

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



## **Bakalářská práce**

**Marketingová strategie podniku při vstupu na zahraniční  
trh**

**Arina Dremlyukh**

© 2023 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Arina Dremlyukh

Ekonomika a management

Název práce

**Marketingová strategie podniku při vstupu na zahraniční trh**

Název anglicky

**Marketing strategy of the company when entering a foreign market**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce bude návrh marketingového strategického záměru a funkčního marketingového mixu při vstupu podniku na zahraniční trh. Pro zkoumání dané problematiky bude vybrána ruská gastronomická společnost, která se chystá otevřít pobočku v České republice.

### Metodika

Práce bude rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou. V první části metodou literární rešerše a na základě odborných literárních pramenů budou shrnuty základní informace, které jsou zaměřeny na téma mezinárodní strategie, mezinárodního marketingu a marketingového mixu. Všechny tyto informace budou rozpracovány s přihlédnutím ke specifickým vybraného zahraničního trhu a potenciálním rizikům. Praktická část začne charakteristikou společnosti, která plánuje vstoupit na zahraniční trh. Dále bude provedena strukturovaná analýza zahraničního trhu sestávající z řady dílčích analýz. Na základě rozhovoru s manažerem zkoumané společnosti budou identifikována rizika vyplývající z faktorů vnějšího prostředí. V závěru práce bude představen návrh reálné a akceschopné marketingové strategie podniku na zahraničním trhu.

## **Doporučený rozsah práce**

40 – 60 stran

## **Klíčová slova**

Obchod, marketing, strategie, komunikace, firma, zahraniční trh.

---

## **Doporučené zdroje informací**

DOOLE, Isobel, Robin LOWE a Alexandra J. KENYON, 2019. International marketing strategy: analysis, development and implementation. Eighth edition. Hampshire: Cengage. ISBN 978-1-4737-5874-2.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KEEGAN, Warren J., 2014. Global marketing management. 8th ed. Boston: Pearson. ISBN 978-0-273-76868-5.

MACHKOVÁ, Hana, 2015. Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

doc. Ing. Aleš Hes, CSc.

## **Garantující pracoviště**

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 21. 9. 2021

**prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 10. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci " Marketingová strategie podniku při vstupu na zahraniční trh " jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor(ka) uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 12.03.2023

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce doc. Ing. Aleši Hesovi, CSc. za vedení bakalářské práce, pomoc při poradenství práci a smysluplné připomínky.

# Marketingová strategie podniku při vstupu na zahraniční trh

## Abstrakt

Cílem této bakalářské práce je navrhnout marketingový strategický záměr a marketingový mix při vstupu podniku na zahraniční trh. Pro analýzu je vybrána ruská gastronomická společnost, která se chystá otevřít pobočku v České republice.

Práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou. V první části metodou literární rešerše a na základě odborných literárních pramenů jsou shrnuty základní informace, které jsou zaměřeny na téma mezinárodní strategie, mezinárodního marketingu a marketingového mixu. Všechny tyto informace jsou rozpracovány s přihlédnutím ke specifickým vybraného zahraničního trhu a potenciálním rizikům. Praktická část začíná charakteristikou společnosti, která plánuje vstoupit na zahraniční trh. Dále je provedena analýza zahraničního trhu sestávající z řady dílčích analýz. Na základě rozhovoru s manažerem vybrané společnosti jsou také vymezena rizika vyplývající z faktorů vnějšího prostředí. Na konci práce je představen návrh marketingové strategie podniku na zahraničním trhu.

**Klíčová slova:** Obchod, marketing, strategie, komunikace, firma, zahraniční trh.

# **Marketing strategy of the company when entering a foreign market**

## **Abstract**

The aim of this bachelor's thesis is to propose a marketing strategic plan and a marketing mix when entering a foreign market. A Russian gastronomic company that is about to open a branch in the Czech Republic is selected for analysis.

The work is divided into two parts: theoretical and practical. In the first part, using the method of literary research based on professional literary sources, basic information is summarized, which is focused on the topic of international strategy, international marketing and marketing mix. All this information is developed considering the specifics of the selected foreign market and potential risks. The practical part begins with the characteristics of a company that plans to enter a foreign market. Furthermore, an analysis of the foreign market consisting of several sub-analyses is carried out. Based on an interview with the manager of the selected company, the risks arising from the factors of the external environment are also defined. At the end of the thesis, a proposal for the company's marketing strategy on the foreign market is presented.

**Keywords:** Business, marketing, strategy, communication, company, foreign market.

# Obsah

Obsah .....	5
1 Úvod .....	7
2 Teoretická východiska .....	7
2.1 Mezinárodní strategie vstupu na trh .....	7
2.1.1 Formy vstupu podniku na zahraniční trh .....	7
2.1.2 Analýza zahraničního trhu .....	8
2.1.3 Rizika vstupu na zahraniční trh .....	21
2.2 Mezinárodní marketing .....	22
2.2.1 Charakteristika mezinárodního marketingu .....	22
2.2.2 Marketingová strategie .....	23
2.2.3 Specifika analyzovaného trhu z marketingového hlediska .....	24
2.3 Marketingový mix .....	26
2.3.1 Produkt a značka .....	27
2.3.2 Cena .....	28
2.3.3 Distribuce .....	29
2.3.4 Propagace .....	30
3 Praktická část .....	32
3.1 Představení vybraného podniku .....	32
3.1.1 Obecné informace o podniku a jeho strategický záměr .....	32
3.1.2 Nabídka poskytovaných služeb .....	34
3.1.3 Marketingové aktivity podniku .....	35
3.1.4 Rozhovor s manažerem podniku .....	37
3.2 Charakteristika analyzovaného trhu v zahraničí .....	39
3.2.1 PEST analýza .....	39
3.2.2 Analýza konkurence .....	41
3.2.3 SWOT analýza .....	43



3.2.4. BCG matice .....	45
3.3 Rizika vyplývající z faktorů vnějšího prostředí.....	46
3.4 Návrh marketingové strategie na zahraničním trhu.....	48
3.4.1 Marketingový strategický záměr .....	48
3.4.2 Marketingový mix .....	49
4 Závěr.....	51
Otázky pro rozhovor se zaměstnancem společnosti .....	52
Seznam obrázků.....	53
Zdroje: .....	54

# 1 Úvod

Vstup na zahraniční trh není jednoduchý. Pro zahájení podnikání je nutné splnit podmínky vybraného státu. Ale to není jediný problém, kterému je třeba čelit. Nejprve je třeba vypracovat marketingovou strategii, marketingový mix a vypočítat všechny hrozby a příležitosti pro otevření podniku. To pomůže identifikovat vnímané problémy a proveditelnost.

Pro analýzu je vybrána ruská gastronomická společnost, která se chystá otevřít pobočku v České republice.

Práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou. V první části metodou literární rešerše a na základě odborných literárních pramenů jsou shrnuty základní informace, které jsou zaměřeny na téma mezinárodní strategie, mezinárodního marketingu a marketingového mixu. Všechny tyto informace jsou rozpracovány s přihlédnutím ke specifickým vybraného zahraničního trhu a potenciálním rizikům. Praktická část začíná charakteristikou společnosti, která plánuje vstoupit na zahraniční trh. Dále je provedena analýza zahraničního trhu sestávající z řady dílčích analýz. Na základě rozhovoru s manažerem vybrané společnosti jsou také vymezena rizika vyplývající z faktorů vnějšího prostředí. Na konci práce je představen návrh marketingové strategie podniku na zahraničním trhu.

## 2 Teoretická východiska

### 2.1 Mezinárodní strategie vstupu na trh

#### 2.1.1 *Formy vstupu podniku na zahraniční trh*

Formy vstupů podniku na zahraniční trhy je možné dělit do tří skupin:

1. Vývozní a dovozní operace (mezinárodní obchodní metody) – jedná se o tradiční a pravděpodobně nejjednodušší formu vstupu firem na zahraniční trhy, neboť vývoz je často vnímán jako jistá forma vstupu na zahraniční trh, která však nevyžaduje žádné investice. Za předpokladu, kdy chce podnik na zahraničním trhu uspět a získat významnější podíl, pak musí investovat značné finanční prostředky do mezinárodního marketingu. Na základě podmínek zahraničního trhu je potřeba adaptovat výrobovou politiku, zajistit nezbytné doprovodné služby a financovat náklady s tím spojené, vybudovat distribuční cesty, nastavit vhodnou cenovou

strategii. Společnosti mohou v případě vývozu využít celou řadu obchodních metod, kdy samotná volba je závislá na řadě faktorů, zejména pak na obchodně politických podmínkách včetně efektivnosti realizace zahraničně obchodních operací;

2. Formy nenáročné na kapitálové investice (např. licence, franchising) – využívají společnosti v případech, kdy se rozhodnou, že nebudou v zahraničí investovat, ale i tak chtějí v rámci rozvoje mezinárodních podnikatelských aktivit zvýraznit přítomnost vlastních výrobků nebo služeb na cílovém trhu jinou metodou než vývozními operacemi. Z tohoto důvodu k nejvyužívanějším metodám patří licence, franchising nebo smlouvy o řízení (management contracts), formy spolupráce v oblasti výroby, tzv. zušlechťovací operace, případně výrobní kooperace;
3. Kapitálové vstupy podniků na zahraniční trhy – nejvyšší stupeň internacionalizace firemních aktivit a s ohledem na investiční náročnost jsou charakteristické pro velké společnosti. Nejčastěji se jedná o přímé nebo portfoliové investice. Přímé zahraniční investice mohou mít podobu kapitálových vkladů, vnitropodnikových půjček nebo reinvestovaného zisku. Portfoliové investice představují nákup akcií nebo jiných cenných papírů (Machková H., 2015).

## **2.1.2 Analýza zahraničního trhu**

### **2.1.2.1 PEST analýza**

**Politicko-právní faktory.** Mezi tyto faktory řadíme takové, které mají z hlediska práva – tedy zákonů, norem, předpisů apod. – vliv na trh. Obvykle jsou trhy regulované, nicméně některé více a některé méně. Záleží na tom, jak jednotlivé vlády k trhům a podnikům přistupují, jak vysoké jsou daně či jaká je skladba státních výdajů. Pro některé firmy mohou být regulace omezující. Co se dále týče regulace, stát často zvyšuje daň na produkty, které ohrožují zdraví nebo mají za následek zdravotní komplikace. Dodnes se řeší problém s odstraňováním billboardové reklamy podél dálnic. V nedávné době se začala řešit také tzv. pamlsková vyhláška, která *„upravuje požadavky na potraviny, pro které je přípustná reklama a které lze nabízet k prodeji a prodávat ve školách a školských zařízeních, a dále stanovuje výjimky, za nichž lze v odůvodněných případech nabízet k prodeji nebo prodávat potraviny, které nesplňují požadavky stanovené touto vyhláškou, pokud se nejedná o nabízení k prodeji nebo prodej žákům do splnění povinné školní docházky“* (Vyhláška č. 282/2016 Sb.).

V rámci politicko-právních faktorů můžeme hovořit i o korupci. Každý trh je v této otázce poněkud jiný. Když dojde ke korupčnímu chování například v Dánsku, bude okamžitě řešeno a jeho aktéři skončí přinejmenším se solidní pokutou, naopak například v Indonésii je určitá úplata běžnou praxí, v policejních řadách nevyjímaje.

**Ekonomické faktory.** V této oblasti řešíme například kupní sílu, která má na různých trzích různou dynamiku. V některých, bohatších zemích, bude kupní síly vyšší, naopak v chudších zemích bude nižší. To stejné, když se podíváme na úroveň národní – někteří lidé si mohou kupovat dražší a kvalitnější výrobky, jiní si to ze svých výplat dovolit nemohou. Kozel a kol. (2011) uvádějí: „*Vzhledem k návaznosti zaměstnanosti a kupní síly musí firmy v regionech s vysokou nezaměstnaností přizpůsobovat zákazníkům především cenovou hladinu své*“. Jak uvádí Nový a Surynek (2006), kromě kupní síly jsou zde také vlivy jako je míra inflace, nezaměstnanosti, skladba výdajů spotřebitele, jeho kupní návyky, případně i měnový kurz. Jakubíková (2013) k ekonomickým faktorům řadí: „*vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu (deprese, recese, oživení, konjunktura), stav platební bilance státu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, míra inflace, případně deflace, průměrná výše důchodů obyvatelstva, životní minimum, dávky státní sociální podpory, kupní sílu a koupěschopnost aj.*“

**Sociálně-kulturní vlivy.** Mezi kulturní faktory můžeme řadit určité vlastnosti trhů, které mohou být v souvislosti s duševními či materiálními hodnotami, normami chování, postoji, symboly a dalšími prvky spadající pod kulturu, které jsou v určitých společnostech uznávány. Pro marketing je kulturní část důležitá především v oblasti reklamy, jelikož na ni můžeme mít značný vliv (Keegan, 2014).

Kultura navíc není stálá, v čase se mění. Ačkoli se ve společnosti zachovávají nějaké kulturní tradice, obvykle jsou společnosti či národy ovlivňovány jinými společnostmi a národy, a to prostřednictvím televize, internetových videí, informací přicházejících ze zahraničí nebo vlastní zahraniční zkušenosti či zkrátka vlivem globalizace. Tyto proměny pak mohou mít značné vlivy na poptávku – jak pozitivní, tak negativní. Dle Jakubíkové (2013) jsou sociální vlivy následující: „*sociální stratifikace společnosti a její uspořádání (třídy), sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel aj.*“

Mezi sociální vlivy určitě můžeme zařadit demografický vývoj, který může značně ovlivňovat poptávku, jelikož všude na světě, i v České republice, populace stárne. Kozel a

kol. (2011) do skupiny sociálních faktorů řadí například i emancipaci žen, která dle něj narůstá do velkých rozměrů. Ta následně vede k dalšímu posouvání, a to posouvání prvního uzavření manželství.

**Technologické a přírodní faktory.** Co se týče technologických faktorů, ty jsou neoddělitelnou součástí života člověka. Kozel a kol. (2011) uvádějí, že firmy investují nemalé peněžní prostředky do výzkumu a vývoje nových technologií a inovací. Kotler a Keller (2013) navíc poukazují na fakt, že některé produkty, které jsme ještě před pár lety neznali, teď považujeme za něco samozřejmého, a to vypovídá o tempu rychlosti změn. S novými technologiemi vznikají nové trhy a firmy tak mají k dispozici nové příležitosti. Nicméně někdy firmy nové technologie přehlížejí, což může vést k tomu, že jejich produkty začnou být brzy pro spotřebitele nezajímavé, a tak ve firmě dojde k tomu, že se její ekonomická situace zhorší.

