

# Projekt zvýšení konkurenceschopnosti Kavárničky Ernestinka

Bc. Lucie Šimíčková

---

Diplomová práce  
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Šimíčková**  
Osobní číslo: **M160144**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zvýšení konkurenceschopnosti Kavárničky Ernestinka**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte rešerši odborné literatury v oblasti konkurence a konkurenceschopnosti.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současné konkurenční postavení Kavárničky Ernestinka ve Zlíně.
- Vytvořte projekt pro zvýšení konkurenceschopnosti Kavárničky Ernestinka.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**BAUER, Zdeněk.** Jak vytvořit atraktivní obchodní název firmy, služby, produktu, značky: tvorba názvu – obchodního jména krok za krokem. 1. vyd. Praha: Zdeněk Bauer, 2014, 340 s. ISBN 978-80-904272-7-3.  
**DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ.** Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty! 1. vyd. Praha: Grada, 2017, 171 s. ISBN 978-80-247-5693-6.  
**MAGRETTA, Joan.** Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.  
**PERCY, Larry a Richard H. ELLIOTT.** Strategic advertising management. 5th ed. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, 2016, 429 s. ISBN 978-0-19-870365-5.  
**SMITH, P. R. a Ze ZOOK.** Marketing communications: offline and online integration, engagement and analytics. 6th ed. London: KoganPage, 2016, 578 s. ISBN 978-0-7494-7340-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: 14. prosince 2018  
Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2019

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

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

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem 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,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....

podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Hlavním cílem diplomové práce je zvýšení konkurenceschopnosti Kavárničky Ernestinka, kdy současná pozice kavárny na zlínském trhu ve srovnání s konkurenčními podniky v okolí, je velmi nízká. Diplomová práce je rozdělena na tři základní části. V teoretické části jsou popsány poznatky z oblasti konkurence a konkurenceschopnosti, seznámení s metodami k aplikování potřebných analýz a představení základních náležitostí a povinností k provozování pohostinství. V praktické části je charakterizována a představena kavárna Ernestinka, dále pak popsán marketingový mix kavárny, aplikované analýzy k identifikování makroprostředí podniku pomocí PEST analýzy, mezoprostředí pomocí Porterovy analýzy, a nakonec podrobnější přehled konkurenčních kaváren za pomoci Benchmarkingu. Závěrem analytické části je projekt dvou návrhů změn ke zvýšení konkurenceschopnosti, který je podroben nákladovou, rizikovou a časovou analýzou.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, strategická analýza, SWOT analýza, Benchmarking, konkurenční výhoda

## **ABSTRACT**

The main aim of my master's thesis is increase the competitiveness of the Kavárnička Ernestinka, where the current position of the café on the Zlín's market is very low compared to competitive companies in the area. The thesis is divided into three basic parts. The theoretical part describes the knowledge in the field of competition and competitiveness, acquaintance with methods for applying the necessary analysis and introducing basic pertinence and responsibilities to pursuance of hospitality. In the practical part is described and presented the Ernestinka café, then described the marketing mix of the café, applied analysis to identify the macro environment of the company by virtue of PEST analysis, middle environment by Porter analysis, and finally more particular synopsis of competitive cafes by means of Benchmarking. In conclusion of the analytical part is the project of two changes recommendations to increase competitiveness, which is subjected to cost, risk and time analysis.

Keywords: competition, competitiveness, strategic analysis, SWOT analysis, Benchmarking, competitive advantage

Tímto bych chtěla poděkovat doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph.D., za vedení diplomové práce, za rady, které mi poskytla a za trpělivost, kterou se mnou měla. Dále bych chtěla poděkovat majitelce Kavárničky Ernestinka, paní Renátě Deváté, za ochotu a poskytnuté informace, které byly pro sepsání diplomové práce velmi důležité. Velké díky patří i rodině, přátelům a kolegům za podporu při psaní práce.

„Nízká cena je posledním útočištěm marketéra, kterému došly dobré nápady.“

Seth Godin

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>13</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>14</b>
<b>1 KONKURENCE</b> .....	<b>15</b>
1.1 ANALÝZA KONKURENCE.....	15
1.1.1 Teorie tržních forem .....	16
1.1.2 Identifikace konkurence .....	16
1.1.3 Zjištění cílů konkurence.....	17
1.1.4 Zjištění strategie konkurence .....	17
1.1.5 Stanovení silných a slabých stránek konkurence .....	18
1.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	18
1.2.1 Konkurenční postavení .....	19
1.2.2 Konkurenční tahy .....	19
<b>2 KONKURENCESCHOPNOST</b> .....	<b>20</b>
2.1 KONKURENČNÍ VÝHODA .....	21
<b>3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU</b> .....	<b>22</b>
3.1 MAKROPROSTŘEDÍ .....	22
3.1.1 Mezoprostředí.....	23
3.1.2 Mikroprostředí.....	24
3.2 PEST ANALÝZA .....	24
3.2.1 Politicko-právní faktory.....	24
3.2.2 Ekonomické faktory .....	24
3.2.3 Sociokulturní faktory.....	25
3.2.4 Technologické faktory .....	25
3.3 PORTERŮV MODEL 5-TI KONKURENČNÍCH SIL .....	25
3.3.1 Konkurenční rivalita .....	26
3.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů.....	26
3.3.3 Hrozba vzniku substitutů .....	27
3.3.4 Síla kupujících.....	27
3.3.5 Síla dodavatelů .....	27
3.4 BENCHMARKING .....	27
3.5 SWOT ANALÝZA .....	28
<b>4 MARKETINGOVÝ MIX</b> .....	<b>30</b>
4.1 PRODUKT .....	30
4.2 CENA .....	30
4.3 DISTRIBUCE .....	30
4.4 PROPAGACE .....	31
<b>5 NOVÉ FORMY KOMUNIKACE</b> .....	<b>32</b>
5.1 NÁSTROJE KOMUNIKACE 21. STOLETÍ.....	32
5.2 SOCIÁLNÍ SÍTĚ .....	33
<b>6 NÁZEV A LOGO PODNIKU</b> .....	<b>34</b>



6.1	KRITÉRIA PRO ÚČINNÝ NÁZEV.....	34
6.2	ZMĚNA NÁZVU A REBRANDING .....	35
6.3	LOGO PODNIKU .....	35
<b>7</b>	<b>PODNIKÁNÍ V POHOSTINSTVÍ .....</b>	<b>37</b>
7.1	HOSTINSKÁ ČINNOST .....	37
7.2	PROVOZOVNY .....	38
7.3	NÁLEŽITOSTI K PROVOZOVÁNÍ KAVÁRNY.....	38
<b>8</b>	<b>ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>39</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>40</b>
<b>9</b>	<b>POPIS ORGANIZACE.....</b>	<b>41</b>
9.1	PŘEDSTAVENÍ.....	41
9.2	SOUČASNÁ POZICE NA ZLÍNSKÉM TRHU.....	42
9.3	MARKETINGOVÝ MIX KAVÁRNIČKY ERNESTINKA .....	42
9.3.1	Produkt.....	42
9.3.2	Cena .....	43
9.3.3	Místo prodeje.....	45
9.3.4	Propagace .....	46
<b>10</b>	<b>ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU .....</b>	<b>47</b>
10.1	PEST ANALÝZA .....	47
10.1.1	Politicko – právní faktory .....	47
10.1.2	Ekonomické faktory .....	48
10.1.3	Sociálněkulturní faktory.....	48
10.1.4	Technické faktory .....	49
10.2	PORTERŮV MODEL.....	50
10.2.1	Rivalita mezi konkurenčními silami.....	50
10.2.2	Hrozba substitutů.....	52
10.2.3	Hrozba vstupu potenciálních konkurentů .....	53
10.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů .....	55
10.2.5	Vyjednávací síla zákazníků.....	57
10.2.6	Shrnutí Porterovy analýzy.....	58
10.3	BENCHMARKING .....	59
10.4	SWOT ANALÝZA .....	62
10.4.1	Silné a slabé stránky .....	63
10.4.2	Příležitosti a hrozby .....	63
<b>11</b>	<b>NÁVRH PROJEKTU.....</b>	<b>65</b>
11.1	ZMĚNA KAVÁRNY .....	66
11.1.1	Změna interiéru kavárny .....	66
11.1.2	Nový název a logo kavárny.....	67
11.1.3	Rozšíření sortimentu.....	68
11.1.4	Návrh komunikace.....	70
11.2	VÝSTAVBA ZÁSTĚNY .....	70
11.3	ANALÝZA NÁVRHŮ.....	72
11.3.1	Riziková analýza .....	72
11.3.2	Časová analýza .....	74

11.3.3	Nákladová analýza.....	76
11.3.4	Přehled tržeb.....	79
11.3.5	Přehled nákladů .....	82
11.3.6	Přehled výkazů zisků a ztrát.....	85
11.3.7	Návratnost investice .....	86
11.4	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	88
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>98</b>

## ÚVOD

Na trhu existuje spousta kaváren s různou historií a příběhem. V dnešní době nejsou kavárny stavěny jen na kvalitní a chuťově výborné kávě, ale záleží i na tom, jak kavárna na zákazníka působí, v jakém je stylu, jaký typ sortimentu nabízí, jak je zařízená a zda je zde příjemná atmosféra pro pohodlné posezení. Také záleží, zda kavárna dokáže nabídnout zákazníkovi i něco víc než jen dobrou kávu. Novým trendem je, že kavárny mají své vlastní pražírny kávy. Dnešní návštěvník kaváren vyhledává i takovou nabídku, která je spojením a doplňkem vychutnání si šálku kávy, jako jsou dorty, zákusky a jiné občerstvení. Proto by kavárny v dnešní době neměly zapomínat na tento typ sortimentu ve své nabídce.

Kavárna Ernestinka se nachází v centru města Zlín. Působí zde již mnoho let a za dobu svého působení zde neproběhla žádná změna jak v nabízeném sortimentu, ani ve změně interiéru. Proto je důležité, aby tento krok nastal v co nejbližší době, jelikož se v okolí nachází a vzniká spousta podniků, které jsou velmi silnou konkurencí. Kavárna byla dříve na velmi dobré pozici. Byla zde vysoká návštěvnost i tržby. Hlavní důvod byl díky tomu, že kavárna byla rozdělena na dvě části, kdy v jedné z nich bylo povoleno kouřit. 90 % zákazníků kavárny byli kuřáci a po odstartování protikuřáckého zákona, zde tato klientela přestala chodit. Kavárna tak neměla nic navíc, co by mohla zákazníkům nabídnout a začala se potýkat s úbytkem návštěvnosti i zisků.

Téma diplomové je projekt ke zvýšení konkurenceschopnosti Kavárničky Ernestinka. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část bude zpracována na základě literární rešerše a praktická část bude zaměřena na průzkum trhu v oblasti kavárenství ve Zlíně a následné vypracování projektového řešení.

Teoretická část diplomové práce se bude skládat se znalostí z nastudované literatury. Nejprve budou v práci vysvětleny pojmy, jako je konkurence a konkurenceschopnost, klíčové body k analýze konkurence, dále pak vysvětlení, co je konkurenční výhoda a proč je důležité tuto výhodu mít. Důležitou částí bude popis analýz pro zmapování prostředí podniku. Bude zde popsána PEST analýza, která slouží k identifikaci faktorů v makroprostředí podniku, dále pak pro identifikaci mezoprostředí podniku vysvětlena Porterova analýza 5-ti konkurenčních sil a Benchmarking a jeho typy. Dále pak popis SWOT analýzy a její jednotlivé prvky. Nebude zde chybět ani popis marketingového mixu „4P“, tedy produktu, ceny, místa a propagaci. V posledních dvou kapitolách bude představen podstup a kritéria

pro tvorbu či změnu názvu podniku a seznámení se s hostinskou činností a jejími podmínkami.

Praktická část bude rozdělena na analytickou část a projektovou část. Nejprve bude představena Kavárnička Ernestinka, její organizační struktura a popsána současná pozice kavárny na zlínském trhu. Dále pak představení marketingového mixu kavárny, kdy budou definovány její produkty, ceny, místo prodeje a jaké formy propagace kavárny využívá. Důležitou součástí bude sestavení PEST analýzy pro identifikaci makroprostředí kavárny Ernestinka, zanalyzování mezoprostředí kavárny pomocí Porterova modelu a důkladné porovnání konkurentů na základě metody Benchmarking, který podrobně bude zkoumat jednotlivé faktory konkurenčních kaváren ve srovnání s kavárnou Ernestinka. Další analýzou pro vyhodnocení, bude SWOT analýza k určení silných a slabých stránek a hrozeb a příležitostí kavárny. Závěrem práce bude projektová část, která bude navrhnout patřičné kroky ke zlepšení momentálního stavu a zvýšení konkurenceschopnosti kavárny Ernestinka. Tyto návrhy budou podrobeny rizikovou, časovou a nákladovou analýzou.

## **CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE**

### **Cíle práce**

Hlavním cílem práce je na základě výsledků situační analýzy zaměřené na konkurenci kaváren na zlínském trhu, navrhnout projekt zvýšení konkurenceschopnosti Kavárničky Ernestinka ve Zlíně.

### **Metody zpracování práce**

Při zpracování literární rešerše budou analyzovány české i cizojazyčné zdroje zaměřené na konkurenci a konkurenceschopnost v sektoru pohostinských služeb. V praktické části bude zpracována situační analýza, přičemž pro analýzu makroprostředí bude využita PEST analýza, pro analýzu mezoprostředí Porterova analýza 5-ti konkurenčních sil a benchmarking, pro jehož zpracování bude využita také metoda mystery shoppingu, dále analýza mikroprostředí. Všechny tyto analýzy budou zhodnoceny ve SWOT analýze, díky které budou zjištěny silné a slabé stránky a možné příležitosti a hrozby podniku.

Na základě výsledků analýzy budou stanoveny dvě možné alternativy pro zvýšení konkurenceschopnosti, jak už ze strany nabízeného sortimentu, renovace a změny, které budou zhodnoceny nákladovou, časovou a rizikovou analýzou se všemi potřebnými náležitostmi.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE

Pojem konkurence představuje soutěžení, soupeření. Je potřeba si uvědomit, že konkurence znamená vztah dvou a více subjektů - konkurentů. Aby mohl konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady. Prvním předpokladem je, že musí být konkurenční (musí mít konkurenceschopnost / musí mít konkurenční potenciál) a druhým, že musí mít konkurenční zájem (musí chtít vstoupit do konkurence). Pojetí konkurence musí být dostatečně komplexní při správném nastavení strategie. Je nezbytné vystihnout nejen standardně pojímané oborové, případně obecné okolí, ale také řadu dalších vlivů, které mají velmi často hlavní dopad na potřebnou úroveň konkurenceschopnosti. Mix faktorů, který ovlivňuje konkurenci, jde obtížněji poznat. Také proto, že jde o vzájemné vazby mnoha proměnných. Konkurenci je možné pokládat za zásadní projev chování firem na trhu. Dle Darwina a jeho konceptu přežívají pouze ti nejsilnější a přirozený výběr jde vlastně formou konkurence. Snaha získat stanovené cíle obvykle určitým způsobem naruší plány někoho jiného. Růst tržního podílu jedné firmy, připraví o procenta firmy konkurenční. Ovšem vyšší zisky přilákávají nové a nové firmy – konkurenty. Dokonce ani v konceptu „modrý oceán“ (strategie firmy, která je založena na hledání nekonkurenčních trhů) není firma chráněna před potenciálním konkurenčním vztahem. Firma, která působí ve známém konkurenčním prostředí, své konkurenty většinou zná, nebo si to alespoň myslí. V novém neznámém prostředí trhu nebo i v odvětví, je orientace obtížnější. Neznamená to ovšem, že i v „domácím prostředí“ je záruka, že se nemůže podnik střetnout s firmami, které doposud jako konkurenci vůbec nepovažoval. Při analýze konkurenčního prostředí z hlediska podnikatelských aktivit se firmy převážně opírají o ekonomické, marketingové nebo právní východiska. Tyto pohledy může jakkoli využívat, studovat a popřípadě odděleně rozvíjet. Strategie vyžaduje analýzu všech možných pohledů. Pro řízení jsou potřebné všelijaké pohledy, přístupy, díky kterým lze pochopit podstatu konkurence. Nemí vymezená hranice použitelných oborů a poznatků. Na závěr se dá se zjednodušeně říct, že konkurence, patří k jednomu z klíčových faktorů v mikroprostředí podniku a pokud podnik chce se odlišit, musí své konkurenty dobře znát, chápat jejich cíle a strategii a také jejich silné a slabé stránky. (Zich, 2012, s. 48), (Karlíček, 2018, s. 55)

### 1.1 Analýza konkurence

Aby mohl podnik naplánovat svou konkurenční strategii, je nutné, aby zjistil o své konkurenci, co nejvíc to jde. Ustavičně by měl porovnávat své produkty, ceny, způsoby komuni-

kace se svými nejbližšími konkurenty. Díky tomu může podnik najít eventuální oblasti konkurenčních výhod a nevýhod. Podnik tak může zajistit účinnější kampaň proti konkurenci a připravit se na obranu proti jednání konkurence. Co by měly firmy podniky o svých konkurentech vědět? Podle Kotlera (2007, s. 568) by měly firmy vědět kdo je jejich konkurence, jaké mají cíle, jaká je jejich strategie, jejich silné a slabé stránky.

### 1.1.1 Teorie tržních forem

Monopol – monopolem je firma, která je jediným výrobcem v určitém odvětví na trhu, tím pádem nemá žádného konkurenta a její nabízené produkty nemají přímé substituty.

Homogenní oligopol – firmy vyrábějící víceméně stejný produkt, například výroba oceli, hliníku, apod. Každopádně nejde o absolutní homogenitu, protože zde jsou výrobky některých výrobců více preferovány oproti výrobkům jiných firem.

Heterogenní oligopol – jde o odvětví, kde firmy vyrábějí výrobky, které sice uspokojují podstatně do určité míry stejné potřeby, ale jsou spotřebitelem vnímané jako odlišné. Například to jsou výrobci aut, počítačů, letadel, cigaret a atd.

Dokonalá konkurence – v tomto prostředí se pohybuje velký počet firem, z nichž nikdo není schopen ovlivnit cenu. Dalším faktorem dokonalé konkurence je, že zde existuje volný vstup do odvětví a nejsou zde žádné překážky pro odchod z odvětví, všechny produkty nabízené v daném odvětví jsou homogenní.

Monopolistická konkurence – tento typ konkurence obsahuje jak prvky monopolu, tak prvky dokonalé konkurence. Jedná se o velký počet firem, které nabízí blízké substituty, mají malý omezený vstup a výstup z odvětví a odlišné produkty. Mezi tento typ konkurence patří převážně kavárny, ubytovací zařízení a restaurace, kdy rozdílnost spočívá v lokalizaci, v kvalitě a rozšíření sortimentu a služeb.

(Palatková, Zichová, 2014, s. 72–73), (Jurečka, 2018, s. 174, 232)

### 1.1.2 Identifikace konkurence

Identifikovat konkurenční firmu by pro podnik nemělo být obtížné. Nejběžnější způsobem, jak může podnik svého konkurenta identifikovat, je na základě produktové kategorie, kdy firmy nabízejí podobné nebo stejné služby za podobnou cenu stejným zákazníkům. V soupeření o peníze zákazníků se podnik potýká s mnohem větším souborem konkurenčních firem. Produktovou konkurenci může podnik v širším smyslu určit jako každou firmu, kte-



rá vyrábí stejný výrobek nebo výrobkovou řadu. U ještě širšího měřítka může být konkurence každá firma, která vyrábí produkty určené k naplnění stejných služeb. Dalším vymezením konkurence je na základě odvětví. Odvětví je skupina firem, které poskytují produkty, které jsou blízkými substituty. Jakmile v určitém odvětví vzroste cena jednoho produktu, směřuje to k růstu poptávky po jiném produktu. Například vzroste-li cena kávy v nápojovém odvětví, spousta lidí se rozhodne pít limonády, čaje a další nealkoholické nápoje. V tom směru tyto produkty představují substituty, ačkoli se jedná o fyzicky velmi odlišné produkty. Posledním možností identifikace konkurentů je tržní vymezení konkurence. V tomto případě se firma snaží identifikovat konkurenci ne z pohledu odvětví, ale z pohledu trhu. Jsou to firmy, které se snaží uspokojovat potřeby stejných zákazníků nebo uspokojit stejnou skupinu zákazníků. (Kotler, 2007, s. 568-570)

### 1.1.3 Zjištění cílů konkurence

Po zjištění kdo je pro podnik konkurencí, je potřeba se zeptat také na otázky co každý konkurent od trhu chce a očekává a co je podnětem k jeho chování. Nejprve se může očekávat, že každý konkurent chce maximalizovat svůj zisk a podle toho vedou i jeho kroky. V tomto se však firmy liší, jelikož záleží na tom, jaký důraz kladou na krátkodobé zisky proti dlouhodobým, nebo dokonce někteří mohou chtít své zisky spíše „uspokojit“ než maximalizovat. Tím je myšleno, že si konkurence stanoví takové ziskové cíle, které je uspokojí, i když by jim strategie mohly přinést zisky vyšší. Proto je důležité se nezaměřovat pouze na ziskové cíle konkurence. Každá konkurence má svůj soubor cílů a každému z těchto cílů přisuzuje jinou důležitost. Formy chtějí vědět vzájemnou důležitost, kterou konkurenti dávají růstu podílu na trhu, současným ziskům, cash-flow, prvotřídním službám, špičkovým technologiím a dalším cílům. Informovanost o plánech konkurence ukáže, zda konkurenční firma je se svou současnou situací spokojena a jaká bude reakce na kroky konkurence. (Kotler, 2007, s. 571-572)

### 1.1.4 Zjištění strategie konkurence

Čím blíže jsou k sobě strategie různých firem, tím většími jsou konkurenty. V mnoha odvětvích se konkurence člení na skupiny, jež sledují rozdílné strategie. Tato skupina, která se nazývá strategickou skupinou, sleduje na určitém cílovém trhu stejnou nebo podobnou strategii. Při identifikaci strategické skupiny se mohou objevovat některé zajímavé potřeby. Jestliže firma vstoupí do jedné ze skupin, členové této určité skupiny se okamžitě stávají jejím klíčovým konkurentem. Díky těmto identifikacím může firma zjistit, na jaké trhy se

konkurence zaměřuje a zvolit vhodnou volbu segmentů, na které se zaměří. (Kotler, 2007, s. 572-573)

Podle odhadované reakce konkurenta dle Jakubíkové (2013, s. 108), můžeme členit konkurenty následujícím způsobem:

- konkurent následovatel – aktivně sleduje svou konkurenci a využívá pro konkurenční boj všechny své schopnosti,
- laxní konkurent – na aktivitu svých konkurentů nereaguje ani rychle ani výrazně,
- vybíravý konkurent – reaguje jen na některé aktivity svých konkurentů,
- konkurent tygr – na jakýkoli způsob ohrožení reaguje velmi rozhodně a rychle.

