



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## STRATEGICKÝ ROZVOJ ZNAČKY

STRATEGIC BRAND MANAGEMENT

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petra Slámová

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2020

## Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Bc. Petra Slámová</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2019/20

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

### Strategický rozvoj značky

#### Charakteristika problematiky úkolu:

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

#### Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je na základě zjištěných informací navrhnout vhodný přístup ke strategickému rozvoji značky podniku.

Cílem teoretické části je vymezení teoretického rámce pro definování trhu a jeho tržního prostředí, specifik trhu, zákazníků stravovacích služeb a konkurence, dále také vymezení koncepce značky odpovídající zaměření zvolené firmy a vymezení marketingu vhodného pro strategický rozvoj zvoleného podniku.

Cílem analytické části je na základě získaných informací z teoretické části a pomocí zvolených metod vymežit a popsat vnitřní a vnější okolí firmy. Analyzovat současnou situaci a pozici firmy vůči trhu, konkurenci i zákazníkům. Specifikovat jednotlivé znaky značky a způsob její komunikace.

Cílem návrhové části je pomocí východisek z teoretické části a výsledků z analytické části práce navrhnout možné postupy rozvoje značky i včetně akčních plánů a zhodnocení rizik.

**Základní literární prameny:**

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

KELLER, Kevin Lane. Strategické řízení značky. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-8-247-1481-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2013. ISBN 80-24-4150-4.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá problematikou rozvoje značky vybraného podniku, kterým je výroba s rozvozem pizzy a burgerů Comics Pizza & Burgers v Brně. Práce je rozdělena do tří částí. V teoretické části práce jsou vymezena teoretická východiska sloužící k tvorbě strategie budování a rozvoji značky. Na základě poznatků z teoretické části a vymezení metodiky následuje analytická část. Tato část nejprve popisuje základní údaje o podniku. Následně je v analytické části zpracována analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku a zároveň zhodnocena současná situace podniku z hlediska postavení na trhu, zákazníků a konkurence. Tyto analýzy vedou k vyhodnocení zjištěných poznatků a k tvorbě návrhů v poslední části diplomové práce.

## **Klíčová slova**

značka, identita značky, hodnota značky, rozvoj značky, strategie, budování značky, marketing, zákazníci, konkurence

## **Abstract**

This thesis deals with the problematics of brand development of a chosen business, which is pizza and burger manufactory and delivery Comics Pizza & Burgers in Brno. The thesis is divided into three parts. The theoretical part defines theoretical bases which serve to create a brand development strategy. The analytical part follows, based on the findings in the theoretical part and a methodical outline. This part first describes basic business data, which is followed by an analysis of the inner and outer business environment as well as an assessment of the current business situation from the market, clientele, and competition standpoints. These analyses serve to evaluate the newly researched information and to create the designs found in the final part of the thesis.

## **Key words**

Brand, brand identity, brand value, brand development, strategy, brand building, marketing, customers, competition

### **Bibliografická citace**

Citace elektronického zdroje:

SLÁMOVÁ, Petra. *Strategický rozvoj značky* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-28]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127782>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Robert Zich.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 28. května 2020

.....

Bc. Petra Slámová

## **Poděkování**

Ráda bych zde poděkovala vedoucímu své diplomové práce doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost během vedení mé diplomové práce. Poděkování také patří majiteli Comics Pizza & Burgers Vítu Vondrákovi za poskytnuté informace. Děkuji také své rodině a blízkým za podporu při psaní diplomové práce, ale také v době celého studia.

## **OBSAH**

ÚVOD .....	11
CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	12
Hlavní cíl práce .....	12
Dílčí cíle práce .....	12
Metodika a použité postupy .....	12
1    TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	14
1.1    Trh.....	14
1.1.1    Segmentace trhu.....	15
1.1.2    Trh stravovacích služeb .....	15
1.2    Spotřebitelé, zákazníci .....	16
1.2.1    Faktory ovlivňující poptávku.....	18
1.2.2    Budování zákaznické základny.....	19
1.2.3    Specifika zákazníků pohostinství.....	20
1.3    Konkurenční prostředí.....	21
1.4    Konkurence .....	23
1.4.1    Formy konkurence .....	23
1.4.2    Tržní pojetí konkurence .....	25
1.4.3    Specifika konkurentů v pohostinství.....	26
1.5    Konkurenceschopnost .....	27
1.5.1    Konkurenční výhoda.....	27
1.5.2    Konkurenční strategie .....	28
1.6    Značka .....	28
1.6.1    Identita značky .....	30
1.6.2    Prvky značky.....	32
1.6.3    Hodnota značky .....	34



1.6.4	Volba strategie pro rozvoj značky .....	35
1.6.5	Budování silné značky .....	36
1.7	Branding .....	36
1.8	Marketing .....	37
1.8.1	Cílený marketing.....	38
1.8.2	Marketingové nástroje – marketingový mix.....	39
1.8.3	Marketingová komunikace a komunikační mix.....	39
1.9	Shrnutí teoretických východisek práce .....	42
2	ANALYTICKÁ ČÁST .....	43
2.1	Představení značky Comics Pizza & Burgers .....	43
2.1.1	Základní údaje o podniku .....	43
2.1.2	Vznik a vývoj značky .....	44
2.2	Provozovna Comics Pizza & Burgers .....	45
2.2.1	Otevírací doba.....	45
2.2.2	Vzhled provozovny.....	45
2.2.3	Umístění a rozvoz .....	46
2.2.4	Rozvoj poboček .....	48
2.3	Metodika výzkumu.....	50
2.4	Analýza vnitřního prostředí.....	52
2.4.1	Produkty.....	52
2.4.2	Služby .....	53
2.4.3	Organizační struktura.....	54
2.4.4	Cenová politika .....	55
2.4.5	Způsob prodeje .....	56
2.4.6	Reklama, propagace, komunikace .....	57
2.4.7	Model 7S.....	58

2.5	Analýza vnějšího prostředí.....	61
2.5.1	Oborové prostředí – mikroprostředí .....	61
2.5.2	Obecné prostředí – makroprostředí.....	66
2.6	Analýza značky Comics Pizza & Burgers .....	72
2.6.1	Prvky značky.....	72
2.6.2	Hodnota značky .....	75
2.6.3	Identita značky.....	78
2.7	Analýza konkurence.....	83
2.8	SWOT analýza .....	91
2.9	Shrnutí analytické části .....	95
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	97
3.1	Název.....	98
3.2	Příběh .....	99
3.3	Poslání a vize.....	99
3.4	Identita značky .....	100
3.4.1	Positioning .....	100
3.4.2	Komunikace .....	103
3.5	Zavedení platební brány .....	107
3.6	Shrnutí návrhové části.....	111
	ZÁVĚR .....	112
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	114
	SEZNAM TABULEK .....	120
	SEZNAM GRAFŮ .....	121
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	122
	SEZNAM PŘÍLOH.....	123
	PŘÍLOHY .....	124

# ÚVOD

Podnikání ve službách a konkrétně v gastronomii není vůbec jednoduché. Každý rok ukončí činnost v tomto oboru tisíce podnikatelů. Podnikání ve službách se značně liší od prodeje výrobků. Služby jsou nehmatatelné, zákazník si je není schopný osahat a vyzkoušet. V tomto ohledu je tedy velmi důležité klást důraz na reference, a i proto je v tomto oboru žádoucí budovat hodnotnou značku a její identitu.

Značka představuje určité propojení mezi firmou nebo prodejcem a spotřebitelem či zákazníkem. Značka usnadňuje lidem zapamatování si a předávání zkušeností s výrobkem nebo službou, jež značka zastupuje. Značka není pouze o logu či jménu značky, ale především o myšlenkách, pocitech a emocích, které produkty a služby značky vyvolávají v zákaznících.

Tato diplomová práce bude rozdělena na tři části. První část bude sloužit k vymezení teoretických východisek, které budou sloužit k sestavování analýz trhu, značky a konkurence v analytické části. Výsledky těchto analýz budou porovnány s provedeným kvantitativním průzkumem v podobě dotazníkového šetření. Následně budou informace z teoretické části v porovnání s výsledky z analytické části sloužit k tvorbě návrhů pro rozvoj značky Comics Pizza & Burgers.

Cílem diplomové práce je analyzovat značku Comics Pizza & Burgers a zjistit, zda se této společnosti daří naplňovat její hodnoty a principy při každodenních činnostech. Při odhalení nedostatků budou navržena opatření, která povedou k budování žádoucí identity této vybrané značky. Diplomová práce bude tedy sloužit k reálnému pochopení pozice značky na trhu a vnímání jejich hodnot zákazníky.

# **CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

## **Hlavní cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě zjištěných informací navrhnout vhodný přístup ke strategickému rozvoji značky Comics Pizza & Burgers, která je výrobnou a rozvozcem pizzy a burgerů v Brně, za účelem zlepšení propagace a povědomí o této značce.

## **Dílčí cíle práce**

Ke splnění hlavního cíle bude potřeba vymezit a splnit následující dílčí cíle:

- Cílem teoretické části je vymezení teoretického rámce pro definování trhu a jeho tržního prostředí, specifik trhu, zákazníků stravovacích služeb a konkurence, dále také vymezení koncepce značky odpovídající zaměření zvolené firmy a vymezení marketingu vhodného pro strategický rozvoj zvoleného podniku.
- Cílem analytické části je na základě získaných informací z teoretické části a pomocí zvolených metod vymezit a popsat vnitřní a vnější okolí firmy a dále analyzovat současnou situaci a pozici firmy vůči trhu, konkurenci i zákazníkům a také specifikovat jednotlivé znaky značky a způsob její komunikace.
- Cílem návrhové části je pomocí východisek z teoretické části a výsledků z analytické části práce navrhnout možné postupy rozvoje značky i včetně akčních plánů a zhodnocení rizik.

## **Metodika a použité postupy**

V teoretické části budou vymezeny dosavadní poznatky z oblasti strategického rozvoje značky od širokého spektra autorů z oblasti ekonomie, managementu a marketingu. Nejprve bude definován trh, jeho segmentace a trh konkrétního oboru, a to sice trh stravovacích služeb. Dále budou definováni zákazníci a spotřebitelé i s faktory, které jejich rozhodování ovlivňují. Vymezeno bude i konkurenční prostředí včetně konkurence a konkurenceschopnosti v podnikání. Následně bude definována značka. Co vše se skrývá pod pojmem značka, jaká může být její identita, jak lze budovat hodnotu značky a jakou strategii rozvoje značky lze použít. Společně se značkou bude definován

branding a co vše s ním souvisí. V neposlední řadě bude definován marketing společně s marketingovými nástroji, které lze využívat v komunikaci mezi firmou a potenciálními zákazníky.

V analytické části práce bude nejprve představen vybraný podnik se základními informacemi a s principy provozu. Následně bude podnik analyzován na základě východisek a poznatků z teoretické části práce, kde budou definovány všechny důležité aspekty ovlivňující podnik i jeho rozvoj.

#### **Metody použité v analytické části práce:**

- Popis a charakteristika podniku s využitím pozorování a dat získaných od majitele značky Comics Pizza & Burgers.
- Analýza vnitřního prostředí a zhodnocení současného stavu řízení podniku pomocí McKinseyho modelu 7S.
- Analýza oborového prostředí pomocí prvků Porterova modelu pěti sil.
- Analýza vnějšího prostředí, ve které budou zkoumány okolní vlivy na působnost podniku pomocí SLEPTE analýzy.
- Analýza značky a identity značky dle KO Floora.
- Analýza vnímání značky pomocí rozboru kvantitativního přístupu s využitím dotazníkového šetření.
- Analýza konkurence z pohledu srovnání nabízených produktů a služeb pro zákazníky a identity značek.
- Identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sloužících k zmapování možného rozvoje značky a k jejímu posílení na trhu pomocí SWOT analýzy.

V návrhové části bude na základě závěrů provedených analýz nabídnuta koncepce pro možná rozšíření a posílení značky na trhu do budoucna.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

## 1.1 Trh

Pod pojmem trh si obvykle lidé vybaví místo, kde mohou nakupovat a prodávat ovoce a zeleninu. V ekonomii má však tento výraz více významů. V nejobecnějším vysvětlení, z pohledu ekonomů, je trhem brán jakýkoli systém koupě a prodeje. (1)

Trh se dá z pohledu managementu definovat jako soubor skutečných a potenciálních kupujících určitého výrobku. Tito kupující mají společné nějaké potřeby nebo přání, které je možné uspokojit prostřednictvím směny a vztahů. (2)

O trhu se ale nesmí přemýšlet pouze ve smyslu výrobků či služeb, které uspokojují určitou potřebu, neboť je pak trh definován příliš úzce nebo naopak příliš široce. (3)

*„Jestliže je definice příliš úzká, zůstávají nepovšimnuti potenciální konkurenti i možné požadavky zákazníků, a podnik většinou zkrachuje při změnách na trhu“ (3 str. 55)*

Trh, ať již je jakýmkoliv způsobem chápán, je podnikatelským prostorem, na který působí stále větší změny. Ovlivňuje jej mnoho vnějších vlivů z politického, právního, ekonomického, demografického, kulturního, technologického a dalšího prostředí.

Trh může existovat pouze tehdy, pokud existují lidé (ale také firmy), kteří potřebují uspokojit své potřeby a přání a jsou schopni si koupit produkty řešící jejich problémy. Musí tedy existovat firmy schopné sledovat vývoj potřeb všech zákazníků a tyto potřeby uspokojit, ale také samy nabídnout řešení problémů, o kterých potenciální zákazník zatím neví. (4)

Na trhu se střetává poptávka s nabídkou. Poptávka je reprezentována zákazníky. Podle toho, kdo je cílovým zákazníkem, se rozlišují různé trhy. Na základě vymezené oblasti by mělo být úkolem výzkumu trhu zaměřeno se na informace o velikosti trhu, jeho struktuře a vývoji. Zároveň podniky zajímá cílení trhu podle vybraných segmentačních kritérií. (5)

### 1.1.1 Segmentace trhu

Segmentace trhu může být obecně definována jako způsob, kterým si podnik formuluje skupiny spotřebitelů, a to na základě jejich různých preferencí či potřeb. Schopnost lépe identifikovat segmenty trhu se může podniku stát specifickou předností, která umožní uspokojovat požadavky zákazníků lépe než konkurence. (6)

Segmentace trhu spotřebního zboží se dá členit do dvou větších skupin. Jednak podle chování spotřebitelů (behaviorální kritéria), ale také na základě charakteristiky trhu. V mezinárodním marketingu jsou přirozeně využívána následující kritéria charakteristiky trhu:

- Geografická segmentace – členění zákazníků podle geografického umístění a jejich sídla.
- Demografická segmentace – členění na základě pohlaví, věku, rodinného stavu atd.
- Socioekonomická segmentace – zahrnuje příjmy, povolání, vzdělání a společenskou třídu.
- Psychografická segmentace – členění nelze přesně definovat, rozdělení závisí na životním stylu, hodnotovém systému zákazníků, určité příslušnosti a sociální třídě, ve které se nachází. (7)

V současné době se méně často provádí segmentace trhu podle klasických třídících mechanismů. Větší snaha je uplatňovat třídění podle nových přístupů zaměřených na tzv. multiopčního (hybridního) klienta. U tohoto klienta není zcela jednoznačně možné vymezit homogenní skupiny, jelikož klient konzumuje služby příležitostně a bez dodržení norem, podle situace a struktur. (8)

### 1.1.2 Trh stravovacích služeb

Trh stravovacích služeb je velmi pestrý a je, z ekonomického hlediska, zařazen do tzv. monopolistické konkurence, která bude vysvětlena v kapitole **1.4.1 Formy konkurence**. Pro obecnou představu se jedná o trh, kde je mnoho firem vyrábějících téměř stejný produkt a je zaměřen na stejný okruh zákazníků jako konkurence. Firmy zařazené do pohostinství a stravovacích služeb mají z pohledu trhu velmi jednoduchý vstup na trh bez významných omezení.

Z legislativního hlediska je provozování stravovacích služeb složitější. Tyto provozovny musí jednat podle **zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví**, ve znění pozdějších předpisů, podle kterého je provozování stravovacích služeb zařazeno do činnosti epidemiologicky závažné. Z tohoto pohledu se stravovací službou rozumí výroba, příprava či rozvoz pokrmů za účelem jejich podávání v rámci provozované hostinské činnosti. Poskytování stravovacích služeb je tedy činností velmi odpovědnou a určitým charakterem riskantní, a proto je svázáno řadou předpisů a je živností ohlašovací řemeslnou, nikoliv volnou. Oprávnění k provozování této živnosti je podmíněno vyučením v oboru nebo absolvováním střední odborné školy a zároveň schopností prokázat znalosti nutné pro dodržení zásad adekvátní výrobní a hygienické praxe. Pokud provozovatel z nějakého důvodu nemůže tuto živnost získat přímo, je nutné, aby pověřil tzv. odpovědnou osobu, která je zapsaná v živnostenském listě, a následně je tato osoba odpovědná za odbornost živnosti.

Dodržování výše zmíněného zákona není jedinou podmínkou k možnosti provozovat zařízení stravovacích služeb. Mimo jiné musí provozovatelé dodržovat **nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, o hygieně potravin**, které je zaměřeno na povinnosti provozovatelů potravinářských podniků zajistit bezpečnost pokrmů ve všech fázích jakékoliv manipulace s pokrmy a dalšími komoditami, jako je jejich umístění, uspořádání a celkové vybavení potravinářských podniků. (9)

## **1.2 Spotřebitelé, zákazníci**

Spotřebitelé a zákazníci zaujímají v tržní ekonomice stranu poptávky. Rozhodují o tom, co a v jakém množství se bude vyrábět, tím, že vytvářejí zájem (poptávku) po daných výrobcích a službách. Z mikroekonomického hlediska se poptávkou rozumí vztah mezi různými cenami zboží a množstvím, které spotřebitelé chtějí a jsou schopni zakoupit při určitých cenách v určitém časovém období. (1)

Základem jakéhokoliv marketingového přístupu je správná identifikace zákazníka a pochopení jeho přání, tužeb a hodnot, které od firmy či produktu očekává a za které je ochoten zaplatit. Mohou se rozlišovat dva typy uživatelů daných produktů:



- Zákazníci (*angl. customers*) – kupují či platí za výrobky, ale nutně nemusí být konzumenti a výrobky používat. Mohou to být např. nákupy dávků pro někoho, krmivo pro domácí mazlíčky.
- Spotřebitelé (*angl. consumers*) – konzumují, používají výrobky, ale nemusí je nakupovat. Mezi takové výrobky patří např. hračky, se kterými si děti hrají a které dostaly od rodičů.

P. Kotler s G. Armstrongem (10) pracují s dalším možným výkladem pojmu *zákazníci* a rozdělují je následovně:

- Organizace – nakupují zboží a služby k výrobě dalších produktů, které následovně prodávají. Do této skupiny se řadí velkoobchodní i maloobchodní firmy, které svou činnost vykonávají na tzv. průmyslových trzích.
- Spotřebitelé – tato skupina zahrnuje jednotlivce a domácnosti, kteří nakupují výrobky a služby pro své zájmy a pro svou vlastní potřebu. Tyto obchody se realizují na tzv. spotřebitelských trzích.

Mezi podnikem a zákazníkem existuje tzv. proces výměny hodnot, tzn. že podnik nabízí produkt, doplňkové služby, přístup personálu a image podniku, zákazník za to nabízí určitou finanční částku, svůj čas a své dovednosti. Pokud zákazník bude považovat hodnotu výrobku či služby za adekvátní, dá za ni peníze. Základem marketingového přístupu je tedy řízení vztahů se zákazníky, identifikace zákazníka, jeho očekávání od produktu a pochopení hodnot, které by mu výrobek přinesl.

Jedním z kroků, které vedou k pochopení zákazníků, je přesný popis toho, kdo jsou, co chtějí a kde jsou. Je tedy nutné vymezit jejich adresnou identifikaci. K této identifikaci slouží segmentace trhu a zákazníků, která byla popsána v předešlé kapitole. Segmentace musí být přesná a správná, jelikož následně slouží k plánování a určování vhodných marketingových a obchodních strategií. Nesprávné určení cílových skupin zákazníků může vézt k neúspěchu nejen marketingových kampaní, ale také podnikatelských záměrů. Každý segment musí být oslovován ze strany marketingu zcela odlišně a jinými komunikačními prostředky. (10)

### 1.2.1 Faktory ovlivňující poptávku

Jedna z forem, jak je možno rozdělit faktory, které ovlivňují nákupní jednání zákazníků, je z pohledu, jak je rozdělují ekonomové v mikroekonomii.

Faktory ovlivňující poptávku mohou být následující:

#### Ceny příbuzných produktů

Při rozhodování spotřebitele o koupi určitých produktů má velký vliv cena substitutů a komplementů. **Substitutem** se rozumí produkt, který může ve spotřebě nahradit jiný produkt, přitom užitek z jiného produktu zůstane stejný. Pokud se cena substitutu zvýší, zvýší se i poptávka po původním produktu, naopak pokud se cena substitutu bude snižovat, spotřebitel raději bude nakupovat substituční zboží. **Komplement** je druhem zboží, které je spotřebováváno společně či doprovodně. Je to zboží, které by při samostatném užívání nemělo požadovaný užitek, např. auto a benzín. Pokud vzroste cena aut, zákazníci je nebudou kupovat a tím se sníží i prodej benzínu; a opět naopak, pokud se sníží ceny aut, zákazníci je kupovat budou a vzroste i prodej benzínu.

#### Důchody spotřebitelů

Vztah mezi důchodem spotřebitele a poptávaným množstvím je pro většinu potenciálních zákazníků rozhodujícím a může být buď pozitivním, nebo naopak negativním. Tento vztah je vyobrazen celkovým tzv. důchodovým efektem. To znamená, pokud se bude poptávka po množství produktu zvyšovat s růstem důchodu spotřebitele, jedná se o tzv. **normální zboží**. Výjimkou může být tzv. **nezbytné zboží**: pokud se důchod spotřebitele sníží, poptávané množství zůstane neměnné. Příkladem nezbytného množství může být např. chléb nebo hygienické pomůcky.

#### Vkus a preference spotřebitelů

Preference spotřebitelů jsou důležitým faktorem při jejich rozhodování o koupi určitého produktu, zákazníci mohou preferovat různé druhy zboží. Pokud preference po určitém produktu rostou, poroste i poptávka po produktu.

## **Počet kupujících a demografická struktura**

Počet kupujících, pokud se zvýší, zvýší se i poptávka po určitém zboží. Pokud se podniku např. podaří rozšířit výrobu či expandovat na zahraniční trh, zvýší se tím množství potenciálních zákazníků. Z pohledu demografické struktury se může brát v úvahu věk či pohlaví. Jestliže najednou přibude velký počet novorozenců, vzroste poptávka po kočárcích, plenkách a jiném potřebném zboží.

## **Očekávání spotřebitelů**

Očekáváním spotřebitelů se v tomto ohledu myslí situace, kdy spotřebitelé ovlivňují poptávku vzhledem k očekávaným událostem ze strany podniků. Příkladem mohou být povánoční slevy, tzv. Black Friday nebo například očekávání uvedení nového produktu na trh. V těchto případech mohou zákazníci odložit své zamýšlené nákupy do určité doby.

## **Specifické faktory**

Příkladem specifických faktorů může být roční období nebo legislativa. Podniky musí být připraveni na letní i zimní počasí, které odráží poptávku po určitých produktech. Příkladem vládního nařízení může být např. povinná autosedačka pro děti. (11)

### **1.2.2 Budování zákaznické základny**

Téměř všechny firmy hovoří o tom, že spokojenost zákazníků a jejich věrnost je pro ně na prvním místě a udělají téměř cokoli, aby jejich potřeby uspokojily. Skutečně by to tak být mělo, jelikož bez zákazníků by nebyly žádné podniky a zaměstnanci by neměli práci. V praxi to ovšem bohužel často vypadá zcela odlišně. Personál je mnohdy nevyškolený, neochotný, neprofesionální a o skutečné potřeby zákazníka se vlastně ani příliš nezajímá. Zákazník, který má zkušenost s takovým podnikem, jej v budoucnu již nenavštíví. Opačným příkladem může být skvělý prodejce milující svou práci, který tuto radost přenáší na svého zákazníka, který bude odcházet spokojený, usměvavý a s pocitem, že je výjimečný. (12)

V současné době je stále těžší zákazníky něčím potěšit. Jsou mnohem chytřejší, více se zaměřují na cenu, jsou náročnější a jsou oslovováni mnohem větším spektrem

konkurentů. Podle Jeffreyho Gitomera (13), není výzvou zákazníka uspokojit, nýbrž jej potěšit a učinit loajálním.

K. L. Keller (13) publikuje ve své knize existenci dvou hlavních způsobů, jak posílit šanci na udržení zákazníků. Jedním ze způsobů jsou velké bariéry, které zákazníkům prakticky znemožní přejít ke konkurenci. Zákazníci, pokud mají s firmou spojené vysoké investiční náklady, nejsou ochotni odejít. Druhým, nenátlakovým způsobem je poskytovat zákazníkům vysokou míru spokojenosti spojenou s nejrůznějšími věrnostními benefity. Pro konkurenta je poté velmi obtížně nabídnout nižší ceny či jiné podněty k odloučení zákazníka od původní firmy. (14)

Některé podniky se domnívají, že porozumí zákazníkovi a jeho spokojenosti, když věnují pozornost jeho stížnostem. Většina nespokojených zákazníků si ale nikdy nestěžuje a zkrátka přestane u daného podniku nakupovat. Řešením této situace je zákazníkovi dát možnost, aby si, pokud možno anonymně, mohl postěžovat. Formuláře na webových stránkách, automaticky odesílané formuláře prostřednictvím e-mailu pro návrhy změn a mnohé další mohou být rychlou zpětnou vazbou, kterou podnik může stejně rychle zpracovat a na základě výsledků se soustředit na pozitivní změnu. (14)

### **1.2.3 Specifika zákazníků pohostinství**

Každý zákazník určitého stravovacího podniku má svůj specifický soubor výhod, které hledá. Ve stejné restauraci jeden zákazník oceňuje její atmosféru, jiný pestrou nabídku, jiní mohou oceňovat např. kvalitu služeb. (15)

Podobné to může být u podniku, který své produkty zákazníkům rozváží. Někteří kromě kvality výrobku ocení rychlost doručení objednávky, jiní se zaměřují například na vřelý přístup od pracovníků firmy nebo na čerstvost doručeného produktu.

Důležité je, a to před samotným otevřením stravovacího zařízení, aby měli jeho majitelé jasnou představu o tom, jaké jsou jejich cíle a jaké cílové skupině bude zařízení sloužit.

Podnikání v pohostinství má do určité míry svoji specifickou výhodu. Svými produkty a výrobky poskytuje možnost potenciálním zákazníkům uspokojit jednu z jejich nejdůležitějších potřeb. Výsledky výzkumu amerického psychologa Abrahama H. Maslowa patří k rozhodujícím vědeckým poznatkům o lidských potřebách a jejich

vzniku. Maslow roztřídil nejrůznější potřeby do pěti kategorií a seřadil je podle významu. Hierarchie potřeb bývá názorně ztvárněna ve formě pyramidy, přičemž významnost jednotlivých potřeb je seřazena zesponu nahoru. (16)



**Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (16 str. 57))

Z Maslowovy pyramidy vyplývá, že jakmile jsou uspokojeny potřeby dolních úrovní, mohou se uspokojovat potřeby vyšších úrovní, tj. pokud člověk neuspokojí základní fyziologické potřeby, nebude mít energii na uspokojování dalšího hierarchického stupně.

### **1.3 Konkurenční prostředí**

Na trhu existuje spousta firem, které poskytují zákazníkům stejné nebo podobné výrobky. Tyto firmy se nachází v rámci určitého odvětví v konkurenčním prostředí, kde jsou obklopeni dalšími firmami, které usilují o totéž. (17)

Konkurenční prostředí je dáno konkurenční situací daného oboru a specifickými podmínkami. (18)

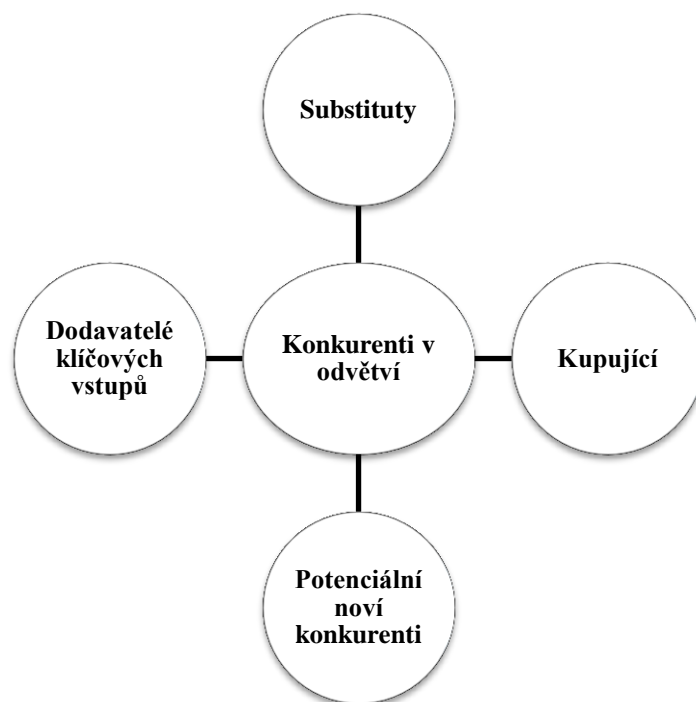
*„Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky.“ (19 str. 48)*

Bezprostřední konkurenční okolí bývá vymezeno úžeji například pomocí strategických konkurenčních skupin v odvětví. Při zkoumání konkurenčních sil lze přesáhnout i za hranice odvětví. Taková situace se může stát v případě, kdy podniky v jiných odvětvích nabízejí substituční výrobky, které jsou tudíž součástí analýzy konkurenčních sil. Tato analýza se využívá k získání určité představy o konkurenčním prostředí, která by vytvářela užitečnou výchozí základnu pro zpracování strategie. Pro každý jednotlivý podnik může existovat velký počet ovlivňujících faktorů, tudíž je pro analýzu účelnější zpracovat určitý rámec, který by odrážel strukturu, na které je možno si udělat představu o vlivech konkurenčního prostředí.

Významným nástrojem sloužícím ke zkoumání konkurenčního prostředí přispěl M. Porter s modelem pěti sil. Model si klade za cíl jednoznačné pochopení sil, které v daném prostředí působí a zároveň jasné identifikování těch, které mají z hlediska budoucího vývoje pro podnik největší strategický význam. Model je aplikovatelný na kterékoli odvětví. (18)

Mechanismus se skládá z následujících částí:

- Konkurenti v odvětví – konkurenční síla vycházející z rivality mezi konkurenčními podniky.
- Kupující (odběratelé) – konkurenční síla pocházející z vyjednávací pozice odběratelů.
- Dodavatelé – konkurenční síla pramenící z vyjednávací síly dodavatelů.
- Potenciální noví konkurenti – konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových potenciálních konkurentů do odvětví.
- Substituty – konkurenční síla pocházející z hrozby substitutů. (18)



**Obrázek č. 2: Model pěti sil**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (18))

## 1.4 Konkurence

Konkurenci obvykle definuje mikroekonomie jako rivalitu mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží. Soudobá obecná ekonomie odvozuje, že skutečná ekonomická konkurence existuje pouze v tržním hospodářství. Konkurence ale představuje jakékoliv soupeření, nejen tedy ekonomické, ale také sociální, kulturní, etické, politické a další.

V podnikání, přestože je ekonomické hledisko stěžejní, nelze opomíjet jakýkoliv úhel konkurence. Konkurence je vztah dvou a více subjektů. Z pohledu podnikání, aby konkurent mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady. Konkurent musí mít konkurenceschopnost a také musí chtít vstoupit do konkurence, tzn. musí disponovat specifickým potenciálem. (20)

### 1.4.1 Formy konkurence

Konkurence je důležitým faktorem, který podmiňuje marketingové možnosti firmy. Firmy proto zjišťují, kdo je jejich konkurentem, v jaké oblasti může firmě konkurovat, jaké jsou jeho strategie, cíle, silné a slabé stránky apod. „Pro firmu je důležité zjistit, jak

*si stojí na trhu v rámci svého konkurenčního úsilí, tj. analyzovat konkurenci podle předem zvolených kritérií.“ (4 str. 107)*

**Formy konkurence se mohou z pohledu mikroekonomie znázornit následovně:**

- Konkurence napříč trhem
- Konkurence na straně poptávky
- Konkurence na straně nabídky
  - Cenová
  - Necenová
  - Dokonalá konkurence
  - Nedokonalá konkurence
    - Monopolní konkurence
    - Oligopol
    - Monopol

**Konkurence napříč trhem** je konkurence mezi poptávkou a nabídkou. Výrobci mají zájem prodat s co největším ziskem to, co vyrobili, a spotřebitelé se snaží uspokojit své potřeby v co nejvyšší možné míře za nejnižší možnou cenu.

**Konkurence na straně poptávky** je střetem zájmů jednotlivých zákazníků na trhu. Tato forma konkurence roste, pokud je poptávka vyšší než nabídka. Spotřebitelé na úkor ostatních spotřebitelů se snaží nakoupit co nejlevněji.

