

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

**Komparace a vyhodnocení chování tržních subjektů na
trzích B2B, B2C, C2B a C2C**

Bc. Štěpánka Bořková

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Štěpánka Bořková

Projektové řízení

Název práce

Komparace a vyhodnocení chování tržních subjektů na trzích B2B, B2C, C2B a C2C

Název anglicky

Comparison and evaluation of the behavior of market entities in the B2B, B2C, C2B and C2C markets

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce bude porovnání a vyhodnocení chování tržních subjektů na různých trzích z pohledu vybraných faktorů. Smyslem práce bude podrobná deskripce a analýza prodejních a nákupních operací, které vedou ke směně a ke sdílené spokojenosti prodávajícího a kupujícího. V opačném případě práce odhalí důvody nespokojenosti jak na straně prodávajícího, tak kupujícího.

Metodika

Diplomová práce bude mít standardní strukturovaný metodický rámec. Budou použity metody deskriptivní analýzy, situační analýzy zkoumaných trhů a syntéza získaných výsledků. Vlastní výzkum se bude opírat o sekundární kvantitativní výzkum a dotazníkové šetření.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Trh, obchod, zákazník, chování zákazníka, firmy.

Doporučené zdroje informací

BREMMER, I. *Konec volného trhu : státní zásahy a jejich politická rizika*. Praha: Vyšehrad, 2014. ISBN 978-80-7429-172-2.

BROŽOVÁ, D. – VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE. *Kapitoly z ekonomie trhů práce*. Praha: Oeconomica, 2012. ISBN 978-80-245-1880-0.

JEŽEK, T. *Peníze a trh*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-7178-685-3.

KARLÍČEK, M. *Marketingová komunikace : jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

REJNUŠ, O. – FIO BANKA. *Finanční trhy*. Ostrava: Key Publishing, 2011. ISBN 978-80-7418-128-3.

SVATOŠ, M. – SMUTKA, L. – ROSOCHATECKÁ, E. *Globalizační procesy v zemědělství a role EU v rámci globálního trhu*. Praha: Powerprint, 2011. ISBN 978-80-87415-26-9.

SVOBODA, M. *Jak ovládnout trhy : discount, bonus & co*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0763-9.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Aleš Hes, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 21. 9. 2021

prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 10. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 11. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Komparace a vyhodnocení chování tržních subjektů na trzích B2B, B2C, C2B a C2C" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.11.2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce doc. Ing. Alešovi Hesovi, CSc. za odbornou pomoc a cenné rady, které mi poskytl a pomohl mi tak s vypracováním mé diplomové práce.

Komparace a vyhodnocení chování tržních subjektů na trzích B2B, B2C, C2B a C2C

Abstrakt

Diplomová práce věnuje pozornost problematice chování tržních subjektů na trzích B2B, B2C, C2B a C2C. Chování subjektů na trhu B2B porovnává se subjekty na trhu B2C, a sice na trhu s kávou. Tržní subjekty a jejich chování na trhu C2B a C2C je mezi sebou porovnáváno na vybraných online platformách umožňující směnu.

V teoretické části je práce zaměřena na charakteristiky jednotlivých trhů, specifikaci tržních subjektů a spotřebitele. V této části je následně ujasněn proces nákupního chování a faktory ovlivňující rozhodovací proces. Druhý oddíl teoretické části pojednává o projektovém managementu a věnuje se životnímu cyklu projektu. Dále se soustřeďuje na jednotlivé projektové fáze a nástroje projektového řízení.

V praktické části je provedena podrobná deskripce a analýza tržního prostředí na trhu s kávou v případě trhů B2B a B2C a na vybraných online platformách v případě trhů C2B a C2C. Podstatnou součástí praktické práce je vytvoření projektového plánu, který aplikuje nástroje projektového řízení. Projektový plán je konstruován na základě vymezených teoretických východisek a výsledků z provedené analýzy na trhu s kávou v tržních prostředích B2B a B2C. Samotnou součástí projektového plánu je tvorba konkrétního projektu.

Klíčová slova: Trh, obchod, zákazník, chování zákazníka, firmy, projektový management, projekt, životní cyklus projektu.

Comparison and evaluation of the behavior of market entities in the B2B, B2C, C2B and C2C markets

Abstract

The thesis focuses on the behaviour of market entities in the B2B, B2C, C2B and C2C markets. It compares the behaviour of entities in the B2B market with entities in the B2C market, the coffee market. The market entities and their behaviour in the C2B and C2C market are compared with each other on selected online platforms.

In the theoretical part, the thesis focuses on the characteristics of each market, the specification of market entities and consumers. In this part, the process of purchase behaviour is clarified and so as the factors influencing the decision-making process. The second section of the theoretical part discusses of project management and focuses on the project life cycle. Furthermore, it focuses on the different project phases and project management tools.

In the practical part, a detailed description and analysis of the market environments in the coffee market in the case of B2B and B2C markets and on selected online platforms in the case of C2B and C2C markets is performed. An essential part of the practical work is the creation of a project plan that applies project management tools. The project plan is constructed on the basis of the defined theoretical background and results from the analysis of the coffee market in B2B and B2C market environments. The actual creation of a specific project is a part of the project plan.

Keywords: Market, trade, customer, customer behavior, companies, project management, project, project life cycle.

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika.....	13
3 Teoretická východiska	17
3.1 Trh a subjekty trhu	17
3.1.1 Společnost	17
3.1.2 Dodavatelé	17
3.1.3 Distribuční mezičlánky	18
3.1.4 Konkurence	18
3.1.5 Zákazníci.....	20
3.2 Specifika trhu B2B	21
3.3 Specifika trhu B2C	22
3.4 Specifika trhu C2B	23
3.5 Specifika trhu C2C	23
3.6 Spotřebitel	23
3.7 Nákupní chování spotřebitelů.....	24
3.7.1 Modely nákupního chování.....	24
3.8 Faktory ovlivňující chování spotřebitele.....	25
3.8.1 Faktory působící na spotřebitele „zespodu nahoru“	27
3.8.2 Faktory působící na spotřebitele „shora dolů“ – marketingový mix	28
3.8.2.1 Produkt.....	29
3.8.2.2 Cena	30
3.8.2.3 Distribuce.....	31
3.8.2.4 Propagace.....	31
3.9 Projektový management	33
3.9.1 Projekt	33
3.9.2 Projektové role	34
3.9.3 Životní cyklus projektu	35
3.10 Projektová fáze	37
3.10.1 Iniclace a zahájení projektu.....	38
3.10.2 Plánování projektu	38
3.10.3 Realizace projektu.....	41
3.10.4 Ukončení projektu.....	42
4 Vlastní práce	43

4.1	Analýza trhu kávy na trhu B2B.....	43
4.1.1	Produkce	43
4.1.2	Produkt.....	44
4.1.3	Cena	45
4.1.4	Distribuce.....	46
4.1.5	Propagace.....	48
4.1.6	Shrnutí charakteristik trhu B2B na trhu s výběrovou kávou	49
4.2	Analýza trhu kávy na trhu B2C.....	50
4.2.1	Analýza trhu.....	50
4.2.2	Produkt.....	51
4.2.3	Cena	55
4.2.4	Distribuce.....	56
4.2.5	Propagace.....	57
4.2.6	Shrnutí charakteristik trhu B2C na trhu s kávou.....	58
4.3	Analýza trhu C2B.....	59
4.3.1	Produkt.....	59
4.3.2	Cena	60
4.3.3	Distribuce.....	60
4.3.4	Komunikační politika	60
4.3.5	Shrnutí charakteristik trhu C2B na platformě Fiverr	61
4.4	Analýza trhu C2C.....	61
4.4.1	Produkt.....	61
4.4.2	Cena	62
4.4.3	Distribuce.....	62
4.4.4	Komunikační politika	63
4.4.5	Shrnutí charakteristik trhu C2C na platformě eBay.....	63
4.5	Komparace B2B, B2C na trhu s kávou	64
4.6	Komparace C2B a C2C v online prostředí.....	66
4.7	Aplikační problematika pro projekt	68
4.7.1	Iniciace a zahájení projektu	68
4.7.2	Plánování projektu	70
4.7.3	Cenový návrh řešení	74
5	Výsledky a diskuze	76
6	Závěr.....	81
7	Seznam použitých zdrojů	82
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	87
8.1	Seznam obrázků	87
8.2	Seznam tabulek	87

8.3	Seznam grafů.....	87
Přílohy	89

1 Úvod

Diplomová práce se zabývá chováním tržních subjektů na trzích B2B, B2C, C2B a C2C. Tržní subjekty na jednotlivých trzích jsou hodnoceny z hlediska vybraných faktorů, především z pohledu produktu, ceny, distribuce a propagace. Na trzích B2B a B2C se práce konkrétně zaměřuje na obchodování s kávou, neboť tato komodita je v dnešní době velmi rozšířená a každý z nás se s ní denně setkává. Z kávy je výnosné obchodní zboží, ze kterého těží jak producenti, tak také kavárny, restaurace a výrobci potravin. Práce na trzích C2B a C2C míří na vybrané online platformy, které jsou pro tyto trhy specifické, a sice na platformu Fiverr v případě trhu C2B a platformu eBay v případě trhu C2C.

Teoretická část práce je rozdělena do dvou oddílů, přičemž první z nich se věnuje zejména charakteristikám zkoumaných trhů, nákupnímu chování a faktorům ovlivňující spotřebitele. Na základě uvedených faktorů jsou dále v praktické části porovnávány tržní subjekty na vybraných trzích. Druhý oddíl teoretické části se zabývá projektovým managementem a věnuje se životnímu cyklu projektu. Dále se tento oddíl teoretické části soustřeďuje na jednotlivé projektové fáze a nástroje projektového managementu.

Praktická část se zabývá podrobnou deskripcí a analýzou vybraných trhů. Chování tržních subjektů na trzích B2B a B2C je popsáno a hodnoceno na trhu s kávou. K tomu je využita analýza sekundárních dat, která zjišťuje současný stav trhů a vývojové trendy v posledních letech. Obchodování s kávou není na trzích C2B a C2C velmi obvyklé a rozšířené, tudíž jsou tržní subjekty na těchto trzích popsány a hodnoceny na online platformách, které jsou pro ně specifické. Podstatnou součástí praktické práce je vytvoření projektového plánu, který aplikuje nástroje projektového řízení a je konstruován na základě zjištěných principů na trhu s kávou v tržních prostředích B2B a B2C. Samotnou součástí projektového plánu je tvorba konkrétního projektu, nazvaným „Otevření nového showroom v Hradci Králové“.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je porovnání a vyhodnocení trhu kávy v prostředí B2B, B2C a chování trhu C2B, C2C na zvolených online platformách. Ke splnění hlavního cíle je provedena podrobná deskripce a analýza všech monitorovaných trhů z pohledu vybraných faktorů. Mezi sledovanými faktory jsou: produkt, cena, distribuce a propagace. Výsledkem práce je recenzní komparace, která odhaluje a formuluje podmínky směny na vybraných trzích. V případě zjištění rozdílů je navrženo a doporučeno řešení pomocí dedukčních metod a syntézy získaných poznatků.

Dílčím cílem práce je vytvoření projektového záměru pomocí aplikace nástrojů projektového řízení, který je konstruován na základě vymezených teoretických východisek a výsledků z provedené analýzy na trhu s kávou v tržních prostředích B2B a B2C.

2.2 Metodika

Teoretická část diplomové práce je zpracována z odborných a vědeckých literárních i elektronických pramenů. Tato část je rozdělena do dvou oddílů. První z nich se věnuje zejména charakteristikám zkoumaných trhů, nákupnímu chování a faktorům ovlivňující spotřebitele. Součástí druhého oddílu teoretické části je kapitola projektový management, která definuje projekt jako takový a věnuje se životnímu cyklu projektu. Dále se tento oddíl teoretické části zabývá jednotlivými projektovými fázemi a nástroji projektového managementu.

Hlavním cílem této práce (dále jako HC) je komparace a vyhodnocení chování tržních subjektů na trzích B2B, B2C, C2B a C2C.

Ke splnění hlavního cíle je chování tržních subjektů na trzích B2B a B2C popsáno a hodnoceno na trhu s kávou. K tomu je využita analýza sekundárních dat, která zjišťuje současný stav trhu a vývojové trendy v posledních letech. Sekundární data pro trh B2B jsou získána z dostupných dat organizací, které sledují kávu ve svých statistikách. Pro analýzu celosvětové produkce, cenový vývoj, spotřeby a importu kávy je využito dat organizace *International Coffee Organization (ICO)*. Pro analýzu importu kávy do České republiky dle exportérů je využito organizace *European Coffee Federation (ECF)*. Dále jsou využita primární data pro doplnění a prohloubení zjištěných informací.

Primární data jsou na trhu B2B získána pomocí rozhovoru.

Rozhovor: Pro výzkum byl záměrně vybrán respondent, obchodní manažer, z nejmenované pražské pražírny, která se soustřeďuje na nákup a prodej výběrové kávy a doplňkového zboží související s kávou.

Informace k výzkumu byly získány prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru. Zúčastněný požadoval, zda by název pražírny mohl zůstat neidentifikovaný, proto je dále pražírna uváděna pod názvem „Pražírna XY“. V rozhovoru byly použity předem připravené otázky, které měly za úkol zanalyzovat chování subjektu, Pražírny XY, na trhu B2B z pohledu faktorů marketingového mixu, 4P.

Sběr dat probíhal v období září, říjen 2022. Délka rozhovoru byla přizpůsobena jeho průběhu a trval přibližně dvě hodiny. Respondent byl obeznámen s tím, že získané informace slouží pouze pro účely diplomové práce, a že nebudou jakkoliv zneužity.

Sekundární data pro analýzu trhu B2C, především analýzu spotřeby kávy na trhu, jsou získána taktéž z dostupných dat organizace *International Coffee Organization (ICO)*. Pro analýzu spotřebitelského chování na trhu s kávou jsem využila průzkumů výzkumných agentur Nielsen Admosphere a Ipsos. Dále jsou využita primární data pro doplnění a prohloubení zjištěných informací.

Na trhu B2C jsou primární data získána prostřednictvím dotazníkového šetření.

Dotazníkové šetření: Dotazník byl vytvořen na internetové platformě VypInTo.cz, která poskytuje anonymní online průzkum. Další šíření dotazníku bylo podpořeno e-mailovou komunikací a prostřednictvím sociálních sítí. Dotazník byl určen pro respondenty starších 15 let a žijících v České republice. Reprezentativní vzorek byl vybrán náhodným výběrem. Dotazník se skládal celkem z devatenácti otázek, které se zaměřovaly na získání informací týkajících se konzumace kávy na spotřebitelském trhu. Typy otázek v dotazníkovém šetření byly následující:

- 1 filtrační otázka;
- 1 otevřená otázka;
- 2 polouzavřené otázky;
- 15 uzavřených otázek.

Konkrétní otázky a kompletní výsledky jsou uvedeny v kapitole Přílohy.

Po ukončení sběru odpovědí v rámci dotazníkového šetření byly získány odpovědi celkem od 311 respondentů. Celkem 65 dotazovaných uvedlo, že kávu nepije, a 246 respondentů uvedlo, že ji konzumuje. V praktické části je dále věnována pozornost především konzumentům kávy.

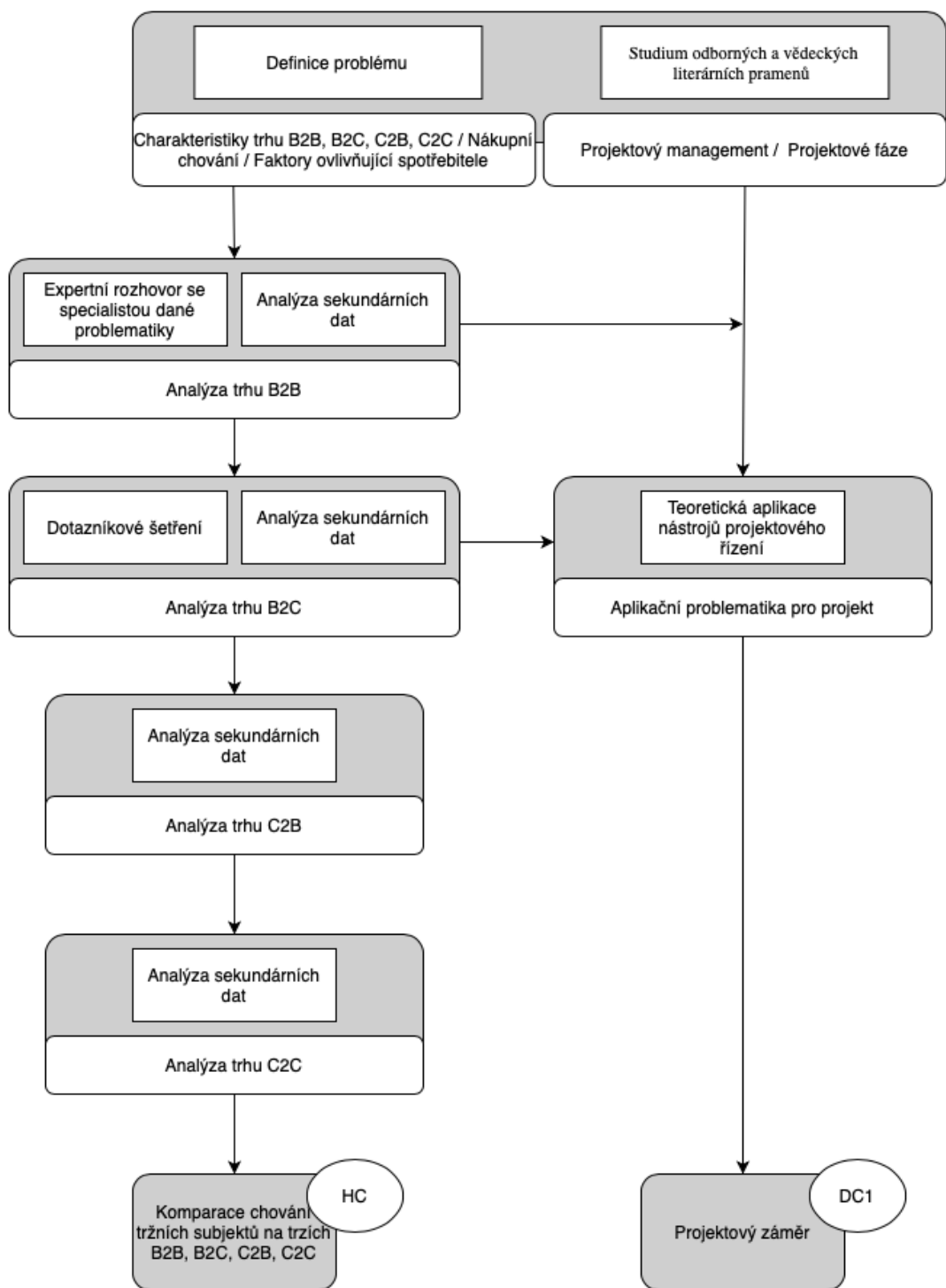
Obchodování s kávou není na trzích C2B a C2C velmi obvyklé a rozšířené, tudíž jsou tržní subjekty na těchto trzích popsány a hodnoceny na online platformách, které jsou pro ně specifické. Chování tržních subjektů na trhu C2B je vyhodnoceno na online platformě Fiverr, která poskytuje digitální prostředí směny služeb mezi freelancery a kupujícími firmami. Sekundární data pro vyhodnocení jsou získána ze stránky *Fiverr*. Chování tržních subjektů na trhu C2C je popsáno a hodnoceno na online nakupující platformě eBay, která je vynikajícím příkladem obchodu C2C, neboť to byla první C2C

aukční síť na webu. Sekundární data pro tento trh jsou získána z dostupných dat ze stránky *eBay*.

Dílčím cílem práce (dále jako DC1) je vytvoření projektového plánu, který aplikuje nástroje projektového řízení a je konstruován na základě zjištěných principů na trhu s kávou v tržních prostředích B2B a B2C. Samotnou součástí projektového plánu je tvorba konkrétního projektu, nazvaným „Otevření nového showroomu v Hradci Králové“.

Kompatibilita vytyčených cílů je konvertována do koncepčního rámce, který vychází z logické konstrukce vývojového diagramu (obrázek č. 1).

Obrázek 1: Konceptní rámec



Zdroj: vlastní zpracování

3 Teoretická východiska

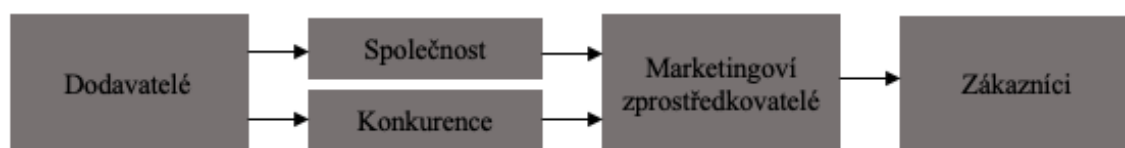
3.1 Trh a subjekty trhu

Konkrétní trh vymezuje podnikatelský prostor a představuje nejbližší okolí firmy, v němž se daná firma vyskytuje společně s ostatními subjekty trhu. Tito účastníci ji buďto určitým způsobem omezují, nebo ji pomáhají a mohou tak významně ovlivnit poptávku po jejích produktech. Na základě toho, kdo je zákazníkem dané firmy, lze rozlišit trhy spotřebitelské, průmyslové, obchodní, vládní, mezinárodní a nevýdělečné (Kozel a kol., 2011, s. 27).

3.1.1 Společnost

Samotný obchodní podnik je nedílnou součástí marketingového mikroprostředí a tvoří tak celistvé soukolí společnosti. Stupeň jeho úspěšnosti je zcela jistě ovlivňován vnějšími vlivy z okolí (viz obrázek č.2), avšak je nezbytné nezapomínat na funkčnost a součinnost vnitřního prostředí firmy, které může zajistit podniku naplňování cílů. „*Jak úspěšně bude uskutečňovat své úlohy, závisí na mnoha aspektech, a to na jeho finančním zázemí, na jeho dovednostech orientovat se v prostředí a prodávat zboží na základě potřeb zákazníků, na jeho schopnosti vlastního rozvoje*“ (Zamazalová, 2009, s. 53). „*V rámci marketingové koncepce musí všechna oddělení zákazníka respektovat a spolupracovat při vytváření nadprůměrné hodnoty a uspokojení pro zákazníka*“ (Kotler et al., 2007, s. 130).

Obrázek 2: Hlavní činitelé v marketingovém mikroprostředí



Zdroj: Kotler a spol., 2007, s. 130

3.1.2 Dodavatelé

Dodavatelé v obchodním podniku hrají důležitou roli, neboť velmi záleží, jak se jim podaří uspokojit požadavky spotřebitelů a v jaké kvalitě budou schopní a spolehliví dodávat kvalitní zboží (Zamazalová, 2009, s. 54). Zpravidla se může jednat o vstupy do výrobního procesu, jako jsou zdroje surovin, materiálů, polotovarů, dílčích celků, práce a energie.

Kromě toho se může jednat o další zdroje, kterými jsou například stroje a zařízení, vybavení pracovišť, dopravní prostředky, služby nezbytné pro správné vykonávání činností apod. (Kozel a kol., 2006, s. 28).

Dodavatelé sílí, pokud dodávaný výrobek nemá substitut, neboť obchodníci jsou závislí na prodeji výrobku, ale zároveň nemají příležitost se s přímým výrobcem zboží spojit. Jsou tak závislí na dodavateli (Zamazalová, 2009, s. 54).

3.1.3 Distribuční mezičlánky

Na trhu se vyskytují další firmy, organizace ale i jednotlivci, kteří vstupují mezi společnost jako takovou a její zákazníky. Tito prostředníci pomáhají společnosti propagovat, prodávat a distribuovat její zboží až ke konečným spotřebitelům (Kotler, Keller, 2013, s. 41).

Kotler a Keller (2013, s. 41) člení marketingové prostředníky do několika skupin objektů, a sice:

- Zprostředkovatelé – zboží nevlastní, ale vyhledávají na trhu subjekty nabídky a poptávky a zprostředkovávají jejich setkání a prodej (Jakubíková, 2013, s. 244).
- Firmy pro fyzickou distribuci – jejichž funkcí je zajistit společnosti fyzický pohyb zboží k zákazníkům. Do této skupiny lze řadit skladovací firmy, jež zboží uskladňují a chrání až do okamžiku jeho přepravy na další místo určení. Dále se sem řadí přepravní firmy, kam patří všechny druhy dopravců, kteří zabezpečují přepravu zboží z místa na místo (Kozel a spol., 2011, s. 28).
- Agentury marketingových služeb – jejichž hlavním cílem je pomáhat společnosti při nalézání nových příležitostí na trhu. Starají se o to, aby bylo zavádění výrobků na cílových trzích co nejvíce úspěšné (Kozel a spol., 2011, s. 28).
- Finanční zprostředkovatelé – do této skupiny lze řadit banky, úvěrové společnosti, pojišťovny a další firmy, které pomáhají s financováním transakcí nebo s pojištěním proti rizikům spojených s nákupem a prodejem zboží (Kotler, Keller, 2013, s. 41).

3.1.4 Konkurence

Konkurenci tvoří firmy, které nabízí stejný nebo velmi podobný výrobek, kterým tak mohou produkty našeho podniku snadno nahradit neboli substituovat (Jakubíková, 2012, s. 132).

Konkurenci lze dále podle Jakubíkové (2012, s. 132) podrobněji členit na:

- **komoditní** – tato konkurence vzniká mezi dodavateli stejného druhu zboží, jež dále rozlišujeme na homogenní a heterogenní. Homogenní produkty se neliší svou kvalitou, vzhledem ani způsobem využití. Konkurence tu vzniká působením faktorů jako je cena, distribuce a platební podmínky. Druhým typem zboží, se kterým se lze v případě této konkurence setkat, je zboží heterogenní. Produkty a jejich vlastnosti jsou odlišné, diferencované, ačkoliv v některých případech mohou být i zastupitelné. Konkurence v tomto případě vzniká vlivem kvality, designu, funkčních vlastností apod. (Paulovčáková, 2015, s. 77)
- **substituční** – tato konkurence vzniká mezi dodavateli produktů, který mají různý charakter a obor. Jedná se tedy o různé produkty sloužící ke stejnému účelu (Paulovčáková, 2015, s. 77).

