

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Marketingová strategie

Vypracovala: Bc. Kateřina Pešánová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

© 2016 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Kateřina Pešánová

Podnikání a administrativa

Název práce

Marketingová strategie

Název anglicky

Marketing strategy

Cíle práce

Cílem práce je na základě analýzy trhu navrhnout marketingovou strategii pro malý podnik začínající v oblasti služeb (čajovna).

Metodika

Teoretická část: rešeršní zpracování současného stavu poznání zkoumané problematiky.

Praktická část: aplikace metod marketingové analýzy na vybraný subjekt, formulace a návrh marketingové strategie.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran + přílohy

Klíčová slova

business start-up, marketingová strategie, podnikání

Doporučené zdroje informací

BOUČKOVÁ, Jana: Marketing, C. H. Beck 2003, Praha, 1. Vydání, ISBN 80-7179-577-1.

FOTR, Jiří.: Podnikatelský plán a investiční rozhodování, Grada Publishing 1995, Praha, ISBN 80-85623-20-X.

HAVLÍČEK, Karel; KAŠÍK, Milan: Marketingové řízení malých a středních podniků, Management Press 2005, Praha, 1. Vydání, ISBN 80-7261-120-8.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. Založení a řízení nového podniku, Victoria Publishing 1996, Praha, ISBN 80-85865-07-6.

HORÁKOVÁ, Iveta; STEJSKALOVÁ, Dita; ŠKAPKOVÁ, Hana: Strategie firemní komunikace, Management Press 2008, Praha, 2. Vydání, ISBN 978-80-7261-178-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar: Strategický marketing, Grada publishing 2013, Praha, 2. Vydání, ISBN 978-80-247-4670-8.

MCDONALD, Malcolm; WILSON, Hugh. Marketingový plán, BizBooks 2012, Praha, ISBN 978-80-265-0014-8.

TICHÁ, Ivana; HRON, Jan: Strategické řízení, Česká zemědělská univerzita v Praze 2003, Praha, 1. Vydání, ISBN 80-213-0922-9.

VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy, Grada Publishing 2010, Praha, 2. Vydání, ISBN 978-80-247-2409.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne

Bc. Kateřina Pešánová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala profesorce Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za její toleranci, odborné vedení, cenné rady a poskytnutí seznamu hodnotných literárních zdrojů. Chtěla bych také poděkovat všem respondentům, kteří přispěli svým názorem k tvorbě této práce a především svým rodičům, kteří mi umožnili studovat.

Marketingová strategie

Marketing strategy

Souhrn

V diplomové práci na téma Marketingová strategie business start-up se zabývám založením malého podniku v oblasti služeb – čajovny. V první části práce vycházím z teoretických znalostí založených na odborných textech věhlasných autorů v oblasti marketingu a managementu. Svoji pozornost upínám k fundamentálním částem procesu marketingového řízení a plánování. V druhé části práce se pak zaměřuji na skutečnou analýzu podniku prostřednictvím analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Předmětem analýzy vnějšího prostředí je rozsáhlá STEP analýza, Porterova analýza konkurenčních sil a Analýza konkurence. Široká paleta pozoruhodných informací pomáhá perfektně zmapovat konkurenční prostředí, které je následně doplněno o analýzu interního prostředí. Finanční analýza podává zprávu o finanční situaci podniku, která je základem finanční strategie podniku. V závěru se věnuji marketingové strategii, založené na definování cílů, vycházejících z příležitostí a silných stránek analýzy SWOT. Náplní marketingové strategie je především propagace, coby nástroje ke zvýšení zisku a tržního podílu. Nemalou měrou k diplomové práci přispěl průzkum trhu, který prokázal důležitá zjištění.

Klíčová slova: business start-up, marketingová strategie, podnikání

Summary

In my thesis on topic Marketing strategy business start up I am dealing with establishing tearoom in section of services. In a first part I come out from theoretical skills based on professional scripts famous writers in section of marketing and management. I dedicate my attention for basement pieces of marketing process, especially management and planning. In a second part I dedicate my attention for real company micro and macro analysis. The object for external analysis is comprehensive STEP analysis, Porter's analysis and Competition analysis. Wide bid of spectacular information helps perfectly map competition environment, which is ensued by internal analysis. Financial analysis gives a report about company's financial statement, which is base for company financial strategy. In the end I pay my attention to marketing strategy, based on definition the enterprise aims, coming out from Opportunities and Strengths. Fulfillment of marketing strategy is mainly advertising as the instrument of profit increase and enhance the market share. With a big chip helped market research, which demonstrated major ascertainment.

Keywords: business start-ups, marketing strategy, business

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Cíle a metodika	6
3. Literární rešerše.....	7
3.1 Marketing	7
3.1.1 Marketingové řízení	7
3.1.2 Marketingové plánování.....	8
3.2 Služby.....	9
3.3 Strategické řízení.....	11
3.3.1 Vize	11
3.3.2 Poslání (mise).....	12
3.4 Situační analýza	13
3.4.1 Mikroprostředí.....	14
3.4.2 Makroprostředí.....	16
3.4.3 SWOT analýza	20
3.5 Zákazníci.....	21
3.5.1 Segmentace	21
3.5.1.1 Marketing segmentu.....	21
3.5.1.2 Marketing mikrosegmentů	22
3.5.2 Targeting trhu.....	24
3.5.3 Positioning	25
3.6 Formulace cíle.....	26
3.7 Formulace strategie.....	29
3.7.1 Strategie pro marketingový mix.....	30
3.7.2 Strategie malého a středního podniku	31
3.8 Marketingový mix.....	36
3.8.1 Výrobek.....	36
3.8.2 Cena	37
3.8.3 Propagace	37
3.8.4 Distribuce	38
4. Analýza podniku	39
4.1 Marketingová strategie začínajícího podniku v oblasti služeb.....	39
4.1.1 Podnikání	39
4.1.2 Rozpočet.....	40
4.1.1 Vize	43
4.1.2 Mise.....	43

4.2 Situační analýza	43
4.2.1 Vnější prostředí	43
4.2.1.1 STEP Analýza	43
4.2.1.2 Analýza konkurence v odvětví - Porterův Model	54
4.2.1.3 Analýza konkurence	59
4.2.2 Vnitřní prostředí	73
4.2.2.1 Finanční analýza	73
4.3 SWOT analýza	82
4.4 Cíle	85
4.5 Marketingový mix	86
4.5.1 Produkt	86
4.5.2 Cena	88
4.5.3 Propagace	89
4.5.4 Distribuce	91
4.6 Segmentace	92
4.6.1 Průzkum trhu	93
5. Marketingová strategie	98
Závěr	100
Literatura	101
Přílohy	107

1. Úvod

„Rozhodla jsem se, že si založím malý podnik v oblasti služeb, Čajovnu Kulíšek. Proč právě čajovnu? Vždycky mě zajímaly bylinky, nejspíš protože je mám spojené s pocitem pohody, uvolnění a bezstarostnosti. Šálek dobrého čaje přináší klid do duše člověka a chvílku relaxace. Prodej čajů je milá činnost, nikomu se nepodbízí. Kdo má zájem, přijde sám, kdo o čaje nestojí, neví o nich. Je to způsob příjemně stráveného odpoledne. Pro milovníky nevšednosti nabízí čajovna možnost vyzkoušet vodní dýmku, která ještě víc podpoří pocit pohody. Žádné přehnané emoce tu nenajdete. Jen lidi, kteří přišli strávit hezkou chvílku do příjemného prostředí!

Tento druh podnikání jsem si vybrala z romantického přístupu. Dá se říct, že jsem nadšencem. Čaje jsou moje vášeň a tak bych se jim rada věnovala i v budoucnosti. A samozřejmě, že podstatným a nezanedbatelným cílem podniku je dosažení zisku. Bez toho nelze živnost provozovat.“

2. Cíle a metodika

Cíle

Na základě analýzy SWOT byly identifikovány dva střednědobé cíle. Prvním dlouhodobějším záměrem je dosažení tržního podílu ve výši 2%. K jeho naplnění by mělo dojít v průběhu 2 až 3 let. Druhým cílem je zaměření na segment v postproduktivním věku a studenty z důvodu vytížení prostoru čajovny v době nízké návštěvnosti. Oba cíle by měly směřovat ke zvýšení zisků podniku a k zamezení finanční ztráty v důsledku novely zákona o zákazu kouření.

Metodika

Teoretická část práce byla vytvořena po nastudování odborných textů, praktická část je dílem vlastního úsilí autora.

V teoretickém pojednání se zabývám marketingovým plánováním a řízením, službami, strategickým řízením, vizí, misí a situační analýzou, mikro a makroprostředím sloučeným prostřednictvím analýzy SWOT, segmentací, formulací cíle a formulací strategie.

Pro zobrazení představy začínajícího podniku bylo potřeba dát dohromady rozpočet. Následovala asi nejtěžší a nejzajímavější část - osobní průzkum vybraných čajoven. Projekt byl realizován v listopadu roku 2015. Dalším důležitým článkem bylo provedení průzkumu trhu prostřednictvím dotazníků. Oslovení respondentů, analýza dat a zhodnocení výsledků. Následovala příprava Finanční analýzy na základě rozpočtu a rozsáhlé úpravy podkladů. STEP analýza coby nejobsáhlejší rozbor byla nejkomplikovanější na množství dat a zpracování grafů. Nejzajímavějším prvkem studie bylo vytvoření Marketingového mixu, o který se opírá i marketingová strategie.

3. Literární rešerše

3.1 Marketing

Marketing je součástí firemní strategie, směřující k naplnění záměrů. Je založen na zákaznících, jejich potřebách a požadavcích. Znamená vedení firmy orientované na trh, kdy zákazník je prvním i posledním článkem podnikatelského procesu.

Marketing je jednou z funkcí vykonávaných podniky a soustavou procesů pro vytváření, sdělení a přinášení hodnoty pro zákazníka a pro management vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má zisk organizace i zájmové skupiny s ní spojené.

(Solomon, 2006)

„Marketing je umění nacházet příležitosti, rozvíjet je, aktivně jich využívat. Pokud marketingové oddělení takové příležitosti nevidí, pak je na čase dát všem jeho manažerům výpověď. Pokud si ředitelé marketingu nedovedou představit nové výrobky, služby, programy, za co jsou vlastně placeni?“

(Kotler, 2000)

3.1.1 Marketingové řízení

Marketingové řízení má své opodstatnění. Nejedná se pouze o čas a peníze, které bývají pro majitele malých a středních firem nedostatkové. Marketingové řízení je proces skládající se z plánování, realizace a kontroly marketingu, viz schéma.

Obrázek č. 1 Proces Marketingového řízení



Rozhodování, komunikace a motivace jsou nezbytnými součástmi v rámci jednotlivých skupin procesu marketingového řízení i mezi sebou. Velké podniky predikují změny na trhu a vymýšlejí strategie několik let dopředu. Malé podniky se v tomto ohledu v několika směrech odlišují. Pokud se budeme dívat z pohledu strategického plánování, je jednou z nejdůležitějších předností flexibilita a schopnost pružné reakce v případě změn. Z hlediska

schopnosti transformace a nákladů budou rozdíly mezi výrobními a obchodními společnostmi a bude záležet samozřejmě také na odvětví. Strategická řešení by měla jasně určit, jak přispívají k vytvoření přidané hodnoty a udržení pozice na trhu. Jsou to dlouhodobá rozhodnutí. V současném nestálém tržním prostředí, se „dlouhodobé“ plánování liší v závislosti na oboru a době životního cyklu. V některých bude společnost plánovat v úseku tří let, jinde to může být třeba pět let nebo deset až patnáct roků. Některé drobné firmy mohou plánovat spíše operativně – v rámci jednoho roku. Má tedy plánování v delším časovém období pro malé podniky opodstatnění? Ano, má. Ne všichni vlastníci drobných podniků jsou o této skutečnosti přesvědčeni. Důvodů, proč sestavovat marketingový plán je hned několik. Někteří se domnívají, že vše co potřebují, mají v hlavě, takže záznam na papíře je neopodstatněný. Jiní nemají dostatek peněz, času a lidí. Existují podnikatelé, kteří nemají zkušenosti s plánováním anebo je firma tak malá, že zákazníky je možné získat na základě doporučení. Někdy má majitel jasnou představu, ale zaměstnanec není schopen vizi pochopit, i přes komunikační schopnosti majitele. Může se také stát, že časem přestane vlastník usilovat o svou vizi a ta se změní. V případě doporučení se může objevit konkurence a ta nám přebere zákazníky. Co teď? Plánování by právě dokázalo předejít ztrátě zákazníků a tržní pozice. Právě se strategickým plánováním je možné předejít úbytku zákazníků a najít způsob, jak nabídnout lepší podmínky než konkurenční podnik. Není firma, která by mohla fungovat bez plánování. Písemné záznamy slibují spíše splnění cíle, dodržení plánu a 50% úspěchu tvoří management. Skuteční vůdci schopní kritiky při dosahování cílů, se schopností zachovat si nestrannost a objektivnost, dokáží zajistit společnosti úspěch plánování a vlastní realizace téměř stoprocentně.

3.1.2 Marketingové plánování

Když se řekne plánování, hovoříme o více typech, konkrétně o podnikovém strategickém, marketingovém strategickém a operativním plánování. Marketingová strategie je především o marketingovém řízení a plánování, ale i tak je důležité neopomenout podnikové strategické plánování, které předchází právě tomu marketingovému. Pokud chce společnost dosáhnout úspěchu, musí uvažovat s výhledem do budoucna a rozvinout celkovou strategii expanze. Podstatnou myšlenkou každého podniku zůstává dlouhodobé plánování a růst podniku. Základ strategického plánování utváří otázky:

- *Kde se nacházíme?*
- *Jak jsme se sem dostali?*
- *Kam směřujeme?*
- *Kde bychom chtěli být?*
- *Jak se tam dostaneme?*
- *Nabízíme, co je žádáno?*

(Blažková, 2007, s. 23)

Vrcholový management nemůže smýšlet bez spolupráce s ostatními zaměstnanci podniku, kteří dodávají nezbytné informace. Pomocí informací o trhu, potřebách klientů, o finančních zdrojích a dalších informací může firma spíše naplánovat svůj strategický záměr a objevit udržitelnou konkurenční pozici. Z takovýchto informací a plánů se pak vytváří plánování pro jednotlivé úseky či jednotlivé skupiny. (Blažková, 2007, s. 23-24) Podle Malcoma a Wilsona (2012, s. 42) se jedná o sérii činností, které především určují marketingové cíle a následně pak formulují plány. Při plánování dochází k manažerskému procesu, přičemž v malých podnicích se jedná častěji o neformální proces. V koncepci představuje plánování jednoduchý proces, skládající se ze zhodnocení situace, zformulování určitých základních předpokladů, stanovení cílů – co a komu prodat, výběru postupu k naplnění vybraných cílů a posouzení nákladu na činnosti potřebné k uskutečnění.

Plánování je pro marketing nezbytné. Marketingové prostředí stále více expanduje a objevují se další a další nepřátelské jednotky. V takovéto atmosféře dochází ke střetům stovek vnitřních a vnějších faktorů, které stále brání možnosti dosahování zisku. Každá společnost má čtyři základní cíle: maximalizaci příjmů, maximalizaci zisků, maximalizaci návratnosti investic a minimalizaci nákladů. Každý tento cíl je atraktivní pro jiného firemního manažera, podle výkonu funkce v podniku. Fakticky lze pouze dosáhnout „optimálního kompromisu“. Každý z těchto cílů lze do jisté míry považovat za protichůdný vůči ostatním. Proces marketingového plánování viz příloha.

3.2 Služby

Malé a střední podniky často zaměřují svou pozornost do oblasti služeb. Statistické údaje uvádí, že služby tvoří důležitou součást národního hospodářství mnoha zemí a to i přesto, že spadají do terciárního sektoru. A to jak procentním vyjádřením služeb v HDP, tak i

procentuální účastí na zaměstnanosti. I v České republice každoročně roste důležitost služeb, ale stále nedocílila průměru států Evropské unie ani vyspělých světových ekonomik.

Definování služeb je předmětem sporu. Problém nastává už u nejednotné definice. Když provedeme průzkum mezi lidmi, získáme nejspíš tolik odpovědí, jako variant. I Evropská unie prezentuje raději služby seznamem toho, co mezi ně nepatří. Právník by nejspíš odpověděl, že se tím rozumí provedení činností a výkonů na základě dohody mezi obchodními partnery (mezi poskytovatelem a příjemcem). Ekonom se pravděpodobně odkáže na OKEČ (odvětvovou klasifikaci ekonomických činností), kde služby spadají pod kódy 40 až 93.

Služby se vyskytují ve veřejném i komerčním sektoru. Základní služby poskytuje stát. Když je společnost více zaměřená liberálně, pak se mnoho těchto základních služeb přesouvá do soukromého sektoru. Takovým příkladem může být např. projekt PPP (Public Private Partnership) – partnerství veřejné a soukromé oblasti, někdy plně financované ze soukromých prostředků.

Mezi **veřejné služby** patří: obrana a bezpečnost, zdravotnictví, sociální péče, soudnictví a vězeňská služba, vzdělávání, tělovýchova a sport, věda a výzkum, kultura.

Mezi **komerčně orientované služby** patří: energie, stavebnictví, maloobchod, velkoobchod, pohostinské služby, doprava, poštovní a kurýrní služby, telekomunikace, finance a pojišťovnictví, reality, rekreační, kulturní a sportovní činnosti ad.

Základní vlastností služeb, podstatně ovlivňující řízení, je jejich **nehmotná povaha**. Z ní vycházejí další vlastnosti, jako neskladovatelnost, balení a doprava, uzance kvality, nesnadná standardizace apod. Další podstatný znak služeb je jejich **neoddělitelnost** od těch, kteří je poskytují.

Pro začátek podnikání je zaměření na služby většinou jednodušší. Zde je několik důvodů proč:

- služby nejsou tolik náročné na kapitál
- bariéry vstupu do odvětví neexistují nebo nejsou tak vysoké (legislativní omezení)
- není těžké najít odpovídající personál
- služby obecně nejsou tak složité na spletité organizační struktury a technologie.

Management služeb malých a středních podniků většinou nezahrnuje všechny tři stupně managementu. Zvláště funkce středního a liniového managementu může být podstatně

utlumena nebo úplně vyloučena. Tento fakt způsobuje skutečnost, že služby mnohem častěji než výroba ztotožňují manažera společnosti s vlastníkem. Tato úprava avšak snižuje profesionální úroveň řízení a podstatně mění účinek podnikání a návratnost investic. Autoři tvrdí, že je obecně rozumnější, dosadit na místo vlastníka kvalitního manažera. Tato změna ovšem bývá pro majitele velmi složitá a nelze se pozastavovat nad tím, že mnoho vlastníků na něco takového nikdy nepřistoupí. Riziko zásahu není bezvýznamné, ale jsou i jiné důvody, proč nerozšiřovat organizační strukturu, např. osobní.

Inovace jsou nezbytnou součástí managementu služeb. Na významu získávají především věcná zdokonalení, která jsou zjevná změnou konečné služby (i pochopení spotřebitelem) a často přináší kladný přínos i z ekonomické činnosti. Aby bylo možné zdokonalit službu, je nutné inovovat proces její výroby. Např. kdyby měla firma nabízet IT služby s novými technologiemi, je potřeba obnovit i znalosti zaměstnanců, zajistit jim odpovídající software, hardware apod. (Veber, Srpová, 2008, s. 137-139)

3.3 Strategické řízení

3.3.1 Vize

„Vize představuje souhrn specifických vzorů a preferencí společnosti, představu její úspěšné budoucnosti, která vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“ (Jakubíková, 2013, s. 18)

Vize stojí na samém úvodu procesu strategického řízení, což je jasné i z hierarchického klasického pojetí (Vize – Mise – Cíle – Strategie - Taktiky).

Vize vyžaduje, aby každý porozuměl a převzal roli při jejím uskutečňování a požívání hodnot, které zahrnuje. Středem každé vize je efekt, kterého má být dosaženo v zájmu klientů. Specifická náplň vize je spjata s firmou a oborem, ve kterém podnik působí.

„Vize říká, jak bude podnik vypadat v budoucnosti.“

Vize koresponduje s tím, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Správně definovaná vize v sobě zahrnuje zdokonalení a produkuje kladné emoce všech zapojených pro motivaci.

Správné vlastnosti vize jsou: jasně definovaná, skutečná a komunikovatelná. O tom, zda je vážně reálná, se lze ujistit podle srovnání firmou formulované vize a závěru situační analýzy společně s předpovědí budoucího prostředí, kdy následuje stanovení rozporů. Když je prostor příliš rozsáhlý, je nezbytné vizi znovu definovat. Pokud je nepatrný, je potřeba jen drobných úprav.

Vize shromažďuje základní postupy, které jsou stále stejné. Vize je odolná vůči změnám v okolním prostředí. Jde o směs dlouhodobých, nadčasových podmínek, strategií a postupů, které se adaptují v měnícím se světě. Obecné pravidlo říká, že vize by měla být zapamatovatelná do pěti minut.

Jedinečnost vize spočívá v tom, že je pro všechny jedince v organizaci stejná. Je podstatné, aby se top manažeři organizace upínali k vizi, kterou definovali, stanovili a převzali.

Stále přibývá firem, které veřejně publikují své vize. Vize by měla odpovídat skutečnosti, schopnostem a možnostem společnosti. Je základem procesu řízení změny. Vize se rozchází do strategických cílů, jež jsou drobnými kroky, dovolující se vizi přiblížit a splnit tak poslání firmy. (Jakubíková, 2013, s. 18-20)

3.3.2 Poslání (mise)

„Poslání (mise) je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout.“ (Kotler, Armstrong 2004, s. 82)

Posláním každé firmy je, aby svými produkty či službami plnila potřeby zákazníků a ze zisků vlastní podnikatelské činnosti plnila potřeby těch, kteří jsou s podnikatelskou činností osobně spojení. (Vlček, 2002, s. 16)

Poslání udává hlavní příčinu existence podniku. Mělo by být v souladu jak s vnitřním, tak vnějším prostředím. Je důležité, aby mise byla v harmonii s podnikovou (firemní) kulturou a působila kladně na sociální vazby. Poslání by mělo odpovídat na tyto otázky:

- *Kdo jsou naši zákazníci?*
- *Jakou potřebu či přání zákazníka firma uspokojuje a co je jejím cílem?*
- *Kde působí?*

- *Jaká je „filozofie“ firmy?*
- *Jaké jsou preference společnosti a jaká je její konkurenční výhoda?*
- *Jakými produkty uspokojí firma potřeby a přání zákazníků, i ty nevyřčené?*

(Jakubíková, 2013, s. 21)

Formulace poslání by neměla být ani příliš rozsáhlá, ani příliš útlá, ale přesná a skutečná. Měla by zapadat do atmosféry souvislostí, v níž účinkuje. Čas může prostředím firmy výrazně zahýbat. Když vedení společnosti zjistí, že chod firmy se odlučuje od svého poslání, musí hledat opět účel vzniku jednotky. Definice poslání je věcí top managementu. Poslání organizace a vize musí být rozdělené do sledu co nejspécifikovanějších jednotlivých záměrů a výkonových kritérií pro všechny úrovně vedení, kterých má být za určitý časový úsek dosaženo. Existují podniky, které uveřejňují svoji firemní identitu, mezi jehož prvky patří firemní mise a hodnoty, zahrnuté v organizační kultuře. (Jakubíková, 2013, s. 20-23)

3.4 Situační analýza

Situační analýza je uspořádané a podrobné, kritické a nezaujaté šetření a zhodnocení:

- vnitřní situace společnosti se zaměřením na marketingové aktivity
- pozice podniku ve vnějším prostředí se zaměřením na analýzu trhu a analýzu konkurence

Analýza se uskutečňuje ve třech časových údobích:

- minulost
- současnost
- budoucí vývoj (predikce budoucího vývoje)

Závěry kvalitně provedené marketingové analýzy ztělesňují pro společnost lepší znalost okolních podmínek, které výrazně mění způsoby uspokojování potřeb trhu. Porovnávají jednotlivé marketingové vnitřní hodnoty s kompletním působením společnosti (výrobní kapacity, technické procesy, strojní zařízení, přijatelnost investice). Přispívají společnosti k určení pozice v okolí, v němž figuruje, a identifikaci skutečných podmínek pro vývoj budoucích činností.

Marketingová situační analýza by se měla stát nezbytnou součástí marketingových aktivit společnosti a měla by být vykonávána regulérně a řádně v požadovaném složení.

Měla by probíhat minimálně jedenkrát za rok na začátku plánovacího období. Je základní součástí globální podnikové analýzy, rovněž jako analýzy dalších podnikových činností.

Pro důkladnou analýzu vnitřních silných a slabých stránek a vnějších příležitostí a hrozeb se v situační analýze používá **analýza SWOT** (název složený z počátečních písmen anglických názvů – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Je možné ji provádět i jako samostatný postup coby část marketingového procesu. Společnosti ji zpravidla zařazují na konec situační analýzy, protože se zabývá životně nezbytnými silnými a slabými stránkami organizace v kontextu s důležitými příležitostmi a odstrašujícími hrozbami. Pomáhá organizaci odhadnout atraktivitu marketingové politiky nebo naopak složitost, případně nereálnost jejího plnění a uskutečnění. Závěry této analýzy elementárním způsobem mění výběr a definici marketingových strategií nebo strategických cest.

(Boučková, 2003, s. 17)

3.4.1 Mikroprostředí

Do mikroprostředí spadají činitelé, které společnost může uplatnit a které přímo působí na schopnost organizace realizovat své hlavní poslání – uspokojovat potřeby vlastních zákazníků. Mezi faktory ovlivňující mikroprostředí patří podnik, zákazníci, dodavatelé, distribuční články a konkurence.

Podnik

Při klasifikaci úlohy podniku v marketingovém mikroenvironmentu je neopomenutelné, že podnik coby živý, vyvíjející se organismus, je existenčně i vývojově závislý na spolupráci všech jeho vnitřních orgánů a jejich správné funkci. Takto lze uvažovat i o vnitřním mikroprostředí, do něhož spadají všechna významná oddělení firmy. Dohled nad cílovými trhy není možné delegovat jen na zaměstnance marketingu, ale zároveň je nutné, aby marketing společnosti respektoval způsob výroby, finanční, technické a jiné předpoklady, které ve vybraném čase na podnik mají vliv a zčásti vymezují hranice, mezi kterými se společnost může pohybovat.

Zákazníci

Zákazníci jsou jedním z nejdůležitějších vlivů marketingového prostředí. Je zřetelné, že trh spotřebitelů **není homogenní** (stejnorodý). Konečný uživatel potřebuje jiný přístup než spotřebitel na trhu průmyslového zboží nebo kupující výrobků průmyslového a

neprůmyslového účelu. Kotler (2000) proto rozlišuje trh spotřebitelů, trh výrobní oblasti, trh zprostředkovatelů, národní trh a mezinárodní trh. Každý z uvedených vyžaduje jiný přístup. Schopnost reakce na speciální vlastnosti různých trhů a schopnost využití těchto charakteristik k prosperitě podniku je základem pro vzkvétající firmu.

Dodavatelé

Tento činitel marketingového prostředí přináší společnosti příležitost jak zajistit nezbytné zdroje v potřebném čase, množství a kvalitě, jež jsou nepostradatelné pro udržení základního provozu podniku. I když se může zdát takový záměr v konsolidovaných účetních jednotkách jako bezpředmětný, marketingový personál musí poctivě monitorovat stav a schopnosti dodavatelů, a to i v dlouhodobém časovém výhledu. Včasná reakce na nepříznivé okolnosti je zcela zásadní ve snaze zabránit ohrožení vlastního podniku.

Distribuční články a zprostředkovatelé

Je pochopitelné, že ne všechny činnosti, které spadají do sféry marketingu a obchodu, může podnik zajistit vlastními silami. Jejich uskutečnění na požadovaném stupni mohou obstarat společnosti, které jsou orientované např. na zprostředkování prodeje výrobků, podniky fyzické distribuce, marketingové společnosti i organizace, které zajišťují finanční stránku společnosti nebo zabezpečení rizik souvisejících s prodejem zboží. Vybrané z nich náleží např. do soustavy distribučních tras, velkoobchod může uspíšit přesun zboží od producenta ke koncovému zákazníkovi, dopravní společnosti – státní i soukromé – zabezpečují řádné přemísťování produktů, marketingové a reklamní společnosti přispívají k zařazení zboží na cílový trh a posílení jeho odbytu. Specifickou roli hrají finanční podniky, které regulují rozdělení finančních prostředků mezi jednotlivými subjekty trhu, aby pak byly schopné dosáhnout požadované dynamické úrovně organizace a tak i celého národního hospodářství.

Konkurence

Jestliže chce podnik na trhu uspět, neobejde se bez perfektní znalosti konkurence. Vliv konkurence se vyskytuje na hranici mezi vlivy mikroprostředí (změnitelné) a vlivy makroprostředí (nezměnitelné). Je-li zahrnutý do první kategorie, pak proto, že je možné jej ovlivňovat vhodnými marketingovými prostředky, ačkoliv tedy jen do určité míry a do omezení velikosti soupeře.

Konkurenční atmosféra má velký smysl, protože nutí výrobce ke snižování nákladů - nejčastěji na inovaci, vylepšení produktů a zvýšení jejich uplatnění. Dosažené výsledky zvyšují obrat podniku. Také dovoluje, aby se kupující podílel na úsporách, které vzniknou redukcí některých nákladových položek.

Společnost musí na konkurenci odpovědět vhodnou marketingovou strategií, která jí zajistí konkurenční výhody. Kvůli velké různorodosti předpokladů, které jsou na trhu přítomny, není jen jedna strategie, kterou by bylo možné aplikovat a okamžitě dojít k vytouženému výsledku. Navrnutí vhodné strategie pro konkurenční prostředí, která uznává např. tržní podíl, vlastnosti tržních segmentů, ale také inovaci zboží nebo stádium životního cyklu produktů apod., je záměr hodně složitý, pro příští vývoj podniku však výjimečně důležitý. (Boučková, 2003, s. 82-83)

3.4.2 Makroprostředí

Pokud se určitá skupina vlivů mikroprostředí vztahuje jen ke specifické společnosti, pak vlivy makroprostředí působí na všechny podniky, které v dané časové lhůtě a daném ekonomickém soukolí existují. Takové rozsáhlé prostředí vytváří místo, ve kterém akceptování možných vlivů makroprostředí může společnosti přinést sérii pozoruhodných příležitostí pro obchodování. Jejich dodržení limituje množství nebezpečných situací, se kterými se podnik setkává a které potřebuje, chce-li prosperovat, úspěšně vyřešit. Vlivy makroprostředí lze pojmut pod název **STEP**, patří sem činitelé:

- Sociální
- Technické a technologické
- Ekonomické
- Politicko-legislativní

K nim se připojují také **přírodní a ekologické vlivy**, které aktuálně tvoří podstatný limitující předpoklad pro sérii začínajících projektů.

Sociální faktory

Sociální faktory se dále dělí na demografické a kulturní faktory.

Demografické faktory. Demografie se zabývá primárními ukazateli, které popisují obyvatelstvo jako celek. Zaznamenává jejich množství, hustotu osídlení, stáří, pohlaví, povolání a mnoho dalších statistických údajů. Protože se věnuje průzkumu obyvatelstva a

trh představují právě lidé, vyskytuje se demografie v hledáčku zájmu marketingových zaměstnanců. Pro využití těchto informací v marketingu je významné nejen statistické hledisko, ale také pátrání po historii, např. změn věkových složení, stupeň vzdělanosti, míra migrace ad., které jsou významné hlavně při určení předpovědi. Znatelné změny demografických vlastností mají většinou velice závažné dopady.

Kulturní faktory. Kultura je popsána jako souhrn kvalit, nápadů a postojů určité skupiny lidí, které jsou předávány z generace na generaci. I když kultura obsahuje jak hmotné, tak duchovní prvky, marketingoví pracovníci jsou zaujati v první řadě kulturními vlivy, které působí na chování kupujících na trhu a jejich změnami v čase. Pro marketing je významné rozlišovat mezi **primárními** postoji a lidskými hodnotami, které potomci dědí po rodičích, a **sekundárními** postoji, které reagují na změny a člověk si je vytváří při setkávání s ostatními členy společnosti. Kdyby se podnik chtěl pokusit změnit sekundární názory, může se mu to povést, ale ovlivnit primární postoje zákazníků už je téměř nemožné. A současně, kulturní odlišnosti v rámci jednotlivých skupin zákazníků mohou mít výrazný dopad na jejich spotřební chování.

Technické a technologické faktory

Technické a technologické faktory se v předešlých desetiletích staly jednou z vévodících složek marketingového prostředí. Když nechce firma přijít o kontakt se svými konkurenty v oboru, musí vynaložit často **velké finanční částky na výzkum a vývoj**. Jejich potřebný objem v leckterých oborech (chemie, farmacie, aj.) nicméně mnohdy přesahuje finanční možnosti jednotlivých podniků a opravdu působivý výzkum mohou uskutečnit jen rozsáhlé, často nadnárodní společnosti. Tento vliv nastavuje překážky menším a především méně finančně nezávislým podnikům ve vstupu na existující trh. Pod jeho účinkem se proto spousta malých podniků specializuje na pro ně poměrně vhodnější kroky – napodobování prosperujících produktů konkurence (*me-too-product*) prostými změnami designu existujícího produktu, bez změn jeho základu, vybranými změnami složení (např. extrakt vitamínů a vlákniny v potravinářských produktech) apod.

K tomu se přidává stále narůstající **tempo technických a technologických inovací** a tak výrobky, které by ještě drahnou dobu na úrovni luxusního zboží mohly uspokojovat potřeby kupujících, jsou poraženy produkty s lepší užitnou hodnotou pro zákazníky, což

vůbec nemusí signalizovat, že mají např. lepší technickou úroveň. Urychlení technického pokroku nemá vliv jen na zvyšování technické úrovně současných výrobků, momentální procesy probíhají v inovacích vyšších řádů, a to na bázi nejnovějších poznatků výzkumů z technických oblastí, např. z kosmického výzkumu, ale rovněž na bázi humanitních oborů, mj. lékařství, psychologie a další. Je třeba podotknout, že má-li být existence tohoto vlivu přínosem, pak je nezbytné důsledně a zřetelně uplatňovat působení marketingových pracovníků na základní způsoby výzkumu. Je proslulé, že vědci se často snaží zařadit do programu výzkumu jim sympatické náměty. Přiklání se k východiskům vědeckých otázek, kterými by měly být zaměstnány jiné organizace (výzkumné ústavy, vysoké školy apod.) a současně zapomínají na to, co je pro firmu existenčně důležité – **komercializace výstupů výzkumu**.

V kontextu těchto skutečností nemůžou být opomenuty intervence vlády ve sféře technologií, avšak tento problém spadá již pod politicko-právní faktory. Vláda zasahuje, když by používání nových produktů bez dohledu mohlo mít neblahé dopady na zdraví spotřebitele nebo nežádoucí důsledky na ekologii apod. Jedná se např. o léčiva, chemické výrobky, elektrotechnická zařízení a mnoho dalších výrobků. Nárok, aby takový výrobek prošel určitý schvalovací proces, může přivodit časovou prodlevu při jeho uvedení na trh a i v situaci, kdy výsledkem bude přínos, získává konkurence velkou šanci uspět na trhu se svým produktem.

Ekonomické faktory

Skupina ekonomických faktorů zahrnuje především vlivy, které mění kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Pro firmy je významná hlavně celková kupní síla, která souvisí s faktory, jako jsou skutečné příjmy obyvatelstva, cenová hladina, velikost úspor a výše úvěrů, které byly klientům poskytnuty.

Následně je nutné držet krok s aktuálními trendy, tj. především registrovat změny ve výši důchodů obyvatelstva a struktuře výdajů. Po dlouhé etapě „vyrovnávání příjmů“ se ČR ocitla ve fázi výrazných rozdílů mezi platy a to především v posledním desetiletí. Existují skupiny (třídy), jejichž příjem jim umožňuje pořízení takového luxusního zboží, které se ještě v předcházejícím desetiletí do ČR nedováželo a už vůbec ne zde vyrábělo. Ale stále také existují příjmové skupiny, které dopadem liberalizace cen a rostoucí inflace, mají problémy i s naplněním základních životních potřeb. I proto je v dnešní době velice klíčový

úkol vytvořit nové složení spotřebitelů podle příjmů, profilovat jejich kupní chování podle příslušnosti k daným platovým třídám a nacházet kupní příležitosti pro jednu každou z nich. S tím jsou také spojeny změny ve složení výdajů. Skupiny s nízkými příjmy snižují často již skromné výdaje na kulturu a výrobky pro ukrácení dlouhé chvíle jen na nejnnutnější výlohy a často musí hluboce zvažovat každý nákup. Týká se to i základních prostředků nezbytných k důstojné existenci. V opačné pozici jsou zákazníci, na které již ekonomické vlivy nepůsobí a ti se tak stávají klienty na trhu s luxusním zbožím a službami.

Politicko-legislativní faktory

Není sporu o tom, že vnitrostátní i mezinárodní politická scéna má přímý vliv na tržní situaci. Naopak jsou to zákony vydané státem, které vytváří předpoklady pro obchodování a zachování trhu (např. ochrana před nekalou konkurencí). Stát má primárně legislativní moc, ale jeho zájmem zůstává i ochrana spotřebitele a zájmů společnosti. Vláda ratifikuje mnoho opatření, která slouží k zachování zdraví, životního prostředí i vlastnictví státu.

