama se téměř nevyužívá. (Karlíček, 2016, s. 12)

V oblasti služeb, které se od výrobků odlišují svými specifickými vlastnostmi, však pouze tento model nestačí. Vytváří příliš úzký rámec, který není schopen dostatečně reagovat na všechna specifika sektoru služeb. Z tohoto důvodu připojuje Vašítková (2014, s. 22) pro oblast služeb k základnímu modelu další tři P: *people* (lidé, zaměstnanci), *physical evidence* (materiální prostředí) a *processes* (procesy, způsob řízení, delegování).

Lidé

V oblasti služeb jsou lidé velmi významnou a nedílnou součástí každého procesu poskytování služby a uspokojování potřeb zákazníka. Z hlediska rozdělení se na službách podílejí tři základní skupiny: poskytovatelé služeb a zaměstnanci, zákazníci a veřejnost. V procesu poskytování služby hrají klíčovou roli kontaktní zaměstnanci, na jejichž přístupu, znalostech, zkušenostech a komunikačních dovednostech je vnímaná kvalita služby založena. Z tohoto důvodu je důležité věnovat jejich výběru náležitou pozornost, vzdělávat je, vést a motivovat. Způsob jejich komunikace buduje a posiluje image a pověst služby a tím její úspěch na trhu. Pomocí lidských zdrojů se služba diferencuje a může zvyšovat hodnotu firmy. Kotler a Keller (2013, s. 56) také vnímají zaměstnance pro úspěch marketingu jako nepostradatelné. Navíc doplňují, že marketing může být jen tak dobrý jako lidé uvnitř organizace.

Většina služeb je založena na interakci poskytovatele a zákazníka. Mnohé služby vyžadují aktivní zapojení zákazníka, který se stává spoluproducentem služby a může tak ovlivnit její kvalitu. Jeho spokojenost se službou a následné hodnocení se stává určující pro další vývoj služby. Důležitost hodnoty zákazníka pro firmu popisuje Vašítková (2014, s. 154) v několika rovinách. „*Zákazník je hlavním motivem definovaných poslání a vize firmy a je také hlavním důvodem existence firmy, jelikož je na zákazníkovi závislá. Najít zákazníka trvá měsíce, ztratit jej lze během vteřiny*“.

Materiální prostředí

V souvislosti s nehmotností služeb je pro zákazníky velmi obtížné utvořit si představu o tom, jak služba vypadá. Tuto skutečnost lze ovlivnit materiálním prostředím, které tvoří podstatnou součást poskytované služby a na jejímž základě si může zákazník vytvořit určitou představu o službě. Vašítková (2014, s. 168) uvádí, že první vjemy a dojmy, které zákazník získává při vstupu do prostoru, kde je služba poskytována, významně ovlivňují jeho vnímání služby a určují příznivé nebo nepříznivé očekávání. Zařízení interiéru

pracoviště, velikost a rozvržení prostoru, struktura materiálů a barev, osvětlení, zvuková kulisa apod. utvářejí celkovou atmosféru, navozují náladu a ovlivňují chování zákazníka.

Kromě výše uvedeného tzv. základního materiálního prostředí, marketing služeb rozlišuje ještě periferní materiální prostředí. Hesková (2015, s. 173) ho popisuje jako součást koupě služby, která nemá vlastní hodnotu. Představuje pouze další prvek *zhmotnění* či vizuální identifikace určité služby. V praxi se jedná o celou řadu materiálních prvků, které si zákazník po obdržení služby odnese s sebou.

Procesy

Procesy, jimiž jsou služby vytvářeny a dodávány, jsou dalším důležitým faktorem marketingového mixu služeb. Marketingové procesy zahrnují veškeré aktivity související s poskytovanou službou. Jejich efektivita je založena na individuálním přístupu poskytovatele služeb k zákazníkovi či k předmětu v jeho vlastnictví nebo správě. Správně nastavené procesy mohou přispět k bezproblémovému uspokojení potřeb zákazníka, jeho loajalitě a tím ke zvyšování produkce.

Pro podporu prodeje je možné využít i systém CRM (Customer Relationship Management) neboli řízení vztahů se zákazníky. CRM slouží ke zvyšování kvality zákaznických služeb a efektivnosti prodeje. Umožňuje poznat, pochopit a předvídat potřeby, přání a zejména nákupní zvyklosti zákazníků. Konkrétně se jedná o procesy shromažďování, zpracování a využívání informací o zákaznících firmy pro marketingové řízení. (Hesková, 2015, s. 162)

3.5 Nástroje komunikačního mixu

Komunikační mix je vytvářen tak, aby splnil dané marketingové a komunikační cíle. Každý prvek komunikačního mixu má své charakteristické znaky, výhody i nevýhody, a lze ho využít pro různé účely. Cílem přípravy komunikačního mixu je najít optimální kombinaci jednotlivých komunikačních prostředků a jejich využití realizovat způsobem, který odpovídá charakteru produktu, situaci na trhu, komunikační strategii, cílové skupině a dalším faktorům.

Reklama

Reklamou je nazývána placená, neosobní forma komunikace prostřednictvím různých médií, zadávaná podnikatelskými subjekty či osobami, které jsou identifikovatelné v reklamním sdělení. Jejím cílem je informovat a přesvědčovat cílovou skupinu, prezentovat produkt,

značku nebo podnik. Je nástrojem jednosměrného toku informací a promlouvá k široké veřejnosti. Prostřednictvím masových médií dokáže rychle zasáhnout velké segmenty populace, čímž zvyšuje povědomí o značce a ovlivňuje postoje zákazníků.

Reklama je jedním z nejstarších, nejviditelnějších a také nejznámějších nástrojů marketingové komunikace, ovšem její váha v komunikačním mixu se v posledních letech kontinuálně snižuje. Tato skutečnost je dána především negativním pohledem veřejnosti na reklamní sdělení. Lidé jsou reklamou zahlceni a reagují tak sníženou pozorností a podrážděním. Aby reklama zaujala a současně uspěla v dnešním konkurenčním prostředí, měla by být dostatečně originální a líbivá. Zároveň však musí předat požadované marketingové sdělení srozumitelně a přesvědčivě.

K šíření reklamního sdělení lze využít několik typů médií. Reklamu tak lze rozdělit dle sdělovacího prostředku, který používá, na tiskovou, rozhlasovou nebo televizní reklamu, venkovní reklamu, reklamu v kinech, filmech či jiných audiovizuálních dílech, internetovou reklamu a podobně. Jednotlivá reklamní média mají svá specifika. Odlišují se mimo jiné profilem svých diváků, čtenářů nebo posluchačů, rozsahem informací, který mohou efektivně předávat, možnostmi kreativního ztvárnění, cenou, schopností ovlivňovat image značky, mírou zacílení, schopností demonstrovat fungování produktu atd. (Karlíček, 2016, s. 49 – 70), (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s 203)

Podpora prodeje

Za podporu prodeje lze označit komunikační aktivity, jejichž cílem je zvýšit prodej a učinit produkt pro zákazníky atraktivnějším a dostupnějším. Zahrnuje širokou paletu nástrojů, které přitahují pozornost spotřebitele, poskytují mu informace a mohou ho přivést ke koupi výrobku. Nejčastěji se jedná o pobídky založené na snížení ceny, které se uplatňují především v situacích, kdy chce firma dosáhnout rychlé a intenzivní reakce. V tomto případě jsou výsledky většinou jen krátkodobé a nevytvářejí trvalé preference k danému výrobku či značce.

Při aplikaci podpory prodeje se lze zaměřit na tři nejvýznamnější cílové skupiny – zákazníky, obchodní zástupce a zprostředkovatele. Cílem podpory prodeje zaměřené na konečné spotřebitele je přilákat zákazníky k vyzkoušení zboží, povzbudit je k větším nákupům, odměnit věrné zákazníky, zaujmout nové uživatele a uživatele konkurenčních značek a zvýšit nákupy příležitostných spotřebitelů. Obchodní zástupci jsou prostřednictvím podpory prodeje povzbuzováni k větší prodejní aktivitě, zpravidla konkrétních výrobků ve

vybraných časových obdobích. Zprostředkovatelé jsou motivováni k tomu, aby lépe propagovali daný produkt svým zákazníkům, např. množstevními slevami, rabaty, speciálními nabídkami, propagačními pomůckami apod. (Vysekalová, 2012, s. 21 –22)

Public relations

Karlíček (2016, s. 119) uvádí, že „*prostřednictvím public relations neboli PR firma či jiná instituce cíleně a dlouhodobě prezentuje své záměry, informuje o svých cílech a výsledcích a snaží se přispívat k dobrému jménu organizace*“. Hlavním cílem PR je budování dobrého jména firmy, vytváření pozitivních vztahů a komunikace s veřejností. Důležitým znakem práce s veřejností je její důvěryhodnost, mnohdy ovlivňující i tu část veřejnosti, která není přístupná reklamě. PR staví své argumenty na relativně objektivních informacích, jako jsou výzkumy, statistiky a fakta. Reklamní superlativy a nadsázky jsou pro PR nevhodné a obecně snižují jejich účinnost. Vztahy s veřejností představují hlavní součást úspěšně integrované komunikace, jelikož pokrývají řadu aktivit propojených s dalšími prvky komunikačního mixu. Jedná se zejména o tvorbu a udržování firemní identity, komunikaci firemní filozofie a poslání prostřednictvím reklamy, udržování dobrých vztahů s médii nejen v době šíření dobrých zpráv, ale i v období krizové komunikace, zlepšování firemní pozice prostřednictvím sponzorování kultury a sportu, péči o interní komunikaci a jiné.

Osobní prodej

Přímý kontakt se zákazníkem stále zůstává základem pro navázání, udržení a prohloubení vztahu se zákazníkem. Patří k nejefektivnějším prostředkům komunikačního mixu, který využívá psychologické poznatky z verbální i neverbální interpersonální komunikace. Osobní prodej je postaven na osobním bezprostředním kontaktu mezi prodejcem a zákazníkem, kteří spolu vzájemně komunikují a mohou reagovat na slova nebo gesta partnera. Velmi důležitá je v tomto případě osobnost prodejce, tj. míra jeho profesionality, znalost nabízeného produktu, celkové chování a vystupování a znalost psychologického působení na zákazníky. Prodejce, který je v intenzivním a přímém kontaktu se zákazníkem a kterému předává informace o firmě a nabízeném produktu, může postupně zjišťovat jeho individuální očekávání a motivy, přání a potřeby, jeho zkušenosti s různými výrobky a předkládat návrhy a řešení k uspokojení jeho potřeb. Okamžitá zpětná vazba je jednou z největších výhod přímého kontaktu mezi firmou a zákazníkem. Umožňuje stanovit správnou komunikační strategii, která může být kdykoliv upravena na základě reakcí ze strany zákazníka.

Osobní prodej se nejčastěji uplatňuje na B2B trzích, kde je stále jedním z nepoužívanějších komunikačních nástrojů, a ke komunikaci s vysoce specializovanými segmenty spotřebitelského trhu, které by byly obtížně dostupné jinými nástroji komunikačního mixu. (Karlíček, 2016, s. 159 – 166)

Přímý marketing

S technologickým vývojem a změnou komunikační dostupnosti cílových skupin se z přímého marketingu stává jedna z nejrychleji rostoucích částí marketingové komunikace. Přímý marketing (direct marketing) zahrnuje všechny činnosti, které vytvářejí přímý kontakt a dialog se zákazníkem. Dle Juráškové a Horňáka (2012, s. 126) je základní myšlenkou koncepce přímého marketingu „*odstranění anonymity zákazníků. Výchozím bodem je snaha o systematické chápání a analyzování potřeb vybraných zákazníků tak, aby bylo možné jednotlivé marketingové nástroje cíleně využít a jejich účinky přesněji měřit*“.

Efektivita přímého marketingu je dána zejména přesným zaměřením na určitý, předem jasně vymezený segment trhu a evidenci bezprostřední odezvy zákazníků, dle které lze velmi snadno a přesně vyhodnotit dosažení stanovených komunikačních cílů a úspěšnost prodejní akce.

Mezi základní nástroje direct marketingu patří databázový marketing, katalogový marketing, přímý zásilkový prodej, telemarketing, direct mail, online marketing, e-mailing, teleshopping, vkládaná inzerce do novin a časopisů a další.

3.6 Nové formy a prostředky marketingové komunikace

Oblast marketingové komunikace se vlivem nových komunikačních médií a technologií neustále vyvíjí a formuje. S tím souvisí i vznik nových a netradičních forem marketingové komunikace, které mají své specifické cíle a funkce.

Guerilla marketing je definován jako „*nekonvenční marketingová kampaň, jejíž účelem je dosažení maximálního efektu – profitu a užitku, za minimálního použití zdrojů*“ (Levinson, 2011, s. 7). Podstata guerillového marketingu spočívá v umístování netradičních reklam do míst, kde se pohybuje cílová skupina zákazníků, kterou je pro firmu těžké oslovit pomocí tradičních komunikačních nástrojů. Hlavním cílem je zaujmout pozornost spotřebitelů něčím netradičním, originálním, vtipným, neočekávaným, někdy až šokujícím, a příjemce sdělením překvapit a pobavit.

Event marketing označuje takové aktivity, kdy se firma při pořádání různých společenských akcí snaží navazovat a prohlubovat vztahy se zákazníky, obchodními partnery, spolupracovníky, novináři a dalšími cílovými skupinami, nejčastěji v rámci nevšedního emocionálního zážitku. Jedná se o formu firemní komunikace jejímž cílem je přímé oslovení recipientů, navození atmosféry dobrých vztahů, budování pozitivní image firmy případně produktů, služeb nebo značky. Při marketingovém eventu dochází k větší či menší participaci cílové skupiny na samotné události, což vede k vyvolání pozitivních emocí. Ty se pak odrážejí v pozitivním hodnocení akce a následně i pozitivním hodnocení značky. Nejčastější použití event marketingu je ve spojitosti s oblastí kultury, sportu, cestovního ruchu, umění, vzdělávání, volného času, přírody a stává se i součástí různých politických nebo charitativních akcí. (Hesková a Štarchoň, 2009, s. 41 – 43)

Online komunikace se rozvinula po rozšíření internetu jako interaktivního komunikačního nástroje, který výrazně zasáhl a změnil klasickou podobu nástrojů marketingové komunikace. Umožnil, aby se informace, které měly původně pouze jednosměrný charakter a proudily od firmy k zákazníkům a veřejnosti, mohly dostat i opačným směrem. Tím dochází ke vzájemné interakci, při které se mohou odesílatel s příjemcem vzájemně ovlivňovat, oba se podílejí na podobě konečného výsledku, transakce se zrychluje a spotřebitel se může zaměřit přesně na to, co ho zajímá. Z hlediska podnikatelských subjektů je využití internetu spojeno především se šířením informací o firmě, jejích produktech, s realizací prodeje, s novým způsobem podpory prodeje a sběrem informací, a s péčí o zákazníky.

V praxi využívá online marketing více nástrojů, např. internetovou reklamu (bannerová reklama, reklama ve vyhledávačích, na sociálních sítích, SEO, SEM, PPC reklama), online PR (webové stránky, tiskové zprávy, blogy, zpravodajské portály, webináře, články v online médiích), podpora prodeje na internetu (online soutěže, slevy, věrnostní programy), online direct marketing (e-mail marketing, viral marketing), e-business, e-learning, e-commerce, online nákupy a další. (Karlíček, 2016, s. 183 – 202)

4 SPECIFIKA PODNIKÁNÍ V OBLASTI CUKRÁŘSKÉ VÝROBY

K založení cukrářské výroby nestačí pouze získat živnostenské oprávnění a splnit požadované podmínky uvedené v kapitole 1.3. Před samotným zahájením provozu musí podnikatel obstarat ještě celou řadu stanovisek a ohlášení u různých státních institucí. Jedná se zejména o:

- změnu užívání nebytového prostoru na stavebním úřadě pro získání stavebního povolení;
- přípravu projektové dokumentace pro stavební úřad;
- stanovisko hygienické stanice odboru výživy (chod provozu výroby a prodeje);
- stanovisko hygienické stanice odboru práce (zázemí pro zaměstnance);
- stanovisko hasičského záchranného sboru k projektu;
- stanovisko odboru památkové péče;
- stanovisko odboru životního prostředí;
- souhlas Národního institutu pro integraci osob s omezenou schopností pohybu a orientace;
- zdravotní průkaz;
- vypracování dokumentů HACCP (analýza nebezpečí a kritických kontrolních bodů pro výrobu a prodej potravinářských produktů);
- odborná způsobilost (doklad o vzdělání nebo praxi);
- ohlášení provozovny na živnostenském úřadě;
- přihlášení k dani z příjmů;
- přihlášení k DPH;
- přihlášení k silniční dani;
- autentizace a registrace k EET;
- registrace k platbě zdravotního pojištění;
- registrace k platbě sociálního pojištění.

Na základě výše uvedeného seznamu je zřejmé, že vyřízení všech potřebných povolení a stanovisek a následné stavební úpravy zaberou nejméně 4 – 6 měsíců. Je tedy nutné počítat s tím, že podnikatel musí mít dostatečné finanční zajištění na pokrytí nákladů spojených s nájmem, stavebními úpravami a vybavením ještě před samotným otevřením podniku.

5 GASTRONOMIE A KÁVOVÁ KULTURA V ČESKÉ REPUBLICE

Etymologicky je slovo *gastronomie* odvozeno ze starověkého Řecka z pojmů *gastros* (žaludek) a *nomos* (znalosti, normy). Jedná se o vědu, která zkoumá procesy ovlivňující stravování člověka od výběru surovin na přípravu pokrmů až po konzumaci. Gastronomie je od samého vzniku ovlivněna kulturou, etnickými prvky a historickým vývojem. České pohostinství devatenáctého století až do poválečných let dvacátého století bylo na velmi vysoké úrovni. Obsluhující personál pracoval pouze za ubytování a stravu a hlavní mzdu tvořilo spropitné. Tomu odpovídala vysoká kvalita služeb, jelikož výše spropitného obsluhujících se odvíjela od kvality poskytovaných služeb. Vznikalo mnoho kaváren, které plnily vysoce společenskou funkci pro schůzky inteligence. Zlom nastal v roce 1948 s nástupem socialismu, kdy se úroveň poskytovaných služeb propadla hluboce pod průměr. Likvidace soukromého podnikání a řízení národního hospodářství státem vedly k velkému omezení počtu provozoven. Poskytovat kvalitní služby odporovalo rovnostářskému přístupu, a proto došlo ke stagnaci ve vývoji gastronomie a s tím souvisejících služeb. Po roce 1989 nastaly změny, které vedly ke vzniku nových gastronomických konceptů. Gastronomie využívá nové možnosti, které jsou ovlivněny používáním nových technologií při výrobě pokrmů, ale také nové formy komunikace. Byl nastartován rychlý kvantitativní růst, který znamenal nesoulad mezi nabídkou a poptávkou po stravovacích službách a zánik celé řady provozoven, které byly orientovány převážně na maximalizaci zisku. Od roku 2000 lze sledovat zvyšující se orientaci na kvalitu. Schválení nové legislativní normy, zavedení systému HACCP a zvyšující se kupní síla obyvatelstva významně ovlivnily kvalitu služeb. Velký důraz je kladen i na ochranu životního prostředí, především na udržitelný rozvoj v dalších letech. Nedílnou součástí nabídky kvalitních služeb v oblasti pohostinství je i otázka zajištění osobní bezpečnosti hostů. (Fišera, 2016, s. 23 – 31)

Vzhledem k narůstající konkurenci a boji o zákazníka je jedinou možnou cestou pro úspěšné podnikání v oblasti gastronomie zavádění nových trendů, změny v technické vybavenosti, zlepšení celkové práce s hostem a komplexnost nabízených služeb. Pro vznik kvalitního a chutného jídla je vždy klíčovým prvkem surovina, dovednost a způsob zpracování. Neméně důležitým aspektem je pro spotřebitele prostředí, ve kterém se stravuje, včetně společenských zvyklostí uplatňovaných danou společností. Gastronomie v sobě zahrnuje hmotný produkt v podobě jídla a nápoje, který je doplněn servisem a poradenstvím, tedy osobní službou. Gastronomický produkt a služba zde tvoří jeden celek a jeden bez druhého se až na výjimky neobejdou.

Stejně tak jako gastronomie i kávová kultura prošla dynamickou proměnou. Před změnou politického systému v roce 1989 se v restauracích i v domácnostech připravovala výhradně „turecká“ káva, v devadesátých letech nastal obrovský rozmach kávy rozpustné. Nyní nastává zlom, lidé zjišťují, že existují nové a lepší možnosti, úroveň kávové kultury se postupně zlepšuje, i když v mnoha českých restauracích i kavárnách se lze stále setkat se základní neznalostí v oblasti pojmenování a přípravy kávy. Espresso musí splňovat pevně stanovená kritéria a neexistuje ve variantách „malé“ ani „velké“ a v žádném případě ve variantě „piccolo“. Bohužel i v dnešní době lze tuto nesprávnou terminologií najít v nápojovém lístku až překvapivě často.

V posledních letech Češi věnují větší pozornost kvalitě kávy, kterou kupují. Klíčová je čerstvost kávy a její vhodnost pro daný typ přípravy. Ročně vypijí zhruba 19 500 tun kávy za 6,5 miliardy korun. Spotřeba kávy v České republice přitom meziročně klesá zhruba o čtyři procenta, jelikož spíše než na kvantitu se čeští spotřebitelé více zaměřují na kvalitu. Skoro polovinu celkového objemu prodeje tvoří káva mletá. Na druhém místě je káva instantní s přibližně čtvrtinovým podílem. Deset procent tvoří kávové speciality typu 3v1. Zrnková káva s devítiprocentním podílem z celkového objemu zaznamenává největší meziroční nárůst, téměř o deset procent. Nejmenší podíl na trhu mají se třemi procenty kávové kapsle.

Denně vypijí Češi přibližně tři až čtyři šálky kávy. Spotřeba kávy se mezi ženami a muži výrazně neliší. Rozdíl je pouze v preferencích různých typů kávy. Muži pijí více filtrovanou kávu a espresso. Ženy mají v oblibě především kávu s mlékem, jako například latte macchiato, cappuccino nebo instantní kávu. (HOREKA, © 2019)

Kavárenská kultura se stále rozrůstá, a to nejenom v Praze a Brně, ale i v menších městech vznikají nezávislé pražírny kávy a stylové kavárny. Přibývá i zákazníků, kteří chtějí ochutnat kvalitní kávu s příběhem. Kávu, u které znají nejen původ země, ale i konkrétního farmáře.

Jaká by tedy měla být kavárna 21. století? Není důležitá jenom čerstvá, kvalitní káva. Kavárníci by neměli zapomenout na alternativní způsoby přípravy kávy, snídaňové menu a něco malého ke kávě. Ač je káva tím nejpodstatnějším, neméně důležitý je i prostor kavárny, proto je nutná spolupráce s architekty a designery, kteří mohou být při tvorbě originálního interiéru velmi nápomocni.

6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je jedním ze základních informačních nástrojů, který poskytuje empirické informace o situaci na trhu, především o zákaznících. Čím přesněji dokáže firma určit své cílové zákazníky, včetně jejich potřeb a preferencí, a předložit jim vhodnou nabídku, tím pravděpodobnější je, že budou spotřebitelé dávat firmě při nakupování přednost. Náklady na obsluhu zákazníků, kteří jsou firmě věrni, jsou mnohem nižší než náklady spojené s vyhledáváním nových zákazníků. Ideální je posunout spokojeného zákazníka k loajálnímu zákazníkovi, který bude obhajovat značku firmy.

Zákaznický orientovaná firma má snahu při marketingovém výzkumu co nejvíce naslouchat spotřebitelům, jelikož si je vědoma, že důležitým předpokladem budování kvalitní znalosti trhu a spotřebitelů je schopnost oddělit vlastní subjektivní názor na věc od informací, které jsou vytvořeny nezávisle a objektivně. Pokud firma pracuje v určitém oboru delší dobu, může velmi snadno získat pocit, že o daném oboru již vše ví a není tedy třeba zjišťovat potřeby zákazníků. Tato představa je však velmi zavádějící a mylná, neboť marketingové prostředí se neustále mění a firma, která bude svá rozhodnutí stavět na znalostech získaných pouze v minulosti, v novém prostředí nemusí uspět. (Tahal, 2017)

Dle definice AMA (American Marketing Association) je marketingový výzkum „*funkcí, která spojuje spotřebitele, zákazníka a veřejnost s marketingovým pracovníkem prostřednictvím informací používaných k zjišťování a definování marketingových příležitostí a problémů, k tvorbě, zdokonalování a hodnocení marketingových akcí, sledování marketingového úsilí a ke zlepšení pochopení marketingu jako procesu. Marketingový výzkum specifikuje informace potřebné k řešení problémů, navrhuje metody shromažďování informací, realizuje proces sběru dat, analyzuje výsledky a interpretuje zjištěná data a jejich důsledky*“. (AMA, © 2019)

Z podobného úhlu pohledu se na marketingový výzkum dívají i Kotler a Keller (2013, s. 132), kteří ho definují jako „*systematické navrhování, sběr, analýzu a reportování dat a zjištění souvisejících s určitou marketingovou situací, před kterou společnost stojí*“.

Efektivní marketingový výzkum je účelné realizovat jako proces sestávající z několika logicky provázaných kroků: 1. definování marketingového problému a cílů výzkumu, 2. sestavení plánu výzkumu (zdroje dat, metody a techniky sběru dat, určení velikosti výběru), 3. sběr dat, 4. statistické zpracování a analýza dat, 5. prezentace výsledků, 6. přijetí rozhodnutí. (Kotler a Keller, 2013, s. 133 – 154)

Marketingový výzkum pomáhá identifikovat příležitosti a problémy spojené s prodejem, analyzuje nákupní chování spotřebitelů, poskytuje informace o jejich potřebách a preferencích, sděluje zjištěné poznatky a jejich důsledky a v neposlední řadě dodává podklady, které pomáhají při tvorbě reklamních a marketingových strategií, volbě cílů a řízení podniku. Správně provedený marketingový výzkum odstraňuje rizika z podnikání a zviditelňuje šance a vyhlídky firmy.

Základní význam má rozlišení na primární a sekundární marketingový výzkum. Primární pokrývá potřebu informací jejich zjišťováním přímo na trhu. Takto získané informace jsou aktuální a vztahují se přímo ke zkoumanému problému. Sekundární marketingový výzkum zaznamenává využití již shromážděných a zpracovaných dat, zejména v podobě jejich nového statistického zpracování a nové interpretace. Jedná se jak o vnitropodnikové údaje, tak i mimopodnikové zdroje. Výhodou využívání sekundárních údajů je úspora času, nižší náklady a snadnější dostupnost informací. Získané informace však nemusí vždy odpovídat potřebám studie a nemusí být vždy přesné. Zdroje sekundárních údajů mohou být buď interní nebo externí. Interní zdroje se nacházejí přímo v dané firmě a zahrnují zejména přehledy o tržbách, údaje z účetní evidence, rozborů hospodářské činnosti či jiné firemní statistické údaje podchycující podnikové aktivity. Externí zdroje podávají potřebné údaje o demografických, sociálních, ekonomických a jiných aspektech života společnosti. Většinu těchto údajů lze získat ze statistických ročenek, přehledů vydávaných vládou či z odborných marketingových časopisů či publikací. (Kozák, 2012)

6.1 Marketingový výzkum ve službách

Dle Vašítkové (2014) byl marketingový výzkum ve službách velmi dlouhou dobu opomíjen. Jedním z argumentů, proč firmy nevyužívaly tohoto nástroje, bylo tvrzení, že u služeb majících převážně nehmotný charakter nelze výzkumem zjistit názory zákazníků na zaváděný nový produkt služby. Předpokládalo se, že firmy poskytující služby mají svůj okruh zákazníků, jejichž potřeby a preference dobře znají. Bariéru tvořilo také nedostatečné personální zajištění, které by mohlo tuto činnost zajistit, a finanční náročnost výzkumu, kterou si nemohou malé firmy dovolit.

V současné době jsou již tyto názory překonány, jelikož dnešní marketing je postaven právě na poznání potřeb a preferencí zákazníků, pro které je daná služba vytvářena. Zákazníci očekávají vyšší kvalitu, lepší služby, nižší ceny a více hodnoty za své peníze. I z tohoto

důvodu je důležité marketingový výzkum ve službách nepodceňovat, a právě naopak věnovat pozornost důkladnému zmapování situace na trhu, na jejímž základě lze účinně vytvářet marketingové strategie firmy.

6.2 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum je charakterizován sběrem velkého množství informací na malém vzorku respondentů a primárně slouží k porozumění způsobu rozhodování zákazníků a myšlenkovým pochodům, jež toto rozhodnutí doprovázejí. Kvalitativní údaje dávají odpověď na otázku „Proč?“, mapují základní prvky marketingového problému a umožňují poznat motivy chování lidí. Kvalitativní výzkum probíhá na základě strukturovaného rozhovoru mezi výzkumníkem a menšími skupinami respondentů nebo jednotlivci. Cílem je získat informace o tom, jakým způsobem respondenti z cílové skupiny o daném tématu přemýšlejí a jak zkoumaný problém vnímají. Základními technikami kvalitativního výzkumu jsou:

- **Individuální hloubkové rozhovory**, které se snaží odhalit hlubší příčiny určitých názorů a určitého chování. Tazatel jasně formulovanými otázkami podněcuje respondenta k vlastním výpovědím, jímž pozorně naslouchá. Poté celý rozhovor zpracovává, vyhodnocuje a sumarizuje. Při individuálních hloubkových rozhovorech se často používají tzv. projektivní techniky (interpretace obrázku, dokončování vět, apod), které mají probudit asociace a představitost respondenta.
- **Skupinový rozhovor (focus group)** představuje skupinu 8 až 12 účastníků, která si vyměňuje názory na otázky formulované moderátorem. Významný je skupinový efekt, kdy respondenti aktivně reagují jeden na druhého, čímž diskuze přináší výsledky v podobě asociací, které dané téma v respondentech vyvolává, a následně porozumění tomu, jak lidé z cílové skupiny produkt či službu vnímají, proč jej kupují či naopak odmítají.

Data získaná kvalitativním výzkumem se podrobují obsahové analýze, při které dochází k jejich uspořádání a kategorizaci, aby bylo možné najít relevantní informace vztahující se ke zkoumané problematice. (Foret, 2012)

Kvalitativní výzkum je velmi vhodný pro první seznámení se s problematikou. Je méně nákladný a rychlejší než kvantitativní výzkum, má však významné omezení, kterým je velmi malý soubor respondentů, a jeho výsledky tedy nelze zobecnit na celou populaci.

6.3 Kvantitativní výzkum

Principem kvantitativního výzkumu je získání informací od velkého množství respondentů, které slouží zejména ke zjištění jejich stanovisek, postojů a pocitů. Základní otázkou kvantitativního výzkumu je „*Kolik?*“. Jeho cílem zkoumání je získat informace o množství výskytu daného jevu. Mezi techniky kvantitativního výzkumu patří:

- **Pozorování** je metoda založená na sledování, jak pozorovaný jedná. Je důležité, aby pozorování probíhalo pokud možno v reálném, přirozeném prostředí a aby pozorovaný objekt (obvykle zákazník) nebyl přítomností pozorovatele nebo techniky nijak rušen. Pozorováním jsou získávány primární informace a provádí je objektivní pozorovatel, který pouze registruje sledované reakce a způsoby chování. Tuto metodu lze použít pouze na zjišťování skutečností, které lze pozorovat, a probíhá bez aktivní účasti pozorovaného.
- **Experiment** se realizuje obvykle v situacích, kdy je potřeba otestovat dopad nějaké zamýšlené změny. Probíhá za kontrolovaných podmínek na relativně malých skupinkách osob. Experimentální metody sledují vliv jednoho jevu na druhý, a to v nově vytvořené situaci. Usiluje o zachycení reakcí na novou situaci a hledá vysvětlení tohoto chování. Pozorování či testování probíhá spíše v přirozených podmínkách tak, aby respondent nebyl frustrován a choval se přirozeně.
- **Dotazování** patří k nejrozšířenějším postupům marketingového výzkumu. Při dotazování se data sbírají pomocí předem připravených dotazníků, přičemž forma dotazování může být písemná, telefonická, osobní nebo elektronická. Dotazník je formalizované uspořádání otázek pro sběr dat od respondentů, jehož funkcí je měření mínění, postojů a charakteristik.

Kvantitativní výzkumy jsou časově a finančně náročnější, přinášejí ale obvykle reprezentativní výsledky v přehlednější číselné podobě za celý soubor. (Foret, 2012)

Obě výše uvedené metody výzkumu nabízí různé informace. Výběr metody sběru informací závisí na tom, k čemu mají informace sloužit, kolik jich má být, jaká má být jejich kvalita a jaký je vyžadován stupeň přesnosti. Důležitý je také charakter zkoumaných skutečností.

7 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODIKA PRÁCE

V této kapitole bude definován cíl a účel práce, stanoveny výzkumné otázky a následně vymezeny výzkumné metody.

7.1 Cíl a účel diplomové práce

Hlavním cílem diplomové práce bude na základě teoretických a analytických poznatků navrhnout marketingový a komunikační plán pro nově vznikající cukrářskou výrobu spojenou s kavárnou. Z důvodu nově vznikajícího konceptu je nutné provést důkladný průzkum trhu a cílové skupiny zákazníků.

Účelem diplomové práce bude na základě vyhodnocení analýzy sekundárních dat, analýzy mikroprostředí a makroprostředí a provedeného kvalitativního a kvantitativního výzkumu určit, zda je projekt vhodný k realizaci.

Diplomová práce pomůže identifikovat v rámci stávající tržní situace příležitosti, které podpoří vnímání nově vzniklé značky jakožto špičkového dodavatele v oblasti cukrářské výroby. Na základě analýz a výzkumného šetření bude dále vytvořena komunikační strategie k oslovení cílové skupiny.

7.2 Výzkumné otázky

VO1: Na základě jakých kritérií si cílová skupina vybírá kavárny, které navštěvuje?

VO2: Do jaké míry ovlivňuje rozhodovací proces cílové skupiny design a prostředí kavárny?

VO3: Je přidaná hodnota v podobě propojení zážitku, tedy možnost vyrobit si z předem připravených komponent vlastní zákusek, s posezením v kavárně pro cílovou skupinu zajímavá?