### 1.1.5 Stanovení silných a slabých stránek konkurence

Zda dokážou konkurenční firmy provést a naplnit své cíle, závisí na schopnostech a zdrojích firmy. Podnik by měl přesně identifikovat silné a slabé stránky konkurence. Nejprve si podnik sestaví klíčové údaje o podnikání konkurence za posledních pár let. Dále určení cílů, strategií a výkonů konkurence. Problém u zjišťovaných údajů může být špatná dostupnost k informacím. I přes obtížnost s dostupností je i tak pro podnik jakákoliv sebelepší informace nápomocná k tvorbě přesnější představy o silných a slabých stránkách konkurence. O silných a slabých stránkách konkurence se firmy dozvídají díky sekundárním údajům, z doslechu nebo osobní zkušenosti. Mohou také svůj rozsah znalostí o konkurenci rozšířit za pomoci primárního marketingového výzkumu u zákazníků, dealerů a dodavatelů. V poslední době stále více firem využívá tzv. Benchmarking, tedy proces, kdy se srovnávají produkty a procesy firmy s konkurencí nebo se špičkovými firmami v jiných odvětvích, s cílem zlepšit výkon a kvalitu. Benchmarking patří mezi důležité nástroje ke zvyšování konkurenceschopnosti firmy. (Kotler, 2007, s. 573)

## 1.2 Konkurenční strategie

Po identifikaci a zhodnocení hlavních konkurentů, by si měl podnik vytvořit takovou konkurenční strategii, která se bude snažit produkty podniku umístit co nejlépe oproti nabídce jiných firem. Pro všechny společnosti neexistuje nejlepší strategie. U každého podniku záleží na jeho rozhodnutí, co je pro něho nejlepší vzhledem k situaci na trhu, v odvětví, k jeho cílům, zdrojům a příležitostem. Dokonce i různé produkty a aktivity v rámci podniku vyžadují odlišné strategie. (Kotler, 2007, s. 578)

### 1.2.1 Konkurenční postavení

Podniky, které si na určitém trhu konkurují, se v jakémkoli okamžiku odlišují z hlediska svých zdrojů a cílů. Některé podniky jsou malé a některé velké. Některé podniky mají zdroje velké, jiné zase těžko finance získávají. Někdy jde o podniky staré, zaseté, někdy jde zcela o nové podniky. Některé podniky chtějí rychlý růst na trhu, jiné chtějí dlouhodobý zisk. Proto tyto podniky budou na cílovém trhu zastávat různá konkurenční postavení.

Dle Michaela Portera existují čtyři základní konkurenční strategie positioningu, které mohou podniky využívat. Jedná se o tři vítězné a jednu strategii poraženého. Mezi tři vítězné strategie patří:

1. celkové prvenství nákladů – tato strategie je u firem, které se snaží dosáhnout nejnižších výrobních a distribučních nákladů, aby mohly stanovit nižší cenu než konkurenční firmy a tak získat větší podíl na trhu,
2. diferenciací – strategie firmy, kdy se snaží přizpůsobit požadavkům trhu a orientovat zákazníka na nejvyšší jakost, relativní kvalitu a image výrobku (stále by měla uplatňovat inovační politiku),
3. zaměření – strategie kdy se firma zaměřuje jen na několik segmentů, místo aby usilovala o celý trh.

(Kotler, 2007, s. 578-579), (Tomek, Vávrová, 2009, s. 153)

### 1.2.2 Konkurenční tahy

Konkurenční tahy jsou pro firmy důležité zejména pro udržení si své pozice na trhu. Díky těmto tahům firma útočí proti konkurenci nebo se snaží bránit proti hrozbám, které mohou přijít ze strany jiných firem. Tahy se podle Kotlera (2007, s. 580) mění dle rolí, které firma hraje na daném trhu, jsou to:

- tržní lídr – společnost s největším tržním podílem, obvykle vede ostatní firmy,
- vyzyvatel – společnost na druhém místě, která se snaží zvýšit svůj tržní podíl,
- následovatel – další větší firma, která si chce udržet stávající podíl,
- výklenkář – zaměřuje se na trhy, které ostatní přehlíží.

## 2 KONKURENCESCHOPNOST

V tržní ekonomice je ekonomický rozvoj neodmyslitelně spojen s pojmem konkurenceschopností jako se základním měřítkem úspěšnosti firem a rovněž státu v dlouhodobém horizontu. Existuje celý řada problémů s vymezením pojmu konkurenceschopnost. Primárně se tento pojem vztahuje k podnikatelské sféře. Ale ani v tomto případě však není její interpretace zcela jednoznačná. Tato skutečnost se odvíjí od toho, zda se díváme na pojem konkurenceschopnosti v absolutním nebo relativním smyslu. V prvním případě můžeme za konkurenceschopnost brát každou firmu působící na trhu, která ve své činnosti vykazuje ekonomicky pozitivní výsledky. V případě druhém se konkurenceschopnost firmy vyvozuje z její pozice vůči dalším firmám. V dlouhodobém měřítku lze pak brát jako základní sjednocující kritérium dobu působení firmy na trhu, neboť firmy, které nejsou konkurenceschopné, jsou z trhu postupně vytlačeny. Jinak řečeno, konkurenceschopné jsou hlavně ty firmy, které se dokáží v rámci neustále se měnícího trhu přizpůsobovat. Dalším faktem je, že firmy, které jsou vystaveny silné konkurenci, jsou nejvíce inovativní, například v případě, kdy konkurenční firmy snižují ceny, tak ostatní firmy, chtějí-li se udržet a zvyšovat zisk, by měli přicházet s novými produkty či službami, nebo pokud je to možné cenu snížit též. Potíže nastávají v okamžiku, když přichází aktuální hodnocení konkurenceschopnosti na základě stanovených komparativních, respektive konkurenčních výhod. Nelze konkurenceschopnost posuzovat pouze ze strany nabídky, ale také je nutností zahrnout i stranu poptávky, jelikož podobné firmy, které mají stejný nákladový parametr a působí na různých trzích, mohou totiž v řadě kritérií vykazovat i zcela rozdílných výsledků. Musí se brát i další významné faktory, a to zejména strategické chování firem ve spojitosti na neustále narušování rovnováhy trhu technickými a netechnickými inovacemi, dále pak například heterogenitu jejich produkce či necenovou konkurenci. (Viturka, 2010, s. 132-133)

Konkurenceschopnost tedy patří mezi jedny z klíčových faktorů výkonnosti firmy, dalším faktorem je konkurenční výhoda. Dle Portera firma dosahující v rámci určitého odvětví nadprůměrné rentability, má konkurenční výhodu. Vyplývá z toho, že firma má konkurenční výhodu v momentě, když má převahu nad konkurenty a tím ji zajišťuje dostatečné množství zákazníků a ochraňuje před silou konkurence. (Marinič, 2008, s. 16)

## 2.1 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je vše, co má jeden podnik oproti ostatním firmám lepší a tím ji dává dočasný náskok před konkurencí. Konkurenční výhoda v závěru může rozhodnout, zda zákazník nakoupí u dané firmy nebo půjde ke konkurenci. Pomáhá k získání rychlejšího nebo většího podílu na trhu. Nejedná se však o trvalou záležitost. Je pouze dočasná, jelikož může rychle zmizet kvůli chybě, kterou podnik může udělat, velkým úsilím konkurence nebo díky situaci na trhu. Důležité je si pamatovat, že i když podnik má skvělou myšlenku a výborný produkt, pokud jej nezvládá prodávat, o konkurenční výhodu může lehce přijít. Konkurenční výhodou může být: kvalitnější či lepší výrobek nebo služba, kvalitnější služba a péče o zákazníky, cenově výhodný produkt, lepší distribuční kanály, výborná propagace a marketing podniku, stránka lepšího financování, rychlost podniku reagovat na změny na trhu, lepší informovanost o dění na trhu (konkurence, trendy, ...), lepší technologické faktory. Získat konkurenční výhodu je velmi složité, i přes dobré nápady, může být konkurence lepší finanční prostředky na výrobu a rychlejší uvedení na trh. Nelze v tomto směru určit univerzální pravidlo, jak může podnik výhodu získat, protože pro každou situaci je něco jiného a může velmi rychle pominout. Dá se ale říct, že největší a nejtrvalejší konkurenční výhodou jsou kvalitní a spolehliví lidé a velmi dobré informace. (ManagementMania, ©2016)

Konkurenční výhoda podniku dle Romana Zuzáka (2011, s. 78), autora knížky „Strategické řízení podniku“, má více pojetí a jedno z jeho pojetí je, že konkurenční výhodu lze brát jako dlouhodobou schopnost podniku vytvářet pro konečné zákazníky více vnímanou užitnou hodnotu. To znamená, že bude vyšší jejich očekávané naplnění nebo splnění jejich potřeb. Tento fakt se promítá do ceny výrobku nebo služby a do výše prodeje, kdy zákazník je ochoten za vyšší užitnou hodnotu zaplatit více. Vyjádření užitné hodnoty může být více způsoby. Může být daná jak vlastnostmi produktu, ale například i značkou, které dává zákazníkovi určité společenské postavení. Z pohledu preferencí zákazníka se v konečném důsledku těchto okolností odvíjí dosahování vyšších zisků oproti konkurenci. Tím se odvíjí další pohled na definici konkurenční výhody z pohledu vlastníka a návratnosti vloženého kapitálu.

### 3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU

Analýza prostředí podniku se orientuje na faktory působící v okolí podniku, které ovlivňují a do budoucna pravděpodobně budou ovlivňovat jeho strategické postavení. Analýza prostředí podniku se zaměřuje na účinky trendů jednotlivých složek makroprostředí a mikroprostředí a jejich vzájemné spojitosti. Díky neustále se rozvíjející vědě, technice, komunikace, obchodu, informačních systému, globálních aspektů a dalších faktorů se rozsah a význam okolí podniku značně rozšířil. Proto by analýza okolí měla mít širší rozsah. Obsahem by mělo být zkoumání vývoje všeobecných faktorů, které měly vliv na minulé a současné chování a pozici podniku a o nichž lze očekávat, že sehraji důležitou roli v budoucnosti. Vývoj okolí podniku a jednotlivých faktorů je velice nestálý. Frekvence a tempo změn se hodně urychlují. Pozornost by se měla věnovat i faktorům, které jsou nově vzniklé a doposud nepoznané. Nutno dbát i na negativní postoj člověka vůči změnám. (Sedláčková, 2006. s. 13-14)

Podle pana Karlička (2018, s. 38) každá firma podniká v určitém prostředí, které se v průběhu času mění více nebo méně. Proto záleží na marketingových zaměstnancích, aby klíčové faktory tohoto prostředí (trhu) velmi dobře znali a správně předvíдали jeho budoucí vývoj. V oblasti marketingu je důležité vnímat změny na trhu kladně. Na jedné straně tyto změny stále nutí marketingové pracovníky se přizpůsobovat. Těm šikovnějším ale zároveň změny umožňují, aby v průběhu času dostihli konkurenci, nebo v lepším případě získali náskok nad konkurencí.

#### 3.1 Makroprostředí

Makroprostředí podniku zahrnuje veškeré vlivy, okolnosti a situace, které podnik svými aktivitami nemůže nebo jen zcela obtížně, ovlivnit. Praxe ale ukazuje, že například některá předpisy zákonů, pokud nevyhovují určité situaci, lze změnit. Těchto změn podnik nedocílí na základě své vlastní iniciativy, ale pomocí různých svazů, asociací a jiných. Do makroprostředí patří vlivy přírodní, demografické, politicko-legislativní, ekonomické, geografické, sociokulturní, technologické a jiné. Tím lze říct, že některé vlivy jsou buď hmotné, nebo nehmotné. Nejvhodnějším způsobem, jak analyzovat makroprostředí, je vycházet z analýzy vzdáleného prostředí (globálního), a poté pokračovat směrem dolů k lokálnímu prostředí. Je důležité vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro daný podnik nejdůležitější.

### 3.1.1 Mezoprostředí

Marketingové mikroprostředí je místo které zahrnuje situace, okolnosti a vlivy které jsou a mohou nastat, a které firma svými aktivitami může z velké části ovlivnit. Nejprve je velmi důležité zmapovat samotné odvětví. Při této analýze se sledují základní fakta, jako jsou velikost trhu a jeho růst, fáze životního cyklu, požadavky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry a jiné. Situace se v každém odvětví neustále mění a faktory, které mají na to největší vliv, se nazývají změnotvorné síly. Do mikroprostředí se zařazují partneři, konkurence, zákazník, veřejnost a další.

#### Konkurence

Patří mezi klíčové faktory pro podniky. Dá s podnikem částečně ovlivnit. Je potřeba a snažit se například vyrábět takové výrobky nebo poskytovat služby, které jsou specifické a odlišné od těch konkurenčních. Zároveň je potřeba se starat o potřeby a přání zákazníků.

#### Partneři

Partnerem se rozumí jednotlivec či firma, která je v partnerském vztahu s danou firmou, a poskytuje jí potřebné zdroje, aby mohla uskutečnit výrobu či poskytovat služby. Patří sem dodavatelé (podnik se rozhoduje uzavřít vztah podle nabízené ceny, kvality, spolehlivosti, servisu), zprostředkovatelé (jednotlivci či firmy, které se snaží výrobky firmy prezentovat a dostat je tak ke konečným spotřebitelům), finanční instituce (banky, pojišťovny, a další).

#### Zákazník

Zákazníkem může být jednotlivec nebo právnická osoba. Dle vztahu k společnosti se rozlišuje zákazník jako kupec, možný kupce, uživatele a možného uživatele dané kategorie produktu. Marketingový pohled na zákazníka se pochopit, jaká okolnost podněcuje jeho vztah k danému produktu, jak probíhá jeho rozhodování. Záleží na typu zákazníka, jelikož spotřebitel, výrobce, zahraniční zákazník, obchodník nebo stát má odlišnou motivaci ke koupi. Zanalyzování zákazníka poskytuje celou řadu odpovědí na otázky, které se týkají produktu a trhu. Mezi faktory, které jsou zjišťovány, patří růst prodeje, demografické a socioekonomické faktory zákazníka, geografické faktory, motivy koupě, a nákupní rozhodování. V neposlední řadě je potřeba si uvědomit že zákazník se neustále mění i s jeho potřebami a tužbami.

#### Veřejnost

Jedná se o jakoukoli skupinu, která má reálný nebo potenciální zájem na schopnostech firmy dosáhnout jejich cílů, popřípadě má na tyto cíle vliv. Běžně se člení do tří skupin (obecná veřejnost, místní komunita a občanské iniciativy, spotřebitelská hnutí a vláda).

(Jakubíková, 2013, s. 102 – 109), (ASPCZECH, ©2018)

### 3.1.2 Mikroprostředí

Vnitřní prostředí podniku (neboli mikroprostředí) vytváří zdroje podniku a schopnost tyto zdroje využívat. Patří sem takové faktory, které podnik dokáže řídit a zcela ovlivňovat. Analyzování vnitřního prostředí podniku vede k identifikaci zdrojů a k zjištění schopnosti podniku, lépe řečeno ke strategické způsobilosti, kterou by měl podnik mít, aby byl schopný reagovat na kroky a příležitosti, které neustále vznikají v jeho okolí. Ke zhodnocení vnitřního prostředí lze využít metodu VRIO. Ta je zaměřena na zdroje firmy, které se rozdělují na:

- fyzické zdroje (technologické vybavení, majetek),
- lidské zdroje (počet a uspořádání pracovníků),
- finanční zdroje (kapitál, likvidita, výnosnost provozu),
- nehmotné zdroje (licence, patent, image, inovace). (Jakubíková, 2013, s. 109)

## 3.2 PEST analýza

Pro vyhodnocení vnějšího prostředí podniku lze použít PEST analýzu, která zkoumá politicko-právní, ekonomické, technologické a subkulturní faktory, ovlivňující činnost podniku.

### 3.2.1 Politicko-právní faktory

Politická omezení se dotýkají každého podniku. Mezi tyto faktory spadá politická stabilita, vliv politických stran, stabilita vlády, pokud je země v různých politicko-hospodářských skupinách, aktivita různých zájmových svazů a sdružení, ochrana životního prostředí, jednání fiskální politiky, sociální politiky, zákony daného státu, a další. Politicko-právní prostředí vytváří rozsah pro všechny podnikové a podnikatelské činnosti.

### 3.2.2 Ekonomické faktory

Do ekonomických faktorů se zařazuje vývoj HDP země, v jaké fázi je ekonomický cyklus země (deprese, recese, oživení, rozmach), v jakém stavu je platební bilance státu, jaké jsou



úrokové sazby, stav měnového kurzu, míra nezaměstnanosti státu, výše inflace, popřípadě deflace, jakou má průměrnou výši důchodu obyvatelstvo, výše životního minima, dávky státní sociální podpory, kupní síla a další. Ekonomické faktory mají vliv na kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitelů.

### 3.2.3 Sociokulturní faktory

U sociokulturních faktorů je potřeba se zaměřit na dvě roviny:

- faktory, které jsou spojené s nákupním chováním spotřebitelů; a to **kulturní** (zde jsou zvyky, vnímání, kulturní hodnoty, image, chování žen a mužů, a další) a **sociální** (sociální třída, ekonomické zázemí spotřebitelů, výše příjmů, životní styl, majetek, vyvíjení životní úrovně, vzdělání a další),
- faktory, které podněcují chování a jednání organizací – v tomhle pohledu je možné sledovat kulturně-sociální vlivy, které působí na jednání organizací.

### 3.2.4 Technologické faktory

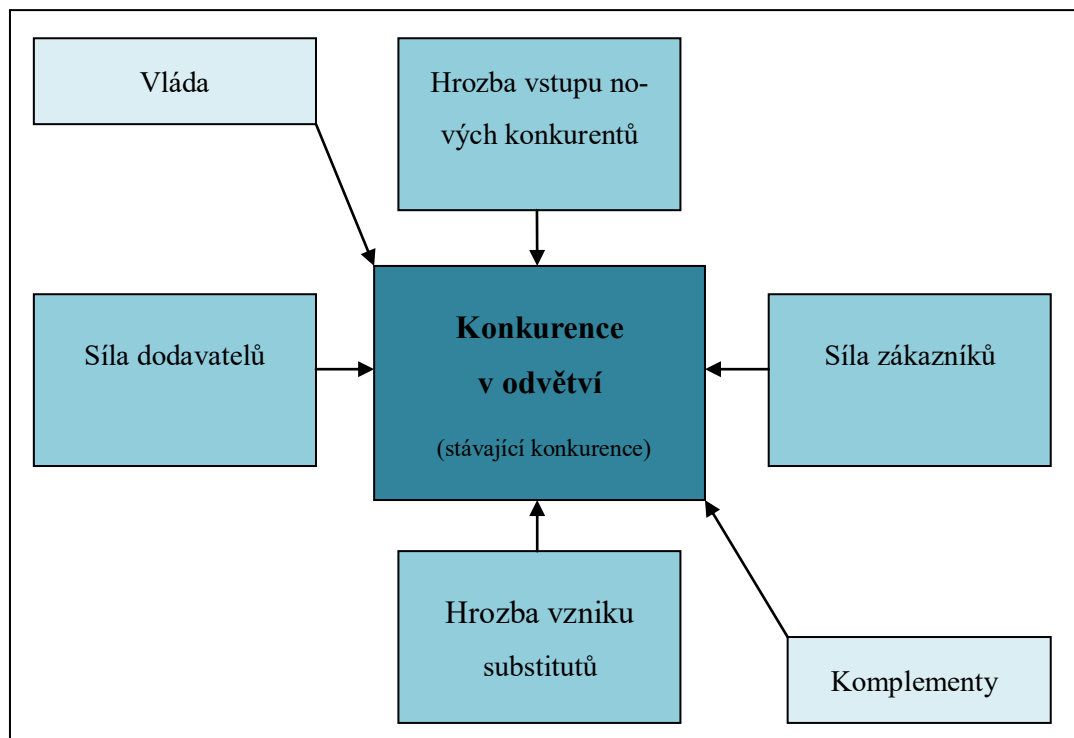
Faktory technologické neboli také faktory inovační, ukazují na trendy a novinky ve výzkumu a vývoji. Je to schopnost organizace se přizpůsobit rychlosti v oblasti změn technologických, výrobních, skladovacích, dopravních, informačních, komunikačních, sociálně-technologických a jiných. Změny v technologickém prostředí je pro organizace zdrojem technologických pokroků, díky kterým mohou dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenceschopnost a humanizovat práci.

(Jakubíková, 2013, s. 99-101)

## 3.3 Porterův model 5-ti konkurenčních sil

Porterova analýza je jedna z mnoha analýz, která slouží převážně k tomu, aby se firma zamyslela nad celým svým podnikáním. Je to také nástroj, který je důležitou součástí řízení strategické změny a k přípravě strategie firmy. Porterova analýza vznikla v roce 1979 a pochází z Harvard Business School, kde ji sestavil profesor Michael Eugene Porter. Hlavním smyslem sestavení, bylo zamýšlení se nad otázkou, jaké síly ovlivňují podnikání firem. Bylo definováno celkem 5 sil, které mají bezprostřední dopad na podnikání firem a mohou je ovlivňovat – konkurenční rivalita, hrozba vstupů nových konkurentů, hrozba vzniku substitutů (tyto síly se zaměřují na obecnou konkurenci na trhu), vyjednávací síla kupujících a vyjednávací síla dodavatelů (tyto síly pak ovlivňují tvorbu cen na daném trhu).

Obrázek 1: Porterův model 5-ti sil (vlastní zpracování)



Zdroj: (BusinessVize, ©2011)

### 3.3.1 Konkurenční rivalita

První silou je konkurenční rivalita. Při analyzování tohoto faktoru je potřeba se zaměřit, jak velké jsou konkurenční tlaky na daném trhu, kolik bude stát, aby se o produktech firmy někdo dozvěděl, jak moc bude podnik schopný v praxi se rozvinout a využije konkurenční výhody, jakou má daný trh sílu a zda vůbec bude schopný držet krok s konkurencí. (BusinessVize, ©2011)

### 3.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Druhou Porterovou silou je potenciální hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Pro analýzu je to nezbytná součást z důvodu kdy se rozvíjí nebo vznikají nové obory, kde není úplně znám objem trhu jako celku nebo kde roste rychle objem trhu. Porterova analýza by se neměla dělat pouze jednou, ale častěji, z důvodu neustále se měnícího trhu a podmínek. V této části analýzy by se měly vyskytovat i mikroekonomické otázky jako jsou bariéry vstupu na trh, náklady, které jsou spojené s ukončením podnikání, infrastrukturní otázky, otázky regulace a atd. (BusinessVize, ©2011)

### 3.3.3 Hrozba vzniku substitutů

Třetí silou Porterovi analýzy spadající pod kategorii konkurenčního prostředí je hrozba vzniku substitutů. Substitutem se myslí cokoli, co jakýmkoli způsobem nahradí zákazníkovi produkt nebo službu, kterou poskytuje zrovna daný podnik. Zjednodušeně a přesněji, se jedná o vznik náhražku, který spotřebiteli dá potřebné, ne úplné uspokojení (např. houska x rohlík). (BusinessVize, ©2011)

### 3.3.4 Síla kupujících

Čtvrtou silou je síla kupujících a má se tím na mysli, že se jedná hlavně o vyjednávací sílu o ceně, kdy jedná o přímé vyjednávání se zákazníkem, nebo nepřímé, kdy zákazník je ve fázi odebrání menšího množství zboží nebo služeb, nebo může zcela odejít k jinému prodejci. Tato síla je velmi často podceňovaná, i když od vzniku krize je velmi důležitým faktorem, u kterého se nevyplatí ho podceňovat. V dnešní době je obvyklé že zákazník ovlivňuje ceny i takových komodit jako jsou např. pojištění, elektronika, mobilní služby, nábytek, automobily, bankovní služby a atd. (BusinessVize, ©2011)

### 3.3.5 Síla dodavatelů

Pátou a poslední silou, která ovlivňuje podnikání, je vyjednávací síla dodavatelů. Síla dodavatelů je v některých odvětvích zcela nulová (např. potravinářství) ale v některých odvětvích se může jednat o největší (např. elektronika, strojírenství, a atd.), z pohledu ceny a složení produkt. Čím vyšší je závislost, tím je vyšší síla dodavatelů. V tom momentě by si měl podnik položit otázky jaká je technologická závislost na konkrétních dodavatelích, jestli neexistují alternativnější dodavatelé, jaká je míra konkurence v dané oblasti a jiné. (BusinessVize, ©2011)

## 3.4 Benchmarking

Benchmarking je charakterizován jako proces systematického porovnávání přístupů s jinými konkurenčními organizacemi, díky kterému se získávají představy, jež mohou pomoci podniku stanovit opatření pro zlepšení výkonnosti. Cílem je snaha za pomoci srovnání s jinými organizacemi, najít lepší způsob realizace činnosti a tím zlepšit celkovou výkonnost organizace, snaha vycházet z uznávaných výsledků těchto organizací, kterých dosáhly. Benchmarking je efektivní nástroj k rozvoji organizace, jelikož využívá ověřené základní principy, například „neobjevovat vymyšlené“ a „učit se od jiných“ (benchlearning).