Kontrastem k těmto tendencím jsou různé zájmové skupiny (lobby), které se snaží znemožnit uznání pro ně nevhodných zákonů. Pokouší se jednak omezit moc již přijatých zákonů anebo alespoň snížit jejich nepříznivé dopady (např. tabákové výrobky aj.). Vyjma těchto nátlakových skupin, které se pokoušejí změnit politiku primárně ve prospěch svých zákazníků z podnikatelské sféry, není bezvýznamný ani účinek nátlakových skupin, které usilují o zachování zájmů spotřebitelů (např. Sdružení obrany spotřebitelů ČR). Tyto organizace zveřejňují např. výsledky testů, které získávají od nezávislých společností, které se věnují komparaci významných parametrů produktů rozličných firem. Objektívni výsledky testů mohou velmi znatelně poškodit výrobce nekvalitních výrobků a znemožnit je. A naopak, vysoká kvalita produktů, schválená nezávislou institucí, se může stát silným prodejním atributem a velice důležitou konkurenční preferencí.

Přírodní a ekologické faktory

Přírodní a ekologické faktory nejsou již zahrnuty do názvu vlivů makroprostředí STEP, ale to vůbec nesnižuje jejich důležitost. Naopak, člověk se je snaží upotřebit, jenže v současnosti je to spíš k jeho neprospěchu, protože soudobý způsob nakládání s těmito vlivy je zpravidla destruktivní, než aby vedl k vytváření společnosti trvale udržitelného rozvoje.

Tyto faktory obsahují veškeré přírodní zdroje, které vstupují do výrobního procesu. Dnes jsou výrazně omezeny jednak narůstajícím nedostatkem přírodního bohatství celkově, ale především alarmujícím stavem možností získání jednotlivých typů nebo dokonce celé jejich série a také rostoucí společenskou potřebou energie. Limity určují i ekologické vlivy, např. rostoucí znečištění životního prostředí – na souši, v oceánech i atmosféře. Samozřejmě, že svůj podíl nesou i odpovědné instituce vkládající se do průběhu těžby přírodních zdrojů. Spadají sem i geografické a klimatické předpoklady, které mohou značně změnit např. spotřebu mnoha kategorií spotřebního zboží. (Boučková, 2003, s. 84-86)

3.4.3 SWOT analýza

Je potřeba zvážit účel marketingového plánu. Pokud by měl sloužit jako obyčejný dokument, sestavovaný každoročně pro vedení podniku, jedná se o vylíčení stavu, příležitostí a hrozeb obchodního a marketingového oddělení, případně celé firmy (u menších podniků). Když se bude jednat o záměr, přichystaný za cílem určitého jednání, pak se analýza SWOT bude týkat jen daného jednání a půjde o dílčí nebo odvětvovou analýzu SWOT, která nám napoví jak se rozhodnout, zda vůbec úkon realizovat. Analýza SWOT by měla být stručná (stačí tři až šest bodů pro každou část) a měl by s ní být seznámen celý obchodní tým, případně by se měl přímo účastnit jejího sestavení. Slouží nejen jako podklad pro nová rozhodnutí ve smyslu uskutečnitelnosti vybraných záměrů a způsobu jejich dosažení, ale je i dobrým východiskem pro vyjednávání obchodníků s partnery. Vědění o slabých a silných stránkách organizace, příležitostech a rizicích vycházejících z působení rozsáhlejšího prostředí, by mělo být běžné i pro celou správu podniku. Silné stránky nám vytváří příležitosti, z nichž některé mohou být i účelem podniku, naopak slabé stránky mohou mít dopad na uskutečnění hrozeb a jsou tak jedním ze základů pro analýzu rizik. Stejně jako celý marketingový plán by i analýza SWOT měla být uskutečněna týmově, poslední úpravu a výběr definitivních slovních výrazů pro SWOT stanoví marketingový a obchodní ředitel.

Vlastní zpracování analýzy SWOT v marketingovém plánu může mít formu jednostránkové, graficky uspořádané matice. Na základě analýzy SWOT se formulují cíle oddělení nebo podniku. (Havlíček, Kašík, 2005, s. 98-99)

3.5 Zákazníci

3.5.1 Segmentace

Zákazníci jsou jistě tou nejdůležitější skupinou pro podnik. Svým rozhodnutím o nákupu mají přímý vliv na jeho další osud: pořízením produktu vlastně navrací zpátky do podniku vložené peníze a tak vytváří (nevytváří) – příjmy a zisk. Zákazníci vlastně ovlivňují bezprostřední běh podniku i možnosti růstu firmy pomocí investic do další expanze podniku a inovace. U neziskových podniků zase spotřebitelé služeb dávají smysl existenci organizace a ovlivňují její zainteresovanost. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 102)

Základem pro segmentaci tvoří **massmarketing** (hromadný marketing). U hromadného marketingu se jedná o hromadnou výrobu, hromadnou distribuci a hromadnou propagaci jednoho produktu všem zákazníkům. Vhodným příkladem je Coca-Cola, která na začátku výroby prodávala jen jeden druh Coly ve stejném objemu láhve 6,5 unce. Hlavní um hromadného marketingu spočívá ve vytvoření trhu, který vede k nejnižším nákladům, což způsobuje nižší ceny nebo vyšší marže. Někteří si myslí, že hromadný marketing štěpí trh. Množství reklamních nosičů a distribučních článků ztěžuje fungování hromadného trhu a také zvyšuje nákladnost. Existují i tvrzení, že hromadný marketing je před vymřením. Nejvíce společností se nyní upíná k **micromarketingu** (mikromarketing) na těchto čtyřech úrovních: segment, mikrosegment (tržní výklenky), místní oblasti a jednotlivci.

(Kotler, Keller, 2007, s. 278)

3.5.1.1 Marketing segmentu

Stejná přání a potřeby zákazníků utváří jednotný tržní segment. V tomto směru se tedy rozlišuje mezi zákazníky, hledající levné základní zboží a těmi, kteří touží po luxusu, požitku a kvalitních vlastnostech. Je ale potřeba stále rozlišovat segment a sektor. Společnost se například může zaměřit na mladé zákazníky se středně vysokým příjmem. Avšak rozpor bude v tom, jaké zboží si tato skupina přeje – laciné nebo naopak drahé. Proto je tato skupina sektorem, nikoliv segmentem. Takový marketér pak jednotlivé segmenty vyhledává a rozhoduje na které se zaměřit. Marketing segmentu oplývá oproti hromadnému marketingu důležitými preferencemi. Organizace může jeho prostřednictvím lépe navrhnout, ohodnotit, uvést a dopravit zboží, které vyhovuje cílovému trhu nebo lépe reaguje na konkurenty.

Segment je do určité míry „umělou“ konstrukcí, protože vskutku ne každý si přeje stejnou věc. Anderson a Narus zpracovali v tomto směru pružnou tržní nabídku.

Pružná tržní nabídka se skládá z **holého řešení**, která je určeno pro všechny členy segmentu a **volitelných možností**, které ocení jen někteří, přičemž obě možnosti můžou požadovat další finanční náklady. Za volitelné služby lze považovat dodatečný servis, který je většinou zpoplatněný. Jedna z možností, jak rozdělit trh, je stanovit **preferenční segmenty**. Pokud by se jednalo o jídlo, preferencí by bylo myšleno, jestli zákazník radši zvolí ovoce pro sladkost nebo vodnatost. Preference jsou trojího typu:

1. **Homogenní preference** se vyskytují na trhu, kde mají všichni spotřebitelé podobné preference. Trh neobsahuje žádné bezprostřední segmenty. Lze se domnívat, že existují podobné značky, které se budou koncentrovat okolo střední hladiny škály obou dimenzí.
2. **Rozptýlené preference** jsou opačným extrémem preferencí homogenních. Preference jednotlivců se liší a jsou rozptýlené v prostoru. Patrně první značka uvedená na trh bude situována tak, aby oslovila co nejvíce spotřebitelů. Další konkurent by pravděpodobně mohl umístit svůj produkt vedle první značky a soupeřit s ní o tržní podíl, nebo ji situovat někam do rohu a zajistit si tak skupinu zákazníků, která není se značkou uprostřed příliš spokojena. Je-li trh obsazen více značkami, nepochybně se rozmístí v prostoru a budou vynikat opravdovými rozdíly, které budou ve shodě s rozpory v preferencích zákazníků.
3. **Shlukové preference** se na trhu objevují ve formě preferenčních seskupení zvaných **přirozené tržní segmenty**. Společnost přicházející na trh jako první má tři alternativy. Situovat svoji nabídku do středu s nadějí oslovení všech zákaznických skupin. Lze ji také umístit tak, aby zapůsobila na největší tržní segment (**koncentrovaný marketing**). Může také založit několik značek a každou zařadit do jiného segmentu. Když první firma uvede na trh pouze jednu značku, brzy se objeví konkurenti, kteří vstoupí na trh se značkami, zaměřené na ostatní segmenty.

(Kotler, Keller, 2007, s. 278-280)

3.5.1.2 Marketing mikrosegmentů

Mikrosegment (tržní výklenek) je úzkoprofilová skupina zákazníků poptávající určité seskupení benefitů. Marketéři většinou přiřazují tržní výklenky rozvrstvením určitého segmentu na mikrosegmenty.

Zajímavý výklenek je zadán takto: zákazníci v mikrosegmentu mají speciální soubor potřeb a společnosti, která dokáže jejich potřeby nejlépe splnit, ochotně zaplatí vyšší cenu. Není patrné, že by výklenek přitahoval konkurenty a marketér, který se na něj orientuje, dosáhne určité úspory (každý výklenek oplývá určitou velikostí, ziskem a schopností expanze). Segmenty se řadí mezi vcelku velké a běžně přitáhnou více konkurentů, mikrosegmenty jsou poměrně malé a za normálních okolností přivolají pouze jednoho či dva konkurenty. (Kotler, Keller, 2007, s. 280)

Segmentace spotřebních trhů

Při segmentaci spotřebních trhů se vytváří dvě široké skupiny proměnných. Vybraní vědci rozlišují segmenty podle těchto popisných atributů: geografických, demografických a psychografických. Poté zkoumají, jestli tyto skupiny segmentů mají speciální požadavky nebo odezvy na výrobky. Zaměřují se např. na rozdílné postoje lidí ve svobodných profesích, „modrých límečků“ (dělníků) a jiných skupin na smysl zabezpečení vozidel. Další badatelé se snaží rozvrstvit segmenty pozorováním behaviorálních vlastností, jako reakce spotřebitelů na benefity, příležitosti při užití produktu nebo značek. Když jsou segmenty vytvořeny, zkoumá se, jestli jednotlivé segmenty mají odlišné vlastnosti na základě odpovědí respondentů. Badatel zkoumá, jestli je pro zákazníka důležitější např. nízká cena automobilu nebo jeho kvalita a jestli se tyto vlastnosti liší v závislosti na geografickém, demografickém nebo psychografickém složení.

Marketingový program může být z důvodu zisku upraven tak, aby zachycoval různorodost zákazníků a to bez rozlišení typu segmentace. Hlavní segmentační atributy geografické, demografické, psychografické a behaviorální jsou uvedeny v příloze.

(Kotler, Keller, 2007, s. 285-6)

Geografická segmentace

Geografická segmentace člení trh na jednotlivé geografické jednotky – národy, státy, kraje, okresy, města nebo části měst. Organizace může působit v jedné nebo několika oblastech, ale může také působit ve všech se zřetelem na lokální odlišnosti. Jako příklad lze uvést hotely Hilton, které přizpůsobují pokoje a haly podle oblasti umístění. Severovýchod USA zařizuje pokoje elegantnější a kosmopolitnější, jihozápad USA zařizuje pokoje rustikálnější. Stejně tak Wal-Mart nechává manažery nabízet výrobky, které jsou žádané danou lokalitou.

(Kotler, Keller, 2007, s. 287)

Demografická segmentace

Při demografické segmentaci se trh člení na kategorie: věk, velikost rodiny, životní cyklus rodiny, pohlaví, příjem, povolání, vzdělání, náboženství, rasa, generace, národnost a společenská třída. Existuje hned několik příčin, proč demografická segmentace patří mezi oblíbenější rozdělení spotřebitelů. Prvním důvodem je, že potřeby, přání, míra využívání, přednosti výrobků a značky zákazníků jsou často spjaty s demografickými proměnnými, dalším důvodem je, že demografické proměnné jsou snadno zjistitelné.

I když je trh nastíněn v nedemografických pojmech (typ osobnosti), je potřeba použít demografické prvky k určení rozsahu trhu a médií, aby mohl být osloven.

(Kotler, Keller, 2007, s. 289)

Psychografická segmentace

Psychografie je věda zaměřená na psychologii a demografii pro lepší pochopení spotřebitelů. Psychografická segmentace rozděluje zákazníky do skupin na bázi psychologických/osobnostních rysů, životního stylu a hodnot. Lidé spadající do stejné demografické skupiny mohou mít zcela odlišný psychografický profil. Mezi komerčně nejúspěšnější systémy, založené na psychografických měřeních, patří systém VALS, rozdělující obyvatele USA do osmi skupin. Čtyři skupiny vlastníci dostatek finančních prostředků: Inovátoři, Myslitelé, Úspěšní lidé a Lidé toužící po zážitcích. Čtyři skupiny s omezeným množstvím finančních prostředků: Věřící, Snaživci, Pracující a Přežívající. (Kotler, Keller, 2007, s. 292-3)

Behaviorální segmentace

U behaviorální segmentace se zákazníci dělí podle znalostí výrobků, vztahu k nim, užitím produktu nebo podle reakce na výrobek. Lidé při nákupním rozhodování hrají pět rolí: iniciátory, ovlivňující, rozhodčí, kupující a uživatelé. Nákupní role se mění, ale všechny tyto role stále patří do procesu rozhodování a jsou důležité pro konečnou spokojenost zákazníka. Mezi behaviorální proměnné patří: příležitosti, výhody, uživatelský status, míra používání, věrnostní status, stadium připravenosti kupujícího a postoj – dobrý základ pro vytvoření tržních segmentů. (Kotler, Keller, 2007, s. 293-4)

3.5.2 Targeting trhu

Jakmile společnost rozpozná dostupné tržní segmenty, musí rozlišit, na jaký počet a které z nich se koncentrovat (targeting). Marketéři ve snaze určit menší, lépe formulované cílové

skupiny stále více spojují několik proměnných. Například banka je schopna určit nejen skupinu bohatých důchodců, ale uvnitř identifikovat i současné příjmy, aktiva, úspory a vztah k riziku. Někteří vědci tak podporují segmentace trhu založené na potřebách. Viz tabulka Rogera Besta v příloze.

Nedá se říct, že všechny segmentační modely jsou použitelné. Rozdělení segmentu podle barvy vlasů je sice důležité, ale pro nákup např. mouky nepoužitelné. Kdyby navíc podmínky byli stále stejné – každý kupoval stejné množství mouky každý měsíc, žil by v přesvědčení, že všechna mouka je stejná a platil stále stejnou částku, nebylo by téměř vůbec možné trh segmentovat. Užitečné tržní segmenty se drží následujících pěti pravidel, musí být:

- **Měřitelné**
- **Dostatečně velké**
- **Přístupné**
- **Rozlišitelné**
- **Zvladatelné**

(Kotler, Keller, 2007, s. 300-301)

3.5.3 Positioning

Po fázi výběru a určení tržních segmentů, může být stanovena pozice produktu (konkurenční pozice) – jak zákazníci smýšlejí o našem produktu ve srovnání s konkurencí. Positioning může napomáhat při oslovení nového segmentu, což podporuje odlišení uvnitř dominujícího segmentu. Je to způsob, jakým chce být společnost vnímána spotřebitelem, jak se postavit vůči konkurenci a jak se postavit vůči dalším skupinám (dodavatelům, odběratelům, spolupracujícím firmám apod.).

(Jakubíková, 2013, s. 170)

„Positioning spočívá ve výběru prvků, na jejichž základě má být produkt rozeznán.“

(de Pelsmacker, Geuens, van den Bergh, 2003, s. 140-141)

Vlastnosti produktu a vlastní přínos produktu dávají dohromady mimořádný prodejní prvek (unique selling proposition – USP), jehož prostřednictvím se značka pro cílový segment stane něčím zvláštním:

- *na základě ceny/kvality*
- *na základě třídy produktu*
- *podle uživatelů – je spojen s produktem a konkrétní skupinou uživatelů*

- *podle konkurence – uplatňuje se srovnávací reklama*
- *podle kulturních charakteristik a znaků související s osobností značky*

(Jakubíková, 2013, s. 171)

Positioning je psychologickou otázkou. Jedná se o cílenou manipulaci zákaznickova vědomí a podprahového vnímání.

Nejvíce používaný vizuálním prostředkem pro ustálení produktu je mapa vnímání, kde osy zastupují dimenze důležité pro zákazníky. Nejvíce používanými rozměry jsou cena a kvalita. (Jakubíková, 2013, s. 170-171)

Positioning obsahuje identifikaci a určení příslušnosti a odlišnosti ve skupině, pro vybudování správné identity značky a vytvoření dobré image značky. Je srdcem marketingové strategie. Jeho cílem je maximalizovat přínost pro podnik.

Kotler formuluje positioning značky jako „akt navržené nabídky a image společnosti tak, aby měla jedinečnou a kvalitní pozici v myslích konečného spotřebitele.

(Keller, 2007, s. 148-149)

3.6 Formulace cíle

Jestliže společnost dokončí SWOT analýzu, může přejít ke stanovení specifických cílů na následující období. Tuto fázi lze pojmenovat jako **formulace cíle** (goal formulation). Manažeři zavádí pojmenování **cíle** k výběru úkolů, které jsou speciální, zvažují stránku rozsahu a času potřebného k vytvoření. Mnoho podnikatelských subjektů splňuje kombinaci úkolů, zahrnující výnosnost, zvýšení odbytu, kontrolu rizika, zdokonalení a image podniku. Podnikatelský subjekt určuje tyto záměry a pak se podle nich řídí (management by objectives – MBO). Pokud má podnik dosáhnout vytyčených záměrů, musí firemní cíle splňovat čtyři uvedené podmínky:

(Kotler, Keller, 2007, s. 92)

1. Musí mít určité pořadí, a to od nejvíce důležitého k nejméně důležitému.

Hlavním podstatným záměrem dané jednotky na určité období je např. růst míry návratnosti investic. Takového lze dosáhnout růstem úrovně zisků a poklesem množství investovaného kapitálu. Zisk jako takový lze zvednout nárůstem tržeb a poklesem nákladů. Zvýšení objemu tržeb lze dosáhnout růstem podílu na trhu a cen. Když se bude společnost držet těchto stanovisek, může přejít od obecných cílů ke konkrétním cílům pro daná oddělení a jedince.

2. Pokud to jen jde, měly by cíle být stanoveny kvantitativně

Záměr „zvýšit návratnost investic (return of investment – ROI)“ je lépe definován jako: „růst ROI do dvou let na 15%“.

3. Cíle by měly být realistické

Cíle by měly vycházet ze SWOT analýzy, oblasti příležitostí a silných stránek podnikatelského subjektu, rozhodně ne z manažerových zbožných přání.

4. Cíle by měly být konzistentní

Není možné realizovat maximální prodeje založené na slevách a zároveň maximalizovat zisk. (Kotler, Keller, 2007, s. 92-93)

K dalším podstatným rozporům patří krátkodobý zisk proti dlouhodobé expanzi, hluboký vstup na stávající trhy proti expanzi nových trhů, ziskové záměry proti neziskovým záměrům, rychlá expanze proti malému riziku. Každá varianta v tomto souhrnu rozporů si žádá jinou marketingovou strategii. Mnozí předpokládají, že naplňování záměru silného tržního podílu připraví podnikatele o značné krátkodobé příjmy. Nejmenovaná firma uplatňovala po léta agresivní ceny ve prospěch získání tržního podílu na počítačovém trhu, aby pak pokračovala strategií ziskovosti na úkor tempa růstu. Autoři Charan a Tichy předpokládají, že firmy můžou růst a zároveň velice dobře profitovat. Jako příklad lze uvést GE Medical, Allied Signal, Citybank a GE Capital – společnosti se zvyšujícím se ziskem. Některé rozpory reálně žádnými rozpory být nemusí. (Kotler, Keller, 2007, s. 94) Podle Malcoma a Wilsona (2012, s. 223-225) lze cíle rozdělit na marketingové a firemní. Protože se marketingové cíle zaměřují na produkty a trhy, je základem SWOT analýza produktu provedená ve všech sektorech Ansoffovy matice. Základem marketingové strategie je pak reklama, cena, úroveň služeb atd. Cíle jsou závazné a musí být dostatečně specifické. Oproti tomu firemní cíle se pomocí zdrojů snaží něčeho dosáhnout. Tento cíl bývá vyjádřen pomocí zisku pro akcionáře nebo majitele. Strategie je stavěna na tom, že co je dáno ve firemním plánu, je bráno jako hlavní účel existence firmy. Firemní cíle bývají např. rozšíření podílu na trhu, vytvoření nové image, dosažení určitého x-procentního zvýšení prodeje atd. Lze říci, že jsou to prostředky k dosažení strategie a zisku. Cíle podle Havlíčka & Kašíka (2005, s. 99-101) se rozlišují podle toho, jestli si jedná o dlouhodobý plán nebo plán k realizaci určité akce, tak jako tak klade autor velký důraz na metodu SMART, podpořenou správným marketingovým výzkum. Stejně jako McDonald by i cíle podle Havlíčka & Kašíka měly být založené na SWOT analýze. Při výběru cílů je vhodné se „držet při zemi“. Globální podnikové cíle udávají požadované budoucí výsledky a odvíjí se od poslání podniku, které je samo od sebe souhrnem konkrétních a dostupných cílů. V každém poznání a stanoveném

časе lze objevit jen jediný souhrn záměrů a pravidel, jenž dovolí ideálním způsobem plnit poslání (misi). (Jakubíková, 2013, s. 25)

„Strategický cíl je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo také kvalitativními ukazateli.“ (Jakubíková, 2013, s. 25)

Strategické cíle mohou vycházet přímo z definice poslání nebo mohou být považovány za pomocné prostředky pro splnění elementárního poslání společnosti. Za jejich určení ručí top management společnosti. Záměrem společnosti je podle Kotlera a Armstronga (2004, s. 92) rozvoj, růst i zisk a podle Synka a kol. (2002) maximalizace zisku a tržní ceny akcií. Podnikové cíle lze dělit např. podle pořadí jejich významu, velikosti, časového hlediska, vztahu mezi nimi a podle obsahu (výkonové, finanční, výsledkové, technické a sociální)

Příklady podnikových cílů:

(Tomek, 1998, s. 151-152)

- **Cíle týkající se postavení podniku na trhu:** podíl na trhu, velikost obratu, pozice (významnost) podniku na trhu, nové trhy
- **Cíle týkající se rentability:** zisk, rentabilita z obratu, rentabilita z vlastního a celkového kapitálu
- **Finanční cíle:** likvidita, struktura kapitálu, úvěrová důvěra, schopnost samofinancování
- **Sociální cíle:** ekonomické a sociální zabezpečení zaměstnanců, pracovní uspokojení, rozvoj osobnosti
- **Cíle týkající se tržní prestiže a společenského postavení:** nezávislost podniku, image a prestiž, společenský a regionální vliv, politický vliv atd.

(Jakubíková, 2013, s. 26-27)

Tyto záměry lze dělit na záměry tvrdé (vyjádřené kvantifikovanými ukazateli) a záměry měkké (vyjádřené kvalitativními ukazateli).

Specifické záměry musí být jasně určené, vycházet ze skutečného zhodnocení schopností a možností podniku z poměrů na trhu, z pozice konkurence, potřeb a požadavků všech zájmových skupin, které jsou pro podnik neopomenutelné.

Množství strategických záměrů nemusí být moc (twenty is plenty)

(Fotr a kol., 2012, s. 36)

V podnicích existuje určitá **struktura cílů**. Odborná literatura nabízí celou řadu různých členění záměrů.

Cíle by se měly být určeny charakteristikami, zahrnutými pod pravidlem SMART (chytré, chytře stanovené). V modernější literatuře lze najít i pravidlo SMARTER.

- **Specific** - specifický
- **Measurable** – měřitelný
- **Agreed** - akceptovatelný
- **Realistic** - reálný
- **Trackable** – sledovatelný

Podnikové cíle jsou dosahovány přes produktové cíle. Pro každý produkt je důležité určit produktový záměr, kterým může být např. objem prodeje, tržby z prodeje, nákladová rentabilita, investiční rentabilita, tržní podíly aj. Ustanovení produktových cílů je pro společnost mimořádně důležité. Tyto záměry by měly být stupňovitě řazené, náročné, ale reálné.

(Jakubíková, s. 27-28)

3.7 Formulace strategie

„V marketingové strategii se odráží nejlepší názor firmy na co nejziskovější uplatnění jejích zdrojů a schopností na trhu. Je to velice široká oblast.“ (Malcom, Wilson, 2012, s. 241)

To, o co společnost usiluje např. z hlediska podílu na trhu a objemu, je marketingový cíl. Strategie následně vyjadřuje, jak se firma pokouší docílit svých záměrů. Strategie zahrnuje obsáhlý způsob ke splnění konkrétních cílů, popisuje nástroje, kterými by mělo být cílů dosaženo, časový harmonogram a rozmístění zdrojů. Nezahrnuje ale jednotlivé události, které teprve budou následovat. Existuje výrazný rozdíl mezi strategií a detailní realizací či taktikami. Strategie je způsob splnění specifických cílů a popisuje, jak jich dosáhnout.

Ze strategie vychází plán, který popisuje činnost a načasování a také očekávaný přínos každého oddělení. Mezi obchodní a vojenskou strategií se nachází určitá podobnost. Nejdříve zhodnotíme nepřítele, terén, zdroje a potom se rozhodneme, jestli budeme útočit na celou frontu či slabinu nepřítele, jestli bude lepší provést matoucí útok, zatímco budeme

napadat jinde nebo protivníka obklíčíme. Postup, obecný směr kudy jít a podmínky, podle nichž posuzovat úspěch, to vše patří do strategie. Jednotlivé kroky jsou postupy.

A takhle i v marketingu patří pod „titulek“ strategie ten samý mix a typ zdrojů i podmínky a kritéria, které musí být zachovány.

Například rozhodnutí o zavedení prodejců na všech trzích kromě tří největších, na kterých budou působit distributoři firmy, je strategickým rozhodnutím. Výběr jednotlivých distributorů je už taktickým rozhodnutím. Následující výčet vyjadřuje celkový obsah strategických ujednání v oblasti marketingu, které vycházejí z marketingové literatury:

1. Určit strategie a postupy týkající se produktů, např. množství, kvalita, design, značka, balení, umístění a etiketa atd.
2. Schválit cenové hladiny, marže a politiku slev.
3. Reklama, podpora prodeje, direct mail, telefonní kontakty a internet. Kombinace těchto prvků, kreativita, typ nosiče, typ zobrazení, suma finančních prostředků ad.
4. Zvolit, jaký důraz položit na osobní prodej, prodejní stanovisko, školení prodejců ad.
5. Určit distribuční cesty a jejich relativní důležitost.
6. Úroveň služeb apod. v různých segmentech. (Malcom, Wilson, 2012, s. 241)

„Marketingová strategie jsou prostředky, díky kterým firma dosáhne svých marketingových cílů, a obecně se zabývají čtyřmi hlavními prvky marketingového mixu.“

(Malcom, Wilson, 2012. s. 241)

3.7.1 Strategie pro marketingový mix

Produkt

- Rozšíření sortimentu
- Změna výkonnosti, vlastnosti (kvality) nebo image
- Sjednocení sortimentu
- Standardizace designu nebo změna mixu značky

Cena

- Změna ceny, termínů nebo podmínek,
- „Sbírání smetany“
- Pravidla vstupu na trh

Propagace

- Změna reklamy či propagace
- Změna mix direct mailu, telefonních kontaktů, internetu
- Změna prodeje

Distribuce

- Změna dodávky či distribuce
- Změna služby
- Změna kanálu
- Změna úrovně proaktivní nebo zpětné integrace (Malcom, Wilson, 2012, s. 242)

3.7.2 Strategie malého a středního podniku

Strategie je užívána v různých souvislostech, což často přispívá k nesouladu a zmatkům. Pojem pochází z řečtiny, je překládán jako umění velitele, generála. V obchodní terminologii název vyjadřuje talent pro rozhodování, založený na vysoké úrovni profesionality. Angličtina ovšem nabízí vedle termínu „strategy“ další termín se stejným slovním základem, a to „stratagem“ – úkon nebo akt, provedený managementem společnosti v rámci vrcholového managementu.

Taktikou se rozumí kroky určitého procesu, které říkají, jak za daných okolností dosáhnout záměru. Je to souhrn činností, které jsou respektovány při nejistých budoucích podmínkách a okolnostech, kdy nejsou rozlišeny všechny příležitosti a nelze přesně určit konkrétní přínosy a ztráty pro požadavky budoucího vývoje. Účelem je dosáhnout příslušné souhry všech činností a všech částí podniku, a vytvořit tak společný celek pro budoucí rozvoj a perspektivu.

Strategie malého a středního podniku by měla být formulována buď **krátkodobě**, nebo se **střednědobým** výhledem, avšak ne více než na 5 let. Takové období by mělo stačit i středně velkým firmám. Střední podniky by měly očekávat flexibilní, změnou podmínek vzniklou adaptaci v korespondenci s vývojem. Elasticita je i jednou z majoritních konkurenčních výhod malých a středních organizací oproti nadnárodním koncernům. Není tedy nutné plánovat dlouhodobější strategie, je nepochybné, že se budou pravidelně měnit.

Jako návod pro stanovení časového úseku sestavení strategie může být doba splatnosti investičních střednědobých a dlouhodobých úvěrů.

V normální podnikové praxi lze registrovat **vlastnické** a **manažerské** náhledy na strategii.

Vlastnická strategie je výlučně určována majiteli (akcionáři, společníky) a má nespécifikovaný charakter. Majitelé si sami určují, co je jejich střednědobým a dlouhodobým záměrem. Zpravidla se jedná o:

- finanční nároky (ROE, EVA, zisk, dividendy akcií, disponibilní peněžní prostředky ad.)
- marketingové a obchodní hledisko (pozice a účast na trhu, obrát)
- strategické záměry (tržní hodnota podniku, synergický efekt apod.)

Manažerská strategie je tvořena ze strategie vlastnické a organizuje strategické záměry tak, aby byly uskutečněny cíle majitelů. Tuto strategii vymýšlí management společnosti z oblasti obchodní, marketingové, finanční, výrobní, personální a jiné oblasti zastávající výkonnou funkci ředitele. Strategické záměry a strategie jsou stanoveny pomocí analýz, někdy i ve spolupráci vrcholového vedení s majiteli.

Odpovědnost za dosažení strategických cílů je věcí managementu společnosti, který bývá často zastoupen výkonným nebo generálním ředitelem. Kontrolním odborem bývá správní resp. dozorčí rada podniku nebo představenstvo, není-li management podniku přímo představenstvem. Tady vždy záleží na specifickém modelu a organizačním uspořádání podniku. Strategie malého a středního podniku zahrnuje tyto kroky:

- a) Charakteristiku současné situace podniku podloženou analýzou SWOT.
- b) Stanovení cíle pro firmu ve střednědobém časovém úseku.
- c) Vymezení strategických záměrů.
- d) Strategie dosažení těchto záměrů.
- e) Zapojení kontrolních mechanismů při plnění strategických záměrů.

U malých a středních podniků dochází často ke sjednocení marketingové a obchodní strategie a stanovení jednotného obchodního a marketingového plánu. Personální plán u MSP bývá taky někdy vyměněn za jednodušší plán motivační.

Marketingová a obchodní strategie

Marketingová a obchodní strategie je východiskem pro všechny firemní cíle a kvalita jejího zpracování je podmínkou pro úspěšné dosažení budoucích záměrů. Lze konstatovat, že vhodně realizovaná marketingová a obchodní strategie podává zprávu především o efektivním podnikání.

V malých a středních podnicích (MSP) je složena z **marketingové a obchodní politiky a marketingového a obchodního plánu**, kdy marketingové a obchodní záměry jsou často integrovány. Pro větší přehlednost, menší administrativní zátěž a jasně stanovený počet personálních pracovníků se obchodní divize ve spoustě případech naprosto samozřejmě stává zároveň oddělením marketingovým. Řízení je pak v rukou ředitele pro marketing a obchod. Ten také ručí za marketingovou a obchodní strategii společnosti. Podstatou pro sestavení obchodního plánu jsou informace z trhu, tedy průzkum trhu, kdy marketingový a obchodní plán se stává základem pro finanční a výrobní plán.

Finanční strategie

Finanční strategie se skládá z **finanční politiky, finančního plánu a rozpočtu**. Finanční plán spočívá v rozvaze, výsledovce a výkazu peněžních toků. Finanční politika bývá střednědobá. Finanční plán je stanoven krátkodobě, pro potřeby investorů nebo věřitelů se připravuje plán střednědobý, u investičně zatížených projektů se stanovuje plán dlouhodobý. Jádrem operativního řízení podniku je roční rozpočet. Kalkulace je stanovena podle měsíců a měla by obsahovat množství očekávaných prodejů, aktualizovaných každý měsíc s 3-6 měsíční perspektivou. U obchodních společností, např. u rychloobrátkového zboží není ničím mimořádným, sestavuje-li se kalkulace a následná představa o výkazu cash-flow na jednotlivé týdny. Může dojít i ke sloučení, tj. např. přes rok je zaznamenáván měsíčně, v sezóně (období největších prodejů), např. o Vánocích se zadává týdně a stejně tak je vedena predikce očekávaných prodejů (forecastů).

Finanční strategie MSP vychází z marketingové a obchodní strategie. **Marketingový a obchodní plán musí předejít plánu finančnímu**. Z toho vyplývá, že marketingové a obchodní znalosti – komu, jaké množství, za jakou cenu, jakým způsobem, kam a s jakými náklady v oblasti marketingu – musí bezprostředně předcházet přípravě rozpočtu. Jiný

princip, který je mnohdy, mylně v MSP nastaven, směřuje k nemožným odhadům a může zapříčinit existenční problémy firmy. Hlavní odpovědnost za finanční strategii nese finanční ředitel. Aby ji byl schopný věrně zobrazit, nesmí chybět včas připravené informace a data od obchodní a marketingové divize, alespoň v podobě obchodního plánu.

Výrobní strategie

Tak jako v předchozí situaci je i výrobní strategie složena z **výrobní politiky a výrobního plánu**. Výrobní plán přichází až po plánu marketingovém, obchodním a finančním. Odpovědnost za výrobní plán nese ředitel výroby.

Znovu je nezbytné zdůraznit výše uvedený postup! Mnohé podniky setrvávají v zažitém výrobním postupu od devadesátých let. *“Výroba vyrobila a teď to, obchodníku, prodej!”* Není správné, když hybatelem změny v oblasti marketingu podniku jsou výrobní ředitelé a výrobní manažeři. Není na místě, aby o zboží, ceně a kvalitě výrobku rozhodovala výrobní divize. Nadměrná poptávka v ČR z kraje 90. let, která často zastínila nabídku u výrobních i obchodních podniků, byla výjimečným jevem, vycházejícím z přechodu centrálně plánovaného hospodářství na tržní hospodářství. V nejbližší době pravděpodobně žádná podobná situace nenastane. Logickým důsledkem managementu podniků byl silný nátlak výrobních a finančních divizí na obchodní oddělení – prvotní otázka zněla, JAK vyrobit a JAK zabezpečit finance, sekundární, KAM produkt nebo službu situovat. Odbyt (skutečný odbyt – ne obchod) byl v té době daleko snazší než vlastní výrobní proces.

Vstupem nadnárodních korporací a tím i zvýšení počtu konkurentů celkově, složitější legislativní pravidla, opatrnější chování bank, rostoucí požadavky na kvalitu a nasycenost trhu – takové jsou majoritní vlastnosti, jenž mění proces: výroba – finance – obchod – marketing. V současné době nabídka drtivě poráží poptávku. Právě díky tomu dochází k nadvýrobě (vzniká nadprodukt). Konkurenceschopným a vítězným podnikem se stává ten, kdo dokáže lépe odhadnout vývoj trhu a situovat na něm v různých variantách své produkty, které jednoduše dokáže prodat. Nejprve se řeší KAM výrobek umístit, JAKOU cenu je zákazník ochoten přijmout a JAKOU kvalitu spotřebitel předpokládá, JAKÝ distribuční kanál je pro odběratele nejlepší, JAKÝMI komunikačními nástroji lze produkt poskytnout, a až potom přichází: JAK a ZA KOLIK (pokud možno tak, aby byl podnik ziskový) daný produkt vyrobit.

Zatímco v 90. letech poptávka převyšovala nabídku, v současné době spíše nabídka převyšuje poptávku. Tento jev signalizuje, že nejčastěji stanoví kvalitu, design, rozměry, cenu a pozici výrobků spotřebitel, nikoliv producent. Výrobní postoj je tak vystřídán marketingově obchodním zájmem zaměřeným na zákazníka. Nastává tak pomalý přechod od marketingu omezeného výrobou k modernímu marketingovému pojetí řízení vztahu se zákazníkem. Tento neměnný postup setrval v ČR po celá devadesátá léta a s přispěním dynamického tržního prostředí, vztahů a konkurence byl velmi intenzivní.

Personální strategie

Personální strategie je v oblasti MSP složena z **personální politiky a personálního plánu**. Odpovědnost přebírá personální ředitel – u větších firem je to ředitel pro řízení lidských zdrojů. V případě malých podniků, v nichž není zastoupena pozice odpovědného personálního ředitele nebo manažera, je stanovení personální strategie v kompetenci výkonného ředitele. U středních, marketingově zaměřených firem, může být tvůrcem personální politiky také marketingový a obchodní ředitel, který do marketingového plánu zařadí i oblast managementu, tzv. vnitřního marketingu. Vnitřní marketing je zde pojatý jako respektování zaměstnanců na stejné úrovni jako zákazníků – jedná se především o komunikaci v interakci se zaměstnanci. Těm je vysvětleno co se děje, proč se to děje a co se po nich žádá, aby byli způsobilí provádět svou práci efektivně.