7.3 Metody výzkumu

Pro potřeby zjištění relevantních údajů bude využito kombinace kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod. Tato kombinace se používá pro lepší pochopení a porozumění výzkumnému problému, kdy je omezení jednoho typu dat vyváženo silnými stránkami druhého a naopak. Dochází tak k eliminaci nevýhod jednotlivých výzkumných metod a ke komplexnějšímu a detailnějšímu pohledu na zkoumanou realitu. V rámci

diplomové práce budou nejprve shromážděna a zpracována data z kvalitativního výzkumu, jejichž platnost se následně ověří pomocí metod kvantitativního výzkumu.

Z hlediska zvoleného výzkumného problému se jako nejvíce vhodné metody výzkumu jeví hloubkový rozhovor pro získání kvalitativních dat a dotazníkové šetření pro kvantitativní data.

Kvalitativní výzkum

V rámci kvalitativního výzkumu bude využita metoda polostrukturovaného individuálního rozhovoru. Ten bude proveden s představiteli cílové skupiny, tedy s ženami nad 30 let, které nejčastěji objednávají zakázkovou výrobu svatebních či narozeninových dortů nebo vánočního cukroví. Rozhovory budou sloužit k poznání cílové skupiny, jejich nákupních zvyků, preferencí a postojů k zamýšlenému projektu. Primární záměr se bude ubírat ke zjištění, jak vnímají představený koncept a jestli jsou k němu respondenti skeptičtí nebo v něm naopak vidí potenciál. Tato metoda byla vybrána z toho důvodu, že při rozhovoru panuje uvolněná atmosféra a je možné získat značné množství subjektivních názorů. Díky těmto informacím lze snadněji odvodit myšlenkové pochody probíhající v mysli dotazovaného. Při realizaci kvalitativního výzkumu je jedním z klíčových materiálů předem připravený strukturovaný scénář, podle kterého se postupuje při vedení rozhovoru. Scénář obsahuje oblasti a jednotlivá dílčí témata, která výzkumník s respondenty postupně prochází a diskutuje. Obsahuje také časovou osu, která stanovuje prostor pro jednotlivá témata tak, aby byla dodržena požadovaná celková délka rozhovoru. Předem připravený scénář slouží k tomu, aby nedocházelo k riziku odklonění od tématu rozhovoru a byla dodržena stanovená doba. (Tahal, 2017)

Kvantitativní výzkum

Pro zjištění potenciálu vybraného trhu a ověření platnosti výstupu kvalitativního výzkumu bude zvolena metoda dotazování. Dotazník patří v marketingovém výzkumu mezi často používaný nástroj pro sběr dat. Aby byl objektivní, je potřeba při jeho tvorbě dbát na správné sestavení. Dotazník by měl být sestaven tak, aby respondent měl chuť odpovídat. Důležité jsou stručné, ale přitom jasně formulované otázky, na něž je respondent ochoten a schopen jednoduše reagovat. Dotazník by neměl být příliš časově náročný, neboť doba, po kterou je respondent schopen udržet pozornost, se pohybuje v rozmezí 10 až 15 minut. Jestliže délka dotazníku přesahuje 25 minut, obrací respondent svoji pozornost jiným směrem, otázky prochází jen letmo a odpovědi začíná vyznačovat bezmyšlenkovitě. (Tahal, 2017)

Oproti kvalitativnímu výzkumu, který bude soustředěn na ženy 30+, bude dotazník distribuován z hlediska geografického – tedy v rámci daného města a blízkého okolí.

Dotazníkové šetření bude rozděleno do několika částí. Úvodní část dotazníku krátce představí koncept kavárny a účel sběru dat. První část otázek se zaměří na jednotlivé aspekty návštěvy kaváren, zejména zda respondenti navštěvují kavárny, jak často, kolik činí jejich průměrná útrata, na základě jakých kritérií si je vybírají atd. Další část otázek bude soustředěna na názor respondentů na koncept spojení kavárny s cukrářskou výrobou a s možností aktivního zapojení do výroby vlastních zákusků. Poslední část dotazníku se bude věnovat otázkám týkajících se demografických údajů.

V dotazníku budou použity převážně uzavřené typy otázek, které nabízejí respondentovi předem připravené varianty odpovědí. Některé z otázek budou tzv. otevřené, jenž nabízejí dotazovanému možnost vyjádřit odpověď na otázku vlastními slovy. Získané odpovědi bude poté nutné utřídit a najít v nich společné rysy.

7.4 Konstrukce výběrových souborů

Součástí plánu marketingového výzkumu je rozhodnutí o počtu dotazovaných osob a způsobu jejich výběru. Při rozhodování o rozsahu a typu výběru je určujícím faktorem požadovaná přesnost, resp. spolehlivost úsudků, nároky na podrobnost třídění informací o základním souboru, čas a náklady na výzkum.

Nejprve je tedy nutné vymezit objekt výzkumu, který chceme poznat. Objekt výzkumu se jako soubor skládá z jednotek – zákazníků. Jednotkami souborů mohou být nejen jednotlivci, ale také skupiny (domácnosti, pracovní kolektivy, školní třída, obec apod.). Pokud je jednotkou osoba, je zájem zaměřen především na takové stránky, jako jsou základní sociodemografické charakteristiky (pohlaví, věk, místo bydliště, dosažené vzdělání, ekonomická aktivita atd.), ale především spokojenost s produktem, ochota si jej zakoupit a mnoho dalších marketingových informací. (Foret, 2008, s. 67)

Ve většině případů je potenciální množina dotazovaných velká a z ekonomických i technických důvodů je třeba přikročit k výběru dotazovaných, a to tak, aby závěry šetření na výběrovém souboru bylo možné zobecnit na celý soubor. Pro správnost závěrů je potřebné, aby byl výběrový vzorek reprezentativní, tzn. aby měl stejné pravděpodobnostní vlastnosti jako základní soubor.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ A VÝVOJ KONCEPTU MY LOVE

Tématem diplomové práce je vypracování vhodné marketingové a komunikační strategie pro nově vznikající projekt cukrářské výroby spojené s kavárnou. Jedná se o finální fázi dlouhodobé přípravy, která započala před několika lety. Autorka projektu byla amatérskou pekařkou, která doma připravovala dorty a zákusky pro svou rodinu a přátele. Tento zpočátku koníček se však postupem času začal rozrůstat, a to zejména vlivem ústně šířené reklamy, která měla za následek neustále narůstající množství zakázek. V té době bylo potřeba udělat rozhodnutí, kterým směrem se bude ubírat profesionální kariéra autorky, jelikož skloubit dosavadní zaměstnání a zakázkovou výrobu bylo velice časově náročné. Na základě pozitivních ohlasů a kladné odezvy ze strany zákazníků se autorka rozhodla, že se bude její kariéra ubírat směrem k cukrářskému řemeslu. Z tohoto důvodu bylo potřeba doplnit adekvátní vzdělání. Autorka zvolila rekvalifikační kurz v oboru pekař/cukrář na Střední škole potravinářské a služeb v Brně. Zde absolvovala vzdělávací program Cukrářské práce, po jehož úspěšném zakončení získala osvědčení o rekvalifikaci s celostátní platností, které ji opravňuje pracovat ve zvoleném oboru a umožnilo získání živnostenského oprávnění. Poté začala spolupracovat s několika kavárnami v Brně do kterých dodávala dorty a zákusky. Neustále rozvíjela své znalosti a zdokonalovala se v oboru. Zúčastnila se mnoha kurzů a seminářů, pořádaných především Asociací kuchařů a cukrářů České republiky, ale také soukromými podnikatelskými subjekty.

V roce 2014 začala studovat bakalářské studium na Vysoké škole obchodní a hotelové v Brně ve studijním programu Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch. Cílem tohoto studia bylo doplnit znalosti z oblasti managementu, ekonomiky řízení provozu, práva, řízení dopravy a distribučních systémů, účetnictví a daní a dalších oborů, které jsou dle názoru autorky nezbytné pro úspěšné provozování vlastního podniku. Studium se věnovalo i otázkám marketingu a marketingového řízení, ovšem jen velmi okrajově. Z pohledu autorky však patří marketingové řízení a marketingová komunikace ke stěžejním činnostem firmy, což ji vedlo k doplnění studia tohoto oboru na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně na Fakultě multimediálních komunikací v oboru Marketingové komunikace. Po absolvování tohoto studia by měla mít dostatečné množství teoretických znalostí k založení vlastní firmy a následně k jejímu úspěšnému provozování. K realizaci projektu má dopomoci i tato diplomová práce, v jejíž praktické části bude provedena řada analýz, které by měly ve výsledné fázi definovat trh v daném oboru, současnou konkurenci a její význam, cílové skupiny, tržní potenciál a další.

Jelikož se jedná o finančně nákladný projekt, bude dalším krokem následujícím po zpracování marketingové strategie vytvoření podnikatelského plánu a příprava dalších materiálů potřebných pro získání úvěru v bance. Poté bude možno přistoupit k vlastní realizaci.

Povědomí o nabízených produktech firmy a s tím související narůstající objem zakázek je v současné době zajišťován zejména osobní zkušeností spotřebitelů s nabízeným produktem a formou WOM (Word of Mouth), tedy ústním doporučením šířeným stávajícími zákazníky firmy. Dle dosavadních zkušeností funguje tato forma propagace velmi spolehlivě. Zakázková výroba se orientuje především na výrobu narozeninových a svatebních dortů, které jsou obvykle součástí oslav pořádaných pro větší množství lidí, kde se potenciální zájemci mohou seznámit s nabízeným výrobkem, jeho vzhledem, chutí a kvalitou. Pokud ho výrobek zaujme, sám kontaktuje výrobce s žádostí o produkt.

Provozovna bude v počátku primárně zaměřena na zákazníky, kteří si přijdou vyzvednout objednané zakázky a při té příležitosti budou mít možnost dát si kávu nebo malé občerstvení. Netradiční interiér a příjemná atmosféra by měly na první pohled zaujmout i pozornost potenciálních zákazníků z řad náhodných kolemjdoucích a přilákat je k návštěvě kavárny.

Fáze hledání názvu provozovny by se dala označit za velmi jednoduchou, ovšem opak byl pravdou. Autorka původně zamýšlela pojmenovat provozovnu stejně jako obchodní firmu, tedy CHICCA, což v italském překladu znamená pamlsek, sladkost. Po negativní zkušenosti, kdy obchodní partneři neuměli tento název správně vyslovit, bylo nutné začít uvažovat o jiném. Jelikož se nejedná pouze o koncept kavárny, ale o spojení cukrářské výroby, cukrárny a kavárny byly zamítnuty i návrhy, které v názvu obsahovaly jakýkoliv formát slova káva, ať již Café, Coffee, Kafé, Káva či Kavárna. Druhým důvodem byla skutečnost, že téměř 70 % obdobných zařízení používá v názvu právě tohoto spojení, což je pro zákazníky ve výsledku velmi matoucí a často si názvy podniků pletou, čemuž se chtěla autorka vyhnout. Proto se začala ubírat jiným směrem a uvažovala, jak bude chtít komunikovat se svými zákazníky. Primárně bude chtít vyvolat nějakou emoci, se kterou se budou moci zákazníci identifikovat a současně se odlišit od konkurence. Dalším kritériem byla snadná zapamatovatelnost názvu, jednoduchá výslovnost a v poslední řadě i určité „souznění“ autorky s názvem. Ten nakonec vzešel ze vztahu autorky k danému oboru a provozovna ponese název My Love.

9 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

Pro správné strategické rozhodnutí je nezbytné provést marketingovou situační analýzu, která zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodeje. Směřuje k volbě cílových trhů a k nalezení marketingových cílů a strategií podniku

Výsledky situační analýzy by měly firmě ukázat, kde jsou její schopnosti, jaké jsou trendy na trhu a jaké je celkové podnikatelské a obchodní prostředí.

Analýza makroprostředí

Marketingové makroprostředí zahrnuje vlivy, okolnosti a jevy, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně ovlivnit. Do makroprostředí jsou zařazeny vlivy demografické, ekonomické, politické, legislativní, sociokulturní, technologické, geografické a jiné. Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Z tohoto důvodu bude pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí použita PESTE analýza.

9.1 PESTE analýza

9.1.1 Politické a právní prostředí

Podnikání v oblasti pohostinství se řídí mnoha zákony, vyhláškami a nařízeními EU a dalšími právními předpisy, které je nutné znát a dodržovat. Konkrétní legislativní úprava vychází ze zákona č. 89/2012 Sb. nového občanského zákoníku, dále se řídí zákonem č. 445/1991 Sb., o živnostenském podnikání a zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Mezi další související předpisy tvořící legislativní rámec podnikání patří i právní předpisy upravující problematiku účetnictví, daní a ostatních odvodů, ochrany spotřebitele a bezpečnosti práce.

Pro systém ochrany spotřebitele je významná legislativní úprava týkající se cukrářských výrobků. V rámci České republiky je tato oblast ovlivňována celým systémem rozhodnutí. Předpisy pro cukrářskou výrobu jsou nedílnou součástí Zákona o potravinách a tabákových výrobcích č. 139/2014 Sb. Oblast bezpečnosti potravin, zdravotních a hygienických požadavků na potraviny a pokrmy, jejich výrobu a uvádění do oběhu postihuje zákon č. 258/2001 Sb., o ochraně veřejného zdraví, v platném znění. Požadavky kladené na cukrářskou provozovnu jsou uvedeny v nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES)

č. 852/2004 o hygieně potravin. Základní legislativou týkající se pekařských a cukrářských výrobků a těst je prováděcí komoditní vyhláška Ministerstva zemědělství č. 333/1997 Sb., která ve své novelizované podobě pod č. 182/2012 Sb. specifikuje jednotlivé druhy krémů, náplní a těst a stanovuje požadavky na jakost, přípustné hmotnostní odchylky, označování výrobků a jejich uvádění do oběhu. (Svaz pekařů a cukrářů, © 2019)

1. ledna 2006 vstoupil v platnost tzv. hygienický balíček, který představuje souhrn několika nařízení EU. Předpisy přijaté v rámci tohoto balíčku se vztahují na všechny potraviny živočišného původu a ukládají provozovatelům potravinářských podniků povinnost dodržovat principy stanovené systémem HACCP², přičemž zodpovědnost za bezpečnost potravin není jen na samotných výrobcích potravin, ale i na ostatních subjektech, které jsou součástí potravinového řetězce, tedy na distributorech, prodejcích a stravovacích zařízeních. Ve stravovacích zařízeních slouží systém HACCP k zabezpečení zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností souvisejících s výrobou, zpracováním, skladováním, manipulací, přepravou a prodejem konečnému spotřebiteli.

Stravovací službu může poskytovat osoba, která ji provozuje pouze v provozovně, která vyhovuje hygienickým požadavkům na umístění, stavební konstrukci, prostorové a dispoziční uspořádání, zásobování vodou, vytápění, osvětlení, odstraňování odpadních vod, větrání a další vybavení. Pro provozovny poskytující stravovací služby stanoví požadavky na umístění a její prostorové a dispoziční uspořádání z hlediska dodržení základních hygienických požadavků vyhláška o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných. Tento předpis upravuje požadavky na umístění, dispoziční řešení a vybavení provozovny, na větrání, na sklady potravin a pokrmů, na výrobní a konzumační prostory a hygienická zařízení pro zákazníky a zaměstnance. Prostory, které by na sebe vzájemně negativně působily a ovlivňovaly potraviny a pokrmy v kterékoli fázi výroby a uvádění do oběhu, musí být stavebně nebo provozně odděleny na samostatné místnosti nebo pracovní úseky.

² HACCP - Systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů (Hazard Analysis and Critical Control Points). Systém kritických bodů zajišťuje preventivní a systematický přístup k včasné identifikaci rizika zdravotní závadnosti a k zamezení jeho vzniku. Je zaměřen na klíčové faktory, které ovlivňují bezpečnost a zdravotní nezávadnost potravin v celém potravinovém řetězci od zpracování suroviny až po prodej. Systém HACCP řídí biologická, chemická nebo fyzikální rizika, která mohou u potravin způsobit jejich znehodnocení, případně změnit potravinu na zdraví škodlivou. (Fišera, 2016, s. 221)

Návaznost jednotlivých provozních prostor musí zajišťovat plynulost výrobního procesu a vyloučit možnost negativního ovlivnění produktů. (Beránek, 2004, s. 16)

Mezi další platná nařízení, která je podnikatel povinen dodržovat je elektronická evidence tržeb, označovaná také jako EET nebo e-tržba. Evidenci tržeb upravuje zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb, který nabyl platnosti vyhlášením ve Sbírce zákonů dne 13. dubna 2016. Hlavními důvody pro zavedení evidence tržeb bylo dlouhodobé a systematické krácení daňové povinnosti ze strany nemalého množství podnikatelů. Z tohoto důvodu bylo potřeba zavést nové a efektivní nástroje, které zabrání daňovým únikům a poskytnou Finanční správě adekvátní informace o tom, zda daňový poplatník správně vykazuje své hotovostní tržby. Povinnost evidovat tržby pro skupinu podnikatelů v oblasti stravovacích a ubytovacích služeb vznikla 1. prosince 2016. Osobou povinnou evidovat tržby je podnikatel, který přijímá platby v hotovosti nebo jiným obdobným způsobem. Od 1. 3. 2018 se povinnost evidovat tržby nevztahuje na platby kartou. Údaje o tržbě musí podnikatel elektronicky odeslat nejpozději do 48 hodin od uskutečnění evidované tržby. (E-tržby, © 2019)

V průběhu roku 2019 by měla vstoupit v platnost novela upravující EET, dle které by se mohly evidovat tržby u nejmenších podnikatelů prostřednictvím bloku účtenek s unikátním kódem. Zatím ale není definitivně stanovena výše ročních příjmů, do které by se nemuselo tržby evidovat elektronicky. Novela současně počítá se snížením DPH v sektoru stravování z nynější sazby 21 % na 10 %.

Od 1.1.2019 došlo také k navýšení minimální měsíční mzdy, zvýšily se minimální měsíční zálohy na sociálním a zdravotním pojištění OSVČ, v průběhu roku se navýší přírůdek u dohod o pracovní činnosti, dojde k navýšení limitu pro výdajové paušály OSVČ. Připravuje se i výrazná novela zákoníku práce, týkající se především návratu do zaměstnání po rodičovské dovolené, nových podmínek pro dohody konané mimo pracovní poměr a dočasného přidělování zaměstnance k jinému zaměstnavateli. I když nelze vyloučit, že některé z těchto změn vejdou v platnost již v roce 2019, většina by měla být v případě shody v Poslanecké sněmovně zavedena až od roku 2020. (AMSP, © 2017)

Z hlediska marketingových aktivit je významné zejména obecné nařízení o ochraně osobních údajů. GDPR (z anglického General Data Protection Regulation) představuje nový právní rámec ochrany osobních údajů v evropském prostoru, s cílem hájit co nejvíce práva občanů EU proti neoprávněnému zacházení s jejich daty včetně osobních údajů. GDPR se týká všech

firem a institucí, ale i jednotlivců a online služeb, které zpracovávají data uživatelů. Pokud firma získává data od svých zákazníků, které následně používá k marketingovým účelům, musí mít výslovný souhlas zákazníků k tomu, že jejich data může použít. Tento souhlas je nutné zaznamenat a uchovat, primárně z důvodu jeho použití jako důkazu v případech pochybností či konfliktu s úřady. (GDPR, © 2019)

9.1.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí firmy se skládá z faktorů, které ovlivňují schopnost firem produkovat a nabízet výrobky a služby na straně jedné, na druhé straně možnosti zákazníků výrobky a služby kupovat. Ekonomická situace státu má zásadní vliv na spotřebu domácností, proto je nutné analyzovat základní makroekonomické ukazatele popisující současnou situaci v České republice.

Jedním z agregátů vyjadřujících stav ekonomiky je informace o jejím aktuálním výkonu, tedy výši HDP na osobu. V tomto ohledu se české ekonomice v roce 2018 dařilo a hrubý domácí produkt vzrostl o 3,0 %. K jeho růstu významně přispěla domácí poptávka, jejíž dominantní složkou byly výdaje domácností na spotřebu. Domácnosti utratily o 3,1 % více než v předchozím roce, a to především díky vysoké ekonomické aktivitě a silné důvěře v budoucí vývoj, která byla podložena rychlým růstem mezd a velmi nízkou nezaměstnaností. Pozitivní nálada mezi spotřebiteli a růst životní úrovně se projevují také tím, že spotřebitelé utrácejí více za zboží střednědobé a dlouhodobé spotřeby a investují větší měrou do volnočasových aktivit. Na straně zdrojů meziroční růst hrubé přidané hodnoty (HPH) stagnoval a kopíroval tak vývoj hrubého domácího produktu. K růstu HPH nejvýrazněji přispěla skupina odvětví obchodu, dopravy, skladování, ubytování a stravování. (MFČR, © 2019)

Dalším z důležitých ekonomických ukazatelů je míra inflace. Obecně inflace znamená všeobecný růst cenové hladiny v čase, tj. charakterizuje míru znehodnocování měny v přesně vymezeném časovém období. Průměrná roční míra inflace, vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců. Průměrná roční míra inflace dosáhla v lednu 2019 hodnoty 2,2 %, což bylo o 0,1 procentního bodu více než v prosinci 2018. Inflace v následujících měsících zřejmě ještě poroste až k hranici tří procent. Za jejím růstem stojí zvyšování cen spojených s bydlením a rostoucí příjmy domácností. Od letních měsíců by podle ekonomů měla inflace začít klesat. (ČSÚ, © 2019).

Neméně důležitým je i vývoj na trhu práce, který v současné době naráží na své limity. Příznivý vývoj ekonomiky vedl v meziročním srovnání k dalšímu růstu zaměstnanosti a snižoval míru nezaměstnanosti pod její přirozenou úroveň. Zároveň stoupala nabídka volných pracovních míst, která již několik měsíců v řadě převyšuje počet nezaměstnaných. Výsledkem je nejen tlak na růst mezd, ale i skutečnost, že většina firem považuje nedostatek zaměstnanců za hlavní překážku pro další růst produkce. Nezaměstnanost v ČR loni v prosinci po čtyřech měsících stagnací či poklesů stoupla z listopadových 2,8 procenta na 3,1 procenta. Ke konci roku 2018 bylo bez práce přes 231 500 lidí, což byla nejnižší prosincová hodnota od roku 1996.

Celková zaměstnanost se ve 4. čtvrtletí 2018 meziročně zvýšila o 63,6 tis. osob a dosáhla 5 326,3 tis. Počet nezaměstnaných osob se naopak meziročně snížil o 17,7 tis. Obecná míra nezaměstnanosti 15–64letých meziročně klesla o 0,4 procentního bodu, a to na 2,1 %.

Růst zaměstnanosti byl ovlivněn zejména zvyšováním počtu osob v pozici zaměstnanců, jejichž podíl na celkové zaměstnanosti činil 83 %. Počet podnikatelů vč. pomáhajících rodinných příslušníků a počet podnikatelů bez zaměstnanců se téměř nezměnil, naopak počet podnikatelů se zaměstnanci mírně stoupl. Podle věkové struktury se na růstu zaměstnanosti podílela především skupina zaměstnanců ve věku 40-54 let (růst o 53,7 tis.). Výrazně stoupl i počet pracujících ve věku 60 let a více (o 29,3 tis.). (ČSÚ, © 2019)

Dle Ministerstva průmyslu a obchodu má patrně domácí ekonomika vrchol hospodářského cyklu již za sebou. Po nedávné globální hospodářské krizi rostl hrubý domácí produkt nejrychleji ve 2. čtvrtletí 2015, kdy se zvýšil o 5,8 %, mj. díky nízké ceně ropy a úsilí utratit zbývající disponibilní zdroje z fondů Evropské unie. Zpomalení, ke kterému došlo v roce 2016, souviselo s odezněním těchto mimořádných vlivů. Druhého vrcholu bylo dosaženo ve 3. čtvrtletí 2017, kdy výkon ekonomiky vzrostl o 5,1 %. Následující období je již poznamenáno postupným zvolňováním růstové dynamiky, které by se mělo po výrazném zpomalení v roce 2018 v zásadě stabilizovat. (MPO, © 2019)

Ekonomickou situaci v oboru pekařství a cukrářství lze zhodnotit na základě studie Panorama potravinářského průmyslu, která poskytuje celkový pohled na aktuální situaci a rámcový stav potravinářského průmyslu. Studie je vypracována pod gescí Ministerstva zemědělství – Odboru potravinářského, Ústavem zemědělské ekonomiky a informací. Zpráva je vydávána jednou ročně a hodnotí situaci v oboru za předešlý rok. Kompletní

souhrn dat za rok 2018 bude zpracován až v průběhu roku 2019, proto zde budou uvedena dostupná data za rok 2017.

Provozování cukrářské výroby dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE³ spadá do klasifikační třídy 10.7 – Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků.

V podnicích oboru 10.7 pracuje celkem 34,3 % zaměstnanců z podniků spadajících do CZ-NACE 10 Výroby potravinářských výrobků. Tyto subjekty jsou nejvýznamnějšími zaměstnavateli napříč jednotlivými výrobními obory potravinářského průmyslu. Stejně tak je daný obor významný i z hlediska počtu podniků, který v roce 2017 čítal 3 477 podniků, což představuje 42,6 % ze všech podniků Výroby potravinářských výrobků. Jejich počet za rok vzrostl o 175 jednotek. Rostoucí trend je patrný od roku 2013. Nejpočetnější skupinou tohoto oboru jsou malé podniky, jejichž kategorie se meziročně rozšířila.

V roce 2017 činila průměrná hrubá měsíční mzda v daném oboru 19 517 Kč. Oproti předchozímu roku došlo k navýšení o 1 719 Kč. Od roku 2013 dochází trvale k růstu hrubé měsíční mzdy v zájmu získat potřebné počty zaměstnanců, zejména do výroby. Celkové tržby tohoto oboru mají kolísavý charakter. Za poslední sledovaný rok 2017 však došlo k jejich nárůstu o 5,3 %.

9.1.3 Sociální prostředí

S provozováním kavárny a cukrárny sociální prostředí velmi úzce souvisí. Zejména skladba a struktura obyvatelstva v dané lokalitě, životní styl, preference, vzdělanost či zaměstnání potenciálních zákazníků jsou významným ukazatelem, který napomáhá k zacílení a segmentaci trhu.

Dle údajů Českého statistického úřadu měla k 30. září 2018 Česká republika 10 637 794 obyvatel. Jedná se o nejvyšší počet obyvatel od konce druhé světové války. Přírůstek zajistila zahraniční migrace. Do ČR se od ledna do konce června 2018 přistěhovalo 29 220 lidí,

³ NACE - (akronym z názvu "Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes") je statistickou klasifikací ekonomických činností, kterou používá Evropská unie (resp. Evropská společenství) od roku 1970. NACE vytváří rámec pro statistická data o činnostech v mnoha ekonomických oblastech. NACE dělí ekonomické činnosti (oblast ekonomických činností) tak, že každé statistické jednotce, která vykonává nějakou ekonomickou činnost, lze přiřadit kód NACE. (Businessinfo, © 2019)

vystěhovalo se jich 11 500. V obou případech to bylo více než v předchozím roce. Do země přibylo zhruba 5 600 Ukrajinců, 2 700 Slováků a shodně asi 1 100 Rumunů a Bulharů.

Podle nové demografické projekce Českého statistického úřadu se bude počet obyvatel zvyšovat ještě dalších jedenáct let, poté se trend obrátí. Demografický vývoj následujících desetiletí bude ve znamení stárnutí populace. Počet obyvatel ve věku 65 let a více, který na počátku roku 2018 poprvé přesáhl hranici dvou milionů, by se měl nadále každoročně zvyšovat a kulminovat na konci padesátých let 21. století na úrovni 3,2 milionu. Zastoupení seniorů v populaci by mělo vzrůst ze současných 19 % až k 30 %. (ČSÚ, © 2019)

Z hlediska umístění provozovny je nutné přihlídnout také k aktuálním demografickým údajům z města Brna. Celkový počet obyvatel k 1.1. 2019 činil 377 139, z toho 52 % tvoří ženy a 48 % muži. Rozložení populace z pohledu věku je v poměru 18,6 % obyvatel do 15 let, 81,4 % tvoří obyvatelstvo nad 15 let. Nejpočetněji je zastoupena věková skupina od 40 do 44 let (celkem 32 438 obyvatel), druhou silnou věkovou skupinou jsou lidé ve věku od 35 do 39 let (31 716 obyvatel) a třetí nejpočetněji zastoupenou skupinu tvoří obyvatelé ve věku 30 až 34 let (celkem 30 526). Všechny tyto věkové skupiny jsou z hlediska možné návštěvy podniku My Love potenciální klienti, jelikož právě skupina 30+ je jeho cílovou skupinou. (ČSÚ, © 2019)

Další potenciální skupinou zákazníků mohou být návštěvníci města Brna. Návštěvnost Jihomoravského kraje meziročně již šestým rokem stále stoupá, což může mít pozitivní vliv i na návštěvnost daného podniku. V roce 2018 překročil počet hostů Jihomoravského kraje hranici 2 milionů. Celkem se v hromadných ubytovacích zařízeních v Jihomoravském kraji ubytovalo 2 040 tisíc osob, meziročně jejich počet vzrostl o 8 % (153 tisíc osob). Domácí klientela dvojnásobně převyšovala počet návštěvníků ze zahraničí. Z cizinců početně převládali Slováci (127 tisíc) a těch také nejvíce meziročně početně přibylo, Poláci (105 tisíc) a Němci (65 tisíc). Téměř polovina hostů navštívila jižní Moravu v průběhu letních měsíců (červen až září), v každém z nich přesáhla návštěvnost 200 tisíc hostů. Nejméně návštěvníků bylo zaznamenáno v lednu a únoru 2018. (ČSÚ, © 2019)

Životní úroveň své domácnosti hodnotí nadpoloviční většina (54 %) Čechů jako dobrou, pouze 10 % ji vnímá jako špatnou. Z dnešního pohledu je hodnocení výrazně lepší než v roce 2017, kdy kladně ekonomickou situaci hodnotilo pouze 37 % dotazovaných, zatímco negativních ohlasů bylo 20 %. Narůstající trend spokojenosti souvisí s rostoucím příjmem obyvatel, zvyšující se spokojeností s vlastním životem, s politickou a ekonomickou situací

a se zvyšujícím se stupněm nejvyššího dosaženého vzdělání. Mírně se zhoršuje s rostoucím věkem. Relativně optimističtější se o ekonomické situaci vyjadřují vysoce kvalifikovaní odborníci nebo vedoucí pracovníci, lidé s pravicovou politickou orientací a obyvatelé, kteří důvěřují vládě. Naopak kritičtější jsou důchodci, nezaměstnaní, obyvatelé menších měst a levicově smýšlející obyvatelé. (CVVM, © 2018)

9.1.4 Technologické prostředí

Technologické a technické faktory jsou stále důležitější a významnější pro konkurenceschopnost podniku. V dnešní době rychlého technologického a technického vývoje je třeba, aby podnik tento vývoj předvídal a nezaostával v něm oproti konkurenci. Rychlé změny v technologiích a technickém vývoji mohou představovat významnou hrozbu pro firmu, která je nesleduje, ale i zajímavou příležitost pro firmy, jež chtějí získat náskok před konkurencí. Zejména rozvoj komunikačních a informačních technologií působí na celou společnost a významně ovlivňuje kvalitu života a životní úroveň. Ze statistických dat vyplývá, že v roce 2017 bylo 83 % domácností připojeno k internetu, což je více než dvojnásobek oproti roku 2007, kdy byl internet využíván 35 % domácností. Více než polovina populace, 55 % ve věku 16 až 74 let se připojila k internetu prostřednictvím mobilního zařízení. Výrazně se za posledních deset let zvýšil i počet seniorů starších 65 let používajících internet, a to ze 4 % na celou jednu třetinu. Obyvatelé České republiky velmi významně využívají různé typy online služeb. Nejvíce aktivní jsou ve čtení zpráv na internetu – 77 %, což je o 16 % více než představuje průměr EU. Počet obyvatel ČR nakupujících online se pohybuje okolo 57 %, stejné procento obyvatelstva využívá služeb internetového bankovníctví.

Z výše uvedeného vyplývá, že se online komunikace stává nedílnou součástí každodenního života a pokud chce firma na trhu uspět, musí se tomuto trendu přizpůsobit. Zejména v oblasti marketingové komunikace je nezbytné využívat nejmodernějších komunikačních nástrojů, které mohou představovat významnou konkurenční výhodu. Jak totiž vyplynulo z výzkumu Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR jsou digitální dovednosti zásadní pro 90 % malých firem, ovšem dobře je zvládá pouze polovina. Hlavní bariérou pro větší využívání online podpory podnikání je kromě cen také nedostatek času.

Sociální sítě jsou podnikateli vnímány jako druhý nejdůležitější online nástroj pro podnikání, hned po webových stránkách. Nejpoužívanější sociální sítí je Facebook (75 %), na druhém

místě je Instagram (30 %), dále LinkedIn (28 %), YouTube (20 %) a Twitter (11 %). (AMSP, © 2018)

Digitální dovednosti lze posílit celou řadou e-learningových nástrojů či osobních školení, která mohou zejména začínajícím podnikatelům ukázat různé cesty, jak na internetu podpořit své podnikání.

V oblasti technologického prostředí zaměřeného na provoz cukrářské výroby je také potřeba neustále sledovat technologický vývoj a nové trendy, jelikož moderní technologie dokáží výrazným způsobem usnadnit a urychlit proces výroby. Ve většině provozoven se používané stroje a zařízení pro cukrářskou výrobu rozdělují na zařízení pro příjem, skladování a úpravu surovin. Následují stroje, zařízení a pomůcky pro vlastní výrobní proces, popř. i mechanizované výrobní linky, stroje a zařízení pro přípravu a výrobu mražené zmrzliny. Pro vlastní výrobu se používají šlehací a mísící stroje, mixéry, melanžéry, šlehače smetany, roztírače plátů, dávkovací zařízení na šlehané a třené hmoty, vyvalovací stroje, různé šablony na roztírání hmot, hromadné vypichovače, šablony na jednoduché dozdobování výrobků atd. K základnímu strojnímu vybavení cukrářských provozoven patří také chladicí a mrazicí zařízení, pece, konvektomaty, temperovací zařízení na čokoládu apod.

