



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ICT VE STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ PODNIKŮ

ICT IN STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPANIES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Ladislav Glesner

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

| | |
|-------------------|-------------------------------------|
| Ústav: | Ústav informatiky |
| Student: | Bc. Ladislav Glesner |
| Studijní program: | Systémové inženýrství a informatika |
| Studijní obor: | Informační management |
| Vedoucí práce: | doc. Ing. Robert Zich, Ph.D. |
| Akademický rok: | 2019/20 |

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

ICT ve strategickém řízení podniků

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je návrh konceptu business strategie, která je postavena na využití ICT a odpovídajícího přístupu k budování značky nového podniku s důrazem na tvorbu hodnoty pro zákazníka a udržitelnost.

Cílem teoretické části práce je vymezení teoretických východisek práce a definování základních pojmů, které se v práci budou vyskytovat. Jde především o vysvětlení pojmů ve smyslu, ve kterém budou chápány v rámci této diplomové práce.

Analytická část má za cíl identifikovat hlavní konkurenty a zmapování jejich využívání ICT v rámci strategie. Dalším cílem je identifikace rizik a příležitostí pro formulaci strategie nově vznikajícího konceptu digitální kavárny. V neposlední řadě jde také definování požadavků na zdroje a vymezení východisek pro tvorbu strategie v návrhové části práce.

V návrhové části práce je vymezení business strategie pro nový podnik digitální kavárny včetně vymezení realizace a definování doporučení pro implementaci.

Základní literární prameny:

ČERVENÝ, Radim. Business plán: krok za krokem. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-807-4005-114.

KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1010-4.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-802-6500-254.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0512-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.

ZICH, Robert. Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži? Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-818-2.

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

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. RNDr. Bedřich Půža, CSc.
ředitel

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

Abstrakt

Obsahem této diplomové práce je návrh konkurenceschopné business strategie s podporou ICT pro nový koncept kavárny. Návrh je podložen analýzou konkurence, obecného a oborového okolí. Samotný návrh je možné rozdělit na dvě části. První část se věnuje návrhu strategického rámce pro podnikání. Druhá část představuje návrh a doporučení pro implementaci informačního systému. V práci se nachází také finanční zhodnocení a možnosti pro budoucí růst.

Abstract

The content of this master's thesis is the design of a competitive business strategy with the support of ICT for a new Café concept. The proposal is based on an analysis of competition, general and industry environment. The proposal itself can be divided into two parts. The first part deals with the design of a strategic framework for business. The second part presents a proposal and recommendations for the implementation of an information system. The work also includes financial evaluation and opportunities for future growth.

Klíčová slova

business model, strategie, ICT podpora, konkurenční výhoda, Canvas, informační systém

Key words

business model, strategy, ICT support, competitive advantage, Canvas, information system

Bibliografická citace tištěné práce:

GLESNER, Ladislav. *ICT ve strategickém řízení podniků*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127780>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky. Vedoucí práce Robert Zich.

Bibliografická citace elektronického zdroje:

GLESNER, Ladislav. *ICT ve strategickém řízení podniků* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127780>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav informatiky. Vedoucí práce Robert Zich.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2020

Ladislav Glesner

Poděkování

Rád bych poděkoval doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za cenné připomínky a rady v průběhu tvorby této diplomové práce. Také chci poděkovat své přítelkyni a rodině za podporu během celého studia.

OBSAH

| | |
|--|----|
| ÚVOD | 12 |
| CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ | 13 |
| 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE | 16 |
| 1.1 Vymezení základních pojmů | 16 |
| 1.2 Hierarchie strategie pro diverzifikované podniky | 19 |
| 1.2.1 Firemní strategie | 19 |
| 1.2.2 Obchodní strategie | 19 |
| 1.2.3 Funkční strategie | 19 |
| 1.3 Hierarchie strategie pro účely menšího podnikání | 20 |
| 1.3.1 Rámec business strategie | 23 |
| 1.3.2 Tvorba strategie pomocí business modelu | 26 |
| 1.3.3 Atraktivita odvětví | 33 |
| 1.4 Hodnota pro zákazníka | 36 |
| 1.5 Značka | 37 |
| 1.5.1 Branding | 37 |
| 1.6 Souhrnná analýza | 37 |
| 1.6.1 SWOT analýza | 37 |
| 1.6.2 COP analýza | 38 |
| 1.7 Informační systém | 39 |
| 1.7.1 Entity relationship diagram | 39 |
| 1.7.2 Use case diagram | 40 |
| 1.8 Mobilní aplikace | 41 |
| 1.8.1 Uživatelské rozhraní | 41 |
| 1.9 Počítačové sítě | 41 |
| 1.9.1 Výběr internetového připojení | 42 |

| | | |
|-------|-----------------------------------|----|
| 1.10 | Souhrn teoretické části | 43 |
| 2 | ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU | 44 |
| 2.1 | Základní předpoklady..... | 44 |
| 2.2 | Analýza obecného okolí | 44 |
| 2.2.1 | Sociální faktory..... | 44 |
| 2.2.2 | Legislativní faktory..... | 47 |
| 2.2.3 | Ekonomické faktory..... | 48 |
| 2.2.4 | Politické faktory..... | 50 |
| 2.2.5 | Technologické faktory | 50 |
| 2.2.6 | Koronavirová situace | 52 |
| 2.2.7 | Shrnutí analýzy SLEPT | 53 |
| 2.3 | Výběr konkurenčních kaváren | 54 |
| 2.3.1 | Nejoblíbenější kavárny | 54 |
| 2.3.2 | Další vybrané kavárny | 56 |
| 2.4 | Analýza konkurence..... | 58 |
| 2.4.1 | Produkt..... | 58 |
| 2.4.2 | Místo | 59 |
| 2.4.3 | Cena | 60 |
| 2.4.4 | Propagace..... | 60 |
| 2.4.5 | Využití technologií | 63 |
| 2.4.6 | Konkurenční mapy..... | 64 |
| 2.4.7 | Shrnutí stávající konkurence..... | 67 |
| 2.5 | Profil zákazníků | 68 |
| 2.5.1 | Důvod návštěvy kavárny | 69 |
| 2.6 | Analýza oborového okolí | 69 |
| 2.6.1 | Vymezení trhu..... | 69 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 2.6.2 | Trendy v oboru..... | 71 |
| 2.6.3 | Atraktivita odvětví | 72 |
| 2.6.4 | Zhodnocení sil..... | 75 |
| 2.7 | Shrnutí analytické části | 78 |
| 2.7.1 | Vyhodnocení výsledků metodou SWOT | 82 |
| 2.7.2 | COP analýza | 83 |
| 3 | VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ | 86 |
| 3.1 | Východiska pro návrhovou část | 86 |
| 3.2 | Mise, vize a cíle..... | 87 |
| 3.3 | Konkurenční chování | 89 |
| 3.4 | Value Proposition Canvas | 91 |
| 3.5 | Lean Canvas | 93 |
| 3.6 | Marketingový mix..... | 95 |
| 3.6.1 | Produkt..... | 95 |
| 3.6.2 | Místo | 98 |
| 3.6.3 | Cena | 99 |
| 3.6.4 | Propagace..... | 100 |
| 3.7 | Informační systém | 102 |
| 3.7.1 | Use case diagram | 103 |
| 3.7.2 | ER diagram | 105 |
| 3.8 | Finanční zhodnocení | 107 |
| 3.8.1 | Modulární řešení..... | 108 |
| 3.9 | Shrnutí návrhů..... | 109 |
| | ZÁVĚR..... | 111 |
| | POUŽITÉ ZDROJE..... | 112 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ..... | 119 |

| | |
|--|-----|
| SEZNAM TABULEK | 121 |
| SEZNAM GRAFŮ | 122 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 122 |
| Příloha č. 1: Ceník nábytku..... | I |
| Příloha č. 2: Ceník vybavení | II |
| Příloha č. 3: Ceník ostatního vybavení | V |
| Příloha č. 4: Ceník technologií | VI |

ÚVOD

Trh v Brně je zaplněný kavárnami, které nabízí v drtivé většině standardní nabídku bez ohledu na technologický pokrok. Jejich nabídka spočívá v profesionálním přístupu, výběrové kávě, snídaních, kvalitních zákuscích a dortech. Konkurence proto mezi sebou soupeří v tom, kdo nabídne zákazníkovi lahodnější kávu, chutnější zákusek nebo lepší atmosféru. I přes velkou oblibu technologií hlavně mladší generací, využívají brněnské kavárny informační a komunikační technologie ve velmi malém zastoupení. V Brně žije v průběhu roku více než 80 000 studentů, kteří jsou zvyklí na svých chytrých telefonech využívat aplikace, které jim usnadňují život a přináší zábavu. Kombinace kavárny a moderních technologií je tak spojení, které lze označit jako „díra na trhu“.

Tato diplomová práce je věnovaná návrhu obchodní strategie pro nově vznikající koncept, který spojuje výhody moderních technologií s oblíbeností kaváren mezi lidmi. Toto téma jsem si zvolil, protože bych se v budoucnu rád věnoval podnikání v gastronomické oblasti a poskytování služeb zákazníkům. Na trhu neexistuje podle zjištěných informací žádná kavárna, která by byla podobná tomuto konceptu. Mým úkolem je proto vytvořit obchodní strategii, která bude založená na odlišnosti právě v intenzitě využití informačních a komunikačních technologií. Hlavní konkurenční výhodou budou tak zabudované tablety ve stolech kavárny, které budou umožňovat objednávání, hraní her a platbu za útratu bez nutnosti vyčkávání na obsluhu. „Digitální kavárna“, jak je v práci tento koncept nazýván, bude víceúčelový koncept, který bude v oddělené části nabízet relaxační a herní zónu s pohodlnými křesly a herními konzolemi.

Návrhová část je založena na analýze vnějšího a oborového okolí kaváren. Jednou z hlavních částí je vymezení a analýza konkurenčních kaváren. Cílem analytické části je identifikace hlavních rizik a příležitostí pro správné formulování strategie. Samotný návrh vymezuje obchodní strategii, charakter konkurenčního chování a návrhy pro informační systém, který bude základním stavebním kamenem pro získání zákazníků svým unikátním konceptem fungování.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Vymezení problému práce

V současné době se na trhu nachází velké množství kaváren. Dle mého úsudku ale fungují na základě tradičních přístupů a postupů pro tvorbu hodnoty pro zákazníka. Navzdory tomu, že žijeme v moderní době, zde neexistují kavárny s intenzivnějším využíváním informačních a komunikačních technologií (ICT) pro usnadnění obsluhy, zpříjemnění návštěvy, nebo pro odlišení od konkurence. Existují různé příčiny, proč majitelé kaváren tento přístup nevolí a využívají jiných způsobů pro zaujmutí zákazníka. Tato diplomová práce se zabývá návrhem strategie pro koncept digitální kavárny, která bude ve větší míře a intenzivněji využívat informační a komunikační technologie. V současné době se na trhu nachází velké množství konkurenčních kaváren, proto je hlavní úlohou této práce navrhnout strategii, která bude úspěšná, konkurenceschopná. S přihlédnutím k současné situaci (šíření nemoci Covid-19) se jeví bezkontaktní objednávání a digitalizace jako ideální možnost, jak fungovat i během specifických podmínek.

Stanovení cílů práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh konceptu business strategie, která je postavena na využití ICT a odpovídajícího přístupu k budování značky nového podniku s důrazem na tvorbu hodnoty pro zákazníka a udržitelnost.

Cílem teoretické části práce je vymezení teoretických východisek práce a definování základních pojmů, které se v práci budou vyskytovat. Jde především o vysvětlení pojmů ve smyslu, kterým budou chápány v rámci této diplomové práce.

Analytická část má za cíl identifikovat konkurenty a zmapovat jejich využívání ICT v rámci strategie. Dalším cílem je identifikace rizik a příležitostí (obecného a oborového okolí) pro formulaci strategie nově vznikajícího konceptu digitální kavárny. V neposlední řadě jde také o vymezení východisek pro tvorbu strategie v návrhové části práce.

V návrhové části práce je vymezení business strategie pro nový podnik digitální kavárny. Obsahuje cíle, konkurenční dynamiku, samotné strategické chování, konkurenční výhodu, tvorbu hodnoty pro zákazníka a návrh konceptu pro budování značky. Dále

návrhová část obsahuje vymezení realizace, definování požadavků na zdroje a definování doporučení pro implementaci.

Metodika práce

V první části práce, která je zaměřená na teoretická východiska práce a definování základních pojmů, s kterými budu v práci dále pracovat, využiji vlastní poznatky a odbornou literaturu. Na základě definovaných cílů budou uskutečněné analýzy představené v následujícím textu. Z analýzy vyplývá návrhová část práce.

Na začátku podnikání je velmi důležité zmapování konkurenčního prostředí. K tomu využiji metodu konkurenčních map, dotazování, mystery shopping a desk research. Metoda konkurenčních map spočívá v zanesení podniků do 2D prostoru v závislosti na dvou proměnných. Může se jednat například o závislost mezi cenou a kvalitou, cenou a šířkou sortimentu apod. Mystery shopping bude v této práci představovat navštívení několika kaváren a vlastní zhodnocení jednotlivých parametrů se zaměřením na využívání informačních a komunikačních technologií. Spojení vlastních zkušeností, pocitů a zážitků s metodou pro uspořádání dat při analýze konkurence je vhodným způsobem, jak objektivně konkurenci zmapovat. Desk research bude představovat zjišťování nabídky, spokojenosti a loajality zákazníků kaváren pomocí on-line dostupných recenzí a hodnocení.

Každé podnikání souvisí se zákazníky, které je velmi důležité na začátku podnikání přesně identifikovat. Tato identifikace pomůže s přizpůsobením prostředí podniku, napoví, jak se správně prezentovat na okolí a jak získat nové a jak udržet již aktuální zákazníky. K definování zákazníků použiji metodu Desk research. Jedná se o metodu „od stolu“, která se využívá, když nejsou prostředky k získání vlastních dat například výzkumem. Využiji údaje českého statistického úřadu a výsledky průzkumů veřejného mínění soukromých společností a osob.

Jedním ukazatelem úspěchu a konkurenceschopnosti je atraktivita odvětví. Metoda vhodná k vyhodnocení atraktivity odvětví je Porterův model pěti sil. Model vyhodnocuje sílu konkurence v daném odvětví a tím pádem ziskovost daného sektoru trhu. Rozebírá pět klíčových vlivů, jimiž jsou: konkurence (stávající a nová), zákazníci, dodavatelé

a substituty. Předcházet proto musí identifikace a analýza přímých i potenciálních konkurentů, zákazníků, dodavatelů a substitutů. To provedu vlastním pozorováním trhu s kavárnami.

Pro urovnání myšlenek, nápadů a vytyčení jednoznačného podnikatelského záměru využiji metodu Lean Canvas, což je varianta metody Canvas. Jde o efektivní zachycení představy o podnikatelském záměru na jedné stránce. Touto metodou také dokážu snadno a velmi efektivně identifikovat hlavní subjekty, které souvisí s podnikáním.

Každé podnikání, včetně kavárenství, je ovlivňováno vnějšími vlivy. Těmito vlivy jsou především sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory. K vyjasnění a identifikování potenciálních hrozeb a příležitostí okolí využiji analýzu SLEPT.

Návrhová část práce bude obsahovat návrh konceptu strategie konceptu kavárny, který je postaven na intenzivním využívání informačních a komunikačních technologií. Pro přesný popis výsledného produktu pro zákazníka, který umožní lépe soustředit síly a pozornost při vytváření, využiji strukturu marketingového mixu. Součástí bude návrh řešení informačního systému (do fáze ER a Use case diagramů), rezervace online, vytváření objednávek z tabletů ve stolech s návrhem grafického rozhraní aplikace, návrh internetového připojení a sítě a chill-out zóny. Hlavním cílem je vytyčení strategie a vyhodnotit přístup z pohledu tvorby hodnoty pro zákazníka.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Následující kapitola se zabývá teoretickými východisky a definicí základních pojmů. Nachází se zde definice ICT, základní pojmy využívané v této diplomové práci, termíny a podrobnější charakteristiky metod, postupů a nástrojů.

1.1 Vymezení základních pojmů

Základní pojmy, s kterými se v této práci nakládá a jejichž význam je potřebný definovat jsou: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, podnikání, podnikatel, business strategie a ICT.

Konkurence

Konkurence je ekonomická soutěž, při které vedle sebe operují malé a velké firmy a kdy zákon vymezuje nepřípustné aktivity a zakazuje vznik monopolu [1].

Konkurenti jsou různé firmy a organizace soupeřící o zdroje a zákazníky. Je možné definovat konzistentní a nekonzistentní konkurenty. Konzistentní konkurenti nabízejí podobné produkty. Nekonzistentní konkurenti sice nabízejí něco jiného, nicméně z určitého pohledu konkurují naší firmě [2].

Hlavními kroky k analýze konkurence a konkurentů jsou: vymezení základního rozsahu konkurence, identifikace konkurentů na základě cílů, zdrojů a produktů, hodnocení úrovně vztahu (produkt nebo firma), zaměření konkurence (o co soutěžíme?), substituční pojetí konkurence, kdo je špatný a kdo dobrý konkurent, hodnocení typů konkurenčních vztahů (kooperace nebo rivalita?), hodnocení stádií konkurence (v jaké fázi životního cyklu se firma nachází?), umístění do strategických map a skupin, konkurenční srovnání [3] [1].

Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost lze chápat jako základní přirozená forma chování podniků, ale i lidské povahy, kdy při snaze o dosažení stanovených cílů dochází kontinuálně k narušování cílů dalších subjektů působících na trhu. Dochází tak k situaci, kdy úspěch

jednoho konkurenta, znamenající růst jeho zisků, přiláká do odvětví další, nové konkurenty, které mají vidinu získání těchto zisků [3].

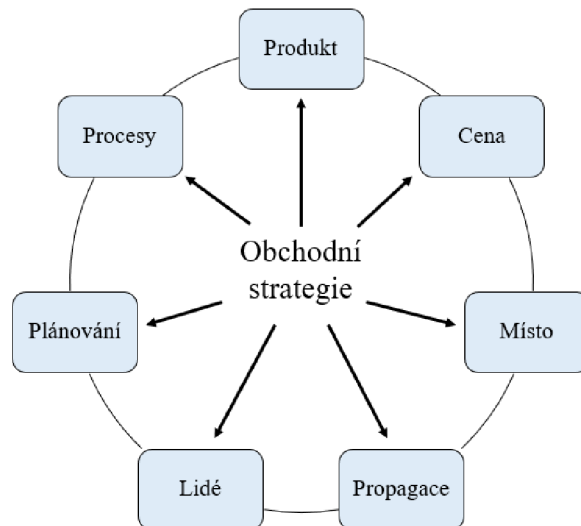
Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda roste ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopný vytvořit pro své zákazníky a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota představuje to, co jsou zákazníci ochotní zaplatit a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za stejnou užitkovou hodnotu, nebo poskytne zvláštní výhody, které více než kompenzují vyšší cenu [4].

Konkurenční výhodu nelze poznat a pochopit, pokud se na podnik díváme jako na celek. Zdrojem konkurenční výhody je množství samostatných činností, které podnik dělá, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Každá z těchto činností může přispět k relativnímu postavení podniku z hlediska výše nákladů a vytvářet základnu pro diferenciaci [4].

Business strategie

Business (obchodní) strategie vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Business strategie vtiskuje určitému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter. Lze ji charakterizovat jako rozpracování strategických cílů vytyčených pro konkrétní obchodní jednotku v nadřazené firemní (corporate) strategii. Obsahově by obchodní strategie měla specifikovat strategické cíle pro prvky rozšířeného marketingového mixu. Rozšířený marketingový mix obsahuje: soubor výrobků, cenovou politiku, vymezení trhu, distribuční kanály, lidské zdroje, procesy a plánování [5].



Obrázek 1: Rozšířený marketingový mix 7P.
Zdroj: Vlastní zpracování podle [5].

ICT

Zkratka ICT znamená informační a komunikační technologie (z anglického Information and Communication Technologies). Obecně zahrnuje všechny informační technologie používané pro komunikaci a informatiku.

V pojetí této diplomové práce informační a komunikační technologie představují technologie pro návrh informačního systému, návrh sítě a připojení, vybavení chill-out zóny a zabudované tablety s aplikací pro objednávání zákazníky od stolu.

Strategie

Pojem strategie pochází z řečtiny, „strategos“, což znamená souhrn manévřů potřebných k překonání nepřítele. Strategie je označení pro dlouhodobý plán vytvořený k dosažení určitého cíle [6].

Strategie je plán, rámec aktivit, vymezení pozice v rámci okolí, a perspektiva ve smyslu dalšího vývoje. Důležitým prvkem jsou pak vazby mezi těmito jednotlivými pohledy na strategii [7]. Strategie vyjadřuje základní představy o tom, jakou cestou budou dosaženy firemní cíle, přičemž cíle jsou chápány jako žádoucí budoucí stav, kterých má být dosaženo [5].

1.2 Hierarchie strategie pro diverzifikované podniky

V podniku musí být vždy jedna hlavní firemní strategie, která určuje celkové směřování podniku. Velké podniky dále pracují s hierarchií dalších podřízených strategií, samozřejmě dle svých potřeb. Strategii podniku lze rozložit do několika úrovní. Corporate (firemní), business (obchodní) a functional (funkční).

1.2.1 Firemní strategie

Firemní strategie specifikuje aktivity firmy, které využívají konkurenční výhody firmy výběrem a řízením skupin různých oblastí podnikání soutěží na různých produktových trzích [8].

1.2.2 Obchodní strategie

Business (obchodní) strategie vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Vtiskuje každému podnikání na konkrétním trhu specifický charakter. Východiskem pro definici obsahu business strategie může být rozšířený marketingový mix [5].

Business strategie definuje smysl organizace a způsob, jak jej chce naplnit. Základem business strategie jsou poslání, vize, konkrétní cíle a plány. Význam business strategie úměrně roste s velikostí organizace. Malé podniky nebo firmy, které jsou řízeny přímo vlastníkem, písemně zpracovanou obchodní strategií nutně nepotřebují. Ale v případě, kdy se jednotlivé kompetence firmy rozdělí mezi manažery firmy, kteří jsou zodpovědní za určité naplňování cílů, je strategie nezbytnou součástí dohody mezi vrcholovým managementem o prioritách, které svými kroky naplňují.

1.2.3 Funkční strategie

Funkční strategie, která je o jeden stupeň níže než obchodní strategie, řeší strategické řízení jednotlivých specifických oblastí – funkcí. Musí zajistit jejich strategický rozvoj v souladu s celkovými strategickými cíli firmy. Jde o výrobu, výzkum, vývoj, personální funkci, marketing, finance, prodej a podobně [5].

1.3 Hierarchie strategie pro účely menšího podnikání

Malé podniky, na rozdíl od korporátních společností, či podniků s vysokým kapitálem, využívají při založení podniku odlišné způsoby. Malé podniky se musí odlišovat od konkurence, ale zároveň se jim co nejvíce přiblížit. Jejich cílem je nalezení „díry na trhu“ a zacílit na svůj tržní segment. Je potřeba, aby nabízeli své služby a produkty za podobné ceny jako konkurence. Zároveň musí minimálně udržet kvalitu na stejné úrovni. Základní definicí strategie malých podniků může být stanovení vize, mise, cílů a plánů. Na základě těchto parametrů lze vypracovat business strategii celého nově vznikajícího podniku. Důležité je především pochopit jejich vazby mezi sebou a také návaznost [9].

Vize

Podstatou vize je odpověď na otázku „Kde chceme být v budoucnu?“ [10]. Vize je základní myšlenkou budoucnosti organizace, která vychází ze základních hodnot organizace. Jádrem každé vize je výsledek, kterého má být dosaženo v zájmu zákazníka. Formulace vize by měla být pozitivní, silná, jasná a současně reálná. Vize stejně jako poslání by měla vést lidi k aktivní účasti na jejich realizaci [9].

Mise

Mise neboli poslání odpovídá na otázku „Proč jsme jako organizace tady?“ [10]. Jde o východisko pro stanovení budoucího rozvoje. Každá organizace musí nejdříve vyjádřit, jaké je její role ve společnosti, v oblasti podnikání a účinně představit základní aktivity. Měla by prezentovat i primární funkce ve vztahu k zákazníkům, ke jménu a pověsti, kterou chce mít, a vyslovit, jak chce být chápána veřejností. Mise organizace je v podstatě prohlášení o tom, co organizace dělá a jaký to má smysl. Pokud je mise dobře formulovaná, může být užitečným nástrojem pro formulaci strategie, nebo pro každodenní manažerská rozhodnutí [9].

Cíle

Pro definování cílů si lze klást otázku „Čeho chceme dosáhnout?“ [10]. Strategické cíle podniku jsou očekávané budoucí výsledky. Jejich formulace se odvíjí od poslání a vize podniku. Představují žádoucí stav, kterého se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své

existence a svých činností. Cíle mohou být formulovány s různou mírou obecnosti, můžou mít různou věcnou podobu. Cíle jsou často reprezentovány ekonomickými charakteristikami, mohou být, ale také zaměřeny do oblasti sociální, na růst podniku, či na prvky konkurenčního boje. Vytyčené cíle by měly splňovat určitá kritéria, často označována jako metoda SMART [11].

Jednotlivá písmena v názvu metody SMART znamenají požadavky na definování cílů. Správně definovaný cíl musí být jasně a konkrétně formulovaný, měřitelný, dosažitelný a zároveň inspirující, relevantní a zaznamenaný, časově vymezený. Při definování cílů je potřeba spojit jednotlivé SMART prvky spíše s odpověďmi na správné otázky [3].

S – specifický, jasně vymezený

Rozumím tomu? Rozumí tomu ti, kteří se na tom mají podílet? Je tu možnost vykládat si to jiným způsobem? Vystihuje formulace to, co firma chce opravdu dosáhnout? Je to použitelné jako východisko pro dílčí cíle?

M – měřitelný, hodnotitelný

Poznám, že se blížím k cíli? Poznám, že jdu správným směrem? Poznám, že jsem dosáhl cíle? Jsem schopen posoudit, kolik mě dosažení cíle stálo úsilí, peněz a času? Jsem schopen poznat okamžik, kdy se musím přestat snažit dosáhnout daného cíle?

A – dosažitelný, inspirující, akceptovatelný

Přežije firma nedosažení cíle? Jak moc jsme se nechali unést vlastním nadšením při definování cílů? Vytvoří naplnění cíle dostatečný základ pro další rozvoj? Odlišuje se cíl alespoň v něčem od konkurence?

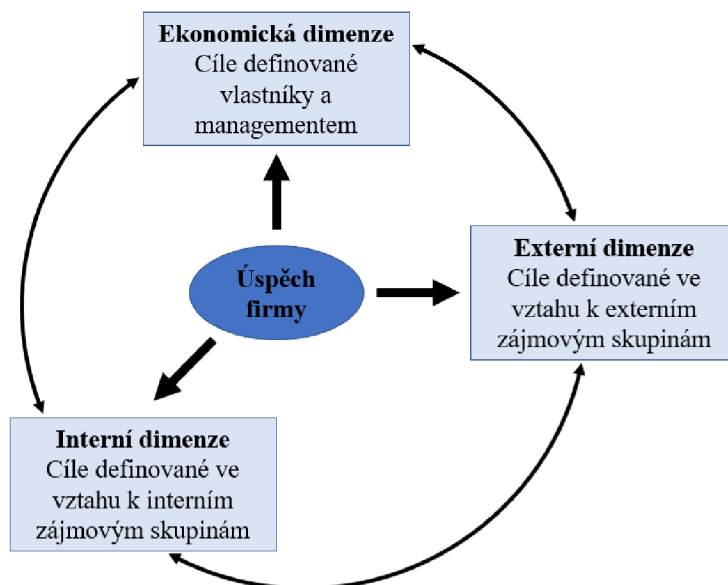
R – relevantní a zaznamenaný, realistický

Jsme schopni nalézt návaznost nových a starých cílů? Pomohou nám dílčí cíle k naplnění celkových cílů? Dokážeme cíle zaznamenat dostatečně stručně a srozumitelně? Máme cíle zaznamenaný v takové podobě, že jsme schopni je obhájit prakticky před kýmkoli a kdykoli? Nevěnujeme prezentaci cílů větší úsilí, než jejich vlastnímu naplňování?

T – časově vymezený

Máme přiměřeně jasno, kdy bychom měli cíle naplnit? Jsme schopni odpovídajícím způsobem vymezit časovou náročnost a návaznost dílčích cílů? Známe klíčové etapy a termíny v našem plánu? Jsme schopni pochopit, co všechno se může v průběhu naší snahy o dosažení cíle změnit? Je náš časový výhled srovnatelný s konkurencí?

Cíle se dají v zásadě vždy promítnout do tří dimenzí – tzv. 3D pohled, tedy tři dimenzionální pohled. První dimenzí je ekonomická dimenze. Nejsnáze si zde lze představit cíle typu výše zisku, růst hodnoty firmy, růst cen akcií, tržní podíl apod. Povaha těchto cílů pravděpodobně nejlépe odpovídá tomu, jak firmu vnímají vlastníci, management nebo ratingové agentury. Druhá, externí dimenze vyplývá z faktu, že cíle mají být uskutečněny v určitém konkurenčním prostředí. Jde například o vyjádření požadované ziskovosti v cílech, které je potřeba na trhu naplnit. Je velmi podstatné si uvědomit, které externí vlivy a zájmové skupiny jsou natolik významné, že je třeba je ve strategických plánech nejen pouze zohlednit, ale věnovat jim dostatečně jasné cíle. Může se jednat například o změnu image v očích zákazníků nebo získáním respektu konkurence. Vedle externích vlivů je potřeba identifikovat vazby a cíle směřující dovnitř organizace. Třetí dimenzí cílů je interní dimenze. Ta musí zajistit fungování uvnitř organizace, například vzájemné fungování s odbory. Jde obecně o odpovídající interní rozvoj organizace. Musí být zajištěny odpovídající a potřebné zdroje nezbytné k naplnění všech ostatních cílů [3].



Obrázek 2: 3D pojetí cílů.
Zdroj: Vlastní zpracování podle [3].

1.3.1 Rámec business strategie

Zjednodušený pohled na business strategii vychází z toho, že strategie vymezuje, jak firma podniká, jak dělá svůj business. Proto by business strategie měla obsahovat vymezení cílů, charakter konkurenčního chování a vlastní strategické chování podniku.

Business strategie by měla po obsahové stránce specifikovat strategické cíle. Dále je vhodné tuto strategii definovat i pomocí struktury marketingového mixu 4P. Tyto dva body tvoří základní kostru obsahu business strategie. Marketingový mix je spojení čtyř základních nástrojů marketingu, které firma využívá k tomu, aby usilovala o dosažení svých cílů. Základní marketingové faktory, které jsou zkoumány, musí zahrnovat tyto proměnné: produkt, cenu produktu, umístění a podporu prodeje (propagace) [9].

Product (produkt)

Znamená výrobek nebo službu poskytovanou za účelem uspokojení potřeby zákazníka. Produkty mohou být hmotné i nehmotné. Analýza produktu posuzuje nabídku výrobků nebo služeb, jejich komplexnost a konkurenceschopnost. Lze využít tři koncepty analýzy produktu. Prvním konceptem je přístup definující tři úrovně produktu: jádro produktu (primární hodnota, která je poskytována zákazníkovi), skutečný produkt (balení, vzhled,

styl, kvalita, značka) a přidaná hodnota produktu (instalace, servis, garance apod.). Druhým konceptem je analýza životního cyklu produktu. Produkt se stejně jako odvětví pohybuje v životním cyklu zavedení, růst, zralost, pokles. Třetím přístupem je analýza podílu na trhu a růst na trhu. Jedná se o tzv. BCG matici, která spočívá v rozdělení do čtyř kvadrantů a zařazení produktů do této matice. Jednotlivé kvadranty jsou: otazníky (nízký podíl na rychle rostoucích trzích), hvězdy (velký podíl na rychle rostoucím trhu), bídní psi (malý podíl na pomalu rostoucím trhu) a dojně krávy (vysoký podíl na pomalu rostoucím trhu) [9].

Price (cena)

Tato část marketingového mixu určuje, za jakých podmínek má být produkt zákazníkům nabízen. Je analyzována cena a způsob stanovení ceny produktů. Způsob stanovení ceny může vycházet například z těchto přístupů: nákladově orientovaná tvorba cen, bod zvratu (vztah mezi náklady a tržbami), cena orientovaná na zákazníky, ceny založené na konkurenci. Cenová strategie může být stanovena i podle segmentů, místa, času, balení apod. [9].

Place (místo)

Pod tímto faktorem rozumíme místo prodeje a distribuci produktu k zákazníkovi. Zahrnuje analýzu místa pro nabídku, ukázkou a prodej produktu, časovou dostupnost nabízených produktů a způsob distribuce k zákazníkům (forma distribuce, počet mezičlánků apod.) [9]. Je potřeba vymezit trh, jestli bude podnik působit na lokálním nebo globálním trhu, specifikovat segmenty a rozsah trhu. V případě nehmotných produktů znamená tento bod i informační tok [12].