U malých firem je také personální plán mnohdy vystřídán plánem motivačním. Přichází tak jako v předchozích případech po marketingovém plánu. Strategii vedoucí k dosažení marketingových záměrů, jak bude následně řečeno – není možné bez úplné personální koncepce naplánovat. Personální náklady mají rovněž velký vliv na finanční plán a rozpočet.

Vznik nadproduktu způsobuje nutné zvažování informací o trhu – kam se výrobek bude prodávat, za jakých podmínek a v jaké kvalitě. Marketingový a obchodní plán se pak stávají základními stavebními kameny pro další strategické plánování organizace, tj. personální, finanční, výrobní, ad. (Havlíček, Kašík, 2005, s. 82-89)

3.8 Marketingový mix

Marketingový mix (4P) je způsobem stanovení produktové strategie a produktového portfolia. Tvůrcem nápadu marketingového mixu je Neil H. Borden, který vycházel z podobnosti s koláčem v prášku (cake mix). Jeho názor se zakládal na skutečnosti, že prášek je prvotním a správným základem pro upečení výtečného koláče. Je možné ho v určitém množství měnit (sladit, dochucovat), ale nedoporučuje se to přehnat.

E. Jerome McCarthy pokračoval v nápadu Neil H. Bordena, který navrhl směs tak, v jaké podobě ji známe dnes. Na základě jeho myšlenky je marketingový mix složený ze čtyř složek (4P). (Managementmania, 2015)

Základními prvky marketingového mixu jsou produkt, cena, distribuce a propagace. Všechny tyto prvky jsou vzájemně propojené, přičemž pro určení jejich ideální kombinace je nezbytné brát v úvahu typické znaky trhu a vybrané strategie projektu (např. strategie nákladového prvenství potřebuje jiný marketingový mix než strategie diferenciacce).

(Fotr, Souček, 2005, s. 33)

„Marketingový mix 4P je jedním z nejdůležitějších základů marketingové strategie organizace v rámci řízení marketingu a prodeje.“

(MANAGEMENTMANIA, 2015)

Product (produkt) – kvalita, sortiment, design, image obal, záruky, služby aj.

Price (cena) – distribuční cesty, intenzita distribuce, zásoby, doprava, logistika

Place (distribuce) – poslání ceny, cenové nástroje P. P. (podpory prodeje), platební podmínky, úvěrové podmínky

Promotion (propagace) – reklama, podpora prodeje, public relations (PR), osobní prodej

(Čerkasov, 2011)

3.8.1 Výrobek

Koncept lze považovat za finančně životaschopný jen tehdy, jestliže jeho produkty (služby) najdou uplatnění na trhu. Právě proto je důležité určit v rámci technickoekonomické studie výrobní zboží projektu. Podstatou zvažování by mělo být, zda bude lepší se zaměřit na jeden výrobek nebo vyrábět více diverzifikovaných produktů. Součástí vymezení výrobního zboží a výrobní politiky je také:

- šíře a hloubka sortimentu (výroba jen jedné sady každého výrobku nebo více kombinací rozdílných velikostí, kvality, barvy aj.)
- koncept výrobku (často nezbytné vyvinout prototyp výrobku a zařadit jej na trh před konečným rozhodnutím o výrobě)
- postup balení, servisu a poprodejních služeb, záruční lhůty ad; s přihlédnutím k příslušným nákladům (Fotr, Souček, 2005, s. 33-34)

3.8.2 Cena

Při určování cen výrobků je nutné brát v úvahu více hledisek, patří mezi ně náklady na jednotku produkce, cenová strategie hlavních konkurentů, cenová pružnost (odpověď zákazníků na různou úroveň ceny), rabat pro velkoobchod a maloobchod, dealerské odměny, celkové přijetí politiky slev, platební kritéria, kritéria dodání a také regulace cen státem, která se vyskytuje jen v některých oborech.

V počátku podnikání (když se zavádí nové technologie a podnik se setkává s mimořádnými náklady na stavební úpravy, zaškolení personálu, potřeby optimalizace nákladů na výrobu nebo nutnou podporou prodeje při zavádění produktů či uvedení na nové trhy) mohou celkové náklady na výrobu nebo jednotkové náklady výroby dosáhnout vyšší částky než prodejní cena výrobku. Firma pak musí usilovat o co nejrychlejší osvojení výrobního procesu či brzký vstup na nové trhy, vedoucí ke snížení variabilních nákladů. Cena produktu musí být vyvážená o možnou reakci konkurenta nabízející stejný produkt nebo srovnatelné produkty. Největší konkurent může minimalizovat cenu produktu a tím si udržet svůj podíl na trhu. (Fotr, Souček, 2005, s. 34)

3.8.3 Propagace

Reklama je základem při vstupu nového produktu na trh, pro udržení tržní pozice a dosažení dlouhodobých záměrů. Technicko-ekonomická studie by se proto měla zabývat způsoby reklamy, které jsou důležité pro získání očekávané výše objemu prodeje, zároveň však musí stanovit i náklady na realizaci těchto cílů. Základní způsoby podpory prodeje tvoří reklama, propagace, public relations, osobní prodej, zaměření na značkové zboží aj. Je jasné, že technickoekonomická studie představuje pouze teoretický návrh patřičných podob podpory prodeje, provázený odhadem nákladů a detaily jsou specifikovány až po uvedení projektu do obchodního procesu. (Fotr, Souček, 2005, s. 40)

3.8.4 Distribuce

Hlavní distribuční cesty tvoří velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce klientům. S výběrem nejlepší distribuční cesty, resp. jejich směsi jsou propojené i logistická hlediska distribuce, kterým by měla být věnována mimořádná pozornost. Jedná se o řešení dodacích podmínek, možností a způsobu dopravy, výběr vhodné distribuční cesty, řízení zásob a zabezpečení zboží během dopravy. (Fotr, Souček, 2005, s. 40)

Morrison (1992) dále rozšířil 4P o složky:

- *lidé (people)*
- *balíčky služeb (packaging)*
- *tvorba programů (programming)*
- *spolupráce, partnerství (partnership)*

Použití těchto dalších prvků u služeb je důležité právě proto, že na nich mají velký podíl lidé, protože zde převládá vysoká participace lidské práce. Také hodně služeb není nabízeno jednotlivě, ale v určitém souhrnu tak, aby co nejlépe vyhověly očekávání zákazníka. Takovou ukázkou může být třeba zájezd, kdy zákazník cestovní kanceláře má jeho pořízením zahrnutou dopravu, ubytování, stravování i další služby. Služby se nemusí nutně vázat na jednu firmu, ale mohou být zajišťovány dalšími firmami. Výsledný účinek, spokojenost se službou, je přímo úměrný kooperaci mezi jednotlivými podniky nabídky i na kooperaci těchto společností se zákazníkem. (Jakubíková, 2013, s. 191)

4. Analýza podniku

4.1 Marketingová strategie začínajícího podniku v oblasti služeb

„Rozhodla jsem se, že si založím malý podnik v oblasti služeb, Čajovnu Kulíšek. Proč právě čajovnu? Vždycky mě zajímaly bylinky, nejspíš protože je mám spojené s pocitem pohody uvolnění a bezstarostnosti.“

Šálek dobrého čaje přináší klid do duše člověka a chvilku relaxace. Prodej čajů je milá činnost, nikomu se nepodbízí. Kdo má zájem, přijde sám, kdo o čaje nestojí, neví o nich. Je to způsob příjemně stráveného odpoledne. Pro milovníky nevšednosti nabízí čajovna možnost vyzkoušet vodní dýmku, která ještě víc podpoří pocit pohody. Žádné přehnané emoce tu nenajdete. Jen lidi, kteří přišli strávit hezkou chvilku do příjemného prostředí!

Tento druh podnikání si majitelka vybrala z romantického přístupu. Dá se říct, že je nadšencem. Čaje jsou pro ni vášní a tak by se jim ráda věnovala i v budoucnosti. A samozřejmě, že podstatným a nezanedbatelným cílem podniku je dosažení zisku. Bez toho nelze živnost provozovat.

4.1.1 Podnikání

Živnost bude od počátku vedena majitelem, vlastníkem. Struktura zaměstnanců bude do budoucna na základní úrovni (maximálně dva zaměstnanci na prodejně), kvůli úspoře nákladů a schopnosti firmy vydělat si sama na sebe. Prvotním cílem je zajistit životaschopnost podniku s možností pozdějších investic do expanze a růstu podílu na trhu.

Podnikání bude umístěno v prostředí Prahy 10, Vršovic. Důvod je prostý. V okolí ulic Ruská a Krymská je velká aglomerace, je to dopravní křižovatka v sousedství Vinohrad, napojená na Francouzskou ulici, kterou brázdí v krátkých intervalech tramvaj číslo 22. Vršovice mají plnou občanskou vybavenost a jsou i lukrativním bydlením, tudíž by zde mohlo být hodně potencionálních kupců. Živnost bude provozována na malém prostoru, do 30m². Prostor bude v nájmu za 15.000,- Kč měsíčně. Představa je to reálná, viz inzerát v příloze.

U uvedeného inzerátu má majitelka vizi prodejního pultíku umístěného na šířku prodejny a stolečky vedle vchodu, mezi pultíkem a dveřmi. Stolečky mohou být jen malého formátu, přidělané ke zdi. V případě hezkého počasí by mohlo být posezení realizované i

venku. Veškerý sortiment bude umístěn za prodejním pultem i s vystavenými druhy směsí. V zadní části prodejny, v druhé místnosti bude menší skládek a zároveň prostor pro administrativu.

Ze začátku bude prodejna situována jako prostor se dvěma stolečky k posezení. Podle prvních měsíců po otevření prodejny a úspěšnosti podnikání, bude podnik expandovat na čajovnu nabízející kromě exotických čajů, bylinných směsí nebo Sahlepu i další sortiment.

Bude třeba investovat nějaký čas a peníze do propagace prodejny. Představa vypadá následovně: „rozdávání letáčků, plakáty, pobídky při otevření (slevy, prodejní akce „real deal“ například na Rooibos nebo na jeden z nejoblíbenějších čajů, pět druhů čajů místo ceny 40,- Kč/ks za 20,- Kč/ks, dárčky apod.)“. Propagaci pomocí letáčků můžou realizovat i známí nebo studenti za menší pozornost (např. tři druhy sypaných čajů v balíčku) nebo je možné jej zanechat jako reklamu v okolních kavárnách, restauracích apod.

4.1.2 Rozpočet

Rozpočet podniku je stanovený na první dva roky provozu. Základem pro podnikání bude úvěr ve výši 200.000,- Kč (nabídky úvěrů viz příloha), který by měl zároveň pokrýt následující položky: úprava interiéru pro účely podnikání 80.000,- Kč, nákup vybavení 30.000,- Kč a nákup pohotovostní zásoby zboží 15.000,- Kč. Podotknuté položky jsou stanoveny jako jisté výdaje rozpočtu. Následující výčet se stane vlastní kapitálem podniku a zároveň pojistkou pro případ nedostatku financí na tyto výdaje: nájemné 45.000,- Kč/ 3 měsíce a splátky úvěru 30.000,- Kč/ 3 měsíce. Protože se bude jednat o právní formu podniku v.o.s., není blíže stanovena výše základního kapitálu.

Pro pokrytí měsíčních nákladů a zajištění zisku bude třeba v roce 2015 realizovat obrat nejméně 60.000,- Kč měsíčně. K vytvoření takového obratu při průměrné ceně čaje 45,- Kč/ks je potřeba uskutečnit prodeje alespoň 1.333 ks čaje. Kvůli zjednodušení budeme předpokládat 1.400 ks prodaných čajů (63.000,- Kč tržeb). Měsíční náklady při zisku 60.000,- Kč zahrnují nájemné 15.000,- Kč, vlastní příjem podnikatele 15.000,- Kč, nákup zásob 12.000,- Kč, náklady na energie (světlo, elektřina) 3.000,- Kč, splátka půjčky 10.000,- Kč, peníze do pokladny (základ pro prodej) 5.000,- Kč. Roční obrat při konstantních tržbách (63.000,- Kč/měsíc) je stanoven na 756.000,- Kč.

V roce 2016, když se provoz rozjede a trochu ustálí, by měl podnik dosahovat měsíčně minimálně 90.000,- Kč tržeb. Když bude zahrnuta inflace a jeden ks čaje přijde

v průměru na 50,- Kč, bude potřeba prodat alespoň 1.800 ks čajů měsíčně. Předpokládané měsíční náklady v roce 2016 jsou odhadované na: nájemné 15.000,- Kč, vlastní příjem 20.000,- Kč, zásoby 20.000,- Kč, energie (voda, elektřina) 5.000,- Kč, splátka půjčky 10.000,- Kč, pokladna 10.000,- Kč, prostředky na rozšíření, investici nebo reklamu 10.000,- Kč. Při neměnných tržbách každý měsíc ve výši 90.000,- Kč by měl podnik dosáhnout ročního obrátu ve výši 1.080.000,- Kč.

Základní kapitál podniku, výhledově pro první dva roky podnikání, je stanoven na 75.000,- Kč. Úvěr, který je základem pro Vlastní kapitál, by měl být během prvních dvou let splacen (viz rozpočet). Ve finanční struktuře je vykázán jen na konci roku 2015, kdy svou podstatou spadá mezi krátkodobé závazky. Úvěr samozřejmě také obnáší úrokový náklad, který pro jeden každý rok činí 8.436,- Kč. Dlouhodobé závazky pro rok 2015 i 2016 nedosahují vysokých částek. Je to způsobené předpokladem (kalkulace rizika), kdy se podnikatel může dostat do likvidace a dluh se tak promítne do oblasti dlouhodobých závazků nebo v případně prodloužené splatnosti faktury (speciální druh zboží apod.). Stejná situace nastává i v oblasti dlouhodobých pohledávek, kdy se pohledávka může stát nedobytnou pro bankrot podnikatele. Vzhledem k velikosti podniku a počtu zaměstnanců se chce Čajovna Kulišek zaměřovat spíše na splnění krátkodobých cílů (kup a prodej).

Krátkodobé pohledávky pro rok 2015 dosahují částky 240.000,- Kč a krátkodobé závazky 540.000,- Kč.

Krátkodobé pohledávky pro rok 2016 tvoří 540.000,- Kč a krátkodobé závazky 720.000,- Kč.

Rozpočet pro rok 2015 viz tabulka I. Rozpočet pro rok 2016 viz tabulka II.

Tabulka č. I. Rozpočet I.

Dlouhodobý hmotný majetek		Základní kapitál	
Stavby	80 000,00	Vlastní kapitál	75 000,00
Samostatné movité věci	30 000,00		
Oběžný majetek		Cizí zdroje	
<i>Zásoby</i>		<i>Závazky</i>	
Zboží na skladě a v prodejnách	159 000,00	Krátkodobé závazky	540 000,00
		Dlouhodobé závazky	20 000,00
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>			
Pokladna	60 000,00	<i>Bankovní úvěry</i>	
		Dlouhodobé bankovní úvěry	200 000,00
<i>Pohledávky</i>			
Krátkodobé pohledávky	240 000,00	Časové rozlišení	
Dlouhodobé pohledávky	30 000,00	Výdaje příštích období	8 436,00
Náklady		Výnosy	
Spotřeba energie	36 000,00	Tržby/zboží	756 000,00
Nájem	180 000,00		
Mzdové náklady	180 000,00		
Úroky	8 436,00		

Tabulka č. 2 Rozpočet II.

Dlouhodobý hmotný majetek		Základní kapitál	
Stavby	80 000,00	Vlastní kapitál	75 000,00
Samostatné movité věci	150 000,00		
Oběžný majetek		Cizí zdroje	
<i>Zásoby</i>		<i>Závazky</i>	
Zboží na skladě a v prodejnách	255 000,00	Krátkodobé závazky	720 000,00
		Dlouhodobé závazky	15 000,00
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>			
Pokladna	120 000,00		
<i>Pohledávky</i>		<i>Bankovní úvěry</i>	
Krátkodobé pohledávky	540 000,00	Dlouhodobé bankovní úvěry	100 000,00
Dlouhodobé pohledávky	20 000,00		
Náklady		Výnosy	2016
Spotřeba energie	60 000,00	Tržby/zboží	1 080 000,00
Nájem	180 000,00		
Mzdové náklady	240 000,00		

4.1.1 Vize

Čajovna Kulíšek se chce stát tradičním místem pro posezení klientů, kteří se budou rádi vracet. Hrnek dobrého, kvalitně připraveného čaje by měl přilákat zákazníky ke chvílce relaxace a přesvědčit je o jeho jedinečnosti. Dobrá pověst a stálost obchodu by měla zajistit rozkvět podnikání, příznivá cena pak jasnou volbu pro zákazníka.

4.1.2 Mise

Čajovna je pro vlastníka vášnivým koníčkem už kvůli zálibě v přírodní medicíně a možnosti osobního růstu v účincích této plodiny. Léčit lidi a nemocné duše pomocí přírodních produktů je pro člověka posláním. Přispívat k rozkvětu světa a spokojenosti zákazníků poctivými, kvalitními a nenahraditelnými nápoji, zhotovenými sofistikovanými znalostmi podnikatele je neopakovatelným originálem v oboru čajovnictví.

Originalita - Kvalita – Poctivost

4.2 Situační analýza

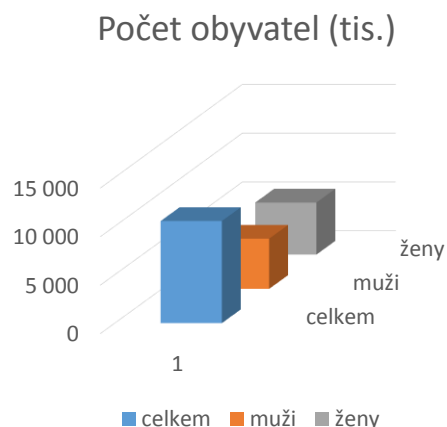
4.2.1 Vnější prostředí

4.2.1.1 STEP Analýza

Sociální faktory

Demografie

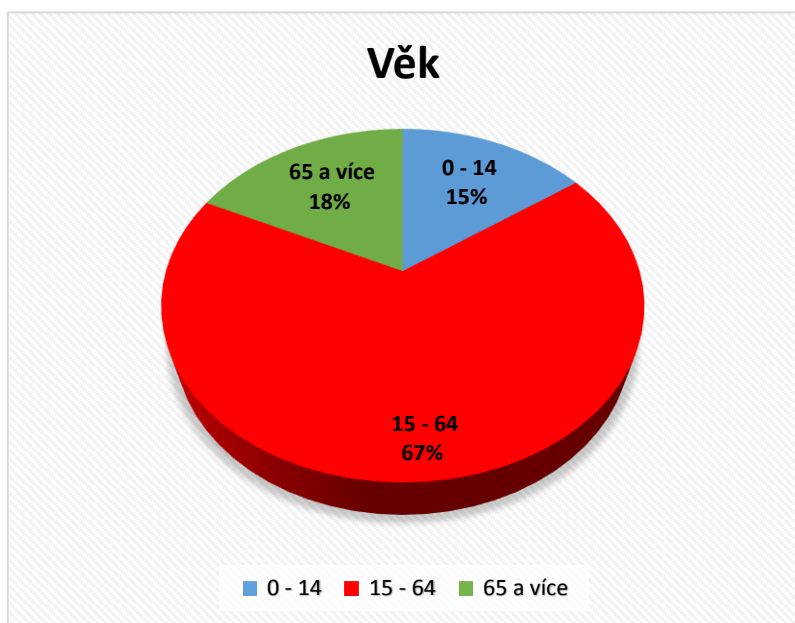
Na celkovém počtu 10 538 tis. obyvatel mají stále větší podíl ženy než muži. Údaje ze statistického úřadu vykazují 5 361 tis. žen a 5 177 tis. mužů ke konci roku 2014. I když počet mužů v posledních letech rapidně stoupá, stále ztrácí okolo 200 tis. na počet žen. (Český statistický úřad, 2015a)



Obrázek č. 2 Počet obyvatel

Český statistický úřad, 2015a. *Česká republika od roku 1989 v číslech: Vybrané demografické údaje (1989-2014)* [online]. (XLS). 2015-08-28. [cit. 2015-5-15]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>>

Obrázek č. 3 Věk



V oblasti produktivity přetrvává trend nárůstu počtu obyvatel v postproduktivním věku (nad 65 let), kde došlo od roku 1989 ke zvýšení o více jak 500 tis. obyvatel. Zatímco skupina obyvatel v produktivním věku (15 - 65 let) vykazuje největší podíl na celkovém počtu a za posledních 15 let se pohybuje okolo 70%, od roku 2008 její zastoupení rapidně pokleslo. Praha má 1 259 tis. obyvatel ke konci roku 2014. (Český statistický úřad, 2015a)

Český statistický úřad, 2015a. *Česká republika od roku 1989 v číslech: Vybrané demografické údaje (1989-2014)* [online]. (XLS). 2015-08-28. [cit. 2015-5-15]. Dostupné z [www: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>](https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech)



Obrázek č. 4 Hustota rozmístění obyvatel

HAJDUCH, Ondřej. *Geografický web: Hustota a rozmístění obyvatel* [online]. ČSÚ, 2001-03-01, 2010-07-13. [cit. 2010-07-13]. Dostupné z: <http://www.hajduch.net/cesko/hustota-a-rozmisteni-obyvatel>

Hustota osídlení na území ČR je 133 obyvatel na km², Čechy se tak řadí mezi vyšší průměr. Praha má největší hustotu osídlení v rámci krajů 2 518 obyv./km². (Hajduch, 2010)

V oboru Ubytování, stravování a pohostinství v ČR podle CZ-NACE je plně zaměstnaných 107 tis. osob, od roku 2005 dochází k trvalému úpadku množství pracovních sil. (Český statistický úřad, 2015b)

Počet lidí se splněnou základní školní docházkou klesá téměř o 1/4. Lidé s vysokoškolským vzděláním, od posledního sčítání v roce 2001, nabírají na množství.

Zatímco počet jedinců se středním odborným vzděláním stagnuje, až se trochu zvyšuje, osob s vyšším vzděláním je více než dvojnásobek. U vysokoškolsky vzdělaných stoupl počet osob téměř o 400 tis. od posledního sčítání (2001). U technického a ekonomického zaměření se zvýšil o 1/3 až 1/2, nejzřetelnější je ovšem nárůst univerzitního vzdělání o téměř 180 tis. absolventů. (Český statistický úřad, 2015c)

Kultura

V České republice nepřevládá tradice čaje o páté jako například ve Velké Británii, přesto 93% českých domácností preferuje kávu i čaje mezi teplými nápoji. Důležitou roli hraje nejen počet kupujících, ale i počet spotřebovaných kalorií, kterou společnost převádí na množství vypitých šálek. Spotřeba čaje vychází na 500 šálek pro jednu domácnost ročně. Káva bohužel převyšuje dvojnásobně oblíbenost čajů s 900 šálky ročně. Dalším trendem je sezónnost, která působí na spotřebu čaje. Intenzita spotřeby čaje roste v zimních měsících, káva tímto vlivem netrpí. Do průzkumu byly zahrnuty všechny druhy čajů dostupné na trhu. Čaj z pravých listů čajovníku tvoří 1/3 spotřeby všech teplých nápojů (ovocných i bylinkových čajů). Avšak podle nakoupeného množství je jasným vítězem černý čaj s 250 šálky na domácnost. Jiná situace je na Slovensku, kde je nejoblíbenější čaj ovocný.

(Epoch Times, 2013)

Nárůst počtu občanů v postproduktivním věku pro čajovnu není negativním jevem. Předpokládaný odhad složení zákazníků uvádí, že lidé v této věkové kategorii by měly být největší skupinou zákazníků, už pro různé zdravotní problémy, které se v jejich věku vyskytují. Menší skupinou jsou pak lidé v produktivním věku s občasnými neduhy a dostatečnými příjmy a nakonec mladí lidé, kteří většinou žádnými nedostatky netrpí, jen touží po zpestření všedního dne něčím neobvyklým.

Odhad složení zákazníků:

- *40% lidé ve věku 55-70*
- *30% lidé ve věku 40-55*
- *20% lidé ve věku 20-40*
- *10% studenti a mladší než studenti*

Jak nejlépe zaujmout zákazníka, popisuje Tomáš Vican, majitel firmy Vingal, s.r.o.

- *Mluvit jazykem zákazníka*
 - *Aktivně vytvářet image podniku – náplň s hodnotou*
 - *Synergie – 1+1 = 3*
 - *Umět se odlišit, aby to zaujalo zákazníka*
 - *Pracovat na silných stránkách.*
 - *Zařadit reklamu, medializaci.*
 - *Protože emoce prodávají a nuda zabíjí, je nutné vyvolat u zákazníka reakci a přenést ji do nákupního chování.*
- (Jakubíková, 2013, s. 297)

Technické a technologické faktory

Výroba čajů není činnost, která by byla příliš závislá na technické inovaci. Pěstování je záležitostí rozvojových zemí, kde na širokých pláních sklízí čaj podle přesných pokynů. Je to jediný obor, který nikdy nepřešel do stádia mechanizace. Čaj je záležitostí tradice. Jedna sběračka je schopna sesbírat až 20 kg čaje denně, ze kterého vznikne 5 kg čaje po usušení. (Kulveit, 1998) Jedinou možností technické inovace je lehké propojení s léčivou (čaj přináší léčivé účinky), ale ani tam nedochází k pokroku ze strany technického vybavení (ověřené receptury předávané z generace na generaci).

Trochu jiný přístup je možné vidět u společnosti Oxalis, kde rostoucí počet poboček s čajem začíná přecházet v masový prodej, a čaj, jak sám majitel říká, se dnes už promíchává v místě výroby pomocí kontejnerů. Tam už je potřeba značná mechanizace včetně řešení otázek logistiky. Tato síť čajoven působí dojmem moderního prostředí s potřebou technologické inovace. Takto ovšem nevypadá představa pro Čajovnu Kulíšek, která chce stavět na základě originality, kvality, tradice a pečlivém výběru nabízeného zboží.

(Mladý Podnikatel, 2014)

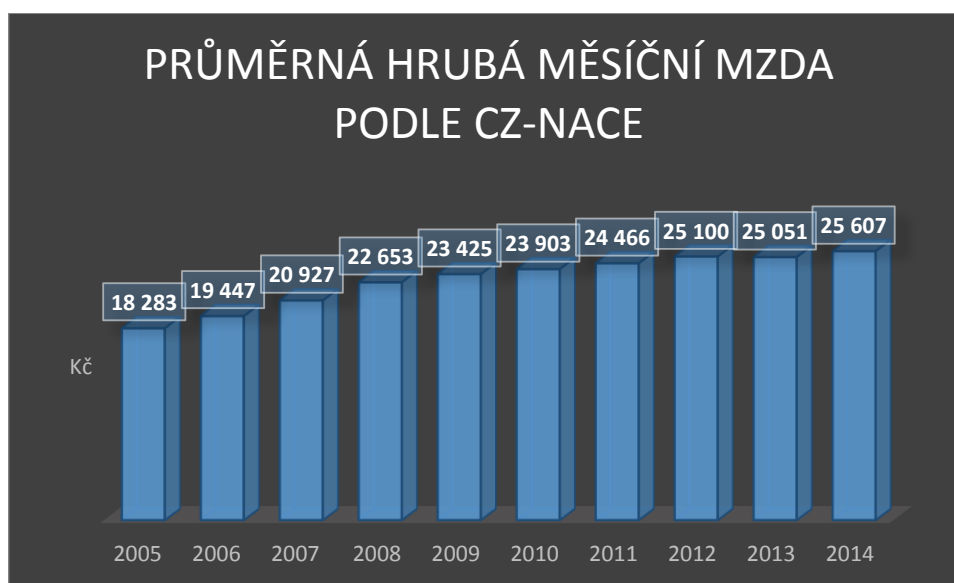
Základní nabídka Čajovny Kulíšek se bude odrážet od nabídek ostatních čajoven, tzv. me - too - product (nabídka čajů viz produkt marketingového mixu). Po třech až pěti měsících existence firmy by mělo dojít k jednoznačnému odlišení. Pro úspěch je samozřejmě nezbytná orientace v prostředí trhu a pro výběr správných/vhodných produktů je potřeba čas. Informace od zákazníků, známých, vlastní studium apod. by mělo napovědět, jaký směr pro čajovnu vybrat.

Důležité je také neopomenout skutečnost, že velmi často dobrý kvalitní produkt nahradí výrobek s lepší užitnou hodnotou pro spotřebitele. Jako podnik zakládající značku na originalitě, je nezbytné se tomuto faktoru vyhnout a to nebude těžké, když nebude prozrazeno podnikové know-how, nýbrž bude nevšední a zcela neotřelé.

Ekonomické faktory

Kupní síla obyvatelstva je tvůrčím vlivem pro jakýkoliv druh podnikání a stejně tak struktura jejich výdajů. Průměrný měsíční hrubý příjem obyvatele ČR je v současné době (2014) 25 607,- Kč. Vývoj hrubých mezd vykazuje rostoucí trend a co je zajímavé, i v případě neočekávané události – finanční krize v roce 2007, vzrostl průměrný hrubý příjem o téměř 1 500,- Kč meziročně. Zakolísání ve vývoji je patrné i v roce 2013, jak je možné vidět na grafu. Průměrný hrubý příjem v kategorii Ubytování, stravování a pohostinství je v současné době (rok 2014) 14 036,- Kč. (Český statistický úřad, 2015d)

Obrázek č. 5 Průměrná měsíční mzda

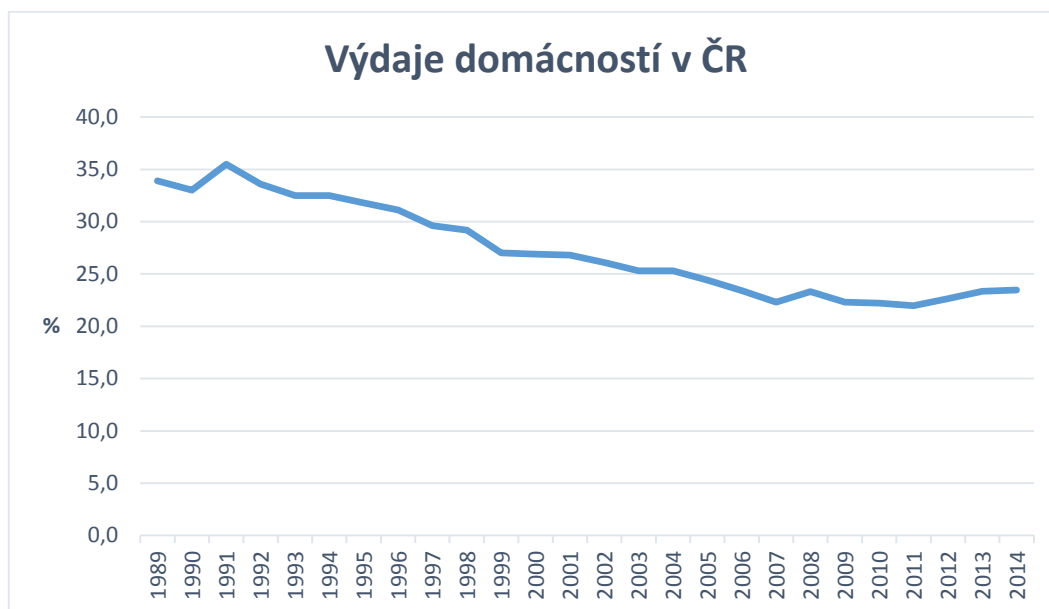


Český statistický úřad, 2015d. *Česká republika od roku 1989 v číslech: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti (sekce CZ-NACE) (2005-2014)* [online]. (XLS). 2015-12-08. [cit. 2015-5-15]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>>

Struktura čistých výdajů českých domácností už není tak optimistická, vykazuje jak růst tak i pokles, přičemž nejvyšších hodnot nabírala od r. 1989 do r. 1996, kdy výdaje za potraviny, nápoje a veřejné stravování překračovaly hranici 30%. Od té doby klesají a posledních pět let se pohybují okolo 22 - 23%. Průběh výdajů je vidět na grafu. Výdaje českých domácností

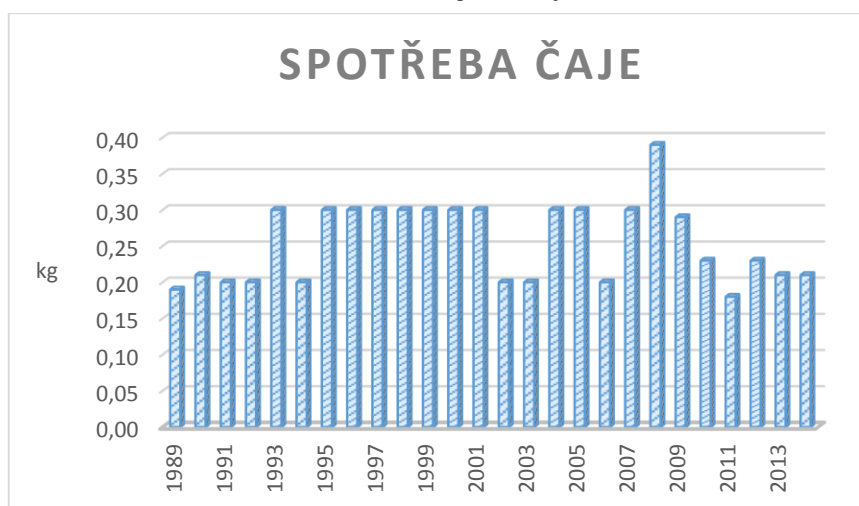
na nealkoholické nápoje dle klasifikace COICOP nepřekračují výši 2,5%. Od 90. roku je tento ukazatel v poklesu, stagnaci a nepředstavuje příliš optimistický vývoj. Posledních pět let hodnota setrvává ve výši 1,7%. (Český statistický úřad, 2015e)

Obrázek č. 6 Výdaje domácností



Český statistický úřad, 2015e. *Česká republika od roku 1989 v číslech: Struktura čistých peněžních vydání domácností (1989-2014)* [online]. (XLS). [cit. 2015-5-15]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>>

Obrázek č. 7 Spotřeba čaje



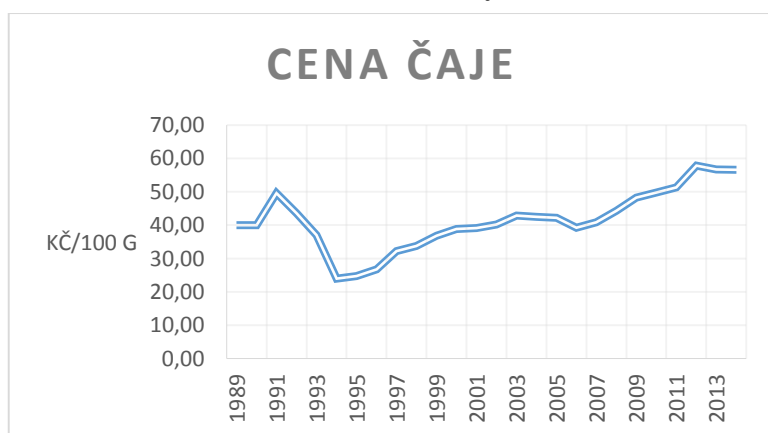
Český statistický úřad, 2015f. *Česká republika od roku 1989 v číslech: Spotřeba potravin a nealkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice (1989-2014)* [online]. (XLS). [cit. 2015-5-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>

Na dalším grafu je vidět spotřeba čaje. Spotřeba čaje je bez určení druhu, ale dá se říct, že je vcelku konstantní veličinou. Modus činí 300 g čaje na obyv./rok. Hodnoty se pohybují v malém rozmezí od spotřeby 190 gramů na obyvatele za rok do 390 gramů na obyvatele za rok, přičemž výkyv spotřeby na 390 gramů na obyvatele za rok je zaznamenaný rok po krizi.

(Český statistický úřad, 2015f)

Cena čaje je zobrazena za nejvíce spotřebovávanou položku černého čaje porcovaného. Cena čaje je položkou velmi proměnlivou. Zatímco historicky nejnižší hodnota – nejvyšší propad se objevil v roce 1994 při ceně 24,01,- Kč/100 g, v roce 2011 přesáhla cena hranici 50,- Kč/100 g. Zajímavým jevem je interakce ceny a spotřeby čaje. Snížení ceny v roce 1994 způsobilo nárůst spotřeby čaje v následujícím roce na 300 g/obyv. /rok. Zřejmě nízká cena zapůsobila na zákazníky jako lákadlo a i při každoročním růstu ceny čaje, se spotřeba 300 g/obyv./ rok držela až do roku 2001, kdy se cena ocitla těsně pod hranicí 40,- Kč. Překročení ceny čaje, hranice 40,- Kč, už se zřejmě zákazníkům tolik nezamlouvalo a spotřeba se snížila na 200 g/obyv./rok, kde se nepředvídatelným vývojem pohybovala mezi spotřebou 200 a 300 g/osobu/rok při stále rostoucí ceně, která v roce 2011 překročila 50,- Kč/100 g a to se projevilo i nevolí ze strany zákazníků sníženou spotřebou na 180 g/obyv./rok. V roce 2012 cena čaje dosáhla nejvyšší hodnoty 58,- Kč. I při historicky nejvyšší hodnotě čaje stagnující nad hranicí 55,- Kč, se spotřeba pohybuje okolo 200 g/obyv. /rok. Neočekávané výkyvy v ceně můžou být způsobeny nezbytností statku, takže se i při jeho vysoké ceně zákazníci jsou schopní kvůli nepostradatelnosti čaje přizpůsobit. (Český statistický úřad, 2015g)

Obrázek č. 8 Cena čaje



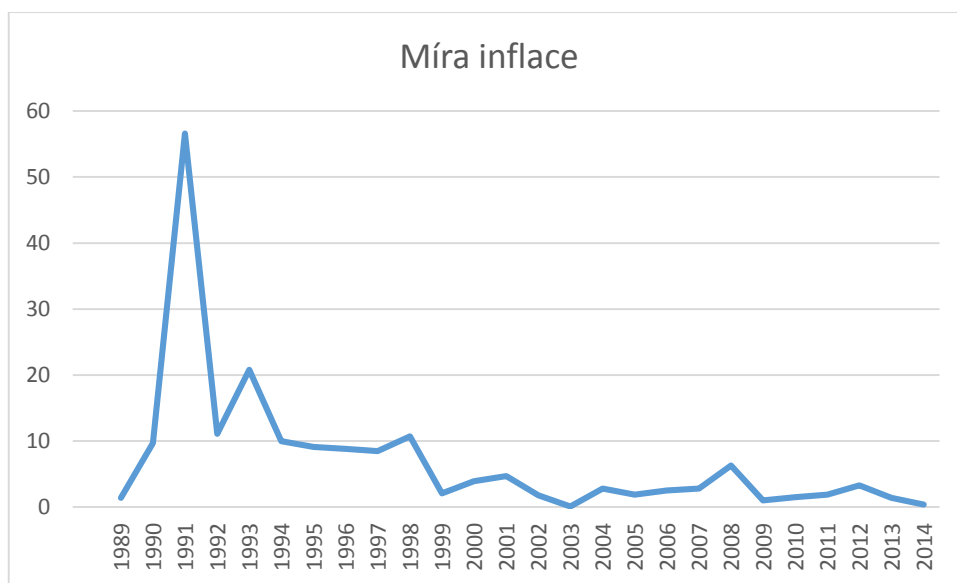
Český statistický úřad, 2015g. *Česká republika od roku 1989 v číslech: Míra inflace, vývoj spotřebitelských cen vybraných výrobků (1989-2014)* [online]. (XLS). [cit. 2015-5-15]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>>

Z pohledu podnikatele v oboru čajovnictví je rostoucí cena čaje ze strany zisku pozitivní, ale z pohledu odbytu a zákazníků, který podnik živí, to není vůbec dobrá zpráva. Je pochopitelné, že náklady na výrobu se stále zvyšují, ovšem čaj by měl být pro zákazníky stále ještě dostupný produkt, aby se jeho nezbytnost nevystřídala s nahraditelností.