Přírodní prostředí má stejně tak vliv na poptávku v mnohých oborech. Obzvláště se to projevuje v zemědělství, kde počasí značně ovlivňuje výsledky úrody a poté následně i ceny potravin. To platí i o sezónních produktech, například je zřejmé, že o zmrzlinu bude větší zájem v letních měsících než v ostatních třech sezónách. Naopak v zimě bude spíš poptávka například po lyžích a podobném zimním vybavení než v měsících mimo zimní sezónu.

- **Vnitřní prostředí**

Blízké prostředí firmy, označované jako mikroprostředí je souborem vzájemných interakcí a je u každé jednotlivé firmy specifické. Jsou zde takové vlivy, které působí na činnosti firmy, a které zároveň mohou být i firmou ovlivňovány. Doole a kol. (2019) uvádějí, že cílem marketingu je uspokojování potřeb a tužeb zákazníků. Dosažení takového cíle však není pouze záležitostí samotného marketingu, ale úspěch se odvíjí i od dalších faktorů, jež jsou součástí mikroprostředí firmy: zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci a oddělení firmy, poskytovatelé služeb, veřejnost a konkurence. Konkurence je posledním z faktorů mikroprostředí, které si zde uvedeme. Vzhledem ke komplexnosti a šíři konkurence se budeme tomuto bodu věnovat v rámci následující kapitoly samostatně a obsírněji.

**Zákazníci.** Jak se lidé jako zákazníci zachovají je mnohdy jen těžko předvídatelné. Co je však pro každého zákazníka společné je skrze koupi získat určitý výrobek či využít určitou službu, a tak uspokojit své tužby a potřeby. Je proto důležité zjistit, co zákazníka ke koupi motivuje a na základě takového zjištění vytvořit strategii, jak na zákazníky působit. Je potřeba, aby firma nabízela takové produkty a služby, které jsou zákazníky požadované. Jak

uvádí Karlíček (2018), kdyby podnik neměl žádné zákazníky, nebyl by tu žádný smysl její existence. Proto si má podnik svých zákazníků vážit a měl by se o ně dobře starat. Zákazník si zvolí takový produkt či službu, která se mu bude zdát nejlepší a která nejlépe naplní jeho požadavky.

Zákazníky firmy nejsou pouze spotřebitelé, tedy jednotlivci a domácnosti, které kupují zboží a služby pro svoji vlastní potřebu, ale také (Srpková, 2020):

- organizace či instituce jako jsou školy, nemocnice, vězení a apod.,
- vláda – vládní zakázky pro zajištění veřejných služeb,
- obchodní partneři, skrze které se může služba či produkt firmy dostat ke konečnému spotřebiteli,
- průmyslový trh – zboží a služby jsou kupovány s cílem následné výroby dalších výrobků a služeb,
- mezinárodní trh – jacíkoli spotřebitelé, kteří byli výše uvedeni, ale nacházejí se v zahraničí.

Aby byl podnik úspěšný při plánování a stanovování vyhovujících marketingových a prodejních strategií a postupů, je důležité, aby stanovil správnou segmentaci zákazníků. Pokud firma nevěnuje segmentaci pozornost, často se stává, že dojde k neúspěchu jejich podnikatelských aktivit.

**Dodavatelé.** Důležitou součástí firem jsou dodavatelé, jelikož právě od nich se odvíjí výrobní možnosti firem. Dodavatelé ovlivňují kvalitu, kvantitu možných výrobků a také se od nich odvíjí další výrobní proces na základě toho, zda doručí zdroje včas. Proto patří správná volba dodavatelů k úspěšnému fungování firmy. Dodavateli firmy jsou jak jednotlivci, tak podniky, které firmě dodávají zdroje. Od nich se odvíjí další fungování firmy, a proto by, dle Kozla a kol. (2011), měli pracovníci marketingu sledovat opoždění dodávek či jejich nedostatek, stávky zaměstnanců a jiné problémy s nimi spojené, které by mohly mít krátkodobě vliv na objem prodeje a z dlouhodobého hlediska by mohly mít negativní vliv na spokojenost zákazníků. Firma by také měla sledovat vývoj cen u vstupů, jež jsou potřeba pro aktivity firmy – jakmile dojde k navýšení cen vstupů, dojde s největší pravděpodobností i k růstu cen nabízených produktů, což může negativně ovlivnit tržby firmy.

**Zaměstnanci a oddělení firmy.** Při marketingovém plánování je také potřeba brát v potaz i vnitřní mikroprostředí firmy. Firma má svoji strukturu, do které spadá top management, finanční oddělení, výzkum a vývoj, oddělení nákupčích, výroba a účetnictví firmy. I tyto sféry jsou součástí podniku a mohou mít vliv na jeho fungování, proto je důležité, aby i s nimi pracovníci marketingu spolupracovali. Je to způsob, jak si mohou být jisti, že vše je tak, jak bylo naplánováno. Jak uvádí Kozel a kol. (2011), finanční oddělení má na zodpovědnost vyhledávání a čerpání z fondů pro uskutečnění marketingových plánů, oddělení výzkumu a vývoj se stará o výrobu pro zákazníka přitažlivých výrobků, oddělení nákupčích zajišťuje, aby byla k dispozici dostatečná zásoba a také materiál, oddělení výroby zajišťuje výrobu potřebného množství výrobků a zodpovídá za jejich kvalitu, a nakonec účetní oddělení se stará o evidenci příjmů a nákladů.

**Poskytovatelé služeb.** Jedná se o jednotlivce či podniky, které firmě poskytují takové služby, jež jsou nedílnou součástí marketingu a prodeje, a které si firma nezajišťuje sama. Jedná se například o distribuci jejich produktů, marketingové firmy, instituce zajišťující finanční služby. Při výběru takovýchto firem je třeba myslet na to, zda, například, jsou distribuční firmy zodpovědné a jsou schopny spolehlivě produkty doručit či uskladnit (Srpková, 2020).

**Veřejnost.** Veřejnost je jakákoli skupina, jež má vliv na aktivity dané firmy. Kozel a kol. (2011) rozlišují sedm typů veřejnosti:

1. Finanční instituce – jedná se o banky, investiční společnosti a akcionáři, jež ovlivňují schopnost podniku získávat peněžní prostředky.
2. Média – jedná se o noviny, časopisy, rádio a televizi.
3. Vládní instituce – vydáváním právních předpisů mají vliv na firmu, například nařízení stanovující plnění podmínek bezpečnosti nebo nezbytnost pravdivosti reklam.
4. Občanské iniciativy – jedná se o spotřebitelské organizace, ekologické skupiny, menšinová hnutí a jiné zájmové skupiny, jež mohou zpochybnit marketingové strategie firmy, a z tohoto důvodu je vhodné mít PR oddělení, které se snaží být s těmito organizacemi a hnutími v kontaktu.
5. Místní komunita a občané – firmy jsou ovlivňované také prostředím, ve kterém působí, proto je tedy nutné brát v úvahu sousedství, občany a místní organizace.

6. Širší veřejnost – podnik by měl být informován, jak jeho produkty vnímá široká veřejnost, jelikož to, jak se podnik prezentuje má vliv na chování jeho zákazníků.

### 2.1.2.2 *Analýza konkurence*

Porterova analýza je také někdy označovaná jako Porterova metoda, Porterův model či analýza konkurence v odvětví či analýza odvětví. Nehledě na název, jedná se o analýzu vnějšího prostředí firmy. To prostředí, ve kterém firma soutěží, je pro ni klíčové, i přesto, že je velmi rozsáhlé a součástí jsou sociální i ekonomické vlivy. Firma si proto v daném odvětví musí stanovit strategii, která bere v potaz strukturu takového odvětví a jeho ekonomické a technické faktory, které jsou stavebním kamenem konkurenčních sil.

Porter (1994) stanovil pět základních konkurenčních sil, na nichž je závislá úroveň konkurence v daném odvětví. Jedná se o vliv odběratelů, vliv dodavatelů, soupeření mezi existujícími firmami, hrozby spojené s firmami nově vstupujícími na trh v daném odvětví a hrozby substitutů. Těchto pět sil má vliv na potenciál konečného zisku, který se měří na základě dlouhodobé návratnosti kapitálu, který byl investován. Cílem firmy je poté nalézt pozici, ve které může vhodně čelit konkurenci nebo jejich existenci obrátit ve vlastní prospěch.

**Stávající konkurence.** Mezi firmami probíhá konkurenční boj v rámci jejich konkurenčního okolí. Firmy soupeří o zákazníky, podíl na trhu atd. Každá firma by proto měla mít svoji strategii, která cílí na lepší tržní pozice a získání výhod nad konkurenčními firmami a také by měla umět reagovat na akce konkurenčních firem tak, aby dokázala svoji pozici na trhu udržet. Dle Portera (1994) je konkurenční strategie firmy ovlivňována událostmi na trhu a také řadou tahů a protitahů, které konkurenční firmy podnikají. Takové konkurenční soupeření se vyznačuje různou intenzitou a variabilitou forem a zvyšuje se za následujících podmínek:

- Firem, které si vzájemně konkurují, je velké množství a jsou zhruba stejné velikosti.
- Náklady na skladování dosahují vysokých částek.
- Výrobky či služby, které firmy nabízejí se od sebe vzájemně příliš neliší.
- Odvětví nevzrůstá, firma může navýšit svůj tržní podíl pouze na úkor konkurenta.
- Náročné výstupy.



- Střetávání různých cílů konkurentů.

Konkurenční nástroje, které jsou součástí konkurenčního boje, zahrnují služby, kvalitu, záruky, cenu, reklamní kampaně, akce na podporu kampaně, distribuční kanály a jiné. Jaké nástroje jsou využívány záleží na tom, jak firma reaguje na tržní podmínky a akce konkurentů.

**Odběratelé.** Odběratelé ovlivňují konkurenty tak, že je staví proti sobě tím, že se snaží snižovat ceny, ale zároveň jim jde o lepší služby nebo kvalitnější produkty. Firmy se zakázky snaží získat. Porter (1994) uvádí, že každá skupina odběratelů má jiný vliv v závislosti na odvětví a několika typických rysech tržní situace a také na důležitosti nákupů nimi učiněnými ve srovnání s celkovým objemem prodeje. Dle Machkové (2015) je skupina odběratelů, jejíž cílem je vyjednávání, důležitou konkurenční silou v následujících případech:

- Vysoká koncentrace či nákupy ve velkém množství.
- Možnost snadno změnit dodavatel díky značně standardizovanému nebo nediferencovanému nakupovanému předmětu.
- Zisk odběratelů je nízký.
- V odvětví existuje velké množství malých podniků, které mají malou vyjednávací sílu.
- Dochází k nákupu velkého objemu malým množstvím zákazníků – to umožňuje vyjednávání množstevních slev a další výhody jako jsou kvalitnější výrobky, doprovodné služby, přičemž ceny zůstávají stejné.
- Orientace odběratelů na kvalitu, nikoli na cenu.
- Nákup jednoho ze zákazníků prezentuje vysoké procento z celkového odbytu daného odvětví.
- Produkt není důležitou součástí pro vstup anebo není výrobkem, který by mohl být postrádán.

**Dodavatelé.** Dodavatelé mají velký vliv, jelikož mohou hrozit zvýšením cen či snížením kvality dodávaných produktů a služeb. Pokud tedy není v daném odvětví schopnost firem

reagovat na růst nákladů tak, že zvýší vlastní ceny, mohou dodavatelé ze ziskového odvětví vytvořit odvětví neziskové. Dodavatelé tak mohou dosáhnout převahy, za podmínek kdy (Keegan, 2014):

- Dodávky produktů či služeb jsou pro odběratele důležitým vstupem, obzvláště to platí u produktů, u nichž nelze vytvářet zásoby.
- Dodavatelé vytvořili přechodové náklady či je jejich produkce diferencovaná – odběratelé nemohou stavět jednoho dodavatele proti druhému.
- Nabídka je v porovnání s odvětvím dodávek více koncentrovaná, je uskutečňována pouze malým množstvím společností.
- Neexistence substitutů v daném odvětví.
- Dané odvětví není významným odběratelem dodavatelů.
- Vertikální integrace dodavatelů v odvětví.

**Nově vstupující firmy.** Machková (2015) uvádí, že pokud je pro firmy jednoduché vstoupit do určitého oboru, a vypadají-li zisky v odvětví atraktivně, budou firmy do takového odvětví vstupovat. Avšak zisky v odvětví mohou klesat, pokud poptávka po produktech v daném odvětví nestoupá v takové míře, aby kopírovala navýšenou kapacitu, kterou vstup do odvětví zapříčinil. Horní limit výnosů v oboru je určován hrozbou vstupu.

I toto by mohl být důvod, proč Porter uvádí, že je důležité monitorovat a analyzovat nově vstupující firmy, které mohou být konkurencí. Existuje několik skupin, ze kterých může taková budoucí konkurence vzejít (Porter, 1994):

- Patří mezi ně firmy, které zatím nejsou v odvětví, pro něž však nejsou počáteční překážky problematické.
- Integrace zákazníků či dodavatelů.
- Firmy, jež vstupují do odvětví v rámci rozšíření záběru firmy.
- Firmy chápající konkurenci v odvětví jako součást aplikování své firemní strategie.

Vstup nových firem do odvětví je hrozbou. To jak snadné nebo těžké bude pro firmy do odvětví vstoupit, závisí na několika faktorech dohromady s reakcemi firem v odvětví již přítomných. Porter (1994) rozlišuje šest až sedm primárních překážek:

- Množstevní úspory. Cena za jeden produkt může být snížena, pokud se produkce ve svém objemu zvýší. Pro nově vstupující firmy toto pak znamená, že pro ně budou buď ceny znevýhodněné, když bude jejich produkce malá anebo se dostanou na trh s vysokým objemem produkce, ale u tohoto je vysoké riziko, které může přinést již stávající konkurenční firmy.

- Zavedený produkt. Firmy v daném odvětví již mají zavedené produkty, na které jsou zákazníci zvyklí na základě již proběhlých reklam, služeb zákazníkům, jedinečností či dlouhé tradice produktu a jsou loajální firmě, která produkt vyrábí. Proto pro firmu, která do odvětví nově vstupuje vznikají vysoké náklady, jelikož jestliže se chce na trhu uchytit musí překonat stávající produkt a loajalitu zákazníků ke konkurenčním firmám. To vyžaduje nejen zmíněné vysoké náklady, ale i určitý čas, navíc je zde vysoké riziko, že to nebude úspěšné a vynaložené náklady tak přijdou vniveč.

- Kapitál. Kromě nákladů spojených s reklamou a získání již loajálních klientů jiných firem v odvětví, což bylo zmíněné v předchozím odstavci, je zde také potřeba investice značného finančního obnosu. Může se jednat o finanční částku potřebnou na výrobní stroje a zařízení, výzkum a vývoj, nákup materiálů nebo také například na krytí prvotních ztrát.

