

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Management hotelnictví a cestovního ruchu

Lea ZASTKOVÁ

STRATEGICKÁ ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU

Strategic Analysis of Selected Company

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA

Brno, 2022

# VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

Akademický rok: 2021/2022

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Lea Zastková

Osobní číslo: 14632940

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu (6501R027)

TÉMA PRÁCE: Strategická analýza vybraného podniku

TÉMA PRÁCE V AJ: Strategic Analysis of Selected Company

### **Cíl stanovený pro vypracování BP**

1. Teoretická část BP:

- Definujte základní teoretická východiska práce, základní pojmy a modely využitelné v rámci zvoleného tématu.

2. Praktická část BP:

- Analytická část:

- Představte analyzovaný podnik. Analyzujte vnější a vnitřní prostředí podniku.

- Návrhová část:

- na základě výsledků analýzy navrhněte zlepšení stávajícího stavu.

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.


Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

Seznam doporučené literatury:

- [1] Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., Hájek, S. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. Praha: Grada Publishing a.s., 2020. ISBN: 978-80-271-2499-2
- [2] ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-8024740089
- [3] JAKUBÍKOVÁ D. Strategický marketing: Strategie a trendy. Grada Publishing a.s., 2016. ISBN: 978-8024787060

Další literatura dle doporučení vedoucí/ho bakalářské práce.

  
Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA  
Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu


Datum zadání bakalářské práce: 17. května 2021


Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2022

V Brně dne: 10.5.2021

L. S.

VYSOKÁ ŠKOLA  
OBCHODNÍ A HOTELOVÁ s.r.o.  
Bosonožská 9, 625 00 Brno

  
Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA  
vedoucí katedry

  
Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.  
prorektor pro vzdělávací činnost

Jméno a příjmení autora: Lea Zastková

Název bakalářské práce: Strategická analýza vybraného podniku

Název bakalářské práce v AJ: Strategic Analysis of Selected Company

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu (6501R027)

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA

Rok obhajoby: 2022

## **Anotácia**

Bakalárska práca sa sústreďuje na vytvorenie strategickej analýzy vybraného podniku. Prvá, teoretická časť, je zameraná na vymedzenie teoretických východísk, pojmov, modelov a analýz, slúžiacich na vypracovanie analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku. Praktická časť pozostáva z aplikovania teoretických východísk na kaviareň Caffaina. Spočíva z PEST analýzy, Porterovho modelu piatich konkurenčných síl, modelu McKinseyho 7S a SWOT analýzy. Návrhová časť pozostáva z troch strategických návrhov, plynúcich zo získaných výsledkov jednotlivých analýz. Návrhy obsahujú podrobný popis, ako by mali byť realizované, vrátane približnej kalkulácie nákladov spojených s ich aplikáciou. Navrhovaná stratégia je vytvorená pre majiteľku kaviarne za účelom zlepšenia pôsobenia podniku na trhu.

## **Annotation**

The purpose of the study is to do a strategic analysis of a selected organisation. The first theoretical section focuses on defining the theoretical framework, concepts, models, and analyses that will be utilised to construct external and internal business environment evaluations. The dissertation's practical component entails applying these theoretical bases to cafe Caffaina. PEST analysis, Porter's five-force model, McKinsey's 7S model, and SWOT analysis are all included. The design section includes three strategy suggestions based on the findings of individual assessments. These suggestions include a full description of how they should be implemented, as well as an estimate of the costs associated with their implementation. The proposed plan was developed for the owner with the goal of enhancing the company's market presence.

## **Kľúčové slová**

stratégia, strategická analýza, PEST analýza, Porterov model piatich konkurenčných síl, model McKineseyho 7S, SWOT analýza

## **Key words**

strategy, strategic analysis, PEST analysis, Porter's five-force model, McKinsey's 7S model, SWOT analysis

### **Prehlásenie**

Prehlasujem, že som bakalársku prácu *Strategická analýza vybraného podniku* vypracovala samostatne pod vedením *Mgr. Tomáša Jeřábka, Ph.D., MBA*, a uviedla som v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s právnymi predpismi a vnútornými predpismi Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne

vlastnoruční podpis autora

## **Pod'akovanie**

Na tomto mieste by som rada pod'akovala pánovi Mgr. Tomášovi Jeřábkovi, Ph.D., MBA za cenné informácie, ktoré mi dopomohli k vzniku bakalárskej práce. Ďalej by som chcela pod'akovať pani Jane Dvořákovéj za ochotu a poskytnuté informácie ohľadne kaviarne Caffeina.

# OBSAH

Obsah .....	8
Úvod .....	12
I. TEORETICKÁ ČASŤ .....	13
1 STRATEGICKÉ RIADENIE .....	14
1.1 STRATÉGIA .....	15
1.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA .....	15
2 ANALÝZA OKOLIA .....	17
2.1 ANALÝZA MAKROOKOLIA .....	18
2.1.1 Politické a legislatívne faktory .....	18
2.1.2 Ekonomické faktory .....	18
2.1.3 Sociálne faktory .....	18
2.1.4 Technické a technologické faktory .....	19
2.2 ANALÝZA MIKROOKOLIA .....	19
2.2.1 Riziko vstupu potencionálnych konkurentov .....	20
2.2.2 Rivalita medzi súčasnými podnikmi .....	21
2.2.3 Vyjednávací sila kupujúcich .....	22
2.2.4 Vyjednávací sila dodávateľov .....	22
2.2.5 Hrozba substitučných výrobkov .....	23
3 McKinsey model 7S .....	23
4 SWOT analýza .....	26



4.1	Výsledok SWOT analýzy .....	27
II.	PRAKTICKÁ ČASŤ .....	29
5	predstavenie spoločnosti .....	30
5.1	Základné údaje .....	30
5.2	Organizačná štruktúra .....	31
5.3	Vízia, misia a cieľ spoločnosti .....	31
5.4	Predstavenie kaviarne .....	32
6	ANALÝZA MAKROOKOLIA – PEST .....	33
6.1	Politicko-legislatívne faktory .....	33
6.2	Ekonomické faktory .....	34
6.2.1	Nezamestnanosť .....	35
6.2.2	Vývoj miezd .....	37
6.2.3	Vývoj HDP .....	38
6.2.4	Inflácia.....	39
6.3	Sociálne faktory.....	40
6.4	Technické a technologické faktory.....	41
7	ANALÝZA MIKROOKOLIA – PORTEROV MODEL.....	42
7.1	Rivalita medzi stávajúcimi konkurentami.....	42
7.2	Riziko vstupu potencionálnych konkurentov .....	43
7.3	Hrozba substitučných výrobkov .....	44
7.4	Vyjednávacia sila odberateľov .....	44
7.5	Vyjednávacia sila dodávateľov .....	46
7.6	Výsledok Porterovej analýzy.....	47
8	Model McKinsey 7S.....	47

8.1	Stratégia.....	48
8.2	Štruktúra .....	48
8.3	Systémy .....	49
8.4	Štýl riadenia.....	49
8.5	Spolupracovníci.....	49
8.6	Schopnosti .....	50
8.7	Zdieľané hodnoty .....	50
9	Dotazníkový prieskum .....	50
9.1	Vyhodnotenie identifikačných otázok.....	51
9.2	Vyhodnotenie čiastkových cieľov dotazníkového šetrenia .....	52
9.3	Výsledné vyhodnotenie dotazníka .....	56
10	SWOT analýza .....	58
10.1	Vnútorne atribúty .....	58
	Silné stránky .....	58
	Slabé stránky .....	59
10.2	Vonkajšie atribúty .....	60
	Príležitosti.....	60
	Ohrozenia .....	61
10.3	Spracovanie a výsledok SWOT analýzy .....	62
10.4	Výsledok SWOT analýzy .....	63
11	Návrh na implementáciu stratégie.....	64
11.1	Stratégia.....	64
11.2	Orientácia na nových zákazníkov .....	64
	11.2.1 Návrh realizácie – nový produkt pre segment podnikateľov .....	64

11.3	Zlepšenie propagácie podniku.....	65
11.3.1	Návrh realizácie – zlepšenie propagácie podniku .....	66
11.4	Zvýšenie objemu predaja coffeeshop-u.....	67
11.4.1	Návrh realizácie – zvýšenie objemu predaja coffeeshop-u .....	67
11.5	Zhrnutie stratégie.....	67
	ZÁVER.....	69
	Použité zdroje .....	71
	ZOZNAM obrázkov, grafov a tabuliek .....	75
	PRÍLOHA A .....	76
	PRÍLOHA B .....	84

# ÚVOD

Strategická analýza je veľmi podstatná zložka komplexného strategického riadenia podniku. V dnešnej dobe je trh presýtený množstvom firiem, ktoré vyrábajú alebo ponúkajú podobné produkty. Dôležitý aspektom je, aby sa podnik odlišil od svojej konkurencie, vytvoril unikátnu ponuku produktov a služieb. Implementovaním strategických analýz do podnikového riadenia zaistuje manažmentu stanoviť súčasné postavenie na trhu, vrátane vnútorného rozpoloženia podniku. Získané výsledky sú počiatočným krokom k úspešnej diferenciacii podniku.

Cieľom práce je vytvoriť strategickú analýzu podniku, ktorá bude slúžiť ako návrh na vylepšenie postavenia podniku a zefektívnenie jej podnikateľskej činnosti. Bakalárska práca sa zameriava na kaviareň Caffeina, ktorá okrem vykonávania kaviarenskej činnosti prevádzkuje obchod s kávou, ktorý je súčasťou podniku. Spoločenský akt, ktorý je spojený s pitím kávy sa stáva čoraz väčším trendom. Vzniká množstvo nových kaviarní a zvyšuje sa konkurenčný boj na trhu.

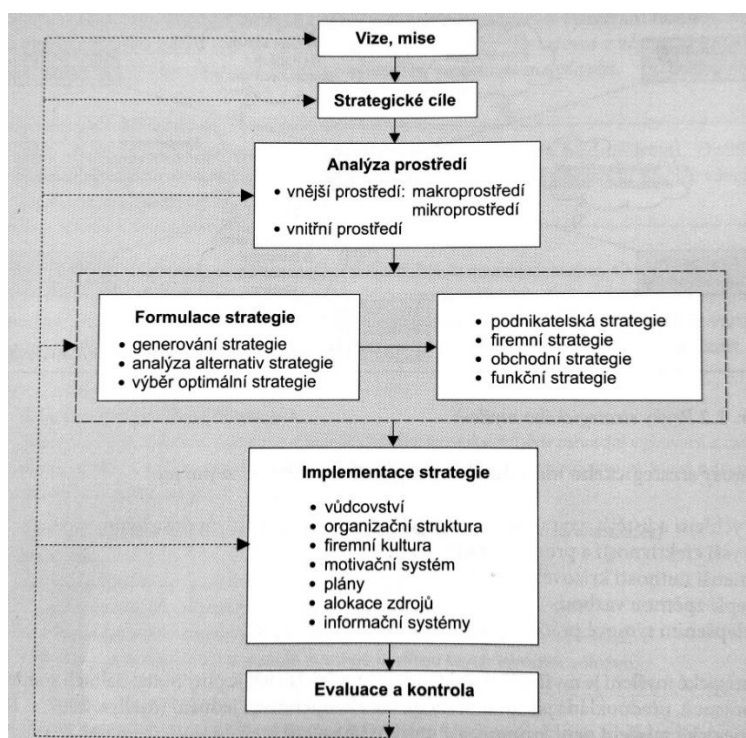
Práca sa skladá z dvoch základných častí. Prvá kapitola, predstavuje teoretickú časť, kde sú vysvetlené počiatočné teoretické východiská, modely a analýzy, ktoré sa uplatňujú v práci. Druhá kapitola sa skladá z analytickej a praktickej návrhovej časti. V úvode analytickej časti je predstavená kaviareň Caffeina. PEST analýza je použitá na skúmanie vplyvov vonkajšieho prostredia podniku, na základe politických, ekonomických, sociálnych, technologických faktorov. Porterov model piatich konkurenčných síl je upriamený na mikrookolie, skutočné konkurenčné prostredie podniku. Aplikácia modelu McKinsey-ho 7S, siedmich závislých faktorov, slúžiacich na skúmanie interného postavenia podniku. Špecifikácia stratégie bola upresnená vykonaním dotazníkového prieskumu, ktorého sa zúčastnili zákazníci podniku. Poslednou zložkou analytickej časti je SWOT analýza, ktorá obsahuje výsledky z vykonaných analýz a prieskumov. V poslednej návrhovej časti je predstavený námet stratégie skladajúci sa z troch zložiek. Stratégia je vypracovaná z vyplývajúcich výsledkov analýz a modelov obsiahnutých v analytickej časti bakalárskej práce.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

# 1 STRATEGICKÉ RIADENIE

Pôvodné slovo stratégia, má základ v starogréckom slove „stratagan“. Stratégiou sa označovalo „vojenské umenie a statégos bol vojenský veliteľ, ktorému dali za úlohu viesť vojnu.“ [1] Do dnes je vojenská stratégia, jej princípy a postupy inšpiráciou pre množstvo manažérov v riadení podnikových cieľov. Dosahovanie cieľov sa rozumie ako neustála vojna medzi podnikom a jej mikrookolím. [1]

Strategické riadenie podniku je proces vytvárania a implementácie prosperujúcich zámerov, ktoré sú zásadné pre ďalší rozvoj firmy. Obsahuje aktivity orientované na udržanie súladu medzi poslaním firmy, dlhodobými cieľmi, disponibilnými zdrojmi a rovnako medzi podnikom, a prostredím v ktorom pôsobí. Základom riadenia sú rozhodovacie procesy, voľby obmien a riešenie prípadov. Strategické riadenie je funkciou vrcholového manažmentu. Realizuje významné strategické rozhodnutia o smere podnikania, misii a vízii, stanovovaní cieľov, formulácií stratégie a jej implementácie, alokácii zdrojov, kontrolnej funkcii, vyhodnocovaní príležitostí k ďalšiemu rastu. Úlohou vrcholového manažmentu je svoje podniky strategicky riadiť. [2]



Obrázok 1: Proces strategického riadenia  
Zdroj: prevzaté z [3]

## 1.1 STRATÉGIA

„Stratégia nie je iba tvorba konkurenčnej výhody, je to zároveň aj kreatívna deštrukcia výhody konkurentov“. [2] Vytváranie stratégie by malo firmu pripraviť na všetky rizikové situácie, ktoré môžu vzniknúť. Kvalita stratégie nespočíva len v tom aké uznesenia a prehlásenia obsahuje, ale v tom, či umožní ľuďom v spoločnosti a jej okolí efektívne pracovať, a dlhodobo prosperovať. [2]

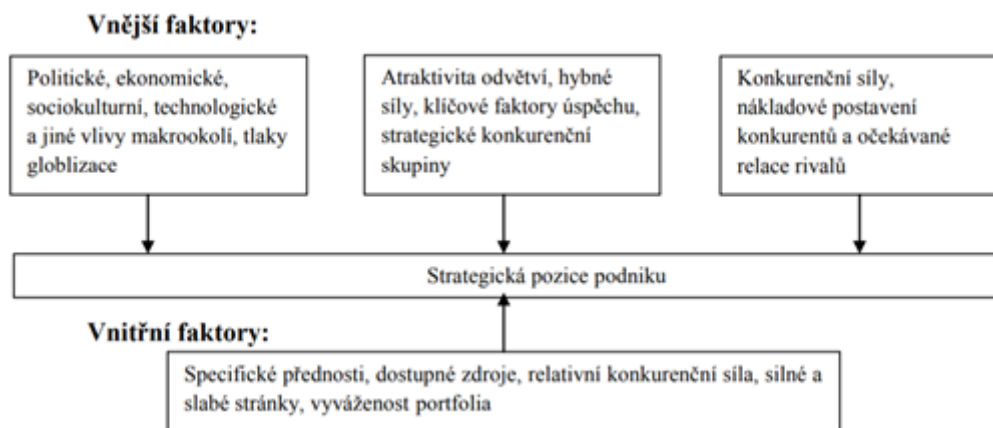
Stratégia má viacero foriem a definícií, preto je potrebné ich rozlišovať. Profesor Michael E. Porter sa vyjadril ku stratégii podnikania: „Stratégia podnikania spočíva v nájdení vlastnej konkurenčnej výhody. Musí to byť pre zákazníka jedinečné. Je potrebné nájsť niečo čo vás odliši od konkurencie. Hlavnou chybou, ktorú podnikatelia robia, je, že sa snažia súťažiť na trhu v tom, čo už na ňom je.“ [4]

## 1.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza je základným nástrojom strategického riadenia. Obsahuje súbor analytických techník, ktoré poskytujú informácie o vzájomných vzťahoch medzi okolím podniku (zahrňuje makrookolie, konkurenčné sily, trh, odvetvie a konkurentov) a zdrojovým potenciálom podniku. [5]

Podľa Sedláčkovej, cieľom strategickej analýzy je identifikovať, analyzovať a hodnotiť všetky faktory. Predpokladá sa, že môžu vplývať na konečnú voľbu cieľov a celkovej stratégie podniku. Veľký dôraz sa kladie na posudzovanie vzájomných vzťahov medzi jednotlivými faktormi. Jedná sa o napríklad o finančné prostriedky, príležitosti a hrozby, a ďalšie nečakané situácie, ktoré môžu na trhu vzniknúť. [5]

Pri vytváraní strategickej analýzy sa zaoberáme faktormi, ktoré sú orientované na vonkajšie a vnútorné prostredie podniku. Medzi týmito faktormi existuje určitá spojitosť. Nadobudnuté výsledky analýzy slúžia ako predpoklad na spracovanie SWOT analýzy, ktorá vykazuje silné a slabé stránky prípadne príležitosti a hrozby.



Obrázok 2: Strategická analýza

Zdroj: prevzaté z [5]

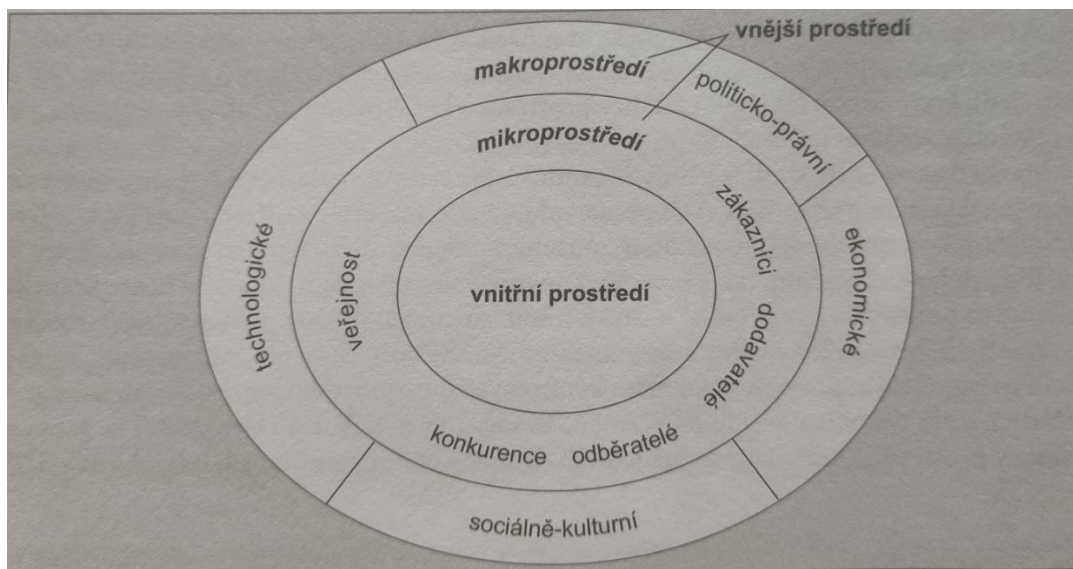


## 2 ANALÝZA OKOLIA

Analýza okolia sa upriamuje na faktory pôsobiace v jej okolí, ktoré by mohli mať vplyv na jej budúce postavenie. Súčasný rozvoj, prosperita vedy a techniky, komunikácie a informačných systémov spôsobuje, že svet je rýchlejšie informovaný. Dôsledkom výskytu rôznych situácií vo svete je aj rýchlosť zmien výsledkoch ktoréhokoľvek podniku.

„Na jednej strane si podnik vymedzuje hranice strategického priestoru a na druhej strane sa otvára novým strategickým príležitostiam.“ [5] Hlavným cieľom je identifikovať a analyzovať vplyv makrookolia a mikrookolia, sledovať vzájomné vzťahy faktorov a určiť strategickú pozíciu podniku. Z výsledkov analýzy manažment stanoví strategické ciele a stratégiu na dosiahnutie cieľov. Súčasne musí podnik predvídať budúce príležitosti a ohrozenia, prípadne či súčasná stratégia vyhovuje okolitému prostrediu, zdrojom a schopnostiam podniku. V prípade, že je nevyhovujúca, manažment navrhuje zmenu stratégie na lepšiu pripravenosť pred budúcimi okolnosťami.