**Konkurence na straně nabídky** vzniká, pokud je nabídka vyšší než poptávka. Každý prodejce se snaží prodat co největší množství svých výrobků za podmínek, které mu umožní maximalizovat zisk. Konkurence mezi výrobci většinou vede ke snižování cen. (20)

**Cenová konkurence** znamená metodu nabízet výrobek či službu za nižší cenu, než konkurence.

**Necenová konkurence** vzniká tehdy, kdy se naopak organizace snaží zvýšit svůj podíl na trhu, aniž by měnila své ceny. (21)

**Dokonalá konkurence** je charakterizována jako trh, na kterém žádná firma či spotřebitel nedosahují takové velikosti, aby mohli ovlivnit tržní cenu. Na dokonalém



trhu působí **velký počet firem**, všechny tyto firmy vyrábějí **homogenní produkt**, všechny firmy mají **dokonalé informace o situaci na trhu** a zároveň platí **podmínka volného vstupu do odvětví**, kdy jakýkoliv subjekt může snadno vstoupit i vystoupit z daného odvětví. (22)

Jakmile je dokonalá konkurence porušena, vzniká **konkurence nedokonalá**. „*Podmínky nedokonalé konkurence firmě umožňují, aby stanovila cenu, za [niž] hodlá svou produkci prodávat, na maximální úrovni, kterou [jí] ještě dovolí křivka poptávky, [jíž] čelí.*“ (1 str. 229). Obecně je nedokonalá konkurence charakterizována zejména schopností o **odlišnost produktů, schopností ovlivnit cenu produkce na trhu**, určitými **bariérami vstupu do odvětví a nedokonalou informovaností o trhu**. (23)

Extrémním příkladem nedokonalé konkurence je **monopol**. Monopolem se rozumí situace, kdy je firma **jediným nabízejícím určitého produktu na určitém trhu**. Monopol je neustále konfrontován s měnícím se ekonomickým prostředím, se změnami preferencí spotřebitelů, technologií, velikostí trhu, vznikáním konkurence vyrábějící podobné výrobky apod. Pouhá změna preferencí spotřebitelů může způsobit firmě, která jako jediná vyrábí určitý výrobek, výrazný pokles nebo zánik monopolní síly.

**Oligopol** je tržní struktura s **malým počtem firem na trhu** a s poměrně vysokým stupněm vzájemné závislosti jejich rozhodování. Rozhodování firem není nezávislé, každá z firem musí zvažovat vliv svých rozhodnutí na chování ostatních firem v daném odvětví. Firmy navzájem reagují na změnu ceny, změnu výstupu, kvality produktu atd. Na změny reagují současně nebo vyčkávají až na rozhodnutí svého konkurenta. Oligopol je specifikován malým počtem firem v odvětví, dále charakterem vyráběného produktu, který může být homogenní, ale i diferencovaný, a také existujícími bariérami vstupu do odvětví. Příkladem bariéry vstupu do odvětví mohou být například **úspory z rozsahu, náklady na diferenciaci produktu** nebo **právní restrikce**. (24)

#### 1.4.2 Tržní pojetí konkurence

Konkurence se může analyzovat z pohledu odvětví nebo trhu. Odvětvím je skupina firem nabízejících výrobky, které si jsou vzájemně blízkými substituty. Prostřednictvím tržního přístupu lze definovat konkurenty jako společnosti uspokojující stejnou potřebu zákazníků. „*Například zákazník, který si pořídí textový editor, ve skutečnosti potřebuje*

*jen „možnost psát“ – což je potřeba, kterou mohou uspokojit také tužky, pera nebo dříve psací stroje.“ (13 str. 314). Je nutné, aby se marketéři vyvarovali marketingové krátkozrakosti a nedefinovali své konkurenty na základě tradičních kategorií a odvětví. Firmy, které se soustředí na konkrétní trh, např. nealkoholických nápojů, mohou přehlédnout rostoucí trh barů prodávajících čerstvé ovocné džusy, jež mohou na tomto trhu konkurovat. Příkladem je společnost Coca-Cola, která podcenila rostoucí trh kaváren a zmíněných barů, jež firmě nakonec negativně ovlivnil její podnikání v oblasti nealkoholických nápojů. (13)*

### **1.4.3 Specifika konkurentů v pohostinství**

Pohostinství zaujímá významné místo v podnikatelském prostředí. Jak již bylo zmíněno, jedná se z pohledu ekonomie o monopolistickou konkurenci, ve které je velký počet firem, které nabízejí stejný produkt či stejný užitek. Celkový počet restaurací, výčepů a dalších stravovacích provozoven je v ČR podle článku Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR) z roku 2018 okolo 40 000, což vychází v přepočtu na počet obyvatel 265 obyvatel na jednu provozovnu. Dále z průzkumu AMSP ČR z roku 2018 vyplývá, že 53 % provozovatelů si udržuje mírně rostoucí nebo stabilní úroveň tržeb, 47 % má problémy a zbylých 6 % uvažuje o ukončení činnosti. Největší problémy vidí podnikatelé v nedostatku personálu nebo jeho nízké kvalitě, administrativním zatížení a ve vysoké DPH. Neustálé legislativní změny v posledních letech jsou také často důvodem, proč podnik začne mít existenční problémy. Mezi tyto legislativní změny lze zařadit např. zákaz kouření. Překvapivě ale jen 8 % podnikatelů tvrdí, že by jim pomohlo zrušení zákazu kouření, ačkoliv 36 % podnikatelů uvedlo, že jim v důsledku protikuřáckého zákona klesla návštěvnost.

Na jakékoliv podnikání má vliv také kupní síla obyvatelstva a její vývoj v čase. Zjednodušeně lze kupní sílu popsat jako množství peněz, které má obyvatelstvo k dispozici v daném období pro nákup zboží. V oblasti pohostinství je tedy mnoho faktorů, které musí podnik sledovat a plnit, a navíc být konkurenceschopným v tak přehlceném trhu a snažit se v něm najít a uplatnit nějakou konkurenční výhodu.

Konkurenci je vhodné sledovat i proto, aby měly podniky přehled o tom, zda se nemění trendy v daném oboru, v tomto případě v pohostinství. Konkurence v oboru pohostinství je skutečně mnoho, ale to neznamená, že si každý nemůže najít své místo na trhu.

Každá restaurace si může najít svoji klientelu. Často se majitelé stravovacích podniků soustředí pouze na sledování skladby jídelníčku konkurence a jejich ceny. Domnívají se, že pokud budou nabízet stejný sortiment, ale levnější, přesvědčí potenciální zákazníky, aby místo konkurence vyhledali jejich podnik. Tato varianta neznamena, že bude podnik lepší, ale pouze levnější. Zákazníci dnešní doby si raději připlatí za kvalitu, tudíž forma cenové konkurence příliš neovlivní spotřebitelův výběr podniku. Zákazníka dnešní doby zaujme výjimečnost. V posledních letech je velký trend tzv. zážitková gastronomie, kdy si host nejen dobře pochutná, ale z návštěvy restaurace si také odnáší něco navíc, nějakou přidanou hodnotu. Konkurenci je tedy lepší využít ve svůj prospěch, kdy jejím pozorováním může podnik zlepšit sám sebe. Sledování kvality pokrmů, práci obsluhujícího personálu, popřípadě webových stránek a jiné způsoby propagace může podnik využít k tomu, aby byl oproti konkurenci o krok dál. Pro získání lepší konkurenceschopnosti v tomto oboru je klíčové zaměřením se na zákazníka, jak se mu přiblížit, jak získat jeho přízeň a jak si ho udržet kvalitou, čerstvostí pokrmů a přístupem personálu.

## **1.5 Konkurenceschopnost**

Pojem konkurenceschopnost není zcela jednoznačný a zahrnuje mnoho různých náhledů. Firemní konkurenceschopnost se v užším pojetí zaměřuje na finanční ukazatele jako je obrát, zisk a různé jeho podoby, náklady, výnosnost a jiné. Dalším kritériem konkurenceschopnosti firmy jsou její vnitřní zdroje, což je např. know-how a schopnost inovací. (25)

Konkurenceschopnost se odvozuje od konkurenční výhody, kterou firma svým způsobem produkce a působením na trzích získala ve srovnání s ostatními firmami na trhu. Konkurenceschopnost označuje schopnost firmy soutěžit, růst, být ziskovou, tj. produkovat se ziskem výrobky, které splňují požadavky otevřeného trhu, pokud se jedná o cenu, kvalitu apod. (26)

### **1.5.1 Konkurenční výhoda**

Podnik musí rozvíjet své schopnosti a zdroje, které jsou hodnotné, obtížně napodobitelné a nahraditelné, jedinečné a současně významné. Jestliže je určitá

schopnost splněna ve všech těchto kritériích, má podnik jednu či více konkurenčních výhod, které mohou být využity k zúročení dříve identifikované příležitosti.

Konkurenční výhoda je nezbytně nutná pro zajištění prosperity, zejména s ohledem na působení konkurenčních sil a tlaků. Pouze identifikace příležitostí nestačí pro růst hodnoty podniku ani pro zajištění jeho prosperity. Bez jakékoliv konkurenční výhody bude úspěch podniku vždy pouze dočasný. (27)

### **1.5.2 Konkurenční strategie**

Konkurenční strategie je určitá strategie podniku zaměřená na dosažení tržního úspěchu. Úspěch konkurenční strategie však do jisté míry také závisí na konkurenčních strategiích konkurentů. (18)

*„Jakmile firma identifikuje a zhodnotí své hlavní konkurenty, musí vytvořit takové konkurenční strategie, které [jí] umožní co nejlépe umístit její produkt proti nabídce jiných firem.“* (2 str. 578). Pro všechny společnosti neexistuje jednotná, nejlepší, strategie. Každá firma se musí rozhodnout, co, vzhledem k situaci v odvětví a jejím cílům, je pro ni nejpřínosnější.

### **1.6 Značka**

Definicí pro značku je velmi mnoho a každá se nějakým způsobem více či méně liší. Mnoho manažerů z praxe vidí značku jako něco, co proniklo lidem do povědomí, má své jméno a své důležité postavení v komerční sféře. (28)

Americká marketingová asociace definuje značku následovně: *„Značka je jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců.“* (29 str. 136)

Značka může být také chápána jako výrobek s přidanou hodnotou. Značka je jakýmsi vztahem mezi produktem a zákazníkem. Tento vztah je soubor vjemů v mysli zákazníka a nositelem klíčových hodnot pro zákazníka. (29)

Většina značek, bez ohledu na své silné postavení v dané době, je velmi zranitelná a snadno ovlivnitelná nevhodným managementem značky. (28)

**Důležitost značky** se dá popsat přehledem různých rolí, kterými značka „hraje“ pro obě strany:

- **Pro spotřebitele**
  - Identifikace původu výrobku
  - Stanovení zodpovědnosti výrobce
  - Snížení rizika
  - Snížení nákladů spojených s výběrem produktu
  - Slib, závazek nebo smlouva s výrobcem
  - Symbol
- **Pro výrobce**
  - Prostředek legální ochrany specifických vlastností
  - Prostředek identifikace ke zjednodušení obchodování firmy
  - Zdroj konkurenčních výhod
  - Zdroj finanční návratnosti
  - Úroveň kvality pro spokojené zákazníky (28)

Označení produktu značkou ještě neznamená vždy záruku úspěchu. **Úspěšná značka** potřebuje splňovat řadu předpokladů:

- Špičková kvalita výrobku – vyšší kvalita značky znamená současně větší podíl na trhu a větší zisk.
- Dodatečné služby – poprodejní vztah se zákazníky a dodatečné služby závisí na konkrétních zaměstnancích a firemní kultuře, která je nastavena. Tyto služby jsou tudíž často obtížně napodobitelné konkurenty.
- Prvenství na trhu – využití nových technologií, nové umístění výrobku na trh, netradiční distribuční cesty nebo např. vytvoření nových tržních segmentů může vytvářet úspěšnou značku.
- Odlišnost – jedinečný a specifický přínos výrobku nebo služby, který zákazník může vnímat, odlišuje značku od konkurentů.
- Dlouhodobá a trvalá komunikační podpora – klíčovými faktory úspěšnosti jsou komunikace, intenzivní reklama a inzerce, které zákazníky neustále budou utvrzovat v jedinečnosti značky a udržovat důvěru v její hodnotu.

- Vnitřní marketing – důležitý v oblasti služeb. Proškolení zaměstnanci, kteří prostřednictvím znalostí a dovedností mohou značku posilovat v každodenních činnostech. (30)

### 1.6.1 Identita značky

Podle Aakera je velmi důležitým pojmem při vytváření značky identita značky. Ta představuje jedinečný soubor procesů, které má značka vyvolávat u cílové skupiny zákazníků. Identita značky dává značce specifický význam. Určuje, jaký užitek, hodnoty a další charakteristiky daná značka svým zákazníkům nabízí a co ji odlišuje od konkurence. (31)

Identita značky se podle Aakera sestává z 12 hledisek uspořádaných ve 4 skupinách:

- Značka jako produkt (účel výrobku, jeho vlastnosti, kvalita a hodnota, využití, spotřebitelé a země původu)
- Značka jako organizace (lokální nebo globální vlastnosti organizace)
- Značka jako osoba (vztah zákazníka a značky, osobnost značky)
- Značka jako symbol (tradice značky, vizuální provedení) (31)

#### 1.6.1.1 Koncept Brand Prism

Jeden z nejuznávanějších brand specialistů současné doby Jean Kapferer přednesl v 90. letech 20. století myšlenku Brand Prism. Tento nástroj pomáhá zkoumat identitu značky prostřednictvím šesti otázek, které zaznamenává do šestiúhelníkového hranolu. Po vyplnění všech částí, by mělo být přehledně vyobrazené, jak firma chce, aby byla značka vnímaná na trhu.

**Fýzis (Physique)** – Jak by značka vypadala, pokud by to byla živá bytost?

Značka má především fyzické specifikace s vlastnostmi. Značka je páteří značky a hmatatelnou přidanou hodnotou. Prvním krokem při vývoji značky je definice fyzického aspektu: Co konkrétně je? Jak to funguje? Jak to vypadá? Fyzický aspekt také zahrnuje prototyp značky – vlajkový produkt, který je reprezentativním znakem značky. Mnoho značek má problémy se svým fyzickým aspektem, jelikož jejich funkční přidané hodnoty jsou slabé.

**Osobnost (Personality)** – Jakou povahu by měla značka, pokud by byla živá?

Značka má osobnost a pomocí komunikace si postupně buduje charakter. Způsobem, kterým komunikuje, jaké jsou její produkty nebo služby, ukazuje, jaký by to byl člověk. Osobnost značky je hlavním zaměřením reklamy na značku již od roku 1970.

**Vztahy (Relationship)**

Značka je vztah. Vztahy s vnějším okolím firmy jsou její nedílnou součástí. Společnosti by neexistovaly, pokud by nebyli zákazníci, se kterými mohou komunikovat. Musí se budovat vztahy s okolím, ať je, či není součástí cílové skupiny. Značky jsou často předmětem transakcí a výměn mezi lidmi, což zejména platí pro značky v sektoru služeb a také pro maloobchodníky.

**Kultura (Culture)**

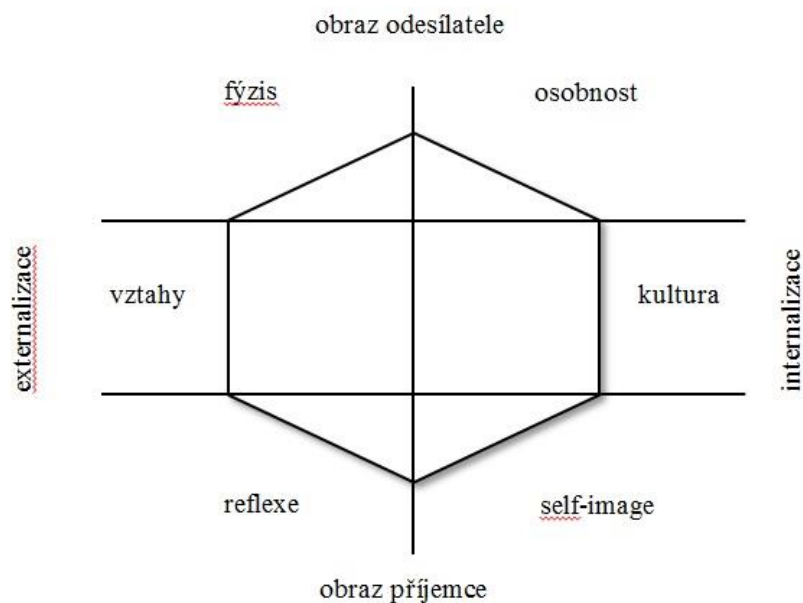
Značka je kultura. Bez kultury značky neexistuje kultovní značka. Značka by měla mít vlastní kulturu, z níž prochází každý produkt. Produkt není jen konkrétní reprezentací této kultury, ale také prostředkem komunikace. Kultura znamená soubor hodnot, které inspirují značku.

**Reflexe (Reflection)**

Značka je reflexe. Reflexe značky popisuje typického zákazníka, se kterým se trh spojuje se značkou, je to zákazník, kterého si společnost pro svou značku představuje. Kapferer zde odkazuje na vnímání trhu, nesmí se typický zákazník zaměňovat se zákazníkem cílovým.

**Self-image**

Značka je self-image, odpovídá obrazu, který si spotřebitelé sami vytvoří při používání produktu. Když člověk používá produkt, jak se přitom cítí? (32)



**Obrázek č. 3: Brand Prism**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (32 str. 183))

### 1.6.1.2 Identita značky podle Ko Floora

Identitu značky lze také vnímat z dalšího pohledu, tentokrát podle Ko Floora. Podle něj je každá silná identita značky postavena na třech pilířích:

- Positioning (umístění)
- Osobnost
- Komunikace

Umístění značky je kombinací funkčních, hmatatelných atributů, které maloobchodní značka musí spotřebiteli nabídnout. Osobnost značky je silně emotivní a popisuje vlastnosti maloobchodní značky. Komunikace značky informuje spotřebitele svým vlastním vzhledem a pocitem o pozici a osobnosti. Pouze pokud všechny tyto zmíněné aspekty tvoří jednotný a integrovaný celek, může se hovořit o silné značce. (33)

### 1.6.2 Prvky značky

Prvky značky jsou ty pamatovatelné prostředky, které slouží k rozeznávání a diferenciaci značky. Většina silných značek využívá větší množství prvků. Správné



zvolení prvků značky má sloužit k co největší hodnotě značky. Testem schopností těchto prvků jsou výsledné názory a pocity spotřebitelů. (13)

Keller (13) předkládá existenci šesti kritérií pro výběr prvků značky:

1. *Zapamatovatelnost* – snadné rozeznání a vybavení si značky. Výhodné jsou krátké názvy značky.
2. *Smysluplnost* – prvky věrohodné a zapadající do příslušné kategorie.
3. *Libivost* – jakékoliv estetické působení prvků na spotřebitele.
4. *Přenositelnost* – možnost využití prvků značky např. k uvedení nového výrobku na trh ve stejné či jiné kategorii.
5. *Přizpůsobivost* – jak lze prvek přizpůsobit nebo aktualizovat s vývojem značky.
6. *Chránitelnost* – právně či konkurenčně chránitelný prvek, který nebude snadno napodobitelný. (13)

Mezi prvky značky patří v první řadě vizuální styl, který by měl být efektivní a na první pohled odlišit značku od konkurence. Součástí vizuálních elementů jsou následující čtyři složky prvků:

#### 1. Firemní logo

- Firemní logo je velmi důležitou součástí firemního designu. Musí se vyznačovat určitými vlastnostmi:
  - Unikátnost loga
  - Rozpoznatelnost loga
  - Emocionální pozitivní reakce
  - Jasný, specifický význam
  - Subjektivní pocit obeznámenosti

#### 2. Firemní barvy

- Firemní barvy by měly být v jednotné linii se strategií značky a s charakterem firmy. Dynamická, dravá firma využívá agresivnějších barev, jako je např. červená či oranžová; tradiční, rozvázná firma bude využívat uklidňující barvy, jako je např. modrá. Podle druhu a typu poskytovaných služeb či výrobků mohou firmy využívat barvy, které jsou typické pro nabízený produkt, tzn. že cestovní kanceláře kupříkladu využívají modrou či žlutou barvu, která znázorňuje moře či slunce.

### 3. Písmo

- Jednoznačná čitelnost a typ písma v souladu se značkou znázorňují správně zvolené písmo pro firmu.

### 4. Typické grafické prvky

- Grafické prvky mají výhodu, pokud jsou jednotné pro celou firmu. Měly by být unikátní a odlišitelné od konkurence. (13)

Výše uvedené prvky nemusí mít nutně stanovena každá firma. V rámci menších firem obvykle postačí odlišit se od konkurence logem a barvou, u větších firem mohou být tyto prvky obohaceny o další typické prvky, jako je např. slogan, hudební znělka, vlastní vytvořené písmo, specifický grafický styl, design, maskot atd. (34)

### **1.6.3 Hodnota značky**

Nejvýznamnějším úkolem a zároveň dovedností marketérů je jejich schopnost vytvářet, udržovat, rozvíjet a také chránit značku. Zavedené významné značky si dokážou účtovat vyšší ceny než konkurenti a zároveň si udržovat hlubokou věrnost zákazníků dlouhá léta. Měřítkem úspěšnosti procesu budování hodnoty značky je možnost stanovení vyšších cen bez poklesu výše prodeje.

Podle Kellera se hodnota značky dá definovat jako hodnota, kterou značka přidává výrobkům a službám. *„Může spočívat ve způsobu, jakým spotřebitelé uvažují, cítí a jednají ve vztahu ke značce, stejně jako v cenách, tržním podílu a ziskovosti, které značka přináší.“* (13 str. 281)

Koncepce hodnoty značky je založena na dvou aspektech: na ekonomické hodnotě a na hodnotě vnímané zákazníky. Ekonomická hodnota firmy znázorňuje majetek společnosti, jako jsou budovy, stroje, zásoby a jiné. Finanční ocenění značky však může mít i vyšší hodnotu. Portfolio značek, pokud je značka skutečně silná, je nejhodnotnějším aktivem. Tato koncepce lze lehce pochopit na výroku Johna Stuarta, dřívějšího prezidenta americké firmy Quaker Oats: *„Když rozdělíme firmu, vezměte si všechny budovy a já si nechám značky. Jsem si jist, že budu úspěšnější než vy.“* (30 str. 67)

#### 1.6.4 Volba strategie pro rozvoj značky

Značka má ve firmě tři hlavní cíle: finanční (generování tržeb), právní (registrace a zaručení kvality) a marketingové (vytvoření emocionální vazby a preference). K naplnění těchto cílů je nutné zvolit vhodnou strategii. Strategie značky začíná nejdůležitějším rozhodnutím, zda budou produkty značkové, či neznačkové. Takové rozhodnutí připadá v úvahu, když se jedná o homogenní nediferencované produkty. Marketéři ale nemohou pracovat s nediferencovanými produkty, vždy budou hledat něco navíc, co přidá výrobkům tržní hodnotu. Pomocí značky je možné diferencovat produkt od těch konkurenčních.

Při definování základních parametrů strategie značky je také třeba předem stanovit celkovou strategii značky. Ta bude následně vodítkem zejména při zavádění dalších produktů a také celkovém rozvoji značky. Podnik může zvolit z mnoha možných celkových strategií. Některé podniky označují své produkty jedinou značkou, jiné používají několik značek. (34)

Při užití jedné značky lze použít čtyři strategie:

- Strategie rozšíření řady
- Strategie rozšíření značky
- Strategie násobné značky (multi-branding)
- Strategie vytvoření nové značky

Strategie rozšíření řady spočívá v označení existujících kategorií produktů a použití stejné značky i pro nové kategorie. Tato strategie je velmi používaná. Marketéři tímto způsobem rozšiřují variantnost nabídek, obsazují nové zákaznické segmenty nebo např. reagují na úspěšné produkty konkurence. (4)

Strategie rozšíření značky je v podtextu základní ideje stejná jako u strategie rozšíření řady, tzn. omezování možných rizik při zavedení nových produktů na trh zastřešováním existující značkou. Průzkumy nasvědčují, že rozšíření značky je efektivnější než zavedení nové značky. Rizikem při volbě této strategii může být, jestliže není značka vhodná pro nový trh či nový tržní segment. V takovém případě nemůže být úspěšná. Dalším rizikem může být ztráta iluzí o značce. Taková situace může nastat, pokud se

jméno značky používá pro mnoho různých kategorií produktů, osobnost značky se rozptyluje a značka jako taková je oslabena o ztrátu původního jasného konceptu. (30)

Strategie násobné značky používají firmy, jako je např. *Procter & Gamble*. Obháječi používání této strategie tvrdí, že tento způsob strategie umožňuje jemnější segmentaci a positioning. (4)

Strategie vytvoření nové značky se využívá v případě, kdy žádná z existujících značek není vhodná pro novou kategorii či produkt. Příkladem může být např. Toyota, která vytvořila pro svůj luxusní vůz novou značku Lexus. (30)

### **1.6.5 Budování silné značky**

Při budování silné značky by si měla firma, podle modelu CBBE, zodpovědět otázky, na které se ptá každý zákazník ohledně jednotlivých značek:

1. *Identita značky* (Kdo firma je?)
2. *Význam značky* (Co firma je?)
3. *Reakce na značku* (Co si o značce myslím?)
4. *Vztah ke značce* (Jaký vztah je mezi mnou a značkou, popř. firmou? Jak silné spojení bych chtěl se značkou mít?)

Výše uvedené kroky znamenají, že význam značky nemůže být vybudován, dokud není vytvořena její identita. Reakce na značku se neobjeví, pokud není vyvinuto povědomí o významu dané značky a vztah ke značce nemůže být získán, dokud není vyvolaná cílená reakce. (28)

## **1.7 Branding**

Branding je možné definovat jako proces tvorby a používání vizuální identity značky, je to strategie, kterou se snaží vybudovat kvalitní značku. Nejdříve stanoví základní hodnoty a vize a následně jednotlivé výstupy, jako jsou název, logo, symbol a jiné.

Cílem brandu je být jedinečný, originální, vyhledávaný a snadno zapamatovatelný. Branding není pouze produkt. Má širší význam, jelikož je psychologický, méně hmatatelný a pomáhá firmě změnit, nebo si udržet, podporu a reputaci. „*Brandové vědomí je spojeno s intenzitou a dopadem brandu, který dokáže zanechat svoji osobitou*

*stopu v lidské paměti a reflektuje spotřebitelskou schopnost přijmout brand i za jiných podmínek.“ (35 str. 11)*

Branding vytváří mentální struktury, které pomáhají spotřebitelům si utřídit povědomí a znalosti o výrobcích či službách takovým způsobem, který jim usnadňuje jejich pozdější rozhodování, a tím přináší hodnotu organizaci nebo firmě. (36)

Branding je důležitou součástí marketingové strategie. Vychází ze znalostí potřeb cílové skupiny spotřebitelů a zahrnuje hledání racionálních a emocionálních benefitů. (36)

Brandingové strategie, aby byly úspěšné, musí spotřebitele přesvědčit, že mezi značkami existují určité kategorie a tyto kategorie mají smysluplné rozdíly. Tím firmy vytváří hodnotu značky. (13)

Marketing organizace nebo firmy může branding uplatnit prakticky kdekoliv, kde má spotřebitel na výběr z několika možností. Rozdíly značek se většinou vztahují přímo k vlastnostem nebo přínosům samotného výrobku, jsou ale i značky, které vytvářejí svou konkurenční výhodu prostředky, které se samým výrobkem přímo nesouvisí. (13)

## **1.8 Marketing**

Definice marketingu jsou různé a představují odlišné pohledy či přístupy odborníků k jeho filozofii.

Americký vědec z tohoto oboru Philip Kotler přispěl ve své knize definicí, která vysvětluje marketing jako: *„Společenský a řídicí proces, jehož pomocí jednotlivci a skupiny získávají to, co chtějí a potřebují, prostřednictvím vytváření a výměny výrobků a hodnot s druhými.“ (21 str. 29)*

Z pohledu jiných vědců může marketing fungovat pouze tehdy, je-li pevně zakotven v celé kultuře organizace. Příklad jiné definice lze nalézt u Petera Druckera (1969), který uvádí, že je marketing mnohem širší záležitostí než pouhý prodej. Nachází se v celém podniku, je to celý podnik viděný z pohledu konečného výsledku, tzn. z pohledu zákazníka.

Většina lidí si pod pojmem marketing představí pouze prodej a reklamu. Marketing se ale zabývá celkovými vztahy mezi kupujícími a prodávajícími a zároveň činnostmi, které tyto vztahy dovedou k uspokojivému závěru pro všechny zaangażované. Ekonomika se

soustřeďuje na vztah mezi nabídkou a poptávkou, naopak marketingovým ústředním zájmem všech pracujících v organizaci je zákazník. (21)

### **1.8.1 Cílený marketing**

Firmy, organizace a jakékoliv podnikatelské subjekty mohou jen zřídka uspokojit všechny zákazníky, nehledě na finanční náročnost této představy. Je tedy pro podniky důležité vybrat si nebo poznat cílovou skupinu zákazníků, na kterou se budou zaměřovat. Musí o cílové skupině zjistit co nejvíce informací: jaký život vedou potenciální zákazníci, jaké mají preference, co je zajímavé, jaké mají příjmy a mnohé další. Pokud se firmy zaměří na více cílových skupin, je nutné, aby si přesně identifikovaly, co tyto skupiny mají společné, a v čem se naopak odlišují. Cíleným marketingem se tedy rozumí situace, kdy firma na určitém trhu rozpoznává pro podnik významné tržní segmenty a vybírá ten, který je pro ni nejvýhodnějším, a následně pro každý vybraný segment rozvíjí odlišný marketingový přístup.

Strategie cílového marketingu tedy spočívá v rozdělení celkového trhu na odlišné části definované se zaměřením na vlastnosti zákazníka ve volbě tržních segmentů a ve vytvoření produktů, které budou splňovat potřeby konkrétních segmentů. (15)

#### **1.8.1.1 Segmentace, targeting, positioning**

Proces výběru cílového trhu se rozděluje na tři etapy – segmentace, targeting a positioning.

**Segmentace** trhu byla popsána na začátku teoretické práce v kapitole **1.1.1 Segmentace trhu**, kde bylo uvedeno i možné dělení segmentace na základě vybraných kritérií. Segmentace trhu se ale dá provádět na základě celé řady proměnných od jednoduchých po relativně komplikovaná dělení, a to podle trhu, na kterém se organizace nachází.

**Targeting** neboli zacílení je druhou fází, ve které marketéři hodnotí atraktivitu jednotlivých vybraných segmentů. Následně zvolí jeden či více segmentů, na které se budou zaměřovat. Toto rozhodnutí je tedy pro marketéry klíčové. V této etapě marketing hodnotí vybrané segmenty zejména z hlediska jejich tržeb a ziskovosti, dále odhalují, jaká je intenzita stávající konkurence a také možná pravděpodobnost vstoupení na trh dalších, budoucích, konkurentů. V této fázi se také hodnotí silné a slabé stránky

značky oproti značkám ostatním, na jejichž základě se vybere konečný segment a tomu se přizpůsobí produkt a další nástroje marketingového mixu. (31)

**Positioning** znamená umístění nebo určení vnímání. Je to nástroj pro vnímání značky, výrobku či podnikové identity u cílových tržních segmentů. Obecně lze říci, že se jedná o zapsání určitého výrobku v myslích potenciálních zákazníků ve vztahu k umístění konkurenčních výrobků. Marketéři se snaží vytvořit image nebo identitu výrobku, značky nebo firmy ve vnímání cílového trhu. (3)

V praxi se využívají nejrůznější marketingové nástroje, které mají sloužit k lepšímu zhodnocení situace a výběru vhodné marketingové strategie. Všechny marketingové nástroje by měly být vzájemně provázány a jejich efekt by měl být odvozen právě od jejich harmonického sladění. (37)

### 1.8.2 Marketingové nástroje – marketingový mix

Marketingové aktivity přicházejí v různých podobách. Jedna ze základních marketingových aktivit hovoří o marketingovém mixu. Ten má svůj původ v 60. letech 20. století, kdy jej navrhl profesor Jerom McCarthy a zahrnul do něj čtyři základní složky – product, price, place a promotion. Od této doby byl tento nástroj upravován a přizpůsobován různým sektorům na trhu a postupně byl rozšiřován o další „P“. (38)

Stejně jako je tomu u ostatních marketingových nástrojů, má i marketingový mix za cíl uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk.

- **Product (produkt)** – branding, balení, rozmanitost sortimentu, služby
- **Price (cena)** – náklady, obchodní výdaje, obchodní rozpětí, zisk
- **Place (distribuce)** – logistika, situační analýza, lokalizace obchodu
- **Promotion (marketingová komunikace)** – reklama, osobní prodej, podpora prodeje, vztah s veřejností (37)

### 1.8.3 Marketingová komunikace a komunikační mix

Za marketingovou komunikaci je považována každá forma řízené komunikace, kterou firma využívá k informování spotřebitelů. Je to cílené vytváření informací určených pro daný trh ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná. Smyslem marketingové komunikace je primárně komunikovat, něco sdělovat, stimulovat a podpořit prodej

výrobků či služeb a působit v souladu s dalšími složkami marketingového mixu. Má možnost zvýraznit vlastnosti produktu, přesvědčit zákazníky k přijetí výrobku či služby a upevňovat vztahy se zákazníky. Do současného pojetí marketingové komunikace patří tyto následující složky, které bývají označovány jako komunikační mix, jelikož každá ze složek plní svou určitou funkci, ale také se vzájemně doplňují. (39)

- Reklama
- Podpora prodeje
- Osobní prodej
- PR
- Přímý marketing

### **Reklama**

Reklama je považována za jednu z nejdůležitějších složek komunikačního mixu. Většina spotřebitelů se s ní setkává nejčastěji a jsou jí nejvíce ovlivňováni. Reklamu je možno definovat jako neosobní formu komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím nejrůznějších médií. Potenciálnímu zákazníkovi přináší důležité informace o výrobku, jeho vlastnostech, o jeho kvalitě atd. Snaží se vzbudit zájem zákazníka pomocí racionálních i emocionálních argumentů, a tak spotřebitele přimět, aby učinil kupní rozhodnutí.