- Jednorázové náklady. Zde hovoříme o přechodových nákladech, jež kupující vynakládá při změně dodavatele. Jedná se například o náklady spojené se školením zaměstnanců, náklady spojené s testováním a hodnocením nově zaváděného stroje, náklady spojené s návrhem a zaváděním nového designu produktu. Aby nově vstupující firmy tyto náklady zvládly, musely by zvýšit kvalitu produktů a nabídnout jinou cenu.

- Distribuční kanály. Když firma nově vstupuje do odvětví, distribuční kanály jsou již využívány konkurenčními firmami a nová firma tak musí zařídit, aby ji již zásobované distribuční kanály také přijaly. Aby toho docílila, má možnosti jako například nabídnout lepší cenu, nabídnout podporu společné reklamy atd. To pro ni však znamená snížený zisk (Porter, 1994).

- Nevýhody z hlediska nákladů. Již zavedené firmy mohou mít výhodu týkající se nákladů – levnější či kvalitnější suroviny, umístění firmy či výrobních prostor, blízkost k zákazníkům, lepší výrobní technologie získané na základě zkušeností, stejně tak výrobní postupy a procesy, větší zájem investorů kvůli delšímu, a tak třeba stabilnímu postavení na trhu.

- Vliv státu a legislativy. Politika vedená státem a různá legislativní omezení mohou být význačnou překážkou či dokonce úplným znemožněním vstupu nové firmy do odvětví. Omezení se může týkat například potřeby získání licence pro výkon firmy či různých stanovených tarifů. Některá odvětví jsou dokonce státem přímo kontrolována. Značné zvýšení vstupních nákladů mohou znamenat zákony upravující konání firmy ve spojitosti s životním prostředím, ochranou spotřebitelů apod.

**Substituty.** Když pohlédneme na substituty z hlediska teorie spotřebitele, jedná se o dva statky, jež umožní spotřebiteli záměnu spotřeby jednoho s druhým. Firmy spolu soupeří a vytvářejí tak určitý cenový strop – pokud dojde k jeho překročení spotřebitelé začnou vyhledávat substituty u konkurence. Některé produkty mají velké množství substitutů, některé mohou mít částečné substituty (David, 2011). Pokud se substitut stane cenově zajímavějším či atraktivnějším díky svému výkonu než původní produkt, budou kupující snadněji náchylnější k odklonu od tohoto původního produktu.

Dle Portera (1994) význam hledání jiných produktů spočívá v identifikaci substitučních produktů. Jiné produkty mohou kopírovat, napodobovat nebo nahradit funkci produktu daného odvětví. Substituty, jimž by se měla věnovat pozornost, jsou takové substituty, jež:

- se přibližují produkci odvětví díky jejich zlepšující se cenové pozici,
- se vyrábějí v takových odvětvích, které dosahují značných zisků (Keegan, 2014).

Existenci nebo možnou existenci substitutů je potřeba analyzovat, aby se firmy mohly rozhodnout, zda bude součástí jejich strategie substituty vytlačit nebo zabránit jejich vzniku, či zda bude potřeba jejich existenci vnímat jako nezastavitelnou klíčovou sílu. Machková (2015) také uvádí, že je potřeba sledovat sílu existujících substitutů tak, že firma sleduje růst prodeje, kterého dosahují a porovnává ho s růstem prodeje produktů, které sama v rámci odvětví na trhu nabízí. Substituty s sebou totiž přináší významnou hrozbu s tím, jak klesá jejich cena, zvyšuje se kvalita či čím nižší jsou náklady, které by zákazníci měli při jejich přechodu.

### 2.1.2.3 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je identifikace do jaké míry je současná strategie podniku a její specifická silná a slabá místa relevantní a současně se schopny vyrovnat se změnami, jež nastávají v prostředí. SWOT analýza představuje analýzu silných a slabých stránek podniku,

stejně jako zobrazuje příležitosti a hrozby, které se mohou pro podnik vyskytnout. Vždy se doporučuje začínat analýzou příležitostí a hrozeb, neboť tyto přicházejí z vnějšího prostředí podniku, a to jak makroprostředí, které obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, tak se sem řadí také mikroprostředí, kam se řadí zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost. Na základě důkladně provedené analýzy příležitostí a hrozeb se může podnik zaměřit na silné a slabé stránky, které charakterizují vnitřní prostředí podniku. Do této oblasti se řadí např. cíle, systémy, procedury, podnikové zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, kvalita managementu, organizační struktura a mnohé další (Jakubíková D., 2013).

Metoda SWOT analýzy je poměrně jednoduchá, ale na druhou stranu efektivním způsobem pomáhá identifikovat hlavně rizika, která z běžných podkladů včetně dokumentů nelze zjistit. Ovšem je nezbytné dodržovat zásadu, že k SWOT analýze je nezbytné se vracet v průběhu všech fází životního cyklu projektu a SWOT analýzu aktualizovat. K vytvoření SWOT analýzy se zaměřením identifikace hrozeb včetně příležitostí podniku se doporučují následující kroky:

- využít aktuální SWOT analýzu podniku, pokud je to možné, případně ji zpracovat s ohledem na oblast silných a slabých stránek projektu;
- zvolit silné a slabé stránky, které se vztahují k projektu;
- nalezení dalších specifických silných a slabých stránek projektu;
- vybrat a identifikovat externí příležitosti a hrozby podniku, které mají vztah k projektu, a posoudit, které představují potenciální hrozby a příležitosti pro projekt;
- hledat další příležitosti a hrozby mimo podnik nebo prostředí podniku, které jsou však externí pro podnik;
- využít typové strategie pro vnitřní čtverce tabulky SWOT analýzy, aby došlo k lepšímu pochopení nalezených hrozeb, příležitostí a případně i k návrhu strategií pro jejich samotné řešení (Máchal P. a kolektiv, 2015).

**Obrázek 1. SWOT analýza**

<p><b>Silné stránky</b> <i>strengths</i></p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.</p>	<p><b>Slabé stránky</b> <i>weaknesses</i></p> <p>Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.</p>
<p><b>Příležitosti</b> <i>oportunities</i></p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.</p>	<p><b>Hrozby</b> <i>threats</i></p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.</p>

Zdroj: Jakubíková D., Strategický marketing – strategie a trendy, Praha 2008, s. 103.

SWOT analýza může být poměrně užitečný způsob sumarizace mnoha analýz (analýza konkurence, strategická analýza atd.) včetně jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy prostředí firmy a jejími schopnostmi (PV – výrobky vyvíjet, připravovat, vytvářet profil nabídky, V – výrobky vyrábět, P – výrobky prodávat, F – podnikatelské projekty financovat, M – schopnost managementu). SWOT analýza může najít také své uplatnění v případě identifikace možností dalšího využití unikátních zdrojů či klíčových kompetencí podniku. Nevýhodou SWOT analýzy je fakt, že je příliš statistická, a navíc velmi subjektivní. SWOT analýza je oblíbená, avšak její přínos pro tvorbu strategických marketingových dokumentů není nijak podstatný. Stále častěji je SWOT analýza nahrazována její metodickou variantou, kdy se jedná o kvantitativní O-T analýzu, tedy analýzu strategických scénářů. Mezi další metody, které se zabývají příležitostmi a hrozbami vytvářenými v prostředí, jsou matice příležitostí a dále matice ohrožení (Jakubíková D., 2013).

#### 2.1.2.4 BCG matice

Matice BCG byla vytvořena za účelem analýzy produktového portfolia. Produktové portfolio je označení pro kompletní nabídku všech produktů (produktů nebo služeb) dané společnosti, která je k dispozici zákazníkům. (ManagementMania, 2013).

Pro posouzení konkurenceschopnosti určitých typů podnikání se používají 2 kritéria:

- očekávané tempo růstu trhu (vertikální osa);
- relativní podíl na daném trhu (horizontální osa).

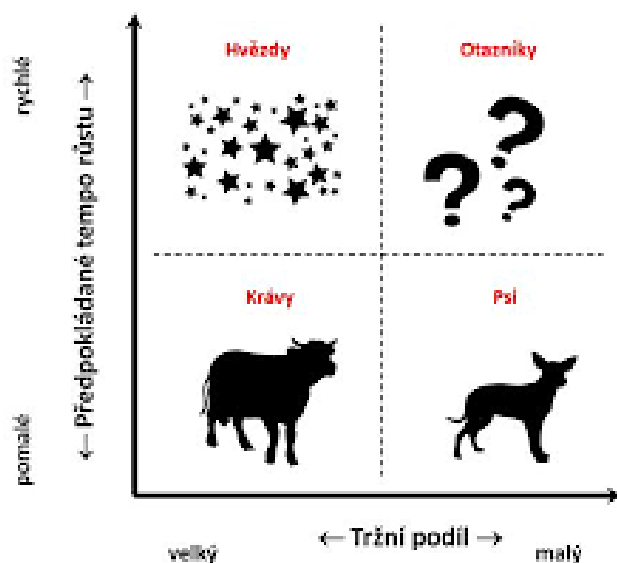
Na vertikální ose je zobrazené tempo růstu trhu. To říká, jak rychle vám rostou tržby z daného produktu. Čím výše na ose se produkt pohybuje, tím rychleji tržby z něj rostou.

Horizontální osa zobrazuje relativní tržní podíl – poměr tržeb vůči tržbám konkurence. Čím větší část trhu váš produkt zabírá, tím víc vpravo bude.

BCG předpokládá, že každá SBU (Strategická podnikatelská jednotka) najde své místo v jednom ze čtyř kvadrantů matice označené takto:

- „Otazníky“ (rychlý růst/nízký podíl): produkty v této skupině mohou být s rostoucím trhem velmi slibné, ale k udržení růstu vyžadují značné zdroje. S ohledem na tuto skupinu produktů je nutné se rozhodnout, zda zvýšit tržní podíl těchto produktů nebo je přestat financovat.
- „Hvězdy“ (rychlý růst/vysoký podíl) jsou lídry na trhu. Díky vysoké konkurenceschopnosti generují značné zisky, ale také potřebují financování k udržení vysokého podílu na dynamicky rostoucím trhu.
- „Dojné krávy“ (pomalý růst/vysoký podíl): zavedené produkty, do nichž už podnik nijak výrazně neinvestuje, ale stále představují významný zdroj příjmů.
- „Psi“ (pomalý růst/nízký podíl) jsou produkty, které jsou cenově nevýhodné a nemají prostor pro růst. Zachování takových typů výrobků je spojeno s významnými finančními náklady s malou šancí na zlepšení situace. Prioritní strategií je přestat investovat a zachovat si skromnou existenci.

Obrázek 2. BCG matice



Zdroj: Millerová, 2017

### 2.1.3 Rizika vstupu na zahraniční trh

S podnikáním na zahraničních trzích je spojena celá řada rizik, která plynou např. z vývoje kurzů měn, ekonomické či politické situace v různých oblastech apod. V mezinárodním obchodě jsou další rizika spojena např. s rizikem přepravním či komerčním, což souvisí s geografickou vzdáleností trhů, s rozdíly v obchodních zvyklostech a právních předpisech jednotlivých států, s rozdílným sociálně – ekonomickým klimatem, ale stejně tak s nižší informovaností o vývoji na zahraničních trzích v porovnání s českým trhem. Rizika dělíme na:

- **tržní rizika** – představují možnost, že s ohledem na změny tržních podmínek společnost nedosáhne předpokládaného výsledku nebo dokonce vykáže ztrátu;
- **komerční rizika** – označuje rizika vyplývající z nesplnění závazku obchodním partnerem. Tato rizika se dotýkají vztahů mezi exportérem a importérem, stejně jako průvodních služeb využívaných v obchodě. Zvýšená rizikovost v oblasti komerčních rizik ovlivňuje dosažené výsledky většinou negativně tím, že obchodník buď vůbec neuskuteční předpokládanou transakci, případně dosáhne při její realizaci horšího výsledku, než očekával;



- **přepravní rizika** – jsou spojena s mezinárodními obchodními operacemi s hmotným zbožím. V průběhu dopravy může dojít ke ztrátě, poškození zboží, přičemž škodu utrpí ten, kdo v daném okamžiku toto riziko nesl;
- **teritoriální rizika** – vyplývají z nejistoty politického a makroekonomického vývoje jednotlivých zemí, avšak mohou být také důsledkem administrativních opatření, přírodních katastrof, embarga atd.;
- **kurzová rizika** – jsou spojována se všemi formami mezinárodních hospodářských vztahů a vyplývá z proměnlivosti vývoje kurzů jednotlivých měn. Změny kurzové mohou působit i na zlepšení dosahovaných výsledku oproti původním předpokladům;
- **rizika odpovědnosti za výrobek** – souvisí se širokou ochranou spotřebitele na trzích některých vyspělých zemí, zejména USA a Evropské unie. Výrobce je v těchto zemích vždy odpovědný za škodu na zdraví, majetku, kterou utrpěly osoby v důsledku vady výrobku (Machková H. a kolektiv, 2010).

## 2.2 Mezinárodní marketing

### 2.2.1 Charakteristika mezinárodního marketingu

Mezinárodní marketing má poměrně široký záběr, přičemž v porovnání s tuzemským marketingem musí také zohlednit mnohem více faktorů včetně specifických rizik, která jsou spojena s podnikáním v zahraničí. V rámci podnikové struktury má mezinárodní marketing významnou integrující úlohu, která plyne jednak z potřeby koordinace mezinárodních komerčních aktivit, stejně jako z potřeby sladění cílů jednotlivých oddělení, strategických podnikatelských jednotek/divizí, popřípadě dceřiných společností v různých zemích. Musíme mít na paměti, že např. u spotřebního zboží jsou mnohdy náklady na zahraničních distribuci a marketing je několikanásobně vyšší než v případě výrobních nákladů. Návratnost investic do inovací je však v případě úspěšného uvedení na mezinárodní trhy mnohem rychlejší, díky digitálnímu marketingu mohou podniky snadněji oslovovat mezinárodní segmenty, mohou využívat úspory z rozsahu jak v marketingu, tak také v oblasti prodeje. Úspěšná realizace mezinárodní marketingové strategie představuje zásadní podmínku pro možnost podnikového růstu na mezinárodních trzích. Mezinárodní marketing je tedy podnikatelská filozofie, která se zaměřuje na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích. Cílem mezinárodní marketingové strategie je vytvářet maximální

hodnotu pro podnikové partnery, na základě optimalizace podnikových zdrojů a dále vyhledávání podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích. Mezinárodní marketing je tedy možné také chápat jako filozofii podnikání, kdy se podnik zaměřuje na zahraniční zákazníky, snaží se uspokojovat jejich potřeby a přání a dále se zaměřuje na budování dlouhodobých pozitivních vztahů, které posilují loajalitu zákazníků. Mezinárodní marketing lze také chápat jako konkrétní strategii podniku na mezinárodních trzích. Podnik se zaměřuje na výzkum mezinárodních trhů, vytváří strategický marketingový plán, volí formy vstupu na zahraniční trhy, vybírá cílové zahraniční trhy, realizuje mezinárodní marketingový mix (Machková H., 2021).