Z hlediska vybavení a provozu kavárny nemá technologický vývoj a inovace zásadní vliv na její bezproblémový chod. Nejdůležitější technologií na přípravu kávy je profesionální kávovar, který musí splňovat stanovená kritéria a požadavky provozovatele, nicméně pokud se zvolí vhodný a kvalitní přístroj, není nutné ho při každé technologické inovaci obměňovat.

Nové technologie umožňují vyšší produktivitu výroby, úsporu pracovní síly a času, možnost uplatnění netradičních surovin, přizpůsobení se nejnovějším trendům a požadavkům zákazníků, a to při zachování všech znaků jakosti výrobku. Z tohoto hlediska je dobré se technologickému rozvoji přizpůsobovat a reflektovat změny, ovšem současně je nutné zvážit ekonomický a finanční aspekt, vzhledem k možnostem firmy a návratnosti investic.

9.1.5 Environmentální/ Ekologické prostředí

Ochrana životního prostředí neboli environmentální politika podniku, může být významným marketingovým nástrojem, a to nejen vůči klientům, ale i vůči zaměstnancům.

V posledních letech stoupá počet lidí, kteří si vybírají svého budoucího zaměstnavatele podle tzv. Corporate Social Responsibility, čili podle společenské odpovědnosti firem, což

znamená podle dobrovolného závazku firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i ke společnosti, ve které podnikají. Tuto skutečnost si začínají firmy uvědomovat a zavádí systémy environmentální politiky a managementu. Rozvoj takových společností je založen na sladění ekonomického růstu, sociální spravedlnosti a ochrany životního prostředí, tj. na principech trvale udržitelného rozvoje.

Při provozování podnikatelské činnosti v oblasti stravovacích služeb se z ekologického hlediska posuzuje zejména nakládání s odpady. Za aktivity provázané s odpadovým hospodářstvím lze označit ty, které určitým způsobem napomáhají snížení množství odpadů produkovaných podnikem. Jedním z těchto opatření je cílené vytváření určitého tlaku v otázkách dodavatelsko-odběratelských vztahů, zejména na zpětný odběr použitých obalů. Na základě vzájemné dohody by měla dodavatelská firma odebrat zpět použité obaly a také následně dokladovat jejich ekologické zlikvidování. Takovou spolupráci lze jednoznačně označit za prospěšnou nejen z pohledu podniku a jeho úspory nákladů, ale také z pohledu ochrany životního prostředí. Další oblastí, v níž je možné zaujmout kladný postoj v rámci ochrany životního prostředí, je úspora energie a vody. Často je úspora závislá hlavně na spotřebičích, které spotřebovávají energii. Ve stravovacích provozech se většinou jedná o chladicí a mrazicí zařízení, pečící a ohřívací zařízení, drobné spotřebiče a v neposlední řadě i klimatizaci. Pokud je tedy usilováno o úsporu energie, je nutné již při nákupu spotřebičů sledovat i jejich energetickou náročnost.

Každý podnik stravovacích služeb má ze zákona povinnost nakládat s odpady dle příslušných nařízení a prováděcích předpisů. Zákon, kterým se upravuje nakládání s odpady, byl otištěn ve Sbírce zákonů pod č. 185/2001 Sb., o odpadech, a platí od 1.1.2002. K němu patří vyhláška Ministerstva životního prostředí č. 381/2001 Sb., kterou se stanoví katalog odpadů ve znění vyhl. č. 503/2004 Sb., a č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady ve znění vyhl. č. 294/2005 Sb., a č. 353/2005 Sb. Dalším nařízením, které je nutné dodržovat, je nařízení Evropského Parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin.

Cukrářská výroba musí mít zaveden funkční systém odpadového hospodářství, se kterým musí seznámit všechny zaměstnance a ti jsou povinni ho dodržovat. Odpady jsou tříděny v místě jejich vzniku. Zvláště se třídí obalové odpady: papírové, skleněné, plastové, popř. kovové nebo tetrapakové (kompozitní). Biologicky rozložitelný odpad z přípravy pokrmů (odpady ze zeleniny a ovoce, káva a kávová sedlina, rostlinné zbytky pokrmů, vaječné skořápky, živočišné zbytky pokrmů, zkažené potraviny živočišného původu, papírové ubrousky) a zbytky jídel je nutné skladovat v nádobě s pevným víkem odděleně od ostatních

potravin. S odpady se musí nakládat tak, aby byla dodržena všechna hygienická pravidla. Nádoby musí být popsány, aby každý věděl, co do nich patří. Všechny odpady jsou pravidelně předávány oprávněné osobě ze specializované firmy na likvidaci odpadů.

Shrnutí PESTE analýzy

Z výsledků provedené analýzy lze usuzovat, že v nejvyšší míře bude podnikání My Love ovlivněno ekonomickými a politicko-právními faktory. Legislativní prostředí se neustále mění, je nutné sledovat aktuální znění zákonů, nová ustanovení a nařízení vlády a v souladu s nimi provozovat firmu. V opačném případě by mohlo dojít k porušení podmínek živnostenského podnikání, které by v případě závažného provinění mohlo vést k odebrání živnostenského oprávnění a tím k předčasnému ukončení podnikatelské činnosti.

Z ekonomických aspektů může mít velmi negativní dopad na budoucí podnikání My Love zejména současná velmi nízká míra nezaměstnanosti. V jejím důsledku bude obtížné najít kvalifikované pracovníky, kteří by byli schopni poskytovat služby na profesionální úrovni. Naopak dobrá ekonomická situace obyvatelstva a jeho rostoucí příjmy mohou být pro firmu příležitostí. Více finančních prostředků vyvolává větší spotřebu, lidé častěji navštěvují kavárny a jejich výdaje spojené s nákupem zákusků a dortů jsou vyšší.

Z hlediska technologického prostředí a velmi rychlého rozvoje komunikačních a informačních technologií je vhodné přizpůsobit vybrané komunikační nástroje právě tomuto trendu. Zejména propagace a reklama My Love by měly probíhat převážně v online prostředí, které umožňuje přesné cílení a oslovení konkrétního zájemce, možnost reagovat a upravovat reklamní sdělení dle potřeby a má relativně nízké náklady.

Analýza mikroprostředí

V rámci analýzy mikroprostředí je třeba zkoumat odvětví, ve kterém firma působí. Jedná se o prostředí působící v blízkosti firmy a zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může ovlivnit. Do mikroprostředí patří konkurenti, zákazníci, obchodní partneři, veřejnost, státní instituce, dodavatelé, odběratelé aj. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat hybné síly, které v odvětví působí a ovlivňují činnost podniku.

9.2 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

Model pracuje s pěti prvky a jeho podstatou je prognózování vývoje konkurenční situace ve zkoumaném prostředí na základě odhadu pravděpodobného chování dalších subjektů nacházejících se na daném trhu a rizik hrozících danému podniku z jejich strany.

Výstupem Porterovy analýzy by měla být identifikace nejen potenciálních hrozeb (např. vstup nových konkurentů), ale i příležitostí, jejichž využitím by mohlo být působení zjištěných hrozeb eliminováno. Porterův model lze výhodně využít jak při strategické analýze prostředí firmy, kdy model slouží jako souhrn relevantních faktů potřebných k rozhodování o strategii, tak při hodnocení navržené strategie. (Hanzelková, 2017, s. 66)

9.2.1 Rivalita konkurenčních podniků v rámci odvětví

Pohostinství zaujímá v našem podnikatelském prostředí významné místo. Zaměstnává velký počet osob, odvádí do státního rozpočtu nemalé prostředky a historicky je nepostradatelnou součástí společenského života. Celkový počet restaurací, kaváren a dalších stravovacích provozoven v ČR je přibližně 40 000, což v přepočtu na počet obyvatel vychází jedna restaurace na 265 obyvatel. Podobná situace je ještě v Rakousku, kde je 280 obyvatel na jednu provozovnu, ovšem v Německu je to již 501 obyvatel a ve Velké Británii dokonce 780 obyvatel. To je s přihlédnutím ke kupní síle v porovnávaných zemích jedním z důvodů, proč u nás obor stravovacích služeb zaznamenával v minulosti největší úbytky nových provozoven. Zlom nastal až v posledních dvou letech, kdy vzniklo více restauračních provozoven, než kolik jich zaniklo. V roce 2017 dokonce zahájilo provoz 3 783 nových pohostinských zařízení, což je za posledních pět let nejvíce. Vysokou fluktuaci podniků ve stravovacích službách potvrzuje i aktuální průzkum, ze kterého vyplývá, že zatímco 53 % provozovatelů si udržuje stabilní nebo mírně rostoucí úroveň tržeb, 47 % jich má problémy a 6 % uvažuje o ukončení činnosti. Největším problémem se stává jednoznačně nedostatek personálu, následuje administrativní zatížení a vysoké DPH. Z byrokratické zátěže vadí hlavně legislativní změny, časté kontroly státních úřadů, ale i povinnosti spojené s náborem nových pracovníků. (AMSP, © 2019)

Z výše uvedených dat vyplývá, že rivalita firem v odvětví gastronomických služeb je poměrně vysoká. Každá nově vstupující firma na trh tak musí čelit značnému ohrožení ze stran silných konkurentů.

Z hlediska definice konkurenčního prostředí je nutné rozdělit konkurenci v rámci její primární ekonomické činnosti. První skupinu tvoří cukrárny a cukrářské výroby, které se specializují na prodej cukrářských výrobků koncovým spotřebitelům nebo jiným komerčním subjektům, tedy pohybují se jak v rámci B2C trhů, tak i na trzích B2B. Druhou skupinu tvoří restaurace a kavárny, které nabízí cukrářské výrobky vlastní výroby. Obě tyto skupiny spadají dle klasifikace ekonomických činností CZ NACE do oddílu č. 10 – Výroba potravinářských výrobků, skupina č. 7 – Výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků. Na základě tohoto rozdělení a dostupných statistických informací lze odvodit, že počet jednotek, tedy ekonomických subjektů v daném oboru, se neustále zvyšuje. Zatímco v roce 2008 jich bylo 2 311, v roce 2017 jejich počet vzrostl na 3 477. (eAgri, © 2019)

Celkové tržby tohoto oboru mají kolísavý charakter. Za poslední sledovaný rok 2017 došlo k jejich nárůstu o 5,3 %. Rostoucí trend tržeb je patrný v posledních třech hodnocených letech při inovacích sortimentu na bázi vysoce kvalitních surovin.

Tabulka 1: Ekonomické subjekty dle CZ-NACE 10.7

| Ekonomické subjekty CZ-NACE 10.7 - VÝROBA PEKAŘSKÝCH, CUKRÁŘSKÝCH A JINÝCH MOUČNÝCH VÝROBKŮ | | | | | | | | |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Rok | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Počet ekonomických subjektů | 2 712 | 2 951 | 2 972 | 2 961 | 3 056 | 3 184 | 3 302 | 3 477 |
| Průměrný počet zaměstnanců | 33 153 | 32 583 | 31 953 | 30 789 | 30 787 | 30 889 | 30 369 | 29 815 |
| Celkové tržby daného oboru | 36 486 535 | 38 751 731 | 37 843 130 | 34 360 411 | 34 977 359 | 36 218 506 | 37 161 250 | 39 119 311 |

Zdroj: eAGRI, online, 2019

V rámci zhodnocení konkurenčního prostředí je nezbytné definovat také situaci v Jihomoravském kraji. Dle údajů Českého statistického úřadu zde bylo k 30.09.2018 evidováno 1 306 ekonomických subjektů podnikajících na základě živnostenského oprávnění pro obor pekařství, cukrářství. V rámci území Brno-město se pak jedná o 546 subjektů. (ČSÚ, © 2019)

Celkově je v Brně evidováno 5 828 ekonomických subjektů v oblasti stravování a pohostinství. Jedná se o poměrně vysoký počet, který se každým dnem mění. Neustále vznikají nová zařízení a další zanikají z důvodu nepříznivé ekonomické situace.

Pro Brno je klientela specifická, z velké části ji tvoří studenti. Dalším specifickým a zároveň výhodou je, že centrum města není pouze pro turisty, tak jak je tomu např. v Praze, ale žije místními a hlavně mladými lidmi. Ti se ovšem stále více zajímají o to, co jim jednotlivé podniky pohostinství nabízejí, tzn. jaké používají suroviny, zda jsou od lokálních

producentů, jakým způsobem jsou zpracovávány atd. Jde o nový trend, který se uplatňuje i v oblasti kavárenské, kdy se lidé již nespokojí s nabídkou pouze kávy a zákusku, ale chtějí něco navíc. Proto zde hraje významnou roli diferenciací poskytovaných služeb a nabízených výrobků, která spočívá především v kvalitě, estetickém vzhledu cukrářských výrobků a v neposlední řadě v chuti. Odlišit se od konkurence v rámci poskytovaných výrobků a služeb je také důležitým kritériem pro nově vznikající cukrářskou výrobu a kavárnu. Koncept tohoto podniku vychází z předpokladu, že lidé mají rádi určitou interakci a zapojení do procesu výroby či pozorování výrobního procesu. Interiér kavárny bude architektonicky řešen tak, aby měl návštěvník možnost nahlédnout do cukrářské dílny, kde budou všechny zákusky a dorty vznikat. Zákazníci budou mít také k dispozici jednotlivé „komponenty“ vybraných druhů zákusků a budou si moci sami vyzkoušet, jak se výrobek kompletuje a v podstatě si vyrobit vlastní zákusek dle svých preferencí, chuti, představ a fantazie.

V rámci daného odvětví působí v Brně několik konkurenčních subjektů, jež mají již zavedenou klientelu a jejichž značka se stala za dobu jejich působení na trhu mezi spotřebiteli známou. Patří mezi ně především brněnská cukrárna Větrník, jejíž hlavní konkurenční výhodou je dlouhodobé působení na trhu, vybudovaná image a pozitivní vnímání u spotřebitelů. V rámci poskytovaných služeb nabízí širokou škálu zákusků, minizákusků, dortů ke speciálním příležitostem, sladkého pečiva, vánočního cukroví, ale také chlebičků a obložených mís. Další výhodou je velikost obsazeného trhu, jenž se stále zvětšuje. V současné době provozuje společnost na území města Brna pět cukráren, z čehož dvě jsou ve velkých nákupních centrech, která navštěvuje vysoký počet obyvatel města. Nespornou konkurenční výhodou je také možnost nákupu vybraných produktů online s rozvázkovou službou. Z hlediska všech výše uvedených důvodů se jedná o jednoho z nejvýznamnějších konkurentů pro nově vznikající cukrářství.

Druhým významným konkurentem je kavárna Cafe Momenta, která vznikla v roce 2015. Za poměrně krátkou dobu působení na trhu se rychle zařadila mezi vyhledávané gastronomické podniky. Její úspěch je dán zejména strategickou polohou v historickém centru města. Nachází se v pěší zóně na Zelném trhu, který je velmi frekventovaným místem, kde lze téměř celoročně nakoupit ovoce, zeleninu, květiny apod. Od konce listopadu se zde pořádají vánoční trhy, nachází se zde také dvě divadla, Moravské zemské muzeum a podzemní labyrint. Všechny tyto atributy lákají do těchto míst velký počet spotřebitelů, kteří se následně stávají zákazníky kavárny Momenta. Kavárna nabízí tradiční i méně známé kávové nápoje, domácí limonády, čerstvé džusy, pivo, víno, sekty a pochutiny. Hlavní konkurenční

výhodou této kavárny je široká nabídka francouzských dezertů z vlastní výroby, domácích sušenek, různých druhů cheesecaků a jiných moderních druhů zákusků. Estetický vzhled dezertů je však na nízké úrovni a spíše než na kvalitu, se podnik soustřeďuje na kvantitu. Komunikace kavárny probíhá primárně přes sociální sítě, nejvíce přes Facebook, kam jsou příspěvky přidávány pravidelně a komunikují aktuální dění v kavárně. Jistou nevýhodou kavárny lze z pohledu některých zákazníků spatřovat v nemožnosti zaparkovat před kavárnou nebo v její blízkosti.

Dalším konkurentem je cukrárna a kavárna Aida Brno se třemi pobočkami přímo v centru Brna a jednou v okrajové části města. Jedná se o zavedenou firmu, která si za dobu své existence na trhu již vybuodovala jistou stabilní pozici. Kavárna nabízí kávu, zákusky, dorty, palačinky, koktejly a míchané nápoje, zmrzlinové poháry, ovocné tříště a sníadaňové menu. Cukrárna si všechny dorty i zákusky vyrábí sama, ovšem většina z těchto zákusků je ve formě řezů zdobených různými druhy ovoce, či se šlehačkovou nebo tvarohovou náplní. Tento způsob výroby zákusků je časově nenáročný, ovšem výsledná estetická hodnota zákusku v podobě kostky či obdélníku není příliš vysoká. Taktéž chuť připravovaných dezertů lze charakterizovat jako fádni až „umělou“, jelikož cukrárna používá k výrobě těchto produktů předem připravených směsí a polotovarů, jejichž použití je bohužel na výsledné chuti zákusků znát. Slabou stránkou firmy je také nedostatečná komunikace se zákazníky, jelikož kromě zastaralých webových stránek téměř nevyužívá žádných jiných komunikačních kanálů. Ze sociálních sítí využívá firma pouze Facebook, ovšem celkový počet příspěvků zveřejněných v roce 2018 činil pouze 11 příspěvků, navíc nejednotného vizuálního stylu.

Z pohledu marketingu lze uvést, že oficiální komunikace konkurentů směrem k zákazníkům je relativně stejnorodá. Vždy se opírá o prakticky stejné atributy, kterými jsou kvalita, poctivost a tradice. Výhoda nově vznikajícího subjektu oproti uvedeným firmám je spatřována v určitém odlišení od ostatních, a to z pohledu vyráběných zákusků a dortů, které budou zejména z hlediska vzhledu diferencované, s možností aktivně se zapojit do výroby a také v určité designové odlišnosti samotné provozovny.

Z hlediska konkurenční rivality v odvětví je nutné brát v úvahu i ekonomické aspekty. K nejdůležitějším se řadí růst odvětví, velikost fixních nákladů a v neposlední řadě i případné náklady spojené s odchodem firmy z odvětví. Zde záleží na tom, v jaké situaci se firma nachází, tzn. jak vysoké má závazky vůči zaměstnancům, věřitelům a zákazníkům, jak vysoká či nízká je zůstatková hodnota zařízení atd.

Zhodnocení kritérií, která reflektují aspekty konkurenčního boje na sledovaném trhu předkládá tabulka č. 2. K hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů, na které je třeba brát ohled, byla zvolena stupnice od 1 do 9, kde 1 nese nejnižší význam a 9 nejvyšší význam. Odhad budoucí situace autorka konzultovala s provozovatelkou nejmenované brněnské cukrárny, která se v oblasti gastronomických služeb pohybuje již 17 let. Predikce byla provedena na základě vyhodnocení současné situace, historického vývoje oboru a osobních zkušeností poradkyně.

Tabulka 2: Konkurenční rivalita v odvětví

| Konkurenční rivalita v odvětví | 2019 | 2024 |
|--|-------------|-------------|
| Počet konkurentů <i>nízký (1 bod), vysoký (9 bodů)</i> | 8 | 9 |
| Míra ohrožení ze strany konkurence <i>nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)</i> | 7 | 8 |
| Diferenciace nabízených produktů a služeb <i>vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)</i> | 5 | 4 |
| Růst poptávky v odvětví <i>vysoký (1 bod), nízký (9 bodů)</i> | 5 | 6 |
| Náklady odchodu z odvětví <i>nízké (1 bod), vysoké (9 bodů)</i> | 6 | 6 |
| Celkem (maximum 45 bodů) | 31 | 33 |
| Průměrné skóre | 6,2 | 6,6 |

Zdroj: vlastní zpracování

S ohledem na velikost konkurence v daném odvětví, její růst a zastoupení jednotlivých ekonomických subjektů v rámci města Brna lze konstatovat rostoucí míru rivality konkurence na trhu. Počet kaváren a pohostinských zařízení je velmi vysoký a vyvstává tedy potřeba určité diferenciací poskytovaných služeb a produktů. Jen tak lze na trhu uspět, jelikož většina kaváren má spíše obdobný koncept, nabízející přibližně stejné produkty obdobné kvality a minimálně odlišné služby. Z těchto důvodů je pro nově vznikající podnik stěžejní právě diferenciací, a to jak v kvalitě a odlišnosti nabízených produktů, tak i v kvalitě služeb.

9.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

V kavárenském či pohostinském odvětví je hrozba vstupu do odvětví poměrně vysoká i přesto, že v porovnání s jinými odvětvími služeb je kapitálově náročná. Finanční náročnost lze považovat za jednu ze stěžejních bariér vstupu nových konkurentů na trh. Vstupními bariérami se rozumí zejména vyšší počáteční náklady na vybavení výrobní a její uspořádání, které podléhá přísným hygienickým nařízením a normám z oblasti bezpečnosti práce

a ochrany zdraví. Vyšší náklady lze také předpokládat na pořízení zásob surovin na výrobu tak, aby bylo možné pokrýt všechny požadavky a potřeby zákazníků.

Další významnou bariéru tvoří prokazování způsobilosti k provozování cukrářské výroby. Jelikož tato činnost spadá dle podmínek Živnostenského zákona do živností řemeslných, musí každá fyzická osoba, která chce tuto činnost provozovat, splňovat kromě všeobecných podmínek také zvláštní podmínky provozování živnosti, kterými se rozumí odborná způsobilost. Tuto způsobilost musí žadatel prokázat doložením příslušných dokladů, zejména o řádném ukončení studia či odborné kvalifikace v příslušném oboru. Pro vstup do oboru je také nutné znát příslušné zákony, vyhlášky a nařízení, dodržovat základní postupy dle standardů HACCP, hygienické předpisy a normy a dbát na dodržování BOZP.

Jednu z bariér, která se nejvíce projevuje v posledních letech, tvoří nedostatek kvalitního personálu. Na trhu je nedostatek pracovní síly a ¾ provozovatelů se shodují v tom, že najít vhodný personál je dnes vážný problém. Kritickou situaci dokresluje fakt, že pouze 15 % nových pracovníků v oboru má odpovídající kvalifikaci. Firmy si proto musí personál přeškolenat, 87 % podnikatelů si rekvalifikaci pracovníků zajišťuje sama a jen malá část využívá externích školení. (AMSP, © 2019)

Dostupnost surovin, s ohledem na jejich širokou nabídku, nelze pokládat za bariéru, stejně tak jako územní podmíněnost, jelikož tento druh podnikání není územně vymezen a lze jej provozovat téměř kdekoliv.

Tabulka 3: Vstup nových konkurentů do odvětví

| Vstup nových konkurentů do odvětví | 2019 | 2024 |
|--|-------------|-------------|
| Bariéry vstupu do odvětví (řemeslná živnost) <i>vysoké bariéry vstupu (1 bod), nízké (9 bodů)</i> | 5 | 6 |
| Kapitálová náročnost na vstup do odvětví <i>vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)</i> | 7 | 6 |
| Potřebné know-how <i>méně důležité (1 bod), velmi důležité (9 bodů)</i> | 7 | 7 |
| Dostupnost surovin <i>obtížná (1 bod), snadná (9 bodů)</i> | 6 | 7 |
| Loajalita zákazníků existující konkurence <i>nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)</i> | 5 | 5 |
| Celkem (maximum 45 bodů) | 30 | 31 |
| Průměrné skóre | 6 | 6,2 |

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 3 vyplývá jistá míra ohrožení v podobě nově vznikajících konkurenčních firem. Průměrné hodnocení 6 je ovlivněno převážně vstupními bariérami v podobě kapitálové

náročnosti vstupu do odvětví a zákonnou regulací vyžadující doložení speciálního oprávnění pro výkon příslušné živnosti. Důležitou roli hraje také potřebné know-how, které má zásadní vliv na výsledný produkt z hlediska jeho jedinečnosti.

9.2.3 Vyjednávací síla zákazníků

Silou kupujících se myslí především jejich vyjednávací síla o ceně, a to ať už přímá, kdy skutečně dojde k licitaci se zákazníkem, anebo ta nepřímá, kdy zákazník může začít odebírat méně zboží nebo služeb, anebo může odejít ke konkurenci. Přitom zejména síla kupujících je velice důležitým faktorem, který se nevyplatí podceňovat.

Na rozdíl od většiny firem, pro které je důležitý malý počet významných zákazníků, je obrat kaváren závislý na velkém počtu drobných zákazníků. Kavárna je místo spojené s odpočinkem, setkáním s přáteli, vychutnáním si dobré kávy či zákusku. Ke všem těmto aktivitám je však nutný takový příjem zákazníků, který jim umožní si toto dovolit. V případě zhoršení jejich ekonomické situace může totiž dojít k tomu, že přestanou kavárny navštěvovat. Z tohoto hlediska je tedy význam produktu spíše nižší. Pro jeho zvýšení je potřeba vytvořit takovou diferenciaci, která bude pro zákazníky zajímavá, a tím význam produktu vzroste.

V současné době má autorka projektu již vybudovanou stálou klientelu, která odebírá zejména narozeninové a svatební dorty, zákusky a vánoční cukroví. Vzhledem ke spokojenosti zákazníků a jejich opakovaným zakázkám lze předpokládat, že tento vývoj bude pokračovat i v budoucnu. Pro rozvoj firmy je ovšem důležité i rozšiřování této klientely. Důležitým krokem je získání informací o cílové skupině, jejich potřebách a požadavcích a následná snaha uspokojování těchto potřeb. Spokojený zákazník je důležitým aspektem podnikání. Přináší nejen zisk, ale šíří i pozitivní obraz firmy, což je v rámci propagace stěžejní.

Z pohledu vyjednávací síly odběratelů se musí brát v úvahu i ziskovost zákazníka. Ta se odvíjí od velikosti příjmů, které přinese firmě, přičemž tato suma musí převyšovat tok nákladů vydaných firmou na získání a prodej zákazníkovi. Vzhledem k současné ekonomické situaci a predikci vývoje HDP lze předpokládat, že ziskovost zákazníka ještě mírně vzroste. Dalším ekonomickým ukazatelem, který je nutno brát při analýze v úvahu, jsou náklady spojené s přechodem zákazníka ke konkurenci. V daném oboru, pro který je typická velká fluktuace zákazníků, lze s tímto rizikem počítat, a proto nevykazuje tento

ekonomický ukazatel vysoké hodnoty. Závažnější situace však nastává, pokud se spotřebitel rozhodne podnikat ve stejném odvětví. V případě této tzv. zpětné integrace by se náklady přechodu zákazníka několikanásobně zvýšily, jelikož hrozí nebezpečí odlivu hostů.

Tabulka 4: Vyjednávací síla zákazníků

| Vyjednávací síla zákazníků | 2019 | 2024 |
|---|-------------|-------------|
| Množství stálých zákazníků <i>vysoké (1 bod), nízké (9 bodů)</i> | 6 | 7 |
| Počet konkurujících podniků <i>vysoký (1 bod), nízký (9 bodů)</i> | 4 | 4 |
| Ziskovost zákazníka <i>vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)</i> | 4 | 3 |
| Význam produktu pro zákazníka <i>vysoký (1 bod), nízký (9 bodů)</i> | 5 | 4 |
| Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci <i>vysoké (1 bod), nízké (9 bodů)</i> | 7 | 6 |
| Celkem (maximum 45 bodů) | 26 | 24 |
| Průměrné skóre | 5,2 | 4,8 |

Zdroj: vlastní zpracování

Na výši vyjednávací síly zákazníků se zásadním způsobem podílí velký počet konkurujících podniků v daném odvětví. Hodnota stálých zákazníků bude pro firmu My Love velmi podstatná, a proto musí nabídnout takový sortiment, který zabezpečí jejich loajalitu, a tím sníží možné riziko přechodu ke konkurenci.

9.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

V oblasti služeb a gastronomie je počet dodavatelů poměrně vysoký. Většina surovin je lehce dostupná a lze je nakupovat ve velkoobchodech či maloobchodních řetězcích. Existence substitutů pro dodavatele není příliš vysokou hrozbou, jelikož se již dlouhou dobu používají ověřené suroviny a nepředpokládá se zásadní vývoj nových substitutů. Odlišná situace nastává pouze v případě potřeby specializovaných surovin určených pro bezlepkovou nebo bezlaktózovou dietu, jako jsou např. bezlepkové mouky, bezlaktózová mléka či máslo. Tyto suroviny jsou v převážné míře dostupné pouze ve specializovaných prodejnách a za vyšší cenu, než je tomu u běžných surovin. Tyto aspekty mohou následně ovlivnit vyšší kupní sílu dodavatelů.

V případě neshod s dodavatelem se může podnik obrátit na jiné dodavatelské firmy. Také hrozí vstup nových dodavatelů na trh, což může znepríjemnit podnikání dosavadním

dodavatelům. To jsou důvody, proč kupní síla dodavatelů klesá a nemá příliš velký vliv na poskytované služby.

Tabulka 5: Vyjednávací síla dodavatelů

| Vyjednávací síla dodavatelů | 2019 | 2024 |
|---|-------------|-------------|
| Počet dodavatelů na trhu <i>vysoký (1 bod), nízký (9 bodů)</i> | 6 | 5 |
| Existence substitutů <i>nízká hrozba (1 bod), vysoká hrozba (9 bodů)</i> | 3 | 4 |
| Význam odběratelů pro dodavatele <i>vysoký (1 bod), nízký (9 bodů)</i> | 3 | 2 |
| Hrozba vstupu nových dodavatelů <i>nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)</i> | 5 | 5 |
| Celkem (maximum 45 bodů) | 17 | 16 |
| Průměrné skóre | 4,25 | 4 |

Zdroj: vlastní zpracování

Postavení dodavatelů hodnotí tabulka č. 5. Průměrné skóre 4,25 poukazuje spíše na nižší až střední míru vyjednávací síly dodavatelů. Tento fakt lze hodnotit pozitivně, jelikož nemůže nijak významně ovlivnit podnikání firmy My Love a lze ho využít zejména při dodávkách surovin a materiálu.

9.2.5 Ohrožení v podobě substitučních výrobků a služeb

Určité ohrožení zcela jistě vychází od velkého množství firem, které se zaměřují na poskytování pohostinských služeb. Ať už se jedná o restaurace, bistra, bary, čajovny, rychlá občerstvení či čerpací stanice. Všechna tato zařízení mohou zákazníkům poskytnout obdobné produkty a služby jako My Love, tedy kávu a zákusek. Konkurenci v odvětví substitutů tak lze hodnotit jako poměrně vysokou a lze předpokládat, že v budoucnu i nadále poroste. Významnou konkurenční výhodou firmy My Love oproti výše jmenovaným je však kvalita, estetická hodnota a v některých případech i cenová dostupnost výrobků.

Poněvadž se pohybujeme na B2C trhu, lze jako substituty vnímat i polotovary a mražené výrobky běžně dostupné v supermarketech a velkoobchodech. Jejich kvalita, estetický vzhled a čerstvost však nedokáže nahradit výrobky specializovaných firem.

Zvyšování cen vstupních surovin může ovlivnit i vývoj cen substitutů. Na základě současné ekonomické situace, kdy ekonomika neustále roste, lze předpokládat, že se zvýšením inflace se budou mírně zvyšovat i ceny. Z tohoto odhadu lze predikovat i stoupající vývoj cen

substitutů. V oboru cukrářství toto lze očekávat především u mléčných výrobků, zejména másla, mléka a vajec.

Snaha o neustálé zdokonalování poskytovaných výrobků a služeb zvyšuje užité vlastnosti substitutů, což lze také vnímat jako určité ohrožení. Proto je nutné neustále reagovat na potřeby zákazníků, snažit se přizpůsobit jejich požadavkům a neustále sledovat vývoj v daném oboru. Jen tak lze ohrožení ze strany substitutů eliminovat.

Tabulka 6: Hrozba substitutů

| Hrozba substitutů | 2019 | 2024 |
|---|-------------|-------------|
| Množství substitutu na trhu <i>nízké (1 bod), vysoké (9 bodů)</i> | 4 | 7 |
| Konkurence v odvětví substitutů <i>nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)</i> | 4 | 6 |
| Vývoj cen substitutů <i>cena se bude zvyšovat (1 bod), cena bude klesat (9 bodů)</i> | 4 | 3 |
| Kvalita a užité vlastnosti substitutů <i>nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)</i> | 3 | 5 |
| Celkem (maximum 45 bodů) | 15 | 21 |
| Průměrné skóre | 3,75 | 5,25 |

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že hrozba v podobě substitučních náhražek je v porovnání s ostatními ukazateli nízká. Velké množství pohostinských zařízení na trhu, která mohou kavárenské podniky do určité míry nahradit ovšem jisté riziko představuje. V oblasti cukrářství také existují na trhu substituční náhražky, které však neohrožují ve vysoké míře specializované cukrářské výroby, a to především z důvodu nízké kvality nabízených produktů.

Shrnutí Porterovy analýzy

Porterův model pomáhá určit konkurenční tlaky a rivalitu na trhu. Zaměřuje se především na to, jak konkurenční prostředí ovlivňuje přitažlivost určitého trhu. Tržní rivalita mezi konkurenty je závislá na působení a interakci základních sil, jako je konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty. Výsledkem společného působení těchto sil je ziskový potenciál odvětví.

Z výše uvedené analýzy vyplývá, že nejvýše hodnocenou působící silou je konkurenční rivalita v odvětví, která vykazuje skóre 6,2 a řadí se tak na první místo. Vzhledem k velkému

počtu konkurenčních firem v daném odvětví, jejichž nabízený sortiment vykazuje pouze nepatrné odlišnosti, je nezbytné soustředit se na diferenciaci produktů a nabídnout zákazníkům takové služby, které nejsou na daném trhu běžně poskytovány.

Další z ohrožení, která působí spíše vyšší mírou, je možný vstup nových konkurentů do odvětví. Jde především o firmy, které chtějí na trh prorazit s něčím novým, protože konkurence není příliš diferencovaná.

Střední hodnotu ohrožení lze spatřovat ve vyjednávací síle zákazníků. Na tu je potřeba soustředit pozornost, a to zejména kvůli hrozícímu riziku přechodu ke konkurenci či zpětné integraci, která by ve svém důsledku znamenala nejen hrozbu nového konkurenta, ale i pokles počtu zákazníků.