„Vonkajšie prostredie firmy sa člení na makroprostredie a mikroprostredie. Makroprostredie obsahuje faktory (vplyvy alebo sily), ktoré pôsobia na mikroprostredie všetkých aktívnych účastníkov trhu, avšak s rôznou intenzitou a mierou dopadu. Vnútorne prostredie tvorí podnik samotný.“ [2]



Obrázok 3: Vonkajšie a vnútorné prostredie podniku

Zdroj: prevzaté z [6]

## **2.1 ANALÝZA MAKROOKOLIA**

Makrookolie zahrňuje okolnosti, vplyvy a situácie, ktoré firma svojimi aktivitami nemôže alebo dokáže len veľmi ťažko ovplyvniť. Cieľom analýzy makrookolie je vybrať z faktorov iba tie, ktoré sú pre podnik dôležité. Nakoľko každý hlavný faktor obsahuje množstvo ďalších vplyvov.[2] Na identifikáciu vplyvov makroprostredia sa používa nástroj PEST analýza, napomáha pochopiť strategické riziká v meniacom sa podnikateľskom prostredí. Celý priebeh započína hĺbkovou analýzou prostredia firmy. Podniky sú citlivé na rôzne zmeny, môžu mať silný vplyv na konkurenčné postavenie podniku. Analýza PEST obsahuje politické, ekonomické, sociálne a technické faktory, ktoré môžu byť pre podnik základnou hodnotou. [7]

### **2.1.1 Politické a legislatívne faktory**

Politické a legislatívne prostredie vytvára rámec pre všetky podnikateľské a podnikové činnosti. Existenciou zákonov, právnych noriem a vyhlášok upravuje podnikanie a môže ovplyvniť rozhodovanie o budúcnosti podniku. Politické reštrikcie sa dotýkajú každého podniku pomocou daňových zákonov, reguláciou exportu a importu, cenovej politiky, sociálnej politiky, ochranou životného prostredia. Zároveň ako tuzemské politické faktory môžu ovplyvňovať podnik, tak aj politické faktory v zahraničných krajinách.[8]

### **2.1.2 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory vplývajú z ekonomickej podstaty, majú najväčší vplyv na ziskovosť a celkovú atraktivnosť trhu alebo odvetvia. Základnými ukazovateľmi sú úroková miera, miera inflácie, daňová politika a menový kurz, miera nezamestnanosti. Najrozšírenejším ukazovateľom ekonomickej výkonnosti je hrubý domáci produkt (HDP). Cieľom je maximalizovať ekonomický rast a zároveň minimalizovať mieru nezamestnanosti a inflácie. Ekonomické faktory ovplyvňujú kúpnu silu a nákupné zvyky spotrebiteľov. Majú priamy vplyv na plnenie cieľov každého podniku. Ekonomický rast vedie ku zvýšenej spotrebe, zvyšuje príležitosti na trhu a opačne. [8]

### **2.1.3 Sociálne faktory**

Sociálne faktory odzrkadľujú postoj obyvateľstva, spotrebiteľské preferencie na konkrétny typ a objem dopytu po produkte alebo službe. Skúmanie sociálnych trendov

umožňuje firmám diferencovať produkty a služby tak, aby zodpovedali očakávaniam zákazníkov. Zaoberá sa demografiou, psychografiou, spotrebiteľským vnímaním, nákupným správaním, vzdelávacími a etnickými podmienkami života. Je dôležité ich sledovať z dvoch dôvodov. Prvou príčinou je pozorovanie populácie ako pracovnej sily, skúmanou premennou je vek, vzdelanie a kvalifikácia pracovníkov. Druhou príčinou je sledovanie ľudí ako zákazníkov, preferencie k nákupu produktov a služieb. Posudzovanie sociálnych faktorov podnikom dopomôžu predpovedať aké tlaky môžu vyvinúť zainteresované strany, ktoré ovplyvnia pôsobenie firmy. [7]

#### **2.1.4 Technické a technologické faktory**

Podnik musí, byť informovaný o technických a technologických zmenách, ktoré neustále v jeho okolí prebiehajú. Podnik by sa mal vyhýbať zaostalosti a preukazovať aktívnu inovačnú činnosť. Nové hranice technického rozvoja prestávajú rýchlejšie vyhovovať technickým potrebám, a tým má konkurenčná výhoda iba krátkodobí efekt. Technologické zmeny môžu predstavovať zánik niektorých odvetví, zároveň vytvoriť príležitosť pre nové. Investícia do moderných technických a technologických zariadení zaisťuje vo väčšine prípadoch aj vyššiu úroveň ochrany životného prostredia pri výrobe. [7]

## **2.2 ANALÝZA MIKROOKOLIA**

Mikrookolie priamo obklopuje podnik, pozostáva z podnikov, ktoré si vzájomne konkurujú. Zložkou mikrookolía sú subjekty, ktorými sú dodávatelia, obchodníci a zákazníci podniku. Na to aby bol podnik úspešný jeho stratégia musí byť v súlade s okolím. Podnik dosiahne najlepších výsledkov len vtedy, ak manažéri pochopia do akej miery je podnik schopný konkurovať, odhaľovať trendy a adaptívne reagovať novou stratégiou. [8]

Profesor Michael E. Porter je tvorcom najvýznamnejšej analýzy mikrookolía – Porterov model 5 konkurenčných síl. Model je zameraný na analýzu:

- Riziko vstupu potencionálnych konkurentov,
- Rivalita medzi súčasnými podnikmi,
- Vyjednávacia sila kupujúcich,
- Vyjednávacia sila dodávateľov,
- Hrozby substitučných výrobkov.

Porter tvrdí, že tieto sily pôsobia silnejšie na podniky vo vnútri mikrookolía a obmedzujú ich vo zvyšovaní cien a dosahovaní vyššieho zisku. [8]

### **2.2.1 Riziko vstupu potencionálnych konkurentov**

Potencionálnymi konkurentami sú podniky, ktoré v súčasnosti nie sú hrozbou, ale v budúcom pôsobení sa ňou môžu stať. Riziko vstupu nových konkurentov predstavuje ohrozenie ziskovosti podniku. Podnikom sa naskytuje príležitosť na zvýšenie a cien, a tým doceliť maximalizáciu zisku. Vyššie bariéry vstupu bránia presadeniu nových potencionálnych konkurentov na trhu. [8]

Tri základné bariéry vstupu:

- Oddanosť zákazníkov,
- Absolútne nákladové výhody,
- Miera hospodárenia.

#### **Oddanosť zákazníkov**

Zákazníci dávajú prednosť výrobkom súčasných podnikov. Verní zákazníci vytvárajú bariéry novo vstupujúcim podnikom na trh. Potencionálni konkurenti by museli investovať vysoké náklady na prekonanie súčasných preferencií. Oddanosť k výrobkom, podnik môže vytvárať na základe reklamy, starostlivosti o zákazníkov, vysokej kvality, patentovanej ochrany výrobkov. [8]

#### **Absolútne nákladové výhody**

Nižšie absolútne náklady vytvárajú podnikom výhodu v boji s potencionálnymi konkurentami. Absolútne nákladové výhody môžu vyplývať z inovatívnej výrobných technológií, patentov, špeciálnych vstupov, pracovnej sily a tajných výrobných procesov. Hrozba vstupu je významne znížená, ak súčasné podniky majú absolútnu nákladovú výhodu.[8]

#### **Miera hospodárenia**

Miera hospodárenia, je charakterizovaná ako vzťah medzi nákladovými výhodami a veľkosťou podielu na trhu. Výhody vznikajú prostredníctvom znižovania nákladov, efektívnych nákupov, väčšie množstvo výrobkov, sofistikovanejšou propagáciou. Pokiaľ

podniky majú vytvorené významné nákladové výhody, nový potencionálny konkurenti sa rozhodujú, či vstúpiť do daného mikrookolia na trh. Nasledujúcim rizikom pri vstupe na trh je zvyšovanie ponuky výrobkov, ktoré spôsobí znižovanie cien. Podniky, ktoré dosahujú nízkeho rizika vo svojom mikrookolí môžu zvyšovať ceny, a tým doceliť vyšší zisk. Najdôležitejším faktorom výnosnosti je výška vstupných bariér v danom okolí. [8]

### **2.2.2 Rivalita medzi súčasnými podnikmi**

Môžeme ju špecifikovať ako mieru rivality medzi súčasnými podnikmi v danom mikrookolí. Podniky, majú šancu zvyšovať ceny a dosahovať vyššie zisky v tom prípade, keď je konkurenčná sila slabá. Ak je táto sila veľká vzniká cenová konkurencia tzv. cenová vojna. Silná rivalita medzi podnikmi tvorí veľkú hrozbu pre ziskovosť. Rivalita je funkcia troch faktorov:

- Štruktúry mikrookolia,
- Dopytové podmienky,
- Výstupné bariéry. [8]

### **Štruktúra mikrookolia**

Vyznačuje sa veľkosťou podielu jednotlivých podnikov na trhu v danom okolí. Odlišné štruktúry v prostredí majú rôzne dôsledky na rivalitu konkurentov. Zloženie mikrookolia sa skladá z atomizovanej a konsolidačnej štruktúry. Atomizované mikrookolie je charakteristické nízkymi vstupnými bariérami a malou rozmanitosťou výrokov. Súčasťou tohto okolia je veľké množstvo malých a stredných podnikov. Veľký dopyt a vysoké zisky priťahujú novo vstupujúcich. Reakciou na prebytočnú kapacitu je znižovanie cien, a konečným dôsledkom je započatie cenovej vojny. Stratégiou na prežitie je znižovanie nákladov. Konsolidované prostredie je charakteristické malým počtom veľkých podnikov, prípadne jedným monopolom. V tomto okolí jeden podnik priamo ovplyvňuje ostatné. Dôsledkom je konkurenčná špirála, kedy si konkurenti vzájomne znižujú ceny a tlačia zisk celého mikrookolia na dol. Pri hrozbe cenovej vojny, využívajú necenové prostriedky, ako je kvalita výrobku a jeho vzhľad. [8]

## **Dopytové podmienky**

Rastúci dopyt tvorí priestor na expanziu trhu. Ak dopyt rastie, podniky môžu zvyšovať obrat a rozširovať podiel na trhu. Klesajúci dopyt spôsobuje rivalitu medzi konkurenciou. Podniky sa pokúšajú udržať veľkosť obratu a podiel na trhu. Podniky však aj v tejto situácii môžu dosahovať rast prostredníctvom obsadenia trhu iných podnikov. Znižujúci dopyt je hlavnou hrozbou, zosilňuje rivalitu medzi konkurentami. [8]

## **Výstupné bariéry**

Dôležitou konkurenčnou hrozbou pri znižovaní dopytu. Pokiaľ sú bariéry vysoké, niektoré podniky sa môžu stať na tejto situácii závislé. Výstupnými bariérami môžu byť investície do strojov, ktoré nemajú využitie, neochota vystúpiť z daného okolia z emocionálnych dôvodov, vzťahy medzi podnikateľskými jednotkami a nízky obrat. [8]

### **2.2.3 Vyjednávacia sila kupujúcich**

Kupujúci vytvárajú dojem hrozby pri potláčaní cien na dol. Zákazníci sa domáhajú lepšej starostlivosti a kvality, čo zvyšuje výrobné náklady podnikom. Spotrebitelia majú však oveľa väčšiu silu za týchto podmienok:

- Ak kupujúci nakupujú vo veľkom množstve, tak kupujúci môžu využiť svoju kúpnu silu a spôsobiť tak zníženie cien,
- Ak kupujúci vyberajú medzi podnikmi s nízkymi cenami spôsobujú, že podniky stoja oproti sebe a znižujú ceny,
- Ak je ekonomicky uskutočniteľné, aby kupujúci mohli naraz kupovať od viacerých podnikov naraz,
- Ak kupujúci pohrozia, že svoje vstupy začnú vyrábať, tým uskutočnia vertikálnu integráciu a dosiahnu zníženie cien. [8]

### **2.2.4 Vyjednávacia sila dodávateľov**

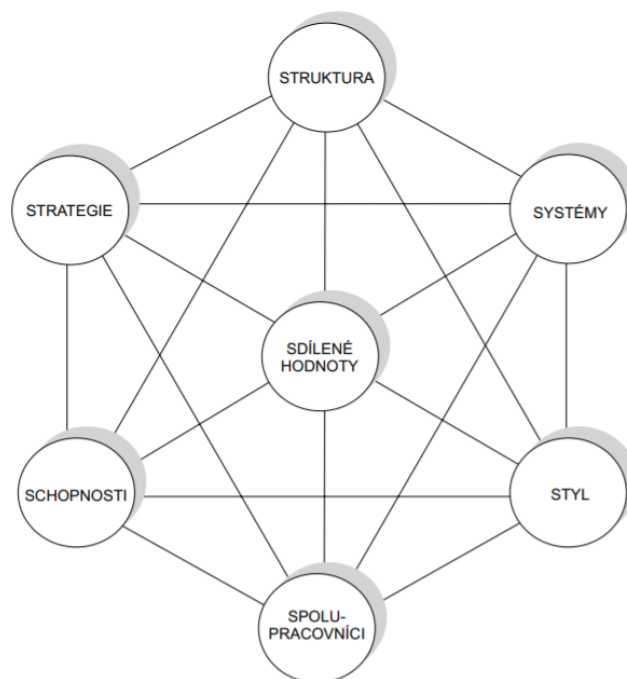
Dodávatelia často pôsobia ako hrozba pri zvyšovaní cien. Podniky môžu reagovať na túto zmenu dvojako buď príjmu zvyšovanie cien alebo budú vyhľadávať dodávateľa s nižšou kvalitou a cenou. Oba prípady však vedú ku postupnému znižovaniu zisku. Podnik je podmienený schopnosťami dodávateľov. [8]

### 2.2.5 Hrozba substitučných výrobkov

Existencia blízkych alebo podobných substitučných výrobkov vytvára veľkú konkurenčnú hrozbu. Limitujúca predajná cena výrobkov obmedzuje celkovú ziskovosť podniku v danom mikrookolí. Výrobky podniku, ktoré majú len málo blízkych substitutov, majú možnosť zvyšovania cien, a tiež konečného zisku podniku. Stratégia podnikov v tejto pozícii by mala spočívať v maximálnom využití tejto výhody. [8]

## 3 MCKINSEY MODEL 7S

„Výskum T.J. Peterse a R. H. Watermana ukázal, že úspešná firma je ovplyvňovaná siedmimi vnútornými, vzájomne závislými faktormi, ktoré musia byť rovnomerne rozvíjané.“ [9] Medzi hlavné faktory, ktoré definujú rámeč 7S faktorov patrí stratégia, štruktúra firmy, spolupracovníci a ich schopnosti, štýl riadenia firmy, systémy a postupy podniku a zdieľané hodnoty. Úspech každého podnikania sa neskladá iba z formulovania stratégie, taktiež vychádza zo siedmich faktorov modelu McKinsey 7S. [10]



Obrázok 4: Rámeč 7 S faktorov firmy McKinsey

Zdroj: prevzaté z [11]

## Stratégia

Stratégia firmy, vyplýva z jej vízie a skutočného poslania, ktoré smeruje k naplneniu konkrétneho cieľu. Stratégia je tvorená z rámca pokynov a popisov aktivít, ktoré firma a zamestnanci musia dodržiavať, aby dosiahli bližšie špecifikované ciele. Uplatnenie stratégie má určitý vývoj a je ním formulácia, realizácia, implementácia a vyhodnotenie. Vo firme existuje hierarchická sústava troch stratégií, ktoré sú na sebe závislé. Prvá sa nazýva *corporate strategy* prípadne podnikateľská stratégia, ktorá definuje v čom a ako bude firma podnikateľ. Druhou je *business strategy* alebo obchodná stratégia. Špecifikuje ciele a kroky, ktoré vedú k jej dosiahnutiu. A treťou je *funkčná stratégia*, ktorá rozvíja jednotlivé funkcie vo firme. Od marketingovej stratégie cez informačnú až po výrobnú stratégiu. [11]

Podľa Portera je podstatou každej firemnej stratégie konkurenčná výhoda. Existujú dve základné konkurenčné výhody, a to nízke náklady alebo diferenciácia. Delia sa ešte na:

- *Cost leadership strategy* – stratégia vodcovské postavenia v nízkych nákladoch,
- *Differentiation strategy* – stratégia diferenciácie,
- *Focus strategy* – fokus stratégia alebo stratégia cielenej odlišnosti.

Stratégia vodcovské postavenia sa je zameraná na minimalizáciu nákladov. Posledné dve sa zaoberajú diferenciáciou. Stratégia diferenciácie sa zameriava na celé odvetvie a stratégia cielenej odlišnosti je zacielená na konkrétny segment v odvetví. [12]

## Štruktúra

Primárnym poslaním organizačnej štruktúry je rozčlenenie úloh, kompetencií a právomocí medzi pracovníkov podniku. Medzi nich patrí:

- Líniová štruktúra – tvorí ju jeden nadradený útvar s ďalšími priamo podriadenými jednotkami.
- Funkcionálna štruktúra – jasná definícia zodpovednosti. Jeden riadiaci pracovník je zastúpený niekoľkými špecializovanými vedúcimi.
- Líniovo-štabná štruktúra – spojuje predchádzajúce štruktúry v jednu. Zachováva jeden nadradený útvar, avšak rozhodovaciu funkciu majú aj špecializovaní vedúci.



- Divízna štruktúra – skladá sa zo samostatných divízií, ktoré v podniku figurujú samostatne. Sú rozdelené podľa druhu výroby, služby alebo geografického umiestnenia.
- Maticová štruktúra - spája prvky funkcionálnej a divíznej štruktúry. Zapájanie väčšieho množstva manažérov na plnenie podnikových cieľov.

V súčasnosti sa vyskytuje málo organizácií, ktoré sú presne štruktúrované. Čoraz častejšie sa využívajú hybridné štruktúry, ktoré sa menia v závislosti od meniacich sa podmienok. [11]

## **Systemy**

Systemy predstavujú všetky informačné kanály, z ktorých organizácia získava informácie slúžiace k riadeniu podnikových aktivít. Informačné systémy sa zameriavajú na masové spracovanie ekonomických dát, zásobovania a riadenia výroby. Informačné systémy manažérov slúžia na výber kľúčových údajov zo systému alokácie zdrojov, kontrolných a komunikačných systémov a podobné. [11]

## **Štýl riadenia**

Faktor riadenia predstavuje štýl riadenia vedúcich pracovníkov vo vzťahu ku podriadeným. Riadenie môže prebiehať na základe týchto troch štýlov:

- Autoritatívny štýl riadenia – vedúci pracovník rozhoduje sám bez účasti podriadených. Potrebné informácie získava od podriadených, ktorí potvrdia alebo doplnia jeho informácie.
- Demokratický štýl riadenia – vyskytuje sa tu dvojsmerná komunikácia. Vedúci pracovník dáva možnosť podriadeným sa vyjadriť a diskutovať o riešení. Konečné rozhodnutie má nadriadený.
- Štýl laissez-faire (voľný štýl) – podriadení majú voľnosť, sami riešia rozdelenie a postup práce. Vedúci pracovník do ich činnosti zasahuje minimálne. [11]

## **Spolupracovníci**

Ľudské zdroje a ich práca je jeden z najhlavnejších zdrojov produktivity podniku. Každý manažér, by mal vedieť správne jednať so svojimi spolupracovníkmi. Pracovníci sú

hlavným rizikom existencie a prosperity firmy. Manažéri a riadiaci pracovníci by mali klásť veľký dôraz na motiváciu spolupracovníkov. Dôležitým faktorom je to, aby sa pracovníci vo firme cítili dobre, mali dobré vzťahy a podporu, ktorá posilňuje celkovú kultúru vo firme. Z hľadiska personálnej politiky je dobré preferovať dlhoročných pracovníkov, ktorí obetovali svoj život a kariéru podniku. [11]

### **Schopnosti**

Schopnosti predstavujú profesionálne a znalosti, ktorými ľudia disponujú v podniku. Kľúčom úspešného manažéra je schopnosť sa rýchlo adaptovať na vnútro podnikové prostredie. Manažér by mal dokázať vo firme vytvárať tlak na rozširovanie výrobnéj a technickej kvalifikácie zamestnancov. Zároveň by to mal byť taký tlak, ktorý zvýši ekonomickú, právnu a informačnú gramotnosť celého podniku. [11]

### **Zdieľané hodnoty**

Posledným faktorom modelu 7S sú zdieľané hodnoty, súhrne spája všetky faktory dokopy. Firemná kultúra a spolupracovníci spolu veľmi úzko súvisia. Zdieľané hodnoty a úsudky spolupracovníkov vytvárajú štandard firemnej kultúry. Kultúra má výpovednú hodnotu o situácii a podmienkach vo vnútornom prostredí podniku. [11]

## **4 SWOT ANALÝZA**

Cieľom SWOT analýzy je určiť, ako súčasná stratégia podniku dokáže reagovať na zmeny v prostredí. Je zameraná na identifikáciu vnútorného prostredia (silných a slabých stránok), a vonkajšieho prostredia (príležitostí a hrozieb). Vonkajšie prostredie ako makroprostredie (obsahuje faktory politicko-právne, ekonomické, sociálno-kultúrne, technologické). V mikroprostredí sa zameriava na zákazníkov, dodávateľov, odberateľov, konkurenciu a verejnosť. Pri spracovávaní SWOT analýzy sa odporúča začínať analýzou príležitostí a hrozieb. Následne spracovávať analýzu vnútorného prostredia firmy, ktorá bližšie skúma ciele, systémy, procedúry, firemné zdroje, materiálne prostredie, firemnú kultúru, medziľudské vzťahy, organizačnú štruktúru, kvalitu manažmentu a iné. SWOT analýza sa taktiež môže využiť k identifikácii unikátnych zdrojov alebo kľúčovej pôsobnosti firmy. [2]