### 2.2.2 Marketingová strategie

Marketingová strategie představuje marketingovou logiku, díky níž chce podnikatelská jednotka dosáhnout vlastních podnikatelských cílů. Představuje jednak strategie pro cílové trhy a positioning staví na rozdílových výhodách společnosti. Marketingová strategie by se také měla věnovat tržním segmentům, na které se společnost zaměří. Ty se liší svými potřebami a požadavky, reakcemi na marketing a rentabilitou. Společnost by měla vlastní úsilí zaměřit na ty tržní segmenty, ve kterých se může z konkurenčního pohledu uplatnit nejlépe. Pro každý z nich by měla vypracovat samostatnou marketingovou strategii (Kotler P., 2007).

**Obrázek 3. Marketingová strategie**



Zdroj: Bielková E., 2020

Marketingová strategie představuje strategický dokument, který by měl být součástí každého podniku, a to včetně toho nejmenšího. Dobrá marketingová strategie by měla vycházet z průzkumu trhu a současně by se také měla zaměřovat na správný mix produktů, aby bylo možné využít maximální možný potenciál podnikání. Za přispění dobré strategie je schopna firma dobře komunikovat se zákazníkem a pochopit jeho potřeby, implementovat nejefektivnější marketingové metody, případně zjistit vlastní konkurenční výhody. Součástí každé marketingové strategie by měly být cíle společnosti, které dávají dalším dílčím částem směr. Cíle společnosti si lze představit jako středobod všeho, od kterého se odvíjejí další dílčí činnosti. Dalšími nezbytnými prvky správné marketingové strategie jsou analýza konkurence, analýza trhu, marketingový plán, definice marketingového mixu nebo poznání vlastního zákazníka. V případě, kdy s vlastním produktem společnost vstupuje na nový trh, tak je vždy nezbytné provádět analýzu daného trhu, se zaměřením na to, zda se tam již nachází podobný nebo stejný produkt. Podnik nesmí opomenout analýzu konkurence, aby zjistil případné konkurenční výhody, které jej odlišují od konkurence. před samotným zahájením tvorby marketingového mixu, je potřeba poznat vlastního zákazníka, aby se komunikace stala co nejefektivnější. Ve chvíli, kdy podnik všechny tyto kroky splní, tak může přistoupit k přípravě marketingového plánu. Na samém závěru dojde k vytvoření finančního plánu, ve kterém budou naplánovány jednotlivé investice do marketingových činností (Bielková E., 2020).

### ***2.2.3 Specifika analyzovaného trhu z marketingového hlediska***

Subjekty na gastronomickém trhu nyní patří k nejaktivnějším účastníkům internetové ekonomiky a aktivně se zapojují do digitálního informačního a komunikačního prostředí prostřednictvím realizace souboru nástrojů digitálního marketingu. Důkazem toho slouží:

- rostoucí objem objednávek jídla z gastronomických podniků,
- zvýšení zakázek prostřednictvím webových stránek a speciálních aplikací restaurací,
- postupující počet nových digitálních forem potravin spojených s gastronomií, ale také
- rostoucí role sociálních sítí a restauračních webů při výběru místa návštěv spotřebiteli (Karlíček M., 2018).

Gastronomický trh je přitom pro podnikatelskou sféru nejzajímavější vzhledem k velkým možnostem tohoto spotřebitelského trhu a širokému spektru zájmů spotřebitelů spojených

s gastronomií. To souvisí s tím, že gastronomie je silně propojena s životním stylem moderních zákazníků, s jejich sportovními zájmy a se snahou jíst zdravě, s větším vzděláváním v oblasti stravování a výživy, a dokonce i s možností sebevyjádření (Kotler P., 2007).

Konsolidace gastronomické oblasti se zábavními a reklamními médii, její zapojení do městského mediálního ekosystému ještě více zvyšuje schopnost konkrétních gastronomických podniků realizovat různé marketingové kampaně a propagovat svou značku. Zároveň s tím je možné evidovat postupný přechod od tradičních marketingových nástrojů k internetovým nástrojům marketingu, což je obzvláště charakteristické pro malé podniky. Tato situace souvisí s tím, že personál malých gastronomických zařízení není kvalifikačně připraven k realizaci marketingových aktivit a často nedostatečně chápe specifika gastronomického marketingu. Druhou příčinou podobné situace slouží velmi omezené finanční zdroje stravovacích podniků. Nakonec třetím závažným aspektem je to, že gastronomická zařízení neefektivně cílí, tj. neúčinně uplatňují targeting vůči svým cílovým skupinám, což výrazně snižuje úspěšnost prováděných aktivit (Hán J. a kolektiv, 2017).

Vzhledem k výše uvedenému je zřejmé, že hledání a používání nových nástrojů marketingové politiky, které přesahují tradiční nástroje, je stále relevantní. Proto je zvláště aktuální metodou marketingové propagace v oblasti gastronomie PR. Dovoluje vytvářet zajímavé podněty k návštěvě stravovacích podniků či provedení objednávek, formuje pozitivní image restaurací v médiích a úspěšně spolupracuje s gastronomickými novináři. Kromě toho aktivity v oblasti SMM (z angličtiny Social Media Marketing) se stávají podkladem pro vypracování strategie působení gastronomických podniků na sociálních sítích, vytvoření kvalitního obsahu (vizuálního a textového), propagování profilů a budování vztahu s cílovým publikem. Je těsně propojen s digitálním marketingem a jeho nástroji: internetovými zdroji, mobilními aplikacemi, streamingovými servisy (s videi a rozhlasem) apod. Nakonec v poslední době na popularitě nabývá spolupráce gastronomických podniků s influencery a lifestyle blogery. Tyto aktivity jsou zapotřebí pro maximalizaci zapojení publika a vytvoření loajálních zákazníků (Losekoot M., Vyhnáková E., 2019).

## 2.3 Marketingový mix

Marketingový mix představuje souhrn taktických marketingových nástrojů, které společnost používá k úpravě nabídky dle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co podnik může udělat, aby ovlivnila poptávku po vlastním produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř základních skupin proměnných, které se označují jako 4P: produktová politika (product); cenová politika (price); komunikační politika (promotion); distribuční politika (place) (Kotler P., 2007).

**Obrázek 4. Marketingový Mix**



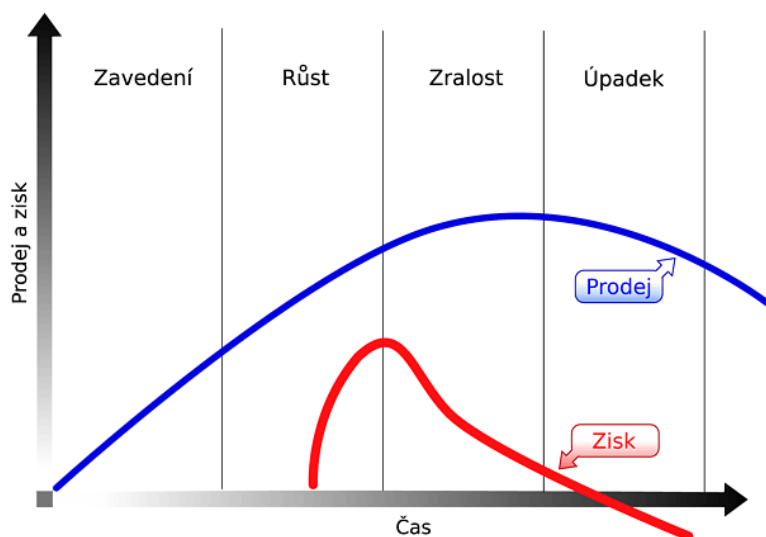
Zdroj: Pfilak, 2018

Marketingový mix tedy představuje soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní (produkční) program společnosti byl co nejbližší potřebám a přáním cílového trhu. Jednotlivé proměnné mohou tvořit dílčí mix. Marketingový mix je tvořen z několika prvků, které se vzájemně propojují, přičemž hledají jejich optimální proporce, což v konečném důsledku znamená, že sestavení účinného marketingového mixu je zcela v rukou společnosti. Společnosti v monopolním postavení na trhu vybrané komodity, jakož i některé celosvětově působící společnosti mohou svým marketingovým mixem ovlivňovat i některé faktory makroprostředí. Marketingový mix společně s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii společnosti (Jakubíková D., 2013).

### 2.3.1 Produkt a značka

Produkt se rozumí veškeré služby a výrobky, které společnost cílovému trhu nabízí. Produktem je vše co je výhodné, ale stejně tak i nevýhodné a současně co získáváme nějakou směnou. Jedná se o složitou kombinaci hmotných a nehmotných prvků, včetně funkčních, sociálních a psychologických užitečných hodnot. Produktem může být myšlenka, služba, zboží stejně jako jakákoliv kombinace těchto kategorií. Produktem rozumíme tedy vše, co společnost nabízí spotřebiteli, aby uspokojil své hmotné i nehmotné potřeby. V případě čistých služeb je produkt popisován jako jistý proces, často bez pomoci hmotných výsledků. Klíčovým prvkem, který definuje službu je její kvalita. Rozhodování o produktu se týká jeho vývoje, životního cyklu, image značky a sortimentu produktů (Vaštiková M., 2014).

**Obrázek 5. Životní fáze produktu**



Zdroj: Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. 2007. s. 746.

Životní fáze produktu – existence každého produktu na trhu se dělí do několika fází, přičemž na samém začátku je uvedení produktu na trh, což pro podnik představuje jistou ztrátu, jelikož se největší množství finančních prostředků investuje do reklamy, PR a podpory prodeje. V této fázi je prodej velmi malý. V další fázi nastává růst na trhu, kdy se prodej a procento kupujících začíná zvyšovat. Ve fázi zralosti výrobek přináší podniku nejvíce peněz. Vhodná je podpora prodeje, případně připomínací reklama. V případě, kdy se na trhu objeví silnější konkurence, dostane se výrobek do fáze úpadku. V případě kdy podnik nezlepší propagaci, případně nepřijde s novou verzí či inovací produktu, tak může dojít k úplnému zániku produktu (Nevtípilová D., 2014).

### 2.3.2 Cena

Cena představuje vyjádření hodnoty zboží pro spotřebitele, výrazně ovlivňuje poptávku a je také nejflexibilnější složkou marketingového mixu. Cena musí vycházet z toho, jak působí na zákazníka, tedy jak zákazník vnímá cenu a jak dle ní reguluje vlastní nákupní chování. Stejně tak je důležitá reakce konkurentů na naši cenu, případně to, za jakou cenu nakupujeme od dodavatelů. Cena má ambivalentní charakter, to znamená, že v případě příliš vysoké nebo příliš nízké hodnotě, může přivést zákazníky k obchodu. Také bývá cena často propojena s nástrojem komunikace, kdy jako příklad si můžeme uvést podporu prodeje cenou, tedy např. akční slevou (Nevtípilová D., 2014).

Základní faktory tvorby a volby cenové politiky jsou následující:

- **struktura nákladů** – podnik musí stanovit strukturu a výši všech nákladů (provozní náklady, výroba, prodej, distribuce atd.);
- **definice cíle cenové politiky** – jaké cíle podnik sleduje (návratnost investice, dosažení určitého podílu a objemu tržeb na trhu, získání nových zákazníků, udržení stávajících zákazníků);
- **charakter trhu** – na jakém trhu se podnik pohybuje z pohledu konkurence a vládních zásahů;
- **charakter poptávky** – jaké je očekávání cen ze strany zákazníků, jakým způsobem reagují na změnu ceny, jaký je charakter poptávky atd.;
- **konkurenční ceny** – podnik musí sledovat v jakých cenách se pohybuje konkurence, co cena obsahuje, jaké poskytuje slevy a další cenové redukce;
- **slevy a speciální nabídka** – kromě běžných prodejních cen jsou definovány i další složky cenotvorby, jakými jsou různé cenové redukce, kam se řadí např. množstevní slevy, výprodej, zaváděcí ceny atd. (Eckhardtová J., 2014).

Metody tvorby ceny využívají tři základní typy, kdy běžně dochází k jejich kombinaci. Jedná se o následující metody:

- **nákladově orientovanou metodu** – její předností je jednoduchost. Cena je běžně určována na základě připočtení obchodníkovi přírážky, tedy marže k nákladům na

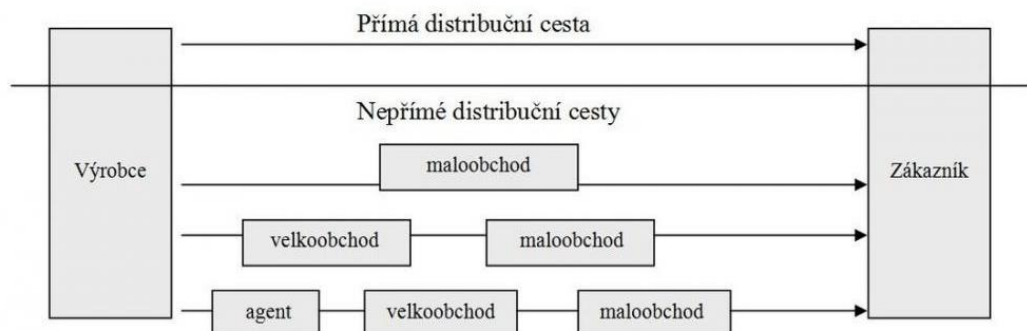
jednotku výroby. Je tedy postupováno na základě rovnice: Maloobchodní cena = náklady + marže + DPH;

- **konkurenčně orientovaná metoda** – běžně je tvořena dle ceny konkurence, kdy obchodník cenu pouze mírně upraví. Nákladům a poptávce není v rámci této metody věnována přílišná pozornost, nedává možnost podniku se cenově odlišovat od konkurence;
- **hodnotově (poptávkově) orientovaná metoda** – vzniká na základě výsledků výzkumu, případně prostřednictvím experimentu. Vychází ze stanovení poměrně nízkých cen, při kvalitní nabídce. Každý zákazník však kupuje výrobek s ohledem na jiné než cenové hodnoty (Nevtípilová D., 2014).