Inflace je nezanedbatelným vlivem makroekonomického pohledu. Mírná inflace trvá od roku 2000 a nepřesáhla hranici 5%. Největší hodnotu dosáhla v roce 1991 s 56,6% a fáze „pádivosti“ trvala ještě další čtyři roky. Od roku 1995 klesá z 9,1% až na hodnotu 8,5% (1997), kde nastává skok inflace zpět na 10% v roce 1998, aby se následující rok srovnala na 2,1% a zůstala v mírné fázi. V roce 2014 dosáhla historicky nejnižšího růstu.

(Český statistický úřad, 2015g)

Obrázek č. 9 Míra inflace

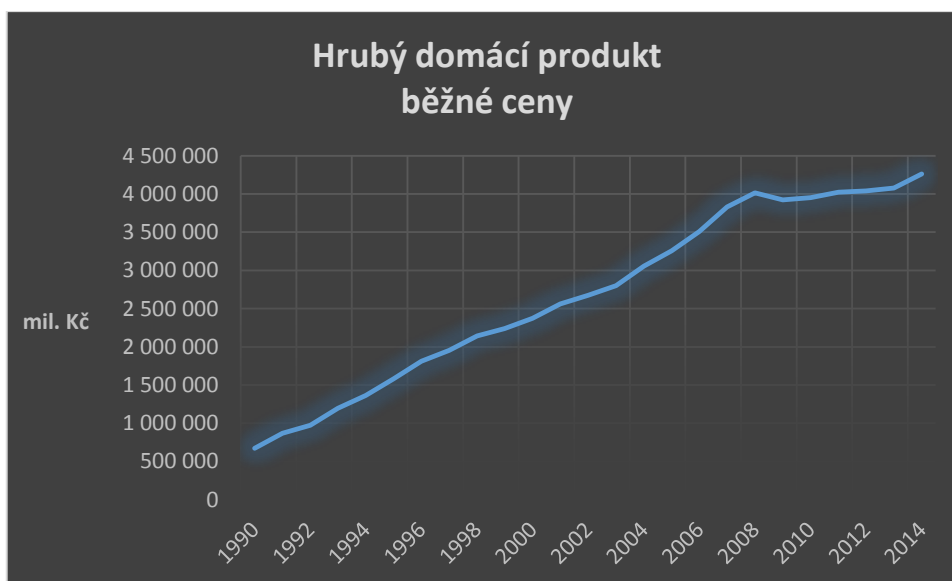


Český statistický úřad, 2015g. *Česká republika od roku 1989 v číslech: Míra inflace, vývoj spotřebitelských cen vybraných výrobků (1989-2014)* [online]. (XLS). [cit. 2015-5-15]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>>

Inflace patří mezi vlivy, které v globálním měřítku ovlivňují příjmy a výdaje, je důležitá především pro státní politiku. U segmentu důchodců nebo dospívajících bez příjmů působí na jejich rozhodování, takže odhadem z 10% působí na uvažování zákazníka o koupi. Nic si ovšem nezadá s příjmy a výdaji domácností, které jsou daleko podstatnější, protože inflace se týká navyšování cen všech produktů každoročně.

HDP se v České republice zaznamenává od r. 1993. Pohybuje se jak v kladných, tak v záporných hodnotách oproti předchozímu roku. Změny se pohybují v blízkosti 5% oproti loňskému roku a to v plusových i minusových hodnotách. Zajímavým poznatkem je, že v době před krizí dosahovala ČR historicky nejvyšších nárůstů HDP (v roce 2005 o 6,4% a v roce 2006 o 6,9% na 12 053 € HDP na obyvatele). Od roku 2010 nepřesáhl růst HDP 3% v obou směrech a v roce 2014 se zvýšilo o 2% na částku 14 704 € na obyvatele (404 843,- Kč).
(Český statistický úřad, 2015h)

Obrázek č. 10 Hrubý domácí produkt

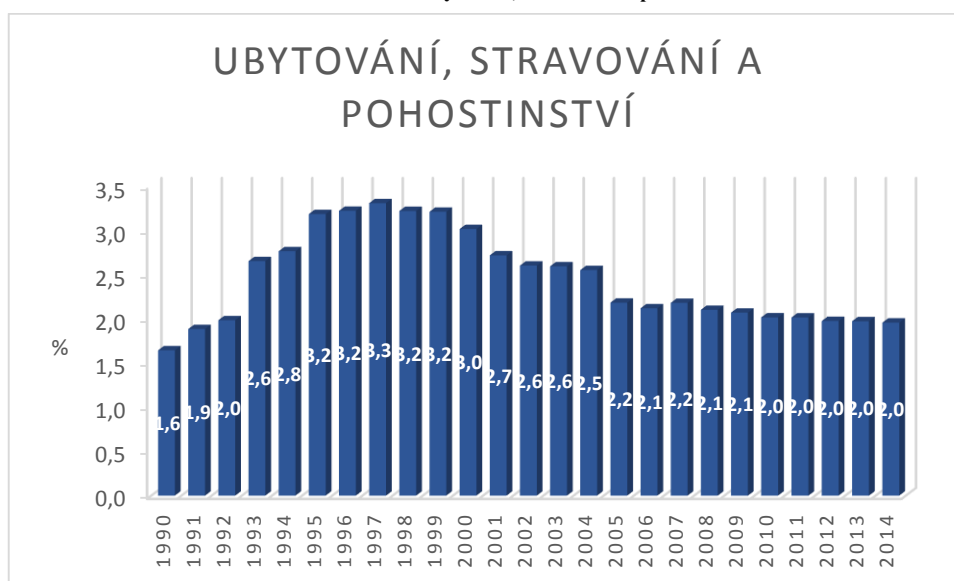


Český statistický úřad, 2015h. *Česká republika od roku 1989 v číslech: Základní ukazatele národního hospodářství (1990-2014)* [online]. (XLS). 2015-08-28. [cit. 2015-5-15]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>>

Podíl kategorie Ubytování, stravování a pohostinství na celkovém HDP je v rozmezí do 3%. Od roku 1995 je podíl pohostinství na celkovém HDP v postupném poklesu z 3,2% až do bodu 2,2% v roce 2004, kde pak stagnuje o jednu až dvě desetiny a od roku 2010 beze změny na úrovni 2%.
(Český statistický úřad, 2015i)

Neopomenutelná je také produktivita práce, která od roku 1995 trvale vzrůstala z 166,57,- Kč/odpracovanou hodinu až k částce 470,- Kč/odpracovanou hodinu v roce 2014.
(Český statistický úřad, 2015h)

Obrázek č. 11 HDP Ubytování, stravování a pohostinství



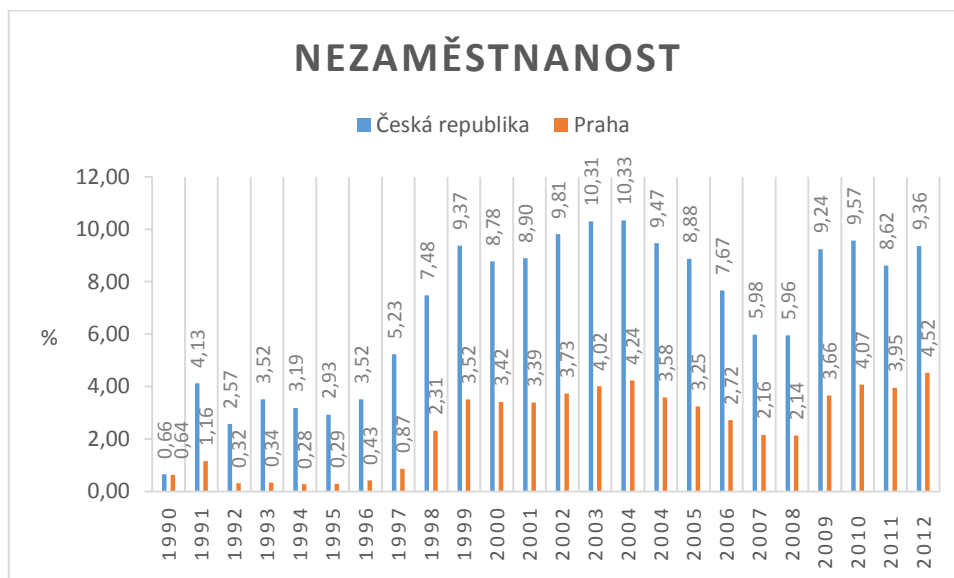
Český statistický úřad, 2015i. *Česká republika od roku 1989 v číslech: Podíl odvětví na hrubé přidané hodnotě (1990-2014)* [online]. (XLS). 2015-08-28. [cit. 2015-5-15]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>>

A s produktivitou práce souvisí nezaměstnanost. Na grafu je vidět v procentuálním vyjádření nezaměstnanost za celou ČR a za kraj Praha od roku 1990 do roku 2012. Celková nezaměstnanost se pohybuje kolem 10%, od roku 2009 je přes 9%. Největší historické milníky je možné spatřit v roce 1990, kdy nedosahovala ani 1% a v roce 1997, 1998 a 1999, kdy vyskočila každý rok okolo 2% a přiblížila se dnešní normě. Skokový nárůst po roce 1990 způsobila sametová revoluce a přechod režimu z centrálně plánovaného hospodářství do období kapitalismu. Zatímco dříve existovala pracovní povinnost, dnes už nic takového není a jedinec si musí hledat práci sám. I proto jsou čísla nezaměstnanosti v posledních letech tak vysoká. Nezaměstnanost v Praze je do 4% a je ve fázi pomalého růstu.

(Český statistický úřad, 2015j)

Stabilita je pro provoz pohostinství příznivá. Umožňuje plány a lepší predikci vývoje pro odhad prodejů a celkových zisků, případně expanzi podniku. Jasná pravidla beze změny dávají příležitost pro oslovení různých typů segmentu neotřelou formou propagace a uspořádání následujících postupů pro naplnění marketingové strategie.

Obrázek č. 12 Nezaměstnanost



Český statistický úřad, 2015j. *Česká republika od roku 1989 v číslech: Míra registrované nezaměstnanosti (stav k 31. 12.) (1990-2012)* [online]. (XLS). [cit. 2015-5-15]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>>

Politicko-legislativní faktory

Čajovna je ovlivněna celou řadou předpisů, zejména zákonem o živnostenském podnikání č. 455/1991 Sb., obchodním zákoníkem č. 513/1991 či zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. (Business Center, 1998). Ovšem nejdůležitějším vlivem posledních let, vyvolávajícím reakci všech podnikatelů v oboru pohostinství, je novela zákona omezující kouření v restauracích, hospodách a barech, kde se nepodává jídlo. Zákon se dotýká i zákazu vodních dýmek v prostorách čajoven. Tato úprava by znamenala ukončení živnosti pro mnoho majitelů čajoven. Zatím byly vyřazeny pouze elektronické cigarety. I při značné odezvě ze strany podnikatelů, bylo lobování za zachování vodních dýmek v čajovnách zatím marné. Zákon prošel Poslaneckou sněmovnou, nyní je v rukou zdravotnického výboru Sněmovny. Schválení zákona by znamenalo značné snížení příjmů pro podnikatele (iDNES, 2015).

Jedná se o zákon o opatřeních k ochraně před škodami působenými tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými látkami č. 379/2005 Sb. (Kuřáková plíce, 2016).

Další zákony upravující podnikání jsou zákon o dani z přidané hodnoty 235/2004 Sb., zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. nebo zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.

(Business Center, 1998)

Podnik musí dodržovat také hygienické předpisy, respektovat městské vyhlášky (např. dobu nočního klidu) nebo kontroly ze strany finančního úřadu.

Přírodní a ekologické faktory

Přírodní a ekologické faktory se týkají čaje pouze ve směru plantáží, kde se pěstuje přírodní plodina ke zpracování čaje. Čajovnictví je svým způsobem přírodním procesem. Ekologie se dotýká spíše národních a nadnárodních firem v tomto oboru, jak je již zmíněno v technologických faktorech, kdy společnost vzhledem k masové produkci směřuje k modernizaci a tím i zvýšené ekologické zátěži následkem procesu zpracování.

4.2.1.2 Analýza konkurence v odvětví - Porterův Model

Porterův model se skládá z konkurentů, dodavatelů, odběratelů, substitutů a ohodnocení rivality mezi existujícími podniky. Jednotlivé síly budou vylíčené a ohodnocené podle velikosti působení na podnik. Síla bude klasifikována na stupnici od nejnižší (1) po nejvyšší (5). Jednotlivé výsledky budou následně zanesené do grafu, který určí atraktivitu vstupu do daného odvětví. Cílem rozboru Porterova modelu je najít co nejlepší pozici z hlediska všech pěti působících sil, která bude skýtat nejděčnější obranu nebo příležitost k využití konkurence ve svůj prospěch. Pro čajovnu je nejdůležitější diferenciacce produktu a strategické umístění podniku vůči konkurenci.

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Vliv konkurenčních společností by měl být nízký, vzhledem k umístění podniku ve Vršovicích. Kromě nákupního centra Eden, kde se nachází pobočka největšího konkurenta v oblasti čajů, prodejna čajů „Oxalis“ (26 poboček v ČR), Vršovice nejsou v tomto oboru nijak zvlášť aktivní. Existuje zde tedy potencionální mezera na trhu. Jediným nebezpečím zůstává sousedství Vinohrad, kde se těchto prodejen nachází větší množství. Z celkového počtu 47 čajoven v Praze byly vybrány 4 z nejbližšího okolí. Vzhledem k připravované novele zákona zákazu kouření v restauračních zařízeních, nelze předpokládat vznik široké konkurence v oblasti čajoven, naopak spíše úbytek v důsledku poklesu tržeb. Konkurenti byly vybráni především podle vzdálenosti, ale i tak zahrnují vcelku rozmanitou škálu vlastností.

Závažnost nebezpečí z pozice konkurentů souvisí s omezením vstupu do odvětví a odpovědí zavedených společností na příchod nové konkurence. Vstup do odvětví pro Čajovnu Kulíšek

bude spjat s kapitálovou náročností, diferenciací výrobků a s přístupem k distribučním kanálům.

Každý nový podnik vstupující na trh řeší otázku kapitálové náročnosti. Čajovna Kulíšek je zamýšlena jako rodinný podnik, nikoliv jako mezinárodní společnost s primárním cílem maximalizace zisku, a proto není příliš provázaná s bariérami vstupu jako spíš s vysokými počátečními náklady, zahrnující pronájem místa, rekonstrukci prodejny a nákup vybavení. Umístění prodejny (viz inzerát) nepodléhá vysokým nákladům nájemného, ale je potřeba mít rezervu pro první tři měsíce provozu. V nejbližším okolí bude také nutné vybudovat si stálou klientelu, která bude nejstabilnějším zdrojem příjmů.

Obor čajovnictví má široké pole působení, nejsou stanoveny povinné produkty do nabídky a tak si každý podnikatel může přizpůsobit nabídku podle sebe. Výhodou je specializace. Každý může přijít s něčím výjimečným, neotřelým a není to ani nijak trestné, což se třeba o benzinové pumpě říci nedá. Čajovnictví je typické vysokou diferenciací produktu, značkou působící na poptávku zákazníků a věrností zákazníků. Tyto aspekty chrání drobné podnikatele proti konkurenci. V dlouhodobém horizontu se dají získat kvalitnější distribuční kanály poskytující zboží za nižší cenu a firma tak může realizovat úspory z rozsahu.

Aby podnik dosahoval zisku, jsou nezbytné distribuční kanály. Prodej vlastních výrobků nebo služeb stále zůstává na prvním místě, vždyť právě ten zajišťuje podniku přežití. Čajovna Kulíšek bude nejpravděpodobněji realizovat distribuční cestu od výrobce do maloobchodu nebo od výrobce přes dodavatele k maloobchodu.

Počet článků zvyšuje náklady podnikatele a snižuje zisky. Čím kratší cesta, tím lépe pro podnik. Ovšem počet článků nesmí být na úkor kvality.

Další okolnosti, které mají dopad na omezení vstupu do odvětví, je reakce etablovaných podniků. Nežádoucí reakce u business start-up čajovny může způsobit snížení tržních cen pevně ukotvených podniků pro udržení vlastních tržních podílů. Produkt je sice mírně diferencovaný a tak těsnost konkurence v odvětví není tak silná, ale pokud se podniky budou obávat příchodu nové organizace, můžou bojovat snížením cen produktů.

Velikost hrozby: 4

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou působit na trh zvýšením cen nebo nižší kvalitou výrobků. Moc dodavatelů je ale ovlivněna více okolnostmi, které udávají jejich pozici a nezaměnitelnost. Čajovna Kulíšek podléhá skutečnosti, že jedinečný dodávaný produkt nebo jednoznačně odlišitelný výrobek s sebou může nést vysoké náklady na specifického dodavatele. Dodavatelé jsou pro čajovnu důležití, pokud je dodavatelský produkt výjimečný. I proto, že se jedná o zvláštní typ produktu. Čaj z různých oblastí (Tibet, Indie, Čína) může být těžce dostupný produkt. Obecně vzato, směsi jsou složeny z neobyčejných vstupů. Na druhou stranu právě rozmanitost a široká nabídka dodavatelů z mnoha zemí umožňují změnu portfolia čajovny, inovaci směsí nebo volbu jiné distribuční cesty, i když taková změna by s sebou určitě nesla dodatečné náklady. Svým způsobem nabízí odvětví neomezené možnosti. Je také důležité neopomenout skutečnost, že nedostatečné informace o obchodním partnerovi nebo malé obchodní zkušenosti můžou způsobit větší pohromu než vyšší náklady.

Nedocenitelnou výhodou zůstává, že dodávky produktů nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví. K výrobě čaje je sice potřeba specifických přístrojů (čistička, sušička apod.), ale dodávka čaje není spojena s dodávkami z jiných odvětví. Například pro plně funkční fotoaparát je potřeba komplementu – baterek. To samé se ale nedá říct o čaji. Směsi se dají různě namíchat, i když produkt jako takový je již zhotovený. Navíc komponenty mají mnoho variant a jsou libovolně zvolitelné (hrnečky, konvičky apod.).

Velikost síly: 2

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé, podobně jako dodavatelé, jsou vlivnými hráči v odvětví. Můžou měnit cenu nebo kvalitu zboží. Protože odběratelé realizují jen malý zisk, budou se snažit vyvíjet tlak na cenu, konkrétně na náklady a vstupy. Tato skutečnost může způsobit, že odběratelé nebudou ochotní zaplatit stanovenou cenu, budou hledat „levnější“ varianty a punc kvality tak ztratí cenu. Tlak na cenu ze strany odběratelů způsobí snižování cen ze strany čajovny a ta pak bude nucena hledat jiné cesty nebo snižovat náklady. Tímto postupem může utrpět nejvíce právě kvalita a v konečném důsledku i podnikatel.

Pravidlo, kdy se nakupovaný výrobek bohatě zaplatí, protože odběratelé se orientují spíše na kvalitu než na cenu, platí pro čaj mnohonásobně. U specifického produktu se očekává kvalita. Navíc omezený tržní segment poptávající daný produkt s určitou kvalitou

by hodně rychle ztratil zájem o zboží, kdyby produkt neodpovídal požadavkům. Tím spíš že vzácnost je určena vyšší cenou. Drobný podnikatel si nemůže dovolit zklamat zájemce ochotného zaplatit vyšší cenu za specifický luxusní výrobek. Zvláštní pozornost je pak potřeba věnovat velkoodběratelům, kteří po loajálních zákaznících tvoří další stabilní skupinu příjmů pro čajovnu.

Velikost síly: 5

Ohrožení substituty

Čím jednodušší je vyměnit zboží za náhradu, tím méně je odvětví lákavé. Substituty, jenž jsou strategicky nejpodstatnější, jsou ty, které v případě čajovny inovací současných výrobků a jejich postupů lépe uspokojují potřeby. Pro přípravu čajů jsou nezbytné čističky, sušičky nebo přístroje na balení čajů. Takto ale funguje příprava v dnešní době. Čaje se prodávali i před sto lety a přístroje se na ně ještě nevyráběly. (Alespoň ne specializované). Čína je dobrým příkladem, že i bez přístrojů se tato pochutina dá připravit. Tisíce let staré receptury, které se uchovávaly v rodinných klanech a předávaly z generace na generaci, se sestávaly z poctivé práce a využití přírodních zdrojů.

Kulišek se chce spíše zaměřit na tradiční způsob výroby čaje, než na standardizovaný snadno nahraditelný výrobek velkými řetězci. Jako substitut při pohledu na čajovnu coby celek je potřeba zvažovat i pohostinství, kavárnu nebo cukrárnu. U pohostinství by se dalo říci, že je zaměřené na jiný tržní segment než čajovna, ale při výběru způsobu strávení volné chvíle, se zákazníkovi nabízí celé spektrum možností včetně restaurace. Vliv na rozhodování zákazníka má dílem vzdálenost, strávený čas, prostředí, cena, kvalita i zákazníkova momentální preference.

Velikost síly: 3

Rivalita mezi existujícími podniky

Kraj Praha skýtá 47 konkurenčních poboček. Říká se, že v ČR je nejhustší síť čajoven na světě (200 poboček). Ovšem oproti kavárnám, kterých je v celé České republice přes 2 500 je čajovnictví neprobádanou oblastí s opravdu malou konkurencí. Hrozbou zůstávají pouze velké podniky generující prvořadě velké zisky.

Mezi existujícími podniky bude vždy existovat určitá rivalita. V případě čajovny míra rivalit roste díky nízké míře růstu odvětví. Čajovnictví spadá mezi obory s nízkou mírou

růstu odvětví. Možná proto, že odvětví čajů nepodléhá častým změnám. Existuje základní nabídka čajů, patří sem např. Darjeeling nebo Rooibos, kterou oplývá téměř každá čajovna. Tyto druhy čajů se dají zpravidla pořídit za nejnižší cenu v nabídce. Ale jak už bylo řečeno, čaje jsou zboží svou povahou specifické a dokáží být velice diferenciované. Takže případná rivalita v tomto směru nehrozí.

Tvrzení, že k růstu tržního podílu dochází pouze prostřednictvím nahrazení konkurence, nemůže být považováno za slučitelné s odvětvím čajovnictví. Rozhodně nelze konstatovat, že by míra růstu tržní účasti byla uskutečňována jen na úkor jiných prodejců. Trh s čaji má stále velký potenciál a velikost tržního podílu do jisté míry souvisí s množstvím propagace firmy.

Při velké zásobě čajů by se mohlo stát, že skladovací náklady budou trvale vysoké. Tento případ ale nenastává často a převážně to platí např. jen pro hlavního konkurenta prodejny „Oxalis“, s několikanásobně větším obratem při daném množství poboček a při době své existence. V případě Čajovny Kulíšek by fixní náklady neměly měsíčně překročit 60 000,- Kč první rok a 90 000,- Kč druhý rok. Skladovací náklady jsou zanedbatelné, neboť zboží bude přímo uloženo v prostředí prodejny a nebude zapotřebí pronajímat sklady. Měsíční odběr zásob je pro první rok stanovený na 12 000,- Kč a pro druhý rok na 20 000,- Kč. Samozřejmě, že čajovna bude mít trvalé zásoby (stálé zásoby) v hodnotě 12 000,- Kč. Skladovací náklady nebývají vysoké, nakonec obdobně je to u většiny maloobchodníků, kterých je v tomto oboru nejvíce.

Velikost síly: 4

Obrázek č. 13 Konkurenční ring



Zdroj: Vlastní tvorba

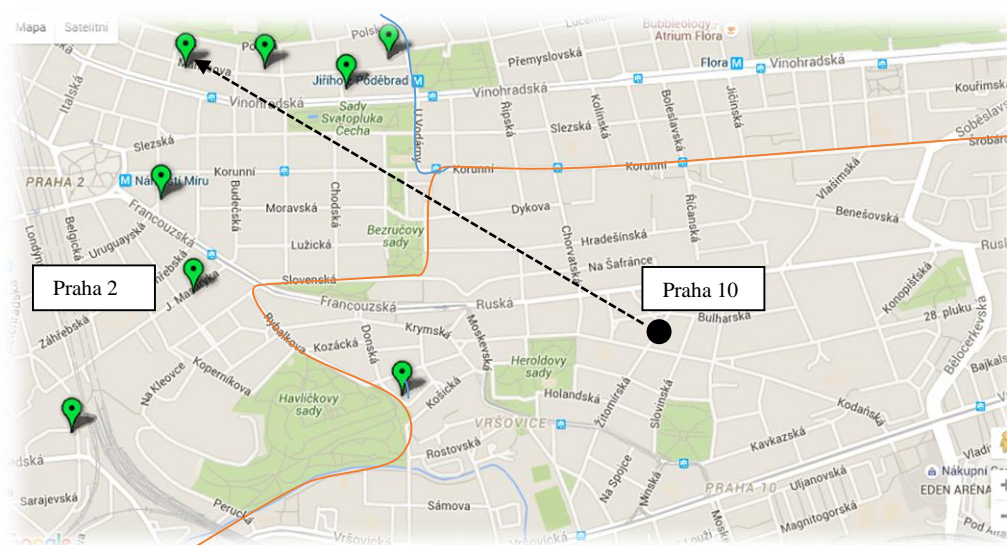
Ohrožení ze strany nových konkurentů	4
Vyjednávací síla dodavatelů	2
Vyjednávací síla odběratelů	5
Ohrožení substituty	3
Rivalita mezi existujícími podniky	4
Atraktivita vstupu do odvětví	18

Graf zobrazuje stav konkurenčního prostředí a atraktivitu vstupu do odvětví. Čím větší je působení konkurenčních sil, tím je konkurenční prostředí těsnější. Z 25 možných bodů suma 18 bodů představuje relativně atraktivní vstup na trh, ale vcelku dost obsazené konkurenční prostředí. Na grafu je vidět, že největší vliv v odvětví má vyjednávací síla odběratelů. Ohrožení ze strany nových konkurentů a rivalita mezi existujícími podniky je také důležitá. Ohrožení substituty je zanedbatelné a vyjednávací síla dodavatelů je nepodstatná.

4.2.1.3 Analýza konkurence

V Praze se nachází 47 čajoven. Pro porovnání konkurence se jich v nejbližší vzdálenosti nachází osm, ze kterých byly vybrány čtyři podniky. Atraktivnost odvětví potvrzuje právě umístění Čajovny Kulišek v ulici Žitomířská (viz mapka). Na území Prahy 10 se nachází pouze jedna čajovna, takže zde žádné velké nebezpečí konkurence nehrozí. Horší situace nastává v nedalekém sousedství Vinohrad, kde jakoby se s počtem čajoven roztrhl pytel. Praha 2 má nejhustší síť čajoven v Praze (15 čajoven), podobně je na tom už jen Praha 1 s 11 čajovnami. U ostatních částí Prahy nelze najít víc než 5 čajoven/každé území. Výběr čajoven vhodných pro analýzu konkurence proběhl na základě **2 kritérií**:

Obrázek č. 14 Mapa čajoven



Čajovny v Praze. *Mapa pražských čajoven.* © 2016. Dostupné z: <<http://cajovny.gpage.cz/cajovny>>

Vzdálenost – Vybrané čajovny jsou v maximální vzdálenosti 3.4 km, jak značí šipka. Rozptyl by mohl být menší, ale jak ukazuje i mapka, v bezprostředním okolí Žitomířské ulice se nachází jen jeden konkurenční podnik. Nejhojněji osídlena je Mánesova ulice, pak ulice Jana Masaryka a nakonec okolí Náměstí Míru. Praha 10 je na obrázku ohraničena oranžovou barvou a Praha 2 modrou. Umístění Čajovny Kulíšek je naznačené černou barvou. Čajovna je situována v blízkosti centra za velmi rozumné náklady.

Charakter prodejny – Na výběru čajovny má podíl nejen zajímavý koncept, ale i nabízené služby a zboží. Aby byla čajovna zařazena do analýzy, musí splňovat charakter čajovny, nikoliv kavárny-čajovny nebo dokonce kavárny-baru-čajovny. Měla by zahrnovat vodní dýmky, ne jen podávání studených a teplých nápojů včetně čaje nebo třeba jen čaje a zákusků. Určitě by měla mít internetové stránky, přeci jen je potřeba si utvořit vlastní názor a zjistit, jestli je čajovna stále otevřena. V takové Mánesově ulici nabízí mapa čtyři čajovny, ale při osobní procházce člověk najde stěží dvě otevřené. Informace nejsou vždy aktuální a je potřeba si je ověřit. Mnoho podniků zaniká, často dřív než vůbec podnikat začnou. Přeci jen, čajovna otevřená 5 měsíců, už tu za rok být nemusí. V neposlední řadě hraje roli při výběru i osobní sympatie, velikost čajovny a historie. Jména čajoven byla na žádost majitelů změněna.

U každé čajovny byla provedena osobní návštěva (listopad 2015) a pohovor s majitelem. Každému bylo položeno 8 až 10 otázek. Majitelé odpovídali ochotně, někdy s nedůvěrou až podezřívavostí, zdali se nejedná o výzkum pro konkurenční podnik. Pro čajovny byla vybrána čtyři kritéria, ve kterých se jednotlivé podniky hodnotily. Jedná se o faktory: **Charakteristika**, **Odlišení**, **Klientela** a **Umístění**. Na závěr je u každé pobočky přidáno zhodnocení ve formě **Pozitiv** a **Negativ**.

Čajovna Šamanka

Charakteristika: Při příchodu do čajovny Šamanka na člověka dýchá ponurá atmosféra. Interiér je zařízený do červeno-černého stylu, doplněný černými koženými sedačkami, osvětlený pouze skromnými lampičkami. Prostor je zařízený pro šest skupin včetně jednoho boxu. Zpravidla na každém obsazeném stole leží vodní dýmka a malá svíčka ve skleněném svícínku. Všude jsou položené koberce včetně malých taburetků. Prostor utváří kouzelnou atmosféru plnou pohody. Čajovna je otevřena od ledna loňského roku.

Podnik vede muž s partnerkou. Čaje dováží ze zahraničí, 1-2x za rok navštěvují Indii, odkud přivezou zásoby. Občas také vozí čaje z Číny nebo z Ruska. Tento druh podnikání je pro majitele koníčkem a dnes i prací. Čajovna nabízí široký druh sortimentu. Od čajů počínaje až po vodní dýmky, včetně speciálních zahraničních směsí konče. Nápojový lístek obsahuje černé čaje, černé čaje aromatizované, zelené čaje přes ovocné čaje až po bílé čaje. Ze speciální nabídky nabízí čajovna Yerba maté (listy cesmíny paraguayské z Latinské Ameriky), Yogi čaj (Masala) z Indie - kořeněný čaj s mlékem, Honeybush (medový keř, příbuzný rooibosu), Sahlep (sladký nápoj připravený z hlízy pouštních orchidejí s mlékem, skořicí a chilly), Karkade (nápoj z květů egyptského ibišku s vitamínem C), Zázvorový čaj a Kahve (káva připravovaná v džezvě - 10g kávy). Zákazník může ochutnat například anýz s mlékem a medem s výbornou lehce nasládlou chutí podtrhnutou mlékem. Specialitou této čajovny je nabídka alkoholických nápojů - Medovina, Whiskey, Koňak, Rum a Piva. Jak říká sám majitel, rád si po práci posedí s přáteli a místo čaje si dá něco alkoholického. Malá jídla jsou dle denní nabídky. Jiný druh sortimentu je nabídka vodních dýmek, která je od značek Al Fahher, Aldaya, Romman a Mizo za 280,- Kč/ks. Majitel je skutečně hrdý na dýmky bez obsahu škodlivin v tabáku. Nabídka tabáků se skládá z broskve, borůvky, jahody, švestky, třešně, vanilky, jasmínu, ananasu, maliny, ibišku atd. Velmi zajímavě se jeví Sedmero ovoce, Irský krém a Piña-Colada. Veškeré zboží se pohybuje v průměru mezi 50 - 120,- Kč za jeden šálek/skleničku (konvičku) nápoje. Obsazených stolů bylo 5 z 6 včetně stolu s majitelem a jeho společností. Většina lidí sem chodí na přátelský rozhovor nebo zahrát si karty. Vcelku bylo přítomno 17 zákazníků. Dá se říci, že čajovna je v plném provozu.

Odlišení: Podnik spadá do kategorie vyšší cenové úrovně. Prostředí zařízené koženými sedačkami a tmným nádechem působí na návštěvníka bezpečně a útulně. Obsluha je příjemná, místo působí nevšedně a taková je i nabídka.

Klientela: Čajovnu navštěvují mladí lidé, od 18 do 28 let. Přichází za zábavou, pobavením, relaxací. Podnik se pyšní stálými návštěvníky, kteří přichází většinou v odpoledních hodinách. Otevírací doba je od pondělí do pátku 14:00 - 24:00 hod, sobota a neděle 16:00 - 24:00 hod.

Umístění: Čajovna je situována do zapadlé uličky v blízkosti Vinohrad, na hranici Vršovíc. Prostor je umístěn v přízemí s velkými okny ve stylu výkladních skříní. Místo působí jako domov. Dobrá dopravní dostupnost - tramvaj v ulici Francouzská.

Pozitiva: Neobvyklá nabídka alkoholických nápojů. Zajímavá je nabídka modrých a žlutozelených čajů, knihovna plná knížek a nabídka směsí na pultíčku. Update stránek na sociálních sítích.

Negativa: Úprava webových stránek, zasloužily by větší časovou investici.

Čajovna Chvilka Relaxace

Charakteristika: Při vstupu do čajovny Chvilka Relaxace si člověk ze začátku není jistý, jestli přišel do prodejny „čajů“ nebo přímo do čajovny. Dřevěné dveře a malé schůdky uvedou jedince do nižšího přízemí a bezbarvého přítmí. Nelze se ubránit pocitu kvantity na úkor kvality. V úvodní místnosti je stolek s ratanovými křesly, koberec a pultíček s velkým množstvím kořenek. Prostor je zařízen do nevýrazného odstínu žluté barvy zdobeného dřevěným nábytkem. Místy se jako výzdoba objevují vějíře na stěnách, různé neobvyklé obrazce a monumenty, které lahodí prostředí čajovny. Tři místnosti se spíše malými stolečky a taburetkami nabízí relaxační prostředí. Dvě menší místnosti s 2x3 stolečky jsou všechny obsazené. V jedné z menších místností se sedí spíše na zemi. Téměř každý stůl má svou vodní dýmku. Místnosti osvětluje taktéž skromné přítmí. Třetí místnost je situována spíše pro větší skupinky lidí, se zázemím velkých stolů a pohodlnými gauči. V sobotu večer jsou všechny stolečky plně obsazeny. Podnik je vhodný pro středoškolské a vysokoškolské studenty. Je schopný obsloužit velkou kapacitu zákazníků na úkor úrovně středního podniku. Podnik je založený na velké fluktuaci zákazníků. Při rozhovoru se zaměstnanci lze ale názor přehodnotit. Kritický pohled se může obratem změnit. Čajovna založena na dlouholeté tradici potvrzuje svou pozici právě velmi solidním přístupem personálu. Povolání si tito lidé vybrali takřkajíc „od srdce“. Kromě stálého úsměvu a příjemné atmosféry se vždy snaží vyjít vstříc. Sami od sebe nabízí návštěvě čaj Maharaja, coby pozornost podniku. Nabídka čajů se skládá ze zelených čajů (6), zelených čajů aromatizovaných (5), bílých čajů (3), polofermentovaných čajů (4), černých čajů (8), černých aromatizovaných nečajů (8), ovocných čajů (3), arabských specialit (3) a indických specialit (1). Arabské speciality obsahují Sahleb (arabský nápoj z mletého kořene pouštní orchideje s ořechovou směsí, kokosem a skořicí), Karkade (Ibiškové květy ze středního východu) a Rize (pražené turecké čaje). Indické speciality zahrnují Masalu (černý čaj se směsí koření a mléka, oslazený). Dá se říci, že nabídka je velmi obsáhlá a přehledná ve formátu A5. Velmi zajímavá je pak první stránka s názvem akce, která se pravidelně obměňuje (měsíčně). Pro tento týden se zde dá

najít Milk Shake za 45,- Kč, Cantaloupe (libanonský džus) také za 45,- Kč, Japon Mochi (zelený čaj, červené fazole) za 20,- Kč a Kokosový dezert (liči, mango a jahoda) za 30,- Kč. Celá nabídka akce je za velmi příjemnou cenu. Jako specialita jsou vybrané bylinné čaje, kde se dá najít Růže květ nebo Heřmánek. Nealko nápoje kromě sodovky oplývají malinovým džbánkem, pomerančovým džbánkem, zázvorovou limonádou, Milk Shakem, Frapé nebo Mojitem. Milk Shake je levnější o 15,- Kč v rámci sekce Akce oproti normálu. Horké drinky zahrnují Arabskou kávu a horkou čokoládu. Z alkoholických nápojů lze v čajovně dostat červené a bílé víno, Mojito a neobvyklou zázvorovou limonádu s bílým rumem. Jako bonus působí stálá nabídka jídel – Toasty a Kuskus – na výběr zeleninový nebo sýrový.