Aby podnik dosáhl úspěchu, je nutné poskytnout zákazníkovi vyšší hodnotu a uspokojení, než poskytuje konkurence. Tudíž je třeba rozpoznat, kdo je jejich konkurentem, a kdo by se jím případně mohl stát. Dále je třeba provést analýzu a zjistit, jak silný konkurent je, v jaké oblasti je pro firmu konkurentem, jaké jsou jeho cíle, silné a slabé stránky, jaká je jeho strategie aj. (Jakubíková, 2008, s. 106)

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 53) uvádí jako hlavní využívaný nástroj pro analýzu konkurenčního prostředí **Porterův model konkurenčního prostředí**, jenž uvažuje vliv jednotlivých činitelů, které by mohly zabránit vstoupit konkurenci do oboru, snížit vyjednávací sílu zákazníků, snížit hrozbu substitutů a v neposlední řadě zlepšit naši pozici vůči konkurenci. „*Strategická pozice je tedy určována působením pěti základních faktorů (činitelů):*

1. *vyjednávací síla zákazníků;*
2. *vyjednávací síla dodavatelů;*
3. *hrozba vstupu nových konkurentů;*
4. *hrozba substitutů;*
5. *rivalita firem, které působí na daném trhu“* (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 53).

3.1.5 Zákazníci

Zákazníci jsou pro podnik klíčovým prvkem, který musí podnik respektovat, jestliže chce být úspěšný a prosperující. „Zákazníky lze dělit do dvou základních skupin:

- *finální spotřebitelé, zejména jednotlivci a domácnosti, ale i veřejné a státní organizace;*
- *výrobní firmy, obchodní a jiné firmy“ (Paulovčáková, 2015, s. 77).*

Dle Kotlera (2007, s. 45) lze členit trhy do několika skupin: trh spotřebitelský, trh průmyslový, trh obchodních mezičlánků, státní zakázky a mezinárodní trh. Součástí těchto trhů jsou rozdílné skupiny, kdy ke každé z nich je třeba přistupovat individuálně. K tomuto účelu je obchodníky využíván segmentovaný přístup k trhu (Zamazalová, 2009, s. 55).

Cílem každého podniku je získat nové zákazníky nebo si alespoň udržet zákazníky stávající. Aby byla společnost v tomto ohledu úspěšná, je třeba brát zřetel na všechny části marketingové strategie, kterými jsou: segmentace trhu, targeting a positioning (Horáková, 2003, s. 16).

Segmentací trhu se rozumí rozdělení trhu do menších skupin, které mají stejné nebo velmi podobné potřeby, požadavky na výrobky nebo se svým chováním od ostatních výrazně odlišují. Výsledkem segmentace je nalezení skupin na trhu, které budou vnitřně homogenní a navzájem velmi heterogenní (Horáková, 2003, s. 85). Způsobů, jakými lze trh rozdělit, je několik. Hlavními kritérii může být: věk, pohlaví, sociální status atd. (Kotler et al., 2007, s. 51)

Targeting je proces, kdy firma jednotlivé segmenty z hlediska atraktivity ohodnotí a zvolí si jeden či více cílových segmentů. Rozhodnutí, kolik segmentů si firmy vybere, záleží také na tom, kolik by jich dokázala efektivně obsloužit (Kotler et al., 2007, s. 66).

Cílem **positioningu** je produkt jasně a výrazně umístit v zákaznickových představách ve srovnání s konkurenčními produkty. „Positioning může představovat klíč k úspěchu. Pokud je ovšem založen na mnoha faktorech, může vést ke zmatení nebo nedůvěře zákazníka.“ (Kotler et al., 2007, s. 67). Pokud si však firma žádnou pozici nezvolí, musí podniknout určité kroky a opatření, aby tuto pozici svým cílovým zákazníkům sdělila a oni o ní byli informováni (Kotler et al., 2007, s. 67).

3.2 Specifika trhu B2B

Trh organizací (Business-to-business) tvoří všechny organizace, které nakupují výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb, které jsou dále prodávány, pronajímány či dodávány ostatním. Jedná se tedy o obchodní vztah mezi dodavatelem na jedné straně a odběratelem na straně druhé (Jakubíková, 2008, s. 51).

Solomon a spol. (2007, s. 169) znázorňuje velikost a složitost mezipodnikového trhu na příkladu s džínou. Aby si konečný spotřebitel mohl koupit jeden pár džínů, který mu zrovna padl do oka i na nohy, je nutné provést několik transakcí týkajících se prodejních a nákupních aktivit mezi mnoha organizacemi. Spotřebitel si sice vybral pouze jeden pár, ale obchod, v němž výše zmíněný zákazník nakupuje, musí uspokojit potřeby více zákazníků najednou. Tudíž musel nakoupit několik různých párů džín v různých velikostech, stylech, barvách a značkách od různých výrobců. Každý z těchto výrobců ale musel nakoupit látku, nitě, zipy, knoflíky od jiných výrobců, kteří nakupují opět suroviny k jejich výrobě. Mimo jiné, každý z účastníků tohoto procesu nakupuje i mnoho dalšího zboží a služeb, které souvisejí s provozem (Solomon a spol., 2007, s. 169).

Chlebovský (2010, s. 10) dělí trhy v B2B prostředí na **dva základní typy**, a sice:

- Horizontální trhy – na těchto trzích vystupuje dodavatel, který spolupracuje se zákazníky z různých odvětvích. Zpravidla se jedná o poskytování služeb (např. marketing, management, poradenství, finančnictví apod.) (Chlebovský, 2010, s. 10).
- Vertikální trhy – „na těchto trzích dodavatel spolupracuje se zákazníky pouze v úzce definovaném odvětví (např. nabídka specifického průmyslového nebo zemědělského produktu)“ (Chlebovský, 2010, s. 10).

Průmyslový trh neboli trh bussines-to-bussines se do určité míry spotřebnímu trhu podobají. Pro oba dva případy jsou typičtí aktéři, kteří se vžívají do nákupní role a konají tak nákupní rozhodnutí, jež směřuje k uspokojování potřeb. Rovněž řeší velmi podobné problémy, jelikož také marketéři na trhu B2B musí rozpoznat a pochopit potřeby zákazníků, identifikovat nové příležitosti, zdokonalovat techniky a nástroje řízení hodnoty. Zároveň jsou mezi trhy velké rozdíly, které jsou především ve struktuře trhu a v poptávce, v povaze nákupní jednotky, v typech rozhodnutí a v rozhodovacím procesu samotném. Trh B2B je

obrovský a jeho tržby značně převyšují tržby z prodeje spotřebitelům, a to z toho důvodu, že jednotlivé součásti spotřebních produktů jsou několikrát kupovány, zpracovány a znovu přeprořádány. Firmy nakupují o mnoho více než spotřebitelé, jelikož pro jeden spotřební nákup je nutno několik transakcí mezi organizacemi (Kotler et al., 2007, s. 184). Na druhou stranu je trh organizací méně početný a tvoří ho tak menší počet větších zákazníků. Pro průmyslový trh je specifická odvozená poptávka, která se odvíjí a zároveň následuje poptávku na spotřebitelském trhu (Paulovčáková, 2015, s. 105).

Poptávka bývá u mnoho B2B trhů neelastická, nepružná. To se projevuje tím, že se celková poptávka po zboží určené firmám v závislosti na ceně příliš nemění, především pak v krátkém období. V neposlední řadě poptávka na B2B trzích více fluktuuje. To je možné vysvětlit tak, že zvýšení spotřebitelské poptávky pouze o málo procent (např. 10 %) může způsobit několikanásobný nárůst poptávky organizací (až 200 %) v následujícím období (Kotler et al., 2007, s. 184). Chlebovský (2010, s. 10) uvádí princip 80/20, který v souvislosti s průmyslovými trhy znázorňuje charakteristiku dodavatelsko-odběratelských vztahů. Čtvrtina nejdůležitějších zákazníků, tedy 20 %, tvoří 80 % obrátu firmy.

3.3 Specifika trhu B2C

Spotřební trh (Business-to-customer) tvoří všichni jednotlivci a domácnosti, kteří nakupují zboží a služby, nebo je jinak získávají pro svoji osobní spotřebu (Jakubíková, 2008, s. 50).

Mezi charakteristické znaky trhu B2C patří jasně definovaný produkt, o němž má zákazník určitou představu a obchodník, který vystupuje v roli prodejce umožňující zákazníkovi si produkt pořídit (Říha, 2021, s. 32).

Tento trh je specifický velkým počtem zákazníků, prvotní poptávkou, nízkou územní koncentrací spotřeby, individuálním rozhodováním a individuálními faktory kupujícího (Kozel a spol., 2011, s. 33).

Dále jsou pro trh B2C typické emoce, cena a loajalita. Zákazník není příliš loajální, pokud se nákup týká rychloobrátkového zboží. S tímto faktem obchodníci často bojují, a proto se snaží udržet zákazníka pomocí různých výhod, slev a pobídek (Říha, 2021, s. 32).

Zákazníky, lze na tomto trhu odlišit věkem, příjmy, vzděláním, místem, preferencemi a dalšími faktory. Jejich nákupní chování je ovlivněno kulturními, společenskými, osobními a psychologickými faktory (Jakubíková, 2008, s. 50).

3.4 Specifika trhu C2B

Trh C2B (consumer-to-business) zapojuje spotřebitele jako prodejce a organizace jako kupující. Směna zboží či služeb probíhá tedy mezi spotřebitelem a organizací. Tento trh je založen na službách jako je free-lancing, poradenství či influencering a směna většinou probíhá přes sociální sítě, které se tak staly tržištěm pro tento model obchodování (Meghe et. al., 2022, s. 46).

Pro tento model je specifické, že podniky profitují z ochoty spotřebitelů si určit vlastní cenu nebo příspěvek společnosti daty či marketingem. Spotřebitelé přináší jejich poznatky a řešení, která jsou zaměřená na spotřebitele jiného podniku. Na druhou stranu spotřebitelé profitují z flexibility, přímé platby nebo bezplatných či zlevněných produktů a služeb (Sanfilippo, 2022).

3.5 Specifika trhu C2C

Trh C2C neboli customer-to-customer je specifický tím, že směna zboží probíhá mezi dvěma spotřebiteli za pomoci třetí strany zajišťující potřebné řešení. Jako typický příklad lze uvést online aukce na internetových portálech, kde se jedná o jakoukoliv směnu zboží za peníze nebo zboží za zboží. Mezi specifické znaky tohoto typu obchodu směna většinou použitého zboží a nulová záruční doba. Nejznámějším příkladem je světový portál eBay.com či český portál Aukro.cz (Říha, 2021, s. 34).

3.6 Spotřebitel

Zamazalová (2009, s. 67) klade důraz na rozdíly mezi pojmy „spotřebitel“, „zákazník“ a „nakupující“, které je dle jejího názoru třeba rozlišovat. Ačkoliv se všichni zmínění podílejí na spotřebních a nákupních zvyklostech, je třeba je podrobně znát, porozumět každému z nich a přizpůsobit jim marketingové aktivity. Na každou skupinu je třeba cílit jiným způsobem.

Zamazalová (2009, s. 67) tedy rozlišuje odběratele do třech hlavních rolí:

- Spotřebitel – neboli konečný spotřebitel, tedy ten, kdo užívá produkty či služby pro svou vlastní potřebu;
- Zákazník – je chápán jako ten, kdo o nabídku produktů a služeb projevuje zájem a vstupuje tak do styku s firmou;

- Nakupující – zákazník se stane nakupujícím právě v tom okamžiku, kdy nákup uskuteční. Zároveň nakupující a spotřebitel nemusí být tatáž osoba.

Zákazník je ovlivněn okolním prostředím a má mnohem větší vliv než kdykoliv předtím. Dnešní trh je přesycený a zákazník má větší možnost výběru a stává se tak více náročnějším. Zároveň je velmi těžké mu zavděčit, neboť velká část výrobků a služeb si je navzájem podobná (Zamazalová, 2009, s. 68).

3.7 Nákupní chování spotřebitelů

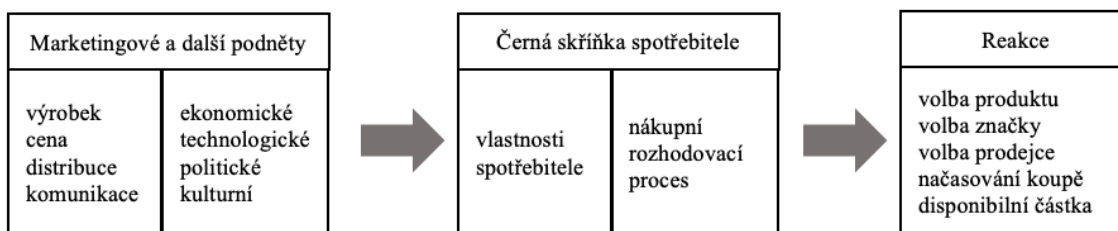
Nákupní chování spotřebitelů značí nákupní chování konečných spotřebitelů, což mohou být jednotlivci, ale také domácnosti. Tyto subjekty nakupují zboží a služby pro svou osobní potřebu a tito koneční spotřebitelé tak tvoří spotřební trh (Kotler et al., 2007, s. 309).

3.7.1 Modely nákupního chování

V současné době, kdy se firmy a trh mnohonásobně rozrostly, se musí dnešní marketingoví specialisté spoléhat na marketingový výzkum. To, co je zajímavé nejvíce, jsou kupující. Kdo nakupuje? Jakým způsobem? Kdy, kde a proč nakupuje? (Kotler et al., 2007, s. 309).

Modelem nákupního chování rozumíme, jak nejrůznější marketingové podněty působí na „černou skříňku“ spotřebitele a vyvolávají určité reakce. Mezi marketingové podněty lze řadit čtyři P, které spadají do marketingového mixu: produktová politika (product), cenová politika (price), distribuční politika (place) a komunikační politika (promotion), (Kotler et al., 2007, s. 309). Další vlivy a události, které kupujícího ovlivňují a nejsou zpravidla měřitelné, jsou ostatní podněty rázu ekonomického, technologického, politického a kulturního. To, jak všechny výše uvedené okolnosti působí na „černou skříňku“ spotřebitele, která má vliv na spotřebitelovu reakci, je znázorněno v obrázku č. 3.

Obrázek 3: Model nákupního chování

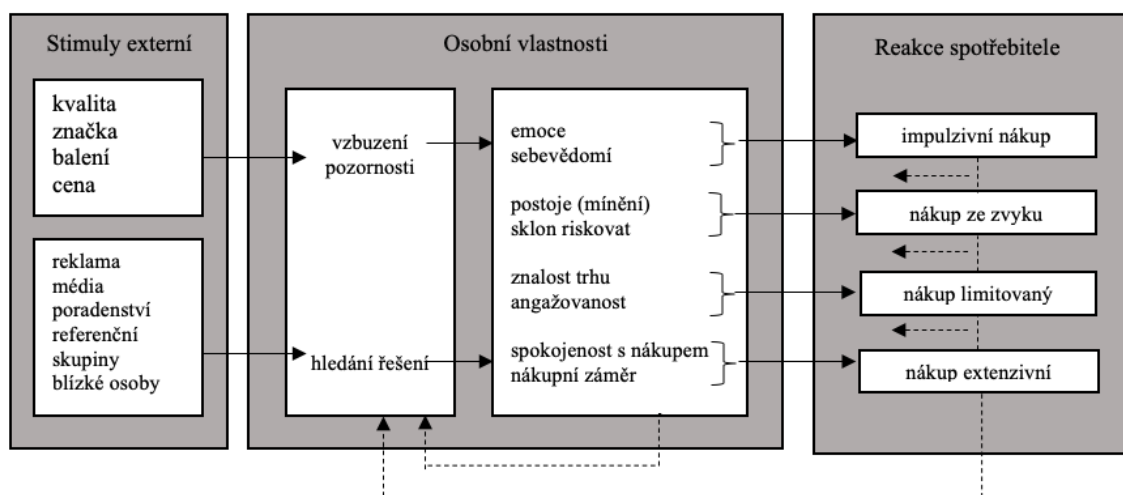


Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler et al., 2007, s. 309

Tomek a Vávrová (2011, s. 88) popisují rozhodování spotřebitele jako impulzivní, které je mnohdy neracionální, ze zvyku, extenzivní a limitované, především finančně.

Model nákupního chování se dá tedy vyjádřit také tzv. modelem S-O-R (obrázek č. 4), který podrobněji znázorňuje, jak externí stimuly působí na osobní vlastnosti spotřebitele a jeho reakci. Autoři rozepisují osobní vlastnosti a berou v úvahu emoce, sebevědomí, postoje, sklony k riskování, znalosti trhu, angažovanosti, spokojenost s nákupem a nákupní záměry jedince. Na základě toho dále pak dělí reakce spotřebitele na jednotlivé nákupy (Tomek, Vávrová, 2011, s. 89).

Obrázek 4: Model S-O-R



Zdroj: vlastní zpracování dle Tomek, Vávrová, 2011, s. 89

3.8 Faktory ovlivňující chování spotřebitele

Autor od autora nahlíží na faktory, které ovlivňují spotřebitelovo chování, z různých úhlů pohledu, a proto se můžeme setkat s mnohočetným dělením.

Autorka Zamazalová (2009, s. 72) uvádí jako jedno z hlavních členění na vnější a vnitřní faktory ovlivňující chování spotřebitele. Vnější faktory představují okolní vlivy na makroúrovni, které ovlivňují realizaci a rozvoj marketingových aktivit zaměřených na cílové zákazníky. Vnější faktory vytvářejí následující skupiny faktorů, které jsou známé pod zkratkou „STEP“, což slouží ke snadnějšímu zapamatování:

- Sociální faktory
- Technické a technologické faktory
- Ekonomické faktory

- Politické a právní faktory (legislativní rámec).

Jako další skupinu, kterou lze řadit do faktorů makroprostředí jsou „Faktory životního prostředí, ekologické a klimatické“, které postupem času nabývají na jejich významu (Zamazalová, 2009, s. 72).

Zamazalová (2009, s. 72) dále dělí vnitřní faktory na:

- Individuální charakteristiky spotřebitele – „viditelné“

O těchto faktorech lze hovořit jako o „viditelnějších“ pro okolí a Zamazalová sem řadí: *věk, pohlaví, počet dětí v rodině, období životního cyklu rodiny, zaměstnání, ekonomické podmínky, životní styl* a další.

- Individuální charakteristiky spotřebitele – „skryté“

Faktory, kterých si okolí hned nevšimne a jsou pro ně tzv. „skryté“, jsou tyto: motivace, potřeba, osobnost, vnímání, postoje, učení.

Další dělení, které uvádí docentka Grosová (2004, s. 24), rozděluje faktory takto:

- Kulturní faktory – např. *zvyky, hodnoty, jazyk, rituály, postoje, náboženství, mýty apod.*;
- Sociální okolí – *primární, sekundární a referenční skupiny*;
- Individuální rysy – *zdroje spotřebitele (příjem, čas, vnímání a zpracování informací), životní styl a demografické charakteristiky (věk, pohlaví, zdravotní stav)*;
- Psychologické faktory – *motiv, pozornost, vnímání, interpretace, učení, zapamatování, postoje* (Grosová, 2004, s. 24).

Rozdělení Grosové se velmi podobá rozdělení, které uvádí Kotler. Rozdíl je téměř nepatrný a spočívá v odlišném názvosloví faktorů. Kotler namísto „Sociálního okolí“ a „Individuálních rysů“ uvádí tzv. „Společenské faktory“ a „Osobní faktory“. Obrázek č. 5 zobrazuje rozdělení faktorů působících na spotřebitelovo chování dle Kotlera.

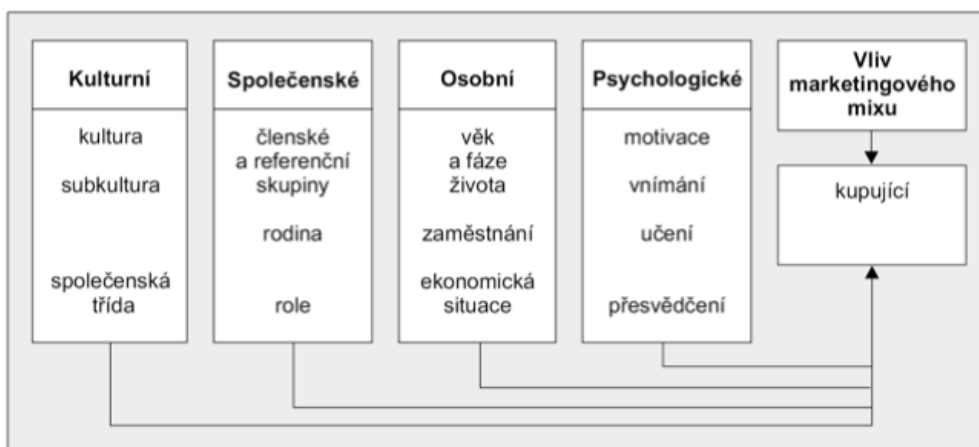
Obrázek 5: Faktory ovlivňující chování spotřebitele dle Kotlera



Zdroj: Kotler et al., 2007, s. 310

Jakubíková (2008, s. 50) přichází s dělením, které se od Kotlera zcela neliší, je pouze rozšířeno o další významný vliv, kterým je marketingový mix (Obrázek č. 6).

Obrázek 6: Faktory ovlivňující chování spotřebitele podle Jakubíkové



Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 50

3.8.1 Faktory působící na spotřebitele „zespoda nahoru“

Marketingoví specialisté obvykle nemají na tyto faktory velký vliv a nedokážou je plně řídit, avšak je musejí brát v úvahu (Kotler et al., 2007, s. 311).

Faktory, které působí na spotřebitele „zespoda nahoru“ jsou následující:

- **Kulturní faktory** – Tyto faktory tvoří největší skupinu, která má nejsilnější vliv na chování spotřebitele. Do kulturních faktorů patří kultura, subkultura a společenská třída kupujícího. Marketingoví specialisté by měli být vyjádřit,

jakou roli tyto faktory v procesu spotřebitelského chování hrají roli (Pospíšil, 2013, s. 36)

- Společenské faktory – chování spotřebitele je taktéž ovlivňováno společenskými faktory, a sice *menšími skupinami spotřebitelů, rodinou, sociálním postavením a rolí* (Jakubíková, 2012, s. 171).
- Osobní faktory – do této skupiny faktorů lze řadit samotného spotřebitele a jeho charakteristiky, které jsou důležitým a zcela nezbytným prvkem v procesu spotřebního chování. Dále tato skupina obsahuje další prvky, a sice *věk, fázi života spotřebitele, jeho zaměstnání, ekonomickou situaci a životní styl* (Pospíšil, 2013, s. 39).
- Psychologické faktory – mezi psychologické faktory, které ovlivňují spotřebitelovo nákupní rozhodnutí patří: *„motivace, učení, vnímání, přesvědčení a postoje“* (Kotler et al., 2007, s. 323).

3.8.2 Faktory působící na spotřebitele „shora dolů“ – marketingový mix

Faktory působící na spotřebitele směrem „shora dolů“ jsou v zásadě faktory marketingového mixu, které byly poprvé použity harvardským profesorem Neilem H. Bordenem (Jakubíková, 2008, s. 146).

Marketingový mix (tzv. 4P) tvoří souhrn vnitřních činitelů podniku (nástrojů marketingu), které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele (Zamazalová, 2009, s. 39). Dle Kotlera marketingový mix představuje veškeré činnosti podniku, které jsou určitým způsobem nápomocné firmám při zvyšování poptávky po svém produktu (Kotler et al., 2007, s. 70). Marketingový specialista může jednotlivé prvky marketingového mixu namíchat v různé intenzitě a v různém pořadí s jasným cílem – uspokojit potřeby zákazníka a přinést zisk organizaci (Vašítková, 2008, s. 26).

Nejnámější, nejoblíbenější a současně nejpoužívanější koncepcí je marketingový mix neboli tzv. 4P, a to:

- *Produkt (product)*
- *Cena (price)*
- *Distribuce (place)*
- *Propagace (promotion)*

(Šafrová Drášilová, 2019, s. 123).

Obrázek č. 7 znázorňuje klíčové nástroje a jejich složky podle komunikačního mixu, které uvádí Kotler (2007, s. 70).

Obrázek 7: Tradiční složky marketingového mixu



Zdroj: Kotler et al., 2007, s. 70

3.8.2.1 Produkt

Za produkt lze považovat vše, co může být předmětem směny, tudíž se jedná jak o fyzické zboží, ale také o služby, myšlenky, informace, zážitky a jejich různé kombinace (Karlíček et al., 2013, s. 154).

Zákazník za nákupem produktu hledá uspokojení svých potřeb a tužeb, proto tedy každý produkt musí umět uspokojit individuální požadavky každého zákazníka (Jakubíková, 2008, s. 154).

Kvalita produktu

Kvalita produktu je klíčovou součástí hodnoty značky a je jedním z nejpodstatnějších předpokladů, které vedou ke spokojenosti zákazníka, a tudíž i k jeho zákaznické loajalitě. Je proto nutné, aby byla kvalitě produktu věnována velká pozornost. Jestliže bude kvalita produktu pro zákazníka nedostatečná, velmi pravděpodobně nebude reklama ani žádný jiný komunikační nástroj postačující a produktu nepomůže. Je žádoucí, aby firmy neslibovaly více, než dokáží doručit, a aby marketingová strategie odpovídala charakteristikám propagovaného produktu (Karlíček et al., 2013, s. 154).

Design produktu

Z pohledu zákazníka je funkce produktu to nejdůležitější, ale mnohdy právě design může být nakonec tím, na základě čeho, se spotřebitel rozhodne ke koupi. Proto také design hraje důležitou roli ve vlastnostech produktu (Šafrová Drášilová, 2019, s. 34).