### **Podpora prodeje**

Tato složka komunikačního mixu účinně doplňuje reklamu a v současné době v určitých vyspělých zemích její výdaje přesahují celkové výdaje na reklamu. „*Pro podporu prodeje je charakteristické, že se používá přímý stimul, tzn. že každý, kdo se bude chovat požadovaným způsobem, získá určitou výhodu.*“ (39 str. 230)

Stimul musí působit velmi přesvědčivě na chování spotřebitele a musí být velmi intenzivní na spotřebitelovo rozhodování. Stimul může být např. úspora peněz, zboží zdarma, 3 za cenu 2 apod. Podpora prodeje zpravidla působí téměř okamžitě po jejím zveřejnění. Vyššího účinku lze dosáhnout časovým omezením nabídky určité prodejní tzv. *akce*, která spotřebitele nutí k rychlému jednání, aby výhodu získal. Většinou mají tyto stimuly pouze krátkodobé účinky a po ukončení se prodeje vrací na původní



úroveň. Mezi další komponenty podpory prodeje mohou patřit např. různé kupóny, vzorky výrobků, prémie k výrobku a jiné. (37)

### **Osobní prodej**

Osobní prodej je přímou neboli osobní formou marketingové komunikace. Pouze při osobním prodeji dochází k individuálnímu kontaktu se zákazníkem, je možné jej pozorovat a sledovat jeho chování a reakce a ihned získat zpětnou vazbu. Jen při této formě marketingové komunikace je možné identifikovat problém zákazníka, informovat jej s cílem snížení jeho nejistoty a usadnit mu jednat v nákupním rozhodnutí. Osobní prodej se používá nejčastěji ve firmách s vyšší úrovní poskytovaných služeb, které mají vyšší cenovou úroveň a nabízejí kvalitnější zboží. Osobní prodejci musí být mimořádně kvalifikovaní a musí velmi dobře znát nabízený sortiment, dále musí být vybaveni empatií a psychologickými znalostmi, aby mohli přesně rozpoznat, co si zákazník přeje nebo aby jej uměl přimět k jakémukoliv nákupu. (37)

### **PR – Public Relations**

Termín PR neboli Public Relations vyjadřuje vztahy s veřejností, představuje neosobní formu nástroje komunikačního mixu. Stimuluje poptávku po výrobcích či službách podniku publikováním pozitivních informací. Za cíl si klade vyvolat kladný postoj veřejnosti k podniku, který by vyvolal pozornost a zájem ze strany zákazníků. Vztahy s veřejností jsou funkcí managementu, která vychází z dlouhodobé strategie firmy. Úkolem této složky komunikačního mixu je budovat důvěryhodnost podniku. (40)

### **Přímý marketing**

Původně bylo za přímý marketing označováno zasílání zboží ze strany výrobce rovnou ke spotřebiteli. Přímý marketing zahrnuje všechny tržní aktivity, které vytvářejí přímý kontakt s cílovou skupinou zákazníků stávajících, ale i těch potenciálních. Výhoda přímého marketingu spočívá ve skutečnosti, že jeho prostřednictvím je firma schopna lépe zacílit na určitý segment možných spotřebitelů, pro které je nabídka určena. Další předností je lepší utajení záměrů firmy před konkurencí. Nevýhodou této formy marketingové komunikace jsou její vysoké náklady. (39)

## 1.9 Shrnutí teoretických východisek práce

V teoretické části byla nejdříve definována koncepce trhu z pohledu ekonomie i managementu a také specifika trhu stravovacích služeb, které se v některých ohledech výrazně liší od způsobu fungování jiných trhů. Definováni byli zákazníci a spotřebitelé včetně faktorů, které ovlivňují jejich rozhodování o nákupu zboží. Byla také představena specifika zákazníků z oblasti stravovacích služeb a s tím i spojená jistá výhoda podnikání v tomto oboru, jelikož podniky v tomto oboru svými výrobky uspokojují jednu ze základních fyziologických potřeb člověka. Zároveň má ale podnik v tomto oboru nevýhodu v tom, aby dostatečně zaujal potenciálního zákazníka, který by si měl vybrat zrovna jeho produkt. Podniky z oblasti pohostinství jsou z většiny odkázány na spokojenost zákazníků a jejich referencí.

Dále byla popsána konkurence i její formy a také konkurenční prostředí včetně aspektů, které mohou přímo ovlivňovat podnik. Opět byla zahrnuta i rozdílnost konkurence z hlediska pohostinství, ze které vyplývá, že největší význam na konkurenci z hlediska pohostinství má kvalita nabízených služeb v těchto podnicích. Z definování konkurenční strategie vyplynulo, že její výhoda vychází z důkladného poznání konkurentů daného podniku, kterým tedy bude věnována pozornost v analytické části.

Dalším tématem teoretické části bylo definování značky. Značka je služba či výrobek s přidanou hodnotou. Tato přidaná hodnota bude v další části práce zkoumána na konkrétním podniku pomocí zjištěných informací, definicí a popisů nejrůznějších aspektů, které se značkou souvisí nebo které pomáhají být značce značkou. Podle Kellera (28) je většina značek v dnešní době, bez ohledu na své silné postavení, velmi zranitelná a ovlivnitelná nevhodným managementem značky. Byla tedy popsána důležitost značky, jak by měla vypadat úspěšná značka, jak budovat silnou značku nebo jak vypadá její identita. Na základě těchto získaných informací bude vyobrazena značka na vybraném podniku. Podnik i jeho značka by měla být komunikována vhodně sestaveným marketingem, jak vyplývá z další definované kapitoly v teoretické části.

Pomocí marketingu podniky prezentují své výrobky či služby tak, jak chtějí, aby tyto byly vnímány. S využitím popsaného cílového marketingu a marketingového a komunikačního mixu bude v analytické části vyobrazena vybraný podnik z hlediska praktického využití.

## 2 ANALYTICKÁ ČÁST

V analytické části bude nejprve stručně představena vybraná značka včetně místa působení a její podnikatelské činnosti. Následně bude provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí a analýza značky. Podklady k analytické části tvoří jednak výsledky z dotazníkového šetření, ale také informace získané pozorováním a komunikací s majitelem vybrané značky. Závěry provedených analýz poslouží jako podklad po vypracování návrhové části.

### 2.1 Představení značky Comics Pizza & Burgers

Představení Comics Pizza & Burgers obsahuje základní údaje o podniku včetně předmětu podnikání a také stručné vymezení počátků této relativně mladé značky.

#### 2.1.1 Základní údaje o podniku

Obchodní firma:	Comics Pizza s.r.o.
Datum vzniku a zápisu:	9. května 2018
Sídlo:	J. A. Komenského 173, 542 01 Žacléř
Identifikační číslo:	071 10 332
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Jednatel:	Vít Vondrák
Předmět podnikání:	Hostinská činnost Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené

hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí (41)

Internetové odkazy:

<https://www.comicspizza.cz/>

<https://www.facebook.com/comicspizzaburger/>

<https://www.instagram.com/comicspizzaburger/>

Logo:



Obrázek č. 4: Logo Comics Pizza & Burgers

(Zdroj: (42))

### 2.1.2 Vznik a vývoj značky

Značka vznikla v květnu v roce 2018. Původně ji tvořili dva kamarádi, kteří dříve působili v cateringových službách. Přátelé se rozhodli z lásky k pizze, burgerům a komiksům otevřít podnik pro sebe a své přátele, prostřednictvím kterého by tuto lásku šířili dál. Postupem času vymýšleli nesčetně způsobů, jak ztvárnit jedinečnou recepturu přípravy těsta na své pokrmy. Zanedlouho se zájem o jejich pokrmy rozšířil do povědomí přátel a známých těchto přátel a podnik si začal zvolna rozvíjet svůj okruh zákazníků. Aktuálně značku vede již pouze jeden majitel, který však setrvává u původního šíření lásky k nabízeným produktům a zábavným komiksům. Nyní, po necelých dvou letech od svého počátku fungování, značka rozšiřuje své působení.

Na počátku svého provozu disponovala značka jednou pobočkou, jejíž rozvozové lokality pokrývaly pouze některé městské části v Brně. Po roce a půl zavedla značka další pobočku, tentokrát v centru města, s úmyslem expandovat na celé území města Brna. Tato pobočka byla nucena ukončit svůj provoz, nicméně úmysl obsluhovat všechny části Brna zůstává. V březnu roku 2020 je naplánované znovuotevření druhé pobočky.

## 2.2 Provozovna Comics Pizza & Burgers

Diplomová práce se bude zaměřovat na analyzování samotné značky a jejího fungování a v případě poboček bude brát v úvahu pouze onu jednu původní a zavedenou provozovnu. Ostatní pobočky budou pouze nastíněny, ale nebudou analyzovány. Důvodem je již ukončený provoz druhé pobočky v centru města a zatím neotevření naplánované druhé pobočky v době tvorby výzkumné části této práce.

### 2.2.1 Otevírací doba

Comics Pizza & Burgers má otevřeno, podle informací získaných od majitele, každý den v týdnu a otevírací doba je na pobočce v Žabovřeskách od 10:00 do 23:00 hodin. V sobotu je otevírací doba upravena, a to od 10:00 do 2:00 hodin. Z důvodu zachování nejvyšší kvality a čerstvosti pokrmů je naskladňován omezený počet zásob na každý den. V případě vyprodání všech těchto zásob na určitý den je možné i mimořádné ukončení provozu v dřívějších hodinách.

O změně otevírací doby nebo v případě mimořádných událostí je vždy vystaveno upozornění na webových či facebookových stránkách. V době vánočních svátků bývá provozovna uzavřena, ale v ostatních svátcích v roce bývá podnik otevřen.

Otevírací doba se však na různých portálech liší. Na webových stránkách značky ([www.comicspizza.cz](http://www.comicspizza.cz)) je uvedena otevírací doba každý den od 10:00 do 23:00, kdežto na webových stránkách zprostředkovatele *Dáme jídlo* ([www.damejidlo.cz](http://www.damejidlo.cz)) je uvedena otevírací doba 10:00–23:00 od pondělí do čtvrtka, v pátek od 10:00 do 1:00 a v sobotu od 10:00 do 2:00. Informace o otevírací době by měly být na všech místech jednotné a neměly by se lišit.

### 2.2.2 Vzhled provozovny

Provozovna je poměrně dobře viditelná, jelikož se nachází přímo na křižovatce cest na hlavní ulici a také přímo naproti zastávky MHD. Z pohledu zvenku lze okamžitě poznat, o jaký podnik se jedná. Budova disponuje výdejním okénkem, vedle kterého se nachází i přední dveře, kam zákazník také může vejít. Nad okénkem a dveřmi je umístěna rozměrná plachta, na které je umístěn název s logem značky. Boční strana objektu je celá pokrytá reklamní plachtou, kde je opět vidět logo a název podniku a také je vedle

loga umístěna komiksová postava v rámci tematického zařazení k podniku. Při vchodu do provozovny je možné spatřit výdejový pult s pokladnou, kde je možné obsloužit zákazníky.

Objekt velikostí pokrývá potřebný prostor pro výrobu svých produktů, ale kapacitně pro jiné účely není určen.

Značka Comics Pizza & Burgers využívá standardní spotřebiče k přípravě svých pokrmů. K přípravě pizzy využívá klasickou pizza pec, která je manuálně obsluhována, a k výrobě burgerů slouží nerezová grilovací deska, která je běžně využívána v restauračních provozech.



**Obrázek č. 5: Vzhled provozovny, Brno-Žabovřesky**

(Zdroj: Vlastní fotka majitele podniku)

### **2.2.3 Umístění a rozvoz**

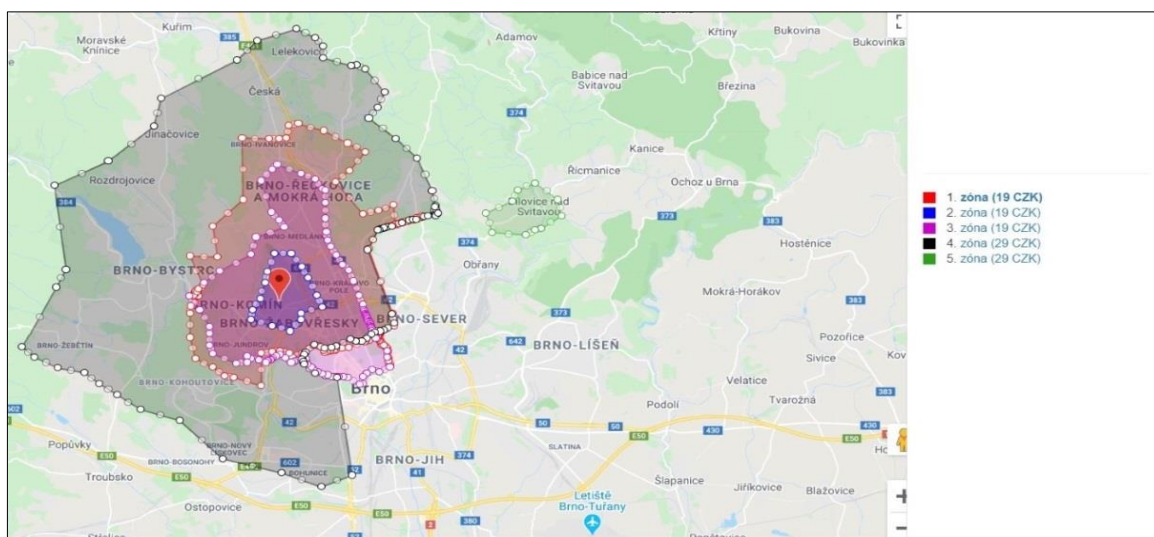
Comics Pizza & Burgers disponuje aktuálně jednou pobočkou. Hlavní pobočka se nachází v městské části Brno-Žabovřesky.

Hlavní pobočka byla otevřena **1. 6. 2018** a původně se nacházela v budově Semilassa v Králově poli v Brně, následně se přestěhovala z důvodu výhodnějších nájemních podmínek. Nyní je umístěna na adrese **Vychodilova 17, 616 00, Brno-Žabovřesky**. Pobočka leží v oblasti poměrně hustě obydleného sídliště. Osobní odběr je možný prostřednictvím výdejového okénka s velmi dobrou dostupností. Zaparkovat automobil

lze přímo před okénkem výdeje a zastávka trolejbusu se nachází 20 metrů od budovy podniku. Rozvoz je realizován s využitím vlastních vozidel, a to buď prostřednictvím vlastního prodeje, nebo v rámci spolupráce se zprostředkovatelem. Rozdíly mezi prodeji jsou popsány níže a také v kapitole **2.4.5 Způsob prodeje**.

V případě vlastního prodeje a přímé objednávky záleží na ceně objednávky a na vzdálenosti doručovací lokality. Rozvozné lokality jsou spíše koordinovány na okolí pobočky a na severní a západní části Brna. Po domluvě je ale možné dodat pokrmy do vzdálenějších oblastí města Brna za poplatek rozvozu vždy v jednotné částce 25 Kč za dopravu do jakékoliv lokality.

Podnik také velmi úzce spolupracuje se zprostředkovatelem s názvem *Dáme jídlo*. V případě tohoto zprostředkovatele je rozvoz z této pobočky koncipován převážně do severní části města Brna, viz **Obrázek č. 6: Rozvozné lokality pobočky Brno-Žabovřesky**, jenž znázorňuje obsluhované oblasti včetně cen za dopravu pro každou vymezenou zónu.



**Obrázek č. 6: Rozvozné lokality pobočky Brno-Žabovřesky**

(Zdroj: Interní systém zdroje, (43))

Součástí vymezených rozvozných zón jsou stanoveny u tohoto zprostředkovatele i minimální ceny objednávek na každou z lokalit. Minimální ceny objednávek jsou různě určeny v částkách 159 Kč, 160 Kč, 349 Kč pro zóny 1–4 a 479 Kč pro zónu 5. (43)

V případě objednávky mimo vyznačené lokality záleží u přímého prodeje na vzdálenosti a ceně požadované objednávky, u zprostředkovatele není objednávka mimo vyznačené oblasti možná. Nicméně v případě vzdálenějších lokalit se může doba doručení výrazně prodloužit, proto je do budoucna plánován rozvoj poboček. Rozvoj poboček by měl zajistit zkrácení doručovací doby pokrmů, rozšíření rozvozových lokalit a snazší realizaci koordinování rozvozových vozů.

#### **2.2.4 Rozvoj poboček**

Nová pobočka bude otevřena na adrese **Krkoškova 746/25, 613 00, Brno-Černá pole** a uvedení do provozu je plánováno na březen roku 2020. Dříve se druhá pobočka nacházela na ulici Hybešova, rovněž v Brně, kde fungovala od září roku 2019 do ledna roku 2020. Strategie umístění pobočky na ulici Hybešova spočívala ve snaze expandovat do všech městských částí Brna, jelikož její poloha byla přímo v centru města. Bohužel bylo nutné přerušit provoz v této oblasti a pobočku přestěhovat z důvodu ukončení a neprodloužení nájemní smlouvy tamějších prostor. Nová pobočka bude fungovat na základě smlouvy o partnerství a spolupráci. Majitel značky Comics Pizza & Burgers poskytne novému provozovateli nové pobočky své know-how a novou pobočku vybaví svým technickým vybavením na přípravu pokrmů. Majitel si tímto krokem chce udržet získanou klientelu z provozovny na ulici Hybešova.

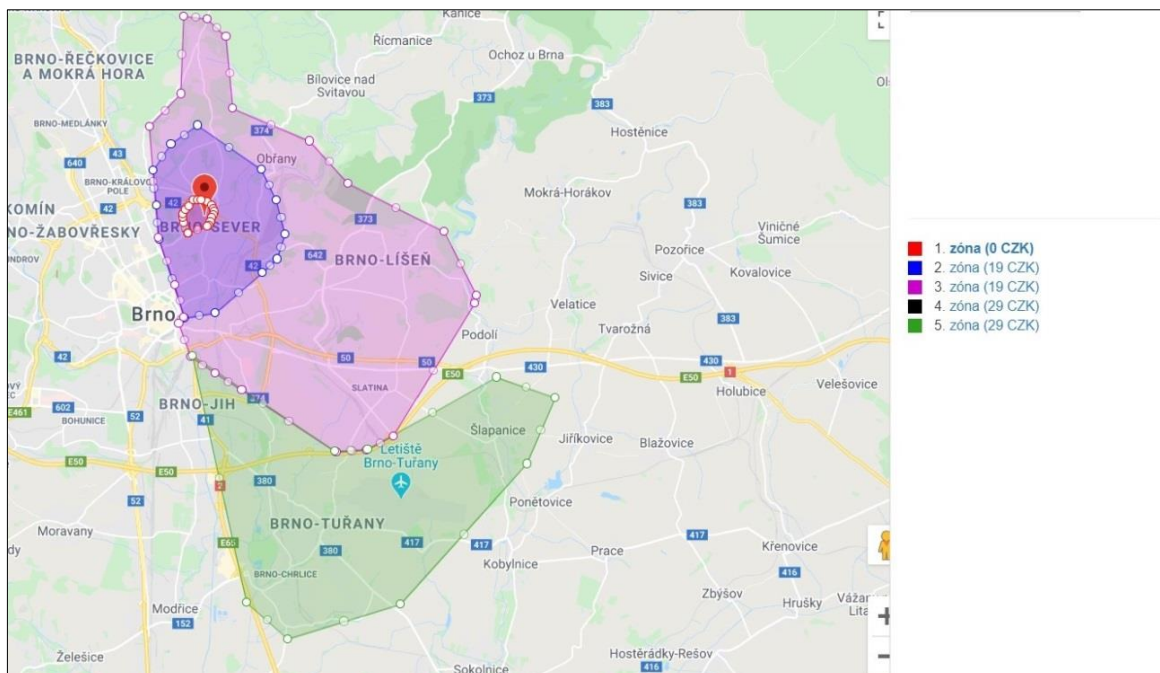
Pobočka na ulici Hybešova také fungovala na základě vlastního prodeje i na základě spolupráce s *Dáme jídlo*.

Obsluhované lokality v rámci vlastního prodeje opět zahrnovaly okolní části pobočky a byly koncipovány na centrum města, jižní části a východní části Brna. Podmínky vlastního prodeje a jeho rozvozu byly stejné jako podmínky rozvozů na ulici Vychodilova v Žabovřeskách. Cena rozvozu byla také stejná a činila 25 Kč.

Rozvoz a jeho lokality byly u zprostředkovatele *Dáme jídlo* koncipovány zejména na centrum města Brna, dále do jižní, jihovýchodní a jihozápadní části Brna, viz **Obrázek č. 7: Rozvozové lokality pobočky Hybešova**, který zároveň disponuje cenami rozvozů rozdělených podle znázorněných zón.







**Obrázek č. 8: Rozvozné lokality pobočky Brno-Černá pole**

(Zdroj: Interní systém zdroje, (43))

Otvírací doba nově plánované pobočky v Černých polích by měla být od pondělí do čtvrtka v čase 10:00–22:00 a od pátku do neděle od 10:00 do 23:00.

### 2.3 Metodika výzkumu

Výzkum pro diplomovou práci byl proveden kvantitativním přístupem pomocí dotazníkového šetření. Dotazníky byly vytvořeny pomocí nástrojů a formuláře pro tvorbu online dotazníků na webových stránkách [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com).

Výzkum byl spuštěn 19. 3. 2020 a následně ukončen 15. 4. 2020. Respondenti tedy mohli odpovídat po dobu 28 dní. Dotazníky byly rozeslány přímo pravidelným zákazníkům značky Comics Pizza & Burgers, ale také těm, kteří by mohli využívat rozvoz pokrmů v Brně.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit vnímání značky z pohledu pravidelných zákazníků, ale také zároveň zjistit a zmapovat postavení značky na trhu vůči značkám konkurenčním.

Pravidelní zákazníci byli nalezeni pomocí tzv. „sledujících“ profilů, které má podnik vytvořené na sociálních sítích Facebook a Instagram. Ostatní respondenti byli osloveni za pomoci výběru cílového segmentu podniku na základě věku, zvyků a zájmů.

Celkově se dotazníkového šetření zúčastnilo 224 respondentů. Tito respondenti byli následně rozděleni na několik skupin podle relevantnosti odpovědí na různé otázky z dotazníku. Z výsledků výzkumu uvedlo 46 respondentů, že nevyužívají služeb žádného rozvozu jídla v Brně. Jejich odpověď bude tedy zahrnuta pouze v případě otázky č. 14, ve které měl respondent vyjádřit, zda by měl, či neměl zájem o návštěvu klasické restaurace této značky, pokud by byla zavedena.

Zbylé odpovědi od 178 respondentů byly posuzovány jednak celkově a následně také zvlášť podle toho, zda respondenti využívají, nebo nevyužívají služeb značky Comics Pizza & Burgers.

Respondentů, kteří využívají rozvoz pokrmů v Brně, ale nevyužívají služeb vybrané značky, bylo zaznamenáno 128. Od této skupiny bylo zjišťováno zejména, na jakém základě si určitý rozvoz jídla vybírají, co od něj očekávají, které rozvozy využívají a také mimo jiné proč nevyužívají služeb vybraného podniku.

Zbylých 50 respondentů bylo zaznamenáno jako pravidelní zákazníci vybraného podniku. Tento počet tvoří necelých 6 % zákazníků z celkového počtu 927 sledujících na profilech značky umístěných na sociálních sítích Facebook a Instagram, kteří byli osloveni. Od této skupiny odpovídajících bylo zjišťováno, jak značku vnímají, proč právě tuto značku využívají, co od této značky očekávají a s čím vším si tuto značku spojují.

Výsledky dotazníkového šetření jsou zaznamenány v příloze, viz **Příloha III: Respondenti, kteří využívají rozvoz, ale nevyužívají služeb podniku Comics Pizza & Burgers**, které znázorňují odpovědi od respondentů, kteří využívají rozvozu jídla v Brně, ale nevyužívají služeb značky Comics Pizza & Burgers. V příloze, viz **Příloha II: Respondenti, kteří využívají služeb podniku Comics Pizza & Burgers**, jsou uvedeny odpovědi od respondentů, kteří jsou pravidelnými zákazníky vybraného podniku Comics Pizza & Burgers. Následně budou jednotlivé výsledky vždy

připomenuty v jednotlivých kapitolách, které budou analyzovat příslušnou problematiku.

## **2.4 Analýza vnitřního prostředí**

Rozbor vnitřního prostředí podniku je vhodný pro objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Pomocí této analýzy je možné identifikovat, v čem podnik vyniká nebo co je jeho slabou stránkou. Cílem vnitřní analýzy je odhadnout, jaké zdroje a jaký objem těchto zdrojů je k dispozici a jakým způsobem je podnik schopný s danými zdroji pracovat. (44)

Součástí analýzy vnitřního prostředí bude nejprve představeno provozování podniku, tj. budou představeny nabízené produkty a služby, bude představena organizační struktura podniku, dále způsob prodeje a péče o zákazníky, cenová politika a také důležitá komunikace a propagace značky.

### **2.4.1 Produkty**

Podnik se zabývá výrobou pizzy a burgerů. Speciálně připravované bulky na přípravu burgeru jsou dováženy pekařem a těsto na pizzu si kuchaři připravují sami ve výrobně. V nabídce je vždy okolo dvaceti druhů pizzy. Většina z nich je pojmenovaná podle nějaké významné komiksové postavy, která je následně vyobrazena podle jejích vlastností na designu nebo na příchuti produktu. Některé pizzy jsou nabízeny v jakémsi základním provedení s tím, že si zákazník může sestavit ingredience přesně podle své chuti. Také si zákazník může vybrat buď rajčatový, nebo smetanový základ potření těsta. K hotové pizze je nabízeno několik možných variant okrajů. Kromě běžných okrajů, které nabízí značné množství konkurentů, nabízí podnik opět nějakou zajímavou specialitu. K dispozici je např. „Hot dog okraj“. Tento okraj je vytvořen z uzenin potřených hořčicí, které jsou podél obvodu pizzy zabalené do okraje pizzového těsta. U každé z pizzy je také možnost výběru rozměru: buď je nabízena klasická velikost o průměru 32 cm, nebo také větší varianta o průměru 40 cm.

Dále jsou v podniku vyráběny burgery, kterých je nabízeno vždy kolem osmi možných variant. Burgery jsou složeny z vlastní máslové bulky a převážně se skládají ze 100% hovězího masa. V nabídce je dále varianta s vepřovou pečínkou, ale také si zákazník může dopřát vegetariánskou verzi burgeru. K hlavní ingredienci si zákazník může

vychutnat různé tradiční i netradiční složení burgerů. Součástí burgeru bývá také např. grilovaný hermelín, bramboráček, sázené vejce a mnoho dalších specifických doplňkových ingrediencí. K těmto hlavním pokrmům si může zákazník vždy přibjedenat nějakou přílohu. Mezi přílohami může zákazník najít např. domácí hranolky, cibulové kroužky, salát coleslaw nebo speciální obalované tyčinky či kuličky z mozzarely nebo smetanového sýra. Hlavní nabídka se v menu obměňuje každé tři měsíce. Vždy je z nabídky vyřazen produkt, který zákazník není příliš žádaný, a nahradí se nějakým novým výrobkem. Do budoucna je v plánu přidat do hlavní nabídky různé varianty tortill, salátů a dezertů.

### **2.4.2 Služby**

Provoz jakéhokoliv podniku je vždy spjat i se službami, které zákazník vnímá a dostane společně se zakoupeným produktem. Služba je v tomto ohledu brána jako rychlost, spolehlivost, příjemné či nepříjemné vystupování zaměstnanců směrem k zákazníkům, komfort, který je dodáván s produktem, a mnohé další. Službou se myslí jakýkoliv kontakt zaměstnance se zákazníkem a péče o něj v daný čas na daném místě.

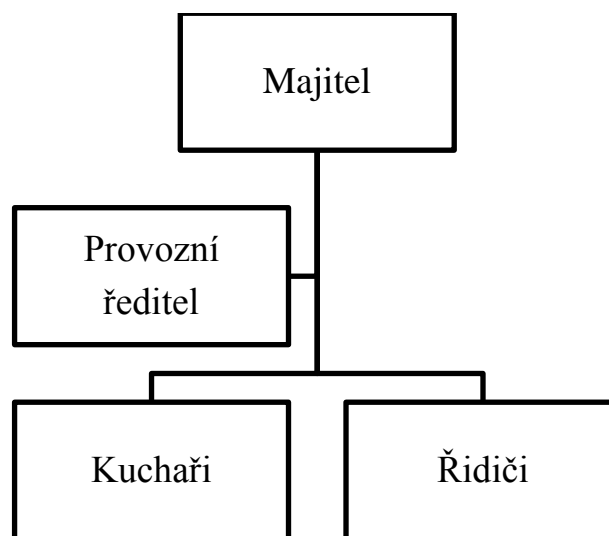
Službou ve vybraném podniku je tedy zejména vyřízená objednávka a její následné dodání pomocí rozvozových aut směrem k zákazníkovi. V případě, že by měl zákazník zájem vyzvednout si pokrmy sám, může využít pohodlného parkování před výrobnou. Následně mu poslouží výdejové okénko, které je orientováno tak, že je zákazník schopen vidět, jak je jeho objednaný pokrm připravován. Výdejové okénko i prostor před výrobnou je dostatečně velký i pro větší počet čekajících zákazníků. Kapacita aktuální výroby je však velmi omezená. Kdyby si tedy zákazník přál svůj pokrm vychutnat na místě, tak to není možné, jelikož nejsou ve výrobě k dispozici žádné stolečky ani místa k sezení.

Výrobna však není jediným místem, kde si mohou zákazníci vychutnat produkty značky Comics Pizza & Burgers. Tým tohoto podniku navštěvuje s využitím tzv. food trucku různé festivaly, letní kempy a také s ním jezdí na burgerové soutěže. Food truck je plně vybavený k přípravě jakéhokoliv burgeru a pizzy z nabídky nebo hot dogu.

### 2.4.3 Organizační struktura

Comics Pizza & Burgers využívá liniiovou organizační strukturu. Podnik se skládá z majitele, provozního ředitele, kuchařů a řidičů. Každý zaměstnanec má své místo a svůj specifický druh práce. Na druhou stranu se podnik skládá z malého počtu zaměstnanců, ke kterým přistupuje majitel velmi neformálně a pokud možno co nejpřívětivěji a přátelsky. Podnik, i když není rodinný, by se dal za rodinný považovat. Majitel podniku si pečlivě vybírá zaměstnance, které se snaží hýčkat. Jedním z důvodů tohoto přístupu je i know-how na přípravu burgerů a pizzy, kterému musí každého nového zaměstnance naučit. V případě neustálé fluktuace zaměstnanců by se mohlo know-how snáze vyrazit konkurenci.

Pobočka se skládá z cca 10 zaměstnanců. Na každé směně je 5 zaměstnanců, z nichž jsou 2–3 řidiči rozvozových vozidel.



Obrázek č. 9: Organizační schéma

(Zdroj: Vlastní zpracování dle informací získaných od majitele značky)

Majitel podniku je v případě mimořádných situací schopen zastávat funkci všech zaměstnanců. Dále se zabývá pečlivým výběrem dodavatelů a průběžnou kontrolou kvality dodávaného zboží. Komunikuje na sociálních sítích se zákazníky a odpovídá na všechny recenze a hodnocení, která se na nich vyskytnou. Dále se zabývá najímáním zaměstnanců a jejich školením. Zejména také dohlíží na celkový chod provozovny.

Provozní ředitel podniku dohlíží na chod a provoz podniku. Zabývá se dirigováním kurýrů, kontrolou dostatečného množství skladovacích zásob, kontroluje stav financí a má na starost provozní stav firemních vozidel určených k rozvozu pokrmů.

Kuchaři jsou najímáni do podniku zvlášť na základě své specializace, tzn. podnik má zvlášť kuchaře na přípravu pizzy a zvlášť kuchaře na přípravu burgerů. Náplň jejich práce je kromě přípravy pokrmů i příprava surovin před každou směnou a úklid provozovny během směny i po jejím skončení.

Řidiči jsou do podniku vybíráni velmi pečlivě. Jejich pracovní náplň se neskládá pouze z rozvozu pokrmů, ale také ze styku se zákazníkem. Řidiči jsou vybíráni na základě reprezentativnosti. Jsou to oni, kteří jako jediní přijdou do kontaktu se zákazníky, a tudíž musí být tou správnou tvář podniku. Musí být komunikativní a musí umět na místě řešit případně reklamace ze strany zákazníka.

Někteří zaměstnanci jsou v podniku zaměstnáni na hlavní pracovní poměr (HPP) a někteří pouze na dohodu o provedení práce (DPP).

Kromě stálých zaměstnanců je také externě najímán např. marketingový specialista, účetní či grafik, který se zabývá vývojem a udržováním webových stránek podniku.

#### **2.4.4 Cenová politika**

Cenovou politiku podnik vede zejména na základě ceny výroby pokrmů. Je nutné do výsledné ceny započítat náklady na kvalitní suroviny, na energie a na lidskou sílu. Náklady na potraviny mohou být vyšší než u konkurence již z důvodu, že masné výrobky nejsou dodávány zmražené jednou za několik dní, ale na každý den se dováží čerstvé. Na druhou stranu si podnik některé produkty vyrábí sám, např. omáčky, což mimo jiné vede ke snížení nákladů za suroviny. Finální cenu pokrmů se poté snaží podnik udržet nastavenou co nejbližší na základě cen konkurence, ale zároveň výhodnou pro samotný provoz podniku.

Cena pizzy z nabídky menu se pohybuje v rozmezí 119–209 Kč. Cena okrajů není součástí ceny za pizzu a přidává se k pokrmu za částky od 15 Kč do 40 Kč. U všech burgerů z nabídky je cena jednotná. Všechny burgery jsou za cenu 189 Kč. Přílohy se pohybují v cenovém rozmezí od 35 Kč až po částku 79 Kč. Kromě cen za pokrmy je

nutné počítat s částkou za rozvoz ve výši 25 Kč do jakékoliv lokality v celém Brně v případě využití přímého prodeje. Minimální částka objednávky není v případě přímého prodeje jasně definovaná. Je na rozhodnutí zaměstnance, aby byl schopný odhadnout, při jaké ceně objednávky a jaké vzdálenosti doručovacího místa nebude konečná cena objednávky pro podnik ztrátovou.