Vodní dýmka je odhadem na 45 minut a čajovna si zakládá na schopnosti tabáky kombinovat. Dostupné tabáky v této čajovně jsou: višň, jahoda, borůvka, dvě jablka, broskev, kiwi, žlutý meloun, citron, pomeranč, tropik kokos, růže máta nebo čistě černý tabák. Díky velkému množství klientely je vodní dýmka dostupná za 150,- Kč. Lze ji dochutit ledem a plátky citrónu nebo slivovicí. Zákazník může ochutnat právě výběr ze zelených aromatizovaných čajů, konkrétně vanilku – zelený čaj Sencha s kousky vanilky. Čaje se podávají ve džbancích, jak vysvětluje úvodní strana. Je sympatické, že před studováním nabídky jsou uvedeny vysvětlivky pro doobjednání, velikosti jednoho šálku atd. Podmínky tak působí jasně a poukazují na bohaté zkušenosti majitelů. Čajovna má velké množství dodavatelů, obměňuje se i nabídka. Otevírací doba: Pondělí - Čtvrtek – 11:00 - 23:00, Pátek – 11:00 – 24:00, Sobota – 14:00 – 24:00, Neděle – 14:00 - 22:00.

Odlíšení: Čajovna se pyšní kosmopolitní klientelou, včetně řidiče tramvaje, který občas zaskočí. Odlíší se mícháním tabáků sladkých s kyselými, kombinací. Zaměstnanci říkají, že tak je tabák nejlepší.

Klientela: Návštěvníci chodí různě, nejvíce k večeru (po práci, škole) nebo o víkendu. V době návštěvy bylo v čajovně přítomno 15 osob. Největší sezóna je podzim, zima. Přes léto moc zákazníků nechodí. Velké množství klientů a malý prostor působí trochu rušivě.

Umístění: Čajovna leží v blízkosti Náměstí Míru, v sousedství ulice Francouzské. Vzhledem k dostupnosti oplývá podnik obrovskou klientelou, která se v jeden večer dokáže obměnit i několikrát. Ve Francouzské ulici jezdí tramvaje a 100 metrů od čajovny je Metro A. Právě metro je chvílemi v prostorách slyšet a stejně tak tramvaje.

Pozitiva: Zájem klientů, dlouholetá tradice, stálá nabídka občerstvení.

Negativa: Toalety bez dveří, projíždějící metro, tramvaje – zneklidňující, lidé se vzájemně ruší – působí neosobně, potřeba renovace prostoru.

Čajovna Dračí Perla

Charakteristika: Pod dřevěným nápisem a skromnými dveřmi se nachází „skromná“ čajovna. Schody do přízemního prostoru zavedou návštěvníka do místnosti připomínající „pokojíček“. Jemné světlo s dračími motivy osvětluje minimálně 5 poliček s knížkami. Zákazník si může vybrat mezi čtyřmi stoly doplněné „retro“ židličkami připomínající 70. léta. Malé lampičky osvětlují knížky čtenářům. V rohu je širší prostor pro větší skupinku návštěvníků, kde se sedí na zemi, na polštářcích. Místo je vyložené kobercem a působí klidným dojmem. Na stěnách se nachází obrázky s rozličnými národnostmi, od Afričanů až po Indy, především africké kmeny a obrázky Himaláji. V čajovně byli přítomni 3 lidé a v rohovém posezení se skvěla cedulka rezervace. Nižší počet návštěvníků způsobil nejspíš den a čas návštěvy. Specialitou čajovny je čaj Dračí perly, který si zákazník může zpestřit knížkou, např. Marco Polo – Milion nebo Pátrání po Schrodingerově kočce od Johna Gribbina. Výběr je vskutku široký. Při usrkávání doušků objednaného jasmínového čaje se zákazník může znovu zahledět do kouzelné nabídky. Desky ve formátu A5 s dojmem staršího, lehce ošuntělého sešitu přivítají každého motivem čajového stromu. Nejspíš ručně vyráběný papír s podkresou stromu na každé stránce, zdobí malá, sympatická písmenka. Ke každému druhu čaje je úvodní slovo. Čaje jsou uspořádané podle země původu. Nabízí čaje černé - Assám, Nepál, Cejlon, Turecko, Čína, Pu-erh, čaje zelené - Vietnam, Japonsko, Čína, jasmínové čaje, oolongy - Taiwan, bílé čaje, žluté čaje, ovoněné čaje, čaje ovocné, ledové čaje, čaje koktejlové, čaje speciální, byliny a nečaje. Rozmanitá a široká nabídka nabízí pestrou škálu výběru. Z nečajového pití je na výběr voda, džus nebo horká čokoláda se šlehačkou. K jídlu je možné si dát Vafle za příjemných 25,- Kč nebo Kuskus (zeleninový, sýrový a lilkový), případně Pita zapečené toasty. Pro chuť jsou k dispozici oříšky (kešu, mandle, wasabi) nebo medovník.

Alkoholová nabídka vybízí ke specialitám jako horká medovina či Dolská hořká, mandlová nebo skořicová. Víno – červené a bílé se prodává v celých lahvách. Čajovna se také pyšní množstvím dostupných vodních dýmek – čtyřmi druhy tabáku: Al Fahher, Golden Al Fahher, Minerálními kamínky a Medité. Dýmku je možné pořídit od 172,- Kč do 310,- Kč. Podnik je otevřený 15 let a nebyval vždy na tom samém místě.

Majitel sám nebyl přítomný, obsluhu obstarávají zaměstnanci. Čaje jsou dovážené ze zahraničí, i vzhledem k široké nabídce. O distribuci se stará nejstarší z majitelových dětí. Čaj lze pořídit v rozmezí 60 - 115,- Kč za konvičku. Jako specialita se doporučuje Masala, která je zde prý výborná a čtyřicetiletý Pu-erh. Mezi žlutými čaji lze najít čaj za velmi speciální cenu – 195,- Kč/ks – Guilin High Mountain. Akce se pořádají, avšak nejsou uvedené v lístku, ale doporučuje je samotná obsluha. V současné době je to tabák běžně za 180,- Kč a Masala, dohromady za 130,- Kč. Z vodních dýmek je neobvyklá mátová příchut', která byla nově zařazena do nabídky a patří mezi nákladnější sortiment. Otevírací doba: Pondělí – Neděle: 14:00 – 22:00.

Odlišení: Velmi rozsáhlá nabídka čajů, uspořádaná dle zemí původu. Nabídka ledových čajů, čajových koktejlů nebo čajů speciálních. Firma je situována jako rodinný podnik.

Klientela: Do čajovny chodí mladí i staří, většinou si odpočinout, číst nebo pracovat na PC. Největší návštěvnost je v pátek, ostatní dny kolem 17–18 hod. Nejvíce přichází stálá klientela, není nouze ani o cizince.

Umístění: Podnik se nachází v méně frekventované ulici v okolí Vinohrad. V blízkosti je dostupná tramvaj a náměstí Míru.

Pozitiva: Neobvyklá a široká nabídka. Výborná Masala. Možnost literárního vzdělání.

Negativa: Malý prostor. Horší dostupnost.

Čajovna Kostička

Charakteristika: Při vstupu do čajovny zákazník u vchodu pochybuje, zda vstupuje do restaurace nebo právě do čajovny. Jeden vchod zvenčí totiž skýtá 2 vchody. Tichý prostor sklepení, který se rozchází do 2 místností, přičemž v jedné z místností se pořádají koncerty a právě dnes se tu jeden chystá. Prostředí je osvětlené několikerymi papírovými lampami a vzhledem ke sklepnímu prostředí je ve vzduchu cítit vlhkost. Všude okolo je starý nábytek a 2 poličky s knížkami – novými na prodej a kousky z antikvariátu. Je tu i stěna s CD disky a polička s bubínky. Zajímavý je obrovský buben, který by mohl posloužit i jako stůl. Dva obstarožní gauče a dva stolky pro dvě skupinky lidí/přátel. V předsáli je pultík pro objednávky. Na stěnách visí obrazy s abstraktními motivy, zvláštní ryby, neurčitý obrys tváře a plastické slunce. Prostor dělá dojem, že se zde schází sečtělí lidé. Však kulturní podtext k tomu inklinuje.

Nabídka se skládá ze dvou stránek formátu A3, je zalamovaná a podbarvená motivem do žluto-červena. Jako jediná čajovna zaujme schopností obsluhujícího majitele pohotově doporučit něco speciálního. A speciální to taky skutečně je. Mléčný Oolong bez kapky mléka chutná vskutku znamenitě.

Podnik se prezentuje jako klub, obchod a čajovna. V nabídce se nachází černé čaje, černé čaje ochucené, zelené čaje, zelené čaje ochucené, kvetoucí zelené čaje, další pravé čaje, ovocné čaje, čaje z bylin, Ajurvédské a bylinné směsi, čaje z bylin, Maté a Rooibos. Jako neobvyklý sortiment je zařazena Káva FAIRTRADE a BIO. V sekci teplých nápojů najdeme svažené víno nebo „horké“ ovoce. Nevídaná je také obilná káva „BIO“ a Guarana. Klub oplývá i širokou nabídkou chladných nápojů, alkoholických nápojů (Medovina, likéry, pálenky, pivo, víno) nebo i něčím k snědku. Speciality jako Hummus (cizrna a sezam) nebo Marinované tofu se dají pořídit k rozličným nápojům, ze slaného a pikantního vypadá zajímavě Pogáč – maďarský slaný koláč se sýrem, kořením a oříšky nebo Čidva (indická směs oříšků a křupek). Ze sladkého je neopomenutelná Halva – libanonská a izraelská. Oříšky a sušené ovoce obsahují Kustovnici, Moruše a Para ořechy – v BIO kvalitě. Čajovně nechybí ani nabídky vodních dýmek od značek Nakhla (Egypt) a SOEX (Indie). Příchutě se řídí denní nabídkou. Nabídku také doplňuje sloupec vysvětlivek s názvy – Klub, Obchod, Čajovna, BIO a FAIRTRADE. Také je úvodem připojena krátká vysvětlivka, že čaje jsou jednonálevové. Atmosféra čajovny připomíná hudbu skupiny Bonobo a doplňuje ji kočka, která je oblíbená u všech zákazníků. Podnik existuje 11 let a je obsluhovaný personálem. Velkým odlišením je kulturní program, zahrnující pestrou škálu hudebních akcí a autorského čtení. Čajovna dokonce prodává speciální hudební nástroje, jako MBIRU – palcové piano nebo DIGIRIDU. Stylem připomíná africkou kulturu, prodává také originální masky. (3.000,- Kč/ks). Doporučovanou specialitou je káva v džezvě nebo mléčný oolong. Vodní dýmky jsou v nabídce, ale hostům již nejsou nabízeny.

Odlišení: Především kulturním programem, který zahrnuje od autorského čtení po koncerty.

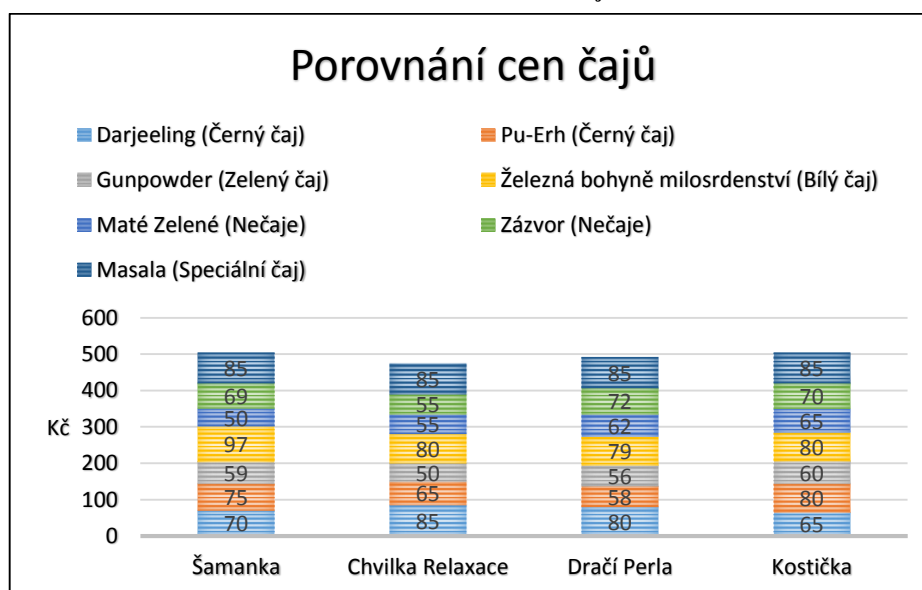
Klientela: Zásluhou kulturního programu je klientela skutečně proměnlivá. Chodí nové tváře i stálý zákazníci, občas i cizinci. Prostor pro kulturní program je široký.

Umístění: Roh rušné ulice v blízkosti Jiřího z Poděbrad. Tramvaj a metro dostupné.

Pozitiva: Široký záběr činností, velká kapacita návštěvníků, neobvyklé produkty.

Negativa: Snížení nabídky o vodní dýmky.

Obrázek č. 15 Porovnání cen čajů



Zdroj: Vlastní tvorba

Graf zobrazuje ceny sedmi nejběžnějších produktů z nápojových lístků 4 vybraných čajoven. Produkty byly vybírány tak, aby byly zahrnuty v portfoliu každé čajovny. Od každého typu čaje byl vybrán jeden až dva druhy. Mezi černé čaje patří Darjeeling a Pu-Erh, za zelené čaje byl zvolen Gunpowder, z bílých čajů Železná bohyně milosrdenství (nazývaná také dvěma různými způsoby v čínštině), dále Masala (někdy též zvaná Yogi), Maté (zelené, pražené, s citronem) a Zázvorový čaj. Zajímavostí určitě je, že žádná z čajoven není jasně vůdčí. Co typ čaje, to rozdílný názor a jiný náhled každé čajovny. Čajovnictví obecně nestaví podnikání na konkurenčních cenách, alespoň to vyplynulo z rozhovorů s majiteli. Každá čajovna si jde svou cestou a individualita je patrná i na tvorbě nápojového lístku, kde je opravdu těžké najít pro čtyři podniky alespoň pět stejných produktů. Liší se názvy, cenami, druhy, dobou existence (u zkušenějších majitelů postrádá základní nabídka například Rooibos nebo Sahlep, ale je obohacena třeba o žluté čaje, které nikde nejsou). Někde lze najít i 10 pochoutek k jídlu, jinde se denní nabídka skládá jen z „oříšků“, stejně tak některá čajovna může mít v menu až 10 druhů alkoholu, pivo a víno, jinde jen víno. Barvy čajů a kategorie také volí majitelé. Z grafu je zřetelné, že nejlevější zboží nabízí Chvilka Relaxace. Jak je z popisu očividné, nelichotivé prostředí vyvažuje frekventované umístění a velká fluktuace návštěvníků, takže si majitelé nejspíš budou moci dovolit snížit náklady u jednotlivých položek. Naopak nejdražší portfolio nabízí Šamanka a Kostička, které mají na korunu stejný součet za uvedené položky. Šamanka patří mezi podniky vyšší cenové kategorie a Kostička nabízí široké spektrum kulturního vyžití, včetně koncertů a literárních

večerů, to samé platí i o její nabídce. Tyto dva podniky jsou svým způsobem specifické. Dračí Perla je někde mezi těmito dvěma cenovými extrémy. Letité zkušenosti majitelům dovolují leckterý produkt základní nabídky vynechat a to portfolio „ozvláštňuje“. Překvapují některé produkty za velmi nízkou cenu, ale určité specifické produkty pak celkové zisky dorovnávají.

Hlubší shrnutí předností jednotlivých podniků nabízí následující tabulka. Znamky jsou přidělené jako klasifikace ve škole, 1 – velmi dobrý, 2 – dobrý, 3 – uspokojivý, 4 – neuspokojivý. Tabulka nemá striktně danou podmínku zahrnutí všech známek pro každé kritérium.

Tabulka č. 3 Hodnocení kritérií

<i>Čajovna</i>	<i>Umístění</i>	<i>Interiér</i>	<i>Obsluha</i>	<i>Sympatie</i>	<i>Čaj</i>	<i>Webové stránky</i>	<i>Internet</i>	<i>Suma</i>
<i>Šamanka</i>	2	1	3	3	2	2	ano	12
<i>Chvilka Relaxace</i>	1	4	1	2	1	4	ano	13
<i>Dračí Perla</i>	4	2	3	1	2	1	ano	13
<i>Kostička</i>	3	3	2	2	1	3	ano	15

Zdroj: Vlastní tvorba

Čajovny Šamanka, Chvilka Relaxace, Dračí Perla a Kostička byly zhodnoceny podle kritérií: **Umístění, Interiéru, Obsluhy, Sympatie, Čaje, Webových stránek a Internetu.** Pořadí faktoru Umístění ovlivňuje především frekventovaná ulice s dobrým dopravním spojením, nejlépe blízko centra. První dvě provozovny jsou umístěny přímo u metra/tramvaje, další dvě už potřebují pár minut chůze. Prvek Interiér zohledňuje modernost vybavení, luxus, zastarání, pocit v prostředí. Čajovna Šamanka je zařízena mimo jiné koženými sedačkami a moderním prostředím, proto si mezi hodnocenými vede nejlépe. Obsluha zahrnuje příjemný a vstřícný personál, možná i nějaké to charisma. Nejlépe dopadla Chvilka Relaxace. Nakolik je nedostatečný Interiér, doplňuje jej skvělý personál, který sám od sebe nabídne jeden z nejlepších čajů nabídky zdarma a bez problémů/ s úsměvem se věnuje návštěvě. Podobně je na tom i Čajovna Kostička. Podzemní sklep coby čajovna působí na návštěvníky všelijak, ovšem všechno to dohání neskonale milá, velmi sečtělá obsluha, která sama od sebe zvolí podle uvážení nejlepší čaj nabídky, také zdarma. Čajovna Kostička je spíše umělecky zařízená. Vlastnost Sympatie nejvíce nahrává Čajovně Dračí Perla. Menší prostor osvětlený lampičkami s velkým výběrem knih a výstavou fotek obyvatel Himaláji působí dojmem klubovny Rychlých šípů. Velmi příjemná obsluha a málo návštěvníků přináší člověku

hledaný klid. Čajovna Kostička pro svou širokou nabídku netradičních a originálních hudebních nástrojů zanechává v člověku touhu po neznámu, po poznání. V kombinaci se sečtělým personálem večer v Kostičce nemá chybu. Chvilka Relaxace je sympatická pro velmi vřelý přístup personálu a překvapuje velkou fluktuací zákazníků na úkor mnohých nedostatků. Až by se jedinec sám sebe zeptal: “Jak tohle vlastně funguje?“. U Šamanky byl vlastník trochu netrpělivý, možná si připadal ohrožený – nebyl si jistý návštěvou.

Čaj je ohodnocený podle přístupu majitelů (čaj na účet podniku). Skutečně výborný byl nápoj v Kostičce. Dračí perly v Čajovně Dračí Perla byly také nezapomenutelné. Pokud s výběrem nepomáhala obsluha, byla to tak trochu sázka do loterie. Webové stránky budou zhodnoceny samostatně. Internet v podobě Wi-Fi nabízí všechny podniky. Dnes už je tento prvek takřka samozřejmostí. Vodní dýmky nejsou zahrnuté, protože od návštěvy podniků to jsou sotva tři měsíce a zatímco v době průzkumu zařazené byly (až na Kostičku, která ji sice má uvedenou v lístku, ale nepodávala ji), v současné době už ji neuvádí ani Šamanka. Změna v nabídce se vztahuje k novele připravovaného zákona. Z hodnocení podle kritérií nejlépe dopadla Šamanka s 12 body a nejhůře Kostička.

Internetové stránky

Stránky Čajovny **Šamanka** působí stejně jako samotná návštěva. Dodávají pocit luxusu a bezpečí – evokují pocit, že zákazník je v dobrých rukách. Stránky jsou přehledné a hned na první pohled je nutné podotknout, že v jednoduchosti je krása. Pozadí stránek zdobí interiér v podobě moderních a měkkých gaučů. Podnik tak působí profesionálně. V popředí fotografie je výrazně napsána pouze otevírací doba. V levém horním rohu je uvedeno telefonní spojení, hned za tím se nachází malý znak „f“ coby proklik na sociální síť. Rychle a bez problémů je možné zobrazit poslední příspěvky čajovny. Pod tím se nachází malým písmem znovu zkráceně sepsaná pracovní doba. Levý panel je doplněna o logo čajovny. Pod ním se nachází dvě tlačítka v podobě Hlavní strany a Menu. Praktickým nápadem je možnost přepnutí Hlavní strany hned do čtyřech jazyků (angličtina, čeština, ruština a němčina). Když zákazník posune kurzor o kus dolů, obrázek s interiérem vytvoří efekt jako výtah „pater noster“, kdy se celá fotka překryje mapičkou se zvýrazněním umístění čajovny.

Tlačítko Menu se skládá ze 4 záložek: Zelených čajů, Černých čajů, Bílých čajů a Oolongů, Nečajů a ostatních. Jednoduchost stránek navozuje přehled. Stránky jsou vcelku velmi pěkné, fotky autentické, umělecky hodnotné.

Čajovna **Chvilka Relaxace** završuje opakovaně příčinu k otázce, jak tohle může fungovat? Když se zákazník pokusí vyhledat podnik pomocí vyhledávače, jedna z adres ho dokáže dovést k cíli. Pohled, který se zákazníkovi naskytne, by se rozhodně dokázal zařadit mezi nevidané. Jednoduché pozadí s opakujícím se čínským znakem a uprostřed se skví malý obdélníkový panel, obsahující pouze základní informace. Jakýsi obrázek připomínající čaj, doplňuje primárně logo, název čajovny a pět malých oddílů nejnужnějších informací. Adresa, Telefonní kontakt pro rezervace, Otevírací doba, E-mail pro názory a připomínky a Cesta do čajovny v podobě dvouřetěného popisu. Panel je zleva doplněný o dvouřadý pás deseti fotek, které zcela nevyhovují technickému nastavení, kdy se po poklepání obrázek otevře samostatně na nové kartě. Nutno přiznat, že lepší webové stránky by vytvořil snad každý začátečník. Pokud by majitel nebyl kreativní, je tu varianta stránek Wordpress. Hned v prvním ročníku vysoké školy by studenti byli schopni zařadit více funkcí než uvedený podnik. Ocenitelné jsou uvedené zásadní informace, i když úplná absence menu, odkazu na sociální sítě, informace o Wi-Fi či shrnutí čím se podnik zabývá, je neomluvitelná. Vůbec nemluvě o cizojazyčné variantě pro turisty. Nejspíš je to způsobené umístěním na frekventovaném místě a tak si majitel nedělá starosti. Dalším překvapením je, když pod uvedenou adresou vyskočí rozcestník s odkazem na jinou pobočku, karta informující o prodeji, karta informující o kontaktu při zájmu o spolupráci, karta s aktualitami, karta s informacemi o půjčovní dýmek a karta o další pobočce. Opět se nachází všech šest karet na jednom podkladě a zpravidla nikam nevedou. Vybraná čajovna zde vůbec není uvedena. Odkaz na navštívenou čajovnu musí být celý vypsán do adresního řádku, jinak podnik nelze vyhledat! Poslední tečkou je nabídka, která je dostupná na úplně jiném portálu, kam jí nějaký laskavý člověk nafotil. Jedině zde se lze dovědět bližší informace (např. o návštěvě mazlíčků či připojení Wi-Fi). Při osobním rozhovoru mi bylo řečeno, že nedlouho vlastní podnik nová majitelka a pod její taktovkou to takto vypadá. Nezbyvá než doufat, že podnik nenabere špatný konec. Stránky jsou jasně nedostatečné.

Čajovna **Dračí Perla** je pohazením pro zákaznicko oko. Pozadí stránek vytváří symbol čajovnictví, který uvádí umělecký podkres doprovázející všechny záložky v rámci podniku. Procházet stránky je jako by někdo vyprávěl příběh, každá stránka jiná, ale dohromady vytváří jeden příběh. Obrázky se zdají ručně kreslené. Když zákazník sroluje do spodní části stránek, najde šest záložek: Úvod, Akce, Nabídka, Foto, Diskuze a Kontakt. Úvod zahrnuje uvítání, kde se čajovna nachází, čím může zákazníka pohostit, nabídku

vodních dýmek a internet k dispozici. Pro studenty ideální. Také otevírací dobu a aktuality (informace o kultuře v čajovně). Na záložce Akce se nachází veškeré kulturní vyžití. Nejstarší zpráva pochází ze začátku roku 2012, nespíš období zavedení stránek. Nejzajímavější je pozvánka na výstavu fotografií a koncert skupiny v prostředí čajovny. Kategorie nabídka obsahuje Černé čaje, Oolongy a Bílé čaje, Pu-Erh, Speciální čaje, Vodní dýmky, Zelené čaje a Žluté čaje. Lze pozorovat, že oproti čajovně Šamanka je karet víc a jiných typů, čajovna nabízí až 6 typů čaje Pu-Erh. Nevídané. Pět druhů alb se nachází v záložce Foto. Nejpoutavější je upoutávka na Papuánskou zabíjačku a sada fotek s názvem „Jak to u nás vypadá“. Fotky jsou plné, barevné vystihují prezentované události. Diskuze umožňuje přidat svůj názor i proklik na sociální síť. Závěrem je na záložce Kontakt uvedena adresa, telefon, e-mail a otevírací doba. Pozornost upoutává ručně kreslená mapka a obrázek pro tentokrát doplněný o čínské znaky. Stránky jsou nejlepší z uvedených.

Čajovna Kostička je situovaná jako experimentálně-kulturní a vzdělávací prostor s čajovnou a zajímavým programem, možná právě proto nabízí širší portfolio aktivit rozdělených do šesti záložek. Analýza webových stránek se bude věnovat jen kartě Čajovna. Zprvu nudné stránky nevýrazného charakteru navozují dojem, že musí skrývat něco víc. Kouzlo se nachází v detailu. Záložky čajovny se skládají vyloženě z Menu: Nabídka čajovny, Čaje, Káva, Ostatní teplé nápoje, Chladné nápoje, Alkoholické nápoje a kategorie K snědku. Specifikace posezení a otevírací doby od 16 h; Wi-Fi k dispozici a upřesnění pravidel v době kulturního programu. Sdělení o výrobě teplých a studených nápojů s léčivým efektem, shrnutí nabídky včetně původu zboží, doporučení vína ze Sicílie – Notorius Nero d'Avola, doporučení na zasyčení toasty, kuskusem nebo humusem (vše podávané je vegetariánské) a upřednostnění produktů BIO a FAIRTRADE kromě vysvětlení pojmů. Obsah sdělení je vsutku velmi obsáhlý, další záložka zahrnuje čaje. Záložka Káva nabízí tři druhy. Vždy je uvedena země původu i dodavatel (Mama Coffee) a typ (FAIRTRADE, BIO). Nápoje mají vždy specifikaci množství (čaj – 0,5 l nebo ostatní nápoje 0,2 l). Záložka Ostatní teplé nápoje nabízí Svařené víno, Horké jablko s hřebíčkem, Horkou hruška se skořicí, Kakao nebo Sahleb. V Chladných nápojích nechybí voda ani Mattonka, voda smíchaná se sirupem, džus, BIO jablečný most, nápoj Slunce v ledu nebo Pravý ledový čaj. Specifické jsou pak nápoje Energie, Radost a Očista (Maca nebo Mladý ječmen). Alkoholické nápoje obsahují Hromčíkovu Medovinu, Likéry, Víno bílé, červené nebo růžové. K zakousnutí je Kuskus, Hummus, Zapečené těstoviny nebo Zeleninový salátek.

Stránky jsou vcelku velmi obsáhlé, co do hudby, někdy i kombinace hudby a literatury. Po pravé straně se nachází ve zkratce shrnutá otevírací doba. Webová reprezentace koresponduje s dojmem z osobní návštěvy, podnik působí sofistikovaně a nabízí široké portfolio.

Sociální síť

Na sociální síti Facebook lze najít jen tři ze čtyř vybraných podniků, Čajovna Kostička nemá vůbec založený profil. Čajovna Šamanka a Dračí Perla profil mají, příspěvky přidávají max. třikrát až čtyřikrát do měsíce, když avizují nové/neobvyklé zboží nebo konání nějaké akce v podniku. Šamanka má krásné výrazné fotky. Čajovna Chvilka Relaxace profil založený sice má, ale přispívají na něj jen fanoušci/zákazníci. Není zde žádná zmínka ze strany čajovny. Chvilka Relaxace zaujala v případě sociálních sítí podobný postoj jako u internetových stránek.

Sedmero doporučení na základě analýz:

1. Nabídka čajů by měla zahrnovat základní produkty, které nabízí téměř všechny čajovny (Pu-Erh, Darjeeling, Oolong, Sahleb, Masalu, apod.).
2. Voda by měla být pro zákazníky samozřejmě zdarma.
3. Stránky by měly zahrnovat příjemné uvítání a doporučení toho nejlepšího, co by si zákazník mohl dát.
4. Čajovna není bar, proto by alkoholu v nabídce mělo být minimum.
5. Specifikace prodávaného množství (0,5 l vody k čaji, 0,2 dcl ostatní nápoje apod.).
6. Stránky by měly být barevné, aby zaujaly, takové, aby potěšily duši zákazníka a přiměly ho k návštěvě.
7. V nabídce by mělo být víc typů čajů (černé, zelené, bílé, ovocné, oolong, fermentované, kvetoucí,...). Jednotlivých čajů u každého typu už nemusí být tolik.

4.2.2 Vnitřní prostředí

4.2.2.1 Finanční analýza

Finanční analýza je v moderních podnicích nedílnou součástí finančního řízení a s ní souvisí i významný rozvoj firemní praxe našich podniků.

Analýza absolutních (extenzivních) ukazatelů

Horizontální analýza

	Aktiva	2016	změna	%	2015
	Aktiva Celkem	1 165 000,00	566 000,00	94,49%	599 000,00
B.	Dlouhodobý majetek	230 000,00	120 000,00	109,09%	110 000,00
C.	Oběžná aktiva	935 000,00	446 000,00	91,21%	489 000,00
D. I.	Časové rozlišení	0,00	0,00	0%	0,00

Celková hodnota majetku se z roku 2015 na rok 2016 změnila téměř o 95%. Velký podíl na změně tvoří z původního dlouhodobého majetku v hodnotě 30 000,- Kč a úpravy interiéru v hodnotě 80 000,- Kč, navýšení DM o 120 000,- Kč (10 tis. Kč měsíčně), určených na rozšíření, výrobu, reklamu nebo nákup přístrojů. Druhou znatelnou položkou, která se meziročně téměř zdvojnásobila, jsou oběžná aktiva, zahrnující zásoby, krátkodobé pohledávky, dlouhodobé pohledávky, a pokladnu. Počítá se se skokovým nárůstem krátkodobých pohledávek.

	Pasiva Celkem	2016	změna	%	2015
	Pasiva	810 000,00	66 564,00	8,95	743 436,00
A	Vlastní kapitál	75 000,00	0,00	0%	75 000,00
B	Cizí zdroje	735 000,00	75 000,00	11%	660 000,00
C. I.	Časové rozlišení	0,00	-8 436,00	-100%	8 436,00

U pasiv přechodem z roku 2015 na rok 2016 nedošlo k příliš velkému zvýšení zdrojů krytí, o 8,95%. Žádná změna neproběhla u vlastního kapitálu, jen cizí zdroje složené z krátkodobých a dlouhodobých závazků se mírně zvýšily, a to o 11%. Zvýšení by snad mohlo být i vyšší, ale vlivem zaplaceného úvěru od banky koncem roku 2016 se snížil i závazky. Časové rozlišení zobrazuje pouze doplacení úroku v roce 2016, i když v roce 2015 částka již spadá do nákladů.

Vertikální analýza

	Aktiva	2016		2015	
	Aktiva Celkem	1 165 000,00	100,00%	599 000,00	100,00%
B.	Dlouhodobý majetek	230 000,00	19,74%	110 000,00	18,36%
C.	Oběžná aktiva	935 000,00	80,26%	489 000,00	81,64%
D. I.	Časové rozlišení	0,00	0,00%	0,00	0,00%

V roce 2015 i 2016 se nejvíce na skladbě aktiv podílí oběžná aktiva. Ač je jejich hodnota vzrůstající, poměr ve vztahu k celkovému majetku klesá, doplňuje je DM. Dlouhodobý majetek oproti tomu nabírá vzrůstající trend k poměru celkového majetku.

	Pasiva Celkem	2016		2015	
	Pasiva	810 000,00	100,00%	743 436,00	100,00%
A	Vlastní kapitál	75 000,00	9,26%	75 000,00	10,09%
B	Cizí zdroje	735 000,00	90,74%	660 000,00	88,78%
C. I.	Časové rozlišení	0	0,00%	8 436,00	1,13%

Zvyšování hodnoty majetku s sebou nese i zvyšování poměru cizího kapitálu (cizích zdrojů). Tato situace stojí za pozornost, neboť cizí kapitál převyšuje vlastní kapitál. Růst podílu cizích zdrojů způsobuje i přes konstantní VK jeho snižující se poměr ve vztahu k pasivům jako celku. V roce 2015 VK tvoří 10,09%, pro rok 2016 se snížil na 9,26%. Cizí zdroje tvoří 90,74% z celkové hodnoty pasiv v roce 2016. V roce 2015 se cizí kapitál podílí ve výši 88,78%.

Analýza fondů finančních prostředků

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je důležitým ukazatelem platební schopnosti. Čím vyšší je ČPK, tím je obecně lepší schopnost podniku dostát svým závazkům. Nabývá-li ukazatel záporných hodnot, pak se jedná o nekrytý dluh. Bývá vyjádřen v absolutních hodnotách (peněžních jednotkách) a je dobré jej porovnávat s ukazateli likvidity.

ČPK	2016	změna	2015
	195 000,00		44 000,00

V roce 2015 nedosahuje ČPK vysokých hodnot, 44 000,- Kč. Pozitivním je, že ukazatel nabírá kladných hodnot. Jeho výše odpovídá začátkům podnikání. V roce 2016 už dosahuje vyšších hodnot, 195 000,- Kč. O vývoji kladným směrem není pochyb. Ukazatel signalizuje prosperující podnikání a schopnost podniku dostát svým závazkům.

Analýza poměrových ukazatelů

Ukazatele likvidity

Mezi základní podmínky prosperujícího podniku patří trvalá platební schopnost. Hospodářskou stabilitu pomáhají určit právě poměrové ukazatele likvidity. Finanční riziko vycházející primárně ze struktury finančních zdrojů má i časová omezení. Likvidita indikuje schopnost včas hradit své krátkodobé závazky.

Likvidita III. Stupně

Ukazatel solventnosti neboli likvidity znázorňuje, kolikrát pojmu oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku, resp. kolik korun oběžných aktiv pokrývá jedna koruna krátkodobých závazků. Hlavní význam solventnosti tkví v hrazení krátkodobých závazků z těch aktiv, které jsou k tomu určeny a ne např. z prodeje dlouhodobého majetku.

Běžná likvidita III.	2016	změna	2015
	1,23		0,72

Běžná likvidita se většinou pohybuje od 1,5 do 2,5. V roce 2015 vychází na 0,72 a v roce 2016 na 1,23. Likvidita III. stupně první rok nedosahuje nijakých závratných hodnot. Příčinou je úvěr, který ke konci roku 2015 činí 100.000,- Kč. Druhý rok jsou výsledky o něco lepší. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je lepší zachování platební schopnosti podniku, velmi hrubě řečeno. Optimální hodnota je 2:1 (lze nahradit slovem průměrná, týká se všech odvětví).

Likvidita II. stupně

Pohotová likvidita na rozdíl od běžné likvidity nezahrnuje vytvoření bezpečnostního kritéria. Poměruje jen tzv. pohotová oběžná aktiva s krátkodobými závazky, tedy bere v úvahu strukturu oběžných aktiv z pohledu likvidity. Je měřítkem okamžité solventnosti.

Pohotová likvidita II.	2016	změna	2015
	0,88		0,47

Likvidita II. stupně za rok 2015 nabírá hodnoty 0,47 a za rok 2016 0,88. V ideálním případě by měla dosahovat rozmezí 1,0-1,5. První rok výsledky nejsou úplně podle učebnice, v dalším roce už se výsledek blíží představě. Lze říct, že pohotová likvidita firmy je dobrá, když je ukazatel v poměru 1:1. Tehdy je společnost schopna splatit závazky, aniž by musela prodávat své zásoby. Koncepce podniku je stavěna na prodeji zásob, nepočítá se s uskladňováním velkého množství zboží, už kvůli malému prostoru pro podnikání. Další náklady za uskladňování nepřipadají v úvahu. Ve fázi ustáleného provozu se podnik postupně dostane do předepsaných hodnot.