Značka

Značka je označení výrobku či služby, která hraje velkou roli v rozhodování zákazníka při jeho koupi a zároveň daný produkt odlišuje od konkurence. Hlavním z úkolů managementu produktu je vytvoření, zavedení, péče, obnovení a znovuvybudování pozice značky. V souvislosti se značkou lze hovořit o image značky a o její hodnotě. Zatímco image značky je přirozený element, na něhož lze nahlížet z krátkodobého hlediska, naproti tomu je na hodnotu značky, která je strategickou záležitostí, nahlíženo z hlediska dlouhodobého, neboť podporuje rentabilitu firmy (Tomek, Vávrová, 2009, s. 208).

Obal

Obal k výrobku neodmyslitelně patří a při nákupu produktů je obal právě to, čeho si zákazník všimne jako první. Je úkolem je zákazníka oslovit, zapůsobit na jeho emoce a vyvolat u něj zájem o daný produkt. Lze konstatovat, že obal výrobek určitým způsobem reprezentuje a měl by odpovídat jeho funkci a kvalitě. Obal svou funkcí pomáhá k nezaměnitelnosti produktů a také je nositelem informací. *„Zákazníkům poskytuje informace jako jsou: složení výrobku, značka, výrobce, záruční doba, hmotnost či velikost balení, použití, návod, informace o tom, komu je výrobek určen a případné vedlejší účinky“* (Vysekalová et al., 2011, s. 174).

3.8.2.2 Cena

Cena je jediným zdrojem peněz v rámci marketingového mixu, který se do podniku vrací, a zároveň je velmi jednoduché ji měnit. Cena je dynamická, v čase se může měnit a lišit podle zákazníků či se může upravovat dle sezony. Je nutné si uvědomit, že na jedné straně stojí zákazníci, kteří porovnávají hodnotu produktu s náklady, jež musí vynaložit na jeho získání a na druhé straně podnikatelé, jež porovnávají své tržby s náklady, které musí na své podnikání vynaložit oni. Zákazník je spokojený právě tehdy, pokud je pro něj hodnota produktu vyšší nebo alespoň stejná jako jeho vynaložené náklady. Cena by měla být průběžně revidována a přizpůsobována podmínkám a situaci na trhu (Šafrová Drášilová, 2019, s. 140).

Ve vztahu mezi cenou a poptávaným množstvím hovoříme o tzv. inverzním vztahu, což znamená, že pokud se zvýší cena daného produktu, tím se sníží poptávané množství tohoto produktu. Existují však výjimky v podobě exkluzivního zboží, kde vyšší cena představuje vyšší kvalitu (Jakubíková, 2008, s. 216).

3.8.2.3 Distribuce

Distribuce zahrnuje veškeré činnosti, které jsou spojené s přemístěním výrobku z místa výroby do místa spotřeby a zajišťuje, aby se výrobek dostal až ke konečnému spotřebiteli. Mezi výrobní firmou a zákazníkem stojí obchod, který zde funguje jako mezičlánek, zprostředkovatel produktu. Také v tomto bodě je hlavním úkolem zajistit hladké spojení mezi nabízeným zbožím a zákazníkem. Forma prodeje by měla odpovídat nákupním zvyklostem a požadavkům zákazníků, neboť právě zákazník hraje v tomto procesu klíčovou roli (Zamazalová, 2009, s. 128).

Existuje několik faktorů týkajících se distribuce, které je třeba brát v potaz. Vyžaduje zákazník okamžité dodání, nebo je ochoten na produkt čekat? Upřednostňuje specializaci produktů nebo široký výběr? Bude chtít dodatkové služby – servis, instalaci? Pravidlem je, že čím více poskytovaných služeb je podnikem dodáváno, tím více roste cena za daný produkt (Kotler et al., 2007, s. 293).

U dostupnosti je měřena vzdálenost místa nákupu a také šíře sortimentu, kterou obchod disponuje. Ačkoliv jsou hypermarkety situovány na okrajích měst, i přes to nemají nouzi o zákazníky. Lidé zde sice nenakupují na denní bázi, ale ocení tyto prodejny při nákupu, kdy nakupují velké množství různých produktů za nízké ceny (Karlíček et al., 2013, s. 211).

Dalším typem, který lze z hlediska dostupnosti hodnotit, je emocionální stránka. Pro zákazníka je také podstatné, jakým způsobem produkt převezme. Zákazník bude mít naprosto odlišný zážitek, pokud si objedná pokrm v přepychové restauraci, než pokud bude konzumovat jídlo na vlakovém nádraží (Karlíček et al., 2013, s. 211).

3.8.2.4 Propagace

Je důležité, aby komunikační plán a marketingové strategie byly mezi sebou vzájemně provázány. Komunikační plán by měl brát ohled především na image značky (Karlíček, Král, 2011, s. 11).

Hlavní úkol marketingové komunikace vyjadřuje model AIDA, ve kterém jednotlivé iniciály zkratky značí počáteční písmena slov: „*attention, interest, desire, action*“, neboli pozornost, zájem, touha, akce (Jakubíková, 2008, s. 241).

Marketingový komunikační mix se skládá z reklamy, podpory prodeje, osobního prodeje, práce s veřejností (PR) a přímého marketingu. Firma musí tento mix právně optimalizovat s cíli, kterých chce dosáhnout. Společnost by si proto měla vypracovat komunikační plán a sledovat, jak moc je její komunikační strategie efektivní (Jakubíková, 2008, s. 240).

3.9 Projektový management

3.9.1 Projekt

Projekt je řízený proces, který je časově ohraničený, tudíž má svůj začátek a konec. Jeho pravidla řízení a regulace jsou přesná. Jinými slovy lze hovořit o posloupnosti úkolů, jejichž výsledek nemusí být vždy shodný s očekáváním (Svozilová, 2016, s. 20).

V oblasti projektového řízení je termín projekt chápán odlišně, a proto se jeho definice mohou lišit. Niže jsou uvedeny základní dvě, z nichž první vychází dle IPMA standardu a druhá z pramenů PMI:

Národní standard kompetencí (2012, s. 15), který vychází z publikace ICB - IPMA Competence Baseline verze 3, definuje projekt jako: *„jedinečný časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“*

Dle PMI lze projekt definovat jako *„dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku.“* (PMBOK® Guide, 2008).

Dočasnost v tomto slova smyslu znamená, že každý projekt je časově ohraničený, jinými slovy má jasně daný začátek a konec (Svozilová, 2016, s. 20).

Mezi specifické vlastnosti projektu patří rovněž unikátnost, neboť se každý projekt provádí pouze jednou a nejedná se tak o rutinně opakovanou záležitost. Za projekt lze považovat například změnu v organizaci firmy, vývoj nového softwaru či reorganizaci vybavení kanceláří (Němec, 2002, s. 12).

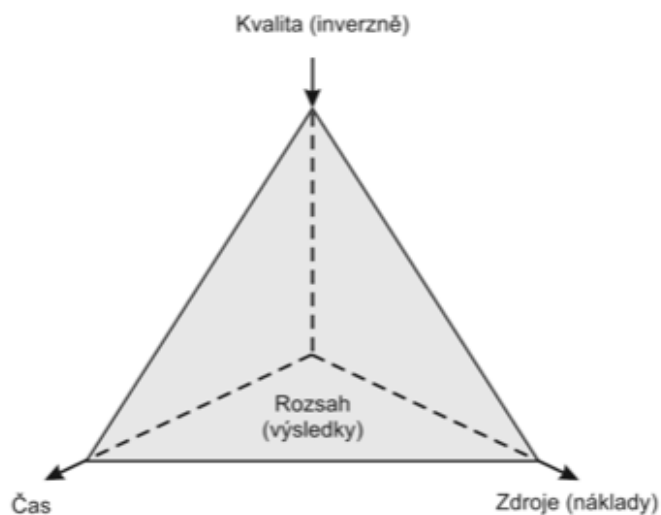
Byť se definice jednotlivých teoretiků liší, s charakteristickými rysy projektu se ztotožňují souhlasně všichni. Patří mezi ně jedinečnost projektu, nutnost realizace projektovým týmem, trojrozměrný cíl neboli trojimperativ a v neposlední řadě vymezenost, která se týká termínu, rozpočtu, zdrojů, legislativy apod. (Rosenau, 2007, s. 5)

Základní trojrozměrný cíl, často nazýván jako trojimperativ či projektový trojúhelník, je tvořen třemi rovinami projektu, a sice výsledky (rozsahem), časem a zdroji (náklady). Účelem je optimální rovnováha mezi těmito třemi požadavky, jejichž společné působení utváří prostor, v němž je vytvářen produkt projektu, tedy nová hodnota. Pokročilejší úvaha

bere v potaz kvalitu výstupů a výsledků, neboť vzájemné působení veličin formuje finální hodnotu (Doležal a kol., 2012, s. 81).

Obrázek č. 8 znázorňuje trojimperativ doplněný o míru kvality.

Obrázek 8: Projektový trojimperativ



Zdroj: Doležal et al., 2012, s. 82

3.9.2 Projektové role

Zájemové skupiny představují jednotlivé interní účastníky či vnější skupiny, které jsou aktivně zapojeny do realizace projektu a jejich činy mohou ať už pozitivně či negativně ovlivnit průběh či výsledek projektu. Každá skupina má různou úroveň odpovědnosti a rozhodovací autority, které se v rámci jednotlivých projektů mohou lišit. Prvním z úkolů, jenž je spojený s přípravou a plánováním projektu, je právě správná identifikace zájemových skupin (Svozilová, 2016, s. 25). Lze rozlišovat:

- Sponzor projektu – tuto roli zastává zpravidla člen vrcholového vedení organizace, neboť musí mít dostatečné pravomoci ke strategickému rozhodování v projektu. Sponzor představuje propojení projektu s managementem organizace, je tzv. vlastníkem projektu a je zodpovědný za smysluplnost projektu (Doležal, Krátký, 2016, s. 18).
- Zákazník projektu – zákazník projektu či zadavatel je osoba, jež zadala projekt k realizaci. Zákazník formuluje, co by mělo být projektem dodáno a přebírá a akceptuje výstupy nebo výsledky projektu. V mnoha případech může role zákazníka splývat s rolí sponzora (Svozilová, 2016, s. 25).

- Manažer projektu – zodpovídá za každodenní řízení projektu, jehož úkolem je úspěšně projekt dokončit. Jeho práce není snadná, neboť obvykle musí koordinovat, byť specializované odborníky, kteří ale mají omezené zkušenosti v týmu, aby dosáhl cíle (Graham, Portny, 2011, s. 21).
- Garant výstupu – je zodpovědný za kompatibilitu správně, včas a v rámci rozpočtu vytvořeným výstupem projektu s cíli projektu a následnými předpokládanými přínosy (Doležal, 2016, s. 40).

3.9.3 Životní cyklus projektu

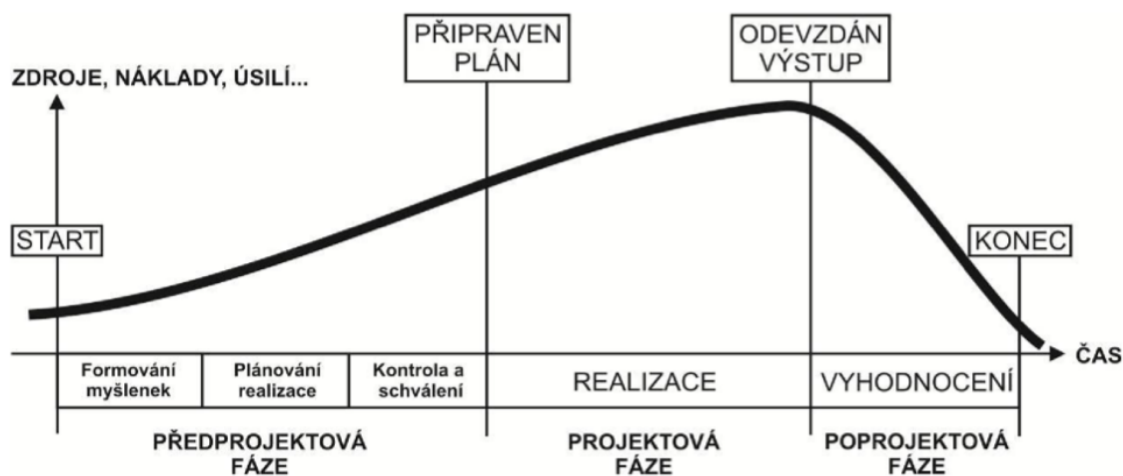
Jak již bylo výše zmíněno, projekt musí mít svůj začátek a konec. Celkově lze ale projekt dělit do několika fází. Toto členění a uspořádání se u autorů liší, některé fáze jsou členěny zvlášť a jiné se prolínají. Například Zonková (1997, s. 87) uvádí šest fází projektového cyklu, které jsou:

- *„fáze iniciační*
- *fáze koncepční*
- *fáze návrhu*
- *fáze prováděcí*
- *fáze kompletace*
- *fáze likvidace.“*

Graham a Portny (2011, s. 12) uvádí členění celkem do třech fází, kterými jsou: předprojektová, projektová a poprojektová fáze (viz obrázek č. 9). I přes různé označení fází lze konstatovat, že se v průběhu celého cyklu projektu musí plánovat a realizovat stejné potupy, činnosti, úkoly apod., aby mohl být projekt realizovatelný a úspěšný (Šajdlerová, Konečný, 2008, s. 21).

Každý projekt je jedinečný, proto není možné, aby životní cykly všech projektů byly naprosto identické. Co lze ale s velkou pravděpodobností tvrdit, je, že křivka projektu je z velké části formována zdroji a financemi, které jsou nutné na jejich pokrytí. Naprostá většina projektů vyžaduje nejvíce zdrojů v projektové fázi, tedy realizační části (Bočková, 2016, s. 149).

Obrázek 9: Životní cyklus projektu



Zdroj: Bočková, 2016, s. 150

V jednotlivých fázích životního cyklu je definován typ práce, jenž má být vykonán v určitém stupni rozvoje projektu a konkrétní výstupy, které budou v jednotlivých fázích projektu vytvořeny, jak budou ověřovány a hodnoceny. Dále je definováno, kdo se podílí na aktivitách projektu v jeho jednotlivých oddílech (Svozilová, 2016, s. 37).

Předprojektová fáze

Účelem této fáze je prozkoumání příležitosti pro projekt a posouzení proveditelnosti daného záměru. V této fázi bývají zpracovávány různé analýzy a studie. Dva hlavní typy dokumentů, které jsou součástí této fáze, jsou následující:

- Studie příležitosti – analyzuje situaci v organizaci, situaci na trhu, předpokládaný vývoj trhu a firmy. Uvažuje, zda je správná doba na návrh a realizaci zamýšleného projektu. Zpracovává dostupné informace o příležitostech a případných hrozbách na trhu (Doležal et al., 2016).
- Studie proveditelnosti – se tvoří po studii příležitosti, ukazuje nejvhodnější cestu k realizaci projektu a upřesňuje obsah projektu a jeho časový rámec. V rámci této studie by měl být podrobněji zpracován harmonogram s plánovaným termínem zahájení a ukončení projektu. V této části jsou odhadovány celkové náklady a významné zdroje, které budou v rámci projektu potřebné (Doležal et al., 2016).

Projektová fáze

Tuto fázi lze z hlediska řízení projektu označit jako jednu z nejnáročnějších, neboť obsahuje velké množství aktivit a zdrojů, které jsou nezbytné na jejich pokrytí. Realizační fáze projektu je zakončena odevzdáním plánovaného výstupu, jenž může mít tu nejrůznější formu. Cílem této fáze je dodržet plán a dodat vyžadovaný výstup v předem určené podobě. Proto je třeba realizovat práci tak, jak je uvedena v projektovém plánu, průběžně porovnávat plán versus skutečnost, neočekávané problémy řešit neprodleně, udržovat aktivní komunikaci mezi zainteresovanými stranami a udržovat produktivitu práce (Bočková, 2016, s. 151).

Poprojektová fáze

Poprojektová fáze bývá velmi často zaměňována a mnoho jedinců ji přikládá stejný význam jako ukončování projektu v projektové fázi. Je nutné si především uvědomit, že slouží k ukončení prací na projektu a k jeho celkovému uzavření. V této fázi je projekt podrobně hodnocen a analyzován ať už z hlediska obsahu a plnění či z formální stránky, jako je třeba dokumentace a řízení projektu. Pokud budeme na tuto fázi nahlížet z hlediska rozvoje kompetencí projektového manažera, jedná se o nejdůležitější fázi (Bočková, 2016, s. 155).

3.10 Projektová fáze

Doležal a spol. (2012, s. 175) uvádí čtyři základní úseky projektové fáze, které jsou následující: zahájení a iniciace projektu, plánování, vlastní realizace a ukončení projektu. Svozilová (2016, s. 65) člení projektovou fázi velmi podobně, avšak přidává úsek monitoringu a kontroly, který Doležal a spol. či Šadlerová a Konečný (2008) zohledňují v rámci realizace projektu. Svozilová (2016, s. 38) uvádí tedy tyto sekce:

- *„Zahájení a iniciace projektu*
- *Plánování*
- *Vlastní realizace, koordinace*
- *Monitoring a kontrola*
- *Ukončení projektu.“*

Všechny výše uvedené úseky se vzájemně prolínají, doplňují, cyklicky se opakují. Dále do nich vstupují externí faktory z podnikového prostředí, které na ně mají značný vliv. Patří mezi ně:

- strategické záměry a zdroje podniku
- sponzor projektu
- podnikové procesy
- faktory podnikového prostředí (Svozilová, 2016, s. 65).

3.10.1 Iniciační a zahájení projektu

Hlavním cílem iniciační fáze projektu je zabezpečit, aby projekt splňoval obchodní potřeby. Je nutné, aby zainteresované strany a projektový tým byly sladěny s kritérii úspěšnosti projektu v průběhu celého životního cyklu. Je vhodné zapojení interních i externích zúčastněných stran, neboť právě tímto způsobem lze efektivně sjednotit očekávání a dosáhnout lepších výsledků v budoucnu (Donato, 2022).

V této fázi hrají velkou roli dva dokumenty. Jedním z nich je Zakládací listina projektu, což je dokument popisující záměry o realizaci projektu. Druhým je dokument, který specifikuje vlastnosti a funkce budoucího produktu, který by měl vzniknout či být dodán v rámci realizace projektu (Svozilová, 2016, s. 83).

3.10.2 Plánování projektu

Po uzavření kontraktu a podpisu smlouvy mezi zadavatelem a realizující společností nastává proces plánování projektu, který je v tomto případě už velmi podrobný. Projektový tým má zadavatelem schválené konkrétní zadání a může začít tvořit plán řízení projektu (angl. Project Management Plan). Při tvorbě plánu je zachován princip, kdy se nejdříve definuje, co je třeba udělat, dále jakým způsobem se bude postupovat. Posléze se začne s výkonem práce (Doležal, 2016, s. 112).

Během plánování projektu jsou pro realizaci projektu tvořeny taktické plány na základě detailního rozboru projektového záměru z pohledu času, nákladů, technologií, pracovních zdrojů a metodologií (Svozilová, 2016, s. 123).

Mezi oblast pro řízení projektu zejména patří integrace projektu, rozsah projektu, čas v projektu, náklady, kvalita projektu, lidé a další zdroje v projektu, komunikace, projektová rizika, externí služby a zboží a zainteresované strany (Doležal, 2016, s. 113).

Projektový tým, zejména projektový manažer z výše uvedených oblastí vybírá ty, které jsou stěžejní a určuje, jakým způsobem budou řešeny. Nutno podotknout, že každý projekt je jedinečný, a proto se i projektové plány od sebe vzájemně liší (Doležal, 2016, s. 113).

Popis rozsahu projektu

Tento dokument definuje, co vše je třeba vykonat, aby byl splněn stanovený cíl projektu. Tento výčet by měl být velmi detailně a přesně popsán a formulován, aby byl pochopen všemi zainteresovanými stranami (Doležal, 2016, s. 124).

Hierarchická struktura činností

Za velmi vhodnou a efektivní metodu pro strukturalizaci projektu mnoho autorů uvádí hierarchickou strukturu činností, známou také jako Work Breakdown Structure neboli WBS. Tato metoda spočívá v rozdělení projektu do tzv. pracovních balíků, činností, úkolů. Účelem tedy je požadovaný výsledný produkt hierarchicky rozdělit na dílčí specifitější produkty a podprodukty (Rosenau, 2007, s. 73).

Cílem WBS je tedy definovat, co má být vyprodukováno. Nedefinuje proces či rozvrh jak nebo kdy bude který výstup realizován (Bočková, 2016, s. 249).

Dle Doležala (2016) by měly být prvky na nejnižší úrovni WBS, pracovní balíky, detailní do takové míry, aby mohly být přiřazeny konkrétní osobě, která je bude efektivně řídit a ponese zodpovědnost za jejich plnění. WBS však nejčastěji bývá rozpracována do tří až čtyř úrovní. Jestliže je potřeba úrovní více, je vhodné založit subprojekty, které jsou řízeny samostatně jako projekty a dohromady tak tvoří výstupy celého, komplexního projektu.

Na tvorbě podrobného rozpisu prací by se měl podílet projektový manažer ve spolupráci s klíčovými členy projektového týmu, kteří mají znalosti v jiných oblastech a projektového manažera doplňují (Svozilová, 2016, s. 147).

Seznam činností

Na základě nejnižší úrovně WBS vzniká seznam činností, který navazuje na hierarchickou strukturu činností a definuje tak činnosti, které jsou potřebné k realizaci projektu. V této fázi se definuje, jakým způsobem daného balíku dosáhnout, přičemž možností může být několik (Doležal, 2016, s. 137).

Nejčastěji je seznam činností strukturován hierarchicky podle logických vazeb mezi činnostmi. Vazby mezi jednotlivými činnostmi jsou dány technologickým postupem a vnitřními i vnějšími vlivy. Existuje několik typů vazeb, nejčastěji používané jsou však tyto čtyři následující: *konec-začátek*, *konec-konec*, *začátek-začátek* a *začátek-konec* (Doležal, 2016, s. 138).

Časový rozpis projektu

Časový rozpis projektu, který bývá znázorněn pomocí diagramů a harmonogramů, je nedílnou součástí Plánu projektu a je využívaným nástrojem pro úplné a přehledné podchycení velkého kvanta informací, které jsou potřebné pro řízení projektu (Svozilová, 2016, s. 150).

Nejdříve je třeba vydefinovat dobu trvání jednotlivých činností, které jsou určené k realizaci. Je nutné respektovat jejich případná omezení či podmínky, které činnosti formují. Dále je třeba brát zřetel na množství zdrojů, a sice různé materiály, spolupracovníky, finance, které jsou nezbytné pro vykonání dané činnosti (Doležal, 2016, s. 144).

V plánu projektu je velmi vhodná aplikace diagramů, neboť jsou důležitou pomůckou pro projektového manažera v dennodenním řízení. Podporují provedení dostatečně rychlých rozhodnutí v kritických situacích, poněvadž jsou velmi přehledné, flexibilní, a navíc obsahují vazby, které podporují analytické potřeby manažera projektu (Svozilová, 2016, s. 151).

Jako dva základní typy lze uvést **sít'ové diagramy**, kam patří uzlově a hranově definovaný sít'ový graf, a **úsečkové diagramy** neboli harmonogramy, například Ganttův diagram.

Svozilová (2016, s. 151) uvádí jako nejrozšířenější metody sít'ové analýzy:

- **Metoda hodnocení a kontroly projektu** (angl. *Project Evaluation and Review Technique, PERT*) – odhady vychází z kombinace optimistických, běžných a pesimistických variant trvání jednotlivých úseků projektu a dalších statistických výpočtů a predikcí;
- **Metoda kritické cesty** (angl. *Critical Path Method, CPM*) – jejímž cílem je vyhledat a analyzovat kritické cesty projektu neboli nejdelsího sledu úkolů projektu s nulovými časovými rezervami.

V dnešní době se díky vyvinutému softwarovému řešení uplatňují postupy, které využívají kombinací vhodných vlastností výše uvedených metod. Jedná se především o:

Ganttovy diagramy – jsou využívány jako přehledný nástroj pro komunikaci, jednání a diskusi. Nabízí „*možnosti všech typů vazeb s překryvy a prodlevami, možností znázornění kritické cesty i nástroje pro porovnání odchylek skutečného stavu oproti plánu*“ (Svozilová, 2016, s. 152).

Diagramy milníků – jsou jednodušší verzí Ganttových diagramů, nicméně mají slabé stránky, neboť jim chybí funkce pro vyznačení úkolů a jejich trvání (Svozilová, 2016, s. 153).

Rozpočet projektu

Součástí projektové dokumentace je rovněž rozpočet projektu, který se sestavuje v projektové fázi projektu a je součástí projektového plánu. V průběhu realizace však může být měněn, ale změna musí být v souladu s pravidly, která byla stanovena kontraktem (Svozilová, 2016, s. 176).

Rozpočet projektu uvádí veškeré informace o tom, kolik zdrojů bude v průběhu projektu čerpáno a současně zahrnuje rozpis detailních položky rozdělených dle nákladových druhů projektu (Svozilová, 2016, s. 176).

Doležal (2016, s. 151) varuje před pastí, která souvisí se sestavováním rozpočtu. Mnohdy se totiž stává a je tak zvykem, že jsou náklady na interní pracovníky organizace opomínány, a to způsobuje deformaci celé finanční náročnosti projektu.

3.10.3 Realizace projektu

Realizace a ukončení projektu je tu zmíněna spíše pro úplnost, neboť se jí detailněji ve praktická část diplomové práce nezabývá. Dle Doležala (2016, s. 247) začíná realizace projektu po schválení plánu řízení projektu, jehož tvoří tři hlavní části: WBS, rozpočet a časový harmonogram – obecně nazývány jako směrné plány (baseline).