V případě objednávky produktu formou přímého prodeje a s využitím osobního odběru na provozovně je vždy zákazníkovi věnována sleva na celkovou částku objednávky 40 Kč. Majitel se tímto krokem snaží zvýšit přímý prodej namísto využívání zprostředkovatelských služeb.

Podnik na počátku svého provozu nastavil rozjezdové ceny, které byly nižší než u konkurenčních podniků, aby si získal klientelu. V průběhu svého provozu zdražil podnik dvakrát, a to vždy o cca 10 Kč na každý produkt. Podle slov majitele podniku nemělo toto zdražení téměř žádný negativní vliv na klientelu.

#### **2.4.5 Způsob prodeje**

Podnik využívá, kromě přímého prodeje, také spolupráce s největší českou službou rozvozu pokrmů *Dáme jídlo*. V případě přímého prodeje může zákazník svoji objednávku provést prostřednictvím telefonické komunikace, internetových stránek s využitím webového formuláře nebo osobní objednávkou na místě provozovny. Při registraci na webových stránkách [www.comicspizza.cz](http://www.comicspizza.cz) může zákazník prostřednictvím počítače pohodlně vytvořit svoji objednávku, ale také má možnost nahlédnutí do svých minulých objednávek a přístup ke svým dokladům o zaplacení přiložených k objednávkám. Zároveň má možnost kdykoliv nahlédnout do svých osobních údajů a změnit např. telefonní číslo či doručovací adresu. Platba při objednávce prostřednictvím tohoto profilu a webového formuláře zatím není možná. Zákazník může platit hotově, stravenkami nebo kartou, a to přímo rozvozci při doručení objednávky.

Spolupráce se zprostředkovatelem *Dáme jídlo* funguje na základě zadaných parametrů předložených podnikem Comics Pizza & Burgers. Podnik si sám u zprostředkovatele nastaví rozvozdové lokality, částku za rozvoz, částku pro minimální objednávku i čas možného doručení. Pokrytí lokalit ve městě Brně i všechny uvedené částky byly již uvedeny v kapitole **2.2.3 Umístění a rozvoz**. Ceny u všech produktů se mohou lišit od



cen u přímého prodeje, jednak z důvodu odvádění provizí za objednávky přes zprostředkovatele *Dáme jídlo*, jednak kvůli využívání vlastních podnikových rozvozových vozidel namísto vozidel firmy *Dáme jídlo*. Provize z každé objednávky přes *Dáme jídlo*, činí 15 % bez DPH při využívání vlastních vozidel. V případě využívání rozvozových vozidel, které by poskytovalo *Dáme jídlo*, by byla částka za provize vyšší. Kromě provizí za objednávky podnik dále každý měsíc vydává zmíněnému zprostředkovateli částku okolo 30 tisíc korun bez DPH do marketingových nástrojů. Tyto marketingové nástroje, na základě vložené částky na tyto účely, kromě jiných zaručují i prémiové pozice umístění na webu, které jsou na 5.–8. místě nahoře.

Majitel podniku se snaží podpořit u zákazníků spíše volbu přímého prodeje, nicméně téměř 80 % objednávek je, podle jeho slov, tvořeno přes zprostředkovatele *Dáme jídlo*.

Využívání dalšího zprostředkovatele pokrmů je zvažováno majitelem podniku na duben 2020. Od tohoto měsíce by měla být výroba pizzy a burgerů i součástí nabídky zprostředkovatele *Wolt*.

#### Tabulka č. 1: Rozdíl ve způsobech prodeje

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozdíl ve způsobu prodeje prostřednictvím vlastního prodeje a zprostředkovatele <i>Dáme jídlo</i>			
	Rozvozové lokality	Cena rozvozu	Cena minimální objednávky
Vlastní prodej	Dohodou i mimo vyznačené lokality	25 Kč	Není nebo dohodou
<i>Dáme jídlo</i>	Pouze do vyznačených lokalit	Podle lokalit 19–39 Kč	Podle lokalit 159–479 Kč

#### 2.4.6 Reklama, propagace, komunikace

Veškerá reklama, propagace a komunikace je vedena v režii majitele podniku. Ten úzce spolupracuje s externím grafikem, který se aktuálně zabývá tvorbou nových webových stránek nebo se například zabýval i návrhem poměrně nového loga značky.

Reklama byla na počátku fungování podniku vytvořena v podobě billboardu, který byl umístěn v Králově poli v Brně. Značka také využila možnosti reklamy v rádiu vysílané na brněnské rozhlasové stanici Kiss Hády. Značka při tvorbě této reklamy využila kromě představení svého produktu také komiksové tematiky a reklamu osobně namluvil

dabér komiksové postavy ze světa Marvel Rocket Raccoon. Podle slov majitele podniku však neměla reklama v rádiu žádný vliv na zvýšení počtu zákazníků. Nepřímou reklamou může posloužit Food truck, který je podnikem využíván na návštěvy burgerových soutěží či nejrůznějších festivalových akcí v letní sezóně. Food truck je v barvách značky, polepený komiksy a disponuje snadno viditelným, velkým logem značky.

Webové stránky jsou aktuálně v modernizaci. Potenciální zákazník může nahlédnout do nabídky produktů a také si může pomocí webového formuláře objednat pokrmy. Dále může zákazník pomocí svého profilu spravovat svůj účet a nahlédnout do svých objednávek. Více možností zatím webové stránky neumožňují. Aktuální vzhled webových stránek naznačuje výsledný efekt po jejich dokončení, alespoň z pohledu designu. Součástí webových stránek je černobílé komiksové pozadí a také ostatní prvky naznačují barevnou sladěnost na základě určených, zavedených prvků značky.

Ke komunikaci se zákazníky jsou využívány také sociální sítě. Ty slouží především k nabídce a prezentaci produktů podniku a k informování o změnách otevírací doby v případě mimořádných událostí. Pouze minimálně jsou tyto sítě využívány k přímé komunikaci se zákazníkem a v pokusu o tzv. vtáhnutí jej do děje. Naopak za kladný prvek komunikace se zákazníky může být považováno reagování majitele podniku na všechna hodnocení ze strany zákazníků na nejrůznějších portálech, ať jsou tyto pozitivní, či negativní.

#### **2.4.7 Model 7S**

K analýze vnitřního prostředí bude využit také McKinseyho model 7S. Tento model slouží k odhalení tzv. klíčových faktorů úspěchu. 7S model se skládá ze sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují a ovlivňují. Model 7S je tvořen určením a propojením strategie, struktury, systémů, spolupracovníků, schopností, stylu a sdílených hodnot. Při správném určení každého z vyjmenovaných faktorů a při vzájemném souladu těchto faktorů lze zajistit úspěch podniku. (45)

#### **Strategie**

Jednotnou strategií značky Comics Pizza & Burgers je poskytování čerstvých a kvalitních pokrmů svým zákazníkům. Pečlivým výběrem dodavatelů i zaměstnanců

a následnou přípravou pokrmů s láskou usiluje podnik o maximální spokojenost všech zákazníků. Strategie vůči konkurenci je postavena na dodávce kvalitních surovin, zejména masa, které je čerstvé přiváženo do provozovny každý den, a také na tzv. domácí přípravě řady dalších potřebných surovin. Na pozice zaměstnanců jsou přijímáni lidé, kteří mají dlouholeté zkušenosti z oboru a zároveň jsou, stejně jako majitel podniku, nadšenci komiksové tvorby. Důkazem jejich nadšení může posloužit i slogan značky: „*Pečeme s láskou ke komiksu.*“

Poslání a vizi nemá značka přesně vymezenou, určité prvky poslání jsou vedeny pouze na komunikativní úrovni. Majitel podniku se přinejmenším zamyslel po položené otázce: „Jaké je Vaše poslání a jaké jsou Vaše vize do budoucnosti?“

Poslání firmy vyznačuje její filosofii a směr, kterým by se měla firma ubírat, aby dosáhla svých cílů a vizí. Poslání jsou veškeré každodenní aktivity, kterými se podnik snaží zajistit vizi. Většinou jsou vedeny v tištěné formě interního dokumentu určeného pro zaměstnance.

Pozorováním a komunikací s majitelem bylo sestaveno poslání vybraného podniku: „*Naším posláním je sloužit veřejnosti, poskytovat a zajišťovat kvalitní pokrmy, zážitek s využitím zábavné tematiky a nabízet spolehlivé a rychlé služby.*“

Vize v podniku také není jasně definována nebo přinejmenším alespoň zčásti určena. Na základě přání majitele otevřít si do budoucna i tematickou restauraci by mohla vize podniku znít následovně: „*Chceme být kvalitní, zábavnou a vyhledávanou restaurací.*“

Zatím se však majitel zaměřuje zejména na co možná nejvíce spokojených zákazníků, aby do budoucna plánovaná restaurace měla již od začátku vybudovanou spokojenou zákaznickou základnu.

## **Struktura**

Značka je sice založena na liniové organizační struktuře, kde jsou nějakou formou rozlišeny vztahy nadřazenosti a podřízenosti, ale zároveň je zejména vedena na společném cíli všech zaměstnanců, kterým je spokojenost zákazníků. Přesné vymezení vztahů a náplň práce jednotlivých zaměstnaneckých pozic je uvedena v kapitole **2.4.3 Organizační struktura.**

## **Systemy**

Podnik, ať je tvořen jednou, či více pobočkami, využívá podnikový systém, který je navržen tak, aby mohl být propojen s možnými ostatními pobočkami, aby byl propojený s webovým formulářem na internetových stránkách podniku, který slouží k objednání pokrmů zákazníky, a také aby měřil ekonomické výsledky, které lze vygenerovat pro potřeby externě najímané účetní. Dále také podnik využívá systému předloženému od zprostředkovatele *Dáme jídlo*, který plní veškeré funkce potřebné k objednání, procesu vyřízení objednávky a doručení objednávky. Tento systém umožňuje uživateli také nahlédnout do tržeb, historie všech objednávek a dalších reportů.

## **Spolupracovníci**

Stejným přátelským způsobem, jako je přístupováno od nadřízených k podřízeným, je vedena i atmosféra mezi spolupracovníky. Spolupracovníci mají podobné hodnoty a zájmy. Podnik často pořádá podnikové akce a teambuildingy. Všem zaměstnancům včetně vedení je okolo 30 let, jsou si tedy i věkově velmi blízko, což je z celkového pohledu a z hlediska přístupu a zájmů různých věkových skupin také vždy v podniku výhodou.

## **Schopnosti**

Stravovací zařízení má jasně vymezené požadované schopnosti od zaměstnanců. Zaměstnanec na pozici kuchaře musí být, tedy i v případě tohoto podniku, v daném oboru vyučený a také jsou výhodou předchozí zkušenosti z působení ve stejném oboru. Podnik také disponuje rozvozem, tudíž je po všech zaměstnancích na pozicích řidiče požadováno řidičské oprávnění skupiny B.

## **Styl**

Styl vedení je úzce propojen s nastavením organizační struktury. Všichni zaměstnanci mohou přispět svými nápady a ty jsou následně konzultovány se všemi zaměstnanci podniku. Výsledné rozhodnutí je ovšem na rozhodnutí majitele. Majitel podniku však sám bez konzultace se zaměstnanci rozhoduje pouze o vývoji a rozrůstání podniku, např. při plánování rozšíření poboček, nebo také v případě jiných změn, které souvisí s vedením podniku.

## **Sdílené hodnoty**

Cílem podniku je spokojenost zákazníků. Spokojený zákazník s produkty a služby vytváří i spokojeného zaměstnance, kterému se kromě finančního ohodnocení dostane i uznání. Spokojení zaměstnanci vykonávají svou práci poctivě, s láskou a nadšením. Sdílené hodnoty v tomto podniku jsou tedy nastaveny na celkové všeobecné spokojenosti a na vytváření poctivých pokrmů s přidanou hodnotou toho, co sami milují. Na těchto hodnotách je postavena i firemní kultura v podniku.

## **Zhodnocení analýzy 7S**

Značka by se měla zaměřit zejména na propracování své strategie. Ujasnit si, kam chce směřovat, kde chce být a s využitím jaké strategie bude směřovat k dosažení svých vizí a cílů. Dále by se měla zaměřit na rozvíjení schopností. Využít zaměstnance, kteří přicházejí do styku se zákazníky, k prohlubování spolupráce pomocí propagace. Značka má vhodně nastavený styl vedení, zaměstnanci, kteří vykonávají různé činnosti, mohou projevit svůj názor či nápad na zlepšení, jelikož jsou to právě oni, kteří vykonávají tyto činnosti a spíše mohou odhalit nedostatky.

## **2.5 Analýza vnějšího prostředí**

Strategická analýza vnějšího prostředí napomáhá k odhalení působení externích vlivů na podniky. Podniky jsou ovlivňovány velkou mírou neustálých změn, které je potřeba sledovat, a tím vytvářet základ pro tvorbu strategie společnosti. Vnější prostředí zahrnuje veškeré vlivy, které působí na podniky z jejich okolí. Tyto vlivy se utvářejí nezávisle na podniku a bývají jen stěží ovlivnitelné. Prostor lze tedy označit za nestálé, s velkou mírou rizika. Toto riziko je nutné minimalizovat, jelikož v rizikovém prostředí je velmi obtížné dosahovat podnikatelských cílů. (46)

Vnější prostředí podniku lze členit na oborové prostředí – mikroprostředí – a obecné prostředí – makroprostředí.

### **2.5.1 Oborové prostředí – mikroprostředí**

Oborové okolí nebo také mikroprostředí podniku zahrnuje vlivy, situace a okolnosti, které firma, na rozdíl od makroprostředí, může svými aktivitami ovlivnit. Oborové prostředí obsahuje mnoho různorodých složek, které na podniky v daném prostředí

působí a vytváří tlak na manažery jednotlivých podniků. Klíčovou skupinou, která tvoří oborové prostředí podniku, jsou tzv. 3C, tedy: zákazníci, dodavatelé a konkurence. (47)

Chování podniku není ovšem determinováno pouze těmito zmíněnými, ale i dalšími konkurenčními faktory, které jsou zachyceny v Porterově modelu pěti sil. Okolí podniku bude tedy nejprve charakterizováno a vymezeno podle aktuální situace v oborovém prostředí značky a následně budou vždy vymezeny prvky Porterova modelu pěti sil, pomocí kterých firmy vyhodnocují sílu vlivů jednotlivých faktorů.

### **2.5.1.1 Určení tržního segmentu**

Místo na trhu je možné nejprve charakterizovat velmi obecně z pohledu hospodářství. Podnik Comics Pizza & Burgers se nachází výrobou v sekundární sféře světového hospodářství, tzn. zaujímá průmyslovou výrobu. Konkrétně podnik zaujímá postavení ve spotřebním – potravinářském – průmyslu.

Podnik je součástí trhu stravovacích služeb. Z geografického hlediska se nachází na území města Brna. Konkurenci i zákazníky je tedy možné vyčlenit na území města Brna a jeho částí, kam podnik umožňuje rozvoz s vyráběnými produkty. Na základě geografického určení lze tržní segmenty členit podrobněji.

### **2.5.1.2 Zákazníci a jejich vyjednávací síla**

Z demografického hlediska se značka, zejména svojí tematikou, podle slov majitele značky, zaměřuje spíše na zákazníky-muže, a to ve věku od 15 do 44 let. Z údajů ČSÚ bylo zjištěno, že počet obyvatel v Brně s těmito aspekty je počtem s nejvyšším podílem zastoupení. Zákazníkem ale může být kdokoliv, nehledě na pohlaví a věk, kdo by měl chuť na burger nebo pizzu a nacházel se na území města Brna.

**Charakteristika zákazníků** vybraného podniku byla vypracována jednak na základě komunikace s majitelem podniku a také rozdělením respondentů z dotazníkového šetření. Z výzkumu byli pro tuto chvíli vybráni pouze respondenti, kteří jsou pravidelnými zákazníky Comics Pizza & Burgers.

Výsledky výzkumu potvrzují cílovou skupinu označenou majitelem podniku. Počet mužů byl po součtu vyhodnocen podílem 64 % oproti ženám, jež činily podíl 36 % ze zbývajících. Věkové rozpětí respondentů, kteří využívají služeb vybraného podniku, také potvrzovalo svými výsledky slova majitele podniku. Nejvíce respondentů zastupuje

skupinu s věkovým rozpětím 19–25 let a 26–30 let, kteří činí celkem 92 % odpovídajících. Pouze 8 % respondentů označilo, že se nachází ve věku od 31 do 40 let. Ostatní věkové skupiny nebyly žádným respondentem označeny.

Mnoho zákazníků se nachází ve věku, kdy mohou být stále studenty. Využívání jakýchkoliv stravovacích služeb včetně rozvozů, jak je tomu i u vybraného podniku, může být většinou finančně náročnější, nežli je tomu u samostatného nákupu potravin v klasických obchodech. Součástí výzkumu byla tedy otázka, ve které měli respondenti označit, zda se řadí mezi studenty, či pracující. Celkem 60 % respondentů odpovědělo, že jsou již pracujícími osobami. Zbýlých 40 % je buď stále studenty, nebo studenty, kteří zároveň i pracují. U všech studentů, kteří jsou zákazníky Comics Pizza & Burgers bylo následně zkoumáno, jaké jsou jejich priority v rozhodování o volbě podniku s rozvozem.

Vyhodnocením rozboru jednotlivých odpovědí bylo zjištěno, že rozhodujícím prvkem pro výběr rozvozů ze strany studentů je cena, dále kvalita surovin, hodnocení zákazníků, rychlost a jako poslední možnost věrnostních programů. Většina studentů ale zároveň odpověděla, buď že zcela souhlasí, nebo spíše souhlasí, v případě dotazu na vnímání poměru kvality a ceny produktů a služeb podniku. Stejně odpovědi se ve většině případů vyskytovaly v případě otázky, kde měl respondent vyhodnotit, zda považuje ceny podniku za příznivé.

Celkové výsledky výzkumu, které jsou dostupné v příloze, viz **Příloha II: Respondenti, kteří využívají služeb podniku Comics Pizza & Burgers** také ukazují, že součet všech respondentů, kteří využívají služeb vybraného podniku, ocení především kvalitu surovin, následně hodnocení zákazníků, na třetím místě cenu, dále rychlost dodávky a nakonec věrnostní programy. Kvalita surovin a hodnocení zákazníků by tedy mělo být pro značku stěžejním tématem. Značka by se měla zaměřovat na maximální kvalitu produktů a nabízenými službami a přístupem personálu si zajišťovat kladné recenze.

**Vyjednávací síla zákazníků** může spočívat v možnosti velkého výběru. Podle údajů z ČSÚ ke dni 31. 12. 2019 se v Brně vyskytuje 5 510 ekonomických subjektů v oblasti stravování a pohostinství. Ekonomicky aktivní obyvatelstvo města Brna, do kterého se neřadí děti do 15 let a senioři nad 64 let, tvoří 243 614 obyvatel, viz **Tabulka č. 3:**

**Počet obyvatel v městě Brně podle pohlaví a věku k 31. 12. 2019.** Poměr ekonomicky aktivního obyvatelstva vůči subjektům v oblasti stravování a pohostinství je tedy pouhých 44 osob na jeden stravovací subjekt v městě Brně. (48)

Zákazníci mohou preferovat také odlišnou nabídku, než poskytuje vybraný podnik. Součástí otevřených otázek v dotazníkovém šetření respondenti také uváděli, že je nabídka podniku příliš nezaujala, preferují jiná jídla nebo preferují zdravější jídla.

Vyjednávací síla stálých zákazníků vybraného podniku tedy spočívá zejména v hrozbě přechodu ke konkurenci. Konkurence na trhu stravovacích služeb je velmi mnoho a setrvání či odchod stálých zákazníků ovlivňuje zejména, jak vyplývá z výzkumu, dodržování kvality surovin a udržení ceny celkového produktu. U potenciálních zákazníků spočívá jejich vyjednávací síla také v hrozbě výběru konkurence, ale tentokrát z důvodu jiné či širší nabídky pokrmů, které nabízejí konkurenční podniky. Pro podnik to tedy znamená zvážit případnou strategii rozšíření sortimentu o další produkty.

### **2.5.1.3 Dodavatelé a jejich vyjednávací síla**

Majitel podniku velice dbá na kvalitní a čerstvé suroviny a také chce, aby tak byla vnímána i jeho relativně stále nová značka. Značná část času byla tedy před zahájením provozu věnována výběru dodavatelů. Majitel však dříve působil v oblasti cateringu, takže měl jistou výhodu styků v tomto oboru již z minulosti.

Jisté odlišnosti od ostatních podniků získal majitel vytvořením svých vlastních máslových bulek, které pro něj dodává včetně ostatního pečiva vybraný pekař se svojí pekárnou. Spolupráce funguje mezi oběma velmi dobře a vždy spolu dokáží zrealizovat každý nápad, jako jsou např. vytvořené tzv. party bagety, do sladké chuti připravované pečivo a mnohé další. Masné výrobky podniku dodává rodinná firma Steinex sídlící v Kuřimi. Tato firma si klade důraz na čerstvost a nejvyšší kvalitu masa, ze kterého zpracovává další produkty. Z důvodu zachování kvality se masné produkty vůbec nezmrazují a každý den jsou dodávány přímo na výrobnu, ze které je řízen rozvoz. Základní suroviny, jako je mouka, sýry, zelenina a další, jsou nejčastěji nakupovány ve velkoobchodním řetězci Makro. Ostatní suroviny či produkty si zaměstnanci vyrábějí sami. Sami si vyrábějí např. omáčky nebo speciálně připravované těsto na pizzu.



**Vyjednávací síla dodavatelů** může spočívat ve zdražení surovin a masa. Odběratelé jsou pro dodavatele zákazníky. Může se stát, že dodavatelé přestanou působit na trhu, což by pro podnik znamenalo nutnost změny dodavatele, nebo dokonce i zastavení produkce, pokud by se nový dodavatel nenašel co nejdříve. V případě změny dodavatele může dojít i ke změně kvality dodávaného zboží, což by mohlo negativně ovlivnit samotný podnik. Vždy je vhodné, aby tyto podniky, které jsou přímo odkázány na specifické dodavatelské služby, měly v záloze minimálně jednoho dalšího ověřeného dodavatele.

#### **2.5.1.4 Hrozba substitutů**

Substituty pro vybraný podnik mohou být jakékoliv potravinové produkty, kterými člověk uspokojí své fyziologické potřeby v podobě nasycení. Nejedná se tedy pouze o pokrmy z nejrůznějších stravovacích zařízení, ale i o klasické obchody s potravinami. Potenciální zákazník se rozhoduje o produktu analyzované firmy nebo o substitutech na základě stejného užitku, ale s rozdílem např. nižší ceny, jiné preference v chuti, přidané hodnotě k produktu a dalších. Riziko substitutů může hrozit např. snížením mezd zákazníkům, kteří by začali nakupovat levnější pokrmy či potraviny, nebo nepřiměřené zdražení produktů vybrané značky.

Hrozba substitutů nemusí spočívat pouze v ceně a nabídce odlišného sortimentu, který by měl stejný užitek. Takových substitutů je na trhu velmi mnoho. Důležitým aspektem je propojení této hrozby s vyjednávací silou zákazníků a s celkovým vnímáním zákazníků. Jak spokojení a věrní jsou vybrané značce a kolik úsilí by byli schopni vynaložit při hledání substitutů.

#### **2.5.1.5 Vliv současné konkurence**

Konkurence v pohostinství je velmi mnoho. Všechny stravovací podniky nabízejí stejný užitek z produktů, a to je nasycení zákazníků. Umění odlišit se a přidat nabízejícím pokrmům i nějaký druh zážitku či přidanou hodnotu je velmi žádoucí schopností. Konkurenci ve stravovacích službách je nutné sledovat z hlediska nových trendů, cen a přidaných služeb, které podnik nabízí. Do zmíněných služeb se může členit např. péče o zákazníky, přístup k zákazníkům a schopnost řešení případných reklamací.

Na trhu stravovacích služeb a rozvozů v Brně jsou zastoupeny všechny známé typy kuchyní. Navzájem si jsou všechny tyto podniky velmi blízkými substituty a zákazník

kdykoliv může přejít k využívání jiného podniku či značky. Riziko je v tomto ohledu poměrně vysoké a rozhodování zákazníků o změně způsobují většinou detaily. Jedna nepovedená objednávka může přimět zákazníka, aby na do té doby oblíbený podnik zanevřel.

#### **2.5.1.6 Hrozba budoucí konkurence**

Hrozba vstupu nového konkurenta na trh není nereálná, a dokonce může být i velmi pravděpodobná. Vstoupit na tento trh je velmi jednoduché. Trh je sice přesycený, ale pokud na trh vstoupí podnik, který bude nabízet kvalitní produkty, vhodně zapojí marketing a vytvoří pro zákazníky specifické benefity, může ohrozit jednak vybranou značku, ale i silnější hráče na brněnském stravovacím trhu.

#### **2.5.1.7 Zhodnocení oborového prostředí**

Zákazníci mají na tomto trhu nesčetně možností a velký výběr. Kdykoliv mohou přejít ke konkurenci, ať je to z důvodu lepší nabídky, či špatné zkušenosti s původním podnikem. Tento specifický trh zajišťuje zákazníkům zejména od všech účastníků trhu stejný užitek a prakticky jsou si všechny produkty od všech podniků vzájemnými substituty. Loajalitu zákazníků si podniky mohou udržovat zejména kvalitou, která zákazníky v tomto ohledu zajímá nejvíce, či doprovodnou přidanou hodnotou, kterou zákazníci z produktů mohou mít. Hrozba stávajících, ale i nových konkurentů je vysoká, jelikož vstup na trh je velmi jednoduchý, podniky nabízejí produkty se stejným užitekem a v tomto ohledu rozhodují o udržení stávajících a získání nových zákazníků vesměs pouhé detaily.

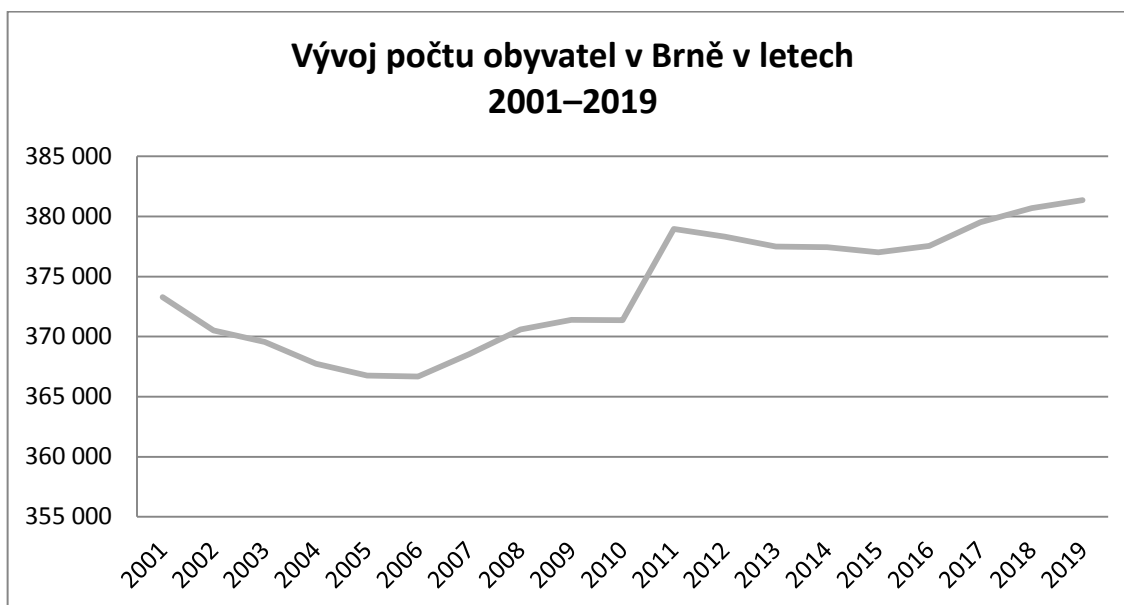
### **2.5.2 Obecné prostředí – makroprostředí**

Jedním z možných způsobů zkoumání vnějších obecných vlivů, které působí na podnik, může posloužit využití SLEPTE analýzy. Pomocí SLEPTE analýzy mohou být zkoumány vlivy sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické.

#### **2.5.2.1 S – Sociální vlivy**

Sociální vlivy bývají také nazývány jako sociálně-demografické (kulturní) faktory. Podnik Comics Pizza & Burgers sídlící v městě Brně může být tedy ovlivňován vývojem počtu obyvatel v této oblasti. Dále na něj může působit životní styl

obyvatelstva a jeho trendy v poslední době, které jsou mimo jiné i ovlivňovány zdravou výživou, jelikož je podnik výrobcem pizzy a burgerů. Z pohledu komiksové tematiky podniku může být podnik ovlivňován také věkovým složením obyvatelstva a v neposlední řadě i životní úrovní obyvatelstva ve vybrané lokalitě vzhledem k jisté finanční náročnosti restauračních i rozvozových stravovacích podniků.



**Graf č. 1: Vývoj počtu obyvatel v Brně v letech 2011–2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (49))

Informace získané z ČSÚ ukazují ve městě Brně rostoucí trend ve vývoji obyvatelstva. Výrazný přírůstek obyvatelstva město Brno zaznamenalo mezi roky 2010 a 2011. Důvodem mimo jiné byl i nový přepoččet obyvatel, který vzešel ze Sčítání lidu, které probíhá jednou za 10 let. Od roku 2011 počet obyvatel mírně klesal a následně opět mírně vzrostl. (49)

**Tabulka č. 2: Základní demografické údaje v Brně pro rok 2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (49))

Stav k 1. 1. 2019	Živě narození	Zemřelí	Přistěhovalí	Vystěhovalí	Přirozený přírůstek (úbytek)	Stav k 31. 12. 2019
380 681	4 642	4 052	10 135	10 060	590	381 346

**Tabulka č. 3: Počet obyvatel v městě Brně podle pohlaví a věku k 31. 12. 2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (49))

Věkové rozpětí	0–14	15–44	45–64	65+	Průměrný věk (let)
Ženy	28 708	73 268	47 904	46 753	44,5
Muži	29 964	76 657	45 785	31 642	41,1
Celkem	58 672	149 925	93 689	78 395	42,8

Uvedené záznamy, viz **Tabulka č. 2: Základní demografické údaje v Brně pro rok 2019** a **Tabulka č. 3: Počet obyvatel v městě Brně podle pohlaví a věku k 31. 12. 2019**, však mohou být zkreslené, jelikož znázorňují obyvatele podle trvalého pobytu. Město Brno však bývá často přezdívané jako studentské město. Vzhledem k tomu, že město většinu dnů v roce obývají tisíce studentů, není možné zmapovat přesný počet osob na území města v konkrétní dobu a s tím spojené i množství potenciálních zákazníků pro podnik. Právě studenti středních a vysokých škol jsou jednou z cílových skupin zákazníků, jelikož lidé v tomto věku se často stravují typy produktů, které nabízí vybraný podnik. Zároveň mohou tito lidé spíše znát komiksy a jejich prostředí, které by je mohlo zaujmout jakousi přidanou hodnotou k výrobku více než obyvatele vyšších věkových skupin.

#### **2.5.2.2 L – Legislativní vlivy**

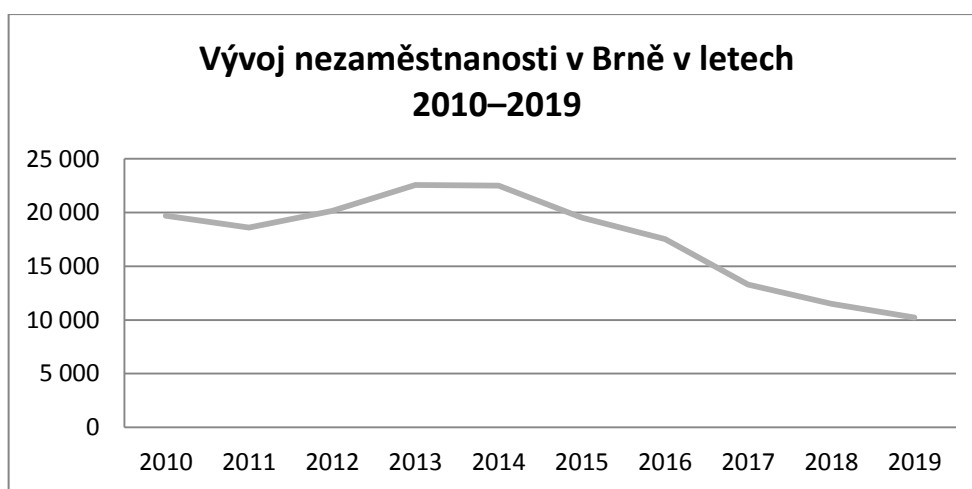
Legislativní vlivy se vztahují k právnímu prostředí, ve kterém se podnik nachází. Tyto faktory jsou ovlivňovány zasahováním státní moci a může se jednat např. o státní regulace, platné a chystané zákony a vyhlášky, ochrany životního prostředí nebo o regulaci v rámci importu a exportu.

Pro podnik ve stravovacích službách jsou nejdůležitější zákony a vyhlášky, které upravují několik základních oblastí při výkonu práce v tomto oboru. Mezi tyto oblasti patří mimo jiné i ochrana zdraví při práci, hygiena výživy a předmětů běžného užívání, obecná a komunální hygiena a další. Kontrolu provádí státní zdravotní dozor, kterým jsou v tomto případě krajské hygienické stanice. Předmětem kontroly v podnicích

stravovacích služeb bývají zejména podmínky skladování potravin, manipulace s potravinami nebo jejich způsob uvádění do oběhu. Kontroly v tomto oboru podnikání bývají daleko důraznější, jelikož je toto podnikání úzce spjato se zdravím člověka. Při nedodržování všech vyhlášek a zákonů, které musí stravovací podniky dodržovat, hrozí velké pokuty, nebo dokonce uzavření podniků.

