



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**TVORBA MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO
ZAČÍNÁJÍCÍ PODNIK**

CREATING A MARKETING STRATEGY FOR A START-UP COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lenka Martinkovičová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Lenka Martinkovičová
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu 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:

Tvorba marketingové strategie pro začínající podnik

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je zpracování vhodné marketingové strategie, která by měla dopomoci k lepšímu chápání potřeb zákazníků, situace na trhu a zejména k počátečnímu rozvoji podniku. Dílčím cílem je identifikovat a komparovat cukrárny v Brně na základě stanovených požadavků, které vycházejí z prvků marketingového mixu 7P.

Základní literární prameny:

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: GradaPublishing, 2007. ISBN 8024715353.

FORET, M., STÁVKOVÁ, J. Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN978-80-247-2690-8.

KOTLER, P., KELLER, L., JUPPA, T., MACHEK, M. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

PŘIBOVÁ, M. Marketingový výzkum v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L.S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

děkan

Abstrakt

Diplomová práca sa zaoberá tvorbou marketingovej stratégie pre začínajúci podnik. Práca je rozdelená celkovo na tri časti. Prvá časť popisuje teoretické východiská práce, medzi ktorými sú zahrnuté všetky potrebné pojmy a metódy, ktoré boli naďalej využité v diplomovej práci. Druhá časť práce sa venuje stručnému predstaveniu podniku a analýze súčasného stavu. Tretia časť je zameraná na konkrétne návrhy vedúce k tvorbe marketingovej stratégie. Hlavným cieľom bolo spracovanie vhodnej marketingovej stratégie, ktorá by mala dopomôcť k lepšiemu chápaniu potrieb zákazníkov, situácie na trhu a najmä k počiatočnému rozvoju podniku. Čiastkovým cieľom bolo identifikovať a komparovať cukrárne v Brne na základe stanovených požiadaviek, ktoré vychádzajú z prvkov marketingového mixu 7P. Vyhodnotenie prebiehalo na základe archívnej obsahovej analýzy, pričom bolo skúmaných celkovo desať konkurenčných cukrární, ktoré sa nachádzajú výhradne v centre mesta a v jeho blízkom okolí. V závere práce sú formulované konkrétne kroky, ktorými sa priblížime k úspešnej propagácii novovzniknutého podniku a tým aj k jeho počiatočnému rozvoju.

Kľúčové slová

marketing, marketingová stratégia, marketingový výskum, marketingový mix, analýza, podnik

Abstract

Master's thesis is focused on the development of a marketing strategy for a start-up business. Thesis is divided into three parts. The first part describes the theoretical background of the thesis, which includes all the necessary concepts and methods that have been further used in the thesis. The second part of the thesis is devoted to a brief introduction of the enterprise and an analysis of the current state. The third part focuses on concrete suggestions leading to the development of a marketing strategy. The main objective was to elaborate a suitable marketing strategy that should help to better understand the needs of customers, the market situation and especially the initial development of the enterprise. The sub-objective was to identify and compare the confectioneries in Brno based on the set requirements, which are based on the elements of the 7P marketing mix. The evaluation was based on archival content analysis, whereby a total of ten competing confectioneries were examined, located exclusively in and around the city centre. In the conclusion of the thesis, concrete steps are formulated that will bring us closer to the successful promotion of the newly established enterprise and thus to its initial development.

Keywords

marketing, marketing strategy, marketing research, marketing mix, analysis, company

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne.
Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 9.5.2022

.....

podpis študenta

Obsah

ÚVOD.....	10
CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA	12
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Definícia marketingu.....	14
1.2 Základné formy marketingu	14
1.3 Marketingová stratégia.....	17
1.3.1 Cenová stratégia.....	17
1.3.2 Distribučná stratégia	18
1.3.3 Výrobná stratégia.....	19
1.3.4 Komunikačná stratégia	20
1.4 SLEPTE analýza	21
1.4.1 Sociálne faktory	21
1.4.2 Legislatívne faktory	22
1.4.3 Ekonomické faktory.....	22
1.4.4 Politické faktory.....	22
1.4.5 Technologické faktory	23
1.4.6 Ekologické faktory.....	23
1.5 Marketingový mix 7P.....	23
1.5.1 Produkt.....	24
1.5.2 Cena	24
1.5.3 Distribúcia.....	24
1.5.4 Propagácia.....	25
1.5.5 Ľudia	25
1.5.6 Procesy.....	26
1.5.7 Materiálne zabezpečenie.....	26
1.6 Porterov model 5 síl	27
1.6.1 Odberatelia.....	27
1.6.2 Dodávatelia	28
1.6.3 Substitúty	28
1.6.4 Nová konkurencia	29
1.6.5 Stávajúca konkurencia	29
1.7 Marketingový výskum a jeho proces	29
1.7.1 Definovanie výskumného problému, cieľa, otázky a hypotézy.....	30