Mírné ohrožení pro firmu vykazuje vyjednávací síla dodavatelů. Té je nutné věnovat pozornost hlavně v případě potřeby specifických surovin, jejichž množství je oproti standardním surovinám omezeno, mají vyšší pořizovací hodnotu a jsou méně dostupné.

Nejmenší stupeň ohrožení lze podle analýzy očekávat ze strany substitučních produktů a služeb. Vzhledem k velkému počtu kaváren, restaurací a jiných pohostinských zařízení je největším rizikem velmi snadná možnost přechodu zákazníka ke konkurenci. K eliminaci ohrožení se musí sledovat také spotřebitelské chování, tzn. spokojenost zákazníků, jejich potřeby a požadavky a těm přizpůsobovat nabízené služby.

Analýza konkurenčního prostředí definovala možná rizika a ohrožení, ke kterým by v budoucnu mohlo dojít. Na základě vyhodnocení aspektů jednotlivých kritérií je stanoveno pořadí závažnosti jednotlivých ohrožení, která je nutné zohlednit při tvorbě marketingové strategie firmy. Jen tak je možné předcházet negativním dopadům konkurenčního prostředí na chod firmy a její ekonomickou stabilitu.

9.3 Kvalitativní výzkum

Cílem kvalitativního výzkumu bylo poznat nákupní chování současných zákazníků, jaké okolnosti a potřeby je vedou k nákupu cukrářských výrobků, jakou roli hrají pocity a emoce při jejich rozhodování, jaké mají v dané oblasti preference a co dále ovlivňuje jejich rozhodnutí o nákupu či návštěvě kavárny nebo cukrárny. Primárním záměrem bylo zjistit, jak vnímají představený koncept kavárny a jaký k němu zaujímají postoj.

Vlastní výzkum probíhal formou polostrukturovaných hloubkových rozhovorů, kde autorka práce zastávala zároveň roli tazatele (moderátora) i výzkumníka. Schéma rozhovorů se odvíjelo dle předem připraveného scénáře, který autorka dle potřeby individuálně upravila či doplnila dalšími otázkami, s cílem lepšího pochopení zkoumaného tématu.

Pro získání kvalitativních dat byl vybrán výzkumný soubor dle předem stanovených rekručních kritérií. Výběrovými kritérii bylo pohlaví, věk a zákaznická zkušenost s nabízenými produkty. Výzkumný soubor tedy tvořily ženy nad 30 let, které nejčastěji objednávají zakázkovou výrobu cukrářských produktů a které mají v rodině rozhodující vliv na jejich nákup. V současné době již existuje stabilní skupina zákazníků, která opakovaně objednává dané výrobky. Z této skupiny bylo osloveno celkem 17 žen. Z důvodu vysoké nemocnosti a časového vytížení oslovených žen bylo nakonec realizováno pouze sedm rozhovorů.

Výzkum probíhal v období od 10.2.2019 do 10.3.2019. Rozhovory probíhaly v neformální atmosféře, jelikož všechny respondentky zná autorka osobně. Část rozhovorů tak probíhala ve formě tykání a dva rozhovory ve formě vykání. Na začátku každého rozhovoru autorka představila svůj koncept, vysvětlila důvody pro realizaci a poté následoval rozhovor s respondentkou. Všechny rozhovory byly nahrávány a jsou v elektronické podobě přiloženy k diplomové práci. V rámci ochrany osobních údajů nejsou na nahrávkách a v následující analýze uvedena jména respondentek. Scénář individuálních rozhovorů je uveden v Příloze č.I.

9.3.1 Analýza individuálních rozhovorů

Z výzkumu jasně vyplynulo, že většina dotazovaných objednává dorty a zákusky opakovaně, zejména na narozeniny svých nejbližších. Většinou se jedná o frekvenci 2 x ročně. Prioritou je kvalita nabízeného produktu, velkou roli hraje osobní zkušenost s výrobkem, spokojenost se službou a v neposlední řadě také příznivá cena. Všechny respondentky se shodly na tom, že by si rády zpříjemnily čekání na zabalení dortu nebo zákusků popíjením dobré kávy nebo jiným malým občerstvením. Tato skutečnost je pro projekt velmi zásadní, neboť právě stávající zákazníci by v počáteční fázi tvořili většinu zákazníků kavárny. Respondentky se také shodly v otázce návštěvnosti kaváren či cukráren. Většina je navštěvuje pravidelně, alespoň jedenkrát do měsíce, zejména za účelem setkání s přáteli či rodinou. Jedna respondentka uvedla, že kavárny využívá i k pracovním schůzkám, jiná chodí do kaváren ráda relaxovat: „*Někdy mám den, že potřebuji být úplně*

sama, bez dětí, posedět si a dát si k tomu zákusek“. Na otázku, co je pro respondentky důležité při výběru kavárny zaznívala nejčastěji odpověď, že klíčovou roli hraje prostředí, interiér kavárny a celkový dojem, kterým kavárna působí. Jestliže je tento fakt podpořen ještě příjemnou obsluhou, pak se do takové kavárny respondentky opakovaně a rády vrací. Důležitou roli hraje také doporučení. Pokud jdou do nějaké kavárny poprvé, hledají si informace o nabídce, často předem prohlížíjí fotografie interiéru a nabízeného sortimentu a také je zajímá hodnocení ostatních zákazníků. Někdy je však jejich rozhodování ovlivněno pouze na základě aktuálních okolností: *„Když jdu jen tak po ulici a prostě mě to zaujme, tady by mohli mít něco dobrého, vypadá to tu hezky, člověk si tady posedí, tak by člověk vešel i do neznámé kavárny, aniž by o ní něco věděl“.* Z hlediska budoucího vzhledu a designu kavárny je tento aspekt velmi důležitý a musí k němu být přihlédnuto již při architektonickém návrhu interiéru, který by měl být zpracován zkušeným architektem, který se na návrhy a realizace provozoven tohoto typu zaměřuje.

Nepříjemnou zkušenost s návštěvou kavárny vyjádřily pouze dvě respondentky. U první z nich pramenila nespokojenost z přístupu a neprofesionality obsluhujícího personálu. Neochota a nedostatek času, který věnovali její objednavce, mělo za následek její negativní vnímání dané kavárny a tento podnik již více nenavštívila. Druhá z respondentek považuje za velmi negativní faktor neodborně připravenou a chuťově nekvalitní kávu. Také uvedla, že se v kavárnách stále setkává s nedostatečně omytým nápojovým inventářem.

S celkovou nabídkou kaváren jsou respondentky téměř spokojeny, ovšem postrádají širší sortiment zejména v oblasti specializovaných zákusků, např. bezlepkových, bezlaktózových či veganských. Jedna z dotazovaných uvedla zajímavý postřeh, který souvisel s kvalitou nabízených služeb. Již vícekrát se setkala se situací, kdy podniky po svém otevření nastaví standard poskytovaných služeb velmi vysoko a poté nejsou schopny ho udržet. Respondentka uvedla, že jakmile začne kvalita nabízených výrobků klesat, ať už z jakéhokoliv důvodu, přestane kavárnu navštěvovat: *„Ten zákusek už není jako napoprvé, ta snídaně už není taková jak napoprvé a pak už tam člověk přestane chodit. Je možné, že se jim tam vymění personál, odejde kuchař, číšník a ta péče se kterou to bylo prvotně vybrané, tak už se v podstatě nedaří dál naplňovat“.* Ke snížení pravděpodobnosti vzniku tohoto rizika je zapotřebí nastavit všechny procesy a kontrolní mechanismy ve firmě tak, aby k této nežádoucí situaci nedošlo. Zodpovědnost v této oblasti je především na majitelce firmy, která musí dbát na dodržování všech stanovených pravidel a tím zachovat u poskytovaných služeb nezměněnou kvalitu.

Služba, kterou respondentky v kavárnách nejvíce postrádají je možnost zaparkovat před kavárnou. Především v centru města je tento problém velmi častý. Většina z dotazovaných jezdí autem a tato okolnost je pro ně mnohdy rozhodující. Pokud nemohou zaparkovat před kavárnou, obvykle je to od návštěvy odradí.

Možnost, vyzkoušet si vyrobit svůj vlastní zákusek, byla pro všechny respondentky velmi lákavá. Nejvíce se jim líbí představa vyzkoušet si něco nového, naučit se pracovat s korpusem a nahlédnout pod ruce zkušených cukrářů. Vidět proces jak zákusek vzniká, z jakých se skládá surovin, to vše považují za zajímavé a neobvyklé. I když jedna respondentka zákusky nejí, tuto možnost by ráda využila a zhotovený výrobek by poté věnovala jako dárek někomu blízkému.

Poslední a zároveň nejdůležitější část rozhovoru z pohledu autorky se týkala představeného konceptu provozovny, jeho případných nedostatků a celkového potenciálu kavárny. Jedna respondentka upozornila na možné riziko ze strany konkurence, která by mohla začít poskytovat stejné nebo podobné služby jako My Love. V Brně se žádná podobná kavárna či cukrárna nenachází a pokud bude mít tento koncept úspěch, může být tato hrozba zcela reálná. Proto je důležité a nezbytné neustále podporovat loajalitu zákazníků a snažit se udržet jejich přízeň. Na druhou stranu právě diferenciací služeb je to, co respondentky považují za velmi silnou stránku celého projektu. Nejvíce je zaujala možnost spojit návštěvu kavárny s nějakým zážitkem. Moci nahlédnout do výroby nebo zhotovit si vlastní zákusek jim přijde dostatečně originální a odlišující od konkurence: „*Lidé podle mě prahnou tady po té formě zážitkové konzumace, takže za mě dobrý. A ještě když tam budu moct zaparkovat, tak značka ideál*“.

Kvalitativní výzkum ukázal, že idea spojení kavárny a cukrářské výroby je pro respondentky zajímavá a představený projekt vnímají pozitivně. Dle jejich názoru má šanci na úspěch zejména z toho důvodu, že se v Brně žádný obdobný podnik nenachází. A proto by kavárnu My Love v Brně uvítaly.

9.4 Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření

Kvantitativní výzkum spotřebního chování v rámci zmapování situace kavárenského prostředí byl proveden metodou dotazníkového šetření, který byl vytvořen na základě poznatků získaných z kvalitativního výzkumu.

Pro kvantitativní výzkum bylo využito dvou způsobů dotazování. Částečně probíhal písemně za pomoci metody PAPI⁴, kdy byly odpovědi vyplňovány do papírového formuláře a dále metodou CAWI⁵ formou online dotazníku, vytvořeného za pomoci formuláře Google. Obě formy dotazníku byly distribuovány mezi výběr respondentů, vybraných na základě demografických dat, tedy z daného města a blízkého okolí, ve kterém se bude kavárna nacházet. Průzkum probíhal od 11.3.2019 do 31.3. 2019. Součástí dotazníku byly čtyři screeningové otázky, týkající se pohlaví, věku, zaměstnání a místa bydliště. Dále bylo položeno 11 uzavřených otázek, 3 polouzavřené, a dvě otevřené otázky, které dávaly respondentům možnost vyjádřit se k danému tématu. Celé znění dotazníku vč. vyhodnocení jednotlivých otázek je uvedeno v Příloze č. II.

9.4.1 Analýza dotazníkového šetření

Představení respondentů

Kvantitativního výzkumu se zúčastnilo celkem 210 respondentů. Dotazníky respondentů, kteří zaznamenávali své odpovědi do papírových formulářů byly následně přepsány do elektronických formulářů z důvodu snadnějšího vyhodnocení všech odpovědí. Vzhledem ke stanoveným kritériím výběru respondentů bylo vyřazeno 19 dotazníků, které neodpovídali požadavku na bydliště respondenta, a u nichž byla zaznamenána negativní odpověď na otázku, zda navštěvují brněnské kavárny. Ostatní dotazníky byly roztrženy a uspořádány tak, aby bylo možné pospat a vyvodit ze zjištěných hodnot určité poznatky.

Z celkového počtu 191 respondentů se šetření zúčastnilo 17,3 % mužů a 82,7 % žen, na které bylo šetření primárně zaměřeno. Z hlediska věku tvoří nejpočetnější skupinu věková kategorie 26 až 35 let, a to celkově 40,8 %. Věková kategorie 36 – 50 let tvoří 27,7 % z celkového množství a obdobné procentuální zastoupení má i věková kategorie 19 – 25 let s celkovými 22,5 %. Nejmenší míru zastoupení tvoří věková kategorie do 18 let, která dosáhla pouze 2,6 %. Z těchto výsledků vyplývá, že většinu respondentů tvoří ekonomicky aktivní občané produktivního věku.

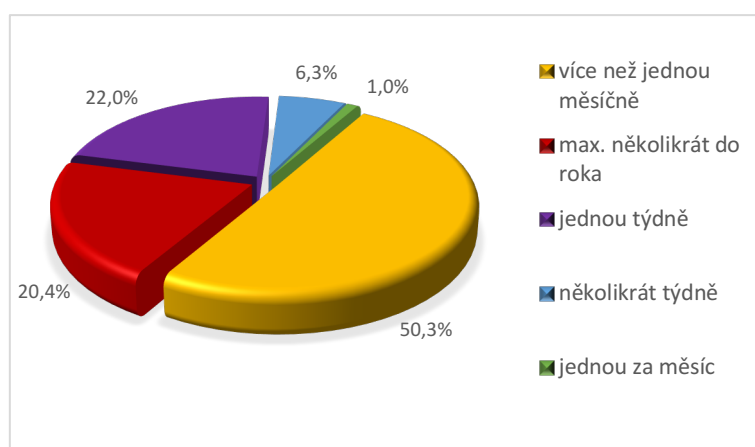
⁴ PAPI (Pen And Paper Interviewing) je klasická forma dotazování pomocí tištěného, předem připraveného dotazníku, kam respondenti vyplňují jednotlivé odpovědi za použití papíru a tužky.

⁵ CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) je technika dotazování využívající internet, kdy bez asistence tazatele respondent vyplní elektronický dotazník, který obdrží e-mailem nebo jej nalezne na webových stránkách.

Chování spotřebitelů

Cílem dotazníkového šetření bylo zhodnotit současnou situaci na trhu ve sledovaném odvětví z pohledu zákazníků a zmapování chování spotřebitelů. Pomocí jednotlivých otázek byly zjišťovány preference konkrétních výrobků a služeb, spokojenost se současnou nabídkou a identifikace možných příležitostí na trhu.

Úvodní dotazy se týkaly četnosti návštěv kaváren a cukráren v Brně a vymezení rozhodujících kritérií, která ovlivňují výběr dané kavárny nebo cukrárny. Z celkového počtu 191 respondentů navštěvuje kavárnu více než jednou za měsíc 50,3 % dotazovaných, jednou za týden 22 % a maximálně několikrát do roka 20,4 % respondentů. Nejdůležitějším kritériem při výběru kavárny je dle 45,5 % dotazovaných celkový dojem, kterým kavárna působí. Pro 17,8 % návštěvníků je důležitá nabídka kavárny. Mezi další často uváděná kritéria, dle kterých se respondenti nejčastěji vybírají kavárnu patří doporučení, vzhled interiéru a umístění kavárny.

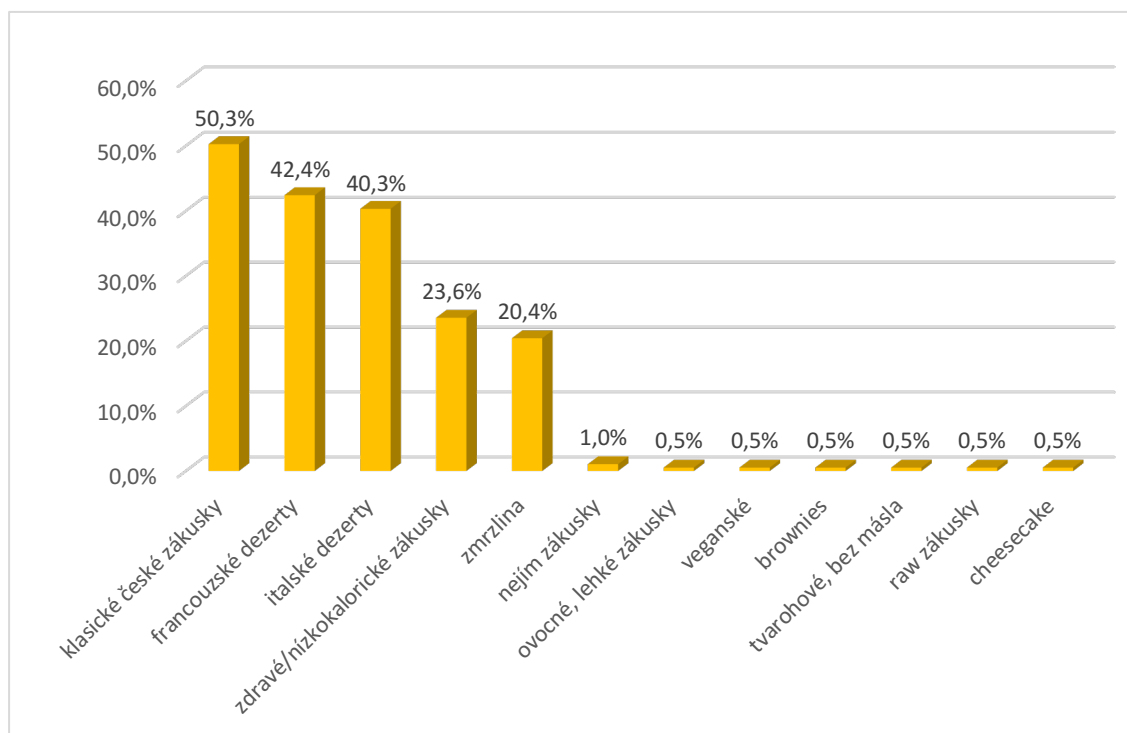


Graf 1: Četnost návštěv kaváren. Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu budoucího zaměření My Love na výrobu zákusků a jejich prodej v kavárně je důležitý fakt, že téměř polovina dotazovaných odpověděla kladně na dotaz „Pokud je to možné, objednáte si ke kávě zákusek?“ Občas si ke kávě dopřeje zákusek 44 % návštěvníků a pouze 6,3 % respondentů si zákusky nekupuje vůbec. S touto otázkou úzce souvisel i následující dotaz, který zjišťoval, co nejvíce ovlivňuje rozhodnutí zákazníků koupit si zákusek. Více než polovinu dotazovaných vede k nákupu chuť na zákusek, pro 39,3 % je důležitý vzhled. Oproti očekávání autorky je pro zákazníky nejméně důležitým faktorem cena nabízených výrobků. Tento fakt lze přisuzovat rostoucí životní úrovni spotřebitelů, jejichž ekonomická situace je na dobré úrovni. Narůstající trend spokojenosti zákazníků

potvrdila i PESTE analýza v rámci průzkumu sociálního prostředí. Z hlediska cenové politiky My Love lze tento výsledek v budoucnu zohlednit při tvorbě cen.

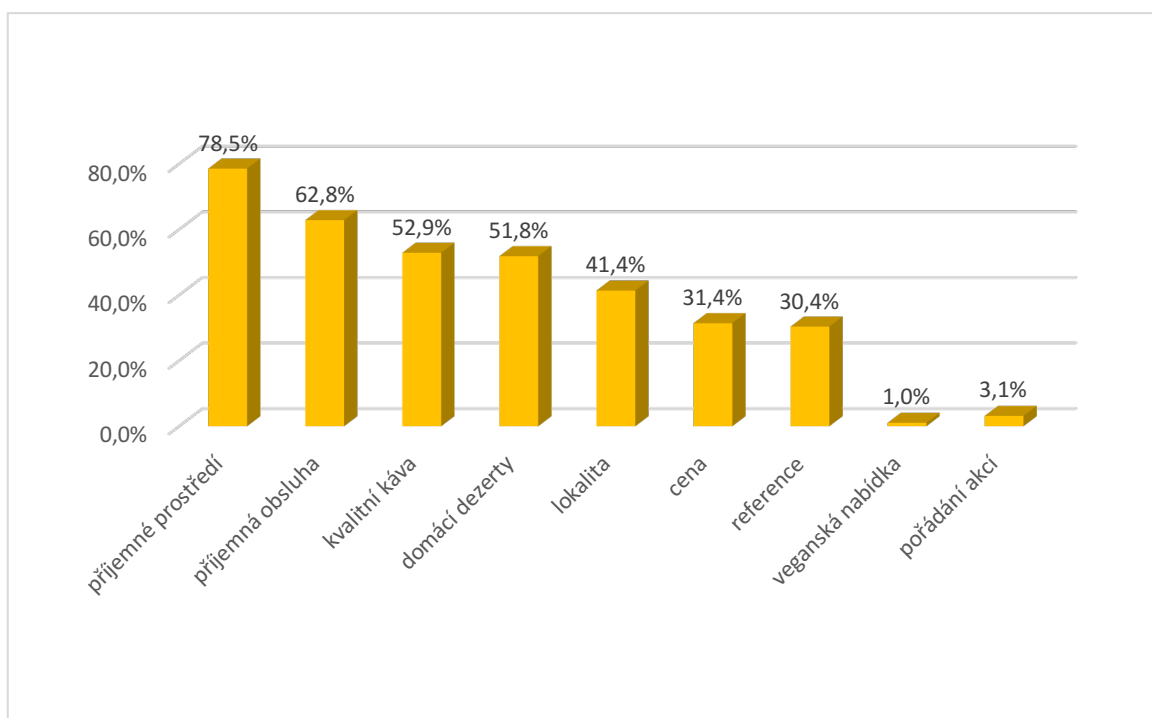
Další ukazatel možného zaměření My Love v oblasti nabízených zákusků může být odvozen z odpovědí na otázku týkající se míry obliby jednotlivých druhů zákusků.



Graf 2: Preference jednotlivých druhů zákusků. Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 2 je patrné, že klasické české zákusky se stále těší velké oblibě. Neméně oblíbené jsou i francouzské druhy zákusků, jejichž vysoká míra oblíbenosti nejspíše souvisí s jejich podobností s českými zákusky. Graf dále poukazuje na rostoucí preferenci nových trendů v podobě nízkokalorických a zdravých zákusků. K celkovému počtu 23,6 % lze přičíst i jednotlivě vypsané druhy zákusků, které respondenti uváděli a které se do této kategorie řadí. Jedná se o tvarohové zákusky bez másla, veganské a raw zákusky, nebo ovocné, lehké zákusky. Oblíbenost konzumace zákusků v kavárně se potvrdila v další otázce, která zjišťovala, za jakým účelem lidé kavárny nejčastěji navštěvují. Téměř 60 % dotazovaných uvedlo, že do kaváren chodí na kávu, čaj nebo limonádu v kombinaci se zákuskem. Někteří respondenti chodí do kaváren na snídani či na víno nebo koktejl a necelých 30 % chodí do kavárny pouze na kávu. Průměrná útrata zákazníků se nejčastěji pohybuje v rozmezí 101 až 150 Kč.

Pro zodpovězení stanovených výzkumných otázek, bylo velmi důležité zjistit, jaké faktory jsou pro zákazníky rozhodující z pohledu návštěvy konkrétní kavárny. Kontrolní otázka zjišťující tyto údaje byla do dotazníku zvolena záměrně, aby byla ověřena pozornost respondenta, poněvadž podobný typ otázky byl položen již v úvodní části dotazníku. Vyhodnocení je znázorněno v grafu č. 3.



Graf 3: Rozhodující faktory pro výběr kavárny. Zdroj: vlastní zpracování

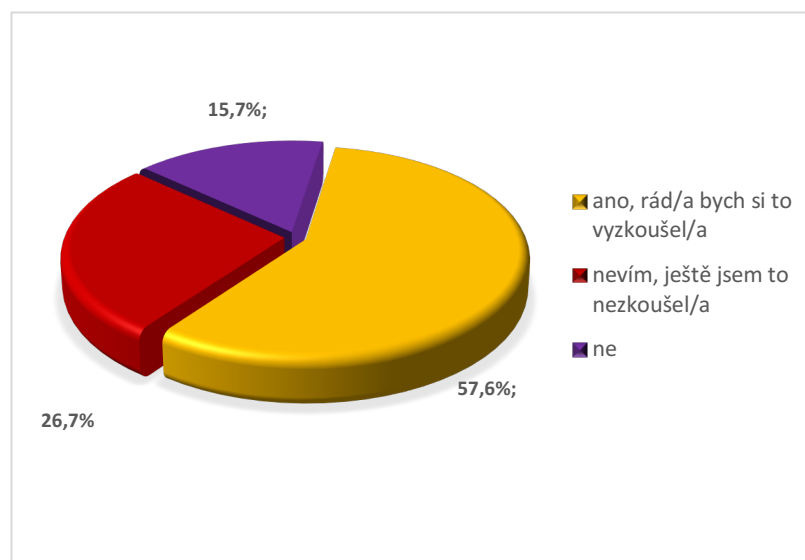
U této otázky měli respondenti možnost zvolit více odpovědí. Výsledky ukazují, že lidé nejvíce preferují příjemné prostředí a milou obsluhu. Rovněž kvalitní káva a domácí dezerty hrají významnou roli v jejich rozhodovacím procesu. Umístění kavárny je také jedním z důležitých hledisek a téměř stejnou měrou ovlivňuje jejich rozhodnutí i cena nabízených výrobků a reference. Poměrně překvapivě je pro zákazníky nejméně důležitým aspektem pořádání různých akcí, které mají paradoxně ve většině případů napomoci vyšší návštěvnosti kaváren.

S preferencí příjemného prostředí souvisela i další otázka v dotazníku. Bezmála 98 % respondentů totiž uvedlo, že pokud se v nějaké kavárně cítí příjemně, obvykle v ní stráví i více času.

Na otázku, zda by lidé uvítali možnost objednat si v kavárně dort nebo dezert na zakázku, odpovědělo 37,2 % respondentů kladně a 43,5 % by se rozhodovalo na základě nabídky.

Pouze 4,7 % odpovědělo jednoznačně záporně. Tyto výsledky lze hodnotit pozitivně a je potřeba k nim přihlídnout při návrhu výrobního portfolia. Vhodně zvolené produkty by totiž mohly přimět nerozhodnuté zákazníky ke změně mínění a objednavce cukrářských výrobků na zakázku.

Další důležitou oblastí výzkumu bylo zjištění, zda by respondenti využili možnosti vyrobit si v kavárně svůj vlastní zákusek. Výsledky jsou shrnuty v níže uvedeném grafu č.4, který dává jasnou odpověď, že 57,6 % respondentů by této příležitosti využilo a pouze 15,7 % dotazovaných reagovalo záporně. Jelikož je koncept My Love postaven mimo jiné i na nabídce určité interakce zákazníků a spojení zážitku s posezením v kavárně, pak lze tyto výsledky a zájem zákazníků o zmíněnou aktivitu vnímat jednoznačně pozitivně.



Graf 4: Zájem zákazníků vyrobit si vlastní zákusek. Zdroj: vlastní zpracování

Podstatný a spíše nežádoucí výsledek vyplynul z otázky, která se týkala spokojenosti zákazníků s nabídkou kaváren v Brně. Zjištěné informace popisují větší míru spokojenosti se současnými brněnskými kavárnami. Loajalita zákazníků ke stávajícím kavárnám může mít negativní vliv na jejich ochotu navštívit nové a neznámé podniky.

V dotazníkovém šetření byl respondentům dán také prostor pro vyjádření jejich názorů a připomínek k dané problematice. Jelikož byl dotazník anonymní byla jejich otevřenost a upřímnost mnohdy překvapující. Zároveň však byly některé poznatky inspirující a budou začleněny do návrhu marketingové strategie.

10 SWOT ANALÝZA

Tvorba marketingové strategie vyžaduje důsledné rozpoznání všech faktorů, které mohou ovlivnit úspěšnost firmy. Jedná se především o silné a slabé stránky, specifické přednosti, příležitosti a ohrožení na trhu. K tomuto účelu byla vytvořena SWOT analýza, která podává ucelený a komplexní pohled na současné postavení firmy v rámci daného trhu. SWOT analýza byla vypracována na základě provedených analýz vnějšího mikro a makroprostředí a reflektuje také výsledky kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Silné stránky reprezentují faktory, na kterých lze stavět budoucí pozici firmy My Love, slabé stránky naopak reprezentují faktory, které mohou omezit další rozvoj silných stránek. Rozvoj firmy lze uskutečnit na základě vhodného a cíleného využití současných příležitostí a očekávaným hrozbám lze čelit vhodně zvolenou strategií.

Tabulka 7: SWOT analýza

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|---|
| S1: již existující stálá klientela, která pravidelně objednává zakázkovou výrobu S2: zkušenost z oboru a vlastní know-how S3: možnost vyrobit si vlastní zákusek/ zážitková kavárna S4: zajímavě řešený interiér s průhledem do výroby S5: chuťově a vizuálně atraktivní výrobky S6: výhodná poloha kavárny v centru města v blízkosti MHD | W1: neznámá značka s nulovým marketingem W2: omezené finanční a personální zdroje W3: nedostatek zkušeností s řízením podniku W4: nutnost částečného financování cizím kapitálem W5: závislost na dodavatelích W6: omezená kapacita parkovacích míst u kavárny |
| Příležitosti | Hrozby |
| O1: rostoucí trend zážitkové gastronomie O2: rostoucí životní úroveň zákazníků O3: tvorba služeb, které jsou na trhu ojedinělé O4: zájem spotřebitelů zkoušet nové věci O5: prezentace unikátnosti zákusků, jejich příběhu a procesu výroby O6: spolupráce se svatební agenturou a floristkou O7: rostoucí preference kvalitních, domácích a řemeslných produktů O8: rostoucí návštěvnost Jihomoravského kraje | T1: současná silná konkurence T2: vstup nové konkurence na trh T3: zpřísnění podmínek pro provoz (regulace, předpisy, normy) T4: zvyšující se tlak dodavatelů a odběratelů na cenu a kvalitu T5: nedostatek kvalifikovaného personálu T6: pokles hospodářského cyklu T7: ztráta klíčových obchodních partnerů T8: pokles zájmu o zákusky z důvodu zvyšujících se preferencí zdravého životního stylu |

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky My Love vycházejí zejména z dosavadních pracovních zkušeností a několikaleté praxe majitelky v oboru. Jsou jimi originální, chuťově a vizuálně atraktivní dorty a zákusky a jejich ověřená obliba u zákazníků. Jejich spokojenost je potvrzena opakovanými objednávkami dortů k různým příležitostem a jejich doporučení dalším potenciálním klientům vede ke stále se rozšiřující skupině stálých zákazníků. Již existující klientelu lze tak pokládat za silnou stránku, a to především v počátku provozu kavárny, kdy budou tito stálí klienti hlavními zákazníky kavárny. Z rozhovorů i dotazníkového šetření také vyplynulo, že respondenti spatřují jako velmi silnou stránku kavárny její architektonické řešení s otevřeným průhledem do výroby. Tento koncept se v gastronomických zařízeních již objevuje, ale zatím pouze v restauracích. U cukráren je tento jev zcela ojedinělý a vyskytuje se zejména v Praze. Vzhledem k situaci na trhu ve městě Brně, kde ani u jedné ze sledovaných konkurenčních kaváren/cukráren neexistuje možnost nahlédnout do výroby, lze tuto silnou stránku považovat za jednu z nejvýznamnějších konkurenčních výhod. Další silnou stránkou je dle reakcí respondentů možnost vyrobit si vlastní zákusek a vyzkoušet si tak něco nového. S touto možností se na trhu ještě nesetkali a považují ji za jedinečnou a unikátní.

Rozvoj výše uvedených silných stránek lze podpořit i vhodným využitím příležitostí. Rostoucí trend životní úrovně zákazníků a s ním spojená touha po nových a nevědaných zážitcích i v oblasti gastronomie, může velmi pozitivně ovlivnit zájem zákazníků o vlastnoruční výrobu cukrářských výrobků. U spotřebitelů roste zájem zkoušet nové věci, proto je vhodné poskytnout jim možnost tento zájem realizovat. Zákazníci věnují také stále větší pozornost složení výrobků a dávají přednost kvalitním surovinám a domácím produktům před produkty masové výroby, které svým složením neodpovídají jejich preferencím. Příležitost pro rozšíření skupiny zákazníků lze také spatřovat ve spolupráci s jinými poskytovateli služeb. Navázání pravidelné spolupráce při pořádání svatebních či narozeninových oslav se svatební agenturou a floristkou, může vést k dalším zajímavým projektům a možnosti rozšíření nabídky služeb samotné kavárny.

Faktory, které by mohly mít negativní vliv na úspěšný rozvoj kavárny a cukrárny, jsou v matici definovány na straně slabých stránek a hrozeb. Jelikož firma doposud neuskutečnila žádné aktivity v oblasti marketingu, spojené s propagací My Love, jedná se o zcela neznámou značku, kterou je potřeba dostat do povědomí veřejnosti. Toto úsilí úzce souvisí s vynaložením určitého objemu finančních prostředků na reklamu a propagaci. Firma má však v současné době omezené finanční zdroje, jejichž alokace se bude odvíjet od nákladů

na vybavení kavárny a výrobní. Ve spojitosti s nulovým marketingem lze tuto skutečnost považovat za nejvíce oslabující faktor začínající provozovny. Tuto slabou stránku lze částečně eliminovat vhodným využitím spokojenosti zákazníků s nabízenou službou a podporou WOM získat další spotřebitele. Tento způsob propagace je finančně nenáročný a v konečném důsledku může mít osobní doporučení od někoho známého pro potenciálního klienta mnohem větší váhu než klasické způsoby propagace. Dalším z možných oslabení je nedostatečná znalost a zkušenost autorky projektu s řízením podniku. Jeho chod vyžaduje organizaci a kontrolu činností, zabezpečení všech potřebných administrativních úkonů a v neposlední řadě i značnou míru manažerských dovedností. Tento negativní faktor lze považovat za méně významný, neboť jeho intenzita bude s přibývajícím zkušenostmi s podnikáním a řízením provozu postupně slábnout.