## **Postup vypracovania SWOT analýzy:**

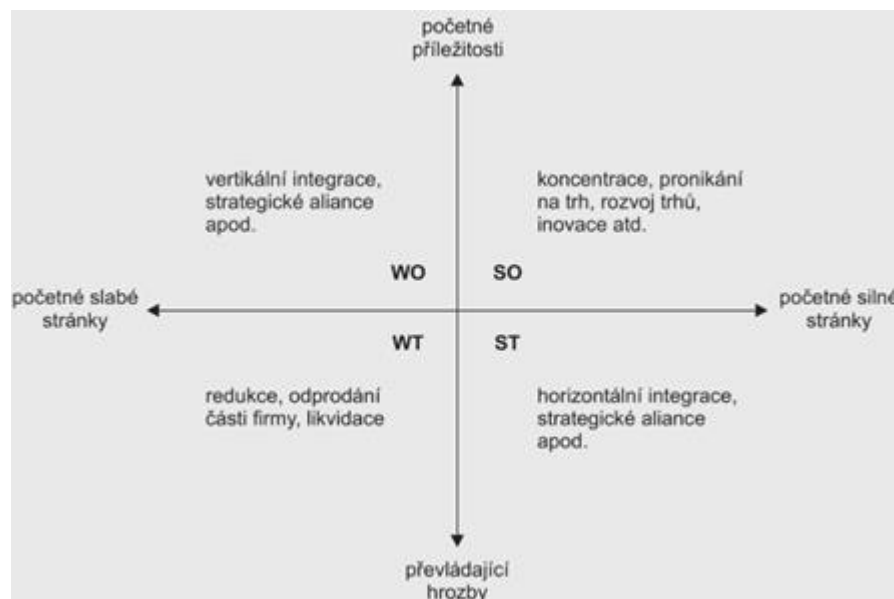
- Pomocou vnútropodnikových analýz a hodnotiacich systémov je potrebné vymedziť všetky silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby do jednotlivých kvadrantov.
- Jednotlivé kritériá sú bodované na stupnici od 1 do 5. Kladné hodnoty sa priradujú k silným stránkam a príležitostiam, záporne k slabým stránkam a ohrozeniam. Váha sa priraduje k jednotlivým kritériám podľa vzťahu podniku k nim (1-zle, 5-dobre).
- Každému kritériu je potrebné prideliť váhu (dôležitosť). Na stupnici od 0,00 do 1,00, kde hodnota 0,00 znamená najmenej dôležité a 1,00 veľmi dôležité. Konečný súčet váh v jednom kvadrante musí dávať hodnotu 1,00.
- Body sa vynásobia s váhami v každom kvadrante. Následne sa výsledky sčítajú, čím bude nadobudnutý celkový výsledok jednotlivých kvadrantov.
- Výsledná hodnota interných činiteľov bude získaná sčítaním výsledných hodnôt silných a slabých stránok.
- Celková hodnota externých činiteľov sa získa sčítaním príležitostí a hrozieb.
- Na záver sa sčíta výsledok externých a interných činiteľov, ktorý vytvorí celkovú hodnotu analýzy. Ak je výsledná hodnota kladná pre podnik to znamená, že je na správnej ceste. Pokiaľ je výsledná hodnota záporná je potrebné, aby podnik vykonal zmenu.

Prostredníctvom SWOT analýzy podnik získa základný prehľad o svojich silných a slabých stránkach, doplnené o očakávané príležitosti a hrozby.

### **4.1 Výsledok SWOT analýzy**

SWOT analýza je užitočný spôsob sumarizácie mnohých analýz. Firma musí analyzovať svoje postavenie na trhu a podnikateľské prostredie preto, aby poznala svoju pozíciu na trhu, reagovala efektívne na zmeny v prostredí, vedela predvídať chovanie zákazníkov a konkurencie, identifikovať rizikové faktory vplývajúce na strategický zámer. [2]

Zakončením analytických procesov manažéri nadobudnú výsledky analýzy z interného a externého prostredia podniku. Zo získaných výsledkov je potrebné vybrať a prijať jednu zo štyroch stratégií. [13]



Obrázok 5: Diagram SWOT analýzy

Zdroj: prevzaté z [14]

- SO (strengths-opportunities) – Ak prevládajú príležitosti nad hrozbami a silné stránky nad slabými, je potrebné zvoliť ofenzívnu stratégiu. Podnik by mal využiť svoje silné stránky a príležitosti, aby si udržal svoje súčasné postavenie a do budúcnosti prosperoval.
- WO (weaknesses-opportunities) – Podnik, v ktorom prevládajú slabé stránky a príležitosti, by mal zvoliť tzv. stratégiu spojenectva. Nedokáže efektívne využiť svoje príležitosti, preto by mal vyhľadať spojenca prostredníctvom, ktoré sa dokáže lepšie uplatniť.
- ST (strengths-threats) – Pokiaľ prevládajú silné stránky nad slabými a hrozby nad príležitosťami, podnik by mal zvoliť stratégiu obrany. Silné stránky podniku využiť ako defenzívu proti hrozbám.
- WT (weaknesses-threats) – Ak v podniku prevládajú slabé stránky a hrozby, majitelia a riadiaci pracovníci, by mali uvažovať o likvidácii podniku. Druhou možnosťou je pokúsiť sa premôcť slabé stránky a ohrozenia.

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

## 5 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI

Podnikateľským subjektom, ktorý prevádzkuje kaviareň Caffaina, je Mix4You, spoločnosť s ručením obmedzeným. Spoločnosť vznikla zápisom do obchodného registra dňa 25.04.2014. Sídlo firmy je na ulici Hájkova 2256/5, 628 00 Brno, prevádzka kaviarne je na adrese Jemelkova 31, 625 00 Brno. Za spoločnosť jedná konateľ samostatne, ním je pani Jana Dvořáková, ktorá disponuje sto percentným podielom. Predmetom podnikania je pohostinská činnosť. [15]

### 5.1 Základné údaje

Obchodné meno: Mix4You s. r. o.

Sídlo: Hájkova 2256/5, 628 00 Brno

IČO: 02939479

Deň zápisu: 25. 04. 2014

Právna forma: Spoločnosť s ručením obmedzeným

Predmet podnikania:

- hostinská činnosť
- predaj kvasného liehu, konzumného liehu a liehovín
- výroba, obchod a služby neuvedené v prílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- veľkoobchod a maloobchod
- reklamná činnosť, marketing, mediálne zastúpenie
- návrhárska, dizajnérska, aranžérska činnosť a modeling,
- sprostredkovanie obchodu a služieb
- prenájom a požičiavanie hnutelných vecí

Štatutárny orgán: Jana Dvořáková

okres Brno–vidiek

Deň vzniku funkcie: 25. 04. 2014

Spoločníci: Jana Dvořáková

Okres Brno-vidiek

Vklad:	1000,- korún českých
Splatených:	100%
Obchodný podiel:	100%
Druh podielu:	základný
Základný kapitál:	1000,- korún českých

Všetky informácie v podkapitole „Základné údaje“ boli čerpané z obchodného registra Českej republiky. [15]

## **5.2 Organizačná štruktúra**

Spoločnosť Mix4You zamestnáva 5 pracovníkov vrátane konateľky firmy. Vnútro podnikové organizačné usporiadanie je zrealizované prostredníctvom jednoduchej líniovej organizačnej štruktúry. Pozície a vzťahy podriadenosti a nadriadenosti sú jasne stanovené. Pomocou tohto typu organizačnej štruktúry je zabezpečené jednoduchšie riadenie a prístupnejšia kontrola podriadených.

Najvýznamnejšiu pozíciu v organizačnej štruktúre zastáva konateľka firmy, zároveň figuruje aj ako zodpovedná osoba za prevádzku kaviarne. Pod ňou sa nachádzajú zamestnankyne, brigádničky. Všetci zamestnanci majú jasne rozdelené úlohy a povinnosti, ktoré je nutné plniť každú pracovnú zmenu. Príslušné činnosti sú kontrolované a zapisované.

## **5.3 Vízia, misia a cieľ spoločnosti**

Víziou firmy je doceliť popredného postavenia na trhu a dlhodobé udržanie konkurencie schopnosti. Sústrediť sa na vzdelanie a profesionalitu zamestnancov pomocou účasti na školeniach. Budúcou víziou je vybudovanie vlastného školiaceho zariadenia pre priaznivcov kávy a jej kultúry.

Misiou a súčasným poslaním je, aby zákazníci boli spokojní s poskytovanými službami a ponúkaným sortimentom. Kaviareň Caffaina usiluje o dlhodobú spokojnosť svojich

zákazníkov, preto budú jej služby a tovar neustále spoľahlivé, a kvalitné. Každý zamestnanec má povinnosť, usilovať sa o získanie dôvery zákazníka a nikto s ňou nesmie hazardovať.

Príjemná atmosféra v kaviarni by mala v zákazníkoch vyvolať pocit pohody a rodinnej atmosféry. Poslanie vedenia podniku je vykonávať takú činnosť, ktorá bude viesť k naplňovaniu stanovených cieľov.

Cieľmi podniku sú:

- poskytovanie vysoko kvalitných služieb a výrobkov
- získanie priazne
  - stálych zákazníkov
  - potencionálnych zákazníkov
- dobrý image spoločnosti
- zlepšenie propagácie kamennej kaviarne a internetového obchodu
- výhodné dodávateľské vzťahy
- vyhovujúci zamestnanci
- maximalizácia výnosu podniku

## **5.4 Predstavenie kaviarne**

Kaviareň Caffèina sa nachádza v Brne v mestskej časti Starý Lískovec na ulici Jemelkova. Mestská časť je od centra mesta vzdialená necelých 6 km, avšak dobrá dostupnosť mestskej hromadnej dopravy túto skutočnosť zlepšujú. Kaviareň pôsobí na trhu od 21. augusta 2018, za túto dobu si stihla vybudovať veľké spektrum stálych zákazníkov.

Prevádzka je situovaná v centrálnej časti Starého Lískovca. Kaviareň disponuje business kútikom, detským kútikom a niekoľkými stolmi. Celkovú kapacitu tvorí 30 miest na sedenie. Charakteristický produkt podniku pozostáva z kávy, ktorá je dovážaná od partnera z Talianska, vystupujúceho pod značkou Pedron caffè. Remeselná pražiareň vlastní svoje kávovníkové plantáže v Brazílii, čo zabezpečuje vysokú akosť všetkých druhov a odrôd kávy. Okrem kávy podnik odoberá od dodávateľa širokú škálu sypaných čajov a čokolády s rozmanitými príchuťami. Všetky tieto produkty si môžu zákazníci kúpiť v kaviarni, taktiež prostredníctvom e-shopu spoločnosti Mix4You.



Ponuka zahŕňa množstvo nealkoholických nápojov, domácich limonád, miešaných kávových nápojov, alkoholických nápojov a vína od moravského výrobcu značky Rovenius. Zákusky predstavujú neodmysliteľnú súčasť kaviarne. Podnik spolupracuje so štyrmi dodávateľmi, pomocou nich dokáže zabezpečiť rozmanitú ponuku tradičných ale aj moderných zákuskov, čím si zabezpečuje širší výber ponuky aj pre náročnejších zákazníkov.

## **6 ANALÝZA MAKROOKOLIA – PEST**

Táto kapitola sa bude venovať vplyvom z makroprostredia, ktoré pôsobia na podnik. Význačné účinky faktorov kompetencií podnik svojimi aktivitami nemôže alebo dokáže len veľmi ťažko ovplyvniť. Isté činitele, ktoré firma dokáže aplikovať do podnikovej stratégie sa môžu v budúcnosti odzrkadliť v jeho prospech. Kaviareň sa nachádza na území Českej republiky, použité faktory sa vzťahujú na aktuálnu situáciu v Čechách prípadne Juhomoravského samosprávneho kraja.

### **6.1 Politicko-legislatívne faktory**

Politická situácia v Českej Republike za posledné obdobie nie je vyhovujúca, nepriaznivá epidemiologická situácia spôsobuje ťažkosti nie len podnikateľom ale aj vládnucej strane. Neustále meniace sa opatrenia a legislatíva zapríčiňuje neisté podnikateľské prostredie gastronomickým prevádzkam v celej republike ale aj vo svete. Cestovný ruch a s ním spojená gastronómia sú najpostihnutejšie odvetvia v ČR. Odvedené dane a poplatky podnikateľov v roku 2019 prispeli do štátneho rozpočtu v hodnote 130 mld. Kč, a zamestnávali približne 250 tisíc ľudí. [16] Vplyvom zhoršovania epidemiologickej situácie sa razantne menila politika štátu spojených s množstvom mimoriadnych vládných opatrení a zavádzaním núdzového stavu v zmysle „§ 5 písm. a) až e) a § 6 zákona č. 240/2000 Sb., o krízovom řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů, pro řešení vzniklé krizové situace krizová opatření, jejichž konkrétní provedení stanoví vláda samostatným usnesením vlády.“ [17]

Ustanovenie vlády zakazuje prítomnosť verejnosti v prevádzkach v čase medzi 22:00 hod. a 04:59hod, pri jednom stole môže sedieť maximálne 6 osôb s výnimkou členov spoločnej domácnosti. V prevádzke sa môže nachádzať taký počet osôb koľko je miest na sedenie. Pri vstupe musí, byť k dispozícii dezinfekcia rúk. Prevádzkovateľom je nariadené, že

osoby vstupujúce na prevádzku musia splňovať podmienky bez infekčnosti, a je povinný kontrolovať tieto podmienky. Pokiaľ osoba takéto podmienky nespĺňa, zakazuje prevádzkovateľovi takú osobu vpustiť do prevádzky a poskytnúť jej služby. [17]

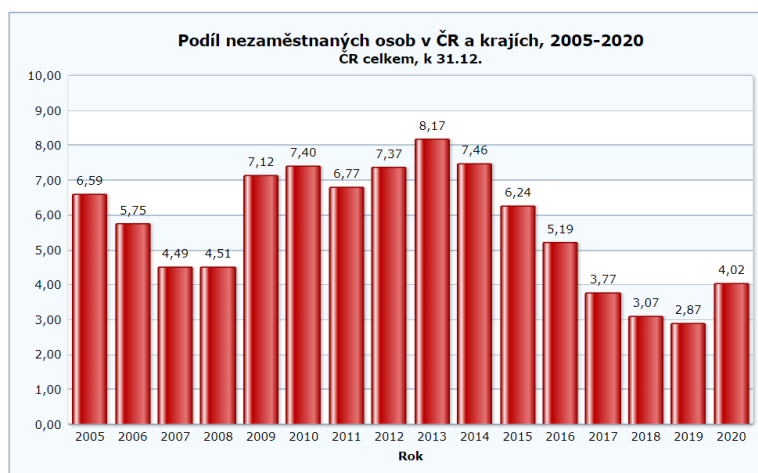
V počiatku pandémie boli gastronomické prevádzky uzatvorené a mohli ľuďom poskytovať svoje služby prostredníctvom donášky a výdajného okienka. Účinkom týchto opatrení vláda poskytovala prevádzkovateľom finančnú výpomoc vo forme dotácií, o ktoré si mohli žiadať. Tieto kompenzácie v priemere pokryli iba 30 % nákladov. [18]

Politické faktory majú veľký vplyv na kaviareň Caffèina v uplynulom období dvoch rokov. Neustále meniace sa podmienky prinášajú neisté podnikateľské prostredie, ktoré negatívne vplýva na snahu rozvíjať podnik a jeho poskytované služby. Program COVID-GASTRO, ktorý bol aj tejto prevádzke poskytnutý dopomohol ku zotrvaní sa na trhu. Dňa 25.11.2021 na území Českej republiky bol opätovne vyhlásený núdzový stav. Započala sa závažná situácia pre podnik, výrazný pokles finančného obratu, ktorý je ešte nižší ako v minulom roku, kedy podnik fungoval skrz výdajné okienko. V súčasnosti nie sú dostupné informácie o tom, či vláda bude podporovať gastronomické prevádzky za pomoci štátnych dotácií. Vládne nariadenia majú vskutku negatívny vplyv na prevádzku.

## **6.2 Ekonomické faktory**

Nasledujúcim pôsobiacim faktorom je stav ekonomiky štátu. Gastronomické odvetvie citlivo reaguje na všetky zmeny ekonomických ukazovateľov miera inflácie, daňová politika, miera nezamestnanosti a vývoj HDP. Ekonomické činitele priamo ovplyvňujú kúpnu silu zákazníkov gastronomických prevádzok.

## 6.2.1 Nezamestnanosť



Graf 1: Nezamestnanosť v Českej Republike

Zdroj: prevzaté z [19]

V grafe 1 je zobrazený podiel nezamestnanosti v Českej Republike od roku 2005 po rok 2020. Trend vývoja od roku 2005 do roku 2008 mal klesajúci charakter, kedy sa nezamestnanosť znížila o 2,08 %. Vplyvom hospodárskej krízy ukazovatele rástli až do roku 2013. V tomto období Česká Republika dosiahla historicky najvyššiu mieru nezamestnanosti s hodnotou až 8,17 %. Počínajúc týmto obdobím vývoj systematicky klesal do roku 2019. V perióde šiestich rokov hodnota nezamestnanosti klesla o 5,3 %, na rekordnú hodnotu 2,87 %. Nepriaznivý vplyv epidemiologickej situácie zapríčinil opätovný nárast o 1,15 %, predpokladá sa, že hodnota v nasledujúcich rokoch môže dosiahnuť rastúci trend.

Odvetvie gastronómie v Česku zamestnáva približne 250-tisíc ľudí, účinkom okolností je, že veľké množstvo z nich stratilo životné istoty a poslanie. Rastúca nezamestnanosť zapríčiňuje klesajúci dopyt po gastronomických a pohostinských službách, a tým spôsobuje znižovanie ekonomického výnosu podnikov.

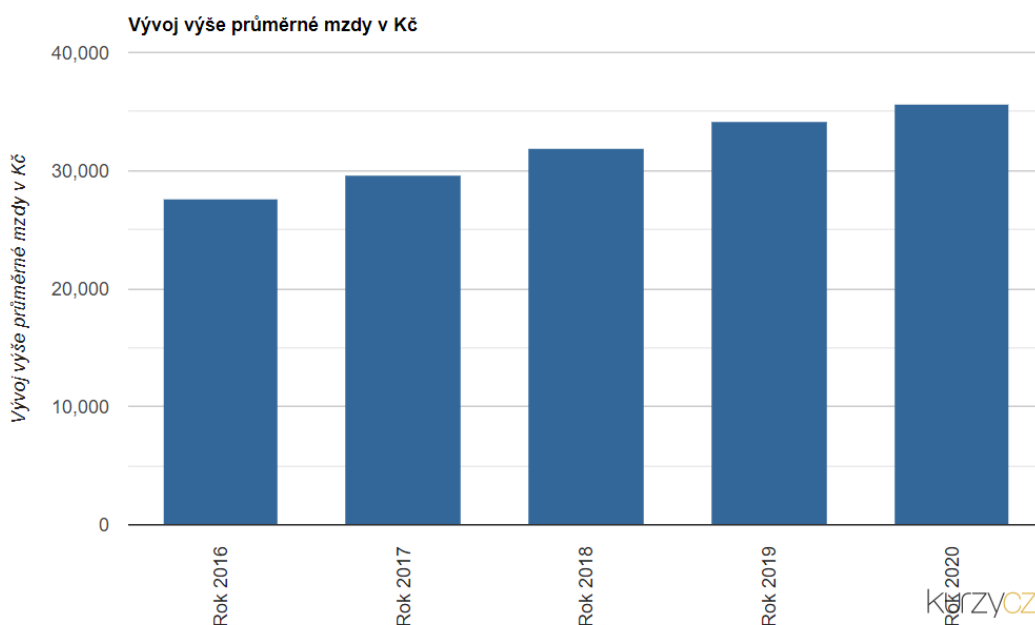
Tabulka 1: Nezamestnanosť podľa pohlavia v Juhomoravskom kraji

Nezamestnanosť v Juhomoravskom kraji 2021		
Mesiace	Muži	Ženy
Január	4,81%	4,78%
Február	4,76%	4,79%
Marec	4,51%	4,75%
Apríl	4,22%	4,6%
Máj	3,93%	4,42%
Jún	3,74%	4,26%
Júl	3,69%	4,38%
August	3,62%	4,39%
September	3,61%	4,24%
Október	3,46%	4,07%
November	3,43%	4%
December	3,82%	4,23%
<b>Priemer</b>	<b>3,97%</b>	<b>4,41%</b>

Zdroj: vlastné spracovanie, informácie čerpané z [20]

V tabuľke 1 je zobrazený vývoj nezamestnanosti v Juhomoravskom kraji za rok 2021. Miera nezamestnanosti sa v kategórii mužov v roku 2021 pohybovala medzi 3,43 % až 4,81 %, z toho priemerná hodnota za celý rok bola 3,97 %. V kategórii žien sa nezamestnanosť pohybovala medzi 4 % až 4,79 %, priemerná hodnota bola 4,41 %. Juhomoravský kraj má vyššiu mieru nezamestnanosti oproti iným krajom v Českej Republike. [21] Vyššia miera nezamestnanosti v kraji prináša zhoršenie ekonomickej situácie obyvateľstva v kraji ale aj v Republike, nakoľko obyvateľstvo nebude prispievať svojimi daňami do štátneho rozpočtu. Nižší prísun peňažných prostriedkov domácnostiam spôsobuje zníženie záujmu po službách v reštauračnom a pohostinskom odvetví.