1.7.2	Určenie zdrojov dát.....	30
1.7.3	Zvolenie prístupu, metódy a techniky zberu dát.....	31
1.7.4	Určenie vzorky.....	32
1.7.5	Zber dát.....	33
1.7.6	Spracovanie a analýza dát.....	33
1.7.7	Interpretácia výsledkov.....	33
2	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU.....	34
2.1	Charakteristika podniku.....	34
2.2	SLEPTE.....	35
2.2.1	Zhrnutie SLEPTE analýzy.....	37
2.3	Porterov model 5 síl.....	38
2.3.1	Zhrnutie analýzy konkurenčného prostredia.....	43
2.4	Analýza vnútorných faktorov.....	44
2.4.1	Zhrnutie analýzy vnútorných faktorov.....	46
2.5	Marketingový výskum.....	46
2.5.1	Definovanie výskumného problému, cieľa, otázky a hypotézy.....	47
2.5.2	Určenie zdrojov dát.....	47
2.5.3	Zvolenie prístupu, metódy a techniky zberu dát.....	48
2.5.4	Určenie vzorky.....	48
2.5.5	Zber, spracovanie a analýza dát.....	49
2.5.6	Interpretácia výsledkov.....	60
2.6	SWOT analýza.....	63
2.7	Zhrnutie analýz súčasného stavu.....	66
3	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ.....	69
3.1	Identifikácia cieľov.....	69
3.2	Marketingová a organizačná stratégia.....	70
3.3	Plán realizácie návrhu.....	71
3.4	Časový harmonogram realizácie.....	74
3.5	Finančné zhodnotenie návrhu.....	78
3.6	Analýza rizík.....	81
3.6.1	Identifikácia rizík.....	82
3.6.2	Protopatrenia rizík.....	83
3.6.3	Pavučinový graf rizík.....	86
	ZÁVER.....	87

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	90
ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV	94
ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK.....	95
ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV	96
PRÍLOHY	97

ÚVOD

Marketingovou stratégiou sa zaoberá každý podnikateľský subjekt, ktorý pôsobí na trhu. Jej správne nastavenie rozhoduje o budúcom úspechu alebo naopak neúspechu podniku. Záujem o jej spravovanie a aktualizovanie by mala mať každá spoločnosť alebo podnik, či už sa jedná o veľkú korporačnú spoločnosť alebo o malý súkromný podnik. Táto diplomová práca je zameraná na tvorbu marketingovej stratégie pre malý začínajúci podnik, ktorým je cukráreň „Upeču Ti jednu“. Cukráreň bude otvorená na základe živnostenského oprávnenia autorky práce a to najneskôr do troch rokov od napísania tejto diplomovej práce. Jej umiestnenie je naplánované v centre mesta – Brno. Cukráreň bude orientovaná najmä na mladú a strednú generáciu ľudí, pričom jej sortiment bude z počiatku tvorený prevažne dezertami akými sú tartaletky a cheesecakes.

Diplomová práca je celkovo rozdelená na tri časti, teoretickú, analytickú a návrhovú. V prvej časti sú uvedené teoretické podklady, z ktorých bude vychádzať analytická časť. Obsahuje základné charakteristiky marketingu a jeho rozdelenie, rôzne marketingové stratégie a predovšetkým vybrané strategické analýzy, ktoré sú nevyhnutné pre stanovenie marketingovej stratégie. Súčasťou práce je aj marketingový výskum s bližším zameraním na primárny a sekundárny výskum, na kvalitatívny a kvantitatívny výskum. Táto podkapitola je veľmi dôležitou oporou pre praktickú časť práce, pretože pomocou marketingového výskumu bude zodpovedaný čiastkový cieľ práce.