Cílem benchlearningu je zaměřit se na to co jiné organizace dělají dobře, poučit se z jejich silných stránek, získat určitou inspiraci, poučit se z jejich chyb a snažit se jim vyvarovat. Jde o neustálý a aktivní proces, nikoli o srovnávání faktů a měření. Pro využití benchmarkingu je důležitým předpokladem získání pravdivých a využitelných informací k zjištění silných stránek a příležitostí ke zlepšení vlastní organizace nebo porovnávaných organizací a následně pak získané informace přeměnit ve znalosti umožňující rozvoj organizace. (Kvalita ve veřejné správě, ©2014-2020)

Podle předmětu srovnávání, se rozlišují dle Pavelkové (2009, s. 180) tři typy benchmarkingu:

- výkonový benchmarking – tento typ porovnává finanční nebo jiná data (ekonomický růst, konkurenční výhodu, pozici na trhu atd.). Jedná se o způsob analýzy rozdílů mezi sledovanými subjekty ve výkonnosti.
- procesní benchmarking – měří individuální výkonnost procesů a jejich funkčnost. Porovnání probíhá většinou s firmami, které jsou v procesu vůdčími, a podnik hledá lepší praktiky v provádění procesů.
- strategický benchmarking – jedná se o proces sloužící k určení výkonnosti a standardů na úrovni tak zvané „světové třídy“, který se snaží identifikovat rozdíl v konkurenceschopnosti (například jaké jsou poskytované služby a produkty, jaké jsou využívané zdroje, dovednosti a atd.). Výsledkem je vytvoření vhodných strategií pro to, aby si firma udržela svou pozici na trhu a dále se mohla rozvíjet.

### 3.5 Swot analýza

Podle Jakubíkové (2013, s. 129-130) SWOT analýza patří k jedné z nejznámější a nejpoužívanější metodě analýzy podniku. Cílem SWOT analýzy je identifikace, v jaké míře je současná strategie firmy a její specifická silná a slabá stránka relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které vznikají v jeho prostředí. SWOT analýza se skládá z analýzy silných (S-strengths) a slabých (W-weaknesses) stránek a analýzy příležitostí (Opportunities) a hrozeb (T-threats) podniku. Pro začátek je dobré se zaměřit na analýzu příležitostí (O) a hrozeb (T), které jsou z vnějšího prostředí podniku (makroprostředí a mikroprostředí). Po analýze příležitostí a hrozeb přichází na řadu analýza silných (S) a slabých (W) stránek, které se týkají vnitřního prostředí podniku. SWOT analýza může být velmi přínosná pro sumarizaci mnoha analýz a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy prostředí firmy a jejími schopnostmi.

Tabulka 1: SWOT analýza (vlastní zpracování)

S – silné stránky	W – slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitní výrobek</li> <li>• kvalifikovaný personál</li> <li>• silné postavení značky</li> <li>• nízké náklady na výrobu</li> <li>• vysoká úroveň vývoje a inovací</li> <li>• dobrá finanční situace</li> <li>• dobře zvolené nástroje marketingové komunikace, aj.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nekvalitní výrobky</li> <li>• zadluženost podniku</li> <li>• špatné jméno podniku</li> <li>• žádný přístup k inovacím</li> <li>• zastaralost strojů</li> <li>• špatně zvolené komunikační prostředky</li> <li>• „nováček“ na trhu, aj.</li> </ul>
O – příležitosti	T – hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• žádná konkurence na trhu</li> <li>• možnost nového vstupu na trh</li> <li>• možnost vstupu na mezinárodní trh</li> <li>• příležitost pro výhodné investice</li> <li>• zájem investorů daný podnik, aj.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vstup nového konkurenta na trh</li> <li>• změna v legislativě</li> <li>• ztráta klíčových zaměstnanců</li> <li>• nekonkurenceschopnost</li> <li>• ztráta zákazníků, aj.</li> </ul>

Na základě vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů se určují silné a slabé stránky podniku. Při vyhodnocování silných a slabých stránek může být výchozím kritériem pro vyjádření konkrétního stavu použita klasifikace hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, propagace), nebo do detailněji podle jejich jednotlivých znaků. Pro vybraná kritéria jsou stanoveny váhy a dále jsou pak vyhodnocována pomocí škálování. Tímto způsobem podnik získává základní informace o svých silných a slabých stránkách, které, doplněné o hypotézy vzniku možných příležitostí a hrozeb, dále porovnává se svými schopnostmi výrobky vyrábět, vyvíjet, financovat podnikatelské záměry a se schopnostmi managementu podniku. (Jakubíková, 2013, s. 129)

## 4 MARKETINGOVÝ MIX

Klasická pojetí marketingová mixu je přisuzována Jerome E. McCarthymu, která byla představena v roce 1960. Podle toho se marketingová koncepce dělí na základní čtyři části, produkt, distribuce, cena a propagace. Tato koncepce je nazývána jako 4P, podle prvních písmen anglických názvu (product, place, price a promotion). Největší zásluhou na popularizaci marketingového mixu má Philip Kotler, pro kterého se tato teorie stala východiskem, na jehož základě jsou stavěny i mnohé z jeho knih. Aby se dala analyzovat možná koncepce marketingového mixu, je důležité pochopit, co tyto čtyři položky znamenají.

### 4.1 Produkt

Prvním „P“ marketingového mixu je produkt (product). Marketingový mix se pokaždé vztahuje k nějakému produktu, a je jedno, jestli se jedná o hmotný výrobek, službu anebo myšlenku. Každý tento produkt má svého výrobce, který se snaží jej nějakým způsobem dostat k cílovému zákazníkovi. Marketingový mix charakterizuje čtyři dimenze, které produkt má. Na prvním místě jsou to jeho vlastnosti (technické vlastnosti), například z jakých surovin bude vyroben, jak bude zabalen, jestli se bude prodávat s nezbytnými součástmi, či samostatně a později si je zákazník dokoupí k tomu sám a především v jakých variantách se bude nabízet (barva, rozměry, a další) a jaký bude mít produkt servis a jakým stylem bude pro zákazníka zajištěn. Nejedná se tedy o základní produkt, ale o jeho celkové pojetí, které představuje jeho určitou užitnou hodnotu, ale také image nebo společenské postavení spotřebitele.

### 4.2 Cena

Druhým „P“ v marketingovém mixu je cena (price). Člověk – zákazník teoreticky posuzuje cenu v poměru užité hodnoty jednotlivých produktů, které jsou mu nabízeny a hledá ten, (nebo popřípadě kombinaci několika), který bude pro něho v poměru subjektivní užité hodnoty a objektivně stanovené ceny osobně nejvýhodnější.

### 4.3 Distribuce

Třetím „P“ je místo (place), jedná se o způsob, kde zákazník může daný produkt získat – koupit si ho. Jsou to tedy kamenné prodejny, internetový obchod nebo potom určitý způsob distribuce, například dovoz zboží do domů díky zásilkové službě. Jedná se tedy o plán, jakým způsobem a cestami se produkt určité firmy dostane k potenciálnímu zákazníkovi.

## 4.4 Propagace

Posledním čtvrtým „P“ marketingového mixu je propagace (promotion), nebo také marketingová komunikace. Tato část se zaměřuje na způsoby prezentace produktu nebo služby, díky nim se o produktu zákazník dozví a namotivuje ho k jeho koupi. Základními součástmi komunikačního mixu jsou podle Bačuvčíka (2015, s. 72-73):

- reklama – propagace výrobků či služeb prostřednictvím médií, převážně pomocí televize, rádia, rozhlasu, internetu, časopisů, plakátů, letáků, billboardů a jiné,
- osobní prodej – technika kdy se oslovuje zákazník přímo osobně na prodejně a motivuje ho ke koupi napřímo,
- public relations (PR) – tato technika je pro firmu velmi důležitá, protože se jedná o dlouhodobé vytváření vztahů s veřejností a jejími částmi; firma musí dbát na pozitivních ohlasech o sobě, jelikož negativní by ji mohli uškodit a tím by pak mohla ztratit jejich důvěru,
- podpora prodeje – způsob propagace v místě prodeje, která může na zákazníka díky určitým metodám zapůsobit a podnítit jej ke koupi produktu okamžitě (ochutnávky, vyzkoušení produktu, ke koupi tří výrobků dostanou jeden zadarmo - 3+1, a atd.),
- direct marketing – oslovování zákazníka adresné či neadresné pomocí pošty či internetu a e-mailu.

## 5 NOVÉ FORMY KOMUNIKACE

Většinou bývá komunikace omezoována pouze na okruh informací. V širším záběru může být předmětem komunikace jakýkoli výrobek prezentovaný jednou stranou a vnímán stranou druhou. A právě vyjádření jedné strany a reakce druhé strany představuje základ komunikace. Už od pradávna člověka provázela komunikace. I v pravěku lidé museli nějakým způsobem mezi sebou komunikovat, aby si obstarali potravu nebo oheň. I během světových válek, revolucí, média plnila informační, zábavnou a vzdělávací funkci. Tyto formy komunikace se používají dodnes, a dokonce jsou rozšířeny a spousta dalších nástrojů. (Foret, 2011, s. 17), (EDTECH KISK, ©2017)

### 5.1 Nástroje komunikace 21. století

V dnešní době lidé nejvíce komunikují online, převážně prostřednictvím internetu a sociálních sítí. Informační a komunikační technologie jsou v neustále se rozvíjejícím charakteru, a proto není divu, že v tomto komunikačním prostředí je hodnota informace neustále rostoucí. Dnešní společnost se zaměřuje na kombinaci tradičních médií - tisk, rozhlas, televize a nových médií - internet. Média patří k jednomu z nejdůležitějších aspektů dnešní společnosti. V dnešní době, kdy se s médii velmi často manipuluje, je velmi důležité nalézt správnou zprávu, která z médií vyplývá. Společnost je zahlcena informacemi, z důvodu rychlému vyvíjení nových medií a o nových médiích stále neví na tolik, kolik by měla, aby jim plně porozuměla. Dá se říct, že se jedná o technologický vesmír, ve kterém se neustále komunikuje všelijakými způsoby. Může to být například situace, kdy sedí lidé v jedné místnosti s více lidmi, ale nekomunikují spolu ústně, ale pomocí kyberprostoru (virtuální reality). Je to projev nového způsobu myšlení a na základě toho může dojít i ke ztrátě identity, a to díky vlivu sociálních sítí, které v dnešní době používá většina populace. Na příklad na Facebooku či Instagramu se lidé projevují způsobem, aby se zalíbili lidem ve svém okolí, neboli přátelům a lidem kteří je sledují. Tyto fakta vedu k tomu, že se lidé často vyskytují na „hranici virtuálního a skutečného světa“. Pro člověk je to velmi motivující a povzbuzující, protože i když je sám, tak se osaměle necítí, jelikož je neustále připojen k různým chatům a konverzacím s ostatními lidmi. I přesto mají nová média své „mouchy“, lidé se mohou stát závislími na sociálních sítích, i když všechny informace nemusí být zrovna důvěryhodné, nebo jich je mnoho a nedokáží se v nich dostatečně orientovat. V komunikační technologii se zdolávají takové hranice, které dřív brzdily vývoj několik desítek let. I za pomoci chytrých telefonů a tabletů jsou všechny informace neustále na dosah ruky denno-



denně. Ovšem existují i rizika, na základě kterých mohou lidé ztratit mezilidský kontakt, anebo v horších případech mohou přijít o ztrátu svého soukromí při nepřiměřené aktivitě.

(EDTECH KISK, ©2017)

## 5.2 Sociální sítě

Sociální sítě jsou v dnešní době velmi mocným nástrojem, navíc na internetu funguje jako hlavní komunikační kanál a pokud se firma rozhodne pro tuto formu propagace, je nedílnou součástí firemního PR. Denně lidé hledají na sociálních sítích různé informace, hodnotí a sledují své oblíbené značky a na druhou stranu zase sami sdílí své pocity a názory se svými přáteli. Navíc se snaží o zvyšování počtu sledujících, aby byli více populární. Proto by podnik měl využívat sociálních sítí pro svůj prospěch, aby se dostal do povědomí, získal nové zákazníky a posílil vztahy se svými stávajícími zákazníky. Mezi nejvíce firmami používané sociálně sítě patří Facebook, Instagram, Linked-In, Twitter a Youtube.

Důvody proč být aktivní na sociálních sítích jsou:

- efektivnější komunikace – umožňuje oslovovat určitou cílovou skupinu a tím dosáhnout stanovených výsledků rychle a snadno,
- náklady na provoz jsou velmi nízké, vzato velmi efektivní,
- vytváření loajálních vztah se zákazníky,
- rychle a jednoduché oslovování nových zákazníků,
- přirozené prostředí komunikace – většinou uživatel chodí na sociální sítě se odrelaxovat, kdy hledá různé příspěvky a inspirace a vnímá marketingová sdělení lépe,
- zvýšení důvěryhodnosti – příspěvky tvoří především lidé, proto to působí důvěryhodněji; pokud existuje na sociálních sítích profil firmy, která nemá žádné příspěvky a žádnou aktivitu a reference, automaticky působí méně věrohodně,
- šance úspěchu na sociálních sítích je pro všechny stejná, vyžaduje ale větší množství času,
- stačí mít kreativní nápady na tvorbu kvalitního obsahu, který rozšíří povědomí o firmě, produktu nebo službě.

(Evision, ©2018), (Smith, Zook, 2016, s.7)

## 6 NÁZEV A LOGO PODNIKU

Pomocí názvu si zákazníci lépe vytvoří bližší vztah k dané firmě, produktům nebo službám. Dle Bauera (2014, s. 13-24) vhodně zvolený název podniku, výrobků či služeb usnadňuje komunikaci. Když je název navíc i něčím zajímavým a chytlavým, mluví se o něm mnohem více. Správná volba a tvorba názvu je pro tyto důvody hodně důležitá, jelikož co nemá název jako by neexistovalo. Tvorba dobrého názvu podtrhuje jedinečnost. Účinné označení na podnik upozorňuje, zvýrazňuje jeho přednosti a jeho originalitu. Název, který zaujme zákazníky, klienty a partnery vytváří o to snadnější osobní vazbu k tomu, co podnik dělá a prezentuje. Hned na začátku je dobré mít určitou představu, jaký charakter by měl podnik mít. Počáteční představy se však může během průběhu i změnit. Základním postupem je formulace několika bodů, které definují, co by měl název splňovat. Vhodné je si sepsat co přesně charakterizuje produkt nebo službu podniku a podnik samotný. Nejlepším k pro výběr a tvorbu názvu jsou kritéria jako jméno, cílová skupina, druh podnikání, místo založení, specifikace, a jiné. Může být zformulován i příběh podniku, na kterém lze stavět základy pro tvorbu názvu. Po sepsání jednotlivých bodů, které přesně definují charakter podniku, se může přejít k vytváření návrhů názvu podniku.

### 6.1 Kritéria pro účinný název

Ještě před tím, než dojde k sestavování názvu podniku, je důležité si projít základní kritéria, která by měl vytvořený název splňovat. Klíčové jsou dvě kritéria; a to originalita a libozvučnost. Ovlivňujícím kritériem je i délka názvu. Smyslem kvalitní propagace je zdůraznění pozitivní výjimečnosti činnosti podniku. Každý podnik chce být odlišný ve svém okolí a chce mít originální název, aby se odlišil od své konkurence. Podnik se může klidně inspirovat u své konkurence, jak je její název vystavěn, ale nesmí jej kopírovat. Duplicita názvu není také tím správným směrem. Je to opakem originality. Vytváří podmínky pro zbytečné omyly ze strany zákazníků i partnerů. Dalším kritériem pro tvorbu názvu je se nezaměřovat na momentální módní trendy. Dle Bauera (2014, s. 76-93) obchodní názvy mohou mít více variant; a to:

- obchodní názvy podle jmen:

Osobní jméno, příjmení zakladatele, kombinace příjmení a oborem podnikání, přezdívka, jméno nebo příjmení mimo okruh zakladatele firmy.

- obchodní název podle předmětu a charakteru činnosti:

Funkční nebo popisné názvy, oborový název, obrazné názvy, podtrhnutí materiálu a složení, další může být název, který evokuje vlastnosti a použitelnost.

- další obchodní názvy:

Názvy, které nemají žádnou souvislost s podnikem, název dle geografického území, zkratky v názvu.

## 6.2 Změna názvu a rebranding

Rebranding je označením pro změnu značky. Rozsah konkrétních změn se může lišit s ohledem na individuální situaci a účel. Může se jednat o částečnou změnu korporátní identity, kdy současný vizuál značky (logo a související grafika) z nějakého důvodu přestala vyhovovat. Tento důvod bývá většinou proto, že grafická specifika jsou už trochu zastaralé, takže podnik chce svůj vizuál značky upravit, aby odpovídal progresivnímu vývoji celého podniku. Většinou je však rebranding brán jako změna značky, ale úprava nebo změna obchodního názvu v takovém případě podnik nemine.

Změna obchodního názvu nastává v ten moment, kdy původní název přestává vyhovovat obchodním požadavkům. Pokaždé se jedná o finančně náročnou operaci. Nejde jen o to, že se budou muset změnit veškeré propagační materiály a celá vizuální identita, ale také úprava všech dokumentů a nahlásit tyto změny na příslušných úřadech. Náklady na rebranding rostou s velikostí konkrétní firmy, s velikostí rozsahu požadovaných změn i na požadavek ohledně rychlosti požadovaných úprav. Před zahájením je proto vhodné zvážit klady a zápory v případě rebrandingových procesů. Důvody rebrandingu: expanze společnosti na nové trhy, sloučení dvou firem, původní název byl spojen s oborem činnosti, ve které už podnik nepodniká, a tak stávající název nemá logiku, původní název podniku nebyl dobře promyšlen a brání rozvoji firmy, rebranding je možná poslední možností, jak oživit neúspěšný podnik. (Bauer, 2014, s. 127-129)

## 6.3 Logo podniku

Obchodní značkou se může stát jméno podnikatele, název firmy, služba, výrobek i provozovna. Značkou se může stát obchodní název sám o sobě, ale většinou je zapracován do originálního grafického logotypu nebo ideogramu. Logotypem se označuje graficky upravený název, ideogram je grafický symbol, který reprezentuje charakter činnosti nebo ideu či nějaký příběh. Název a logo značky se vzájemně doplňují. Grafický symbol určitého

tvaru a barvy plní účel, aby spotřebitel mohl značku jednoduše identifikovat. (Bauer, 2014, s. 44-45)

## 7 PODNIKÁNÍ V POHOSTINSTVÍ

Podnikání je charakterizováno několika důležitými rysy:

- nejzákladnějším motivem je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, což u většiny případů znamená dosažení zisku (přebytek výnosů nad náklady),
- aby firma dosáhla zisk, musí se zaměřit na uspokojování potřeb zákazníků, splňování jejich požadavků, zájmů, potřeb a atd.,
- dalším rysem je, že podnik čelí určitému riziku; podnikatel se snaží tvořit strategie a neustále sledovat okolnosti, které se mohou stát a které závisí na tom, aby mohl rizika minimalizovat, nebo se jim zcela vyhnout,
- a v neposlední řadě závisí podnikání na vloženém kapitálu; který může být jak vlastní tak cizí.

Podnikatelem je osoba, které podnikání provozuje, buď fyzická, nebo právnická osoba. Podnikem lze charakterizovat jako instituci, která slouží k realizaci podnikatelské činnosti. Obchodní zákoník podnik definuje jako „soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání“. K podniku a k jeho provozování náleží určité věci, práva a majetkové hodnoty. Všechny majetkové hodnoty spadají pod obchodní majetek. Východiskem podnikatelské činnosti je změna vstupů na výstupy (výrobky), které vedou a slouží k uspokojování potřeb a přání zákazníků. (Synek, 2015, s. 3), (Mulačová, Mulač, 2013, s. 15)

### 7.1 Hostinská činnost

Pokud se podnikatel rozhodne založit firmu, která bude podnikat v oblasti přípravy jídel a roznášece nápojů, bude podnikat na základě řemeslné živnosti hostinská činnost (*podle Přílohy č. 1 k zákonu č. 455/1991 Sb., živnostenskému zákonu.*)

*Činnosti spočívající v přípravě a prodeji pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány. V rámci živnosti je možno poskytovat ubytování ve všech ubytovacích zařízeních (například hotel, motel, kemp, ubytovna) a v bytových domech, rodinných domech nebo ve stavbách pro rodinnou rekreaci. Pokud zůstane zachována povaha živnosti, lze provádět prodej pomocí automatů (nápojové, občerstvovací), doplňkový prodej (například tabákové výrobky, upomínkové předměty, základní hygienické potřeby), prodej pokrmů a nápojů přes ulici, půjčování novin a časopisů, půjčování stolních společenských her (například karty, šachy), provozování her (například kulečnick, bowling).*

(Podnikatel, ©2007-2019)

## 7.2 Provozovny

Aby mohlo místo podnikání, neboli provozovna existovat, musí ji nejprve podnikatel ohlásit na živnostenském úřadě a následně ji řádně označit. Každá provozovna musí mít určitou odpovědnou osobu, která bude zodpovídat za činnost provozovny. Do této kategorie spadají i prodejní automaty a mobilní provozovny. Dále by měla být provozovna trvale zvenčí viditelně označená názvem, obchodní firmou nebo jménem a příjmením podnikatele. Nesmí chybět ani přidělené identifikační číslo, neboli IČO podnikatele.

Provozovny, které jsou zaměřené na prodej zboží nebo poskytování služeb musí zvenčí viditelně označit následující informace:

- odpovědnou osobu (jméno a příjmení),
- provozní dobu,
- pokud se jedná o ubytovací zařízení tak vyznačit kategorii a třídu.

(Podnikatel, ©2007-2019)

## 7.3 Náležitosti k provozování kavárny

Pro získání hostinské činnosti je třeba splnit odbornou způsobilost podle § 7 živnostenského zákona:

- *odborné vzdělání v příslušném oboru (není potřeba praxe),*
- *nebo odborné vzdělání v příbuzném oboru a k tomu rok praxe v oboru,*
- *nebo jsme byli určitý počet let OSVČ nebo zaměstnanec ve vedoucí pozici a k tomu máme požadované doklady o rekvalifikaci,*
- *nebo máme aspoň 6 let praxe v oboru.*

Případně kdy nespĺňujeme potřebné náležitosti pro získání povolení činnosti, lze podnikat prostřednictvím odpovědného zástupce podle § 11 – jedná se o člověka, který má potřebnou způsobilost a za podnikání bude zodpovídat.

(Podnikatel, ©2007-2019)

## 8 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části byla provedena literární rešerše týkající se definování konkurence, patřičných kroků k analýze konkurence a konkurenční strategie. V prvních dvou kapitolách je vysvětlen pojem konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda, která poskytuje firmám dostatečný náskok před konkurencí. Tyto definice byly nejlépe vystihovány a popsány v knihách pana Kotlera.

V třetí části byla popsána analýza prostředí podniku, která se orientuje na faktory v okolí podniku a pro podnik je důležité tyto faktory znát, protože značně ovlivňují její strategické postavení. Pro analýzu makroprostředí zde byla popsána PEST analýza, pro analýzu mezo-prostředí popis Porterovy analýzy 5-ti konkurenčních sil a Benchmarkingu. V závěru této části je popsána SWOT analýza, která určuje silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby.

V dalších kapitolách proběhlo seznámení s pojmy, jako je marketingový mix, nové formy komunikace 21. století, jejich nástroje a zaměření se na popis sociálních sítí, které v dnešní době patří k velmi silným komunikačním nástrojům.

Předposlední kapitola teoretické části se zaměřuje na popis kritérií pro tvorbu dobrého názvu a loga podniku, definici pojmu rebranding, jaké jsou důvody pro rebranding, co obnáší toto rozhodnutí a jaké jsou potenciální hrozby této volby.

Poslední kapitola definuje podnikatele, hostinskou činnost, provozovny, typ živnosti, jakou podnikatel v této oblasti podnikání musí mít a popisuje náležitosti a povinnosti podnikatele v tomto druhu podnikání, které jsou stanovené patřičnými zákony.