Hrozby jsou v současné době spatřovány zvláště v silné konkurenci a možnosti vstupu nové konkurence na trh. Z výsledků Porterovy analýzy vyplynulo, že tyto dva faktory lze označit za nejsilnější. Další hrozbou, kterou nelze z pohledu firmy nijak významně ovlivnit, je státem řízená regulace podnikání. Úpravy zákonů, norem a předpisů, přijímání opatření v rámci Evropské Unie či jiné zpřísnění podmínek pro provoz gastronomického zařízení je nutné sledovat a přizpůsobit jim podnikatelskou činnost. Pokles hospodářského cyklu a s ním spojená nižší výkonnost ekonomiky může také znamenat silnou hrozbu pro podnik. Pokles reálné mzdy způsobí nižší koupěschopnost spotřebitelů, což by mohlo v důsledku vést k úbytku zákazníků. Ten může nastat i ve spojitosti s rozšiřujícím se trendem zdravého životního stylu. Spotřebitelé stále častěji vyhledávají zdravé a nízkokalorické potraviny a preferují i možnost zakoupit si zákusky vyrobené právě z těchto surovin. Dotazníkové šetření tento trend potvrdilo, ovšem jeho růst je velmi pozvolný. V případě rostoucího zájmu ze strany zákazníků o tyto výrobky lze danou hrozbu eliminovat nabídkou vhodného portfolia dortů a zákusků vyrobených z požadovaných druhů surovin.

11 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

VO1: Na základě jakých kritérií si cílová skupina vybírá kavárny, které navštěvuje?

Zjištění postojů cílové skupiny k této problematice probíhalo formou kvalitativního i kvantitativního šetření. Při individuálních rozhovorech se respondentky vyjadřovaly téměř shodně v tom smyslu, že mezi základní parametry, které zvažují před návštěvou kavárny patří zejména celkový dojem, kterým na ně kavárna působí a pestrost a šíře nabízeného sortimentu. Návštěvu kavárny mají obvykle spojenou se setkáváním s přáteli či rodinou. Proto se zde chtějí cítit příjemně a uvolněně, čemuž napomáhá vzhled kavárny, jeho dispoziční a designové řešení a v neposlední řadě i vstřícnost a přístup obsluhujícího personálu, který společně s vhodně zvolenou zvukovou kulisou dodává danému prostoru jedinečnou atmosféru. Pozitivní vnímání kavárny zákazníkem má za následek i přínosy pro podnik ve formě delšího pobytu zákazníka v provozovně, což ve většině případů vede k vyšším tržbám. Tento fakt byl potvrzen i v rámci kvantitativního výzkumu, kdy téměř 98 % respondentů odpovědělo kladně na otázku, zda v kavárně, ve které se cítí příjemně strávit více času než obvykle. Pro respondenty dotazníkového šetření bylo v nemalé míře důležité i doporučení. V jejich rozhodovacím procesu hrají reference důležitou roli a o daném podniku zjišťují informace zejména od svých přátel, velmi často také sledují hodnocení ostatních zákazníků na stránkách srovnávacích online katalogů. Téměř shodnou míru důležitosti přikládají zákazníci také nabídce konkrétní kavárny. Požadují kvalitní kávu a čerstvé domácí dezerty. Tento trend je na trhu patrný již delší dobu a kavárny se snaží na něj reagovat. Zejména pak široký výběr různých druhů kávy a její odlišné způsoby přípravy jsou již ve většině kaváren samozřejmostí. Nabídka domácích dezertů ale tak obvyklá není. Hodně podniků nabízí svým zákazníkům zákusky, které nakupují ve velkoobchodech v podobě zamražených polotovarů. V tomto ohledu bude nabídka My Love diferenciovaná. V nabídce bude mít pouze domácí zákusky, klasické i netradiční, avšak vždy čerstvě připravené. Na základě návrhů respondentů dotazníkového šetření, kteří by přivítali větší výběr bezlepkových a veganských zákusků, bude My Love nabízet i tento sortiment výrobků, kterých je v současné době na trhu nedostatek.

Aby koncept kavárny My Love oslovil cílový trh, je nezbytné brát všechny výše uvedené aspekty v úvahu a jejich naplněním se snažit uspokojit požadavky a přání konečných spotřebitelů. Na jejich spokojenosti totiž závisí úspěch celého projektu.

VO2: Do jaké míry ovlivňuje rozhodovací proces cílové skupiny design a prostředí kavárny?

Design a prostředí kavárny hraje významnou roli v rozhodovacím procesu zákazníků, ovšem za předpokladu, že je v ideální kombinaci s ostatními hmotnými i nehmotnými prvky kavárny. Jak vyplynulo z hodnocení předchozí výzkumné otázky, zákazníci se cítí příjemně tam, kde jsou v rovnováze všechny atributy, které utvářejí příjemnou atmosféru a tím pozitivní vnímání kavárny. Nicméně, to že se zákazníci cítí v daném prostředí příjemně je ve velké míře dáno právě celkovým designem kavárny, jelikož podvědomě působí na jejich estetické vnímání. Z tohoto pohledu je dobré věnovat architektonickému návrhu kavárny dostatečnou pozornost a ve spolupráci s designérem vytvořit takový prostor, který bude pro zákazníky atraktivní, ojedinělý a současně se v něm budou cítit příjemně a uvolněně.

VO3: Je přidaná hodnota v podobě propojení zážitku, tedy možnost vyrobit si z předem připravených komponent vlastní zákusek, s posezením v kavárně pro cílovou skupinu zajímavá?

V této otázce panovala mezi respondenty kvalitativního i kvantitativního výzkumu téměř shoda. Všechny účastnice individuálních rozhovorů by tuto možnost uvítaly s nadšením, jelikož je to pro ně něco nového, co by rády vyzkoušely. Napomáhá tomu i fakt, že by jim v jejich snažení pomáhal zkušený cukrář, který je schopen jim celou řadu postupů vysvětlit a názorně ukázat. Taktéž v dotazníkovém šetření se respondenti vyjadřovali k tomuto tématu kladně. Pouze 15,7 % dotazovaných uvedlo, že by této možnosti nevyužilo. Ve většině případů se jednalo o muže.

Kladnou odezvu většiny respondentů, zejména pak cílové skupiny, je možné hodnotit jako silnou stránku konceptu My Love. Firma se bude snažit svojí nabídkou výrobků a služeb odlišit od konkurence a zaplnit určité výklenky na trhu.

Vyhodnocení výzkumných otázek naznačilo možný směr, kterým by se firma mohla v budoucnosti ubírat a na co by měla zaměřit svoji pozornost. V neposlední řadě také naznačil, že zamýšlená struktura projektu My Love je pro potenciální zákazníky zajímavá, a že připravovaný podnikatelský záměr má šanci na úspěch.

12 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část diplomové práce přináší komplexní pohled na výchozí postavení firmy My Love vzhledem k současné situaci na trhu, vlivu mikroprostředí a makroprostředí, velikosti konkurence apod. Analýza prostředí podniku i vlastní výzkum odkryl mnoho zajímavých skutečností, na jejichž základě bude v projektové části této práce vytvořen vhodný návrh marketingové strategie, který by měl napomoci úspěšnému vstupu firmy na trh.

Jak vyplývá z provedených analýz a trendů na trhu, je koncepční postup pro tvorbu komunikační strategie klíčem k úspěšnému zvládnutí celého procesu. Vstupní data dále prokazují to, že současná výchozí situace není z komunikačního hlediska optimální, nicméně pozitivní je zjištění, že bylo identifikováno množství komunikačních příležitostí, díky nimž lze zajistit zvýšení povědomí o nově vznikající firmě a podpořit žádané vnímání značky My Love.

Individuální hloubkové rozhovory provedené v rámci kvalitativního výzkumu byly velmi přínosné pro pochopení nákupního chování a rozhodování oslovených spotřebitelů a pro přiblížení preferencí zákazníků a jejich očekávání od vstupu nové firmy na trh. Realizace rozhovorů probíhala v uvolněné atmosféře, což napomohlo k větší upřímnosti a angažovanosti jednotlivých respondentek, které se nebály sdělit svůj názor a prozradit na sebe celou řadu informací.

Na základě údajů získaných z individuálních rozhovorů byla zformulována podoba dotazníkového šetření. Jeho cílem bylo potvrdit, zpochybnit či zcela vyvrátit poznatky z kvalitativního výzkumu. Ve většině případů však došlo ke shodnému hodnocení předložené situace, drobné nuance lze pozorovat ve vztahu k nabízeným službám z pohledu stávajících zákazníků a zákazníků potenciálních, kteří k nim zcela přirozeně přistupují s určitou nedůvěrou. V průběhu analyzování dat vyvstalo i několik dalších otázek, jejichž zodpovězení umožnilo autorce projektu pohled na danou problematiku i z jiného úhlu a napomohlo k lepšímu pochopení výchozí situace firmy.

V závěru praktické části byla vytvořena SWOT analýza, která transformovala všechna data do podoby silných a slabých stránek projektu a příležitostí a hrozeb pro kavárnu My Love.

Získané údaje budou sloužit jako východisko pro vytvoření návrhu marketingové a komunikační strategie pro kavárnu My Love. Ten bude zpracován v projektové části diplomové práce.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

13 NÁVRH ŘEŠENÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Hlavním cílem této části diplomové práce je sestavení návrhu marketingové strategie, která bude vycházet z poznatků a zjištění získaných z průzkumů a analýz provedených v rámci praktické části práce. Tvorba marketingové strategie je komplexní kontinuální a dlouhodobý proces, zaměřený na optimalizaci rozvoje firmy My Love. Navržený plán marketingové strategie popisuje jednotlivé kroky a postupy, definuje možná řešení, navrhuje výběr vhodných prostředků k dosažení plánovaných cílů a udává směr, jakým se firma může vydat.

13.1 Forma a předmět podnikání My Love

Hlavním předmětem podnikání bude provozování cukrářské výroby spojené s kavárnou. Tato činnost bude prováděna na základě živnostenských oprávnění Hostinská činnost a Pekařství, cukrářství. Obě tyto živnosti jsou definovány jako živnosti řemeslné a pro jejich získání je nutná odborná způsobilost. Vedlejší činností, která bude prováděna v rámci firmy My Love, bude maloobchodní prodej, který se řadí mezi živnosti volné. Kavárna a cukrárna My Love bude provozována právnickou osobou, konkrétně společností s ručením omezeným CHICCA s.r.o. Statutárním orgánem této společnosti a zároveň jednatelkou firmy je Soňa Nováčková, na jejíž jméno jsou vystavena i příslušná živnostenská oprávnění. Jako jednatelka bude za společnost jednat ve všech případech obchodního styku, bude rozhodovat o důležitých úkonech, nových zakázkách, uzavírat smlouvy jménem společnosti a bude zodpovídat za bezproblémový chod provozovny. Jelikož bude mít majetkovou a trestní zodpovědnost za své činy, bude muset velmi pečlivě dbát na řádné hospodaření společnosti a eliminovat možnost vzniku škod způsobených vůči vlastní firmě na minimum. Firma nebude z počátku přihlášená k platbě DPH. Jelikož bude primárně obsluhovat B2C trhy, budou všechny tržby realizované z prodeje pouze konečným spotřebitelům, kteří nejsou plátcí DPH. Jako plátce DPH se firma přihlásí až na základě naplnění legislativního požadavku k této registraci, tj. dosažení obrátu 1 mil. Kč za období dvanácti po sobě jdoucích měsíců.

13.2 Organizační struktura

Výchozí nastavení organizační struktury je pro začátek podnikatelské činnosti stanoveno na základě současných požadavků, v rámci kterých bude provoz firmy zajišťovat nejprve šest pracovníků a dva brigádníci. Personální obsazení bude z větší části vykryto rodinnými

příslušníky, kteří mají k tomuto oboru velmi blízko a kteří se částečně podíleli i na tvorbě celého konceptu. Stěžejní osobou bude majitelka a jednatelka, která bude mít na starosti koordinaci všech pracovních činností a zaměstnanců. Zároveň bude dbát na dodržování stanovených pracovních postupů, tak aby byla naplněna její představa o kvalitě a originalitě nabízených produktů, a bude dodávat potřebné know-how, od kterého se odvíjí životaschopnost a dlouhodobost projektu a celkové zaměření firmy.

Některé podpůrné a vedlejší činnosti a služby, které nebude společnost schopna vykonávat vlastními silami, budou zajišťovány externími dodavateli. Tato forma spolupráce bude probíhat na základě smluvního vztahu a byla zvolena zejména s ohledem na snížení nákladů a k získání času na hlavní činnost společnosti, tak aby byl zajištěn bezproblémový chod firmy. Celkové schéma organizační struktury bude v průběhu provozování podnikatelské činnosti postupně upravováno, zejména s ohledem na aktuální situaci firmy, její vývoj, personální potřeby a v rámci nastavení optimálních organizačních procesů.

13.3 Formulace poslání, vize a stanovení cílů

Poslání

Při strategickém marketingovém plánování je nutné postupovat v určitých krocích, z nichž jeden souvisí s vyjádřením smyslu a účelu existence firmy. Vyjádření toho, proč a k čemu organizace existuje, co chce dělat a co umí, definuje poslání firmy. Poslání napomáhá k uvědomění, z jakých důvodů byla firma založena a kam směřuje.

Posláním My Love je poskytovat výrobky a služby, které se vyznačují nejen vysokou kvalitou a úctou k tradičnímu cukrářskému řemeslu, ale v první řadě dělat malé radosti, které vytvoří velký úsměv. Firma věří, že její skvěle odvedená práce může pomoci k tomu, aby si její zákazníci více užívali života a cítili se spokojeně. Na základě těchto hodnot lze poslání formulovat takto: „*Věříme, že všichni si zaslouží úsměv na tváři každý den. Proto pečeme z nejlepších surovin úžasné zákusky, díky kterým může být každý den ještě zářivější*“.

Firma My Love věří, že právě tyto teze rezonují se zákazníky nejvíce, jestliže se chtějí ztotožnit s nějakou značkou. Jsou klíčové, neboť lidé si nekupují to, co firma vyrábí, ale proč to vyrábí. Tyto důležité aspekty, které jsou spíše upozaděny, je nutné neustále opakovat. Jasně definované poslání musí být vidět a slyšet ve všem, co firma dělá. Je třeba jej komunikovat ústně, písemně i vizuálně, a to jak uvnitř firmy, tak i mimo ni.

Vize

Vize My Love se opírá o naplňování poslání společnosti. Firma se chce rozvíjet jako moderní společnost s efektivním využíváním všech dostupných zdrojů. Během následujících tří let se chce stát jedním z nejvyhledávanějších cukrářství v Brně a uznávaným a preferovaným podnikem, který bude zákazníkům přinášet radost a uspokojení. Bude ukazovat své přednosti a budovat povědomí o unikátnosti svých zákusků a dortů, které bude vyrábět na základě promyšlených receptur a současně s ohledem na požadavky trhu.

Cíle

Stanovení cílů v procesu plánování identifikuje směr, kterým se firma chce ubírat a čeho chce dosáhnout. Strategické cíle organizace navazují na její poslání a formulovanou vizi.

Obchodním cílem společnosti je úspěšně proniknout na trh a získat co nejrychleji potřebné množství zákazníků, aby bylo nové podnikání rentabilní.

Z ekonomického pohledu je krátkodobým cílem My Love dosažení zisku. Z dlouhodobého hlediska posílit svoji pozici na trhu, uspokojit větší počet zákazníků, zvýšit marži, ovládnout větší část trhu, maximalizovat růst prodeje a majetku a tím rozšířit podnik.

Cílem v oblasti marketingu je nastavit a začít realizovat systematický marketing, který podpoří dosažení obchodních cílů, a to zvláště:

- nastavení smysluplného vnímání značky;
- podpora známosti značky v cílové skupině;
- systematická komunikace s cílovou skupinou;
- podpora propagace a zviditelnění My Love u spotřebitelů;
- do dvou let od otevření provozovny rozšíření stálé klientely spotřebitelů o 50 %;
- podpora kreativity zaměstnanců, jejich výkonnosti a osobního růstu;
- zvýšení četnosti návštěv stálých zákazníků.

13.4 Segmentace trhu

Základním cílem segmentace je poznat strukturu trhu, na který chce firma umístit svůj výrobek nebo službu, a jeho rozdělení do homogenních skupin, které jsou charakteristické svými potřebami a nákupním chováním. Firma si následně volí ty segmenty, které je schopna efektivně obsluhovat a kterým přizpůsobí své marketingové aktivity.

Nabídka produktů a služeb My Love bude v počáteční fázi podnikání zaměřena výhradně na B2C trhy, jelikož na obsluhování B2B trhů nemá v současné době firma výrobní kapacitu.

Cílovou skupinu zákazníků My Love lze definovat z několika hledisek. Tím primárním je geografické a demografické hledisko, na jejichž základě budou cílovou skupinu tvořit obyvatelé města Brna a blízkého okolí nad 18 let. Vzhledem k narůstajícímu objemu cestovního ruchu budou další skupinu tvořit turisté a návštěvníci Brna a Jihomoravského kraje.

Sekundární rozdělení lze provést na základě psychografického hlediska, konkrétněji dle zájmů, nákupního chování a rozhodování. Z tohoto pohledu bude marketingové úsilí zaměřeno zejména na ženy, které mají rády společenský život, jsou aktivní, rády zkusí nové věci, mají jasnou představu o tom, jak by měl vypadat narozeninový či svatební dort, mají rády neobvyklé a jedinečné výrobky a v domácnosti mají rozhodující vliv na výběr dodavatele cukrářských výrobků.

Všechna výše uvedená segmentační kritéria však popisují cílovou skupinu jen velmi všeobecně. Nevypovídá nic o hodnotách a potřebách zákazníků. To, kolik je zákazníkovi let a kde žije, je až druhořadé. Proto je vhodné vyprofilovat typického zákazníka z dané cílové skupiny pomocí tzv. person.

Koncepce person


Samotná tvorba persony donutí firmu zamyslet se nejenom nad cílovou skupinou zákazníků, ale nad konkrétními lidmi, ze kterých se tato skupina skládá. Díky personám se může firma lépe rozhodovat a určovat, jak a na co zaměřit svoji komunikaci. Jestliže chce firma na konkrétní osoby skutečně zapůsobit a budovat vzájemnou důvěru, musí být schopna řešit jejich specifické potřeby a komunikovat s nimi způsobem, který jim vyhovuje. Popis persony přesahuje statistické a demografické údaje a týká se především chování osoby, její motivace, preferencí, vlastností atd. Na základě výsledků kvalitativního a kvantitativního šetření provedeného v praktické části, zejména pak s ohledem na nejpočetněji zastoupené

věkové skupiny a jejich preference byly pro My Love vytvořeny tři osoby, které charakterizují typické představitelky jednotlivých cílových skupin.

Mladá dáma (18 – 27 let)

Mladá dáma, která má cit pro módu, chce se líbit. Sleduje módní trendy, inspiruje se na sociálních sítích, blozích a v časopisech. Vybavuje své bydlení, ráda cestuje, baví se s přáteli, užívá života a snaží se dělat věci, které ji baví a naplňují. Z toho, co si dopřeje, musí vyzařovat unikátnost a energii. Zákusky a jiné sladké pečivo si dopřeje sama pro sebe či pro přátele.

Tabulka 8: Persona I: Mladá dáma


| MLADÁ DÁMA | | |
|---------------------------------|---|---|
| Kristina |  | |
| Věk: 26 | | |
| Stav: svobodná, bez dětí | | |
| Vzdělání: VŠ | | |
| Bydliště: Brno | | |
| Zájmy | Co nemá ráda | Jakým komunikačním kanálem je nejlépe dosažitelná |
| cestování | průměrnost | online (FB, Instagram, Pinterest, LinkedIn) |
| sociální síť | stereotyp | zúčastňuje se workshopů a školení v oblasti online marketingu |
| psaní blogu | nudu | navštěvuje kulturní akce |
| setkávání se s přáteli | poučování absenci vkusu | navštěvuje food a fashion festivaly |
| Silné stránky | Podle čeho se rozhoduje | Naše komunikace směrem ke Kristině |
| cílevědomost | podle vzhledu | <i>"Malý zákusek Ti dokáže udělat velkou radost. Každý den."</i> |
| nezávislost | osobního pocitu | |
| asertivita | unikátnosti a příběhu daného výrobku | |
| nebojácnost projevit svůj názor | cena pro ni hraje roli, ale když se jí něco líbí, jednoduše si to koupí | |

Zdroj: vlastní zpracování

Maminka na mateřské dovolené (25 – 39 let)

Žena, která má vzdělání, zajímá se o zdravý životní styl a kvalitní potraviny. Má malé děti ve věku do šesti až osmi let. Rodina je pro ni středem zájmu. Ráda ve volné chvíli zajde s kamarádkou a jejími dětmi na kávu, společně si dají zákusek. Upřednostňuje kvalitu před množstvím. Dorty nebo zákusky kupuje sobě, manželovi, dětem, přátelům, do domácnosti, případně rodičům, a to zejména u příležitosti oslav různých výročí.

Tabulka 9: Persona II: Maminka na mateřské dovolené


| MAMINKA NA MATEŘSKÉ DOVOLENÉ | | |
|--|--|--|
| Petra | Petra pracovala několik let jako magistra v lékárně. Po narození dcery a syna je aktuálně na mateřské dovolené. Společně s manželem a dětmi bydlí ve vlastním bytě v širším centru Brna, na který si vzali hypotéku. Prioritou číslo jedna je pro ni rodina. |  |
| Věk: 35 | | |
| Stav: vdaná, 2 děti | | |
| Vzdělání: VŠ | | |
| Bydliště: Brno | | |
| Zájmy | Co nemá ráda | Jakým komunikačním kanálem je nejlépe dosažitelná |
| rodina a děti divadlo, kino ráda organizuje rodinná setkání zdravý životní styl joga | nízkou kvalitu potravin neochotnou obsluhu, která nemá ráda děti přetvářku nízkou úroveň hygieny polotovary a potravinové náhražky | online (FB, Instagram, Pinterest, LinkedIn) zúčastňuje se workshopů na téma mateřství a zdravá výživa navštěvuje lokální akce a festivaly, kam se dá dojet s kočárkem a jsou vhodné i pro děti |
| Silné stránky | Podle čeho se rozhoduje | Naše komunikace směrem ke Kristině |
| organizace chodu domácnosti důslednost vstřícnost ochota pomáhat druhým charitativní a ekologická aktivita | rozhoduje se podle chuti, zároveň však dle toho, co je zdravé pro ni a její rodinu upřednostňuje kvalitu a prvotřídní složení cena nehraje až tak velkou roli, pokud je podložena kvalitou a zdravotní nezávadností | <i>"Dopřejte kvalitní zákusky sobě i své rodině. U nás se zárukou prvotřídních surovin"</i> |

Zdroj: vlastní zpracování

Elegantní žena (40 – 55 let)

Žena, která o sebe pečuje, má svůj vlastní styl oblékání a preferuje kvalitní a nadčasovou módu. Děti už má trochu odrostlé, má čas soustředit se více na sebe a na svou kariéru. Ráda si dělá radost koupí pěkných věcí, tím, že zajde na kávu nebo do divadla. Tuctovost ji nezajímá. Preferuje originalitu a kvalitu (méně je více).

Tabulka 10: Persona III: Elegantní žena

| ELEGANTNÍ ŽENA | | |
|---|--|---|
| Alena | Alena pracuje jako HR manažerka v mezinárodní společnosti. Bydlí v rodinném domě v klidné části Brna s manželem a 23letou dcerou, která dokončuje studium vysoké školy. |  |
| Věk: 47 | | |
| Stav: vdaná, 1 dítě | | |
| Vzdělání: VŠ | | |
| Bydliště: Brno | | |
| Zájmy | Co nemá ráda | Jakým komunikačním kanálem je nejlépe dosažitelná |
| sport nakupování kultura vzdělávání | nerozhodnost přehnanou snahu kýč tuctovost | osobně online (Facebook, e-mail, LinkedIn) chytrý telefon zúčastňuje se různých seminářů a konferencí spojených s její prací |
| Silné stránky | Podle čeho se rozhoduje | Naše komunikace směrem k Aleně |
| vysoké pracovní nasazení samostatnost nadhled vkus, smysl pro eleganci ví co chce | podle toho na co má chuť a co se jí líbí dává přednost klasickým zákuskům před experimenty cena pro ni nehraje až tak velkou roli, nicméně nechce vyhazovat peníze pouze pro efekt v průběhu celého nákupu se chce cítit dobře, je to pro ni určitá forma zážitku | <i>"Rozmazlujte se našimi zákusky. Zasloužíte si to."</i> |

Zdroj: vlastní zpracování

13.5 Branding

Za účelem průběžného budování žádaného dojmu o značce My Love je dobré pravidelně a systematicky komunikovat důležité atributy značky různými marketingovými kanály.

Kvalitní branding se opírá o vyřčení a opakování důležitých atributů podporujících žádané vnímání značky My Love. Stěžejní jsou kvalitní stejnorodé texty a jednotný vizuální styl, který žádoucí pocit podporuje. Důležité jsou detaily, které se musí promítat všude. Stejně informace a stejná forma se budou opakovat na webu, sociálních sítích, v provozovně, na obalech atd. Všude, kde s firmou přijde zákazník do styku, je třeba, aby přišel do styku i se značkou. Cílem brandingu My Love bude vyvolat v zákaznících silnou emoci, se kterou se budou moci identifikovat, a současně odlišit cukrářství od konkurence. Např.: Jestliže konkurence říká: „*Pro výrobu našich zákusků používáme poctivé máslo a tradiční postupy*“ Pak My Love bude komunikovat: „*Rozmazlujte se naším zákuskem. Vyrobili jsme ho s láskou a péčí z nejlepších surovin*“

Tím, že bude firma komunikovat své reálné přednosti, na kterých My Love stojí, bude první, co si lidé pod značkou cukrářství představí, takový vjem, který je pro firmu důležitý a prospěšný i z obchodního hlediska. To, jak firma chce, aby ji lidé vnímali, musí vždy vycházet z reálných hodnot podniku a jeho fungování. Jedině v takovém případě dokáže brand zefektivnit veškeré marketingové a komunikační činnosti vně i uvnitř firmy. Pomocí brandingu je možné dát cukrářství My Love a samotným zákuskům takový příběh, který zanechá emoční odezvu v jejich žádaných zákaznících. Ti pak budou chtít dané zákusky – bude to pro ně jasná volba, navzdory konkurenci, vyšší ceně nebo vzdálenosti od nejbližší prodejny. Celý tento proces pak položí základy efektivnímu marketingu s reálnými výsledky.

Budování povědomí o značce je velmi důležité z několika hledisek. Kvalitní značka se může stát:

- nositelem vyšší ceny produktu či služby – značkové zboží je považováno za kvalitnější a dražší, lidem nevádí více investovat do ověřené značky. Kvalitní branding pomůže cukrářství My Love být vnímán jako garant kvality;
- nositelem asociací a představ vycházejících z trhu – cukrářství My Love bude silnou značkou, která umí upéct ty nejlepší zákusky;
- reklamní zkratkou, která hovoří za vše – značku My Love stačí jen zmínit a není potřeba již dále přesvědčovat.

14 MARKETINGOVÝ MIX

Produkt

Jedním z nejdůležitějších faktorů, kterým se My Love odlišuje od konkurence, je produkt. Základní nabízený sortiment vychází z ručně vyráběných dortů, zákusků a jiného drobného pečiva. Primární zaměření je orientováno na zakázkovou výrobu narozeninových, svatebních a jiných dortů k různým příležitostem, drobného vánočního cukroví a jedinečných zákusků, které v sobě snoubí tradiční výrobu s moderními prvky v designovém provedení. Jedinečnost, chuť, originalita a zodpovědnost vůči tradičním pracovním postupům dohromady tvoří nejen skvěle vypadající zákusek, ale především pozvedne náladu a vykouzlí úsměv na tváři.

Dorty na zakázku jsou vyráběny na základě požadavků klientů, kteří si mohou vybrat z několika druhů korpusů a náplní, které mezi sebou mohou libovolně kombinovat dle vlastních preferencí. Stálou nabídku tvoří korpus vanilkový, čokoládový, ořechový, mramorový, kakaový, citronový a tzv. „red velvet“. Tyto korpusy lze kombinovat s jogurtovými, smetanovými, tvarohovými, čokoládovými či máslovými náplněmi a doplnit ovocem, ořechy, čokoládovými hoblinkami popř. drobnými druhy sladkostí (lentilky, gumoví medvídci).

Kusové zákusky čerpají inspiraci ve francouzské cukrařině, která se vyznačuje důrazem na ruční zpracování, kvalitu a estetickou hodnotu. V tomto duchu budou vyráběny i zákusky My Love, které ovšem ponесou vlastní „rukopis“ a originalitu cukrářky, která je bude tvořit. Jejich chuť bude přizpůsobena možnostem dostupných surovin a bude vycházet z aktuální sezonní nabídky.

Hlavním produktem v oblasti nápojů bude káva. Její kvalitě, přípravě a servisu bude věnována velká pozornost, poněvadž všechny tyto faktory ovlivňují výslednou spokojenost zákazníka s produktem. Správně připravené espresso by se mělo podávat nejlépe v nahřátém porcelánovém šálku, neboť porcelán vede teplo mnohem lépe než keramika a proto se rychleji nahřeje a déle drží teplo. Nahřátí šálku je důležité zejména z důvodu uchování správného aroma a lepšího držení krémové pěny. Ke kávě by se měla také servírovat sklenka čerstvé neperlivé vody, a to zejména kvůli tomu, aby si zákazník mohl před pitím kávy naladit chuťové pohárky a poté si espresso správně vychutnat. Pokud je káva podávána s mlékem, mělo by být zvlášť, v malé konvičce, a hlavně nahřáté.

Dodavatelem čerstvé kávy bude firma Houdek a Stehlík s.r.o, provozující e-shop Dokonalakava.cz. Firma dodává čerstvou kávu pod značkou Dopraženo! a zákazníkům nabízí možnost výběru kávy nejen dle data pražení, ale oproti jiným dodavatelům také nabízí možnost volby stupně pražení, který rozhoduje o tom, jak bude výsledná káva chutnat. Čím je káva tmavěji upražená, tím více je její dominantní chuť hořká. U světle pražených káv lze očekávat chuť mírně do kysela. Spolupráce s touto firmou již probíhá, zatím však pouze na úrovni odběru kávy a baristického vybavení. V budoucnu uvažuje majitelka My Love o nabídce kurzů přípravy domácího espressa a cappuccina, baristických kurzů, Latté art a jiných ve své provozovně, které by chtěla pořádat právě ve spolupráci s touto firmou. Součástí nabídky budou také další teplé a studené nápoje, zejména čerstvý či sypaný čaj, horká čokoláda, džusy a smoothie z čerstvého ovoce a zeleniny, limonády z domácích sirupů apod. Z alkoholických nápojů bude v nabídce převážně moravské víno od vinařů z oblasti Znojemska a Mikulovska a v závislosti na poptávce i několik druhů míchaných nápojů.

Služby

Služby budou poskytovány v několika oblastech. Již před samotnou výrobou dortu na zakázku je nutné poskytnout zákazníkovi poradenskou službu a dohodnout s ním detaily jeho zakázky. Tato služba bývá obvykle spojena i s ochutnávkou jednotlivých vzorků korpusů a náplní, která navozuje při objednávce příjemnou a uvolněnou atmosféru. V průběhu realizace zakázky je cukrář se zákazníkem v kontaktu a zákazník má možnost i během výroby dorty doladit drobné detaily týkající se zejména vzhledu dortu.

Další z poskytovaných služeb My Love je možnost vytvořit si svůj vlastní zákusek, popřípadě minidortík. V případě zájmu budou k dispozici jednotlivé komponenty, které si budou moci zákazníci sami zkompletovat dle své fantazie a chuti. Takto připravený dezert budou moci i dekorativně zabalit do krabičky a věnovat ho jako vlastnoručně vyrobený dárek.

Firma My Love bude pořádat i cukrářské kurzy, zaměřené na různé stupně pokročilosti účastníků, od osvojení si základních dovedností při výrobě korpusů a krémů, přes praktickou výuku sestavování, potahování a zdobení dortů až po náročnější modelování květin a figurek, určené pro zkušenější zákaznice.

V neposlední řadě bude My Love zajišťovat ve spolupráci se svatební agenturou a floristkou přípravu svatebních hostin v podobě sladkých koutků neboli sweet barů, které jsou v současné době stále více oblíbené. Svatební dort a další cukrovinky jsou soustředěny na

jednom místě, většinou mají jednotnou vizuální podobu a ladí s celkovou výzdobou a konceptem dané svatby.

Cena

Při tvorbě ceny je nevyhnutelné vzít v úvahu očekávání a požadavky cílového segmentu trhu, jeho velikost a ochotu zaplatit. Cena je v očích zákazníků relevantním signálem kvality a hodnoty za peníze především v případě, kdy je produkt kavárny srovnatelný s konkurenčním produktem. U nové firmy vstupující na trh se obvykle cena stanovuje na základě cen konkurence nebo na základě vlastních nákladů a marže. Tento postup bude aplikovat i My Love, ovšem vzhledem k určité diferenciaci a originalitě výrobků a služeb bude cena produktu stanovena lehce nad cenami konkurence s přihlédnutím k vynaloženým nákladům a marži. Současná cenová politika vztahující se zatím pouze k prodeji zakázkových výrobků je tímto způsobem již nastavena a zákazníci ji akceptují. Ceny poskytovaných služeb, uvedených v předchozí kapitole, budou stanoveny individuálně dle konkrétní specifikace a rozsahu služeb. Opět budou vypočítány na základě nákladů vynaložených na uskutečnění služby, ovšem mohou být upraveny dle objemu zakázky, s přihlédnutím ke konkrétnímu zákazníkovi, zda se jedná o stálého a pravidelného odběratele, který může být finančně zvýhodněn, či zda jde o nového zákazníka apod.