Projektový tým se během realizace snaží, aby tato část proběhla, pokud možno, stejně, jako byla plánovaná v plánu projektu se zachováním schváleného rozpočtu a harmonogramu (Doležal, 2016, s. 247).

Součástí této fáze je realizace aktivit, které se řídí stanovenými cíli a harmonogramem za využití plánovaných finančních prostředků a vedení příslušné dokumentace, která je s touto fází spojená. Dále je součástí monitorování stanovených cílů na základě účetnictví projektu, výkazů práce, monitorovacích zpráv a dalších dokumentů. Byť by bylo dokonalé, kdyby každý projekt fungoval přesně podle plánu, je nutné podotknout, že součástí této fáze je i řešení nenadálých problémů. Je třeba je řešit ihned a tak, aby bylo nadále reálné dosáhnout stanovených cílů projektu (Doležal a kol, 2012, s. 247)

Doležal (2016, s. 248) doporučuje, aby před zahájením realizace projektu byl svolán tzv. kick-off meeting, což je schůzka všech podstatných zainteresovaných stran, na které je opět rozebírán plán projektu, ale v první řadě je oznámen začátek realizace.

3.10.4 Ukončení projektu

Ukončení projektu lze vnímat jako proces, kdy jsou vytyčené cíle projektu dosaženy, nebo kdy je konstatováno, že cíle projektu nejsou dosažitelné. Je nutné, aby během tohoto procesu byly veškeré výstupy předány zákazníkovi a následně se čekalo na jejich přijetí. V případě, že klient produkt akceptuje, dochází k závěrečné fakturaci projektu a sepsání závěrečné zprávy projektového týmu. Ovšem ne vždy ukončení projektu probíhá takto hladce a v naprosté většině se vyskytují situace, kdy projekty trvají mnohonásobně déle, než bylo původně plánováno a časovým harmonogramem určeno. Běžně se totiž stává, že projekty přetrvávají až do provozní fáze, projekt se tedy protahuje a k ukončení projektu vlastně nikdy nedojde. S tím jsou spojeny problémy týkající se vyhodnocení projektu, neboť pokud není znám přesný začátek a konec projektu, je obtížné projekt finančně řídit. Z toho důvodu je velmi důležité určit, kdy projekt skončil a začala jeho provozní fáze (Doležal a kol, 2012, s. 285).

4 Vlastní práce

V praktické části se práce zabývá komparací tržních subjektů na trzích B2B a B2C, a to na trhu s kávou. Chování tržních subjektů na trzích C2B a C2C je popsáno na online platformách, na platformě Fiverr v případě trhu C2B a na platformě eBay v případě trhu C2C.

4.1 Analýza trhu kávy na trhu B2B

Analýza na trhu kávy v prostředí B2B se zabývá zelenou, nepraženou kávou. Do výzkumu na trhu B2B byla zapojena Pražírna XY.

4.1.1 Produkce

Tabulka č. 1 uvádí celosvětovou produkci kávy, která v roce 2020/2021 dosáhla 169,6 milionů 60 kilogramových pytlů, což představuje nárůst o 0,5 % oproti roku 2019/2020. Většina světové produkce je tvořena kávou z Jižní Ameriky, především z Brazílie.

Mezi přední výrobce kávy patří Brazílie, která v kávovém roce 2020/2021 vyprodukovala 69 milionů 60 kilogramových pytlů kávy. Druhým nejvýznamnějším producentem je Vietnam, který v tomto roce vypěstoval 29 milionů 60 kilogramových pytlů kávy. Na druhou stranu Vietnam vyváží větší objem kávy než Brazílie, a to 3,3 milionů 60 kilogramových pytlů.

Tabulka 1: Produkce kávy v letech 2017/2018-2020/2021 (v tis. 60-kg pytlech)

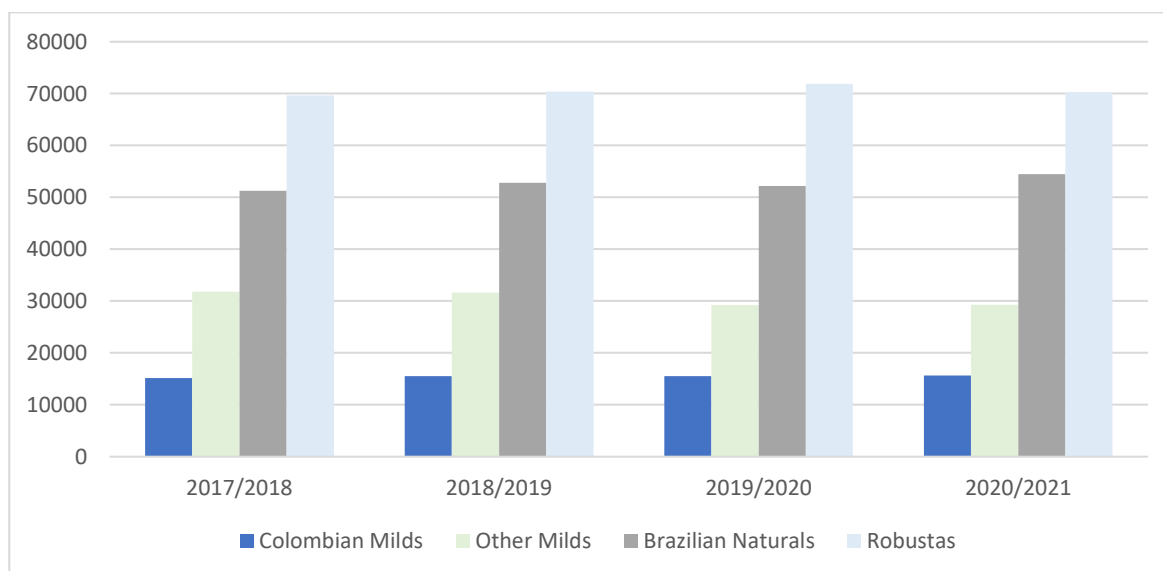
	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Total	167 868	170 322	168 833	169 634
Arabicas	98 187	99 919	96 930	99 423
Colombian Milds	15 148	15 494	15 515	15 641
Other Milds	31 793	31 639	29 228	29 298
Brazilian Naturals	51 247	52 785	52 187	54 484
Robustas	69 680	70 403	71 903	70 211

Zdroj: vlastní zpracování, International coffee organization, 2021

Mezinárodní organizace pro kávu (ICO) uvádí, že produkce kávy Arabica dosáhla v roce 2020/2021 celkem 99,4 milionů pytlů, což je o 2,6 % více než v roce předcházejícím. Produkce kávy Robusta v roce 2020/2021 byla 70,2 milionů pytlů, tudíž poklesla o 2,4 %. Je obecně známo, že káva Arabica představuje 70 % celkové světové produkce kávy, avšak na základě dat z roku 2021 lze konstatovat, že tvoří pouhých 59 % celosvětové produkce.

Velký vliv na produkci v roce 2020 měly bouře Eta a Lota, které zcela pozastavily sklizeň v nížinách Hondurasu a Nikaraguy. Produkce kávy v Kolumbii stabilně rostla, neboť země dokončila program na obnovu pěstování kávovníku.

Graf 1: Vývoj celosvětové produkce kávy v letech 2017/2018-2020/2021 (v tis. 60-kg pytlech)



Zdroj: vlastní zpracování, International coffee organization, 2021

Z celosvětové produkce tvoří výběrová káva pouze 4 %. Na základě osobního rozhovoru vidí většina českých zpracovatelů problém právě v tom, že neexistuje přesná definice výběrové kávy a svoji kávu jako výběrovou může označit téměř kdokoliv.

4.1.2 Produkt

Tím nejhorším faktorem, se kterým se pěstitelé kávy v dnešní době setkávají, je klimatická změna, která dopadá konkrétně na pěstování odrůdy Arabica. Tato odrůda totiž velmi špatně snáší vysoké teploty, což má následně vliv na její objem produkce. Obecně se množství kávy snižuje a více než polovina druhů kávy (60 %) je nyní v ohrožení. Změna klimatu může mít za následek, že 50 % užívané půdy k pěstování kávy se stane do

roku 2050 neúrodnou. Na tento problém upozorňuje společnost Nespresso v kampani „prázdný šálek“, který symbolizuje riziko nedostatku kávy (Buřivalová, 2022).

Jelikož se společnost zabývá přípravou a prodejem výběrové kávy, jsou na trhu B2B ze strany odběratelů kladeny specifické požadavky především na produkt a jeho kvalitu. Výběrová káva má totiž své předepsané, ale také společností otestované parametry podle SCAA.

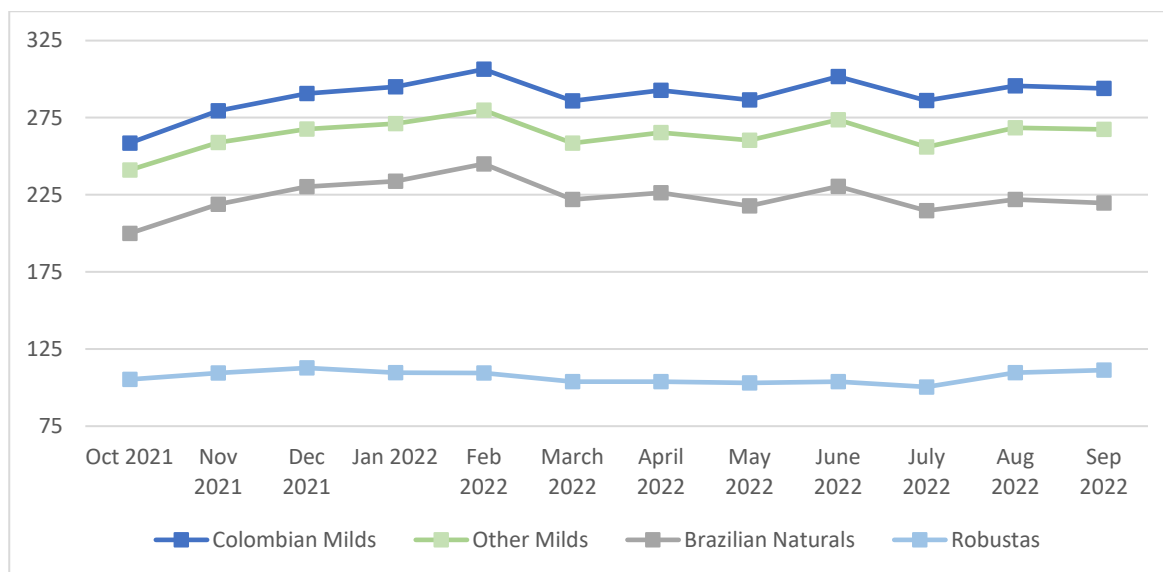
V praxi je kvalita produktu testována ve dvou fázích. První fází je hodnocení zeleného zrna neboli Q grade. To je způsob klasifikace, který zjišťuje kvalitu kávy v daném vzorku na základě početního výskytu vizuálních defektů. Hodnotí se, kolik procent z obdrženého vzorku kávy je poškozených, zlomených, napadených škůdlem, mají plísňová onemocnění. U zelené kávy se určuje také vodní aktivita a hustota. Poté, co se káva napraží na jeden stejný profil, probíhá druhé hodnocení - tzv. cupping, což je metoda degustace, při které se hodnotí kvalita kávy. Cupping vzorků provádí 2 až 3 lidi ze společnosti, kteří jsou naladěni na stejnou vlnu a vědí, co od produktu očekávají a jaký typ chtějí prodávat. Z počátku se hodnotí se vůně kávy, její chuť, dochuť, acidita, tělo kávy a vyváženost. Nakonec se hodnotí sladkost kávy, čistota šálku, uniformita a celkový pocit z kávy. Ke každému vzorku si připraví 5 šálků, aby bylo hodnocení co nejpřesnější a mohly být odhaleny všechny chuťové aspekty. K vyhodnocení jednotlivých atributů se běžně používá cuppingový formulář, Pražírna XY využívá aplikaci Cropster, jejíž výstupem je cuppingové skóre, které určuje kvalitativní hodnotu kávy.

O nákupu jednotlivého druhu kávy rozhoduje několik lidí a nákupní proces je velmi zdoluhavý. Káva je objednávána ve velkém množství pouze několikrát do roka.

4.1.3 Cena

Cena kávy Arabica se určuje převážně na komoditní burze v New Yorku, zatímco cena kávy Robusta se určuje na londýnské komoditní burze. Ceny kávy na burzách s komoditami mohou značně kolísat, neboť na cenu kávy působí mnoho faktorů. Podstatným z nich je nabídka kávy a poptávka po ní. Jestliže je kávy k dispozici více, snižuje se její cena. Naopak s růstem poptávky roste i její cena. Vliv na cenu může mít například špatný odhad výnosnosti kávovníku, nepříznivé vlivy počasí, které tak snižují nabídku kávy, ale také například nadprůměrná úroda. Vývoj cen obou druhů káv je zobrazen v následujícím grafu.

Graf 2: Vývoj cen odrůdy Arabica a Robusta na trhu komodit Oct 2021 – Sep 2022 (US cents/lb)



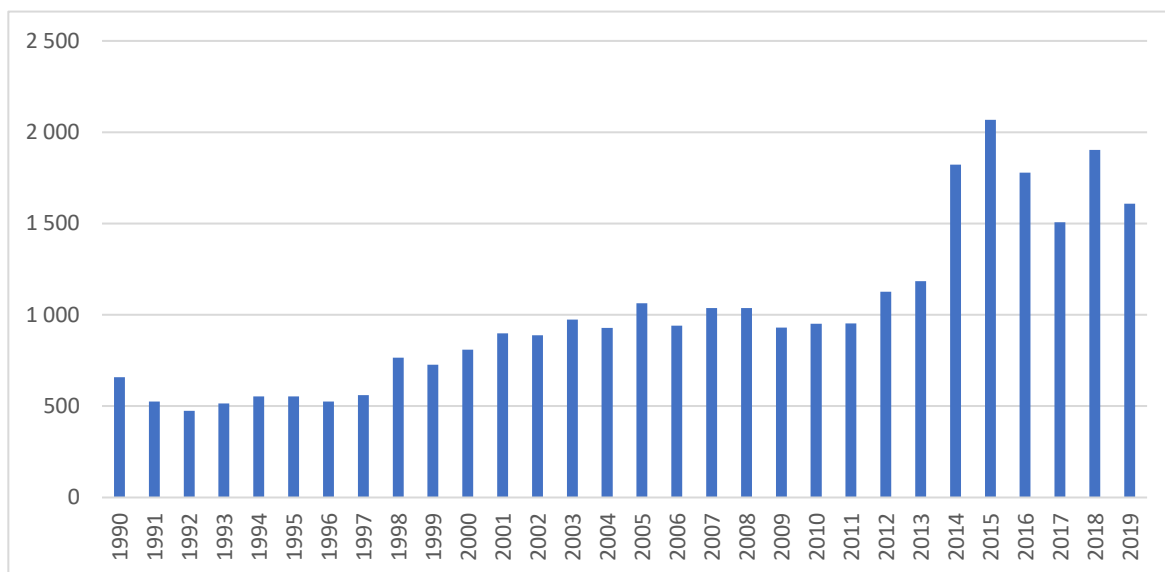
Zdroj: vlastní zpracování, *International coffee organization: Prices, 2018*

Z grafu č. 2 je zřejmé, že ceny jednotlivých odrůd mají rostoucí charakter. Růst cen odrůdy Arabica byl způsoben nízkou nabídkou, která zvýšila poptávku po odrůdě Robusta ze strany pražírů po celém světě. Na vývoji cen se také podepsaly logistické problémy a zpoždění sklizně ve Vietnamu, což bylo způsobeno silnými dešti. V roce 2022 se hodnoty cen opět posunuly směrem dolů, a to z důvodu možné vysoké nabídky v letech 2022/23.

4.1.4 Distribuce

Česká republika nepatří k předním zemím, které patří mezi největší odběratele kávy, nicméně jako člen Evropské unie je součástí největší importní destinace na světě. Do EU bylo v roce 2019 dovezeno 80 057 tisíc žoků kávy, avšak Česká republika se na tomto importu podílela pouze dvěma procenty.

Graf 3: Import kávy do České republiky v letech 1990-2019 (v tis. 60-kg pytlech)



Zdroj: vlastní zpracování, *International coffee organization: Prices, 2018*

Tabulka č. 2 uvádí, že z Německa bylo dovezeno téměř 70 % celkového importu zelené kávy. Německo sice není výrobcem surové kávy, ale je největším dovozcem, co se zelené kávy týká a většina zelených kávových zrn vstupuje do Evropy přes přístav Hamburk, Amsterdam a Rotterdam.

Tabulka 2: Import kávy do ČR v roce 2018

Zelená káva	Tuny
Německo	12 073
Vietnam	1 993
Kamerun	787
Belgie	626
Brazílie	317
Ostatní	1 918
Celkem	17 714

Zdroj: vlastní zpracování dle *European Coffee Federation, 2019*

Pražírna XY si za téměř dvacet let své existence vybuodovala velmi rozsáhlou síť dodavatelů, od kterých odebírá a nakupuje zelenou surovou kávu. Na otázku „Od kterých zemí odebíráte surovou kávu“ bylo odpovězeno: „Jednodušší by bylo říci, od kterých neodebíráme“. Mezi stěžejní dodavatele patří především Brazílie a Etiopie, avšak odebírají

i z mnoha dalších zemí, jako například: Keňa, Guatemala, Kolumbie, Honduras, Kostarika, Salvador.

Pro dodání zelených kávových zrn do své pražírny v Praze využívají několik způsobů. Nejvíce využívají formu nepřímé distribuce. Tedy nákup přes prostředníka či společnosti, které kávu do Evropy doručují. Prostředník zastupuje vícero farmářů a farem v dané lokalitě. V Brazílii je to například Carmo Coffee. Druhou možností nákupu zelených kávových zrn je přes společnosti, které skupují kávu po celém světě a distribuují do Evropy, České republiky. Pražírna využívá konkrétně společnosti tyto: Belco coffee, Primavera, Nordic Approach, Cafe Imports. Přímá distribuční cesta je využívána velmi zřídka, a to ve formě nákupu přímo od farmáře, kdy tento způsob pražírna využívá zhruba z 10 %.

Balení a přeprava kávy je velmi zásadní pro její kvalitu a výslednou chuť. Nesprávné skladování kávových zrn během přepravy by mohlo zapříčinit, že by absorbovala mnoho vlhkosti, což by mohlo negativně ovlivnit chuť kávy a její kvalitu. Surová káva je do pražírny přepravována v tzv. GrainPro pytlech, které chrání kávu před vnějšími vlivy jako je pach a vlhkost. V případě transportu raritních káv je káva balena do vakua a do krabic, čímž je zajištěna dekontaminace suroviny. Tento způsob balení patří k těm nejlepším, avšak i k těm nejnákladnějším způsobům.

Doprava kávových zrn je z 95 % zajištěna přepravou v kontejnerech na lodích. To zajišťuje rychlejší manipulaci a levnější transport. Kontejner přepravující kávu musí být umístěny pod palubou, aby nebyl vystavován příliš velkým teplotním výkyvům, které by mohly způsobit zapaření a znehodnocení zrnek vlhkostí (Lázeňská káva, 2020). K prevenci zkvašení a hnilobě kávových zrn se musí denně měřit teplota v kontejneru a pravidelně kontrolovat odvětrávání. Menší část dopravy je zajišťováno leteckou dopravou. Letecky jsou přepravovány kávy raritní, které jsou dražší a potřebují rychlý přesun na místo určení. Do firem je následně káva rozvezena pomocí silniční přepravy

4.1.5 Propagace

Organizace International Coffee Organization spustila v roce 2008 tzv. ICO CoffeeClub, což je internetová komunita, která byla založena za účelem spolupráce s cílem propagovat kávu po celém světě. Tato síť slouží jako zdroj informací a zdrojů, a sice videí, prezentací, diskusní komunit, novinek. Celkem ji navštěvují uživatelé z více než 150 zemí a stala se tak cenným prostředkem pro řešení problémů. Lze přes ni propagovat svou práci, svou společnost, navazovat kontakty a uzavírat obchodní transakce.

Dalším častým způsobem propagace je podpora prodeje, kdy jednotliví farmáři či farmy zasílají pražírně vzorky jednotlivých odrůd, aby si mohli otestovat kvalitu jednotlivých odrůd a případně provést směnu.

V neposlední řadě se lze setkat s osobním prodejem, který je spíše obvyklý při prvotním výběru dodavatelů. V případě, že firma na tomto trhu funguje určitý čas a má své stěžejní dodavatele, není osobní prodej tak častý. To především z důvodu, že regiony jsou rozsáhlé a je to velmi časově náročné.

4.1.6 Shrnutí charakteristik trhu B2B na trhu s výběrovou kávou

Na trhu B2B jsou na produkt, především ze strany odběratelů, kladeny specifické požadavky. Jestliže se hovoří o výběrové kávě, myslí se tím kvalitní produkt, který prochází dvoufázovým testováním a následným hodnocením, jehož bodové ohodnocení musí mít minimálně 80 bodů, aby byl za výběrovou kávu považován. Na kvalitu produktu jsou tedy kladeny velké nároky. O nákupu daného druhu kávy rozhoduje ve firmě několik lidí, nákupní proces je tedy velmi zdlouhavý a kupující odebírá velké množství komodity pouze několikrát do roka. Prodávající nemá velký vliv na kvalitu a množství úrody, neboť úroda je především ovlivňována vnějšími vlivy, a sice přírodními podmínkami.

Cena kávy je stanovena mnoha faktory, nejpodstatnějším z nich je nabídka kávy a poptávka po ní. Největší vliv na nabídku mají nepříznivé vlivy počasí a klimatické změny, s nimiž se v současné době svět potýká - problematika globálního oteplování. Schopnost ovlivnit nákupní cenu kávy je tedy velmi malá.

Pro distribuci kávy je využívána forma přímé i nepřímé distribuce. Nejčastěji se však využívá nepřímé distribuce v podobě nákupu přes prostředníka či společnosti, které kávu do Evropy doručují. Káva má specifické požadavky na přepravu, neboť to, jakým způsobem je přepravována, ovlivňuje její kvalitu a výslednou chuť. Je tedy přepravována v tzv. GrainPro pytlech, v případě raritních káv je balena do vakua a krabic. Následně je přeprava zajištěna lodní dopravou, letecky opět pouze v případě raritních druhů kávy. Do firem je káva rozvezena pomocí silniční přepravy.

Na trhu B2B je propagace zajištěna pomocí internetové komunity, která byla založena za účelem spolupráce s cílem propagovat kávu po celém světě. Dalším častým způsobem propagace je podpora prodeje a v neposlední řadě osobní prodej.

4.2 Analýza trhu kávy na trhu B2C

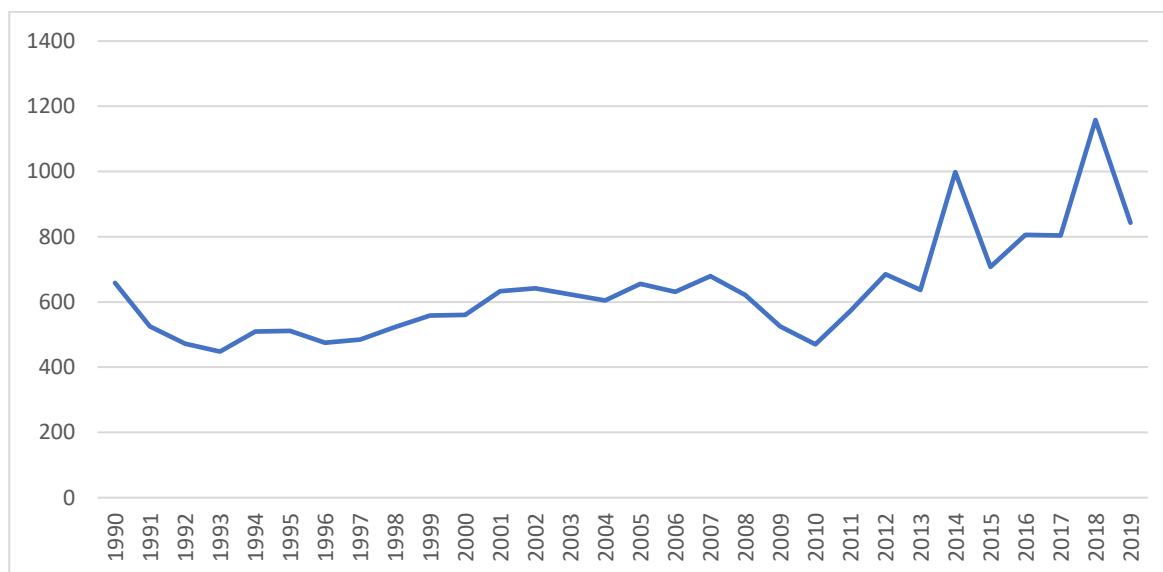
Chování tržních subjektů na trhu B2C je popsáno a hodnoceno na trhu s kávou, kde byla soustředěna pozornost na konečný produkt, který putuje k zákazníkovi, tedy na praženou kávu.

4.2.1 Analýza trhu

Česká republika nepatří mezi největší konzumenty kávy. Podle ICO byla spotřeba kávy za rok 2019 pouze 843 tisíc 60 kilových pytlů, což činilo 2,27 kg spotřebované kávy na osobu za rok. Toto množství odpovídalo 0,6 vypitého šálku kávy na obyvatele za den. Avšak průzkum od Nielsen Admosphere z roku 2019 uvádí, že téměř polovina dotazovaných pije kávu několikrát denně.

Graf č. 4 znázorňuje spotřebu kávy v České republice od roku 1990 až do roku 2019. V druhé polovině sledovaného období má spotřeba pražené kávy kolísavý charakter.