## 6.2.2 Vývoj miezd



Graf 2: Vývoj výšky priemernej mzdy v Českej Republike

Zdroj: prevzaté z [22]

V grafe 2 je zobrazený vývoj výšky priemernej mesačnej mzdy v Českej Republike od roku 2016 do roku 2020. V roku 2016 priemerná mzda dosahovala výšky 27 589 Kč, v roku 2020 hodnota mzdy vzrástla na 35 611 Kč. Za uplynulé 4 roky sa priemerná nominálna mzda zvýšila o 8 022 Kč.

V druhom štvrtroku 2021, predstavovala priemerná hrubá mesačná mzda na počet zamestnancov v národnom hospodárstve celkom 38 275 Kč, čo je o 11,3 % viac než v rovnakom období roku 2020. Rastúci trend je spôsobený zvýšením spotrebiteľských cien o 2,9 %, reálna mzda vzrástla o 8,2 %. V juhomoravskom kraji mesačná nominálna mzda dosiahla čiastky 37 182 Kč, figuruje ako 4. najvyššia mzda v medzikrajovom porovnaní.

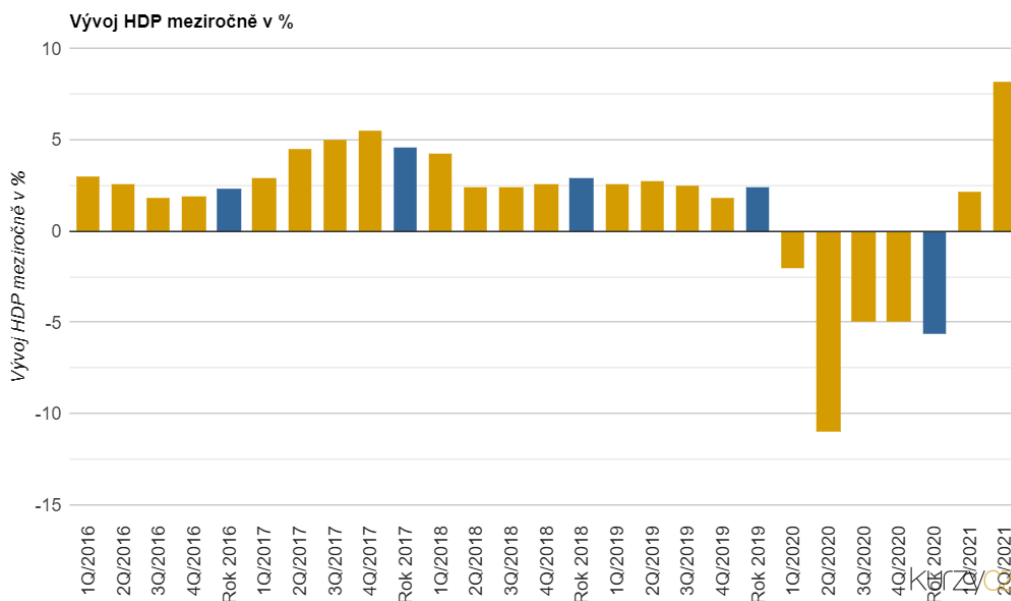
Odvetvové členenie podľa sekcií CZ-NACE, zaznamenala zníženie priemernej nominálnej mzdy v odvetví peňažníctva a poisťovníctva, a tiež v odvetví verejnej správy a obrany. Vysoký nárast miezd vykázalo odvetvie ubytovania, stravovania a pohostinstva, kde nárast činil 17,3 %.

Z tohto pozorovania je viditeľné, že aj v súvislosti s nepriaznivou situáciou a rastúcou infláciou, priemerná nominálna mzda má rastúcu tendenciu. Relatívne zvýšenie miezd

v odvetví gastronómie a pohostinstva predstavuje kladné podmienky. Avšak pre spoločnosť Mix4You s. r. o. to môže v budúcnosti znamenať zvýšenie nákladov na mzdy zamestnancov.

### 6.2.3 Vývoj HDP

Hrubý domáci produkt vyjadruje veľkosť ekonomiky. Súhrnná hodnota statkov a služieb vytvorených v danom období na území určitej krajiny. Makroekonomický ukazovateľ rýchlosti hospodárskeho rastu krajiny a relatívneho bohatstva spoločnosti.



Graf 3: Medziročný vývoj HDP v %

Zdroj: Dostupné z [23]

Graf 3, zobrazuje kvartálny vývoj HDP od roku 2016 do druhého kvartálu roku 2021, údaje v grafe sú uvedené v percentách. Za jednotlivé roky sú vytvorené priemery medziročného vývoja HDP. Hrubý domáci produkt v roku 2016 predstavoval sumu 4 712,9 mld. Kč, čo tvorí 2,3 %, od tohto roku medziročne rástol priemerne o 300 miliónov korún.[23]

Ekonomika Českej republiky bola ovplyvnená celosvetovou pandémiou nového typu koronavírusu. Vládne opatrenia, ktoré boli prijaté na obmedzenie šírenia nákazy spôsobila silný prepád národnej ekonomiky. Pokles bol vo všetkých odvetviach domácej spotreby s výnimkou verejných výdajov štátu. Štatistický úrad zobrazuje iba hodnotu -5,8 %, bez príslušnej peňažnej sumy. Juhomoravský kraj je tretím najvýznamnejším tvorcom hrubého domáceho produktu zo všetkých 14 regiónov. Zlepšenie epidemiologickej situácie v Česku

ale aj v zahraničí spôsobuje postupné obnovovanie hospodárstva. V roku 2021 je očakávaný nárast HDP o 3,2 %, pôsobením zložiek domáceho dopytu, investíciami a domácou spotrebou. Vysoká dynamika importu zahraničného obchodu, by mala ekonomický rast mierne spomaľovať. Protismerne by mala pôsobiť nedokončená produkcia na skladoch v dôsledku problémov v dodávateľských reťazcoch. [24]

Vytvorená analýza o HDP v Česku a Juhomoravskom kraji poukazuje na to, že situácia spôsobená pandemiou nemala priaznivý vplyv na väčšinu tuzemských podnikateľov. Odvetvie, ktoré aj v súčasnosti trpí je cestovný ruch a služby, ešte v roku 2019 ich podiel predstavoval 2,9 %. S očakávaným priaznivým vývojom svetovej ale aj domácej ekonomiky, sa dá predpokladať, že domáci dopyt bude pozitívne prispievať k rastu HDP. Momentálne nevyhovujúca situácia pre podnikateľov, môže vytvoriť výhodu podnikom, ktoré sa udržali na trhu. Príležitosť na posilnenie konkurencie schopnosti a zlepšenie bariér pre vstup do odvetvia gastronómie a pohostinstva.

#### **6.2.4 Inflácia**

Inflácia, je všeobecný rast cenovej hladiny v ekonomike, najčastejšie sa meria indexom spotrebiteľských cien. Ceny vybraných výrobkov a služieb sa porovnávajú s podielom celkovej spotreby domácností. Dôsledkom inflácie je pokles kúpnej sily peňazí, za rovnakú čiastku je možné nakúpiť menšie množstvo tovarov a služieb.

Tabulka 2: Indexy spotrebiteľských cien 2021 podľa ECOICOP

Ukazovateľ	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
<b>Spotrebiteľské ceny úhrnom</b>	<b>113,4</b>	<b>113,6</b>	<b>113,8</b>	<b>114,4</b>	<b>114,6</b>	<b>115,2</b>	<b>116,4</b>	<b>117,2</b>	<b>117,4</b>	<b>118,6</b>	<b>118,8</b>	<b>119,3</b>
Potraviny a nealkoholické nápoje <sup>a</sup>	114,2	114,2	114,2	115,1	114,4	114,1	114,5	114,8	113,7	113,3	114,5	115,3
Alkoholické nápoje, tabak	127,5	127,1	128,2	130,3	130,3	130,4	130,2	130,9	132,3	133,2	132,8	131,9
Odievanie a obuv	104,5	104,5	105,2	106,5	106,8	108,3	108,2	109,6	112,7	117,0	119,0	120,2
Bývanie, voda, energie, palivá	114,6	114,7	114,8	115,1	115,6	116,2	117,2	118,3	119,7	122,0	119,2	119,6
Bytové vybavenie, zariadenie domácnosti, opravy	106,3	106,6	106,2	107,4	107,6	108,2	109,3	109,8	110,7	111,7	113,3	114,0
Zdravie	118,3	118,5	119,0	119,4	120,7	121,2	121,4	121,4	121,9	121,8	122,3	122,2
Doprava	107,0	108,0	109,7	110,8	111,6	112,3	113,8	114,7	115,6	118,4	120,3	121,2
Pošty a telekomunikácie <sup>a</sup>	91,5	91,5	91,7	91,6	91,6	91,5	91,3	91,3	91,3	91,4	91,3	91,4
Rekreácia a kultúra	108,8	109,5	107,2	106,8	107,1	108,9	114,9	116,4	110,7	111,3	112,0	112,8
Vzdelávanie	114,0	114,0	114,0	114,1	114,0	114,1	114,1	114,1	115,3	115,5	115,5	115,5
Stravovanie a ubytovanie <sup>a</sup>	123,4	123,6	123,7	123,8	124,1	125,4	126,8	128,0	128,0	129,9	131,7	132,4
Ostatné tovary a služby <sup>a</sup>	115,1	115,2	115,5	115,4	116,1	116,4	116,7	117,6	118,1	118,2	119,3	119,7

Zdroj: vlastné spracovanie, informácie čerpané z [25]

Z tabuľky 2 vyplýva, že v januári 2021 v stravovacích a ubytovacích zariadeniach došlo k nárastu spotrebiteľských cien o 23,4 %. Miera inflácie v mesiaci december rovnakého roku sa prejavuje akvizíciou indexu spotrebiteľských cien o 32,4 %. V priebehu roku 2021 má hodnota rastúci charakter, čo predstavuje fakt, že ceny v ubytovacích a stravovacích zariadeniach neklesli. Z trendu vývoja spotrebiteľských cien v tabuľke je možné usúdiť možnosť zvyšovania cien produktov a služieb, ktoré ponúka.

### 6.3 Sociálne faktory

V analýze sociálnych faktorov je dôležité sa zamerať na demografické rozdelenie a vekovú skladbu obyvateľstva. Cieľovú skupinu pre kaviareň Caffaina predstavujú hlavne podnikatelia, rodiny s deťmi, študenti, a taktiež dôchodcovia. Kaviareň ako jediná spomedzi konkurencie disponuje vnútorným detským kútikom. Pre mladé matky je to skvelá príležitosť na zabavenie dieťa a vychutnanie si kvalitnej kávy so zákuskom. V mestskej časti Starý Liskovec býva množstvo vysokoškolských študentov, kvôli dobrej dostupnosti univerzitného kampusu alebo centra mesta. Radi vyhľadávajú príjemné prostredie na relax a oddych. Poslednou skupinou sú dôchodcovia, ktorí kaviareň Caffaina radi navštevujú z dôvodu ľahkej



prístupnosti z ich obydľí a sociálnym kontaktom. Zároveň každý druhý utorok podnik organizuje stretnutie dôchodkýň, a tým sa snaží podporiť sociálne kontakty a väzby.

Druhou podmienkou sociálnych faktorov je sledovanie vzdelanosti pracovníkov. Vedenie podniku musí dbať na to, aby v podniku pracovali zamestnanci s vyhovujúcim vzdelaním. Brno je významným strediskom vzdelania, disponuje najmä vysokými školami. Sídlí tu desať univerzít s 29 fakultami a ďalšie vysoké školy. Stredných škôl je 63, základných škôl 121 a materských škôl 185. [26, 27, 28]

Miera nezamestnanosti v Českej Republike dosahuje 3,5 %, v porovnaní s ostatnými rokmi sa pomerne znížila. Na trhu práce sa prejavuje oživenie ekonomiky po pandémie. Prejavuje sa vysokým počtom neobsadených voľných pracovných miest. Porovnanie počtu uchádzačov o zamestnanie a voľných miest ukazuje na nepomer medzi ponukou a dopytom na trhu práce.

#### **6.4 Technické a technologické faktory**

Juhomoravský kraj má veľký predpoklad technického a technologického rozvoja, najmä kvôli výskytu veľkého počtu vysoko vzdelaných pracovníkov. Prínosom podnikov je neustále napredujúca veda a výskum. Región Južnej Moravy bol prvým v Českej Republike, ktorý sa systematicky začal venovať problematike tvorby a podpory inovácií.

Podnikateľské subjekty by mali javiť aktívny záujem o inovačnú činnosť, musia byť informované o technických a technologických zmenách v ich okolí. Technologické zmeny vplývajú na pôsobenie podniku a jeho okolia.

Technické zabezpečenie firmy Mix4You tvorí pokladničný software Finta, pomocou ktorého sa uskutočňujú objednávky a predaj. Tento program disponuje možnosťou archivovania faktúr, nastavením skladových zásob a pod.. Platobný styk je možné uskutočniť dvoma formami, a to hotovostným alebo bezhotovostným stykom. Spoločnosť Mix4You s. r. o. vlastní internetovú doménu, na ktorej sa prevádzkuje internetový obchod s kávou pridruženým sortimentom.

## **7 ANALÝZA MIKROOKOLIA – PORTEROV MODEL**

Využitím Poterovej analýzy piatich konkurenčných síl bude priblížené mikrookolie podniku. V akom konkurenčnom prostredí pôsobí, možný vstup nového konkurenta a tiež vyjednávaciu silu odberateľov, a dodávateľov. Všetky prístupné informácie sú čerpané z internetových stránok a konzultované s majiteľkou kaviarne Caffaina.

### **7.1 Rivalita medzi stávajúcimi konkurentami**

V okolí kaviarne sa nachádza niekoľko konkurenčných kaviarní. V mestskej časti Starý Lískovec sa nachádza kaviareň SADY KAFÉ. Prioritným produktom tejto spoločnosti je predaj ovocia a zeleniny, pestovanie jabĺk a výroba jablkových muštov. Kaviareň nedisponuje nepretržitou otváracou dobou. Počas letných mesiacov kaviareň umožňuje posedenie na terase, kde si zákazníci môžu vychutnať kávu a ďalší poskytovaný sortiment. Počas víkendov umožňujú usporiadanie grilovania v ich vonkajších priestoroch. Na platforme Google disponujú hodnotením 5 hviezdikami z celkových piatich recenzií. [29, 30]

Vo vzdialenosti 2,3 km pôsobí kaviareň Coffee Trail Garden, ktorá sa nachádza v Komunitnom a spoločenskom centre Skála v mestskej časti Nový Lískovec. Kaviareň je na trhu iba rok, no za toto obdobie si stihla vytvoriť silnú zákaznícku základňu. Základným sortimentom je výberová káva od rôznych svetových pražiarní, a moderné zákusky od rozličných dodávateľov. Na prevádzke je možné zakúpiť rôzne druhy káv, smaltované hrnčeky a darčekový sortiment. Počas letných mesiacov usporiadali víkendové brunche alebo grilovanie. Na svojich sociálnych sieťach uverejňujú pozvánky na kurzy ako napríklad kurz viazania vrecov alebo jogy. Z dostupných 70 recenzií disponujú hodnotením 4,8 hviezdíčky. [31, 32]

V obchodnej pasáži Campus Square sa nachádza kaviareň pod záštitou rakúskej značky kávy s dlhoročnou tradíciou Julius Meinl. Zo všetkých kaviarní má najlepšie strategické umiestnenie prevádzky. Veľký počet nakupujúcich ľudí sa rado zastaví na rýchle občerstvenie vo forme kávy a zákusku. Kaviareň je zo všetkých porovnávaných najdrahšia. Denne majú širokú ponuku tradičných českých zákuskov. Táto prevádzka je najdlhšie na trhu. Celkové hodnotenie je 4,1 hviezdíčky z celkového počtu 268 recenzií. [33]

Tabuľka 3: Porovnanie súčasných konkurentov

Kritéria	Caffeina	SADY KAFÉ	Coffee Trail Garden	Julius Meinl
Otváracie hodiny	2	2	1	1
Sociálne siete	1	2	1	3
Detský kútik	1	3	2	3
Hodnotenia	2	3	1	2
Spolu (priemer)	1,5	2,5	1,25	2,25

Zdroj: vlastné spracovanie, informácie čerpané z [29, 30, 31, 32,33]

V tabuľke 3 je ku každému kritériu priradená hodnota, pričom 1 je najlepšie a 5 najhoršie. Na základe porovnania troch najväčších konkurentov je rivalita medzi stávajúcimi konkurentami ohodnotená hodnotou 2.

Z vybraných stávajúcich konkurentov kaviarne Caffeina je najväčším potencionálnym rizikom podnik Coffee Trail Garden. Na trhu v Novom Lískovci sa nachádza jeden rok, no napriek tomu má predpoklad rýchleho budúceho rozvoja. Objektívne to môže viesť ku zmene preferencií súčasných zákazníkov, najmä kvôli lokalite a poskytovanému sortimentu. Silnou stránkou podniku je otváracia doba 8:00-19:00 počas víkendov sa prevádzka otvára o 9:00. Otváracie hodiny sú dlhšie ako v analyzovanom podniku. Ďalším kritériom sú sociálne siete, kde uverejňujú príspevky pravidelnejšie. Slabšiu stránku podniku predstavuje absencia detského kútika priamo v prevádzke, avšak v blízkosti sa vyskytuje externé detské ihrisko. Prednosťou podniku sú nadobudnuté recenzie na platforme Google, disponujú veľkým počtom pozitívnych recenzií. Kaviareň spolupracuje s mestskou časťou, ktorá im umožňuje zabezpečovať catering na rôzne podujatia. Coffee Trail Garden má dobre vytvorenú stratégiu zacielenia, zároveň s vybudovaním silného postavenia na trhu. K silnému postaveniu na trhu prispieva aj fakt, že podnik disponuje ďalšími dvoma prevádzkami v centre mesta Brna. Stály zákazníci podnik dôveryhodne poznajú a majú možnosť navštíviť ktorúkoľvek ich pobočku.

## 7.2 Riziko vstupu potencionálnych konkurentov

V období pred pandemiou bolo odvetvie gastronómie konkrétne poskytovanie pohostinských a kaviarenských služieb veľmi atraktívne. Najmä vo veľkých mestách je pomerne rozvinutá baristická kultúra, ktorá je vyhľadávaná širokým spektrom zákazníkov, ktorý dajú prednosť kvalitnej káve a správnej príprave. Veľkú konkurenčnú výhodou by

mohla vytvoriť alternatívna príprava kávy, ktorá ja v posledných rokoch veľkým trendom v kávovom svete.

Lokalita, v ktorej pôsobí kaviareň Caffaina je už pomerne obsadená konkurenčnými podnikmi. Nový potencionálny konkurent, by mal množstvo bariér vstupu do odvetvia, najmä z hľadiska trhového rozdelenia a veľkým množstvom priaznivcov súčasných konkurentov. Ďalšou bariérou vstupu môže predstavovať nepriaznivá a neistá situácia v podnikateľskom prostredí, vysoké úrokové miery na poskytované úvery a rastúca inflácia. Za pôsobenia týchto skutočností sa nepredpokladá, že by mohlo vzniknúť riziko vstupu potencionálnych konkurentov, preto mu je priradená hodnota 4.

### **7.3 Hrozba substitučných výrobkov**

Pre kaviarne sú najväčšími substitučnými hrozbami fakty, že zákazníci si obľúbia prípravu kávy v pohodlí ich domovov. Z technologického hľadiska je to čoraz viac možné nakoľko, výrobcovia kávovarov a kávových automatov neustále zlepšujú svoje technológie. Ich cieľom je dosiahnuť najlepšiu prípravu s čo najjednoduchšou obsluhou, tak aby to zvládol akýkoľvek zákazník. Ďalšiu hrozbu predstavuje alternatívna príprava kávy nakoľko všetky baristické pomôcky sú čoraz dostupnejšie vrátane freshových kameninových mlynčiekov. Široké spektrum ľudí preferuje práve túto variantu prípravy kávy.

Najväčšiu hrozbu pre kaviarne tvoria substitučné výrobky, ktoré umožňujú prípravu kávy bez návštevy kaviarne, preto je ohodnotený 2.

### **7.4 Vyjednávacia sila odberateľov**

Vyjednávacía sila zákazníkov je silná, nakoľko je nevyhnutné uspokojiť široké spektrum zákazníkov. Rozmanité preferencie jednotlivých segmentov vedie k udržiavaniu cenovej hladiny, tak aby zákazníci boli ochotní kupovať produkty za stanovenú cenu. Segment zákazníkov kaviarne je možné rozdeliť do piatich skupín. Najvýznamnejším zákazníkom kaviarne sú podnikateľské subjekty, z hľadiska pravidelných útrat za doplnkový predaj kávy a čajov. Podnikatelia, periodicky odoberajú zrnkovú kávu do svojich kancelárii prípadne ako darčeky pre svojich obchodných partnerov. Rozhodujúcim je podnikateľský subjekt A, ktorý mesačne odoberá 60 kilogramov kávy. Podnikateľský subjekt B štvrt' ročne

odoberá 40 kilogramov kávy a podnikateľský subjekt C mesačne odoberá 25 kíl kávy a sypané čaje.