Promotion (propagace)

Podpora prodeje nebo propagace jsou faktory, které vytváří obraz o produktu zákazníkům. Jde o nejviditelnější část marketingového mixu. Analýza podpory prodeje posuzuje způsob podpory prodeje, způsob informování, reklamy a komunikace se stávajícími a potenciálními zákazníky. Sděluje například informace o tom, kde produkt koupit, jaká je jeho cena, vyzdvihuje jeho výhody, silné stránky, porovnává s konkurencí nebo prezentuje jeho využití. Zákazníci procházejí šesti fázemi rozhodování ke koupi

produktu: povědomí, znalost, záliba, preference, přesvědčení, nákup. Každý element podpory prodeje má jiný vliv na různé úrovně rozhodování zákazníka o nákupu [9]. Tento bod tedy pokrývá všechny komunikační nástroje, které mohou cílovému publiku předat nějaké sdělení. Tyto nástroje se dají rozdělit do pěti kategorií: reklama, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing, public relations [12].

Reklama je neúčinnějším nástrojem budování povědomí o existenci výrobku, služby, podniku nebo myšlenky. Pokud jsou reklamní inzeráty pojaty kreativně, může reklamní kampaň budovat image značky. Nejefektivnější je reklama, která je velmi úzce zaměřená. Mezi reklamní prostředky patří zejména: inzerát, prospekt, leták, televizní a rozhlasový spot, katalog, světelná reklama a jiné [12].

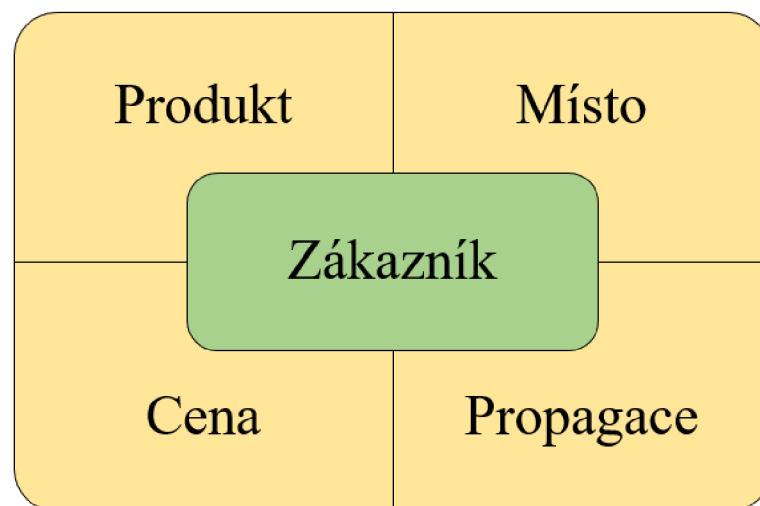
Podpora prodeje představuje krátkodobé podněty na zvýšení tržeb. Náleží sem například soutěže, prémie, kupónové akce, dárky k nákupu apod. Většina reklamních akcí nevede k rychlému vzestupu prodeje. Reklama působí převážně na mysl, ne na okamžité chování. Chování je možné ovlivnit podporou prodeje. Nabídka dvou kusů za cenu jednoho, možnosti něco vyhrát apod. přinutí zákazníka jednat rychle. Tyto aktivity jsou zaměřené na tři cílové segmenty: konečný spotřebitel, subjekty distribučních kanálů a obchodní personál [12].

Osobní prodej je velmi efektivní nástroj marketingové komunikace, především v situaci, kdy chceme změnit preference a zvyklosti spotřebitelů. Díky svému bezprostřednímu působení je schopný mnohem účinněji ovlivnit zákazníka a přesvědčit ho o výhodách nové nabídky. Je potřeba mít na paměti, že tento způsob komunikace je potřeba provádět velmi citlivě a ohleduplně. Zákazník se nesmí cítit jako kořist. Prodejce nemůže působit nátlakově, měl by pouze atraktivně informovat a vysvětlovat [12].

Public relations jsou vztahy s veřejností. Stejně jako podpora prodeje zahrnují soubor rozmanitých nástrojů. Mohou být velice efektivní, přestože se jich při propagaci velmi často nedostatečně využívá. Jedním z důvodů je skutečnost, že aktivity public relations jsou obvykle soustředěny ve zvláštním útvaru, který je zajišťuje nejen na marketingové úrovni, ale také na úrovni finanční, zaměstnanecké a další. Pracovníci marketingu proto musí o potřebné zdroje bojovat nebo si najmout externí agenturu. Marketingové public relations jsou tvořeny souborem nástrojů, které lze klasifikovat pod akronym PENCILS.

Jsou jimi: publications (publikace), events (veřejné akce), news (novinky), community involvement activities (angažovanost pro komunitu), lobbying aktivity (lobbistické aktivity), social responsibility activities (aktivity sociální zodpovědnosti) [12].

Osobní prodej neboli prodejní personál je jedním z nejnákladnějších nástrojů marketingové komunikace, zejména pohybují-li se prodejci v terénu, hodně cestují a hodně času tráví hledáním potenciálních zákazníků. Přednost tohoto nástroje spočívá v osobním kontaktu se zákazníkem. Mohou vzbudit jeho zájem, reagovat na dotazy a námítky a uzavřít obchod. Čím je služba nebo produkt složitější, tím více je potřeba využívat této metody [12].



Obrázek 3: Marketingový mix 4P.
Zdroj: Vlastní zpracování podle [9].

1.3.2 Tvorba strategie pomocí business modelu

Business (obchodní) model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu. Model popisuje a říká, jak vydělat peníze. Jde o podstatu, z čeho plynou nebo budou plynout příjmy. Jde o základní princip podnikání a finančního fungování každé firmy. Obchodní model se může týkat celé firmy nebo jen konkrétního produktu [13].

Canvas

Business model Canvas je šablona pro vývoj nových nebo dokumentování stávajících obchodních modelů. Jedná se o vizuální graf s prvky popisujícími návrh hodnoty firmy

nebo produktu, infrastrukturu, finance a zákazníky. Pomáhá firmám při sladění jejich činnosti tím, že ilustruje potenciální kompromisy [14].

Obchodní model Canvas využívají při tvorbě strategie pro své nové produkty společnosti po celém světě. Využívají jej i k posuzování a zlepšování strategie produktových řad [15]. Jde o přístup, který bere v úvahu všechny prvky business modelu a hledá jejich optimální kombinaci. Tato metoda umožňuje při tvorbě strategie odbourat přehnanou orientaci na produkt, zhodnotit všechny důležité prvky a posoudit a optimalizovat propojení mezi nimi. Stavební bloky Canvasu, kterých je devět, původně navrhl v roce 2005 Alexander Osterwalder [16].

1. Zákaznické segmenty

Tento stavební prvek definuje různé skupiny osob či subjektů, na které se chce podnik zaměřit. Zákazníci představují jádro business modelu, bez nich nemůže žádná firma dlouho přežít. Firma může zlepšit své služby tak, že zákazníky seskupí do různých segmentů podle jejich potřeb, chování či jiných atributů. Firma musí učinit jasné rozhodnutí, na které segmenty se zaměří a které bude ignorovat. Jakmile rozhodnutí přijme, může přistoupit k promyšlenému návrhu business modelu založeného na důkladném porozumění specifickým potřebám jednotlivých segmentů. Skupiny zákazníků představují oddělené segmenty v případě, že: jejich potřeby vyžadují a zdůvodňují zvláštní nabídku, k nim firma přistupuje prostřednictvím různých distribučních kanálů, vyžadují různé typy vztahů, vykazují výrazně odlišnou ziskovost, jsou ochotny platit za různé aspekty nabídky [13].

2. Hodnotové nabídky

Tento stavební prvek popisuje spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment. Hodnotová nabídka představuje důvod, proč dávají zákazníci konkrétní firmě přednost před jinou. Tato nabídka řeší určitý problém zákazníka nebo uspokojuje jeho potřebu. Každá hodnotová nabídka se skládá z vybraného spojení výrobků nebo služeb, které reagují na požadavky specifického zákaznického segmentu. Některé hodnotové nabídky mohou být inovativní a představovat novou nabídku. Jiné se mohou podobat stávajícím nabídkám na trhu, mohou však obsahovat další rysy či atributy [13].

3. Kanály

Stavební prvek kanály popisuje, jak firma komunikuje se zákaznickými segmenty a jak k nim přistupuje, aby jim předala hodnotovou nabídku. Komunikace, distribuce a prodejní kanály vytvářejí rozhraní mezi firmou a jejími zákazníky. Kanály představují styčné body, které hrají důležitou roli u spokojenosti zákazníků. Tyto kanály mají řadu funkcí, například: zvyšování povědomí o výrobcích a službách mezi zákazníky, pomoc zákazníkům se zhodnocením nabídky firmy, nabídnutí možnosti zakoupit si produkty a služby, předání hodnotové nabídky zákazníkům, poskytování poprodejní podpory [13].

4. Vztahy se zákazníky

Tento prvek popisuje typy vztahů, které si firma buduje s jednotlivými zákaznickými segmenty. Firma by si měla ujasnit, jaký typ vztahu si chce s každým zákaznickým segmentem vybudovat. Dané vztahy mohou být různé, od osobních po automatizované. Vztahy se zákazníky vychází z různých motivací, mohou to být například: získání zákazníků, udržení zákazníků, navyšování prodeje. Forma vztahů se zákazníky, o kterou se business model firmy opírá zásadně ovlivňuje celkovou spokojenost zákazníků [13].

5. Zdroje příjmů

Tento prvek představuje finance, které firma generuje z každého zákaznického segmentu. Jestliže tvoří zákazníci hlavní část obchodního modelu, jsou zdroje příjmů jeho tepnami. Důležitou otázkou v tomto bodě je: „Za jakou hodnotu je každý zákaznický segment opravdu ochoten platit?“ Úspěšné zodpovězení této otázky pak firmě umožní generovat z každého segmentu zákazníků jeden či více zdrojů příjmů. Každý zdroj příjmů může využívat různé cenotvorné mechanismy. Business model se může opírat o dva různé typy zdrojů příjmů: transakční příjmy z jednorázových plateb a opakující se příjmy z průběžných plateb (buď za předání hodnotové nabídky zákazníkům nebo za poskytnutí poprodejní podpory) [13].

6. Klíčové zdroje

Klíčové zdroje popisují nejdůležitější aktiva, která jsou nutná k tomu, aby business model fungoval. Klíčové zdroje potřebuje každá firma. Tyto zdroje firmě umožňují vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákaznickými segmenty a generovat příjmy. Jsou zapotřebí různé klíčové zdroje v závislosti na typu business modelu. Klíčové zdroje mohou mít finanční, fyzickou, duševní či lidskou podobu. Firma je může vlastnit, pronajímat si je nebo koupit [13].

7. Klíčové činnosti

Tento prvek zahrnuje všechny nejdůležitější aktivity, které musí firma vykonávat, aby její obchodní model fungoval. Jsou nutné k tomu, aby firma mohla vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztah se zákazníky a generovat příjmy. Pro různé typy firem představují klíčové činnosti odlišné druhy činností. Může se jednat o vývoj software (u výrobce software), dodavatelský řetězec (u výrobců), nebo řešení problémů (u konzultačních společností) [13].

8. Klíčová partnerství

Klíčová partnerství popisují síť dodavatelů a partnerů, která je nutná k tomu, aby business model fungoval. Firmy navazují partnerství z mnoha důvodů. Spojenectví vznikají například z důvodu optimalizace business modelů, snížení rizika či získání zdrojů. Rozlišujeme čtyři odlišné typy partnerství: strategická spojenectví mezi subjekty, které se nekonkurují, spolupráce (partnerství mezi konkurenčními subjekty), společné podniky s cílem vytvářet nové podnikatelské projekty a vztahy mezi kupujícím a dodavatelem s cílem zajistit si spolehlivé dodávky [13].

9. Struktura nákladů

Struktura nákladů představuje veškeré náklady související s fungováním business modelu. Tvorba a prezentace hodnotové nabídky, udržování vztahů se zákazníky i generování příjmů vytvářejí náklady. Jakmile definujeme klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství, lze tyto náklady vyčíslit [13].

| | | | | |
|------------------------------|-----------------------|----------------------------|--------------------------|------------------------------|
| Klíčová partnerství 8 | Klíčové činnosti 7 | Hodnotové nabídky 2 | Vztahy se zákazníky 4 | Zákaznické segmenty 1 |
| | Klíčové zdroje 6 | | Kanály 3 | |
| Struktura nákladů 9 | | | Zdroje příjmů 5 | |

Obrázek 4: Business model Canvas.
Zdroj: Vlastní zpracování podle [13].

Lean Canvas

Lean Canvas oproti běžnému Canvasu, který je zaměřen především na popis již existujících podniků a produktů, je zaměřen na tvorbu nových produktů, služeb a start-upů. Lean Canvas vytvořil Ash Maurya na základě business modelu Canvas. Hlavním důvodem, proč devět z deseti startupů selže, je skutečnost, že lidé a společnosti investují svůj čas a prostředky do tvorby špatného produktu, který v podstatě nikdo nepotřebuje [17]. Tři hlavní chyby, které vedou k tvorbě špatného produktu, jsou: zaměření se na řešení problému, tedy na tvorbu finálního produktu, tradiční cesta způsobu vývoje produktu, během níž neprobíhá validované učení, anebo probíhá jen minimálně a špatné dotazování a nedostatečné naslouchání požadavkům a problémům zákazníků [17].

Tyto chyby způsobují, že je podnikatel na začátku zaměřen na řešení problému, který buď neexistuje, nebo neexistuje dostatečný trh, který by jej měl uživit. Aby se start-up vyhnul neúspěchu, je doporučeno, aby podnikatel: zdokumentoval plán, identifikoval nejvíce rizikové části plánu a systematicky plán testoval. Maurya navrhl řešení a postup od identifikace zákazníků, přes vyplnění modelu Lean Canvas pro každý zákaznický segment po stanovení priority, jakým segmentem začít [17].

Lean Canvas obsahuje, stejně jako standardní Canvas, devět částí, které popisují různé oblasti business plánu. Liší se ve čtyřech částech. Části, které obsahuje Lean Canvas jsou:

1. Zákaznický segment – identifikace uživatelské role pro vybraný zákaznický segment.
2. Problém (místo „klíčová partnerství“) – jsou zdokumentovány nejdůležitější problémy vybraného zákaznického segmentu a seznam již existujících alternativních řešení.
3. Řešení (místo „klíčové činnosti“) – uvedení řešení problémů uvedených v části „Problém“.
4. Návrh jedinečné hodnoty (hodnotové nabídky) – definování hodnoty, kterou produkt přináší zákazníkům a která jej odlišuje od konkurence.
5. Neférová výhoda (místo „vztahy se zákazníky“) – snaha nalézt takovou výhodu, kterou nelze jednoduše zkopírovat či koupit. Často jde o výhodu ze znalosti tajné informace, známosti či osobní autority.
6. Kanály – předpokládané informační kanály, jakými se potenciální uživatelé mohou o produktu dozvědět.
7. Klíčové metriky (místo „klíčové zdroje“) – stanovení relevantních metrik pro měření, jak je služba či produkt používán.
8. Struktura nákladů – předpokládané náklady.
9. Zdroje příjmů – předpokládaná struktura příjmů a cenový plán.

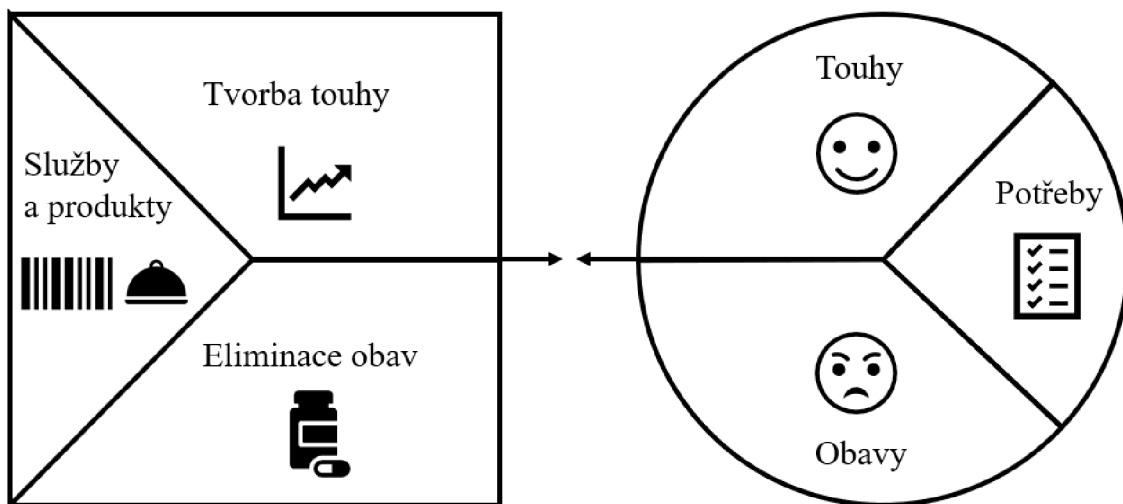
Po vytvoření modelu Lean Canvas je potřeba stanovit prioritu každého zákaznického segmentu a identifikovat nejrizikovější oblasti. Posledním krokem je systematické testování plánu pomocí experimentů [18].

| | | | | |
|----------------------------|-----------------------------|--|-----------------------------|--------------------------------|
| Problém 2 | Řešení 3 | Návrh jedinečné hodnoty 4 | Neférová výhoda 5 | Zákaznický segment 1 |
| | Klíčové metriky 7 | | Kanály 6 | |
| Struktura nákladů 8 | | Zdroje příjmů 9 | | |

Obrázek 5: Model Lean Canvas.
Zdroj: Vlastní zpracování podle [17].

Value Proposition Canvas

Value Proposition Canvas je strategický nástroj, díky němuž lze lépe poznat zákazníky a nabízí cestu k odpovědím na dvě zásadní otázky: Kdo je zákazník a proč by měl mít zájem o náš produkt nebo službu? Umožňuje se hlouběji ponořit do jednotlivých zákaznických segmentů a tím porozumět jejich potřebám či možným obavám. Vychází z nástroje Canvas. Pravá část diagramu se nazývá Customer Profile (profil zákazníka). Věnuje se našemu zákazníkovi a popisuje jeho potřeby, obavy a touhy. Levá část diagramu zobrazuje mapu hodnot, tedy seznam toho, co nabízíme svým zákazníkům. Skládá se ze seznamu služeb a produktů, eliminace obav a tvorby touhy. Výsledkem je znázornění propojení obou částí diagramu. Na jeho základě lze určit, jakým způsobem lze naplnit reálné potřeby zákazníků. Sdělením pro zákazníka není to, co děláme, ale proč a jak to děláme [19].



Obrázek 6: Value Proposition Canvas.

Zdroj: Vlastní zpracování podle [19].

Potřeby – Definují jednotlivé úlohy, problémy nebo potřeby, které řeší zákazníci ve svém životě. Jedná se o úkoly, které si chce zákazník splnit.

Obavy – Jedná se o obavy nebo obtíže, které mají zákazníci před, během a po plnění jednotlivých potřeb. Může se jednat o technické problémy, negativní emoce apod.

Touhy – Jde o pozitivní přínosy, přání a očekávání, kterých chce zákazník dosáhnout. Jedná se o touhy, výstupy a benefity.

Služby a produkty – Jedná se o seznam produktů a služeb, které jsou zákazníkům nabízeny k vyřešení jejich potřeb.

Eliminace obav – Jde o nástroje, kroky a způsoby, kterými lze eliminovat nebo zmírnit jednotlivé obavy zákazníka.

Tvorba touhy – Jaké aspekty služby a produktů naplní touhy, které zákazníci mají.

1.3.3 Atraktivita odvětví

K vyhodnocení atraktivity odvětví se využívá nejčastěji model analýzy pěti sil podle Portera. Hodnotí současně stávající a budoucí konkurenci, vliv dodavatelů a odběratelů a substituční produkty. Cílem modelu Porter je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickým rozhodnutím managementu

ovlivněny. Podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné tyto síly rozpoznat, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně a pokud je to možné, tak změnit jejich působení ve svůj prospěch. Konkurence na trhu daného odvětví je obecně funkcí pěti konkurenčních sil [11].

Stávající konkurence

Síla stávající konkurence bývá jednou z nejsilnějších sil působících v daném odvětví. Intenzita je dána odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie. Konkurenční strategie obsahuje ofenzivní akce podniku směřující k získání lepší tržní pozice a výhody nad soupeři a současně defenzivní tahy, které směřují k obraně stávající pozice [11]. Konkurence uvnitř odvětví je ovlivněna řadou faktorů, přičemž rozhodující je počet konkurujících si subjektů, jejich strategické záměry, typ tržní konkurence, míra růstu trhu, rozmanitost sortimentu nebo možnosti diferenciací [9]. Hlavním krokem analýzy rivality konkurentů je porozumění konkurenčním pravidlům odvětví. Dále navazuje odhad intenzity konkurenční rivality, která je ovlivněna řadou faktorů [11].

Budoucí konkurence

Noví konkurenti s sebou přinášejí dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice, které jsou často podporovány značnými zdroji a schopnostmi. Vážnost hrozby vstupu nových konkurentů závisí zejména na vstupních bariérách a reakci ostatních konkurentů. Nízké bariéry znamenají významnou hrozbu vstupu potenciálních konkurentů, především, dojde-li k atraktivnímu růstu zisku. Naopak, neroste-li poptávka po výrobcích odpovídající zvýšené kapacitě vyvolané novým vstupem, pak ceny a s nimi i zisky pravděpodobně poklesnou [11]. Hlavními bariérami pro vstup jsou například: ekonomické limity, přístup k distribučním kanálům, vládní a legislativní zásahy, výše nákladů, znalost odvětví, technologie, know-how apod. [9].

Vliv odběratelů

Silní kupující (odběratelé) mohou způsobit ztráty potenciálních zisků podniku v odvětví. Velká síla na straně kupujících může zostřit konkurenční vztahy. Výrobci, kteří se snaží získat zákazníka, se budou vůči sobě chovat tvrdě. Kupující navíc mohou využít

svou sílu k tomu, aby získali lepší podmínky nákupu. Může se například jednat o lepší úroveň kvality nebo výhodnější cenové podmínky. Vyjednávací síla odběratelů se stává velmi silnou když: existuje malý počet zákazníků, kteří nakupují velká množství, skládá-li se obor z velkého počtu malých podniků s malou vyjednávací silou, je-li nakupovaný předmět značně standardizován, nákupy jednoho zákazníka představují velký podíl odbytu celého odvětví, nakupovaný produkt není nezbytný, a podobně [11].

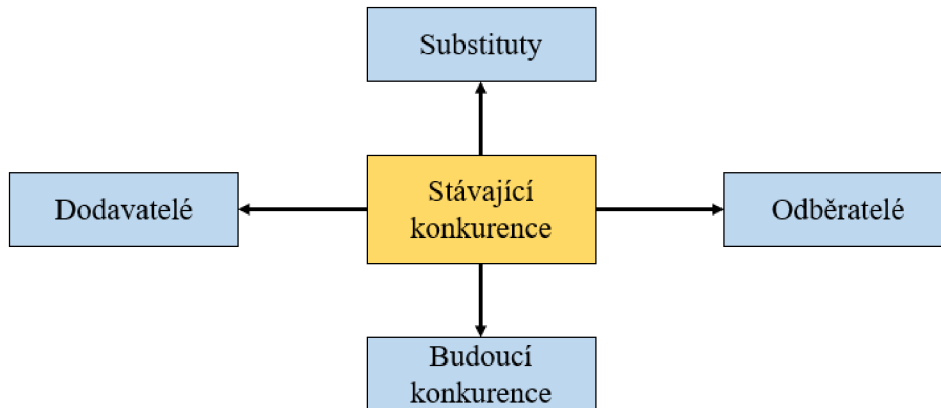
Vliv dodavatelů

Síla a vliv dodavatelů zdrojů nezbytných pro obor může být velmi důležitým ekonomickým faktorem. Může vést ke snižování výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví. Silní dodavatelé surovin, energií, technologií, nebo kvalifikované práce mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality. Těchto nezbytných zdrojů je málo kdy nadbytek, proto jsou podniky nuceny minimalizovat svou závislost na dodávkách z vnějších zdrojů tak, že zvyšují úroveň svých vlastních manažerů, školí své zaměstnance a k financování používají vlastní zdroje. Vliv dodavatelů je tím vyšší, čím větší je jejich vyjednávací síla. Vysoká vyjednávací síla dodavatelů je zejména tehdy, když: vstup významně ovlivňuje kvalitu výstupu nebo tvoří významnou část celkových nákladů, je-li odvětví dodavatelů ovládáno několika velkými podniky, nebo jsou-li vstupy natolik jedinečné, že je pro odběratele nesnadné nebo velmi nákladné přejít k jinému dodavateli [11].

Substituční produkty

Kupující budou v pokušení odvrátit svou přízeň od původního výrobku, stane-li se substitut díky své ceně, výkonu, nebo kvalitě přitažlivější. Podniky, které se nachází v odvětví, která jsou nepochybně substituty ohroženy, budou této hrozbě věnovat zvýšenou pozornost. Může se jednat například o potravinářský průmysl. Nejdůležitější je správně zodpovědět otázku: „Proč daný produkt zákazníci kupují?“. Úvaha o hrozbě ze strany substitutů musí mít velmi široký záběr. Často se stává, že podniky z různých odvětví jsou v konkurenci s podniky z jiných odvětví, protože jejich výrobky jsou dobrými substituty. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků je ovlivňována: relativní výší ceny substitutů (kolik stojí konkurenční substitut?), diferenciací substitutů (zákazník může srovnávat kvalitu, výkon a cenu) a náklady na

změnu (jak snadno může zákazník přejít k substitutu?). Odhadnout sílu substitutů lze například sledováním růstu jejich prodeje s porovnáním s růstem prodeje vlastních výrobků [11].



Obrázek 7: Model konkurenčních sil podle Portera.
Zdroj: Vlastní zpracování podle [4].

1.4 Hodnota pro zákazníka

Přínos a hodnotu pro zákazníka lze interpretovat z různých úhlů pohledu. Business model Canvas zahrnuje tři úrovně hodnoty pro zákazníka. Jedná se o funkční, emocionální a sociální úroveň [17].

Funkční – Úlohou funkční hodnoty je poukázání na užitek, který by měl zákazníkovi přinést produkt. Užitek se rozumí kvalita, jedinečnost a spolehlivost. Funkční hodnota odpovídá na otázku, jaký je funkční výsledek pro zákazníka [17].

Emocionální – Emocionální hodnota pojednává o požadovaném emočním cíli pro zákazníka. Jde ve své podstatě o pocit, jak se chce zákazník cítit. Důležitým faktorem je individuální spokojenost zákazníka či jeho pocit štěstí [17].

Sociální – Jde o užitek vnímaný zákazníkem z pohledu, jakým způsobem přináší sociální začlenění do společnosti. V podstatě je to role, kterou zákazník hraje ve své sociální skupině a způsoby, jakými chce být mezi ostatními vnímaný [17].

1.5 Značka

Obchodní značka neboli brand je jméno, název, znak, symbol, logo, design nebo jejich kombinace. Hlavní je podstata pocitového vnímání a ztotožnění se samotnou společností ze strany veřejnosti – zákazníků. Jeho cílem je identifikace produktu nebo služby a odlišení se od konkurence [20].

„Vaše značka je to, co o vás říkají ostatní lidé, když zrovna nejste v místnosti.“ – Jeff Bezos

Mezi deset nejhodnotnějších značek na světě patří aktuálně (2019) Apple, Google, Amazon, Microsoft, Coca-Cola, Samsung, Toyota, Mercedes, McDonald's a Disney [20].

1.5.1 Branding

Branding představuje souhrn všech úkonů, které vedou k budování úspěšného brandu. Jde o úkony od tvorby názvu, loga, sloganu, claimu, jeho umístění, způsob komunikace se zákazníky, posilování jména značky, tvorba cen, vztahy s veřejností a další aktivity.

Hlavními cíli brandingů jsou: Budování sympatie k značce, posilování známosti značky a zdůrazňování odlišnosti značky [20].

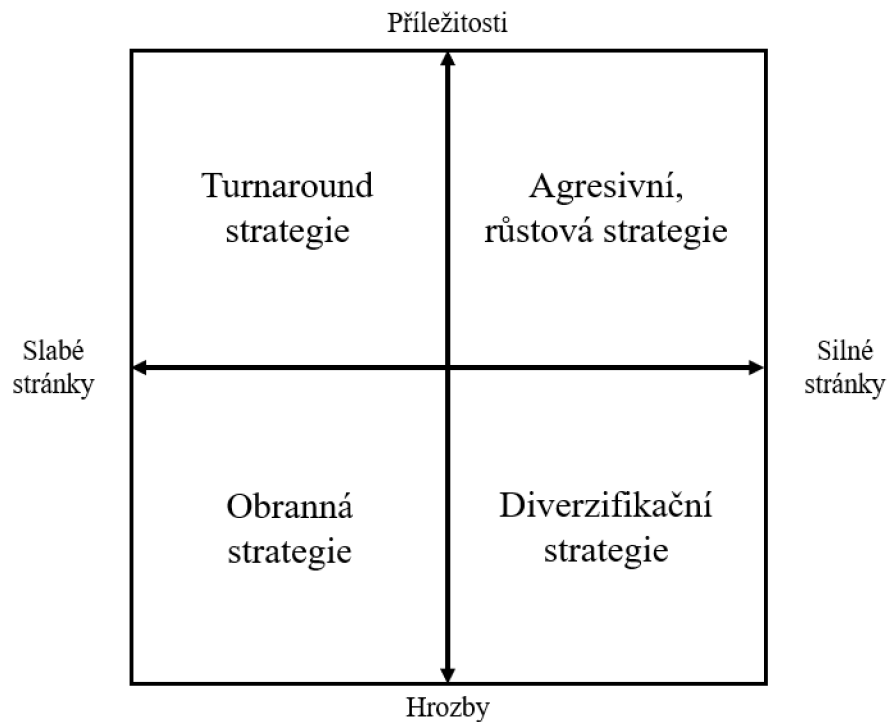
1.6 Souhrnná analýza

Zjištění hrozeb a příležitostí pro nově vznikající podniky se stalo nejdůležitějšími částmi analýz většiny strategických konceptů. Tyto poznatky je důležité umět vhodně interpretovat a formulovat. K tomu slouží souhrnné metody. Jednou z nejpoužívanějších je metoda SWOT. Vhodným rozšířením pro tuto analýzu je využití COP analýzy, kterou můžeme aplikovat na nejvýznamnější faktory [3].

1.6.1 SWOT analýza

SWOT analýza (zkratka z anglických výrazů Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby) je jednoduchým nástrojem, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení podniku. Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku

a dvě charakteristiky vnějšího okolí. Jedná se o silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tento přístup však omezuje tuto analýzu požadavkem jasně odlišit silné stránky od slabých a příležitosti od hrozeb. S využitím závěrů jednotlivých analýz lze sestavit diagram SWOT. Jedním z přístupů, jak tento diagram sestavit je kombinace vnitřních a vnějších faktorů do čtyř kvadrantů [11].



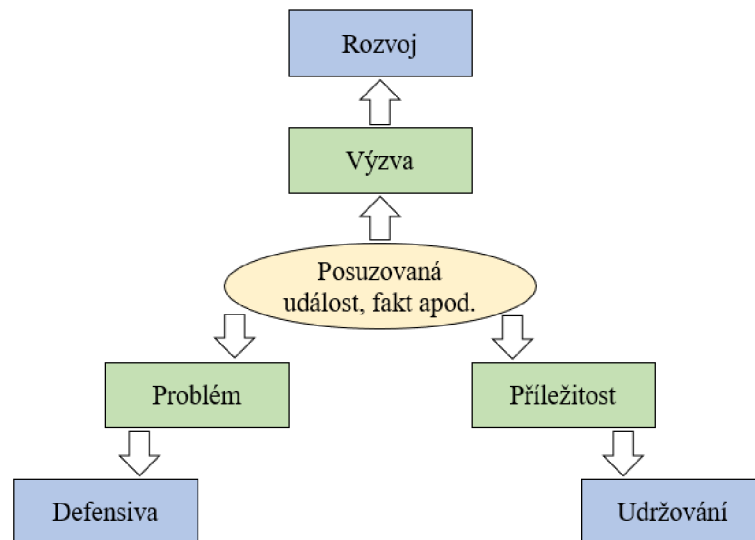
Obrázek 8: Diagram analýzy SWOT.
Zdroj: Vlastní zpracování podle [11].

1.6.2 COP analýza

Dalším přístupem pro vyhodnocení zjištěných informací je metoda COP (zkratka z anglických výrazů Challenge, Opportunity, Problem – výzva, příležitost, problém). Logika COP analýzy spočívá na rozdíl od SWOT analýzy, která vyhodnocuje tyto informace v černobílém vidění světa, v pohledu na danou skutečnost pod třemi různými úhly. Všechny situace týkající se podniku lze vyhodnotit jako výzvu, příležitost nebo problém [3].