V této oblasti je spousta autorů, kteří se zabývají pojmem konkurence. Ne však moc autorů jde u tohoto téma do větší hloubky. Nejlepší volbou pro teoretickou část byla kniha „Moderní marketing“ od pana Kotlera, který se tímto tématem dost podrobně v knize zabývá. Další nejčastěji používanou knížkou, byla kniha „Strategický marketing: strategie a trendy“ od paní Jakubíkové, která popisuje jednotlivé situační analýzy ke stanovení strategií podniku.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 9 POPIS ORGANIZACE

### O společnosti:

Kavárnička Ernestinka

Provozovatel: Renáta Devátá

Náměstí práce 1099

76 001 Zlín

IČO: 75798786

### Otevírací doba:

PO – PÁ: 08:00 – 18:00

SO – NE: zavřeno

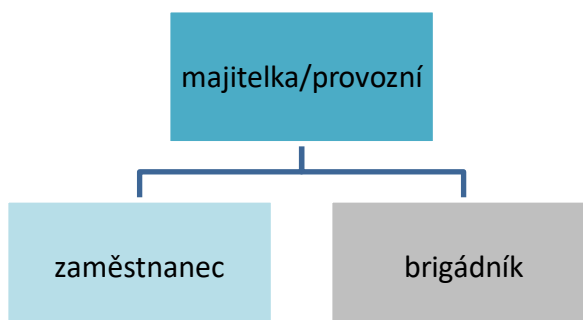
### 9.1 Představení

Kavárnička Ernestinka se nachází v prodejní pasáži budovy Tržnice ve Zlíně. Působí zde více jak 14 let. Jedná se o menší rodinnou kavárnu, ale za to je zde velmi přátelská atmosféra a osobní přístup k zákazníkům. Kavárna je nekuřácká, ale před protikuřáckým zákonem byla rozdělena na kuřáckou a nekuřáckou část. Nabízí skvělou kávu společnosti Julius Meinl, která je profesionální pražírnu a je založena na vídeňských tradicích. Další nabídkou jsou alkoholické a nealkoholické nápoje, úzká nabídka zákusků a možnost vzít si kávu s sebou. Otevřeno je od pondělí do pátku od 8:00 do 18:00. Soboty a neděle jsou zde zavřené.

### Organizační struktura

Co se týče organizační struktury, je velmi jednoduchá. Kavárna je malá a otevírací doba je krátká, takže není potřeba více pracovníků. Je zde majitelka, která zde funguje i jako obsluha a jeden zaměstnanec na poloviční úvazek. Směny jsou rozděleny na ranní od 8:00 do 13:00 a odpolední od 13:00 do 18:00. Občas v období prázdnin je dle nutnosti a potřeby najímaná brigádní pracovní síla. Většinou se jedná o studentky středních či vysokých škol.

Obrázek 2: Organizační struktura kavárny Ernestinka (vlastní zpracování)



## 9.2 Současná pozice na Zlínském trhu

Ve Zlíně se nachází velké množství kaváren, které se předhání v nabídce sortimentu jakožto prodejem dobré kávy, velkým množstvím nealkoholických nápojů a doplňkového sortimentu jako jsou domácí dezerty, snídaňové menu a jiné. Proto je tato nabídka pohostinských služeb velmi důležitá, jak k vytváření si důvěryhodnosti a loajality zákazníků, tak k oslovení nových zákazníků. Kavárna Ernestinka nabízí velmi dobrou kávu, ale co se týče další nabídky sortimentu je v tomhle trochu nerozvinutá a svým způsobem zaostalá. Hodně velkým přiroršením byl pro kavárnu fakt, že od 1. 6. 2017 se ve všech kavárnách, restauracích a barech přestalo kouřit na základě protikuřáckého zákona, což vedlo k velkému odlivu zákazníků. Kavárna nemá nic navíc co by mohla zákazníkovi nabídnout. Proto na základě těchto faktorů, by mělo dojít k zamyšlení, zda nevytvořit pro zákazníky nějakou možnou hodnotu navíc, aby kavárna o své dosavadní zákazníky nepřišla úplně, a aby získala zákazníky nové.

## 9.3 Marketingový mix Kavárničky Ernestinka

V této kapitole bude definován marketingový mix kavárny Ernestinka pomocí modelu 4P. Bude zde představen nabízený sortiment, cenová strategie kavárny, místo, kde se kavárna nachází a posledním „P“ bude způsob, jakým se kavárna prezentuje a komunikuje se svými zákazníky.

### 9.3.1 Produkt

Pro hostinskou činnost je nezbytné, aby měla širokou nabídku sortimentu. Velkou výhodou mají ty podniky, které se díky své nabídce dokáží od konkurence odlišit nebo nabízet něco navíc, což jim dává značnou výhodu. Důležitým faktorem je i neustále kontrolovat, hlídat a doplňovat zásoby produktů, které podnik má v nabídce, aby nedošlo k situacím, kdy by kavárna Ernestinka ve svém postavení měla přijít do konfliktu se zákazníkem, že v nabídce je výrobek uveden, ale momentálně není k dispozici. Kategorie výrobků, které kavárna nabízí, jsou kávové produkty, nealkoholické nápoje, alkoholické nápoje a doplňkový sortiment.

Kavárna Ernestinka nabízí velice dobrou kávu od značky Julius Meinl, což patří mezi hlavní přednosti tohoto podniku. Mezi nabízené druhy patří klasické espresso, dále káva se šlehaným mlékem ve více variantách nebo káva s domácí šlehačkou. Pro ty, co milují kávu, ale mají problém s kofeinem nebo pro těhotné maminky, je i možnost objednání bezko-

feinové kávy, která je cenově stejná jako káva s kofeinem, jen záleží na typu kávy. Velkým pozitivem je i prodej kávy se sebou, což využívají a oceňují zákazníci, kteří nemají čas se zdržet a posedět, zákazníci, kteří spěchají do práce nebo studenti, kteří si koupí kávu při cestě do školy. Nealkoholické nápoje jsou zásobovány od společnosti Coca Cola, kde je velká nabídka jak ochucených, tak neochucených nápojů. Zákazníci rádi navštěvují kavárnu i díky nabídce horké čokolády, která se skládá až z 15 druhů příchutí, a taky kvůli domácím mléčným koktejlům s ovocem. Sortiment alkoholických nápojů je i na to, jakou má kavárna velikost, velmi rozmanitý. I když je předností kavárny prodej kávy, v odpoledních hodinách se zde rádi scházejí zákazníci, aby poseděli s přáteli u skleničky vína. Kavárna má v nabídce jeden druh vína červeného a bílého, ale je velice kvalitní a zákazníci chválí.

Doplňkový sortiment není nijak zvláštní. Kavárna občas odebírá od společnosti Marlenka jejich dorty. Dříve však jedna zaměstnankyně, která byla zde na brigádě jednou za týden pekla doma domácí dorty a nabízela je zde k prodeji. Proto by bylo na vhodné, na základě ohlasů, aby se kavárna zamyslela nad doplněním těchto služeb, jelikož zájem ze strany zákazníků je velký.

### 9.3.2 Cena

Ceny v kavárně jsou velmi nízké, patří mezi jedny z nejnižších ve Zlíně. Marže je 80% až 100% a závisí na typu nabízeného sortimentu. Minimální částka za kávu je 32 Kč a maximální cena za kávu je 60 Kč. I co se týče sortimentu alkoholických a nealkoholických nápojů, jsou ceny velmi příjemné. Proto je zde velká návštěvnost i zákazníků v důchodovém věku, jelikož jsou ceny pro ně příznivé. V případě, kdy si objedná zákazník kávu se sebou, se cena odvíjí jen pouze dle výběru typu kávy, není zde zahrnuta cena za kelímek.

Tabulka 2: Ceník kavárny Ernestinka (vlastní zpracování)

Přehled cen Kavárnička Ernestinka		
Nabídka	množství	cena
<b>Káva</b>		
Malé espresso	7g	32,-
Velké espresso	7g	32,-
Turecká káva	7g	32,-
Vídeňská káva	7g	42,-
Cappuccino	7g	39,-
Espresso Macchiato	7g	39,-

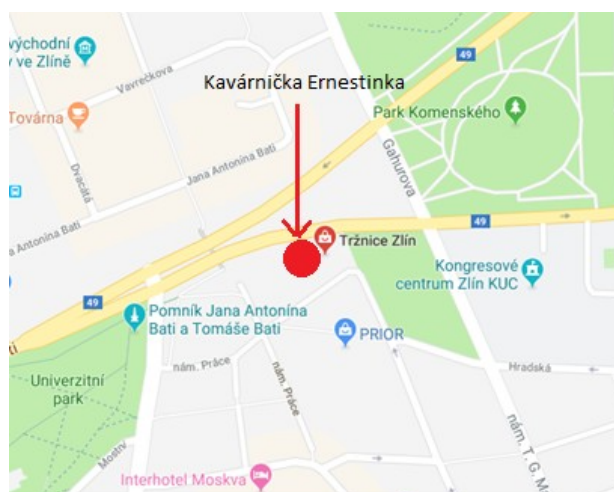
Latté Macchiato	7g	44,-
Alžírská káva	7g	49,-
Irská káva	7g	64,-
Frappé	7g	39,-
Ledová káva	7g	47,-
Laccacino	7g	44,-
<b>Teplé nápoje</b>		
Čaj (více druhů)	1,5g	25,-
Zázvorový čaj - čerstvý zázvor	porce	33,-
Nealkoholický grog (více druhů)	0,3 l	33,-
Alkoholický grog	0,3 l	33,-
Alkomošt (jablečný mošt + Jägermeister)	0,3 l	49,-
<b>Horká čokoláda</b>		
Čokoláda (více druhů)	porce	42,-
Čokoláda s domácí šlehačkou	porce	48,-
<b>Nealkoholické nápoje</b>		
Coca Cola, Fanta, Sprite	0,33 l	33,-
Kinley tonic (více druhů)	0,33 l	33,-
Cappy džus (více druhů)	0,33 l	33,-
Nestea ledové čaje	0,2 l	33,-
Bonaqua voda	0,25 l	29,-
Domácí limonády (více druhů)	0,5 l	40,-
<b>Mléčné koktejly</b>		
jahodový, čokoládový, karamelový, borůvkový, lesní směs a další dle aktuální nabídky	0,4 l	42,-
<b>Pivo</b>		
Plzeň 12° (láhev)	0,5 l	35,-
Budwaiser 10° (láhev)	0,5 l	30,-
Birell	0,5 l	30,-
<b>Víno</b>		
bílé víno (dle nabídky)	0,1 l	18,-
vinný střík	0,2 l	24,-
bílé svařené víno	0,2 l	36,-
červené víno (dle nabídky)	0,1 l	20,-
červené svařené víno	0,2 l	40,-
<b>Alkoholické nápoje</b>		
Martini (Bianco, Dry)	0,1 l	50,-
Becherovka	0,4 cl	35,-
Jägermeister	0,4 cl	45,-
Vaječný likér	0,4 cl	20,-
Tequila (Gold, Silver)	0,4 cl	55,-

Fernet, Fernet citrus	0,4 cl	35,-
Rum (tuzemský)	0,4 cl	28,-
Finlandia vodka	0,4 cl	40,-
Beafeater gin	0,4 cl	45,-
Jameson	0,4 cl	55,-
Tullamore Dew	0,4 cl	55,-
<b>Moučníky</b>		
Medovník klasik	porce	35,-
<b>Doplňkový sortiment</b>		
Med	20g	7,-

### 9.3.3 Místo prodeje

Kavárna Ernestinka se nachází na velmi dobrém místě. Svou činnost provozovala i před více jak 14-ti lety ještě před tím, než si ji vzala do pronájmu dosavadní majitelka. Kavárna zde působila za doby slávy podniku Golem, který byl jeden z nejznámějších klubů ve Zlíně a v jeho okolí. Toto období bylo kavárnu velmi přínosné v oblasti zisků. Budova prošla před několika lety menší rekonstrukcí, ale stále je zde co vylepšovat. Prostor, který má kavárna v pronájmu, je ve středu budovy a využívá jak prostor vnitřní, tak i prostor na chodbě, kde se nachází čtyři boxy s posezením. Je to pro kavárnu výborných místem, protože zákazníci, kteří pasáží prochází, vždy na kavárnu narazí. Lokalita budovy je na dobrém místě, kde v jeho okolí se nachází spousta obchodů, kanceláří, škol, areál Svit, hotely Garni a Moskva a nově postavený Obchodní dům Prior, což vede ke značnému přílivu nových lidí a možných potencionálních zákazníků. I díky tomu, že se z areálu Svit stává pomalu středový bod města Zlín, je pozice kavárny ve výhodě.

Obrázek 3: Umístění kavárny Ernestinka



*Zdroj: (Mapy.cz, ©2019)*

### 9.3.4 Propagace

Co se týče propagačních nástrojů je v tomto ohledu kavárna docela dost pozadu. Webové stránky kavárna nemá a do budoucna je i zbytečné, aby si tento menší podnik stránky vytvářel. V dnešní době a v tomto typu podnikání je dobrým a populárním způsobem propagace mít účet na sociálních sítích, starat se o něj, být kreativní, dále zde být hlavně neustále aktivní a tento účet spravovat a velmi často aktualizovat. Na Facebooku kavárna účet má, ale aktivita zde není žádná. To stejné i na Instagramu, kde nejsou žádné příspěvky a aktivita je též nulová. Jediným zviditelněním kavárny je svítící panel s názvem, který se nachází na chodbě budovy Tržnice. Logo, které kavárna propaguje na nápojových lístcích, je Golem pijící kávu. Jelikož je klub Golem několik let zavřený a o jeho znovuotevření se nemluví, bylo by vhodné, aby se popřemýšlelo o jeho změně.

## 10 ANALÝZA PROSTŘEDÍ PODNIKU

V této kapitole se bude vyhodnocovat makroprostředí kavárny Ernestinka pomocí PEST analýzy, dále pak analýza vnějšího mikroprostředí pomocí Porterovy analýzy a Benchmarkingu na základě mystery shoppingu konkurenčních kaváren.

### 10.1 PEST analýza

K analýze makroprostředí je využita PEST analýza, která se zaměřuje na politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociální faktory a technologické faktory podniku.

#### 10.1.1 Politicko – právní faktory

Malé podnikatele vláda ČR moc nepodporuje, spíše naopak. Vláda vydává nové a nové zákony, které drobným podnikatelům spíš škodí, než pomáhají. Spousta firem tak má potíže se udržet na trhu a se svým podnikáním končí. Velkým kamenem pro drobné podnikatele bylo zavedení elektronické evidence tržeb a její pokutování za nedodržování. Hlavní zákony, které musí být při provozování kavárny dodrženy, jsou:

- **Zákon č. 455/1991 SB.** – Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).
- **Zákon č. 262/2006 SB.** – Zákoník práce, s účinností od 1.1.2007. Upravuje vztahy vznikající mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.
- **Zákon č. 89/2012 SB.** – Občanský zákoník, účinný od 1.1.2014.
- **Zákon č. 112/2016 Sb.** - Zákon o evidenci tržeb. Tento zákon upravuje práva, povinnosti a postupy při uplatňování evidenci tržeb pro podnikatele.
- **Zákon č. 65/2017 Sb.** – Zákon o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek. Na základě tohoto zákona je ve všech barech, kavárnách, restauracích zákaz kouření. Toto ustanovení začalo být účinné od 3.3.2017 a nabyla platnosti 31.5.2017. Pro kavárnu platí ustanovení a vymezení podle § 8 a to, že zákaz kouření se vztahuje na: a) *ve veřejnosti volně přístupném vnitřním prostoru, s výjimkou stavebně odděleného prostoru vyhrazeného ke kouření.* Zákaz se vztahuje na všechny cigaretové výrobky. Výjimkou jsou elektronické cigarety, které jsou do určitých parametrů povoleny, ale záleží na majiteli provozovny, zda elektronické cigarety ve svém podniku chce akceptovat nebo ne. Při porušení zákona je stanovena pokuta jak majiteli podniku, tak osobě, která zákon porušila. (Zákony pro lidi, ©2010-2019)

### 10.1.2 Ekonomické faktory

V ekonomických faktorech se bude sledovat roční míra inflace v České republice, HDP neboli hrubý domácí produkt, a míra nezaměstnanosti (podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu v rozmezí věku 15 až 64 let) v České republice i přímo ve Zlínském kraji.

Tabulka 3: Ekonomické ukazatele (vlastní zpracování)

Ekonomické ukazatele	
<b>Míra inflace</b>	
ČR	2,3 %
<b>HDP</b>	
ČR	2,80 %
Zlínský kraj	237 885 mil. Kč
<b>Podíl nezaměstnaných (na obyvatelstvu ve věku 15 - 64 let)</b>	
ČR	2,20 %
Zlínský kraj	2,70 %

Zdroj: (ČSÚ, ©2019)

Míra inflace se projevuje přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen a vyjadřuje procentuální změnu průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců oproti průměru 12 předchozích měsíců. Míra inflace 2,3 % a je stanovena na únor 2019. V únoru roku 2018 byla nižší o 0,5 %. co se týče průměrné roční míry inflace je pro rok 2018 2,1 %. Oproti roku 2017, kdy byla průměrná roční míra inflace 2,5 %, se snížila o 0,4 %. Hrubý domácí produkt patří mezi klíčový ukazatel vývoje ekonomiky. Jedná se o souhrn hodnot činností ve všech odvětvích, které jsou v systému národního účetnictví považované za produktivní. 4. čtvrtletí pro rok 2018 je stanoven na 2,8 %. Regionální HDP pro rok 2017 byl vyčíslen na 237 885 mil. Kč, oproti předchozímu roku se zvýšil o 5 %. Podíl nezaměstnaných n obyvatelstvu ve věku 15–64 let, kteří jsou občany ČR a jsou evidovaní na úřadech, je pro Zlínský kraj 2, 7 %. Jde o pokles oproti předchozímu roku a tento procentuální podíl je stanoven k únoru 2019. Obecná míra nezaměstnanosti na území ČR je 2,2 %. (ČSÚ ©2019)

### 10.1.3 Sociálněkulturní faktory

Sociální faktory ukazují počet obyvatel v celé České republice a počet obyvatel ve Zlínském kraji, dále pak průměrnou výši hrubé mzdy jak v České republice, tak ve Zlínském kraji a nakonec stanovení výše důchodu ve Zlínském kraji.



Tabulka 4: Sociální ukazatele (vlastní zpracování)

<b>Sociální ukazatele</b>	
<b>Počet obyvatel</b>	
ČR	10 649 800
Zlínský kraj	582 860
<b>Průměrná hrubá mzda</b>	
ČR	33 840 Kč
Zlínský kraj	28 374 Kč
<b>Průměrná výše důchodu</b>	
Zlínský kraj	12 197 Kč

Zdroj: (ČSÚ, ©2019), (ČSSZ, ©2018)

Česká republika eviduje k 31.12.2018 10 649 800 obyvatel. Oproti roku 2017 nastal celkový přírůstek o 8 510 obyvatel. Celkový počet obyvatel se skládá jak z přirozeného přírůstku, tak i z přírůstku přistěhovaných obyvatel. Zlínský kraj má 582 860 obyvatel k 31.12.2018. Procentuální nárůst/pokles je 0 %. Průměrná hrubá mzda v ČR je 33 840 Kč. Ve Zlínském kraji je průměrná hrubá mzda 28 374 Kč a oproti roku předchozímu roku se zvýšila o 8,6 %. Průměrná výše důchodu pro Zlínský kraj je stanoven k 31.12.2018 na 12 197 Kč. (Český statistický úřad, ©2019), (Česká správa sociálního zabezpečení, ©2018)

#### 10.1.4 Technické faktory

V oblasti technologických faktorů by se kavárna mohla zaměřit na technologie, které šetří úspory za provoz. Měly by se obměňovat zařízení, které jsou staré a jejich spotřeba energie na základě zastaralosti roste. V dnešní době se vyrábí víc a víc chladniček, které jsou šetrnější a úspornější pro provoz. Většina má LED osvětlení, které při celodenním svícení výrazně snižuje náročnost energií oproti klasickým žárovkám. Kavárnu má čtyři lednice, které jsou zapnuté celoročně. Po výměně za úspornější varianty by tak se snížení nákladů na energiích, mělo projevit při ročním vyhodnocení. To samé platí i pro osvětlení celé kavárny. Proto by kavárna měla vyměnit veškeré klasické žárovky za LED žárovky. Dalšími faktory může být technologicky vyspělejší kávovary pro vaření kávy a její výroba je kvalitnější. Spadá sem i možnost, kdy se můžou za poskytované prostory v budově, zvýšit nájem v rámci renovací, nákupu nových technologií, nebo kompletní revitalizaci budovy Tržnice. Posledním faktorem by mohlo být způsob placení v kavárně. V dnešní době zákazníci mohou platit v kavárnách jak hotově, tak i platebními kartami. Velkou výhodou

jsou platební terminály, které jsou bezkontaktní nebo zákazník může platit přes ně přímo prostřednictvím aplikací v mobilních telefonech. V kavárně Ernestinka lze platit pouze hotově. Bylo by vhodné zvážit fakt, zda nezavést v kavárně terminál pro platební karty, jelikož v současnosti narůstá velký počet zákazníků, kteří upřednostňují platbu kartou, protože je to pro ně pohodlnější.

## 10.2 Porterův model

Po stanovení, na jakém trhu se výrobky pohybují, je důležité si vytyčit důležité faktory na základě Porterova modelu. Model vymezuje pět základních faktorů; a to analýzu současných konkurentů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitučních produktů, vyjednávací sílu dodavatelů a vyjednávací sílu zákazníků.

### 10.2.1 Rivalita mezi konkurenčními silami

Výhodu má ten konkurent, jehož nabídka, služby a hlavně ceny jsou nejlepší. Jak už bylo několikrát zmiňováno, ve Zlíně je spousta kaváren, které se předhánějí s různými nabídkami, produkty a službami. Některé kavárny mají dokonce své vlastní pražírny. V blízkosti se nachází jak nové, tak starší podniky, které jsou velmi dobře postaveny na zlínském trhu a veřejností dost známé. Všechny tyto podniky jsou přímými konkurenty. Co se týče cen, je kavárna velmi v dobré pozici, ale v oblasti sortimentu je na tom hůř. V tomto ji velmi silně předhánějí konkurenční podniky, které svou nabídkou, komunikačními nástroji a vzhledem interiéru nad kavárnou Ernestinka dost převažují.

Nejbližší a největší konkurencí je nově otevřený Obchodní dům Prior, kde se nachází restaurace, bar, kavárna a cukrárna. Dalším konkurentem je hotel Moskva, kde jsou také bary, kavárny a restaurace. Dále jsou to pak pohostinské podniky nacházející se v areálu Svit, jako jsou Kavárna Továrna, Blok 12, kavárna v 21. budově, kavárna Melk v budově, kde se nachází Česká pošta MAX32 a kavárna nad hotelem Garni Kafec Zlínský. Všechny podniky mají výhodu v tom, že nabízí jak kvalitní kávu, tak širokou nabídku dezertů, snídaňové menu, wi-fi připojení a některé občas pořádají různé hudební akce, přehlídky, konference, a také umožňují pořádání soukromých oslav a firemních večírků. Konkurentem nejen kavárny Ernestinka, ale i ostatních podniků je stánek Caffee Express. Jedná se o stánek na elektrokole, který jezdí po městě a nabízí kávu s sebou. Pro kavárnu je to větší komplikace, jelikož jedno ze stanovišť, kde se občas objevuje, je před budovou Tržnice.