Rodiny s deťmi sú druhým významným segmentom podniku, nakoľko sa v podniku vyskytuje detský kútik, ktorý tvorí pridanú hodnotu. Segment je pre kaviareň dôležitý z hľadiska pravidelných návštev ale aj tržieb, ktoré tu utratí. Zákazníci si objednávajú narodeninové torty na oslavy od podnikových dodávateľov. Občasne kaviareň organizuje pre tento segment narodeninové oslavy či už deti alebo dospelých.

Ďalším segmentom sú zákazníci so svojimi priateľmi, nakoľko podnik vytvára príjemné prostredie pre ich stretnutia. Tento segment trávi v kaviarni viac času ako priemerný zákazník, čo je pridaná hodnota z hľadiska finančnej útraty. Podnik má možnosť si získať nových potencionálnych zákazníkov, keďže zvyčajne priatelia zákazníkov kaviareň navštívia prvý krát. V dôsledku toho si radi kupujú kávu a čaj na domácu prípravu.

Štvrtým segmentom sú dôchodcovia, ktorí radi a pravidelne navštevujú podnik, najmä za účelom stretnutia sa so svojimi známymi. Za týmto zámerom podnik dvakrát do mesiaca uskutočňuje stretnutie dôchodkýň aj za účelom podpory miestnej komunity. Posledným segmentom sú študenti z neďalekej vysokej školy, ktorí podnik radi navštívia pomedzi vyučovacie hodiny. Títo zákazníci netvoria pre podnik kľúčového zákazníka.

Tabuľka 4: Porovnanie vyjednávacjej sily odberateľov

<b>Segment zákazníkov</b>	<b>Vyjednávacja sila</b>
podnikatelia	1
rodiny s deťmi	2
zákazníci s priateľmi	3
dôchodcovia	4
študenti	5
Priemer	3

*Zdroj: vlastné spracovanie*

Z porovnania v tabuľke 4 vyplýva, ktoré konkrétne segmenty majú najväčšiu vyjednávaciu silu v podniku, priemer vyjednávacjej sily tvorí hodnota 3. Caffeiina má za štyri roky pôsobenia vybudovanú veľmi silnú základňu stálych a verných zákazníkov, ktorí sa radi vracajú a vyhľadávajú svoje obľúbené produkty. Najsilnejším segment v podniku predstavujú

klienti, ktorí navštevujú prevádzku za spoločnosti ich priateľov a rodiny s deťmi, svoje zastúpenie majú aj miestny dôchodcovia, ktorí v kaviarni často trávajú svoj voľný čas.

## 7.5 Vyjednávacía sila dodávateľov

Rada dodávateľov formuje relatívne silnú vyjednávaciu silu, dôležitejšie je udržanie dobrých vzťahov medzi dodávateľom a odberateľom. Množstvo podnikateľov si zakladá na tejto požiadavke vrátane včasného plnenia zmluvných podmienok a vzájomných pohľadávok.

Kľúčovými dodávateľmi pre kaviareň Caffèina je taliansky dodávateľ kávy Pedron caffè a dodávatelia zákuskov ako je napríklad PEKÁRNA ZDENA z Mikulčíc a LONGUS – cukráreň z Kyjova. V Brne a jeho okolí sa nachádza množstvo cukrárenských výrobní, v konkurenčnom prostredí to vytvára veľký tlak, dôsledkom toho dodávateľom vzniká slabá vyjednávacía sila. Talianskej pražiarni kávy je pridelená hodnota vyjednávaciej sily 5, nakoľko ich produkty sú jedinečné na trhu. PEKÁRNI ZDENA a LONGUS cukrárni je pridelená hodnota 2, na trhu sa vyskytuje množstvo cukrárenských výrobní.[34]

Množstvo tovaru podnik odoberá z MAKRA, ktorému konkuruje český potravinársky veľkoobchod JIP. MAKRO, pre väčšinu podnikateľov predstavuje jednotku v odbere potrebných surovín, nápojov a iných tovarov, jeho hodnotenie predstavuje 4. [34]

Podnik odoberá z veľkoobchodu MÍČA-BAGOŇOVÁ čerstvé ovocie a bylinky, ktoré sú potrebné na prípravu nápojov. Táto firma má viacerých konkurentov ako je SVĚT BEDÝNEK alebo REGIONALL EXPRESS Ltd.. Podniky poskytujú podobné produkty za obdobné ceny, vyjednávacía sila MÍČA-BAGOŇOVÁ je ohodnotená 3. [34]

Spotrebný tovar ako hygienické potreby, mydlá a kokteillové servítky zabezpečuje firma HYGOSERVEISE, ktorej najväčšími konkurentmi sú MERIDA alebo HYGOVIA. Spoločnosti sú významnými dodávateľmi hygienických a upratovacích potrieb nie len do hotelových a gastronomických prevádzok. Disponujú zhodnými produktami za podobné ceny, vyjednávacía sila je slabšia, preto je HYGOSERVEISE ohodnotený 2. [34]

Vymedzením a vzájomným porovnaním dôležitých konkurenčných dodávateľov podniku, môžeme usúdiť, že väčšina z nich sú ľahko nahraditeľní. Intenzívnejšia vyjednávacía sila niektorých dodávateľov, by mohla spôsobiť zvýšenie nákladov podniku. Priemer všetkých piatich dodávateľských firiem tvorí celkovú hodnotu 3.

## 7.6 Výsledok Porterovej analýzy

Porterovou analýzou piatich konkurenčných síl bolo možné vypočítať, aké sily majú na podnik najväčší dosah, preto je potrebné, aby im podnik venoval zvýšenú pozornosť. Prehľadné výsledky analýzy sú zobrazené v tabuľke 5.

Tabuľka 5: Výsledok Porterovej analýzy

Sily	Hodnoty hrozieb
Rivalita medzi stávajúcimi konkurentami	2
Riziko vstupu potencionalnych konkurentov	4
Hrozba substitučných výrobkov	2
Vyjednávacia sila odberateľov	3
Vyjednávacia sila dodávateľov	3

Zdroj: vlastné spracovanie

Najväčšiu hrozbu pre kaviareň predstavujú substitučné výrobky, ktorým sa veľmi ťažko konkuruje. Obľúbenosť substitučných výrobkov u zákazníkov za účelom domácej prípravy kávy spôsobuje zníženie návštevnosti kaviarne. Preferencia domáceho prostredia pred spoločenským prostredím. Zároveň je hrozbou rivalita medzi stávajúcimi konkurentami najmä z hľadiska poskytovaných produktov a služieb. Kritérium môže predstavovať aj geografické rozloženie podnikov. Druhou najväčšou hrozbou s hodnotou 3 je vyjednávacia sila odberateľov, ktorí určujú trend vývoja podniku a jeho úspešnosť. Totožné ohodnotenie získala vyjednávacia sila dodávateľov, nakoľko sú všetci určitým spôsobom nahraditeľní. Najmenej závažným je riziko vstupu potencionalnych konkurentov do odvetvia. Je málo pravdepodobné, aby na obsadený trh vstúpil nový potencionalny konkurent, najmä za súčasnej nevýhodnej ekonomickej situácie.

## 8 MODEL MCKINSEY 7S

McKinseyho model 7S predstavuje analýzu, ktorá sa orientuje na vnútorné rozloženie podniku, ktoré je tvorené siedmimi vzájomne závislými faktormi. Tvoria ich stratégia, štruktúra, systémy, štýl riadenia, spolupracovníci, schopnosti a zdieľané hodnoty. Jedná sa o jednu z najpoužívanejších interných analýz, ktorá slúži na formuláciu alebo aktualizáciu podnikovej stratégie.

## 8.1 Stratégia

Podniková stratégia kaviarne Caffeina je zameraná na dlhodobé uspokojovanie potrieb a prianí súčasných ale aj budúcich zákazníkov. Pre podnik je dôležité prinášať na trh kvalitné a spoľahlivé produkty za primeranú cenu. Najdôležitejším aspektom je ľudská pracovná sila, ktorá prináša produkty spotrebiteľom. Rozhodujúcim hľadiskom pre zamestnancov je vzdelanie a prax v odbore. Podnik usiluje, aby každý zamestnanec poskytoval rovnako kvalitné služby a dokázal zákazníkom poradiť na základe ich preferencií. Udržateľnosť zamestnaneckého kritéria vyplýva z pravidelných preškolení, ktoré poskytuje zamestnávateľ.

Na obohatenie vzťahu s verejnosťou podnik organizuje každoročne charitatívnu udalosť pri príležitosti výročia otvorenia kaviarne. Vďaka tomuto podujatiu sa prispelo na liečbu hendikepovaným deťom alebo centru multizmyslovej terapie. O dobročinné podujatie má verejnosť veľký záujem a množstvo ľudí prišlo podporiť tieto projekty. Pestovanie dobrých vzťahov s verejnosťou sa v stratégii poníma ako silná stránka.

Jedným z vytýčených cieľov v strategickom riadení podniku je zlepšenie marketingovej komunikácie. Oslovovanie potencionálnych zákazníkov sa prevádza prostredníctvom sociálnych sietí, avšak spätná väzba nie je dostačujúca. Naplnenie dlhodobých cieľov spoločnosti je podmienené marketingovou činnosťou.

## 8.2 Štruktúra

Spoločnosť Mix4You, ktorá prevádzkuje kaviareň Caffeina zamestnáva piatich zamestnancov vrátane brigádnikov. Jedná sa o malý podnik, ktorý je tvorený hierarchickým usporiadaním. Podnik má jednu vlastníčku a zároveň zastupuje pozíciu nadriadenej. Nadriadená zodpovedá za chod podniku aj z ekonomického hľadiska, ďalej zabezpečuje tovar, vytvára objednávky u dodávateľov, a zároveň zastupuje pozíciu obsluhujúcej. Právomoci sú jasne definované vo vzťahu nadriadená – podriadení. Zamestnanci sú riadne oboznámení so vzniknutou zodpovednosťou za prevádzku a výkonom pracovných činností. Počas výkonu pracovnej činnosti sú zamestnanci zodpovední za čistotu na prevádzke a finančnú hotovosť. Ich povinnosti spočívajú z prípravy nápojov, komunikácia a obsluhovanie zákazníkov, preberanie tovaru, naplnenie pridelených úloh, udržiavanie čistoty v zázemí, uzatvorenie a odovzdanie finančnej uzávierky. Podriadení rozumejú usporiadaniu a v prípade problému sa môžu kedykoľvek obrátiť na vedúcu pracovníčku. Firma má dlhodobo rovnakých



zamestnancov z toho sa dá usúdiť, že organizačná štruktúra a podnikové riadenie je vyhovujúce pre všetky zainteresované strany. Podnik disponuje malým počtom zamestnancov, preto je dôležitá spätná väzba v riadení. Včasné podanie spätnej väzby vytvára príležitosť na efektívne rozhodovanie, riadenie, a zadeľovanie pracovných úloh zamestnancom.

### **8.3 Systémy**

Podnik využíva software FINTEA, ktorí slúži ako štandardný pokladničný systém. Obsahuje taktiež skladové doklady pomocou, ktorých sa vykonáva množstevná skladová evidencia a inventúra. Majiteľka kaviarne si samostatne spracováva interné databázy a štatistiky. Sledovanými položkami sú najmä denné obraty, hotovostné a bezhotovostné transakcie, prehľad predaja jednotlivého sortimentu, výdaje a mnoho ďalšieho.

Systémové riadenie komunikácie so zákazníkmi je vykonávané zväčša dvoma formami. Prvou z nich je osobný kontakt, druhou formou je oslovanie zákazníkov prostredníctvom sociálnych sietí.

### **8.4 Štýl riadenia**

V podniku sa preferuje demokratický štýl riadenia, najmä z hľadiska uprednostňovania vzájomnej komunikácie a porozumenia. Majiteľka uprednostňuje príjemnú pracovnú atmosféru, do značnej miery motivuje zamestnancov udržiavať dobré až familiárne vzťahy. Zamestnancom sú kontrolované ich povinnosti, dochádza ku lepšiemu plneniu úloh. Pri dôležitých podnikových rozhodnutiach dostanú zamestnanci možnosť vyjadriť svoj kreatívny názor a rozhodnúť. Občasné činnosti vyžadujú okamžité rozhodovanie, ktoré pozostáva na voľnom úsudku zamestnancov. Konečné slovo má majiteľka kaviarne, ktorá vedie chod celého podniku. V systéme riadenia je dôležitá vzájomná komunikácia, spolupráca a nájdenie spoločných riešení na vzniknuté problémy, prípadné vytvorenie námetov na zlepšenie.

### **8.5 Spolupracovníci**

Spoločnosť Mix4You s. r. o., predstavuje malý podnik s piatimi zamestnancami. Z hľadiska veľkosti je možné konštatovať, že v podniku prevládajú neformálne až rodinné vzťahy nadpriemernej úrovne. Zamestnanci sa v pracovnom prostredí cítia dobre, a to napomáha jeho budúcemu rozvoju. Na pracovníkov je kladený dôraz na podávanie profesionálnych pracovných výkonov, poskytovanie vysokej kvality a odbornosti. Za pomoci

týchto náležitosti si dokáže podnik zabezpečiť konštantné dosahovanie zisku. Neodborný postoj k pracovným povinnostiam môže spôsobiť škodu, preto je potrebný starostlivý výber novej potencionalnej pracovnej sily. Výberovým procesom sa zaoberá majiteľka kaviarne, ktorá zverejňuje inzeráty na ponuku práce. Zahájenie výberového konania sa uskutočňuje osobným pohovorom. Uchádzač sa po vzájomnom dohovore zaškolí, v prípade obojstrannej spokojnosti sa uzatvorí dohoda o prevedení práce alebo trvalý pracovný pomer.

## **8.6 Schopnosti**

Schopnosti a zručnosti zamestnancov sa zdokonaľujú zaobstarávaním pravidelných školení. Prioritným produktom podniku je káva, preto je dôležité neustále sledovanie a osvojovanie súčasných svetových trendov. Dobré vzájomné dodávateľské vzťahy s remeselnou pražiarňou Pedron Caffè umožňujú absolvovať školenia priamo v ich školiacom centre, ktoré sa nachádza v meste Padova, Taliansko. Pre vizuálne potešenie oka zákazníka sa poskytuje kurz latte art-u, pri ktorom si účastník osvojí najrôznejšie techniky prípravy mliečnych kávových nápojov. V neposlednom rade majiteľka dbá o dobré zamestnanecké vzťahy a utužovanie kolektívu, 2-krát ročne sa koná teambuilding.

## **8.7 Zdieľané hodnoty**

Významnou hodnotou pre kaviareň Caffèina je vytvorenie príjemného a priateľského prostredia, naplňovať všetky očakávania zákazníkov cez poskytovanie prvotriednej kvality. Priateľské vzťahy, dobrá atmosféra medzi zamestnancami a majiteľkou kaviarne vytvára pozitívne vplyvy na správanie, a vystupovanie pred zákazníkmi. Pracovníci poznajú víziu a misiu podniku, preto by sa mali usilovať o ich dodržovanie a postupné naplňovanie. Podnik sa zaujíma o potreby a prania zákazníkov, preto vyvíja úsilie na ich zrealizovanie. Významne sa orientuje na správne riadenie vzťahov so zákazníkmi.

## **9 DOTAZNÍKOVÝ PRIESKUM**

Hlavným cieľom dotazníkového prieskumu je zistiť ako zákazníci kaviarne vnímajú coffeeshop, ktorý slúži na doplnkový predaj kávy, čajov a horúcich čokolád na domácu prípravu. Zámerom prieskumu bolo vyzistiť, či zákazníci spozorovali vystavené produkty v priestoroch podniku. Pri prípadnom záujme využili možnosť zakúpenia sortimentu na domácu prípravu nápojov.

Čiastkové ciele dotazníkového prieskumu:

1. spokojnosť s chuťou podávanej kávy,
2. zistiť závislosť pohlavia na spokojnosti s chuťou podávanej kávy,
3. spokojnosť s dennou ponukou zákuskov,
4. spozorovať závislosť segmentu zákazníkov na spokojnosti s dennou ponukou zákuskov,
5. rozšírenie nápojového lístka,
6. postreh doplnkového predaja kávy a pridruženého sortimentu,
7. vysledovať závislosť medzi návštevnosťou a postrehom doplnkového predaja kávy a pridruženého sortimentu,
8. vhodnosť coffeeshop-u na prevádzke kaviarne,
9. stanoviť závislosť segmentu zákazníkov na vhodnosť coffeeshop-u na prevádzke kaviarne,
10. využívanie možnosti zakúpenia kávy, čajov a horúcich čokolád na domácu prípravu,
11. vyzistiť závislosť segmentu zákazníkov na využívaní možnosti zakúpenia ponúkaného sortimentu,
12. zhodnotenie pozitív a negatív kaviarne zákazníkom,
13. preferencia sociálnych sietí,
14. ovplyvnenie preferencie sociálnych sietí na základe vekovej kategórie zákazníkov.

Dotazníkové šetrenie prebiehalo na prevádzke kaviarne po dobu 13 dní, v období od 3. 2. 2022 do 15. 2. 2022. Prieskum bol realizovaný vo forme písomných dotazníkov, ktoré rozdával personál náhodne vybraným zákazníkom. Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 60 respondentov.

## 9.1 Vyhodnotenie identifikačných otázok

Nasledujúca kapitola sa zaoberá spracovaním údajov získaných od zákazníkov, ktorí sa zúčastnili dotazníkového prieskumu. Výberový súbor predstavovalo 60 respondentov, ktorí sa zúčastnili dotazníkového výskumu. Z celkového počtu 60 výskum absolvovalo 16 respondentov mužského pohlavia a 44 účastníkov ženského pohlavia, v prílohe A tabuľka č. A1. Druhá identifikačná otázka sa zameriavala na vekovú kategóriu zákazníkov tabuľka č. A2. Vo vekovej kategórii do 24 rokov sa vyskytovalo 12 respondentov, vo vekovej skupine 25 –

40 rokov pôsobilo najviac zákazníkov, a to v počte 24. Ku vekovej kategórii od 41 do 60 rokov sa hlásilo 10 respondentov, a v poslednej kategórii 61 a viac rokov sa vyskytovalo 14 účastníkov. V prílohe A Graf č.A1 sa nachádza grafické a znázornenie rozdelenia zákazníkov podľa vekovej kategórie.

Tretia identifikačná otázka bola zameraná na zistenie ako často zákazníci navštevujú kaviareň. Z hľadiska pravidelnosti bola najčastejšia označovaná odpoveď „niekoľkokrát do týždňa“ s hodnotou 15. Druhými najčastejšie označovanými odpoveďami boli „niekoľkokrát za mesiac“ a „niekoľkokrát ročne“, tieto odpovede označilo 14 respondentov. V prílohe A je zobrazená tabuľka č.A3, ktorá zobrazuje návštevnosť s počtom odpovedí.

Posledná identifikačná otázka bola zameraná na segmentáciu zákazníkov z hľadiska s kým preferujú navštevovať kaviareň.

Tabuľka 6: Segmentácia zákazníkov

Segment zákazníkov	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť	Kumulatívna Absolútna početnosť	Kumulatívna Relatívna početnosť
s rodinou	23	38%	23	0,383333333
s priateľmi	28	47%	51	0,85
pracovné stretnutie	1	2%	52	0,866666667
iné	8	13%	60	1
<b>SPOLU</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>		

Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

Z tabuľky č.6 vyplýva, že zákazníci preferujú na prevádzke stretnutia so svojimi priateľmi. Druhá najpočetnejšia skupina sú zákazníci, ktorí preferujú navštevovanie kaviarne za spoločnosti svojej rodiny. Jeden z respondentov označil odpoveď, že do kaviarne chodí za účelom pracovného stretnutia, a 8 zákazníkov chodí za iným zámerom.

## 9.2 Vyhodnotenie čiastkových cieľov dotazníkového šetrenia

Pri meritórnych otázkach bola zisťovaná závislosť na identifikačných znakoch zúčastnených respondentov, stanovená hladina významnosti bola 0,05.

### 1. spokojnosť s chuťou podávanej kávy

V otázke č. 5 bola použitá výskumná otázka „Ste spokojný s chuťou podávanej kávy?“ Zákazníci boli vyzvaní, aby vyjadrili svoj súhlas alebo nesúhlas na päť škálovej

stupnici od rozhodne súhlasím, skôr súhlasím, neutrálne, skôr nesúhlasím do rozhodne nesúhlasím. Zo získaných výsledkov vyplýva, že 52 zákazníkov sú „rozhodne spokojní“ s chuťou podávanej kávy, 4 sú „skôr spokojní“ a 2 „rozhodne nesúhlasia“. V prílohe A je uvedená tabuľka č.A4, ktorá pozostáva z tvrdení dotazníkového šetrenia a počtom odpovedí. Zo skúmaného výsledku vyplýva, že väčšina zákazníkov je spokojná s kávou, ktorú podnik podáva.