Pokud je daná situace vnímána jako problém, snažíme se hledat negativní dopady situace. Lze tak efektivně řešit případné ohrožení podniku. Z dlouhodobého hlediska tento přístup směřuje k defenzivě. Příležitost z pohledu COP analýzy znamená vyhodnocení situace

jako v zásadě jednorázové možnosti realizace obchodu. Tento přístup je typický pro subjekty, které se v podnikání zaměřují na příležitosti aktuálního výdělku. Výzva znamená strategické směřování společnosti do dané oblasti. COP analýza se vlastně ptá na otázky: Co se stane, když danou situaci vyhodnotíme jako výzvu, příležitost nebo problém? Jak bychom měli v jednotlivých případech reagovat? Jaké zdroje bychom měli rozvíjet? [3].



Obrázek 9: Princip COP analýzy.
Zdroj: Vlastní zpracování podle [1].

1.7 Informační systém

Informační systém (IS) je celek složený z počítačového hardwaru a souvisejícího softwaru, k němuž patří také lidé, kteří tento hardware a software využívají, a procesy (činnosti), které přitom vykonávají za účelem sběru, zpracování a šíření informací potřebných k plánování, rozhodování a řízení [21].

1.7.1 Entity relationship diagram

Entity relationship diagram (ER diagram, diagram vztahů entit) slouží k modelování dat aplikační domény a jejich vztahů „v klidu“. ER diagram je síťový model popisující návrh uložených dat v systému na vyšší úrovni abstrakce. Tento diagram modeluje data, která potřebujeme v systému uchovávat a vztahy mezi těmito daty [22].

Entita – Jedná se o objekt reálného světa. Každá entita musí být rozlišitelná od jiných entit. Příkladem může být konkrétní klient v bance nebo konkrétní bankovní účet [22].

Entitní množina – Je množina entit téhož druhu, které sdílí shodné atributy (vlastnosti). V datovém modelování jsou do entitních množin klasifikovány entity téhož typu. Entitní množinou může být například klient nebo bankovní účet (nekonkrétní) [22].

Vztah – Vyjadřuje asociaci mezi entitami. Jde o vyjádření skutečnosti, kdy spolu dvě nebo více entit logicky souvisejí. Například konkrétní klient vlastní konkrétní účet [22].

Atribut entity – Je vlastnost entity, která nás v kontextu daného problému zajímá. Může se jednat například o údaje o zákaznících. Atributy mohou být jednoduché a složené (podle počtu použitých datových typů), jednohodnotové a vícehodnotové (podle počtu hodnot, kterých může daný atribut nabývat), prázdný atribut (existuje reálná hodnota, ale je pro nás neznámá), odvozený atribut (atribut, který není přímo definován entitní množinou, ale jeho hodnotu lze odvodit od ostatních – například věk lze získat z data narození) [22].

Vztah mezi entitami – Vztahová množina je graficky zachycena asociací mezi příslušnými entitami. Každá vztahová množina definuje své jméno, členství entity v daném vztahu, kardinalitu a název role. Stupeň vztahu vyjadřuje počet entitních množin, které jsou zapojeny do jedné vztahové množiny (zpravidla unární, binární a ternární). Kardinalita vztahu vyjadřuje maximální počet vztahů daného typu, ve kterých může vystupovat jedna entita. Například klient vlastní více účtů, ale daný účet vlastní právě jeden klient [22].

1.7.2 Use case diagram

Use case diagram (diagram případů užití) se používá k zachycení požadavků na požadovaný systém. Jeden případ užití je chápán jako funkce, kterou vykonává systém jménem jednotlivých účastníků nebo v jejich prospěch. Každý případ užití má svůj název, jednoznačný identifikátor a specifikaci. Diagramy případů užití znázorňují: hranice navrhovaného systému, účastníky analyzovaných případů užití, analyzované případy užití a interakci mezi aktéry a případy užití [22].

1.8 Mobilní aplikace

Mobilní aplikace je softwarová aplikace, která je vytvořena speciálně pro chytré telefony, tablety a další mobilní zařízení. Je zde snaha o využití co nejvíce možností intuitivního uživatelského rozhraní a dotykového ovládání, které mobilní zařízení nabízí. Distribuce mobilních aplikací probíhá především prostřednictvím platformy vývojářů operačních systémů, kterými jsou v dnešní době hlavně App Store pro iOS a Google Play Store pro Android. Je potřeba zahrnout do plánování vývoje specifické vlastnosti mobilních zařízení. Mobilní zařízení totiž fungují na baterii a mají omezenou energii na provoz, na rozdíl od stolních počítačů, které jsou napájeny z elektrické sítě. Mobilní zařízení mají další specifikum, kterým je ovládání dotykově, menší obrazovka a snazší přenositelnost. Je proto velmi důležité vytvářet aplikace, které jsou uživatelům co nejvíce přívětivé [23].

1.8.1 Uživatelské rozhraní

Uživatelské rozhraní (UI – user interface) je zásadní pro snadné a intuitivní ovládání mobilních aplikací, proto je nezbytné jeho návrhu věnovat přiměřené úsilí. Uživatel je zaměřen na interakci se svým mobilním zařízením a rozhraní zahrnuje software i hardware. Uživatelským vstupem (např. dotek na obrazovce) uživatel manipuluje systémem a výstup zařízení uživatelům poskytuje zpětné efekty (např. zvuk, změna obrazu). Návrh mobilního uživatelského rozhraní zahrnuje faktory tvaru a velikosti zařízení, velikost lidské ruky a vnímavost lidských smyslů. Uživatelské rozhraní by mělo minimalizovat stisknutí kláves, vzít v potaz omezenou pozornost uživatelů a být zaměřeno na úkoly s minimální sadou funkcí [24].

1.9 Počítačové sítě

Počítačová síť je označení pro technické prostředky, které realizují spojení a výměnu informací mezi počítači. Umožňuje tak uživatelům komunikovat podle definovaných pravidel za účelem sdílení využívání společných zdrojů či výměny zpráv. Nyní je většina počítačových sítí propojena do celosvětové sítě zvané internet, jenž používá protokoly TCP/IP [25]. V kavárně takováto počítačová síť umožňuje zařízením mezi sebou komunikovat, vyměňovat si data a zajišťuje přístup do internetu. Nejen poskytnutím bezdrátového připojení zákazníkům pomocí technologie Wi-Fi však vznikají

bezpečnostní rizika a je potřeba dostatečně zabezpečit celou síť. K fungování počítačové sítě je za potřebí síťových zařízení jako jsou router, switch nebo kabeláž [25].

1.9.1 Výběr internetového připojení

Před výběrem vhodného druhu připojení je důležité si ujasnit, jaká máme od připojení k internetu očekávání a k jakým účelům bude připojení využíváno. Pokud se jedná pouze o chatování, brouzdání po internetu a psaní e-mailů, tak stačí základní připojení. Při požadavku sledování on-line videí ve vysoké kvalitě či stahování (download) velkých objemů dat, je potřeba připojení s vyšší přenosovou rychlostí. Pro nahrávání dat je potřeba sledovat parametr rychlosti nahrávání, tedy upload. Základní dělení připojení je na bezdrátové a drátové [26].

Pro výběr poskytovatele ve městě se hodí spíše drátové připojení, protože zde bývá lepší pokrytí a rychlost drátového připojení je vyšší. Rychlost připojení přes optické kabely je i 500 Mb/s, tato možnost ale není všude dostupná a využívá se připojení pomocí telefonních vedení nebo rozvodů kabelové televize (VDSL a ADSL). Rychlost připojení pak dosahuje rychlosti 250 Mb/s [26].

1.10 Souhrn teoretické části

Tato diplomová práce se zabývá návrhem konkurenceschopného konceptu digitální kavárny, která využívá ve větší míře informační a komunikační technologie. V teoretické části jsem vymezil základní pojmy a postupy, s kterými v této práci pracuji. Pro následující analytickou kapitolu využiji tyto poznatky:

Pro analýzu prostředí, ve kterém bude digitální kavárna navrhována využiji metodu SLEPT. Analýzou pěti hlavních faktorů, které ovlivňují obecné okolí, dokážu vytyčit mantinely trhu. Pomocí struktury marketingového mixu lze výstižně popsat co, kde, za kolik a jakou propagací konkurence působí na trhu. Zjištěné informace lze přehledně zanést do konkurenčních map a ohodnotit tak kombinace různých faktorů jednotlivých kaváren. K shrnutí stávající konkurence využiji model Canvas, který se používá pro popis stávajících business strategií a lze tak pochopit fungování jednotlivých kaváren.

Pro zhodnocení sil v konkurenčním prostředí jsem se rozhodl využít Porterův model. Tato metoda umožňuje jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam.

Celkové vyhodnocení analytické části provedu analýzou SWOT společně s analýzou COP pro nejvýznamnější faktory. COP spočívá v pohledu na danou situaci pod třemi různými úhly a dokáže tak naplánovat budoucí rozvoj, defenzivu a udržování konkrétních příležitostí, výzev nebo problémů. Proto mi dává větší smysl využít právě tuto kombinaci s přístupem SWOT. Definování základního směřování digitální kavárny provedu vytyčením mise, vize a cílů. Tento způsob se hodí pro menší druhy podnikání a při znalosti těchto informací dokážou zaměstnanci fungovat a rozhodovat se samostatně.

K definování zákazníků, jejich potřeb, obav a tuh bude použit nástroj Value Proposition Canvas (VPC), který umožňuje definovat důvody, proč by zákazník měl zájem o daný produkt. V návaznosti na VPC vytyčím strategii pro digitální kavárnu pomocí Lean Canvas. Základní čtyři marketingové nástroje (produkt, místo, cenu a propagaci) provedu s využitím marketingového mixu.

Návrh informačního systému popíšu entitně vztahovým modelem, který znázorňuje požadavky na něj. Diagramem užití zachyťm aktéry, jenž budou systémem užívat.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Cílem této části je identifikace hlavních rizik a příležitostí pro formulaci strategie, definování požadavků na interní zdroje a celkové vymezení východisek pro tvorbu strategie rozvoje.

2.1 Základní předpoklady

Analýzou současného stavu chci zjistit možnost uchycení digitální kavárny na trhu v Brně, a především zjistit odpovědi na otázky:

- 1) Jaké faktory mohou ovlivnit nově vznikající podnikání?
- 2) Jak se tyto faktory vyvíjely v minulosti a jaký je předpoklad jejich vývoje?
- 3) Jsou tyto faktory pro vznikající kavárnu hrozbou nebo příležitostí?
- 4) Je odvětví kavárenství pro zákazníky atraktivní?
- 5) Jaké síly ovlivní úspěch či neúspěch nové kavárny?
- 6) Jaké novinky jsou v tomto odvětví?
- 7) Kolik a jak silná existuje v Brně konkurence?
- 8) Jaké nástroje používá konkurence pro svou propagaci?
- 9) Proč se zákazníci ke konkurenci vrací?
- 10) Jaké ceny nastavit?
- 11) V jaké míře využívají kavárny v Brně ICT?
- 12) Jak porazit konkurenci?
- 13) Je v Brně pro digitální kavárnu prostor?

2.2 Analýza obecného okolí

Podnikání ovlivňuje celkový sociální, legislativní, ekonomický, politický a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Jejich analýzou lze vymezit základní mantinely pro začátek podnikání.

2.2.1 Sociální faktory

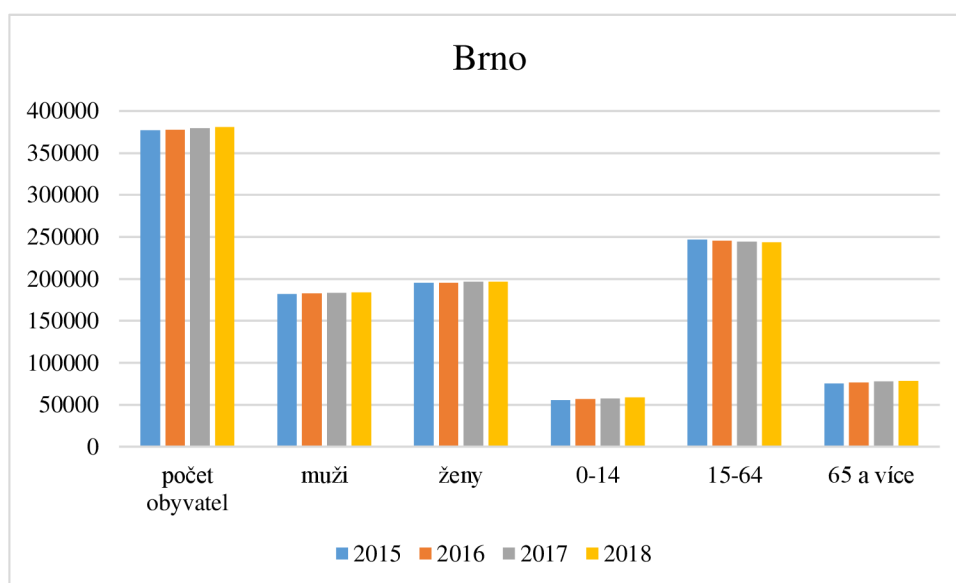
V roce 2018 (31. 12. 2018) žilo v Brně 380 681 obyvatel. Změna oproti předchozím rokům je mírný nárůst. V průměru jde přibližně o nárůst 1 200 obyvatel za rok (za

poslední 4 roky). Pohlaví jsou zastoupena v poměru 48 % (muži) a 52 % (ženy). Možní zákazníci spadají do věkového rozmezí 15-64 let, to představuje asi 64 % obyvatel Brna [27]. V Brně žije přibližně 30 000 cizinců z více než 100 zemí světa [28]. Míra nezaměstnanosti v České republice se pohybuje mezi 2-3 % [27].

Tabulka 1: Počet obyvatel Brna podle věkových kategorií.

Zdroj: Vlastní zpracování podle [27].

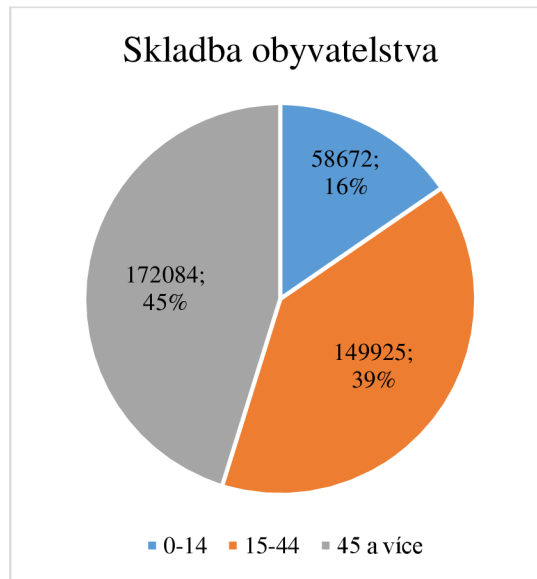
| BRNO | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|
| počet obyvatel | 377 028 | 377 973 | 379 527 | 380 681 |
| muži | 181 890 | 182 549 | 183 300 | 184 048 |
| ženy | 195 138 | 195 424 | 196 227 | 196 633 |
| 0-14 | 55 325 | 56 413 | 57 598 | 58 672 |
| 15-64 | 246 583 | 245 178 | 244 455 | 243 614 |
| 65 a více | 75 120 | 76 382 | 77 474 | 78 395 |



Graf 1: Rozložení populace podle pohlaví a věku v Brně v letech 2015-2018.

Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ [27].

Potenciální zákazníci kaváren spadají do rozmezí 15-64 let. Potenciální zákazníci digitální kavárny mají horní věkovou hranici o poznání nižší. Jde přibližně o 44-45 let, což je věková hranice, která odděluje časté uživatele chytrých telefonů a ty, kteří nové technologie nevyužívají v takové míře [27]. Do tohoto rozmezí spadá přibližně 150 000 obyvatel (39 %) Brna [27].



Graf 2: Skladba obyvatel podle věku v Brně v roce 2018.
Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ [27].

S rostoucí životní úrovní obyvatelstva České republiky se objevují v oblasti kavárénství příležitosti v množství potenciálních zákazníků. Čím dál více obyvatel je ochotno utracet své peníze za zpříjemnění volného času, včetně posezení v kavárně. S rostoucí životní úrovní ale rostou i mzdy, které je potřeba vyplácet zaměstnancům. To je potřeba vnímat jako hrozbu, s kterou je potřeba počítat a udělat opatření, aby tento vliv nebyl pro kavárnu kritickým. Zároveň roste flexibilita pracovní síly, proto je zde vyšší ochota dojíždění za prací, i díky kvalitnější dopravní síti. To je pro nový podnik možné vnímat jako příležitost i hrozbu. Je možné shánět pracovníky z větších vzdáleností, ale zároveň i vzdálenější podniky mohou ohrozit náš personál, například vyšší finanční odměnou, nebo tím, že pracovník najde pracovní místo blíže domovu. Rostoucí znalost cizích jazyků má vliv na kvalitnější pracovní sílu. Jeden zaměstnanec dokáže obsloužit i zahraniční zákazníky a kavárna je schopná rozšířit svůj okruh zákazníků i tímto směrem. Díky existenci trendu zvyšování počítačové a technologické gramotnosti a lepší vybavenosti těmito prostředky v domácnostech se zvyšuje produktivita a snižuje se náročnost oslovení aktuálních a potenciálních zákazníků. Může se jednat například o oslovení prostřednictvím reklamy nebo webových stránek. Roste využívání sociálních sítí. Hlavní sociální sítě, které mohou být pro kavárnu užitečné jsou Facebook a Instagram. Jde o velmi přirozenou cestu, jak oslovit především mladé zákazníky. V tomto technologickém směru je potřeba vnímat

i virtuální vizitku naší firmy. Jde o kvalitní zápis podniku v mapách, internetových vyhledávacích a různých hodnotících serverech.

V Brně každý rok pobývá přibližně 80 tisíc studentů vysokých škol, tvoří tak významnou část populace města [29]. Průměrný student utratí týdně částku přibližně 320 Kč za návštěvu restaurací, kaváren a podobných podniků [30]. Ve své podstatě jsou studenti vysokých škol hlavní cílovou skupinou digitální kavárny, a proto je informace o množství studentů ve městě velmi pozitivní.

2.2.2 Legislativní faktory

V České republice je stabilní legislativní stav. Důležitým znakem pro sledování je sazba daně z příjmu právnických osob. Tato daň je od roku 2010 neměnná a zůstává na hodnotě 19 % [27]. Při zvyšování daní se jedná pro podnik o hrozbu, protože se sníží zisk. Pokud jsou pracovníci v kavárně zaměstnaní, velmi důležitým ukazatelem je i výše sociálního a zdravotního pojištění. V případě jejich zvýšení se zaměstnancům sníží mzda, popřípadě majiteli výdaje, aby zaměstnanec obdržel stejnou výši čisté mzdy. V opačném případě, tedy snížení finanční náročnosti pro zaměstnavatele, lze uvažovat o příležitosti. Přenést toto riziko na zaměstnance je možné tak, že bude fungovat jako osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ). V tomto případě sociální a zdravotní pojištění řeší sám živnostník. Dalším legislativním kritériem je povinnost od roku 2016 evidovat tržby pomocí elektronické evidence tržeb (EET). Pro zřízení kavárny jsou pro nás velmi důležité hygienické vyhlášky a nařízení jak v českém právním řádu, tak i ve směrnicích Evropské Unie (EU). Jedním příkladem je obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR), což je právní rámec, který hájí práva občanů EU proti neoprávněnému zacházení s jejich daty včetně osobních údajů [31].

K založení kavárny je potřeba řada povolení. Patří mezi ně především: živnostenský list na provozování hostinské činnosti, koncesi na prodej lihu, oznámení na Okresní správě sociálního zabezpečení, registrace na finančním úřadě, povolení hygienické stanice, vyjádření hasičského záchranného sboru a ověření účelu užívání nemovitosti [32].

2.2.3 Ekonomické faktory

Vývoj tuzemské ekonomiky se začíná zpomalovat. V roce 2019 vzniklo v České republice nejméně firem za poslední 3 roky. V roce 2017 vzniklo v ČR 32 187 společností s ručením omezeným a akciových společností. V roce 2018 to bylo 31 270 společností. V roce 2019 vzniklo pouze 29 781 společností, což je o 1 489 (o 4,8 %) méně než v roce 2018 a o 2 406 méně (o 7,5 %) než v roce 2017 [33]. Zároveň v České republice podnikatelé zrušili největší počet firem v historii. V roce 2019 zaniklo celkem 15 044 firem. To je nárůst oproti předchozímu roku o přibližně 18 %. Z celkového počtu zaniklých firem bylo zlikvidováno 85 %, ostatní zanikly z jiného důvodu, například fúze. Nejvíce firem zaniklo z oboru pronájem a správa nemovitostí, velkoobchod a maloobchod [34]. Tento zánik společností souvisí zřejmě s rostoucí silou konkurence a neschopností se přizpůsobit.

Tabulka 2: Vývoj počtu restauračních zařízení v letech 2010–2019.

Zdroj: Vlastní zpracování podle [35].

| Rok | Počet založených | Počet zrušených | Celkový počet |
|------|------------------|-----------------|---------------|
| 2010 | 1 253 | 139 | 10 277 |
| 2011 | 1 137 | 151 | 11 158 |
| 2012 | 1 289 | 150 | 12 087 |
| 2013 | 1 234 | 162 | 13 060 |
| 2014 | 1 473 | 192 | 14 166 |
| 2015 | 1 594 | 246 | 15 505 |
| 2016 | 2 558 | 294 | 17 496 |
| 2017 | 2 152 | 396 | 19 354 |
| 2018 | 1 722 | 467 | 20 725 |
| 2019 | 1 445 | 621 | 21 592 |

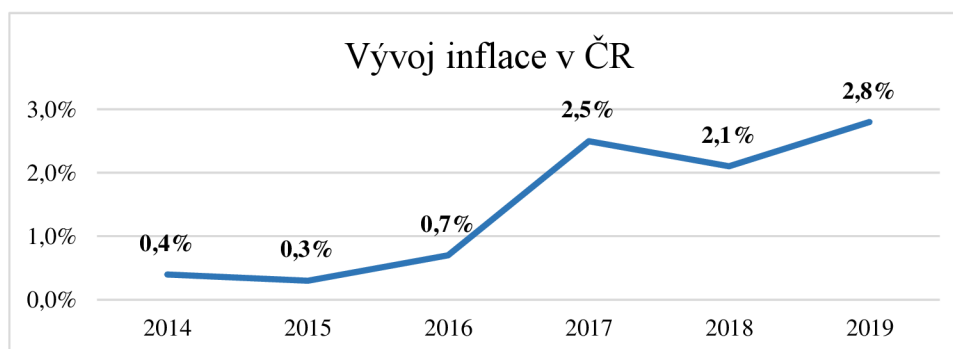
Analýza společnosti Bisnode dále ukazuje, že dvě pětiny společností podle klasifikace Českého statistického úřadu neuvádějí tržby. Roční tržby zhruba pětiny firem spadají do kategorie do jednoho milionu. Další pětina společností utrží mezi jedním a pěti miliony korun. Necelých 10 % restaurací má obrát od pěti do deseti milionů korun, 7 % mezi deseti a třiceti miliony korun. Jen 2 firmy ze 100 mají roční tržby vyšší než 30 milionů korun [35].

Tabulka 3: Rozložení podnikatelské základny podle tržeb v roce 2019.

Zdroj: Vlastní zpracování podle [35].

| Kategorie tržeb | Podíl na celku |
|----------------------------|----------------|
| Neuvedeno | 39,69 % |
| 1 - 999 999 Kč | 20,71 % |
| 1 000 000 - 4 999 999 Kč | 21,13 % |
| 5 000 000 - 9 999 999 Kč | 9,11 % |
| 10 000 000 - 29 999 999 Kč | 7,29 % |
| 30 000 000 - 59 999 999 Kč | 1,23 % |
| 60 000 000 - 99 999 999 Kč | 0,47 % |
| Více než 100 000 000 Kč | 0,37 % |

Inflace v České republice se pohybuje pod hranicí 3 %, průměrná hodnota v roce 2019 byla 2,8 %. Inflace od roku 2014 v ČR ale stále roste a lze předpokládat tento trend i nadále. Hrubý domácí produkt České republiky v roce 2019 vzrostl o 2,4 % na hodnotu 5 647 miliard Kč [27].



Graf 3: Vývoj inflace v ČR v letech 2014-2019.

Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ [27].

Letní zahrádky zvyšuje kavárnám tržby až o 40 %, navíc v posledních letech se staly velmi oblíbenými. Zákazník si může v létě vychutnat kávu na čerstvém vzduchu a nemusí chodit dovnitř. i pouhá přítomnost venkovní zahrádky, dokáže přilákat kolemjdoucí zákazníky [36].

Průměrný člověk v České republice utratil v roce 2018 za stravovací služby (restaurace a kavárny) 7 233 Kč. V roce 2016 to bylo 4 136 Kč. Jedná se o nárůst v útratě na osobu

o více než 74 %. Pokud se tento trend udrží, bude průměrná útrata v roce 2020 na osobu přibližně 12 500 Kč [27].

2.2.4 Politické faktory

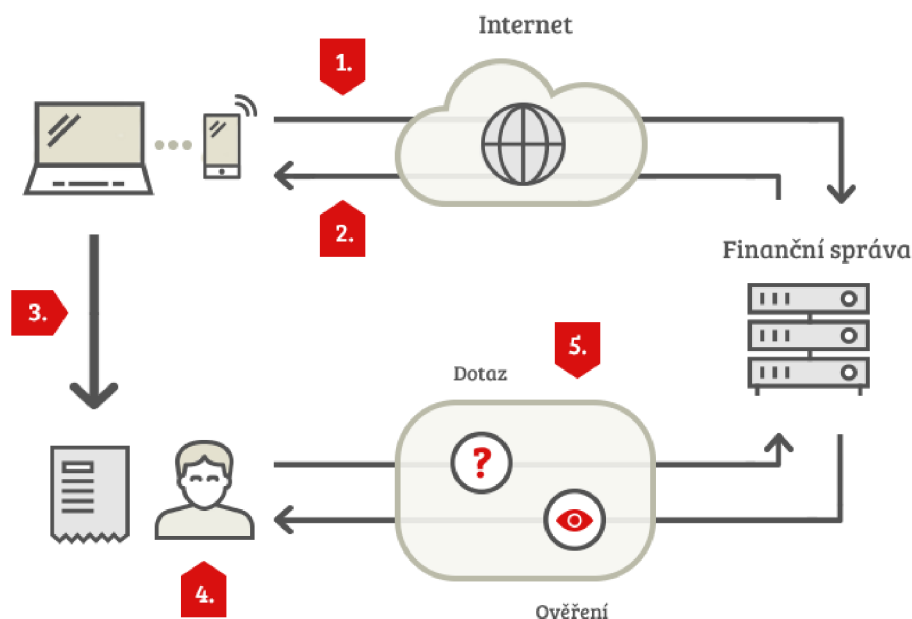
Důležitou součástí politického prostředí je působení státu. Vláda podnikatelům komplikuje podnikání, protože neustále zavádí legislativní změny a podnikatelé se musí přizpůsobovat. Zároveň kontrolovat stále nové změny v zákonech je velmi obtížné. Zákony je ale nutné dodržovat a respektovat, protože stát garantuje některé jistoty a umožňuje podnikatelům podnikat. Členstvím České republiky v Evropské unii se zároveň na podnikání vztahují i evropské předpisy a normy.

Důležité je sledovat aktuální politickou situaci ve státě, zda vládne pravice nebo levice. Z toho většinou plynou výhody buď pro zaměstnance, nebo zaměstnavatele.

2.2.5 Technologické faktory

S neustálým rozvojem nových technologií na trhu je potřeba se přizpůsobovat potřebám a přáním zákazníků. Pokud chce společnost uspokojit všechny zásadní požadavky zákazníků musí tzv. jít s dobou. Jednou z dnes již každodenně používanou technologií je platební terminál pro bezhotovostní platby. Další, v tomto případě nezbytnou, součástí je povinnost elektronické evidence tržeb (EET). Každý podnik musí evidovat tržby v reálném čase. K fungování vystačí zařízení, které elektronicky komunikuje přes internet (mobil, tablet, počítač, pokladna) a připojení na internet v okamžiku přijetí platby. Princip fungování je následující: [37]

- 1) Podnikatel zašle datovou zprávu o transakci do systému Finanční správy.
- 2) Ze systému Finanční správy přijde potvrzení s fiskálním identifikačním kódem.
- 3) Podnikatel vystaví účtenku zákazníkovi (včetně identifikačního kódu).
- 4) Zákazník obdrží účtenku.
- 5) Zákazník i podnikatel mohou tržbu ověřit.



Obrázek 10: Princip fungování elektronické evidence tržeb.
Zdroj: [37].

Podle analytiků Storyous je při platbě kartou útrata vyšší o 30 %, než při platbě v hotovosti a využívání platby kartou roste [38].

Příprava kvalitní kávy je podmíněna vlastnictvím profesionálního kávovaru. Profesionální kávovary, na rozdíl od automatických, jsou vyrobené z kvalitnějších materiálů a disponují větším množstvím funkcí. Zároveň jsou připraveny na mnohem větší zátěž [39].

V dnešní době je slovo technologie spojováno hojně s připojením na internet. Předpokládá se, že v provozovnách existuje funkční bezdrátové připojení na internet, tedy Wi-Fi připojení. To přispívá k pohodlí zákazníků a umožňuje zákazníkům z prostředí provozoven pracovat. Dále se v provozovnách často vyskytují televizory, klimatizace a bezpečnostní alarmy a kamery. Standardem bývá možnost rezervace místa k sezení, oslavě či jiné příležitosti. Rezervace probíhá zpravidla telefonicky.

Mladí lidé a lidé středního věku nyní hojně využívají sociální sítě a internet, je proto velmi důležité využívání těchto nástrojů ku prospěchu kavárny. Jedná se o aktivní profil na Facebooku, Instagramu, Google a přehlednou a optimalizovanou webovou stránku. Vlastnictví chytrých telefonů je již téměř samozřejmostí pro každého občana, který by

mohl být potenciálním zákazníkem digitální kavárny. Technologie pomáhají provozovatelům držet krok s dobou a přinést zákazníkům co nejvyšší komfort. Velmi důležitým, možná i nejdůležitějším, faktorem je ale šikovnost a schopnost zaměstnanců.

2.2.6 Koronavirová situace

Je velmi důležité v analýze obecného okolí zohlednit současnou situaci (od počátku roku 2020) ohledně nového typu koronaviru SARS-CoV-2, který způsobuje nemoc COVID-19. Začal se šířit na konci roku 2019 z čínského města Wu-chan. Tento koronavirus vyvolal celosvětovou pandemii a z velké části ochromil českou a světovou ekonomiku a přinutil mnoho podniků přerušit či úplně ukončit svou činnost. Z nařízení vlády ČR vyplynulo nucené uzavření provozoven (od 14. 3. 2020) a byl zakázán volný pohyb lidí (od 16. 3. 2020) [40].

Provozovatelé kaváren, restaurací a bister se tak ze dne na den stali jednou z nejohroženějších skupin podnikatelů. Ke konci roku 2019 bylo v České republice podle databáze Bisnode více než 21 000 firem, které podnikají ve stravování a pohostinství [35]. Tyto podniky fungují na přímém kontaktu s lidmi a poskytnutí služby nejčastěji uvnitř provozovny. Majitelé kaváren a jejich pracovníci začali proto vymýšlet, jak si udržet alespoň část svých tržeb. Aby se alespoň trochu uživily, začaly kavárny, restaurace a bistra nabízet dovoz jídla a nápojů na adresu, popřípadě nabízely možnost vyzvednutí tzv. s sebou. Tento způsob objednávání je však technologicky náročný a mnoho podniků nedokázalo flexibilně zareagovat. Některé kavárny nabízely objednávání telefonicky, jiné osobně a některé využily již existujících platforem pro rozvoz jídla. Pandemie koronaviru podle zjištěných informací od kaváren omezil jejich provoz o více než 90 % [41].

Je proto velmi důležité počítat i s takovou komplikací a mít krizový plán, jak v takové situaci postupovat, aby tržby pokryly alespoň náklady spojené s pronájmem a provozem podniku. Podle kroků některých kaváren je důležité zareagovat včas, vhodně informovat zákazníky a doručovat „bezkontaktně“. Navrhovaný koncept digitální kavárny by mohl být díky své bezkontaktnosti připravený na podobnou situaci lépe než konkurence. Při dokončování této diplomové práce došlo k uvolnění některých pravidel a kavárny mohly obsluhovat na venkovních zahrádkách (od 11. 5. 2020). Zahrádky tak mohou hrát důležitou strategickou roli při podobné situaci v budoucnu.

2.2.7 Shrnutí analýzy SLEPT

Následuje shrnutí vlivů obecného okolí na nově vznikající kavárnu. Jedná se o sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory.