Místo a distribuce

Specifickým znakem provozoven pohostinských služeb je to, že jsou spotřebovávány ve stejném místě, kde jsou poskytovány a zákazník musí přijít za poskytovatelem služby. Proto hraje umístění provozovny jednu z klíčových rolí v rozhodovacím procesu zákazníků. V ideálním případě by měla být na frekventovaném místě, dobře viditelná a lehce dostupná z ulice, s možností parkování před provozovnou. Všechny tyto atributy je potřeba vzít v úvahu při hledání vhodného místa pro kavárnu. Důležitý je i samotný prostor, jeho vnitřní uspořádání, výměra, možnost stavebních úprav, napojení na veškeré inženýrské sítě apod. S ohledem na tato kritéria byla pro provozovnu vybrána lokalita ul. Lidická v Brně. Obchodní prostor je umístěn v širším centru města, mezi tramvajovými zastávkami Antonínská a Pionýrská a nabízí jedinečné spojení frekventované lokality s jedním z nejvyhledávanějších míst pro relaxaci, kterým je rozlehlý městský park Lužánky. Z hlavní místnosti s výměrou více než 100 m² s francouzskými okny lze sledovat ruch metropole a park plný zeleně. V těsné blízkosti provozovny se nachází velké množství komerčních prostor, využívaných zejména jako kancelářské a obchodní jednotky, soukromá vysoká

škola, městské divadlo Brno, banka, zdravotnické zařízení a mnoho dalších. Nevýhoda tohoto místa je spatřována v omezeném počtu parkovacích míst před provozovnou. Vzhledem k zakázkové výrobě a velkému počtu zákazníků, kteří si přijedou do provozovny vyzvednout narozeninové či svatební dorty, je toto množství nedostačující. Taktéž provedený výzkum ukázal, že parkování hraje v rozhodovacím procesu zákazníků významnou roli. Problém bude proto řešen formou pronájmu několika parkovacích míst v podzemních garážích, které se nacházejí pod budovou, ve které je provozovna umístěna. Přístupnost ke službě lze tedy v konečném důsledku považovat za relativně snadnou s ohledem na vysokou frekvenci návštěvníků dané lokality je možné hodnotit zvolené místo kladně.

Prostory bude nutné částečně upravit, aby odpovídaly zamýšlenému projektu. Na základě architektonického návrhu bude dispoziční uspořádání provozovny upraveno tak, aby měli zákazníci možnost vidět do cukrářské výroby. Tato úprava bude nezbytná, protože bez ní by celý koncept, založený právě na propojení produktu se zážitkem, ztrácel smysl.

Prodej a distribuce produktů bude probíhat přímo v provozovně, kde si budou moci zákazníci vyzvednout objednané zboží či zakoupit jiné výrobky. Služby typu cukrářských či baristických kurzů budou poskytovány taktéž v místě prodeje, cateringové služby v podobě přípravy svatebních sweet barů budou poskytovány v lokalitách dle požadavků zákazníků.

Marketingová komunikace

Marketingová komunikace bude založena na jednotném vizuálním stylu. Kvalitně zpracovaný vizuální styl podpoří vnímání firmy a odliší ji od konkurence. Výsledkem aplikace takového stylu bude, že veškeré materiály firmy budou vizuálně působit stejně a budou tak lépe na první pohled identifikovatelné.

Celkový návrh marketingové komunikace je detailně popsán v kapitole 14.

Lidé

V procesu poskytování služeb tvoří lidé klíčovou roli. Úspěch a oblíbenost kaváren a cukráren je založen zejména na vzájemném propojení výrobku s poskytovanou službou, která dotváří celkovou hodnotu výsledného produktu pro zákazníka. Budování dobrého a dlouhodobého vztahu se zákazníkem je založeno na osobním přístupu ke každému ze zákazníků. Zvláště obsluhující personál, který je se zákazníky v každodenním přímém kontaktu, utváří image firmy a má zásadní vliv na vnímání značky. Bez jejich vstřícného

přístupu lze jen stěží prodat i sebelepší zboží, protože zákazník vnímá produkt jako komplex nabízeného výrobku a s ním spojených poskytnutých služeb. Získat pro provoz kavárny milou a vstřícnou obsluhu lze tedy považovat za zásadní. Jak vyplynulo z marketingového výzkumu, právě nepříjemná obsluha je jedním z nejčastěji uváděných negativních faktorů, se kterým se lidé v kavárnách setkávají. Tato skutečnost souvisí se současnou ekonomickou situací na trhu práce, kdy je rekordně nízká nezaměstnanost a malé a střední podniky se potýkají s výrazným nedostatkem personálu. To, že pouze 15 % přijatých pracovníků má kvalifikaci v oboru, dokresluje kritickou situaci a potvrzuje fakt, že nedostatek odborného personálu je největším problémem oboru a bariérou růstu podnikání. Proto je nezbytné velmi dbát na výběr zaměstnanců, poskytnout jim adekvátní zaškolení a možnost dále se vzdělávat v oboru, motivovat je k plnění zadaných cílů, nadchnout je pro společnou věc, vytvořit takové pracovní prostředí, ve kterém se budou cítit dobře, poskytnout jim prostor pro osobní rozvoj apod.

Při výběru zaměstnanců bude hrát významnou roli zejména míra osobního zaujetí pro daný projekt, verbální projev a komunikační schopnosti, příjemné vystupování, schopnost týmové spolupráce a časová flexibilita uchazečů. Důležité, nicméně ne zcela zásadní, budou také předchozí zkušenosti v oboru. Nižší odborné zkušenosti lze doplnit příslušnými kurzy a školeními, kterými si budou moci zaměstnanci zvyšovat svoji kvalifikaci.

Tým provozovny bude ve svém začátku tvořen 6 stálými zaměstnanci a 2 brigádníky. Obsluha kavárny bude zabezpečena ve směnách po dvou zaměstnancích (barista a obsluhující) a cukrářskou výrobu budou zajišťovat dvě cukrářky. Brigádníci budou využíváni hlavně na výpomoc v období větších zakázek (svatby, vánoční cukroví) a budou pokryti převážně ze členů rodiny majitelky. Sama majitelka bude mít na starosti provoz kavárny a ve velké míře se bude podílet i na cukrářské výrobě. Toto personální obsazení se může operativně přizpůsobovat aktuálním požadavkům, především počtem brigádníků a pomocné síly do výroby.

Veškeré další obslužné činnosti spojené s provozem firmy, jako je úklid, vedení účetnictví, IT služby, propagace a reklama, budou zajišťovány formou outsourcingu.

Procesy

Procesy jsou pro úspěšné a efektivní fungování firmy nutností. Musí být nastaveny tak, aby zefektivňovaly práci a zvyšovaly kvalitu nabízených produktů a služeb. Vzhledem k tomu, že se jedná o nově vznikající firmu, která ještě nemá jasně zmapované veškeré aktivity, bude

z počátku vše organizovat majitelka a s rozvojem firmy postupně vytvářet optimální systém řízení procesů. V prostředí kavárny se jedná o celou řadou procesů, které je potřeba standardizovat. Začlenění všech činností do organizační struktury, jejich přiřazení konkrétním pracovníkům na konkrétních místech, organizace samotných pracovníků a celková koordinace je základem dobře fungujícího procesu. Nejsou-li jednotlivé činnosti přesně popsány a implementován postup, jak je provádět, pak k jejich vykonávání přistupuje každý pracovník jinak a výsledkem může být zvýšená chybovost, neefektivita a nízká produktivita práce. Špatně nastavené procesy mohou mít i negativní dopad směrem k zákazníkovi, protože hlavní procesy vytvářející výrobek nebo službu jsou orientovány vůči němu. Proto je nezbytné, aby zvláště obsluhující personál kavárny byl seznámen se zásadami, které je potřeba dodržovat při kontaktu se zákazníky. Jedná se hlavně o přivítání zákazníka a jeho usazení, obsluhu, skládající se z nabídky produktů, jejich prezentací, zodpovězení případných otázek zákazníka, přípravou a konečným vyřízením objednávky. Vše by mělo probíhat v příjemné a uvolněné atmosféře, a ke každému zákazníkovi musí být přistupováno stejně. Podpůrné a řídicí procesy, které mají zajistit fungování hlavních procesů a organizace, bude mít na starosti majitelka firmy. Jedná se o zajištění dodávek zboží, organizaci výroby, organizaci pracovních směn, řízení rizik a bezpečnosti a celkové zajištění správného chodu organizace. Výsledkem by měl být spokojený zákazník, který cítí, že personálu na něm záleží a snaží se uspokojit jeho přání a potřeby.

Materiální prostředí

Materiální prostředí firmy je tvořeno několika prvky, jejichž vhodná kombinace zabezpečuje navození správné atmosféry, úrovně, stylu, důvěry, pohodlí, pocitu vítaného hosta, kvality a výjimečnosti. Základní prvek materiálního prostředí kavárny tvoří prostor – jeho velikost, rozvržení, design a uspořádání. Jeho konečná podoba bude vycházet z architektonického návrhu, který je tvořen ve spolupráci s majitelkou firmy. Tato fáze přípravy je velmi důležitá, neboť z výsledků marketingového výzkumu vyplynulo, že lidé se často rozhodují pro návštěvu určité kavárny dle celkového dojmu, jakým na ně kavárna působí, a důležitým faktorem je tedy vzhled interiéru. Proto nechtěla majitelka řešit rozvržení a vybavení prostoru sama a obrátila se na odborníky. Po vzájemné dohodě vznikl koncept, který se vyznačuje barevnou souhrou, minimalistickou jednoduchostí a čistotou, bez jakýchkoliv zdobných prvků a zbytečností. Interiér kavárny bude barevně laděn do teplých a tlumených odstínů hnědé, šedé a béžové. Výrazný akcent bude tvořit prvek zlaté, který dodá prostoru jemný nádech luxusu.

Uspořádání stolů nebude klasicky kavárenské, nejvíce stolů bude umístěno podél velkých francouzských oken, aby měli návštěvníci možnost výhledu na ulici a přilehlý park. Dominantou prostoru bude dlouhý barový pult vyrobený z dubového dřeva, u kterého se bude odehrávat příprava kávy. Do baru budou vsazeny dvě skleněné chladicí vitríny se zákusky. Dřevěný obklad jedné ze stěn se zrcadlem bude navozovat dojem většího prostoru. Větší část provozovny bude tvořit kuchyně, která bude mít otevřený průhled do výroby, aby mohli zákazníci sledovat přípravu cukrářských výrobků.

Ke kavárně náleží také část venkovního prostoru, umístěného ve vnitrobloku. Zde vznikne příjemné posezení, které bude v létě sloužit jako klidné místo pro ty, kteří chtějí uniknout hluku rušné ulice.

Neméně důležitou složkou materiálního prostředí je i grafické a vizuální ztvárnění symbolů firmy jako je logo a název. Grafický návrh loga vychází z názvu firmy a představuje dlaň s šálkem horké kávy, která je nabízena zákazníkovi. Symbolizuje pocit, že vše, co firma nabízí, dělá s láskou. Barevně je sladěno s barvami navrhovaného interiéru (hnědá, béžová a zlatá). Toto logo bude součástí navrhovaného firemního designu a bude se vyskytovat na všech firemních materiálech a předmětech. Nápojové lístky, ubrousky, vizitky, krabičky na zákusky a jiný obalový materiál, hrníčky, označení prodejny, ale i vizuální styl komunikace bude postaven na tomto jednotném designu, aby bylo na první pohled jasně identifikovatelné, že se jedná o My Love.



Obr. 1: Logo My Love. Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 2: Návrh označení provozovny. Zdroj: vlastní zpracování

Z dalších detailů nehmotného materiálního prostředí, který významně dotváří celkovou atmosféru kavárny, je zvuková kulisa. Vhodně zvolená hudba dokáže v zákazníkově vyvolat příjemné pocity, může ovlivnit dobu, kterou v kavárně stráví, a dokresluje jeho celkové vnímání poskytované služby. Pro kavárnu je vhodné volit hudbu spíše klidnou, tlumenou, orchestrální, bez mluveného slova. Tuto produkci lze nastavit pomocí různých aplikací jako je iTunes či Spotify, které nabízejí playlisty sestavené přímo pro provozovny typu kavárna nebo vinárna.

15 KOMUNIKACE A PROPAGACE

15.1 Komunikační plán

V současné době je komunikace a propagace My Love minimální. Z pohledu klasických marketingových nástrojů dosud nebyly realizovány žádné aktivity. Neznámá, resp. neexistující značka je hodnocena také jako velmi slabá stránka projektu. Jediná současná propagace je založena pouze na určité formě WOM, tedy osobním doporučení předávaným ústní nebo elektronickou cestou současnými zákazníky. Na základě vlastních pozitivních zkušeností předávají doporučení dalším spotřebitelům. Proto je potřeba zaměřit pozornost hlavně na tuto část marketingového mixu a s využitím všech doporučených komunikačních kanálů navrhnout možnou formu komunikace a postup propagace My Love. Cílem bude zvýšit povědomí o značce, získat nové zákazníky a upevnit loajalitu stávajících zákazníků. Základem návrhu komunikace je stanovení nosných idejí, hodnot a cílů, které mají být sdělovány. V rámci komunikace a propagace lze vycházet z kladných a pozitivních hodnocení a celkové spokojenosti současných spotřebitelů s nabízenými výrobky. Jednotné sdělení odpovídající filosofii a hodnotám konceptu My Love se bude opírat zejména o emoce, které by nabízené výrobky a služby měly v potenciálních zákaznících vzbuzovat. Všechny komunikační nástroje uvedené v následující kapitole musí komunikovat jednotně emoce, prožitky a intenzivní pocity spojené s výrobky My Love. Tím, že bude firma sdílet stejné emoce a stejnou vášeň pro skvělé zákusky, které potěší všechny smysly, bude chtít vyvolat tytéž pocity i u spotřebitelů. Zákazníci nakupují všemi smysly, proto je u zákusků obzvlášť důležité vyzdvihnout chuť, vzhled a vůni. Z těchto důvodů byly navrženy následující slogany, které budou používány v komunikaci a propagačních materiálech: „*Zákusky My Love. Potěšení, které budete milovat*“, „*Udělejte si radost každý den*“, „*Potěšte všechny svoje smysly. Užijte si chuť, vůni a vzhled našich zákusků*“. Tyto slogany vyjadřují samotné hodnoty, o které se celý koncept My Love opírá, a které ho odlišují od ostatních konkurenčních podniků.

Komunikační kampaň na podporu vstupu kavárny My Love na trh bude probíhat od poloviny srpna a bude komunikována primárně přes online nástroje. Ty budou vytvořeny před samotným zahájením činnosti za účelem včasného informování konečných spotřebitelů o nově vznikající provozovně. V rámci pravidelných příspěvků bude My Love zveřejňovat informace o průběhu příprav, postupně odkrývat podrobnosti o zamýšleném konceptu a informovat o konkrétních plánovaných službách. Vše bude doplněno aktuálními

fotografiemi. Stávající zákazníci budou o chystaném uvedení firmy na trh informováni v rámci přímého oslovení samotnou majitelkou a před zahajovacím eventem jim bude zaslána osobní pozvánka. Veřejnost z okolních obchodních a kancelářských prostor a obyvatelé dané městské části budou osloveni formou propagačního letáku, který bude distribuován týden před otevřením kavárny. Odkaz na webové stránky My Love bude též umístěn na webové a facebookové stránce spolupracující svatební agentury, která bude šířit informace o vstupu nové kavárny na trh mezi své zákazníky.

Všechny komunikační aktivity se budou opírat o výše uvedené slogany, aby již před samotným zahájením provozu kavárny vzbuzovaly v lidech zvědavost a zájem o produkt.

15.2 Vybrané komunikační nástroje

K získání poznatků potřebných pro tvorbu komunikační strategie byl v rámci Porterovy analýzy proveden průzkum konkurence zaměřený mimo jiné na jejich komunikaci na webu a sociálních sítích. Z hlediska marketingu je možné konstatovat, že oficiální komunikace konkurentů na jejich webových stránkách je relativně stejnorodá. Výsledky šetření ukázaly, že veškerá komunikace se opírá o prakticky stejné atributy, kterými jsou kvalita, poctivost a tradice. Na webových stránkách jsou zpravidla umístěny i fotografie, ovšem bez jasného popisu, o jaký výrobek se jedná. Díky absenci atraktivních sloganů tak pro externího návštěvníka webu nepředstavují místo, které by mělo potenciál vyvolat jakoukoliv emoci a výrazně podpořit tu či onu značku. Na sociálních sítích probíhá komunikace podstatně zajímavěji, nicméně i zde existují velké rozdíly mezi jednotlivými subjekty. Zatímco některé kavárny komunikují pravidelně a jejich příspěvky jsou vizuálně sjednocené, jiné komunikují velmi nepravidelně a jejich komunikace je roztříštěná.

V rámci vyhledávačů bylo zjištěno, že jednotlivé subjekty prakticky nevyužívají placenou PPC reklamu ve vyhledávání. Aktivním využíváním tohoto nástroje se tak lze dostat na přední příčky ve vyhledávání dotazů typu „*cukrářství Brno*“, a to za velmi příznivých podmínek.

Na základě těchto poznatků je nutné se soustředit na odlišení od konkurence a navrhnout takovou komunikační strategii, která zvýší povědomí o značce, přiláká nové zákazníky a zajistí přímou komunikaci se spotřebiteli.

15.2.1 Reklama

Pro My Love bude jedním z nejdůležitějších marketingových komunikačních nástrojů online reklama. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o nejrychleji rostoucí mediatyp, lze považovat snahu oslovit zákazníky v internetovém prostoru jako nejvíce efektivní.

Webové stránky

Hlavním tvůrcem povědomí o My Love budou jednoduché, ale vizuálně zajímavé webové stránky, informující případné návštěvníky o produktech firmy, poskytovaných službách a probíhajících či chystaných akcích. Webová prezentace bude umístěna na stránkách My Love pod adresou www.mylove.cz. Pro získání návštěvnosti z vyhledávačů bude návrh struktury webových stránek opřen o analýzu klíčových slov.

Níže jsou uvedeny základní informace ke struktuře stránek a jejím vývoji v návaznosti na dostupnost nových informací. Internetová prezentace bude ve své výchozí fázi zahrnovat následující sekce:

Informace o My Love – v této sekci bude popsána historie projektu, vývoj a poslání společnosti. Dále zde budou uvedeny informace o zakladatelce projektu, její odborné způsobilosti a profesních zkušenostech.

Menu – tato položka bude obsahovat informace o aktuální nabídce, s ohledem na sezonní nabídku a pořádané akce. Bude zde umístěn nápojový lístek a aktuální nabídka zákusků se stručným popisem daného výrobku, jeho složení vč. obsažených alergenů a jeho fotografie.

Novinky/aktuality – co je ve firmě nového se zákazníci dozvědí právě v této sekci. Budou zde umístěny informace týkající se zejména provozu kavárny, jako je změna otevírací doby během svátečních dní, novinky v nabídce, změny v sortimentu, popř. i aktuální nabídka volných pracovních pozic.

Galerie – na tomto místě budou prezentovány fotografie interiéru a exteriéru kavárny, dále fotografie vybraných produktů, zejména dortů a zákusků. V budoucnu sem budou vkládány i fotografie z pořádaných akcí, seminářů a školení, doplněné o krátký komentář k dané akci.

Kalendář akcí – tato sekce bude obsahovat pozvánky na provozovnou pořádané akce. Bude se jednat o workshopy, semináře a školení, zejména z oblasti cukrářské výroby, dále baristické kurzy a v případě zájmu i kurzy z oblasti floristiky či designu interiéru.

Kontakty – zde budou uvedeny veškeré důležité informace o kavárně, adresa provozovny s odkazem zobrazení na mapě, telefonní kontakty, email a otevírací doba. Dále zde budou

uvedeny identifikační údaje o provozovateli kavárny vč. kontaktu na zodpovědnou osobu. Bude zde umístěn i kontaktní formulář pro případné dotazy, náměty či připomínky zákazníků.

Odkazy na tyto sekce budou uvedeny v horizontálním menu a budou se zobrazovat v hlavním panelu. Poté, co budou identifikovány potřeby návštěvníků stránek, bude možné doplnit sekce *Nejčastější dotazy* nebo *Slovníček pojmů* (např. ganache, mousse, custard, éclair, atd.)



Obr. 3: Návrh vzhledu webové stránky. Zdroj: vlastní zpracování

Důležitým aspektem při tvorbě webových stránek je jejich kompatibilita s mobilními zařízeními, kterými jsou telefony a tablety, jelikož se řadí mezi nejvíce rozšířená a využívaná zařízení, zvláště mezi mladšími uživateli. Z tohoto pohledu je nutná optimalizace webových stránek a jejich přizpůsobení těmto přístrojům, a to nejen po technické stránce, ale i obsahové. Negativní vliv na zákazníky může mít dlouhé načítání stránky, které může vést u méně trpělivých jedinců k opuštění načítajících se stránek. Proto nebude webová stránka obsahovat nadbytečné animace či videa, která by při nižší rychlosti připojení k internetu mohla stránky velmi zpomalit a zákazník by tak neměl možnost dostat se k informacím, které hledá.

Sociální sítě

Sociální sítě se v této době stávají pro firmy stále vyhledávanějším nástrojem komunikace, budování vztahu se zákazníky a získávání zpětné vazby. Umožňují sdílet se zákazníky zajímavý obsah a poskytují okamžitou odezvu. Základním cílem je vytvořit co nejkvalitnější komunitu, která bude mít pro firmu velký potenciál. Sociální sítě jsou o oboustranné komunikaci, proto musí My Love se svými fanoušky aktivně komunikovat, odpovídat na dotazy, vyzývat k interakci apod. Obsah na sociálních sítích musí být atraktivní pro všechny cílové skupiny. To znamená, že musí být pestrý a musí ukázat, že kavárna My Love je originální, jedinečná a stojí za návštěvu.

Reklamní kampaně na Facebooku a Instagramu budou cílené dle zájmu a věku, a budou probíhat ve dvou etapách. První kampaně budou akviziční pro získání nových fanoušků, další kampaně budou průběžné a budou sloužit pro pravidelnou komunikaci obsahu.

Facebook je nejúspěšnější sociální síť, která má v České republice více než 4,5 milionu registrovaných uživatelů, přičemž zhruba 2 miliony z nich využívají Facebook každý den. Hlavním cílem marketingu na této sociální síti bude budování komunity kolem značky My Love a jejích produktů. Z profilu musí být patrné, že pro My Love jsou na prvním místě spokojení zákazníci. Aktuální informace, novinky, fotografie či krátká videa budou zveřejňována formou příspěvků, chystané akce, semináře nebo workshopy budou zveřejňována za použití nástroje Událost. Správně zvolený obsah příspěvků je na Facebooku klíčem k úspěchu. Uživatele musí zaujmout a upoutat jejich pozornost. Zajímavý obsah pak lidé sami dále organicky rozšíří mezi své kontakty na sociálních sítích.

Instagram je sociální síť zaměřená především na sdílení fotografií. Jeho popularita a důležitost velmi rychle stoupá, a to zejména kvůli odlivu mladších uživatelů z Facebooku právě směrem k Instagramu. Většina uživatelů se pohybuje ve věku do 30 let. Komunikace na Instagramu je oproti Facebooku zjednodušená. Je založená na fotografiích a vizuální komunikaci a často prosta jakéhokoliv sdělení či statusu. Z tohoto pohledu je Instagram vhodným nástrojem pro budování značky. Mimo ceny, která je zde poněkud komplikovanější na komunikaci, lze v rámci profilu snadno komunikovat design, příběh a další atributy podporující žádané vnímání značky My Love. Z hlediska obsahu je vhodné na Instagram umisťovat vizuálně atraktivní fotografie nabízených výrobků, interiéru, novinek v sortimentu, zaměstnanců při práci, spokojených zákazníků, ale také příběhy ze „zákulisí“, tedy jak výrobky vznikaly, jaká je aktuální atmosféra v kavárně apod. Instagram

nabízí velký virální potenciál, neboť má možnost zasáhnout značné množství lidí pomocí dobře zvolených tzv. hashtagů neboli klíčových slov. Fotografie tedy musí být opatřeny vhodnými hashtagy, nejlépe anglickými, aby bylo jejich šíření co nejúčinnější (např. #coffee, #tasty, #cake, #dessert, #baked, #yummy, #delicious)

Pro dosažení ucelené komunikace prostřednictvím sociálních sítí bude potřeba nastavit pravidla, dle kterých budou příspěvky na sociální sítě vkládány. Jedná se především o sjednocení vzhledu příspěvků a fotografií s používaným vizuálním stylem My Love. Dále bude potřeba starat se o pravidelnou aktivitu na sociálních sítích, komunikaci s fanoušky či followery a zároveň kreativně uchopit obsah, který bude My Love prostřednictvím sociálních sítí chtít sdělit. Důležité bude také vyvolávat reakce fanoušků, a tím posilovat spojení mezi nimi a značkou. Nejjednodušší metodou je dialog. Ptát se fanoušků na jejich názor, co se jim líbí nebo nelíbí, co je zajímá a trápí. Pokud bude firma komunikovat obsah, který zasáhne do jejich potřeb, budou podstatně více reagovat, sdílet a komentovat. Sdílení firemního příspěvku nebo jeho označení tzv. *like* (to se mi líbí) vede k oslovení dalších šesti až sedmi lidí, kteří se poté mohou stát potenciálními zákazníky firmy.

PPC kampaně

PPC kampaně jsou formou reklamy s vysokou návratností investic. Lze je přesně cílit, rychle nastavit, spustit a také výborně vyhodnocovat. Přes PPC reklamu lze navést na webovou stránku cílovou skupinu, kterou firma potřebuje. PPC reklama oslovuje uživatele ve chvíli, kdy už ví, co hledá, jen neví, kde to lze obstarat. Přimět takového uživatele k nákupu či návštěvě dané firmy je tak mnohem jednodušší.

V rámci online marketingu budou realizovány PPC kampaně ve vyhledávání v systémech Google Ads a Sklik, aby se po zadání výrazů typu “výroba zákusků brno” nebo „cukrárna brno“ zobrazil inzerát na My Love. Kromě inzerce ve vyhledávání je možné využít i obsahovou reklamu, např. bannery, videa, nativní inzeráty nebo remarketing (způsob cílení PPC reklamy na uživatele, kteří již dříve propagovaný web navštívili, s cílem znovu se připomenout). Její rozsah je otázkou rozpočtu, nicméně minimálně v počátcích podnikání je vhodné realizovat aktivační obsahovou kampaň.

Kromě online reklamy je možné využít rovněž tradičních forem reklamy, jako je tisk, rozhlas, billboardy a citylight, reklama v MHD, avšak tyto aktivity jsou relativně nákladné. Proto budou realizovány až v průběhu podnikatelské činnosti a v závislosti na rozpočtu.

15.2.2 Public relations

Za účelem budování vztahů se zákazníky je potřeba kontinuálně vyvíjet PR aktivity. Public relations jsou založeny na důvěře, postojích a vzájemném pochopení a pomáhají vytvářet dobré jméno a image firmy, ovlivňují výběr zákazníka, budují loajalitu zákazníků i zaměstnanců. Mezi výhody PR patří nižší finanční náročnost, možnost cílení komunikace a věrohodnost. Informace poskytované veřejnosti musí být pravdivé, zatajování nebo zkreslování skutečnosti by bylo dříve či později odhaleno a mohlo by firmě přinést více ztrát než přiznání chyb a nedostatků. Nosnými tématy budou příběhy značky, její úspěchy, know-how, receptury, vznik nových zákusků, informace “z kuchyně” cukrářství.

Pro komunikaci budou využita standardní komunikační média, tedy webové stránky, a především sociální sítě. My Love se bude snažit navázat spolupráci s food blogery a influencery, jejichž vliv na potenciální zákazníky může být díky početnému publiku mnohem větší než dosah jakéhokoliv jiného komunikačního nástroje. Tyto osoby budou osloveny a pozvány k navštívení kavárny, a v případě jejich spokojenosti k jejímu doporučení a sdílení zážitku se svými sledovateli.

Z pohledu budování širšího okruhu zájemců lze spolupracovat s lokálními foodmarkety a usilovat o prezenci ve významných online kanálech, kterými jsou Tripadvisor, Gastromapa Lukáše Hejlíka, Gourmet Brno, Kam v Brně apod.

15.2.3 Osobní prodej

Osobní prodej patří k nejintenzivnějším a nejúčinnějším nástrojům komunikačního mixu, neboť při něm dochází k přímému kontaktu mezi určeným pracovníkem firmy a zákazníkem, a jako jediný využívá osobní formy komunikace. V případě My Love to bude především obsluhující personál kavárny, který bude v každodenním kontaktu se zákazníky a bude hrát klíčovou roli v procesu komunikace. Ta musí probíhat bez problémů a na profesionální úrovni, proto je nutné dbát na dostatečnou motivaci a vzdělávání zaměstnanců. Předností osobního prodeje je možnost působení na zákazníka v průběhu jednání a jeho ovlivňování žádoucím směrem. Personál musí být schopen aktivně nabízet zákazníkům produkty z aktuální nabídky, pomoci s výběrem, poradit v případě nejasností, dále musí reagovat na požadavky zákazníků a bezproblémově vyřídit jejich objednávky. Vše musí probíhat v příjemné a uvolněné atmosféře, aby si zákazník odnášel z kavárny nejen hmotný produkt, ale i příjemný pocit, který ho přiměje k další návštěvě.

15.2.4 Přímý marketing

S rozvojem individualizovaného přístupu k zákazníkům nabývá forma přímého oslovení zákazníků prostřednictvím přímého marketingu na významu. My Love bude komunikovat se svými zákazníky zejména prostřednictvím e-mailu. Pravidelným posíláním e-mailů zákazníkům, kteří k tomu dali souhlas, se firma udržuje v jejich povědomí, což je pro budování značky jedna z nejúčinnějších forem. Zároveň to může u významného procenta zákazníků vyústit v opakovaný nákup. E-mail bude koncipován jako newsletter a budou v něm komunikována sdělení o novinkách v My Love, speciálních nabídkách a akcích, které budou v nadcházející době probíhat. V neposlední řadě bude obsahovat také personalizovaná sdělení při příležitosti narozenin či svátku konkrétního zákazníka s nabídkou slevového kuponu, který může uplatnit při další návštěvě kavárny. Nezbytnou podmínkou pro správné fungování e-mailingu je přesná a aktuální databáze zákazníků. Ta musí být podložena souhlasem všech adresátů, protože zasílání komerčních nabídek je v České republice regulováno právním rámcem.

15.2.5 Podpora prodeje

Význam podpory prodeje narůstá jak s přibývajícím konkurencí na trhu a obtížnou diferenciací jednotlivých produktů, tak i s nízkou loajalitou zákazníků ke značce. Výhody, většinou materiálního charakteru, které jsou součástí prodeje, mohou ovlivnit rozhodnutí zákazníka ve prospěch podporované značky. Proto bude i My Love realizovat podporu prodeje, a to především formou věrnostních programů. Ty fungují na principu motivování zákazníků k častějšímu nebo většímu nákupu zboží nebo služeb prostřednictvím poskytování různých forem odměny. Smyslem správně fungujícího věrnostního programu je vytvořit dlouhodobý vztah mezi My Love a jejími zákazníky. Pro My Love budou nastaveny následující nástroje podpory prodeje:

- Happy Hours – sleva nebo něco malého zdarma pro podporu návštěvnosti ve slabších hodinách;
- slevy na zákusky, které je třeba vyprodat (kvůli blízkému se datu spotřeby);
- výhodnější nabídky pro vybrané segmenty (studenti, stálí zákazníci, pracovníci z okolních firem);
- věrnostní karty;
- zaváděcí akce na nový produkt.

Podpořit opakovaný nákup je výrazně snazší než získat nového zákazníka. Proto budou sledována data objednávky a sbírány kontakty na zákazníky, aby bylo možné se jim automaticky připomenout a vyzvat je k opakované objednávce, poděkovat jim a informovat o novinkách. To je možné řešit e-mailem či formou sms.

Eventy

Event marketing je důležitou součástí firemní komunikace, díky které lze navázat nebo prohloubit vztahy se zákazníky, zaměstnanci, partnery nebo dodavateli. Účast na eventu umožní firmě nenásilnou formou předat zákazníkům sdělení, které má větší pravděpodobnost, že bude pochopeno a zapamatováno, protože je spojeno s emocionálním zážitkem a mnohdy i participací cílové skupiny na události. Pořádání takových akcí je však finančně náročné, a proto budou zpočátku realizovány pouze okrajově. První event bude organizován u příležitosti otevření kavárny. Pro návštěvníky bude přichystán program, který se bude skládat z několika částí. Nejprve budou hosté přivítáni a kavárna My Love jim bude krátce představena. Poté bude zákazníkům nabídnuta možnost ochutnávky zákusků. Ta bude koncipována jako sweet bar, kde si bude moci každý vybrat dle svých preferencí a ochutnat i více druhů. Nedílnou součástí bude nabídka nealkoholických nápojů, kávy a sektu. Pro zájemce bude dále připravena možnost udělat si vlastní zákusek z předem připravených komponentů a za asistence zkušených cukrářů. Jejich výrobky budou poté hodnoceny ostatními účastníky eventů a v závěru večera bude vyhlášen vítěz soutěže „Nejkreativnější zákusek“, který získá voucher v hodnotě 1 000 Kč na zakázkovou výrobu slavnostního dortu.

Pro úspěch eventů je důležité, aby byl skvělý nejen na místě pro jeho účastníky, ale aby se dobře vyjímal i na sociálních sítích. Lidé velmi rádi sdílí fotografie vizuálně atraktivních pokrmů, proto zde bude připraven pro návštěvníky fotokoutek, kde bude vytvořeno zátiší pro fotografování samotných zákusků a také různé rekvizity pro fotografování hostů. Celý event bude probíhat v neformální atmosféře tak, aby se hosté cítili uvolněně a dobře se bavili. Cílem bude vzbudit v lidech pozitivní emoce, které se pak budou odrážet v pozitivním hodnocení eventů a následně i značky.

16 REALIZAČNÍ PLÁN A ČASOVÝ HARMONOGRAM

Časový plán, který definuje délku trvání a posloupnost provedení jednotlivých činností je velmi důležitou součástí marketingové strategie. Cílem je vytvořit výstup, který je v souladu se strukturou projektového díla, uspořádaný v souslednosti aktivit a jejich správném pořadí. Při realizaci projektu je potřeba sledovat odchylky od plánovaného harmonogramu a aktualizovat jej podle skutečnosti. Realizační plán projektu My Love proběhne v několika etapách:

Příprava podkladů k žádosti o úvěr v bance a jeho vyřízení – jedná se o základní krok, který je nutný z hlediska získání potřebného množství finančních prostředků. Těchto prostředků bude využito na částečné krytí počátečních nákladů spojených se stavebními úpravami a vybavením provozovny.