Důležitější než samotná hodnota ukazatele je jeho porovnání v čase. Považuje se za mnohem praktičtější sledovat jeho vývoj. Ukazatel meziročně roste, což značí solventnost podniku.

Likvidita I. stupně

Do hotovostních prostředků patří nejen peníze na běžném účtu a v pokladně, ale i cenné papíry a šeky (ekvivalenty hotovosti). Hotovost lze ztotožnit s finančním majetkem. Součástí krátkodobých závazků jsou i krátkodobé bankovní úvěry.

Bezprostřední likvidita I.	2016	změna	2015
	0,17		0,09

Likvidita I. stupně bývá v rozmezí 0,2 až 0,5. Hodnoty 0,09 v roce 2015 a 0,17 v roce 2016 nejsou příliš vysoké. Okamžitá likvidita neukazuje na velké množství přebytečných prostředků. Pro podnikatele to není nepříznivý jev, protože se rozpočet odráží od účetnictví a s tímto efektem je vlastník seznámený. Prostředky jsou investovány do provozu podnikání i přes bankovní účty a právě to okamžitá likvidita nezobrazuje. Nedostatkem ukazatelů likvidity je, že vychází z údajů získaných k určitému okamžiku a mají proto statický charakter.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability neboli ukazatele ziskovosti vkládají do poměru zisk a kapitál. Tento ukazatel je považován za hlavní indikátor výkonnosti podniku. Rentabilita (výnosnost) vložených prostředků je hodnocením schopnosti společnosti vytvářet nové zdroje, docílit zisku prostřednictvím investovaného kapitálu.

Rentabilita celkového kapitálu - ROA

Rentabilitou celkového kapitálu hodnotíme výnosnost celého podniku, jeho schopnost zisku, resp. produkční sílu. Ukazatel reflektuje účinnost celkového kapitálu, čím je vyšší, tím je příznivější. Poskytuje informaci o tom, kolik korun zisku vychází na jednu korunu celkového investovaného kapitálu. Hodnotí se reprodukce vloženého kapitálu bez ohledu na to, zda je vlastní nebo cizí.

Rentabilita CK	2016	změna	2015
	1,33		1,03

Rentabilita celkového kapitálu v roce 2015 je příznivá, v roce 2016 příznivější. Důležité je, že investovaný kapitál se celý vrací i s nějakými prostředky navíc.

Rentabilita Vlastního kapitálu - ROE

Hodnocením rentability vlastního kapitálu získává podnik přehled o výnosnosti kapitálu získaného od společníků (akcionářů). ROE je stanoveno jako poměr čistého zisku a vlastního kapitálu. Ziskovost vlastního kapitálu informuje o zúročení vlastního kapitálu. Růst signalizuje zlepšení výsledků hospodaření a snížení úročení cizího kapitálu.

Rentabilita VK	2016	změna	2015
	14,40		10,08

Vlastní kapitál signalizuje, že je v dobré konci. V roce 2015 se vlastní kapitál do zisku vejde 10x, v roce 2016 zhruba 14x. Návratnost vlastního kapitálu je vysoká a má rostoucí charakter, což znamená zlepšení výsledku hospodaření a snižování úročení cizích zdrojů krytí.

Nákladovost

Nákladovost porovnává, kolik Kč celkových nákladů připadne na 1 Kč výnosů. Prosperující společnost má ukazatel nákladovosti pod 1 a může produkovat zisk. Příznivý vývoj naznačuje snižování nákladovosti.

Nákladovost	2016	změna	2015
	0,45		0,53

Nákladovost čajovny vychází v pěkných číslech. V roce 2015 je nákladovost pod 1 a stejně tak v roce 2016. Výsledky dokonce naznačují klesající trend ve vývoji nákladů. Podílí se na něm meziroční růst výnosů a nepřilíš velký růst nákladů.

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost vyjadřuje financování vlastních aktiv podniku cizími zdroji. Pro společnost nepřichází v úvahu, že by veškerá svá aktiva dotovala jen z vlastního kapitálu nebo jen z kapitálu cizího. Aplikace pouze vlastního kapitálu by zmenšila celkovou výnosnost investovaného kapitálu. Naopak financování veškerých firemních aktiv jen cizím kapitálem by provázelo složité získávání. Navíc zákony předepisují určitou výši vlastního kapitálu. Podniková aktiva zajišťuje jak vlastní kapitál, tak cizí kapitál.

Podnik investuje do cizího kapitálu s cílem většího výnosu celkového vloženého kapitálu, než jsou náklady spojené s jeho pořízením (úrok za cizí kapitál). Finanční řízení obnáší i správnou volbu struktury zdrojů financování. Ta je důležitá pro úspěch podniku (zahrnuje finanční vývoj i celkovou prosperitu a rozhoduje i o existenci podniku). Poměr vlastního a cizího kapitálu může být různý, ale vlastní kapitál by stále měl být vyšší, protože cizí zdroje je nutné splatit. Nízký poměr vlastního kapitálu k cizímu signalizuje slabost podniku a ohrožení stability. Malý podíl celkového investovaného s sebou nese riziko, za které zodpovídají věřitelé. To může způsobovat potíže při získávání úvěru.

Ukazatel věřitelského rizika

Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím větší je zadluženost firmy a tím větší je i finanční riziko. V případě věřitelského rizika nelze určit jeho přesné limity. Je potřeba jej posoudit v kontextu celkové výnosnosti, kterou podnik získává prostřednictvím vloženého kapitálu, samostatně i ve spojení s cizím kapitálem.

Ukazatel věřitelského rizika nebo také „celková zadluženost“ je významná především pro potřeby finančních institucí (dlouhodobé věřitele). Zadluženost jako taková není zápornou vlastností podniku, protože není reálné, aby společnost financovala své aktivity jen z vlastních prostředků.

Ukazatel věřitelského rizika	2016	změna	2015
	0,91		0,90

Ukazatel věřitelského rizika vykazuje velmi podobné hodnoty v roce 2015 i 2016. Veškeré závazky jsou nižší než celková pasiva v daném roce. To znamená, že se menším podílem v pasivech účastní i vlastní kapitál. Je patrné čerpání cizích zdrojů.

Podrobnějšími ukazateli zadluženosti jsou dlouhodobá a běžná zadluženost.

Dlouhodobá zadluženost

Dlouhodobá zadluženost	2016	změna	2015
	0,02		0,16

Dlouhodobá zadluženost je vskutku minimální. V roce 2016 je nižší než v roce 2015. Je způsobena předpokládaným malým množstvím dlouhodobých závazků, kdy podnik dodavatele bude buď v situace nadcházející likvidace (může se stát) nebo doba splatnosti závazků bude výrazně delší než je běžné.

Krátkodobá zadluženost

Krátkodobá zadluženost	2016	změna	2015
	0,89		0,73

Krátkodobá zadluženost má výraznější podíl na celkových pasivech než dlouhodobá zadluženost. Jev není ničím neočekávaným. Krátkodobé závazky za dodané zboží, splatné většinou ve lhůtě 30 – 60 dní, jsou evidovány v neporovnatelně větším množství než závazky dlouhodobé. Krátkodobá zadluženost je vyšší v roce 2016, očekává se daleko větší obrát zboží, než v roce 2015. Určitou měrou se podílí i úvěr, který ke konci roku 2015 bude vykazovat zůstatkovou hodnotu 100.000,- Kč a ke konci roku 2016 je v plánu jeho úplné doplacení.

Doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika je finanční nezávislost. Finanční nezávislost poměřuje vlastní kapitál k celkovém kapitálu. Věřitelské riziko a finanční nezávislost dávají dohromady součet 1 (100%).

Finanční nezávislost

Ukazatel znázorňuje rozložení aktiv podniku vložených akcionáři. Oceňuje finanční a hospodářskou rovnováhu společnosti. Ve spojení s ukazatelem platební schopnosti patří mezi nejvýznamnější ukazatele pro klasifikaci celkové finanční pozice podniku.

Finanční nezávislost	2016	změna	2015
	0,09		0,10

Finanční nezávislost je v roce 2016 o jednu desetinu nižší než v roce 2015. Podíl vlastního kapitálu na celkovém je v obou případech menší než podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu. Vlastní kapitál vykazuje hodnotu 0,09 následkem vyššího objemu závazků vázaných v pasivech v roce 2016. Ukazatelé věřitelského rizika a finanční nezávislosti v roce 2015 (0,9 + 0,1) a v roce 2016 (0,91+0,9) se vzájemně doplňují.

Ukazatele aktivity

Pro analýzu ekonomické činnosti podniku se aplikují ukazatele doby obratu, které vystihují intenzitu potřeby daných prostředků ve dnech. Při výpočtech se za jmenovatele dosazuje 365 dní. Ukazatele aktivity vyjadřují kolikrát se vybraná položka „obráť“ za účetní období.

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek zachycuje, jakou dobu (počet dní) vyčkává společnost na zaplacení svých pohledávek (účet odběratelů). Hodnota pohledávek by měla být zohledněna o hodnotu dlouhodobých a nedobytných pohledávek. Čím je účinek indikátoru nižší, tím je výsledek příznivější. Tento ukazatel zobrazuje skutečnost, jak se společnosti daří plnit obchodně úvěrovou politiku.

Doba obratu pohledávek	2016	změna	2015
	189,26		130,36

V roce 2015 je průměrná doba obratu pohledávek 130 dní. Celkově vzato je daleko lepší než v roce 2016, kdy dosahuje 189 dní. Splatnost pohledávek se může pohybovat od 30 dní až do 90 dní. 130 dní neznamena špatný výsledek. Výsledek vypovídá o zvýšené potřebě hledání vlastních zdrojů pro financování. V roce 2016 se v důsledku většího obratu zvýšila doba trvání obratu pohledávek.

Doba obratu zásob

Ukazatel vyjadřuje dobu obratu zásob ve dnech. Pro každou firmu existuje jiná optimální míra podle odvětví, kterým se podnik zabývá.

Doba obratu zásob	2016	změna	2015
	86,18		76,77

Doba obratu zásob se v roce 2015 vyšplhala na 77 dní a v roce 2016 na 86 dní. Doba obratu zásob indikuje, jak dlouho zboží setrvává na skladě. Rok 2015 vykazuje kratší dobu skladování zásob než rok 2016. Protože prostoru pro zásoby není příliš, je lepší co nejkratší doba skladování.

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků vyjadřuje ve dnech, za jakou dobu je podnik způsobilý uhradit své závazky (účet dodavatelé). První ukazatel pracuje s celkovými závazky, druhý ukazatel zohledňuje jen krátkodobé závazky. Čím je hodnota ukazatele nižší, tím je příznivější pro krátkodobé věřitele. Naopak čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je příznivější pro vlastní firmu.

Doba dodavatelského úvěru	2016	změna	2015
	248,40		318,65

Doba obratu celkových závazků je v obou letech vyšší než doba obratu pohledávek. Protože záleží i na úhlu pohledu, podnikatel by se měl držet pravidla - peníze co nejdříve, platit co nejpozději. V roce 2015 hradí společnost své celkové závazky v průměru za 319 dní. V roce 2016 hradí své závazky v průměru za 248 dní. První rok je ukazatel příznivější pro vlastní podnik, následující rok je hodnota příznivější pro krátkodobé věřitele.

Doba obratu krátkodobých závazků

Doba obratu krátkodobých závazků	2016	změna	2015
	243,33		260,71

V roce 2015 hradí společnost závazky dodavatelům v průměru za 261 dní, v roce 2016 hradí své závazky dodavatelům v průměru za 243 dní.

(Pilařová, Pilátová, 2012, 158-175)

4.3 SWOT analýza

Výsledky **STEP analýzy**, **Porterovi analýzy pěti sil** a **Analýzy konkurence** mapující vnější prostředí podniku sestávají dohromady **Příležitosti** a **Hrozby** společnosti. **Finanční analýza** představuje vnitřní prostředí podniku a shrnuje poznatky pro vytvoření **Silných** a **Slabých stránek** společnosti. **Analýza SWOT** pomáhá společnosti utřídit informace na které oblasti se soustředit a které nejsou až tak podstatné. Před výběrem konečných kritérií proběhl na základě shrnutí výstupů z analýz předvýběr, jenž se stal podkladem pro sestavení finální verze analýzy SWOT s 5 vlivy pro každou oblast (viz příloha).

Každý vliv je ohodnocený od 1 do 5. V případě příležitostí **Atraktivitou**, v případě hrozeb **Závažností**. Ohodnocení 5 signalizuje největší **Atraktivitu/Závažnost**. Každá příležitost i hrozba má svoji **Pravděpodobnost úspěchu** (u příležitostí) nebo **Pravděpodobnost výskytu** (u hrozeb), která má také přidělené váhy od 1 do 5, kdy 5 znamená největší závažnost.

Z příležitostí dosáhly největšího skóre neomezené možnosti s 25 body a rozmanitost nabídky s 20 body. Z hrozeb dosáhla největší závažnosti novela zákona kouření v restauracích, nižší zisky s 25 body a hrozba velkých podniků (OXALIS) s 15 body.

Podobně byly vyhodnoceny **Silné** a **Slabé stránky** podniku. Silné i slabé stránky mají přidělený **Vliv**, který je také ohodnocený od 1 do 5, kde 5 znamená největší dopad na podnik. Oběma byl přidělen **Význam pro podnik**, který je obodován na škále od 1 do 5, kde 5 vypovídá o největší důležitosti pro společnost.

Nejsilnější stránky získaly shodně 20 bodů a to pro strategické umístění podniku a diferenciaci produktu. Pozornost věnována především slabým stránkám by se měla zaměřit na faktor ze začátku me-too- product (netýká se základní nabídky) s 20 body a kapitálovou

náročnost podnikání – především počáteční náklady (rekonstrukce, nájemné, vybavení) s 15 body.

Tabulka č. 4 SWOT

<i>Příležitosti</i>	<i>Atraktivita</i>	<i>Pravděpodobnost úspěchu</i>	<i>Celkem</i>
<i>Možnost rozvoje do dalších oborů (léčiva, výroba mastí)</i>	3	3	9
<i>Rozmanitost nabídky</i>	4	5	20
<i>Neomezené možnosti odvětví</i>	5	5	25
<i>Stabilita odvětví</i>	3	4	12
<i>"Mezera na trhu"</i>	2	4	8
<i>Hrozby</i>	<i>Závažnost</i>	<i>Pravděpodobnost výskytu</i>	<i>Celkem</i>
<i>Novela zákona kouření v restauracích, nižší zisky</i>	5	5	25
<i>Velké podniky (OXALIS)</i>	3	5	15
<i>Konkurence kávy/kaváren</i>	2	4	8
<i>Pokles spotřeby čajů</i>	2	3	6
<i>Zvyšující se cena čaje</i>	3	3	9

Silné stránky	Vliv	Význam pro podnik	Celkem
<i>Strategické umístění podniku</i>	5	4	20
<i>Diferenciace produktu</i>	4	5	20
<i>Kvalita produktu</i>	3	3	9
<i>Cena produktů příznivá pro zákazníky</i>	2	4	8
<i>Stabilní finanční struktura (na základě analýzy)</i>	4	3	12
Slabé stránky	Vliv	Význam pro podnik	Celkem
<i>Ze začátku me-too-product (netýká se základní nabídky)</i>	5	4	20
<i>Kapitálová náročnost podnikání - především počáteční náklady (rekonstrukce, nájemné, vybavení)</i>	5	3	15

<i>Omezený tržní segment</i>	3	2	6
<i>Obchodní zkušenosti</i>	2	3	6
<i>Substituční produkty (základní nabídka)</i>	1	1	1

4.4 Cíle

1. Dosáhnout tržního podílu ve výši 2%.

Dosažení tržního podílu ve výši 2% patří mezi dlouhodobé záměry. Nelze očekávat, že by takového úspěchu dosáhla čajovna hned v prvním roce podnikání. Spíš druhý až třetí rok provozu podniku by se firma mohla přiblížit stanovenému záměru. Vzhledem k počtu 200 čajoven v ČR na každý podnik vychází v průměru 0,5% tržního podílu, čistě teoreticky. Tržní podíl ve výši 2% není nereálný cíl, ani příliš snadný. K výsledku by měl přispět diferencovaný produkt a nevšednost podniku. Rozmanitost nabídky a neomezené možnosti odvětví podporují myšlenku dovozu zboží z neobvyklých/exotických zemí, ze kterých žádná jiná čajovna neodbírá.

2. Zaměřit se na segment důchodců a studentů.

Vyomezit čas např. v dopoledních hodinách (10 h. ráno), kdy bude možné si v prostoru čajovny zahrát šachy, bingo apod., aby se podnik stal oblíbeným místem setkání pro třetí generaci a zároveň byl prostor využitý, i když nebude plně vytížený. Podobný program by mohl být pro studenty, kolem 17-18 hod., kdy by v čajovně bylo k dispozici pár stolních her (podobně to fungovalo v Čajovně Šamanka, kde si ale skupina návštěvníků přinesla vlastní karty) a studenti by si tak prostor oblíbili. Tento návrh by měl přispět k vytvoření stálé klientely s snížit ztráty způsobené novelou zákona o zákazu kouření.

4.5 Marketingový mix

4.5.1 Produkt

Produkt je zaměřený na vytvoření ukázkového portfolia Čajovny Kulíšek, které je specifikováno níže.

Čajovna Kulíšek

Pur- Erh

Pur- Erh pochází z provincie Yunnan, v Číně, kde se objevil zhruba před tisíci lety. Pur- Erh je pojmenovaný podle čínského města Pu'er. Patří mezi nejlepší čaje a možná i proto se mu občas přezdívá čaj císařský. Charakteristické tmavé zbarvení a strukturu získává přírodním kvašením, ke kterému dochází při převozu plodiny. Dozrávání čaje může trvat až 15 let pro dosažení správných vlastností. Na lístkách je patrná stopa ušlechtilé plísně.

- Povzbuzuje
- Chrání před nemocemi
- Čistí organismus
- Posiluje imunitu
- Snižuje hmotnost a cholesterol v krvi
- Přírodní antidepresivum



Obrázek č. 16 Pu - Erh

Čaj Matcha

Čaj Matcha je původem z čínské provincie Yun-nan. V současné době se pěstuje převážně v centrálním Japonsku a Číně. Za pozornost stojí neobvyklý proces pěstování čaje, kdy jsou plantáže obestavěny bambusovými a rýžovými ploty, aby zabránily světlu v přístupu k rostlinkám. To je základem pro pronikavou zelenou barvu čaje Matcha (zvýšené množství chlorofylu). Rostlinky vlivem nedostatku světla také získávají tenčí a delší lístky. Po usušení se listy zbavují vnitřních žilek a jsou mleté žulovými kameny. Sazeničky dorůstají až 5 let a sklizeň probíhá jednou ročně. Tak vzniká jemný prášek výrazně zelené barvy Čaj Matcha. U tohoto typu čaje nedochází k fermentaci.

Obrázek č. 17 Matcha

- Antioxidační účinky
- Protizánětlivý účinek
- Léčí žaludeční nevolnosti
- Působí proti poškozené sliznici
- Obsahuje L-theanin
- Prvky Vápník, Fluor, Zinek, Železo, Draslík
- Obsahuje prvky vitamínů (B1, B2, B5, B10, B12, C, E a K)



„Long- Zhu“ - Perly Draka

Čaj „Long-Zhu“ pochází z horských oblastí Fujian, kde získává typickou vůni jasmínových květů. Z jara vyrůstají na čajových rostlinkách pupeny, které se ručně omotávají do dvou čajových listů (až vytváří dojem perly). Hotové se pak uschovávají do chladu, kde se v období července balí do kvetoucího jasmínu. Ráno se jasmín vyměňuje a tento proces se opakuje až 6x, kdy Mistr čaje rozhodne, jestli květ již vstřebal odpovídající aroma. Jedna každá kulička je vložena do kousku hedvábí nebo ubrousku a je vysušena až do podoby uvedené na obrázku. Čaj se pomalu rozevívá a v prosklené konvičce vytváří nevšední zážitek.



Obrázek č. 18 Perly draka

Ajurvédský Čaj – Nečaj

Tento mix se nedá tak úplně nazvat čajem, pochází totiž z kombinace různých bylinek a koření, jenž svým charakterem a přípravou čaj pouze připomínají. Směsi bylinek a koření jsou kombinované a oblíbené pro své speciální zdravotní účinky. Čaj může působit:

- ✓ Povzbudivě
- ✓ Relaxačně
- ✓ Přinášet stabilitu

Celkově pak přispívá k:

Obrázek č. 19 Ajurvédský čaj - Nečaj

- Pročištění organismu
- Snížení refluxe
- Posílení imunity
- Zlepšení paměti
- Při nachlazení, chřipce
- Dále pak působí na alergie, vyrážky, deprese nebo cholesterol
- Koření přispívá k jedinečnosti či pikantní příchuti čaje.



Tibetský černý čaj

„Yačí máslo“ tvoří základ Tibetského čaje. Jen pro představu, čerstvé máslo Yaka se od kravského moc neliší. „Yačí máslo“ zvyšuje obsah kalorií v nápoji a jeho typický pach se překrývá solí. Dvě lžičky černého čaje Darjeeling se dochucují dvěma lžičkami másla a soli. Sůl se přidává do čaje max. do velikosti bujónové kostky (kousíček bujónu totiž dokáže čaj vylepšit). Směs se pak několikrát přelije vařící vodou, až se ze „základu“ stane jemná emulze. Nakonec se čaj scedí a nahlas upíjí horký, po menších doušcích. Tibetané pijí více šálků za sebou. Čaj ve vysokohorských podmínkách ohřívá ruce. (Vše o čaji)



Obrázek č. 20 Tibetský černý čaj

4.5.2 Cena

Protože portfolio produktů Čajovny Kulíšek je již vytvořené, nyní přichází čas stanovit pro tyto produkty ceny. Největší čajový konkurent, firma Oxalis, uvádí přibližně tyto ceny:

Čaj **Pur- Erh** v ceně 74,- Kč/60 g. Přepočítání této směsi vychází na 1.23,- Kč/g. Při prodeji 50 gramových sáčků směsi a při odvození ceny od vůdce trhu vychází 1 ks čaje na 62,- Kč. Cena vypadá pro zákazníka sympaticky, možná by bylo vhodné ji upravit na 65,- Kč.

Čaj **Matcha** je vysoce speciální a velmi ceněný produkt. Společnost „Oxalis“ prodává 20 gramů tohoto produktu za 422,- Kč. Jeden gram má hodnotu 21,- Kč. Nabízí se možnost prodávat 10 gramů této speciality za 210,- Kč nebo 15 gramů za 315,- Kč. Cena za 10 gramů

by byla upravena na 200,- Kč, cena za 15 gramů by se upravila na 340,- Kč, aby nabídka byla poutavá pro zákazníky.

Čaj **Long-Zhu Perly draka** nebo také nazývaný Dračí perly u konkurence. Množství 70 gramů se prodává v e-shopu „Oxalis“ za 239,- Kč. Tento produkt má hodnotu 3.4,- Kč/g čaje. V případě prodeje 50 g množství by cena vycházela na 170,- Kč. Návrh je vyrobit určité množství 50 g sáčků za zaváděcí cenu 150,- Kč (pro otevření obchodu, první měsíc, či dva k získání zákazníků) plus navíc několik 20 gramových sáčků jako „real deal“ vycházejících na 68,- Kč/ks, v prodeji za cenu 75,- Kč/ks jako výrobek z limitované kolekce při zavádění produktu.

Ajurvédský Čaj – Nečaj, shrnutý pod pojmem **Ajurvédské čaje** u firmy „Oxalis“, nabízí širší paletu výběru typu výrobku. Za 70 g se cena pohybuje od 78,- Kč do 99,- Kč (podle druhu). Cena za 1 gram tak osciluje mezi 1.11,- Kč/g až 1.43,- Kč/g. Množství 50 g tak přichází zhruba na 72,- Kč/g. Tady by se cena mohla poupravit na 80,- až 85,- Kč za 50 g.

Tibetský černý čaj nebo také **Darjeeling** nabízí společnost „Oxalis“ v ceně 118,- Kč za 60 g. Darjeeling pak vychází na 1.97,- Kč/g. Je to jeden z produktů základní nabídky, který patří mezi běžnější produkty. Nejlepší variantou se zdá prodej 50 g v ceně 99,- Kč. Cena zároveň zahrnuje obchodnický trik – „šikovné zveřejnění ceny“, takže se nebude nadále upravovat.

(Oxalis, 2016)

4.5.3 Propagace

Uspěh na současném trhu znamená přesvědčit zákazníky, že vlastní podnik je lepší než konkurence. Je to také schopnost si zákazníky udržet a schopnost si jich získat co největší množství. Základem je volba vhodné marketingové strategie. U sypaných a bylinných čajů by mohl zapůsobit proaktivní přístup k propagaci, který vypadá právě takhle:

- Informovat veřejnost o bylinných čajích ve smyslu zdravé výživy.
- Zprostředkovat informace o složení a přípravě čajů. Někteří lidé si nevědí rady při výběru a přípravě bylinných a ovocných čajů, a proto se jim při nákupu vyhýbají.

Taktiky k naplnění strategie

Protože Čajovna Kulíšek je malá začínající firma prodávající sypané čaje, je nezbytné značku ze začátku prosadit pomocí výhodných nabídek, na které bude upozorněno např. rozdáváním **letáčků** na ulici a **vzorky zdarma**, spojené s ochutnávkou čajů v propagačním stánku v supermarketu nebo spojené s **reklamní akcí**, při které bude představena čajovna a vlastní produkty.

V úvahu přichází i **reklama v televizi nebo rádiu**, ale náklady jsou moc vysoké, pro malý začínající podnik je tento způsob reklamy takřka nedostupný. Náklady na reklamu v **časopisech a novinách** vychází levněji než televize. Ale pravdou zůstává, že černobílé fotky sypaných čajů v novinách, jsou mnohokrát překonány barevnými časopisy.

Podstatná je i grafická **úprava obalu**. Obal je nositelem nezastupitelné propagační úlohy, kterou dříve u pultového prodeje vykonával obsluhující personál. Proto dnes balení musí vyvolat pozornost, popsat výrobek a jeho charakter, dát zákazníkovi jistotu, vytvořit image výrobku v mysli zákazníka i pro příští nákup.

Je možné také uplatnit **cenově výhodná balení** u čajů. Spotřebitel obdrží čaje za výhodnější cenu, pokud koupí výrobek v určitém množství.

K typickým opatřením na podporu prodeje patří i dočasné nebo dlouhodobé snížení ceny. **Cenové stimuly** mohou mít různé formy. Oblíbenou formou je např. nabídka dvou výrobků v ceně jednoho, tzv. **2+1 zdarma**.

Při otevření nové prodejny je dobré uspořádat otvírací akci a navnadit zákazníky na výrobky **ochutnávkou čajů zdarma**, poutavými reklamními předměty apod.

Reklamní **dárky** (například tužky, kalendáře, aj.) jsou předměty se jménem firmy a zákazník je dostává zdarma k nákupu.

Při propagaci čajů budou využity i **nákupní tašky** s potiskem prodejny a **samolepky**, které jsou zákazníkům běžně k dispozici v obchodech.

Vystavené komponenty a materiály v místě prodeje by mohly přímo působit na spotřebitele. Příkladem může být podpora prodeje čajů v prodejně formou aranžování, vystavování na pultech nebo předvádění.

Do prodejny čajů je vhodné přibrat **doplňkové výrobky** (komponenty), které se k přípravě čajů nějakým způsobem bezprostředně vztahují nebo je logicky doplňují. Takový doplněk jen zvýší atraktivitu prostředí v prodejně. Propagačně je možné zákazníky

upozorňovat na možné kombinace doplňkových potravin (BIO potraviny) s prodávanými čaji, což vede k nákupu obou.

Důležitou formou prezentace výrobků je **osobní prodej**, často spojený s předváděním. Jedná se o velmi účinnou, ale také nákladnou formou prodeje, která je založena na osobních kontaktech, návštěvách a dlouhodobě vytvářených obchodních vztazích.

Samozřejmostí je i reklama výrobků na **internetových stránkách**, kde budou mít spotřebitelé příležitost se dozvědět např. krátkou historii čaje nebo zjistit jaké zboží, doprovodné služby a doplňky má Čajovna Kulíšek v nabídce. Například různé komplety s hrníčky a čaji, které bývají velmi oblíbené u žen (často jako dárek), jsou nedocenitelné.

Vedle potřeb a chuti spotřebitelů je rozhodování o nákupu založeno také na tom, jak je výrobek vnímán a jak jsou interpretovány informace o něm. Přijetí sypaných a bylinných čajů na trhu je určeno mírou vnímavosti zákazníka. Prodejní úspěch závisí na míře schopnosti vyvolat tuto vnímavost u zákazníka. K tomu by měly posloužit výše uvedené nástroje.

4.5.4 Distribuce

Volba distribuční cesty je způsob, jakým bude prezentována nabídka produktů (čajů) potencionálním zákazníkům. Distribuční cesty mohou být buď přímé, nebo nepřímé, tj. buď firma hledá zákazníky sama, nebo spolupracuje se zprostředkovateli. Rozhodnutí o distribuční cestě jsou strategická, dlouhodobá a ovlivňují kromě nákladů a zisku zpravidla i image podniku. Změna distribuční cesty v krátkém časovém horizontu je většinou nesnadná, protože reorganizace vyžaduje mnoho času.

Živnost bude zpočátku prováděna v pronajatém prostoru v prostředí Vršovic. Kromě vlastního prodeje, bude pracovní náplní obsluha zákazníků v obchodě, dále skladování, čištění, míchání a balení výrobků (čajů) pro prodej ve vlastní prodejně. Práce budou vykonávány ve mzdě max. jednoho pracovníka. Byliny nutné k přípravě a míchání čajů budou nakupovány přímo od dodavatele nebo velkoobchodu (distribuční cesta o třech člancích: Výrobce – Dodavatel/Velkoobchod - Maloobchod). Hlavní činnost bude zaměřena na vybudování klientely a rozběh prodeje. Prodej bude ze začátku především ve vlastní prodejně. Prodavač zde má přímý kontakt se zákazníkem a možnost mu poradit či nabídnout zboží. Tento kontakt je velmi cenný zvláště tehdy, nemá-li zákazník o výrobcích informace.

Po zaběhnutí prodeje bude třeba oslovit komerční obchodní řetězce, restaurace, hotely, pensiony aj. Jestliže bude čajovna prosperovat, bude třeba se poohlédnout po dalších výrobních, skladovacích a prodejních prostorech.

Vynaložení duševní a fyzické práce není jediným výrobním faktorem, který je potřeba. K podnikání je nezbytné zakoupit výrobní prostředky, které v podnikové praxi nazýváme majetkem, tj. stroje, sušičky, čističky, stoly, regály, základní vybavení apod. Jedná se o věci, které budou z větší části zařazeny jako drobný hmotný majetek a budou se odepisovat. Dále musí být k dispozici oběhové prostředky, jako balicí materiál a obalový materiál, sáčky, krabičky a nakonec suroviny a energii, která bude potřeba k výrobě. V nákladech bude zahrnuta také záloha na teplo v zimních a chladných měsících, vodu, plat pro zaměstnance, dopravu surovin, náklady na propagaci výrobků apod.

4.6 Segmentace

Segmentem Čajovny Kulíšek budou nejčastěji lidé v produktivním a postproduktivním věku. Důvodem jsou zdravotní problémy a i větší důvěra v přírodní medicínu. Dále pak sportovci, u nichž se budou vyskytovat nejčastěji problémy se svaly, bolestmi kloubů apod. Menší skupinou budou také studenti. Pití čaje pomáhá při koncentraci, uklidňuje a uvolňuje. Exotické směsi si budou nejspíš kupovat lidé z vyšších vrstev, neboť se budou prodávat za vyšší cenu (v porovnání s konkurencí od 100 - 150,- Kč a víc, například Oxalis nebo Dilmah prodává kvalitnější čaje i za 200,- Kč/ks). Čaj je obecně ve společnosti velice oblíbený. Když si podnik získá na trhu své stálé místo, bude se rozšiřovat. Plánem je oslovit i další skupiny lidí, aby se pití čaje stalo každodenní událostí jako je tomu ve Velké Británii.

Segmentační kritéria pro Čajovnu Kulíšek vypadají následovně:

Geografická segmentace: Obyvatelé města Praha, konkrétně lidé žijící v blízkosti Náměstí Míru a Vršovického náměstí i Vršovic (stálá klientela). Cizinci a náhodní kolemjdoucí zákazníci.

Demografická segmentace: V případě čajovny se úplně nedá odlišit věk, pohlaví, národnost, rasa nebo povolání. Každému jsou dveře otevřené. Lze snad jen zmínit, že

v souvislosti s migrační vlnou a uprchlíky ze Sýrie se může vyskytnout nárůst počtu návštěvníků muslimské národnosti, kteří např. Maté milují a jeho pití je jejich denní rituál.

Psychografická segmentace: Vzhledem ke skutečnosti, že si majitelka potrpí na originalitu a diferenciaci produktu, budou návštěvníci nejspíš velmi různých vlastností. Určitě by sem měli patřit bohatí, kteří chtějí zkusit něco neotřelého, možná lidé s vysokou inteligencí a mladí lidé. Čajovna je podnik určený pro lidi, kteří dávají přednost pohodě a klidu před stresem, nejsou v časovém presu a mají rádi život. Určitě to nebudou workoholici nebo podobné typy přízemních lidí.

Behaviorální segmentace: Ze začátku, při otevření prodejny, budou zákazníci vábit výhodné ceny a akce. Pak tu bude stálá klientela, která se bude objevovat většinou ve stejném čase. Nakonec jsou tu důchodci a studenti, na které je třeba se zaměřit v rámci programu vymezeného v cílech a v důsledku zákona omezujícího kouření s předpokládaným poklesem příjmů. Scházení se v čajovně k nějaké příležitosti může být u zákazníků z důvodu: strávení hezkého večera, zábavy s partou kamarádů, touhy po zábavě nebo samozřejmě svátku, narozenin, výročí nebo zájmu prožít neobvyklý zážitek.

4.6.1 Průzkum trhu

V rámci diplomové práce byl proveden **Průzkum pro vytvoření Marketingové strategie**. Dotazník byl uskutečněn elektronickou formou, kdy respondenti byli osloveni prostřednictvím sociální sítě Facebook k vyplnění formuláře, zadaného prostřednictvím společnosti Survio. Průzkumu trhu se účastnilo 39 respondentů, kterým bylo položeno 13 otázek. První otázka spolu s druhou pomohla nastínit demografickou stránku dotazníku. Šetření se zúčastnilo 28 žen a 11 mužů. Ženy tedy jasně převážily počet mužů. Druhá otázka se týkala věku. Pro bližší specifikaci potřeb segmentace bylo vymezeno 6 skupin. První skupina se týká osob do věku 18 let. Druhá, nejpočetnější skupina je vymezena pro věk 18-30 let. Dále je skupina mezi 30 až 40 lety, 40-50 lety, 50 a víc nebo varianta Jiná. Z 39 dotázaných jich 38 spadá do věkové kategorie 18-30 a 1 do rozmezí 30-40 let. 97% zúčastněných tak tvoří lidé ve věku 18-30 let.

Další otázka „Máte rádi čaj?“ pomáhá ujasnit, jestli se dotazníku účastní lidé se zájmem o čaje, případně jestli alespoň většina dotázaných je zainteresovaná v oblasti čajů.

Otázka zároveň zobrazuje i představu, nakolik budou následující odpovědi účastníků na oblast čajů relevantní. Všichni dotázaní odpověděli Ano (100%). Pro ještě větší specifikaci skupiny dotázaných byla položena otázka: „Jak často čaj pijete?“ Každý den čaj pije 29 respondentů. Možnost „1-2 týdně“ vybralo 10 oslovených. Odpověď „Nikdy“ nezvolil žádný účastník. Tato informace dala podnět k dojmů, že pro výběrové šetření byl zvolen kvalitní vzorek (až 74% dotázaných pije čaj každý den). Další otázka už má trochu komplikovanější formu. „Jaké značky znáte?“ nabízí volný prostor pro vyjádření respondentů. Tato otázka má shrnovat vliv reklamy a médií plus nákupních zvyklostí. Nejproslulejším je čaj Pickwick, který se objevil 6x, hned za ním se v počtu odpovědí objevil Teekanne (5x), Lipton (2x) a čaj, který by potěšil oko každého Čecha – Jemča (česká značka), zmínili jej 2 dotázaní. Další značky byly podotknuté jen okrajově. Jedná se o Dilmah, London, Herbs, Loyd, Ahmad, Megafyt a dva úplně neznámé čaje - Mistral a Tea02.