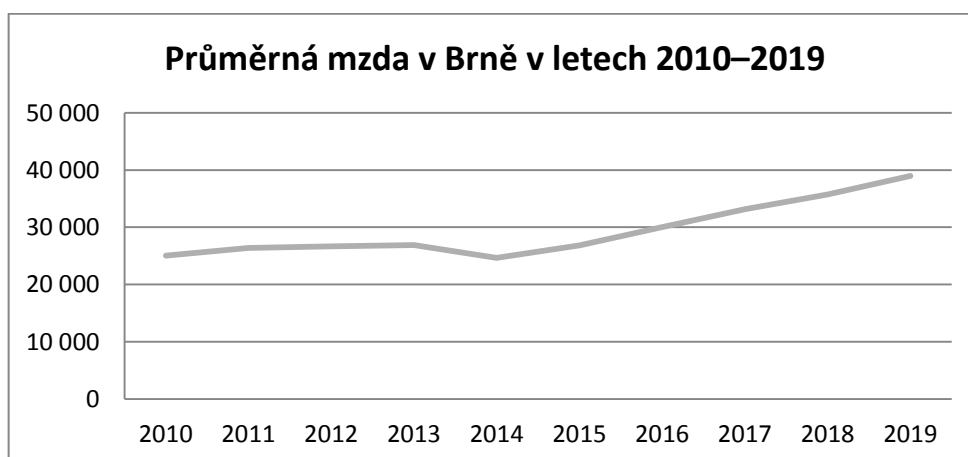
### 2.5.2.3 E – Ekonomické vlivy

Ekonomické vlivy vznikají působením místní, národní a světové ekonomiky. Mezi tyto faktory patří např. hospodářský růst, fáze hospodářského cyklu, inflace, kupní síla, nezaměstnanost či průměrná mzda a další.



Graf č. 2: Vývoj nezaměstnanosti v Brně v letech 2010–2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (50))



Graf č. 3: Průměrná mzda v Brně v letech 2010–2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (51))

Výše znázorněná data ukazují výrazný pokles nezaměstnanosti v posledních letech a zároveň výrazné zvýšení průměrných mezd za poslední roky v Brně. Důvodem trendu zvyšování mezd je snižování nezaměstnanosti a nedostatek pracovních sil nejen v Brně, ale i v celé České republice. S vyšší průměrnou mzdou lidé více utrácejí, což by mohlo mít na analyzovaný podnik spíše pozitivní vliv. Z posledních údajů převzatých z ČSÚ jsou spotřební výdaje domácností na stravovací služby necelých 10 600 Kč za rok, což znamená, že měsíčně domácnosti vynakládají ze svých úspor částky okolo 800 Kč na tyto služby včetně podniků s rozvozem. Přednesená data spíše poukazují na možný pozitivní vliv ekonomických faktorů, nesmí se ale opomíjet případná jakákoliv změna z uvedených či jiných faktorů.

Průzkum provedený pro ING Bank z roku 2019 ukazuje, na čem Češi šetří nejvíce, v případě nutnosti omezení svých finančních prostředků. Téměř 70 % respondentů z výzkumu ING Bank uvedlo omezení stravování v restauracích a mimo domov, aby ušetřilo. Otázka tedy necílila konkrétně na rozvozy jídel, nicméně cena těchto rozvozů je podobná jako cena pokrmů v restauracích, v případě nutnosti omezování finančních prostředků spotřebitelů tedy lze předpokládat snížení poptávky i po rozvozech pokrmů. (52)

#### **2.5.2.4 P – Politické vlivy**

Politické vlivy se projevují zejména stupněm vládních zásahů do ekonomiky, jak je vláda schopna a ochotna podporovat podnikání ať malých, či velkých podniků. Příkladem politických vlivů může být např. aktuální politická situace, pozice a stabilita vlády, monetární a fiskální politika nebo podpora zahraničního obchodu. (53) Stravovací podniky může ovlivnit např. zavedení elektronické evidence tržeb (EET). Řadu podniků již tato nařízení velmi negativně ovlivnila. EET je plánované, s tzv. třetí vlnou, také do vybraného podniku a zavedení by mělo proběhnout v druhé polovině roku 2020. Podnik je ale na tuto změnu připravený, již od začátku svého provozu využívá pokladnu, která je schopna jednoduše přejít na systém EET. Majitel firmy tedy žádné jakékoliv dopady s přejítím na systém EET neočekává.

#### **2.5.2.5 T – Technologické vlivy**

Vývoj automatizovaných technologií nejrůznějšího druhu prošel za poslední roky značným posunem. Není tomu jinak ani ve stravovacích službách a ve výrobě potravin.

V loňském roce zveřejnil český online magazín CzechCrunch článek o začínající společnosti, která za použití vyspělých technologií vyvíjí unikátní výrobní linku, s níž mohou stravovací podniky péct pizzu pomocí robotických systémů. Velké firmy, které by si tyto technologie mohly dovolit, a získat tak vyšší postavení na trhu, by mohly v této novince vidět značný potenciál. Vývoj však ještě nějakou dobu potrvá a zavádění těchto linek nebude hojně rozšířeno do běžných provozů. Další výhodou je, že pokrmy, jako je pizza, se připravují výhradně ručně, s láskou a důrazem na tradici. Výrobní čerstvých pizz a burgerů zatím tedy nejsou ovlivněny automatizovanou výrobou pokrmů tohoto druhu. (54)

#### **2.5.2.6 E – Ekologické vlivy**

Na ekologii je v poslední době kladen velký důraz. Řada zemí je součástí různých organizací, v rámci nichž se zavazují dodržovat určité normy a limity v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. Pokud chce podnik provozovat svůj business na určitém trhu ve vybrané zemi, musí znát tamní zákony a vyhlášky, které je povinen dodržovat. V opačném případě mu hrozí postihy, a navíc nemusí být jeho společnost kladně vnímaná možnými zákazníky. V České republice je každá podnikatelská jednotka ovlivněna zejména zákonem č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, ve znění pozdějších předpisů, a zákonem č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivu na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o posuzování vlivů na životní prostředí), ve znění pozdějších předpisů. Podle těchto zákonů je každý podnikatel mimo jiné povinen provádět svou činnost, aniž by ohrožoval životní prostředí, provádět předběžné posuzování dopadu své podnikatelské činnosti, znát případné důsledky své činnosti na životní prostředí a další.

Podnik se snaží svou činnost provozovat na základě co nejmenšího dopadu na životní prostředí. Nepoužívá žádné plastové obaly a veškeré obaly, ve kterých jsou uloženy pokrmy směřující k zákazníkům, jsou vyrobeny z recyklovaného papíru. Podnik se také zabývá tříděním odpadu, a dokonce využívá některých energeticky úsporných spotřebičů či žárovek ve své výrobě. Rozvozevé automobily, které podnik využívá, fungují za pomoci benzínového motoru. Jejich výměna za vozidla šetrnější k životnímu prostředí je aktuálně pro majitele velmi finančně náročná.

### **2.5.2.7 Zhodnocení SLEPTE analýzy**

Ze SLEPTE analýzy vyplývá, že do fungování podniku mohou nejvíce zasahovat legislativní vlivy. Zákony a vyhlášky v tomto oboru striktně vymezují fungování stravovacích podniků, jejichž nedodržování může zapříčinit výrazné negativní důsledky. Ekonomické vlivy mohou na podnik působit zejména přítomností významné společenské krize, jako je tomu například nyní v podobě pandemie koronaviru. Podniky nevykonávají svou činnost a řada z nich je nucena omezovat mzdové náklady na zaměstnance, a některé jsou nuceny dokonce zaměstnance i propouštět. Zvýšení nezaměstnanosti a snižování průměrných mezd by mohlo potenciální zákazníky nutit šetřit, tím pádem by trh stravovacích služeb výrazně poklesl. Politické, technologické ani ekologické faktory výrazně neovlivňují konkrétní podnik, ani se neočekává změna v blízké budoucnosti.

## **2.6 Analýza značky Comics Pizza & Burgers**

Vnější a vnitřní prostředí podniku může ovlivňovat zejména samotný podnik. Analýza značky by měla znázorňovat zejména vnímání dané značky nebo podniku ze strany spotřebitelů. Podnik by měl být schopný zodpovědět několik otázek, které formulují identitu a hodnotu značky. Co vše značka symbolizuje? Jak spotřebitelé vnímají Vaše konkurenty? Jaké kroky mohou být podniknuty pro zlepšení loajality zákazníku?

Cílem analýzy značky je zjistit, jaký má značka potenciál a jak by mohla být do budoucna rozvíjena.

### **2.6.1 Prvky značky**

Prvky ztvárňující značku jsou určité informace, které jsou vnímány verbálně nebo vizuálně a vedou k identifikaci a odlišení od ostatních značek. Značka Comics Pizza & Burgers nedávno změnila určité prvky značky a nyní využívá tyto následující:

- Název
- Logo
- Typ písma
- Barva



## **Název**

Název **Comics Pizza & Burgers** byl vytvořen ze slov Pizza & Burgers znázorňujících nabízené produkty značky. Hlavní slovo názvu „Comics“ znázorňuje tematiku značky, s jejímž využitím dodává vyráběným produktům přidanou hodnotu.

## **Logo**

Součástí loga je celý název značky „Comics Pizza & Burgers“. Slovo „Comics“ má v logu hlavní postavení, písmo tohoto slova je větší a je napsané unikátním fontem. Slova „Pizza & Burgers“ jsou napsané jiným motivem písma a jsou umístěny pod slovo „Comics“. Logo, které nese název „Comics Pizza & Burgers“ však není sjednoceno s názvem podniku vyskytujícím se na různých serverech. Velmi často je možné vidět na různých portálech i název „Comics Pizza & Burger“.

## **Typ písma**

Motiv písma u slova „Comics“ je unikátní, není vybraný z žádného známého či dostupného fontu písma. Je speciálně grafikem navržený tak, aby byl jedinečným grafickým prvkem značky. Vytvořený motiv písma slučuje písmena dohromady a je navržen tak, aby se přiblížil komiksové tematice.

## **Barva**

Barva loga je černobílá. Písmo je buď černé s bílým pozadím, nebo bílé s černým pozadím. Typickými barvami pro značku jsou černá, bílá a červená. Černobílé nebo bíločerné je logo, firemní trika jsou v černé barvě s umístěným bílým logem na levé vrchní straně oděvu. Rozvozová auta jsou v jednotné červené barvě s logem v bílé barvě umístěným podélně na bočních dveřích podnikových vozidel. Barva tzv. food trucku je černá s bíločernou rolovací markýzou.



**Obrázek č. 10: Nové logo značky**

(Zdroj: (42))



**Obrázek č. 11: Původní logo značky**

(Zdroj: (55))

Původní logo značky nahradilo nové logo z několika důvodů. Starší logo nepůsobilo na majitele moderním dojmem a nevystihovalo dostatečně tematiku značky tak, jak bylo zamýšleno. Dále byla požadována nebarevná barva loga, která je určitým způsobem tvárnější vzhledem k umístování loga na reklamní předměty. Dalším důvodem pro změnu loga, písma i barvy byla určitá podobnost a možná záměna ze strany spotřebitelů s jinými značkami.

Dalšími prvky značky může být např. slogan, design nebo maskot. Slogan, který značka používá, zní: „*Pečeme s láskou ke komiksům*“. Slogan vyjadřuje jednotnou firemní kulturu, která symbolizuje soudržnost vyobrazenou ve slově „pečeme“ uvedeném v množném čísle. Dále vyjadřuje lásku k povolání a k přidané hodnotě v podobě komiksové tematiky. Za design značky se dá považovat servírování výrobků. Výrobky jsou pojmenovávány podle superhrdinů propůjčených z komiksů. Podle názvu jsou poté výrobky i servírovány např. v případě, že se pizza jmenuje „Captain America“, tak je

servírována do tvaru štítu, který vystihuje právě tuto postavu. Maskota jako takového podnik nevyužívá. Netradičním prvkem zapamatování si značky může být dřívější rozvoz jídla ve stylových maskách různých vybraných komiksových superhrdinů. Nyní se již převleky využívají pouze na přání při předem domluvených akcích, jako jsou firemní večírky, narozeniny a podobná shromáždění, kam podnik své výrobky po objednavce dodává.

## **2.6.2 Hodnota značky**

Hodnota značky se dá vnímat dvěma pohledy. Nejčastěji se definuje vnímáním hodnoty značky z pohledu zákazníka, ale také lze hodnotu značky definovat z pohledu vlastníka dané značky. Hodnota značky je soustavou vlastností a přínosů, které charakterizují nejdůležitější aspekty značky. Nejvýznamnější hodnoty značky mohou sloužit především jako základ positioningu (umístění) značky.

### **2.6.2.1 Hodnota značky z pohledu vlastníka**

Vlastník vidí v hodnotě své značky především možnost v odlišení se od konkurence, dále také ve vyšší věrnosti zákazníků, v minimální zranitelnosti vůči konkurenci či jakýmkoliv krizím, ve zvyšování marže na své produkty, ale také např. v možnosti svou značku rozšiřovat. (56)

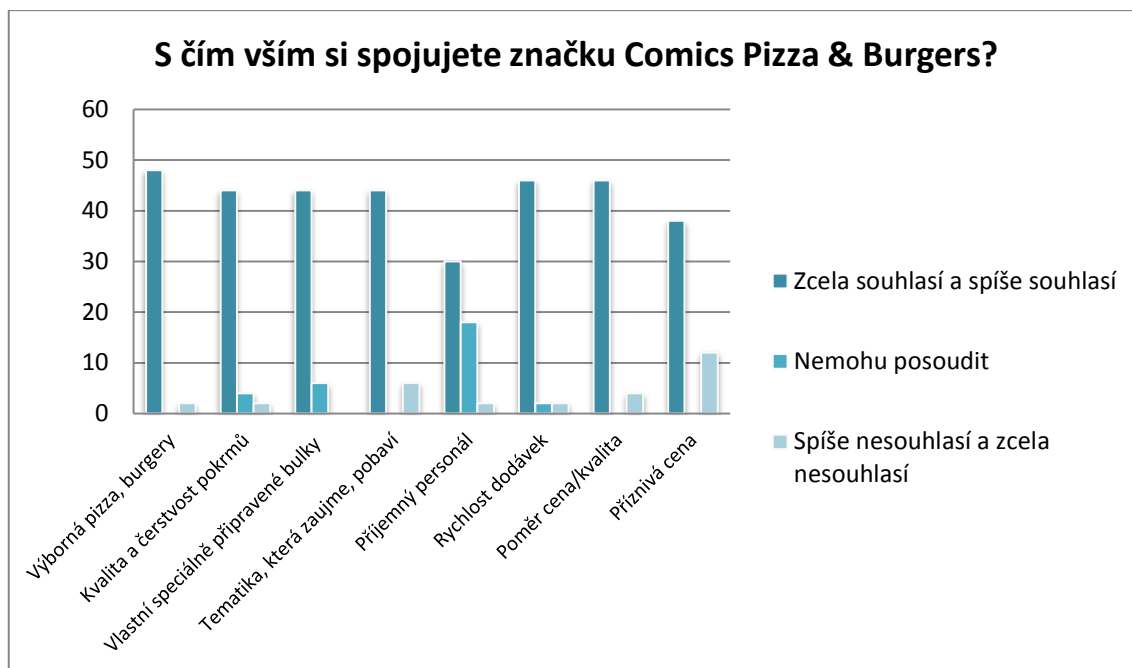
Odlišit se značkou je v množství konkurence, která je součástí trhu a stravovacích služeb, poměrně náročná. Analyzovaná značka je stále poměrně nová a neznámá a v povědomí těch zákazníků, kteří značku již vyzkoušeli, musí zanechat co nejlepší dojem. Majitel značky klade velký důraz na poctivost svých produktů. On sám vnímá svou značku jako kvalitu, čerstvost a rychlost a toto vnímání chce přenášet i do povědomí svých zákazníků. Zvláštním aspektem této značky je její hravost a přidaná hodnota. Zákazník by měl vnímat značku jako souhrn uspokojených potřeb. Nejen, že se může zákazník kvalitně a rychle nasytit, ale zároveň si odnese i dobrý pocit z ozvláštnění produktu prostřednictvím využití zábavné komiksové tematiky. Majitel značky si tuto strategii vnímání značky plánuje udržet i do budoucna. Na základě jeho slov neplánuje v žádném případě, i s možným velkým přílivem zákazníků, omezovat kvalitu svých výrobků. Věrnost svých zákazníků si tato značka buduje na základě maximální snahy o nekvalitnější produkty.

Majitel značky má v plánu do budoucna otevřít i tematickou restauraci. Touto strategií plánuje posílit povědomí o své značce, zvýšit hodnotu značky a prohloubit zákaznickou základnu. Výsledky průzkumu ukazují, že by lidé o tuto restauraci měli zájem. Ze všech oslovených, i těch, kteří nevyužívají služeb jakéhokoliv rozvozu, odpovědělo 188 z celkových 224 tázaných, že by měli zájem, z různých důvodů, navštívit tuto restauraci.

#### **2.6.2.2 Hodnota značky z pohledu zákazníka**

Zákazníci hledají v produktech stravovacích zařízení, stejně jako je tomu i u této značky, zejména prostředek k uspokojení základních fyziologických potřeb. V kapitole **2.5.1.2 Zákazníci**, bylo předneseno, na jakém základě si zákazníci Comics Pizza & Burgers vybírají stravovací podnik, který využijí. Respondenti určovali pořadí důležitosti, od nejvýznamnějšího po nejméně důležitý. Nejvýznamnějším prvkem pro rozhodování spotřebitele byla kvalita surovin, kterou i majitel podniku považuje za jednu z hlavních hodnot své značky.

Výzkum se také zaměřoval na vnímání vybrané značky ze strany zákazníků a také na to, s čím vším si tuto značku spojují. Z výsledků výzkumu je patrné, že pravidelní zákazníci hodnotí značku velmi kladně. V otázce, ve které měli respondenti hodnotit vnímání značky, odpovídali tazající ve většině případů zcela kladně nebo spíše kladně, viz, **Graf č. 4: S čím vším si spojujete značku Comics Pizza & Burgers?**



**Graf č. 4: S čím vším si spojujete značku Comics Pizza & Burgers?**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumu z dotazníkového šetření)

Zkoumáním hodnocení zákazníků na různých webových portálech bylo zjištěno, že i ostatní zákazníci, kteří se nezúčastnili výzkumu, vnímají značku velmi pozitivně, zejména díky výborné chuti, čerstvosti, kvalitě, rychlosti doručení, příjemnému personálu, komiksovému názvu atd. Dokazují to i velmi vysoká procentuální hodnocení na různých portálech, viz **Tabulka č. 5: Konkurenční srovnání podle značky**.

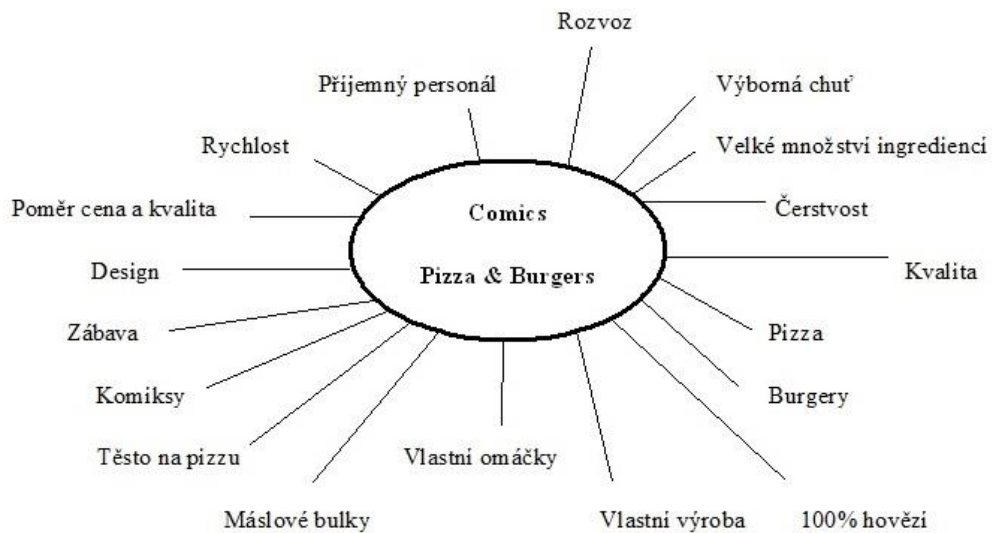
Vyhodnocením dotazníkového šetření i počtem sledujících na sociálních sítích není značka zatím příliš známá a také je stále ještě velmi mladá. Zákazníci, kteří ale měli možnost vyzkoušení, hodnotí kladně nejen produkty a služby, ale také zábavnost a nápaditost komiksového pojetí.

### 2.6.2.3 Mentální mapy

Mentální mapy slouží k vizuálnímu odrazu vnímání značky v mysli spotřebitele, v jeho představivosti, postojích, pocitech, názorech, zkušenostech, a dalších. Mentální mapy zobrazují charakteristické asociace se značkou a reakce cílového trhu nebo, v tomto případě, zákazníků. (28)

Vyhodnocením dotazníkového šetření i průzkumem hodnocení produktů a služeb na různých portálech, kde je tato značka umístěna, byly vyzorovány asociace, které

značka v zákaznících vyvolává. Na základě vypořizovaných asociací byla vytvořena mentální mapa, která znázorňuje určitou představu, kterou značka zákazníkům přináší.



**Obrázek č. 12: Mentální mapa**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.6.3 Identita značky

Pro vyobrazení identity značky byla vybrána metodika Ko Floora, která se jeví jako ideální pro tuto, poměrně malou, značku. Tato metodika vyobrazuje identitu značky tedy *Kdo značka je?*, na základě tří propojených aspektů: Positioning (*co?*), osobnost (*kdo?*) a komunikace (*jak?*).

#### 2.6.3.1 Positioning

Positioning podle KO Floora se zakládá na několika atributech, kterými jsou sortiment, cena, výhodnost a zážitek z nakupování.

Značka prodává své produkty všem, kteří mají chuť na pokrmy z pizzy nebo burgerů a využívají rozvozů jídel. Svojí komiksovou tematikou vytváří určitý zážitek z nakupování, a to zejména pro určitou věkovou kategorii a převážně pro muže ve městě Brně.

Značka Comics Pizza & Burgers si zakládá na kvalitě a čerstvosti svých produktů, které se snaží od konkurenčních výrobků odlišit využitím prvků komiksové tematiky. Podnik využívá k umístění do mysli zákazníka pečlivě vybraných surovin, poctivě vytvořených

produktů a nevšední zajímavou prezentaci výsledných pokrmů. Značka klade velký důraz na čerstvost a vlastní výrobu s minimálním využitím jakýchkoliv polotovarů či surovin s obsahem různých konzervačních a chemických látek. Porce jsou vždy o něco větší, než jak jsou uvedeny v nabídce, jako forma nějakého bonusu pro zákazníky. Výsledné pokrmy jsou pojmenovány podle komiksových hrdinů a následně jsou tak buď vyobrazeny, nebo ingrediencemi chuťově připomínají hlavní charakteristické znaky komiksových postav. Příkladem může být níže vložený obrázek, viz **Obrázek č. 13: Produkty značky Comics Pizza & Burgers**, který představuje zleva produkty: Spiderman, Dr. Strange Burger, Captain America. Pizza Spiderman připomíná svým aranžmá pavičinu, která vystihuje postavu Spidermana. Uprostřed se nachází burger, který volbou ingrediencí chuťově připomíná charakter postavy Doctora Strange. Na pravé straně obrázku se nachází pizza s názvem Captain America, která vizuálně připomíná štít, jež je charakteristickým doplňkem této postavy.



**Obrázek č. 13: Produkty značky Comics Pizza & Burgers**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: (42))

Majitel značky se snaží propojit užitek z chutných pokrmů spojený s prezentací a vyobrazením komiksů. Potvrzuje to i již výše zmíněný slogan značky „Pečeme s láskou ke komiksu“ nebo pobídka zákazníků na webových stránkách „Ochutnej svého hrdinu“. Touto strategií se snaží zaujmout i zákaznickovu mysl. Zákazník si nejen vychutná skvělý pokrm, ale jeho mysl bude zároveň zaměstnána přemýšlením o komiksové tematice, např.: Co pokrm přesně vyjadřuje? Jaké chutě a přidané ingredience vystihují charakter postavy, po které je pokrm pojmenován? Majitel

podniku se tedy snaží, aby zákazník nebyl pouze nasycen, ale aby zároveň měl z koupě pokrmů této značky i doprovodný zážitek, který jej přiměje nad značkou déle uvažovat. Kombinace výborné chuti a doprovodného zážitku zanechá v mysli zákazníka podstatně větší povědomí o této značce.

Značka tedy využívá z oblasti positioningu především zážitek z nakupování a sortiment. Nabídka sortimentu je však velmi strohá. Pohodlím se rozumí dostupnost, rychlost, jednoduchost a perfektní servis. Tyto prvky nejsou značkou prakticky vůbec vytvořené. Jednoduchost, informovanost a rychlost nákupního procesu získají zákazníci nyní zejména využitím zprostředkovatele, ale nikoliv v rámci využití vlastního prodeje. Sama značka svým zákazníkům nikde neposkytuje jednoduchý přehled o svém sortimentu a svých službách. Zákazník aktuálně musí vyvinout značné úsilí, aby nákupní proces proběhl a on získal svůj výsledný produkt.

#### **2.6.3.2 Osobnost**

Osobnost značky vyjadřuje její charakteristické vlastnosti, osobnostní rysy a hodnoty. Positioning zaznamenává odlišnost a funkčnost, kdežto podstatou osobnosti je vyvinout silné emocionální pouto mezi značkou a zákazníkem. Zákazníci volí svůj nákup i na základě sympatické osobnosti značky, se kterou se mohou ztotožnit.

Značka si vytváří emocionální vztah se zákazníkem povahou sortimentu, která je vizuálně i chuťově specifická. Značka je hravá, se smyslem pro humor, nápaditá, kreativní, přátelská a vyzařuje prvky mladosti. Lze tedy říci, že vzhledem k segmentu, na který se značka zaměřuje, je osobnost značky nastavena vhodně a měla by se dále rozvíjet dle vymezených atributů.

Značka Comics Pizza & Burgers je originální s prvky vzrušení, spojuje užitečnost a nápaditost s prvky modernosti.

Nedostatky byly nalezeny při analýze recenzí na internetu, a to ve způsobilosti, která znázorňuje spolehlivost, inteligenci a úspěch. Některé recenze zákazníků nevyjadřují spolehlivost značky. Recenze například odhalovaly časté záměny či neúplné dodání objednávek, které na zákazníky nepůsobí spolehlivě či věrohodně.

Osobnost této značky je založena na vytváření pouta se zákazníkem skrze zážitek z produktu a z nakupování. Pozitivním zážitkem může být vytváření vazeb propojením



funkčnosti a životního stylu či zájmů, rychlost a jednoduchost, osobní přístup zaměstnanců, kteří pokrmy rozváží. Dříve kurýři rozváželi pokrmy ve speciálních maskách komiksových superhrdinů, což osobnost značky více zdůrazňovalo.

Značka však zatím není příliš známá, tedy dalo by se říci, že není příliš úspěšná. Dokazují to i výsledky z výzkumu, které odhalují, že ze 178 oslovených respondentů nezná značku více než polovina oslovených, tedy 78 respondentů, což znamená 44 %.

Osobnost značky je tedy vzhledem k positioningu nastavena relativně správně, ale není patrně pomocí komunikace značky vhodně prezentována.

### **2.6.3.3 Komunikace**

Funkcí komunikace značky je zajistit viditelnost positioningu i osobnosti značky, a to jak zevnitř, tak zvenku podniku. Vnitřní komunikace spočívá ve vizuálním rozestavení produktů a strojů, v designu provozovny a v zaměstnancích. Úkolem vnější komunikace je o positioningu a osobnosti značky informovat prostřednictvím reklamy, přímého marketingu a dalších.

#### **Komunikace zevnitř**

Design provozovny je uzpůsoben komiksové tematice. Zvenku je celá provozovna sladěná do barev značky podniku, tudíž jsou zde promítnuty prvky červené, černé a bílé barvy. Celá boční strana viditelná z ulice i z přilehlé zastávky je pokryta velkým plakátem s logem značky i s nadlidskou velikostí komiksové postavy umístěnou vedle loga. Toto logo je však původní, viz **Obrázek č. 11: Původní logo značky**. Vzhledem k tomu, že podnik již využívá jiné logo pro ztotožnění se značkou, měla by tato stěna být pozměněna, jelikož by mohla zákazníky přinejmenším mást. Zvenku se dále nachází výdejové okénko, kde zákazník může nahlédnout přímo do kuchyně, která disponuje nerezovými spotřebiči. Uvnitř provozovny je pro zákazníky viditelný pult, který je polepený komiksy, a nad pultem se nachází televize, na jejíž obrazovce se promítá nabídka pokrmů a služeb, popřípadě probíhající akce podniku. Na pultu jsou také umístěny informace o alergenech. Stěny provozovny jsou bílé, jelikož není potřeba vzhledem k polepenému pultu je více zvýrazňovat. Všichni zaměstnanci, ať se jedná o řidiče, či kuchaře, jsou vybaveni podnikovým oděvem, na kterém je vždy možné spatřit logo značky. Na základě recenzí od zákazníků bylo zjištěno, že zaměstnanci

občas vydají zákazníkovi odlišnou objednávku. Je možné, že v případě většího množství objednávek dojde k záměně, pokud jsou objednávky komunikovány mezi zaměstnanci výhradně ústní komunikací. V tomto ohledu by mohl napomoci např. elektronický systém, ve kterém by byly přehledně zapsané všechny objednávky k vyřízení se jmény a adresy zákazníků, vkládané do systému okamžitě po převzetí objednávky, zejména u telefonických objednávek.

## **Komunikace zvenku**

### Facebook

Tato sociální síť slouží ke komunikaci se zákazníky o něco déle, než je tomu v případě Instagramu. Komunikace se zákazníky je však spíše jednostranná, a to ze strany podniku k zákazníkům. Na tomto portále je možné dozvědět se základní údaje o značce, prozkoumat hodnocení zákazníků a dozvědět se informace o produktech a změnách provozu podniku. Příspěvky zveřejněné na Facebooku slouží k informování zákazníků a představení nabídky produktů a služeb.

### Instagram

Instagram slouží k prezentaci fotek produktů značky. Tato sociální síť slouží stejně jako Facebook k prezentování některých akcí či doplňkových služeb pro zákazníky. Dále slouží Instagram značky také k informování zákazníků o změnách otevírací doby nebo na jakých místech se lze se značkou setkat. Stories, nebo tzv. příběhy, jsou využívány k prezentaci fotek od zákazníků, kteří si produkt zakoupí a následně jej tzv. označí.

Sociální sítě Facebook a Instagram tedy slouží převážně k informování zákazníků, ale příliš nejsou využívány k přímé komunikaci se zákazníkem a možnosti jej začlenit takříkajíc do děje. Soutěže, kterými by např. mohla značka začlenit zákazníky, nejsou téměř využívány a k dispozici.

### Webové stránky

Internetové stránky jsou, jak již bylo zmíněno, aktuálně v modernizaci. Nabízí pouze produkty značky a možnost objednání pokrmů přes vytvořený formulář. Uživatelsky jsou poměrně přehledné s využitím počítače, rozhraní pro mobilní telefony není k dispozici a na mobilním telefonu jsou webové stránky poněkud nepřehledné.

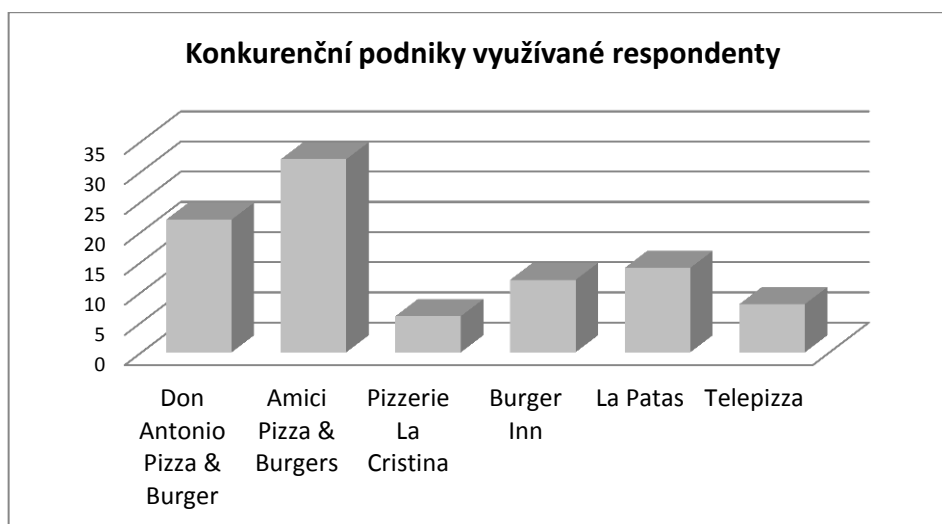
## Festivaly, eventy

Podnik pravidelně od svého počátku navštěvuje i s využitím svého food trucku řadu festivalů, soutěží a eventů. Své zákazníky o svém působení a případných ocenění však téměř vůbec neinformuje. Někteří potenciální zákazníci by však tyto aktivity podniku mohli ocenit a v případě viditelného ocenění by mohli k podniku získat větší důvěru, která by je vedla k tomu, aby podnik vyzkoušeli.

## 2.7 Analýza konkurence

### Konkurence podle nabízených produktů a služeb

Vzhledem k velké konkurenci stravovacích služeb ve městě Brně byly vyčleněny konkurenční podniky k analýze vybraného podniku na základě několika parametrů. Konkurenční podniky byly vybírány v rámci stejné nebo velmi podobné nabídky poskytovaných produktů i služeb a dále byl zohledňován názor majitele analyzovaného podniku. Dalším parametrem bylo zohlednění odpovědí respondentů u otevřených otázek v dotazníkovém šetření, které jsou k dispozici v příloze, viz **Příloha IV: Respondenti, kteří celkově využívají rozvozů pokrmů v Brně**. Podniky, které byly respondenty nejčastěji označovány za alternativu, kterou využívají namísto analyzovaného podniku, byly zařazeny do konkurenční analýzy.