Tabulka 5: Konkurenční rivalita (vlastní zpracování)

Konkurenční rivalita v odvětví (1 bod ... nejnižší / 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady	
		Rok	
		2019	2020
1	<p><b>Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost</b></p> <p>Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste.</p> <p>Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod)</p> <p>Hodně přibližně stejně silných konkurentů (5 bodů)</p>	4	4
2	<p><b>Růst odvětví</b></p> <p>Jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší.</p> <p>Vysoký růst poptávky (1 bod) / Malý růst poptávky (5 bodů)</p>	3	2
3	<p><b>Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady</b></p> <p>Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj</p> <p>Nízký (1 bod) / Vysoký (5 bodů)</p>	4	5
4	<p><b>Diferenciace výrobků/služeb</b></p> <p>Čím vyšší diference výrobků/služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější.</p> <p>Vysoká diference výrobků/služeb (1 bod) / Nízká diference (5 bodů)</p>	3	4
5	<p><b>Diferenciace konkurentů</b></p> <p>Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení, atd.</p> <p>Nízká diference konkurentů (1 bod) / Vysoká diference konkurentů (5 bodů)</p>	2	3
6	<p><b>Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích?</b></p> <p>Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší.</p> <p>Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod) / Ve větších (5 bodů)</p>	2	3

7	<p style="text-align: center;"><b>Intenzita strategického úsilí</b></p> <p>Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká.</p> <p style="text-align: center;">Intenzita strategického úsilí malá (1 bod) / Vysoká (5 bodů)</p>	4	5
8	<p style="text-align: center;"><b>Náklady odchodu z odvětví</b></p> <p>Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít např. podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, emočních postojů vlastníků, tradice, atd.</p> <p style="text-align: center;">Náklady obchodu jsou nízké (1 bod) / Vysoké (9 bodů)</p>	3	2
9	<p style="text-align: center;"><b>Charakter konkurence, postoj k business etice</b></p> <p>Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence, nebo gangsterskými formami.</p> <p style="text-align: center;">Konkurence typu gentleman (1 bod) / Gangster (5 bodů)</p>	2	2
10	<p style="text-align: center;"><b>Šíře konkurence</b></p> <p>Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu), a nebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší.</p> <p style="text-align: center;">Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod) / Je široká (5 bodů)</p>	4	5
<b>Celkem (z max. 50 bodů)</b>		<b>31</b>	<b>35</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/10)</b>		<b>3,1</b>	<b>3,5</b>

### 10.2.2 Hrozba substitutů

Substituty jsou ty produkty, které dokážou zcela nahradit produkty původní. Nejbližším substitutem kávy je čaj. Čaj je nápoj s obsahem kofeinu. Existuje spousta druhů čaje a výše obsahu kofeinu záleží právě na jednotlivém druhu. Obsah kofeinu v čaji je v poměru obsahu kofeinu v kávě nižší. I přesto se může stát, že cena kávy poroste a zákazník bude preferovat právě nákup čaje. V tomto případě může zákazník navštěvovat místo kaváren podniky jako jsou čajovny. V dnešní době se také stává velkým trendem výroba nápojů, které nahrazují kávu. Jedná se o produkty, kterým se říká kávovinové směsi a jsou vyráběné na přírodní bázi, a to z obilovin. Tyto produkty neobsahují kofein, jsou výživné, zdravé a chuťově velmi podobné kávě. Praktickým příkladem může být produkt CARO od spo-

lečnosti Nestlé. CARO je 100% přírodní instantní nápoj, jehož základními surovinami jsou žito a ječmen a chuťově je velmi podobný kávě.

Tabulka 6: Hrozba vzniku substitutů (vlastní zpracování)

Hrozba substitutů (1 bod ... nejnižší / 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady	
		Rok	
		2019	2020
1	<b>Existence mnoha substitutů na trhu</b> Málo, resp. žádné substituty (1 bod) / Mnoho substitutů (5 bodů)	3	4
2	<b>Konkurence v odvětví substitutů</b> Je-li konkurence v odvětví substitutů větší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni. Málo motivování (1 bod) / Hodně motivování (5 bodů)	1	2
3	<b>Hrozba substitutů v budoucnu?</b> Objeví se? Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1 bod) / Vysoká (5 bodů)	2	3
4	<b>Vývoj cen substitutů</b> Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat? Zvyšovat (1 bod) / Snižovat (5 bodů)	2	2
5	<b>Užitné vlastnosti substitutů?</b> Budou se zlepšovat nebo zhoršovat? Zhoršovat (1 bod) / Zlepšovat (5 bodů)	2	4
<b>Celkem (z max. 25 bodů)</b>		<b>10</b>	<b>15</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/5)</b>		<b>2</b>	<b>3</b>

### 10.2.3 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

V okolí kavárny Ernestinka se nachází spousta podniků s kavárenskou činností. V tomto ohledu je velmi malá pravděpodobnost, že by se zde měl objevit nový konkurent. Bylo by zde už příliš mnoho podniků a v této oblasti by byl trh už velmi přesycen. I když trendy v oblasti kavárnictví a poskytovaných služeb v tomto ohledu se neustále rozvíjí, musel by

se zde objevit takový podnik, který by nabízel specifický sortiment a služby zákazníkům, kterým by se zcela odlišil od těch stávajících.

Tabulka 7: Hrozba vstupu nových konkurentů (vlastní zpracování)

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví (1 bod ... nejnižší / 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady	
		Rok	
		2019	2020
1	<p><b>Úspory z rozsahu</b></p> <p>Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevovat různými formami – redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů, atd.</p> <p>Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod) / Malé (5 bodů)</p>	2	3
2	<p><b>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</b></p> <p>Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd.</p> <p>Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod) / Nízká (5 bodů)</p>	3	3
3	<p><b>Přístup k distribučním kanálům</b></p> <p>čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví.</p> <p>Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod) / Snadný (5 bodů)</p>	3	3
4	<p><b>Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd.</b></p> <p>Ano (1 bod) / Ne (5 bodů)</p>	1	1
5	<p><b>Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle</b></p> <p>Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější</p> <p>Není snadný (1 bod) / Je snadný (5 bodů)</p>	3	4
6	<p><b>Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby</b></p> <p>Je vysoká (1 bod) / Je nízká (5 bodů)</p>	4	3
7	<p><b>Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů</b></p>	4	3

	Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější. Diferenciace vysoká (1 bod) / Diferenciace nízká (5 bodů)		
<b>8</b>	<b>Vládní politika</b> Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence, antimonopolní politika, atd.) Negativně (1 bod) / Pozitivně (5 bodů)	3	3
<b>9</b>	<b>Vývoj po případném vstupu do odvětví</b> Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno „couvnout“, pak je hrozba vstupu vyšší. „cesta zpět“ je obtížná (1 bod) / „cesta zpět“ je snadná (5 bodů)	4	3
<b>Celkem (z max. 45 bodů)</b>		<b>27</b>	<b>26</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/9)</b>		<b>3</b>	<b>2,89</b>

#### 10.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Mezi hlavní dodavatele patří společnost Julius Meinl. Jedná se o vídeňskou společnost s mnoholetou tradicí již od roku 1862. jedná se o profesionální pražírnu která si zakládá na kvalitě, tradicích a mnoholetých zkušenostech v oblasti výroby kávy. Kavárna bere kávu a čaje značky Julius Meinl 1x měsíčně ve větším množství už několik let a za pravidelný odběr má kavárna profesionální kávovar, hrníčky a talířky na kávu a čaj k dispozici zdarma. Julius Meinl má velmi dobrou a kvalitní kávu. Proto je to pro kavárnu velmi důležitým dodavatelem. Existuje spousta zákazníků, která tuhle značku vyhledává. Výhodou pro kavárnu by bylo, kdyby za dodavatelské společnosti přišli s lepší nabídkou a cenami za odběr jako bonus za dlouholetou spolupráci. V jiném případě by se mohla poohlédnout a zjistit nabídku od jiných společností, zda nenabízí lepší podmínky, nižší ceny, širší nabídku a kvalitnější produkty.

Dalším hlavní dodavatel kavárny je společnost Coca Cola - zastoupení pro Českou republiku se sídlem v Praze, která působí na celosvětovém trhu a patří k jedné z největších a nejúspěšnějších firem na světě. Společnost kavárnu zásobuje nealkoholickými nápoji, jako jsou Coca cola, Coca Cola Zero, Sprite, Fanta, Bonaqua (různé druhy), Kinley tonic

(různé druhy) a džusy Cappy s různými příchutěmi. Navíc k prezentaci produktů poskytuje zdarma zapůjčení LED lednice.

Makro Cash & Carry ČR patří k jednomu z nejrozšířenějších společností v oblasti potravinářského i nepotravinářského sortimentu. Podnikatelé zde najdou velké množství produktů všech kategorií. Nejbližší prodejna se nachází v Malenovicích. Kavárna zde nakupuje potřebné příslušenství pro prodej, jako jsou kelímky, brčka, skleničky, oplatky ke kávě, nebo příslušenství pro chod a údržbu kavárny, a to hygienické potřeby, ubrousky a jiné.

Vyjednávací síla těchto dodavatelů je vysoká. Na trhu jsou velmi známé a mají velmi dobré postavení.

Dalším partnerem je společnost MARLENKA international, s.r.o., se sídlem ve Frýdku – Místku, která vznikla v roce 2003 a zaměřuje se na výrobu dortů Marlenka. Pro kavárnu to není stálý partner. Odebírá dorty nepravidelně.

Tabulka 8: Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování)

Vyjednávací síla dodavatelů (1 bod ... nejnižší / 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhad Rok	
		2019	2020
1	<b>Počet a význam dodavatelů</b> Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká Dodavatelů je mnoho (1 bod) / Málo (5 bodů)	3	2
2	<b>Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů</b> Ano, velká hrozba (1 bod) / Ne, malá hrozba (5 bodů)	3	2
3	<b>Význam odběratelů pro dodavatele</b> Čím menší je význam dodavatelů pro odběratele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů. Velký (1 bod) / Malý (5 bodů)	3	4
4	<b>Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví</b> Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů Nepravděpodobná (1 bod) / Velmi pravděpodobná (5 bodů)	2	3
5	<b>Organizovanost pracovní síly v odvětví</b>		



	Čím organizovanější (např. odbory), tím větší vyjednávací síla – toto platí speciálně pro trhy práce! Nízká (1 bod) / Vysoká (5 bodů)	3	3
<b>Celkem (z max. 25 bodů)</b>		<b>14</b>	<b>14</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/5)</b>		<b>2,8</b>	<b>2,8</b>

### 10.2.5 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků se odvíjí a bude odvíjet na základě situace na trhu. Zaleží hlavně na stanovených cenách za produkty, a to i ve srovnání s cenami substitučních produktů. Dalším faktorem je rozšířenost nabídky sortimentu. Nejedná se jen o nápoje, ale o občerstvení a doplňkový sortiment. Samozřejmě záleží a vše se odvíjí na ceně. Jsou ale i takoví zákazníci, kteří za kvalitu, značku a výbornou chuť kávy, jsou ochotni zaplatit i více. Mezi další faktory patří preferovaná značka kávy. Existuje spousta značek jako je Lavazza, Illy, Segafredo, Varesina a další a každý zákazník preferuje jinou.

Zákazníci kavárny jsou lidé všech věkových skupin, jak milovníci dobré kávy, náhodní kolemjdoucí, starší lidé, nebo studenti, kteří se zde mohou učit a číst si u šálku kávy nebo posedět se svými spolužáky. Převážná část zákazníků jsou studenti středních škol, které se nachází v okolí a studenti UTB, lidé důchodového věku a lidé setkávající se kvůli pracovním schůzkám. Zákazníky jsou zaměstnanci nebo i majitelé obchůdků, kteří pracují v pasáži Tržnice, kteří kavárnu navštěvují během obědové pauzy nebo si kávu objednají do prodejen kdykoli během dne.

Tabulka 9: Vyjednávací síla zákazníků (vlastní zpracování)

Vyjednávací síla zákazníků (1 bod ... nejnižší / 5 bodů ... nejvyšší)		Průměrné odhady Rok	
		2019	2020
1	<b>Počet významných zákazníků</b> Je-li významný podíl obratu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká Mnoho drobných zákazníků (1 bod) / Nevýznamný (5 bodů)	2	2
2	<b>Význam výrobku/služby pro zákazníka</b>		

	Výrobek / služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod) / Nevýznamný (5 bodů)	2	2
3	<b>Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci</b> Jsou-li vysoké, opak je zákaznickova vyjednávací síla nižší Jsou vysoké (1 bod) / Nízké (5 bodů)	2	1
4	<b>Hrozba zpětné integrace</b> Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a může se začít zásobovat sám Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod) / Vysoce pravděpodobná (5 bodů)	2	3
5	<b>Ziskovost zákazníka</b> Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při jednání velkorysejší) Vysoká (1 bod) / Nízká (5 bodů)	3	2
<b>Celkem (z max. 25 bodů)</b>		<b>11</b>	<b>10</b>
<b>Průměrné skóre (celkem/5)</b>		<b>2,2</b>	<b>2</b>

### 10.2.6 Shrnutí Porterovy analýzy

Výsledky zjištěné na základě analýzy jsou průměrné odhady možných situací pro rok 2019 a následujícího roku. Ukazují, že trh, na kterém se kavárna Ernestinka pohybuje a nadále se pohybovat bude se svou činností, by měl být v příštím roce pravděpodobně stálý a nemělo by dojít k výraznějším výkyvům. Ale jelikož se trh neustále mění, můžou být odhady v roce 2020 mylné. Důležité však je zaměřit se na zákazníka jak nového, tak stálého, získat si jeho loajalitu, neustále se zlepšovat a snažit se být oproti konkurenci vepředu.

Tabulka 10: Tabulka vyhodnocení Porterovy analýzy (vlastní zpracování)

	2019	2020
<b>Rivalita mezi konkurenčními silami</b>	3,1	3,5
<b>Hrozba substitutů</b>	2	3

Hrozba vstupu nové konkurence	3	2,89
Síla dodavatelů	2,8	2,8
Síla kupujících	2,2	2
<b>Celkem (max. 25)</b>	<b>13,1</b>	<b>14,19</b>

### 10.3 Benchmarking

Tabulka benchmarkingu je sestavena a základě návštěv jednotlivých kaváren, sledování a následné vyhodnocení jednotlivých kritérií. Kritéria mají různé váhy, které jsou pak hodnoceny od 1 bodů (nejméně) až 5 bodů (nejvíce). Maximální počet bodů je 20.

Tabulka 11: Analýza konkurence (vlastní zpracování)

PŘEHLED KAVÁREN															
0 Kabárna Ernestinka			2 Kafe Zámek			4 Kafec Zlínský			6 Melk						
1 Bistrotéka Valachy			3 Delikána			5 Kavárna Továrna									
1. Konkurenční výhody	důležitost faktoru	0	body	1	body	2	body	3	body	4	body	5	body	6	body
kvalita a chuť kávy	0,2	4	0,4	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,4	4	0,8	3	0,6
rozsah služeb	0,2	2	0,4	3	0,6	5	1	3	0,6	3	0,6	3	0,6	5	1
šíře sortimentu	0,3	2	0,6	4	1,2	3	0,9	5	1,5	5	1,5	5	1,5	5	1,5
nízké ceny	0,25	5	1,25	2	0,5	2	0,5	3	0,75	2	0,5	2	0,5	2	0,5
eventová činnost	0,1	0	0	3	0,3	5	0,5	0	0	2	0,2	5	0,5	0	0
<b>celkem body</b>	<b>1</b>		<b>2,65</b>		<b>3,2</b>		<b>3,5</b>		<b>3,25</b>		<b>3,2</b>		<b>3,9</b>		<b>3,6</b>
2. Místo podnikání	důležitost faktoru	0		1		2		3		4		5		6	
lokalita	0,3	4	1,2	4	1,2	4	1,2	4	1,2	3	0,9	5	1,5	5	1,5
interiér	0,2	1	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8	5	1
vybavení	0,25	2	0,5	3	0,75	5	1,25	4	1	4	1	4	1	4	1
vzhled kavárny	0,25	1	0,25	5	1,25	4	1	3	0,75	4	1	5	1,25	5	1,25
<b>celkem body</b>	<b>1</b>		<b>2,15</b>		<b>4</b>		<b>4,05</b>		<b>3,55</b>		<b>3,5</b>		<b>4,55</b>		<b>4,75</b>
3. Webové stránky, sociální sítě	důležitost faktoru	0	body	1	body	2	body	3	body	4	body	5	body	6	body
<b>Webové stránky:</b>															
ano/ne	0,2	0	0	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1	5	1
<b>Facebook:</b>															
aktuálnost	0,2	0	0	4	0,8	4	0,8	5	1	4	0,8	5	1	1	0,2
Originalita / kreativita	0,2	0	0	3	0,6	2	0,4	4	0,8	4	0,8	5	1	4	0,8
počet sledujících		-	-	-	1 920	-	698	-	7 253	-	2 883	-	4 193	-	2 840
<b>Instagram:</b>															
aktuálnost	0,2	0	0	5	1	2	0,4	5	1	5	1	5	1	5	1

Originalita / kreativita	0,2	0	0	3	0,6	2	0,4	3	0,6	4	0,8	5	1	4	0,8
počet sledujících		-	-	-	2 077	-	96	-	175	-	1 767	-	151	-	906
<b>celkem body</b>	<b>1</b>		<b>0</b>		<b>4</b>		<b>3</b>		<b>4,4</b>		<b>4,4</b>		<b>5</b>		<b>3,8</b>
<b>4. Corporate identity, vizuál, obsluha</b>	důležitost faktoru	<b>0</b>	body	<b>1</b>	body	<b>2</b>	body	<b>3</b>	body	<b>4</b>	body	<b>5</b>	body	<b>6</b>	body
grafika, prvky/styl	0,45	1	0,45	5	2,25	4	1,8	4	1,8	5	2,25	5	2,25	4	1,8
logo	0,35	1	0,35	5	1,75	3	1,05	3	1,05	4	1,4	5	1,75	4	1,4
obsluha	0,2	1	0,2	5	1	3	0,6	4	0,8	4	0,8	4	0,8	5	1
<b>celkem body</b>	<b>1</b>		<b>1</b>		<b>5</b>		<b>3,45</b>		<b>3,65</b>		<b>4,45</b>		<b>4,8</b>		<b>4,2</b>
<b>BODY CELKEM</b>	<b>max. 20</b>	<b>0</b>	<b>5,75</b>	<b>1</b>	<b>16,2</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>14,85</b>	<b>4</b>	<b>15,65</b>	<b>5</b>	<b>18,25</b>	<b>6</b>	<b>16,35</b>

Každá z kaváren se liší různým typem sortimentu a služeb. U některých si lze vybrat z více značek kávy a některé mají dokonce své vlastní pražírny. Některé nabízí vzdělávací kurzy, prezentace, nebo možnost večírků pro firmy a jiné. některé nabízí domácí dorty vlastní výroby a některé nabízí od různých cukrářů. Cenově jsou si velmi podobné, ale jsou i ty které vyčnívají s nižšími cenami. Ač už jsou zde vyšší ceny, rozdílný druh kávy, širší sortimentu a eventových činností, každá z těchto kaváren i přes své plusy a mínusy má svoji klientelu, která se sem ráda vrací.

### Kavárna Továrna

Počet bodů: 18,25

Kavárna Továrna se nachází ve 13. budově areálu Svit. Je to výborná lokalita, protože se zde nachází firmy a kanceláře, je to blízko autobusového a vlakového nádraží, kousek od kavárny je Česká pošta a nemocnice. Díky tomu touto částí prochází denně davy lidí. Prostředí kavárny je moderně zařízené a neztrácí Baťovský styl designu. Jsou zde produkty, které jsou v normální cenové relaci, ale i produkty dražší. Sortiment je široký. Kavárna nabízí snídaňové meny a domácí dorty. Co se týče propagace, má kavárna webové stránky a prezentuje se na sociálních sítích, kde jsou příspěvky aktuální. Obsluha je zde příjemná a snadno rozeznatelná. Kavárna nabízí různé eventové akce, jak už pro zákazníky formou tematických večírků, vzdělávacích kurzů, výstav a jiných, tak i pro firmy při pořádání firemních večírků.

### Melk

Počet bodů: 16,35

Kavárna Melk se nachází v budově MAX32 ve Svitú. Jedná se o menší kavárnu s širokým rozsahem služeb. Výhodou je, že je hned vedle vchodu České pošty, takže se nachází v rušné části Zlína. Navíc je zde kolem spousta budov s kanceláři a hned naproti je finanční úřad a nemocnice. Interiér je velmi hezký, vkusný a moderní. Nabídka dortů je velmi rozsáhlá, na pohled vypadají velmi kvalitně a dobře a chuťově jsou velmi výborné. Je zde možnost si koupit bezlepkové výrobky. Kavárna působí i jako obchůdek se zdravými výrobky. Velký obdiv patří prezentaci výrobků a aktivitě na sociálních sítích.

### **Bistrotéka Valachy – kavárna**

Počet bodů: 16,2

Kavárna Bistrotéka Vlachy patří pod stejnojmenný řetězec Bistrotéka Valachy. Kavárna se nachází v nově otevřeném OD Prior ve druhém patře. Kavárna nabízí káfé značky Varesina. Zákazník zde nalezne jak nealkoholické, tak i alkoholické nápoje. Prostředí kavárny je otevřené, prostorné a moderně zařízené. Co se týče cen je kavárna v tomto ohledu trochu dražší. Výhodou je že cukrářské výrobky, které jsou zde nabízeny jsou vlastní výroby, a to díky tomu, že hned vedle se nachází Bistrotéka Valachy – restaurace, která zde výrobky peče. Cukrářské výrobky jsou vhodné i pro zákazníky s alergií na lepek.

### **Kafec Zlínský**

Počet bodů: 15,65

Kafec Zlínský zákazník najde nad hotelem Garni. Patří mezi nejmladší kavárnu ve franchise Kafec. Kafec podniky se nachází v Brně a Plzni a snaží se rozšiřovat do dalších měst. Prostředí kavárny je stejně jak u všech předchozích moderní a čisté. Výhodou je rozšířená nabídka občerstvení a dezertů. Specializují se na přípravu wafflí s různých druhů ovoce. Cenově to zde vychází draž. Účet za kávu a waffli na snídani za dva lidi vychází okolo 300 Kč. Na výběr mají z více druhů kávy. Přidanou hodnotou je, že obsluha kavárny neustále obchází zákazníky s džbánem vody a doplňuje zákazníkům vodu na pití po celou dobu jejich návštěvy. Velkou nevýhodou je, že po návštěvě kavárny je oblečení cítit po jídle.

### **Delikána**

Počet bodů: 14,85

Podnik Delikána má již ve Zlíně druhé zastoupení. Nachází se v budově OD Prior hned v přízemní části. Dá se říct, že se tento podnik spíše zaměřuje na oblast cukrářství, ale je zde i normální nabídka kávy a jiného občerstvení. Prostředí podniku je ve stejném stylu jak

všechny jeho provozovny. Mají zde velké množství cukroví, dortů, v letním období prodává zmrzlinu a je zde výběr ze snídaňového menu. V předvánočním čase nabízí prodej vánočního cukroví na objednávku. Dorty a cukroví není moc chuťově výrazné, ani nijak výborné. Jde vidět že sortiment, který je zde nabízen, je vyráběn ve větších množstvích do všech provozoven a už není tak dbáno na detailech a kvalitní chuti. Ovšem najdou se i takoví zákazníci, kterým tento sortiment chutná a jsou s výrobkem spokojeni, jelikož každému chutná něco jiného.

### Kafé Zámek

Počet bodů: 14

Kavárna se nachází ve Zlínském zámku. Výhodou je, že jsou zde pořádány výstavy a jiné akce, které lákají obyvatele města Zlín. Navíc v letních obdobích se zde konají svatby, což má také značný podíl na návštěvnosti kavárny. Další výhodou je, že je zde oddělená část, kde je vybudován dětský koutek. Tuto výhodu nejvíce uvítají maminky s dětmi. Sortimentem se neliší od ostatních kaváren. Mají zde nabídku nejen dortů, ale bonusem v odpoledních hodinách je nabídka polévek. Cenově se nabízený sortiment pohybuje průměrně.

## 10.4 SWOT analýza

SWOT analýza bude zaměřena na silné a slabé stránky kavárny Ernestinka, dále pak na možné příležitosti, které by kavárně pomohly k dosažení lepší pozice a hrozby, které mohou nastat a kavárnu tak ohrozit.