### 2.3.3 Distribuce

Hlavním úkolem distribuce je překlenutí vzdálenosti mezi výrobcem a konečným spotřebitelem. Řeší komu a kde budou výrobky prodávány. Jakou nejvhodnější formou je možné zjistit jejich nabídku. Výrobky je potřeba ke spotřebiteli dopravit ve vhodné formě, čase, prostoru a podmínkách. V závislosti na intenzitě distribuce rozeznáváme tři distribuční strategie. Intenzivní distribuce využívá pokud možno největšího počtu obchodních míst, kam se řadí zboží každodenní spotřeby, selektivní distribuce předpokládá výběr distribučních článků, přičemž udělujeme právo distribuce výhradně vybraným distributorům – provádíme selekci. Exkluzivní distribuce představuje výhradní právo prodejce distribuovat zboží na daném trhu na základě výhradní smlouvy, kam se řadí luxusní zboží. Distribuční politika se zabývá rozhodováním o počtu účastníků distribuce, zda daný výrobek poputuje přímo od výrobce ke spotřebiteli, případně mezi ně vstoupí velkoobchod, maloobchody a další mezičlánky (Kozel R., 2006).

**Obrázek 6. Distribuční cesty**





Zdroj: Eckhardtová J., 2014

Přímá distribuce je více zřejmá na průmyslových trzích, kdy společnost prodává jiné společnosti a nepřímá distribuce na spotřebitelských trzích, kdy společnost prodává konečnému zákazníkovi.

**Přímý prodej** – společnost prodává vlastní produkty přímo koncovým zákazníkům a veškeré činnosti s tím spojené si zajišťuje firma sama. Výhodou přímé distribuce je hlavně v přímém kontaktu se zákazníkem. Na druhou stranu nevýhodou je časová náročnost, početná a zejména kvalitní databáze obchodních kontaktů. V současnosti oblast přímého prodeje zjednodušuje internetový prodej.

**Nepřímý prodej** – rozhodne-li se společnost pro nepřímý prodej, znamená to, že mezi sebe a zákazníky vloží mezičlánek, jakým mohou být např. maloobchod, velkoobchod, sprostředkovatelé, multi-level marketing, jehož cíle jsou:

- fyzicky dopravit produkt stanoveným koncovým skupinám, v předem stanovený čas, na sjednané místo, v odpovídající kvalitě a množství;
- nákup, skladování, manipulace, kompletace;
- cenová tvorba nebo vyjednávání o ceně;
- komunikace a kontakt se zákazníky;
- tvorba a realizace marketingové komunikace;
- financování distribuce (Eckhardtová J., 2014).

#### **2.3.4 Propagace**

V moderním pojetí je propagace považována spíše za marketingovou komunikaci. Jedná se o formu komunikace mezi prodávajícím a kupujícím, aby došlo k ovlivnění prodeje výrobků a služeb včetně nákupního chování zákazníka. Propagace používá vlastní komunikační mix, kam se řadí následující:

- reklama;
- public relations;
- sponzoring;

- podpora prodeje;
- osobní prodej;
- event marketing;
- přímý marketing. (Johnová R., 2008).

**Reklama** – jedná se o neplacenou formu neosobní komunikace s cílem informovat spotřebitele a ovlivnit jeho nákupní chování. Reklama představuje jednosměrnou komunikaci.

**Podpora prodeje** – nepřímý nástroj komunikace, který se snaží podpořit prodej prostřednictvím nejrůznějších podnětů, konkrétních motivů ke koupi. Může se jednat o reklamní dárky, vzorky, ochutnávky, cenové stimuly atd.

**Přímý marketing** – přímá marketingová komunikace mezi zadavatelem a adresátem. Většinou se jedná o komunikaci prostřednictvím e-mailu, telemarketing, kupony atd. Základním principem je práce s databází klientů.

**Public relations** – snaha o získání podpory a porozumění lidí s organizací, které by mohly ovlivnit dosažení stanovených cílů. Prostředky public relations jsou např. firemní akce, sponzorování, lobbování, firemní identita, firemní kultura atd.

**Osobní prodej** – přímá komunikace mezi prodávajícím a kupujícím, která je efektivnější než ostatní nástroje propagace.

**Event marketing** – často označovaný jako zážitkový marketing, který má za úkol zprostředkovat své cílové skupině zážitky spojené s firemní značkou, což má za následek vzbuzení dobrého pocitu a následného zvýšení oblíbenosti značky (Nevtípilová D., 2017).

### 3 Praktická část

Praktická část uvádí případ zvoleného podniku a možnosti řešení vzniklých problémů. Součástí práce je také návrh marketingového záměru pro nově zřízenou restauraci a kavárnu.

#### 3.1 Představení vybraného podniku

Pro analýzu v této bakalářské práci je zvolena moskevská síť restaurací a kaváren Coffeemia. Aby bylo lépe rozumět její koncepci a zaměření, tato podkapitola uvádí obecné informace o společnosti a jejím strategickém záměru, popisuje nabídku služeb a marketingové aktivity podniku. Součástí práce je také rozhovor s marketingovým manažerem běloruské pobočky Coffeemania.

##### 3.1.1 Obecné informace o podniku a jeho strategický záměr

Předmětem zkoumání této bakalářské práce je ruská gastronomická společnost Coffeemia, která byla založena v roce 2001 a nyní představuje síť sestávající ze 39 kaváren a restaurací. Zakladateli společnosti jsou dva kávoví nadšenci, kteří jsou zároveň mistři světa WBC (World Barista Championship). Od otevření první restaurace a dodnes je pohodlí a pohoda hostů hlavní starostí společnosti. V Coffeemaniu se dobře kombinuje atmosféra útulné kavárny a restaurace s vysokou kuchyní s některými z nejlepších dezertů ve městě (Coffeemia.ru, 2022).

##### Obrázek 7. Logo společnosti



Zdroj: Coffeemia.ru, 2022

Hlavním cílem společnosti je ukázat svým návštěvníkům, že v jednom podniku je možné vařit vynikající kávu, připravit chutné jídlo a kvalitně a přátelsky obsluhovat zákazníky. Rok od roku potvrzuje Coffeemia svou pověst trendsettera ve vývoji kávové kultury Ruska.

Právě díky společnosti se profese baristy stala součástí restauračního světa a byly vytvořeny recepty, které se rozšířily po celé zemi. Navíc v Coffeemaniu se poprvé připravil a podával známý kávový nápoj Raf coffee, který má ve svém základě espresso, vanilkový cukr a tučnou smetanu.

V současné době v Coffeemaniu pracuje více než 450 profesionálních baristů, kteří mistrovsky ovládají techniku vaření kávy a umění latte art. Kombinace takového rozsahu a profesionality je pro světový trh s kávou jedinečným jevem. Každá restaurace je individuálně navrženým projektem, který se nepadobá žádnému z dříve otevřených podniků. Při jeho rozpracování jsou zapojeni renomovaní zahraniční nebo domácí designéři a architekti, což ze značky dělá i jednoho z módních zákonodárců v restauračním byznysu (Coffeemia.ru, 2022).

Zaměstnanci Coffeemanie jsou hosty milováni nejen díky svým odborným dovednostem a znalostem, ale také svou laskavostí a upřímným postojem. Od roku 2001 získala společnost více než 40 odborných a společenských ocenění, opakovaně získala titul vítěze v nejrůznějších soutěžích a závodech. Takové úrovně bylo dosaženo mj. proto, že Coffeemia má tři vlastní vzdělávací centra, kde každý z nově zaměstnaných pracovníků prochází povinným školením.

Vedení společnosti je přesvědčeno v tom, že pro získání statusu baristy je potřeba profesionální ovládnout dovednosti přípravy čaje, kávy, alkoholických a nealkoholických nápojů. Vyškolení manažeři a odborníci na přípravu nápojů věnují zvláštní pozornost tomu, zda má nováček touhu učit se novým věcem a zda je jeho láska ke zvolené profesi skutečně vážná. Základní školení trvá od 2 do 4 měsíců, ale pro finální osvojení dovedností je potřeba minimálně jeden rok. Další kariéra v této oblasti závisí pouze na oddanosti své práci, osobní zálibě a talentu. Coffeemia také zřídila vlastní akademii, kde může každá osoba projít školením na jedné ze tří tzv. fakult: fakulta servisu, fakulta šéfů a fakulta baristů (Coffeemia.ru, 2022).

Společnost je též pyšná na své jedinečné recepty pokrmů a nápojů. V jejich základě stojí virtuózní znalost chutí různých produktů, zkušenosti s různými zařízeními, pravidelné zahraniční služební cesty a stáže, neustálá komunikace šéfcukráře a šéfkuchaře s renomovanými světovými gastronomickými guru, ale též touha po dokonalosti (Coffeemia.ru, 2022).

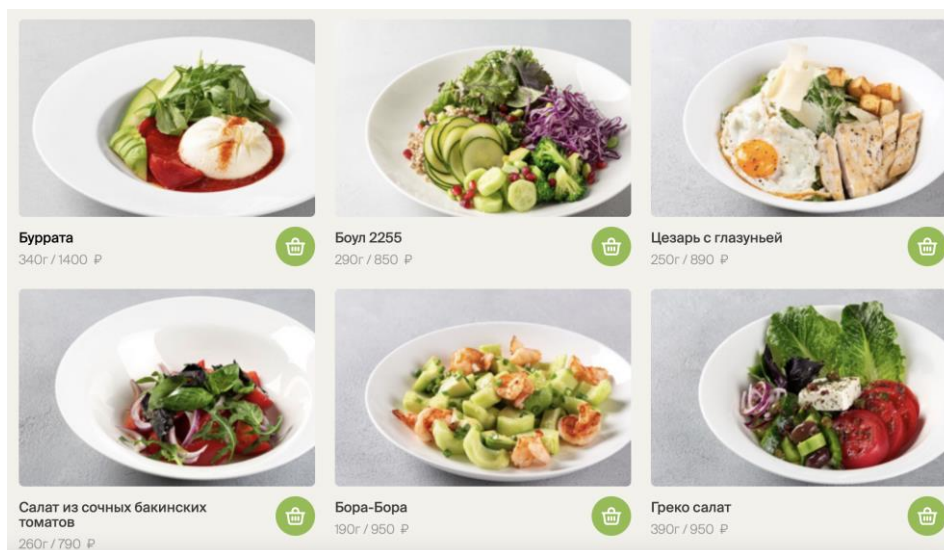
### ***3.1.2 Nabídka poskytovaných služeb***

Nabídka Coffeemanie zahrnuje především jídla a nápoje, která se podávají v jednotlivých restauracích. Kromě toho nabízí společnost některé jiné služby, jako třeba rozvoz objednávek, možnost provedení předobjednávky na letišti, prodej čaje a kávy s sebou na váhu atd.

Zaměstnanci společnosti přísně dbají na pečlivý výběr ingrediencí pro své pokrmy. Důraz je kladen na nejšťavnatější a zralé ovoce, čerstvou zeleninu, nejkvalitnější rybu a maso. V Moskvě je provozována vlastní salámová a masová dílna, pekárna, dílna na výrobu těstovin a pelmení, cukrárna Cake Buro, ale také pražírna kávových zrn. Nápojové menu zahrnuje unikátní sbírku autorských receptů ovocných a zeleninových mixů, limonád a smoothies, které jen sotva možné nahradit něčím jiným. Coffeemania je také známá pro svou cukrárnu. Zdejší produkty se vyrábí podle tradic francouzské školy a představují tak dezerty nejvyšší úrovně provedení.

Pokud jde o nabídku kávy a kávových nápojů, zahrnuje řadu klasických nápojů na základě espressa: cappuccino, lungo, latte machiatto, flat white, americano, raf coffee, filtrovanou kávu a chlazenou kávu. Každý z nápojů je možné připravit v různých objemech a s různými příchutěmi (například, s matchou, karamellem či malinou). Nabídka čajů zahrnuje selekční druhy čaje, jako třeba puer, earl grey, assam, darjeeling, jasmín, heřmánek, bylinkové čaje atd. Co se týče limonád a smoothies, v menu lze nalézt kombinaci mango a maracuje, melounu a sporýše, smrku a jasmínu, jablka a limetky, maliny a vodního melounu, hrušky a rukoly apod.

**Obrázek 8. Ukázka menu nabídky Coffeemanie**



Zdroj: Coffeemanie.ru, 2022

V menu restaurací Coffeemanie jsou různé zákusky a saláty, polévky, teplá jídla, těstoviny, přílohy, omáčky, dezerty a čerstvě vymačkaná ovocná šťáva. K nabídce zákusek a salátů patří například bowls, burrata, řecký salát, salát César, humus a toasty. V menu polévek je možné najít gazpacho, polévku z červené řepy, okrošku, polévku s houbami, domácí nudlovou polévku apod. Nejpopulárnějšími teplými pokrmy jsou befstrogans s bramborovou kaší, kyjevský kotlet, domácí krůtí kotlety, smažená rýže s mořskými plody, poké bowls, quesadilla apod. Poptávce se též těší pelmeně a pirohy s višní.

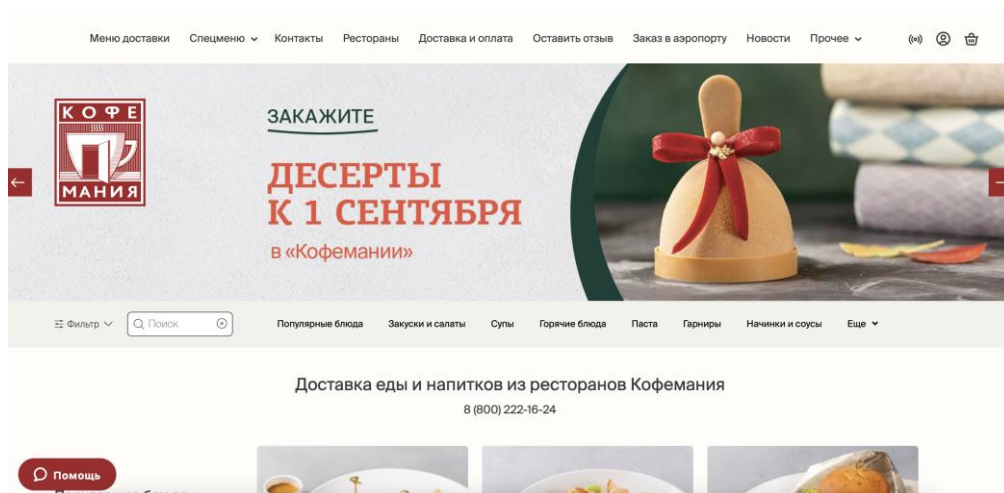
Kromě více než dvou desítek receptů nápojů menu Coffeemanie nabízí návštěvníkům možnost ochutnat „Sladkou sbírku“, tedy velký výběr exkluzivních koláčů, dezertů, dortů a pečiva, které jsou navrženy a připraveny ve vlastní cukrárně společnosti. Tým profesionálních cukrářů peče nepřetržitě více než 40 druhů cukrovinek, které se každé ráno rozváží po moskevských kavárnách. Nejznámějšími z nich jsou panna cotta, francouzský dort a croissant s mandlemi. K dispozici pro zákazníky jsou také některé druhy domácích potravin: chleba, šunka, mléko, polotovary (pelmeně či syrníky) atd.