Graf 4: Spotřeba pražené kávy v České republice v letech 1990-2019

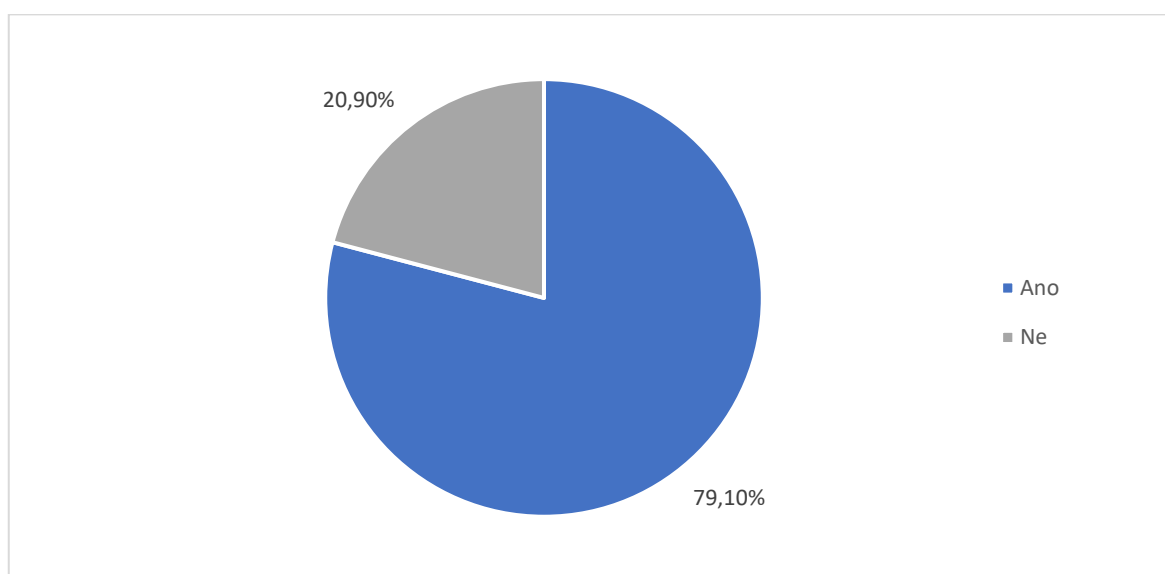


Zdroj: vlastní zpracování, *International coffee organization: Consumption, 2020*

4.2.2 Produkt

Dle výzkumu Ipsos (2019) bylo zjištěno, že celkem 84 % české populace lze považovat za konzumenty kávy, kteří si ji dopřejí alespoň jednou týdně, ovšem většina z nich kávu pije denně. Na základě dotazníkového šetření provedeného pro diplomovou práci bylo zjištěno, že kávu konzumuje 79,1 % české populace, což sice vykazuje 5% pokles konzumentů, ale stále potvrzuje, že převážná většina Čechů kávu pije.

Graf 5: Konzumace kávy

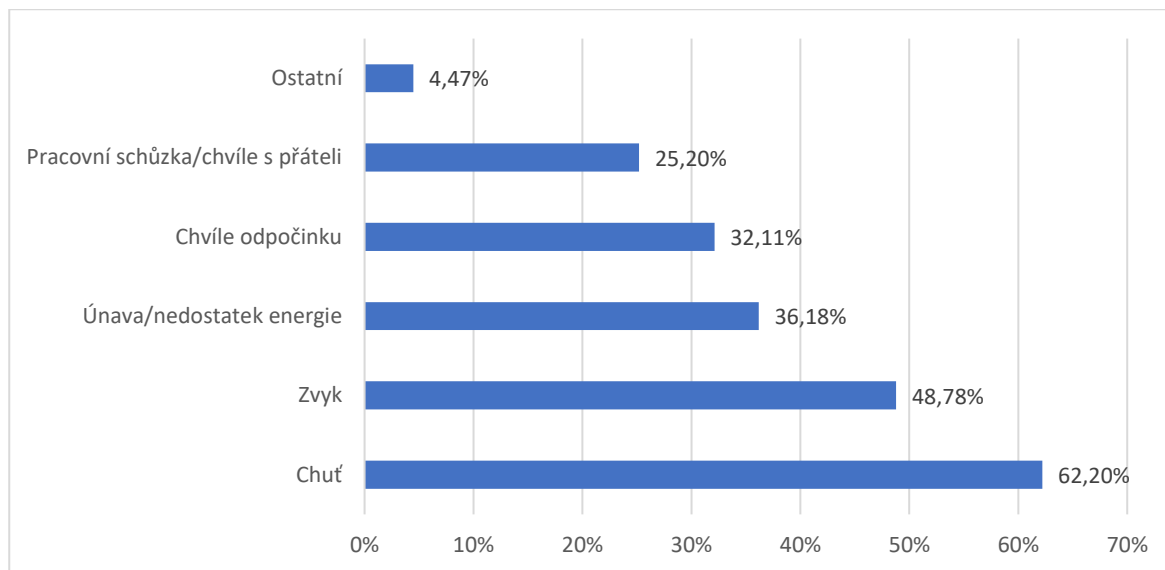


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování, n=311 ¹

Na základě průzkumu Nielsen Admosphere z roku 2019 bylo zjištěno, že více než polovina Čechů (63 %) si ji dopřává kvůli její chuti, což se shoduje s dotazníkovým šetřením (62,2 %). Druhým nejčastějším důvodem konzumace kávy je dle průzkumu kvůli jejím povzbuzujícím účinkům (43 %), kdežto dotazníkové šetření diplomové práce uvádí, že je to právě zvyk (49 %).

¹ Celkový počet respondentů dotazníkového šetření

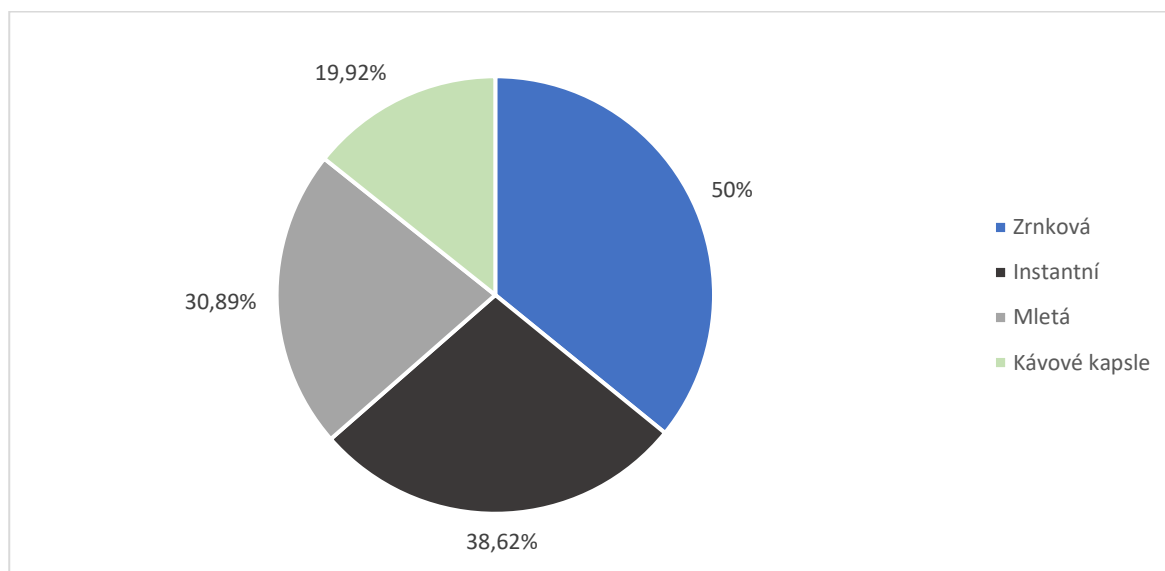
Graf 6: Nejčastější důvody konzumace kávy



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování, $n=246^2$

Nejčastěji respondenti dotazníkové šetření nakupují zrnkovou kávu (50 %), dále instantní (39 %) a mletou (30 %). Kapsle nakupuje pouze 49 respondentů (20 %).

Graf 7: Typ kávy



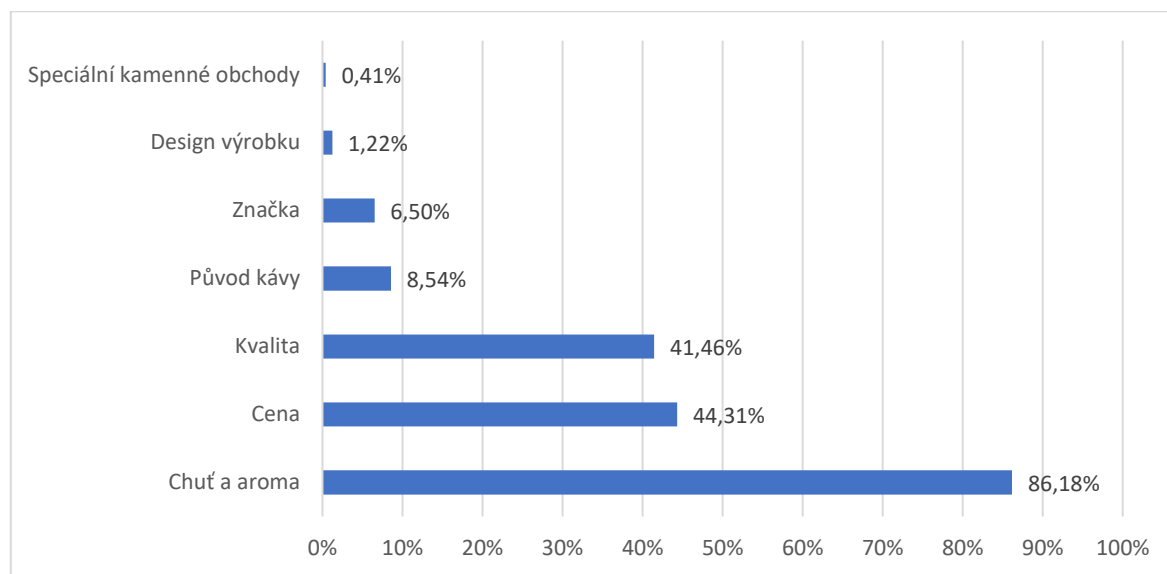
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování, $n=246^3$

² Počet respondentů konzumujících kávu

³ Počet respondentů konzumujících kávu

Pro respondenty je nejdůležitějším faktorem chuť a aroma kávy (86 %). Druhým nejdůležitějším faktorem je pro respondenty cena, kterou uvádí především lidé ve věku 56 let a více (53 %). Dle respondentů je důležitost značky (6,5 %), designu výrobku (1,22 %) a speciálních kamenných obchodů (0,41 %) v porovnání s ostatními faktory zanedbatelná.

Graf 8: Důležitost jednotlivých faktorů

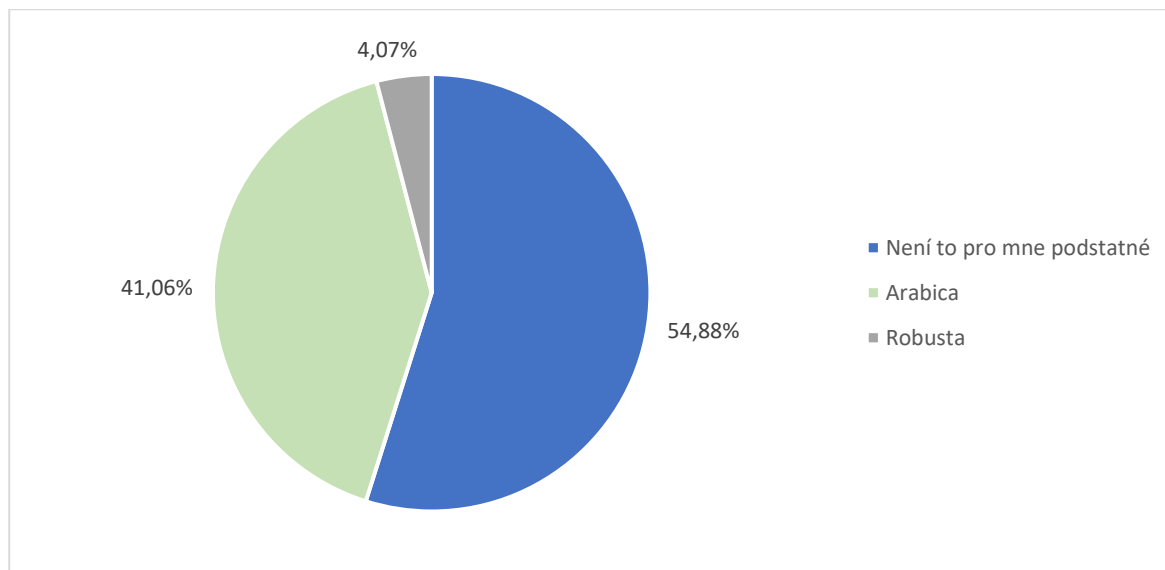


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování, $n=246^4$

Na otázku „Jaké odrůdě kávy dáváte přednost?“ celkem 41 % respondentů odpovědělo, že preferují odrůdu Arabica. Více než polovina (55 %) neshledávají rozdíl mezi odrůdami. Pouze desítky respondentů (4 %) dává přednost odrůdě Robusta.

⁴ Počet respondentů konzumujících kávu

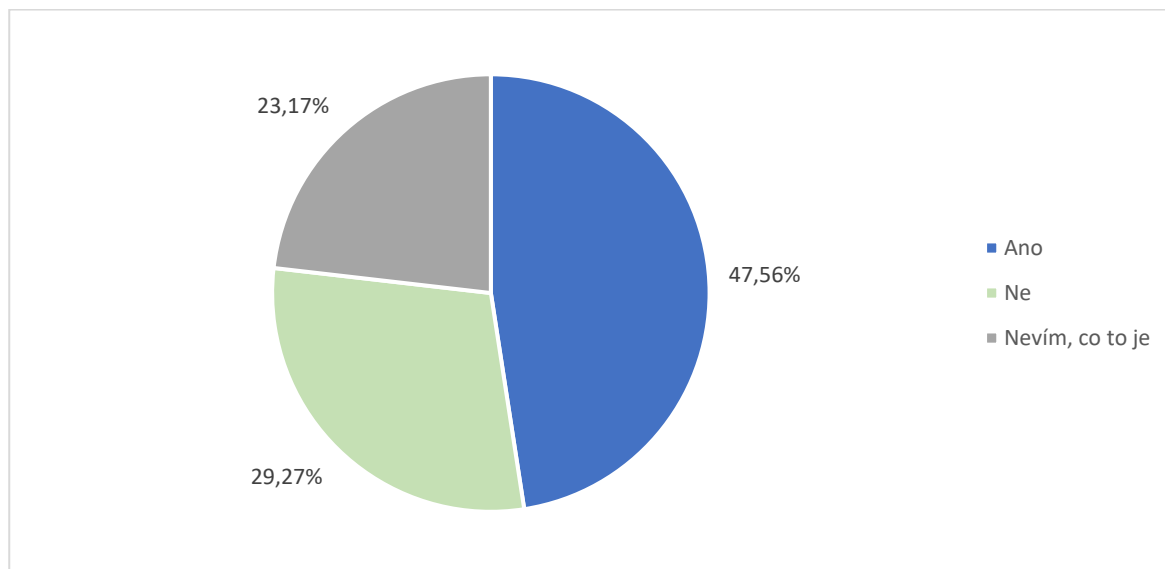
Graf 9: Preference při výběru odrůdy



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování, n=246⁵

Povědomí Čechů o výběrové kávě je velmi dobré. Necelých 77 % má povědomí o tom, co to výběrová káva je, a dokonce téměř polovina (47,6 %) ji konzumuje. Stále se ale mezi Čechy najdou tací (23,2 %), kteří nemají o výběrové kávě ani ponětí.

Graf 10: Konzumace výběrové kávy



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování, n=246⁶

⁵ Počet respondentů konzumujících kávu

⁶ Počet respondentů konzumujících kávu

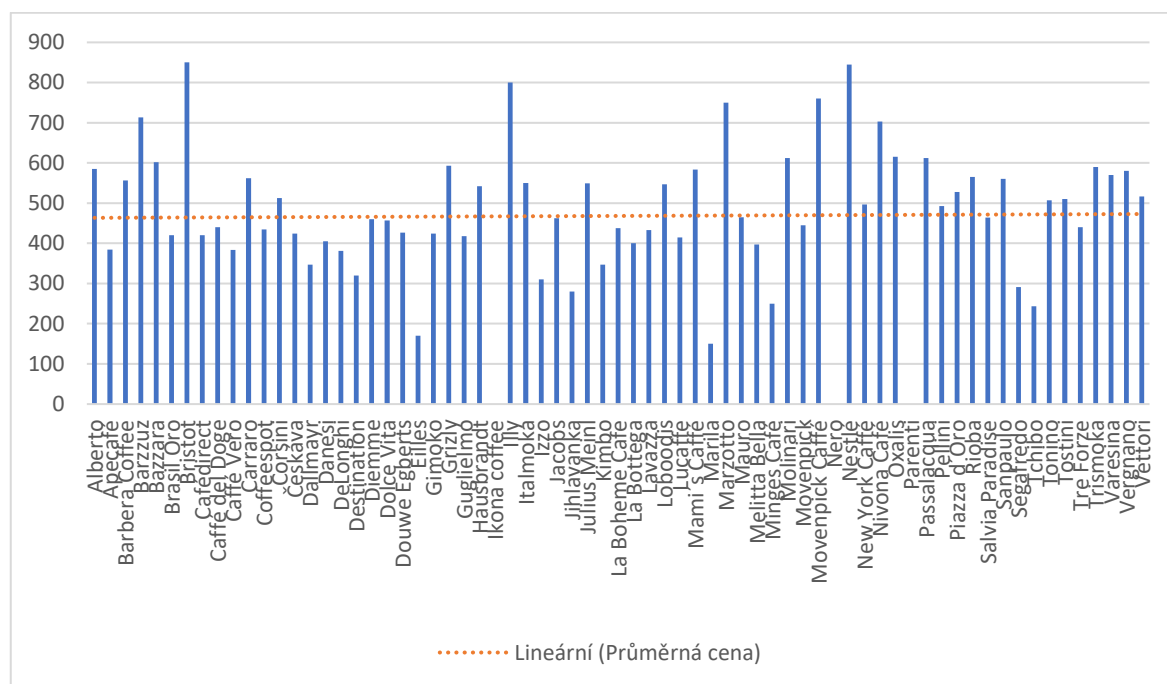
Dle průzkumu Nielsen Admosphere konzumenti v roce 2019 ve většině nakupovali značkovou kávu, Nescafé (20 %), Jihlavanka (15 %), Tchibo (13 %) a Jacobs (12 %). Desetina respondentů uvedla, že jim nezáleží na značce kávy, kterou kupují. Oblíbenost značek nereflektovala velikost obcí, ze kterých respondenti pochází.

4.2.3 Cena

Při stanovení ceny pražené kávy na trhu B2C musí podniky vycházet ze situace na trhu. Jak jsme se již dozvěděli, cena kávy na burzách s komoditami může značně kolísat v důsledku působení faktorů ovlivňujících cenu kávy a společnosti prodávající praženou kávu se tak musí snažit si udržet svou pozici na trhu. Společnosti stanoví cenu na základě nákladů na daný výrobek a na základě konkurence. Většina společností prodávající komoditní kávu reagují na zvýšení ceny komodity tím, že se snaží hledat levné dodavatele, aby zvýšení ceny nemělo velký vliv na spotřebitele. To má určitý vliv na celkovou kvalitu pražené kávy.

Graf č. 11 zobrazuje průzkum maloobchodních cen jednotlivých značek v roce 2020. Celková průměrná maloobchodní hodnocených značek cena je 489,5 Kč za 1 kg. To je téměř 6,5% nárůst oproti průměrné ceně 460 Kč za 1 kg v roce 2019.

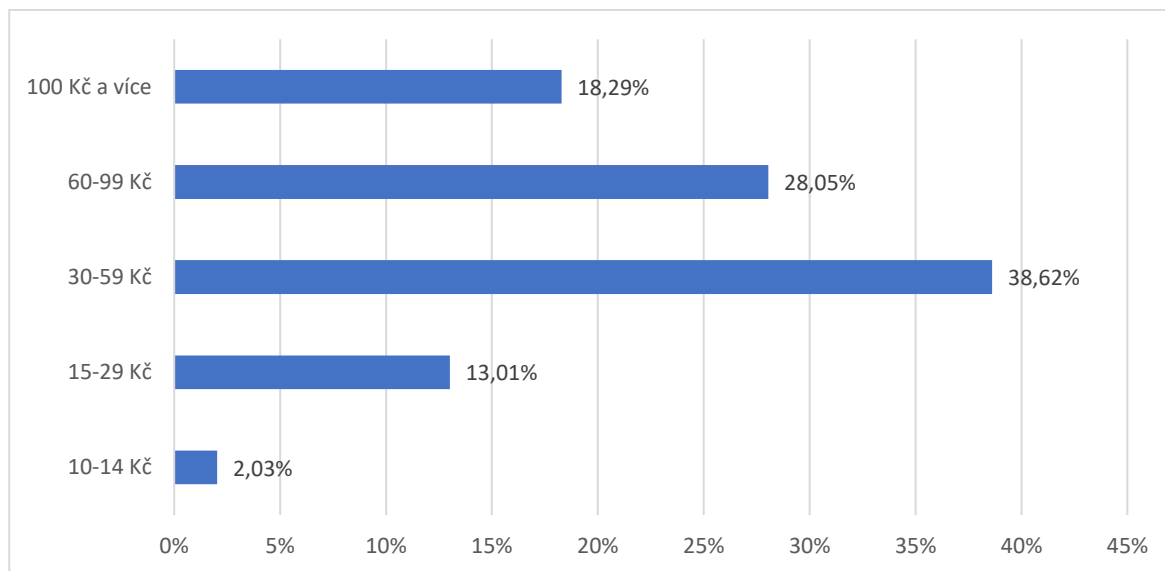
Graf 11: Průměrná cena 1 kg zrnkové kávy v maloobchodech



Zdroj: vlastní zpracování, Mareček, 2020

Na základě dotazníkového šetření je 38,6 % respondentů ochotné zaplatit 300–590 Kč za 1 kg kávy.

Graf 12: Ochota zaplatit za 100g kávy



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování, n=246⁷

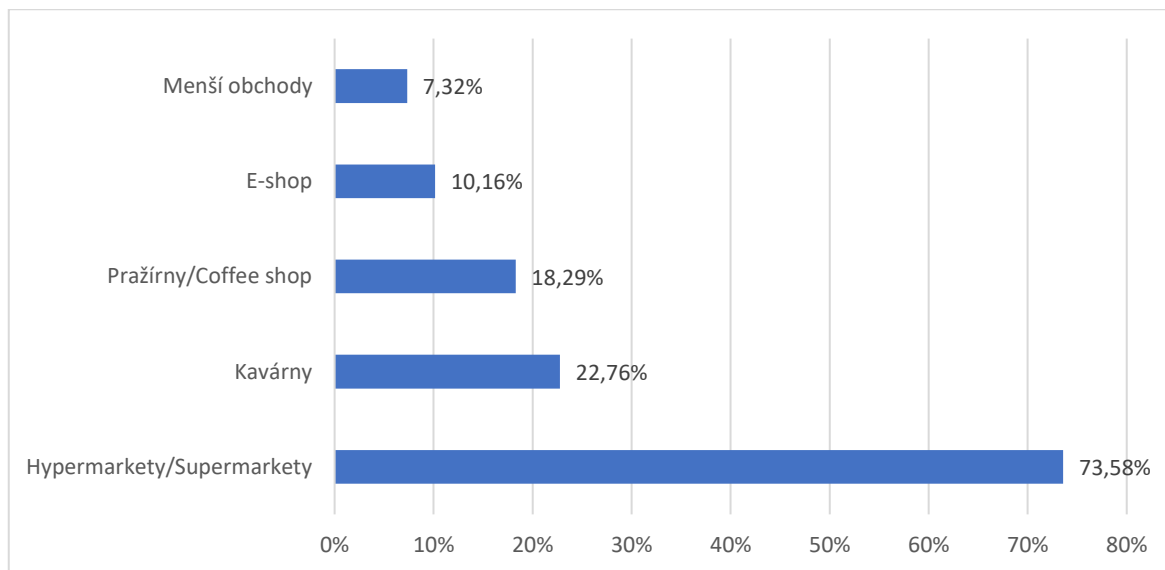
4.2.4 Distribuce

Káva je zákazníkům dodávána jak nepřímou, tak také přímou distribuční cestou. Komoditní kávy, především ty značkové, využívají nepřímé distribuční cesty. Kávy jsou prodávány velkoobchodníkům a maloobchodníkům a jsou následně nabízeny regálovým prodejem konečným zákazníkům. Zákazník ji tak může zakoupit v hypermarketu či supermarketu, v místním obchodu, v kavárnách, přes e-shop či v menších specializovaných prodejnách. Kávy z pražírén jsou prodávány přímo v pražírénách a dochází tak k přímému kontaktu se zákazníkem.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že konzumenti kávy využívají především nepřímé distribuční cesty a ve valné většině ji nejčastěji nakupují v hypermarketu či supermarketu (74 %), což vyplývá z průzkumu, který uvádí Nielsen Admosphere. Přímou distribuční cestu nákupu využívá pouze 18,3 % respondentů.

⁷ Počet respondentů konzumujících kávu

Graf 13: Místo nákupu kávy



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování, n=246⁸

4.2.5 Propagace

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že více než polovina respondentů (60,2 %) se s propagací kávy setkala přímo v médiích. Dalších 41 % dotazovaných ji zpozorovalo na sociálních sítích a téměř 27 % přímo v dané kavárně. Podpora prodeje, a sice ochutnávky, letáky a vzorky, není dle dotazovaných velmi využívána, neboť pouhých 28 % dotazovaných se s ní setkalo.

Dle průzkumu reklamy Nielsen Admosphere v segmentu kávy umístila reklamu v nejvyšší ceníkové hodnotě za rok 2019 značka JACOBS (183 mil. Kč). V druhé nejvyšší ceně umístila reklamu značka Nescafé (120 mil. Kč) a třetí nejvyšší cena reflektovala reklamu značky L'Or (106 mil. Kč). Tabulka č. 3 zobrazuje meziroční změnu sledovaných období.