Stavební úpravy prostor – pronajaté prostory bude nutno upravit tak, aby odpovídaly zákonným normám a nařízením. Provozovna poskytující stravovací služby musí z hlediska základních hygienických předpisů splňovat požadavky na umístění a dispoziční řešení, požadavky na prostorové uspořádání a vybavení, na větrání, na hygienická zařízení pro zákazníky i zaměstnance, na sklady potravin a pokrmů a na výrobní a konzumační prostory.

Návrh jednotného vizuálního stylu – pro podporu vnímání značky a odlišení od konkurence je nezbytné vytvořit pravidla a šablony pro veškerou komunikaci firmy, zejména popisky zboží, nápisy do prodejny, vzhled příspěvků na sociálních sítích, styl fotografií atd. Jednotný vizuální styl odliší My Love od konkurence a usnadní každodenní práci zaměstnanců firmy, neboť definuje, jak mají výstupy firmy vypadat.

Příprava produktového portfolia – realizace kvalitních a atraktivních fotografií, především dortů a zákusků, je nezbytná k prezentaci My Love v rámci online komunikace. Zpočátku budou využity již existující fotografie dortů, které byly vyrobeny v minulosti. Ty bude nutné alespoň částečně upravit, jelikož nemají jednotný styl. Poté budou do portfolia přidávány profesionální fotografie nově vyrobených dortů a zákusků. Nejedná se tedy pouze o jednorázovou činnost, ale o proces, který bude probíhat kontinuálně před otevřením a následně i během provozu My Love.

Tvorba webových stránek – webové stránky budou stěžejní pro naležitelnost a základní komunikaci značky My Love. Výhledově by měly prezentovat atributy brandu, produkty a poskytovat potřebné informace o firmě. Tvorba stránek bude provedena externí firmou na základě podkladů a požadavků stanovených autorkou konceptu. Grafický návrh webových stránek úzce souvisí s jednotným vizuálním stylem a bude třeba ho přizpůsobit zvolenému

designu. Z pohledu získání návštěvnosti z vyhledávačů bude struktura webu vycházet z analýzy klíčových slov. Webové stránky musí být plně funkční již před otevření podniku. Minimálně dva měsíce před zahájením provozu na nich budou komunikována sdělení o chystaném otevření My Love, budou zde umístěny informace o zahajovacím eventu vč. časového harmonogramu akce a bude zde přiložena i pozvánka.

Nastavení PPC kampaní a webové analytiky – z pohledu online marketingu a jeho budoucího vyhodnocení budou nastaveny PPC kampaně ve vyhledávání v systémech Google Ads a Sklik.

Vybavení provozovny – dispoziční uspořádání provozovny bude realizováno ve spolupráci s architektonickou kanceláří. Dle jejich návrhu proběhnou stavební práce i následná finální úprava interiéru.

Označení provozovny – v rámci reklamy je nutností vytvoření výrazného označení provozovny, které vede k jednoznačné identifikaci a nalezitelnosti firmy. Toto označení musí probíhat v souladu s požadavky majitele objektu, ve kterém se pronajímáný obchodní prostor nachází.

Tvorba propagačních materiálů – tisk vizitek, nápojových lístků, letáků, věrnostních karet apod. bude zadán externí firmě. Jejich podoba bude opět vycházet z jednotného vizuálního stylu, aby byla zajištěna grafická celistvost všech marketingových materiálů.

Distribuce letáků – k rozšíření povědomí o chystaném otevření nové kavárny budou použity letáky, které budou distribuovány v blízkém okolí provozovny. Cílem této aktivity bude oslovit potenciální zákazníky z přilehlých kancelářských a obchodních prostor. Kromě informačního charakteru budou letáky sloužit také jako slevový kupon. Po jeho předložení v kavárně získá zákazník 10 % slevu.

Zahajovací event – z hlediska přípravných prací se jedná o klíčovou událost, kterou lze realizovat po splnění všech výše uvedených aktivit. V den otevření musí být provozovna plně vybavena, vč. interiérového vybavení kavárny, a vyhovovat všem bezpečnostním požadavkům. Musí být k dispozici veškeré propagační materiály, které budou rozdávány hostům v den zahájení. Informace o plánovaném otevření podniku budou zveřejněny na webových stránkách a sociálních sítích. Veřejnost z okolí provozovny bude oslovena formou letáků, které budou distribuovány tři dny před otevřením kavárny. Personalizované pozvánky pro stávající zákazníky budou rozeslány přes sociální sítě, popř. formou sms zprávy.

Doba potřebná pro přípravu a realizaci projektu My Love je stanovena v závislosti na jeho charakteru a náročnosti stavebních úprav. V ideálním případě lze předpokládat délku trvání jednotlivých fází uvedenou v tabulce č. 11, přičemž celý projekt bude probíhat přibližně pět až šest měsíců. V harmonogramu je počítáno s časovou rezervou vzhledem k většímu objemu prací, které budou vykonávány externími firmami. Předpokládaný termín otevření My Love je stanoven na druhý týden v listopadu 2019. Celkový vizuální přehled o posloupnosti provádění činností v čase je zobrazen v následující tabulce.

Tabulka 11: Harmonogram marketingových aktivit

| Aktivita \ Měsíc | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Zajištění úvěru | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ | | | | | |
| Stavební úpravy | | | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ | | |
| Návrh vizuálního stylu | | | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ | | |
| Příprava produktového portfolia | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ |
| Tvorba webových stránek | | | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ | | |
| Nastavení PPC kampaní | | | | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ | | |
| Spuštění sociálních sítí | | | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ | |
| Vybavení provozovny | | | | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ | |
| Označení provozovny | | | | | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ | |
| Tvorba propagačních materiálů | | | | | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ | |
| Distribuce letáků | | | | | | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ |
| Zahajovací event | | | | | | ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ |

Zdroj: vlastní zpracování

16.1 Předpokládaný rozpočet marketingových aktivit

Pro realizaci systematického marketingu je důležité stanovení rozpočtu, kterým se budou marketingové aktivity řídit. Vzhledem ke skutečnosti, že je třeba nastavit nejprve pevné základy, na kterých bude spočívat celý marketingový systém (zejména jednotný vizuální styl a nové webové stránky), je třeba počítat s relativně vysokými počátečními investicemi. V budoucnu bude rozpočet na marketingové aktivity stanoven procentem z cílových tržeb, predikce předpokládá 10 %.

V návaznosti na výše uvedené marketingové aktivity byl stanoven orientační rozpočet počátečních investic v celkové výši 175 000 Kč. Jednotlivé položky tohoto rozpočtu jsou uvedeny v tabulce č. 12.

Tabulka 12: Rozpočet počátečních marketingových investic

| Položka | Orientační cena (bez DPH) |
|--|----------------------------------|
| Návrh jednotného vizuálního stylu a jeho aplikací | 45 000 Kč |
| Tvorba webových stránek | 30 000 Kč |
| Koupe domény mylove.cz | 10 000 Kč |
| Zajištění nalezitelnosti (Registrace Google My Business, Firmy.cz) | 5 000 Kč |
| Zhotovení produktového portfolia | 20 000 Kč |
| Označení provozovny | 10 000 Kč |
| Počáteční nasetování Google Ads, Sklik, Facebook, Instagram | 15 000 Kč |
| Tvorba propagačních materiálů | 15 000 Kč |
| Zahajovací event | 25 000 Kč |
| Suma | 175 000 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Průběžné měsíční investice do online marketingových aktivit po zahájení podnikání jsou uvedeny v tabulce č. 13. Všechny uvedené ceny jsou orientační, jejich výše bude záviset na výběru externího dodavatele daných služeb a rozsahu činností, opakující se rutinní aktivity lze částečně řešit vlastními silami.

Tabulka 13: Měsíční investice do marketingových aktivit po zahájení podnikání

| Položka | Orientační cena (bez DPH) |
|--|----------------------------------|
| Správa PPC kampaní | 5 000 Kč/měsíc |
| Správa reklam na sociálních sítích | 5 000 Kč/měsíc |
| PPC kredit do reklamních systémů | 5 000 Kč/měsíc |
| Pronájem e-mailingové aplikace (Smartemaling, Mailchimp) | od 1000 Kč/měsíc |
| Kredit na Facebook a Instagram reklamu | 5 000 Kč/měsíc |
| Suma | od 21 000 Kč/měsíc |

Zdroj: vlastní zpracování

17 KONTROLNÍ MECHANISMY

Zpětná kontrola plnění či neplnění stanovených cílů je nezbytnou součástí realizace jakéhokoliv obchodního nebo marketingového plánu. Průběžné kontroly a vyhodnocování aktuální situace umožní firmě předcházet problémům, které mohou nastat. Má-li mít kontrolní systém smysl, je nutné, aby existovala možnost rychle reagovat na vzniklou situaci. Jedním z nástrojů kontrolních mechanismů budou pravidelné porady se všemi členy týmu My Love. Operativní porady budou probíhat jedenkrát týdně, výstupem bude pořízení krátkého zápisu a rozdělení dalších úkolů s uvedením případného termínu plnění. Jedenkrát měsíčně by se měla konat větší porada, na které budou shrnuty výsledky hospodářské činnosti firmy, zhodnoceny marketingové aktivity a také úroveň dosahování vytyčených cílů. S ohledem na stanovené cíle My Love budou sledovány primárně ekonomické ukazatele, zejména objem prodeje a vývoj tržeb. Další sledovanou oblastí bude účinnost reklamních a marketingových aktivit, které podporují vnímání a zvyšování povědomí o značce a komunikaci s cílovou skupinou. Jednou z možností je měřitelnost popularity firmy v online prostředí. Kontrola jednotlivých aktivit spojených s internetovým marketingem je usnadněna existujícími kontrolními nástroji. Kritériem pro vyhodnocování úspěšnosti reklamních aktivit na Facebooku bude tzv. engagement. Tato metrika sleduje počet a aktivitu uživatelů, kteří reagují na příspěvky, komentují je a v ideálním případě sdílejí. Návštěvnost webových stránek může být zjištěna za pomoci jedné z mnoha internetových služeb, které vyhodnotí počet uživatelů, kteří navštívili firemní stránku, odkud se uživatelé na sledovanou stránku dostali, z jaké IP adresy (a tím i z jaké země) se návštěvníci připojovali nebo kolik času na stránkách strávili.

Poměrně snadno lze hodnotit aktivity spojené s podporou prodeje, motivující zákazníky k nákupnímu chování. V těchto případech se změní prodeje před kampaní, během ní a po jejím skončení. K dispozici jsou pak relevantní data, která udávají, nakolik byla kampaň celkově úspěšná.

Další z možných metod kontroly a zjištění potřebných informací o spokojenosti zákazníků je také průzkum veřejného mínění, například prostřednictvím dotazníkového šetření, výzvou na Facebooku ke zpětné vazbě prostřednictvím příspěvku apod.

Správně nastavené kontrolní mechanismy pomáhají včas rozpoznat, kde došlo k odchýlení skutečnosti od požadovaného stavu. Na základě zjištěných výsledků pak lze operativně reagovat na změny a navrhnout taková opatření, která povedou k plnění stanovených cílů.

18 ANALÝZA RIZIK A NÁVRHY OPATŘENÍ

Analýza rizik obsahuje identifikaci rizik, která mohou negativně ovlivnit realizaci strategie. Řízení rizik spočívá v nalezení a provedení takového opatření, které nejvhodnějším způsobem reaguje na identifikované riziko a co nejvýznamněji snižuje či dokonce úplně eliminuje pravděpodobnost výskytu daného rizika, případně redukuje velikost negativního dopadu daného rizika.

V souvislosti s projektem My Love byla identifikována následující rizika:

Časové zpoždění projektu jako celku – vzhledem k tomu, že jde o investičně náročný projekt, nelze vyloučit, že se při jeho realizaci objeví okolnosti znemožňující dodržení stanoveného harmonogramu. Ke zpoždění může dojít také v důsledku plánovaných stavebních úprav prostor, na jejichž dokončení jsou závislé další navazující činnosti a úkony. Negativní dopad tohoto rizika lze snížit určitou časovou rezervou, navrženou již v projektu, výběrem spolehlivého dodavatele stavebních prací, pravidelným hodnocením realizačního procesu a vhodným nastavením kontrolních mechanismů.

Personální zdroje – jejich nedostatečná kapacita, personální změny v týmu a malá zastupitelnost mohou vést k závažným problémům, které mohou negativně ovlivnit chod celého podniku. V souvislosti se současnou nízkou mírou nezaměstnanosti je velmi obtížné najít vhodné a kvalifikované zaměstnance. Z tohoto důvodu je nutné se soustředit na kvalitní personální řízení, motivaci zaměstnanců, vytváření dobrého pracovního prostředí, pravidelné vzdělávání, pravidelné porady týmu, zvyšování kvalifikace a prohlubování znalostí. S ohledem na budoucí vývoj My Love bude nutné strategii v oblasti personálního zabezpečení upravit a optimalizovat dle aktuálních požadavků.

Nízký zájem o produkt a služby u konečných spotřebitelů – toto riziko souvisí především s vysokým počtem konkurenčních firem na trhu. Opatření, která by mohla snížit významnost tohoto rizika, spočívají v pravidelné a intenzivní komunikaci se zákazníky, zjišťováním jejich zpětné vazby, vhodném nastavení marketingových aktivit, přizpůsobení nabídky produktů a služeb co nejvíce požadavkům cílové skupiny, originalitě a výjimečnosti výrobků My Love.

Hospodářský výsledek nebude směřovat k naplnění strategických cílů – vlivem mnoha různých faktorů může dojít k situaci, kdy nebude mít firma dostatečný kapitál na pokrytí všech potřebných nákladů spojených s provozem kavárny a cukrářské výroby My Love.

Následně se může ocitnout v platební neschopnosti a nebude schopna dostát svým závazkům vůči věřitelům. K eliminaci tohoto rizika je nutné zavést kontrolní systém hospodaření kavárny a v závislosti na výsledcích hospodaření flexibilně reagovat a zavádět nápravná opatření (efektivnější řízení zásob, změna cenové strategie, snížení variabilních nákladů, úprava cash flow, atd).

Vstup nových konkurentů na trh – provedená Porterova analýza identifikovala hrozící riziko v podobě vstupu nových konkurentů na daný trh jako poměrně vysoké. Proto je třeba věnovat pozornost sledování jejich strategie, produktů a úrovně služeb. Následně zavést opatření např. v podobě inovovaného produktu, rozšířením nabídky služeb, lepších cenových podmínek pro udržení stávajících zákazníků apod.

Ztráta dat – s ohledem na primární zaměření marketingových aktivit na online komunikaci je nutné dbát o řádnou správu dat. K tomu je zapotřebí nastavit a dodržovat vnitřní směrnice podniku o archivaci dat (zejména s ohledem na GDPR), správně nastavit procesy a mít kvalitní IT zabezpečení.

Poruchy nebo technické nedostatky vybavení – cukrářská výroba se bez kvalitních strojů a zařízení neobejde. Ať už se jedná o stroje na zpracování těst a úpravu hmot, zařízení pro tepelnou úpravu, stroje na čištění a mytí, chladicí či skladovací zařízení a jiné. Jejich porucha či technický nedostatek mohou mít za následek výpadek výroby, který je zejména vzhledem k zakázkové výrobě nepřijatelný. Je tedy žádoucí soustředit pozornost na nákup kvalitních zařízení, dodržování předem stanovených pracovních postupů a pravidelnou kontrolu a revizi zařízení.

ZÁVĚR

Každému podnikateli jde na začátku jeho podnikatelské cesty zejména o zvládnutí všech nejrůznějších úskalí, která na něj v politickém, ekonomickém a společenském prostředí čekají. K tomu, aby byl ve své činnosti úspěšný, potřebuje kromě odhodlání, vytrvalosti, empatie a mnoha dalších vlastností a návyků, také odpovídající teoretickou přípravu. Vzdělání, doplněné o přípravu marketingových koncepcí a strategií, může výrazně eliminovat riziko podnikatelského neúspěchu. Za tímto účelem byla sepsána i tato diplomová práce, která by měla sloužit jako výchozí podklad pro úspěšný start projektu My Love. Na základě zjištěných skutečností lze před samotným začátkem podnikání identifikovat a vyhodnotit všechna pozitiva i negativa a nastavit správnou obchodní a marketingovou strategii.

Vypracování marketingové a komunikační strategie bylo podloženo teoretickými poznatky, které byly zpracovány v první části diplomové práce. Jelikož se jedná o velmi obsáhlé téma, bylo nutno provést důkladnou rešerši odborné literatury a jiných relevantních zdrojů, aby bylo možno danou problematiku kvalitně zpracovat. Námětový okruh objektu rešerše byl vymezen tématem diplomové práce. Teoretická východiska vztahující se k tématům marketingové strategie byla rozpracována dle jednotlivých kroků strategického plánování. Dále byla popsána specifika marketingu služeb, objasněna problematika podnikání v oblasti pohostinství a stručně charakterizována gastronomie a kávová kultura v České republice. Závěr teoretické části stanovil cíle práce, výzkumné otázky a metodiku práce.

V úvodu praktické části byl nejprve představen samotný koncept My Love. Následně byla zpracována situační analýza, která sloužila jako stěžejní podklad komplexních údajů a informací pro návrhovou část. Analýza mikroprostředí a makroprostředí zahrnovala PESTE analýzu a Porterův model 5 konkurenčních sil, jejichž cílem bylo důkladně prozkoumat vybraný trh, na který chce My Love proniknout. Tyto analýzy byly doplněny o marketingový výzkum, který se skládal z individuálních rozhovorů a dotazníkového šetření. Vyhodnocení všech získaných dat bylo následně promítnuto do SWOT analýzy, která vydefinovala silné a slabé stránky a určila možné příležitosti a ohrožení pojící se s podnikáním My Love. Ve svém závěru se praktická část věnovala zodpovězení výzkumných otázek. Na základě situační analýzy a marketingového výzkumu bylo zjištěno, že cílová skupina preferuje kavárny, ve kterých panuje příjemná atmosféra, tvořená celou řadou faktorů. Design a vzhled kavárny, její dispoziční uspořádání, příjemná obsluha

a vhodně volená zvuková kulisa, mohou mít zásadní vliv na pozitivní vnímání kavárny ze strany zákazníků. Z pohledu první návštěvy neznámé kavárny jsou to právě výše uvedené prvky, které hrají rozhodující roli při výběru konkrétní kavárny. Teprve poté, co jsou zákazníci spokojeni s celkovým dojmem, kterým na ně kavárna působí, zvažují další důležité aspekty související s pozitivním vnímáním kavárny. Těmi jsou zejména nabídka čerstvých domácích zákusků a příprava kvalitní výběrové kávy. Koncept kavárny, postavený mimo jiné na možnosti vyrobit si svůj vlastní zákusek, byl většinou respondentů hodnocen velmi kladně, což lze považovat za silnou stránku projektu. Tato služba by mohla odlišit nabídku My Love od konkurence a výrazně tak usnadnit vstup firmy na trh.

Projektová část sjednocuje teoretické poznatky a výsledky provedených výzkumů a vytváří výchozí rámec pro navržení marketingové a komunikační strategie kavárny My Love. Je zde popsána organizační struktura firmy, formulovány vize a poslání a stanoveny marketingové cíle. K dosažení těchto cílů byl navržen marketingový mix a skladba komunikačních nástrojů, včetně časového harmonogramu a rozpočtu. Poslední kapitola se věnuje identifikaci možných rizik a navrhuje konkrétní nápravná opatření, která snižují míru pravděpodobnosti výskytu rizikové situace, popř. její negativní dopady, na minimum.

Vypracování diplomové práce napomohlo autorce projektu My Love získat ucelený přehled o aktuální tržní situaci v daném oboru a k jasnější představě o dalších krocích nutných k dosažení stanovených cílů. Marketingová komunikace My Love by měla být opřena o snahu předávat emoce potenciálním klientům. Na ty reagují zákazníci mnohem lépe než na pouhé informace. Z těchto důvodů je nezbytné abstraktní hodnoty předávat formou inspirace. Zákazníci potom přijdou hlavně kvůli firmě samotné. Pokud si oblíbí i produkt, budou se vracet a doporučovat firmu dál.

V neposlední řadě přinesla tato práce kladnou odpověď na otázku, zda je navrhovaný projekt vhodný k realizaci, a lze předpokládat, že uvedená strategie bude pro My Love přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BERÁNEK, Jaromír. 2004. *Provozujeme pohostinství a ubytování*. Praha: Grada, 180 s. ISBN 80-86724-02-6

FÍŠERA, Miroslav. 2016. *Gastronomie: vybrané kapitoly*. Český Těšín: 2 Theta, 285 s. ISBN 978-80-86380-78-0

FORET, Miroslav. 2012. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4

GROSOVÁ, Stanislava a Olga KUTNOHORSKÁ. 2017. *Marketing: aplikace v chemii, potravinářství a farmacii*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 195 s. ISBN 978-80-7592-003-4

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 232 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1

HESKOVÁ, Marie. 2015. *Teorie, management a marketing služeb*. 2., přeprac. a dopl. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 182 s. ISBN 978-80-87472-80-4

HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. 2009. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5

HORÁKOVÁ, Helena. 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 80-247-0447-1

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

JOHANSSON, Johny K. a Kurt A. CARLSON. 2015. *Contemporary brand management*. Los Angeles: Sage, 259 s. ISBN 978-1-4522-4287-3

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7

KARLÍČEK, Miroslav. 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8

- KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5
- KOZÁK, Vratislav. 2012. *Marketing a mediální komunikace ve službách*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 136 s. ISBN 978-80-87300-27-5
- MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8
- PAYNE, Adrian. 1996. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 247 s. ISBN 80-7169-276-X
- PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 581 s. Expert. ISBN 80-247-0254-1
- SKALICKÁ DUŠÁTKOVÁ, Martina. 2015. Firma, podnik nebo obchodní závod? Některé termíny ekonomických disciplín v konfrontaci s jejich legální definicí. Sborník konference: *Interdisciplinární mezinárodní vědecká konference doktorandů a odborných asistentů QUAERE 2015*. 5. vyd. Hradec Králové: Magnanimitas, s. 534 – 542. ISBN 085-11-11007-04-1
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1
- TAHAL, Radek. 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 261 s. Expert. ISBN 978-80-271-0206-8
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava. 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8
- VOJÍK, Vladimír. 2010. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 275 s. ISBN 978-80-7357-534-2
- VYSEKALOVÁ, Jitka. 2012. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 324 s. ISBN 978-80-247-4005-8
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4

Elektronické zdroje:

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. © 2019. Definition of Marketing. *Ama.org* [online]. [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>

ASOCIACE MALÝCHA STŘEDNÍCH PODNIKŮ a ŽIVNOSTNÍKŮ ČR. © 2017. Digitální dovednosti jsou zásadní pro 90 % malých firem, dobře je zvládá jen polovina. *Amsp.cz* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <http://amsp.cz/digitalni-dovednosti-jsou-zasadni-pro-90-malych-firem-dobre-je-zvlada-jen-polovina/>

ASOCIACE MALÝCHA STŘEDNÍCH PODNIKŮ a ŽIVNOSTNÍKŮ ČR. © 2017. Tucet hlavních změn pro podnikatele v roce 2019. *Amsp.cz* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <http://amsp.cz/tucet-hlavnich-zmen-pro-podnikatele-v-roce-2019/>

BUSINESSINFO. © 1997-2019. Hostinská činnost – živnostenské oprávnění krok za krokem. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hostinska-cinnost-1516.html>

BUSINESSINFO. © 1997-2019. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/klasifikace-ekonomickyh-cinnost-cz-nace-3101.html>

CENTRUM PRO VÝZKUM VEŘEJNÉHO MÍNĚNÍ. © 2018. Občané o ekonomické situaci svých domácností – říjen 2018. *Cvvm.soc.cas.cz* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ekonomicke/prace-prijmy-zivotni-uroven/4751-obcane-o-ekonomicke-situaci-svych-domacnosti-rijen-2018>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. © 2019. Cestovní ruch ve 4. čtvrtletí 2018. *Czso.cz* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/cestovni-ruch-ve-4-ctvrtleti-2018>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. © 2019. Míra inflace v ČR v lednu 2019. *Czso.cz* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/mira-inflace-v-cr-v-lednu-2019>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. © 2019. Služby – 4. čtvrtletí 2018: Tržby ve službách v roce 2018 rostly o 2,7 %. *Czso.cz* [online]. [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/crisluzby-4-ctvrtleti-2018>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. © 2019. Věková skladba obyvatel Česka se výrazně promění. *Czso.cz* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekova-skladba-obyvatel-ceska-se-vyrazne-promeni>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. © 2019. Věkové složení obyvatel v okrese Brno-město. *Czso.cz* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xb/vekove_slozeni_obyvatel_v_okrese_brno_mesto

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. © 2019. Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS – 4. čtvrtletí 2018 *Czso.cz* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2018>

E-TRŽBY. © 2016 – 2018. Kdo a jaké tržby eviduje. *Etrzby.cz* [online]. Finanční správa [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.etrzby.cz/cs/kdo-a-jake-trzby-eviduje>

GDPR. © 2019. Jak získat výslovný souhlas se zpracováním osobních údajů v rámci přímého marketingu. *Gdpr.cz* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/blog/jak-ziskat-vyslovny-souhlas-se-zpracovanim-osobnich-udaju-v-ramci-primeho-marketingu/>

HOREKAWEB. © 2019. Češi ročně vypijí kávu za 6,5 miliardy korun. *Horekaweb.cz* [online]. ATOZ Horeka [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.horekaweb.cz/2019/02/12/cesi-rocne-vypiji-kavu-za-65-miliardy-korun/>

PODNIKATEL. © 2007 – 2019. Nový občanský zákoník – HLAVA II – OSOBY. *Podnikatel.cz* [online]. Internet Info [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/f4578904/#cast1-hlava2-dil5>

SVAZ PEKAŘŮ a CUKRÁŘŮ V ČR. © 2019. Potravinová legislativa 2019: průvodce dokumenty EU a ČR. *Svazpekaru.cz* [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <http://www.svazpekaru.cz/index.php/legislativa>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. © 2005 – 2013. Česká ekonomika letos poroste o 2,5 %. *Mfcr.cz* [online]. [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2019/ceska-ekonomika-letos-poroste-o-25-34176>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU a OBCHODU. © 2005 – 2019. Platné znění živnostenského zákona včetně přechodných ustanovení. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2019-02-17].

Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pravni-predpisy/zivnostensky-zakon--166698/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU a OBCHODU. © 2005 – 2019. Analýza vývoje ekonomiky ČR: leden 2019. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2019/1/Analyza-2018Q3.pdf>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|-------|---|
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| CAWI | Computer Assisted Web Interviewing |
| CRM | Customer Relationship Management |
| ČSÚ | Český statistický úřad |
| ČR | Česká republika |
| DPH | Daň z přidané hodnoty |
| EET | Elektronická evidence tržeb |
| ES | Evropské společenství |
| EU | Evropská unie |
| GDPR | General Data Protection Regulation |
| HACCP | Hazard Analysis and Critical Control Points |
| HDP | Hrubý domácí produkt |
| HR | Human Resources |
| IP | Internet Protocol |
| MHD | Městská hromadná doprava |
| MPO | Ministerstvo průmyslu a obchodu |
| NOZ | Nový Občanský zákoník |
| OSVČ | Osoba samostatně výdělečně činná |
| PAPI | Pen And Paper Interviewing |
| PPC | Pay Per Click |
| PR | Public Relations |
| Sb., | Sbírka |
| SEM | Search Engine Marketing |
| SEO | Search Engine Optimization |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|---|-----|
| <i>Graf 1: Četnost návštěv kaváren. Zdroj: vlastní zpracování</i> | 80 |
| <i>Graf 2: Preference jednotlivých druhů zákusků. Zdroj: vlastní zpracování</i> | 81 |
| <i>Graf 3: Rozhodující faktory pro výběr kavárny. Zdroj: vlastní zpracování.....</i> | 82 |
| <i>Graf 4: Zájem zákazníků vyrobit si vlastní zákusek. Zdroj: vlastní zpracování.....</i> | 83 |
| <i>Graf 5: Vyhodnocení otázky č. 1. Zdroj: vlastní zpracování.....</i> | 137 |
| <i>Graf 6: Vyhodnocení otázky č. 2. Zdroj: vlastní zpracování.....</i> | 138 |
| <i>Graf 7: Vyhodnocení otázky č. 3. Zdroj: vlastní zpracování.....</i> | 138 |
| <i>Graf 8: Vyhodnocení otázky č. 4. Zdroj: vlastní zpracování.....</i> | 139 |
| <i>Graf 9: Vyhodnocení otázky č. 5. Zdroj: vlastní zpracování.....</i> | 139 |
| <i>Graf 10: Vyhodnocení otázky č. 6. Zdroj: vlastní zpracování.....</i> | 140 |
| <i>Graf 11: Vyhodnocení otázky č. 7. Zdroj: vlastní zpracování.....</i> | 140 |
| <i>Graf 12: Vyhodnocení otázky č. 8. Zdroj: vlastní zpracování.....</i> | 141 |
| <i>Graf 13: Vyhodnocení otázky č. 9. Zdroj: vlastní zpracování.....</i> | 141 |
| <i>Graf 14: Vyhodnocení otázky č. 10. Zdroj: vlastní zpracování.....</i> | 142 |
| <i>Graf 15: Vyhodnocení otázky č. 11. Zdroj: vlastní zpracování.....</i> | 142 |
| <i>Graf 16: Vyhodnocení otázky č. 12. Zdroj: vlastní zpracování.....</i> | 143 |
| <i>Graf 17: Vyhodnocení otázky č. 13. Zdroj: vlastní zpracování.....</i> | 143 |
| <i>Graf 18: Vyhodnocení otázky č. 14. Zdroj: vlastní zpracování.....</i> | 144 |
| <i>Graf 19: Vyhodnocení otázky č. 16. Zdroj: vlastní zpracování.....</i> | 144 |
| <i>Graf 20: Vyhodnocení otázky č. 17. Zdroj: vlastní zpracování.....</i> | 145 |
| <i>Graf 21: Vyhodnocení otázky č. 18. Zdroj: vlastní zpracování.....</i> | 145 |
| <i>Graf 22: Vyhodnocení otázky č. 19. Zdroj: vlastní zpracování.....</i> | 146 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|-----|
| <i>Obr. 1: Logo My Love. Zdroj: vlastní zpracování</i> | 105 |
| <i>Obr. 2: Návrh označení provozovny. Zdroj: vlastní zpracování</i> | 106 |
| <i>Obr. 3: Návrh vzhledu webové stránky. Zdroj: vlastní zpracování.....</i> | 110 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|-----|
| Tabulka 1: Ekonomické subjekty dle CZ-NACE 10.7..... | 66 |
| Tabulka 2: Konkurenční rivalita v odvětví..... | 69 |
| Tabulka 3: Vstup nových konkurentů do odvětví | 70 |
| Tabulka 4: Vyjednávací síla zákazníků..... | 72 |
| Tabulka 5: Vyjednávací síla dodavatelů | 73 |
| Tabulka 6: Hrozba substitutů | 74 |
| Tabulka 7: SWOT analýza | 84 |
| Tabulka 8: Persona I: Mladá dáma..... | 95 |
| Tabulka 9: Persona II: Maminka na mateřské dovolené | 96 |
| Tabulka 10: Persona III: Elegantní žena | 97 |
| Tabulka 11: Harmonogram marketingových aktivit | 118 |
| Tabulka 12: Rozpočet počátečních marketingových investic | 119 |
| Tabulka 13: Měsíční investice do marketingových aktivit po zahájení podnikání | 119 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Scénář individuálních rozhovorů

Příloha PII: Vyhodnocení dotazníkového šetření

PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘ INDIVIDUÁLNÍHO ROZHOVORU

Dobrý den,

jmenuji se Soňa Nováčková a v rámci své diplomové práce s názvem Marketingová strategie pro nově vznikající cukrářskou výrobu spojenou s kavárnou, bych vás chtěla požádat o poskytnutí rozhovoru, který mi pomůže zodpovědět několik důležitých otázek. Tento rozhovor bude nahráván a bude přiložen k mé diplomové práci.

Představení konceptu kavárny

Kavárna se bude nacházet v centru Brna na ulici Lidická. Celý koncept kavárny vznikl jako spojení dvou věcí, které jsou mi velmi blízké, kterými jsou pečení a dobrá káva. Cukrářskou výrobu s kavárnou chci otevřít v druhé polovině roku 2019, a to s cílem přiblížit návštěvníkům kavárny nejsladší řemeslo na světě, ukázat jim výrobní proces a nabízet kvalitní zákusky tradičních, ale také zcela inovativních chutí. Vše bude připravováno od základních surovin. V kavárně budete moci ochutnat klasické i zmrzlinové dorty, pralinky, zákusky, čajové pečivo nebo vánoční cukroví. Zákusky a další produkty si budete moci vybrat přímo na místě nebo si je dopředu objednat z online katalogu. Vedle stálé nabídky budeme připravovat také sortiment na zakázku.

Interiér kavárny bude architektonicky řešen tak, aby měl návštěvník možnost nahlédnout do cukrářské dílny, kde budou všechna sladká díla vznikat. Zákazníci budou mít také k dispozici jednotlivé „komponenty“ vybraných druhů zákusků a budou si moci sami vyzkoušet, jak se výrobek kompletuje a v podstatě si vyrobit svůj vlastní zákusek.

Ráda bych vytvořila místo, kam si budou zákazníci chodit nejenom pro objednané zboží, ale kde budou moci strávit pár příjemných chvil a kam se budou rádi vracet.

Teď k samotnému rozhovoru:

1. Děkuji, že jste si na mě udělala chvilku času. Jak se dnes máte?
2. Co Vás přimělo k tomu, abyste si objednala dort?
3. Objednáváte si zhotovení dortů nebo zákusků opakovaně?
4. Co je pro Vás důležité při rozhodování o tom, kde si necháte dort vyrobit? (cena, reference, kvalita, vlastní zkušenost)

5. Jak často využíváte služeb zhotovení dortu na zakázku?
6. Pokud byste měla možnost, dát si kávu nebo něco jiného na pití při vyzvedávání dortu, využila byste ji?
7. Pokud máte volný čas, navštěvujete provozovny jako je kavárna nebo cukrárna?
8. Můžete to vyjádřit v číslech? (např. 2x týdně)
9. Za jakým účelem navštěvujete kavárny? (konzumace kávy / relaxace/ posezení s přáteli / pracovní schůzka)
10. Na základě čeho se rozhodnete navštívit konkrétní kavárnu? (výběr, cena, přístup personálu, prostředí atd.)
11. Máte nějaké negativní zkušenosti s návštěvou kaváren obecně? (nepříjemný personál, nespokojenost s nabídnutou službou či produktem, hluk)
12. Využila byste možnosti vyzkoušet si výrobu zákusků?
13. Jaký doplňkový sortiment či službu byste v kavárně uvítala?
14. Líbí se vám koncept představené kavárny?
15. Je něco, co se vám naopak na projektu nelíbí?
16. Co byste od takového místa očekávala? Napadá vás něco, čím tento koncept obohatit?
17. Myslíte, že má tento typ kavárny potenciál?