## 2. zistiť závislosť pohlavia na spokojnosti s chuťou podávanej kávy

Účelom čiastkového cieľa bolo zistiť, či pohlavie zákazníkov má vplyv na závislosť so spokojnosťou s chuťou podávanej kávy. Pomocou kontingenčných tabuliek č.A5e a A5h, ktoré sú uvedené v prílohe A, bola zistená p-hodnota 0,01377344 na základe porovnania skutočných a očakávaných početností. Vo vybranom súbore je p-hodnota menšia ako hladina významnosti. Zo získaného výsledku je možné určiť záver, že pohlavie zákazníkov má závislosť na spokojnosť s chuťou podávanej kávy.

## 3. spokojnosť s dennou ponukou zákuskov

Zákazníci boli požiadaní, aby vyjadrili svoj súhlas alebo nesúhlas na päť škálovej stupnici, na základe ich spokojnosti s dennou ponukou zákuskov. Väčšina zákazníkov s počtom 45 odpovedala „rozhodne súhlasím“, 12 ľudí „skôr súhlasím“ a 3 odpovedali „neutrálne“. Zo získaného výsledku je možné usúdiť, že skoro všetci zákazníci boli spokojní s dennou ponukou zákuskov, ktorá bola k dispozícii počas dotazníkového výskumu. V prílohe A je zobrazená tabuľka č.A6 tvrdení o spokojnosti so zákuskami.

## 4. pozorovať závislosť segmentu zákazníkov na spokojnosti s dennou ponukou zákuskov

Čiastkový cieľ sa zaoberal pozorovaním, či existuje závislosť medzi segmentom zákazníkov a spokojnosťou s dennou ponukou zákuskov. Z porovnania skutočných a očakávaných početností bola zistená p-hodnota 0,832524927, hodnota je väčšia ako hladina významnosti. Kontingenčná tabuľka č. A7e, č.A7h uvedená v prílohe A. Z výsledku plynie, že segment zákazníkov kaviarne nemá závislosť na spokojnosť s dennou ponukou zákuskov.

## 5. rozšírenie nápojového lístka

Respondenti, mali možnosť uviesť ich vlastný návrh o aký nápoj by obohatili nápojový lístok podniku. Štvrtine zákazníkov vyhovuje nápojový lístok, zbytok navrhol rôzne nápoje ako sú miešané nápoje, chai latte alebo čapované pivo. V tabuľke č.A8 sú uvedené ďalšie príklady navrhovaných nápojov. Zo získaného výsledku plynie záver, že podnik by mal na svoj nápojový lístok pridať ďalšie nápoje, ktoré sú zákazníkmi vyhľadávané.

## 6. postreh doplnkového predaja kávy a pridruženého sortimentu

Séria otázok pod číslom 4 v dotazníku, boli zamerané na zistenie vnímania a využívania coffeeshop-u, ktorý je pre zákazníkov dostupný priamo na kaviarni. V prvá otázka bola zameraná na postreh doplnkového predaja. Respondenti s počtom 49 označili odpoveď „áno“, 6 respondentov označili odpoveď „zatiaľ nie, ale uvažujem o tom“ a 5 označilo odpoveď „nie, ani o tom neuvažujem“. V prílohe je zobrazená tabuľka č.A9 s príslušnými tvrdeniami. Z výskumnej činnosti je možné urobiť záver, že väčšina zákazníkov kaviarne registruje prítomnosť doplnkového predaja na kaviarni.

## 7. vysledovať závislosť medzi návštevnošou a postrehom doplnkového predaja kávy a pridruženého sortimentu

Zámerom čiastkového cieľa, bolo zistiť možnú závislosť medzi návštevnošou a postrehom doplnkového predaja. V prílohe sa nachádzajú kontingenčné tabuľky č.A10e a č.A10h, z ktorých bolo vytvorené porovnanie skutočných a očakávaných početností. Výsledná p-hodnota 0,0126537 je menšia ako hladina významnosti. Zo získaného výsledku plynie, že existuje závislosť medzi návštevnošou a postrehom doplnkového predaja kávy a pridruženého sortimentu.

## 8. vhodnosť coffeeshop-u na prevádzke kaviarne

Druhá otázka zo série je zameraná na to, či zákazníkom vyhovuje coffeeshop priamo na kaviarni. Na päť škálovej stupnici 42 respondentov označilo odpoveď „rozhodne súhlasím“, 4 „skôr súhlasím“ a 14 respondentov odpovedalo „neutrálne“. V prílohe A je uvedená tabuľka č.A11 s tvrdeniami. Z výsledku vyplýva záver, údajnej väčšine zákazníkov vyhovuje predaj coffeeshop-u na prevádzke kaviarne.

9. stanoviť závislosť segmentu zákazníkov na predaji coffeeshop-u na prevádzke kaviarne

Čiastkový cieľ bol zameraný na stanovenie závislosti medzi segmentom zákazníkov a predajom coffeeshop-u na prevádzke. Na základe porovnania skutočných a očakávaných početností bola získaná p-hodnota 0,0023924. V prílohe je zobrazená empirická a hypotetická kontingenčná tabuľka č.A12e, č.A12h. Zo získaného výsledku je možné určiť, že neexistuje závislosť medzi segmentom zákazníkov a predajom coffeeshop-u na prevádzke kaviarne.

10. využívanie možnosti zakúpenia kávy, čajov a horúcich čokolád na domácu prípravu

Posledná, tretia výskumná otázka bola zameraná na využívanie možnosti zakúpenia kávy, čajov a horúcich čokolád na domácu prípravu. Zákazníci mali možnosť vyjadriť svoj postoj na päť škálovej stupnici, „rozhodne áno“ uviedlo 11 zákazníkov, „skôr áno“ 10, „neutrálne“ sa vyjadrilo 9 a 25 respondentov odpovedalo „skôr nie“, a „rozhodne nie“ 5. V prílohe je zobrazená prehľadná tabuľka č.A13 s tvrdeniami. Zo skúmania vyplývajú tvrdenia, údajná polovica zákazníkov má negatívny postoj ku využívaniu coffeeshop-u a menšinová polovica túto možnosť využíva.

11. vyzistiť závislosť segmentu zákazníkov na využívaní možnosti zakúpenia ponúkaného sortimentu

Zámerom čiastkového cieľu bolo vyzistiť závislosť segmentu na možnosť zakúpenia ponúkaného doplnkového sortimentu. Z kontingenčných tabuliek č.A14e, č.A14h v prílohe A, na základe porovnania bola získaná p-hodnota 0,133937197. Z dosiahnutého výsledku je možné usúdiť neexistenciu závislosti medzi segmentom zákazníkov a využívaním možnosti zakúpenia ponúkaného sortimentu.

12. zhodnotenie pozitív a negatív zákazníkom

Otvorená otázka slúžila respondentom na vyjadrenie ich dojmov a zhodnotenie pozitív, a negatív kaviarne. Najčastejšie opakujúce odpovede boli „prijemné prostredie, rodinná atmosféra, milí personál, vynikajúca káva a zákusky, detský kútik, dobrá dostupnosť.“ Postrehnuté negatíva, „vyššie ceny, malý priestor, chlad počas zimných období, absencia vlastného parkoviska, deficit alternatívnych mliek.“ Zo získaných výsledkov je možné usúdiť záver, skoro všetci zákazníci, ktorí sa zúčastnili dotazníkového šetrenia sú spokojní

s poskytovanými produktami a službami. Negatíva, ktoré boli uvedené sú z dispozičného riešenia podniku len veľmi ťažko ovplyvniteľné.

### 13. preferencia sociálnych sietí

Otázka č. 7 v dotazníku bola zameraná na výskum preferencie sociálnych sietí u zákazníkov. Facebook preferuje 18 respondentov, Instagram 12, obe sociálne siete 7, odpoveď „zatiaľ žiadne, ale uvažujem o tom“ označili 4 respondenti a „nevyužívam sociálne siete“ označilo 18 ľudí. V prílohe je uvedená prehľadná tabuľka č.A15 odpovedí z dotazníka. Získané výsledky poukazujú, že väčšina zákazníkov využíva sociálne siete, plyní predpoklad sledovania obsahu, ktorý je pridávaný na profil kaviarne.

### 14. ovplyvnenie preferencie sociálnych sietí na základe vekovej kategórie zákazníkov

Účelom čiastkového cieľu je zistiť závislosť medzi vekovou kategóriou zákazníkov a preferenciou sociálnych sietí. V prílohe sú zobrazené tabuľky č.A16e a č.A16h, ktoré zobrazujú preferovanú sociálnu sieť v konkrétnej vekovej kategórii. Na základe porovnania skutočných a očakávaných početností je získaná p-hodnota 0,134623307. Z výsledku plyní existencia závislosti medzi vekovou kategóriou a preferenciou sociálnych sietí.

## 9.3 Výsledné vyhodnotenie dotazníka

Hlavným cieľom dotazníkového šetrenia bolo zistiť ako zákazníci vnímajú doplnkový predaj kávy, čajov a čokolád prostredníctvom coffeeshop-u, ktorý je súčasťou prevádzky kaviarne. Jednako ako im vyhovuje táto doplnková služba a ako aktívne ju využívajú. Z určených čiastkových cieľov boli získané výsledky o spokojnosti zákazníkov s poskytovanými produktami.

Hlavným produktom kaviareň je káva, z výsledku dotazníka ohľadom spokojnosti s ponúkanou kávou je väčšina zákazníkov rozhodne spokojná. Prídruženým produktom kaviarne sú zákusky, z výsledku šetrenia vyplýva, že väčšina klientov je s ponúkanými zákuskami rozhodne spokojná.

Doplnkový predaj kávy a prídruženého sortimentu postrehlo 49 zákazníkov z celkového počtu 60. Získaný výsledok, ktorý potvrdzuje tvrdenie, že existuje závislosť medzi návštevnosťou kaviarne a postrehnutím doplnkového predaja kávy, a prídruženého sortimentu. Výskumná otázka, ktorá bola zameraná na zistenie, či zákazníkom vyhovuje coffeeshop



priamo na kaviarni je možné konštatovať, že väčšine zákazníkom vyhovuje. Závislosť medzi segmentom zákazníkov a vyhovujúcim predajom bola potvrdená. Doplnkový predaj kávy a pridruženého sortimentu využíva menšia polovica zo zúčastnených respondentov. No predsa existuje závislosť medzi segmentom zákazníkov a využívaním coffeeshop-u.

Zo všetkých opýtaných respondentov využíva tri štvrtina zákazníkov sociálne siete. Existuje však závislosť medzi vekovou kategóriou a preferenciou sociálnych sietí.

Cieľ, tvorený z hlavného a čiastkových cieľov dotazníkového šetrenia boli naplnené. Od zúčastnených respondentov boli nadobudnuté informácie, ktoré dopomôžu ku formulácii novej podnikovej stratégie. Pre podnik bude kľúčové, aby sa zamerail na zvýšenie povedomia o coffeeshop-e a zároveň pozitívne motivoval zákazníkov ku kúpe ponúkaných produktov. Kladným aspektom je skutočnosť, že väčšina zákazníkov pôsobí na sociálnych sieťach, preto by sa mal na túto skupinu viac zamerať.

## 10 SWOT ANALÝZA

V tejto časti seminárnej práce bude predvedená SWOT analýza na kaviareň, nadobudnutý výsledok bude viesť ku výberu vhodnej stratégie. V prvej časti sú predstavené vnútorné atribúty, ktoré sú rozdelené na dve časti, silné a slabé stránky. Vnútorné atribúty dokáže podnik svojou činnosťou ovplyvniť alebo zmeniť. V druhej časti sú predstavené vonkajšie atribúty, ktoré sú rozdelené na príležitosti a ohrozenia. Vonkajšie atribúty pôsobia na podnik z externého prostredia, ktorým sa podnik dokáže iba prispôbiť, svojou aktivitou ich nedokáže zmeniť.

### 10.1 Vnútorné atribúty

#### Silné stránky

- poloha kaviarne
- dobrá dostupnosť
- stály personál
- detský kútik
- nové technológie
- kvalitné produkty
- otváracia doba
- hodnotenia

#### Slabé stránky

- nepostačujúca propagácia
- objem predaja coffeeshop-u
- absencia vlastného parkoviska
- hluk na terase
- malé skladovacie priestory
- vzdialenosť od centra mesta
- orientácia na nových zákazníkov
- zastaralé počítačové zariadenie

#### Silné stránky

- Poloha kaviarne – veľkou výhodou kaviarne je poloha, ktorá sa sústreďuje v centre mestskej časti Brno – Starý Lískovec. Zákazníci preferujú túto lokalitu, nakoľko sa nachádza v radovej zástavbe domov neďaleko panelákového sídliska.
- Dobrá dostupnosť – vo vzdialenosti do 200 metrov sa vyskytujú zastávky mestskej hromadnej dopravy vrátane autobusovej a električkovej prepravy osôb.
- Stály personál – prednosťou kaviarne je stáli a spoľahliví personál, ktorí dobre pozná ponúkané produkty, čo môže u zákazníkov vyvolať pocit dôveryhodnosti.
- Detský kútik – v porovnaní s konkurenciou ako jediný podnik disponuje detským kútikom, vyhradený priestor pre deti je zákazníkmi často vyhľadávaný.

- Nové technológie – zastaralé príslušenstvo na prípravu kávy bolo nahradené novými profesionálnejšími prístrojmi pomocou, ktorých sú kávové nápoje pripravené kvalitnejšie.
- Kvalitné produkty – hlavným ponúkaným produktom je káva, od talianskeho dodávateľa, ktorý disponuje vlastnými kávovníkovými plantážami v Brazílii. Jedná sa o priamy obchod so zachovávaním akosti.
- Otváracia doba – jednou z predností je otváracia doba, ktorá je rovnaká počas celého týždňa vrátane víkendov. Kaviareň je uzatvorená iba počas významnejších sviatkov ako je Veľká Noc alebo Štedrý Deň.
- Hodnotenia – na platformách Google a sociálnych sieťach podnik disponuje množstvom pozitívnych recenzií. V dnešnej dobe sa zákazníci rozhodujú najmä prostredníctvom dostupných recenzií na internete.

### **Slabé stránky**

- Nepostačujúca propagácia – podnik sa snaží pravidelne uverejňovať príspevky na sociálne siete. Avšak nedosahuje veľkú spätnú väzbu je potrebné, aby bol pridaný obsah zaujímavejší pre publikum, ktoré môžu tvoriť aj potencionálni zákazníci.
- Objem predaja coffeeshop-u – spoločnosť disponuje na prevádzke doplnkovým predajom coffeeshop-u. Zákazníci si môžu zakúpiť kávu, čaje a horúce čokolády na domácu prípravu.
- Absencia vlastného parkoviska – podnik je závislý na neďalekom verejnom parkovisku, ktoré slúži aj pre obyvateľov sídliska. Vo vyťažенých hodinách je problémové nájsť voľné parkovacie miesto.
- Hluk na terase – v letnom období je pred podnikom pristavená letná terasa, ktorá priamo susedí s hlavnou cestou, ktorá vedie naprieč mestskou časťou. Počas pracovného týždňa, hustá premávka spôsobuje hluk, ktorý môže byť zákazníkom nepríjemný.
- Malé skladovacie priestory – ponúkaný sortiment podniku musí byť z niektorých hľadísk obmedzovaný, keďže skladovacie priestory sú malé. Nevýhodou sú hlavne nápoje, ktoré sa odoberajú kusovo v nevratných obaloch.
- Vzdialenosť od centra mesta – podnik sa nachádza vo vzdialenejšej časti od centra mesta, preto zákazníci musia využiť hromadnú dopravu alebo osobný automobil.

- Orientácia na nových zákazníkov – podnik má silnú základňu stálych zákazníkov, vďaka čomu je zabezpečená prosperita podniku. Avšak vedenie podniku sa nepostačujúco sústreďuje na prilákanie nových zákazníkov.
- Zastaralé počítačové zariadenie – súčasné počítačové zariadenie občasne spôsobuje problémy z dôvodu, že je zastaralé. Nie je možné na ňom pracovať rýchlo a efektívne.

## 10.2 Vonkajšie atribúty

### Príležitosti

- stabilnejšia politika štátu
- zníženie nezamestnanosti
- rast HDP
- podnikateľské prostredie
- noví zákazníci
- využitie novej technológie
- propagácia na sociálnych sieťach
- povedomie o webových stránkach

### Ohrozenia

- epidemiologická situácia
- legislatívne podmienky
- nárast inflácie
- zvýšenie minimálnej mzdy
- nárast cien energií
- zvýšenie nájmu
- rozšírenie konkurencie
- alternatívne produkty

### Príležitosti

- Stabilnejšia politika štátu – ustálenie politickej situácie v štáte pozitívne podporuje rozvoj podnikateľského prostredia. Pre podnikateľov to znamená zlepšenie podmienok pre výkon ekonomickej činnosti.
- Zníženie nezamestnanosti – znižovanie nezamestnanosti v Českej Republike môže zvýšiť dopyt po produktoch a službách v odvetví hotelierstva a pohostinstva.
- Rast HDP – pozitívny vývoj hrubého domáceho produktu pre spoločnosť a podnikateľov, vytvára prospešné ekonomické prostredie.
- Podnikateľské prostredie – vstup novej vlády do vedenia môže byť prínosné na zlepšenie podnikateľského prostredia, týkajúce sa prijímania lepšej legislatívy zo strany verejnej správy.
- Noví zákazníci – zacielenie podniku na nový segment zákazníkov, môže spôsobiť prírastok, zväčšenie počtu nových potencionálnych zákazníkov, z ktorých sa môžu stať stáli priaznivci kaviarne.

- Využitie novej technológie – investícia do novej technológie, vytvorí podniku príležitosť na zefektívnenie a urýchlenie výkonu niektorých pracovných činností.
- Propagácia na sociálnych sieťach – neobmedzený mediálny priestor, je pre podnik dôležitý, aby využil túto príležitosť. Riešením je vytvorenie kreatívneho a zaujímavého propagačného obsahu, ktorý je vhodný na reprezentácia podniku s cieľom a orientácie na určitú skupinu zákazníkov.
- Povedomie o webových stránkach – príležitosťou je zväčšenie povedomia o webových stránkach spoločnosti, kde ponúka kávu a pridružený sortiment. Investícia do platenej reklamy, či už na sociálnych sieťach alebo na iných platformách, určite dopomôže internetovému obchodu.

### **Ohrozenia**

- Epidemiologická situácia – opakujúce sa zhoršovanie epidémie v Česku ale aj vo svete vytvára neisté podnikateľské prostredie, čo spôsobuje uzatváranie prevádzok, obzvlášť kvôli existenčným problémom podnikateľských subjektov.
- Legislatívne podmienky – v súvislosti s pandémiou Covid-19 množstvo jednotiek vykonávajúcich ekonomickú činnosť postihli rôzne legislatívne obmedzenia a reštrikcie, ktoré obmedzovali alebo úplne pozastavili ich vykonávané aktivity.
- Nárast inflácie – stúpajúca inflácia zapríčiňuje pokles kúpnej sily zákazníkov, čo sa môže odraziť na znížení návštevnosti kaviarne vrátane ekonomických ziskov.
- Zvýšenie minimálnej mzdy – zvýšenie sadzby hrubej nominálnej mzdy pozitívne ovplyvní zamestnancov, pre spoločnosť to znamená zvýšenie nákladov, ktoré môžu spôsobiť negatívny dopad na podnik.
- Nárast cien energií – zvýšenie prevádzkových nákladov zapríčiňuje skutočnosť, že sa ceny a zálohy za energie dvihli o 25%.
- Zvýšenie nájmu – množstvo faktorov, ktoré za posledné obdobie zvýšili svoju hodnotu nútia nájomcov zvyšovať ceny prenajímaných priestorov a objektov.
- Rozšírenie konkurencie – rozšírenie konkurencie v blízkom okolí kaviarne, môže vytvoriť kaviarni ďalšie navýšenie nákladov v prípadnom konkurenčnom boji.
- Alternatívne produkty – s rastúcou obľubou prípravy kávy v domácnosti je možný budúci predpoklad ohrozenia podniku.

### 10.3 Spracovanie a výsledok SWOT analýzy

Spracovanie SWOT analýzy sa realizuje na základe pridelovania váh a bodov v jednotlivých kvadrantoch. Váha vyjadruje dôležitosť atribútov v určitom kvadrante, je pridelovaná na stupnici od 0,00 do 1,00, 0,00 vyjadruje najmenšiu dôležitosť a 1,00 najväčšiu dôležitosť, v jednom kvadrante súčet váh musí disponovať hodnotou 1. Následne sú pridelené body, ktorých stupnica sa líši na základe toho, či sa jedná o pozitívny alebo negatívny kvadrant. V pozitívnom kvadrante sú atribútom pridelované body na stupni od 1 do 5, 1 značí najhoršie a 5 najlepšie, negatívnym atribútom sa prideluje hodnotenie od -1 do -5, kde -1 znamená najlepšie a -5 najhoršie. Body označujú postavenie kaviarne Caffaina ku určitému atribútu. Súčtom všetkých váh a bodov atribútov v jednom kvadrante sa dosiahne jeho celková hodnota.