Tabulka 4: Shrnutí faktorů obecného okolí.

| Skupina faktorů | Konkrétní faktory |
|---|---|
| Sociální faktory | <p>Počet obyvatel Brna je přibližně 380 000, jejich počet stále meziročně roste.</p> <p>Téměř 40 % obyvatel spadá do kategorie 15-44 let.</p> <p>Lidé se nebojí utracet za kvalitní odpočinek.</p> <p>Zvyšuje se kvalita života a flexibilita zaměstnanců.</p> <p>Zvyšuje se tlak ze strany zaměstnanců na růst platu.</p> <p>Roste technologická vyspělost zákazníků.</p> <p>V Brně každý rok pobývá přibližně 80 000 studentů.</p> |
| Legislativní a politické faktory | <p>Daň z příjmu právnických osob je od roku 2010 19 %.</p> <p>Od roku 2016 je zde povinnost elektronicky evidovat tržby.</p> <p>Potřeba živnostenského oprávnění a další povinnosti např. na finančním úřadě a správě sociálního zabezpečení.</p> <p>Hygienické a požární podmínky.</p> <p>Nutnost dodržovat zákony ČR a pravidla od EU.</p> <p>Stav nouze umožnil vládě zakázat běžné fungování kaváren.</p> |
| Ekonomické faktory | <p>Počet nových podniků roste, ale jedná se o nejpomalejší růst za poslední 3 roky.</p> <p>Koronavirová krize snižuje tržby kaváren až o 90 %.</p> <p>Inflace se zvyšuje, v roce 2019 byla průměrná hodnota 2,8 %.</p> <p>Útraty za stravovací služby (restaurace a kavárny) v ČR rostou, v roce 2018 utratil průměrný člověk více než 7000 Kč.</p> <p>Venkovní zahrádka zvýší tržby podniku až o 40 %.</p> |
| Technologické faktory | <p>Je potřeba elektronicky evidovat tržby a je tedy nutné mít připojení na internet.</p> <p>Terminál pro platební karty je stále více využíván a lidé při platbě kartou utratí v průměru více peněz než hotovostí.</p> <p>Příprava kávy probíhá s využitím moderních kávovarů.</p> <p>Běžné je připojení na internet pro zákazníky prostřednictvím Wi-Fi.</p> <p>Velmi důležitým faktorem je způsob prezentace kavárny na internetu, kde si každý může udělat obrázek o daném podniku ještě dřív, než podnik navštíví.</p> <p>Zákazníci využívají rezervaci místa nejčastěji telefonicky.</p> |

2.3 Výběr konkurenčních kaváren

S předpokladem, že kavárny využívají velmi málo informačních a komunikačních technologií ve svém strategickém řízení, jsem do konkurenčního srovnání vybral celkem šest kaváren. Byly vybrány čtyři kavárny, které se vyskytují na žebříčkách nejoblíbenějších kaváren v Brně a dvě kavárny ze středu žebříčku. Podle záznamů v mapách Google existuje v Brně bezmála 200 kaváren [42].

2.3.1 Nejoblíbenější kavárny

Výběr nejoblíbenějších kaváren byl vybrán napříč třemi žebříčky oblíbenosti a doporučení odborníky a širokou veřejností. Využil jsem žebříček společnosti Forbes, portálu Výborná káva a hodnotící platformy Tripadvisor [43] [44] [45].

Coffee Bar Mymika

Adresa: Lidická 15, 602 00 Brno

Sortiment kavárny tvoří vše od malých výrobců, pěstitelů a dodavatelů. Podávají výběrovou kávu, domácí limonádu, čerstvé koláče, dorty a cupcaky. Mezi další nabídku patří RAW potraviny, které jsou bez laktózy, lepku a jsou vhodné pro diabetiky [46].



Obrázek 11: Logo kavárny Mymika.

Zdroj: [46].

SKØG Urban Hub

Adresa: Dominikánské náměstí 187/5, 602 00 Brno

SKØG patří mezi největší brněnské kavárny a zároveň se odlišuje od ostatních tím, že jejich káva pochází z vlastní výběrové pražírny Rusty Nails Coffee Roasters, která dodává kávová zrna i do několika desítek dalších kaváren po celé republice [43].

Tento podnik je víceúčelový koncept a slouží jako kavárna, bar, pražírna a prostor pro kulturní akce. Do nabídky kavárny patří káva, limonády, čerstvé dezerty, snídaně, saláty, polévky a široká nabídka alkoholických nápojů [47].



Obrázek 12: Logo kavárny SKØG Urban Hub.

Zdroj: [47].

Kafec Brněnský

Adresa: Orlí 491, 602 00 Brno

Tato kavárna je jednou ze tří provozoven, které spadají do konceptu Kafec. Jedná se o franchisu, kterou lze navštívit ještě ve Zlíně nebo v Plzni. Brněnský Kafec nabízí vlastní praženou kávu, snídaně, sendviče, dezerty a údajně nejlepší wafle v Brně [44].

Kafec dále nabízí pro veřejnost kurzy přípravy kávy a workshopy [48].



Obrázek 13: Logo kavárny Kafec.

Zdroj: [48].

Café Momenta

Adresa: Zelný trh 314, 602 00 Brno

Tato kavárna byla otevřena v roce 2015 a její hlavní předností jsou domácí sušenky a zákusky [49]. Vyrábí si také vlastní sirupy na domácí limonádu. V nabídce mají vždy minimálně 2 druhy kávy od tuzemských i zahraničních pražírů [43].



Obrázek 14: Logo kavárny Momenta.
Zdroj: [49].

2.3.2 Další vybrané kavárny

Následující dvě kavárny byly vybrány ze středu oblíbenosti brněnských kaváren na hodnotící platformě Tripadvisor [50]. Ze začátku podnikání budou průměrně hodnocené kavárny potenciální konkurenční hrozbou.

GIMMI lounge cafe

Adresa: Slovanské náměstí 2237, 612 00 Brno

Tato kavárna se nenachází v centru jako kavárny, které se řadí mezi nejoblíbenější mezi zákazníky. Kavárna GIMMI nabízí snídani po celý den a dva druhy kávy.



Obrázek 15: Logo kavárny GIMMI lounge cafe.
Zdroj: [51].

Kavárna Koffein

Adresa: Gorkého 37, 602 00 Brno

Kavárna Koffein se zaměřuje mimo jiné i na polední obědová menu. Dále má v nabídce dva druhy kávy, točenou limonádu, snídaně a dezerty [52].



Obrázek 16: Logo kavárny Koffein
Zdroj: [52].

2.4 Analýza konkurence

Analýza konkurence byla provedena na základě vlastního pozorování, využití internetových zdrojů (recenze, webové stránky, Google maps) a dotazování zaměstnanců či majitelů kaváren komunikačními nástroji. Zkoumání bylo zpracováno pomocí marketingového mixu 4P.

2.4.1 Produkt

V podobě, v které fungují téměř všechny kavárny, existuje velmi malá míra odlišnosti. Všechny kavárny nabízí vesměs stejnou nabídku nápojů i jídla.

Z teplých nápojů je to především espresso, lungo, cappuccino, latte, další varianty kávy, horká čokoláda, kakao a čaj. Ve studených nápojích dominují domácí limonády, ledové kávy, džusy nebo lahvičky perlivých limonád. Alkoholické nápoje představují většinou červené a bílé rozlévané víno, pivo a někdy i tvrdý alkohol.

Nabídka jídla se dělí na sladkou a slanou. Sladká nabídka obsahuje nejčastěji zákusky, dorty, sušenky, koláče, palačinky, wafle a sladké pečivo. Slaná nabídka obsahuje zpravidla vejce na různé způsoby, sendviče, párky, tousty a zeleninu.

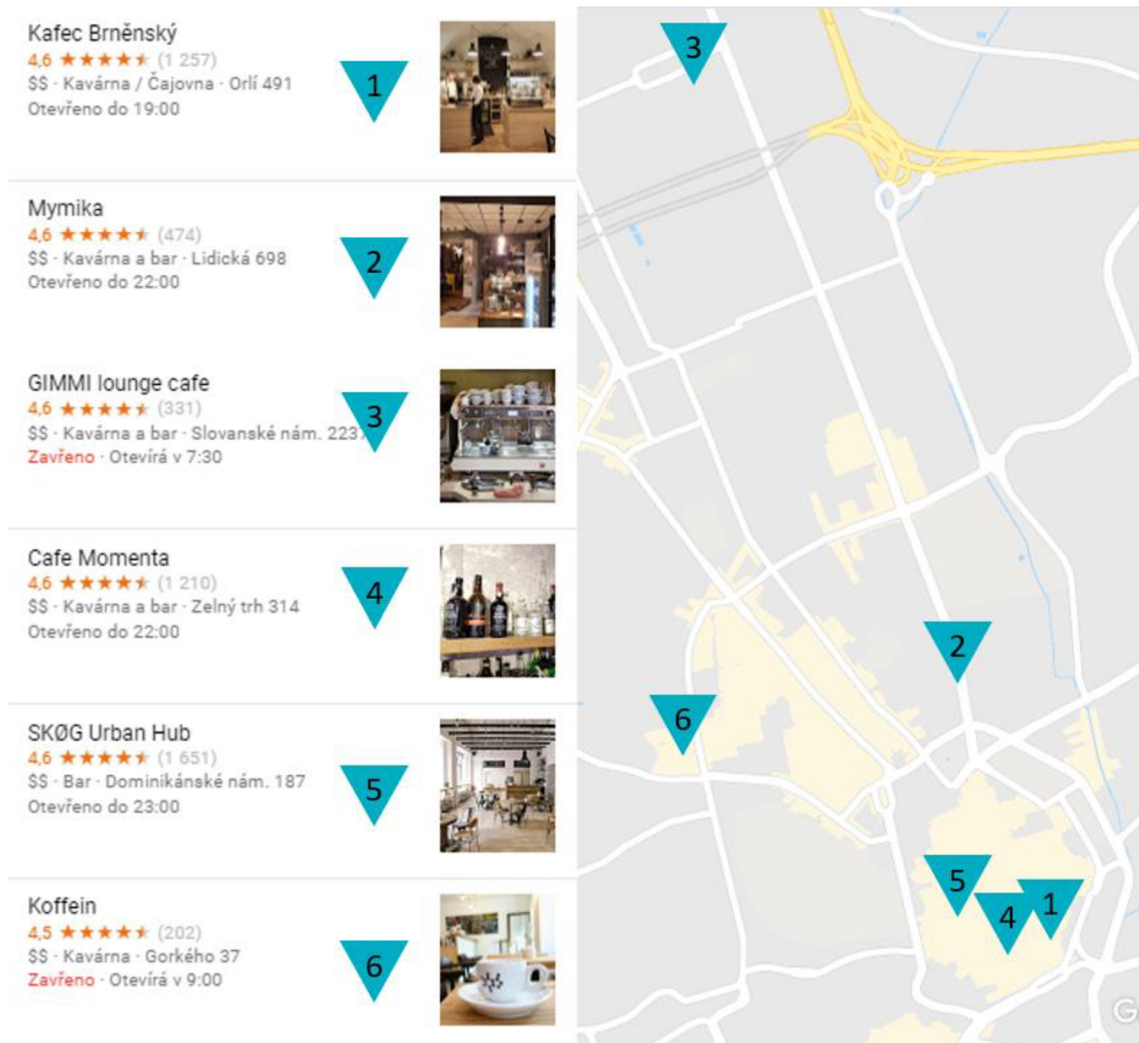
Kavárny si konkurují hlavně přístupem k zákazníkovi, prostředím, kvalitou přípravy a chutí jídla a nápojů. Při otvírání nové kavárny je důležité se zamyslet nad přidanou hodnotou k produktu, která přiláká nové zákazníky.

Tabulka 5: Seznam nejlepších produktů nebo služeb jednotlivých kaváren.

| | Nejlepší produkt nebo služba |
|----------------|--|
| Koffein | Výborné brunche a milá obsluha. |
| GIMMI | Snídaně po celý den a stylový interiér. |
| SKØG | Unikátní koncept kavárny, baru a místa pro akce. Vlastní káva. |
| Mymika | Bezlepkové, bezlaktózové, dia a raw zákusky. |
| Kafec | Objednání snídaně pomocí zaškrťovacího menu. Výborné wafle. |
| Momenta | Vlastní výroba sušenek podle belgických receptur. |

2.4.2 Místo

Všechny srovnávané kavárny se nachází v Brně. Některé z nich jsou blíže centru, některé jsou od centra vzdálené více. Umístění kavárny je velmi důležitá část strategie podniku. V centru města se vyskytuje mnohem více lidí než na okraji města, ale na druhou stranu jsou v centru zpravidla vyšší ceny za nájem prostorů. Pro kavárny je důležité mít i venkovní letní zahrádku, která dokáže přilákat kolemjdoucí.



Obrázek 17: Mapa umístění jednotlivých kaváren.

Zdroj: Vlastní zpracování s využitím [42].

2.4.3 Cena

Úroveň cen v kavárnách určím na základě aktuální ceny espressa a cappuccina, protože se jedná o položky nabídky, které se připravují stejně a ze stejných surovin. Samozřejmě je potřeba vzít v úvahu cenu pražené kávy a v případě cappuccina také cenu a druh mléka. Tabulka je seřazená od nejnižší po nejvyšší ceny.

Tabulka 6: Cenová úroveň jednotlivých kaváren.

Zdroj: Vlastní pozorování a dotazování.

| | Cena espressa | Cena cappuccina |
|----------------|----------------------|------------------------|
| GIMMI | 42 Kč | 54 Kč |
| Koffein | 44 Kč | 56 Kč |
| Mymika | 45 Kč | 58 Kč |
| Kafec | 45 Kč | 60 Kč |
| SKØG | 49 Kč | 61 Kč |
| Momenta | 49 Kč | 63 Kč |

Při zakládání nového podniku je vhodné nalákat zákazníky na nižší cenu, než má konkurence. V případě kaváren ale cena není to nejdůležitější. Zákazník si dle napsaných recenzí rád připlatí, když se cítí v podniku skvěle.

2.4.4 Propagace

Propagace podnikání je v dnešní době jedním z nejdůležitějších kritérií úspěchu. Existuje mnoho podniků se skvělými produkty, službami za skvělé ceny, ale schopnost být viděn a dokázat tyto produkty a služby prodat odlišuje ty úspěšné od méně úspěšných. Z tohoto důvodu je komunikace se zákazníky a oslovování potenciálních zákazníků alfa omegou úspěchu. Kvalitní prezentace na internetu, a především výborné recenze jsou tím, na co v dnešní době zákazníci nejvíce dají. Je velmi snadné zjistit klady a zápory jednotlivých kaváren díky existenci různých platforem, které umožňují hodnocení a psaní recenzí. Hlavními komunikačními kanály jsou v tomto případě profily na sociálních sítích, recenze v Google mapách a například na Tripadvisoru. Webové stránky tvoří spíše místo, odkud se zákazník může dostat na konkrétní profily, které jsou s podnikáním spojené. Webové stránky by měly plnit funkci k snadné rezervaci místa, jednoduchému zjištění kontaktních údajů (telefon, e-mail, adresa) a k vytvoření rychlého obrázku o provozovně.

Tabulka 7: Zhodnocení webových stránek kaváren.

Zdroj: [49] [46] [51] [48] [47].

| | Webová stránka |
|----------------|---|
| Koffein | Podnik nemá webové stránky. Tuto funkci zastává facebooková stránka. |
| GIMMI | Přehledné stránky se základními informacemi, kontakty, jídelním lístkem, fotogalerie. Jedná se pouze o statické stránky bez aktualit. o aktualitách informují na facebookových a instagramových stránkách. |
| SKØG | Moderní webové stránky s kontaktními údaji, adresou a otevírací dobou. Vše doplňují pouze fotografie a na webu lze najít informace jen o třech jídlech. Stránky nefungují k informování o aktuálním dění, opět tuto funkci má spíše facebooková a instagramová stránka. |
| Mymika | Pěkné moderní webové stránky s rozsáhlými informacemi o samotné kavárně, nabídce, akcích a otevírací době. Aktuální informace díky importovanému rámci z facebookových stránek. Webové stránky jsou propojeny s blogem, kde majitelé píšou aktuální informace. |
| Kafec | Webové stránky fungují jako rozcestník pro jednotlivé franchisy kavárny. Na stránkách lze najít kontaktní údaje, novinky, speciality, jídelní lístek a možnost rezervace kurzu kávy. |
| Momenta | Moderní webové stránky s nejdůležitějšími informacemi. Kontaktní údaje, galerie, příběh majitelky kavárny, informace o sušenkárně. Aktuality jsou zastaralé a nikdo tyto informace nedoplňuje. |

Všechny srovnávané kavárny mají vlastní webové stránky na doméně korespondující s jejich názvem, až na kavárnu Koffein, která webové stránky nemá. V podstatě kavárny na svých webech mají uvedené kontaktní údaje, základní nabídku a galerii fotografií interiéru a nabídky. Všechny zkoumané webové stránky mají responzivní design, lze je tedy pohodlně ovládat i z chytrého telefonu a dokážou tak oslovit zejména mladší zákazníky. Žádná z kaváren ale neumožňuje vytvářet on-line rezervace stolů. To může být překážka pro některé zákazníky, kteří neradi telefonují, nebo nechtějí čekat na odpověď přes Facebook Messenger nebo e-mail.

Tabulka 8: Stručné zhodnocení stránek kaváren na Facebooku.

Zdroj: [53].

| | Facebook stránka |
|----------------|--|
| Koffein | Stránka funguje jako hlavní sdělovací médium. Pravidelné příspěvky přibližně dvakrát týdně. Stránka má přibližně 1 900 fanoušků. Hodnocení provedlo celkem 66 lidí. Průměrné hodnocení je 4,8 z 5. |
| GIMMI | Příspěvky přibližně dvakrát za týden s motivy aktuální nabídky. Stránka má přibližně 1 100 fanoušků. Hodnocení provedlo celkem 74 lidí. Průměrné hodnocení je 4,7 z 5. |
| SKØG | Originální fotografie nabídky a interiéru přibližně třikrát týdně. Stránka má přibližně 14 500 fanoušků. Hodnocení provedlo celkem 430 lidí. Průměrné hodnocení je 4,8 z 5. |
| Mymika | Pěkné fotografie nabízených jídel a nápojů přibližně jednou týdně. Stránka má přibližně 3 300 fanoušků. Hodnocení provedlo celkem 121 lidí. Průměrné hodnocení je 4,9 z 5. |
| Kafec | Originální příspěvky s motivem nabídky přibližně dvakrát týdně. Stránka má přibližně 6 100 fanoušků. Hodnocení provedlo celkem 320 lidí. Průměrné hodnocení je 4,4 z 5. |
| Momenta | Příspěvky zaměřené na sušenky a dezerty přibližně čtyřikrát týdně. Stránka má přibližně 4 600 fanoušků. Hodnocení provedlo celkem 299 lidí. Průměrné hodnocení je 4,7 z 5. |

Stránka na Facebooku je jednou z možností, jak může zákazník získávat informace o dané kavárně. V případě sledování stránky, což se děje u spokojených zákazníků, si kavárna buduje loajalitu svých zákazníků. Může takto bezplatně inzerovat aktuální akce, novinky a události mezi své zákazníky. Proto je velmi důležité mít co největší základnu fanoušků a tvořit pro ně zajímavý obsah.

Instagramové profily

Všechny zkoumané kavárny využívají profil na sociální síti Instagram. Některé tvoří obsah lépe a některé hůře. Instagram byl vytvořen pro sdílení fotografií a kvalitní fotografie je médium, které uživatel očekává. Skvěle svůj instagramový profil spravují kavárny: SKØG, Mymika a Kafec. Drobné nedostatky vykazují profily kaváren Koffein a Momenta. Špatný profil má kavárna GIMMI, fotografie jsou nekvalitní a profil není aktivně využíván. Instagram je sociální síť, kterou využívají hlavně mladí lidé a je to nástroj, jak tyto zákazníky oslovit přirozeně.

Tabulka 9: Počet recenzí na hodnotících portálech.

Zdroj: [42] [50].

| | Tripadvisor | Google |
|----------------|--------------------|---|
| Koffein | 14 recenzí | 200 recenzí, reaguje na recenze, bez vlastních fotografií |
| GIMMI | 16 recenzí | 331 recenzí, bez reakcí, vlastní fotografie |
| SKØG | 244 recenzí | 1651 recenzí, bez reakcí, vlastní fotografie |
| Mymika | 22 recenzí | 474 recenzí, bez reakcí, bez vlastních fotografií |
| Kafec | 79 recenzí | 1257 recenzí, reaguje na recenze, vlastní fotografie |
| Momenta | 202 recenzí | 1210 recenzí, nepravidelné reakce, vlastní fotografie |

Dobré hodnocení a kvalitní recenze jsou to, co v dnešní době udává směr. Pokud je kavárna výborná, ale není na internetu vidět (má málo recenzí, nebo špatné recenze), tak ji internetové vyhledávače nedoporučují. Proto je důležité dbát na tuto image. Ideální je reagovat na recenze. Na pochvalné recenze děkovat a na negativní recenze reagovat tak, aby potenciální zákazník mohl vidět i druhý pohled na danou věc. Zákazník pak uvidí, že kavárně na zákaznících opravdu záleží, a určitě mnohem raději tuto kavárnu navštíví. Je dobré spokojeným zákazníkům připomenout, že jejich kladná recenze kavárně pomůže.

2.4.5 Využití technologií

Využívání technologií ve vybraných kavárnách je na běžné úrovni. Žádná z kaváren nevyužívá informačních a komunikačních technologií ve větší míře, než je pro jejich fungování nutné. Kavárny využívají zejména:

- Wi-Fi
- Elektronickou evidenci tržeb
- Platební terminál pro karty
- Pokladní systém
- Systém zákaznických karet
- Webové stránky
- Profily na sociálních sítích a hodnotících platformách

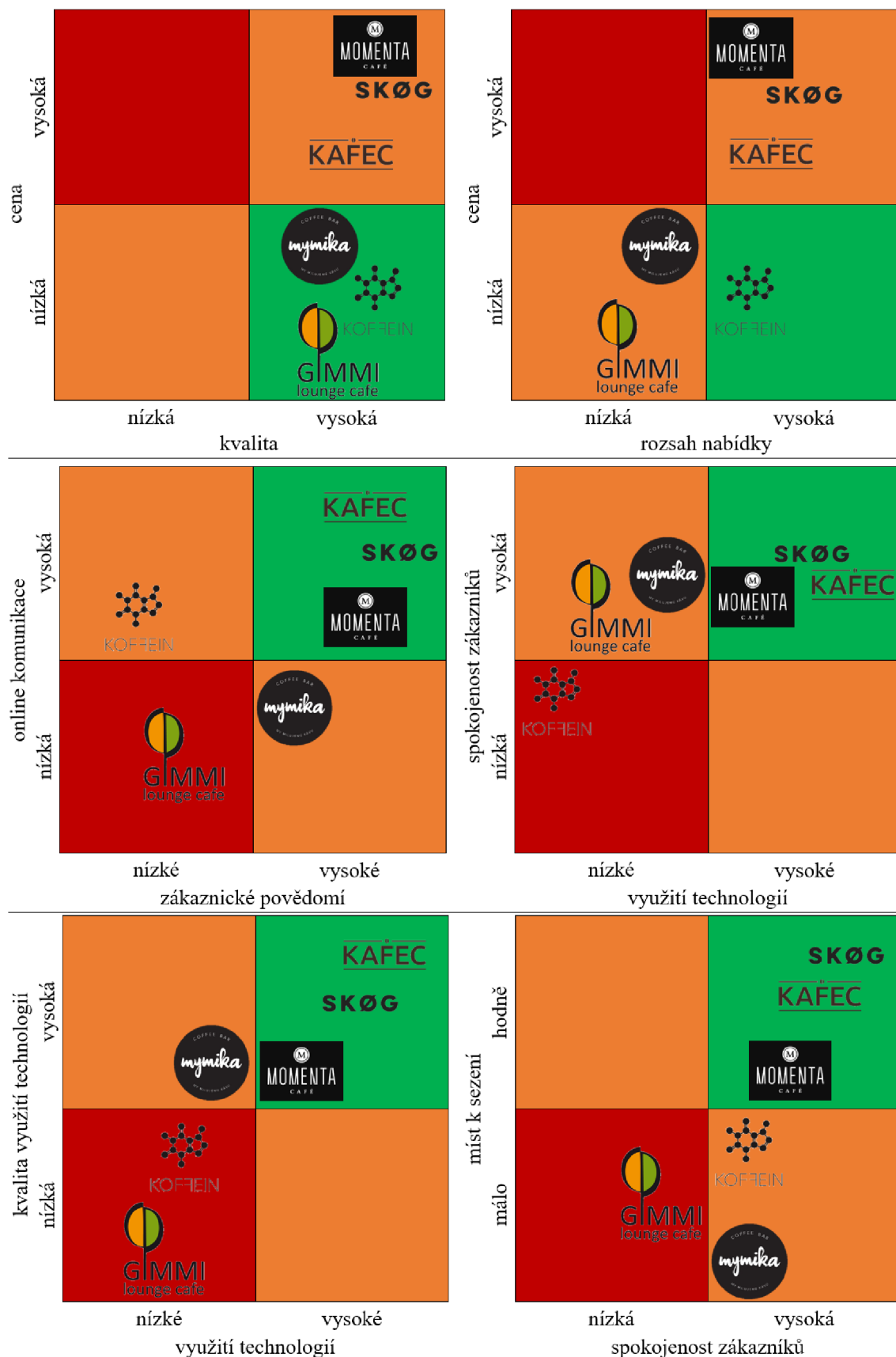
Toto je skvělý předpoklad pro koncept digitální kavárny, která využívá technologie v mnohem vyšší míře.

2.4.6 Konkurenční mapy

Konkurenční podniky lze hodnotit na základě mnoha kritérií. Hlavními kritérii jsou cena a kvalita. Další metriky mohou být například velikost podniku, počet míst k sezení, míra využívání technologií, velikost nabídky, známost či síla vnímání značky.

Konkurenční mapy jsem obohatil o barevné znázornění z pohledu zákazníka. Zelená barva znamená nejlepší umístění, červená nejhorší. Následně lze udělat skórovací tabulku a ohodnotit tak podniky podle priority zákazníků. Data byla sesbírána vlastním pozorováním, údaji dostupnými na webových stránkách a dotazováním jednotlivých kaváren.

Cenová úroveň kaváren je určena podle ceny espressa a cappuccina. Kvalita nabídky zohledňuje spokojenost zákazníků s nápoji a jídly. Rozsah nabídky je založen na počtu položek v menu. Hodnocení on-line komunikace je na základě udržovanosti, vzhledu a aktivitě na on-line platformách. Zákaznické povědomí je určeno podle počtu recenzí na hodnotících platformách a spokojenost zákazníků na průměrném hodnocení. Využití technologií je vyjádřeno mírou digitalizace a jejich kvalita představuje, jak kvalitně kavárna využívá moderních technologií včetně komunikace v digitálním prostředí.



Obrázek 18: Konkurenční mapy.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Podle vyhodnocení konkurenčních map bylo zjištěno, že největší konkurenci z pohledu zákazníka tvoří SKØG, Kafec a Momenta.

Tabulka 10: Počet zastoupení kaváren v jednotlivých kvartálech.

| | zelená (2 b) | oranžová (1 b) | červená (0 b) | celkem bodů |
|----------------|---------------------|-----------------------|----------------------|--------------------|
| Koffein | 2 | 2 | 2 | 6 |
| GIMMI | 1 | 2 | 3 | 4 |
| SKØG | 4 | 2 | 0 | 10 |
| Mymika | 1 | 5 | 0 | 5 |
| Kafec | 4 | 2 | 0 | 10 |
| Momenta | 4 | 2 | 0 | 10 |

2.4.7 Shrnutí stávající konkurence

Shrnutí chování a strategií jednotlivých kaváren provedu pomocí modelu Canvas, který se používá pro popis stávajících business strategií. Jelikož je chování srovnávaných kaváren velmi podobné, zaznamenám jejich strategie do jednoho grafu a odliším barvami jejich rozdíly. Informace psané černou barvou platí pro všechny porovnávané kavárny.

| Klíčová partnerství | Klíčové činnosti | Hodnotové nabídky | Vztahy se zákazníky | Zákaznické segmenty |
|--|--|---------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|
| Dodavatelé potravin, nápojů a pražené kávy | Příprava kávy | Káva, snídaně, limonády, zákusky | Osobní obsluha | Obyvatelé Brna |
| Pronajímatel budovy | Příprava jídla | Snídaně po celý den | Sociální síť | Studenti |
| Dodavatelé zelené kávy (i Kafec) | Výborná komunikace se zákazníky | Brunch do 15 hod. | Silné PR, věrnostní kartička | Pracující |
| Franšízy | Klíčové zdroje | Domácí sušenky | Kanály | Všichni |
| Sušenkárna | Zaměstnanci | Wafle, vlastní káva, způsob objednání | Sociální síť | Starší lidé |
| | Recepty, postupy přípravy kávy | Unikátní koncept, vlastní káva | Web (kromě Koffein) | Mladí lidé, hipsteři |
| | Prostor a vybavení kavárny | Speciální zákusky | Rezervace přes telefon nebo zprávy | Návštěvníci divadla |
| Struktura nákladů | | Zdroje příjmů | | |
| Marketing | Mzdy, energie | Prodej kávy (i s sebou) | Prodej dortů domů | |
| Nájem | Reklama | Prodej jídla (i s sebou) | Kurzy, franšiza | |
| Vybavení | Opravy, údržba | Prodej poukázek | Koktejly, bar | |

Všechny kavárny, **SKØG**, **Kafec**, **Momenta**, **Mymika**, **Koffein**, **GIMMI**

Obrázek 19: Model Canvas pro vybrané konkurenční kavárny.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z analýzy konkurenčních podniků v Brně vyplývá, že mají pouze drobné odlišnosti až na kavárnu SKØG a Kafec, které dle mého názoru mají před ostatními náskok. Cíloví zákazníci jsou vesměs studenti a pracující lidé. Kavárna SKØG se dle mého úsudku soustředí mimo jiné i na trochu jiný zákaznický segment než ostatní kavárny, a sice jde o lidi, kteří by se dali nazvat jako hipsteři (nezávisle smýšlející mladé osoby). Všechny kavárny poskytují standardní nabídku typickou pro kavárny. Jedná se o kávu, sladká a slaná jídla, zákusky a nápoje. Kavárna Momenta sází v odlišnosti na domácí sušenky, Mymika na raw a bio zákusky, Koffein a GIMMI na prodlouženou dobu servírování snídaní. Kafec nabízí speciální způsob objednávání snídaní, podle zkušeností zákazníků dělají nejlepší wafle a stejně jako SKØG praží vlastní kávu. SKØG navíc disponuje

unikátním konceptem kavárny, který se večer mění na bar. Kafec je franšizou, jenž působí nyní ve 3 městech a nabízí prodej svého jména a know-how dalším podnikatelům. Komunikaci se zákazníky řeší všechny srovnávané kavárny osobně a přes digitální prostředí prostřednictvím sociálních sítí a webových stránek. V této oblasti vyniká kavárna Kafec, která pohotově reaguje na recenze a pravidelně informuje o svých novinkách jak na sociálních sítích, tak na webových stránkách. Z pohledu využívání technologií a digitálních nástrojů vede opět kavárna Kafec, která do svého fungování má zavedenou i věrnostní kartičku. Připojení přes Wi-Fi je již v kavárnách standardem, dále disponují digitální pokladnou či platebním terminálem. Žádná z kaváren neumožňuje vytvářet rezervace přes své webové stránky pomocí formuláře.

2.5 Profil zákazníků

K definování zákazníků a jejich priorit byl použit výzkum na téma Kavárenské trendy z portálu Vyplňto.cz [54]. Tento výzkum je podpořen tvrzeními ve zdrojích [55] a [56]. Výzkum obsahuje 168 respondentů a byl proveden v dubnu roku 2019. Výzkum vyplnilo 82 % žen a 18 % mužů nejčastěji ve věku 19-50 let (128 osob), což je ideální věkové rozmezí pro digitální kavárnu. 80 % dotazovaných preferuje místní kavárnu před řetězcovou kavárnou. Na kavárnách tito lidé oceňují především dobrou lokalitu, domácí výrobu, široký sortiment a známost podniku. Ideální velikost kavárny je do 30 míst k sezení, s čímž souhlasí 94 % dotazovaných. Klíčovým faktorem pro zákusky není jejich cena, ale domácí výroba a ověřená kvalita. Mezi nejoblíbenější zákusky se řadí cheesecake, čokoládový dort nebo větrník. Mezi kávami vede cappuccino spolu s café latté (38 % a 36 %). Třetí nejoblíbenější kávová příprava je espresso (36 %) [54].

Díky těmto údajům lze připravit prostředí kavárny a nabídku tak, aby vyhovovaly velké části zákazníků.

Tabulka 11: Spotřeba kávy v ČR na obyvatele za rok.