*Tabulka 12: SWOT analýza kavárny Ernestinka (vlastní zpracování)*

S – silné stránky	W – slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nízké ceny</li> <li>• značka nabízené kávy</li> <li>• místo podnikání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatečný doplňkový sortiment</li> <li>• neatraktivní vzhled kavárny</li> <li>• chybějící venkovní posezení</li> <li>• nedostatečně využití komunikační nástroje</li> <li>• zastaralost loga</li> </ul>

O – příležitosti	T – hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnost parkování přímo u budovy Tržnice</li> <li>• změna interiéru</li> <li>• výstavba kuřácké zástěny</li> <li>• nový sortiment občerstvení</li> <li>• prezentace na Instagram</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odliv zákazníků ke konkurenci</li> <li>• zvýšení nájmu</li> <li>• otevření OD Prior – nová konkurence v blízkosti</li> </ul>

#### 10.4.1 Silné a slabé stránky

Mezi silné stránky kavárny Ernestinka patří nízké ceny kávy, nealkoholických a alkoholických nápojů. Dalším pozitivem je, že kavárna je umístěna uprostřed budovy tak, že procházející návštěvníci si ji všimnou. Celková pozice budovy je ve velmi frekventované části města Zlín. Silnou stránkou je i prodáváný sortiment značky Juliu Meinl, která je velmi silně postavenou značkou v oblasti kávy.

Oslabením pro kavárnu je, že kavárna nenabízí tak široký sortiment oblasti jídel a pochutin, na rozdíl od sousedních konkurenčních podniků. Další slabou stránkou je, že vzhled kavárny je velmi zastaralý. Lehce poničená podlaha, zastaralé stoly a židličky a nábytek. Na některé návštěvníky může interiér působit jako zanedbaný. I co se týče zastaralosti loga, které je propagované na nápojových lístcích. Komunikační nástroje kavárny spadají taky pod slabou stránku, jsou totiž skoro vůbec nevyužívány. Poslední slabou stránkou je, že kavárna nemá venkovní posezení, což v letních měsících vyhledává a upřednostňuje spousta zákazníků. Proto jsou letní měsíce pro kavárnu v oblasti návštěvnosti a ziskovosti slabší.

#### 10.4.2 Příležitosti a hrozby

Přínosem pro kavárnu je možnost parkování přímo mezi OD Prior, Tržnicí a Velkým kinem na hodinu zdarma. Pro získání nových zákazníků a udržení si těch současných, by měla kavárna popřemýšlet o možnosti rozšíření a zatraktivnění sortimentu v nabídce. Další velkou příležitostí by pro kavárnu bylo, investovat finanční prostředky, které má k dispozici do změny jejího interiéru a vytvořit tak zákazníkovi příjemné a hezké prostředí.

Poslední příležitostí by mohla být varianta výstavba zástěny, která umožňuje zákazníkům kouřit.

Velkou hrozbou nejen pro kavárnu Ernestika, ale pro všechny podnikatele a podniky je ztráta zákazníka. Proto musí podnik udělat vše proto, aby si zákazníka udržel a aby zákazník nepřešel a neodešel ke konkurenci. Mezi hlavní hrozby kavárny patří znovu otevření OD Prior. Už i tak se kolem ní vyskytuje spousta konkurentů a OD prior by mohl způsobit odliv zákazníků. Další velkou hrozbou by bylo, kdyby se v budově Tržnice založil nový podnik nabízející stejné produkty a služby.



## 11 NÁVRH PROJEKTU

Za pomoci sestavených potřebných analýz pro zjištění současného stavu kavárny Ernestinka, je potřeba, aby se kavárna zaměřila na možné změny a tím tak zlepšila svou pozici na zlínském trhu. Důležitým ukazatelem, je výsledek současné pozice kavárny oproti konkurenčním, pomocí Benchmarkingu a SWOT analýzy. Od toho se budou odvíjet návrhy na zlepšení aktuální situace.

### **Strategická vize projektu:**

Cílem projektu je posílení postavení Kavárnička Ernestinka na zlínském trhu.

### **Strategické cíle projektu:**

- zvýšení konkurenceschopnosti kavárny,
- zvýšení návštěvnosti kavárny a získání více loajálních zákazníků,
- zvýšení tržeb,
- rozšíření nabídky kavárny.

### **Návrhy na dosažení cílů:**

- změna interiéru, názvu a rozšíření sortimentu a komunikačního nástroje,
- nebo výstavba kuřácké zástěny.

K dosažení cílů budou sloužit dva návrhy zaměřeny na posílení strategie kavárny. V první řadě to bude návrh na kompletní změnu. V tomto kroku se bude jednat o změnu loga, které je staré a nic neříkající. Změna nápojového lístku a rozšířit sortiment zákusků a nápojů. V neposlední řadě kompletní změna interiéru kavárny, který je zastaralý a opotřebovaný. Vzhledem k velkému akváriu s rybičkami, kterým se kavárna může pyšnit, by se mohla do interiéru zakomponovat barevná kombinace odstínů modré a zelené. Kompletní změna by měla kavárnu oživit a dát jí moderní vzhled, vytvořit zde příjemné místo a prostředí, které zapůsobí jak na mladší i straší zákazníky místo, kde si člověk může odpočinout, surfovat po internetu, posedět s přáteli, nebo si domluvit pracovní schůzku. Nové logo by se nemělo nacházet pouze na nápojových lístcích, ale i na svítících poutacích jak z venku budovy, tak uvnitř pasáže, na Facebookových stránkách a Instagramu. K posílení image by bylo vhodné stanovit jednotný dress-code pro zaměstnance, jako například stejné trička s názvem. U propagace by to chtělo se zaměřit na exitující účty na Facebooku a Instagramu a začít se více starat o tyto sítě, vkládat příspěvky a aktuality. Jiná forma propagace by byla pro tak

malou kavárnu velmi finančně náročná. Očekávaným výsledkem by mělo být vznik atraktivnějšího místa, posílení image a zvýšení povědomí.

Druhý návrh bude směřovat k výstavbě zástěny, která by vytvořila prostor, který by umožňoval návštěvníkům kouřit. Jelikož po odstartování protikuřáckého zákona kavárna přišla o hodně návštěvníků, mohla by kavárna díky tomuto prostoru získat zpět zákazníky, kteří jsou kuřáci. V tomto návrhu ale nebude změna sortimentu ani renovace prostoru. Půjde zde jen o vytvoření stěny, jelikož se jedná o větší investici. Jelikož má kavárna vlastní finanční prostředky, které by chtěla investovat do určité změny, bude záležet, která varianta bude pro kavárnu vhodná a finančně tak nenáročná.

## 11.1 Změna kavárny

Tento návrh bude popisovat změnu kavárny Ernestinka, jak už změnu interiéru, tak další fáze, jako je menší úpravu názvu a navržení loga, dále rozšíření sortimentu a typ na komunikační nástroj pro prezentování.

### 11.1.1 Změna interiéru kavárny

První fáze renovace by měla být zaměřena na stavební úpravy. Kavárna prošla menší rekonstrukcí před několika lety, kdy bylo vybudováno dřevěné obložení, zrcadla na stěnách a poličky na nádobí za barem. Podlaha je v horším stavu. Vhodnou variantou do vnitřní části bude položení linoleové podlahy s imitací dřeva v hnědém odstínu, které jsou vysoce zátěžové. Je to levnější záležitost oproti ostatním podlahovým krytinám a do kavárny se hodí z pohledu jednodušší údržby. Navíc její položení je jednodušší a není potřeba na to specializovaného pracovníka. V blízkosti se nachází firma Koberce Breno spol. s.r.o., která má velký výběr dekorů a širokou nabídku podlahových krytin. Rozměry kavárny jsou necelých 57 metrů čtverečních.

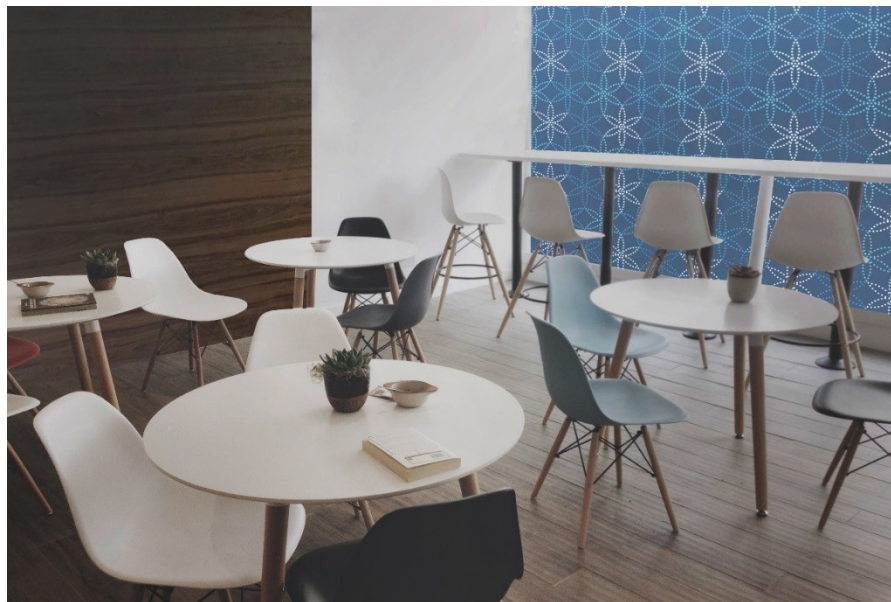
*Obrázek 4: volba podlahy*



*Zdroj: Expoline Hickory 636D (Koberce Breno, spol s.r.o., ©2019)*

Dalším postupem by měla být volba nábytku do kavárny. V současné době se v kavárně nachází devět stolů s posezením ve vnitřní části a čtyři ve venkovní části. Ve venkovní části jsou stoly a židličky novější, proto se koupě nového nábytku bude zaměřovat čistě na vnitřní prostor. Stoly a židle jsou v zastaralém stylu a jsou velmi opotřebované. Návrhem je zakoupení sedmi stolů, židliček a dvou pohovek pro zútulnění a k většímu pohodlí do vnitřní části. Následně pak nakoupení dekoračních předmětů jako jsou polštářky, vázy, svícný, květiny. Barevná kombinace by byla petrolejová, hnědá a bílá. Výběr prodejny nábytku a dekorací, kde by se zařízení mohlo nakoupit, může být IKEA, Asko a Jysk. Výběr stylu nábytku se nachází v příloze PI.

*Obrázek 5: návrh interiéru kavárny (vlastní zpracování)*



### 11.1.2 Nový název a logo kavárny

Smyslem nového loga je odstranění slova „Kavárnička“ a nahradit je čistě slovem „Cafe“. Tím pádem název nebude tak dlouhý. Jedná se o jednoduchý styl. Východiskem pro nové logo je zakomponování obrysu ryby do názvu kavárny. Jak už bylo zmíněné, v kavárně se nachází obrovské akvárium, které má na šířku 2 metry a je to velkou dominantou kavárny. Proto by se do názvu právě tohle kritérium mohlo promítnout. Kombinace barev by byla bílá a opět odstín modré barvy ke sjednocení stylu a barevnosti s interiérem. Tento vizuál by se měl objevit na nápojových lístcích, na tričkách zaměstnanců, vývěsním štítu na chodbě pasáže a na venkovním osvětleném štítu, který je umístěn na budově Tržnice. Návrh vizuálu je založen na základě vlastního zpracování. Pro rozpracování do potřebných formátů na propagaci, bude zapotřebí pomoc grafika.

Obrázek 6: návrh nového názvu a loga kavárny (vlastní zpracování)



### 11.1.3 Rozšíření sortimentu

Důležitým faktorem je rozšíření nabízeného sortimentu v kavárně. V kavárně chybí cukrářské výrobky a možnost lehkého občerstvení. Konkurenční kavárny mají velkou nabídku domácích dortů a pro zákazníky je to velmi lákavé, když si k lahodné kávě mohou dopřát i něco sladkého, nebo v ranních hodinách i něco k snídani. Kavárna nemá moc prostoru na přípravu náročných jídel, ale je zde možnost zavést občerstvení typu croissantů, wafflí nebo toastů, které jsou pro přípravu nenáročné i co se týče obstarání malých kuchyňských pomocníků k přípravě. Přínosem by bylo zavedení snídaňového menu (toasty, croissanty, waffle), nebo například speciální nabídky menu pro dva (káva, croissant/waffle, 2 dcl džusu za zvýhodněnou cenu). Také nabídka domácích dortů. Nemusí to být nabídka z několika druhů dortů, ale na každý týden by byla možnost z výběru dvou druhů, které by se neustále obměňovaly. Kavárna dříve spolupracovala s jednou slečnou, která pro ně pekla dorty. Na základě domluvy by se dala spolupráce znovu obnovit, a tak by kavárna byla rozšířena o tento sortiment. V nabídce by byly konkrétní dorty podle aktuální nabídky; a to Lotuskový dort, Tiramisu, makový dort s citrónovou polevou, cheesecake (klasický/ovocný). Velké množství druhů dortů by bylo riskantní, protože by se během týdne nemusely prodat a byla by to pro kavárnu ztráta. Pro všechny typy nabízených jídel je potřeba znát možné alergie, které se v jednotlivém jídle nachází v případě, kdyby chtěl zákazník přehled možných alergenů. Ceny jsou uvedeny tak, aby pokryly náklady za suroviny a práci cukrářky a byly výnosné.

**NOVÁ NABÍDKA OBČERSTVENÍ**

- **Croissant** (máslo, šunka, sýr, salát) **29 Kč**
- **Toasty** (šunka, sýr) **49 Kč**
- **Waffle**
- šlehačka, skořice, jablečné pyré **29 Kč**
- šlehačka, malinové pyré **29 Kč**

**MENU**

- **Waffle + Espresso** **59 Kč**
- **Waffle + Capuccino** **66 Kč**
- **Waffle + Latté macchiato** **71 Kč**
- **Menu pro dva**
- (2x Croisaan/waffle, 2x espresso, 2x 2dcl pomeranč. džusu) **109 Kč**

**NABÍDKA DORTŮ**

- **Lotuskový dort** **45 Kč**
- **Tiramisu** **45 Kč**
- **Makový dort s citrónovou polevou** **55 Kč**
- **Cheesecake** **45 Kč**

V letních obdobích jsou v dnešní době populární osvěžující drinky a kávy. Do nabídky pro tato období by měly být zahrnuty právě zmiňované nápoje. Ohledně drinků by to byly dvě varianty s pojmenováním po kavárně. Drink by se skládal z vína (červené nebo bílé, sirupu, sody, ledu a máty na ozdobu. To samé nová nabídka káv na letní období, která se skládají z kávových novinek, které se v poslední době objevují na trhu. Obě varianty nebudou pro kavárnu nijak nákladově náročné, jelikož se drinky a kávy skládají z přísad, které kavárna používá v běžném provozu. Cenové návrhy jsou stanoveny tak aby pokryly náklady a byly výnosné.

**LETNÍ OSVĚŽUJÍCÍ NABÍDKA****DRINKY**

- **Ernest** (bílé víno, bezinkový sirup, soda) **43 Kč**
- **Ernestina** (červené víno, malinový sirup, soda) **45 Kč**

### KÁVA

- **Ledové Latté macchiato** (studené našlehané mléko, espresso) **49 Kč**
- **Affogato** (espresso, kopečky zmrzliny) **49 Kč**
- **Espresso tonic** (espresso, tonic) **49 Kč**
- **Espresso tonic + grepový/bezinkový sirup** (espresso, tonic, sirup) **57 Kč**

#### 11.1.4 Návrh komunikace

Aby kavárna nemusela vydávat příliš mnoho nákladů na propagaci, nejvhodnější variantou propagace je mít účet na sociální síť Instagram. Založení i používání je zcela zdarma. Zde by kavárna mohla po zavedení nového sortimentu propagovat pomocí fotek svou nabídku. Je to velmi silný nástroj, a pokud jsou fotky hezky upravené a vystylované, je to velkým lákadlem pro zákazníky. Spousta konkurenčních kaváren vkládá fotky svých výrobků, nového sortimentu, různých aktualit a událostí nebo se zde snaží být kreativní a pořádají zde i soutěže.

Instagram nabízí placenou propagaci, která umožňuje promovat příspěvky. Stačí jen aktivovat účet, nastavit si službu propagace a vybrat si cíl kam bude reklama směřovat. Pak je důležité si stanovit na okruh uživatelů, kterým se příspěvky budou zobrazovat. Pak jen stačí si určit rozpočet a délku trvání propagace. Šest dní propagace na Instagramu vychází na 300 Kč. Reklama je buď formou InstaStory (příběhy, které jsou zobrazovány na pár sekund a po 24 hodinách zmizí) nebo formou rolovacích fotek přímo na hlavní stránce Instagramu. Kavárně by stačilo, kdyby si propagaci kupovala na 6 dní, každé dva týdny a propagovat zde svůj sortiment a novinky. (SocialSprinters, ©2018)

Další formou komunikace bude prezentace názvu a loga na nápojových lístcích a na tričkách obsluhy kavárny. Poslední formou bude banner na vývěsních štítech uprostřed pasáže a na budově Tržnice z venku.

### 11.2 Výstavba zástěny

Druhou variantou zvýšení konkurenceschopnosti je výstavba zástěny. Povinnosti, které musí majitel splnit, aby mohl mít kuřácký prostor, jsou:

- prostor musí být stavebně oddělen, aby nedocházelo k úniku kouře do ostatních prostorů,

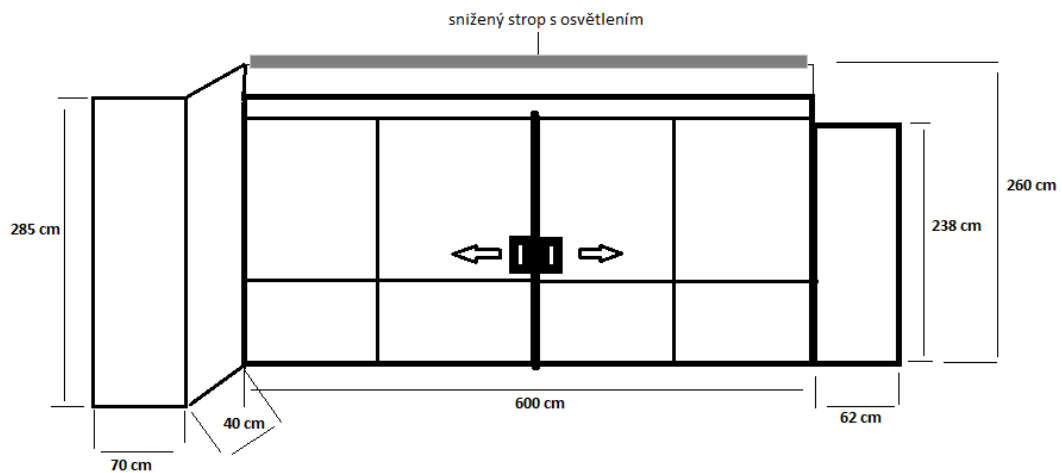
- musí mít vlastní oddělený vstup,
- tento prosto nesmí sloužit jako průchod,
- musí mít vybudovaný odvětrávací systém, nebo mít okno a dostatečně větrat,
- musí být označen nálepkou „Kouření povoleno“ a označením, že je zde zákaz vstupu osobám mladších 18-ti let,
- nesmí se zde vyskytovat zaměstnanci v pracovní době.

Druhá varianta projektu obsahuje návrh na výstavbu zástěny, která vytvoří samotný prostor, aby umožňovala zákazníkům kouřit. Podmínky, aby se zástěna mohla zprovoznit, kavárna splňuje. V době, kdy se v kavárnách mohlo kouřit, byla kavárna Ernestinka velmi navštěvována. Od doby, kdy se přestalo kouřit ve všech kavárnách, barech a restauracích, se kavárna v počátcích tohoto zákona potýkala s velmi malou návštěvností. Po čase si ale zákazníci na tento zákon zvykli a návštěvnost se vrátila k normálnímu stavu, ale už ne v tak velkém rozsahu jak dříve. Do dnes se zákazníci chodí ptát, jestli se v kavárně dá kouřit. Kavárna se delší dobu potýká s myšlenkou, zda tento způsob zákazníkům neumožnit. Pro příklad tento prostor pro kouření poskytuje kavárna, která se nachází v OC Čepkov, kde je oddělena část pro kuřáky a návštěvnost je zde velká. Na základě toho si pozvala pána, který už dříve v kavárně vyráběl nábytek, aby sestavil předběžný návrh a kalkulaci na výrobu zástěny.

Samozřejmě pokud má kavárna oddělenou část vyhrazenou pro kuřáky, dochází zde i k menším nevýhodám a to těm, že zde zákazníci nemůžou být obslouženi zaměstnanci kaváren. Ti mají zde přístup zakázán v době své pracovní činnosti. Jedná se tedy o samoobslužný systém, kdy zákazník musí dojít k baru a objednat si, ale musí si i objednávku odnést sám. Zaměstnanec může přinést zákazníkovi objednávku jen po vstup do této části. Taky se v tomto prostoru nesmí podávat jídlo, takže návrh je jen pro výstavbu zástěny, nebude se zde jednat o návrhy rozšíření sortimentu v oblasti občerstvení ani o změnu interiéru.

### **Návrh zástěny**

Obrázek 7: návrh zástěny (vlastní zpracování)



Podle rozměrů kavárny a zvolení kde by zástěna měla být umístěna, byl stanoven náčrtek zástěny, vypočítaná částka za veškerý materiál a práci na její tvorbě. Materiálově a barevně bude stejná jak zástěna, která odděluje vnitřní část kavárny od vnější části na chodbě. Bude zde použit hliník natřený na bílo a čirá skleněná výplň. Prostřední část budou otevírací posuvné dveře, aby zákazník mohl projít do prostoru. Stanovené rozměry, viz níže uvedeného náčrtu, jsou zaměřeny rozdílně z důvodu, že v kavárně se na stropě nachází snížený širší pruh s osvětlením uprostřed. Jedná se o větší zásah do provozu, v tomto případě by se kavárna musela uzavřít na týden ne-li více. Po sestavení by tak ve vnitřní části kavárny vznikl nový prostor, který by umožňoval zákazníkům kouřit.

### 11.3 Analýza návrhů

Na základě dvou alternativ možného zvýšení konkurenceschopnosti kavárny Ernestinka, budou tyto varianty podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze. Díky tomu se zjistí, která varianty by mohla být lepší volbou pro změnu.

#### 11.3.1 Riziková analýza

Níže uvedená tabulka ukazuje přehled rizik, které mohou nastat v přípravě a realizaci obou projektů. Pro snížení rizik je potřeba si stanovit všechna rizika a přesně je definovat. Je potřeba se věnovat důsledkům negativních vlivů a stanovit výši pravděpodobnosti vzniku určitého rizika. Dobré je nalézt takové opatření, kterým se může potenciální riziko odstranit a předejít tak možným ztrátám podniku.



Tabulka 13: rizika projektu (vlastní zpracování)

	<b>Riziko</b>	<b>Dopad</b>	<b>Opatření</b>
1	špatně odhadnutá finanční náročnost projektu	nárůst nákladů na projekt	pečlivý postup při propočítávání jednotlivých nákladů
2	rychlá reakce konkurence	odliv zákazníků ke konkurenci	aktivní komunikace se zákazníky, aktualizovat sortiment, přicházet s novinkami, poskytovat lepší služby
3	legislativní změny	změny zákonů, nové normy a pravidla	zaměřovat se na sledování aktuálních zákonů, popřípadě hlídat, zda se nehovoří o projednávání nového zákona nebo určitých změny
4	ztráta dobrého jména	stížnost zákazníků na obsluhu a na nabízené produkty	dodržovat pravidla, kontrolovat kvalitu výrobků, zaměřovat se na zákazníka a jeho přání
5	špatný odhad odbytu	špatná informovanost o potřebách a přáních zákazníků	provádět kvalitní průzkum trhu
6	snižování kvality výrobků	zklamání v očekávání zákazníka, možný odklon ke konkurentům	ověřovat a dbát na kvalitu zakoupených výrobků k následnému prodeji
7	prodloužení doby projektu	projekt se může opozdit a realizace může být delší, než byla plánována, odliv zákazníků ke konkurenci	pečlivé propočty a naplánování dnů realizace, počítat s menšími výkyvy

Pravděpodobnosti vzniku výše uvedených rizik projektu, jsou zaznamenány v následující tabulce. Pravděpodobnost a vliv je označen stupnicí nízký, střední a vysoký. Jednotlivá rizika jsou vyznačena podle čísel, v jakých jsou označeny v tabulce přehledu možných rizik. Bílé políčka vyznačují rizika, která jsou velmi málo pravděpodobná, a i kdyby se riziko objevilo, jeho dopad by měl velmi nízký negativní vliv. Co se týče světle červených políček, zde se objevují rizika, která mají větší pravděpodobnost a jejich vliv je o něco

vyšší. Červená políčka vyznačují a upozorňují na největší hrozby, které v projektu mohou nastat.