Tabulka 7: SWOT analýza

VNÚTORNÉ ATRIBÚTY					
Silné stránky	Váha	Body	Slabé stránky	Váha	Body
Poloha kaviarne	0,25	4	Nepostačujúca propagácia	0,2	-4
Dobrá dostupnosť	0,1	4	Objem predaja coffeeshop-u	0,3	-4
Stály personál	0,15	5	Absencia vlastného parkoviska	0,1	-3
Detský kútik	0,08	3	Hluk na terase	0,1	-1
Nové technológie	0,05	2	Malé skladovacie priestory	0,05	-3
Kvalitné produkty	0,09	3	Vzdialenosť od centra	0,03	-3
Otváracia doba	0,2	4	Orientácia na nových zákazníkov	0,2	-4
Hodnotenia	0,08	2	Zastaralé počítačové zariadenie	0,02	-2
<b>Celková hodnota</b>	<b>3,72</b>		<b>Celková hodnota</b>	<b>-3,28</b>	
VONKAJŠIE ATRIBÚTY					
Príležitosti	Váha	Body	Ohrozenia	Váha	Body
Stabilnejšia politika štátu	0,2	2	Epidemiologická situácia	0,2	-2
Zníženie nezamestnanosti	0,11	3	Legislatívne podmienky	0,1	-3
Rast HDP	0,2	4	Nárast inflácie	0,15	-2
Podnikateľské prostredie	0,1	3	Zvýšenie minimálnej mzdy	0,13	-3
Noví zákazníci	0,05	4	Nárast cien energií	0,05	-2
Využitie novej technológie	0,03	2	Zvýšenie nájmu	0,07	-1
Propagácia na sociálnych sieťach	0,18	4	Rozšírenie konkurencie	0,16	-2
Povedomie o webových stránkach	0,13	3	Alternatívne produkty	0,14	-4
<b>Celková hodnota</b>	<b>3,2</b>		<b>Celková hodnota</b>	<b>-2,44</b>	

Zdroj: vlastné spracovanie

## 10.4 Výsledok SWOT analýzy

Zo zhotovenej SWOT analýzy je zreteľné, že z vnútorných atribútov prevyšujú silné stránky nad slabými a z vonkajších príležitosti presahujú ohrozenia. Rozdiel medzi silnými a slabými stránkami je 0,44 a rozdiel medzi príležitosťami a ohrozeniami je 0,76.

Silné stránky pre podnik predstavujú pevnú základňu podmienok vďaka, ktorým sa dokáže v budúcnosti rozvíjať a napredovať. Tak ako je uvedené vo SWOT analýze najdôležitejším faktorom je personál, má schopnosť utvárať celkový dojem z firmy a jej kultúry. Výhodou je samozrejme poloha, dobrá dostupnosť a otváracie hodiny. A v neposlednom rade pozitívne recenzie zákazníkov, či už na platforme Google alebo na sociálnych sieťach.

Slabé stránky podnik istým spôsobom limitujú v jeho snahe o rozvoj. Nepravidelná propagácia na sociálnych sieťach zapríčiňuje menšie dosahy na publikum fanúšikov. Zároveň, nepriamo ovplyvňuje oslovovanie nových cieľových skupín a celkovú propagáciu podniku. Vedenie podniku, by malo zapracovať na odstránení slabých stránok. Nasledujúca kapitola je venovaná limitovaniu a postupnému odstráneniu.

Vonkajšie atribúty sú typické tým, že majú priamy vplyv na subjekt, avšak z veľkej časti ich nedokáže nijako ovplyvniť. Príležitosť však môže predstavovať zlepšenie podnikateľského prostredia, stabilnejšia politika štátu a rast HDP. Ohrozenia sú najväčším rizikom pre podnik, v súčasnosti globálny nárast inflácie, rast cien energií a pohonných hmôt. Z ekonomického hľadiska, to znamená zvyšovanie prevádzkových nákladov a zároveň hrozbu pred stratou zákazníkov v dôsledku hroziacej hospodárskej krízy. Závažnosť situácie dokáže zmeniť preferenciu zákazníkov natoľko, že budú vyhľadávať iba alternatívne produkty, ktoré ich až tak finančne nezaťažia.

# 11 NÁVRH NA IMPLEMENTÁCIU STRATÉGIE

## 11.1 Stratégia

Kaviareň Caffaina nedisponuje jasne definovanou krátkodobou alebo dlhodobou stratégiou. Prvotným cieľom je minimalizovať dopady slabých stránok, vytvoriť z nich silnú stránku, ktoré budú účinkovať ako nástroj príležitostí k vybudovaniu silnejšieho postavenia a celkového napredovania podniku. Súčasne to bude prispievať k celkovej stabilite podniku, zvýšeniu objemu predaja či už v kamennej kaviarni alebo prostredníctvom e-shopu. Z vypracovaných analýz a ich výsledkov boli vytvorené tri návrhy, ktoré dopomôžu podniku v jeho činnosti a zacielení. Súčasťou každého návrhu sú tabuľky, ktoré stručne popisujú očakávané náklady v prípade aplikácie danej stratégie.

## 11.2 Orientácia na nových zákazníkov

Zo spracovaných slabých stránok vo SWOT analýze vyplýva, že podnik sa málo orientuje na získavanie nových zákazníkov. Najdôležitejším segmentom pre kaviareň sú podnikatelia z hľadiska stratégie by bolo vhodné, aby podnik tento segment rozšíril o viacerých pravidelných odberateľov. Za týmto účelom by sa naplnili podnikové ciele ako je:

- maximalizácia zisku,
- získanie nových zákazníkov.

Segment podnikateľov, nie je dôležitý z aspektu pravidelnej návštevnosti kaviarne, je významný z hľadiska pravidelného odberu kávy do firiem a kancelárií. Spoločnosť Mix4You disponuje internetovým obchodom a coffeeshop-om v prevádzke kaviarne. Ponúka širokú škálu výberových káv, zmesí a 100% odrôd a čajov. Podnik disponuje viacerými pravidelnými podnikateľskými odberateľmi, jednako by mohol tento segment rozšíriť za pomoci vytvorenia nového cieleného produktu.

### 11.2.1 Návrh realizácie – nový produkt pre segment podnikateľov

Návrh realizácie, bude spočívať vo vytvorení nového produktu, konkrétne balíčku produktov, ktoré sa budú ponúkať firmám a podnikateľským subjektom. Produktový balíček bude určený ako vianočný darček pre obchodných partnerov a zamestnancov daného podnikateľského subjektu. Produkt bude pozostávať zo vzorkového balenia kávy



s hmotnosťou 250 gramov, ktorú si podnikateľ vyberie na základe jeho preferencií a ponuky. Pôvodné obaly obsahujú kávu zabalenú vákuovo pod ochrannou atmosférou. Obaly budú zachované, nakoľko zahŕňajú základné informácie o káve, z akej oblasti a nadmorskej výšky je daná odroda, mapa chutí, dátum praženia a dátum expirácie. Na obal bude pridaný návlak pozostávajúci z hrubého papiera, kde na prednej strane bude umiestnené logo a slogan danej firmy, prípadne nejaké personalizované pranie, názov a zloženie kávy. Na zadnej strane budú umiestnené základné informácie o firme Mix4You, adresa prevádzky a webová stránka internetového obchodu s kávou.

Produktové balíčky budú ponúkané prvotne pravidelným odberateľom kávy do svojich podnikov. Ponuka bude zasielaná na kontaktnú emailovú adresu, ktorá bude disponovať návrhovou vizualizáciou a cenovou ponukou. Kaviareň Caffèina umiestni ponuku balíčku na svoje sociálne siete vo forme príspevku, kde budú popísané základné informácie. V prípade záujmu bude vo forme správy rozposielať návrhovú vizualizáciu a cenovú ponuku. Na oslovenie širšieho publika, prípadných záujemcov zaplatí sponzorovanú reklamu na sociálnych sieťach s cieľným demografickými údajmi.

Cenová ponuka bude pozostávať z predajných cien jednotlivých druhov káv a nákladov za tlač papierových návlakov, ktoré budú umiestňované na vzorkové balenia kávy.

Tabulka 8: Prehľad nákladov na vytvorenie produktového balíčka

Náklady	Cena
Grafické spracovanie papierového návleku	400 Kč
Tlač 50ks papierového návleku	5 Kč
Tlač 100ks papierového návleku	4 Kč
Tlač 150ks papierového návleku	3 Kč
Platená reklama na Instagrame za deň	80 Kč
Platená reklama na Facebook za deň	30 Kč

Zdroj: interné informácie podniku, vlastné spracovanie [35]

### 11.3 Zlepšenie propagácie podniku

Nasledujúci návrh, sa bude zaoberať zlepšením propagácie podniku. Spoločnosť síce disponuje účtami na sociálnych sieťach ale podnik poznajú zväčša iba miestny obyvatelia mestskej časti Brno-Starý Lískovec. Intenzívnejšia propagácia dokáže zabezpečiť príchod

nových zákazníkov, ktorí sa potencionálne môžu modifikovať na stálych zákazníkov. Spoločne naplniť ďalší podnikový cieľ:

- dobrý image podniku,
- maximalizovať zisk.

### 11.3.1 Návrh realizácie – zlepšenie propagácie podniku

#### Propagácia na sociálnych sieťach

Počiatočným krokom v zlepšení propagácie podniku je zasponzorovať príspevky podniku na sociálnych sieťach. Demograficky nastaviť zobrazovanie príspevkov najmä z hľadiska lokality, prioritne zacieliť na mesto Brno. Propagačné príspevky by mali zobrazovať produkty a služby, ktoré tvoria podnik výnimočným v porovnaní s konkurenciou. Odporúča sa, však vytvoriť krátke video do jednej minúty, v ktorom je zobrazená napríklad príprava kávy alebo latte art. Primárnym cieľom, je zaujať diváka a pozitívne ho motivovať k navštíveniu kaviarne. Sponzorovanie príspevkov by malo trvať nepretržite po dobu 7 dní, a v prípade úspešnej kampane akciu opakovať.

#### Inzerát v brnianskych novinách

Na propagáciu podniku sa môžu využiť noviny, ktoré sú vydávané pre konkrétnu mestskú časť. Umiestnenie reklamného inzerátu dopomôže ku osloveniu zákazníkov, ktorí nemusia vedieť o tom, že v ich časti sa vyskytuje kaviareň. Navrhujem umiestniť reklamný inzerát v Starolískoveckom spravodaji, ktorý mesačne vydáva 6 300 výtlačkov. Na počiatočnú inzerciu, investovať do príspevku o veľkosti B 93x42 mm, a opakovať reklamnú inzerciu po dobu troch mesiacov. Súčasťou inzerátu by malo byť logo a adresa kaviarne, telefónny kontakt, odkaz na webovú stránku coffeeshop-u.

Tabulka 9: Predľad nákladov na reklamnú propagáciu

Náklady	Cena
Sponzorovaný príspevok na Instagrame (7 dní)	560 Kč
Sponzorovaný príspevok na Facebooku (7 dní)	210 Kč
Inzerát v Starolískoveckom spravodaji (3 mesiace)	5 940 Kč

Zdroj: vlastné spracovanie, informácie čerpané z [35, 36]

## 11.4 Zvýšenie objemu predaja coffeeshop-u

Kaviareň Caffaina ponúka kvalitnú taliansku kávu a zákusky od rôznych dodávateľov. Jej činnosť spočíva aj v doplnkom predaji kávy a čajov na prevádzke prostredníctvom coffeeshop-u. Na základe výsledkov z dotazníkového šetrenia a SWOT analýzy je zrejmé, že zákazníci predaj vnímajú, ale nejavia záujem o kúpu produktov na domáce použitie. Cieľom bude vytvorenie zákazníckeho programu, ktorý bude podporovať predaj coffeeshop-u a zároveň pozitívne motivovať ku kúpe dostupných produktov.

### 11.4.1 Návrh realizácie – zvýšenie objemu predaja coffeeshop-u

Návrh realizácie spočíva vo vytvorení zákazníckeho programu, za pomoci pozitívneho motivovania ku kúpe kávy, čajov a horúcich čokolád na domácu prípravu. Zákaznícky program bude určený pre stálych ale aj nových zákazníkov. U stálych zákazníkov, by to malo vyvolať efekt podnecovania na nákup produktov coffeeshop-u. Zároveň vzbudiť pocit, že podniku na svojich zákazníkoch záleží a snaží sa im priniesť niečo nové. Noví zákazníci budú mať motív na ďalšiu návštevu, prípadne okamžitú možnosť vyskúšať ponúkané produkty.

Zákaznícky program, bude pozostávať z kartičiek vo veľkosti vizitky, ktoré sa budú rozdávať zákazníkovi kaviarne. Z jednej strany budú voľné políčka, ktoré budú slúžiť na zbieranie pečiatok za každú zakúpenú kávu. V prípade vyplnenia všetkých políčok bude siedma káva zdarma. Z druhej strany, bude voľných 5 políčok na zbieranie pečiatok, ktoré bude možné získať na základe nákupu produktov z coffeeshop-u. Pečiatku zákazník získa za každý nákup v hodnote nad 400 Kč, na piaty nákup v poradí klient získa 10% zľavu na celý nákup.

Tabulka 10: Prehľad nákladov na vytvorenie zákazníckeho programu

Náklady	Cena
Grafický návrh zákazníckych kartičiek	750 Kč
Tlač zákazníckych kartičiek 250ks	820 Kč

Zdroj: vlastné spracovanie, informácie čerpané z [37]

## 11.5 Zhrnutie stratégie

Vytvorená stratégia, sa skladá z troch častí orientácia na nových zákazníkov, zlepšenie propagácie podniku a zvýšenie objemu predaja coffeeshop-u. Stratégia je vytvorená za účelom vylepšenia postavenia kaviarne Caffaina na trhu, súčasne eliminovať slabé stránky a postupne z nich vytvoriť príležitosť. Vedenie podniku bolo oboznámené s vytvorenými

návrhmi, a rozhodlo sa etapovo zavádzať vypracované návrhy do praxe. Na uskutočnenie návrhov bude potrebné vynaložiť finančné náklady do výšky 8 790 Kč a samozrejme snahu vedenia posunúť podnik v pred.

## ZÁVER

Cieľom bakalárskej práce bolo vytvoriť strategický zámer pre kaviareň Caffaina z nadobudnutých výsledkov realizovanej analýzy. Aby mohla byť stratégia úspešne implementovaná, musela byť vykonaná strategická analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku. V úvodnej, teoretickej časti boli objasnené základné teoretické východiská a metódy s použitím knižnej a inej odbornej literatúry.

V analytickej časti bola predstavená spoločnosť a samotná kaviareň Caffaina. Následne bolo skúmané makrookolie podniku prostredníctvom PEST analýzy. Kde bolo zistené, že podnik sa nenachádza v optimálnom podnikateľskom prostredí z hľadiska množstva vyplývajúcich faktorov.

Pomocou Porterovho modelu piatich konkurenčných síl, bola určená najväčšia a najmenšia hrozba podniku z konkurenčného prostredia. Analýza bola vykonaná na základe porovnania troch najväčších konkurentov kaviarne Caffaina, pojednaním o výhode a možnostiach vstupu do podnikateľského prostredia. Uvedením najsilnejších substitučných výrobkov, ktoré by mohli zmeniť preferencie zákazníkov. Porovnanie vyjednávacej sily odberateľov, na základe segmentu zákazníkov a komparačné pojednanie o vyjednávacej sile dodávateľov a ich konkurentov.

Model McKinsey 7S, bol využitý na zhodnotenie interného prostredia podniku spolu s kultúrou, ktorá v ňom vládne. Realizovaný dotazníkový prieskum bol zameraný na zistenie spokojnosti zákazníkov s poskytovanými produktami a službami. Čiastkovým cieľom bolo zistiť ako vnímajú doplnkový predaj kávy a čajov, zároveň či využívajú coffeeshop sídliači v prevádzke kaviarne.

SWOT analýza, sa zameriavala na zhodnotenie vonkajších a vnútorných atribútov podniku. Zo získaného výsledku plynie, že silné stránky prevyšujú nad slabými, podnik túto skutočnosť dokáže využiť ako výhodu v budúcom rozvoji.

Poslednú časť tvorí návrh stratégie, vytvorenej z nadobudnutých znalostí a poznatkov. Stratégia sa zameriavala na eliminovanie slabých stránok, použitím silných stránok a príležitostí podniku. Navrhnutá stratégia, sa skladá z troch celkov zacielených na orientáciu na nových zákazníkov, zlepšenie propagácie podniku a zvýšenie objemu predaja coffeeshop-u.

Majiteľka kaviarne bola oboznámená s vytvorenými návrhmi, rozhodla sa etapovo uvádzať vypracované návrhy do praxe. Prvotnú investíciou bude zlepšenie propagácie podniku prostredníctvom inzercie.

## POUŽITÉ ZDROJE

### Bibliografické

- [1] ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4008-9
- [2] JAKUBÍKOVÁ D. *Strategický marketing: Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2016. ISBN: 978-80-247-4670-8
- [3] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-8
- [4] PORTER, Michael E. *Nestačí být nejlepší, buďte jedineční!* Profit, č.44, s. 49. ISSN 1212-3498
- [5] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [6] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing 2001. ISBN 80-247-0016-6
- [7] SAMMUT-BONNICI, Tanya, GALEA, David. *PEST analysis*. In: Wiley Encyclopedia of Management, Volume 12, Strategic management. Copyright © 2014 John Wiley & Sons, Ltd. ISBN 978-1118785317
- [8] DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, ISBN 80-7179-603-4
- [9] PETERS, T., WATERMAN, R. H., Jr.: *Hledání dokonalosti. Poučení z nejlépe vedených amerických společností*. Svoboda–Libertas, Praha 1992. ISBN 8020503137.
- [10] GÖKDENİZ İsmail, KARTAL Cihat, KÖMÜRÇÜ Kıvanç. Strategic Assessment based on 7S McKinsey Model for a Business by Using Analytic Network Process. In: *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2017, Vol. 7, No. 6, s. 342-345. ISSN: 2222-6990
- [11] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4644-9

- [12] Porter, M. E.: *Competitive Strategy*. Macmillan, New York 1985 (český překlad Porter, M. E.: *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Viktoria Publishing, Praha 1992, ISBN 8085605120).
- [13] SÁKAL, Peter a kol. *Strategický manažment v praxi manažéra*. Trnava: SP SYNERGIA, 2007. ISBN 978-80-89291-04-5.
- [14] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000, s. 430. ISBN 80-7261-029-5

### Internetové

- [15] Mix 4 You s.r.o. , Brno IČO 02939479 - Obchodní rejstřík firem. *Kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s.r.o., ©2000-2021 [cit. 2021-11-19]. Dostupné z: <https://rejstrikfirem.kurzy.cz/02939479/mix-4-you-sro/>
- [16] Cestovní ruch a gastronomie prošly během covidu velkou zkouškou. Bez efektivní státní pomoci hrozí krach podnikatelů, varuje HK ČR. *Jhk.cz* [online]. České Budějovice: Jihočeská hospodářská komora, ©2021 [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: <https://www.jhk.cz/aktuality/cestovni-ruch-a-gastronomie-prosly-behem-covidu-velkou-zkouskou-bez-efektivni-statni-pomoci-hrozi-krach-podnikatelu-varuje-hk-cr>
- [17] Nouzový stav a protiepidemická opatření – co aktuálně platí. *Vlada.cz* [online]. Praha: Úřad vlády České republiky, ©2009-2021 [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/mimoradna-a-ochranna-opatreni--co-aktualne-plati-180234/#krizove\\_maloobchod\\_sluzby](https://www.vlada.cz/cz/epidemie-koronaviru/dulezite-informace/mimoradna-a-ochranna-opatreni--co-aktualne-plati-180234/#krizove_maloobchod_sluzby)
- [18] Program COVID – Gastro – Uzavřené provozovny. *Mpo.cz* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, ©2005-2021 [cit. 2021-12-04]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/informace-o-koronavirusu/program-covid--gastro--uzavrene-provozovny--258742/>
- [19] Nezamestnanost' ČR Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích, 2005-2020. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad, ©2021 [cit. 2021-11-23]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/cr\\_od\\_roku\\_1989\\_podil\\_nezamestnanych](https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych)



- [20] Nezamestnanosť podľa pohlavia v Juhomoravskom kraji 2021. In: *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad, ©2021 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-2021>
- [21] Podíl nezaměstnaných osob v krajích. *Czso.cz*[online]. Praha: Český statistický úřad, ©2021 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>
- [22] Průměrná mzda - vývoj průměrné mzdy, 2021. *Kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s.r.o.,©2000-2021[cit.2021-11-24]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
- [23] HDP 2021, vývoj hdp v ČR. *Kurzy.cz* [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s.r.o.,©2000-2021 [cit. 2021-11-24]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- [24] ŽUROVEC, Michal. Ekonomika letos poroste o 3,2%. V roce 2022 o 4,2%: Tiskové zpravy. In: *Mfcr.cz* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky, 24.08.2021 [cit. 2021-11-24].Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/ekonomika-letos-poroste-o-32-v-roce-2022-42837>
- [25] Indexy spotřebitel'ských cen podle klasifikace ECOICOP – bazický index. In: *Vdb.czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad, ©2021 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CEN083A&skupId=2218&z=T&f=TABULKA&katalog=31779&pvo=CEN083A&evo=v2504 ! CEN-SPO-BAZIC2015-EM\\_1](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CEN083A&skupId=2218&z=T&f=TABULKA&katalog=31779&pvo=CEN083A&evo=v2504 ! CEN-SPO-BAZIC2015-EM_1)
- [26] Počet vysokých škôl v Brne. *Vysokeskoly.cz* [online]. Praha: EDUroute, ©1996-2021 [cit. 2021-12-07].Dostupné z: <https://www.vysokeskoly.cz/v/region-brno/#results>
- [27] Základné školy Brno. *Seznamskol.eu* [online]. Just4web s.r.o., © 2009-2021 [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: <http://www.seznamskol.eu/typ/zakladni-skola/?kraj=jihomoravsky&okres=brno>
- [28] Materské školy Brno. *Seznamskol.eu* [online]. Just4web s.r.o., © 2009-2021 [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: <http://www.seznamskol.eu/typ/materskaskola/?kraj=jihomoravsky&okres=brno>