**Graf č. 5: Konkurenční podniky využívané respondenty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků výzkumu z dotazníkového šetření)

Nejčastěji byly uváděny podniky Don Antonio Pizza & Burger a Amici Pizza & Burgers. Pizzerie La Cristina byla respondenty uváděna nejméně často, nicméně byla zařazena do analýzy porovnání konkurence z důvodu podobné nabídky produktů a služeb i z důvodu stejně dlouhé doby fungování od zahájení provozu obou podniků. Podniky La Patas a Telepizza nebudou do analýzy konkurence zařazeny z důvodu větší odlišnosti nabízených produktů. Podnik Burger Inn je zařazen do konkurenčního srovnání, jelikož jej sám majitel Comics Pizza & Burgers uvedl konkurenčním podnikem.

Pro analyzování konkurence byly tedy vybrány tyto čtyři následující podniky:

- **Don Antonio** Pizza & Burger
- **Amici** Pizza & Burgers
- Pizzerie **La Cristina**
- **Burger Inn**

**Tabulka č. 4: Konkurenční srovnání podle nabízených produktů a služeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Konkurenční srovnání podle nabízených produktů a poskytovaných služeb využitím vlastního prodeje					
	<b>Comics Pizza &amp; Burgers</b>	<b>Don Antonio Pizza &amp; Burger</b>	<b>Amici Pizza &amp; Burgers</b>	<b>Pizzeria La Cristina</b>	<b>Burger Inn</b>
<b>Počet druhů pizzy a burgerů</b>	Pizza – 20, Burger – 8	Pizza – 45, Burger – 20	Pizza – 28, Burger – 7	Pizza – 35, Burger – 10	Pizza – 0, Burger – 8
<b>Velikost pizzy</b>	32 cm, 40 cm	35 cm, 50 cm	34 cm	33 cm, 45 cm, 60 cm	Nenabízí
<b>Cena pizzy malé</b>	119–209 Kč	119–219 Kč	165–229 Kč	140–180 Kč	–
<b>Cena pizzy velké</b>	179–269 Kč	239–339 Kč	Nenabízí	330–380 Kč	–
<b>Cena burgeru</b>	189–190 Kč	Malý 179–189 Kč Velký 219–229 Kč	185–239 Kč	189–290 Kč	159–199 Kč
<b>Minimální cena objednávky</b>	Ne nebo dohodou dle lokality	129–229 Kč dle lokalit	200 Kč (v Brně)	100–350 Kč dle lokalit	65 Kč
<b>Cena dopravy</b>	25 Kč	Zdarma	15 Kč	Zdarma	19 Kč
<b>Rozvozné automobily</b>	Vlastní	Vlastní	Vlastní	Vlastní	Vlastní
<b>Rozvoz po celém Brně</b>	Ne (plán březen 2020)	Ano	Ano	Ano	Ano
<b>Obvyklá doba doručení</b>	30 minut	Není přesně vymezena	60 minut	75–90 minut	Max. 90 minut
<b>Otevírací doba</b>	10:00–23:00, So do 2:00	10:00–23:00	10:30–22:30	9:00–3:00	10:15–22:00
<b>Dáme jídlo</b>	Ano	Ne	Ne	Ano	Ano
<b>Místa k sezení v prodejně</b>	Ne	Ne	Ano (bistra)	Ano (restaurant)	2 pobočky, 1. pouze výrobná bez míst k sezení, 2. restaurace
<b>Sleva na osobní odběr</b>	40 Kč	20 Kč	+ 1 pizza Margherita zdarma	Ne	Ne
<b>Navíc v nabídce</b>	Zmrzlina, Nápoje	Burrito, Tortilly, Saláty, Nápoje	Dezerty, Chipsy, Nápoje	Tortilly, Řízky, Gyros v bulce, Nápoje	Zmrzliny, Nápoje

## **Konkurence podle nabízených produktů a poskytovaných služeb**

Nabídka poskytovaných produktů a služeb je u všech téměř shodná vyjma podniku Burger Inn, který nabízí pouze burgery. Výrazný rozdíl mezi podniky není ani v ceně, když se budou brát v úvahu různé velikosti produktů. Rozdíl tedy nastává ve službách, ať v primárních, či doplňkových. Některé podniky mohou mít jakousi cenovou výhodu v nabídce dopravy zdarma, která se ale zároveň neodráží na zvýšené ceně produktu. V tomto ohledu je nejlépe hodnocen podnik Don Antonio Pizza & Burger: nejenže nabízí dopravu rozvozu zdarma, ale také disponuje nejnižší cenou a nejobsáhlejší nabídkou.

Nižší cena u nastavených minimálních objednávek může být výhodou, nicméně cena minimálních objednávek u podniků, které ji mají nastavenou, odpovídá obvyklým výsledným cenám pro jeden pokrm, a je tedy prakticky zanedbatelná. Výraznou výhodou z hlediska oblasti, ve které podniky působí, se může jevit obvyklá délka doby doručení. Analyzovaný podnik v této souvislosti má oproti ostatním podnikům tuto dobu nastavenou velmi nízko. Mohou to potvrzovat i hodnocení zákazníků, kteří si často tuto rychlost pochvalují v recenzích na různých portálech, a také výsledky dotazníkového šetření u otázky č. 15, ve které si respondenti spojují tuto značku s rychlostí dodávek až v 92 %.

Určitá výhoda pro jednotlivé podniky a výhradně u podniku Comics Pizza & Burgers a u podniku Pizzeria La Cristina může spočívat v délce otevírací doby. Čím déle je podnik otevřený, tím samozřejmě déle může nabízet a prodávat svůj sortiment, a zajistit si tak vyšší tržby. Výhodou a určitým zajištěním vyšší hodnoty značky může být možnost zákazníka usadit a obsloužit jej přímo v rámci restauračního zařízení. Zákazník je obohacen o nasáknutí atmosféry z celého fungování podniku a může pozorováním určitou mírou proniknout i do nastavené firemní kultury podniku. Bohužel vybraný podnik zatím tuto možnost neposkytuje. Podpoření vlastního prodeje bývá cílem většiny podniků, které za provize různým zprostředkovatelům odvádějí každý měsíc nemalé částky. Různé podniky využívají různé formy této podpory zákazníka v koupi jejich produktu přímou cestou. Některé podniky využívají formu slevy, kterou má nejvyšší vybraný podnik, na druhou stranu tento podnik nevyužívá žádných věrnostních

programů, ve kterých by částky na slevách mohly být postupem času i celkově daleko vyšší.

**Tabulka č. 5: Konkurenční srovnání podle značky**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Konkurenční srovnání podle značky					
	<b>Comics Pizza &amp; Burgers</b>	<b>Don Antonio Pizza &amp; Burger</b>	<b>Amici Pizza &amp; Burgers</b>	<b>Pizzerie La Cristina</b>	<b>Burger Inn</b>
<b>Značka</b>	Začínající	Rodinná, Zavedená	Franchising, Známa	Začínající	Známa
<b>Doba provozu</b>	Necelé 2 roky	Od roku 2010	Od roku 2010	Od roku 2018	4,5 roku
<b>Počet sledujících Instagram</b>	239	500	5 757	Nevyužívají	652
<b>Počet sledujících Facebook</b>	688	2 409	19 867	69	16 300
<b>Věrnostní programy</b>	Ne	Ano	Ne	Ne	Ne
<b>Marketingové akce (sleva, produkty zdarma)</b>	Zřídka	Pravidelně	Každý týden	Zřídka	Zřídka
<b>Positioning</b>	Sortiment, cena, zážitek z nákupu	Sortiment, cena, pohodlí, jednoduchost	Sortiment, cena, pohodlí	Sortiment	Sortiment, zážitek z nákupu, pohodlí
<b>Osobnost</b>	Upřímnost, vzrušení	Upřímnost, způsobilst	Upřímnost, způsobilst, vzrušení, drsnost	Upřímnost, vzrušení	Upřímnost, způsobilst, vzrušení, důmyslnost
Hodnocení zákazníků					
<b>Dáme jídlo</b>	89 %	–	–	89 %	87 %
<b>Facebook (maximum 5)</b>	4,4	4,2	4,5	3,0	4,8

### Konkurence podle značky

Značky, které jsou součástí velkého množství konkurence ve stravovacích zařízeních, by se měly, kromě samozřejmosti dbání na kvalitu a dobrou chuť svých pokrmů, také zaměřovat na posílení povědomí ze strany zákazníků vůči jejich značce, které by

následně mohlo napomoci potenciálním klientům se rozhodnout ve volbě značky, kterou budou využívat.

### **Don Antonio Pizza & Burger**

Značka spustila svůj provoz před 10 lety. V únoru roku 2019 zveřejnil zpravodajský webový portál [www.oko24.cz](http://www.oko24.cz) článek s názvem *Jaké jsou populární restaurace v českých regionech?* Obsahem článku bylo zveřejnění toho, kde si lidé nejraději objednávají jídlo mimo jiné i v Brně. Článek také uvedl zaměření kuchyně, která je u lidí při rozvozech nejoblíbenější. Zaměřením kuchyně podle článku vedou pizzerie, burgrárny, asijské restaurace, česká kuchyně a indické pokrmy. Jednoznačně, na základě uvedených výsledků v článku, byl na prvním místě podnik Don Antonio Pizza & Burger, který má u zákazníků bezkonkurenční nejlepší počet pozitivních hodnocení.

(57)

Podnik si mimo jiné zajišťuje udržení klientely dobře vypracovaným věrnostním programem, který z každé objednávky přidává na věrnostní účet zákazníka 3 % hodnoty ze zaplacené objednávky. Body se poté následně převádí na koruny. I na sociálních sítích značka velmi dobře komunikuje se zákazníky. Velmi často pořádá různé soutěže či akce pro zákazníky. Na profilu Instagramu vkládá příspěvky, které vtáhnou do povědomí o značce i osoby, které značku nemusí nejprve znát, a to prostřednictvím svých věrných zákazníků. Webové stránky jsou pro klienta velmi přehledné a jednoduché. Webové stránky nabízí podrobný přehled o pobočkách a jejich rozvozových lokalitách, tudíž zákazník přesně hned ví, z jaké pobočky, a tím pádem i zhruba za jak dlouhou dobu, bude mít svůj objednaný pokrm u sebe.

### Positioning, osobnost a komunikace

Způsob positioningu této značky spočívá v maximální spokojenosti zákazníků, cílí na poměr kvality a ceny. Soustředí se tedy na sortiment, cenu, pohodlí a jednoduchost. Osobností značka vykazuje prvky upřímnosti a způsobilosti a snaží se o prohlubování hodnot ze strany zákazníků za pomoci specifických výhod. Komunikace je vedena pouze zvenku. Je vedena zejména pomocí Facebooku, který je využíván k prezentaci produktů, ale také k pravidelným marketingovým akcím. Jsou využívány barevně sladěné reklamní materiály.



## **Amici Pizza & Burgers**

Úspěšná lokální značka v Brně známá od roku 2010. Původně začínala s malou provozovnou v Brně. Zájem o produkty rostl a také rostl zájem o klasickou restauraci této značky. Aktuálně značka po spuštění franšizové sítě disponuje šesti franšizami a některé z nich mají i restaurace či bistra. Značku vybudoval tým na čerstvosti, vlastní receptuře svých produktů a propracovaným obslužným rozvozovým systémem. Sami majitelé značky přikládají velkou část úspěchu své propagaci. Pravidelně se účastní eventů, jako je např. nejvýznamnější Burger Festival, na kterém i pravidelně získávají ocenění, kterými se pyšní na všech možných dostupných veřejných místech. Rozšíření jejich obchodní sítě následně už jen upevnilo jejich vybudovanou pozici. (58)

### Positioning, osobnost a komunikace

Tato značka má vybudovaný positioning na sortimentu, tedy na kvalitě svých produktů vlastní výroby. Pomocí vhodné propagace a prezentování svých ocenění přináší zákazníkům lepší zážitek z nakupování a službami přináší pohodlí. Osobnost tato značka vykazuje v upřímnosti a způsobilosti. Také značka disponuje prvky důmyslnosti a drsnosti, vytrvalosti, které se projevují rychlým a rozsáhlým zvětšováním značky pomocí franšiz. Vnitřní komunikace dbá na barevnou sladěnost na všech pobočkách i na jejich jednotný styl. Bistra jsou zařízena jednoduše a svým stylem vždy působí čistě. Komunikace zvenku je velmi propracovaná, využívá na maximum sociálních sítí. Prezentuje výrobky, zákazníky informuje o oceněních a nabízí zákazníkům pravidelné akce.

## **Pizzeria La Cristina**

Poměrně mladá značka, stejně jako je tomu u značky Comics Pizza & Burgers. Svě zákazníky si pizzeria našla, ovšem velkou zásluhu na tom má spolupráce se zprostředkovatelem Dáme jídlo. Nabídka produktů je oproti jiným podnikům poměrně speciální, jelikož v nabídce může zákazník nalézt např. borůvkovou či bryndzovou pizzu. Komunikační kanály pizzerie prakticky nevyužívá, Facebook je zaveden pouze pro informování sledujících, kterých není mnoho, a Instagram podnik nemá zavedený vůbec. Tento podnik by však nebylo vhodné podceňovat, jelikož z hlediska konkurenceschopnosti bylo zjištěno totožné celkové hodnocení, a to 89 % na webových

stránkách zprostředkovatele Dáme jídlo, přes který si zákazníci obou podniků nejčastěji objednávají jejich pokrmy.

#### Positioning, osobnost a komunikace

Pizzerie La Cristina se zaměřuje zejména na svůj specifický sortiment, který se projevuje jedinečnými produkty. Osobností přináší značka vzrušení, a to odvahou a nápaditostí svých produktů. Jinými osobnostními prvky však značka nedisponuje. Značka nemá v tomto ohledu kompletně vymezenou identitu značky. Positioning je zaměřen pouze na sortiment, osobnost je nejasná a značka prakticky nekomunikuje ani téměř nevyužívá žádných komunikačních kanálů.

**Burger Inn** vznikl v Brně původně jako restaurace, prostřednictvím které si vybudoval podnik velmi silnou zákaznickou základnu svým stylem, designem restaurace, nastavenou kulturou v podniku a samozřejmě pokrmy, které zákazníkům chutnají. Zavedení rozvozu jejích pokrmů bylo pro tuto značku tedy značně jednodušším než pro ostatní konkurenční podniky, které započaly své podnikání naopak.

#### Positioning, osobnost a komunikace

Burger Inn se jako ostatní značky na tomto trhu zaměřuje především na sortiment, dále také na zážitek z nakupování a na pohodlí. Značka je upřímná, způsobilá, svou energií vykazuje vzrušení a specifickým oblíbeným designem také důmyslnost. Komunikace této značky je do určité míry podobná jako u značky Amici Pizza & Burgers. Liší se propracovaností a také nabídkou akcí pro zákazníky. Různé akce a soutěže jsou vyhlášovány pouze sporadicky. Reklamní materiály jsou barevně sladěné. Značka disponuje velkou fanouškovskou základnou na sociálních sítích.

#### **Zhodnocení konkurence**

Nejsilnější značkou se jeví Amici Pizza & Burgers. Nabízí kvalitní produkty a služby, značka je ve všech aspektech propracovaná, zřetelně dává najevo, kdo je. Pomocí franšíz se rychle rozvíjí a expanduje na nové trhy v různých městech. Důvěru si v zákaznících buduje mimo jiné i častou účastí na různých soutěžích, na kterých se svými produkty dosahuje nejrůznějších ocenění. Podobně silnou značkou je Burger Inn. Ta sice nevyužívá franšíz a soustředí se pouze na lokální trh, nicméně má vybudovanou silnou zákaznickou základnu. Značce k tomuto výsledku napomohlo, že nejprve

otevřela restauraci, jejíž otevření a propagace byla vhodně propracovaná. Don Antonio Pizza & Burgers se od dvou zmíněných liší. Značku má vybudovanou na jiném základu, na rodině a tradici. Pravidelně komunikuje se zákazníky, nabízí jim věnostní systém. Zákazníci se u značky cítí, jako by se nacházeli v rodinném prostředí. Comics Pizza & Burgers má tedy na čem pracovat. Produkty jsou jako u ostatních značek kvalitní, ale prezentace značky není důkladně promyšlená. Značka disponuje kvalitním sortimentem s přidanou hodnotou v tematicce, vesměs ujasněným positioningem a v podstatě správně nastavenou osobností značky. Není zatím však schopna tyto aspekty správně komunikovat, tudíž zákaznická základna je poněkud slabá. Vzhledem k tomu, že by si majitel přál do budoucna otevřít restauraci, výrazně by mu při začátcích napomohlo větší povědomí o značce ze strany veřejnosti.

## 2.8 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. (18)

V následujících tabulkách jsou faktory rozděleny podle vnitřní a vnější situace podniku. Faktory jsou dále zhodnoceny na základě známek od 1 do 5 podle důležitosti, přičemž 5 = nejlepší, největší spokojenost. V případě záporného hodnocení u negativních vlivů, jako jsou slabé stránky a hrozby, znázorňuje -5 pravý opak, tedy nejhorší, největší nespokojenost.

**Tabulka č. 6: Matice SWOT analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domácí produkty</li> <li>• Vlastní suroviny</li> <li>• Vysoký důraz na kvalitu a čerstvost</li> <li>• Zábavnost</li> <li>• Poměr cena/kvalita</li> <li>• Rychlost dodávek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malý podíl na trhu stravovacích služeb</li> <li>• Změny s rozvozem lokality, výpadek v některých městských částech Brna</li> <li>• Nepřehlednost služeb pro zákazníky na webových stránkách (rozvozem lokality)</li> <li>• Slabší využití marketingových nástrojů, aktivit</li> </ul>

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence poptávky v neobsluhovaných lokalitách</li> <li>• Existence poptávky po širším sortimentu</li> <li>• Poptávka po snadné uživatelské obslužnosti a komfortu</li> <li>• Využití nástrojů sociálních sítí (cílový segment věnuje mnoho času přítomnosti na sociálních sítích)</li> <li>• Spolupráce (firmy, akce)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvýšení nezaměstnanosti</li> <li>• Snížení průměrných mezd</li> <li>• Vliv vysoké konkurence v odvětví</li> <li>• Vstup na trh velkého a silného konkurenta</li> <li>• Ztráta dobrého povědomí o značce = negativní recenze = ztráta zákazníků</li> <li>• Změna podmínek od dodavatele</li> </ul>

**Tabulka č. 7: SWOT analýza – Silné stránky**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Známka	Váha	Suma
Domácí produkty	4	0,15	0,60
Vlastní suroviny	4	0,10	0,40
Vysoký důraz na kvalitu a čerstvost	4	0,20	0,80
Zábavnost	3	0,10	0,30
Poměr cena/kvalita	3	0,20	0,60
Rychlost dodávek	4	0,25	1,00
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>3,70</b>

Tabulka silných stránek ukazuje nejvyšší hodnoty u rychlosti dodávek. Rychlost dodávek je zákazníky jedna z nejlépe hodnocených položek na různých portálech. Vzhledem k tomu, že se jedná o rozvoz pokrmů, tak je kladně hodnocená rychlost dodávek velmi dobrou konkurenční výhodou. Mezi silnými stránkami se nachází také kvalita a čerstvost surovin společně s domácími produkty a vlastními surovinami. Váha

však u těchto položek není nejvyšší, jelikož vůči přehlcenému trhu se stejnými silnými stránkami u mnoha podniků není považována za výrazný konkurenceschopný prvek.

**Tabulka č. 8: SWOT analýza – Slabé stránky**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Slabé stránky</b>	<b>Známka</b>	<b>Váha</b>	<b>Suma</b>
Malý podíl na trhu	-3	0,15	-0,45
Změny s rozvozovými lokalitami	-4	0,25	-1,00
Nepřehlednost služeb pro zákazníky na webových stránkách	-4	0,30	-1,20
Slabší využití marketingových nástrojů	-4	0,30	-1,20
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>-3,85</b>

Nejvýraznější slabá stránka se jeví ve slabém využití marketingových nástrojů. Nedostatečná prezentace značky v souvislosti s nedostatečným využíváním marketingových nástrojů a propagace, může vysvětlovat důvod nízkého povědomí o značce ze strany veřejnosti. Mezi významné slabé stránky patří i určitá nepřehlednost nabízených služeb pro zákazníky a změny, které proběhly v obsluhovaných rozvozových lokalitách. Po srovnání výsledků hodnocení vnitřních faktorů, tj. silných a slabých stránek je porovnaná hodnota vyhodnocena -0,15; tedy jako záporná.

**Tabulka č. 9: SWOT analýza – Příležitosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Příležitosti</b>	<b>Známka</b>	<b>Váha</b>	<b>Suma</b>
Existence poptávky v neobsluhovaných lokalitách	4	0,25	1,00
Existence poptávky po širším sortimentu	4	0,20	0,80
Poptávka po snadné uživatelské obslužnosti a komfortu	3	0,15	0,45
Využití nástrojů sociálních sítí	4	0,30	1,20
Spolupráce (firma, akce)	3	0,10	0,30
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>3,75</b>

Jednou z nejsilnějších příležitostí se jeví poptávka po pokrytí více rozvozových lokalit a rozšíření sortimentu. Využití těchto příležitostí by mohlo napomoci k získání většího množství zákazníků, které by mohlo ovlivnit prodeje a zvýšení tržeb. Pro tento výsledek může napomoci i využití sociálních sítí na maximální úroveň. Oba tyto body jsou vysoce hodnocené, jelikož mají vysoký stupeň pravděpodobnosti. Příležitost by mohla nastat i v případě ostatních bodů, u kterých je ovšem nutné, aby byly dostatečně využity.

**Tabulka č. 10: SWOT analýza – Hrozby**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Hrozby</b>	<b>Známka</b>	<b>Váha</b>	<b>Suma</b>
Zvýšení nezaměstnanosti	-3	0,10	-0,30
Snížení průměrných mezd	-3	0,15	-0,45
Vliv vysoké konkurence v odvětví	-4	0,20	-0,80
Vstup na trh velkého a silného konkurenta	-4	0,20	-0,80
Ztráta dobrého povědomí o značce	-4	0,25	-1
Změna podmínek od dodavatele	-2	0,10	-0,20
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>-3,90</b>

Hrozby jsou na tomto přehlceném trhu nejvíce ovlivněny konkurencí, a to buď tou stávající, nebo vstupem na trh nového konkurenta. Vstoupení na tento trh je velmi snadné a závisí na schopnosti konkurenta, zda se vyrovná s úrovní nabídky produktů a služeb s ostatními a jak bude schopen využít propagačních kanálů. Takové hrozby může ovlivnit analyzovaný podnik tím, že bude ve všech zmíněných úspěšnější. Hrozby, které podnik nemůže ovlivnit, se jeví v případě zvýšení nezaměstnanosti, snížení průměrných mezd. Tyto hrozby jsou aktuálně pravděpodobné, jelikož tyto faktory mohou být důsledkem nynější koronavirové krize ve společnosti. Na tyto situace se značka může pokusit pouze připravit a vytvořit si hmotné i nehmotné zdroje. Hrozba, i když málo pravděpodobná, může nastat i ve změně smluvních podmínek od

dodavatele, které by mohly negativně ovlivňovat podnikání. Značka si tuto hrozbu může pojistit nalezením záložního dodavatele.

Po porovnání vnějších vlivů jsou výsledky hodnot také záporné, tedy  $-0,15$ . Záporné hodnoty v obou případech nejsou příliš vysoké, avšak již jsou záporné. Výsledky se tedy pro analyzovanou značku jeví jako negativní a neuspokojivé. Značka by se měla v rámci své strategie zaměřit na posílení svých silných stránek. Dále by se měla značka zaměřit na maximální eliminování svých slabých stránek. Nejnázším odstraněním slabých stránek se jeví zpřehlednění služeb pro zákazníky. Ze začátku by zajisté pomohlo vyznačit obsluhovaná místa na mapě s případnými parametry stanovenými pro dané oblasti a následně je zveřejnit na sociálních sítích a webových stránkách. Nejprve si však podnik musí přesně vyznačit, které lokality budou obsluhovány z kterých poboček, nejlépe dříve, než bude druhá pobočka otevřena.

## **2.9 Shrnutí analytické části**

V analytické části byla nejprve představena vybraná značka, Comics Pizza & Burgers včetně náplně a působení její podnikatelské činnosti. Již zde byly odhaleny nedostatky v nastavení prvků značky, zejména se nedostatky objevily v otevírací době provozovny a také v názvu značky. Dále bylo analyzováno vnitřní prostředí včetně začlenění analýzy 7S, které napomohlo k odhalení tzv. klíčových faktorů úspěchu. Z výsledků této analýzy vyplývalo, nutné zaměření se na strategii značky, zejména v poslání a vize značky. Po vnitřní analýze následovala analýza vnějšího prostředí, jež byla rozdělena na oborové prostředí, jehož součástí bylo zhodnocení mikroprostředí pomocí Porterova modelu pěti sil. Následně bylo znázorněno i makroprostředí, k jehož analýze posloužila SLEPTE analýza. Analytická část se také zabývala analýzou značky, u které byla využita Ko Floorova metodika z hlediska positioningu, osobnosti a komunikace, která odhalila výrazné nedostatky zejména v komunikaci navenek. Byla provedena analýza konkurence, jež odhalila silné konkurenty v odvětví. V závěru této části byla na základě všech předchozích analýz sestavena SWOT analýza, která hodnotila silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tato analýza odhalila záporné hodnoty. Analýza odhalila největší nedostatky slabých stránek v nevhodném využívání marketingových nástrojů a v nepřehlednosti svých produktů a služeb. Nejen nedostatky slabých stránek se bude

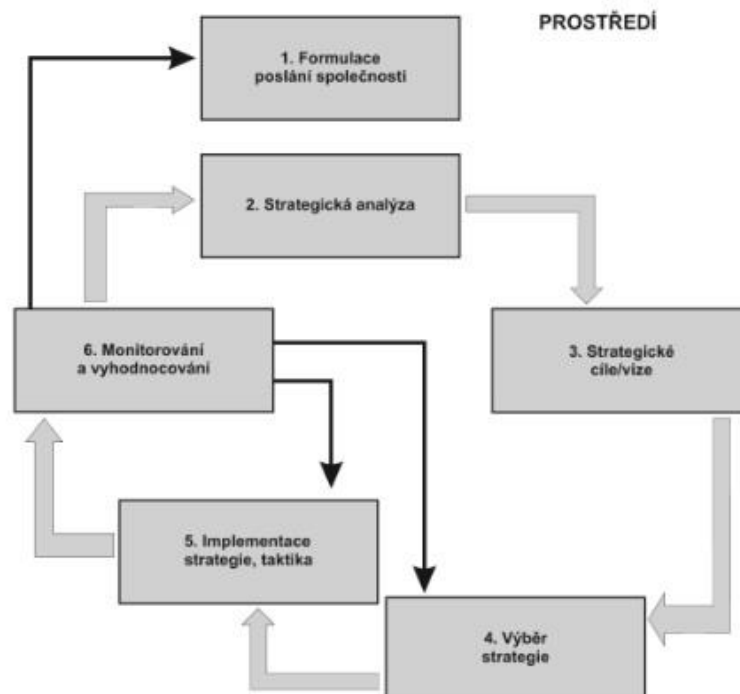
zabývat návrhová část, která se pokusí navrhnout strategická opatření pro rozvoj této značky.



### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

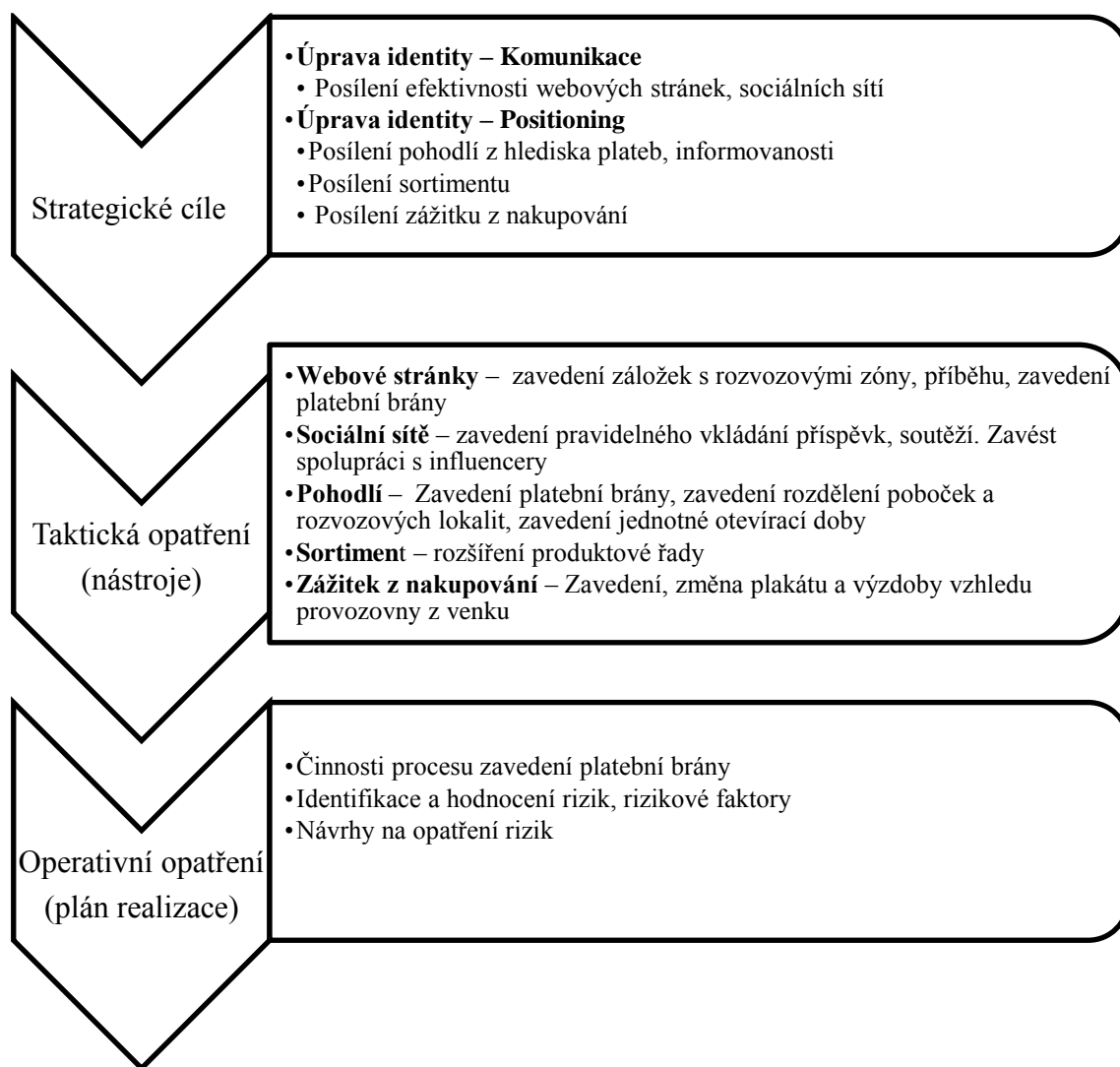
Úkolem návrhové části je navrhnout koncept pro další rozvoj značky Comics Pizza & Burgers. Uvedené návrhy a doporučení jsou reakcí na zjištěné nedostatky, příležitosti a také výzvy identifikované v rámci výsledků analýz v předchozí kapitole.

Tato část se bude zejména soustředit na posílení identity značky a úpravu některých jejích složek, tedy na positioning a komunikaci. Návrhy z oblasti komunikace se budou soustředit zejména na komunikaci navenek, jelikož právě ta se ukázala v analytické části jako nejvíce nedostatečná. Přednesené návrhy budou dále obsahovat taktická opatření ve volbě různých nástrojů, jejichž implementace by měla posílit fungování a hodnotu značky. Vzhledem k náročnosti zavedení některých navrhovaných procesů budou u těchto určitých návrhů vymezena také operativní opatření, jež budou vyobrazovat plán zavedení a jeho jednotlivé činnosti zavedení procesů. Jako součástí těchto opatření budou také uvedeny rizikové faktory. Dále budou součástí této kapitoly návrhy na vylepšení určitých prvků této značky (název, příběh), které výrazně souvisí s běžným chodem samotné podnikatelské činnosti značky.



Obrázek č. 14: Základní strategický plánovací model

(Zdroj: (59 str. 14))



Obrázek č. 15: Implementace návrhových opatření do strategií dle strategického rámce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.1 Název

Název a logo nemusí být bezprostředně totožné. Značka však na různých místech používá logo, ve kterém je napsané „Comics Pizza & Burgers“, ale doplňuje k logu název „Comics Pizza & Burger“. Rozdíl je tedy pouze v jednom písmenu, což zákazníka nemusí mást, ale může to na něj působit nedodělaně či neesteticky. Příkladem může být profil značky na Instagramu, ve kterém značka vystupuje pod uživatelským jménem „Comics Pizza & Burger“, ale jméno je uvedeno pod názvem „Comics Pizza & Burgers“. Vytvořený profil na Facebooku také využívá názvu „Comics Pizza & Burger“. Na portálu [www.damejldlo.cz](http://www.damejldlo.cz) vystupuje značka pod názvem „Comics Pizza &

Burger“, ale na vyhledávacím portále [www.google.com](http://www.google.com) opět pod názvem „Comics Pizza & Burgers“. Webové stránky využívají úplně prvotního názvu značky ve formátu [www.comicspizza.cz](http://www.comicspizza.cz). Značka by si měla ujasnit jeden název, pod kterým bude vystupovat na všech dostupných místech. Za své krátké fungování značka změnila dvakrát název a nyní podruhé své logo. Tyto změny, které nejsou dotáhnuty do konce, mohou působit na potenciální zákazníky přinejmenším chaoticky. Zákazníkovi se může značka jevit nedůvěryhodně. Naopak když se název a logo na všech dostupných místech sjednotí, bude se značka jevit více jednotně, silně a také jako značka, která myslí na vše, což může vyzařovat vůči potenciálním zákazníkům větší důvěru k tomuto podniku.