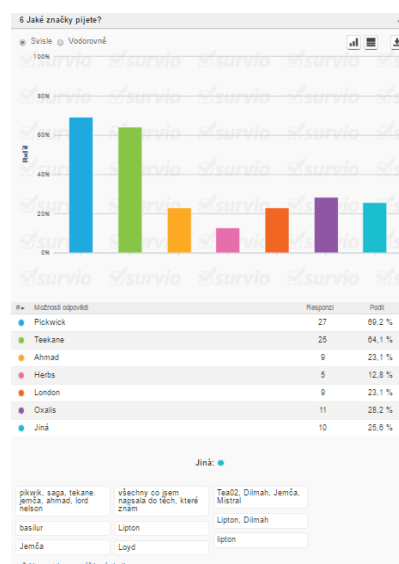
Obrázek č. 21 Otázka č. 5

5 Jaké značky znáte?

[Ukaž všechny odpovědi](#)

Pickwick, Teekane (3x) dilmah, Tea02, jemča, Pickwick, Ahmad Jemča, Pickwick, Teekanne, Lipton
 Teekane, Loyd, Megafyt pickwick, lipton, mistral, herbs, london

[Napsat komentář k výsledku](#)



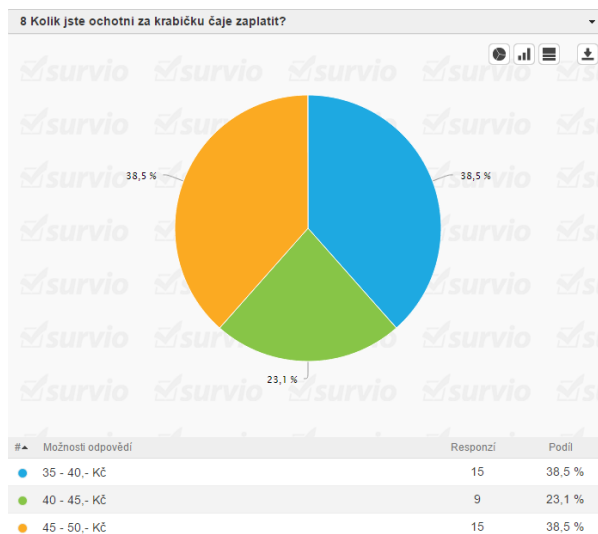
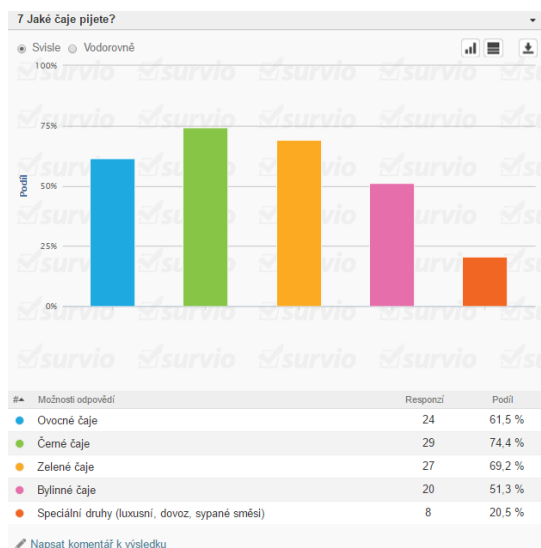
Obrázek č. 22 Otázka č. 6

S otázkou číslo 5 koresponduje otázka číslo 6. Na „Jaké značky znáte?“ navazuje „Jaké značky pijete?“. Tady je možné označit více druhů najednou. Podobně jako v předchozí otázce jasně vítězí Pickwick (69,2%) z celkového počtu oslovených a Teekane (64,1%). K největšímu konkurentovi v oblasti čajů – společnosti Oxalis - chodí pro směsi 28,2% dotázaných. Překvapil Ahmad (23,1%), London (23,1%), Herbs (12,8%) a vysokého procenta dosáhla i kategorie Jiné (25,6%). Množství uchazečů, kteří zmínili čaj Ahmad nyní a nezahrnuli ho do předchozí otázky, je připsán faktoru, že si jej respondenti nedokázali vybavit. Kategorie Jiné obsahuje kromě produktů zmíněných výše nově i čaj Basilur, Sagu a Nelson. Čaj Basilur a Dilmah patří do kategorie vysoce kvalitních čajů ve vyšší cenové

kategorii, které se těší respektu zákazníků. Nečekaně u této otázky byl zmíněn čaj Jemča 3x, čaj Lipton 3x, nově Dilmah 2x a Loyd 2x.

Další otázka je klíčová pro sestavení portfolia Čajovny Kulíšek. „Jaké čaje pijete?“ zní velmi obdobně jako předchozí otázka. Tentokrát jsou ale v nabídce odpovědi ve formě: černých čajů (74,4%), zelených čajů (69,2%), ovocných čajů (61,5%), bylinných čajů (51,3%) a speciálních druhů (luxusní, dovoz, sypané čaje) konzumované 20,5% dotázaných. Výběr je možný z více variant. Průzkum trhu je podstatný právě kvůli jevu, který se zde objevil. Překvapivě na druhém místě po největší konzumaci černých čajů není spotřeba čajů ovocných, ale zelených! To je důležitý poznatek, který ovlivňuje výběr spotřebitele a je nutné ho zohlednit při sestavování nabídky. Nový trend, který se objevil, je podstatou provádění výzkumů trhu. Dalším nečekaným výsledkem je oblíbenost bylinných čajů ve výši 51,3%, což je potěšující zpráva. Bylinné čaje, na které se právě Čajovna Kulíšek chce zaměřit, tedy zdravotní, se užívají zpravidla jen krátkodobě a na nějaký zdravotní problém. Jejich vysoký podíl na spotřebě je neobvyklý.

Obrázek č. 23 Otázka č. 7



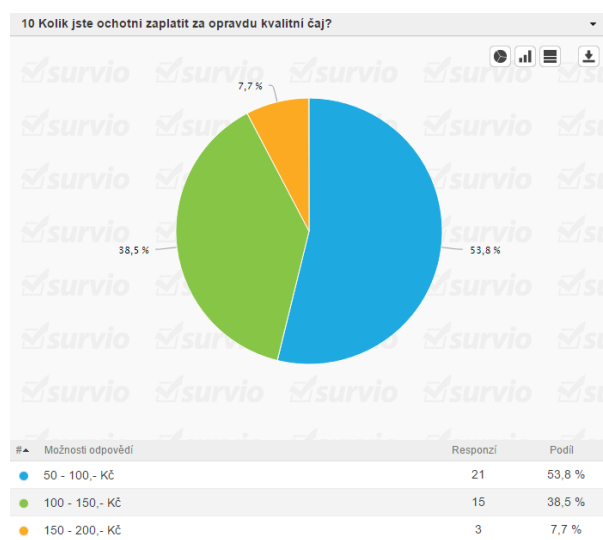
Obrázek č. 24 Otázka č. 8

Následující otázka slouží jako výborný podklad pro posouzení ceny produktů. Průzkum „Kolik jste ochotni zaplatit za krabičku čaje?“ přibližuje zákaznickou představu o očekávané ceně, která je jedním z hlavních faktorů, rozhodujících o nákupu. Zajímavým jevem je, že 38,5% dotázaných by bylo ochotných zaplatit nejnižší uvedenou hodnotu (35-40,- Kč) a stejný počet (38,5%) respondentů by bylo ochotných zaplatit nejvyšší uvedený cenový

interval (45-50,- Kč). Nejméně odpovídajících by volilo prostřední variantu (23,1%), 40-45,- Kč za krabičku čaje. Volba je zde jen jedna. Výsledek polarizuje mezi dvěma extrémy.

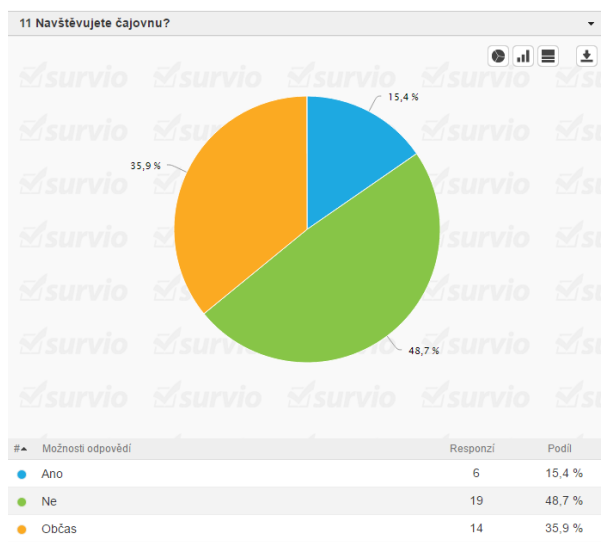
Na oblast cen navazuje i další otázka. „Kolik jste ochotni zaplatit za opravdu kvalitní čaj?“ Tři vymezené cenové intervaly 50-100,- Kč/krabičku (53,8% - nejvíce dotázaných), 100-150,- Kč/krabičku (38,5% dotázaných) a 150-200,- Kč/krabičku (7,7% dotázaných) odpovídají logickým předpokladům, kdy nejvíce lidí volí nejlevnější variantu. Připlatit 50-100,- Kč za opravdu kvalitní čaj je stále reálné.

Obrázek č. 25 Otázka č. 10



A nyní přechází dotazování do fáze zaměřené na oblast čajovny. Na otázku „Navštívujete čajovnu?“ odpovědělo 48,7% respondentů, že ji nenavštívují, 35,9% občas a navštívuje ji jen 15,4% oslovených. Tento vliv je velmi určující, protože oblast služeb – speciálně založení čajovny, může být svou povahou velmi specifické. Obecný průzkum, nakolik je čajovna pro lidi „exotická“ nebo také „všední“ záležitost identifikuje pouze výzkum veřejného mínění.

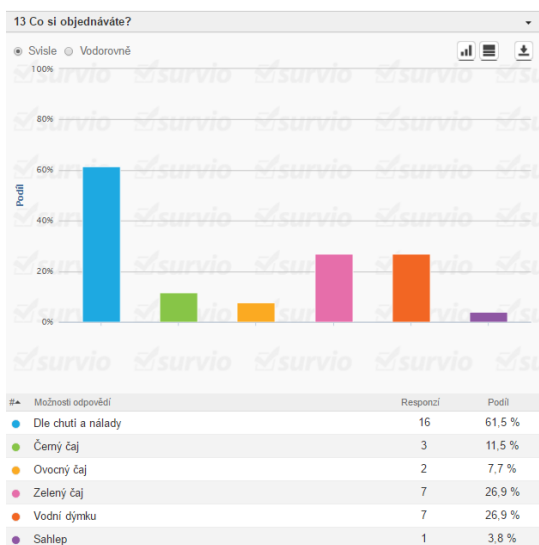
Obrázek č. 26 Otázka č. 11



Specifikace předchozí otázky „Jak často?“ nepřináší nijak překvapivé výsledky. Nejvíce dotázaných chodí do čajovny pouze 1x za rok (62,5%), 1x za půl roku zbloudí do čajovny 29,2% dotázaných a 1-2x měsíčně (jako součást životního stylu) přistupuje k čajovně 8,3% dotázaných. Nečekaně 8,3% oslovených bere čajovnu jako součást svého běžného programu. Ostatní výsledky jsou předpokládáné.

Poslední otázka je směřovaná také k čajovně. „Co si objednáváte?“ nejvíce osob zodpovědělo podle chuti a nálady (61,5%), vodní dýmku (26,9%), zelený čaj (26,9%), černý čaj (11,5%), ovocný čaj (7,7%) a sahlep (3,8%). Otázka nabízela jednu možnost odpovědi a předem určené varianty. Tady je druhý stěžejní bod prováděného průzkumu. Opět překvapil trend zeleného čaje, který naprosto „převálcoval“ veškerý nápojový sortiment a je schopný konkurovat i vodní dýmce. Průzkum prokázal, že by bylo více než vhodné se na zelený čaj zaměřit! Dále výsledky prokázaly, že černý čaj je stálice každé nabídky (11,5%) a konečně vodní dýmka je velmi oblíbeným sortimentem. Zrušení vodních dýmek v rámci zakazu kouření je neskutečným přešlapem nejen pro podnikatele v oboru, ale i pro zákazníky dle výsledků. Až 26,9% návštěvníků přichází do čajovny za účelem objednávky vodní dýmky. Jejím zrušením odpadnou nejen zisky, ale i oblíbená zábava mezi mladými. (Survio, 2015)

Obrázek č. 27 Otázka č. 13



5. Marketingová strategie

Vymezením strategií byla věnována již první část této práce. Jsou zde zmíněny dva druhy strategií - **Vlastnická** a **Manažerská**. Vzhledem k tomu, že Čajovna Kulíšek je koncipována jako podnik s jedním vlastníkem a maximálně jedním zaměstnancem, dá se předpokládat, že majitel bude realizovat Vlastnickou strategii. Spoléhat se na tým zaměstnanců je u takového malého podniku bezvýznamné a navíc majitelka si chce určovat většinu věcí sama, bez zásahu dalších jedinců. Finanční analýza pomohla přiblížit finanční nároky a stanoviska, analýza SWOT a cíle specifikovaly strategické záměry a nyní je potřeba se zaměřit na marketingové a obchodní hledisko, které už bylo částečně specifikováno. Marketingové a obchodní hledisko je základním stavebním kamenem podniku. U malých a středních podniků bývá vyjádřeno dohromady.

Marketingová strategie bude realizována především pomocí silné vlny **Propagace**, jak již zmiňoval **Marketingový mix**.

„Ze začátku bude nejrozumnější zaútočit na obchodní řetězce pomocí letáčků a informovat tak klientelu o novém podniku. Interpretace informací je naprosto nezbytná. Samozřejmostí je výrazná reklama a snadná dostupnost, zapojení i nějakého typu ochutnávek čajů, buď do obchodů speciálně, nebo přímo u prodejny krámkou pro kolemjdoucí, včetně drobné pozornosti pro zákazníky. Představa je, aby si lidé čaje oblíbili. Bylo by určitě zajímavé

zaměstnat na přechodnou dobu odborníka na vaření speciálních čajových směsí. Určitou prioritou může být nabídka čajů na internetu, ve které je možno čaje přímo zakoupit. Do online stránek Čajovny Kulíšek by mohla být zapojena rubrika pro upoutání zákazníků, něco z historie čaje, pojednání o místu, odkud budou čaje odebírány apod. a také něco o bylinkách, aby lidé měli příležitost poznat produkty Čajovny Kulíšek blíže. Ceny čajů by mohly být odvozeny od vůdce trhu.“

Marketingová část by měla být realizována pomocí následujících kroků:

- Čaje by měly být baleny v 50 g sáčcích, koncipované tak, aby dokázaly zákazníka zaujmout (barevné, potištěné indickými motivy, zmínka o ruční přípravě čaje apod.).
- Při otevření čajovny by měly být rozdány vzorky čajů a drobné pozornosti zdarma.
- Při zavedení podniku by rovněž v soutěžích mohly být rozdány čaje zdarma.
- Čaj Dračí Perly by měl být vyroben v limitované edici 20 g při otevření podniku za velmi výhodnou cenu pro zákazníka.
- Tibetský černý čaj by měl zahrnovat obchodnický trik „šikovné zveřejnění ceny“, kdy za 50 g čaje zákazník zaplatí sympatických 99,- Kč.
- Vybrané druhy čaje by měly být prodávány v akci 2+1 zdarma (při otevření čajovny, i v budoucnu).
- V rámci nákupu 3 ks balení 50 g čaje by zákazníci mohli dostat drobný dárek v podobě malého sítka na čaj apod. (hrneček, vzorek jiného čaje).
- Nabídka cenově výhodných balení při odběru určitého množství.
- Dočasné nebo dlouhodobé snížení ceny u vybraného produktu jako tomu bylo např. u McDonald's s Cheesburgerem, který byl asi 5 let v akci za 20,- Kč.
- Vystavené komponenty a zboží v místě prodeje (na pultu apod.).
- Výroba vlastních igelitových tašek s logem čajovny.
- Zamyslet se nad zařazením BIO produktů.

Od letáčků, vzorků, ochutnávek, propagace v časopisech až po zavedení internetových stránek včetně e-shopu – to vše by měl být základ pro podpoření strategické metody. Zároveň by propagace měla pomoci získání konkurenční výhody a posunout tak business start-up kupředu. Doplnovat ji bude **Distribuce**, přes distribuční kanály a rozlehlou síť kontaktů.

Závěr

Praha, jako hlavní město České republiky, nabízí velké množství pracovních příležitostí. Na rozloze 496 km² žije 1 259 079 obyvatel a tomu odpovídá i počet podniků. Jen kaváren se v Praze nachází téměř 500, cukráren 51 a čajoven 47. Volba na založení čajovny padla asi nejen z osobního zaujetí pro tento nápoj, ale i z důvodu mezery na trhu. Neomezené možnosti odvětví a rozmanitost nabídky dovolují podnikateli rozvoj do více oblastí a to všechno na vlně pohody s příjemnou společností.

Diplomová práce na téma marketingová strategie poskytuje hlubší náhled na business start-up z pohledu nadšence se zaujetím pro věc. Kromě vlastní invence přináší velké množství plnohodnotných informací, vedoucích k založení stabilní společnosti s perspektivou budoucnosti. Důkladné znázornění silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb přináší společnosti jistotu, že by některý vliv ať už vnější nebo vnitřní nebyl zvažován nebo dokonce mohl být opomenut.

Na základě identifikace cílů, zvýšení tržního podílů ve výši 2% a zaměření na tržní segment důchodců a studentů, se marketingová strategie zaměřuje na silnější potřebu propagace, konkrétně na její možnosti ve vybraném odvětví. Její podstatou je posunout podnik dál, získat nové zkušenosti a především přinést zisk.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že současným oblíbeným trendem se stal zelený čaj a to tak, že porazil i čaje ovocné. Taková informace je zcela určující pro sestavování portfolia a přizpůsobení nabídky zákaznickovým potřebám. Možná by si tento trend zasloužil hlubší rozbor pro ještě kvalitnější poskytování služeb.

Nezbývá než dodat, že připravovaný zákon o zákazu kouření v restauračních zařízeních, kde se nepodává jídlo, je pro čajovny politováníhodným krokem. Jiskřička naděje tak svítá jen z migrační vlny, která pití maté považuje za svůj každodenní rituál a bez jeho dvou až třech skleniček denně si život nedokáže představit.

Literatura

Literární zdroje

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, Jana a kol., 2003. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

DE PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

FOTR, Jiří a kol., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HAVLÍČEK, Karel, KAŠÍK, Milan, 2005. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Management Press. 169 s. ISBN 80-7261-120-8.

HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana, 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press. 978-80-7261-178-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. In: SOLOMON, Michael, R., MARSHALL, Greg, W., STUART, Elnora, W., 2006. *Marketing očima světových manažerů*. Praha: Computer Press. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. In: SYNEK, Miloslav a kol., 2002. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: Beckovy ekonomické učebnice. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. In: VLČEK, Radim, 2002. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.

KELLER, Kevin, L., 2007. *Strategické řízení značky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 796 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press.

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

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin, L., 2007. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MALCOM, McDonald, WILSON, Hugh, 2012. *Marketingový plán*. 1. vyd. Praha: Albatros Media. 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.

PILAŘOVÁ, Ivana, PILÁTOVÁ, Jana, 2012. *Účetní závěrka, Základ daně, Finanční analýza*. 5. vyd. Praha: VOX. 208 s. ISBN 978-80-87480-06-9

TOMEK, Jan, 1998. *Základy strategického marketingu*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity. 307 s. ISBN 80-7082-444-1.

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol., 2008. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Internetové zdroje

Business Center. *Zákony* [online]. ©1998-2016 HAVIT, s. r. o. ISSN 1213-7235. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony>>

Čajovny v Praze. *Mapa pražských čajoven* [online]. © 2016. Dostupné z: <<http://cajovny.gpage.cz/cajovny>>

ČERKASOV, Jiří, 2011. *Marketingové řízení* [online]. [cit. 2011-10-18]. Dostupné z: <<https://moodle.czu.cz>>

Český statistický úřad, 2015a. *Česká republika od roku 1989 v číslech: Vybrané demografické údaje (1989-2014)* [online]. (XLS). 2015-08-28. [cit. 2015-5-15]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>>

Český statistický úřad, 2015b. *Česká republika od roku 1989 v číslech: Průměrný počet zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti (sekce CZ-NACE) (2005-2014)* [online]. (XLS). 2015-12-08. [cit. 2015-5-15]. Dostupné z www: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>>

Český statistický úřad, 2015c. *Česká republika od roku 1989 v číslech: Nejvyšší ukončené vzdělání obyvatel starších 15 let dle výsledků sčítání lidu (1980-2011)* [online]. (XLS). 2015-08-28. [cit. 2015-5-15]. Dostupné z www: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>>

Český statistický úřad, 2015d. *Česká republika od roku 1989 v číslech: Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v národním hospodářství podle ekonomické činnosti (sekce CZ-NACE) (2005-2014)* [online]. (XLS). 2015-12-08. [cit. 2015-5-15]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>>

Český statistický úřad, 2015e. *Česká republika od roku 1989 v číslech: Struktura čistých peněžních vydání domácností (1989-2014)* [online]. (XLS). [cit. 2015-5-15]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>>

Český statistický úřad, 2015f. *Česká republika od roku 1989 v číslech: Spotřeba potravin a nealkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice (1989-2014)* [online]. (XLS). [cit. 2015-5-15]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>>

Český statistický úřad, 2015g. *Česká republika od roku 1989 v číslech: Míra inflace, vývoj spotřebitelských cen vybraných výrobků (1989-2014)* [online]. (XLS). [cit. 2015-5-15]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>>

Český statistický úřad, 2015h. *Česká republika od roku 1989 v číslech: Základní ukazatele národního hospodářství (1990-2014)* [online]. (XLS). 2015-08-28. [cit. 2015-5-15]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>>

Český statistický úřad, 2015i. *Česká republika od roku 1989 v číslech: Podíl odvětví na hrubé přidané hodnotě (1990-2014)* [online]. (XLS). 2015-08-28. [cit. 2015-5-15]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>>

Český statistický úřad, 2015j. *Česká republika od roku 1989 v číslech: Míra registrované nezaměstnanosti (stav k 31. 12.) (1990-2012)* [online]. (XLS). [cit. 2015-5-15]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>>

Epoch Times. *ČR: Kolik Češi vypijí šálků kávy nebo čaje* [online]. © 2016, [cit. 2013-01-17]. Dostupné z: <<http://www.epochtimes.cz/2013011720652/CR-Kolik-Cesi-vypiji-salku-kavy-nebo-caje.html>>

HAJDUCH, Ondřej. *Geografický web: Hustota a rozmístění obyvatel* [online]. ČSÚ, 2001-03-01, 2010-07-13. [cit. 2015-5-15]. Dostupné z: <<http://www.hajduch.net/cesko/hustota-a-rozmisteni-obyvatel>>

iDNES. *Poslanci udělali první krok k zákazu kouření v hospodách i barech* [online]. 2015-12-15. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://zpravy.idnes.cz/poslanci-udelali-prvni-krok-k-zakazu-koureni-v-hospodach-i-barech-py0/domaci.aspx?c=A151215_152909_domaci_kop>

KULVEIT, Honza. *Čajovník: Sběr čajových lístků* [online]. © Honza Kulveit 1998-2000. Dostupné z: <<http://www.cajovnik.cz/ces02a.html>>

Kuřáková plíce. *Zákony týkající se kouření cigaret, legislativa, právní úprava kouření* [online]. © 2003-2016 Eva Mlčochová. Dostupné z: <http://www.kurakova-plice.cz/koureni_cigaret/ruzne/protikuracke-zakony-a-prava-nekuraka/64-zakony-tykajici-se-koureni-cigaret-legislativa-pravni-uprava-koureni.html>

MANAGEMENTMANIA. *Marketingový mix 4P* [online]. [cit. 2015-11-05]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>>

Mladý podnikatel. *Petr Zelík: Z hlediska druhů čajů nabízených na českém trhu patří OXALIS ke světové špičce* [online]. © 2016 Jiří Rostecký, [cit. 2014-06-09]. Dostupné z: <<http://mladypodnikatel.cz/petr-zelik-z-hlediska-druhu-caju-nabizenych-na-ceskem-trhu-patri-oxalis-ke-svetove-spicke-t11805>>

Oxalis, E-shop. *Čaje* [online]. © 2016. Dostupné z: <<http://www.oxalis.cz/cs/eshop/caje>>

Survio. *Moje dotazníky* [online]. © 2012-2016 Survio, all rights reserved, [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <<https://my.survio.com/N9S5R3G2T7F8L9X7J5A4/data/index>>

Vše o čaji. *Druhy čaje* [online]. Dostupné z: <<http://www.vseocaji.cz/uvarte-si-tibetsky-caj>>

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Proces Marketingového řízení	7
Obrázek č. 2 Počet obyvatel	43
Obrázek č. 3 Věk	44
Obrázek č. 4 Hustota rozmístění obyvatel	44
Obrázek č. 5 Průměrná měsíční mzda	47
Obrázek č. 6 Výdaje domácností	48
Obrázek č. 7 Spotřeba čaje	48
Obrázek č. 8 Cena čaje	49
Obrázek č. 9 Míra inflace	50
Obrázek č. 10 Hrubý domácí produkt.....	51
Obrázek č. 11 HDP Ubytování, stravování a pohostinství	52
Obrázek č. 12 Nezaměstnanost	53
Obrázek č. 13 Konkurenční ring.....	58
Obrázek č. 14 Mapa čajoven.....	59
Obrázek č. 15 Porovnání cen čajů	67
Obrázek č. 16 Pu - Erh.....	86
Obrázek č. 17 Matcha	87
Obrázek č. 18 Perly draka.....	87
Obrázek č. 19 Ajurvédský čaj - Nečaj	88
Obrázek č. 20 Tibetský černý čaj.....	88
Obrázek č. 21 Otázka č. 5	94
Obrázek č. 22 Otázka č. 6	94
Obrázek č. 23 Otázka č. 7	95
Obrázek č. 24 Otázka č. 8	95
Obrázek č. 25 Otázka č. 10	96
Obrázek č. 26 Otázka č. 11	97
Obrázek č. 27 Otázka č. 13	98

Seznam tabulek

Tabulka č. I. Rozpočet I.....	42
Tabulka č. 2 Rozpočet II.....	42
Tabulka č. 3 Hodnocení kritérií	68
Tabulka č. 4 SWOT	83

Přílohy

Příloha A Proces Marketingového plánování

Příloha B Shlukové preference

Příloha C Segmentace

Příloha D Tabulka Rogera Besta

Příloha E Umístění prodejny

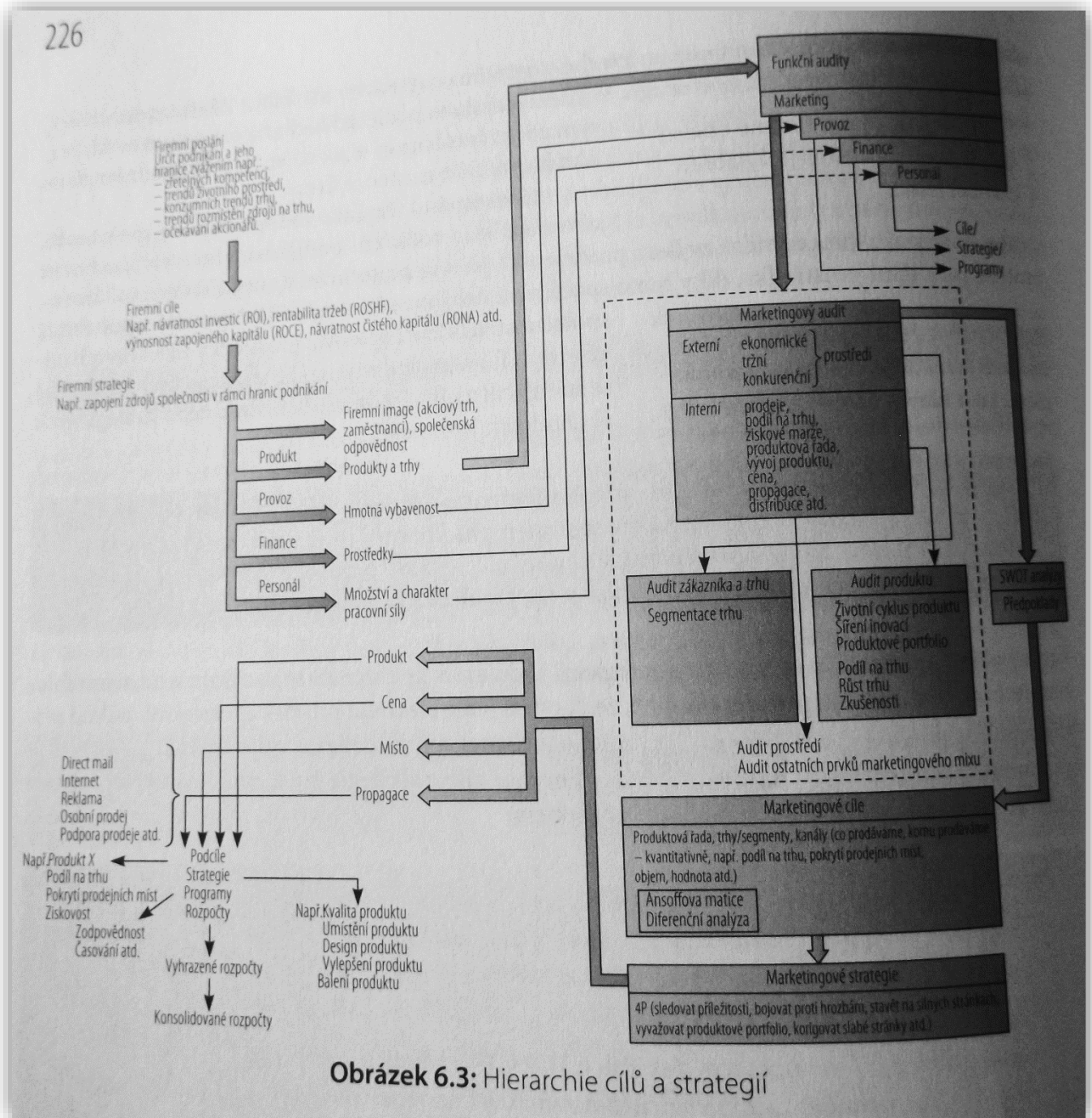
Příloha F Nabídka půjček

Příloha G Otevírací doba čajoven

Příloha H Předvýběr SWOT

Příloha I Dotazník

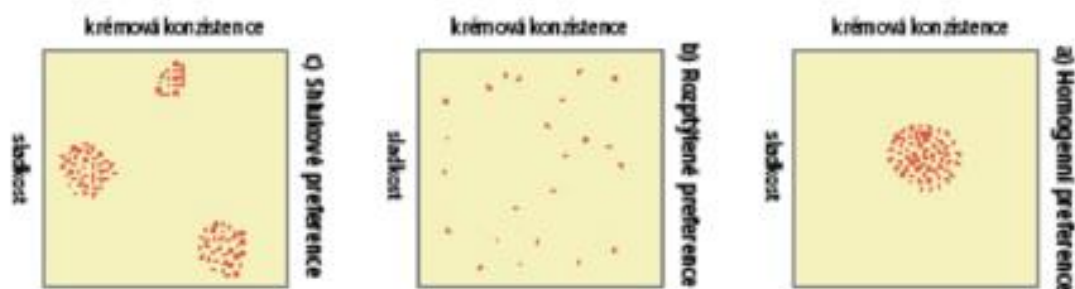
Příloha A Proces Marketingového plánování



Obrázek 6.3: Hierarchie cílů a strategií

Zdroj: Malcom, 2012, s. 226

Příloha B Shlukové preference



(Kotler, Keller, 2007, s. 280)

Příloha C Segmentace

Geografická oblast	Pacific, Mountain, West North Central, West South Central, East North Central, East South Central, South Atlantic, Middle Atlantic, New England
Velikost města nebo aglomerace	pod 5000, 5000–20 000, 20 000–50 000, 50 000–100 000, 100 000–250 000, 250 000–500 000, 500 000–1 000 000, 1 000 000–4 000 000, 4 000 000 a více
Hustota osídlení	městská, předměstská, venkovská
Podnebí	severní, jižní
Demografický věk	pod 6, 6–11, 12–19, 20–34, 35–49, 50–64, 65 a více
Velikost rodiny	1–2, 3–4, 5 a více
Stadium rodinného cyklu	mladí a svobodní; mládí manželé bez dětí; mládí manželé s nejmladším dítětem do 6 let; mládí manželé s nejmladším dítětem ve stáří 6 let a více; starší manželé s dětmi; starší manželé bez dětí do 18 let; starší samotní lidé; ostatní
Pohlaví	mužské, ženské
Příjem v USD	pod 10 000, 10 000–15 000, 15 000–20 000, 20 000–30 000, 30 000–50 000, 50 000–100 000, 100 000 a více
Povolání	odborné a technické; manažeré, členové statutárních orgánů a vlastníci; prodávači; řemeslníci; kvalifikovaní dělníci; tovární dělníci; farmáři; důchodci; ženy a muži v domácnosti; nezaměstnaní
Vzdělání	základní nebo nedokončené základní; nedokončené střední; dokončené střední; nedokončené vysokoškolské; dokončené vysokoškolské
Náboženství	katolické, protestantské, židovské, muslimské, hinduistické, jiné
Rasa	bílá, afroamerická, asijská, hispánská
Generace	baby boomers, generace X
Původ	Severní Amerika, Jižní Amerika, Velká Británie, Francie, Německo, Itálie, Japonsko
Společenská třída	nižší nižší třída, vyšší nižší třída, pracující třída, střední třída, vyšší střední třída, nižší vyšší třída, vyšší vyšší třída
Psychografický	kulturně orientovaný, sportovně orientovaný, outdoorově orientovaný
Životní styl	
Osobnost	výbušná, družná, autoritářská, ctižádostivá
Při jaké příležitosti	pravidelně, při zvláštní příležitosti
Výhody	kvalita, servis, úspornost, rychlost
Uživatelský status	neuživatel, bývalý uživatel, potenciální uživatel, nový uživatel, pravidelný uživatel
Frekvence používání	mimý uživatel, střední uživatel, častý uživatel
Úroveň vědomostí	žádná, střední, silná, absolutní
Stadium připravenosti koupit	neuvědomující si, uvědomující si, informovaný, zajímající se, toužící, zamýšlející koupit
Postoj k výrobku	naděšený, pozitivní, lhostejný, negativní, nepřátelský

(Kotler, Keller, 2007, s. 286)

Příloha D Tabulka Rogera Besta

Popis	
1. Segmentace založená na potřebách	Seskupte zákazníky do segmentů podle podobných potřeb a výhod hledaných při řešení určitého spotřebního problému.
2. Identifikace segmentů	U každého segmentu vytvořeno podle potřeb určete, které demografické charakteristiky, životní styly a způsoby používání segment odlišují a jednoduše identifikují.
3. Atraktivita segmentu	Podle předem stanovených kritérií (tržní růst, intenzita konkurence, přístup na trh a další) určete celkovou atraktivitu každého segmentu.
4. Ziskovost segmentu	Určete ziskovost segmentů.
5. Proveďte positioning v rámci segmentu	Pro každý segment připravte hodnotovou nabídku a positioningovou strategii v dimenzích produkt–cena v závislosti na jedinečných potřebách a charakteristikách segmentu.
6. Test segmentu „kyselinou“	Pro každý segment vytvořte „příběh“, abyste otestovali atraktivitu jednotlivých positioningových strategií.
7. Strategie marketingového mixu	Rozšířte positioning v rámci segmentu na všechny součásti marketingového mixu – produkt, cena, komunikace a distribuce.

Zdroj: Přejato z knihy Roberta J. Besta, *Market-Based Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2000.

(Kotler, Keller, 2007, str. 300)

Příloho E Umístění prodejny

Pronájem obchodního prostoru 40 m²

Žitomířská, Praha 10 – Vršovice

15 000 Kč za měsíc (375 Kč za m²/měsíc)

Obchodní prostor 40 m² s výlohou do ulice, který se nachází v Praze 10 - Vršovice. Vstup do prostor je situován rovnou z ulice. Rozloha místnosti je 20 m² + 12 m²/vedlejší místnost + zázemí/8m², se samostatným soc. zařízením. Jde o velmi příjemné a útulné místo, které je vhodné pro malý obchod, nebo prostor, pro různé druhy služeb. V dosahu veškerá občanská vybavenost i přístup na MHD. Vstup je zabezpečen bezpečnostním systémem a roletou. Před prodejnou možnost parkování. Volné ihned.