Děkuji za rozhovor.

PŘÍLOHA P II: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Hezký den,

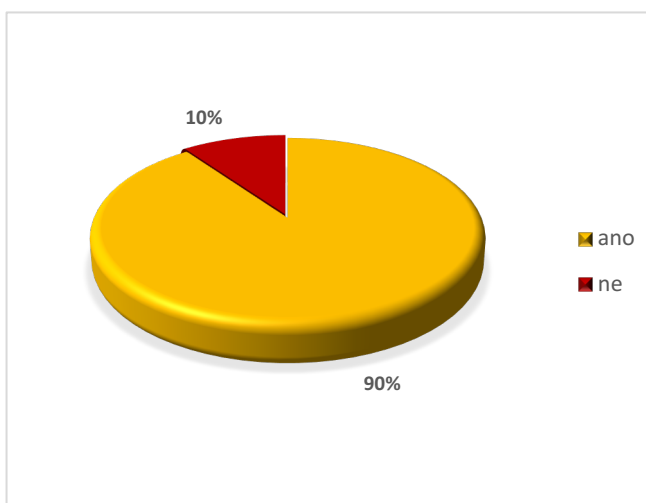
ráda bych Vás požádala o vyplnění přiloženého dotazníku, jehož výsledky mi pomohou při tvorbě projektu nové kavárny spojené s cukrářskou výrobou, která bude otevřena v Brně v druhé polovině roku 2019. Tato výroba se bude primárně zaměřovat na zakázkovou výrobu cukrářských výrobků, ale její spojení s kavárnou bude současně sloužit i jako místo pro příjemně strávené chvíle u výborné kávy a prvotřídních zákusků. Zároveň bude zákazník moci nahlédnout do výroby a pozorovat, jak cukrářské výrobky vznikají, popřípadě si sám zhotovit svůj vlastní zákusek.

Dotazník je zcela anonymní a získaná data budou použita jako podklad k mé diplomové práci.

Velmi si cením, že věnujete pár minut Vašeho času k vyplnění přiloženého dotazníku a předem Vám za to děkuji.

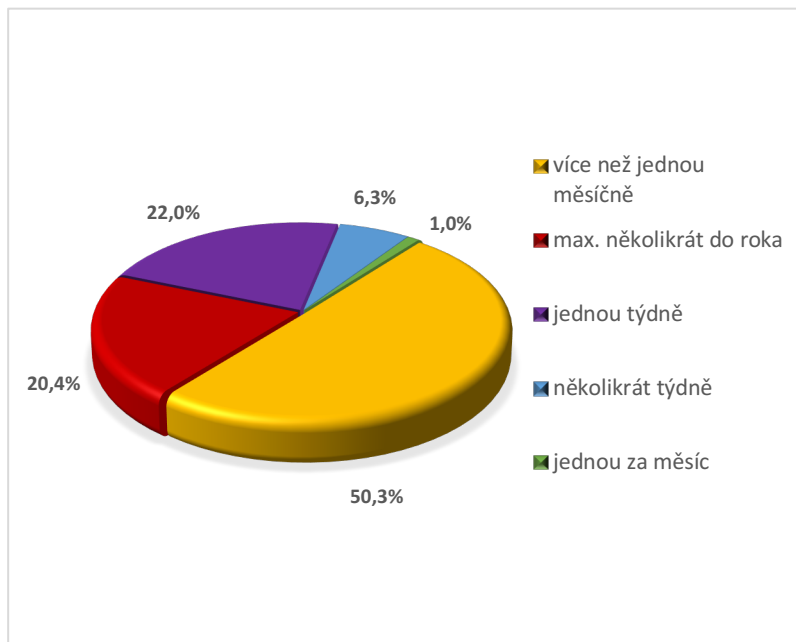
Soňa Nováčková

1. Navštěvujete brněnské kavárny/cukrárny?



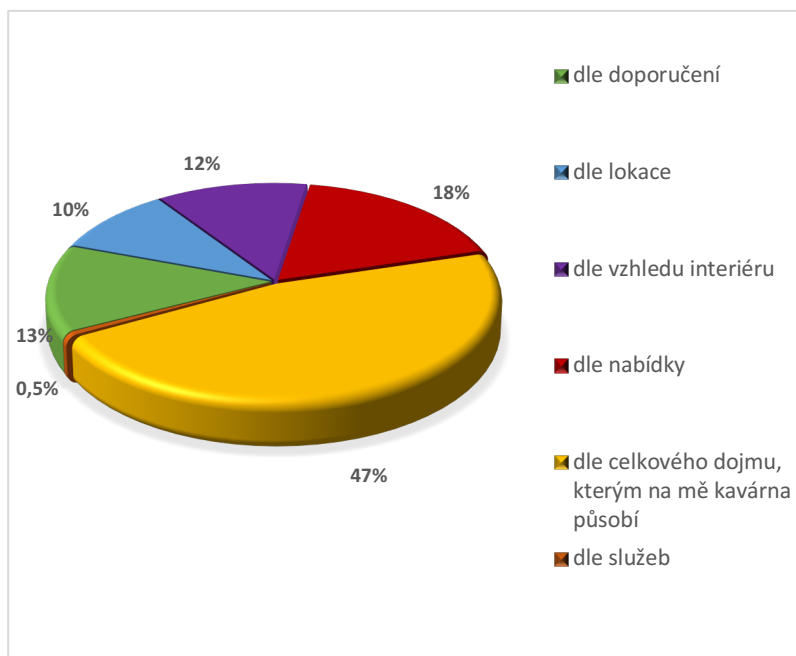
Graf 5: Vyhodnocení otázky č. 1. Zdroj: vlastní zpracování

2. Jak často chodíte do kaváren/cukráren?



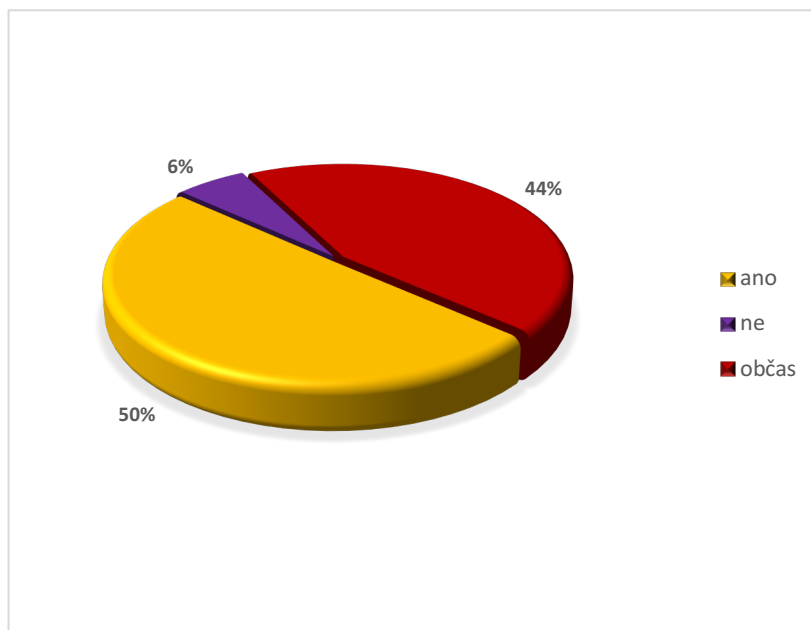
Graf 6: Vyhodnocení otázky č. 2. Zdroj: vlastní zpracování

3. Podle čeho si kavárny nejčastěji vybíráte?



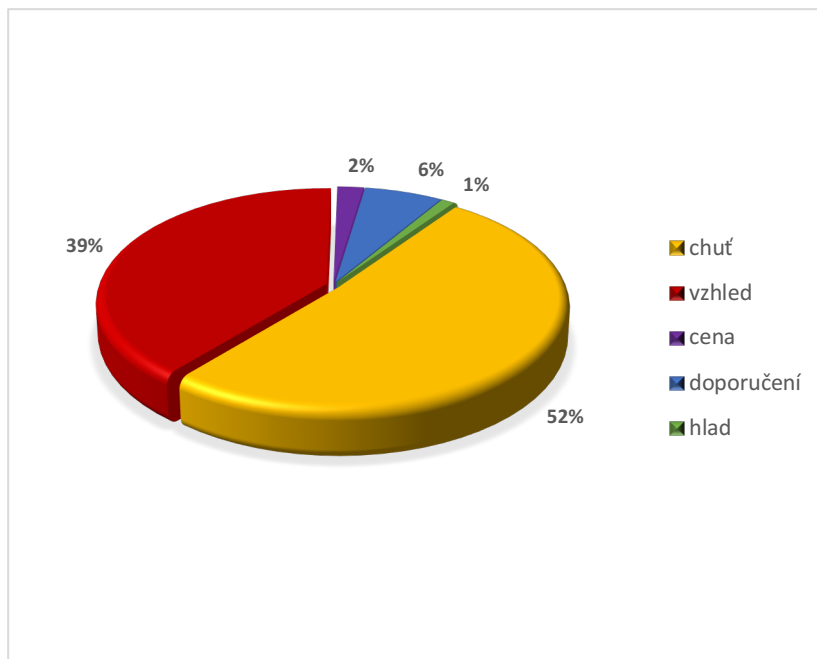
Graf 7: Vyhodnocení otázky č. 3. Zdroj: vlastní zpracování

4. Pokud je to možné, objednáte si ke kávě zákusek?



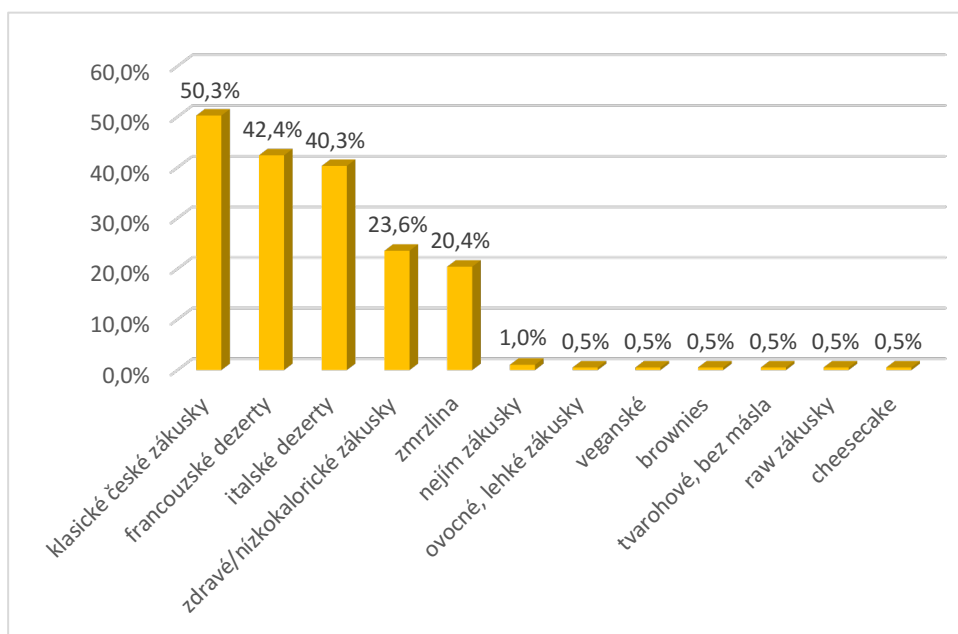
Graf 8: Vyhodnocení otázky č. 4. Zdroj: vlastní zpracování

5. Co nejvíce ovlivňuje Vaše rozhodnutí koupit si zákusek?



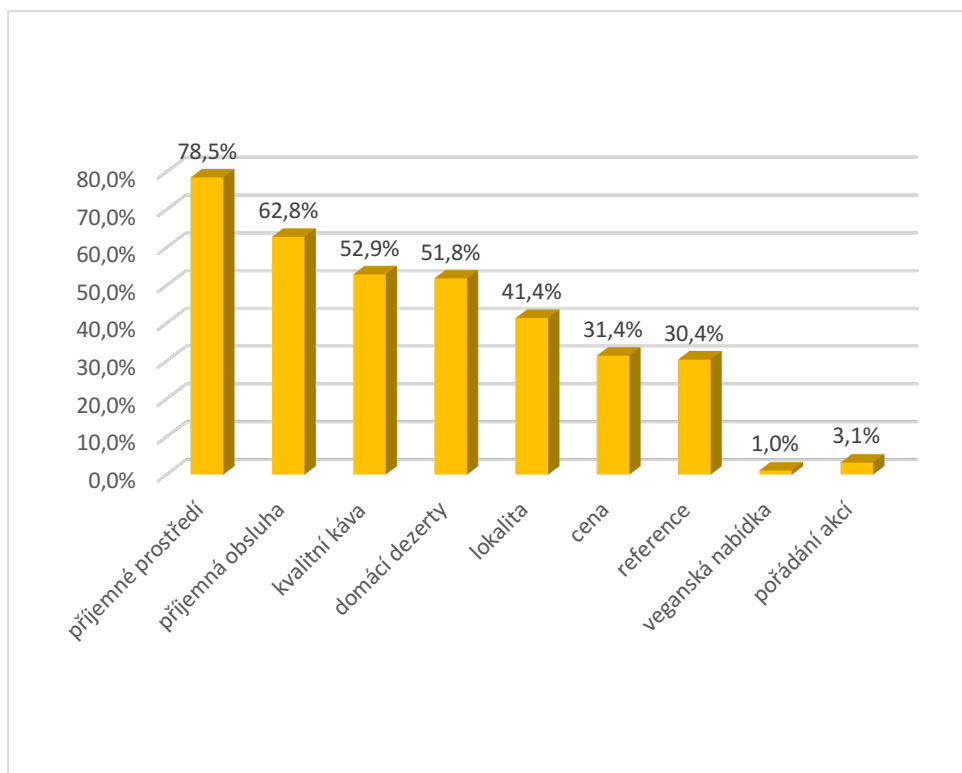
Graf 9: Vyhodnocení otázky č. 5. Zdroj: vlastní zpracování

6. Jaký je váš oblíbený druh zákusku? (Můžete označit i více odpovědí)



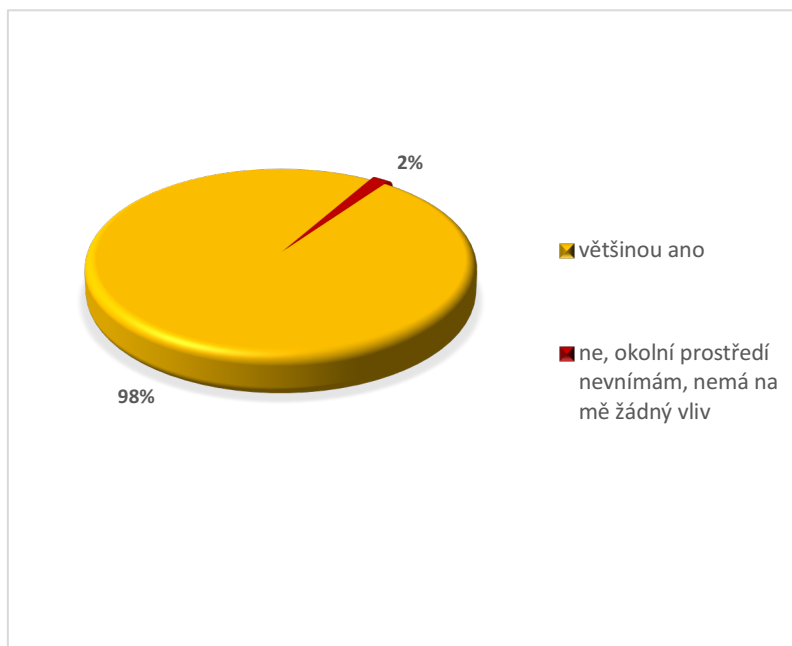
Graf 10: Vyhodnocení otázky č. 6. Zdroj: vlastní zpracování

7. Jaké faktory jsou pro vás rozhodující pro návštěvu konkrétní kavárny? (Můžete označit více odpovědí)



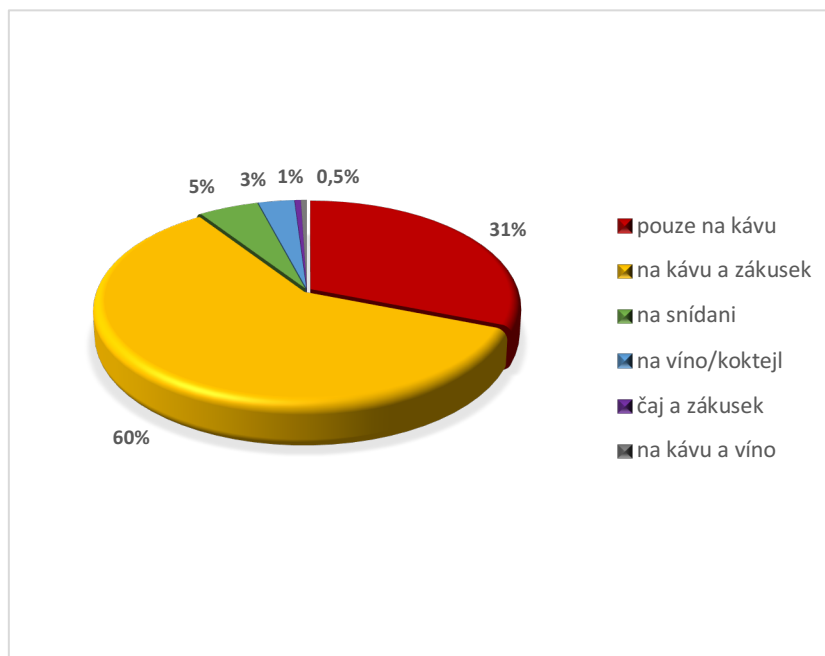
Graf 11: Vyhodnocení otázky č. 7. Zdroj: vlastní zpracování

8. Pokud se v některé kavárně cítíte příjemně, strávíte tam více času než obvykle?



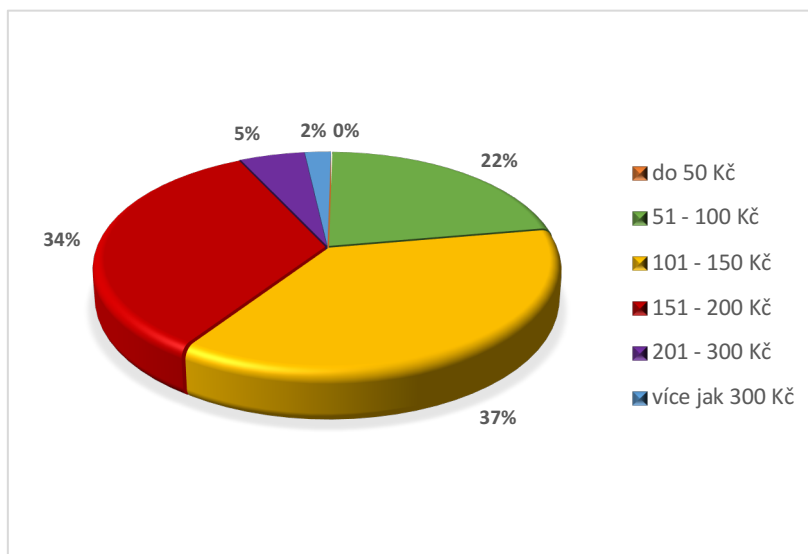
Graf 12: Vyhodnocení otázky č. 8. Zdroj: vlastní zpracování

9. Do kavárny chodíte nejčastěji na:



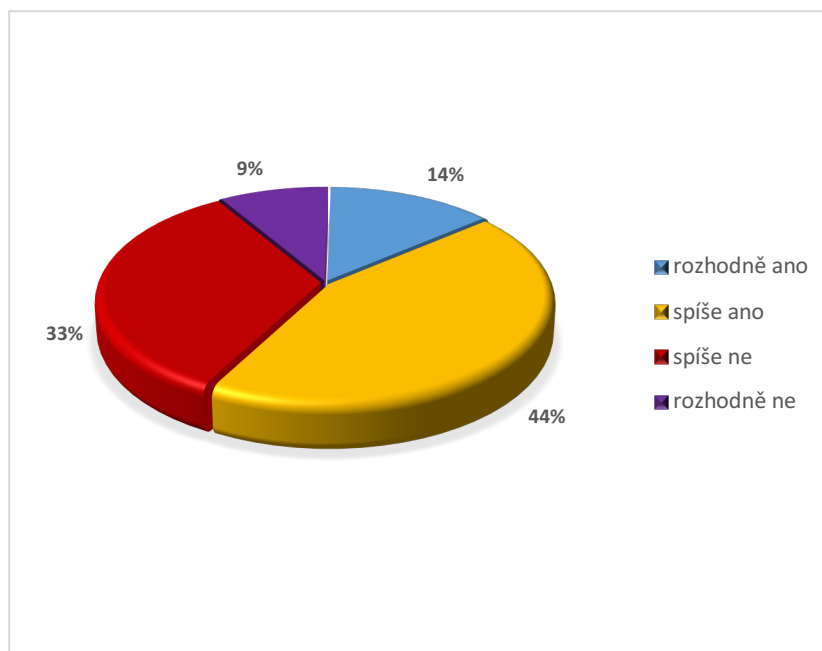
Graf 13: Vyhodnocení otázky č. 9. Zdroj: vlastní zpracování

10. Kolik peněz v průměru utratíte při jedné návštěvě kavárny?



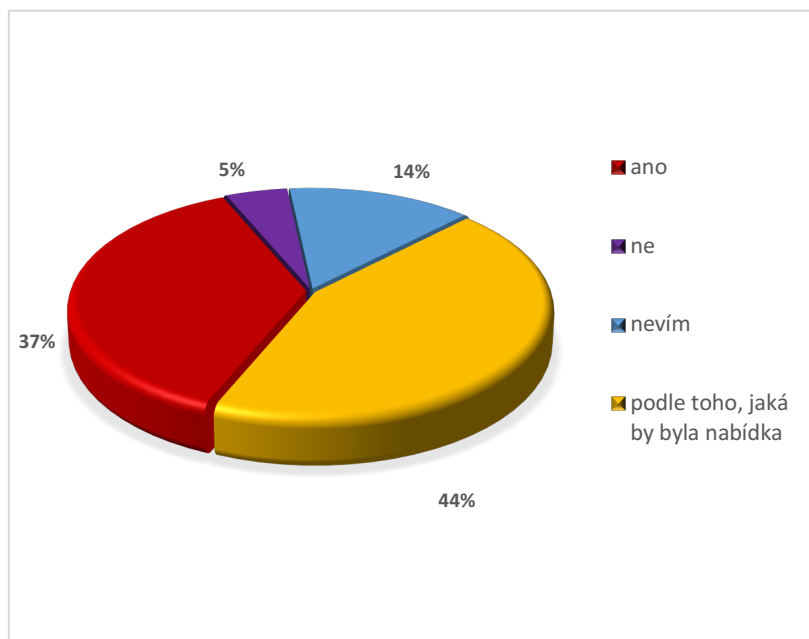
Graf 14: Vyhodnocení otázky č. 10. Zdroj: vlastní zpracování

11. Jste spokojen/a s nabídkou kaváren v Brně?



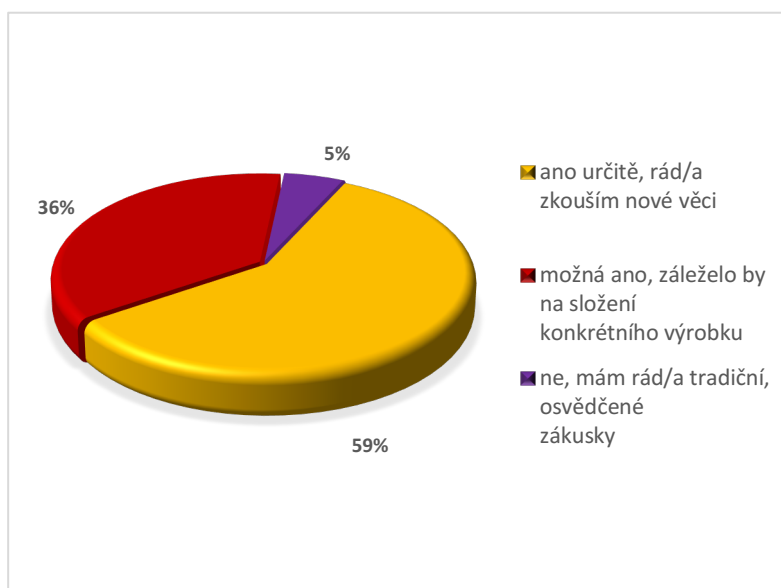
Graf 15: Vyhodnocení otázky č. 11. Zdroj: vlastní zpracování

12. Uvítal/a byste možnost objednat si v kavárně dort/dezerty na zakázku?



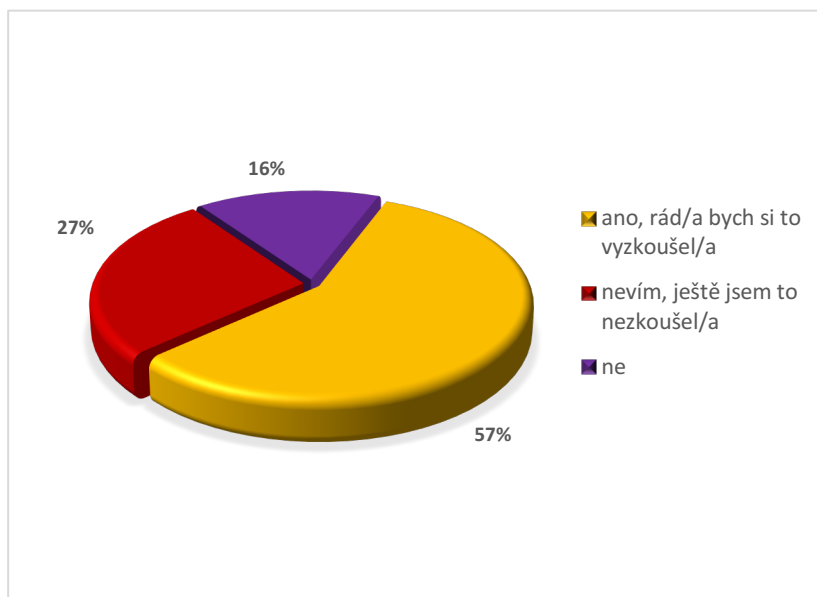
Graf 16: Vyhodnocení otázky č. 12. Zdroj: vlastní zpracování

13. Vyzkoušel/a byste nové, netradiční dorty nebo zákusky?



Graf 17: Vyhodnocení otázky č. 13. Zdroj: vlastní zpracování

14. Líbila by se Vám možnost vyrobit si svůj vlastní zákusek?

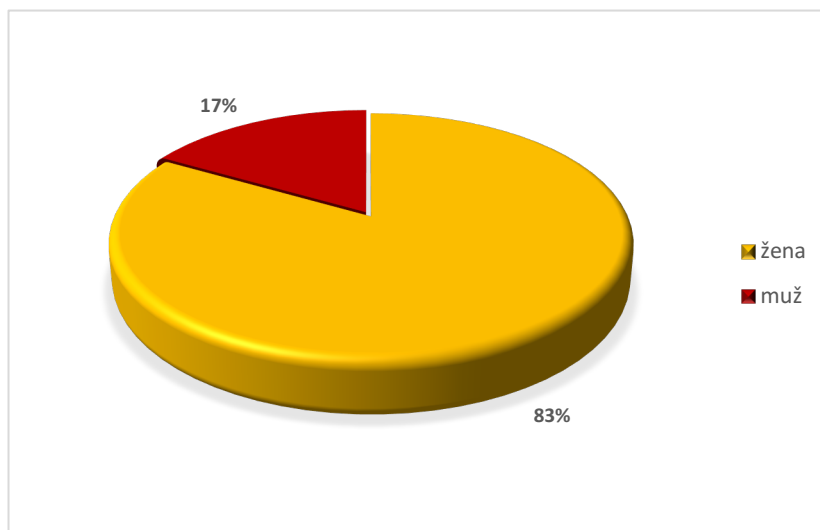


Graf 18: Vyhodnocení otázky č. 14. Zdroj: vlastní zpracování

15. Je něco, co Vám v brněnských kavárnách chybí?

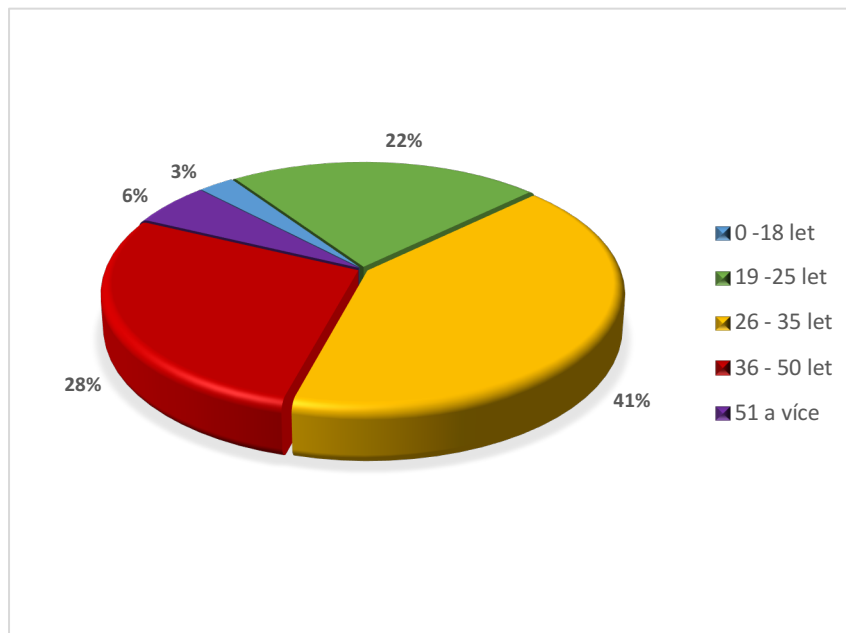
Vlastní odpověď:

16. Pohlaví?



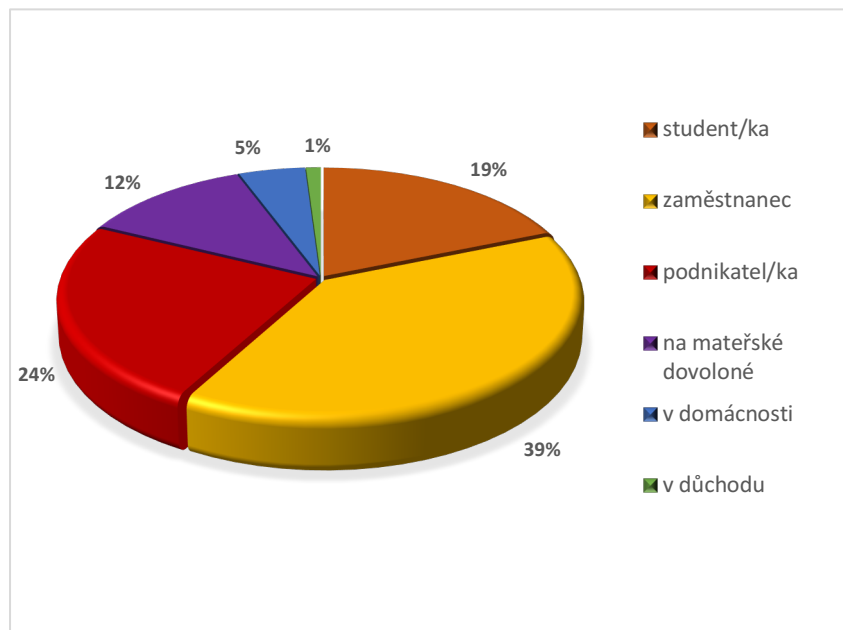
Graf 19: Vyhodnocení otázky č. 16. Zdroj: vlastní zpracování

17. Váš věk?



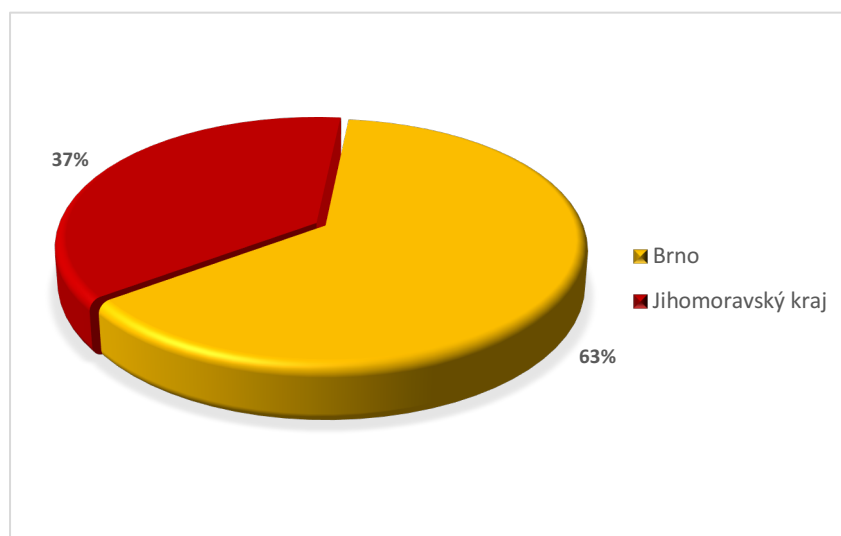
Graf 20: Vyhodnocení otázky č. 17. Zdroj: vlastní zpracování

18. Jste?



Graf 21: Vyhodnocení otázky č. 18. Zdroj: vlastní zpracování

19. Město nebo obec, ve které bydlíte?



Graf 22: Vyhodnocení otázky č. 19. Zdroj: vlastní zpracování

Máte k tomuto tématu nějaký vlastní nápad, návrh či postřeh? Napište mi o tom, prosím.