### **3.2 Příběh**

Zákazník o každém produktu, o každé značce, či podniku nějak smýšlí. Je na podniku, aby zákazníka v tomto smýšlení uměl vést tím správným směrem, aby si zákazník značku spojil s takovými hodnotami, které jsou kompatibilní s tím, co má značka ze strany majitele vyzařovat. Kladně by mohlo působit, ve vztahu se zákazníkem, zveřejnění příběhu o tom, kde se tato značka zrodila. Tímto příběhem by se značka mohla snažit zákazníky zaujmout a prohloubit vzájemný vztah, např. podobným smýšlením, zájmy, postojem a dalšími. Emotivní příběh zrodu značky by mohl na zákazníka působit kladně v tom ohledu, že značku zná a jsou „přátelé“, kteří si jsou blízcí.

### **3.3 Poslání a vize**

Analýzou 7S bylo zjištěno, že značka nemá jasně vymezené své poslání ani vize do budoucna. Pozorováním a komunikací s majitelem byl sestaven určitý návrh, jak by tištěná verze poslání mohla vypadat. Nad posláním značky by se měl však majitel značky důkladně zamyslet, jelikož k naplnění poslání mají směřovat každodenní aktivity veškerého personálu. Po ujasnění by mělo být poslání vystaveno do tištěné podoby a řádně přetlumočeno všem zaměstnancům, aby tato výsledná jednotná podoba byla všemi správně pochopena. Dále by se měl majitel zajímat, zda jsou všichni zaměstnanci s tímto posláním ztotožnění.

Vize značka také nemá jasně vymezené. Pouhé majitelovo přání je otevřít si v budoucnu tematickou restauraci. Zatím se tedy, dle jeho slov, zaměřuje zejména na spokojenost

zákazníků využitím kvalitních pokrmů. Výsledky dotazníkového šetření však ukazují, že značné množství potenciálních zákazníků, které by mohl uspokojit, značku vůbec nezná.

V souvislosti s posláním i vizí značky do budoucna by si měl majitel značky co nejdříve promyslet fungování nové, druhé pobočky. Druhá pobočka bude fungovat na základě smlouvy o partnerství a spolupráci. To tedy na základě majitelových slov znamená, že novou pobočku vybaví svým zařízením, pobočka bude nabízet totožné produkty a služby, ale povede ji někdo jiný. Majitel by si měl tedy co nejdříve s vedoucím druhé pobočky ujasnit jednotné vedení a poslání této značky. Rizikem by totiž mohlo být, že se provozovny budou svým vedením a svými činnostmi rozcházet, což by mohlo značku, jako takovou, výrazně oslabit.

### **3.4 Identita značky**

Cílem strategického rozvoje a úpravy identity značky a jejích aspektů je její posílení. Výsledná podoba by měla zaujmout více zákazníků a zvýšit nákupy produktů této značky prostřednictvím vlastního prodeje. Úprava identity značky bude tedy zaměřena na komunikaci a také na positioning, jehož změna má posílit jeho prvky, prostřednictvím kterých se zákazníci budou cítit komfortněji.

#### **3.4.1 Positioning**

Hodnocením identity značky v analytické části bylo ukázáno, že positioning značky není správně nastaven. Aktuální positioning značky nevyužívá všech jeho čtyř prvků (sortiment, cena, pohodlí, zážitek z nákupu). Jediným prvkem, který je nyní správně nastaven, se může jevit cena, která je shodná s konkurencí. Cena není tedy prvkem, který by přilákal nebo odlákal zákazníky. Níže jsou tedy uvedena taktická opatření ve volbě různých nástrojů směřujících k posílení positioningu a jeho prvků.

#### Rozsah produktů a služeb – sortiment

Doporučením pro posílení zákaznické základny je rozšíření druhů produktů. Druhým nejčastějším důvodem, který uváděli respondenti, proč nevyužívají služeb značky Comics Pizza & Burgers, byl ten, že je nezaujala nabídka pokrmů. Značka nabízí pouze pizzy a burgery. Značka by měla i v rámci posílení komunikace využít komunikačních

kanálů a zjistit, o jaké produkty by zákazníci měli zájem. Již nyní se uvažuje o rozšíření produktů o tortilly, saláty a také dezerty. Zavedení všech zmíněných produktů najednou by však mohlo být náročné. Zavádění produktů by mělo být stupňovité. Prvním produktem, který by se měl zavést, jsou dezerty. Již dříve byly součástí nabídky a na základě recenzí na různých portálech zákazníkům chybí. S využitím komunikačních kanálů by tedy mohly být postupně zavedeny všechny tyto produkty. S pomocí sociálních sítí by mohli zákazníci přispět svými nápady v podobě komiksové tematiky. Mohli by mít možnost sami navrhnout jména a podobu nových produktů, jež by vyjadřovaly komiksové hrdiny. Pokud by byly všechny zmíněné produkty postupně zařazeny do nabídky a následně servírovány netradičním a lákavým způsobem, mohla by značka získat výhodu oproti konkurenci.

Přínosem rozšíření řady je tedy potenciál v rozšíření klientely a v obslužení více požadavků zákazníků. V případě, že nebude o produkty zájem, může je majitel kdykoliv stáhnout z prodeje bez větších finančních nákladů.

Rizikem rozšíření produktové řady v tomto případě může být rozptýlení a oslabení značky jako takové. Značka v názvu nese pouze produkty „pizza & burgers“. V případě, že se značka používá pro mnoho různých kategorií produktů, její osobnost se může v povědomí zákazníků rozptýlovat a může ztrácet nastavení původního jasného konceptu.

#### Vzhled provozovny – Zážitek z nákupu

Podobně nejednoznačně, jako je tomu u názvu značky, se může zákazníkům jevit vnější vzhled provozovny, který stále využívá plakátu přes celou stěnu provozovny s využitím starého loga. Nový zákazník, který značku dříve neznal a pozná ji až nyní, si nemusí být jist, zda se jedná o stejný podnik, viz **Obrázek č. 5: Vzhled provozovny, Brno-Žabovřesky**.

Uvnitř provozovny sice prostor na stolečky pro zákazníky není, ale někteří zákazníci by mohli ocenit v teplých měsících možnost posezení před provozovnou. Prostor před okénkem budovy by byl vhodný pro 2–3 stolečky, kde by zákazník mohl pohodlně vyčkat, než bude jeho pokrm hotový, nebo si pokrm vychutnat přímo na místě.

#### Otevírací doba – Pohodlí

Zákazník může být zmatený i ohledně otevírací doby provozovny, která je nejasná a na různých portálech se liší. Značka si musí ujasnit otevírací dobu, která bude na všech portálech totožná. Otevírací doba se má lišit i u nově otevřené pobočky. Majitel by se měl zamyslet, zda by nebylo vhodné, kdyby otevírací doba obou poboček byla stejná.

#### Rozdělení poboček a rozvozových zón – pohodlí

Jediné místo, kde se nyní může potenciální zákazník dozvědět, zda tento podnik rozváží pokrmy do jeho lokality, je na webu zprostředkovatele *Dáme jídlo*, což spíše podporuje zákazníka, aby si pokrmy objednával přes tuto službu. Webové stránky by měly přehledně nabízet pobočky, kterými značka disponuje, a k nim uvést mapu svých rozvozových zón. Dále samotný podnik nemá nastavené minimální ceny objednávek na rozdíl od zprostředkovatele a tato cena závisí na domluvě, což je pro zákazníka opět nepřehledné. Zákazník by měl mít možnost se přesně, rychle a přehledně dozvědět, kam podnik pokrmy rozváží, za jakou cenu minimální objednávky a za jaký vymezený čas doručení pro každou z lokalit.

Programátor či grafik by měl být schopný tento návrh zrealizovat. Přehledný výsledek by mohl vypadat tak, že se bude na vymezené stránce webu značky nacházet mapa Brna, která bude barevně rozdělena podle poboček, ke kterým budou vymezené rozvozové zóny přiřazeny. Po najetí kurzoru by vyznačené městské části znázorňovaly informace o ceně minimální objednávky, ceně rozvozu a doby doručení. Tyto stejné informace by se poté následně mohly nacházet i pod mapou, kde by byly jednotlivě rozepsány. Inspirací, která je tedy ještě podrobněji navržená, by mohly posloužit webové stránky konkurenta [www.amici.cz](http://www.amici.cz) nebo [www.donantonio.cz](http://www.donantonio.cz), kteří takto přehledně své služby prezentují.

#### Platební brána – pohodlí

Webové stránky nabízí založení si účtu a formulář, prostřednictvím kterého si registrovaný zákazník může objednat svůj pokrm. Zavedení platební brány je již tedy velmi jednoduché.

Cíl zavedení platební brány by spočíval v komfortu, v jednoduchosti a v rychlosti pro zákazníka. Tato služba by tedy mohla zvýšit vlastní prodej, jelikož přesně takovou službu nabízejí i zprostředkovatelé.

### Věrnostní systém – cena, pohodlí, zážitek z nákupu

Zavedení věrnostního systému, který by byl propojený se systémem a s profilem každého zákazníka, je již poněkud složitější a výrazně finančně náročnější. Řešením může být využití externí firmy a opatření pokladního systému, který bude vybaven vlastním modulem věrnostního programu. K tomuto modelu lze využít např. plastových karet se zákaznickými výhodami. S každou objednávkou lze načíst body na věrnostní karty, které může zákazník později využít. Zavedení této služby by opět mohlo posílit vlastní prodej a zároveň zákazníky přinutit k větší loajalitě. Prozatím může podnik zmapovat, zda by vůbec tento systém měl nějaké pozitivní výsledky v podobě natištěných věrnostních kartiček, ve kterých by se za každou objednávku s využitím vlastního prodeje např. vyškrtlo políčko a za určitý počet políček by měl zákazník např. pokrm se slevou či zdarma.

Aktuální věrnostní systém značky spočívá pouze v tom, že za určitý počet objednávek dostane zákazník komiksovou figurku zdarma. V případě stejného systému ale s výsledkem slevy by mohl být systém více využíván.

### **3.4.2 Komunikace**

Výsledky dotazníkového šetření odhalily značné množství respondentů, kteří neznají vybranou značku. Značka by se tedy měla zaměřit na změnu a posílení své komunikace. Výrazným nedostatkem se jeví komunikace navenek, tedy k zákazníkům.

#### **3.4.2.1 Reklama, přímý marketing, podpora prodeje**

Značka by měla využít všech dostupných možností k uvedení značky do povědomí veřejnosti.

Rozvozová auta disponují sice na boční straně logem značky, avšak toto logo je veřejností většinou lehce přehlédnutelné. Značka by kupříkladu na střechu svých rozvozových aut mohla umístit maketu nějaké komiksové postavy.

Značka by se také mohla zaměřit na podobu vizitek, které by byly vždy zanechány v místě doručení objednávky, např. při objednávce do firmy. Součástí vizitky by mohl být QR kód, jehož naskenování by potenciálního zákazníka přesměřovalo na záložku

webových stránek značky s nabídkou produktů. Vytvoření QR kódu je nyní velmi využívaným benefitem, jeho zřízení je jednoduché a levné.

#### **3.4.2.2 Webové stránky**

Nové webové stránky jsou aktuálně ve vývoji. Nyní nabízejí pouze nabídku produktů a formulář k jejich objednání. Starší verze ovšem také nenabízela nic navíc. Webové stránky by se však mohly využít k maximální podpoře vlastního prodeje, pokud budou obsahovat následující:

- Rozdělení poboček a rozvozových zón
- Platební brána
- Věrnostní systém
- Příběh

Kromě výše zmíněných, by se měla značka zaměřit na zlepšení mobilní verze webových stránek. Aktuální rozhraní není uzpůsobeno pro mobilní telefon a prostřednictvím tohoto aparátu jsou webové stránky velmi nepřehledné.

#### **3.4.2.3 Sociální sítě**

Facebook a Instagram slouží primárně k prezentování produktů. Příspěvky jsou vkládány nepravidelně a nesdělují vesměs nic nového ani se zákaznicky příliš nekomunikují. Instagram má poměrně malé množství tzv. sledujících. S otevřením nové pobočky na ulici Krkoškova má značka také další profil na Instagramu. Pro značku by bylo vhodnější, kdyby disponovala jedním profilem, který by spravovala jedna osoba. Na profilech Instagramu si může zákazník povšimnout rozdílnosti, nesjednocenosti. Různorodost prezentování na sociálních sítích může v zákaznících vyvolávat smíšené pocity, ze kterých si není schopen jednoznačně vybudovat vztah se značkou spojenou s celkovým vnímáním hodnoty značky pro zákazníka. Návrhy pro sociální sítě jsou tedy následující:

- Jeden profil značky
- Pravidelné vkládání příspěvků 1–2× týdně
- Pravidelné vkládání stories
- Spolupráce s influencery
- Soutěže



- Začlenění zákazníků

Pravidelné vkládání příspěvků na Facebook i Instagram by mohlo vést k větší návštěvnosti profilů od stávajících zákazníků. Sociální sítě by neměly jen informovat o produktech, ale začlenit zákazníky do vzájemné komunikace a něco jim nabídnout, např.:

- Příspěvky, které by mohly navést zákazníky k označení osoby, která není sledujícím profilu značky.
- Příspěvky, které by se zaměřily na jednu z cílových skupin: studenty. Pomocí příspěvků vyhlásit akce pro studenty, či tzv. „happy hours“ pro studenty.
- Příspěvky zaměřené na sobotní noc, kdy má podnik otevřeno až do 2:00 hodin.
- Příspěvky, které by informovaly o festivalech a soutěžích, kam se podnik chystá se svým food truckem. Prostřednictvím těchto příspěvků by mohl podnik vyhlásit soutěž např. o lístky na určitý festival zdarma či se slevou nebo nabídnout výherci strávit daný festival s týmem Comics Pizza & Burgers.

Vkládání příspěvků na sociálních sítích je vhodné přizpůsobit k zvolené klientele, tj. kdy se požadovaná klientela vyskytuje na sociálních sítích nejčastěji. Tímto zvoleným časem by mohla být doba po 17:00, kdy se potenciální zákazníci nevyskytují v práci ani ve škole a čerpají ze svého volného času. Tato pravidla nemusí platit na vkládání tzv. stories, které jsou dostupné celých 24 hodin. Naopak vkládání stories by mohlo být vhodné i v dopoledních hodinách, kdy se zákazník může rozhodovat, jaké jídlo si např. do práce objedná k obědu.

Získání většího množství sledujících, a tím pádem získání většího povědomí o značce, může značka na sociálních sítích, konkrétně na Instagramu, docílit několika způsoby. Kromě nabádání stávajících sledujících k označení dalších osob může značka využít spolupráce s některými influencery. Influencer je zjednodušeně někdo, kdo má velký počet sledujících a prostřednictvím spolupráce s různými značkami prezentuje a hodnotí jejich produkty. Spolupráce není obvykle nastavena na finanční odměně, ale spíše na tom, že podnik nabízí influencerovi po určitou dobu nebo v určitém množství své produkty a služby. Influencer se vyfotí s příslušným produktem, dá si fotku na svůj Instagram a označí danou značku. Cíl je tedy jednoduchý, oslovit maximální počet potenciálních zákazníků levně, prověřeně, a zejména rychle.

Cílem většího zaměření se na sociální sítě je např. rozšíření zákaznické základny, větší povědomí o značce, prohloubení vztahu se stávajícími zákazníky, větší komunikace se stávajícími zákazníky a oslovení nových potenciálních zákazníků.

#### 3.4.2.4 Rizikové faktory

Sociální sítě jsou velmi specifickým nástrojem komunikace, u kterého mohou hrozit různé rizikové faktory.

- Nevhodné zvolení obsahu příspěvku
- Nevhodně zvolený čas vložení příspěvku
- Nesrozumitelné sdělení
- Nevhodně nastavené parametry zacílení
- Nesprávně zvolené hashtagy
- Negativní reakce v podobě komentářů
- Chyby v příspěvku (pravopisné, věcné)
- Malá odezva sledujících na příspěvky

**Tabulka č. 11: Identifikace a hodnocení rizik obsluhování sociálních sítí**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Riziko</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Dopad</b>	<b>Ocenění rizika</b>
Nevhodné zvolení obsahu příspěvku	5	5	25
Nevhodně zvolený čas vložení příspěvku	8	5	40
Nesrozumitelné sdělení	6	6	36
Nevhodně nastavené parametry zacílení	7	8	56
Nesprávně zvolené hashtagy	5	5	25
Negativní reakce v podobě komentářů	4	5	20
Chyby v příspěvku (pravopisné, věcné)	3	7	21
Malá odezva sledujících na příspěvky	6	5	30

**Tabulka č. 12: Návrhy na opatření rizik při obsluze sociálních sítí**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Opatření	Pravděpodobnost	Dopad	Ocenění rizika
Nevhodné zvolení obsahu příspěvku	Komunikace s odborníkem	2	5	10
Nevhodně zvolený čas vložení příspěvku	Sledovat u každého příspěvku kdy má nejvíce reakcí	5	5	25
Nesrozumitelné sdělení	Konzultace se spolupracovníky	3	6	18
Nevhodně nastavené parametry zacílení	Důkladná segmentace uživatelů	5	8	40
Nesprávně zvolené hashtagy	V tomto ohledu platí, čím více tím lépe; důkladné promyšlení	3	5	15
Negativní reakce v podobě komentářů	Pečlivě zvolená komunikace, reakce na všechny negativní komentáře	2	5	10
Chyby v příspěvku (pravopisné, věcné)	Konzultace se spolupracovníky	1	7	7
Malá odezva sledujících na příspěvku	Maximální využití funkce stories	4	5	20

### 3.5 Zavedení platební brány

Vzhledem ke značné náročnosti v zavedení tohoto procesu zde budou uvedena určitá operativní opatření, která budou předkládat plán realizace zavedení tohoto procesu včetně možných rizikových faktorů a jejich hodnocení.

Zavedení platební brány, i když se může jevit jako náročné, tak výrazně složitě ani finančně náročné ve skutečnosti není. Banky již zcela běžně nabízejí takovéto služby v podobě různých balíčků. Před zavedením je tedy pouze důležité se rozhodnout, co všechno by konkrétní balíček měl poskytovat a co od něj podnik může očekávat. Jaké výhody služba nese pro zákazníka, pro podnik, jaká je jeho cena, jak bude probíhat integrace na webové stránky atd. I v detailech by měly být schopnosti této služby promyšleny, aby byly uživatelsky maximálně pohodlné. Zejména je vhodné ujistit se, zda zvolený poskytovaný balíček nabízí např.:

- Možnost zapamatování si karty zákazníka, aby příště nemusel znovu vkládat všechny údaje o platební kartě.

- Možnost opakování nezdařilé platby, nebo zda musí být celá objednávka vytvořena znovu.
- Možnost rekapitulace objednávky, ve které si zákazník před konečnou platbou zkontroluje, zda je vše tak, jak měl plánované zakoupit.
- Možnost potvrzení o platbě v podobě e-mailu či textové zprávy na mobilní zařízení.

Následně je na řadě výběr konkrétní banky a konkrétního balíčku. Řada bank již v této době nabízí na svých webových stránkách v této souvislosti formulář, do kterého se uvedou potřebné údaje o předmětu podnikání, doba provozování podnikatelské činnosti, odhad měsíčního obrátu prostřednictvím platební brány a také např. odhad průměrné výše transakce za každou objednávku. Pro srovnání a výběr nejvhodnější platební brány pro vybraný podnik může posloužit web [www.comgate.cz](http://www.comgate.cz), který nabízí srovnání platebních bran z hlediska řady různých parametrů.

Konečná fáze, implementace, se může jevit jako nejnáročnější, ale není tomu tak. Banky společně s tímto produktem předkládají i podrobné návody, jak platební bránu zavést do systému konkrétních podniků, a instalační balíčky, se kterými si jakýkoliv programátor lehce poradí.

Cena tohoto produktu závisí na objemu transakcí. Opět řada bank nabízí zavedení platební brány i vedení tohoto účtu zcela zdarma. Poplatky se tedy většinou počítají pouze z objemu transakcí, a určují se buď procentuálně, nebo fixně za každou platbu. Procentuální sazba se pohybuje okolo 0,79 až 2,2 % a fixní sazby do 3 Kč podle konkrétních dodavatelů. (59)

Pro zavedení platební brány do webových stránek značky podniku byly navrženy činnosti, jejichž splnění povede k cílovému zavedení systému. Celkově obsahuje plán 13 činností. V tabulce níže jsou uvedeny jednotlivé činnosti a doba trvání se znázorněna ve dnech.

**Tabulka č. 13: Činnosti procesu zavedení platební brány**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>Činnost</b>	<b>Start</b>	<b>Konec</b>	<b>Doba činnosti</b>
1	<b>Volba vhodného balíčku u vhodné banky</b>	1. 7. 2020	4. 7. 2020	4 dny
2	<b>Vyplnění příslušného formuláře, odeslání objednávky</b>	5. 7. 2020	5. 7. 2020	1 den
3	<b>Vyřízení ze strany banky až 14 dní</b>	6. 7. 2020	20. 7. 2020	15 dní
4	<b>Domluva s programátorem k implementaci služby na webové stránky</b>	6. 7. 2020	20. 7. 2020	(15 dní)
5	<b>Rozhodnutí banky, obdržení instalačního balíčku</b>	21. 7. 2020	21. 7. 2020	1 den
6	<b>Implementace vhodného řešení na straně webu značky</b>	22. 7. 2020	22. 7. 2020	1 den
7	<b>Implementace testovacích certifikátů</b>	22. 7. 2020	22. 7. 2020	(1 den)
8	<b>Test testovacího prostředí</b>	22. 7. 2020	22. 7. 2020	(1 den)
9	<b>Požadavek na překlopení do produkce</b>	23. 7. 2020	23. 7. 2020	1 den
10	<b>Zaslání produkčních certifikátů</b>	24. 7. 2020	24. 7. 2020	1 den
11	<b>Testovací transakce</b>	24. 7. 2020	27. 7. 2020	3 dny (4 dny)
12	<b>Odeslání akceptačního protokolu bance</b>	28. 7. 2020	28. 7. 2020	1 den
13	<b>Vyřízení ostatních zbylých náležitostí</b>	29. 7. 2020	31. 7. 2020	3 dny
	<b>Zavedení platební brány</b>	1. 7. 2020	31. 7. 2020	31 dní

Plán zavedení platební brány na webové stránky značky je znázorněn spíše v pesimistickém odhadu trvání i s ohledem na víkendy, ve kterých jsou banky zavřeny. Doba realizace zavedení tohoto projektu byla tedy odhadnuta na jeden kalendářní měsíc, a to měsíc červenec.

**Rizikové faktory:**

- Nevhodně zvolený balíček služby
- Nesplnění předpokládaného měsíčního obratu
- Nezájem o využívání této služby zákazníky
- Nevhodné implementování a technické problémy

V tabulce rizik, viz níže, jsou ohodnocena potenciální rizika, která mohou při zavedení nového systému nastat. Bude uvedena pravděpodobnost výskytu (1–10, přičemž 1 znázorňuje minimum a 10 maximum), dopad rizika (1–10) a z těchto dvou proměnných bude pomocí násobení vypočítáno ocenění rizika (1–100).

**Tabulka č. 14: Identifikace a hodnocení rizik zavedení platební brány**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Ocenění rizika
Nevhodně zvolený balíček služby	5	8	40
Nenaplnění předpokládaného měsíčního obratu	4	5	20
Nezájem o využívání této služby zákazníky	8	5	40
Nevhodné implementování a technické problémy	6	7	35

**Tabulka č. 15: Návrhy na opatření rizik zavedení platební brány**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Riziko	Opatření	Pravděpodobnost	Dopad	Ocenění rizika
Nevhodně zvolený balíček služby	Konzultace s odpovědnou osobou	3	8	24
Nenaplnění předpokládaného měsíčního obratu	Volit spíše reálný či pesimistický odhad, nižší průměr převzatý z reportů za uplynulý rok	2	5	10
Nezájem o využívání této služby zákazníky	Propagace na sociálních sítích, obeznámení zákazníků s předloženými výhodami	5	5	25
Nevhodné implementování a technické problémy	Zvolit si ověřeného, známého programátora	3	7	21

Největším rizikem se z výše uvedené tabulky jeví nezájem o využívání této služby, spojený s nezvýšeným počtem objednávek prostřednictvím vlastního prodeje. Nejnižším rizikem se jeví nesplnění předpokládaného měsíčního obratu. Nejnižší hrozba však může být způsobena doporučením volit pesimistické odhady na základě dosavadního počtu objednávek. Zavedením této služby by se však předpokládal měsíční obrat vyšší, než byl doposud.

### **3.6 Shrnutí návrhové části**

Úkolem návrhové části bylo posílení konkurenceschopnosti značky Comics Pizza & Burgers pomocí návrhu konceptu pro další rozvoj. Ten spočíval zejména v posílení komunikace a také v posílení positioningu. Je důležité zákazníkům nabídnout něco navíc v podobě komfortu, pohodlí, informovanosti a dalších.

Na základě identifikace nedostatků v analytické části byla navržena opatření pro zlepšení komunikace se zákazníkem. Návrhová část se také zabývala zlepšením uživatelské manipulace při objednávání produktů od této značky.

## ZÁVĚR

Comics Pizza & Burgers je malá a poměrně nová značka, která vznikla v roce 2018. Vznikla propojením lásky k pizze a burgerům a komiksům. Značka si za dobu svého působení získala určitou klientelu. K tomu, aby ale obstála před větším množstvím zákazníků a konkurenci může zásadním způsobem napomoci dobře nastavený koncept rozvoje značky, jímž se zabývala tato diplomová práce.

Cílem této diplomové práce bylo tedy navrhnout koncept strategického rozvoje značky Comics Pizza & Burgers. K naplnění hlavního cíle sloužilo zpracování dílčích cílů. Dílčím cílem v teoretické části bylo vymezení teoretického rámce pro definování trhu, jeho tržního prostředí a specifík trhu, zákazníků a konkurence ve stravovacích službách. Dále byla také vymezena koncepce značky. Dílčím cílem analytické části bylo identifikovat a popsat vnitřní a vnější prostředí firmy, analyzovat značku a provést analýzu konkurenčních značek. V závěru této části byly identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Z této identifikace vyplývaly výzvy do budoucna. Cílem návrhové části bylo vytvořit návrhy řešení budoucí strategie značky a také navrhnout způsoby jejich implementace a vymezení možných rizik včetně opatření k jejich zamezení.

Všechny tyto dílčí cíle byly naplněny. V teoretické části byl vymezen funkční teoretický rámec pro volbu strategie pro vybranou značku. Teoretická část zároveň ukázala rozdíly mezi prostředím, zákazníky a konkurencí na trhu stravovacích služeb oproti jiným trhům. Principem vytvoření konceptu bylo postupování od obecných vlivů, k těm, jež jsou spojeny se značkou těsněji, až k rozebrání konceptu samotné značky. Provedenými analýzami, pozorováním a provedeným výzkumem v podobě dotazníkového šetření byly odhaleny faktory, které ovlivňují rozvoj vybrané značky.

Analýzami bylo odhaleno, že by se značka Comics Pizza & Burgers měla zaměřit zejména na posílení komunikace směrem k zákazníkům, měla by strategickými kroky posílit vlastní prodej a měla by se zaměřit na sjednocení identity značky jako takové.

Značka by si měla ujasnit své poslání a vize do budoucna. Využitím navrhovaných řešení je pravděpodobné, že značka získá více zákazníků, stávající zákazníci budou mít



lepší povědomí o této značce a zároveň bude mít značka šanci na lepší postavení vůči konkurenci.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-802-4743-851.
2. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452.
3. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-353.
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
5. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-802-4735-276.
6. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 978-807-1796-039.
7. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009. Expert (Grada). ISBN 978-802-4729-862.
8. PALATKOVÁ, Monika. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-802-4710-143.
9. RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-802-4740-393.
10. HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1120-8.
11. JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0146-7.
12. NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1321-7.
13. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 80-247-4150-4.

14. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4713-595.
15. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 8024781468. 9788024781464.
16. LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada, 2008. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.
17. 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. ISBN 978-802-4709-666.
18. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 978-807-1793-670.
19. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-1794-530.
20. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
21. HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: [aplikovaný marketing služeb]*. Praha: Grada, c2003. ISBN 978-802-4702-025.
22. KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9885-1.
23. BERÁNEK, Jaromír. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting, 2013. ISBN 978-808-6724-461.
24. HOŘEJŠÍ, Bronislava, Jana SOUKUPOVÁ, Libuše MACÁKOVÁ a Jindřich SOUKUP. *Mikroekonomie*. 6. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-807-2615-384.
25. PALATKOVÁ, Monika. *Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích, evropská integrace a mezinárodní turismus*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-802-4737-508.

26. PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2689-2.
27. KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. V Praze: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-882-8.
28. KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1481-3.
29. VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.
30. PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003. ISBN 978-802-4702-544.
31. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
32. KAPFERER, Jean-Noël. *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 4th ed., New ed. Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN 978-074-9450-854.
33. FLOOR, Ko. *Branding a Store: How to Build Successful Retail Brands in a Changing Marketplace*. Amsterdam: BIS Publishers, 2006. ISBN 0749448326.
34. HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4001-208.
35. KUBÁČEK, Jan. *Slovník politického managementu a volebního marketingu*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-802-4740-133.
36. JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-802-4743-547.
37. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-802-4720-494.
38. PALATKOVÁ, Monika. *Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-802-4737-492.
39. BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 978-807-1795-773.

40. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
41. Obchodní rejstřík. *Kurzycz* [online]. [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/07110332/comics-pizza-sro/>
42. *Comics Pizza & Burger* [online]. [cit. 2020-03-4]. Dostupné z: [www.comicspizza.cz/](http://www.comicspizza.cz/)
43. *Dáme jídlo* [online]. Dostupné z: <https://www.damejidlo.cz/>
44. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-2442-963-2.
45. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
46. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
47. Podnikatelské prostředí – které faktory působí na váš podnik? *Altaxo* [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/podnikatelske-prostredi-ktere-faktory-pusobi-na-vas-podnik>
48. Statistický bulletin - Jihomoravský kraj - 1. až 4. čtvrtletí 2019, H. Organizační statistika. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/h-organizacni-statistika-fpwz3b75r9>
49. Statistický bulletin - Jihomoravský kraj - 1. až 4. čtvrtletí 2019, D. Obyvatelstvo (předběžné výsledky). *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-04-8]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/d-obyvatelstvo-predbezne-vysledky-kxiay6quoy>
50. Strukturovaný počet uchazečů. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/strukturovany-pocet-uchazecu-od-1.7.2004->
51. Průměrná mzda. *Data.Brno* [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://data.brno.cz/graf/prumerna-mzda/>
52. Češi vědí, na čem šetřit. Dovolené nebo oběda v restauraci se ale nevzdají. *ING* [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.ing.cz/o-nas/novinky/tiskove-zpravy/cesi-vedi-cem-setrit-dovolene-nebo-obeda-restauraci-se-nevzdaji.html>

53. Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE): Komplexní služby pro podnikatele. *Altaxo* [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/analyza-vnejsiho-okoli-podniku-slepte>
54. Konec pizzařů? Americký startup Picnic ukazuje, že pizzu dokáže efektivně připravit i robot. *Czechcrunch* [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.czechcrunch.cz/2019/11/konec-pizzaru-americky-startup-picnic-ukazuje-ze-pizzu-dokaze-efektivne-pripravit-i-robot/>
55. *Comics Pizza & Burger* [online]. [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/comicspizzaburger/>
56. Hodnota značky (brand equity). *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/obchodni-znacka-brand/hodnota-znacky-brand-equity/>
57. Jaké jsou populární restaurace v českých regionech? *Okó24.cz* [online]. 22. 2. 2017 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <http://www.oko24.cz/2017/02/22/jake-jsou-popularni-restaurace-v-ceskych-regionech/>
58. Amici chystá vstup na zahraniční trhy. *Franchising.cz* [online]. 12. 11. 2018 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: [https://franchising.cz/clanek/3632/amici-chysta-vstup-zahranicni-trhy/?fbclid=IwAR0qyi6T37G3FZK\\_BAAN9Kjltbwt9HKjoj\\_tSpOm5afeI7bsRDCgfxNQV6g/](https://franchising.cz/clanek/3632/amici-chysta-vstup-zahranicni-trhy/?fbclid=IwAR0qyi6T37G3FZK_BAAN9Kjltbwt9HKjoj_tSpOm5afeI7bsRDCgfxNQV6g/)
59. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
60. Srovnání platebních bran. *Comgate* [online]. [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: [https://www.comgate.cz/cz/blog/srovnani-platebnich-bran?gclid=Cj0KCQjwhfT1BRCiARIsAGlY51J7S6-jdeCUM6iFnHfUEizb1lzbN2P9YDjAV3HqupEEI2dPD6dwBekaAmV5EALw\\_wcB](https://www.comgate.cz/cz/blog/srovnani-platebnich-bran?gclid=Cj0KCQjwhfT1BRCiARIsAGlY51J7S6-jdeCUM6iFnHfUEizb1lzbN2P9YDjAV3HqupEEI2dPD6dwBekaAmV5EALw_wcB)



## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Rozdíl ve způsobech prodeje .....	57
Tabulka č. 2: Základní demografické údaje v Brně pro rok 2019 .....	67
Tabulka č. 3: Počet obyvatel v městě Brně podle pohlaví a věku k 31. 12. 2019 .....	68
Tabulka č. 4: Konkurenční srovnání podle nabízených produktů a služeb .....	85
Tabulka č. 5: Konkurenční srovnání podle značky.....	87
Tabulka č. 6: Matice SWOT analýzy.....	91
Tabulka č. 7: SWOT analýza – Silné stránky.....	92
Tabulka č. 8: SWOT analýza – Slabé stránky .....	93
Tabulka č. 9: SWOT analýza – Příležitosti.....	93
Tabulka č. 10: SWOT analýza – Hrozby .....	94
Tabulka č. 11: Identifikace a hodnocení rizik obsluhování sociálních sítí.....	106
Tabulka č. 12: Návrhy na opatření rizik při obsluze sociálních sítí .....	107
Tabulka č. 13: Činnosti procesu zavedení platební brány .....	109
Tabulka č. 14: Identifikace a hodnocení rizik zavedení platební brány .....	110
Tabulka č. 15: Návrhy na opatření rizik zavedení platební brány .....	110



## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj počtu obyvatel v Brně v letech 2011–2019 .....	67
Graf č. 2: Vývoj nezaměstnanosti v Brně v letech 2010–2019 .....	69
Graf č. 3: Průměrná mzda v Brně v letech 2010–2019.....	69
Graf č. 4: S čím vším si spojujete značku Comics Pizza & Burgers? .....	77
Graf č. 5: Konkurenční podniky využívané respondenty .....	83

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb .....	21
Obrázek č. 2: Model pěti sil.....	23
Obrázek č. 3: Brand Prism.....	32
Obrázek č. 4: Logo Comics Pizza & Burgers .....	44
Obrázek č. 5: Vzhled provozovny, Brno-Žabovřesky .....	46
Obrázek č. 6: Rozvozné lokality pobočky Brno-Žabovřesky.....	47
Obrázek č. 7: Rozvozné lokality pobočky Hybešova .....	49
Obrázek č. 8: Rozvozné lokality pobočky Brno-Černá pole .....	50
Obrázek č. 9: Organizační schéma .....	54
Obrázek č. 10: Nové logo značky .....	74
Obrázek č. 11: Původní logo značky .....	74
Obrázek č. 12: Mentální mapa.....	78
Obrázek č. 13: Produkty značky Comics Pizza & Burgers .....	79
Obrázek č. 14: Základní strategický plánovací model.....	97
Obrázek č. 15: Implementace návrhových opatření do strategií dle strategického rámce .....	98

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Otázky z dotazníkového šetření .....	124
Příloha II: Respondenti, kteří využívají služeb podniku Comics Pizza & Burgers .....	128
Příloha III: Respondenti, kteří využívají rozvoz, ale nevyžívají služeb podniku Comics Pizza & Burgers .....	134
Příloha IV: Respondenti, kteří celkově využívají rozvozu pokrmů v Brně.....	136

# PŘÍLOHY

## Příloha I: Otázky z dotazníkového šetření

### Rozvoj značky Comics Pizza & Burger

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplněním následujícího dotazníku, který je podkladem pro zpracování mé diplomové práce na téma: Strategický rozvoj značky Comics Pizza & Burger. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere jen pár minut.