Tabulka 14: vyhodnocení rizik projektu (vlastní zpracování)

Analýza rizika	Vliv		
	nízký	střední	vysoký
Pravděpodobnost			
nízká	4	1, 7	6
střední		5	2
vysoká			3

Dle rozložení rizik lze vidět, že největší hrozby jsou v oblasti legislativy. Je to z důvodu, že kavárna v případě výstavby zástěny bude investovat větší částku, aby mohla umožnit svým zákazníkům možnost kouřit. Může nastat situace, kdy se zástěna postaví a bude zrušeno i kouření v oddělených prostorech a tím pádem, by kavárna zástěnu budovala zbytečně a zbytečně by investovala své peníze. Z pohledu varianty rekonstrukce, kdy by kavárna investovala peníze do renovace, by mohlo nastat, že by se protikuřácký zákon změnil, nebo zcela zrušil a v kavárně by se mohlo začít kouřit znova. Jenže v tomto případě by došlo ke zrušení občerstvovacího sortimentu, jelikož by se nemělo podávat nic k jídlu tam, kde se kouří. Navíc by to odradilo zákazníky nekuřáky, kteří by zde chodili na dobré kávu a menší občerstvení. Zákony se neustále mění, vytváří a projednávají a nikdo neví, co může nastat za pár měsíců. Proto v oblasti legislativních věcí jsou rizika největší.

### 11.3.2 Časová analýza

Časová analýza se bude zabývat rozmezím dnů, které jednotlivé činnosti budou trvat. Plán na volbu varianty a následné realizaci je do konce června. Od 1. července by už kavárna fungovala na jedné ze zvolených variant.

#### Časová analýza renovace kavárny

- 1. fáze – v první řadě se musí stanovit jaký je cíl, v tomto případě, jak by měl vypadat vzhled interiéru, co se bude měnit, jak by mělo vypadat nové logo a následně si vyhledat firmu nebo osobu, která by měla být schopná navrhnout a vytvořit nové logo. Návrh na změnu vzhledu interiéru se buď může zadat firmě, která vytváří lo-

go, nebo pro levnější variantu si můžou vzhled interiéru navrhnout zaměstnanci sami.

- 2. fáze – další fáze bude naplánovat, do kdy budou zpracované podklady ohledně loga a návrhu interiéru a následné stanovení termínu, za jak dlouho bude nakoupen nábytek a do kdy budou hotové stavební práce (vymalování, položení podlahy, ...). Dále pak nakoupit trička pro zaměstnance a zaslat je na potisk. Domluvit cukrářku na pečení dortů a zákusů a následně upravit a doplnit nápojový lístek o další sortiment včetně snídaňového menu a menu pro dva. Nutností bude mít zajištěnou potřebnou hotovost k placení faktur a stanovit zodpovědnou osobu, která bude dohlížet na plnění jednotlivých kroků.
- 3. fáze – předposlední fází bude samotná realizace, kdy bude důležité se držet stanoveného plánu a v případě odchýlení se od termínu včas upravit plán a přeorganizovat tak jednotlivé kroky, aby nedošlo k prodloužení.
- 4. fáze – poslední fází bude sledování a následné vyhodnocení úspěšnosti projektu.

Tabulka 15: časová analýza renovace (vlastní zpracování)

Časová analýza renovace kavárny			
činnost	zahájení	doba trvání (dny)	navazující činnost
A (nákup podlahy + lišty)	01.06.2019	1	B, C
B (položení podlahy)	02.06.2019	1	C
C (nákup nábytku)	03.06.2019	2	D
D (rozvrhnutí nábytku)	05.06.2019	1	E
E (ohlášení změny názvu na příslušných úřadech)	06.06.2019	1	F
F (pověšení tabule a rozvrhnutí dekorací)	07.06.2019	1	G, H, I
G (tvorba názvu grafikem)	08.06.2019	2	H
H (nákup a potisk triček)	08.06.2019	3	I
I (tisk a zaslání nových nápojových lístků)	08.06.2019	5	J
J (tisk bannerů na vývěsní štíty)	14.06.2019	3	K
K (vyvěšení bannerů)	18.06.2019	1	L
L (doladění posledních úprav)	19.06.2019	1	
<b>Konec projektu</b>	<b>20.06.2019</b>		

### Časová analýza výstavby zástěny

- 1. fáze – musí se stanovit, kde a jak bude zástěna umístěna, kde bude vstup, jaký materiál a jaký vzhled bude zástěna mít. Návrh a potřebné informace se zadají buď

firmě, nebo živnostníkovi. Bude záležet na tom, která varianta podle nabídky vycházejí finančně líp pro kavárnu.

- 2. fáze – další fáze bude naplánovat přesný postup, pečlivé změření rozměrů prostoru a následné stanovení termínu, za jak dlouho bude konstrukce vyrobena.
- 3. fáze – předposlední fází bude samotná realizace, kdy bude důležité se držet stanoveného plánu a v případě odchýlení se od termínu včas upravit plán a přeorganizovat tak jednotlivé kroky, aby nedošlo k prodloužení. Jelikož se jedná o větší zásah do běžného provozu kavárny, bude potřeba na dobu výstavby zástěny kavárnu uzavřít.
- 4. fáze – poslední fází bude sledování a následné vyhodnocení úspěšnosti projektu sledováním, zda návštěvnost zvýšila.

*Tabulka 16: časová analýza výstavby zástěny (vlastí zpracování)*

<b>Časová analýza výstavby zástěny</b>			
<b>činnost</b>		<b>doba trvání (dny)</b>	<b>navazující činnost</b>
A (přesně zaměření zástěny)	20.05.2019	1	B
B (objednání materiálu a jeho dodání)	21.05.2019	10	C
C (výroba zástěny)	01.06.2019	15	D, E
D (časová rezerva)	16.06.2019	11	E, F, G
E (vyklizení nábytku z kavárny)	16.06.2019	1	F
F (výstavba zástěny)	17.06.2019	7	G
G (nastěhování nábytku)	25.06.2019	1	
<b>Konec projektu</b>	<b>26.06.2019</b>		

Doba na kompletní změnu kavárny od zahájení až po konec projektu je 20 dní. U návrhu výstavby zástěny, je doba od objednání až po vyhotovení a sestavení zástěny 37 dní. Časově vychází líp návrh na kompletní změnu kavárny, a to o 17 dní.

### 11.3.3 Nákladová analýza

Kavárna má možnost investovat částku 116 000 Kč z vlastních zdrojů, buď do kompletní změny interiéru, nebo pouze do výstavby zástěny. Obě varianty nelze spojit. V této části projektu budou analyzované náklady a tržby ve dvou typech odhadů, a to pesimistickém a optimistickém. Vycházejí se bude z reálných čísel za rok 2018.

#### **Reálné náklady na provoz kavárny**

Tabulka 17: reálné náklady kavárny (vlastní zpracování)

<b>Náklady</b>		
<b>položka</b>	<b>měsíční (vč. DPH)</b>	<b>roční (vč. DPH)</b>
<b>Fixní náklady</b>		
nájemné	12 036 Kč	144 432 Kč
spotřeba vody	1 200 Kč	14 400 Kč
spotřeba el. energie	6 000 Kč	72 000 Kč
svoz odpadu	200 Kč	2 400 Kč
zabezpečení prostoru	100 Kč	1 200 Kč
ostatní služby (paušál)	1 000 Kč	12 000 Kč
Čisté mzdy	25 000 Kč	300 000 Kč
odvody (S+Z)	9 396 Kč	112 752 Kč
internet, E-kasa, telefon, ...	3 699 Kč	44 388 Kč
<b>Variabilní náklady</b>		
nákup zboží Coca Cola	6 100 Kč	73 200 Kč
nákup kávy + čaje	7 600 Kč	91 200 Kč
nákup čokolády	1 400 Kč	16 800 Kč
alkoholické nápoje, víno, pivo	2 500 Kč	30 000 Kč
zboží (mléko, ..)	1 800 Kč	21 600 Kč
Ostatní náklady	2 300 Kč	27 600 Kč
<b>Celkem náklady na provoz</b>	<b>80 331 Kč</b>	<b>963 972 Kč</b>

V dané tabulce jsou veškeré náklady, které kavárna vynaloží měsíčně. Náklady jsou znamenány dle reálných čísel, které kavárna měsíčně odvádí. Náklady jsou rozděleny na fixní a variabilní. Největší položkou ve fixních nákladech je měsíční nájem a mzdová složka. Všechny fixní náklady jsou stanovené na základě smluv, tudíž se nemění. Co se týče energie a vody, jedná se o zálohové položky. Na konci roku se počítá spotřeba a na základě výpočtu pak kavárně peníze vrací přeplatek ze záloh nebo musí za spotřebu dopláct. Mzdové položky jsou určeny dle výše mzdy zaměstnankyně na zkrácený úvazek, majitelky a brigádníka. Variabilní náklady se skládají z veškerého nákupu zboží pro provoz kavárny. Samozřejmě se jedná o průměrné částky, jelikož kavárna nakupuje zboží za měsíc podle potřeby a podle aktuálního stavu zásob. Každý měsíc jsou množství i intervaly nákupu jiné dle návštěvnosti. Nejčastější nákupy jsou ovšem nákupy kávy Julius Meinl a nealkoholických nápojů od firmy Coca Cola, jelikož by bez těchto výrobků kavárna nemohla fungovat. Čaje a horké čokolády jsou v průměru z důvodu, že v zimě se prodávají více a v létě méně. U alkoholických nápojů se nejedná o velké částky, největší podíl na nákladech za

alkoholické nápoje má nákup vína, který se v kavárně hodně prodává. Do ostatních nákladů spadají hygienické potřeby, brčka, kelímky na kávu se sebou a další potřebné věci.

### Počáteční náklady na renovaci kavárny

Tabulka 18: náklady na renovaci (vlastní zpracování)

<b>Náklady na renovaci</b>			
<b>položka</b>	<b>počet</b>	<b>cena za ks/h/m<sup>2</sup></b>	<b>cena celkem</b>
podlaha	57 m <sup>2</sup>	279 Kč/m <sup>2</sup>	15 903 Kč
lišty na obložení	31 m	158 Kč/2,4 m	1 989 Kč
stůl	7 ks	790 Kč	5 530 Kč
židle	10 ks	1 290 Kč	12 900 Kč
	10 ks	1 999 Kč	19 999 Kč
barové židle	4 ks	1 490 Kč	5 960 Kč
pohovky	2 ks	5 990 Kč	11 980 Kč
dekorační předměty			2 500 Kč
tabule s nabídkou	1 ks	1 490 Kč	1 490 Kč
<b>Náklady na nové propagační materiály</b>			
práce grafika	9 h	500 Kč/h	4 500 Kč
trička	6 ks	89 Kč	534 Kč
potisk triček	6 ks	170 Kč	1 020 Kč
tisk nápojových lístků	20 ks	512 Kč	10 240 Kč
tisk bannerů	2 ks	2m x 0,5m	10 000 Kč
Reklama na Instagramu	2	300 Kč	600 Kč
<b>Celkové náklady na renovaci</b>			<b>104 125 Kč</b>
<b>Vlastní zdroj k pokrytí nákladů</b>			<b>116 000 Kč</b>

Náklady na renovaci jsou stanoveny na základě reálných cen prodejců nábytku a doplňků (Jysk a Ikea) a podlah (Koberce Breno). Návrh loga a názvu kavárny bylo ve vlastním zpracování. Náklady za grafickou práci jsou stanoveny hodinově za převedení vizuálu nového názvu kavárny do potřebných rozměrů na tisk a tvorbu bannerů a jídelních lístků. Pro tuto tvorbu byl osloven student UTB Zlín. Výběr firmy pro tisk jídelních lístků je e-shop ONLINEPRINTERS, kde po zadání požadavků, jak by měl lístek vypadat, z jakého materiálu by měl lístek být, jakou by měl mít vazbu a kolik kusů se má vytisknout, byla vypočítaná výše uvedená částka.

Tabulka 19: náklady na občerstvení (vlastní zpracování)

<b>Náklady na občerstvení (měsíční)</b>			
<b>Dorty</b>	<b>cena za</b>	<b>počet za měsíc</b>	<b>cena celkem</b>

	<b>kus</b>		
Lotuskový, Cheesecake, Tiramisu	350 Kč	6	2 100 Kč
Makový dort	440 Kč	2	880 Kč
<b>Ostatní suroviny</b>			
pečivo (toasty, croissant)			900 Kč
ovoce			1 000 Kč
ingredience (toasty/croissant)			1 250 Kč
<b>Celkové náklady</b>			<b>6 180 Kč</b>

Náklady na občerstvení jsou čistě jen za nákup surovin pro výrobu občerstvení a za hotové dorty. Nákup spotřebičů pro přípravu toastů není potřeba, protože kavárna tento spotřebič má. Ingredience se budou odvíjet na intervalech nákupu dle potřeby, aby suroviny byly vždy čerstvé.

#### Počáteční náklady na výstavbu zástěny

Tabulka 20: cena za výstavu zástěny (vlastní zpracování)

<b>Cena za výstavbu zástěny</b>		
	<b>cena</b>	<b>cena vč. DPH</b>
hliníková stěna v bílé barvě, skleněné výplně	88 800 Kč	<b>102 000 Kč</b>
<b>Vlastní zdroj k pokrytí nákladů</b>		<b>116 000 Kč</b>

Cena je stanovená na základě kalkulace od firmy, která by zástěnu dělala. V ceně je zahrnuta částka jak za materiál, tak i za práci a montování zástěny v kavárně. Kalkulace je stanovena jen za výstavbu zástěny, z důvodu, že kavárna v této variantě nebude investovat do žádné změny, co se týče interiéru, změny názvu ani komunikačních prostředků a ani do rozšíření sortimentu.

#### 11.3.4 Přehled tržeb

Přehled tržeb bude rozdělen na dvě varianty, a to pesimistickou a optimistickou variantu. Do těchto výpočtů budou zahrnuty dny, kdy má kavárna otevřeno, tedy pondělí až pátek (víkendy zavřené) a počet státních svátků, které jsou během roku a kavárna má přes tyto dny zavřené. Počet státních svátků je 13 dní. Počet pracovních dnů se každý rok liší, proto bude daná doba na vývoj tržeb od roku 2019 do roku 2023. Počet dní v roce 2019 bude započítán od července, kdy by popřípadě jedna ze dvou variant byla hotová a byl by spuštěn provoz již s těmito změnami.

**Reálný přehled***Tabulka 21: reálné tržby za rok 2018 (vlastní zpracování)*

<b>Reálný přehled tržeb</b>			
<b>rok</b>	<b>počet prac. dnů</b>	<b>průměrná denní tržba</b>	<b>tržba za rok</b>
2018	250	3 500 Kč	875 000 Kč

Tento reálný přehled je stanovený na základě čísel, které kavárna poskytla. Po zrušení kouření v kavárnách a barech se návštěvnost snížila. Průměrný počet návštěvníků kavárny je za den 50 a průměrná útrata, kterou zde zákazníci nechají je 70 Kč. Tržba za rok 2018 dle výpočtu je 650 000 Kč, což je velmi znepokojivé, jelikož vypočítané roční náklady na provoz a zboží je vyčíslen na 963 972 Kč. Tudíž se kavárna v roce 2018 potýkala se ztrátou, a to 88 972 Kč.

**Pesimistický odhad u varianty renovace kavárny***Tabulka 22: pesimistický odhad tržeb u renovace (vlastní zpracování)*

<b>Pesimistický odhad tržeb</b>			
<b>rok</b>	<b>počet prac. dnů</b>	<b>průměrná denní tržba</b>	<b>tržba za rok</b>
2019	127	4 750 Kč	603 250 Kč
2020	251	4 750 Kč	1 192 250 Kč
2021	252	4 750 Kč	1 197 000 Kč
2022	252	4 750 Kč	1 197 000 Kč
2023	250	4 750 Kč	1 187 500 Kč

Pesimistický odhad je založen na očekávaných ročních tržbách v případě kdy po zrekonstruování kavárny a rozšíření sortimentu se návštěvnost nezvedne (stále bude průměrná návštěvnost 50 zákazníků denně), ale z důvodu zavedení dortů a občerstvení se zvedne průměrná útrata zákazníka na 95 Kč.

**Optimistický odhad u varianty renovace kavárny***Tabulka 23: optimistický odhad tržeb u renovace (vlastní zpracování)*

<b>Optimistický odhad tržeb</b>			
<b>rok</b>	<b>počet prac. dnů</b>	<b>průměrná denní tržba</b>	<b>tržba za rok</b>
2019	127	7 350 Kč	933 450 Kč
2020	251	7 350 Kč	1 844 850 Kč
2021	252	7 350 Kč	1 852 200 Kč
2022	252	7 350 Kč	1 852 200 Kč



2023	250	7 350 Kč	1 837 500 Kč
------	-----	----------	--------------

Optimistická varianta výpočtu ročních tržeb vychází, že po zrekonstruování a vytvoření tak útulnějšího a modernějšího prostředí a rozšíření sortimentu občerstvení, naláká více zákazníků a zvýší se průměrná návštěvnost o 40 % na 70 zákazníků denně a průměrná útraty zákazníka stoupne o 35 Kč (ne celých 39 %) na 105 Kč.

### **Pesimistický odhad u varianty výstavby zástěny**

*Tabulka 24: pesimistický odhad tržeb při výstavbě (vlastní zpracování)*

<b>Pesimistický odhad tržeb</b>			
<b>rok</b>	<b>počet prac. dnů</b>	<b>průměrná denní tržba</b>	<b>tržba za rok</b>
2019	127	5 600 Kč	711 200 Kč
2020	251	5 600 Kč	1 405 600 Kč
2021	252	5 600 Kč	1 411 200 Kč
2022	252	5 600 Kč	1 411 200 Kč
2023	250	5 600 Kč	1 400 000 Kč

Výpočet tržeb v pesimistickém odhadu při variantě výstavby zástěny, která by zákazníkům umožňovala kouřit, je vyvozen z toho, že se průměrná návštěvnost kavárny zvýší o 60 % na 80 zákazníků denně při průměrné útratě stejné jako je doposud a to 70 Kč na zákazníka. Průměrná denní tržba by byla 5 600 Kč.

### **Optimistický odhad u varianty výstavby zástěny**

*Tabulka 25: optimistický odhad tržeb při výstavbě (vlastní zpracování)*

<b>Optimistický odhad tržeb</b>			
<b>rok</b>	<b>počet prac. dnů</b>	<b>průměrná denní tržba</b>	<b>tržba za rok</b>
2019	127	7 650 Kč	971 550 Kč
2020	251	7 650 Kč	1 920 150 Kč
2021	252	7 650 Kč	1 927 800 Kč
2022	252	7 650 Kč	1 927 800 Kč
2023	250	7 650 Kč	1 912 500 Kč

Optimistický odhad tržeb vychází se zvýšení průměrné denní útraty na zákazníka o 21 % na 85 Kč oproti reálné útratě, jelikož by se prodloužila doba zákazníkovi návštěvy a objednal by si více ze sortimentu. Odhadovaná návštěvnost by se zvýšila v průměru o 80 % na 90 zákazníků denně, z důvodu možnosti zde kouřit, jelikož ve Zlíně není moc kaváren, kde

je kouření povoleno. Tím by se návštěvnost zvýšila a zákazníci kuřáci by tuto možnost uvítali.

### 11.3.5 Přehled nákladů

Stejně jak přehled tržeb i přehled nákladů bude mít variantu pesimistickou a optimistickou. Změny nastanou jen u variabilních nákladů. Fixní náklady zůstávají neměnné, jelikož jsou dané a nezaznamenávají žádnou změnu při růstu nákladů na provoz kavárny. Náklady se budou lišit od reálného přehledu, protože u každé zvolené varianty návrhu se budou odvíjet na základě návštěvnosti a průměrnou útratou zákazníka.

#### Pesimistický odhad u varianty renovace kavárny

Tabulka 26: pesimistický odhad nákladů u renovace (vlastní zpracování)

<b>Pesimistický odhad nákladů</b>		
<b>položka</b>	<b>měsíční (vč. DPH)</b>	<b>roční (vč. DPH)</b>
<b>Fixní náklady</b>		
celkem	58 631 Kč	703 572 Kč
<b>Variabilní náklady</b>		
nákup zboží Coca Cola	7 869 Kč	94 428 Kč
nákup kávy	9 804 Kč	117 648 Kč
nákup čokolády	1 806 Kč	21 672 Kč
alkoholické nápoje, víno	3 225 Kč	38 700 Kč
suroviny	2 322 Kč	27 864 Kč
ostatní	2 967 Kč	35 604 Kč
<b>Náklady na občerstvení</b>		
<b>dorty</b>		
Lotuskový, Cheesecake, Tiramisu	2 100 Kč	25 200 Kč
Makový dort	880 Kč	10 560 Kč
<b>ostatní suroviny</b>		
pečivo (toasty, croissant)	900 Kč	10 800 Kč
ovoce	1 000 Kč	12 000 Kč
ingredience (toasty/croissant)	1 250 Kč	15 000 Kč
<b>Náklady na propagaci</b>		
reklama na Instagramu	600 Kč	7 200 Kč
<b>Celkem náklady na provoz</b>	<b>93 354 Kč</b>	<b>1 120 248 Kč</b>

Pesimistický odhad nákladů v tomto případě se odvíjí při zvýšení průměrné útraty zákazníka. Zvýší se počet objednaného zboží oproti reálné kalkulaci nákladů. Celkově jsou náklady oproti reálné kalkulaci navýšeny o 29 %. Zde jsou uvedeny i částky při zavedení

občerstvení. Náklady na občerstvení zůstanou neměněny. V tomto případě by kalkulace měsíčních nákladů byla navýšena o 13 023 Kč oproti reálnému výpočtu.

### Optimistický odhad u varianty renovace kavárny

Tabulka 27: optimistický odhad nákladů u renovace (vlastní zpracování)

<b>Optimistický odhad nákladů</b>		
<b>položka</b>	<b>měsíční (vč. DPH)</b>	<b>roční (vč. DPH)</b>
<b>Fixní náklady</b>		
celkem	58 631 Kč	703 572 Kč
<b>Variabilní náklady</b>		
nákup zboží Coca Cola	8 540 Kč	102 480 Kč
nákup kávy	10 640 Kč	127 680 Kč
nákup čokolády	1 960 Kč	23 520 Kč
alkoholické nápoje, víno	3 500 Kč	42 000 Kč
suroviny	2 520 Kč	30 240 Kč
ostatní	3 220 Kč	38 640 Kč
<b>Náklady na občerstvení</b>		
<b>dorty</b>		
Lotuskový, Cheesecake, Tiramisu	3 500 Kč	42 000 Kč
Makový dort	1 320 Kč	15 840 Kč
<b>ostatní suroviny</b>		
pečivo (toasty,croissant)	1 260 Kč	15 120 Kč
ovoce	1 400 Kč	16 800 Kč
ingredience (toasty/croissant)	1 750 Kč	21 000 Kč
<b>Náklady na propagaci</b>		
reklama na Instagramu	600 Kč	7 200 Kč
<b>Celkem náklady na provoz</b>	<b>98 241 Kč</b>	<b>1 178 892 Kč</b>

Optimistický odhad je stanoven při navýšení návštěvnosti a průměrné útratě zákazníka. Oba ukazatele se navyšují o 40 %, proto náklady na provoz jsou stanoveny s 40% navýšením oproti reálné kalkulaci. Zde už jsou uvedeny i navýšené ceny za suroviny k přípravě občerstvení, z důvodu že zvýšení návštěvnosti povede ke zvýšení prodeje těchto pokrmů. Zvedne se i počet objednávaných dortů. Měsíční náklady se zvýší oproti reálné kalkulaci o 17 910 Kč.