Tabulka 3: Hodnota reklamního prostoru TOP 3 značek v segmentu káva

Firemní značka	leden-srpen 2018	leden-srpen 2019	Meziroční změna
JACOBS	135 039 000 Kč	183 395 000 Kč	36 %
Nescafé	115 156 000 Kč	119 712 000 Kč	4 %
L'Or	130 978 000 Kč	106 022 000 Kč	-19 %

Zdroj: vlastní zpracování, Nielsen Admosphere, 2019

⁸ Počet respondentů konzumujících kávu

Značky kávové kategorie se snaží edukovat českou společnost ve svých reklamách o trendech z kávového prostředí a seznamují tak zákazníka s různými druhy přípravy kávy.

Jako příklad lze uvést značku Jihlavanka, která v reklamním spotu „**Jaký jste typ: Automat, nebo manuál?**“ odkazuje na typy převodovky, které jsou pojí s přípravou kávy. Detailně ukazuje proces přípravy kávy ve french pressu a vybízí zákazníky k přípravě kvalitní kávy. V dalším spotu „**Jak snadné je kafe z moka konvičky?**“ představuje přípravu kávového nápoje v moka konvičce.

Nescafé Dolce Gusto naopak propaguje tradiční kavárenské typy kávy, které si lze připravit z pohodlí domova pomocí kapslového přístroje. Jedná se o produkty cappuccino, latte machiato, ale také flat white či cold brew (Vápeníková, 2022).

4.2.6 Shrnutí charakteristik trhu B2C na trhu s kávou

Na trhu B2C je produkt nabízen ve třech základních podobách kávy, a to: instantní, mletá a zrnková káva. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že téměř 79 % české populace lze považovat za konzumenty kávy. Jako nejvíce důležité faktory kávy respondenti označují v první řadě chuť a aroma, cenu a její kvalitu. Jako nejméně důležité hodnotí faktory jako je značka a vzhled obalu.

Cena pražené kávy na trhu B2C vychází ze situace na trhu. Společnosti stanoví cenu na základě nákladů na daný výrobek a na základě konkurence. Většina společností prodávající komoditní kávu reagují na zvýšení ceny komodity tím, že se snaží hledat levné dodavatele, aby zvýšení ceny nemělo velký vliv na spotřebitele. To má určitý vliv na celkovou kvalitu pražené kávy. Na základě mého dotazníkového šetření bylo zjištěno, že celkem 38,6 % respondentů je ochotné zaplatit 300–590 Kč za 1 kg kávy.

Pražená káva je na trhu B2C distribuována jak nepřímou, tak také přímou distribuční cestou. Komoditní kávy, především ty značkové, využívají nepřímé distribuční cesty. Kávy jsou prodávány velkoobchodníkům a maloobchodníkům a jsou následně nabízeny regálovým prodejem konečným zákazníkům. Zákazník ji tak může zakoupit v hypermarketu či supermarketu, v místním obchodu, v kavárnách, přes e-shop či v menších specializovaných prodejnách. Kávy z pražírén jsou prodávány přímo v pražírnách a dochází tak k přímému kontaktu se zákazníkem. Dotazníkové šetření uvádí, že konzumenti kávy využívají především nepřímé distribuční cesty a ve valné většině nejčastěji využívají k nákupu hypermarket či supermarket.

4.3 Analýza trhu C2B

V této části práce je popsáno tržní chování subjektů na trhu C2B. Chování je zobrazeno na konkrétním příkladu, a to na největším světovém online tržišti služeb freelancerů, Fiverr. Ve své podstatě je to transakční platforma, která poskytuje digitální prostředí směny služeb mezi freelancery a kupujícími firmami.

4.3.1 Produkt

Na platformě Fiverr působí freelanceři, kteří nabízejí velké portfolio služeb, jež si od nich společnosti mohou koupit. Nabízenými kategoriemi jsou například: grafika a design, digitální marketing, psaní a překlad, video a animace, muzika a audio, programování a technika, data, business, životní styl a sitemap (Fiverr, 2022).

Mezi nejvíce prodávané služby, gigy, patří grafický design. Do této kategorie spadá navrhování loga, navrhování vizitek, navrhování brožur a letáků a tvorba infografiky. Další lukrativní kategorií jsou video animace, kam patří whiteboard animace a tvorba video obsahu na sociální síť (Fiverr, 2022).

Kvalita služeb je zajištěna prostřednictvím úrovní, ve kterých se freelancer nachází. Čím vyšší úroveň, tím spíše se dá předpokládat vyšší kvalita výstupů. Rozdělení jednotlivých úrovní je znázorněno v tabulce č. 4. Naopak příliš nízké hodnocení může vést v určitých případech k pozastavení účtu prodejce.

Tabulka 4: Indikátor dosažených úrovní

Úroveň	Ukazatel kvality
Úroveň 1	Min. 10 zakázek dokončených včas, hodnocení min. 4,7
Úroveň 2	Min. 50 zakázek dokončených včas, hodnocení min. 4,7
Nejlépe hodnocený prodejce	100 zakázek dokončených včas, hodnocení min. 4,7

Zdroj: vlastní zpracování, Fiverr, 2022

4.3.2 Cena

Stanovení výše ceny, za kolik by si freelanceři měli účtovat za svou práci, je obtížné. V případě, že si řeknou příliš mnoho, mohou o zakázku přijít, v opačném případě může velmi nízká cena působit nevěrohodně či nedostatkem zkušeností.

Cena je tedy ovlivněna konkurencí, úsilím na práci stráveném a zkušenostmi a dovednostmi. Zároveň by měla také odrážet poptávku po službě.

V tabulce č. 5 jsou uvedeny ceny vybraných služeb nabízených na platformě Fiverr. Ceny se na platformě napříč nabízenými službami liší a může být stanovena v rozpětí 5 až 995 dolarů (Fiverr, 2022).

Tabulka 5: Ceny vybraných služeb nabízených na platformě Fiverr

Služba/Gig	Cenové rozpětí
Navrhování loga	10-100 USD
Navrhování vizitek	od 5 USD
Navrhování brožur a letáků	25-50 USD
SEO výzkum klíčových slov	500-1000 USD/měsíc
Whiteboard animace	5-10 USD/30 sekund animace
Kódování a tvorba webových stránek	100-5 000 USD/projekt
Oprava chyb	20 USD/10 min práce
Pojmenování podniku	5-10 USD

Zdroj: vlastní zpracování, Fiverr, 2022

4.3.3 Distribuce

Vzhledem k tomu, že se jedná o online tržiště služeb, většina distribuce probíhá prostřednictvím platformy Fiverr. Na platformě jsou ale také prodávány služby, které jsou poskytovány fyzicky. Jedná se především o umění a řemesla, sběratelské předměty atd. Prodejce nese plnou odpovědnost za doručení objednávky (Fiverr, 2022).

4.3.4 Komunikační politika

Aby se jednotlivé služby, gigy, dostaly k více zájemcům, lze je zviditelnit placenou reklamou. Propagované gigy se tak posunou na přední místa ve výsledcích vyhledávání na Fiverru. Tato reklama také zajišťuje, aby oslovovala co nejvíce správných typů zákazníků.

Pro zachování kvality inzerce pro kupující, tohoto programu se mohou účastnit pouze prodejci splňující určité ukazatele kvality určené serverem Fiverr (Fiverr, 2022).

4.3.5 Shrnutí charakteristik trhu C2B na platformě Fiverr

Na platformě Fiverr nabízí freelanceři digitální služby. Mezi nejvíce prodávané patří grafický design a video animace. Kvalita služeb je zajištěna prostřednictvím dosažených úrovní prodávajícího. Čím vyšší úroveň, tím spíše se dá předpokládat vyšší kvalita výstupů.

Cena je určena poptávkou po dané službě a je ovlivněna konkurencí, úsilím na provedené práci, zkušenostmi a dovednostmi.

Majoritní část distribuce probíhá přímou distribuční cestou, a to digitálně prostřednictvím facilitátoru či zprostředkovatelské společnosti. Na platformě jsou ale také prodávány služby, které jsou poskytovány fyzicky pomocí dopravců. V případě, že daná objednávka není určitým způsobem splněna, může to mít za následek zrušení celkové objednávky a po přezkoumání ovlivnit hodnocení prodávajícího. Pokud se dodání týká fyzického zboží, jsou prodávající odpovědní za veškerá přepravní opatření, jakmile kupující poskytne přepravní adresu.

Jednotlivé nabízené služby mohou být promovány placenou reklamou. Propagované služby se posunou na přední místa ve výsledcích vyhledávání na Fiverru. Tato reklama také zajišťuje, aby oslovovala co nejvíce správných typů zákazníků.

4.4 Analýza trhu C2C

V této části práce je popsáno tržní chování subjektů na trhu C2C. Chování je zobrazeno na konkrétním příkladu, a to na online nakupující platformě eBay.

4.4.1 Produkt

Ačkoliv mezi specifické znaky trhu C2C patří prodej použitého zboží a nulová záruční doba, na eBay je však 80 % prodaného zboží nové a jejich záruka poskytuje rozsáhlé krytí a podporu (eBay, 2022).

Na eBay může být prodáno téměř cokoliv. Mezi hlavní kategorie zboží, které je na eBay prodáváno, patří umění, starožitnosti, knihy, dětské produkty, dopravní prostředky a jejich části, oblečení, módní doplňky, boty, elektronika, kancelářské vybavení a mnoho dalších.

Dle průzkumu bylo v roce 2018 nejvíce prodávanou komoditou na eBay elektronika a její příslušenství, což tvořilo celkem 16,4 % ze všech prodaných položek. Druhou největší prodávanou kategorií bylo oblečení a doplňky (14 %) a na třetím místě se umístil automobilový průmysl (11 %). Kategorie „Zdraví a krása“ tvořilo 9 % prodejů a umístilo se tak na čtvrté nejvíce prodávané příčce a kategorie „Sport a Outdoor“ zakončovala pětici nejvíce prodávaných kategorií. Ačkoliv je eBay obecně znám jako místo, kde se prodávají starožitnosti a zboží z druhé ruky, hračky a hry tvořily pouze 5 % prodejů na platformě. Celkově nejnižší prodejní kategorií z eBay byly časopisy (0,01 % prodejů) (eBay, 2020).

4.4.2 Cena

Na online platformě eBay existují celkem čtyři možnosti, jakým způsobem a za jakou cenu si zákazník zboží koupí. Nejoblíbenějším typem prodeje, který v roce 2020 tvořil 90 % celkových prodejů, jsou prodeje s fixní cenou. Nicméně i při této variantě má zákazník možnost vyjednávat a zaslat prodávajícímu svoji nabídku. Prodávající ji může přijmout, odmítnout či ignorovat.

Dalším typem prodeje je „Buy it Now“ neboli „Kup hned“. Kupující zasahuje do průběhu dražby pomocí stisknutí tlačítka Kup hned a dražba skončí.

V neposlední řadě se zákazník může setkat s aukcí a tzv. Second Chance Offer, pokud zákazník aukci nevyhraje (eBay, 2020).

4.4.3 Distribuce

Veškeré zboží objednané prostřednictvím platformy eBay je doručováno přímou distribuční cestou a pro přepravu jsou využíváni externí dopravci, neboť eBay nemá vnitropodnikovou logistiku a nedoručuje sám tak žádné balíky.

Způsob, jakým je zboží z eBay přepravováno závisí na umístění prodávajícího a velikosti a hmotnosti zásilky. Aby byli prodejci plně kryti v případě nedoručení zásilky, je třeba využívat dopravce, kteří jsou s eBay integrováni. Prodejci zasílající zboží ze Spojených států či Spojeného království využívají GSP (Global Shipping Program) a zásilky jsou následně odeslány pomocí Pitney Bowes. Prodejci zasílající zboží z Číny využívají kurýry China Post nebo China EMS ePacket.

Způsoby dopravy, kterými lze zboží doručit, jsou různé. Kurýři využívají leteckou, silniční, železniční a námořní dopravu (ship24, 2022).

4.4.4 Komunikační politika

Jedním ze způsobů, kterým lze propagovat nabídky jednotlivých prodejců je tzv. „Promoted listings“. Je to způsob reklamy, která posouvá produkty jednotlivých prodávajících na vrchol výsledků vyhledávání na eBay. Nabídka je následně označena jako „sponzorovaná“. Prodejcům to pomáhá zvýšit viditelnost jejich nabídek a následně i prodeje.

Více než 940 tisíc prodejců využívá funkci propagovaných nabídek (eBay, 2019). Tato funkce je výhodná jak pro eBay, tak pro prodejce. Prodejci si zvolí sazbu, kterou chtějí aplikovat na nabídky. Prodejcům jsou účtovány poplatky za propagaci pouze v případě, že se jejich položka prodá.

Tato funkce se velmi osvědčila, neboť za druhé čtvrtletí roku 2019 pomohla společnosti eBay vygenerovat příjmy ve výši 89 milionů dolarů, což představuje meziroční nárůst o více než 130 % (eBay, 2019).

4.4.5 Shrnutí charakteristik trhu C2C na platformě eBay

Pouze 20 % prodaného zboží na eBay je použité. Mezi hlavní kategorie zboží prodávané na platformě eBay patří především: umění, starožitnosti, knihy, dětské produkty, dopravní prostředky, oblečení, módní doplňky, elektronika, kancelářské vybavení a mnoho dalších. Nejvíce prodávanou komoditou v roce 2018 byla elektronika a její příslušenství, dále oblečení a doplňky a automobilový průmysl.

Cena za zboží může být stanovena celkem čtyřmi možnostmi, a to: prodejem s fixní cenou, prodejem „Buy it Now“, aukcí a tzv. Second Chance Offer. Zákazníkovi se tedy v určitých případech naskytuje možnost ovlivnit cenu za nakupované zboží.

Zboží z eBay je distribuováno přímou distribuční cestou a pro jeho přepravu platforma využívá externí dopravce. Prodejci jsou plně krytí v případě nedoručení zásilky pouze pokud využívají dopravce, kteří jsou integrováni s eBay. Přeprava zboží je řešena leteckou, silniční, železniční a námořní dopravou.

Prodejci své zboží můžou propagovat pomocí tzv. „Promoted listing“, což je způsob reklamy, která posouvá produkty jednotlivých prodávajících na vrchol výsledků vyhledávání na eBay. Nabídka je následně označena jako „sponzorovaná“.

4.5 Komparace B2B, B2C na trhu s kávou

Z analýzy trhu kávy zcela jasně vyplývá, že obchodování s kávou se na trhu B2B a B2C značně liší. Při komparaci se vyskytly určité rozdíly jak v samotném produktu, tak také v ceně, distribuci a propagaci. V případě trhu B2B stojí na straně prodávajícího jednotliví farmáři či farmy soustředující se na pěstování a následné prodávání zelené, surové kávy. Na straně kupujícího jsou zpracovatelské firmy, které se zabývají pražením kávy.

Na straně nabídky na trhu B2C stojí společnosti, ať už samotní výrobci, kteří nabízejí praženou kávu právě koncovým spotřebitelům figurujícím na straně poptávky. Dále na straně nabídky mohou být obchodní řetězce, které praženou kávu přeprodávají.

Produkt

Prodávající na trhu B2B mají na koncový produkt pouze minimální vliv, neboť oni sami jsou ovlivněni mnoha vnějšími faktory, a to například klimatickou změnou. Odběratelé na trhu B2B kladou velké a specifické požadavky na produkt. Je pro ně prioritní kvalita a původ kávy, v některých případech i způsob sběru a zpracování komodity. O nákupu daného druhu kávy rozhoduje ve firmě několik lidí a předchází mu proces testování a hodnocení kvality zrna. Nákupní proces je tedy velmi zdlouhavý. Kupující odebírá velké množství komodity pouze několikrát do roka.

Oproti tomu kupující na trhu B2C se rozhodují a nakupují produkt na základě chuti a aroma kávy, ceny a kvality. O nákupech rozhodují především jednotlivci, nákupy jsou spíše impulzivního rázu a jedná se o rychlé rozhodnutí v porovnání s trhem B2B. Nákupy jsou četné a uskutečňovány v malém množství pro svou osobní potřebu.

Cena

Cena kávy na trhu B2B je odvozena na základě nabídky a poptávky, je fixní a nedá se o ní smlouvat. V případě příliš vysokých cen by kupující konvenční kávu začali odebírat od levnějších dodavatelů, což má značný vliv na její kvalitu.

Na trhu B2C je cena stanovena na základě nákladů na daný výrobek a na základě konkurence. Pro zákazníky je cena velmi důležitá, avšak ji nedokážou velmi ovlivnit.

Distribuce

Firmy na trhu B2B odebírají kávu od pěstitelů ve velkém množství a časovém předstihu, a to minimálně jeden rok dopředu. Mají ověřené odběratele. Zboží je distribuováno přímou distribuční cestou, nejčastěji je přepravováno lodní a silniční dopravou, v případech raritní kávy prostřednictvím letecké dopravy. Komodita si vyžaduje specifické požadavky na přepravu i skladování. Zboží, pražená káva na trhu B2C je distribuována jak přímou, tak nepřímou distribuční cestou. Ve většině případech mají práce obchodní řetězce funkci distributora pro spotřební trh. Spotřebitelé nakupují kávu pravidelně v malém množství, a to především v hypermarketech.

Propagace

Na trhu B2B je propagace zajištěna pomocí internetové komunity, která byla založena za účelem spolupráce s cílem propagovat kávu po celém světě. Další klíčovým komunikačním kanálem je na trhu B2B především podpora prodeje. Farmáři zasílají firmám vzorky jednotlivých odrůd, aby si mohli otestovat kvalitu jednotlivých odrůd a případně provést směnu. V neposlední řadě osobní prodej

Na trhu B2C je kladen velký důraz na reklamu, konkrétně na média, prostřednictvím kterých cílí na koncové spotřebitele.

4.6 Komparace C2B a C2C v online prostředí

Z analýzy trhu v online prostředí vyplývá, že se trhy C2B a C2C v jistých faktorech podobají. Po provedení komparace se určité rozdíly vyskytly v ceně a v produktu samotném. V případě trhu C2B stojí na straně nabídky spotřebitelé a jako kupující zde vystupují organizace, které poptávají zboží či služby. Na trhu C2C probíhá směna mezi dvěma spotřebiteli za pomoci třetí strany zajišťující potřebné řešení.

Produkt

Na trhu C2B se klade velký důraz na kvalitu prodáváných služeb. Mezi nejčastější prodávané služby na tomto trhu patří: free-lancing, poradenství či influencering. V případě free-lancingu je nejvíce prodáván grafický design a video animace.

Trh C2C v porovnání s trhem C2B neklade příliš velký důraz na kvalitu. Pro tento trh je specifickým znakem je prodej použitého zboží, avšak v rámci analýzy bylo zjištěno, že existují platformy prodávající 80 % nového zboží. Nejvíce prodávanou komoditou je elektronika a její příslušenství, oblečení a doplňky, automobilový průmysl.

Cena

Na trhu C2B o ceně rozhoduje prodávající, tedy na tomto trhu spotřebitelé, nikoli dodavatelé. Cena je určena poptávkou po dané službě. Je ovlivněna konkurencí, úsilím na provedené práci, zkušenostmi a dovednostmi.

Na trhu C2C stanovuje cenu za konkrétní zboží, produkt prodávající. Cena může být fixní nebo může být stanovena aukcí, kdy prodávající umožňuje kupujícímu cenu zboží, produktu určitým způsobem ovlivnit. Na trhu je tedy možnost ovlivnit kupní cenu jak z pohledu prodávajícího, tak i kupujícího.

Distribuce

Na obou trzích, jak C2B, tak C2C je využívána přímá distribuční cesta. V obou případech je směna zprostředkována pomocí facilitátoru či zprostředkovatelské společnosti. Hlavní rozdílem v distribuci jednotlivých trhů je krytí společností. V případě, že prodejci na trhu C2C využívají dopravce, kteří jsou integrováni s eBay, mají plné krytí. Na trhu C2B prodávající nesou plnou zodpovědnost za doručení zásilky.

Propagace

Na trhu C2B i C2C se uplatňují neosobní komunikační kanály, a to především reklama. Je využíváno propagace produktu či služby, která posouvá produkty či služby jednotlivých prodávajících na vrchol výsledků vyhledávání.

4.7 Aplikační problematika pro projekt

Tato část práce se zabývá dílčím cílem, kterým je vytvoření projektového záměru pomocí aplikace nástrojů projektového řízení, jenž je konstruován na základě vymezených teoretických východisek a výsledků z provedené analýzy na trhu s kávou v tržních prostředích B2B a B2C. V této části je vytvořen konkrétní projekt, v tomto případě otevření nového showroomu pražírny v krajském městě Hradec Králové.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že celkem 82 % konzumentů z Královéhradeckého kraje kávu pije denně, a to především kvůli její chuti (66,6 %). Celkem 50 % konzumentů z tohoto kraje pije výběrovou kávu a 12 % spotřebitelů nemá ponětí o tom, co to výběrová káva je. Na základě těchto výsledků bylo shledáno optimálním otevřít v tomto kraji, konkrétně ve městě Hradec Králové nový showroom pražírny, který uspokojí spotřebitele jak výběrové kávy, tak zároveň přiblíží kávovou kulturu do povědomí potenciálním zákazníkům.

Při tvorbě projektového plánu jsou použity znalosti získané z teoretické části práce a zároveň je čerpáno z mých vlastních zkušeností, které jsem měla možnost získat při práci v projektovém prostředí. Co se týká časové a finanční náročnosti jednotlivých činností, jsou využity informace od dodavatelů, kteří budou většinu produktů do tohoto projektu dodávat.

Nejprve je představena zakládací listina projektu, následně je uvedena hierarchická struktura činností a seznam aktivit projektu. V neposlední řadě je vytvořen plán projektu v grafickém znázornění, Ganttův diagram - otevření nového showroomu pražírny v Hradci Králové.

4.7.1 Iniclace a zahájení projektu

Představení projektu

Pražírna XY požaduje vytvořit koncept otevření nového showroomu pražírny dle svých požadavků za účelem rozšíření svého pole působnosti za hranice hlavního města Praha, a to konkrétně do krajského města Hradec Králové.

Popis projektu

Pražírna XY v současné době disponuje podniky, které jsou umístěné pouze v Praze, čímž může přicházet o potenciální zákazníky z jiných krajských měst. V rámci rozvoje společnosti se proto rozhodla otevřít další showroom v krajském městě Hradec Králové.

Pronajaté nebytové prostory budou přetvořeny, čímž se vytvoří další místnost k využití. Menší část prostoru bude tedy využívána ke školení a její celková maximální kapacita bude 10 lidí. Druhá část prostoru, která je podstatně větší, bude zařízena stylem showroomu. Zde budou tedy vystaveny produkty spojené s kávou, které jsou určeny k prodeji.

Pro chod hradecké pobočky bude zajištěn odpovídající personál, který bude dle potřeb proškolen. V průběhu projektu bude probíhat propagace na sociálních sítích, aby se otevření nového showroomu v Hradci Králové dostalo do podvědomí potenciálním zákazníkům.

Zakládací listina projektu

Ve fázi iniciace projektu je sepsána zakládací listina projektu, tzv. Project charter, která obsahuje zásadní informace o projektu. Jejím odsouhlasením ze strany zadavatele bude získáno svolení od klienta k realizaci projektu.

Proto byla zakládací listina projektu sepsána jasně a srozumitelně, aby byla pochopena všemi zainteresovanými stranami a nedošlo tak k možným neshodám či sporům, které by mohly vzejít z nesprávného pochopení obsahu listiny.

Tabulka 6: Zakládací listina projektu

Název projektu	Showroom pražírny v Hradci Králové
Cíl projektu	Přetvoření zvolených nebytových prostor na funkční showroom
Plánované náklady	1 000 000 Kč
Plánová doba realizace	5 měsíců
Plánovaný termín zahájení	30.1.2023
Plánovaný termín ukončení	28.4.2023
Hlavní milníky	Začátek realizace projektu
	Otevření showroomu
Lokalizace projektu	Velké náměstí, Hradec Králové
Zadavatel projektu	Společnost XY
Manažer projektu	Štěpánka Bořková
Schválení projektu	
Schváleno dne:	...
Schvalovatel	Podpis
Pražírna XY	...

Zdroj: vlastní zpracování

Cíl projektu

Tato fáze je velmi podstatná pro kvalitu celého projektu, proto je nezbytné, aby byl cíl projektu dobře formulovaný a definovaný. Bylo tedy využito metodiky SMART, která slouží ke správnému formulování cíle.

Cílem projektu je otevření nového showroomu pražírny v Hradci Králové. Nově vytvořený showroom bude sloužit jako předváděcí prostor pro výrobky spojené s kávou. Dále bude v rámci projektu v nebytových prostorách vytvořena školící místnost s maximální kapacitou 10 lidí. Spuštění nového showroomu proběhne během 5 měsíců při maximálním rozpočtu 1 000 000 Kč. Projektový cíl je akceptovatelný realizačním týmem, který se bude podílet na přípravě a realizaci projektu.

4.7.2 Plánování projektu

V druhé sekci projektové fáze je vytvořen projektový plán, v rámci kterého, je využit nástroj hierarchické struktury činností tzv. WBS, který snižuje pravděpodobnost opomenutí klíčových, podstatných činností.