### **3.1.3 Marketingové aktivity podniku**

Marketingová strategie společnosti Coffeemanie vychází z několika podstatných bodů, které definují postavení sítě na gastronomickém trhu. V první řadě jde o úzké geografické

zaměření, protože restaurace a kavárny společnosti se nachází pouze v jednom městě. To znamená, že marketingová propagace pokrývá pouze Moskvu a Moskevskou oblast. Cílovou skupinou restaurací jsou lidé s nadprůměrnými příjmy, kteří si váží svůj čas, prémiový servis a vysokou kvalitu jídel (Interní informace o společnosti Coffeemania, 2022).

### **Obrázek 9. Webové stránky Coffemanie**



Zdroj: Coffeemania.ru, 2022

Pozoruhodné je, že do marketingových aktivit společnosti nejsou zahrnuty téměř žádné akční nabídky ani cenové marketingové nástroje. Místo nich jsou v marketingu využívány další výhody: důraz na kvalitu produkce, přístup k zákazníkům a vlastní služby dodávky objednávek. Výjimku tvoří pouze 10procentní sleva na kávu s sebou a nižší ceny na nabídku vybraných vín každý čtvrtek (Interní informace o společnosti Coffeemania, 2022).

Zvláštní pozornost společnost věnuje konkurenci. Náklady na jednoho zákazníky jsou velmi vysoké, velká soutěž mezi podniky je také v oblasti doručování objednávek. Takže pokud si zákazník vybere Coffeemaniu, bude to znamenat, že se k ní vrátí opakovaně. Pro zjištění optimálních nákladů na marketing je pro vedení společnosti důležité rozvíjet loajalitu k restauraci, stimulovat opakované návštěvy a pochopit, jaký zisk dostane společnost z interakce s jedním zákazníkem. Právě za tímto účelem Coffeemania průběžně analyzuje své marketingové aktivity prostřednictvím spolupráce s partnery (Interní informace o společnosti Coffeemania, 2022).

V současné době pro marketingovou propagaci svých aktivit využívá Coffeemania nástroje digitálního marketingu. Vedle toho se také používá venkovní a tisková reklama, stejně jako PR nástroje. Hlavními marketingovými cíli společnosti v poslední době jsou následující:

- propagovat dodávku objednávek,
- stimulovat lidi k instalaci mobilní aplikace Coffeemia,
- vybudovat efektivní systém performance-marketingu ve všech fázích prodejního trychtýře,
- zvýšit příjmy plynoucí z digitálních distribučních kanálů zaměřených na dodávku produkce společnosti, a to 4krát (Interní informace o společnosti Coffeemia, 2022).

Tyto cíle si společnost stanovila pro rok 2021, avšak z důvodu pandemie COVID-19 byly marketingové plány trochu pozměněny. V současné době Coffeemia taktéž pracuje na změnách marketingové strategie kvůli změnám, které nastaly v zemi kvůli ruské invazi na Ukrajině.

### ***3.1.4 Rozhovor s manažerem podniku***

V rámci Ruska má společnost Coffeemia pobočky pouze v Moskvě. Nicméně její síť se rozšířila i za hranice země. Na základě franšizy používaly jméno kavárny podniky na Ukrajině, v Bělorusku a v Kazachstánu. Rok zpátky, tj. na počátku roku 2021, plánovala společnost vstoupit na evropský trh, především český nebo polský. Nicméně kvůli válce přestaly běloruské a ukrajinské podniky Coffeemia dočasně fungovat. Majitelé běloruské restaurace proto rozhodli přenést své podnikání do České republiky a pracovat zde nezávisle na ruské mateřské společnosti.

Z toho důvodu byl v rámci zpracování této bakalářské práce organizován rozhovor s běloruským manažerem dočasně uzavřené restaurace Coffeemia, který plánuje začít podnikat v České republice se stejným konceptem.

Celkem bylo připraveno 9 otázek, některé z nich měly zpřesňující podotázky. Otázky byly zaměřeny na marketingové aktivity restaurace a kavárny, ale také na plány společnosti ohledně vstupu na nový trh. Kontakt na zaměstnance autorka práce získala přes PR manažerku v Rusku, jelikož vedení ruské sítě konzultovalo běloruskou společnost před uzavřením. Tato podkapitola práce uvádí nejdůležitější zjištění rozhovoru, s jejichž pomocí bude dále možné vypracovat relevantní návrh marketingového záměru v ČR.



První otázka se dotýkala toho, jak dlouho zaměstnanec pracuje ve společnosti Coffeemania a jakou pozici v současné době zaujímá. Ukázalo se, že dotázaný Andrej O. pracoval jako manažer digitálního marketingu v marketingovém oddělení podniku v průběhu dvou let. Nyní pracuje na poloviční úvazek, protože kvůli zavedeným sankcím rozhodlo vedení běloruské Coffeemanie převést své podnikání do zahraničí.

Ze slov manažera vyplynulo, že Coffeemania měla dlouhodobou marketingovou strategii, která se vždy připravovala na jeden rok. Dále se členila na dílčí strategie, které vycházely z marketingových kampaní a také strategických cílů kavárny. Ve mnoha aspektech ale vedení Coffeemania nahlížela na vývoj podniku v Rusku, aby mohla postupovat stejným směrem rozvoje a vyhnout se podobným problémům ve své zemi. Poslední marketingová strategie, kterou společnost aplikovala v praxi, se zaměřovala na zvýšení počtu loajálních zákazníků prostřednictvím věrnostního programu. Jedním z jejích zásadních bodů bylo také rozvinout profily kavárny na sociální síti Instagram pro oslovení potenciálních zájemců.

V jedné z dalších otázek se ptalo na to, jaká jsou podle manažera specifika podnikání v gastronomickém odvětví a jaká rizika z toho plynou. Manažer v odpovědi naznačil, že gastronomický trh se prudce rozšiřuje a rozvíjí, takže velkou pozornost je třeba věnovat tomu, aby restaurace udržovaly své stávající návštěvníky. Konkurovat s jinými podniky je podle něj možné několika způsoby. Coffeemania kladla důraz na kombinaci útulného prostředí a vysoké kvality pokrmů. Další výhodou podniku byla možnost dát si luxusní jídlo a výbornou kávu na jednom místě. Zvláštní pozornost Coffeemania vždy věnovala svým dezertům, takže lze říci, že v sobě spojovala výhody restaurace, kavárny a cukrárny.

Pokud jde o rizika, zde zaměstnanec zase zmínil vysoce konkurenční prostředí, nestabilitu v politické a ekonomické oblasti, zvyšující se nároky zákazníků na kvalitu služeb a nedostatek vyškolených zaměstnanců.

V následující otázce se zjišťovalo, jaké marketingové aktivity jsou pro Coffeemaniu klíčové. Zaměstnanec uvedl, že budoucnost gastronomického sektoru je za digitálním marketingem, což se dobře projevilo v období pandemie. Podle manažera stále více lidí si začalo objednávat jídlo online a pro Coffeemaniu je to možnost ukázat, že i luxusní pokrmy mohou být dostupné pro zákazníky. Jako klíčové manažer uvedl propagaci na sociálních sítích, SEO optimalizaci a PPC reklamu. Co se týče rozpočtu na marketingové aktivity, zaměstnanec poznamenal, že tyto informace sdělit nemůže.

Nejúčinnějším marketingovým nástrojem pro Coffeemaniu jsou webové stránky, které zároveň fungují jako e-shop s možností objednání pokrmů a nápojů. Webové stránky

obsahují veškeré potřebné informace, včetně menu, speciálního menu, kontaktů, aktuálních zpráv o dění v podniku a odkazů na sociální síť. Užitečným nástrojem pro ruský trh je mobilní aplikace, ale ta se nakonec pro minské zákazníky nevyvinula. Podle marketingového manažera to výrazně brzdilo naplnění marketingové strategie a rozšíření oblasti pokrytí trhu. V rozhovoru se též hovořilo o tom, že společnost do budoucna plánuje vstoupit na český trh. Podle respondenta daný trh byl zvolen proto, že na českém trhu je konkurence v oblasti luxusních, ale cenově dostupných restaurací poměrně nízká. Vedení běloruské Coffeemanie plánuje zaujat niku restaurací s širokou nabídkou pokrmů, která se navíc může pochlubit výbornou kávou. V oblasti nápojů chce společnost spolupracovat s místními dodavateli a pražírny, aby získala loajalitu ze strany potenciálních zájemců.

Na otázku o tom, zda manažer již zkoumal české gastronomické prostředí a jeho charakteristiky, odpověděl kladně. Zmínil, že podle jeho názoru velkou pozornost Češi věnují obědovému menu v pracovních dnech, poptávají rozvoz jídel a kladou důraz na kvalitní ingredience. Co se týče rizik, manažer se obává, že nepříznivá image společností, které jsou původem z Ruska a Běloruska, může zkreslit dojem českých zákazníků o nově založeném podniku. Nicméně vedení plánuje tuto otázku řešit v rámci marketingových aktivit, kde bude zdůrazněno, že se jedná o nezávislou společnost s podobnou koncepcí jako má Coffeemania.

## **3.2 Charakteristika analyzovaného trhu v zahraničí**

V dané podkapitole je provedena PEST analýza makroprostředí, analýza konkurence v rámci mezoprostředí a SWOT analýza shrnující jejich výsledky.

### **3.2.1 PEST analýza**

Pro vstup společnosti Coffeemania na český trh je třeba vzít v úvahu faktory vnějšího prostředí. Jedná se o následující faktory, které budou mít vliv na společnost ve druhé polovině roku 2022 a v roce 2023.

**Politicko-právní faktory.** Současná politická situace v České republice je v porovnání s jinými evropskými zeměmi poměrně stabilní. Stejně jako jiné státy i ČR se potýká s důsledky koronavirové pandemie, které měly výrazný vliv na ekonomiku. Navíc řeší

stávající vláda otázku přílivu velkého počtu ukrajinských migrantů, kteří prchali do východoevropských zemí kvůli válce. Dalšími směry, ve kterých se plánuje vláda pohybovat, jsou boj s vysokou inflací a řízení důsledků energetické krize (Vláda.cz, 2022). O něco horší je situace z hlediska politických vztahů mezi Českou republikou a Běloruskem, které byly z velké míry ovlivněny politikou ruské vlády a podporou válečného konfliktu ze strany běloruské vlády. V současné době Česká republika pozastavila přijímání a zpracování žádostí o víza, ale též povolení k dlouhodobým a trvalým pobytům státních příslušníků Běloruska. To znamená, že vstup na český trh bude běloruským podnikatelům umožněn pouze po zlepšení politické situace (MZV.cz, 2022). Prognózy v těchto otázkách je zatím zbytečné, ale pravděpodobně k tomu nedojde ani v roce 2023. To znamená, že politická situace je významnou překážkou pro vstup společnosti Coffeemania na český trh.

**Ekonomické faktory.** Ekonomická situace v České republice je pro rok 2022 nestabilní. Vyplývá to z několika zásadních aspektů vnějšího prostředí. V první řadě česká ekonomika se plně nezotavila po značných negativních důsledcích pandemie, které působily na zemi v průběhu let 2020-2021. Situace se ovšem zhoršila kvůli válce na Ukrajině, která s sebou přinesla vyšší než očekávanou inflaci a utážení finančních podmínek. Podle srpnové prognózy Ministerstva financí České republiky (2022), ve druhém pololetí roku 2022 by měla domácí ekonomika projít mírnou recesí. Úroveň roční inflace může dosáhnout v průměru 16,2 % (kolem 20 % ve druhém pololetí letošního roku). Nicméně očekává se, že růst HDP bude nakonec kladný a vykáže 2,2 %.

Co se týká roku 2023, podle předpovědí může hospodářský růst zpomalit na 1,1 %. Nepříznivě tomu přispěje vysoká inflace a velmi nízká dynamika spotřeby domácností. Nahradit ji však může saldo zahraničního obchodu. Úroveň nezaměstnanosti ale v roce 2022-2023 zůstane téměř beze změn a bude se pohybovat kolem 2,5-2,6 %. Očekává se, že průměrná mzda v roce 2022 a 2023 klesne (MFČR.cz, 2022). S ohledem na výše uvedené prognózy lze říci, že v letošním a následujícím roce nebude ekonomická situace v ČR příznivá k tomu, aby zde Coffeemania zahájila podnikání

**Sociálně-kulturní faktory.** Česká republika obecně je gastronomickou zemí, kde je představena široká nabídka nejrůznějších světových kuchyň a pokrmů. Na jednu stranu to má pozitivní vliv, protože každý nově otevřený podnik láká gastronomické zájemce. Na druhou stranu velký počet stravovacích podniků má za následek vysokou úroveň

konkurence, a v takové situaci zákazníci preferují lokální nebo dříve ověřená zařízení, k níž jsou podstatně loajálnější.

Novým zvykem českých obyvatelů, který dostali v období pandemie, je objednávat si jídlo domů, což je pro Coffeemaniu jistou výhodou. Nicméně určitá část obyvatelů si kvůli nepříznivé ekonomické situaci jídlo dává zejména doma, do podniků chodí pouze na posezení u nápojů. To mluví o nízké kupní síle, která bude mít jistý dopad na nově založenou společnost (Hrabica, 2022).

Určitým problémem je také nedostatek kvalifikovaného personálu, který je pořád v gastronomickém sektoru v poptávce. Zaměstnancům je třeba zajišťovat co nejlepší pracovní podmínky, což pro zaměstnavatele znamená vyšší náklady (Jansová, 2022). To je pro Coffeemaniu též rizikem, protože se bude potýkat jak s nedostatkem pracovníků, tak i s nutností jejich lepšího odměňování. Pravděpodobně tyto tendence budou přetrvávat ve stravovacím odvětví i v průběhu roku 2023.

**Technologické a přírodní faktory.** Pandemie měla výrazný vliv na gastronomický sektor, který byl krizí a zavedenými opatřeními nejvíce zasažen. Po pandemii přišli i určité technologické změny, které by měly udělat objednávání a dodávání jídel a nápojů snadnějším, rychlejším a bezpečnějším. Moderní restaurace často zavádí QR kódy pro prohlédnutí menu online. Samozřejmostí je bezkontaktní platba a možnost nechat spropitné rovnou při zaplacení objednávky (Petříček, 2020).