- Celková cena: 15 000 Kč za měsíc
- Cena za m²: 375 Kč
- Stavba: Cihlová
- Stav objektu: Po rekonstrukci
- Umístění objektu: Centrum obce
- Typ domu: Patrový
- Podlaží: 6
- Užitná plocha: 40 m²
- Plocha podlahová: 40 m²
- Topení: Lokální plynové
- Plyn: Individuální
- Odpad: Veřejná kanalizace
- Telekomunikace: Internet, Kabelové rozvody, Ostatní













Doprava: Vlak, Dálnice, Silnice, MHD, Autobus

Zdroj:

<http://www.sreality.cz/detail/pronajem/komercni/obchodni-prostor/praha-vrsovice-zitomirska/157429852#img=0&fullscreen=false>

Příloha F Nabídka půjček

Produkt		Úrok	Poplatek za správu	Poplatky spojené s úvěrem	Celková zaplacená částka	
	Minutová půjčka Equa bank a.s.	7,9 %	0 Kč	0 Kč	216 872,15 Kč	Sjednat online Více informací
	Půjčka s odměnou za včasné splácení Air Bank, a. s.	9,9 %	0 Kč	0 Kč	221 274,17 Kč	Sjednat online Více informací
	Americká hypotéka Sberbank CZ, a.s.	3,69 %	0 Kč	0 Kč	207 777,97 Kč	Více informací
	Půjčka ZUNO BANK	6,9 %	0 Kč ?	0 Kč	214 690,84 Kč	Více informací
	Expres půjčka GE Money Bank, a.s.	5,7 %	588 Kč ?	3 176 Kč	215 266,67 Kč	
	Americká hypotéka UniCredit Bank	5,06 %	2 400 Kč	4 800 Kč	215 511,67 Kč	
	Era půjčka na bydlení Era/Poštovní spořitelna	7,5 %	0 Kč	0 Kč	215 998,04 Kč	
	Spotřebitelský úvěr Peněžní dům, spořitelní družstvo	6 %	720 Kč	3 440 Kč	216 178,93 Kč	
	Spotřebitelský úvěr Česká spořitelna, a.s.	6,25 %	708 Kč	3 416 Kč	216 696,06 Kč	
	Nízká splátka – konsolidace půjček Raiffeisenbank a.s.	6,4 %	1 188 Kč	4 376 Kč	217 981,13 Kč	

Zdroj: <http://prodej.mesec.cz/pujcky/pujcky-kalkulacka/>

Příloha G Otevírací doba čajoven

Chvilka Relaxace	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	00
Pondělí														
Úterý														
Středa														
Čtvrtek														
Pátek														
Sobota														
Neděle														

Šamanka	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	00
Pondělí														
Úterý														
Středa														
Čtvrtek														
Pátek														
Sobota														
Neděle														

Dračí Perla	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	00
Pondělí														
Úterý														
Středa														
Čtvrtek														
Pátek														
Sobota														
Neděle														

Kostička	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	00
Pondělí														
Úterý														
Středa														
Čtvrtek														
Pátek														
Sobota														
Neděle														

Otevřeno
Zavřeno



Zdroj: Vlastní tvorba

Příloha H Předvýběr SWOT

SWOT	
Silné stránky	Příležitosti
Strategické umístění podniku	Investice do rozvoje podnikání (zahrádka, vlastní výroba)
Diferenciace produktu	Důchodci (program v dopoledních hodinách)
Znalost trhu	Studenti (jedna/dvě cenové akce pro ně)
Kvalita produktu	Výroba nevyžaduje mechanizaci
Originalita	Možnost rozvoje do dalších oborů (léčiva, výroba mastí)
Kvalitní distribuční kanály, nízké náklady	Historicky nejnižší inflace
Úspory z rozsahu	Klesající HDP
Stálá klientela	Malý vliv konkurence
Cena produktů příznivá pro zákazníky	Velkoodběratelé
Dodávky nejsou vázané na jiné odvětví	Rozmanitost nabídky
Čaj nepotřebuje komplement	Neomezené možnosti odvětví
Směsi - lze mixovat	Stabilita odvětví
Pevná základní nabídka	"Mezera na trhu"

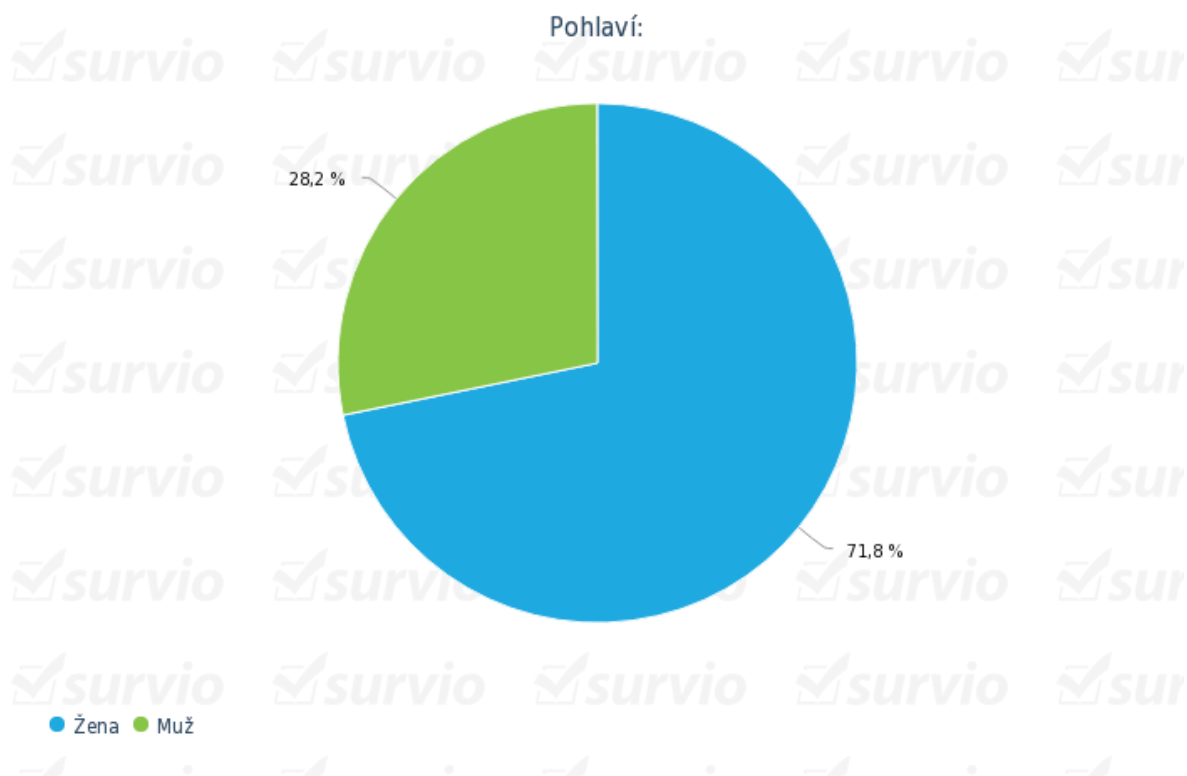
Reklama, propagace	Tržní podíl - ne na úkor konkurence
Pobídkové akce - 2+1 produkt apod.	
Malá zásoba, malé sklad. N.	
Nízké měsíční N. na nájem	
NE modifikace čajovny	
Neobvyklé destinace odběru produktu	
Přátelský přístup personálu	
Stabilní finanční struktura (na základě analýzy)	
Slabé stránky	Hrozby
Ze začátku me-too-product (netýká se základní nabídky)	Novela zákona kouření v restauracích, nižší zisky
Malá stabilita podniku	Velké podniky (OXALIS)
Kapitálová náročnost podnikání - především počáteční náklady (rekonstrukce, nájemné, vybavení)	Reakce etablovaných podniků (snížení stanovených cen)
Omezený tržní segment	Konkurence kávy/kaváren
Obchodní zkušenosti	Pokles výdajů na potraviny a nápoje u zákazníků
Substituční produkty	Pokles spotřeby čajů
	Zvyšující se cena čaje

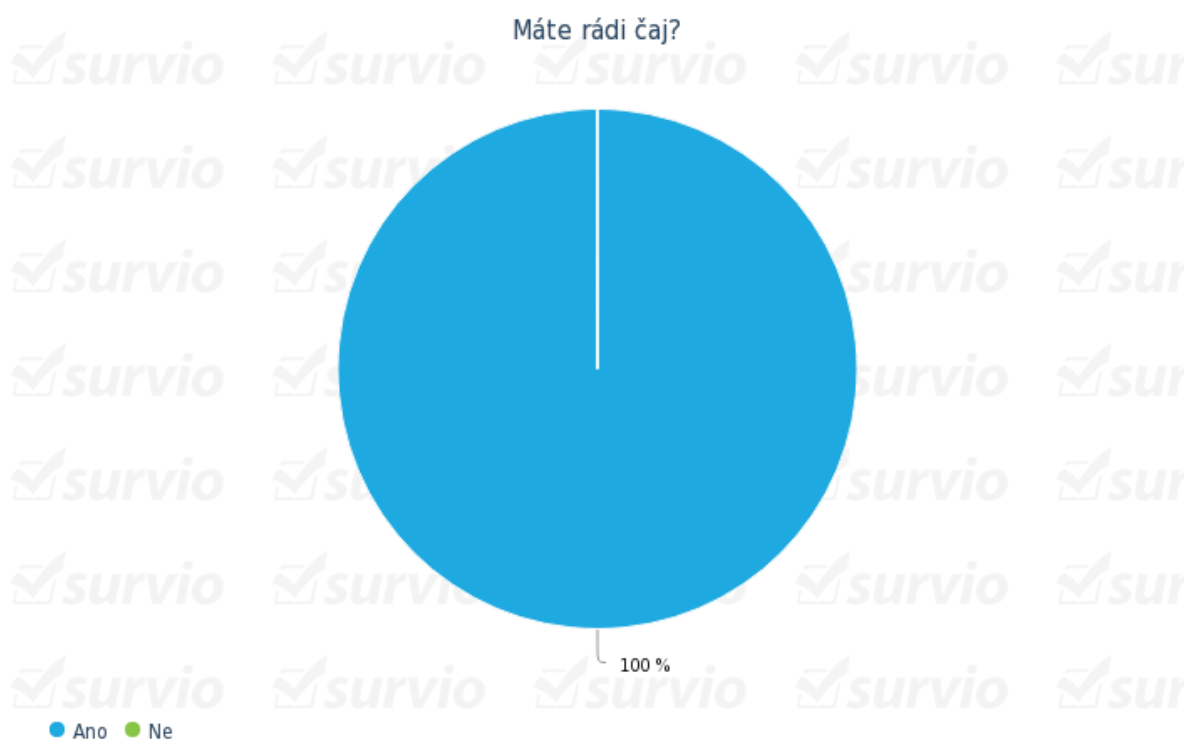
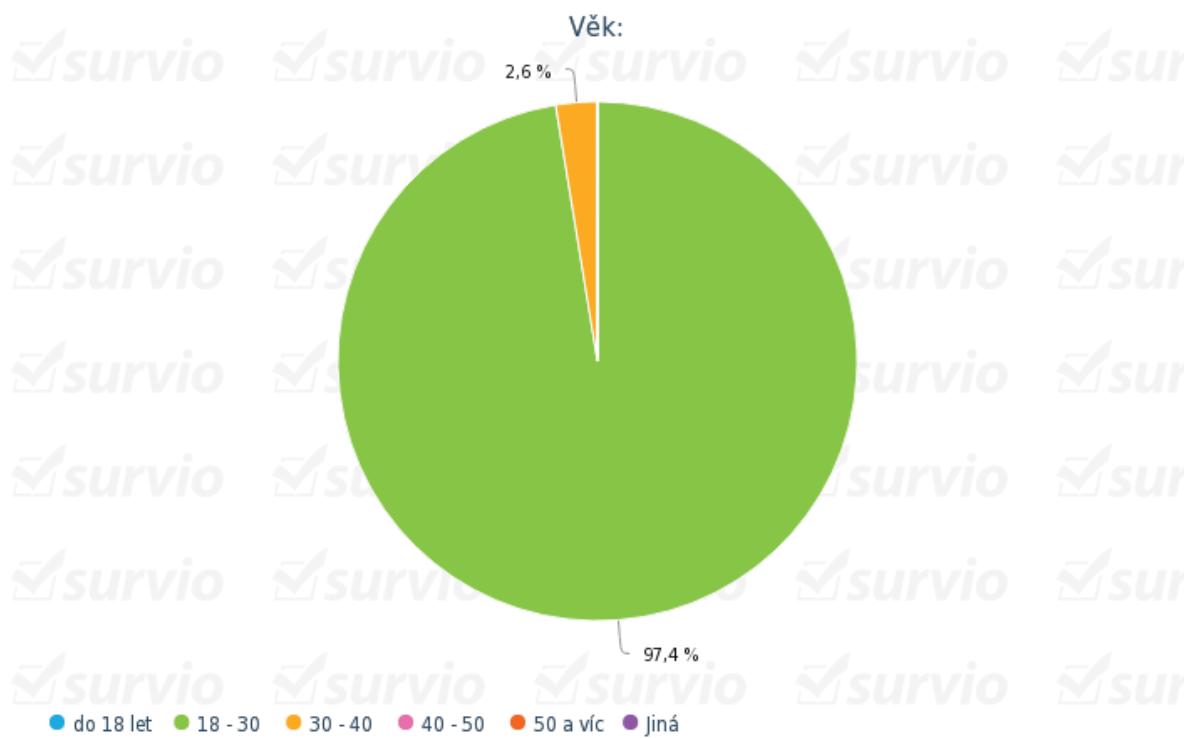
	Dodavatelé - tlak na cenu, kvalitu
	Diferenciace produktu (vysoké náklady na dod.)
	Odběratelé - tlak na cenu- změna kvality zboží
	Kavárny, cukrárny, restaurace
	Nejhustší síť čajoven v ČR, 200 poboček v ČR
	Rivalita - nízká míra růstu odvětví

Zdroj: Vlastní tvorba

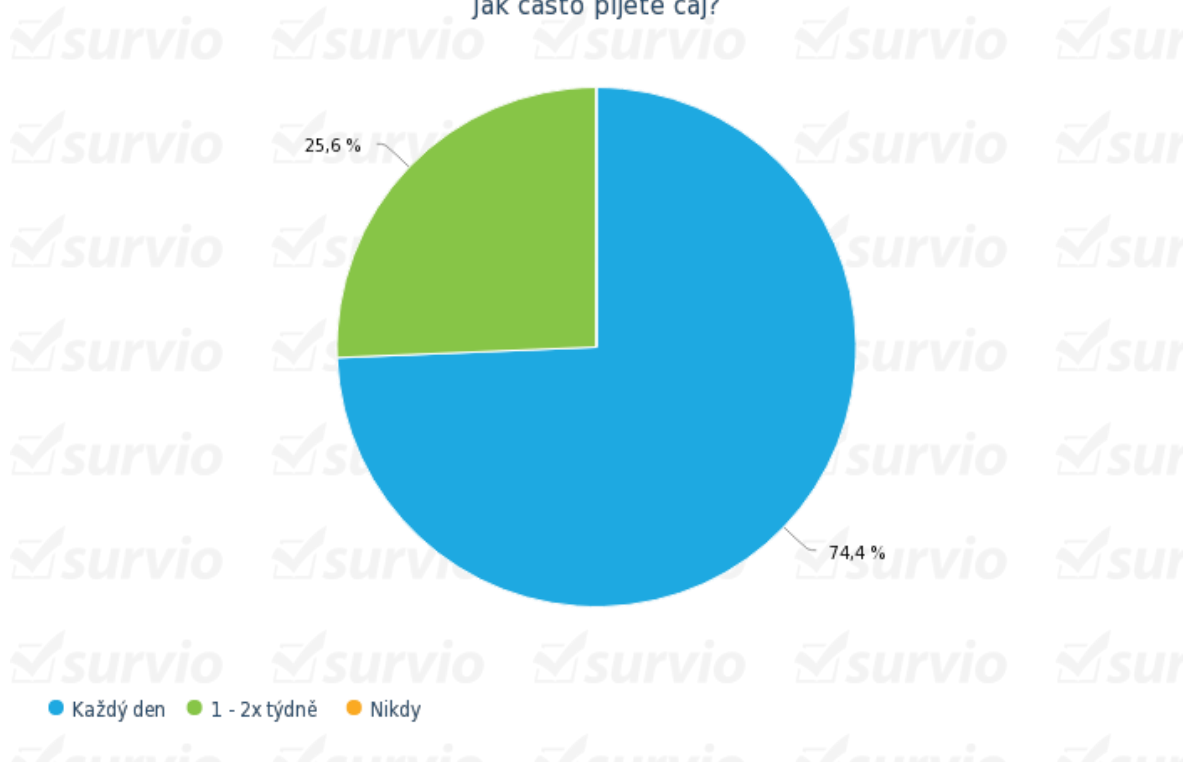
Příloha I Dotazník

- Průzkum pro vytvoření Marketingové strategie – založení malého podniku čajovny
- Věková skupina 20-40 let





Jak často pijete čaj?



5 Jaké značky znáte?

[Ukaž všechny odpovědi](#)

Pickwick, Teekane (3x)

Teekane, Loyd, Megafyt

dilmah, Tea02, jemča, pickwick, lipton, mistral, herbs, london

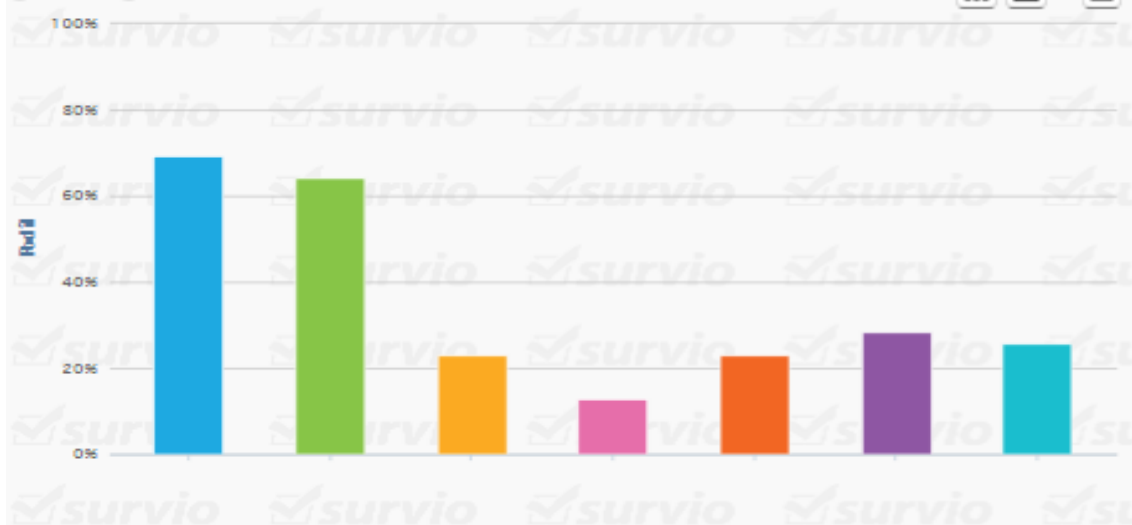
Pickwick, Ahmad

Jemča, Pickwick, Teekanne, Lipton

[Napsat komentář k výsledku](#)

6 Jaké značky pijete?

Svisle Vodorovně



Možnost odpovědi	Responzi	Podíl
Pickwick	27	69,2 %
Teekane	25	64,1 %
Ahmad	9	23,1 %
Herbs	5	12,8 %
London	9	23,1 %
Oxalis	11	28,2 %
Jiná	10	25,6 %

Jiná: ●

pikwik, saga, tekane, jemča, ahmad, lord nelson

všechny co jsem napsala do těch, které znám

Tea02, Dilmah, Jemča, Mistral

basilur

Lipton

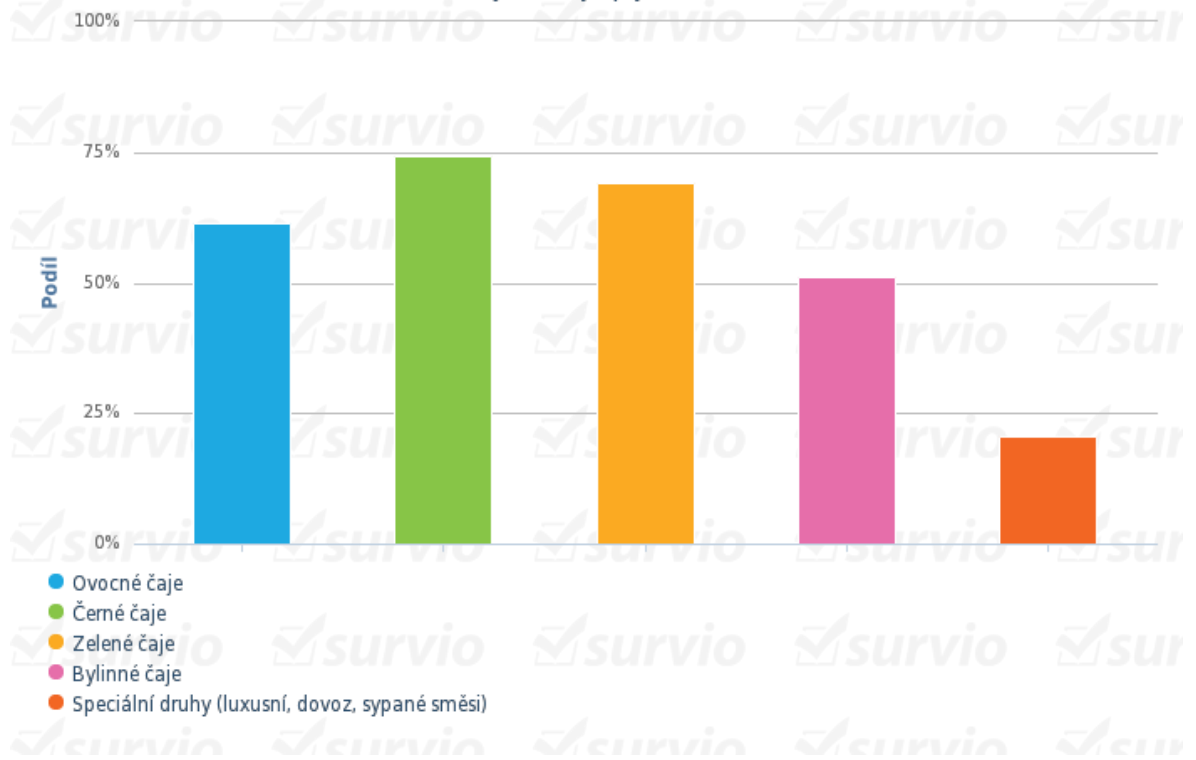
Lipton, Dilmah

Jemča

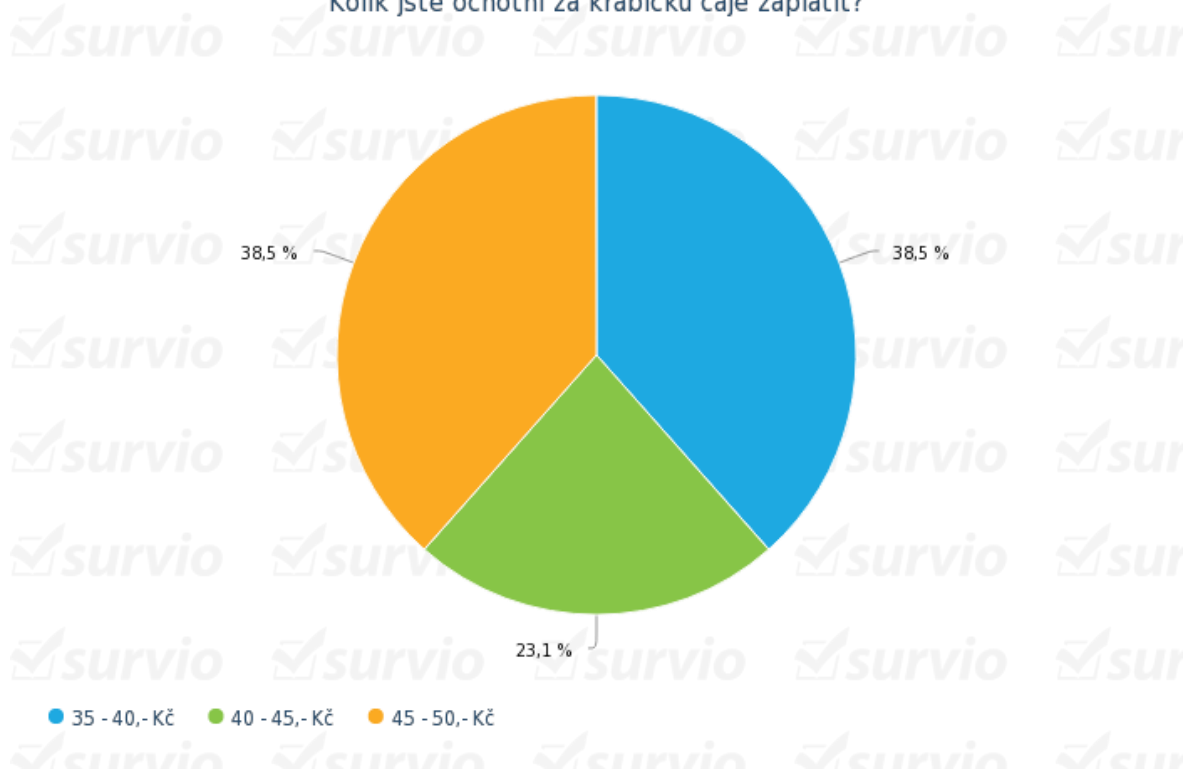
Loyd

lipton

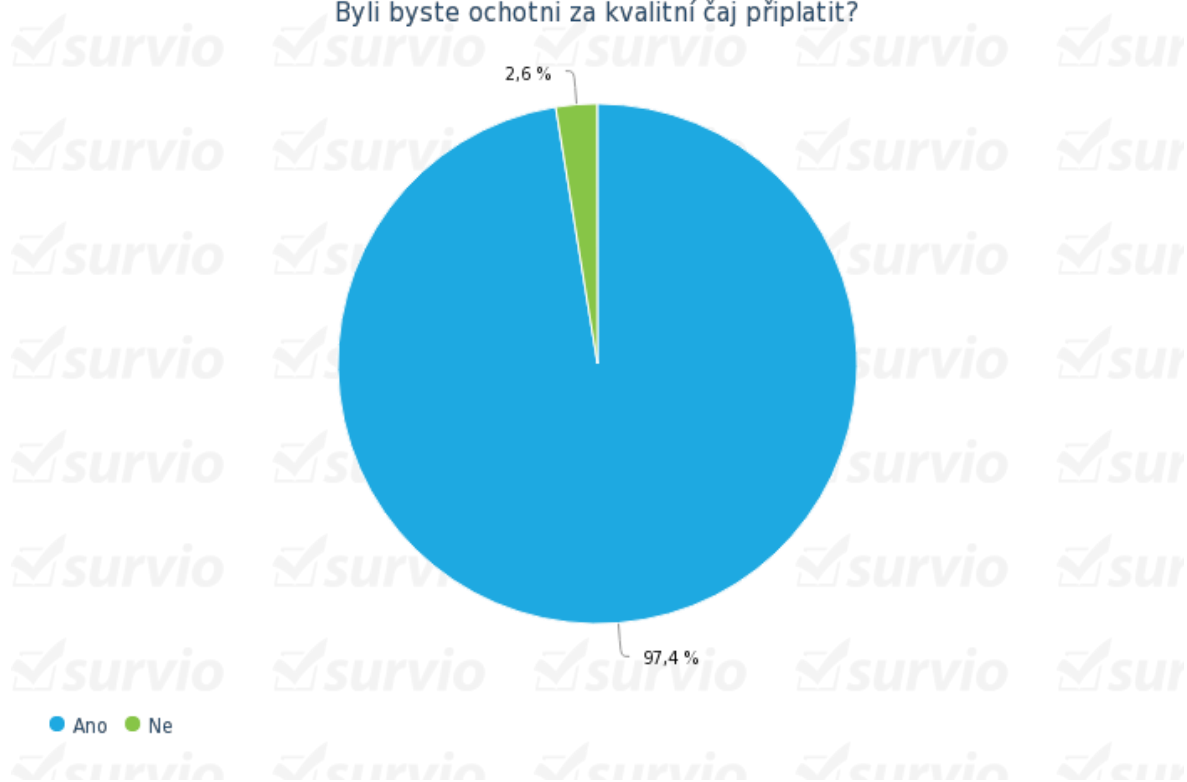
Jaké čaje pijete?



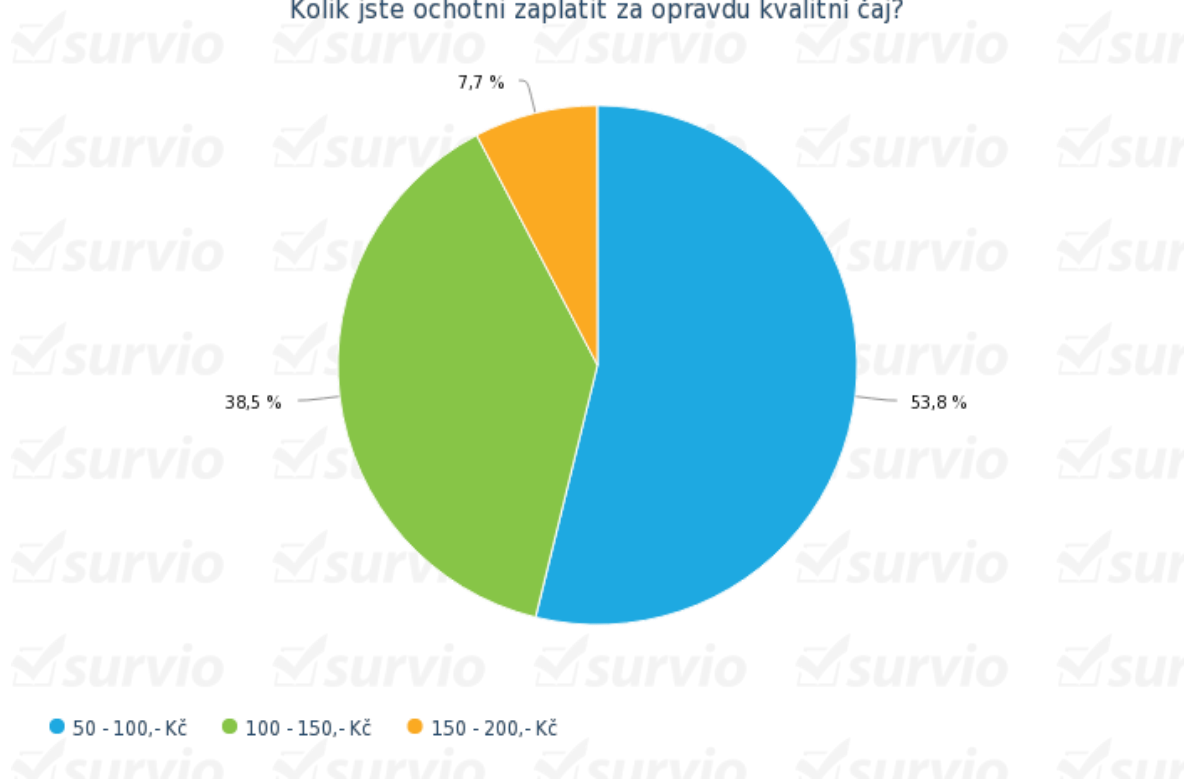
Kolik jste ochotni za krabičku čaje zaplatit?



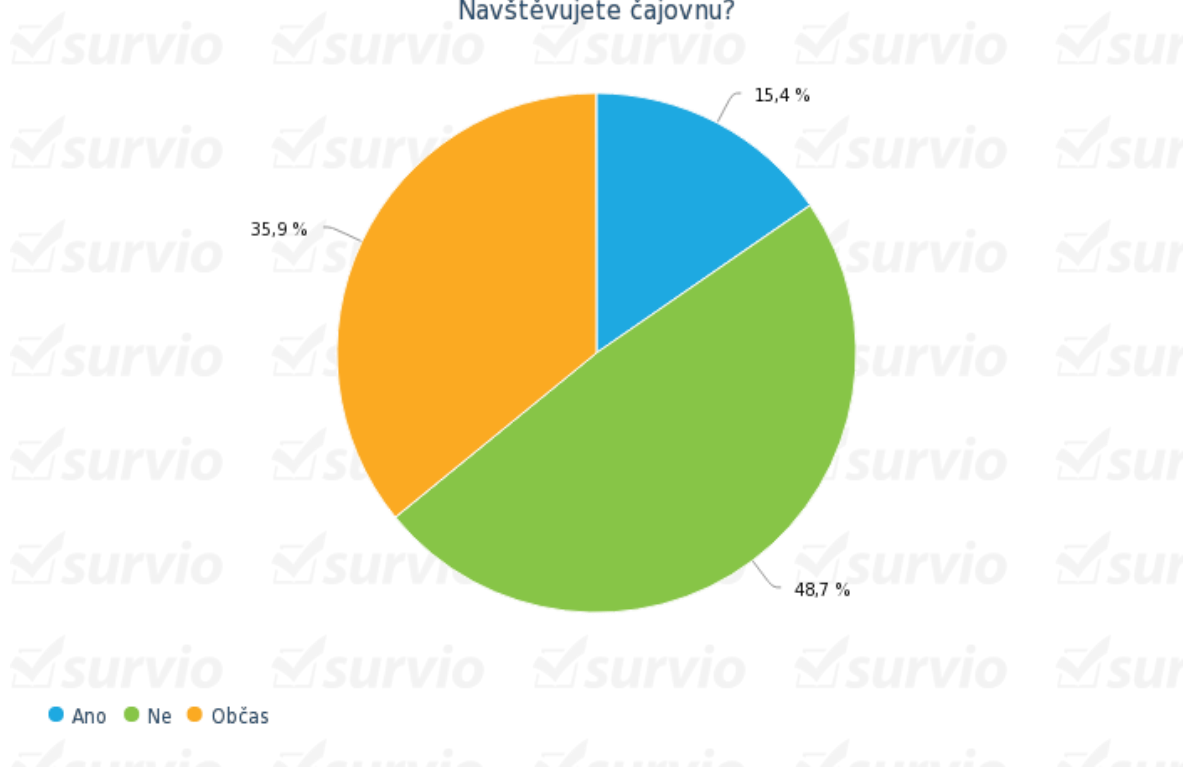
Byli byste ochotni za kvalitní čaj připlatit?



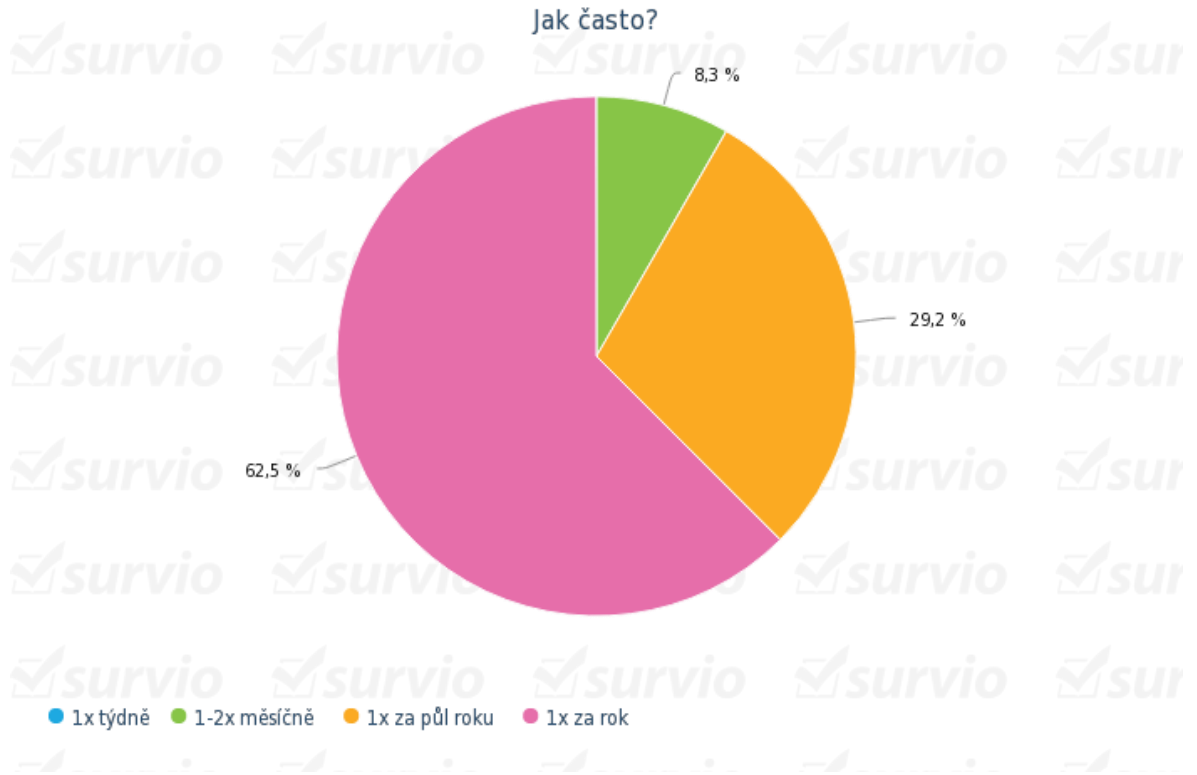
Kolik jste ochotni zaplatit za opravdu kvalitní čaj?



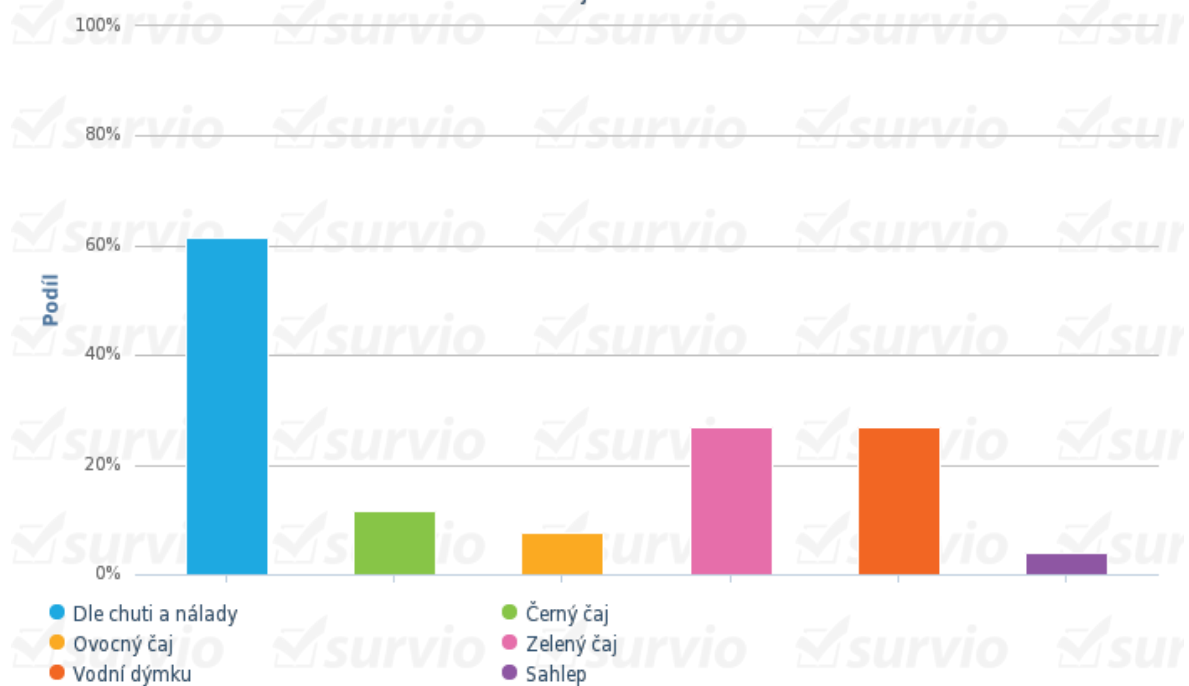
Navštěvujete čajovnu?



Jak často?



Co si objednáváte?



Zdroj: <http://www.survio.com/cs/>