Velmi děkuji za ochotu a Váš čas, který věnujete vyplnění následujícího dotazníku.

Petra Slámová

#### 1. Pohlaví

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Muž
- Žena

#### 2. Věk

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- do 15 let
- 16–18 let
- 19–25 let
- 26–30 let
- 31–40 let
- 41 a více let

### 3. Aktuálně se řadíte mezi:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Student
- Pracující student
- Pracující

### 4. Využíváte rozvoz jídla v Brně?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano
- Ne

### 5. Podle čeho se rozhodujete, který podnik si na rozvoz vyberete?

Nápověda k otázce: *Značte pořadí podniků dle svých preferencí (1. - nejvhodnější, poslední - nejmenší důležitost)*

Kvalita surovin	<input type="text"/>
Cena	<input type="text"/>
Hodnocení zákazníků	<input type="text"/>
Rychlost dodávky	<input type="text"/>
Věrnostní programy (např. při určitém odběru dárek zdarma, atd.)	<input type="text"/>

### 6. Jak často využíváte jakýchkoliv služeb rozvozu jídla?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Několikrát týdně
- 1× týdně
- 2–3× měsíčně
- 1× za měsíc
- Méně než 1× měsíčně
- Ve velmi zřídka

7. V jakém ročním období využíváte rozvoz jídel nejčastěji?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Jaro
- Létlo
- Podzím
- Zima
- Roční období nemá vliv na moje objednávky u rozvozů

8. Znáte podnik s rozvozem Comics Pizza & Burger v Brně?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Ano
- Ne

9. Pokud byla Vaše odpověď na předchozí otázku "Ano", vyberte, odkud podnik znáte.

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Dáme Jídlo
- Sociální síť Facebook, Instagram
- Festivaly, akce
- Známi, přátelé
- Jiná...

10. Využíváte služeb rozvozu Comics Pizza & Burger v Brně?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Ne

11. Pokud nevyžíváte služeb rozvozu Comics Pizza & Burger, upřesněte, zda využíváte jiný podnik s rozvozem a který podnik využíváte (pište přesný název podniku, nepište pouze zprostředkovatele jako je např. Dáme Jídlo)

12. Pokud nevyužíváte rozvoz Comics Pizza & Burger, sdělte, proč jej nevyužíváte.

13. Pokud využíváte rozvoz Comics Pizza & Burger, uveďte, proč právě tento podnik?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Kvalita, čerstvost surovin
- Celková chuť pokrmů
- Rychlost dodávky
- Přijemný personál
- Líbí se mi nápad, který ozvládní produkt (komiksová tematika)
- Jiná:

14. Pokud by Comics Pizza & Burger, jakožto tematický podnik (z hlediska komiksů), zavedl i restauraci, měli byste zájem ji navštívit? A z jakého důvodu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano, měl/a bych zájem z důvodu dobrého jídla
- Ano, měl/a bych zájem z důvodu tematického zaměření na komiksy, zajímalo by mě, jak by restaurace vypadala
- Ano, měl/a bych zájem z obou výše uvedených důvodů
- Ne, neměl/a bych zájem restauraci navštívit

15. S čím vším si spojujete značku Comics Pizza & Burger?

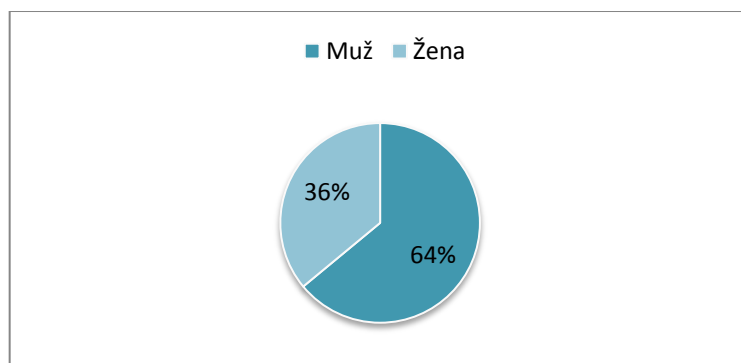
Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Nemohu posoudit	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
Výborná pizza, burgery	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita a čerstvost pokrmů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vlastní speciálně připravené bulky na výrobu burgerů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tematika, která zaujme, pobaví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přijemný personál	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlost dodávek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poměr ceny/kvalita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přiznivá cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

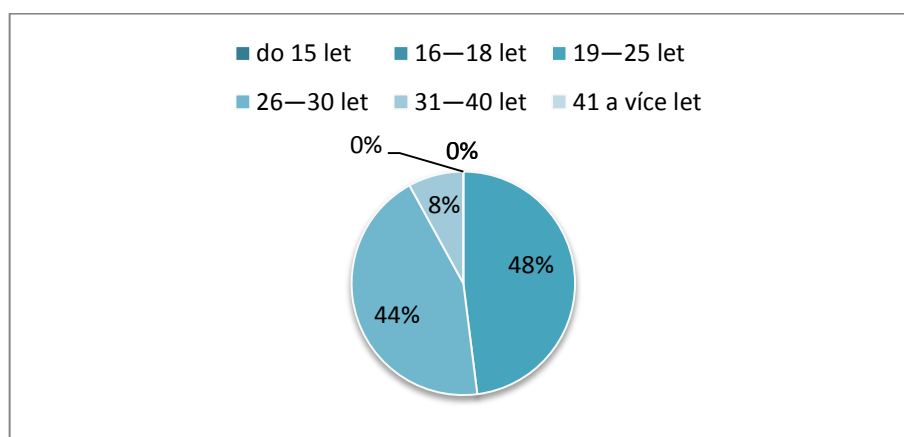
16. Zde můžete uvést jakékoliv Vaše připomínky a náměty pro zlepšení služeb podniku Comics Pizza & Burger:

**Příloha II: Respondenti, kteří využívají služeb podniku Comics Pizza & Burgers**

<b>Otázky a odpovědi</b>		
<b>1. Pohlaví</b>	<b>Četnost</b>	<b>Podíl</b>
Muž	32	64 %
Žena	18	36 %

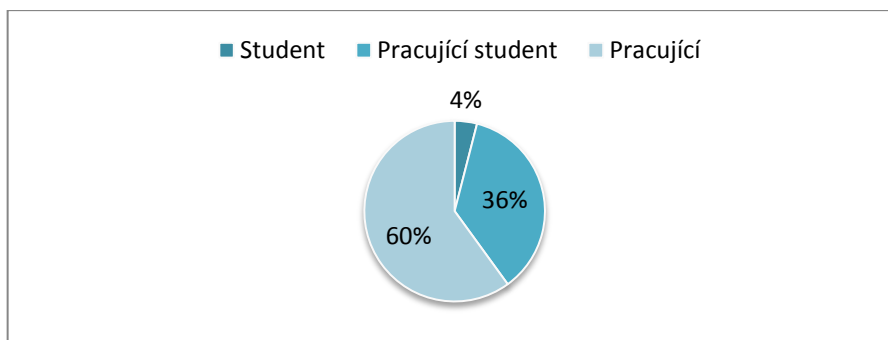


<b>2. Věk</b>	<b>Četnost</b>	<b>Podíl</b>
do 15 let	0	0 %
16–18 let	0	0 %
19–25 let	24	48 %
26–30 let	22	44 %
31–40 let	4	8 %
41 a více let	0	0 %

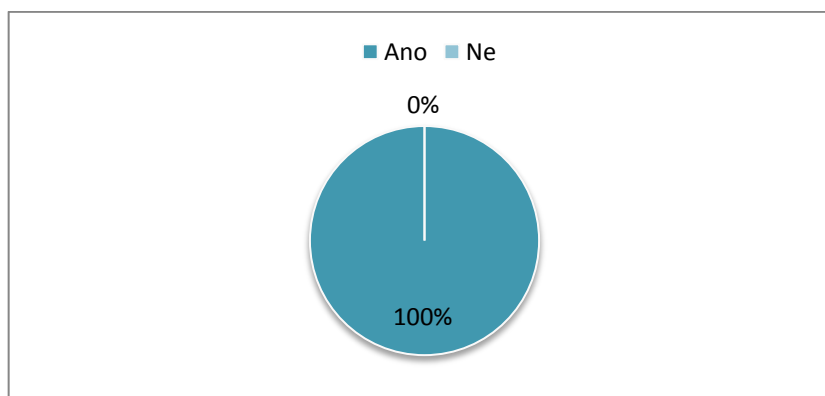


<b>3. Aktuálně se řadíte mezi:</b>	<b>Četnost</b>	<b>Podíl</b>
Student	2	4 %
Pracující student	18	36 %
Pracující	30	60 %

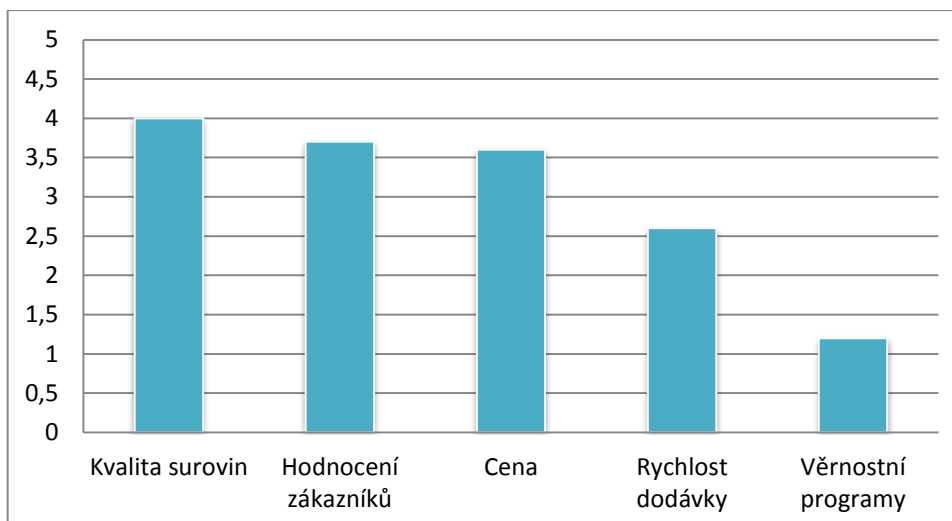




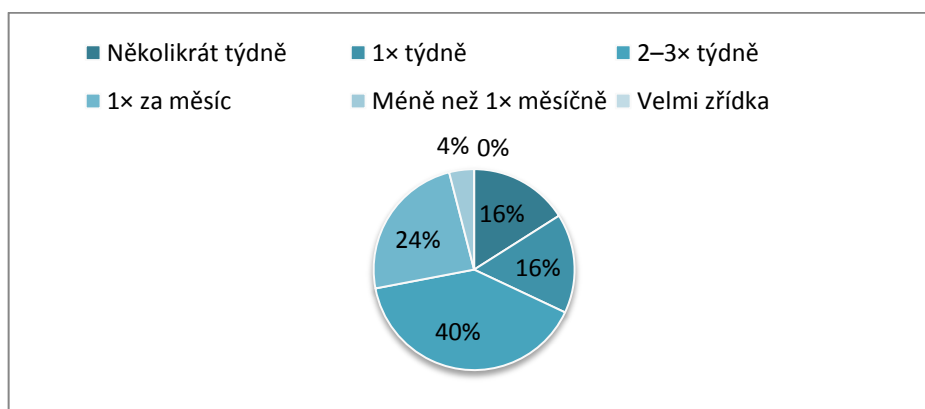
4. Využíváte rozvoz jídla v Brně?	Četnost	Podíl
Ano	50	100 %
Ne	0	0 %
8. Znáte podnik s rozvozem Comics Pizza & Burgers?		
Ano	50	100 %
Ne	0	0 %
10. Využíváte služeb rozvozu Comics Pizza & Burgers v Brně?		
Ano	50	100 %
Ne	0	0 %



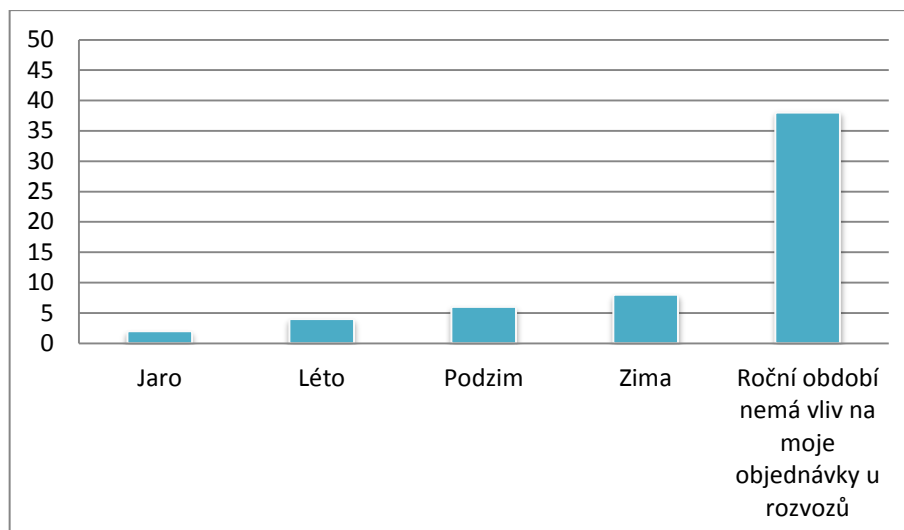
5. Podle čeho se rozhodujete, který podnik si na rozvoz vyberete?	Důležitost
Kvalita surovin	4
Hodnocení zákazníků	3,7
Cena	3,6
Rychlost dodávky	2,6
Věrnostní programy	1,2



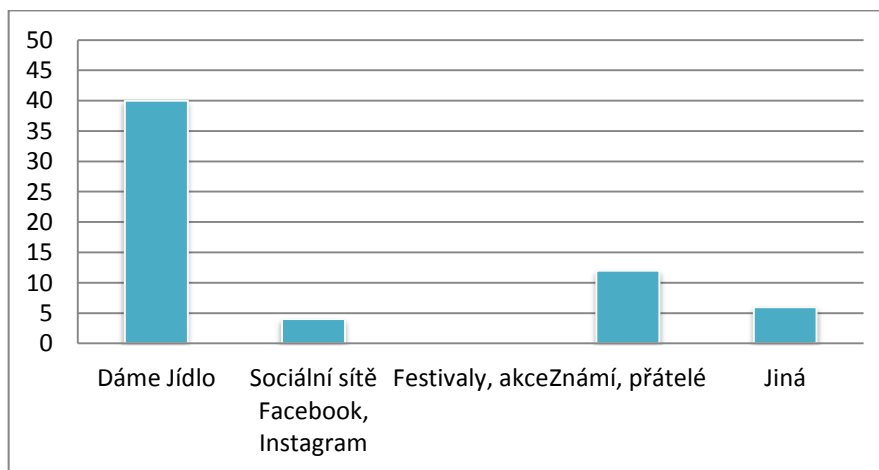
6. Jak často využíváte jakýchkoliv služeb rozvozu jídla?	Četnost	Podíl
Několikrát týdně	8	16 %
1× týdně	8	16 %
2–3× týdně	20	40 %
1× za měsíc	12	24 %
Méně než 1× měsíčně	2	4 %
Velmi zřídka	0	0 %



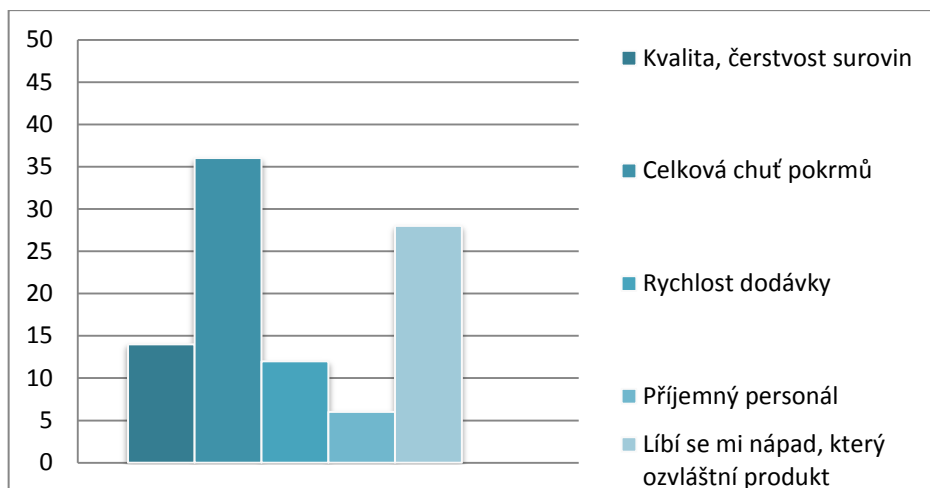
7. V jakém ročním období využíváte rozvoz jídla nejčastěji? (Možnost více odpovědí)	Četnost
Jaro	2
Léto	4
Podzim	6
Zima	8
Roční období nemá vliv na moje objednávky u rozvozu	38



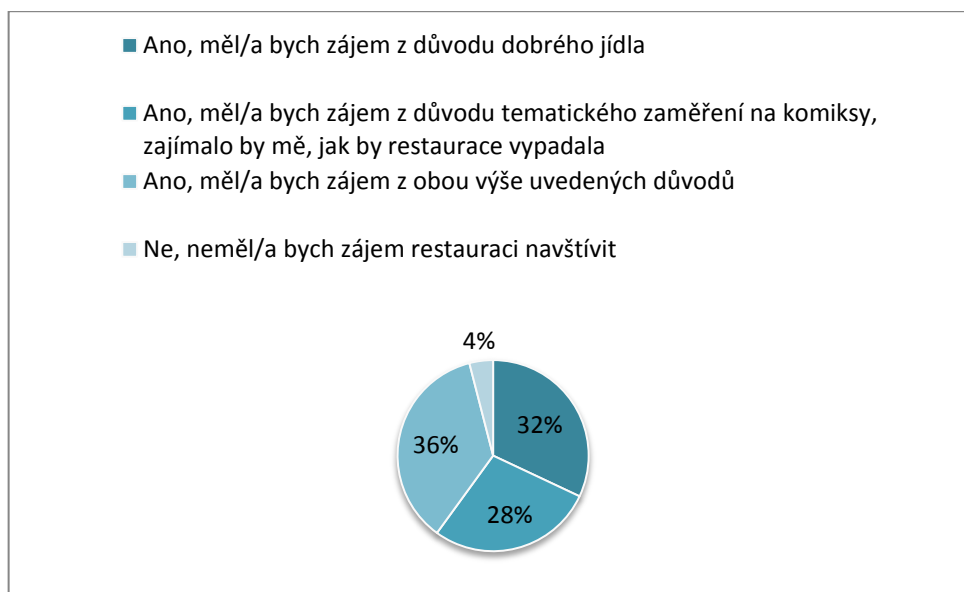
9. Pokud byla Vaše odpověď na předchozí otázku „Ano“, vyberte, odkud podnik znáte. (Možnost více odpovědí)	Četnost
Dáme Jídlo	40
Sociální sítě Facebook, Instagram	4
Festivally, akce	0
Známí, přátelé	12
Jiná	6



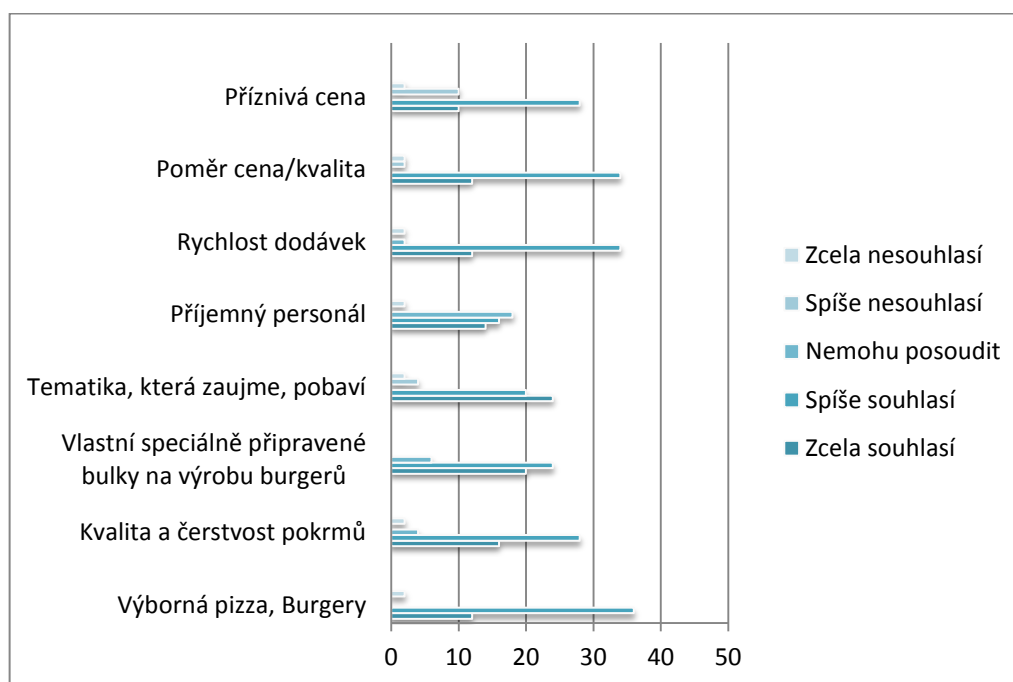
13. Pokud využíváte rozvoz Comics Pizza & Burgers, sdělte, proč jej využíváte. (Možnost více odpovědí)	Četnost
Kvalita, čerstvost surovin	14
Celková chuť pokrmů	36
Rychlost dodávky	12
Příjemný personál	6
Líbí se mi nápad, který ozvláští produkt (komiksová tematika)	28
Jiná	0



14. Pokud by Comics Pizza & Burgers, jakožto tematický podnik (z hlediska komiksů), zavedl i restauraci, měli byste zájem ji navštívit? A z jakého důvodu?		
Ano, měl/a bych zájem z důvodu dobrého jídla	16	32 %
Ano, měl/a bych zájem z důvodu tematického zaměření na komiksy, zajímalo by mě, jak by restaurace vypadala	14	28 %
Ano, měl/a bych zájem z obou výše uvedených důvodů	18	36 %
Ne, neměl/a bych zájem restauraci navštívit	2	4 %



15. S čím vším si spojujete značku Comics Pizza & Burgers?	Zcela souhlasí	Spíše souhlasí	Nemohu posoudit	Spíše nesouhlasí	Zcela nesouhlasí
Výborná pizza, Burgery	12 (24%)	36 (72%)	0	0	2 (4%)
Kvalita a čerstvost pokrmů	16 (32%)	28 (56%)	4 (8%)	0	2 (4%)
Vlastní speciálně připravené bulky na výrobu burgerů	20 (40%)	24 (48%)	6 (12%)	0	0
Tematika, která zaujme, pobaví	24 (48%)	20 (40%)	0	4 (8%)	2 (4%)
Příjemný personál	14 (28%)	16 (32%)	18 (36%)	0	2 (4%)
Rychlost dodávek	12 (24%)	34 (68%)	2 (4%)	0	2 (4%)
Poměr cena/kvalita	12 (24%)	34 (68%)	0	2 (4%)	2 (4%)
Příznivá cena	10 (20%)	28 (56%)	0	10 (20%)	2 (4%)



**Příloha III: Respondenti, kteří využívají rozvoz, ale nevyužívají služeb podniku Comics Pizza & Burgers**

<b>Otázky a odpovědi</b>		
<b>1. Pohlaví</b>	<b>Četnost</b>	<b>Podíl</b>
Muž	76	59 %
Žena	52	41 %
<b>2. Věk</b>	<b>Četnost</b>	<b>Podíl</b>
do 15 let	0	0 %
16–18 let	2	1 %
19–25 let	34	27 %
26–30 let	64	50 %
31–40 let	22	17 %
41 a více let	6	5 %
<b>3. Aktuálně se ředíte mezi:</b>	<b>Četnost</b>	<b>Podíl</b>
Student	14	11 %
Pracující student	20	16 %
Pracující	94	73 %
<b>4. Využíváte rozvoz jídla v Brně?</b>	<b>Četnost</b>	<b>Podíl</b>
Ano	128	100 %
Ne	0	0 %
<b>5. Podle čeho se rozhodujete, který podnik si na rozvoz vyberete?</b>	<b>Důležitost</b>	
Kvalita surovin	4,2	
Hodnocení zákazníků	3,6	
Cena	3,5	
Rychlost dodávky	2,7	
Věrnostní programy	1,1	
<b>6. Jak často využíváte jakýchkoliv služeb rozvozu jídla?</b>	<b>Četnost</b>	<b>Podíl</b>
Několikrát týdně	12	9 %
1× týdně	28	22 %

2–3× týdně	38	30 %
1× za měsíc	30	24 %
Méně než 1× měsíčně	8	6 %
Velmi zřídka	12	9 %
<b>7. V jakém ročním období využíváte rozvoz jídla nejčastěji? (Možnost více odpovědí)</b>	<b>Četnost</b>	
Jaro	4	
Léto	0	
Podzim	4	
Zima	22	
Roční období nemá vliv na moje objednávky u rozvozu	104	
<b>8. Znáte podnik s rozvozem Comics Pizza &amp; Burgers?</b>	<b>Četnost</b>	<b>Podíl</b>
Ano	50	39 %
Ne	78	61 %
<b>9. Pokud byla Vaše odpověď na předchozí otázku „Ano“, vyberte, odkud podnik znáte. (Možnost více odpovědí)</b>	<b>Četnost</b>	
Dáme Jídlo	38	
Sociální síť Facebook, Instagram	12	
Festivaly, akce	6	
Známí, přátelé	6	
Jiná	6	
<b>10. Využíváte služeb rozvozu Comics Pizza &amp; Burgers v Brně?</b>	<b>Četnost</b>	<b>Podíl</b>
Ano	0	0 %
Ne	128	100 %
<b>14. Pokud by Comics Pizza &amp; Burgers, jakožto tematický podnik (z hlediska komiksů), zavedl i restauraci, měli byste zájem ji navštívit? A z jakého důvodu?</b>	<b>Četnost</b>	<b>Podíl</b>
Ano, měl/a bych zájem z důvodu dobrého jídla	14	11 %
Ano, měl/a bych zájem z důvodu tematického zaměření na komiksy, zajímalo by mě, jak by restaurace vypadala	62	47 %
Ano, měl/a bych zájem z obou výše uvedených důvodů	30	24 %
Ne, neměl/a bych zájem restauraci navštívit	22	18 %

**Příloha IV: Respondenti, kteří celkově využívají rozvozů pokrmů v Brně**

<b>1. Pohlaví</b>	<b>Četnost</b>	<b>Podíl</b>
Muž	108	61 %
Žena	70	39 %
<b>2. Věk</b>	<b>Četnost</b>	<b>Podíl</b>
do 15 let	0	0 %
16–18 let	2	1 %
19–25 let	58	33 %
26–30 let	86	48 %
31–40 let	26	15 %
41 a více let	6	3 %
<b>3. Aktuálně se řadíte mezi:</b>	<b>Četnost</b>	<b>Podíl</b>
Student	16	9 %
Pracující student	38	21 %
Pracující	124	70 %
<b>4. Využíváte rozvoz jídla v Brně?</b>	<b>Četnost</b>	<b>Podíl</b>
Ano	178	100 %
Ne	0	0 %
<b>5. Podle čeho se rozhodujete, který podnik si na rozvoz vyberete?</b>	<b>Důležitost</b>	
Kvalita surovin	4,1	
Hodnocení zákazníků	3,6	
Cena	3,5	
Rychlost dodávky	2,6	
Věrnostní programy	1,1	
<b>6. Jak často využíváte jakýchkoliv služeb rozvozu jídla?</b>	<b>Četnost</b>	<b>Podíl</b>
Několikrát týdně	20	11 %
1× týdně	36	20 %
2–3× týdně	58	32 %



1× za měsíc	42	24 %
Méně než 1× měsíčně	10	6 %
Velmi zřídka	12	7 %
<b>7. V jakém ročním období využíváte rozvoz jídla nejčastěji? (Možnost více odpovědí)</b>	<b>Důležitost</b>	
Jaro	6	
Léto	4	
Podzim	10	
Zima	30	
Roční období nemá vliv na moje objednávky u rozvozu	142	
<b>8. Znáte podnik s rozvozem Comics Pizza &amp; Burgers?</b>	<b>Četnost</b>	<b>Podíl</b>
Ano	100	56 %
Ne	78	44 %
<b>9. Pokud byla Vaše odpověď na předchozí otázku „Ano“, vyberte, odkud podnik znáte. (Možnost více odpovědí)</b>	<b>Důležitost</b>	
Dáme Jídlo	78	
Sociální sítě Facebook, Instagram	16	
Festivaly, akce	6	
Známí, přátelé	18	
Jiná	12	
<b>10. Využíváte služeb rozvozu Comics Pizza &amp; Burgers v Brně?</b>	<b>Četnost</b>	<b>Podíl</b>
Ano	50	28 %
Ne	128	72 %
<b>13. Pokud využíváte rozvoz Comics Pizza &amp; Burgers, sdělte, proč jej využíváte. (Možnost více odpovědí)</b>	<b>Důležitost</b>	
Kvalita, čerstvost surovin	14	
Celková chuť pokrmů	36	
Rychlost dodávky	12	
Příjemný personál	6	
Líbí se mi nápad, který ozvláštní produkt (komiksová tematika)	28	
Jiná	0	

<b>14. Pokud by Comics Pizza &amp; Burgers, jakožto tematický podnik (z hlediska komiksů), zavedl i restauraci, měli byste zájem ji navštívit? A z jakého důvodu?</b>	<b>Četnost</b>	<b>Podíl</b>
Ano, měl/a bych zájem z důvodu dobrého jídla	30	17 %
Ano, měl/a bych zájem z důvodu tematického zaměření na komiksy, zajímalo by mě, jak by restaurace vypadala	76	43 %
Ano, měl/a bych zájem z obou výše uvedených důvodů	48	27 %
Ne, neměl/a bych zájem restauraci navštívit	24	13 %

<b>Otevřené otázky:</b>	
<b>11. Pokud nevyužíváte služeb rozvozu Comics Pizza &amp; Burgers, upřesněte, zda využíváte jiný podnik s rozvozem a který podnik využíváte</b>	<b>Četnost</b>
Amici Pizza & Burgers	32×
Don Antonio Pizza & Burger	22×
La Patas	14×
Burger Inn	12×
Telepizza	8×
La Cristina	6×
La Speranza	6×
La Vendetta	4×
La Canttina	4×
<b>Méně často byly uvedeny tyto podniky:</b>	
Obelix	
Mr. Sushito	
SunRice	
Roj Kebab	
Samovar	
KFC	
Green Leaves	
OH Pho	
Fryends	

Pizza For You	
Kodo Sushi	
Maníkova Pizza	
Pizza Pappi	
Berfis Pizza	
Caruso Pizza Brno	
Don Marco	
La Strada	

<b>12. Pokud nevyužíváte rozvoz Comics Pizza &amp; Burgers, sdělte, proč jej nevyužíváte.</b>	<b>Četnost</b>
Neznají podnik	60×
Nezaujala nabídka pokrmů	14×
Nerozváží do místa lokality zákazníkova bydliště	4×
<b>Méně často byly uvedeny tyto důvody:</b>	
Nezkoušeli z důvodu velké konkurence	
Vysoká cena minimální objednávky na Dáme jídlo	
Protože konkurence má lepší pokrmy	
Špatná zkušenost s Burgerem	
Preferují zdravější jídla	
Využívají osvědčené značky	