Pozornost si zaslouží služby rozvozu, které se těší velké popularitě u českých zákazníků. Nyní je možné si snadno objednat jídlo přes mobilní aplikaci, přičemž lidé častěji používají jednu aplikaci, kde si lze vybrat mezi několika podniky, než aplikaci jedné konkrétní restaurace (Gastro-inovace.cz, 2021). Společnost, která chce úspěšně podnikat na českém trhu, by měla tyto technologické požadavky splňovat, jinak bude výrazně zaostávat za konkurencí.

### ***3.2.2 Analýza konkurence***

Pro provedení analýzy konkurence se v této práci využívá Porterova analýza, která zohledňuje vliv ze strany nových a stávajících konkurentů, substitutů, dodavatelů a zákazníků.

**Stávající konkurence.** Počet stávajících konkurentů pro Coffeemaniu je obrovský. Podle záměru manažera, restaurace bude otevřena v Praze, kde je nyní umístěn nekonečný počet podniků. V roce 2019 působilo v hlavním městě ČR více než 21 tisíc firem, které podnikají v oblasti stravování a pohostinství. Po pandemii jejich počet klesl, ale stále je však číslo značné. Hlavními konkurenty Coffeemanie ovšem jsou především ty podniky, které se zaměřují jak na jídlo, tak i odbornou kávu. Dalším důležitým aspektem je to, že se nejedná o luxusní restaurace, ale o restaurace s širokou nabídkou jídla, které mají přilákat zákazníky s nadprůměrnými příjmy. Svým konceptem se Coffeemaniu podobají následující pražské podniky:

- Cafe Letka. Tato útulná kavárna je slavná svou výběrovou kávou, pivními speciály a brunches.
- Spižírna 1902. Kavárna s hezkým interiérem, která nabízí klasickou českou gastronomii, ale v moderním provedení a s důrazem na lokální a sezónní ingredience. Zvláště lze zmínit nabídku snídaně a víkendové brunches.
- Eska. Podnik spojuje restauraci a pekárnu, zdejší suroviny jsou zpracovány netradičním způsobem: kvašením, sušením, topením dřevem a pečením na ohni (Prague.eu, 2022).

Jinými konkurenty jsou též podniky, které mají v nabídce pokrmy ruské kuchyně, jimiž jsou restaurace Sochi, Dnister, Pelmeňárna, Chutnoff Bakery & Bistro, The Boršč, bistro Váleček a Jiná krajina (Prague.eu, 2022). To naznačuje, že počet stávajících konkurentů představuje pro Coffeemaniu velké riziko. Negativně působícím faktorem též je vysoká kvalita služeb těchto restaurací a zákaznická loajalita vůči nim.

**Noví konkurenti.** Při vstupu na český gastronomický trh je třeba počítat s vysokými náklady na materiálně-technickou základnu, s nutností vyhledat kvalifikovaný personál a s potřebou zajištění vysoce účinné marketingové propagace. S ohledem na nepříznivé ekonomické podmínky, ve kterých se ocitla česká ekonomika v současné době, je možné předpokládat, že vstup nových konkurentů na trh bude zkomplikován vysokými počátečními náklady. Navíc plánuje Coffeemania zabezpečit širokou nabídku pokrmů a nápojů, takže diferencovanost jejího portfolia bude vyšší v porovnání s jinými podniky.

**Substituty.** Existuje velké množství substitutů, které mohou působit jako překážka pro rozvoj Coffeemanie. Tradičními náhradami podobných podniků jsou samostatné restaurace a kavárny. Přestože je musí zákazníci navštěvovat zvlášť, mohou si tak zlepšit svůj gastronomický zážitek změnou lokace. Místo restaurace mohou potenciální zákazníci navštívit bistro nebo si dát jídlo připravené doma s sebou, což je nejlevnější a nejdostupnější alternativou. Hotová jídla se též prodávají v supermarketech, zatímco nápoje si mohou lidé připravit doma anebo v práci. V souvislosti s nízkou kupní silou obyvatelů mohou substituty působit jako značná bariéra pro vstup Coffeemanie na český trh.

**Dodavatelé.** Díky svému výhodnému geografickému umístění vystupuje Česká republika zemí, kam se dodávají suroviny z evropských a mimoevropských států. Čeští obyvatelé ovšem dávají přednost lokálním potravinám a podpoře místních dodavatelů. Pokud bude Coffeemania tento koncept dodržovat, usnadní jí to přístup na gastronomický trh. Distribuční články jsou v ČR též přístupné pro všechny podnikatele, takže problém s hledáním dodavatelů a samotným dodáváním surovin pravděpodobně nevznikne. Stejně tak na českém trhu se v poslední době objevilo mnoho pražiren, které dodávají výběrovou kávu. Riziko vyšších nákladů při změně dodavatelů lze považovat za nízké. Z toho vyplývá, že vyjednávací síla dodavatelů není vysoká.

**Zákazníci.** Potenciální návštěvníci restaurace Coffeemania mají značnou vyjednávací sílu. Na tom, jak restauraci vyhodnotí, bude záležet její úspěch na trhu, protože loajalita zde má téměř rozhodující roli. Zákazníci také mohou regulovat cenovou politiku podniku. Pokud se jim ceny budou zdát vysokými, upřednostní jiné restaurace nebo kavárny a sníží tím příjmy Coffeemanie.

### **3.2.3 SWOT analýza**

Vzhledem k tomu, že Coffeemania pouze plánuje vstoupit na český trh, při jeho analýze není zatím možné zohlednit vnitřní zdroje a schopnosti společnosti. Nicméně prostřednictvím SWOT analýzy lze určit, jaké vnější hrozby působí na organizaci a jaké příležitosti bude Coffeemania schopna využít. Analýza je zpracována primárně pro období 2022-2023.

Tabulka 1. SWOT analýza Coffeemanie

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<p>Kvalitní produkty a služby.</p> <p>Personál organizace je vysoce kvalifikovaný.</p> <p>Poskytování příležitostí pro školení a rozvoj zaměstnanců.</p> <p>Vysoká úroveň služeb.</p> <p>Udržování firemního ducha společnosti.</p> <p>Možnost kariérního růstu.</p> <p>Snadný přístup k dodavatelům, dobře fungující distribuční síť.</p>	<p>Vysoké požadavky na zahájení nového podnikání.</p> <p>Prostor v pronájmu.</p> <p>Vysoké počáteční náklady.</p> <p>Velké množství substitutů pro služby Coffeemanie, od bister a kaváren až po přípravu jídla a nápojů doma.</p>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<p>Rozšíření do dalších lokalit.</p> <p>Rostoucí poptávka po kvalitní kávě.</p> <p>Získávání stálých zákazníků.</p> <p>Poměrně stabilní politická situace v porovnání s jinými evropskými státy.</p> <p>Rozvoj jídel, který je v posledních letech v ČR populární.</p> <p>Nová pracovní místa s dobrými podmínkami a mzdou.</p> <p>Česká republika je zemí, kde jsou gastronomické podniky obecně vítány.</p>	<p>Vysoká konkurence.</p> <p>Zhoršené vztahy mezi ČR a Běloruskem neumožňují běloruským občanům vydání víz a povolení k pobytu, což brání veškeré podnikatelské činnosti.</p> <p>Vysoká inflace.</p> <p>Kupní síla se snížila.</p> <p>Úroveň nezaměstnanosti je nízká, což vede k nedostatku pracovních sil v gastronomickém odvětví.</p> <p>Přeplněný gastronomický trh.</p> <p>Nedostatek personálu zvyšuje nároky na zaměstnavatele, který musí zajistit co nejlepší pracovní podmínky.</p> <p>Gastronomické podniky nově vstupující na trh musí být připraveni k trvalým technologickým inovacím v odvětví.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č.1 je patrné, že při vstupu na český trh bude společnost Coffeemia čelit řadě hrozeb, od nepříznivých ekonomických podmínek až po vysokou konkurenci. Největší překážkou ovšem jistě bude politická situace a nemožnost získat dlouhodobé vízum pro běloruské občany. Ze slabých stránek, které plynou z mezoprostředí, lze zmínit vysokou konkurenci, značné množství substitutů, vysoké počáteční náklady. Co se týče příležitostí, vyčnívá zde poptávaný rozvoz jídla, zájem českých obyvatelů o nové gastronomické zážitky, nová pracovní místa, rozšíření do sítě kaváren v budoucnu. Mezi silné stránky patří, že firma bude mít kvalifikované zaměstnance a vysokou úroveň služeb, kvalitu potravin a služeb a snadný přístup k dodavatelům.

### 3.2.4. BCG matice

Matice BCG je situační analýza, která se zabývá současným a budoucím obchodním úspěchem jednotlivých produktů, divizí a služeb nebo společností. Matice se skládá ze čtyř částí, které jsou umístěny ve vzájemné závislosti dvou faktorů.

Po provedení analýzy nabídky jídel a nápojů můžete provést následující analýzu.

Tabulka 2. BCG matice Coffeemia

<b>Hvězdy</b>	<b>Otazníky</b>
Boršč Olivier salát Hovězí stroganoff s bramborovou kaší Pekingská kachna Kuře s rýží a zeleným kari	Dezerty Smoothies Limonády
<b>Dojné krávy</b>	<b>Bídní psi</b>
Různé druhy kávy se smetanou (raf) Latte	Italské těstoviny Poke z lososa Smažené nudle se zeleninou a různými druhy masa

Zdroj: vlastní zpracování

**Hvězdičky** představují jídla, které se vyznačují rychle rostoucím růstem a vysokým podílem. Podle recenzí návštěvníků, které jsou prezentovány na oficiálních stránkách Coffeemia,



jsou nejúspěšnější jídla boršč, olivier salát, hovězí stroganoff s bramborovou kaší, pekingská kachna, kuře s rýží a zeleným kari. Díky vysoké konkurenceschopnosti dosahují značných zisků, ale také potřebují finance, aby si udrželi vysoký podíl na dynamicky rostoucím trhu.

**Otazníky** jsou popsány rychle rostoucím trhem a malým podílem. Mezi otázkami můžeme zařadit dezerty, smoothie a limonády. Mohou být velmi úspěšné a slibné, ale je zapotřebí více investic a zlepšení kvality.

**Dojné krávy** představují pomalu rostoucí trh a vysoký tržní podíl a nevyžadují žádné investice do inovací a v rámci životního cyklu produktu jsou na svém vrcholu. Různé druhy kávy jsem zařadila mezi dojné krávy, zejména raf a latte. Káva je charakteristickým znakem těchto kaváren, které jsou velmi žádané a nevyžadují další vylepšení.

**Bídní psi** charakterizují malý tržní podíl a pomalu rostoucí trh. Jedná se o produkty na konci svého výrobního cyklu. Do bídných psů řadím jídla světových kuchyní, jako italské těstoviny, lososové poke, smažené nudle se zeleninou a masem. Ty jsou nejméně zajímavé.

### 3.3 Rizika vyplývající z faktorů vnějšího prostředí

Jak vyplynulo z předchozí kapitoly, při vstupu na český trh se může Coffeemania potýkat s následujícími riziky:

1. riziko nezískat vízum pro vjezd do země, zahájit podnikatelskou činnost a spolupráci s partnery;
2. riziko nenávratnosti investic kvůli nízkým tržbám v důsledku poklesu kupní síly a zdražení zboží a služeb;
3. riziko nedostatku kvalifikovaných pracovních sil a zvýšeních nároků na zaměstnavatele;
4. riziko vysoké konkurence;
5. riziko špatného image kvůli původu společnosti.

Pokud jde o první riziko, zde je situace obzvlášť závažná. Vzhledem k tomu, že vývoj války na Ukrajině zatím není možné prognózovat, lze očekávat, že vztahy ČR a Běloruska budou

napjaté i v nejbližší době. Nicméně je možné toto období využít pro navázání vztahů s potenciálními partnery a dodavateli, ale také pro analýzu cílové skupiny. Vedení Coffeemania může sledovat a monitorovat chování svých hlavních konkurentů na trhu (například, přes marketingovou propagaci na dostupných digitálních platformách), aby pak byla schopna vyhodnotit silné a slabé stránky svých propagačních aktivit.

Riziko nenávratnosti investic bude možné zmírnit, pokud zvolí Coffeemania optimální cenovou strategii. Nemusí se nutně jednat o dumping, které může situaci ještě více zhoršit, ale o použití cenových nástrojů, které mohou přilákat potenciální zájemce a udělat z nich loajální zákazníky. Jedná se zejména o slevy při opakovaných návštěvách (například, obědové menu zdarma po nákupu 10-12 menu), rozvoz jídla zdarma (při objednávkách na určitou sumu) a slevy na nápoje při objednávkách s sebou a do vlastního kelímku.

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků se obvykle řeší nabídkou odpovídajících pracovních podmínek a školením personálu podle vlastně vypracovaných příruček. Zde může Coffeemania využít svých zkušeností s provozem restaurací a kaváren v Rusku, kde je zřízena Akademie pro školení servírek, šéf kuchařů, šéf cukrářů a baristů. Alternativní variantou řešení dané situace se může stát nahrazení personálu technologiemi (například, využití automatizovaných kiosků pro objednání pokrmů a nápojů s sebou).

S vysokou konkurencí se dá bojovat různými způsoby, záleží na podnikové strategii a marketingových nástrojích. Pro Coffeemania se však doporučuje věnovat zvláštní pozornost prvním několika měsícům po vstupu na trh, kdy budou potenciální zájemci oceňovat podnik a nabídku jeho služeb. Právě v této době je důležité dbát na formující se image restaurace a recenze návštěvníků. Na jejich základě je pak možné rychle odstranit případné nedostatky a předejít tak zhoršení pověsti.

Co se týče původu společnosti, tady by měla Coffeemania dělat důraz hlavně na svou nezávislost na mateřské organizaci a na své zaměření na zákazníky. Je třeba cílovému publiku ukázat, že společnost stojí proti jednání ruské a běloruské vlády, ale též že svým vstupem na český trh chce vyjádřit opoziční postoj.

### **3.4 Návrh marketingové strategie na zahraničním trhu**

V této podkapitole je vypracován návrh marketingové strategie Coffeemanie na českém trhu a její marketingový mix.

#### ***3.4.1 Marketingový strategický záměr***

Český gastronomický trh je rozvinutý trh se známými spotřebiteli, řešeními a konkurenty. Na takovém trhu rozumí zákazníci svým potřebám (uhasit hlad, ochutnat něco nového, strávit čas v příjemném prostředí, odpočinout si apod.), zatímco stravovací podniky ví, jak tyto potřeby uspokojit (nabídnout pokrmy a nápoje, zabezpečit pohodlné posezení). Otázkou ovšem je, co může nový podnik zákazníkům nabídnout, aby se odlišoval od konkurentů. Pokud se vychází z tohoto bodu, pak nejvhodnější strategií pro Coffeemaniu bude strategie diferenciacce, která jasně poukáže na výhody podniku před konkurenty. Těmito výhodami jsou:

- produkt: kombinace luxusních pokrmů a vynikající výběrové kávy,
- cena: gastronomické služby vysoké kvality a profesionální obsluhování za dostupné ceny,
- distribuce: rozvoz zdarma při objednání jídla na určitou sumu,
- propagace: důraz na digitální kanály propagace a venkovní reklamu.