Zdroj: Vlastní zpracování podle [27].

| | | | | | |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Spotřeba [kg] | 2,2 | 2,0 | 2,3 | 2,0 | 1,9 |
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Spotřeba [kg] | 2,2 | 1,9 | 2,0 | 2,0 | 2,1 |

2.5.1 Důvod návštěvy kavárny

Lidé navštěvují kavárny z mnoha důvodů. Mezi nejčastější patří zábava. Návštěvníci si mohou v kavárnách přečíst noviny, surfovat na internetu či si vychutnat kulturu, kterou některé kavárny nabízí. Může se jednat o autorské čtení nebo uměleckou výstavu. Druhým důvodem návštěvy kavárny je setkání s přáteli. Kavárny jsou ideálním místem pro setkání a povídání si. Kavárny jsou většinou klidná místa, což je ideální prostředí pro strávení příjemných chvil s kamarády nebo drahou polovičkou. Mnoho lidí využívá kavárny jako pracovní kancelář, kde za cenu jedné kávy nebo jiného občerstvení mohou pracovat na notebooku. Samozřejmostí je přístup na internet přes Wi-Fi. Kavárny se využívají i pro schůzky se svými zaměstnanci. Mnoho lidí navštěvuje kavárny i ze studijních důvodů. Může se jednat o doučování, hromadné prezentace nebo psaní seminárních prací. Návštěva kavárny je samozřejmě vybrána i v důvodech, když si chce člověk pochutnat na výborné kávě. Zaměstnanci kaváren jsou totiž proškoleni tak, aby dokázali připravit lahodnou kávu díky profesionálním kávovarům. Kavárny jsou v poslední době hojně navštěvovány z důvodu rychlých a chutných snídaní či nasycení během celého dne [57].

2.6 Analýza oborového okolí

Tato kapitola je zaměřená na vymezení trhu a analýzu atraktivity odvětví kaváren a stručné představení trendů. Analýza je zpracována metodou desk research a vlastního pozorování.

2.6.1 Vymezení trhu

Trh pro digitální kavárnu je vymezen následujícími parametry.

Tabulka 12: Vymezení trhu kaváren v Brně.

| | |
|----------------------|---|
| Velikost trhu | V Brně se nachází přibližně 200 kaváren [42]. V Brně žije přibližně 380 000 lidí a z toho asi 40 % je ve věku 15-44 let [27]. Brno je považováno za město studentů, ročně zde tráví rok přibližně 80 000 studentů vysokých škol [29]. V rámci České republiky se jedná o velký trh. |
|----------------------|---|

| | |
|---------------------------------------|--|
| Rozsah konkurence | Brněnské kavárny působí hlavně na území Brna. Některé kavárny, které jsou součástí celorepublikových řetězců, však nepovažují za konkurenci, protože mají odlišnou nabídku produktů a strategii. |
| Vývoj trhu | Trh kaváren a jim podobných podniků roste, ale nejpomaleji za poslední 3 roky [33]. Značí to fakt, že trh je poměrně zaplněný a je složitější prorazit a udržet si zákazníky. |
| Produktová nabídka | Standardní nabídka kaváren obsahuje zejména: kávové nápoje z mleté pražené kávy (espresso, cappuccino, latte, ...), kakao, horkou čokoládu, zelený, černý a ovocný čaj, domácí limonádu, ovocné mošty a džusy, vodu, víno, pivo, destiláty, tousty, sendviče, vejce, dezerty, zákusky, palačinky apod. |
| Diferenciace produktů a služeb | Produkty a služby, kterými se liší konkurenční kavárny v Brně jsou: wafle, sušenky, způsob objednávání snídaní (vyplňovací formulář), doba podávání snídaní, vybavení prostor, přístup obsluhy, přes den kavárna a večer bar, vlastní pražená káva, |
| Konkurenční prostředí | Na brněnském trhu nejsou dle zjištěných informací žádné konkrétní podniky, které by zabíraly větší podíl na trhu. Dá se říct, že zákazník navštěvuje několik kaváren ve svém okolí, i když má v oblibě jen některé vybrané. Nemají vytvořené tak silné pouto, aby do konkurenčních kaváren nechodil. |
| Bariéry trhu | Bariéry vzniku nové kavárny jsou nízké. Nejsou zde žádné náročná legislativní pravidla, a tudíž je tu silné konkurenční prostředí. Jediná významnější bariéra je vstupní kapitál, protože vybavení do začátku podnikání je značná položka na seznamu výdajů. |

2.6.2 Trendy v oboru

Gastronomické trendy se vyvíjejí podle potřeb v každé době a sledují životní styl obyvatelstva. Nabídka se mění podle požadavků zákazníků. Gastronomie se v první řadě zaměřuje na kvalitu, zdraví, čerstvost a redukce množství emulgátorů. Důležitým hlediskem je i rychlost a efektivita přípravy, toho je dosahováno díky novým poznatkům, nových technik a technologií.

V poslední době se do popředí dostávají vegetariánské a veganské způsoby stravování, či využívání bio potravin. Díky zvyšující se společenské odpovědnosti se zvyšuje využívání fair-trade potravin a je tu snaha snižovat plýtvání potravinami.

Několik kaváren v Praze se účastní projektu, který nazývají jako „cirkulární kavárna“. Hlavní myšlenkou je eliminace odpadu a jeho následné využívání. Když se odpad stane zdrojem, přestává být odpadem. Cílem je hledat možnosti a nástroje, jak každodenní odpad pouze nevyhodit. Řídí se tak několika pravidly, mezi která patří: neplýtvat jídlem, vařit beze zbytku, kávovou sedlinu posílat k dalšímu využití, nakupovat bez obalu nebo ve velkých baleních, vyhýbat se jednorázovému nádobí, nakupovat z druhé ruky a druhotných surovin, opravovat, šetřit vodou, šetřit energiemi, uklízet ekologicky, třídit, recyklovat a kompostovat [58].

Dalším trendem v kavárenství je používání výběrové kávy. Je zapotřebí znát správný původ kávy, veškeré procesy přípravy, než došla do mlýnku. Roste obliba překapávané kávy, a proto je potřeba tímto směrem rozšiřovat a zefektivňovat nabídku. Velmi oblíbené jsou originální způsoby servírování kávy, především cappuccina a latte. Jedná se o „coffee art“, který už dávno není otázkou pouze bílé mléčné pěny, ale objevují se i barevné variace [59].

2.6.3 Atraktivita odvětví

Atraktivita odvětví je popsána analýzou pěti sil podle Portera. Představuje charakteristiku odvětví, jeho rizik a možných příležitostí.

Substituty

Hrozba substitutů jsou pro kavárny domácí kávovary na mletou kávu nebo kapslové kávovary. Tyto kávovary ale nedokážou připravit tak kvalitní kávu, jako tu, která lze připravit pomocí profesionálního kávovaru odbornou obsluhou. Cena přípravy domácí kávy je o poznání nižší, tak jako kvalita. Někteří lidé mohou brát za alternativní nápoj i kávu připravovanou z instantní kávy. Ta ale není přímým substitutem pro kavárny z důvodu chutě a kvality. Dalším substitutem kvalitní kávy může být kvalitní čaj. Tuto hrozbu lze vyřešit nabídkou několika kvalitních čajů přímo v kavárně. Pokud ale člověk bude preferovat navštívení čajovny z důvodu jiné atmosféry (například možnost vodní dýmky), nelze tomu zabránit. Z pohledu nabízené zábavy společenských her je čajovna ideálním substitutem pro digitální kavárnu. Je poté na zákazníkovi, zda upřednostní moderní digitální hry nebo tradiční deskové hry.

Některé restaurace (a také hotely) nabízí snídaně a lze je tedy považovat za možné substituty pro snídaně v kavárně. Většina kaváren má ve své nabídce i alkoholické nápoje, substitutem je tedy každý podnik, kde lze alkohol konzumovat. Primárním důvodem návštěvy kavárny, ale není konzumace alkoholu, jedná se spíše o doplňkovou nabídku. Způsob obsluhy v digitální kavárně, která je založena na bezobslužném principu, může být pro někoho odrazující nebo neosobní. Alternativou jsou tedy kavárny s tradiční obsluhou.

Substitutem v oblasti technologií může být pro někoho návštěva Pivní burzy, která má v Brně dva podniky. Princip fungování je na základě objednávání piva podle aktuálního kurzu, který se mění podle aktuální oblíbenosti daného druhu piva. Zákazník si objednává sám od stolu prostřednictvím zabudovaného tabletu ve stole. Fungování tohoto podniku může být pro digitální kavárnu inspirací. Alternativou pro herní zónu v kavárně může být herní konzole doma nebo v herně. Záleží na zákazníkovi, zda mu nevadí hrát před zraky ostatních lidí nebo zda preferuje soukromí a možnost hlasitější komunikace.

Dodavatelé

Dodavatelé pro novou kavárnu jsou klíčoví, protože je potřeba zajistit vybavení celého objektu. Jedná se o nábytek, nádobí, stroje na přípravu kávy, elektroniku, oblečení a každodenní spotřebu kávy, mléka, vajec, pečiva a dalších surovin pro zajištění pestré nabídky kavárny. Při dostatečné spolupráci s dodavateli je možné vyjednat výhodnější ceny zboží. Vhodné je odebírat suroviny nezbytné pro chod kavárny z více zdrojů, neboť případný výpadek dodávky by mohl znamenat dočasné uzavření kavárny. Zároveň je dobré s dodavateli vycházet, protože mohou nabízet speciální nabídky pro loajální odběratele. Vyjednávací síla dodavatelů je v tomto odvětví slabá, protože dodavatele může kavárna velmi snadno změnit. Zároveň zde existuje velké množství dodavatelů, od malých lokálních, až po velké regionální dodavatele surovin potřebných pro chod kavárny. Pro kavárny nemusí být tak zásadní volba dodavatele, pokud nestaví svou strategii na podpoře místních farmářů a jiných podnikatelů. V dnešní době záleží především na kvalitě, a tu hodnotí především zákazník. Tomu musí kavárna zajistit prvotřídní produkty. Jak už bylo zmíněno, tak možných dodavatelů je velké množství, mají velmi podobnou nabídku a je na kavárně, s kým naváže spolupráci, a kdo se bude snažit, aby dodával co možná nejkvalitnější zboží.

Dodavateli jsou i poskytovatelé internetového připojení, elektřiny, plynu a vody. Zde je možné vyjednat u jednotlivých společností co nejpříznivější ceny za tyto služby a energie. Cenu nelze příliš vyjednat u dodavatele vody, protože na území Brna dodává vodu jediná společnost Brněnské vodárny a kanalizace. Ta má vysokou vyjednávací sílu, a to především ve smyslu, že nastavenou cenu za vodné a stočné nemá motivaci snižovat. U dodavatelů energií (plyn a elektřina) lze vyjednat nižší cenu než u konkurenčních dodavatelů. i zde, pokud kavárna věnuje trochu úsilí a času, je prostor pro snížení ceny za tyto služby. V České republice působí několik desítek dodavatelů plynu a elektřiny [60]. Při výběru dodavatele software pro kavárnu je potřeba vybírat z ověřených vývojářů, protože informační systém, web i aplikace budou stěžejní částí kavárny. Dodavatelů je mnoho a lze s nimi vyjednávat a vybírat si. Případná změna dodavatele software je náročná, složitá a drahá, proto je velmi důležité tento výběr provést co možná nejkvalitněji.

Odběratelé (zákazníci)

Digitální kavárna bude určena zejména mladým lidem, kteří ocení digitální funkčnost kavárny a bude pro ně místem, kam se budou rádi vracet. Hlavní produkty, tedy káva a jídlo, se vyskytuje v každé kavárně. Kavárny jsou příkladem, kde odběratelé mají vysokou vyjednávací sílu. Trh kaváren se skládá z velkého množství malých podniků s malou vyjednávací silou se standardizovanou nabídkou. Pro kavárny není důležitý jeden konkrétní jednorázový zákazník, protože útrata jednotlivců je značně omezená, řešením je vracející se zákazník. Je proto velmi důležité budovat se zákazníky silné pouto a docílit jejich loajality. Je velmi snadné změnit navštěvovanou kavárnu, a tak je důležité zákazníkům dopřát maximální pocit spokojenosti. Toho by měli docílit zaměstnanci, prostředí, chutné jídlo a pití společně s konceptem fungování celé kavárny. Loajality zákazníků lze dosáhnout i akčními nabídkami, věrnostním klubem nebo členstvím. Na druhou stranu je v Brně velká základna zákazníků a oslovit nové zákazníky pomocí on-line reklamy není moc složité. Důsledkem vysoké vyjednávací síly zákazníků je vyostření konkurenčních vztahů kaváren a nutnost vylepšovat své produkty a služby tak, aby byly pro zákazníky atraktivnější.

Stávající konkurence

V Brně se nachází podle zjištěných údajů přibližně 200 provozoven se zaměřením na kavárenství [42]. Existují zde typické kavárny drobných podnikatelů s širokou nabídkou nápojů a jídel. Jedná se o výběrovou kávu, domácí limonádu, zákusky, dezerty, slané a sladké snídaně. Kavárny tohoto typu budou hlavní konkurencí konceptu digitální kavárny. Z důvodu vysokého počtu konkurenčních kaváren a jejich velmi podobné nabídky se bude jednat o jednu z nejsilnějších konkurenčních sil. Kroky konkurenčních kaváren ovlivňují strategie dotčených kaváren. Růst trhu zpomaluje, a proto je zde větší rivalita a podniky musí vymýšlet strategie, jak přilákat nové zákazníky a zákazníky od konkurence.

Dále se v Brně vyskytují provozovny kavárenských řetězců. Jedná se například o Costa Coffee, Starbucks nebo McCafé [42]. Tyto kavárny nabízejí také širokou nabídku nápojů a jídel, ale liší se svou strategií a celkovou atmosférou. Žádná kavárna se ale nepodobá konceptu digitální kavárny ve smyslu, ve kterém by měla existovat.

Budoucí konkurence

Kavárenský business je v České republice na vzestupu a těší se stále větší oblibě. Podle analýzy v kapitole obecného okolí je patrné, že počet restauračních (a tedy i kavárenských) zařízení meziročně roste. Není složité založit kavárnu, je ale náročné vytvořit konkurenceschopnou strategii a sehnat vstupní kapitál. Pro založení kavárny postačí živnostenské oprávnění, osoba s praxí v gastronomii a registrace a informování na potřebných úřadech. Další nezbytnou součástí jsou zaměstnanci a budova. Pro fungování kavárny není potřebná žádné speciální know-how, postačí pouze pečlivý přístup. Kávu na kávovaru dokáže po krátkém zaškolení připravit i laik. Jak již bylo zmíněno, trh kaváren v Brně je veliký a zákazníci často navštívený podnik mění podle potřeby nebo aktuální situace.

Zásadnější bariérou je vstupní kapitál, který může činit i několik milionů korun v případě vybavení celé nové provozovny. Složitě může být i sehnání vhodných prostor. Náklady na zásoby nejsou vysoké, kavárna si postačí s každodenními nákupy a dodávkami zboží. Sehnání vhodných dodavatelů není náročné. Oslovení nových zákazníků lze v dnešní době velmi snadno pomocí sociálních sítí. Vstupní bariéry na trh s kavárnami jsou různorodé, ale jedná se o překážky, které lze systematickým přístupem eliminovat. Je pravděpodobné, že v budoucnu budou vznikat další nové kavárny a budou pro digitální kavárnu konkurencí. Žádná stávající kavárna, podobná konceptu digitální kavárny, ale zatím neexistuje.

2.6.4 Zhodnocení sil

Hrozba substitutů pro kavárny, jejich služby a produkty je relativně nízká. Potenciálními substituty jsou: domácí kávovary, rozpustná káva, čaje, čajovny, restaurace a stravování doma. Využitím těchto substitutů však nevzniká tak vysoká kvalita či požitek jako při návštěvě kavárny. Substituty tedy nepředstavují vysokou hrozbu, ovšem je velmi snadné je využít, a proto je důležité budovat loajalitu zákazníků a sledovat vývoj trhu a popřípadě na změny reagovat.

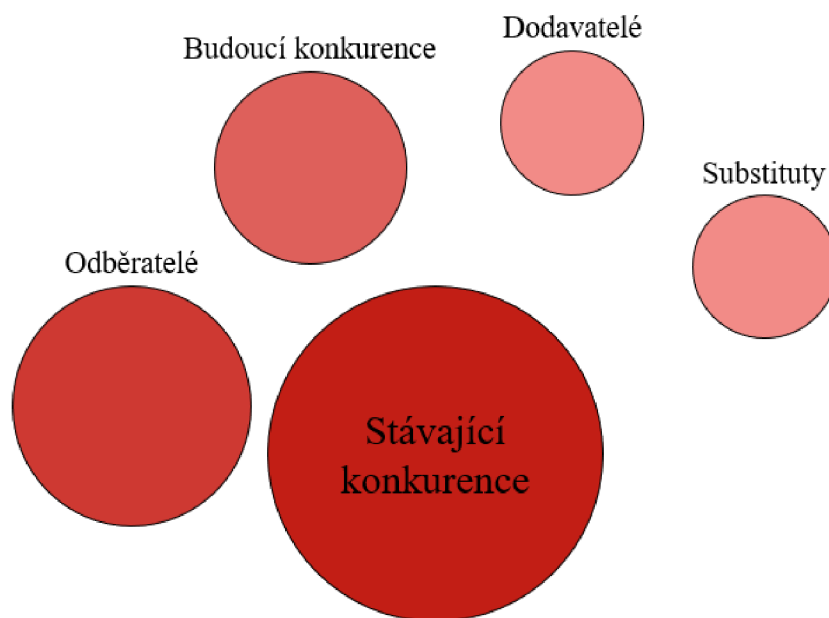
Vyjednávací síla dodavatelů je nízká. Existuje řada alternativ, jak dodávky surovin nahradit a dodavatele energií změnit. Toto se netýká ale dodavatele vody, který je na

území Brna jediný. S růstem trhu dodavatelů surovin se snižuje jejich vyjednávací síla a roste jejich konkurenční chování. Kavárny tak mohou těžit z výhodnějších nabídek v důsledku konkurenčního boje.

Naopak vyjednávací síla odběratelů, zákazníků, je velmi vysoká. Je pro ně velmi snadné změnit navštěvovanou kavárnu, protože počet kaváren v Brně je vysoký a jejich nabídka je velmi podobná. Z tohoto důvodu je nutné podnikat kroky, aby zákazník navštívil právě tu danou kavárnu. Může se jednat například o akční ceny, věrnostní program, přidanou hodnotu nebo doprovodné akce.

Z důvodu vysokého počtu kaváren v Brně je konkurence mezi podniky velmi vysoká. Kavárny se předhánají v tom, kdo obslouží zákazníka lépe, kdo nabídne lepší cenu nebo jaké jídlo zákazníky osloví. Z tohoto stavu těží právě zákazníci, protože kvalita produktů a služeb se díky tomuto zvyšuje.

Vstup nových hráčů na trh je pravděpodobný, ale v posledních letech trh zaznamenává zpomalení růstu. Bariéry pro vstup do tohoto odvětví jsou především otázkou financí. Dalším důležitým bodem je vytvoření konkurenceschopné strategie.



Obrázek 20: Vyjádření velikosti a závažnosti konkurenčních sil pro kavárnu.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Nejsilnější konkurenční faktory představuje stávající konkurence a odběratelé. Stávající konkurenci lze velmi těžko odbourat. Na tak velkém trhu, jako je Brno, je možné například využít sociálních efektů a vytvořit „Love brand“ či místo, které budou zákazníci doporučovat svým známým. Konkurenci lze porazit lepším produktem či službou. Odběratele je potřeba přimět k loajalitě a maximální spokojenosti. Tím se docílí toho, že nebudu chtít svůj podnik měnit za jiný. Obor kaváren je pro tyto strany velmi atraktivní.

Konkurenční výhody digitální kavárny na základě analýzy oborového okolí mohou být například:

- Místo standardního způsobu objednání možnost bezkontaktního objednání bez nutnosti čekat na obsluhu, která si nemusí všimnout zákazníka.
- Zážitekový koncept, který obzvláštní návštěvu kavárny možností objednávky od stolu, platbu pomocí QR kódu či hraním her – tedy nabídka produktu a služeb, které nejsou na trhu běžné.
- Relaxační zóna, která je zároveň hernou s herními konzolemi a televizemi.
- Nabídka i kvalitních substitučních produktů jako je například kvalitní čaj.
- Využití marketingového potenciálu na maximum a oslovit nové zákazníky. Může se jednat o kvalitní komunikaci na sociálních sítích, reagování na recenze či vytváření on-line reklamy.
- Vytvoření věrnostního programu pro časté zákazníky a budování tak loajality.
- Snížení nákladů na minimum vyjednáváním s dodavateli zboží a energií.
- Znemožnit zkopírování konceptu budoucí a stávající konkurencí.

2.7 Shrnutí analytické části

Analytická část této práce posloužila jako nástroj na zodpovězení otázek, které jsou dle mého úsudku důležité pro otevření nové digitální kavárny. Odpovědi na otázky následují v této kapitole:

1) Jaké faktory můžou ovlivnit nově vznikající podnikání?

Nově vznikající podnikání může ovlivnit řada faktorů. Jedním z faktorů je počet a vývoj počtu obyvatel v Brně. Počet obyvatel roste a jejich životní úroveň se zvyšuje. Brno je navíc studentským městem, žije tu tedy mnoho mladých lidí, kteří jsou cílovou skupinou digitální kavárny. Nový podnik digitální kavárny musí splňovat řadu zákonů, směrnic, vyhlášek a nařízení vlády České republiky a Evropské Unie. Základní legislativní mantinely nastavují hygienická vyhláška, bezpečnost zaměstnanců a zákazníků, finanční a sociální úřad. Ekonomické faktory ukazují, že je tu stále prostor pro nová podnikání v pohostinském odvětví. i když minulý rok (2019) zaniklo takovýchto zařízení nejvíce v historii, tak celkový počet stále roste. Lidé jsou ochotnější utracet více peněz za dobré produkty a služby, které kavárny nabízí. Pro fungování digitální kavárny je nutnost elektronicky evidovat tržby v reálném čase. Komunikace a propagace se dostává čím dál více na internet, a proto je velmi důležité mít profily na sociálních sítích a serverech, které umožňují recenzovat zákazníkům.

2) Jak se tyto faktory vyvíjely v minulosti a jaký je předpoklad jejich vývoje?

Počet obyvatel v Brně v posledních letech roste a předpokládá se i jeho pokračující růst. Je velmi pravděpodobné, že vzniknou nové zákony, které upravují fungování kaváren, a proto je potřeba sledovat aktuální situaci a na nové předpisy včas reagovat. Zaniká nejvíce provozoven za poslední roky a zároveň jich v minulém roce vzniklo nejméně za posledních 7 let. Je předpoklad, že podniky budou stále zanikat a bude jich vznikat méně a méně. Ovšem je tu stále prostor pro uchycení na trhu, protože lidé si rádi připlatí za dobrý produkt. Fungování a budování image značky na internetu má nyní mnohem větší důležitost než kdykoliv v historii. S dostupností internetu téměř celé české populaci je na tento způsob komunikace klást čím dál větší důraz.

3) Jsou tyto faktory pro vznikající kavárnu hrozbou nebo příležitostí?

Nárůst obyvatel v Brně je za předpokladu stejného vývoje ekonomické situace jako doposud možno brát za příležitost. S postupným úbytkem neúspěšných podniků se na trhu objevuje prostor pro moderní kavárnu. Komunikace na internetu je pro podnik příležitost, protože mnoho úspěšných kaváren nevyužívá všechny nástroje k budování loajality zákazníků a má úspěch. Proto při využití těchto možností je velká šance v tomto směru předstihnout konkurenci.

4) Je odvětví kavárenství pro zákazníky atraktivní?

Zákazníci si rádi pochutnají na kvalitně připravené výběrové kávě a pochutnají si domácích dezertech a zákuscích. Nemají problém si připlatit za prvotřídní produkt a službu. Kavárny jsou využívány jak pro soukromé, tak i pracovní záležitosti. Díky velké konkurenci kaváren nejen v Brně se tu pro zákazníky vytváří prostředí, ve kterém mohou mít velkou vyjednávací sílu vůči kavárnám. Kavárny se tak snaží své služby a produkty zdokonalovat, aby přilákaly zákazníky. Z pohledu zákazníků se tak jednotlivé kavárny stále zlepšují.

5) Jaké síly ovlivní úspěch či neúspěch nové kavárny?

Hlavní síly ovlivňující trh kaváren představují konkurenční podniky společně s dodavateli a odběrateli (zákazníky). Konkurence v Brně je velká a silná, tudíž je potřeba vytvořit konkurenceschopnou strategii. Je důležité nastavit si pravidla spolupráce s dodavateli, aby nebyl narušen chod kavárny a zároveň spolupráce byla pro obě strany výhodná. To lze zajistit důkladnou analýzou na trhu a nastavením správných smluvních podmínek spolupráce. Vyjednávací síle zákazníků lze jít naproti marketingovými akcemi a budováním loajality.

6) Jaké novinky jsou v tomto odvětví?

Protože trh s kavárnami v Česku je poměrně plný, tak se kavárny snaží neustále vymýšlet, jak své zákazníky přitáhnout. Hlavními pilíři, na kterých úspěšné kavárny staví svůj produkt jsou: čerstvost a kvalita surovin, využívání místních dodavatelů namísto velkých hráčů na trhu, výroba domácích limonád, dezertů, dortů apod., kavárny se snaží být společensky odpovědné, tedy se snaží méně plýtvat, recyklovat a podporovat místní podnikatele. Příprava kávy je z jedním nejzásadnějších aspektů kvality. Kavárny proto

praží vlastní kávu nebo kupují kvalitní výběrovou kávu a kladou důraz na prvotřídní přípravu a přístup k zákazníkovi.

7) Kolik a jak silná existuje v Brně konkurence?

V Brně existuje přibližně 200 kaváren. Některé kavárny jsou vyhlášené a jiné fungují spíše na náhodných návštěvách. Každá kavárna má však své stálé zákazníky, kteří se rádi vrací. V Brně je velmi silná konkurence především v oblasti centra města, a proto je důležité dát si na tuto skutečnost při otevírání nové kavárny pozor.

8) Jaké nástroje používá konkurence pro svou propagaci?

Konkurence používá pro svou propagaci hlavně své sociální sítě – Facebook a Instagram. Pravidelně přispívají na své profily příspěvky a budují tak vztah se svými zákazníky. Některé profily jsou spravovány v profesionálním duchu, jiné jsou tvořeny méně kvalitním obsahem. Webové stránky jsou používány zpravidla jako rozcestník s informacemi o umístění, kontaktech a možnostmi rezervace. Kavárny dále figurují na hodnotících serverech. Je vidět ale velký rozdíl mezi přístupem jednotlivých podniků. Některé si budují loajalitu i tím, že reagují na recenze zákazníků. Tím dodávají své kavárně důvěryhodnost, i když se vyskytují negativní recenze a potenciální zákazník má možnost znát i pohled z druhé strany na danou věc. Některé kavárny využívají i statických poutačů na ulici. To je zpravidla tehdy, když se kavárna nenachází na hlavní ulici přímo na očích lidí.

9) Proč se zákazníci ke konkurenci vrací?

Loajalitu zákazníků budují kavárny hlavně kvalitou svých produktů a služeb. Jedná se o výbornou kávu, snídaně, zákusky apod. Některé kavárny sází na vlastní sušenky, některé na domácí limonádu a jiné zase na vyhlášené zákusky. Velmi důležitý je přístup zaměstnanců. Mnoho zákazníků dá i na příjemnou atmosféru uvnitř kavárny.

10) Jaké ceny nastavit?

Ceny je důležité nastavit přiměřeně k hodnotě produktů. Hlavním zdrojem budou i aktuální ceny konkurence. Ceny nové digitální kavárny nemůžou být příliš vysoké ani nízké. Aby cena byla pro zákazníky přijatelná a zároveň aby kavárna měla ze svého provozu zisk. V případě digitální kavárny, která bude přinášet přidanou hodnotu svou

technologickou vybaveností, lze uvažovat o cenách, které budou mírně vyšší než průměr, aby se investice do vybavení mohla brzy vrátit.

11) V jaké míře využívají kavárny v Brně ICT?

Brněnské kavárny využívají informační a komunikační technologie v rozsahu, který je nezbytný pro správný chod podniku. Nevyužívají ale žádné technologické novinky a vychytávky tak, aby přilákali technologické nadšence. V kavárnách se vyskytuje zpravidla Wi-Fi připojení, pokladní systém propojený s EET a platební terminály. Rezervace je možná ve většině případech pouze přes telefonický nebo e-mailový kontakt. Rezervaci přes webové stránky by ale podle vyjádření zaměstnanců uvítalo nemálo zákazníků a zároveň by to usnadnilo práci zaměstnancům.

12) Jak porazit konkurenci?

Konkurence je v Brně velmi silná, a proto je potřeba přijít na trh s novým konceptem, který přiláká zákazníky minimálně ze zvědavosti. Zákazníky si lze získat až během samotné návštěvy úplně novým pojetím fungování kavárny. Je důležité u zákazníků budovat loajalitu a toho lze dosáhnout věrnostními a slevovými akcemi. V kvalitě produktů jako jsou nápoje a jídlo musí být nová kavárna alespoň tak dobrá, jako konkurence. Jinými slovy tedy dělat vše s největším úsilím a věřit, že nový koncept digitální kavárny si najde své příznivce.

13) Je v Brně pro digitální kavárnu prostor?

Ano je. Kavárny technologie nevyužívají v takové míře, jako by mohly. Zároveň je v Brně velmi oblíbený podnik Pivní burza, která funguje na podobném principu jako bude princip digitální kavárny. Objednávání od stolu bez nutnosti přítomnosti obsluhy může být pro mnohé zajímavým zážitkem. Je nutno říct, že k objednávání bez obsluhy sahly i velcí hráči v oboru stravování. Jedná se o samoobslužné kiosky McDonald's nebo KFC, které se staly mezi zákazníky velmi oblíbené. Relaxační zóna, tedy v pojetí s herními konzolemi, která bude v digitální kavárně k dispozici, nemá v oblasti kaváren konkurenci.

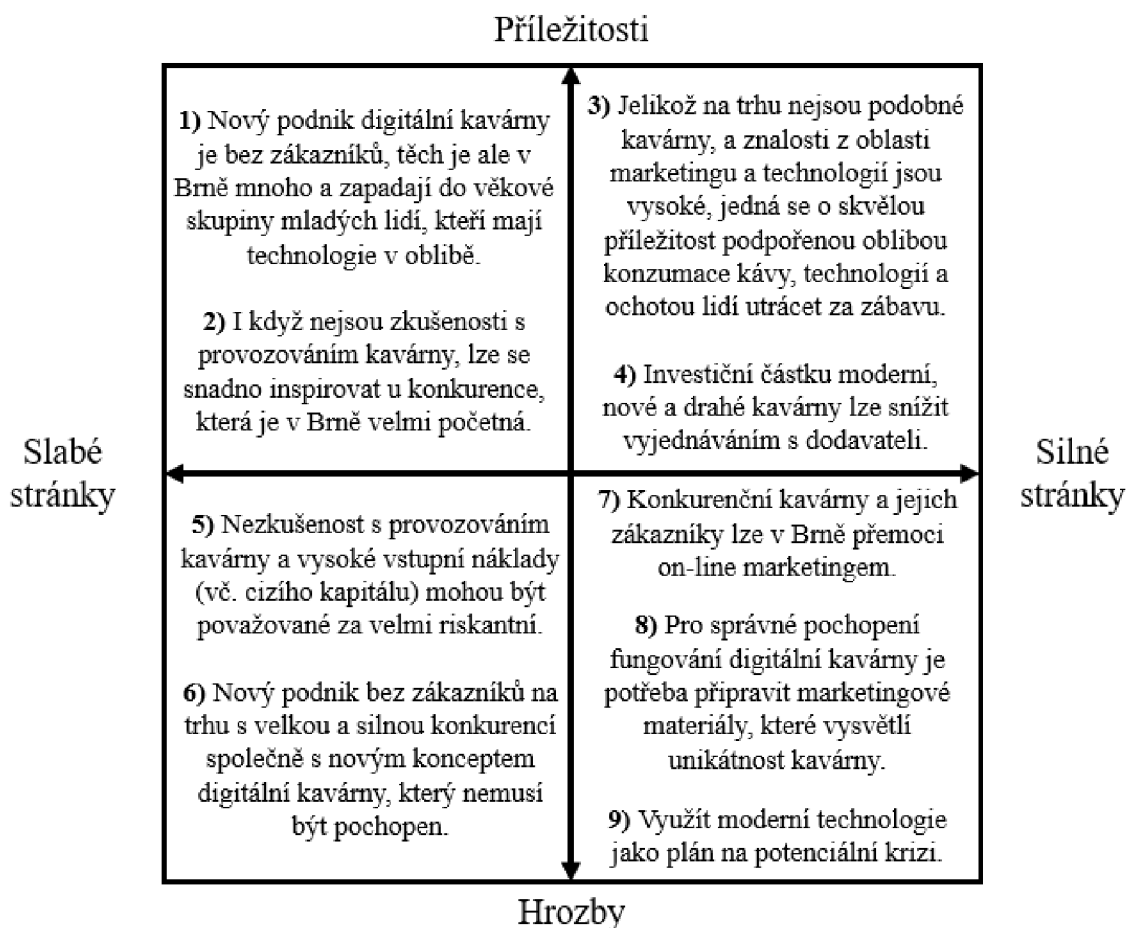
2.7.1 Vyhodnocení výsledků metodou SWOT

Následuje formulování závěrů analýzy podle přístupu SWOT. Nejprve identifikuji jednotlivé hrozby, příležitosti a potenciální silné a slabé stránky digitální kavárny. Následně ty nejzásadnější zanesu do diagramu vztahů WO, SO, WT, a ST.