- [29] SADY KAFÉ. *Jablka.cz* [online]. Sady Starý Lískovec, © 2021 [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: <https://www.jablka.cz/kafe/>
- [30] Sady Kafe – hodnotenie: Mapy. *Google.com* [online]. Údaje máp, © 2021 [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/place/Sady+Kafe/@49.1612049,16.5593064,14.29z/data=!4m5!3m4!1s0x47129580f94f0b7d:0x85ccda4c982faf0e!8m2!3d49.1616694!4d16.5655031>
- [31] Coffee Trail Garden. *Coffeetrail.cz* [online]. Jívka, , © 2021 [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: <https://www.coffeetrail.cz/>
- [32] Coffee Trail Garden – hodnotenie: Mapy. *Google.com* [online]. Údaje máp, © 2021 [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/place/Coffee+Trail+Garden/@49.1771621,16.5492887,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x471295146b628699:0x456d09364242aba7!8m2!3d49.1771613!4d16.5513929>
- [33] Julius Meisl - hodnotenie: Mapy. *Google.com* [online]. Údaje máp, © 2021 [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/place/Julius+Meisl/@49.1765449,16.5660901,17z/data=!3m1!5s0x471295c476ec34f5:0xf9e270199253e6f1!4m12!1m6!3m5!1s0x471295146b628699:0x456d09364242aba7!2sCoffee+Trail+Garden!8m2!3d49.1771613!4d16.5513929!3m4!1s0x0:0x4fd6515a638e7cb57!8m2!3d49.1771914!4d16.5659011>
- [34] Katalog firem a institucí. *Firmy.cz* [online]. Seznam.cz, a.s. © 1996–2022 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/>
- [35] Kolik stojí reklama na Instagramu?: Internet Marketing. *Websetnet.net* [online]. WordPress, © 2022 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://websetnet.net/cs/kolik-stoj%C3%AD-reklama-na-instagramu/>
- [36] STAROLÍSKOVECKÝ ZPRAVODAJ – Ceník inzerce. *Staryliskovec.cz* [online]. Publikáční a redakční systém Public4u, © 2000-2022 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.staryliskovec.cz/cs/deni-v-mc/staroliskovecky-zpravodaj/>
- [37] Cenník tlače vizitky. *Frances.cz* [online]. Praha: FRANCES, © 2021 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://frances.cz/shop/vizitka/>

# ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

## Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Proces strategického riadenia Zdroj: prevzaté z [3].....	14
Obrázok 2: Strategická analýza .....	16
Obrázok 3: Vonkajšie a vnútorné prostredie podniku .....	17
Obrázok 4: Rámec 7 S faktorov firmy McKinsey .....	23
Obrázok 5: Diagram SWOT analýzy .....	28

## Zoznam grafov

Graf 1: Nezamestnanosť v Českej Republike .....	35
Graf 2: Vývoj výšky priemernej mzdy v Českej Republike .....	37
Graf 3: Medziročný vývoj HDP v % .....	38

## Zoznam tabuliek

Tabulka 1: Nezamestnanosť podľa pohlavia v Juhomoravskom kraji .....	36
Tabulka 2: Indexy spotrebiteľských cien 2021 podľa ECOICOP .....	40
Tabulka 3: Porovnanie súčasných konkurentov .....	43
Tabulka 4: Porovnanie vyjednávacjej sily odberateľov .....	45
Tabulka 5: Výsledok Porterovej analýzy .....	47
Tabulka 6: Segmentácia zákazníkov .....	52
Tabulka 7: SWOT analýza .....	62
Tabulka 8: Prehľad nákladov na vytvorenie produktového balíčka .....	65
Tabulka 9: Prehľad nákladov na reklamnú propagáciu .....	66
Tabulka 10: Prehľad nákladov na vytvorenie zákazníckeho programu .....	67

## PRÍLOHA A

Tabuľka č.A1 Početnosť pohlavia zúčastnených respondentov

Pohlavie	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť	Kumulatívna Absolútna početnosť	Kumulatívna Relatívna početnosť
muž	16	27%	16	0,27
žena	44	73%	60	1,00
<b>SPOLU</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>		

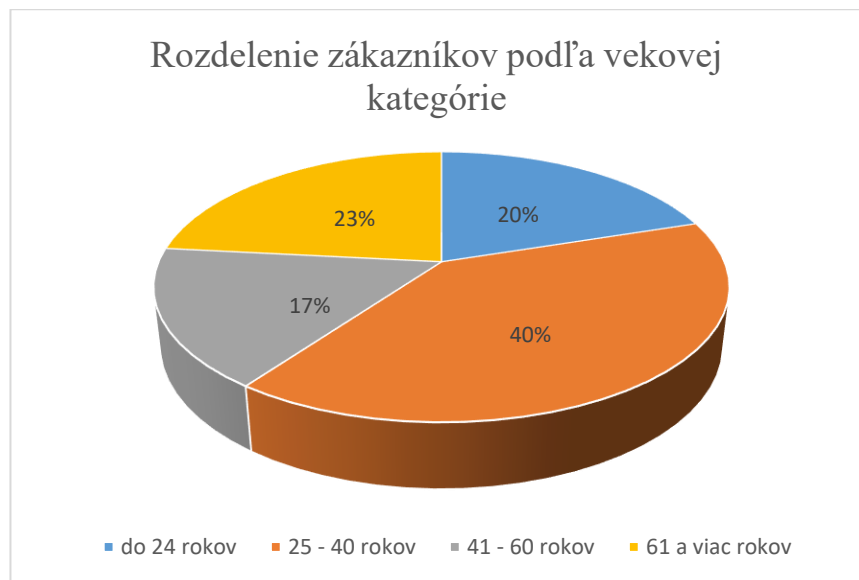
Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

Tabuľka č.A2 Početnosť vekovej kategórie zúčastnených respondentov

Veková kategória	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť	Kumulatívna Absolútna početnosť	Kumulatívna Relatívna početnosť
do 24 rokov	12	20%	12	0,20
25-40 rokov	24	40%	36	0,60
41-60 rokov	10	17%	46	0,77
61 a viac rokov	14	23%	60	1,00
<b>SPOLU</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>		

Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

Graf č.A1 Percentuálne rozloženie zákazníkov podľa vekovej kategórie



Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

Tabuľka č.A3 Početnosť návštevnosti kaviarne z hľadiska pravidelnosti

Návštevnosť	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť	Kumulatívna Absolútna početnosť	Kumulatívna Relatívna početnosť
denne	2	3%	2	0,03
raz za týždeň	7	12%	9	0,15
niekoľko do týždňa	15	25%	24	0,40
raz za mesiac	3	5%	27	0,45
niekoľko do mesiaca	14	23%	41	0,68
niekoľko ročne	14	23%	55	0,92
bol/a som tu raz	5	8%	60	1,00
<b>SPOLU</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>		

Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

Tabuľka č.A4 Početnosti spokojnosti s chuťou podávanej kávy

Tvrdenia	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť	Kumulatívna Absolútna početnosť	Kumulatívna Relatívna početnosť
rozhodne súhlasím	52	87%	52	0,87
skôr súhlasím	4	7%	56	0,93
neutrálne	2	3%	58	0,97
skôr nesúhlasím	0	0%	58	0,97
rozhodne nesúhlasím	2	3%	60	1,00
<b>SPOLU</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>		

Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

Tabuľka č.A5e Empirická tabuľka závislosti medzi pohlavím a spokojnosťou s chuťou podávanej kávy

Tvrdenia	Muž	Žena	Spolu
rozhodne súhlasím	10	42	52
skôr súhlasím	4	0	4
neutrálne	1	1	2
skôr nesúhlasím	0	0	0
rozhodne nesúhlasím	1	1	2
<b>Spolu</b>	<b>16</b>	<b>44</b>	<b>60</b>

Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

Tabuľka č.A5h Hypotetická tabuľka závislostí medzi pohlavím a spokojnosťou s chuťou podávanej kávy

<b>Tvrdenia</b>	<b>Muž</b>	<b>Žena</b>	<b>Spolu</b>
rozhodne súhlasím	13,87	38,13	52
skôr súhlasím	1,07	2,93	4
neutrálne	0,53	1,47	2
skôr nesúhlasím	0	0	0
rozhodne nesúhlasím	0,53	1,47	2
<b>Spolu</b>	<b>16</b>	<b>44</b>	<b>60</b>

Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

Tabuľka č.A6 Početnosť spokojnosti s dennou ponukou zákuskov

<b>Tvrdenia</b>	<b>Absolútna početnosť</b>	<b>Relatívna početnosť</b>	<b>Kumulatívna Absolútna početnosť</b>	<b>Kumulatívna Relatívna početnosť</b>
rozhodne súhlasím	45	75%	45	0,75
skôr súhlasím	12	20%	57	0,95
neutrálne	3	5%	60	1,00
skôr nesúhlasím	0	0%	60	1,00
rozhodne nesúhlasím	0	0%	60	1,00
<b>SPOLU</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>		

Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

Tabuľka č.A7e Empirická tabuľka závislostí medzi segmentom a spokojnosťou s dennou ponukou zákuskov

<b>Tvrdenia</b>	<b>s rodinou</b>	<b>s priateľmi</b>	<b>pracovné stretnutie</b>	<b>iné</b>	<b>Spolu</b>
rozhodne súhlasím	13	25	1	6	45
skôr súhlasím	8	3	0	1	12
neutrálne	2	0	0	1	3
skôr nesúhlasím	0	0	0	0	0
rozhodne nesúhlasím	0	0	0	0	0
<b>Spolu</b>	<b>23</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>60</b>

Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

Tabuľka č.A7h Hypotetická tabuľka závislosti medzi segmentom a spokojnosťou s dennou ponukou zákuskov

<b>Tvrdenia</b>	<b>s rodinou</b>	<b>s priateľmi</b>	<b>pracovné stretnutie</b>	<b>iné</b>	<b>Spolu</b>
rozhodne súhlasím	17,25	21,00	0,75	6,00	45
skôr súhlasím	4,60	5,60	0,20	1,60	12
neutrálne	1,15	1,40	0,05	0,40	3
skôr nesúhlasím	0	0	0	0	0
rozhodne nesúhlasím	0	0	0	0	0
<b>Spolu</b>	<b>23,00</b>	<b>28,00</b>	<b>1,00</b>	<b>8,00</b>	<b>60</b>

Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

Tabuľka č.A8 Tvrdenia z otvorenej otázky o rozšírení nápojového listka

<b>Tvrdenia</b>	<b>Počet</b>
alkohol, likéry	6
alternatívne mlieko	3
čapované pivo	6
chai latte	3
kofola	3
matcha čaj	3
miešané nápoje	5
nápoje v skle	4
toronja	1
vyhovuje	21
bez odpovede	5
<b>Spolu</b>	<b>60</b>

Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

Tabuľka č.A9 Početnosti postrehu doplnkového predaja kávy a pridruženého sortimentu

<b>Tvrdenia</b>	<b>Absolútna početnosť</b>	<b>Relatívna početnosť</b>	<b>Kumulatívna Absolútna početnosť</b>	<b>Kumulatívna Relatívna početnosť</b>
áno	49	82%	49	0,82
zatiaľ nie	5	8%	54	0,90
nie	6	10%	60	1,00
<b>SPOLU</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>		

Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

Tabuľka č.A10e Empirická tabuľka závislosti medzi periodicitou návštevnosti kaviarne a postrehom doplnkového predaja kávy a pridruženého sortimentu

Návštevnosť	áno	zatiaľ nie, ale uvažujem o tom	nie, ani o tom neuvažujem	Spolu
denne	2	0	0	2
raz za týždeň	7	0	0	7
niekoľkokrát za týždeň	15	0	0	15
raz za mesiac	3	0	0	3
niekoľkokrát za mesiac	12	1	1	14
niekoľkokrát ročne	9	4	1	14
bol/a som tu raz	1	1	3	5
<b>Spolu</b>	<b>49</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>60</b>

Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

Tabuľka č.A10h Hypotetická tabuľka závislosti medzi periodicitou návštevnosti kaviarne a postrehom doplnkového predaja kávy a pridruženého sortimentu

Návštevnosť	áno	zatiaľ nie, ale uvažujem o tom	nie, ani o tom neuvažujem	Spolu
denne	1,63	0,20	0,17	2
raz za týždeň	5,72	0,70	0,58	7
niekoľkokrát za týždeň	12,25	1,50	1,25	15
raz za mesiac	2,45	0,30	0,25	3
niekoľkokrát za mesiac	11,43	1,40	1,17	14
niekoľkokrát ročne	11,43	1,40	1,17	14
bol/a som tu raz	4,08	0,50	0,42	5
<b>Spolu</b>	<b>49</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>60</b>

Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka



Tabuľka č.A11 Početnosť vhodnosti coffeeshop-u na prevádzke kaviarne

Tvrdenia	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť	Kumulatívna Absolútna početnosť	Kumulatívna Relatívna početnosť
rozhodne súhlasím	42	70%	42	0,70
skôr súhlasím	4	7%	46	0,77
neutrálne	14	23%	60	1,00
skôr nesúhlasím	0	0%	60	1,00
rozhodne nesúhlasím	0	0%	60	1,00
<b>SPOLU</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>		

Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

Tabuľka č.A12e Empirická tabuľka závislosti medzi vhodnosťou coffeeshop-u na prevádzke kaviarne a segmentom zákazníkov

Tvrdenia	s rodinou	s priateľmi	pracovné stretnutie	iné	Spolu
rozhodne súhlasím	17	16	1	8	42
skôr súhlasím	0	4	0	0	4
neutrálne	6	8	0	0	14
skôr nesúhlasím	0	0	0	0	0
rozhodne nesúhlasím	0	0	0	0	0
<b>Spolu</b>	<b>23</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>60</b>

Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

Tabuľka č.A12h Hypotetická tabuľka závislosti medzi vhodnosťou coffeeshop-u na prevádzke kaviarne a segmentom zákazníkov

Tvrdenia	s rodinou	s priateľmi	pracovné stretnutie	iné	Spolu
rozhodne súhlasím	16,10	19,60	0,70	5,60	42
skôr súhlasím	1,53	1,87	0,07	0,53	4
neutrálne	5,37	6,53	0,23	1,87	14
skôr nesúhlasím	0	0	0	0	0
rozhodne nesúhlasím	0	0	0	0	0
<b>Spolu</b>	<b>23</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>60</b>

Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

Tabuľka č.A13 Početnosť využitia možnosti zakúpenia kávy, čajov na domácu prípravu

<b>Tvrdenia</b>	<b>Absolútna početnosť</b>	<b>Relatívna početnosť</b>	<b>Kumulatívna Absolútna početnosť</b>	<b>Kumulatívna Relatívna početnosť</b>
rozhodne áno	11	18%	11	0,18
skôr áno	10	17%	21	0,35
neutrálne	9	15%	30	0,50
skôr nie	25	42%	55	0,92
rozhodne nie	5	8%	60	1,00
<b>SPOLU</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>		

Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

Tabuľka č.A14e Empirická tabuľka závislosti medzi segmentom zákazníkov a využívaním možnosti zakúpenia kávy, čajov a horúcich čokolád na domácu prípravu

<b>Tvrdenia</b>	<b>s rodinou</b>	<b>s priateľmi</b>	<b>pracovné stretnutie</b>	<b>iné</b>	<b>Spolu</b>
rozhodne áno	0	9	0	2	11
skôr áno	3	3	1	3	10
neutrálne	6	1	0	2	9
skôr nie	12	12	0	1	25
rozhodne nie	2	3	0	0	5
<b>Spolu</b>	<b>23</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>60</b>

Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

Tabuľka č.A14h Hypotetická tabuľka závislosti medzi segmentom zákazníkov a využívaním možnosti zakúpenia kávy, čajov a horúcich čokolád na domácu prípravu

<b>Tvrdenia</b>	<b>s rodinou</b>	<b>s priateľmi</b>	<b>pracovné stretnutie</b>	<b>iné</b>	<b>Spolu</b>
rozhodne áno	4,22	5,13	0,18	1,47	11
skôr áno	3,83	4,67	0,17	1,33	10
neutrálne	3,45	4,20	0,15	1,20	9
skôr nie	9,58	11,67	0,42	3,33	25
rozhodne nie	1,92	2,33	0,08	0,67	5
<b>Spolu</b>	<b>23</b>	<b>28</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>60</b>

Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

Tabuľka č.A15 Početnosti preferovanej sociálnej siete respondentami

Sociálna sieť	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť	Kumulatívna Absolútna početnosť	Kumulatívna Relatívna početnosť
FB	18	30%	18	0,30
IG	12	20%	30	0,50
IG, FB	7	12%	37	0,62
uvažujem	4	7%	41	0,68
nevyužívam	19	32%	60	1,00
<b>SPOLU</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>		

Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

Tabuľka č.A16e Empirická tabuľka závislosti medzi vekovou kategóriou zákazníkov a preferenciou sociálnych sieti

Sociálna sieť	do 24 rokov	25–40 rokov	41–60 rokov	61 a viac rokov	Spolu
Facebook	0	9	6	3	18
Instagram	5	6	1	0	12
Facebook a Instagram	2	4	1	0	7
zatiaľ žiadne, ale uvažujem	2	0	0	2	4
nevyužívam sociálne siete	3	5	2	9	19
<b>Spolu</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>60</b>

Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

Tabuľka č.A16h Hypotetická tabuľka závislosti medzi vekovou kategóriou zákazníkov a preferenciou sociálnych sieti

Sociálna sieť	do 24 rokov	25–40 rokov	41–60 rokov	61 a viac rokov	Spolu
Facebook	3,60	7,20	3,00	4,20	18
Instagram	2,40	4,80	2,00	2,80	12
Facebook a Instagram	1,40	2,80	1,17	1,63	7
zatiaľ žiadne, ale uvažujem	0,80	1,60	0,67	0,93	4
nevyužívam sociálne siete	3,80	7,60	3,17	4,43	19
<b>Spolu</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>60</b>

Zdroj: vlastné spracovanie, odpovede z dotazníka

# PRÍLOHA B

## Dotazník

Vážený zákazník,

Som študentkou Vysoké školy obchodní a hotelové v Brne. Touto cestou by som Vás rada požiadala o vyplnenie krátkeho dotazníka slúžiaceho pre spracovanie mojej bakalárskej práce.

Dotazník je zameraný na zistenie spokojnosti zákazníkov kaviarne Caffeina. Je úplne anonymný a obsahuje otvorené a uzatvorené otázky s možnosťou výberu jednej odpovede (odpovede prosím označte) na hodnotiacej škále alebo písomne doplňte Vaše tvrdenia.

Vopred ďakujem za Vašu ochotu a čas pri vyplňaní dotazníka!

### 1) Ako často navštevujete našu kaviareň?

- denne
- raz za týždeň
- niekoľkokrát do týždňa
- raz za mesiac
- niekoľkokrát za mesiac
- niekoľkokrát ročne
- bol/a som tu raz

### 2) S kým navštevujete kaviareň?

- s rodinou
- s priateľmi
- za účelom pracovného stretnutia
- iné

### 3) Ohodnot'te prosím nasledujúce tvrdenia o poskytovaných produktoch a službách

3.1 Ste spokojný s chuťou podávanej kávy?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozhodne súhlasím	Skôr súhlasím	Neutrálne	Skôr nesúhlasím	Rozhodne nesúhlasím

3.2 Ste spokojný s dennou ponukou zákuskov?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozhodne súhlasím	Skôr súhlasím	Neutrálne	Skôr nesúhlasím	Rozhodne nesúhlasím

3.3 O aké nápoje by ste obohatili náš nápojový lístok? Napíšte.

.....

.....

.....

.....

**4) Postrehli ste na kaviarni doplnkový predaj kávy a pridruženého sortimentu?**

- áno
- zatiaľ nie, ale uvažujem o tom
- nie, ani o tom neuvažujem

4.1 Vyhovuje Vám coffeeshop priamo na kaviarni?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozhodne súhlasím	Skôr súhlasím	Neutrálne	Skôr nesúhlasím	Rozhodne nesúhlasím

4.2 Využívate možnosť zakúpenia kávy, čajov a horúcich čokolád na domácu prípravu?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozhodne áno	Skôr áno	Neutrálne	Skôr nie	Rozhodne nie

**5) Napíšte nám nejaké pozitíva a negatíva kaviarne.**

.....

.....

.....

.....

.....

**6) Vyberte Vami preferovanú sociálnu sieť. Môžete označiť viac odpovedí.**

- Facebook
- Instagram
- zatiaľ žiadne, ale uvažujem o tom
- nevyužívam sociálne siete

**7) Aké je Vaše pohlavie?**

- žena
- muž

**8) Do akej vekovej kategórie patríte?**

- do 24 rokov
- 25-40 rokov
- 41-60 rokov
- 61 a viac rokov