### Pesimistický odhad u varianty výstavby zástěny

Tabulka 28: pesimistický odhad nákladů u výstavby (vlastní zpracování)

**Pesimistický odhad nákladů**

položka	měsíční (vč. DPH)	roční (vč. DPH)
<b>Fixní náklady</b>		
celkem	58 631 Kč	703 572 Kč
<b>Variabilní náklady</b>		
nákup zboží Coca Cola	9 760 Kč	117 120 Kč
nákup kávy	12 160 Kč	145 920 Kč
nákup čokolády	2 240 Kč	26 880 Kč
alkoholické nápoje, víno	4 000 Kč	48 000 Kč
suroviny	2 880 Kč	34 560 Kč
ostatní	3 680 Kč	44 160 Kč
<b>Celkem náklady na provoz</b>	<b>93 351 Kč</b>	<b>1 120 212 Kč</b>

Odhady nákladů se odvíjí při zvýšení průměrné návštěvnosti zákazníků o 60 % i když průměrná útrata zákazníka zůstane stejná jak u reálného výpočtu. Zvýší se tedy i počet objednávaného zboží oproti reálné kalkulaci. Náklady na občerstvení zde nejsou uvedeny z důvodu, že v případě výstavby zástěny zde nemůže být prodáváno občerstvení. Měsíční náklady se tak oproti reálu zvýší o 13 020 Kč.

#### Optimistický odhad u varianty výstavby zástěny

Tabulka 29: optimistický odhad nákladů u výstavby (vlastní zpracování)

<b>Optimistický odhad nákladů</b>		
položka	měsíční (vč. DPH)	roční (vč. DPH)
<b>Fixní náklady</b>		
celkem	58 631 Kč	703 572 Kč
<b>Variabilní náklady</b>		
nákup zboží Coca Cola	10 980 Kč	131 760 Kč
nákup kávy	13 680 Kč	164 160 Kč
nákup čokolády	2 520 Kč	30 240 Kč
alkoholické nápoje, víno	4 500 Kč	54 000 Kč
suroviny	3 240 Kč	38 880 Kč
ostatní	4 140 Kč	49 680 Kč
<b>Celkem náklady na provoz</b>	<b>97 691 Kč</b>	<b>1 172 292 Kč</b>

Optimistický odhad je vypočítán při navýšení návštěvnosti a průměrné útratě zákazníka. Zvýšení návštěvnosti je o 80 % a navýšení útraty zákazníka o 21 %. Náklady v tomto odhadu jsou navýšeny o 80 % oproti reálné kalkulaci. Měsíční náklady se zvýší oproti reálné kalkulaci o 17 360 Kč.

### 11.3.6 Přehled výkazů zisků a ztrát

V této části bude zaznamenán přehled výkazů zisků a ztrát v obou případech navrhovaných změn. Opět zde bude vyčíslen přehled výkazů jak v optimistickém, tak i pesimistickém odhadu.

#### Pesimistický přehled zisků/ztrát u varianty renovace kavárny

Tabulka 30: pesimistický přehled výkazů u varianty renovace (vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát					
	rok				
	2019	2020	2021	2022	2023
náklady	560 124 Kč	1 120 248 Kč	1 120 248 Kč	1 120 248 Kč	1 120 248 Kč
výnosy	603 250 Kč	1 192 250 Kč	1 197 000 Kč	1 197 000 Kč	1 187 500 Kč
<b>zisk/ztráta</b>	43 126 Kč	72 002 Kč	76 752 Kč	76 752 Kč	67 252 Kč
<b>zisk/ztráta po zdanění</b>	36 657 Kč	61 202 Kč	65 239 Kč	65 239 Kč	57 164 Kč

#### Optimistický přehled zisků/ztrát u varianty renovace kavárny

Tabulka 31: optimistický přehled výkazů u varianty renovace (vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát					
	rok				
	2019	2020	2021	2022	2023
náklady	589 446 Kč	1 178 892 Kč	1 178 892 Kč	1 178 892 Kč	1 178 892 Kč
výnosy	933 450 Kč	1 844 850 Kč	1 852 200 Kč	1 852 200 Kč	1 837 500 Kč
<b>zisk/ztráta</b>	344 004 Kč	665 958 Kč	673 308 Kč	673 308 Kč	658 608 Kč
<b>zisk/ztráta po zdanění</b>	292 403 Kč	566 064 Kč	572 312 Kč	572 312 Kč	559 817 Kč

#### Pesimistický přehled zisků/ztrát u varianty výstavby zástěny

Tabulka 32: pesimistický přehled zisků/ztrát u varianty výstavby zástěny (vlastní zpracování)

Výkaz zisku a ztrát					
	rok				
	2019	2020	2021	2022	2023
náklady	560 106 Kč	1 120 212 Kč	1 120 212 Kč	1 120 212 Kč	1 120 212 Kč
výnosy	711 200 Kč	1 405 600 Kč	1 411 200 Kč	1 411 200 Kč	1 400 000 Kč
<b>zisk/ztráta</b>	151 094 Kč	285 388 Kč	290 988 Kč	290 988 Kč	279 788 Kč

<b>zisk/ztráta po zdanění</b>	128 430 Kč	242 580 Kč	247 340 Kč	247 340 Kč	237 820 Kč
-----------------------------------	------------	------------	------------	------------	------------

**Optimistický přehled zisků/ztrát u varianty výstavby zástěny**

*Tabulka 33: optimistický přehled zisků/ztrát u varianty výstavby zástěny (vlastní zpracování)*

<b>Výkaz zisku a ztrát</b>					
	<b>rok</b>				
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
náklady	586 146 Kč	1 172 292 Kč	1 172 292 Kč	1 172 292 Kč	1 172 292 Kč
výnosy	971 550 Kč	1 920 150 Kč	1 927 800 Kč	1 927 800 Kč	1 920 500 Kč
<b>zisk/ztráta</b>	385 404 Kč	747 858 Kč	755 508 Kč	755 508 Kč	748 208 Kč
<b>zisk/ztráta po zdanění</b>	327 593 Kč	635 679 Kč	642 182 Kč	642 182 Kč	635 977 Kč

U všech variant by se měla kavárna potýkat se ziskovostí, i když u některých z variant v menším rozsahu. Nejlépe vychází, jak v pesimistické tak optimistickém odhadu, varianta výstavby zástěny. Ovšem odhady oproti budoucím reálným číslům, se mohou lišit. Ovšem odhady oproti budoucím reálným číslům, se mohou lišit.

**11.3.7 Návratnost investice**

Pro výpočet návratnosti investice se vezmou roční odhadované tržby a náklady. Opět bude výpočet stanoven jak v pesimistické, tak v optimistické variantě. Stanovený počet bude za kolik měsíců se počáteční investice buď na rekonstrukci či výstavbu zástěny, vrátí zpět. Výpočet bude za pomoci ukazatelů počáteční investice a odhadovaného ročního výnosu.

$$d \text{ (počet měsíců)} = \frac{\text{počáteční investice}}{\text{roční výnos} \div 12}$$

**Pesimistický odhad návratnosti investice u renovace kavárny**

*Tabulka 34: Přehled výnosů u pesimistické varianty novace (vlastní zpracování)*

<b>Přehled</b>	
náklady	1 192 250 Kč
výnosy	1 129 500 Kč

$$d = \frac{103\,525}{(1\,192\,250 - 1\,129\,500) \div 12}$$

$d = 19,79$  měsíců (necelých 20 měsíců)

V pesimistické variantě, by se návratnost investované částky na rekonstrukci kavárny při těchto odhadovaných nákladech a tržbách za rok, mohla vrátit za 20 měsíců (1 a půl roku). Což by bylo v roce 2021.

### Optimistický odhad návratnosti investice u renovace kavárny

Tabulka 35: Přehled výnosů u optimistické varianty novace (vlastní zpracování)

Přehled	
náklady	1 178 892 Kč
výnosy	1 844 850 Kč

$$d = \frac{103\,525}{(1\,844\,850 - 1\,178\,892) \div 12}$$

$$d = 1,86 \text{ měsíce (necelé 2 měsíce)}$$

V optimistickém výpočtu návratnosti investice, by se při těchto odhadovaných nákladech a tržeb za rok, investice vrátila za necelé 2 měsíce. Což by bylo pro kavárnu nejlepší variantou. Ovšem jsou to jen odhadované částky, realita by mohla být úplně jiná.

### Pesimistický odhad návratnosti investice u výstavby zástěny

Tabulka 36: Přehled výnosů u pesimistické varianty výstavby (vlastní zpracování)

Přehled	
náklady	1 120 212 Kč
výnosy	1 405 600 Kč

$$d = \frac{102\,000}{(1\,405\,600 - 1\,120\,212) \div 12}$$

$$d = 4,28 \text{ měsíce (necelých 5 měsíců)}$$

V pesimistické odhadu návratnosti investice u výstavby zástěny při odhadovaných částkách nákladů a tržeb, by se investice vrátila za necelých 5 měsíců.

### Optimistický odhad návratnosti investice u výstavby zástěny

Tabulka 37: Přehled výnosů u optimistické varianty výstavby (vlastní zpracování)

Přehled	
náklady	1 172 292 Kč
výnosy	1 920 150 Kč

$$d = \frac{102\,000}{(1\,920\,150 - 1\,172\,292) \div 12}$$

$d = 1,63$  měsíce (necelé 2 měsíce)

V optimistické variantě výpočtu návratnosti, by se investice při těchto vypočítaných odhadech, vrátila za necelé dva měsíce stejně jak v optimistické variante rekonstrukce kavárny.

## 11.4 Shrnutí projektové části

Na začátku projektu, byl stanoven cíl a poté návrhy k jeho naplnění. Pro dosažení cíle byly navrhnuty dvě varianty ke zvýšení konkurenceschopnosti kavárny Ernestinka. Jedna z nich je renovace interiéru kavárny, změna názvu, rozšíření sortimentu a výběr komunikačního nástroje pro prezentaci kavárny. Druhou variantou byl návrh na výstavbu zástěny v kavárně, která by vytvořila prostor, kde by mohl zákazník kouřit. U varianty renovace šlo o navržení nábytku a nové podlahy do kavárny, návrh na změnu názvu kavárny a vložení do názvu logo ryby díky obrovskému akváriu, které kavárnu značně vystihuje. Šlo zde i o doplnění a rozšíření nabídky občerstvení a pro letní období navrženy drinků a kávy a vybrán vhodný prostředek pro komunikaci se zákazníky prostřednictvím Instagramu, který je velmi silný komunikační nástroj dnešní doby a jeho využívání je finančně nenáročné. U varianty zástěny byly vypočítány rozměry prostoru, kde by zástěna měla stát a nakreslen návrh, jak by zástěna měla vypadat. Velmi nápomocnou v této části byla kniha od pana Doležala (2017, s. 176), která napomáhá při tvorbě a sestavování projektů.

Pro vyhodnocení těchto stanovených návrhů, byla využita časová analýza, riziková analýza, a nakonec nákladová analýza. V časové analýze bylo vypočítáno, kolik dní by jednotlivé varianty trvaly. Stanovení otevření kavárny po realizovaných změnách by bylo 1.7.2019 a do tohoto datumu, by se měly všechny změny provést. Nejkratší doba realizace byla stanovena u varianty kompletní změny kavárny. U výstavby zástěny by doba trvání byla prodloužená o 17 dní oproti variantě renovace. Riziková analýza směřovala na určení rizik, které mohou tyto projekty ohrozit. U nákladové analýzy byly vypočítány odhady tržeb a nákladů v optimistické a pesimistické variantě. Velkou výhodou při sestavování návrhů bylo, že kavárna má vlastní finanční prostředky k pokrytí jedné z variant návrhů a nepotřebuje k tomu žádný cizí vklad. Návrh na kompletní změnu byla vyčíslená na 103 525 Kč a výstavby kuřácké zástěny, byla vyčíslená na 102 000 Kč. Realizována může být jedna z uvedených variant. Výše vlastního vkladu kavárny do návrhů změn, byl 116 000 Kč. V obou případech kavárně investovaná částka postačí. U návratnosti investic



byly vypočítány všechny varianty podle pesimistického a optimistického odhadu. Nejlepší variantou by však bylo, kdyby odhadované tržby byly ve skutečnosti podle optimistického odhadu, a tím by se investovaná částka jak u jedné nebo druhé varianty, vrátila během pár měsíců. Nejdelší doba by byla u pesimistického odhadu u renovace kavárny. Zde by doba návratnosti investice trvala 20 měsíců. Ovšem musí se počítat i s tím, že tržby a náklady budou v reálu zcela jiné a investice se může vrátit za delší dobu, než bylo vypočítané. Obě dvě varianty vychází po celkovém zhodnocení podobně a obě dvě by byly adekvátním řešením problému, současného postavení kavárny na trhu.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zmapování současné pozice kavárny Ernestinka a navržení projektu, který povede ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Kavárna byla dřív velmi navštěvována a výnosná. Postupem času se návštěvnost snížila a kavárna už nebyla v takové pozici jak před dvěma lety. Na základě zjištěných skutečností poklesu, byl fakt, že se zde mohlo kouřit a 90 % zákazníků byli kuřáci, až do příchodu protikuřáckého zákona. Dalším zjištěním bylo, že kavárna nenabízí doplňkový sortiment, jako jsou zákusky, dorty a občerstvení, i když jsou zákazníky v dnešní době velmi často vyhledávány. Podstatou byl rozhovor s majitelkou kavárny, která chtěla, aby se tato špatná situace napравиła a našla se optimální varianta ke zlepšení.

Začátek diplomové práce byl směřován na teoretickou část, která vyplývala z odborné literatury a sloužila k lepší orientaci vytyčených pojmů a k lepšímu chápání a porozumění všech potřebných analýz a metod, aplikovaných v praktické části.

Úvodem praktické části bylo seznámení se kavárnou Ernestinka, představení její organizační struktury, produktů a cenové dostupnosti, které nabízí. Nechyběl ani popis současného stavu kavárny, který byl podstatný pro projektovou část. Následovaly situační analýzy k identifikaci prostředí podniku. Důležitou součástí bylo stanovení Porterova modelu, k vyhodnocení konkurentů. Nejpodstatnější částí bylo srovnání konkurenčních kaváren pomocí Benchmarkingu. Zde šlo o určení kritérií ke sledování, následoval mystery shopping a v konečné fázi došlo k vyhodnocení výsledků a porovnání s kavárnou Ernestinka. V tomto směru kavárna Ernestinka vyšla nejhůř a oproti konkurenčním kavárnám, má kavárna co zlepšovat. Nejlépe vyšla Kavárna Továrna, která svoji strategii a portfolio, má na velmi dobré úrovni. Následovala SWOT analýza, která je potřebná pro stanovení strategie podniku. Po zanalyzování důležitých faktorů a jejich vyhodnocení v analytické části, následovala projektová část, kde byly navrženy dvě varianty ke zvýšení konkurenceschopnosti kavárny Ernestinka, a byly podrobeny potřebným analýzám. Kavárna může zvolit však jen jednu, jelikož jsou v rozporu. Kladným zjištěním bylo, že kavárna může do jedné z variant investovat určitý obnos peněz z vlastních zdrojů. Obě varianty mají své plusy i mínusy, ale v obou případech by pro kavárnu byly velmi přínosné.

Proto tyto návrhy, všechny jejich podrobnosti a hlavně nákladové přehledy, budou předloženy kavárně Ernestinka a bude záležet na ni, zda bude chtít jednu z těchto změn realizovat, aby si zlepšila své postavení na zlínském trhu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BAČUVČÍK, Radim. *Teorie a praxe v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Zlín: Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2015, 190 s. ISBN 978-80-87500-68-2.

BAUER, Zdeněk. *Jak vytvořit atraktivní obchodní název firmy, služby, produktu, značky: tvorba názvu - obchodního jména krok za krokem*. 1. vyd. Praha: Zdeněk Bauer, 2014, 340 s. ISBN 978-80-904272-7-3.

Business Vize: *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business* [online]. Praha, 2011 [cit. 2019-01-02]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

Česká správa sociálního zabezpečení. *Průměrná výše důchodu Zlínský kraj* [online]. Praha: Praha, 2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: [www.cssz.cz/cz](http://www.cssz.cz/cz)

Český statistický úřad. *Nezaměstnanost, míra inflace, HDP, počet obyvatel, hrubá mzda* [online]. Praha: Praha, 2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: [www.czso.cz/csu/czso/domov](http://www.czso.cz/csu/czso/domov)

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!* 1. vyd. Praha: Grada, 2017, 171 s. ISBN 978-80-247-5693-6.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3. aktual. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

*Ikea* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/>

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

JUREČKA, Václav a kolektiv. *Mikroekonomie*. 3. aktual. a roz. vyd. Praha: Grada, 2018, 400 s. ISBN 978-80-271-0146-7.

*Jysk, s.r.o.* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <https://jysk.cz/>

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2. přeprac. a roz. vyd. Praha: Grada, 2018, 285 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

Komunikace a média v 21. století. *EDTECH KISK: Masarykova univerzita* [online]. Brno, 2017, 1.12.2017 [cit. 2018-12-27]. Dostupné z: <https://medium.com/edtech-kisk/komunikace-a-m%C3%A9dia-v-21-stolet%C3%AD-27b2532d2a73>

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Kvalita ve veřejné správě. *Benchmarking*. [online]. Praha, 2014-2020 [cit. 2019-01-01]. Dostupné z: <http://www.kvalitavs.cz/metody/benchmarking>

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

Management Mania: *Konkurenční výhoda* [online]. Plzeň, 2016 [cit. 2019-01-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurencni-vyhoda-competitive-advantage>

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

Marketing na sociálních sítích. *Evision* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-01-03]. Dostupné z: <https://www.evisions.cz/reklama-na-socialnich-sitich/>

Mikroprostředí podniku. *ASPCZECH* [online]. Praha: <https://www.aspczech.cz>, 2018 [cit. 2019-01-03]. Dostupné z: <https://www.aspczech.cz/mikroprostredi-podniku-zahrnuje-ovlivnitelne-faktory/>

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Klasy a jejich vliv na výkonnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 272 s. ISBN 978-80-247-2689-2.

PATÁKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu*. 2. aktual. a roz. vyd. Praha: Grada, 2014, 264 s. ISBN 978-80-247-3643-3.

PERCY, Larry a Richard H. ELLIOTT. *Strategic advertising management*. 5th ed. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, 2016, 429 s. ISBN 978-0-19-870365-5.

Podnikatel.cz: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jak-zalozit-kavarnu/> [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-01-01]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jak-zalozit-kavarnu/>

Podnikatel.cz. *Živnostenský zákon: označení provozovny* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-01-01]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/zivnostensky-zakonoznaceni-provozovny/>

Reklama na Instagramu. *SocialSprinters* [online]. 2018 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://socialsprinters.com/blog/reklama-na-instagramu-jednoduchy-navod>

SEDLÁČKOVÁ Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SMITH, P. R. a Ze ZOOK. *Marketing communications: offline and online integration, engagement and analytics*. 6th ed. London: KoganPage, 2016, 578 s. ISBN 978-0-7494-7340-2.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada. 2010, 227 s. ISBN 978-80-247-3638-9.

Zákony pro lidi. *Sbírka zákonů* [online]. Zlín: AION, 2019 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: [www.zakonyprolidi.cz](http://www.zakonyprolidi.cz)

ZICH, Robert. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada. 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

apod a podobně

atd. a tak dále

např. například

ČR Česká republika

ČSSZ Česká správa sociálního zabezpečení

ČSÚ Český statistický úřad

vč. včetně

S+Z sociální a zdravotní pojištění

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1: Porterův model 5-ti sil (vlastní zpracování) .....</i>	26
<i>Obrázek 2: Organizační struktura kavárny Ernestinka (vlastní zpracování) .....</i>	41
<i>Obrázek 3: Umístění kavárny Ernestinka .....</i>	45
<i>Obrázek 4: volba podlahy.....</i>	66
<i>Obrázek 5: návrh interiéru kavárny (vlastní zpracování) .....</i>	67
<i>Obrázek 6: návrh nového názvu a loga kavárny (vlastní zpracování) .....</i>	68
<i>Obrázek 7: návrh zástěny (vlastní zpracování) .....</i>	72

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1: SWOT analýza (vlastní zpracování)</i> .....	29
<i>Tabulka 2: Ceník kavárny Ernestinka (vlastní zpracování)</i> .....	43
<i>Tabulka 3: Ekonomické ukazatele (vlastní zpracování)</i> .....	48
<i>Tabulka 4: Sociální ukazatele (vlastní zpracování)</i> .....	49
<i>Tabulka 5: Konkurenční rivalita (vlastní zpracování)</i> .....	51
<i>Tabulka 6: Hrozba vzniku substitutů (vlastní zpracování)</i> .....	53
<i>Tabulka 7: Hrozba vstupu nových konkurentů (vlastní zpracování)</i> .....	54
<i>Tabulka 8: Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování)</i> .....	56
<i>Tabulka 9: Vyjednávací síla zákazníků (vlastní zpracování)</i> .....	57
<i>Tabulka 10: Tabulka vyhodnocení Porterovy analýzy (vlastní zpracování)</i> .....	58
<i>Tabulka 11: Analýza konkurence (vlastní zpracování)</i> .....	59
<i>Tabulka 12: SWOT analýza kavárny Ernestinka (vlastní zpracování)</i> .....	62
<i>Tabulka 13: rizika projektu (vlastní zpracování)</i> .....	73
<i>Tabulka 14: vyhodnocení rizik projektu (vlastní zpracování)</i> .....	74
<i>Tabulka 15: časová analýza renovace (vlastní zpracování)</i> .....	75
<i>Tabulka 16: časová analýza výstavby zástěny (vlastí zpracování)</i> .....	76
<i>Tabulka 17: reálné náklady kavárny (vlastní zpracování)</i> .....	77
<i>Tabulka 18: náklady na renovaci (vlastní zpracování)</i> .....	78
<i>Tabulka 19: náklady na občerstvení (vlastní zpracování)</i> .....	78
<i>Tabulka 20: cena za výstavu zástěny (vlastní zpracování)</i> .....	79
<i>Tabulka 21: reálné tržby za rok 2018 (vlastní zpracování)</i> .....	80
<i>Tabulka 22: pesimistický odhad tržeb u renovace (vlastní zpracování)</i> .....	80
<i>Tabulka 23: optimistický odhad tržeb u renovace (vlastní zpracování)</i> .....	80
<i>Tabulka 24: pesimistický odhad tržeb při výstavbě (vlastní zpracování)</i> .....	81
<i>Tabulka 25: optimistický odhad tržeb při výstavbě (vlastní zpracování)</i> .....	81
<i>Tabulka 26: pesimistický odhad nákladů u renovace (vlastní zpracování)</i> .....	82
<i>Tabulka 27: optimistický odhad nákladů u renovace (vlastní zpracování)</i> .....	83
<i>Tabulka 28: pesimistický odhad nákladů u výstavby (vlastní zpracování)</i> .....	83
<i>Tabulka 29: optimistický odhad nákladů u výstavby (vlastní zpracování)</i> .....	84
<i>Tabulka 30: pesimistický přehled výkazů u varianty renovace (vlastní zpracování)</i> .....	85
<i>Tabulka 31: optimistický přehled výkazů u varianty renovace (vlastní zpracování)</i> .....	85



---

<i>Tabulka 32: pesimistický přehled zisků/ztrát u varianty výstavby zástěny (vlastní zpracování) .....</i>	<i>85</i>
<i>Tabulka 33: optimistický přehled zisků/ztrát u varianty výstavby zástěny (vlastní zpracování) .....</i>	<i>86</i>
<i>Tabulka 34: Přehled výnosů u pesimistické varianty novace (vlastní zpracování) .....</i>	<i>86</i>
<i>Tabulka 35: Přehled výnosů u optimistické varianty novace (vlastní zpracování) .....</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka 36: Přehled výnosů u pesimistické varianty výstavby (vlastní zpracování) .....</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka 37: Přehled výnosů u optimistické varianty výstavby (vlastní zpracování) .....</i>	<i>87</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

**PI** Výběr nábytku do kavárny Ernestinka

## PŘÍLOHA P I: VÝBĚR NÁBYTKU

Posezení (barová židle, jídelní židle)



*Zdroj: (Jysk, ©2019)*

Stolek



*Zdroj: (Jysk, ©2019)*

Pohovka



*Zdroj: (Ikea, ©2019)*