Tabulka 13: Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby digitální kavárny.

| | |
|------------------------------|---|
| Silné stránky (S) | Mnohem vyšší využití technologií než u konkurence. Možnost rezervovat si místo v kavárně přes on-line formulář. Moderní koncept s tablety a nabíječkami ve stole. Pohodlná relaxační a herní zóna. Velký důraz na on-line marketing. |
| Slabé stránky (W) | Nezkušenost s provozováním kavárny. Potřeba cizího kapitálu. Bez stávajících zákazníků. Nový podnik bez zákaznického povědomí. |
| Příležitosti (O) | Rostoucí počet obyvatel Brna a věkové složení zákazníků. Lidé rádi utrací za kvalitní produkty a služby. Obliba konzumace kávy a kvalitního jídla. Zaplnění mezery na trhu technologickou kavárnou. Obliba technologií u mladých lidí. Možnost vyjednávat s dodavateli. Substituty nejsou přímou hrozbou. Nabídka věrnostního programu pro stálé zákazníky. Inspirace u úspěšné konkurence. |
| Hrozby (T) | Vysoké vstupní náklady a drahý pronájem prostor. Nesehnání zodpovědných zaměstnanců. Vysoká a silná konkurence na brněnském trhu. Silné pouto zákazníků k stávajícím podnikům. Nepochopení konceptu digitální kavárny. Změna legislativy a nutná reakce. Ekonomická, či jiná krize, která omezí podnikání. |

Kombinací silných a slabých stránek s hrozbami a příležitostmi vzniká mapa, která dokáže vhodně vytyčit nejzásadnější, a hlavně relevantní informace, které pomůžou k nastavení hlavních bodů konkurenční strategie.



Obrázek 21: SWOT analýza podle kvadrantů WO, SO, WT, ST.

Hlavní body, které považuji na základě analýzy za nejdůležitější, jsou body číslo: 1), 3), 5), 6), 7) a 9). Tyto body podrobím hlubší analýze COP.

2.7.2 COP analýza

Přístup COP analýzy spočívá ve vyhodnocení situace jako výzvy, příležitosti nebo problému a následné naplánování reakce na daný přístup.

Tabulka 14: Vyhodnocení faktorů pomocí COP analýzy.

| | |
|-----------|---|
| 1) | Nový podnik digitální kavárny je bez zákazníků, těch je ale v Brně mnoho a zapadají do věkové skupiny mladých lidí, kteří mají technologie v oblíbenosti. |
| Výzva | Příprava marketingové strategie, jak oslovit studenty a mladé lidi ve věku 15-44 let. Z dlouhodobého hlediska je možné nabízet věrnostní slevy nebo studentské slevy. Rozvoj v tomto směru by měl směřovat na budování pouta se zákazníky a při každé návštěvě jim zajistit maximální prožitek. Zásadní bude budování fanouškovské základny na sociálních sítích. |

| | |
|-------------|--|
| Příležitost | Hlavním krokem musí být masivní propagace a komunikace nového podniku jako moderního místa pro setkávání mladých lidí a studentů. Mladým lidem jsou nejbližší sociální sítě, tak je vhodné využít k propagaci právě je. |
| Problém | Možným negativním dopadem je špatné zacílení reklamních kampaní a následná nespokojenost při návštěvě například starších lidí. Potenciálním ohrožením je tak špatně utracené velké množství peněz za reklamu. V tomto směru bude potřeba se řídit pravidlem „dvakrát měř, jednou řež“. |
| 3) | Jelikož na trhu nejsou podobné kavárny, a znalosti z oblasti marketingu a technologií jsou vysoké, jedná se o skvělou příležitost podpořenou oblibou konzumace kávy, technologií a ochotou lidí utracet za zábavu. |
| Výzva | Výzvou bude vymyšlení reklamních kampaní, sloganů apod. pro komunikaci digitální kavárny ve všech směrech, kterými je výjimečná. Nejdůležitější bude vysvětlení unikátnosti, toho že při objednání není nutná přítomnost obsluhy a že si lze návštěvu kavárny zpříjemnit hraním her. Z informací zjištěných v analýze je velmi důležité dbát na digitální vizitku kavárny. |
| Příležitost | Potenciál ochoty lidí utracet peníze za kvalitní kávu, jídlo a zábavu je veliký. Je ale důležité docílit opravdu prvotřídních produktů, tak aby byl zákazník spokojený. S rostoucími platy zákazník neřeší, jestli utratí za návštěvu kavárny o 50 Kč více nebo méně. Je tu tedy příležitost na nastavení cen trochu vyšších, než je u konkurence. |
| Problém | Co když lidé nepřijmou spojení kavárny, technologií a zábavy? Pak je potřeba důkladněji hledat zákazníky, kterým tento nápad přijde jako dobrý. Nabízí se možné strategické spojení s již existujícími hernami a jinými gastronomickými podniky, které využívají technologie ve vyšší míře a vzájemně doporučovat návštěvu. |
| 5) | Nezkušenost s provozováním kavárny a vysoké vstupní náklady (vč. cizího kapitálu) mohou být považované za velmi riskantní. |
| Výzva | Provozování kavárny bez zkušeností je samo o sobě výzvou. Bude potřeba zajistit zaměstnance, rozložit mezi ně práci, nastavit pravidla a způsob odměňování. Výzvou bude také na základě podnikatelského plánu získat půjčku od poskytovatele. |
| Příležitost | Vyšší investiční částka je spojená se skutečností, že přinese zákazníkovi digitální kavárny nový zážitek a může to být pro něj přidaná hodnota. Pokud zákazníci budou digitální kavárnu vnímat jako podnik, který poskytuje „něco navíc“, tak se do něj budou rádi vracet. |
| Problém | Neznalost prostředí kavárny je možné odstranit inspirací u konkurenčních podniků a teoretickou spoluprací s některým z nich. Riziko lze snížit tím, že přizveme k podnikání někoho, kdo má s tímto oborem zkušenosti. |
| 6) | Nový podnik bez zákazníků na trhu s velkou a silnou konkurencí společně s novým konceptem digitální kavárny, který nemusí být pochopen. |

| | |
|-------------|--|
| Výzva | Nejdůležitějšími kroky v tomto směru by měly vést k prezentaci nového konceptu se zaměřením na konkurenční výhodu, kterou bude využívání technologií ve větší míře, než využívá konkurence. |
| Příležitost | Díky skutečnosti, že podobný podnik neexistuje, začíná digitální kavárna s čistým štítem a má možnost ukázat celý potenciál svého konceptu. |
| Problém | Jestliže existují hrozby z neúspěchu kvůli konkurenci a nepochopení konceptu, tak je potřeba tyto hrozby eliminovat výborným marketingem a on-line komunikací. |
| 7) | Konkurenční kavárny a jejich zákazníci lze v Brně přemoci on-line marketingem. |
| Výzva | Kavárny v Brně nemají příliš silnou marketingovou komunikaci. Nevyužívají tolik nástrojů a ve větší míře pro svou propagaci. Profesionálním on-line vystupováním lze v tomto směru konkurenční kavárny předstihnout a přilákat tak i jejich zákazníky. Může se jednat o moderování recenzí na srovnávacích portálech, placenou propagaci příspěvků na sociálních sítích či vytváření příspěvků na organický dosah. |
| Příležitost | Vytvoření silné kampaně, která ukáže digitální kavárnu v tom nejlepším světle a přiměje zákazníky navštívit provozovnu. Díky většímu povědomí se zvedne popularita kavárny a může předstihnout brněnskou špičku. |
| Problém | Výběr agentury, která bude zodpovědná za marketingovou komunikaci, je důležitým bodem. Nevhodně zvolená komunikace potenciální zákazníky může odradit od návštěvy. Je potřeba proto dbát při výběru agentury na jejich schopnosti a dovednosti, popřípadě již hotové projekty. |
| 9) | Využití moderní technologie jako plán na potenciální krizi. |
| Výzva | Vývoj mobilní aplikace takovým způsobem, aby instalace na soukromé chytré telefony nebyla hrozbou pro digitální kavárnu z důvodu možného nainstalování do interního informačního systému nebo zneužití dat zákazníků. Zároveň se dá mobilní aplikace využít i pro objednávání jídla s sebou k vyzvednutí. |
| Příležitost | Bezkontaktní objednávání a platbu lze využít jako nástroj pro případné budoucí krize, které budou podobné jako pandemie koronaviru v roce 2020. Umožnit lidem nainstalovat si aplikaci s nabídkou na své chytré telefony je cesta, jak nabízet své produkty i v nepříznivé době. |
| Problém | Pokud by nastala situace, kdy se sníží příjmy, je potřeba vymyslet řešení, jak tuto ztrátu minimalizovat. Pokud bude zákaz návštěvy vnitřních prostor, lze toto řešit výdejním okénkem nebo rozvozem. Pokud by se jednalo o ekonomickou krizi, je možné nabízet zákazníkům slevy či jinou motivaci, aby je i nepříznivá situace přiměla k návštěvě. |

3 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

Návrhy řešení jsou zaměřeny na vytvoření konceptu digitální kavárny, která využívá ve větší míře informační a komunikační technologie k vytvoření strategické výhody. Součástí je vytyčení strategie a marketingu, které by měly vést k úspěšnému vstupu na trh. Na závěr je shrnut návrh finanční stránky konceptu možné způsoby zpeněžení.

3.1 Východiska pro návrhovou část

Z analytické části vyplývají následující východiska, která je potřeba respektovat, aby mohla vzniknout úspěšná a konkurenceschopná kavárna se zaměřením na vyšší intenzitu využívání informačních a komunikačních technologií:

- Brněnský trh kaváren je velký, působí zde mnoho konkurenčních kaváren. Využívají moderní technologie pouze v nutném množství a kavárna s podobným konceptem, jako má digitální kavárna, neexistuje.
- Zákazníci požadují vysokou kvalitu nabízených produktů.
- Technologie ocení hlavně mladší lidé.
- V Brně žije mnoho studentů, kteří mají rádi studentské slevy.
- Kvalitní komunikací, reklamou a marketingem lze předstihnout konkurenci.
- Rezervace místa v kavárně je pro zákazníky pohodlnější on-line rezervací.
- Pro rozjezd kavárny je možná inspirace u konkurenčních podniků.

3.2 Mise, vize a cíle

Základní vytyčení strategie a přínosu digitální kavárny je provedeno formulováním mise, vize a dílčích cílů. Na základě těchto parametrů vyplývají závěry pro business strategii zpracovanou v následující kapitole pomocí nástrojů Value Proposition Canvas a Lean Canvas.

Mise

Kromě standardní kavárenské nabídky přináší digitální kavárna díky technologickému pokroku unikátní zážitek během návštěvy. Nadstandardní služby se zabudovanými tablety ve stolech zabezpečí spokojenost a komfort společně s relaxační a herní zónou v zadní části kavárny.

Vize

Vizí digitální kavárny je úspěšný koncept, který se bude prodávat jako krabicová nabídka šitá na míru zákazníkovi. Možné bude modulární výběr jednotlivých částí a využití tak součástí digitální kavárny do konkrétní stávající nebo budoucí provozovny.

Cíle

Jednotlivé cíle, které jsou stanoveny pro otevření pilotní provozovny Brně jsou rozděleny podle 3D pojetí s prvky SMART:

- Ekonomická dimenze:
 - Zabezpečení existence podniku, investice do rozvoje kavárny, zvyšování hodnoty a dosahování zisku.
 - Nalezení prostor vhodných pro digitální kavárnu do dvou měsíců v okolí centra Brna s velikostí přibližně 100 m² s přijatelnou cenou za nájem.
 - Dosáhnutí návratnosti investice do dvou let od otevření digitální kavárny.
- Externí dimenze:
 - Směřování cílů je směrem k dodavatelům a zákazníkům. Hlavním cílem je udržování vztahu se zákazníky, uspokojení jejich potřeb a přinést jim

přidanou hodnotu. Směrem k dodavatelům je zaměření se na dlouhodobou spolupráci a budování vztahů.

- Vyvinutí mobilní aplikace pro tablety do stolů v digitální kavárně pro tablety s operačním systémem Android. Aplikace by měla pokrývat všechny potřebné funkce k objednání, placení a komunikaci s obsluhou a možnost hraní společenských her (šachy, dáma, člověče nezlob se, puzzle, pexeso apod.).
- Vytvoření webových stránek s rozcestníkem, základními informacemi, kontakty a možností provádět on-line rezervaci stolů do tří měsíců. Webové stránky s responzivním designem a snadným a přehledným ovládním.
- Příprava a spuštění propagační kampaně měsíc před otevřením provozovny pro budoucí zákazníky. Součástí bude akční nabídka a informování o unikátnosti kavárny. Využity budou především sociální sítě s lokálním cílením.
- Interní dimenze:
 - Hlavním cílem interní dimenze jsou zaměstnanci na pozice obsluhy, kuchaře, cukráře a provozní. Důležité je mít kvalifikované zaměstnance, dbát na jejich rozvoj a udržovat s nimi přátelský vztah. Je potřeba dbát na profesionální vystupování a schopnost zacházet s technologiemi, které budou podporovat fungování celé kavárny.
 - Vybavení prostor vhodných pro digitální kavárnu potřebným nábytkem a vybavením do měsíce před otevřením podniku. Součástí budou stoly vhodné pro zabudování tabletu, židle, bar, nádobí, kuchyň, spotřebiče, toalety, podlaha, vhodná internetová síť, televize, herní konzole a relaxační pytle.

Jednotlivé cíle nelze řešit individuálně podle dimenzí, ale je potřeba je řešit s ohledem na cíle i v jiných dimenzích. Je ale možné pro každou dimenzi vyhradit určité zdroje a zaměstnance, kteří dané oblasti lépe rozumí. Cílů dosáhneme provázáním jednotlivých dimenzí. Zisk ale plyne z tržby od zákazníků, kteří vynakládají finanční prostředky na nákup produktů. Z tohoto důvodu je potřeba s nimi budovat dlouhodobé vztahy založené na spokojenosti, důvěře a loajalitě. Interní dimenze přispívá k zisku díky zaměstnancům,

kteří musí připravovat prvotřídní nápoje a jídlo a jsou v přímém kontaktu se zákazníkem. Externí dimenze, konkrétně zde dodavatel mobilní aplikace, bude důležitá pro snadné objednání, zábavu během návštěvy a intuitivní možnost platby.

3.3 Konkurenční chování

Digitální kavárna se z pohledu tržních segmentů zaměřuje na lidi ve věku 15-45 let, kteří mají zálibu v technologiích, rádi pijí kávu, potkávají se s přáteli a rádi poznávají nové věci. V Brně žije velké množství studentů, na které bude cíleno v první řadě. Druhým segmentem budou pracující lidé. Konkurenčním chováním digitální kavárny je vyniknutí a odklon od zažitého stylu kaváren. Cílem odlišného přístupu je vytvoření konkurenční výhody. Součástí strategie je zaměření na poskytování vysoké přidané hodnoty pro zákazníka svým konceptem a kvalitou nabízených produktů a služeb. Aby byla kavárna jedinečná a hodnototvorné činnosti byly vykonávány lépe, než u konkurence je potřeba se zaměřit na následující faktory:

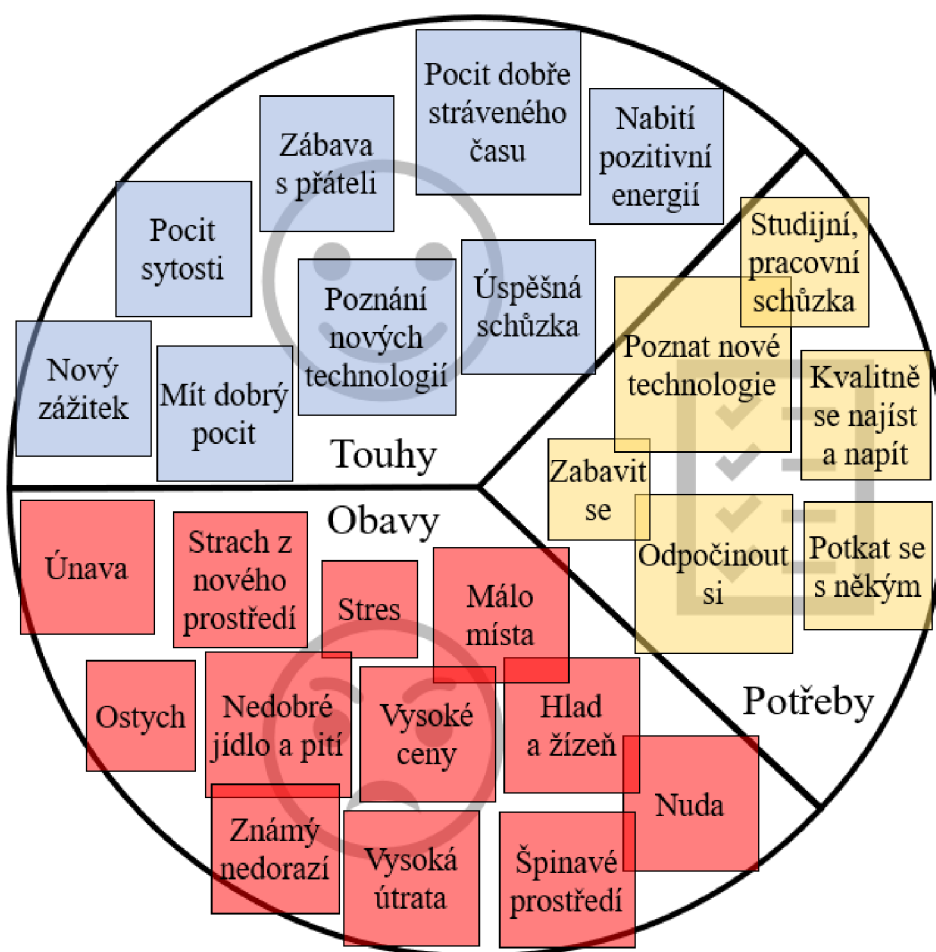
- **Koncept kavárny** – Netradiční spojení kavárny a moderních technologií. Tradičních kaváren v Brně je mnoho, ale jen velmi málo těch, které mají originální či zajímavý koncept. Odlišení digitální kavárny bude v moderním vybavení včetně zabudovaných tabletů ve stolech a také v tom, že k objednání nebude potřeba obsluha. Tím se můžou zvednout tržby, protože si obsluha občas nevšimne, že zákazník něco potřebuje. Ten si nyní může objednat cokoli během celého průběhu návštěvy. Zároveň se usnadní práce zaměstnancům, kteří budou mít na starosti především přinášení objednávek a placení.
- **Technologická vybavenost** – Tablety zabudované ve stolech k jednoduchému objednávání, aniž by zákazník musel vyčkávat příchodu obsluhy. Hraní her na tabletu během návštěvy, které mohou odbourat bariéry mezi lidmi, kteří se potkávají prvně. Zároveň možnost platby prostřednictvím QR kódu, který se zobrazí na displeji tabletu. Další možností platby bude samozřejmě platební terminál a hotovost. K těmto způsobům platby bude ale potřeba obsluha, která také musí přinést zákazníkům účtenku. Stabilní a rychlé Wi-Fi připojení v celé kavárně, herní a relaxační zóna s herními konzolemi Xbox a televizemi.

- **Kvalifikovaní zaměstnanci** – Příprava kvalitní kávy vyžaduje v dnešní době znalosti a důkladné proškolení. To samé platí i pro kuchaře, který musí svou práci odvádět bezchybně a připravovat výborná jídla. Je proto nezbytné, aby zaměstnanci měli schopnosti a znalosti na to, aby výsledek jejich práce byl 100%. Přístup k zákazníkovi je důležitější více než kdy předtím, protože i tento faktor odlišuje úspěšné a neúspěšné podniky. Výběr vhodných zaměstnanců bude proto velmi důkladný.
- **Lokalita** – Umístění digitální kavárny je vhodné do centra města. Svou lokalitou tak dokáže oslovit i náhodné kolemjdoucí a širší spektrum zákazníků. Zároveň bude snáz dostupná a může se stát strategickým místem pro setkávání lidí. Bohužel je potřeba uvažovat skutečnost, že v centru bude nájem budovy mnohem vyšší než na okraji města.
- **Výběr dodavatelů** – S dodavateli lze vyjednávat, protože jich je na trhu mnoho. Zároveň je ale důležité vybrat si ověřené a kvalitní dodavatele, kteří budou mít kvalitu na prvním místě. Vysoká kvalita bude právě jednou z odlišností, kterou digitální kavárna na rozdíl od ostatních kaváren nabídne. Klíčovými dodavateli budou dodavatelé software a webových stránek, dodavatelé kávy, surovin a některých zákusků a dezertů. Mezi dodavatele bude patřit i poskytovatel připojení k internetu a dodavatelé energií.

3.4 Value Proposition Canvas

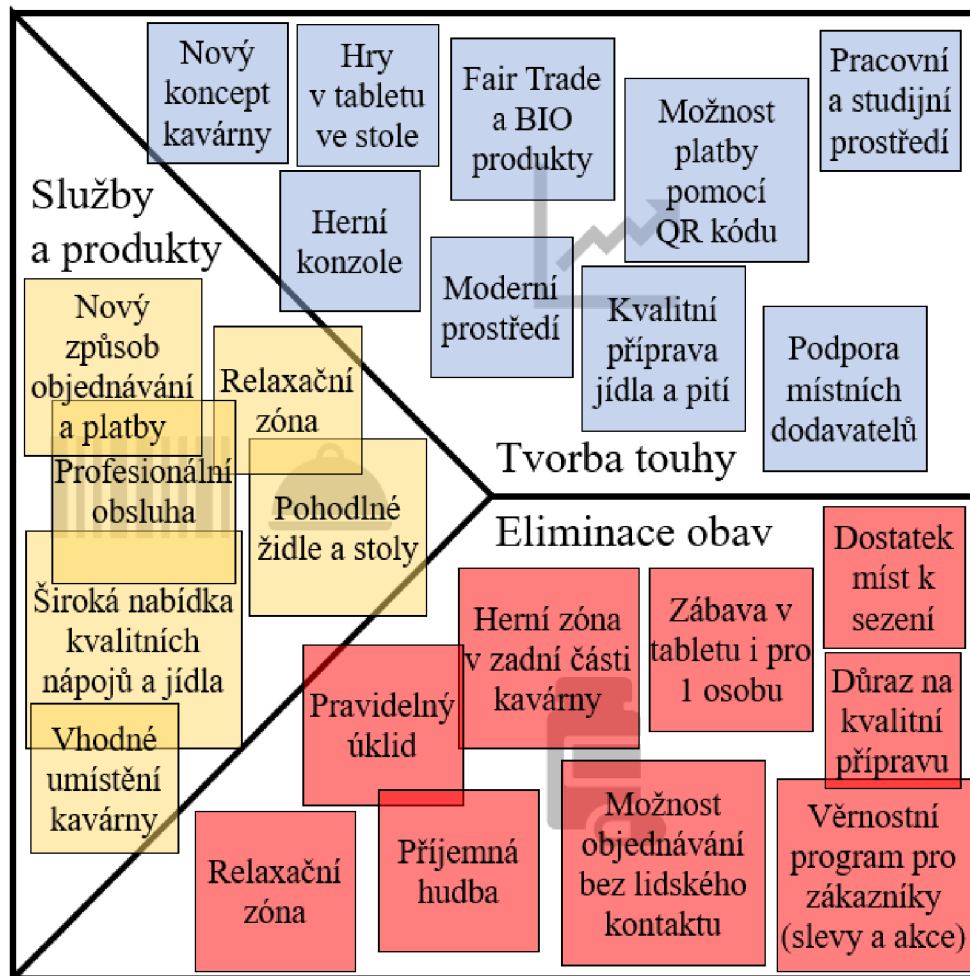
Value Proposition Canvas graficky zobrazuje, nabízené hodnoty společnosti a hodnoty z pohledu zákazníka. Dává odpověď na dvě otázky: „Kdo je náš zákazník a proč by měl chtít naše služby, nebo produkty?“

Cílení digitální kavárny je především na obyvatele města Brna. Jedná se se o zákazníky ve věku od 15 do přibližně 45 let. Vychází se z předpokladu, že tito lidé umí ovládat chytré telefony a jsou otevřeni novým výzvám a technologiím. Kavárny jsou navštěvovány lidmi z různých důvodů. Jedná se o zábavu, relax, práci, studium nebo jídlo. Kavárny ale nenabízí žádné aktivní možnosti zábavy, tu si musí zorganizovat sám zákazník. Dalším důvodem návštěvy digitální kavárny může být právě touha poznání digitálních možností a technologií využitelných v restauračních zařízeních.



Obrázek 22: Value Proposition Canvas – zákaznický profil
Zdroj: Vlastní zpracování.

Z pohledu hodnotové mapy se digitální kavárna zaměří na podporu očekávání a potřeb zákazníků. Hlavní podstatou je příprava kvalitní kávy a jídla z prvotřídních surovin od místních dodavatelů. Další kroky pro uspokojení potřeb zákazníků je maximální využití potenciálu digitální kavárny. Jedná se o skvělou a odladěnou funkčnost tabletů ve stolech, kvalitní Wi-Fi připojení a oddělenou herní a komfortní zónu. Kvalitní nábytek a vybavení je samozřejmostí, aby prostředí kavárny působilo moderně a vyzářovalo pozitivní energii.



Obrázek 23: Value Proposition Canvas – hodnotová mapa.

Zdroj: Vlastní zpracování.

3.5 Lean Canvas

Pomocí nástroje Lean Canvas je popsán stručně a srozumitelně koncept digitální kavárny. Znárodnuje, kdo je zákazníkem, jaký zde existuje problém a jeho řešení digitální kavárnou. Lze také zjistit strukturu nákladů a zdroje příjmů.

| Problém | Řešení | Návrh jedinečné hodnoty | Neférová výhoda | Zákaznický segment |
|---|---|--|-------------------------------|----------------------------|
| Neexistence digitální kavárny | Tablety ve stolech a promyšlený IS | Unikátní zážitek během návštěvy kavárny díky novému konceptu digitální kavárny | Využití moderních technologií | Obyvatelé Brna |
| I přes velký technologický pokrok se technologie nezavádějí v tak velkém množství | Herní konzole, objednání bez obsluhy, Wi-Fi | | Rezervace on-line | Turisti |
| | Klíčové metriky | | Relax a herní zóna | Studenti |
| | Věrnostní klub | | Kanály | Technologičtí nadšenci |
| | Hodnocení na webu | Zabudované tablety ve stolech | On-line reklama | Herní nadšenci |
| | Vracející se zákazníci | Herní a relax zóna | Sociální síť | Věková skupina 15 - 45 let |
| | | Možné fungování bez obsluhy | Placené články | |
| Struktura nákladů | | Zdroje příjmů | | |
| Vybavení kavárny | Mzdy, energie | Prodej nápojů a jídla | Pronájem na akce | |
| Vývoj technologií | Suroviny, reklama | Dárkové poukazy | Prodej kávy s sebou | |
| Webové stránky | Opravy, údržba | Členství v klubu | Prodej licence a know-how | |

Obrázek 24: Lean Canvas pro koncept digitální kavárny.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Zákaznický segment – Cílovými zákaznickými segmenty budou především obyvatelé Brna ve věku 15-45 let. Mezi tuto věkovou kategorii patří hlavně studenti vysokých škol, mladí pracující lidé, turisté, hráči a technologičtí nadšenci. Právě pro tyto druhy lidí bude digitální kavárna primárně určena.

Problém – V rámci zkoumaného trhu v Brně neexistuje pojetí kavárny v digitálním směru. I přes technologický pokrok, který za posledních několik let přinesl chytré telefony téměř do všech domácností, využití technologií v kavárnách není příliš velké.

Řešení – Řešením nízkého využívání technologií v kavárnách je nový koncept digitální kavárny, která moderní technologie využívá v mnohem větší míře. Jedná se o tablety pro objednávání, hraní a platbu zabudované ve stolech, kvalitní Wi-Fi připojení a herní zóna v zadní části kavárny, která je vybavena herními konzolami.

Návrh jedinečné hodnoty – Digitální kavárna přináší unikátní zážitek během návštěvy a umožňuje díky zabudovaným tabletům fungovat v kavárně bez obsluhy. To v mnohých případech pomůže stydlivějším lidem nebo těm, kterých si obsluha nemusí všimnout, že něco potřebují.

Neférová výhoda – Hlavní výhodou, která se nedá snadno okopírovat je velké využívání technologií, a především již zmiňovaný tablet ve stole, skrz který lze provádět objednávky, hrát společenské hry (např. dáma, šachy, puzzle, pexeso apod.), přivolat obsluhu, průběžně sledovat aktuální útratu a možnost platby QR kódem.

Kanály – Předpokládanými kanály, o kterých se budou potenciální zákazníci moci dozvědět o digitální kavárně jsou především sociální sítě Facebook a Instagram. Jedná se o kanály, které jsou mladým lidem nejbližší a lze na nich vytvořit velmi specificky cílenou reklamu. Dalším kanálem jsou hodnotící platformy, především Mapy Google, které je možné spravovat a odpovídat na udělené recenze. Doporučení mezi zákazníky bude mít pravděpodobně největší váhu, protože na vlastní zkušenosti a pocity lze nalákat své přátele, proto je důležité, aby zákazníci odcházeli z kavárny spokojeni.

Klíčové metriky – Chování zákazníků lze vyčíst z využívání věrnostní karty, která by měla mít funkci sbírání bodů a následných akčních nabídek pro stálé zákazníky. Důležitým ukazatelem jsou tedy vracející se zákazníci. Vracející zákazník znamená spokojený zákazník. Spokojenost lze měřit i recenzemi na Facebooku, Google mapách nebo Tripadvisoru.

Struktura nákladů – Náklady lze rozdělit na jednorázové a pravidelné. Z jednorázových výdajů jde o vybavení kavárny, vývoj mobilní aplikace a informačního systému a vytvoření webových stránek. Pravidelné průběžné výdaje představují náklady na mzdy, energie, suroviny, připojení k internetu, údržbu webových stránek a mobilní aplikace, reklamu a opravy a údržbu kavárny.

Zdroje příjmů – Běžné příjmy digitální kavárny budou plynout z prodeje nápojů a jídel v kavárně, kávy s sebou nebo dárkových poukazů. Další příjmy mohou představovat pronájem prostor nebo placené členství v klubu digitální kavárny. Myšlenka digitální kavárny lze zpeněžit i tak, že je možné prodávat licenci, software a know-how k celému fungování digitální kavárny.

3.6 Marketingový mix

Pomocí struktury marketingového mixu je podrobněji popsán koncept digitální kavárny. Obsahuje informace o produktu, místu, ceně a propagaci.

3.6.1 Produkt

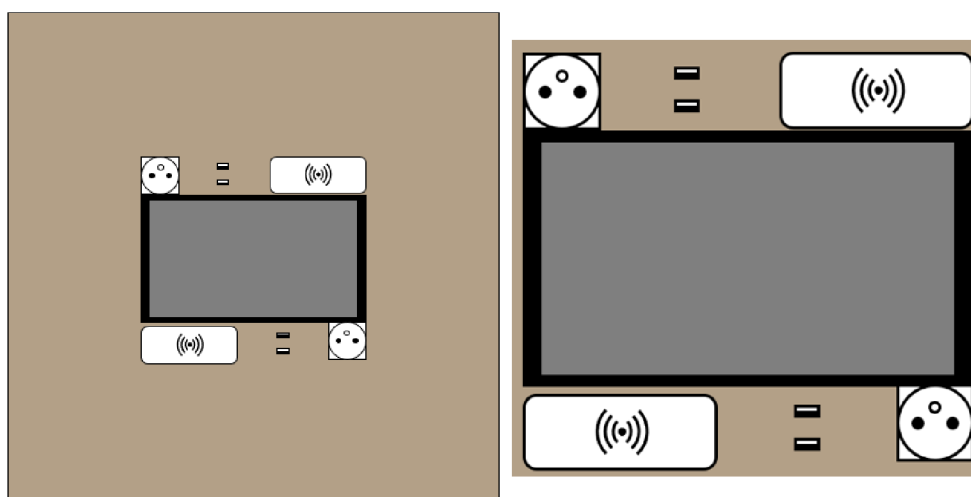
Produkty digitální kavárny se dají rozdělit do dvou skupin. První skupina představuje běžnou, typickou nabídku kavárny, druhá skupina představuje možnosti a jedinečný zážitek z návštěvy digitální kavárny.