Co se týká positioningu, je třeba jasně ukázat, že se jedná o rodinnou restauraci s útulnou, ale luxusní atmosférou. Nabídka pokrmů se zaměří na ruskou, ukrajinskou, běloruskou a světovou kuchyni, v nabídce nápojů by neměly chybět klasické kávové nápoje a různé druhy čaje. Specialitou se stane raf coffee, smoothies s neobvyklými příchutěmi a dezerty. Důraz bude kladen na spolupráci s lokálními dodavateli a místními výrobci.

Cílovými skupinami návštěvníků jsou následující:

- mladé páry od 26 do 35 let s nadprůměrnými příjmy, které si hledají možnost příjemně strávit čas o víkendu,
- podnikatelé, především muži od 35 do 55 let, kteří restauraci navštěvují pro obědové menu a mají tak možnost rovnou si dát výběrovou kávu po obědě,
- studenti do 26 let, kteří do podniku přicházejí primárně za teplým nebo chlazeným nápojem, využívají slevy a akce,

- rodiny s dětmi, které chtějí oslavit nějakou příležitost a hledají místo, kde si každý vybere něco pro svůj vkus.

Marketingová strategie restaurace musí spočívat v odlišení Coffeemanie od jiných podniků na pražském trhu prostřednictvím zvýraznění jejích výhod. K tomu je třeba ukázat zákazníkům, že i jedno místo může spojovat širokou nabídku pokrmů a výběrovou kávu najednou. Zároveň s tím musí být v marketingové propagaci zdůrazněno, že vysoká kvalita jídel a nápojů, kterou se dá srovnat s luxusními restauracemi, může být cenově dostupná. Hlavním marketingovým cílem podniku bude zviditelnit značku Coffeemania na trhu prostřednictvím přilákání potenciálních zájemců a získání jejich loajality.

Pokud jde o plán marketingových aktivit, je třeba vycházet z aktuální situace na českém gastronomickém trhu. Před vypracováním plánu bude zapotřebí provést marketingovou strategickou analýzu, a to nejlépe na konci roku 2023. Nicméně v plánu by neměly chybět následující informace:

- positioning podniku na trhu (obyčejná až luxusní restaurace a kavárna),
- průměrná útrata jednoho návštěvníka (nejlépe podle cílových kategorií zákazníků),
- umístění podniku (zhodnocení možnosti propagace s pomocí venkovní reklamy),
- možnosti získání zpětné vazby ze strany zákazníků (například, prostřednictvím věrnostního programu).

Rozpočet podniku na marketingové aktivity bude možné vypočítat po analýze situace na trhu, aby byly efektivní a návratné.

### **3.4.2 Marketingový mix**

Pro vytvoření přehledu o marketingových aktivitách společnosti Coffeemanie je možné vypracovat marketingový mix. Na jeho základě bude vedení běloruské pobočky podniku schopno vyřešit základní marketingové úkoly, jimiž jsou:

- zvýraznit podnik mezi konkurenty,
- přilákat více návštěvníků,
- zajistit rovnoměrné zatížení zařízení,
- vytvořit emocionální spojení cílového publika se značkou Coffeemania.

Co se týče jednotlivých složek marketingového mixu, situace je následující.

**Produkt.** Coffeemania je podnik, který v sobě spojuje restauraci a kavárnu. Jeho nabídka zahrnuje předkrmy, polévky, teplé a chlazené pokrmy, ale také dezerty a nejrůznější nápoje, od ovocných a zeleninových mixů až po limonády a smoothies. Nechybí v nabídce známé pokrmy ruské a ukrajinské kuchyně (zejména pelmeně a pirohy), avšak v menu jsou pokrmy převážně světové kuchyně. Postupem času bude nabídka doplněna čerstvým pečivem (buď od místních dodavatelů anebo z vlastní pekárny). Nabídka nápojů zahrnuje výběrovou kávu a čaje různých sort. Specialitou je silně slazená káva se smetanou, tedy raf coffee. Všechny pokrmy a nápoje je možné připravit s sebou.

**Cena.** První rok po vstupu na trh bude Coffeemania dodržovat politiku stejných cen, jako u konkurenčních podniků, aby přilákala potenciální zájemce. Poté se ceny zvýší o 10 % (bez ohledu na vliv inflace a jiné případné ekonomické dopady) nebo více v závislosti na současné situaci na trhu. Po dvou letech podnikání by měly být ceny pokrmů a nápojů v Coffeemanii více než průměrné, aby se přesně vymezila kategorie cílových zákazníků. Slevové akce v podniku se provádět nebudou, ale platit bude věrnostní program. Jeho prostřednictvím získají stálí návštěvníci restaurace obědové menu zdarma (po nákupu 10-12 menu). Rozvoz jídla bude zdarma, ale za podmínky, že objednávka přesáhne 500 Kč.

**Distribuce.** Zatím se předpokládá, že v Praze bude zřízena pouze jedna pobočka Coffeemanie. Prostor bude rozdělen na dvě zóny: jedna z nich je určena primárně pro posezení u kávy nebo jiných nápojů, v jiné zóně se podává jídlo. Interiér podniku je vytvořen ve skandinávském stylu s bohatým osvětlením a moderními designerskými prvky. Podnik bude otevřen od 8:00 do 21:00 ve všední dny a od 9:00 do 21:00 o víkendu. Obsluhování zákazníků bude probíhat osobně (případně také přes automatizované kiosky, pokud jde o nápoje nebo objednávky s sebou). Rozvoz jídla se zajišťuje přes webové stránky Coffeemanie s možností rychlé platby a s využitím dříve uschovaných údajů o zákaznících.

**Propagace.** Pro propagaci Coffeemanie se využijí digitální marketingové nástroje a venkovní reklama. Co se týče poslední, reklamním prostorem bude sloužit zejména sama pobočka a její výloha, ale též vývěska s názvem podniku. Dále se také využijí bannery

v centru města a citylights. Mezi digitální nástroje bude pozornost věnována PPC reklamě, SEO optimalizaci, webovým stránkám (které budou zároveň sloužit jako internetový obchod), sociálním sítím (SMM) a kontextové reklamě. V propagaci je důraz kladen na vysokou kvalitu pokrmů a nápojů, rychlý rozvoz, široké menu a položky z kategorie zdravého jídla. Pro přilákání potenciálních zájemců a jejich převedení do skupiny zákazníků se využije remarketing.

## 4 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout marketingový strategický záměr a marketingový mix při vstupu podniku na zahraniční trh. Pro analýzu je vybrána ruská gastronomická společnost, která se chystá otevřít pobočku v České republice.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou shrnuty základní informace, které jsou zaměřeny na téma mezinárodní strategie, mezinárodního marketingu a marketingového mixu.

V praktické části práce je charakterizována kavárna Coffemanie a jsou zde aplikovány jednotlivé analýzy. Jako první byla provedena PEST analýza, kde bylo zjištěno, že politické, ekonomické a technické faktory jsou překážkou vstupu na český trh. Úspěšné jsou však sociokulturní faktory, kde vidíme, že trend kaváren bude v blízké budoucnosti pokračovat. Porterova analýza pěti sil a na základě této analýzy byla zjišťována oblast stávající konkurence, hrozba dodavatelů, hrozba odběratelů, hrozba substitutů a hrozba potencionální konkurence. Z výsledků SWOT analýzy vyplývá, že v kavárně převažují slabé stránky nad silnými. Jako poslední analýza byla aplikována BCG matice, z níž vyplývá, které produkty představují vysoký tržní podíl na trhu a které naopak nízký.

Závěrem lze říct, že marketingový plán nově vznikající kavárny Coffemanie není reálně realizovatelný.

## **Otázky pro rozhovor se zaměstnancem společnosti**

1. Dobrý den, jak dlouho pracujete ve společnosti a jakou pozici v současné době zajímáte?
2. Máte ve společnosti dlouhodobou marketingovou strategii?
3. Jaké jsou hlavní body této strategie a čeho plánujete v nejbližší době dosáhnout?
4. Jaká jsou specifika podnikání ve vašem odvětví? Kde spočívají hlavní rizika?
5. Jaké marketingové aktivity jsou podle Vás pro podnik klíčové? Mohl byste, prosím, nastínit podíl rozpočtu, který připadá na marketingovou činnost?
6. Popište, prosím, marketingové nástroje, které považujete za nejúčinnější.
7. Na co je zaměřena vaše současná marketingová strategie?
8. Vaše společnost plánuje do budoucna vstoupit na český trh. Už jste se věnoval zkoumání českého prostředí a jeho charakteristik? Čím se podle vás liší čeští zákazníci, jaký vyžadují přístup z hlediska marketingu?
9. Co podle vás může být největším rizikem při vstupu společnosti na český trh?
10. Děkuji za rozhovor.

## Seznam obrázků

<b>Obrázek 1. SWOT analýza .....</b>	<b>19</b>
<b>Obrázek 2. BCG matice .....</b>	<b>21</b>
<b>Obrázek 3. Marketingová strategie .....</b>	<b>23</b>
<b>Obrázek 4. Marketingový Mix .....</b>	<b>26</b>
<b>Obrázek 5. Životní fáze produktu .....</b>	<b>27</b>
<b>Obrázek 6. Distribuční cesty .....</b>	<b>29</b>
<b>Obrázek 7. Logo společnosti .....</b>	<b>32</b>
<b>Obrázek 8. Ukázka menu nabídky Coffeemanie .....</b>	<b>35</b>
<b>Obrázek 9. Webové stránky Coffeemanie.....</b>	<b>36</b>



## Zdroje:

BIELKOVÁ, E. Marketingová strategie aneb mapa k úspěchu vaší firmy. *EBrana* [online]. ČR, 2020 [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://ebrana.cz/blog/marketingova-strategie>

DAVID, Fred R. *Strategic management*. Pearson, 2011. ISBN 9780137034987.

ECKHARDTOVÁ, J. Marketingový mix, první dvě „Pé“. *Malamarketingova.cz* [online]. ČR, 2014 [cit. 2021-11-21]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/marketingovy-mix-produkt-cena/>

ECKHARDTOVÁ, J. Marketingový mix, třetí „Pé“. *Malamarketingova.cz* [online]. ČR, 2014 [cit. 2021-11-21]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/marketingovy-mix-produkt-cena/>

EVERESTA. Marketingový audit a práce s daty. *Everesta* [online]. Praha, 2021 [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=161&chapterid=145>

HÁN, Jan, Štěpán CHALUPA, Zdena LUSTIGOVÁ, Jaromír PAŽOUT, Petr ŠALDA a Martina FRASCONA' SOCHŮRKOVÁ, 2017. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-888-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746708.

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

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

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

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024735276.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

LOSEKOOT, Michelle a Eliška VYHNÁNKOVÁ, 2019. *Jak na síť: ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích*. V Brně: Jan Melvil Publishing. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-084-2.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. Páté vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3006-1.

MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

Marketingový mix - Cena. *Marketing - mix* [online]. ČR [cit. 2021-11-21]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/158-marketingovy-mix-cena-a.html>

Marketingový mix - Produkt. *Marketing - mix* [online]. ČR [cit. 2021-11-21]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/156-marketingovy-mix-produkt-a.html>

NEVTÍPILOVÁ, D. Marketingový mix - Cena. *Marketingový mix - Propagace* [online]. ČR, 2017 [cit. 2021-11-21]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/160-marketingovy-mix-propagace-a.html>

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

PFILAK. Marketingový MIX. *KRIZOVÝ MANAŽER* [online]. ČR, 2018 [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <http://www.krizovy-manager.cz/2018/06/10/marketingovy-mix/>

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

*Vyhláška č. 282/2016 Sb., o požadavcích na potraviny, pro které je přípustná reklama a které lze nabízet k prodeji a prodávat ve školách a školských zařízeních.*

COFFEEMANIA, 2022. *Interní informace o společnosti Coffeemania*.

*Coffeemania.ru: Кофеемания* [online], 2022. [cit. 2022-08-25]. Dostupné z: <https://coffeemania.ru>

Digitální svět a gastronomie, 2021. *Gastro-inovace.cz* [online]. 09-09-2021 [cit. 2022-08-26]. Dostupné z: <https://gastro-inovace.cz/digitalni-svet-a-gastronomie/>

HRABICA, Pavel, 2022. Kdeže loňské tržby jsou. Lidé chodí do hospody už najedení. *Metro.cz* [online]. 20-06-2022 [cit. 2022-08-25]. Dostupné z: [https://www.metro.cz/kdeze-lonske-trzby-jsou-lide-chodi-do-hospody-uz-najedeni-pzu-/spolecnost.aspx?c=A220620\\_174014\\_metro-spolecnost\\_hala](https://www.metro.cz/kdeze-lonske-trzby-jsou-lide-chodi-do-hospody-uz-najedeni-pzu-/spolecnost.aspx?c=A220620_174014_metro-spolecnost_hala)

JANSOVÁ, Petra, 2022. Gastronomii zase čeká těžký rok. Restauracím stále chybí personál. *Newstream.cz* [online]. 04-01-2022 [cit. 2022-08-26]. Dostupné z: <https://www.newstream.cz/enjoy/gastronomii-ceka-nelehky-rok-restauracim-stale-chybi-personal>

Makroekonomická predikce - srpen 2022, 2022. *Ministerstvo financí České republiky: MFČR.cz* [online]. 19-08-2022 [cit. 2022-08-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2022/makroekonomicka-predikce-srpen-2022-48511>

Oficiální turistický portál Prahy. *Prague.eu* [online]. [cit. 2022-08-26]. Dostupné z: <https://www.prague.eu/cs/objekt/jidlo/2694/eska>

Programové prohlášení vlády, 2022. *Vláda České republiky: Vlada.cz* [online]. [cit. 2022-08-25]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/programove-prohlaseni-vlady-193547/>

Velvyslanectví České republiky v Minsku, 2022. *Ministerstvo zahraničních věcí: MZV.cz* [online]. [cit. 2022-08-25]. Dostupné z: [https://www.mzv.cz/minsk/cz/zpravy\\_a\\_udalosti/index.html](https://www.mzv.cz/minsk/cz/zpravy_a_udalosti/index.html)

Produktové portfolio. In: *ManagementMania* [online]. 2013 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z:  
<https://managementmania.com/cs/produktove-portfolio>