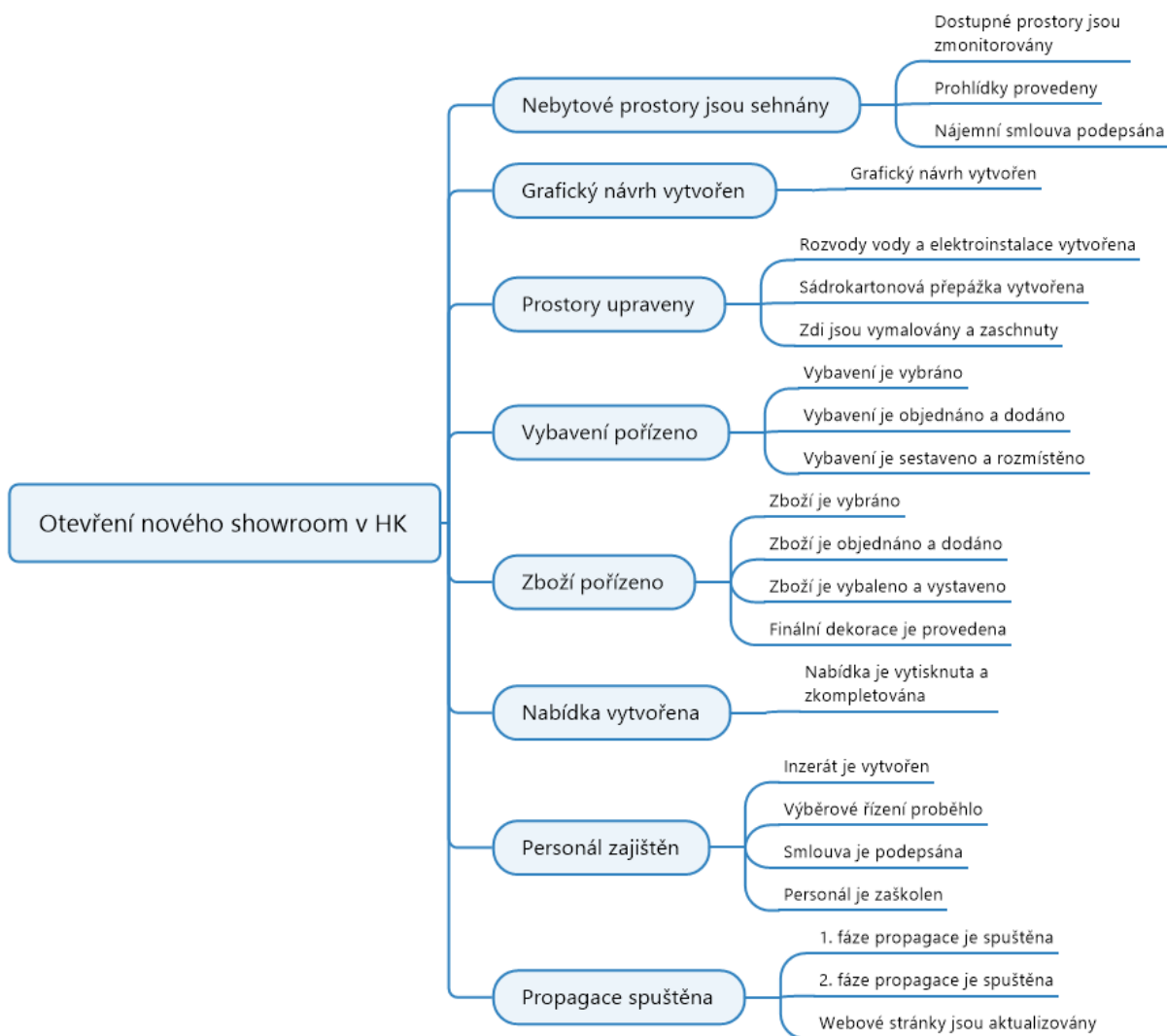
Dále je v rámci této sekce vytvořen časový plán. Doby trvání jednotlivých činností se opírají o zkušenosti dodavatelů, tudíž by měly být jednotlivé časové odhady přesné. Jsou určeny s jistou časovou rezervou, aby byl cíl včas dosažen i v případě naskytnuté překážky. K vytvoření a vizualizaci časového plánu je aplikován Ganttův diagram, díky němuž je zajištěna časová náročnost celého projektu a určena jeho kritická cesta.

Work Breakdown Structure

Pro sestavení projektového plánu je použit nástroj WBS, který umožnil vytvořit přehledný seznam činností potřebných pro splnění cíle projektu. Díky tomuto nástroji mohl být vytvořen přesnější a kvalitnější plán a předešlo se tak možnému přehlédnutí některých z podproduktů.

WBS je uvedena ve své typické stromové struktuře a je vyobrazena na obrázku č. 10.

Obrázek 10: Hierarchická struktura činností



Zdroj: vlastní zpracování

Seznam aktivit

V tabulce č. 7 jsou na základě WBS stanoveny konkrétní aktivity, které musí být vykonány, aby došlo k výslednému, požadovanému produktu.

K aktivitám byly přiřazeni předchůdci a následovníci, aby byla zajištěna logická návaznost mezi danými činnostmi. Výjimkou je první aktivita, která nemá předchůdce a poslední aktivita, která nemá následovníka. Posléze byla každé aktivitě přiřazena doba jejího trvání, čímž vznikl první základní odhad času a stanovení délky trvání celého projektu.

Tabulka 7: Seznam aktivit

	Název	Doba trvání (dny)	Předchůdce	Následovník
1	Analýza dostupných prostor	40	-	2
2	Prohlídky	5	1	3
3	Podepsání nájemní smlouvy	1	2	4,11
4	Vytvoření grafického návrhu	5	1,3	5,6
5	Rozvody vody a elektroinstalace	10	4	6
6	Sádrokartonová přepážka	5	4,5	7
7	Vymalování a schnutí barvy	5	6	10
8	Výběr vybavení	5	4	9
9	Objednání vybavení	5	8	10
10	Sestavení a umístění vybavení	5	7,9	11
11	Výběr zboží	3	3	12
12	Objednání zboží	1	3,11	13
13	Vybalení + vystavení zboží	2	12	14
14	Finální dekorace	2	13	23
15	Tisk a kompletace nabídky	1	4	23
16	Vytvoření inzerátu	1	3	17
17	Pohovory s uchazeči	5	16	18
18	Podepsání smlouvy	1	17	19
19	Zaškolení personálu	5	18	2š
20	Propagace první fáze	30	3	23
21	Propagace druhá fáze	3	3	23
22	Aktualizace webových stránek	1	3	23
23	Otevření showroomu	0	1,4,7,10,14,15, 19,20,21,22	-

Zdroj: vlastní zpracování

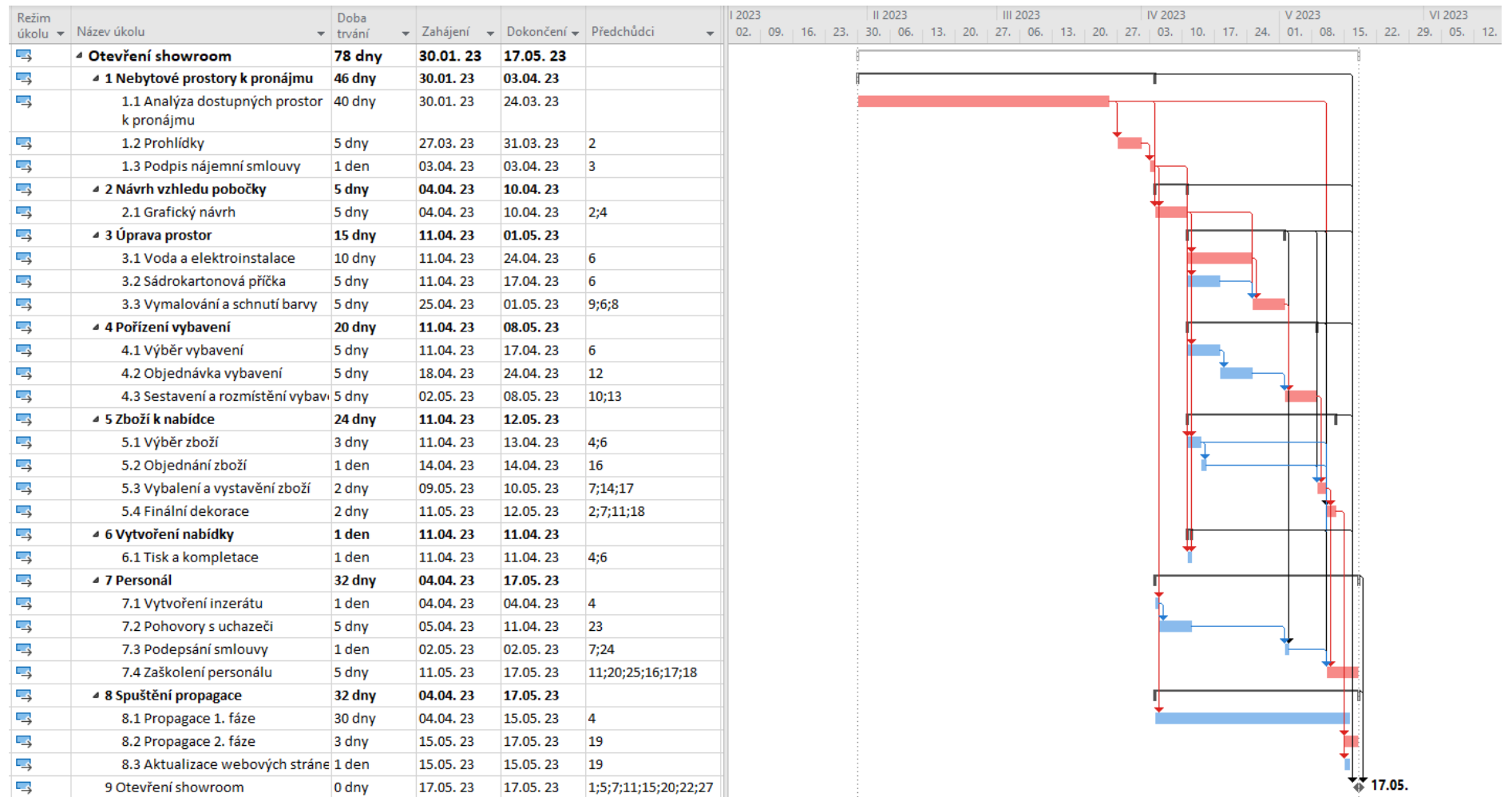
Ganttův diagram

Pro znázornění jednotlivých činností v čase byl vytvořen Ganttův diagram, který logicky zobrazuje sled konkrétních aktivit i vazeb mezi nimi a délku doby jejich trvání.

Červené činnosti zobrazují tzv. kritickou cestu, která velmi přehledně zobrazuje nejdelší sled činností projektu a udává tak nejkratší možnou dobu realizace projektu.

Pro tvorbu Ganttova diagramu byl využit program MS Project.

Obrázek 11: Ganttův diagram



Zdroj: vlastní zpracování

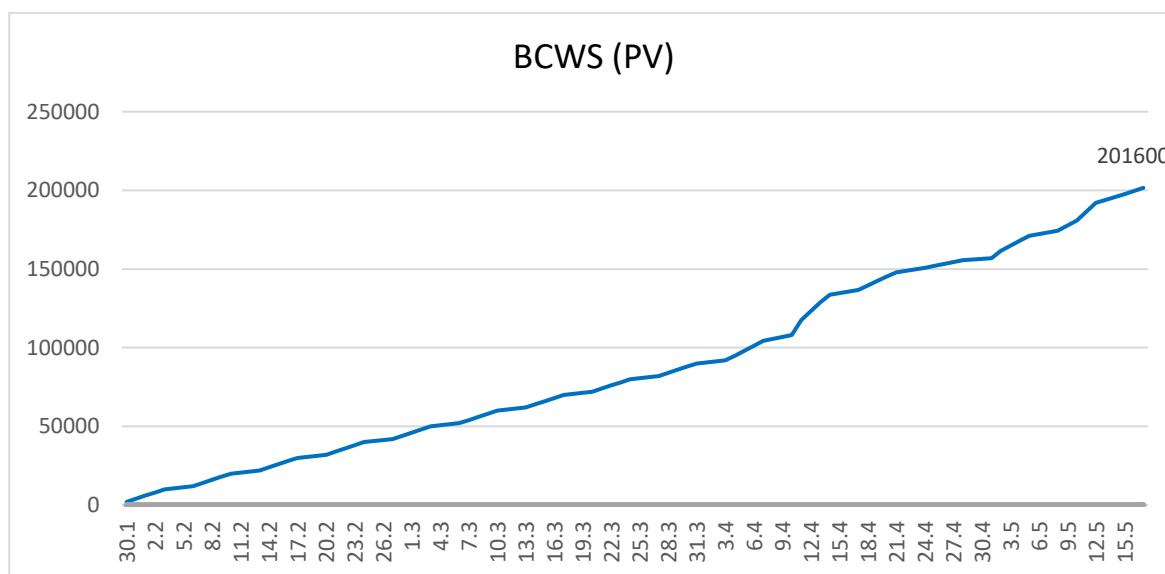
4.7.3 Cenový návrh řešení

V této části byl podrobněji zpracován cenový návrh řešení. Tabulka č. 8 uvádí počáteční náklady na otevření showroomu v Hradci Králové. V počátečních nákladech byl zohledněn grafický návrh komerčního prostoru, jehož cena byla stanovena na základě průměru z provedené analýzy cen za tuto službu.

Dostupné komerční prostory jsou po celkové rekonstrukci, tudíž se budou realizovat pouze drobné stavební úpravy, které vychází z návrhu interiéru. V počátečních nákladech jsou také zohledněny malířské práce. Ceny za vybavení showroomu a za truhlářské práce jsou stanoveny na základě získaných informací od zadavatelské firmy, Pražírny XY. Část činností projektu byla vypracována interními pracovníky organizace, kteří prováděli práci na projektu v rámci brigády jako přivýdělek. Jednalo se především o balíky činností jako: sehnání nebytových prostor, pořízení vybavení, zboží k nabídce, vytvoření nabídky, personál a spuštění propagace. Graf č. 14 zobrazuje plánované náklady (angl. *Budgeted Cost of Work Scheduled, BCWS; Planned Value, PV*) na interní pracovníky organizace v čase. Náklady na tyto pracovníky činí 201 600 Kč.

Celkové náklady na otevření showroomu v Hradci Králové činí 825 600 Kč. Je nutné si uvědomit, že celkové náklady byly vypočteny na základě odhadu a mohou se v čase měnit.

Graf 14: Plánované náklady na interní pracovníky organizace



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: Počáteční náklady na otevření showroomu v Hradci Králové

Položka	Cena
Návrh komerčního interiéru (57 m2) včetně konzultací, dopravy a návrhu rozvodů	130 000 Kč
Stavební práce (sádkartonová příčka, průraz zdí + rozvody vody a odpadu, elektřiky)	40 000 Kč
Malířské práce + barva	4 000 Kč
Vybavení showroomu	400 00 Kč
Truhlářské práce	50 000 Kč
Interní pracovníci organizace	201 600 Kč
Celkem	825 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 8 jsou vyčísleny měsíční náklady nově vzniklé pobočky jednotlivých položek. Odhad měsíčních nákladů, které vzniknou showroomu při jeho provozu, je stanoven taktéž na základě informací a podkladů od zadávající firmy. Dostupné nebytové prostory určené pro provoz showroomu se nachází na Velkém náměstí v Hradci Králové, jejichž měsíční pronájem činí 15 tisíc Kč. Celkové měsíční náklady na provoz showroomu tedy činí 130 tis. Kč. I v této situaci se jedná o náklady, které se mohou v čase měnit v důsledku ekonomické situace na trhu.

Tabulka 9: Měsíční náklady nově vzniklé pobočky

Položka	Cena
Pronájem prostor	15 000 Kč
Personál (odborný prodejce 2x)	84 000 Kč
Kasa storyous	2 000 Kč
Voda	2 000 Kč
Elektřina	7 000 Kč
Odpady	1 000 Kč
Hygiena	1 000 Kč
Wi-Fi	1 000 Kč
Úklid	6 000 Kč
Účetní	3 000 Kč
Sociální pojištění	8 000 Kč
Celkem	130 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

5 Výsledky a diskuze

Pro přehlednost byly vytvořeny dvě komparativní tabulky. První tabulka (č. 10) porovnává chování na trzích B2B a B2C.

Tabulka 10: Komparace trhů B2B a B2C

Faktor/Trh	B2B	B2C
Produkt	<p>Prodávající nemá velký vliv na kvalitu a množství úrody, neboť úroda je ovlivňována vnějšími vlivy, jako např. klimatickými změnami</p> <p>Kupující má velké požadavky na produkt, a to především na jeho kvalitu a původ. Požaduje vybrané odrůdy, o nákupu rozhoduje několik lidí a předchází mu dlouhý rozhodovací proces. Kupující odebírá velké množství komodity pouze několikrát do roka.</p>	<p>Spotřebitelé se nejvíce rozhodují na základě chuti a aroma kávy a ceny. O nákupu rozhodují především jedinci.</p> <p>Četné nákupy uskutečňovány v malém množství.</p> <p>Jedná se především o rychlé rozhodnutí.</p>
Cena	<p>Cena je určována na burze a odvíjí se na základě nabídky za daný rok. Cena je fixní a nedá se o ceně smlouvat.</p> <p>Pokud by byly ceny příliš vysoké, kupující konvenční kávu by ji odebírali od levnějších dodavatelů, což má ale značný vliv na její kvalitu.</p>	<p>Cena stanovena na základě nákladů na daný výrobek a na základě konkurence.</p> <p>Prodejce zvýšení ceny řeší levnějším dodavatelem, což má značný vliv na kvalitu komodity</p> <p>Pro zákazníky je cena velmi důležitá, avšak nedokážou cenu velmi ovlivnit.</p>
Distribuce	<p>Zboží je distribuováno nepřímou distribuční cestou. Komodita si vyžaduje specifické požadavky na přepravu a skladování.</p>	<p>Zboží je distribuováno jak přímou, tak nepřímou distribuční cestou.</p> <p>Spotřebitelé nakupují kávu pravidelně v malém množství především v hypermarketech.</p>
Propagace	<p>Mezi klíčové komunikační kanály na trhu B2B patří podpora prodeje – jednotliví farmáři zasílají vzorky a dále osobní prodej a reklama prostřednictvím internetové komunity.</p>	<p>Komunikační kanály na trhu B2C jsou především neosobní a trh klade velký důraz na reklamu, konkrétně na média, prostřednictvím kterých cílí na koncové spotřebitele.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Směna na trhu B2B

Na základě tabulky č. 9, která shrnuje chování tržních subjektů a analýzu průmyslového trhu lze konstatovat, že při směně na trhu dochází ke spokojenosti zejména na straně kupujících, ale pouze za předpokladu, že dodavatel je schopen dodat produkt v požadované kvalitě. Tento faktor je strana kupujícího schopna ovlivňovat více než strana prodávajícího.

Jako největší problém na straně prodávajícího lze uvést právě produkt, který není schopný ovlivnit takovým způsobem, jakým by nejspíše chtěl. Z analýzy trhu je patrné, že prodávající je velmi závislý na přírodních podmínkách, především na změně klimatu.

S tím souvisí také stanovení ceny. Množství kávy se snižuje a více než polovina druhů kávy je v ohrožení. Tím dochází ke zvyšování cenové hladiny a ani jeden ze subjektů, prodávající či kupující, není s to tuto problematiku ovlivnit.

Shoda při směně nastává v případě distribuce. Kupující mají znalosti týkající se sklizně jednotlivých druhů kávy a objednávají požadované množství.

Směna na trhu B2C

Z tabulky č. 9 uvádějící shrnutí chování tržních subjektů na trhu B2C lze shledat relativní shodu na straně prodávajícího i kupujícího. Prodávající nabízí na trhu produkt v mnoha různých variantách, který spotřebitelé požadují. V České republice se zabývají spíše chutí a aromatem a cenou kávy. Mnohem důležitější je tedy pro spotřebitele cena než kvalita.

Jestliže se na trhu B2B zvýší cena kávy, prodávající na trhu B2B se snaží tuto problematiku vyřešit výběrem levnějšího dodavatele. Usilují tedy o to, aby vyhověli spotřebitelům za každou cenu.

Soulad nastává i v případě distribuce. Prodejci jsou díky určitému způsobu skladování schopni nabízet a prodávat kávu po celý rok. Navíc se ve většině případů výrobci využívají služeb distribučních mezičlánků, které zajišťují další prodej a spotřebitelé si zde mohou kávu nakoupit ve své podstatě kdykoliv. Dělají tím tak produkt více dostupnější spotřebitelům.

Druhá tabulka (č. 11) porovnává chování tržních subjektů na trzích C2B a C2C.

Tabulka 11: Komparace trhů C2C a C2B

Faktor/Trh	C2B	C2C
Produkt	Nejvíce prodáváný je grafický design a video animace Velký důraz na kvalitu poskytovaných služeb.	Prodej nového i použitého zboží. Nejvíce prodávanou komoditou je elektronika a její příslušenství, oblečení a doplňky, automobilový průmysl.
Cena	O ceně rozhoduje prodávající, tedy na tomto trhu spotřebitelé, nikoli dodavatelé. Cena je určena poptávkou po dané službě. Je ovlivněna konkurencí, úsilím na provedené práci, zkušenostmi a dovednostmi.	Prodávající může stanovit fixní cenu za konkrétní zboží nebo může do značné míry umožnit kupujícímu o ceně rozhodovat (prostřednictvím aukce) Na trhu je možnost ovlivnit kupní cenu jak z pohledu prodávajícího, tak i kupujícího.
Distribuce	Ačkoliv se jedná o digitální směnu a spotřebitelé zasílají většinu služeb organizaci napřímo, vždy je to prostřednictvím facilitátoru či zprostředkovatelské společnosti. Na platformě jsou ale také prodávány služby, které jsou poskytovány fyzicky pomocí dopravců. Prodejci jsou plně odpovědní za dodání objednávky, což může ovlivnit jejich hodnocení.	Nejčastější využívanou distribuční cestou je přímá distribuční cesta. Směna je zprostředkována pomocí facilitátoru. Jestliže prodávající využívají integrovaných dopravců, jsou v případě nedoručení zásilky plně kryti. Produkt je následně přepraven prostřednictvím letecké, silniční, železniční či námořní dopravy.
Propagace	Velmi využívanou propagací je promování služeb prostřednictvím placené reklamy. Propagované služby se tak posunou na přední místa ve výsledcích vyhledávání na Fiverru.	Na trhu C2C se uplatňují neosobní komunikační kanály, a to především reklama. Propagace zboží je formou tzv. „Promoted listing“, což je způsob reklamy, která posouvá produkty jednotlivých prodávajících na vrchol výsledků vyhledávání na eBay.

Zdroj: vlastní zpracování

Směna na trhu C2B

Na základě tabulky č. 10, která shrnuje chování tržních subjektů a analýzu trhu C2B lze konstatovat, že při směně na trhu dochází ke spokojenosti ze strany kupujících i prodávajících. Shoda nastává v případě faktoru produktu i ceny.

Prodávající na trhu nabízí kvalitní služby, ze kterých kupující, podniky, dále profitují. Prodávající totiž poskytují firmám vzhled do tržního prostředí z hlediska spotřebitele, neboť přináší jejich poznatky a řešení, která jsou zaměřená na spotřebitele jinému podniku.

Shoda nastává u faktoru ceny. Cenu na trhu určují poskytovatelé služeb a je stanovena především na základě poptávkou po dané službě. Dále je ovlivněna konkurencí, úsilím na provedené práci, zkušenostmi a dovednostmi. Kupující, firmy tedy sice nemají velkou možnost cenu ovlivnit, avšak stanovení vyšší ceny je úměrné vyšší kvalitě výrobku, a toho si jsou firmy velmi dobře vědomy.

Neshoda byla zjištěna u distribuce, a to především ze strany prodávajících. V případě, že daná objednávka není určitým způsobem splněna, může to mít za následek zrušení celkové objednávky a po přezkoumání ovlivnit hodnocení prodávajícího. Pokud se dodání týká fyzického zboží, jsou prodávající odpovědní za veškerá přepravní opatření, jakmile kupující poskytne přepravní adresu.

Směna na trhu C2C

Tabulka č. 10 vyhodnocuje chování tržních subjektů na trhu C2C. Na základě tohoto vyhodnocení bylo shledáno, že při směně dochází k relativní spokojenosti ze strany kupujících i prodávajících.

V případě faktoru produkt nastává shoda, neboť na trhu je prodáváno nové i použité zboží a zákazník, spotřebitel má možnost volby z několika kategorií. Zároveň eBay poskytuje rozsáhlé krytí a podporu.

Shoda nastává i v případě ceny, neboť jak prodávající, tak určitým způsobem i kupující, ji mohou ovlivnit. Prodávající může stanovit fixní cenu za konkrétní zboží nebo může do značné míry umožnit kupujícímu o ceně rozhodovat, a to prostřednictvím aukce.

Soulad mezi kupujícím i prodávajícím nastává při distribuci. Jestliže kupující neobdrží očekávanou zásilku, informuje o problému prodejce. Ten, pokud nereaguje či nedokáže problém vyřešit, má kupující nárok na záruku vrácení peněz. V opačném případě,

jestliže prodávající využívá k distribuci zboží pouze dopravce, jež jsou integrování s eBay, má nárok na plné krytí.

Projektový plán

Tato kapitola shrnuje výsledky dílčího cíle, projektového plánu. Cílem projektu je spuštění nového showroomu, který bude sloužit jako předváděcí prostor pro výrobky spojené s kávou a zároveň bude část prostoru využívána jako školicí místnost s maximální kapacitou 10 lidí. Spuštění proběhne v rámci 5 měsíců při maximálním rozpočtu 1 000 000 Kč.

Za použití nástrojů projektového řízení byl vytvořen projektový plán, který předpokládá otevření nového showroomu během 78 dní (4 měsíců). Celkové výdaje na otevření showroomu v Hradci Králové by činily 825 600 Kč, avšak je třeba brát ohled na ekonomickou situaci a počítat s tím, že náklady i délka trvání projektu se může měnit.

Doporučení

Z výsledků výzkumu na jednotlivých trzích vyplývá, že při směně nedochází ke spokojenosti zejména na trhu B2B. Největším problémem je z pohledu prodávajících produkt, ke kterému se váže i faktor ceny.