Základní nabídka

- Káva: 2 druhy, espresso, lungo, ristretto, latte, cappuccino, ledová káva
- Horké nápoje: kakao, horká čokoláda, ovocný čaj, zelený čaj, černý čaj, bylinný čaj, svařené víno
- Nealkoholické nápoje: voda, džus, domácí limonáda, čerstvá šťáva z ovoce a zeleniny, nealkoholické pivo
- Alkoholické nápoje: pivo, bílé a červené víno rozlévané, prosecco, destiláty a aperitivy
- Sladké jídlo: zákusky, dorty, palačinky, jogurt, zmrzlina, croissant, ovoce
- Slané jídlo: vejce, slanina, zapečený toust, zeleninový salát, pečivo

Digitální kavárna

Hlavní odlišností od konkurence, a tedy konkurenční výhodou jsou produkt a služba spojené s technologickou vybaveností kavárny. Stěžejní částí jsou stoly v kavárně, které budou vybavené dotykovou obrazovkou (tabletem) a možností dobíjení svých zařízení pomocí bezdrátové technologie a samozřejmě také USB port a připojení do zásuvky elektrické sítě. Elektrina na napájení tabletu a portů bude vedena jednou nohou ve stole. Stoly budou dostatečně velké, tak aby se na ně v pohodě vešla objednávka pro čtyři osoby obsahující pro každého jídlo a nápoj. Takové rozměry by mohly být čtverec o hraně 70-80 cm. Velikost vhodného tabletu se pohybuje kolem 10 palců, tedy s rozměry přibližně 16 x 25 cm.

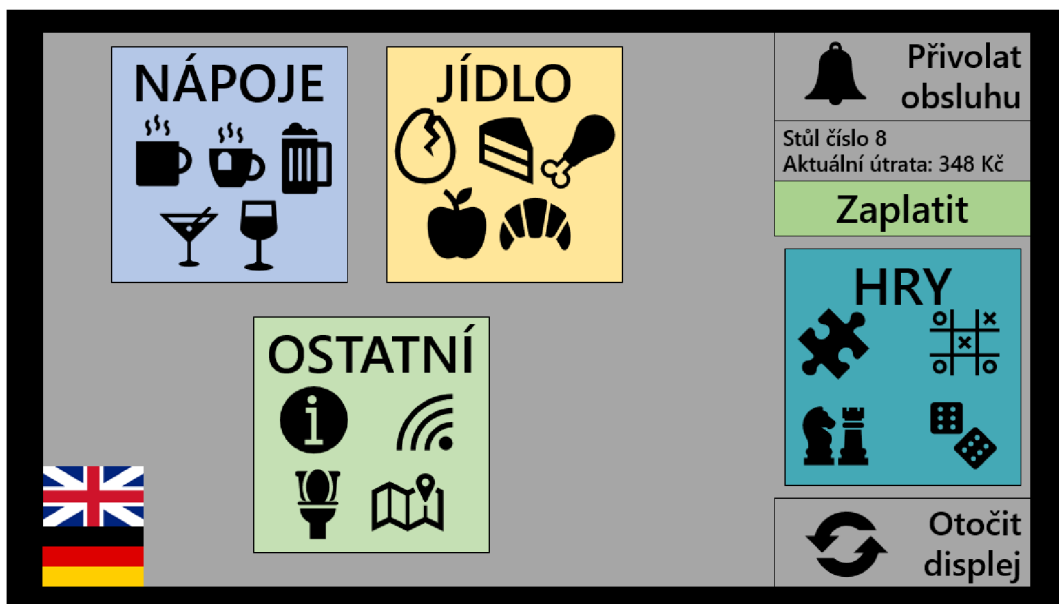


Obrázek 25: Návrh rozmístění tabletu a nabíjecích komponent na stole.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Hlavními možnostmi tabletů ve stolech budou: objednávání bez přítomnosti obsluhy, platba útraty, společenské hry a také možnost přivolání obsluhy. Při objednání bude systém nabízet doplňkové nabídky, jako je například dezert ke kávě nebo extra slanina do míchaných vajíček. Celý proces bude intuitivní a jednoduchý. Během návštěvy budou zákazníci moci využít tablet i na společenské hry, kterými se budou moci zabavit. Nabízené hry budou například: člověče nezlob se, piškvorky, dáma, šachy, pexeso nebo puzzle. Her se může zúčastnit jeden hráč a hrát proti „počítači“ nebo je možná hra více hráčů. Nabídka her bude do budoucna rozšiřitelná a pomůže navázat konverzaci nebo zkrátit čas během čekání na schůzku. V případě, že se zákazník rozhodne odejít z kavárny, bude mít možnost zaplatit útratu naskenováním QR (dvourozměrného) kódu mobilní aplikací Masterpass¹ nebo zde bude existovat možnost přivolání obsluhy s platebním terminálem pro platební karty. Samozřejmě zde bude i možnost placení v hotovosti.

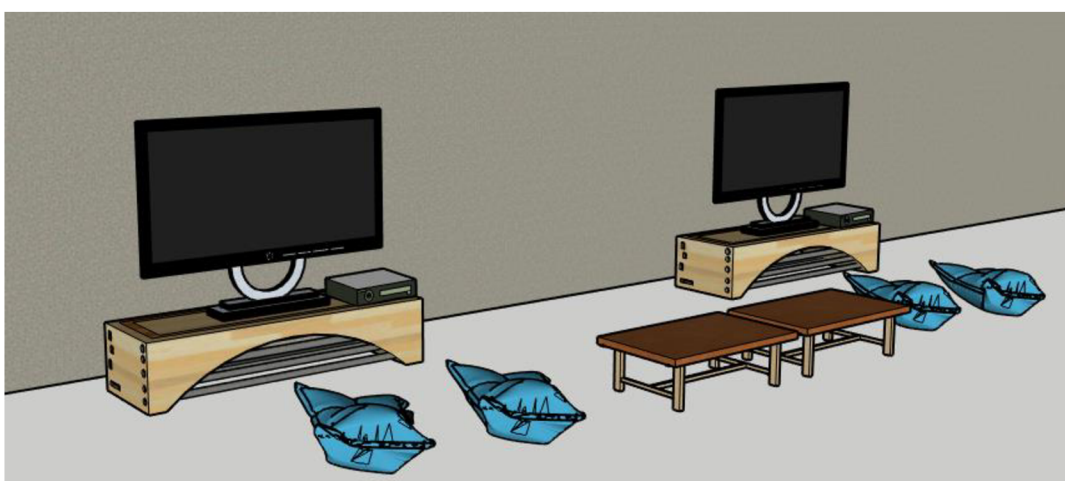
¹ Masterpass je mobilní aplikace, díky které může zákazník vloženou platební kartou zaplatit pomocí naskenování QR kódu [71].



Obrázek 26: Návrh uživatelského rozhraní tabletu ve stolu.

Zdroj: Vlastní zpracování.

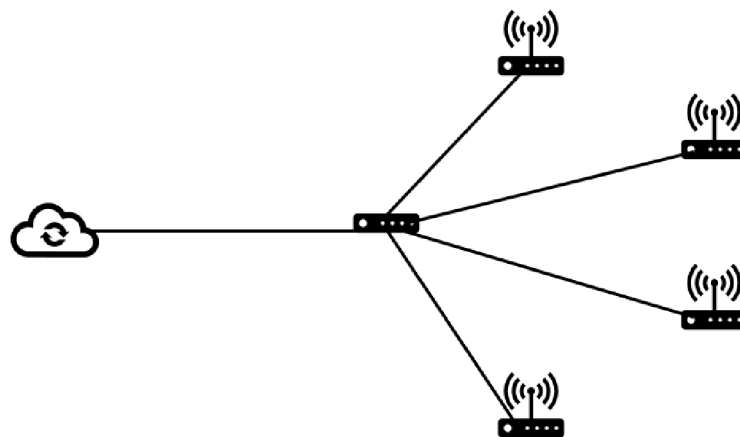
Další odlišností od konkurence bude existence herní a relaxační zóny v zadní části kavárny. Zákazníci zde budou moci využívat dvou herních konzolí Xbox napojených na televize. K pohodlí zde budou sloužit pohodlná křesla a sedací vaky. Zákazníci budou mít možnost přinést si vlastní hru, využít nabídky dostupných her nebo nabídky předplatného, které bude na herních konzolích zakoupeno. Tímto krokem kavárna dokáže oslovit i zákazníky, kteří by běžně kavárnu nenavštívili. Může se jednat o dospělé muže, kteří raději navštěvují bary a restaurace nebo studenty, kteří za zábavou chodí do čajoven nebo do klubů.



Obrázek 27: Návrh herní zóny.

Zdroj: Vlastní zpracování za pomoci nástroje SketchUp [61].

Samozřejmě bude dostupný vysokorychlostní internet, který bude pro zákazníky dostupný díky technologii Wi-Fi. Mnoho kaváren v dnešní době má internet nestabilní, má špatné pokrytí nebo pomalou rychlost připojení. K správnému fungování zákazníků v kavárně (práce, studium, zábava) je rychlé a stabilní internetové připojení potřeba. Rychlost připojení kavárny do internetové sítě bude až 500 Mb/s pro download a 30 Mb/s pro upload [62]. Při umístění Wi-Fi routerů je potřeba myslet na to, že signál může být rušen zdmi a kovovými spotřebiči (lednice, kávovar). Ideální umístění je u stropu kavárny, tak aby bylo pokrytí co největší. Zároveň je potřeba mít na paměti, že v jednu chvíli bude teoreticky připojeno i více než 100 zařízení současně, proto je potřeba počítat spíše s několika routery, mezi které se rozloží zátěž. Připojení kavárny do internetu bude prostřednictvím optického vlákna, které nabízí nejvyšší rychlost.



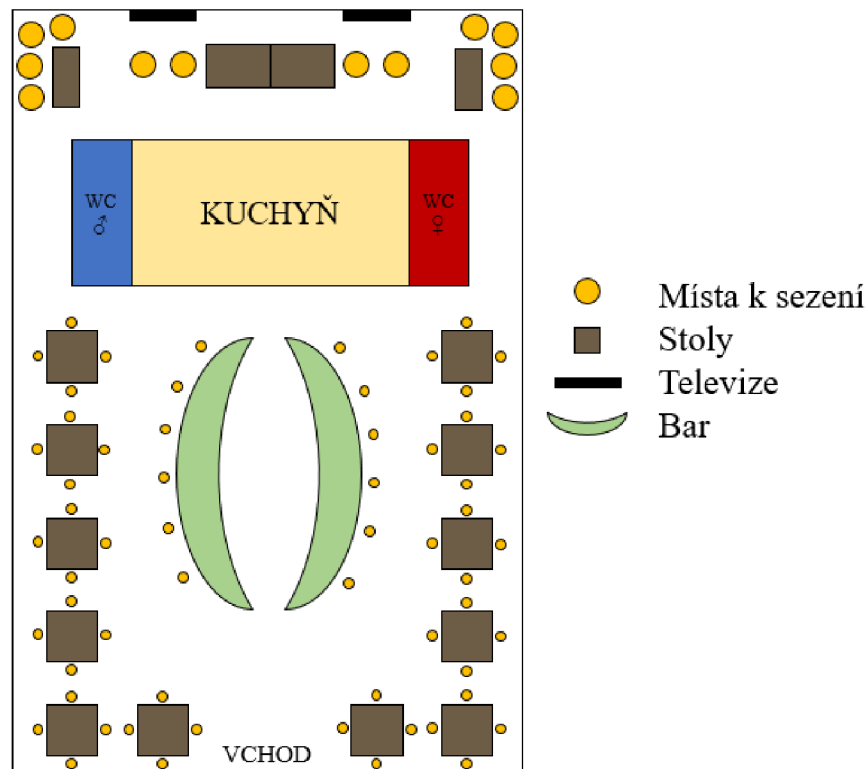
Obrázek 28: Návrh zapojení sítě v digitální kavárně.
Zdroj: Vlastní zpracování.

Produktem je tedy kombinace kavárny s moderními technologiemi, tudíž nový koncept digitální kavárny, který nemá na českém trhu obdoby.

3.6.2 Místo

Přesná lokace pro digitální kavárnu není vybraná. Pilotní kavárna by měla být otevřena poblíž centra Brna, kde je běžně velká koncentrace lidí. Samotné rozmístění uvnitř bude rozděleno do dvou částí. První část bude typickou kavárnou s tablety ve stolech. Součástí bude bar, kde se budou připravovat všechny nápoje a servírovat zákusky. K dispozici bude 12 stolů, každý s 4 místy k sezení a 12 míst k sezení u baru. Celkem se jedná o 60 míst v přední části digitální kavárny. V oddělené zádni části kavárny se bude nacházet

odpočinková a herní zóna. Je oddělena, aby se vzájemně hosté nerušili. V této části jsou celkem 4 stoly a 12 míst k sezení. Hosté budou mít v této části k dispozici pohodlná křesla a sedací vaky. Celkově kavárna pojme 72 hostů a bude disponovat 16 stoly. Oddělení přední a zadní části kavárny bude zajištěno prostřednictvím kuchyně a toaletami.



Obrázek 29: Návrh prostorů digitální kavárny.
Zdroj: Vlastní zpracování.

3.6.3 Cena

Cena šálku espressa u konkurence se pohybuje kolem 45 Kč. Kávový nápoj, který obsahuje navíc mléko (latte a cappuccino), se cenově pohybuje kolem 60 Kč. Jedná se o ceny, které jsou zákazníci ochotni zaplatit za kvalitní a chutnou kávu v centru Brna. Pokud se nastaví ceny podobné jako u konkurence, popřípadě trochu nižší, zákazníkovi káva nepřijde příliš drahá. Cena se samozřejmě odvíjí od ceny pražené kávy, ale je potřeba s cenou jít naproti zákazníkovi. Cena ostatních položek nabídky kavárny velmi závisí na pořizovacích cenách surovin, a také toho, zda jsou například zákusky kupovány

nebo vyráběny v kavárně. Ideální ceny lze opět nastavit podle přibližné průměrné ceny u konkurence. Je vhodné nastavit výhodnější ceny v době, kdy kavárny nejsou příliš navštěvovány a lákat zákazníky například 10% slevou. Hlavní cílová skupina jsou studenti, kteří rádi využívají slev plynoucí ze statutu studenta. Po předložení platného studentského průkazu je možná sleva 10 % po celý den na celou nabídku.

Dalším zdrojem příjmu bude prodej poukázek na útratu v kavárně. Zákazníci je mohou koupit například jako dárek, kterým obdarují své známé. Poukázka bude možná vystavit na libovolnou částku od 100 Kč s platností jeden rok od data zakoupení. Věrnostní kartičky, které budou pro věrné zákazníky přinášet řadu výhod je teoreticky možné vylepšit ročním členským poplatkem, který bude přinášet ještě více slev, akcí či rychlejší sbírání bodů. Roční poplatek navrhuji na částku 200 Kč, která znamená přibližně částku 17 Kč na měsíc. Premiová kartička bude doplňkem k běžné standardní kartičce, která bude dostupná pro zákazníky zdarma.

Důležitým strategickým krokem bude poskytnutí celého konceptu (včetně know-how, software apod.) k odkoupení dalšími podnikateli, kteří si budou moci založit, či vylepšit vlastní kavárnu. Částka se bude odvíjet od ujednaných podmínek ve smlouvě, bude velmi záležet na rozsahu spolupráce, zda se bude jednat o pronájem licence nebo přímý odkup. Takto lze vybudovat pasivní příjem, který pomůže se splácením vstupních investic.

3.6.4 Propagace

Tato kapitola je zaměřena na opatření v oblasti propagace, které kopírují cestu zákazníka do digitální kavárny, jeho návštěvu a následné doporučení a loajalitu.

Propagace je důležitá ještě před otevřením digitální kavárny. Cílový segment zákazníků využívá zpravidla sociální sítě a internet. Proto komunikace na sociálních sítích a webu je pro digitální kavárnu velmi důležitá. Způsoby, kterými lze komunikovat nový podnik ještě před otevřením jsou:

- Sociální sítě: Vytvoření profilu na Facebooku a Instagramu a postupné přidávání obsahu, který bude lákat zákazníky na novou digitální kavárnu. Tento obsah stojí pouze minimální náklady a dokáže svým organickým dosahem oslovit poměrně velkou část populace. Je vhodné si začít budovat fanouškovskou základnu ještě

před otevřením, aby v okamžiku otevření o digitální kavárně vědělo více lidí. Sociální sítě budou zároveň nástrojem pro informování o aktuální nabídce a akcích.

- Placená reklama: Kvalitní příspěvky na sociálních sítích je vhodné propagovat. On-line reklama je nejlevnějším způsobem, jak oslovit co největší počet lidí. Zároveň je dobré, že tuto reklamu lze zacílit na zákazníky podle věku, lokality pobytu, zájmů nebo témat. Ideální cílení může být například na obyvatele Brna ve věku 15-45 let, kteří rádi navštěvují kavárny a mají rádi technologie. Takto detailně zacílená reklama bude velmi efektivní, protože dokáže oslovit ty správné lidi. Možnými platformami pro placenou reklamu jsou sociální sítě (Facebook a Instagram) a Google Ads (reklamní platforma společnosti Google).
- Web: Vytvoření webu a jeho správná podoba pro internetové vyhledávače je klíčová. Je nutné využít meta dat, jenž poskytují pro vyhledávače směrodatné informace. Webová stránka bude sloužit jako prostředek pro sdělení základních informací o digitální kavárně, její výjimečnosti, možnost on-line rezervace míst a zveřejňování aktualit.

Jakmile bude digitální kavárna otevřená, tak propagace a komunikace je ještě důležitější. Lidé se začnou o kavárně bavit a je důležité, aby byla pro ně snadno dohledatelná. V případě, že webová stránka bude špatně dohledatelná, je potřeba provést SEO optimalizace (optimalizace pro webové vyhledávače). Dalšími kroky, které povedou k budování vztahu se zákazníky, bude reagování a moderování reakcí na hodnotících portálech. Jedná se o hodnocení na facebookových stránkách, Google mapách a Tripadvisoru. Je velmi důležité děkovat za pozitivní reakce a zároveň se omlouvat, pokud má někdo negativní zkušenosti. Jde o veřejné informace, které si může zobrazit kterýkoliv potenciální zákazník, a lze tedy takto oponovat nepravdivým reakcím, budovat důvěryhodnost a loajalitu. Pozitivní recenze jsou v aktuální době asi nejdůležitějším ukazatelem pro návštěvu daného podniku, protože se jedná o objektivní hodnocení zákazníků, kteří mají zkušenosti s daným podnikem. Aktivita na sociálních sítích je důležitá, protože se jedná o možnost, která umožňuje zadarmo komunikovat se zákazníky a poskytovat jim aktuální informace, popřípadě je motivovat k návštěvě. Hlavní sociální sítě, které budou k tomuto účelu využívány jsou Facebook a Instagram. Důležitá sdělení a informace se budou zveřejňovat i na webových stránkách digitální kavárny.

Jelikož kavárny bývají často plné a zpravidla nabízí rezervaci místa pouze telefonicky, osobně nebo prostřednictvím textové komunikace (Facebook nebo e-mail), tak se stává, že si zákazník bez rezervace nemá kam sednout. Proto vnímám jako důležitý bod z pohledu propagace možnost rezervace míst v kavárně. Zároveň toto umožní zaměstnancům efektivněji usazovat zákazníky ke stolům a minimalizovat tak počet nevyužitých míst v průběhu celého dne. Rezervační systém musí být napojený na informační systém digitální kavárny, aby mohl v případě obsazenosti informovat zákazníka o plném obsazení, v opačném případě zapsání informace do IS kavárny.

| | | | |
|------------|--|-----------------------------|-------------------------|
| Datum | <input type="radio"/> dnes <input type="radio"/> zítra | <input type="text"/> | |
| Čas | od | <input type="text"/> | do <input type="text"/> |
| Počet osob | <input type="text"/> | | |
| Zóna | <input type="radio"/> Café | <input type="radio"/> Herní | |
| Jméno | <input type="text"/> | | |
| Telefon | <input type="text"/> | | |
| E-mail | <input type="text"/> | | |
| Poznámka | <input type="text"/> | | |

Obrázek 30: Návrh jednoduchého rezervačního formuláře na web.
Zdroj: Vlastní zpracování.

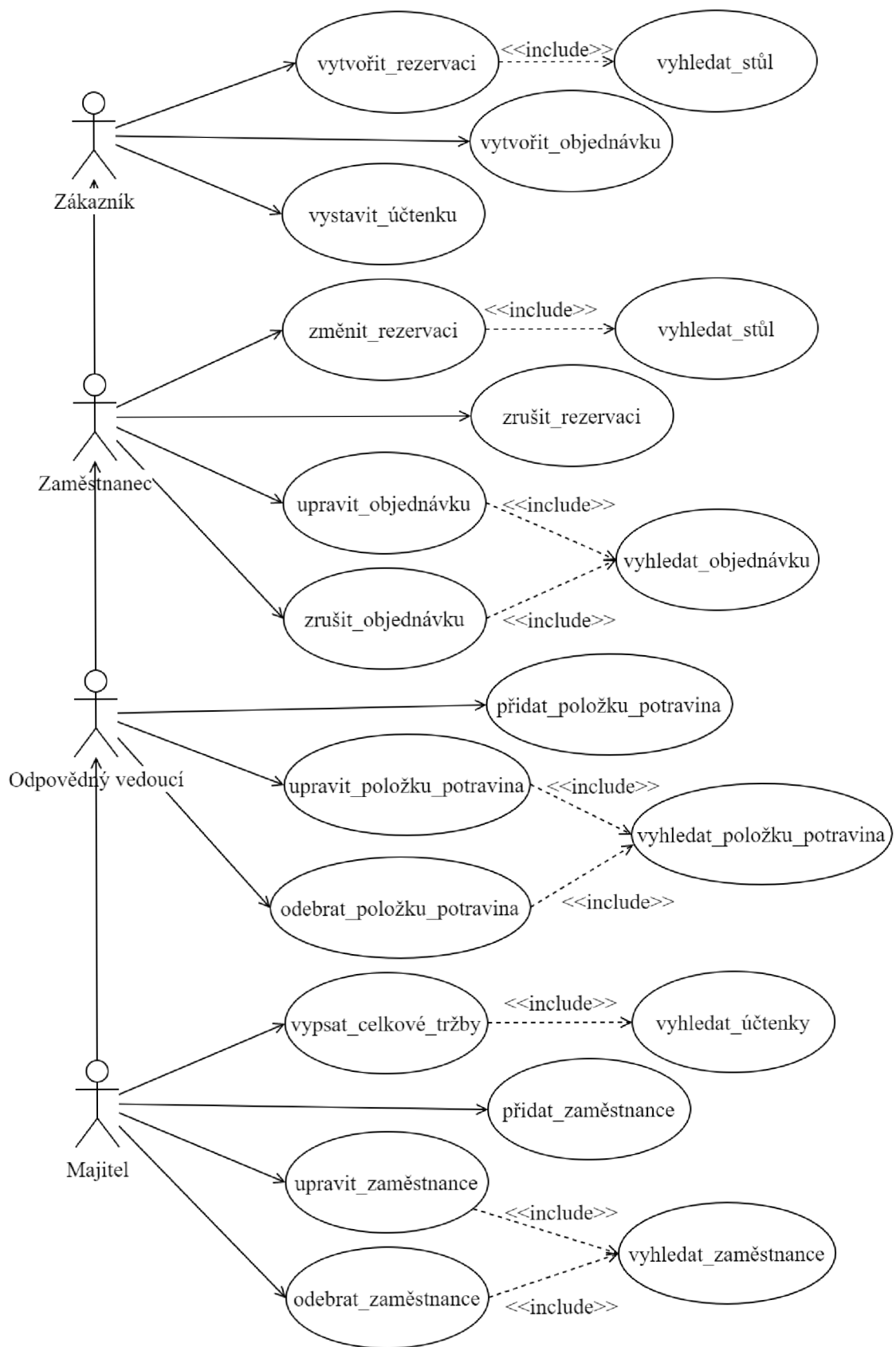
3.7 Informační systém

Hlavní část informačního systému bude představovat nástroj, který usnadní zaměstnancům mnoho práce a zákazníkům umožní zažít unikátní zážitek během návštěvy kavárny. Bude se skládat z částí, které umožňují zákazníkovi provést rezervaci, objednávku a zaplatit útratu v kavárně. Zaměstnanec bude mít stejné možnosti, a navíc bude moci rezervaci i objednávku upravovat, upravovat nabídku jídel a nápojů. Odpovědný vedoucí a majitel budou moci spravovat zaměstnance a zákazníky a informovat se ohledně tržeb.

Specifikace požadavků na informační systém představuje Use case diagram. Popis návrhu uložených dat v systému je modelován pomocí ER diagramu. Nastavení potřebných oprávnění se provede až během samotné implementace informačního systému.

3.7.1 Use case diagram

Podle požadavků na informační systém byli vstupní uživatelé rozděleni do čtyř skupin. Jedná se o majitele, odpovědného vedoucího, zaměstnance a zákazníka. Pro zákazníka, jako osobu s nejnižšími požadavky na systém, je potřebné, aby mohl vytvořit rezervaci přes webové stránky, provést objednávku během návštěvy v kavárně a následně vystavit účtenku. Zaměstnanec digitální kavárny má kromě možností zákazníka potřebu vytvářet rezervaci prostřednictvím interního informačního systému, rezervace upravovat a rušit. U objednávek bude mít možnost také úpravy a zrušení. Odpovědnému vedoucímu jsou k potřebnému fungování potřeba zajistit ještě možnost přidávání a odebrání z nabídky jídel a nápojů. Majitel, jako nejvyšší osoba v této hierarchii, může navíc operovat nad zaměstnanci (přidávat, upravovat a odstraňovat) a nechat si vypsát informace o tržbách.



Obrázek 31: Use case diagram pro informační systém digitální kavárny.
Zdroj: Vlastní zpracování.

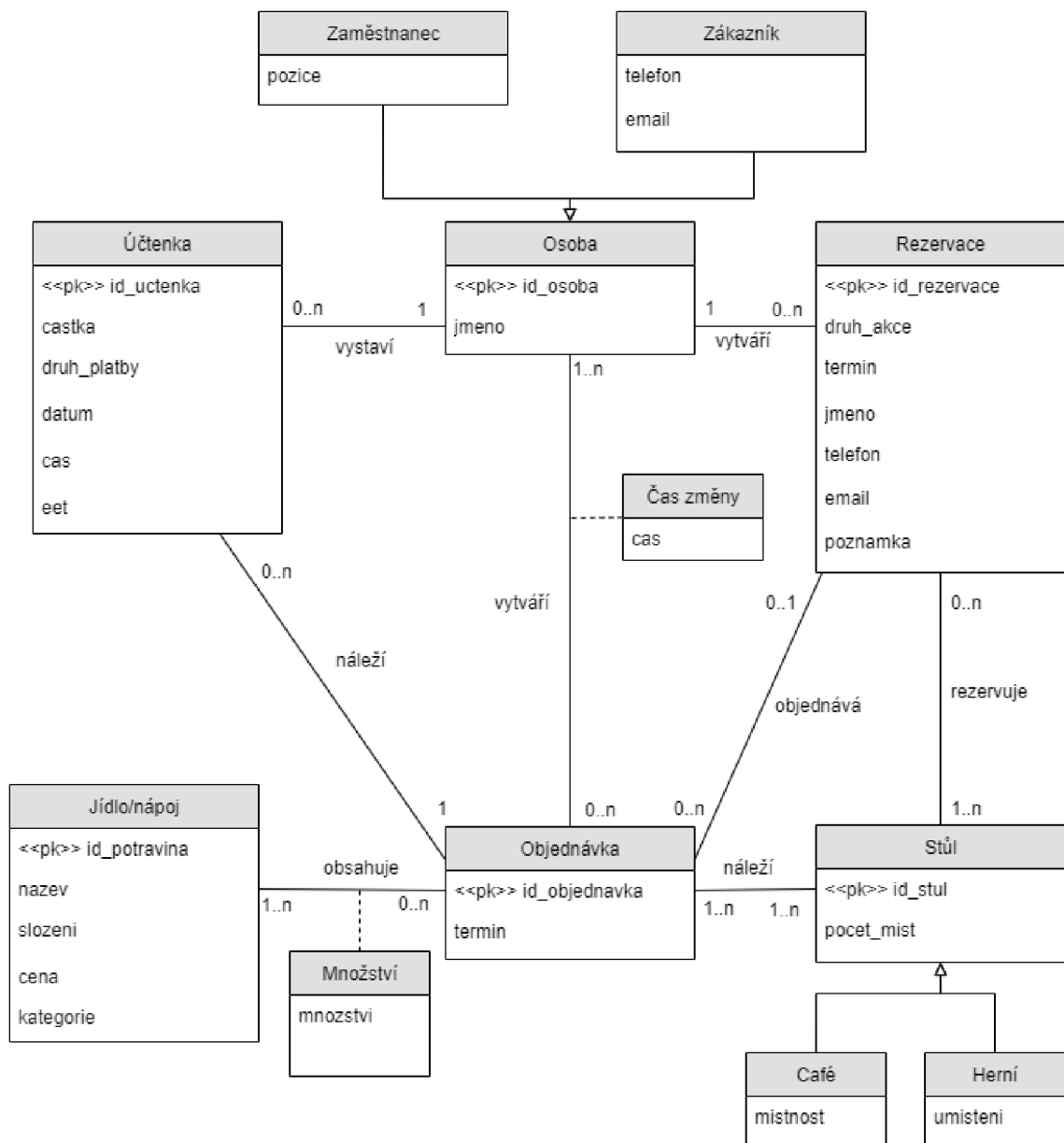
3.7.2 ER diagram

Základní entitní množinou v návrhu je položka Osoba. Ta má mimo identifikátor ještě atribut jméno. Specializací je entitní množina Osoba vedena buď jako Zaměstnanec nebo Zákazník. Specializace je provedena z důvodu, že by v opačném případě samostatných entitních množin musely být vazby duplikovány. Zaměstnanci mají přiřazenou pozici, u Zákazníka je evidováno telefonní číslo a e-mailová adresa.

Při provádění rezervace, kterou zákazník vytváří přes web a zaměstnanec skrz interní systém, se uvádí informace o druhu akce (např. oslava či večírek), termínu konání, kontaktní osoba a kontakty na ní a v případě potřeby také poznámka. Některé atributy jsou povinné (jméno, telefon a termín), některé nepovinné (poznámka, druh akce, e-mail). Proces rezervace obsahuje také informaci o počtu potřebných míst a umístění stolu. Kavárna je rozdělena do dvou částí a rezervace umožňuje zákazníkovi vybrat si, zda chce do přední „café“ místnosti nebo do zadní herní-relax zóny.

Rezervací lze provést i objednávku například narozeninového dortu. Objednávky jsou poté standardně umožněny provádět přímo od stolu prostřednictvím tabletu. Zákazník si může vybrat z nabídky požadovanou potravinu, vidí její cenu a volí množství. V detailu je informace o složení a případných alergenech. Změnu objednávky může provádět pouze obsluha.

Účtenka za objednávku je možná rozdělit pro více osob. V této entitní množině se evidují informace o celkové částce, druhu platby, datu a času vytvoření a samozřejmě také potřebná data k elektronické evidenci tržeb.



Obrázek 32: ER Diagram pro informační systém digitální kavárny.
Zdroj: Vlastní zpracování.

3.8 Finanční zhodnocení

Tato kapitola obsahuje informace o přibližné částce, která bude potřeba pro otevření digitální kavárny, měsíční náklady a přibližný čas návratnosti investice.

Jednorázové náklady

Tyto náklady představují potřebné finance na vybavení digitální kavárny včetně sociálních místností, kuchyně a baru. Podrobnější informace včetně odkazů na ceny jsou uvedeny v příloze. Cena dělnických prací je odhadnutý podle ceníku [63]. Přibližné odhady souhlasí s reálnými náklady již existujících kaváren [64]. Částka bude pro další účely zaokrouhlena na 1 000 000 Kč.

Tabulka 15: Přibližné vstupní náklady pro digitální kavárnu, vč. DPH.

| | Částka |
|----------------|-------------------|
| Nábytek | 212 175 Kč |
| Vybavení | 67 332 Kč |
| Ostatní | 259 924 Kč |
| Technologie | 373 898 Kč |
| Dělnické práce | 40 000 Kč |
| Celkem | 953 329 Kč |

Pravidelné měsíční náklady

Pravidelné náklady představují výdaje za pronájem, spotřebované energie, internet a výdaje za mzdy pro zaměstnance. Částka je přibližná podle aktuálních tržních cen. Denní spotřeba elektrické energie se pohybuje u podobných provozoven kolem 800 kWh za den [65]. Měsíční spotřeba vody v kavárně je přibližně 120 m³ [66]. Počítá se se zaměstnáním 5 osob. Náklady na nákup surovin jsou zahrnuty až v dalším odstavci.