Působením klimatických změn dochází k poklesu nabízené komodity, a tím se zvyšuje i její cenová hladina. Tato problematika vyžaduje komplexní řešení. Je třeba snižovat emise skleníkových plynů. Dále farmáři z Keni uvádí, že spotřebitelé mohou pomoci například tím, že budou kupovat Fair Trade produkty, díky kterým dostanou pěstitelé adekvátně zapláceno, a navíc obdrží příspěvek, který mohou využít na projekty spojené se zvýšením produktivity jejich farem a bojovat tak se suchem. Další možností je přesun pěstování kávy do chladnějšího pásma, a sice mezi obratníky Raka a Kozoroha, avšak je třeba počítat s tím, že káva z takovéto produkce nebude okamžitě kvalitní. Navíc je toto řešení časově náročné.

6 Závěr

Závěrečná práce „Komparace a vyhodnocení chování tržních subjektů na trzích B2B, B2C, C2B a C2C“ se zabývala porovnáním vybraných trhů z pohledu jistých faktorů.

Hlavním cílem práce bylo porovnat a vyhodnotit trh kávy v prostředí B2B, B2C a chování trhu C2B, C2C na zvolených online platformách. Ke splnění hlavního cíle byla provedena podrobná deskripce a analýza všech monitorovaných trhů z pohledu vybraných faktorů. Mezi sledovanými faktory byly: produkt, cena, distribuce a propagace. Dílčím cílem práce bylo vytvoření projektového záměru pomocí aplikace nástrojů projektového řízení. Projektový záměr byl konstruován na základě vymezených teoretických východisek a výsledků z provedené analýzy na trhu s kávou v tržních prostředích B2B a B2C.

Výsledky výzkumu tržního prostředí odhalily nesoulad zejména na trhu B2B, kdy k nespokojenosti dochází v případě faktoru produkt i cena. Prodávající nejsou zcela schopni ovlivnit úrodu komodity, se kterou úzce souvisí její cenová hladina. Nesoulad byl taktéž zjištěn na trhu C2B u faktoru distribuce. K nespokojenosti dochází na straně prodávajícího, neboť je plně zodpovědný za doručení zboží, což může mít negativní vliv na jeho hodnocení a celkové působení na online platformě.

Hlavním důvodem rozporu u faktoru produktu i ceny mezi nakupujícím a prodávajícím v tržním prostředí B2B je působení klimatických změn, při kterých dochází k poklesu nabízené komodity, a tím se zvyšuje i její cena.

Tato problematika vyžaduje komplexní řešení. Je třeba snižovat emise skleníkových plynů. Dále mohou spotřebitelé pomoci například tím, že budou kupovat Fair Trade produkty, díky kterým dostanou pěstitelé adekvátně zapláceno, a navíc obdrží příspěvek, který mohou využít na projekty spojené se zvýšením produktivity jejich farem a bojovat tak se suchem. Další možností je přesun pěstování kávy do chladnějšího pásma, a sice mezi obratníky Raka a Kozoroha, avšak je třeba počítat s tím, že káva z takovéto produkce nebude okamžitě kvalitní. Tato řešení je však časově i zdrojově náročné. Pokud by se to však podařilo, byl by tím vyřešen problém poklesu nabízené komodity a zvyšování její cenové hladiny. Zároveň by došlo ke zmírnění neshod, které při směně mezi subjekty vznikají.

Na základě vymezených teoretických východisek a výsledků z provedené analýzy byl vytvořen projektový záměr, který za pomoci aplikace nástrojů projektového řízení předpokládá spuštění nového showroomu v Hradci Králové. Dle plánu je očekáváno otevření showroomu během čtyř měsíců s celkovými náklady 825 600 Kč.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

BOČKOVÁ HRAZDILOVÁ, Kateřina, 2016. *Projektové řízení: Učebnice*. Martin Koláček – E-knihy jedou. 470 s. ISBN 978-80-7512-431-9

BUŘÍVALOVÁ, Irena, 2022. *Jak zachránit kávu Arabica i český chmel*. Reportér. (98).

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan a Jiří Krátký, 2016. *Projektový management v praxi: Naučte se řídit projekty!* Praha: Grada. 176 s. ISBN 978-80-271-9495-7.

DOUCHOVÁ, Jitka, 1993. *Základy psychologie trhu*. Jinočany: H & H. 143 s. ISBN 80-85787-22-9.

GRAHAM, Nick a Stanley E. PORTNY, 2011. *Project Management For Dummies*. West Sussex: John Wiley & Sons. 384 s. ISBN 978-0-470-972129-9

GROSOVÁ, Stanislava, 2004. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická. 165 s. ISBN 80-7080-505-6.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

CHLEBOVSKÝ, Vít, 2010. *Marketing pro B-2-B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 103 s. ISBN 978-80-214-4129-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. Expert (Grada). 368 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., rozš. A aktualiz. Vyd. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozš. A aktualiz. Vyd. Praha: Grada. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KARLÍČEK, Miroslav a kol, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. 288 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. 206 s. ISBN 8071794538.

KOTLER, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu* Praha: Grada. Expert (Grada). 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

MEGHE, Kulbushan D, Prashant A. MANUSMARE, Sachin B. BARVE a Mukul A. BURGHATE, 2022. *Digital Marketing: Ability Enhancement Course*. Amazon Kindle Direct Publishing. ISBN 9798351661612.

NĚMEC, Vladimír, 2002. *Projektový management*. Praha: Grada. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.

PITAŠ, Jaromír, 2012. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2*. Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení. ISBN 978-80-260-2325-8

ROSENAU, Milton D, 2007. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press. 360 s. ISBN 978-80-251-1506-0.

ŘÍHA, David, 2021. *Rozvoj obchodních a vyjednávacích dovedností: Manuál pro start úspěšného obchodníka*. Praha: Grada. 216 s. ISBN 978-80-271-4503-4.

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART, c2006. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). 572 s. ISBN 802511273x.

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ, 2008. *Základy managementu* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita. 197 s. ISBN 9788024815206.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing. 308 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. 232 s. ISBN 8024727218.

VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada. Expert (Grada). 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. Manažer. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZONKOVÁ, Zdeňka, 1997. *Projektové řízení*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita. 244 s. ISBN 80-7078-423-7.

Internetové zdroje:

A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Fourth Edition, (PMBOK® Guide), PMI®, Newton Square, PA, 2008.

BOŘKOVÁ, Štěpánka. *Chování spotřebitelů na trhu s kávou (výsledky průzkumu)*, 2022. [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://77109.vyplnto.cz>.

DONATO, Hannah. *5 Phases of Project Management Life Cycle You Need to Know*. 2022, [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://project-management.com/project-management-phases/>.

eBay. *eBay Marketplace Q3 2020: Fast Facts*. [online] [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://static.ebayinc.com/assets/Uploads/PressRoom/eBay-Q3-2020-FastFacts-10282020.pdf>.

eEbay. *Promoted listing*. 2022 [online] [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://www.ebay.com/help/selling/listings/listing-tips/promoted-listings?id=4164>.

EUROPEAN COFFEE FEDERATION. *European Coffee Report 2018/2019*. 2019 [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://www.ecf-coffee.org/wp-content/uploads/2020/09/European-Coffee-Report-2018-2019.pdf>.

FIVERR. *Fiverr's Terms of Services*. 2022 [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: https://www.fiverr.com/terms_of_service

INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION, 2022. *Daily Coffee Prices*. [online] [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: https://www.ico.org/coffee_prices.asp?section=Statistics.

INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. *Historical Data on the Global Coffee Trade*, 2019 [online] [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: https://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics.

Lázeňská káva. *Z plantáže až do našeho šálku, aneb transport kávy*. 2020 [online] [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://www.lazenskakava.cz/transport-kavy/>.

MAREČEK, Zdeněk. *Průměrná cena zrnkové kávy v maloobchodu*. 2020[online] [cit. 2022-11-13]. Dostupné z:<https://www.lazenskakava.cz/prumerna-cena-kavy-v-roce-2020/>

NIELSEN ADMOSPHERE. *Kávu mají Češi rádi hlavně kvůli její chuti. Nejráději si ji vychutnávají v prostředí domova*. 2019, [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://www.nielsen-admosphere.cz/news/kavu-maji-cesi-radi-hlavne-kvuli-jeji-chuti-nejradeji-si-ji-vychutnaji-v-prostredi-domova>.

SANFILIPPO, Marisa. *What Is C2B?* 2022 [online] [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://www.businessnewsdaily.com/5001-what-is-c2b.html> .

Ship24. *Sledování balíků eBay*. 2022 [online] [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://www.ship24.com/cs/obchody/ebay-sledovani>.

VÁPENÍKOVÁ, Sára. *Měníci se kávová kultura a edukativní spoty kávových značek*. [online]. Ipsos, 2022, [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/menici-se-kavova-kultura-edukativni-spoty-kavovych-znacek>.

VÁPENÍKOVÁ, Sára. *Češi a káva*. [online]. Ipsos, 2022, [cit. 2022-11-13]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/cesi-kava>.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Koncepční rámec	16
Obrázek 2: Hlavní činitelé v marketingovém mikroprostředí	17
Obrázek 3: Model nákupního chování.....	24
Obrázek 4: Model S-O-R	25
Obrázek 5: Faktory ovlivňující chování spotřebitele dle Kotlera	27
Obrázek 6: Faktory ovlivňující chování spotřebitele podle Jakubíkové	27
Obrázek 7: Tradiční složky marketingového mixu	29
Obrázek 8: Projektový trojimperativ	34
Obrázek 9: Životní cyklus projektu	36
Obrázek 10: Hierarchická struktura činností.....	71
Obrázek 11: Ganttův diagram.....	73

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Produkce kávy v letech 2017/2018-2020/2021 (v tis. 60-kg pytlech).....	43
Tabulka 2: Import kávy do ČR v roce 2018	47
Tabulka 3: Hodnota reklamního prostoru TOP 3 značek v segmentu káva.....	57
Tabulka 4: Indikátor dosažených úrovní	59
Tabulka 5: Ceny vybraných služeb nabízených na platformě Fiverr.....	60
Tabulka 6: Zakládací listina projektu	69
Tabulka 7: Seznam aktivit	72
Tabulka 8: Počáteční náklady na otevření showroomu v Hradci Králové	75
Tabulka 9: Měsíční náklady nově vzniklé pobočky	75
Tabulka 10: Komparace trhů B2B a B2C	76
Tabulka 11: Komparace trhů C2C a C2B.....	78

8.3 Seznam grafů

Graf 1: Vývoj celosvětové produkce kávy v letech 2017/2018-2020/2021 (v tis. 60-kg pytlech).....	44
Graf 2: Vývoj cen odrůdy Arabica a Robusta na trhu komodit Oct 2021 – Sep 2022 (US cents/lb).....	46
Graf 3: Import kávy do České republiky v letech 1990-2019 (v tis. 60-kg pytlech)	47
Graf 4: Spotřeba pražené kávy v České republice v letech 1990-2019	50
Graf 5: Konzumace kávy	51
Graf 6: Nejčastější důvody konzumace kávy	52
Graf 7: Typ kávy.....	52
Graf 8: Důležitost jednotlivých faktorů.....	53
Graf 9: Preference při výběru odrůdy	54
Graf 10: Konzumace výběrové kávy	54
Graf 11: Průměrná cena 1 kg zrnkové kávy v maloobchodech.....	55
Graf 12: Ochota zaplatit za 100g kávy.....	56
Graf 13: Místo nákupu kávy	57

Graf 14: Plánované náklady na interní pracovníky organizace.....74

Přílohy

Příloha 1: Dotazník

1. Uveďte pohlaví
 - Žena
 - Muž
2. Do jaké věkové kategorie spadáte?
 - 15-25 let
 - 26-35 let
 - 36-45 let
 - 46-55 let
 - 56 let a více
3. V jakém kraji bydlíte?
 - Hl. město Praha
 - Středočeský kraj
 - Jihočeský kraj
 - Plzeňský kraj
 - Karlovarský kraj
 - Ústecký kraj
 - Liberecký kraj
 - Královéhradecký kraj
 - Pardubický kraj
 - Kraj Vysočina
 - Jihomoravský kraj
 - Olomoucký kraj
 - Moravskoslezský kraj
 - Zlínský kraj
4. Pijete kávu?
 - Ano
 - Ne
5. Pokud kávu nepijete, uveďte prosím důvod proč?
 - Uveďte:
6. Jak často pijete kávu?
 - Příležitostně
 - Několikrát týdně
 - 1-2 šálky denně
 - 2 šálky a více denně
7. Co je nejčastějším důvodem Vaší konzumace kávy?
 - Únava/nedostatek energie
 - Chvilé odpočinku
 - Zvyk
 - Pracovní schůzka/chvilé s přáteli
 - Chuť
 - Ostatní
8. Kde si obvykle během standardního pracovního dne kávu dáte?
 - Doma
 - Pracoviště
 - Kavárna

- Škola/univerzita
 - Restaurace
 - Jiné...
9. Jaký kávový nápoj pijete nejraději?
- Espresso
 - Cappucino
 - Caffè latte
 - Caffè americano
 - Caffè macchiato
 - Turecká káva
 - Espresso tonic
 - Flat white
 - Instatní káva
 - Cold brew
 - Aeropress
 - Jiný
10. Kde nejčastěji nakupujete kávu?
- Supermarkety
 - Hypermarkety
 - Kavárny
 - Menší obchody
 - Eshop
 - Pražírny/coffee shop
11. Od jaké značky nejčastěji kávu nakupujete?
- Tchibo
 - Nescafé
 - Lavazza
 - Illy
 - Jihlavanka
 - Jacobs
 - Nespresso
 - Výběrové kávy
 - Jiné...
12. Jak si kávu připravujete?
- Zalévaná (typ „turecká káva“)
 - Automatický kávovar
 - Překapávaná/filtrovaná
 - French press
 - Italská (moka konvička)
 - Jiný způsob
13. Jaké odrůdě kávy dáváte přednost?
- Není to pro mne podstatné
 - Arabica
 - Robusta
14. Máte ponětí o tom, co je to výběrová káva?
- Ano
 - Ne
15. Jaký typ kávy nakupujete (instantní/mletou/zrnkovou/kávové kapsle)

- Instantní
 - Mletá
 - Zrnková
 - Kávové kapsle
16. Kolik jste ochotni zaplatit za 100 g instantní mleté zrnkové kávy
- 10-14 Kč
 - 15-29 Kč
 - 30-59 Kč
 - 60-99 Kč
 - 100 Kč a více
17. Jaký faktor je pro vás nejdůležitější?
- Chuť a aroma
 - Cena
 - Kvalita
 - Značka
 - Původ kávy
 - Design výrobku
 - Speciální kamenné obchody
18. Ovlivňuje vás reklama na kávu?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Určitě ne
 - nevím
19. Uveďte způsob propagace, s kterým jste se setkali v souvislosti s kávou.
- Přímou v dané kavárně
 - Nečetkal jsem se s jejich reklamou
 - Sociální síť
 - Poutače v ulicích
 - Média
 - Mail
 - Ostatní odpovědi

Příloha 2: Výsledky dotazníkového šetření: Chování spotřebitelů na trhu s kávou

1. Uveďte pohlaví.

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
Žena	158	50,8 %
Muž	153	49,2 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, n=311⁹

2. Do jaké věkové kategorie spadáte?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Absolutní vyjádření	Relativní vyjádření
26-25 let	75	24,12 %
15-25 let	66	21,22 %
36-45 let	61	19,61 %
46-55 let	56	18,01 %
56 let a více	53	17,04 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, n=311

3. V jakém kraji bydlíte?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Královéhradecký	66	21,22 %
Hl. město Praha	36	11,58 %
Ústecký kraj	25	8,04 %
Jihomoravský kraj	22	7,07 %
Olomoucký kraj	21	6,75 %
Pardubický kraj	20	6,43 %
Kraj Vysočina	19	6,11 %
Plzeňský kraj	17	5,47 %
Liberecký kraj	16	5,14 %
Zlínský kraj	15	4,82 %
Karlovarský kraj	15	4,82 %
Středočeský kraj	14	4,5 %
Jihočeský kraj	13	4,18 %
Moravskoslezský kraj	12	3,86 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, n=311

⁹ Celkový počet respondentů dotazníkového šetření

4. Pijete kávu?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [Ano → otázka č.6, Ne → otázka č. 5]

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	246	79,1 %
Ne	65	20,9 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, n=311¹⁰

5. Pokud kávu nepijete, uveďte prosím důvod proč?

Povinná otázka, respondent musel napsat odpověď vlastními slovy.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Kvůli její chuti	47	72,31 %
Zdravotní důvody	13	20 %
Piju bezkofeinovou kávu	2	3,07 %
Mám raději čaj	3	4,62 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, n=65¹¹

6. Jak často pijete kávu?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
1-2 šálky denně	108	43,72 %
2 šálky a více denně	65	26,32 %
Několikrát týdně	39	15,79 %
Příležitostně	35	14,17 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, n=246¹²

7. Co je nejčastějším důvodem Vaší konzumace kávy?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí (min. 1).

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Chut'	153	62,2 %
Zvyk	120	48,78 %
Únava/nedostatek energie	89	36,18 %
Chvilé odpočinku	79	32,11 %
Pracovní schůzka/chvilé s přáteli	62	25,2 %
Ostatní	11	4,47 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, n=246

¹⁰ Celkový počet respondentů dotazníkového šetření

¹¹ Počet respondentů, kteří nekonzumují kávu

¹² Počet respondentů konzumujících kávu

8. Kde si obvykle během standardního pracovního dne kávu dáte?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí (min. 1).

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Doma	184	74,8 %
Pracoviště	163	66,26 %
Kavárna	90	36,59 %
Škola/univerzita	13	5,28 %
Restaurace	13	5,28 %
Jiné...	7	2,85 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, n=246¹³

9. Jaký kávový nápoj pijete nejraději?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí (min. 1).

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Espresso	148	60,16 %
Cappucino	66	26,83 %
Flat white	42	17,07 %
Caffe latte	40	16,26 %
Turecká káva	38	15,45 %
Caffe americano	31	12,6 %
Instantní káva	27	10,98 %
Espresso tonic	24	9,76 %
Caffe macchiato	14	5,69 %
Cold brew	14	5,69 %
Jiný	9	3,66 %
Aeropress	5	2,03 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, n=246

10. Kde nejčastěji nakupujete kávu?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí (min. 1).

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Hypermarkety/Supermarkety	181	73,58 %
Kavárny	56	22,76 %
Pražírny/Coffee shop	45	18,29 %
E-shop	25	10,16 %
Menší obchody	18	7,32 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, n=246

¹³ Počet respondentů konzumujících kávu

11. Od jaké značky nejčastěji kávu nakupujete?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí (min. 1).

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Jiné...	75	30,49 %
Tchibo	62	25,2 %
Nescafé	54	21,95 %
Nespresso	52	21,14 %
Výběrové kávy	50	20,33 %
Jacobs	40	16,26 %
Lavazza	30	12,2 %
Jihlavanka	24	9,76 %
Illy	13	5,28 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, n=246¹⁴

12. Jak si kávu připravujete?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí (min. 1).

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Automatický kávovar	170	69,11 %
Zalévaná (typ „turecká káva“)	94	38,21 %
French press	32	13,01 %
Překapávaná/filtrovaná	21	8,54 %
Italská (moka konvička)	14	5,69 %
Aeropress	13	5,28 %
Jiný způsob	13	5,28 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, n=246

13. Jaké odrůdění kávy dáváte přednost?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Není to pro mne podstatné	135	54,88 %
Arabica	101	41,06 %
Robusta	10	4,07 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, n=246

14. Pijete výběrovou kávu?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	117	47,56 %
Ne	72	29,27 %
Nevím, co to je	57	23,17 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, n=246

¹⁴ Počet respondentů konzumujících kávu

15. Jaký typ kávy nakupujete?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí (min. 1).

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zrnková	123	50 %
Instantní	95	38,62 %
Mletá	76	30,89 %
Kávové kapsle	49	19,92 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, n=246¹⁵

16. Kolik jste ochotni zaplatit za 100 g instantní/mleté/zrnkové kávy?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
30-59 Kč	95	38,62 %
60-99 Kč	69	28,05 %
100 Kč a více	45	18,29 %
15-29 Kč	32	13,01 %
10-14 Kč	5	2,03 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, n=246

17. Jaký faktor je pro Vás nejdůležitější?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí (min. 1).

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Chuť a aroma	212	86,18 %
Cena	109	44,31 %
Kvalita	102	41,46 %
Původ kávy	21	8,54 %
Značka	16	6,5 %
Design výrobku	3	1,22 %
Speciální kamenné obchody	1	0,41 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, n=246

18. Ovlivňuje Vás reklama na kávu?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Spíše ne	117	47,56 %
Určitě ne	63	25,61 %
Spíše ano	36	14,63 %
Nevím	21	8,54 %
Určitě ano	9	3,66 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, n=246

¹⁵ Počet respondentů konzumujících kávu

19. Uveďte způsob propagace, s kterým jste se setkali v souvislosti s kávou.
Povinná otázka, respondent musel zvolit alespoň některou z nabízených odpovědí nebo dopsat nějakou vlastní (min. 1).

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Média	149	60,57 %
Sociální síť	101	41,06 %
Přímo v dané kavárně	65	26,42 %
Nesetkal(a) jsem se s propagací kávy	38	15,45 %
Ochutnávky	36	14,63 %
Poutače v ulicích	34	13,82 %
Letáky	21	8,54 %
Vzorky	12	4,88 %
Mail	8	3,25 %
Jiné...	5	2,03 %

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, n=246¹⁶

¹⁶ Počet respondentů konzumujících kávu

Příloha 3: Výsledky dotazníkového šetření – segmentace na jednotlivé kraje

6. Jak často pijete kávu?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Segmenty/Odpovědi	Příležitostně		Několikrát týdně		1-2 šálky denně		2 a více	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Všichni respondenti	35	11,3%	39	12,5%	108	34,7%	65	20,9%
Hl. město Praha	4	14%	2	7%	9	32%	13	46%
Středočeský kraj	2	18%	2	18%	5	45%	2	18%
Jihočeský kraj	1	11%	2	22%	3	33%	3	33%
Plzeňský kraj	4	24%	2	12%	5	29%	6	35%
Karlovarský kraj	1	9%	4	36%	5	45%	1	9%
Ústecký kraj	5	28%	3	17%	8	44%	2	11%
Liberecký kraj	0	0%	2	15%	5	38%	6	46%
Královéhradecký kraj	3	5%	8	14%	30	51%	18	31%
Pardubický kraj	3	17%	2	11%	8	44%	5	28%
Kraj Vysočina	2	13%	2	13%	8	50%	4	25%
Jihomoravský kraj	3	21%	0	0%	10	71%	1	7%
Olomoucký kraj	4	25%	5	31%	4	25%	3	19%
Moravskoslezský kraj	1	13%	1	13%	5	63%	1	13%
Zlínský kraj	2	25%	3	38%	3	38%	0	0%

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, n=246¹⁷

¹⁷ Počet respondentů konzumujících kávu

7. Co je nejčastějším důvodem Vaší konzumace kávy?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí (min. 1).

Segmenty/Odpovědi	Únava/nedostatek energie		Chvilé odpočinku		Zvyk		Pracovní schůzka/chvilé s přáteli		Chuť	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Všichni respondenti	89	28.6%	79	25.4%	120	38.6%	62	19.9%	153	49.2%
Hl. město Praha	11	30.6%	5	13.9%	12	33.3%	9	25%	20	55.6%
Středočeský kraj	5	35.7%	2	14.3%	7	50%	1	7.1%	8	57.1%
Jihočeský kraj	5	38.5%	2	15.4%	5	38.5%	1	7.7%	9	69.2%
Plzeňský kraj	6	35.3%	8	47.1%	6	35.3%	3	17.6%	13	76.5%
Karlovarský kraj	7	46.7%	1	6.7%	7	46.7%	3	20%	4	26.7%
Ústecký kraj	6	24%	7	28%	8	32%	2	8%	7	28%
Liberecký kraj	5	31.3%	3	18.8%	11	68.8%	2	12.5%	8	50%
Královéhradecký kraj	16	24.2%	30	45.5%	21	31.8%	24	36.4%	36	54.5%
Pardubický kraj	7	35%	6	30%	8	40%	4	20%	9	45%
Kraj Vysočina	6	31.6%	4	21.1%	9	47.4%	3	15.8%	9	47.4%
Jihomoravský kraj	3	13.6%	2	9.1%	11	50%	2	9.1%	9	40.9%
Olomoucký kraj	5	23.8%	2	9.5%	7	33.3%	4	19%	11	52.4%
Moravskoslezský kraj	4	33.3%	5	41.7%	4	33.3%	3	25%	6	50%
Zlínský kraj	3	20%	2	13.3%	4	26.7%	1	6.7%	4	26.7%

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, n=246¹⁸

¹⁸ Počet respondentů konzumujících kávu

14. Pijete výběrovou kávu?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Segmenty/Odpovědi	Ano		Ne		Nevím, co to je	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Všichni respondenti	117	37.6%	72	23.2%	57	18.3%
Hl. město Praha	12	33.3%	9	25%	7	19.4%
Středočeský kraj	6	42.9%	1	7.1%	4	28.6%
Jihočeský kraj	7	53.8%	1	7.7%	1	7.7%
Plzeňský kraj	8	47.1%	4	23.5%	5	29.4%
Karlovarský kraj	5	33.3%	4	26.7%	2	13.3%
Ústecký kraj	9	36%	2	8%	7	28%
Liberecký kraj	10	62.5%	2	12.5%	1	6.3%
Královéhradecký kraj	33	50%	18	27.3%	8	12.1%
Pardubický kraj	4	20%	10	50%	4	20%
Kraj Vysočina	6	31.6%	5	26.3%	5	26.3%
Jihomoravský kraj	5	22.7%	3	13.6%	6	27.3%
Olomoucký kraj	9	42.9%	4	19%	3	14.3%
Moravskoslezský kraj	2	16.7%	6	50%	0	0%
Zlínský kraj	1	6.7%	3	20%	4	26.7%

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření, n=246¹⁹

¹⁹ Počet respondentů konzumujících kávu