Tabulka 16: Přibližné náklady na provoz kavárny na měsíc, vč. DPH.

| | Částka | Zdroj |
|--------------------|-------------------|--------------|
| Nájem budovy | 50 000 Kč | [67] |
| Spotřeba elektřiny | 24 000 Kč | [65] [60] |
| Spotřeba vody | 9 600 Kč | [66] [68] |
| Cena za internet | 929 Kč | [62] |
| Mzdy (hrubá) | 125 000 Kč | [69] |
| Celkem | 209 529 Kč | |

Pravidelný měsíční zisk

Podle statistik dostupných na internetu je průměrná denní tržba kavárny s přibližně 60 místy k sezení přibližně 30 000 Kč [70]. Měsíční tržby tak činí přibližně 900 000 Kč. Daň z příjmu právnických osob je 19 %. Cena surovin je počítána jako polovina z tržeb bez daně z příjmu, což je přibližná částka, kterou uvádí provozovatelé kaváren. Tržby jsou nejprve očištěny o daň z příjmu, náklady na suroviny, měsíční pravidelné výdaje a následný zůstatek je zisk. Částky jsou přehlednost zaokrouhleny. Počítá se s 10% meziměsíčním růstem tržeb.

Tabulka 17: Jednoduchá modelace návratnosti investice.

| Měsíc | Tržby | Náklady na suroviny | Měsíční výdaje | Zisk | Stav financí |
|-------|--------------|---------------------|----------------|------------|----------------|
| 0 | - | - | - | - | - 1 000 000 Kč |
| 1 | 900 000 Kč | 364 500 Kč | 210 000 Kč | 154 500 Kč | - 845 500 Kč |
| 2 | 990 000 Kč | 400 950 Kč | 210 000 Kč | 190 950 Kč | - 654 550 Kč |
| 3 | 1 089 000 Kč | 441 045 Kč | 210 000 Kč | 231 045 Kč | - 423 505 Kč |
| 4 | 1 197 900 Kč | 485 149 Kč | 210 000 Kč | 275 149 Kč | - 148 355 Kč |
| 5 | 1 317 690 Kč | 533 664 Kč | 210 000 Kč | 323 664 Kč | 175 309 Kč |

Podle navrženého modelu je návratnost investice do digitální kavárny 5 měsíců. Jedná se o velmi orientační výpočet, který nezahrnuje inflaci, úroky, růst platů, potřebné opravy, výdaje na údržbu apod. Stav financí začíná dluhem 1 milion Kč, zisk tento dluh umořuje.

3.8.1 Modulární řešení

Vyšší investici lze vyrovnat tím, že se koncept digitální kavárny nabídne pro podnikatele k odkoupení. Teoretické je pokračování ve smyslu franšizingu. Výhodou digitální kavárny je možnost odkupu pouze některých součástí implementace (modulů) a zakomponování do již fungujících kaváren. Může se jednat například o tyto moduly:

- Celé řešení digitální kavárny včetně všech součástí.
- Pouze softwarové vybavení s mobilní aplikací do telefonů zákazníků.
- Celý informační systém s tablety do stolů.
- Rezervační formulář napojený na informační systém.
- Relaxační a herní zóna.
- Implementace věrnostního programu pro zákazníky.

Tím lze rychleji dosáhnout návratnosti investice či zajistit si pasivní příjem. Zároveň další kavárny po vzoru původního podniku budou pro nás reklamou a zvýší se tak popularita tohoto konceptu. Zároveň se zde nabízí spolupráce mezi jednotlivými podniky, například s věrnostní kartičkou.

3.9 Shrnutí návrhů

Návrhová část této diplomové práce je zaměřena na vytvoření strategických podkladů pro koncept digitální kavárny. Na základě analytických podkladů je navržen základní podnikatelský rámec vytyčením mise, vize a cílů.

Podle odlišností digitální kavárny v konkurenčním chování je navržena hodnota pro zákazníka pomocí Value Proposition Canvas. Návrh celého konceptu je popsán nástrojem Lean Canvas, který se hodí pro plánování budoucích podnikatelských záměrů.

Pro detailní popis strategie digitální kavárny byla použita struktura marketingového mixu 4P. Produktem digitální kavárny je standardní nabídka kaváren spojená s technologickou vybaveností a myšlenou bezobslužného objednání a placení. Jádrem digitální kavárny budou stoly se zabudovaným tabletem ve stole, které budou umožňovat zákazníkům objednávat, přivolávat v případě potřeby obsluhu, sledovat svou aktuální útratu, hrát společenské hry a platit za svou útratu prostřednictvím QR kódu. Toto bude hlavní odlišnost od konkurence a bude přinášet velmi těžko napodobitelnou konkurenční výhodu. Druhá část digitální kavárny představuje herní a relaxační zónu, kde budou moci zákazníci využít herních konzolí, pohodlných sedacích vaků a křesel. Celá kavárna bude pokrytá vysokorychlostním Wi-Fi připojením pro stabilní a pohodlné pracování, hraní her nebo studium. Ideální lokalitou pro digitální kavárnu je centrum Brna, kde se vyskytuje velké množství potenciálních zákazníků, studentů a turistů. Cena nabídky se bude odvíjet podle cen konkurence. Přibližná cena šálku espressa bude 45 Kč, cena cappuccina 60 Kč. Velký důraz bude kladen na marketing, především na on-line komunikaci. V tomto směru se jedná o sociální sítě, on-line reklamu a správu recenzí. Na rozdíl od konkurence bude nabízena možnost rezervace míst prostřednictvím webového formuláře.

Celé fungování digitální kavárny bude vyžadovat precizní informační systém napojený na rezervační systém, elektronickou kasu a mobilní aplikaci na tabletech ve stolech. Požadavky na užívání informačního systému jsou popsány Use case diagramem. Popisuje potřeby zákazníků, zaměstnanců, vedoucího a majitele. Návrh uložení dat v informačním systému je popsán entitně vztahovým diagramem. Popisuje vztahy mezi jednotlivými zainteresovanými stranami a jedná se o předlohu pro implementaci fungování databáze. Poslední částí návrhové části jsou definovány požadavky na zdroje a možné zhodnocení unikátního konceptu prodejem licence.

ZÁVĚR

Obsahem diplomové práce byl návrh obchodní strategie pro nový podnik působící na brněnském trhu s kavárnami. Trh kaváren v Brně je velmi silný a velký, proto byla zvolena strategie odlišnosti založená na míře využití informačních a komunikačních technologií (ICT) v pojetí celého konceptu kavárny. Za hlavní konkurenční výhodu považují víceúčelový koncept digitální kavárny, která disponuje herní a relaxační zónou a zabudovanými tablety ve stolech v celé kavárně k objednávání, hraní her a platbě bez nutnosti přítomnosti zaměstnanců kavárny.

Základem práce bylo pochopení dané problematiky, prostudování teoretických východisek práce, na jejichž základě byla vypracovaná analytická část. Ta je zaměřená na vymezení, charakteristiku, průzkum konkurenčních podniků a analýzu zákazníků. Analytickou částí byla identifikována hlavní rizika a příležitosti, které ovlivňují podnikatele při vstupu na trh. Závěry analýz byly cennými zdroji informací pro navrhování obchodní strategie digitální kavárny.

V návrhové části byla definována hrubá strategie formulací mise, vize a cílů. S využitím modelů Value Proposition Canvas a Lean Canvas byly definovány hodnoty z pohledu zákazníka a základní rámec nově vznikajícího podnikání. Detailní popis obchodní strategie je formulován strukturou marketingového mixu 4P. Definování požadavků na informační systém bylo provedeno Use case diagramem a ER diagramem. Následuje stručné finanční zhodnocení pilotní kavárny a jsou nastíněny možné způsoby zpeněžení celého konceptu digitální kavárny pro další podnikatele.

V diplomové práci byl navržen koncept business strategie, která je postavena na využití ICT a odpovídajícího přístupu k budování značky nového podniku s tvorbou hodnoty pro zákazníka. Proto se domnívám, že cíle diplomové práce byly splněny ve všech bodech definovaných v zadání.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] ZICH, Robert. *Strategický management: Vyučovaný předmět na FP VUT v Brně* [online]. 2019 [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/predmety/detail/201076>
- [2] DONNELLY, James, James GIBSON a John IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.
- [3] ZICH, Robert. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-807-2048-182.
- [4] PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0512-0.
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9578-X.
- [6] Strategie. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001 [cit. 2020-01-14]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Strategie>
- [7] MINTZBERG, Henry. *The strategy process: concepts, contexts, cases*. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003. ISBN 978-0-13-047913-6.
- [8] HITT, Michael, R. IRELAND a Robert HOSKISSON. *Strategic management: competitiveness and globalization*. 7th ed. Mason, OH: Thomson/South-Western, 2007. ISBN 03-243-1694-1.
- [9] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-802-4429-632.
- [10] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.

- [11] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- [12] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1010-4.
- [13] OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-802-6500-254.
- [14] OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR a Tim CLARK. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley, 2010. ISBN 978-047-0876-411.
- [15] Business Model Canvas. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001 [cit. 2020-01-14]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas
- [16] OSTERWALDER, Alexander. *What is a business model?* [online]. 2005 [cit. 2020-01-14]. Dostupné z: <http://businessmodelalchemist.com/blog/2005/11/what-is-business-model.html>
- [17] MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu a k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-802-6505-068.
- [18] BUCHALCEVOVÁ, Alena a Tomáš MYSLIVEČEK. Lean Startup and Lean Canvas Using for Innovative Product Development. *Acta Informatica Pragensia*. 2016, **5**(1), 18-33. DOI: 10.18267/j.aip.82. ISSN 18054951. Dostupné z: <http://aip.vse.cz/doi/10.18267/j.aip.82.html>
- [19] Value Proposition Canvas. *Ztráta času* [online]. b.r. [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <http://www.ztrata-casu.cz/clanky/value-proposition-canvas>
- [20] Obchodní značka. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001 [cit. 2020-01-14]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Obchodn%C3%AD_zna%C4%8Dka

- [21] Informační systém. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001 [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Informa%C4%8Dn%C3%AD_syst%C3%A9m
- [22] KŘENA, Bohuslav a Radek KOČÍ. *Úvod do softwarového inženýrství* [online]. Brno, 2006 [cit. 2020-01-30].
- [23] Mobile app. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001 [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Mobile_app
- [24] Vývoj mobilních aplikací. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001 [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/V%C3%BDvoj_mobiln%C3%ADch_aplikac%C3%AD
- [25] Počítačová síť. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001 [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Po%C4%8D%C3%ADta%C4%8Dov%C3%A1_s%C3%AD%C5%A5
- [26] Jak si vybrat připojení. *Jak na internet* [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: <https://www.jaknainternet.cz/page/1223/jak-si-vybrat-pripojeni/>
- [27] *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [28] Cizinci jak Brno. *Brno.cz* [online]. b.r. [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/cizincijakbrno>
- [29] Brno je šestým nejlepším studentským městem na světě, přeskočilo Prahu. *Vysoké školy* [online]. b.r. [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.vysokeskoly.cz/clanek/brno-je-sestym-nejlepsim-studentskym-mestem-na-svete-preskocilo-prahu>
- [30] Ekonomický přínos studentů pro město. *DATA.BRNO* [online]. b.r. [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://data.brno.cz/ekonomicky-prinos-studentu-pro-mesto/>

- [31] Obecné nařízení o ochraně osobních údajů prakticky. *GDPR.cz* [online]. b.r. [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/>
- [32] Co potřebujete k založení kavárny. *Lázeňská káva* [online]. 2019 [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://www.lazenskakava.cz/co-potrebuje-k-zalozeni-kavarny/>
- [33] Loni vzniklo nejméně firem za poslední tři roky. *Bisnode* [online]. 2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.bisnode.cz/o-bisnode/o-nas/novinky/loni-vzniklo-nejmene-firem-za-posledni-3-roky/>
- [34] Podnikatelé loni zrušili rekordní množství firem. *Bisnode* [online]. 2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.bisnode.cz/o-bisnode/o-nas/novinky/podnikatele-loni-zrusili-rekordni-mnozstvi-firem/>
- [35] 21 592 restaurací, kaváren a bister bojuje o přežití. *Bisnode* [online]. 2020 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.bisnode.cz/o-bisnode/o-nas/novinky/21592-restauraci-kavaren-a-bister-bojuje-o-preziti/>
- [36] Letní zahrádky výrazně zvyšují tržby kaváren. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/letni-zahradky-vyrazne-zvysuji-trzby-kavaren/>
- [37] *Etržby* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://www.etrzby.cz/>
- [38] V českých kavárnách a restauracích skokově narostlo placení kartou. *Feedit.cz* [online]. [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://feedit.cz/2017/10/18/v-ceskych-kavarnach-a-restauracich-skokove-narostlo-placeni-kartou-muze-za-to-i-konkurencni-boj-kvuli-eet/>
- [39] *Gastro káva* [online]. Praha, 2019 [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://www.kavagastro.cz/>
- [40] Pandemie covidu-19 v Česku. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001 [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Pandemie_covidu-19_v_%C4%8Cesku

- [41] COVID-19 mění nákupní chování českých spotřebitelů. *Nielson* [online]. b.r. [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.nielson.com/cz/cs/insights/article/2020/covid-19-meni-nakupni-chovani-ceskych-spotrebitelu/>
- [42] *Mapy Google* [online]. 2020 [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps>
- [43] Nejlepší kavárny v Brně. *Forbes.cz* [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/nejlepsi-kavarny-v-brne/>
- [44] 15 kaváren v Brně, které nesmíte vynechat. *Výborná káva* [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.vybornakava.cz/2019/15-kavaren-v-brne-ktere-nesmite-vynechat/>
- [45] 10 nejlepších kaváren Brno. *Tripadvisor.cz* [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: https://www.tripadvisor.cz/Restaurants-g274714-c8-Brno_South_Moravian_Region_Moravia.html
- [46] *Coffee Bar Mymika* [online]. Brno, b.r. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <http://www.mymika.cz/>
- [47] *SKØG Urban Hub* [online]. Brno, b.r. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.skog.cz/>
- [48] *Kafec* [online]. Brno, b.r. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.kafec.cz/>
- [49] *Café Momenta* [online]. Brno, b.r. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.cafe-momenta.cz/>
- [50] *Tripadvisor.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.tripadvisor.cz/>
- [51] *GIMMI lounge cafe* [online]. Brno, b.r. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <http://www.gimmicafe.cz/>
- [52] Koffein. *Facebook.com* [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/cafekoffein>

- [53] *Facebook.com* [online]. 2020 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/>
- [54] MALÁ, Anna. Kavářenské trendy (výsledky průzkumu). In: *Vyplňto.cz* [online]. b.r. [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://kavarenske-trendy.vyplnto.cz>.
- [55] GALUŠKOVÁ, Klára. *Nákupní chování a loajalita zákazníka na trhu kávy v České republice* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/hymi4o/>. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta. Vedoucí práce Ing. Marcela Tuzová, Ph.D.
- [56] Čerstvost a pohodlí ovlivňují trendy při nakupování kávy. *MistoProdeje.cz* [online]. b.r. [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.mistoprodeje.cz/obsah/zajimavosti-z-retailu/cerstvost-a-pohodli-ovlivnuji-trendy-pri-nakupovani-kavy/>
- [57] Pět důvodů, proč jít do kavárny. *Student Point* [online]. b.r. [cit. 2020-04-24]. Dostupné z: <https://www.studentpoint.cz/2012/02/16/pet-duvodu-proc-jit-do-kavarny/>
- [58] Cirkulární kavárny jako nový trend. *Vitalia* [online]. b.r. [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <https://www.vitalia.cz/clanky/cirkularni-kavarny-jako-novy-trend/>
- [59] Kávové trendy v roce 2018. *Barist* [online]. b.r. [cit. 2020-04-22]. Dostupné z: <https://barist.cz/kavove-trendy-v-roce-2018/>
- [60] Energie - srovnání cen energií. *Kurzy.cz* [online]. b.r. [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/energie/>
- [61] *SketchUp* [online]. b.r. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <https://app.sketchup.com/>
- [62] *Rychlý optický internet* [online]. b.r. [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.upc.cz/internet/nabidka/porovnaní/>
- [63] *Ceníky řemesel* [online]. b.r. [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.cenikyremesel.cz/ceniky>

- [64] Kolik stojí nový provoz?. *HOREKA Web* [online]. b.r. [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.horekaweb.cz/2018/01/24/kolik-stoji-novy-provoz-10-podniku-prozrazuje-jake-byly-pocatecni-investice/>
- [65] *Energetická náročnost gastroprovozů a možnosti úspor* [online]. In: . b.r. [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: https://www.mpo-efekt.cz/upload/7799f3fd595eeee1fa66875530f33e8a/energeticka-narocnost-gastroprovozu-a-moznosti-uspor_final.pdf
- [66] *Směrná čísla roční potřeby vody* [online]. b.r. [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://voda.tzb-info.cz/tabulky-a-vypocty/94-smerna-cisla-rocni-potreby-vody>
- [67] *Sreality.cz* [online]. b.r. [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/>
- [68] *Vodné a stočné 2020* [online]. b.r. [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.nase-voda.cz/vodne-stocene-2020-brne-zdrazi-477-kc-za-metr-krychlovy/>
- [69] *Číšník/Servírka - Volná místa* [online]. b.r. [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://prace.kurzy.cz/urad-prace/volna-mista/cisnik-servirka/mzdy>
- [70] 10 věcí, které byste měli vědět, než založíte kavárnu. *Dos-mundos* [online]. b.r. [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.dos-mundos.cz/novinky/10-veci--ktere-byste-meli-vedet--nez-zalozite-kavarnu/>
- [71] *Masterpass: Digitální peněženka od Mastercard* [online]. b.r. [cit. 2020-05-02]. Dostupné z: <https://masterpass.com/cs-cz.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Rozšířený marketingový mix 7P. | 18 |
| Obrázek 2: 3D pojetí cílů. | 23 |
| Obrázek 3: Marketingový mix 4P. | 26 |
| Obrázek 4: Business model Canvas. | 30 |
| Obrázek 5: Model Lean Canvas. | 32 |
| Obrázek 6: Value Proposition Canvas. | 33 |
| Obrázek 7: Model konkurenčních sil podle Portera. | 36 |
| Obrázek 8: Diagram analýzy SWOT. | 38 |
| Obrázek 9: Princip COP analýzy. | 39 |
| Obrázek 10: Princip fungování elektronické evidence tržeb. | 51 |
| Obrázek 11: Logo kavárny Mymika. | 54 |
| Obrázek 12: Logo kavárny SKØG Urban Hub. | 55 |
| Obrázek 13: Logo kavárny Kafec. | 55 |
| Obrázek 14: Logo kavárny Momenta. | 56 |
| Obrázek 15: Logo kavárny GIMMI lounge cafe. | 56 |
| Obrázek 16: Logo kavárny Koffein. | 57 |
| Obrázek 17: Mapa umístění jednotlivých kaváren. | 59 |
| Obrázek 18: Konkurenční mapy. | 65 |
| Obrázek 19: Model Canvas pro vybrané konkurenční kavárny. | 67 |
| Obrázek 20: Vyjádření velikosti a závažnosti konkurenčních sil pro kavárnu. | 76 |
| Obrázek 21: SWOT analýza podle kvadrantů WO, SO, WT, ST. | 83 |
| Obrázek 22: Value Proposition Canvas – zákaznický profil. | 91 |
| Obrázek 23: Value Proposition Canvas – hodnotová mapa. | 92 |

| | |
|--|-----|
| Obrázek 24: Lean Canvas pro koncept digitální kavárny | 93 |
| Obrázek 25: Návrh rozmístění tabletu a nabíjecích komponent na stole. | 96 |
| Obrázek 26: Návrh uživatelského rozhraní tabletu ve stolu. | 97 |
| Obrázek 27: Návrh herní zóny. | 97 |
| Obrázek 28: Návrh zapojení sítě v digitální kavárně. | 98 |
| Obrázek 29: Návrh prostorů digitální kavárny. | 99 |
| Obrázek 30: Návrh jednoduchého rezervačního formuláře na web. | 102 |
| Obrázek 32: Use case diagram pro informační systém digitální kavárny. | 104 |
| Obrázek 31: ER Diagram pro informační systém digitální kavárny. | 106 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|-----|
| Tabulka 1: Počet obyvatel Brna podle věkových kategorií. | 45 |
| Tabulka 2: Vývoj počtu restauračních zařízení v letech 2010–2019..... | 48 |
| Tabulka 3: Rozložení podnikatelské základny podle tržeb v roce 2019..... | 49 |
| Tabulka 4: Shrnutí faktorů obecného okolí. | 53 |
| Tabulka 5: Seznam nejlepších produktů nebo služeb jednotlivých kaváren. | 58 |
| Tabulka 6: Cenová úroveň jednotlivých kaváren. | 60 |
| Tabulka 7: Zhodnocení webových stránek kaváren. | 61 |
| Tabulka 8: Stručné zhodnocení stránek kaváren na Facebooku. | 62 |
| Tabulka 9: Počet recenzí na hodnotících portálech. | 63 |
| Tabulka 10: Počet zastoupení kaváren v jednotlivých kvartálech. | 66 |
| Tabulka 11: Spotřeba kávy v ČR na obyvatele za rok..... | 68 |
| Tabulka 12: Vymezení trhu kaváren v Brně. | 69 |
| Tabulka 13: Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby digitální kavárny. | 82 |
| Tabulka 14: Vyhodnocení faktorů pomocí COP analýzy. | 83 |
| Tabulka 15: Přibližné vstupní náklady pro digitální kavárnu, vč. DPH. | 107 |
| Tabulka 16: Přibližné náklady na provoz kavárny na měsíc, vč. DPH..... | 107 |
| Tabulka 17: Jednoduchá modelace návratnosti investice. | 108 |
| Tabulka 18: Ceník nábytku do kavárny, odkazy a ceny platné k 16.5.2020. | I |
| Tabulka 19: Ceník vybavení do kavárny, odkazy a ceny platné k 16.5.2020. | II |
| Tabulka 20: Ceník ostatního vybavení do kavárny, odkazy a ceny platné k 16.5.2020. . | V |
| Tabulka 21: Ceník technologií do kavárny, odkazy a ceny platné k 16.5.2020. | VI |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|---|----|
| Graf 1: Rozložení populace podle pohlaví a věku v Brně v letech 2015-2018. | 45 |
| Graf 2: Skladba obyvatel podle věku v Brně v roce 2018. | 46 |
| Graf 3: Vývoj inflace v ČR v letech 2014-2019. | 49 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|--|----|
| Příloha č. 1: Ceník nábytku..... | I |
| Příloha č. 2: Ceník vybavení..... | II |
| Příloha č. 3: Ceník ostatního vybavení | V |
| Příloha č. 4: Ceník technologií | VI |

Příloha č. 1: Ceník nábytku

Tabulka 18: Ceník nábytku do kavárny, odkazy a ceny platné k 16.5.2020.

| Předmět | Odkaz | Cena za kus (Kč) | Počet kusů | Cena celkem (Kč) |
|---------------------|---|------------------|------------|------------------|
| Stůl | https://www.gastronabytek24.cz/cz/Drevene-jidelni-stoly/dreveny-stul-kian-1-88/ | 2 904 | 12 | 34 848 |
| Stůl | https://www.gastronabytek24.cz/cz/Lounge-konferencni-stolky/lounge-stoly-kian-1-127/ | 3 509 | 4 | 14 036 |
| Vak | https://nejlevnejsipytel.cz/shop/crazyshop-sedaci-vak-cool-tmave-seda/ | 1 290 | 4 | 5 160 |
| Křeslo | https://www.gastronabytek24.cz/cz/Kresla-a-kresilka/calounene-kreslo-cocktail-1/ | 1 984 | 8 | 15 875 |
| Židle | https://www.gastronabytek24.cz/cz/Calounene-zidle/calounena-zidle-thea-midi/ | 2 481 | 48 | 11 904 |
| Barová židle | https://www.gastronabytek24.cz/cz/Drevene-barove-zidle/drevena-barova-zidle-fabio-rl-ix/ | 2 275 | 12 | 27 300 |
| Stolek pod televizi | https://www.spectrumnabytek.cz/televizni-stolky-z-lamina/3088-stolek-pod-tv-madelin-1-tresen-akacie.html | 1 526 | 2 | 3 052 |
| Bar | https://vybaveni-gastronomie.cz/cs/barove-pulty/4705-barovy-pult-bartolomeo-rovny-dil.html | 25 000 | 4 | 100 000 |

Příloha č. 2: Ceník vybavení

Tabulka 19: Ceník vybavení do kavárny, odkazy a ceny platné k 16.5.2020.

| Věc | Odkaz | Cena za kus (Kč) | Počet kusů | Cena celkem (Kč) |
|---------------------------------|---|------------------|------------|------------------|
| Hrníček na espresso s podšálkem | https://www.ikea.com/cz/cs/p/ikea-365-salek-na-espreso-s-podsalkem-bila-10283409/ | 49 | 70 | 3 430 |
| Hrnek na čaj/kávu | https://www.ikea.com/cz/cs/p/faergrik-hrnek-tyrkysova-50234803/ | 19 | 70 | 1 330 |
| Sklenice latté | https://www.ikea.com/cz/cs/p/beproevad-sklenice-cire-sklo-00284386/ | 25 | 50 | 1 250 |
| Hrnek cappuccino | https://www.ikea.com/cz/cs/p/vardagen-hrnek-kremova-90288318/ | 39 | 50 | 1 950 |
| Sklenice na pití | https://www.ikea.com/cz/cs/p/pokal-sklenice-cire-sklo-10270478/ | 12 | 70 | 840 |
| Sklenice na víno | https://www.ikea.com/cz/cs/p/svalka-sklenka-na-vino-cire-sklo-30015123/ | 16 | 72 | 1 152 |
| Talíř | https://www.ikea.com/cz/cs/p/oftast-dezertni-talir-bila-60318939/ | 25 | 70 | 1 750 |
| Talíř | https://www.ikea.com/cz/cs/p/oftast-talir-bila-30258913/ | 15 | 70 | 1 050 |
| Podnos | https://www.ikea.com/cz/cs/p/tillgang-podnos-seda-10419950/ | 25 | 5 | 125 |
| Lžička | https://www.ikea.com/cz/cs/p/dragon-kavova-lzicka-nerazavejici-ocel-50091762/ | 13 | 72 | 948 |
| Sada příborů | https://www.ikea.com/cz/cs/p/mopsig-16dilna-sada-priboru-00343003/ | 129 | 10 | 1 290 |

| | | | | |
|---------------------|---|-----|---|-----|
| Sada nožů | https://www.ikea.com/cz/cs/p/aendlig-noze-sada-3-ks-svetle-seda-bila-70257624/ | 149 | 2 | 298 |
| Kuchyňské prkénko | https://www.ikea.com/cz/cs/p/laemplig-kuchynske-prkenko-bambus-00309829/ | 299 | 3 | 897 |
| Struhadlo | https://www.ikea.com/cz/cs/p/idealisk-struhadlo-nerezavejici-ocel-66916200/ | 45 | 2 | 90 |
| Metlička sada | https://www.ikea.com/cz/cs/p/idealisk-metlicka-sada-2-ks-nerezavejici-ocel-50093172/ | 39 | 2 | 78 |
| Sada náčiní | https://www.ikea.com/cz/cs/p/fullaendad-kuchynske-nacini-5-ks-seda-80435942/ | 99 | 1 | 99 |
| Sada mís | https://www.ikea.com/cz/cs/p/vispad-misa-na-michani-sada-2-ks-bila-50421791/ | 149 | 3 | 457 |
| Vývrtka | https://www.ikea.com/cz/cs/p/idealisk-vyvrtka-stribna-matne-10149029/ | 79 | 2 | 158 |
| Odměrka | https://www.ikea.com/cz/cs/p/vardagen-odmerka-sklo-60323304/ | 129 | 1 | 129 |
| Otvírák na konzervy | https://www.ikea.com/cz/cs/p/koncis-otvirak-na-konzervy-nerezavejici-ocel-00081534/ | 99 | 1 | 99 |
| Cedník | https://www.ikea.com/cz/cs/p/idealisk-cednik-nerezavejici-ocel-20027536/ | 199 | 2 | 398 |
| Forma na koláč | https://www.ikea.com/cz/cs/p/vardagen-forma-na-kolac-kremova-10289307/ | 199 | 2 | 398 |
| Plech | https://www.ikea.com/cz/cs/p/lockbete-forma-na-peceni-cerna-20434709/ | 149 | 5 | 745 |
| Váleček | https://www.ikea.com/cz/cs/p/magasin-valecek-76485605/ | 79 | 2 | 158 |

| | | | | |
|--------------------|---|--------|---|--------|
| Dortová forma | https://www.ikea.com/cz/cs/p/hemmabak-dortova-forma-seda-80456680/ | 199 | 3 | 597 |
| Minutka | https://www.ikea.com/cz/cs/p/staem-minutka-digitalni-cervena-bila-cerna-20263774/ | 49 | 1 | 49 |
| Pánev | https://eshop.tesco.com.cz/panev-i-premium-stone-28-cm | 1 199 | 3 | 3 597 |
| Sada hrnců | https://eshop.tesco.com.cz/sada-nadobi-home-profi-9-dilu | 4 599 | 1 | 4 599 |
| Kuchyňský robot | https://www.homeware.cz/kuchynsky-robot/kitchenaid-robot-professional-5ksm7990-kralovska-cervena | 26 303 | 1 | 26 303 |
| Lednice na zákusky | https://www.tiptopchlazeni.cz/stolni-vitriny/nordline-rt-78l-2r | 13 068 | 1 | 13 068 |

Příloha č. 3: Ceník ostatního vybavení

Tabulka 20: Ceník ostatního vybavení do kavárny, odkazy a ceny platné k 16.5.2020.

| Věc | Odkaz | Cena za kus (Kč) | Počet kusů | Cena celkem |
|--------------------|---|------------------|------------|-------------|
| Kávovar | https://www.kavovary-kava.cz/kavovary-laspaziale/la-spaziale-s5-ek-automatika-2-gr-profesionalni-kavovar | 139 029 | 1 | 139 029 |
| Lednice | https://www.mall.cz/americke-chladnicky/samsung-rs54n3003saeo-10-let-zaruka-na-kompresor | 15 639 | 1 | 15 369 |
| Mraznička | https://www.mall.cz/truhlicove-mrazaky/liebherr-gt-6122 | 25 990 | 1 | 25 990 |
| Sporák | https://www.datart.cz/sporak-plynovy-candy-ccgm9025p-x.html | 20 990 | 2 | 41 980 |
| Dřez | https://www.nerezovekuchyne.cz/600-44/drez-svarovany-vana-1100x600x900mm-ksdsv/ | 9 130 | 1 | 9 130 |
| Baterie ke dřezu | https://www.siko.cz/grohe-get-drezova-baterie-se-sprskou-pro-prepinani-chrom-30361000/p/G30361000 | 4 990 | 1 | 4 990 |
| Umyvadlo | https://www.siko.cz/nabytkove-umyvadlo-kolo-traffic-60x48-cm-otvor-pro-baterii-uprostred-l91161000/p/L91161000 | 1 991 | 3 | 5 973 |
| Baterie k umyvadlu | https://www.siko.cz/umyvadlova-baterie-optima-cube-way-bez-vypusti-chrom-cu271/p/CU271 | 1 790 | 3 | 5 370 |
| Záchod | https://www.siko.cz/wc-zavesne-vitra-s50-zadni-odpad-5320-003-0075/p/5320-003-0075 | 3 190 | 3 | 9 570 |
| Pisoár | https://www.siko.cz/pisoar-zavesny-jika-golem-zadni-odpad-h8430610000001/p/4306.1.000.000.1 | 2 523 | 1 | 2 523 |

Příloha č. 4: Ceník technologií

Tabulka 21: Ceník technologií do kavárny, odkazy a ceny platné k 16.5.2020.

| Předmět | Odkaz | Cena za kus (Kč) | Počet kusů | Cena celkem (Kč) |
|----------------------|---|------------------|------------|------------------|
| Tablet | https://www.alza.cz/samsung-galaxy-tab-s5e-10-5-wifi-cerny-levne-d5604901.htm | 10 890 | 16 | 174 240 |
| Bezdrátová nabíječka | https://www.alza.cz/epico-wireless-charger-10w-7-5w-5w-cerna-s-adapterem-d5627913.htm | 899 | 32 | 28 768 |
| Zásuvky | https://www.alza.cz/emos-zasuvka-s-usb-2-1a-max-bila-d5758060.htm?o=11 | 440 | 32 | 14 080 |
| Televize | https://www.alza.cz/55-samsung-ue55ru7172-d5569014.htm | 10 826 | 2 | 21 652 |
| Xbox | https://www.mall.cz/herni-konzole/microsoft-xbox-one-x-1tb-forza-horizon-4-lego-speed-champions-dlc | 10 999 | 2 | 21 998 |
| Wifi router | https://www.mall.cz/router/tp-link-archer-c3150 | 6 790 | 4 | 27 160 |
| E-kasa | https://www.dotykacka.cz/cenik/ | 11 000 | 1 | 11 000 |
| Vývoj webu | https://www.software21.cz/cenik/ | 15 000 | 1 | 15 000 |
| Vývoj IS a aplikace | https://www.software21.cz/cenik/ | 60 000 | 1 | 60 000 |