V praktickej časti je najprv stručne predstavená cukráreň „Upeču Ti jednu“. Následne sú uskutočnené analýzy súčasného stavu, ktoré sú zamerané na vonkajšie faktory (Porterov model 5 síl), na vnútorné faktory (vybrané prvky marketingového mixu) a na vonkajšie prostredie (SLEPTE). Po základných strategických analýzach nasleduje marketingový výskum, ktorého účelom je kompletná analýza a následná komparácia konkurenčných cukrární, ktoré disponujú netradičným sortimentom a nachádzajú sa buď v centre alebo v jeho blízkosti. Výsledným cieľom marketingového výskumu je zodpovedanie dielčeho cieľu danej diplomovej práce. V závere analytickej časti sú celkové poznatky z analýz interpretované pomocou SWOT analýzy a rozsiahlym zhrnutím všetkých predošlých analýz.

V poslednej návrhovej časti je pozornosť venovaná zostaveniu cieľov, ktoré vychádzajú zo SWOT analýzy. Súčasťou je aj marketingová a organizačná stratégia, ktorá úzko súvisí s časovým harmonogramom a finančným zhodnotením návrhov týkajúcich sa tvorby marketingovej stratégie. V závere práce sú bližšie špecifikované riziká, ktoré by mohli nastať počas realizácie návrhu, spolu s protiopatreniami ako sa im vyvarovať alebo ich aspoň obmedziť na akceptovateľnú úroveň.

CIELE PRÁCE, METÓDY A POSTUPY SPRACOVANIA

Vymedzenie problému

Diplomová práca sa venuje tvorbe marketingovej stratégie pre novovzniknutý podnik. Pod pojmom novovzniknutý podnik si môžeme predstaviť cukráreň, ktorá by mohla vítať svojich hostí už v najbližších rokoch. Odhaduje sa, že podnik bude otvorený do roku 2025 a bude umiestnený v centre mesta - Brno. Jedná sa o podnik, ktorý bude založený na základe získaného živnostenského oprávnenia autorky práce. Predmetom podnikania bude najmä výroba pekárskejších a cukrárenských výrobkov, príprava nápojov, sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb a podobne.

Stanovenie cieľa práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je spracovanie vhodnej marketingovej stratégie, ktorá by mala dopomôcť k lepšiemu chápaniu potrieb zákazníkov, situácie na trhu a najmä k počiatočnému rozvoju podniku.

Hlavnému cieľu predchádza jeden dielčí cieľ, ktorý znie nasledovne: Identifikovať a komparovať cukrárne v Brne na základe stanovených požiadaviek, ktoré vychádzajú z prvkov marketingového mixu 7P.

Metódy a postupy spracovania

Diplomová práca je rozdelená do troch základných častí. Prvá časť má názov „Teoretické východiská práce“, nasleduje druhá časť s názvom „Analýza súčasného stavu“ a poslednú časť tvoria „Vlastné návrhy riešení“.

Prvá časť je spracovaná na základe literárnej rešerše. Potrebné informácie sú čerpané predovšetkým z odborných kníh, odborných článkov a v minimálnom rozsahu z internetových zdrojov. Úlohou prvej časti je uviesť čitateľa práce do problematiky, ktorá bude následne riešená v druhej časti.

V druhej časti je pozornosť venovaná konkrétnym analýzám podniku. Pre analýzu vonkajších faktorov je využitý Porterov model 5 síl, pre analýzu vnútorných faktorov sú využité vybrané prvky marketingového mixu 7P a pre analýzu vonkajšieho prostredia je využitá SLEPTE analýza. Veľmi podstatnou súčasťou tejto časti je marketingový

výskum, ktorý je zameraný na identifikáciu a komparáciu cukrární, ktoré sa nachádzajú v centre mesta. Pomocou výskumu máme dospieť k čiastkovému cieľu práce. Na záver sú všetky poznatky z analýz zhrnuté pomocou SWOT analýzy.

Posledná časť „Vlastné návrhy riešení“ vychádza z poznatkov a výsledkov predošlej časti. Zaoberá sa rôznymi návrhmi z oblasti marketingovej a organizačnej stratégie. Súčasťou je tiež časový harmonogram, finančná analýza a nepochybne nesmie chýbať analýza rizík, ich identifikácia a protiopatrenia proti rizikám.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

Prvá časť diplomovej práce slúži na definovanie pojmov a metód, ktoré budú využité v nasledujúcej časti. Pojmy pochádzajú najmä z oblasti marketingu, a patrí sem: definícia a rozdelenie marketingu, marketingové stratégie, marketingový mix 7P, analýza konkurenčného prostredia a analýza vonkajšieho prostredia a v poslednom rade marketingový výskum spolu s jeho procesom.

1.1 Definícia marketingu

Existuje nespočetne veľa definícií marketingu a tak si predstavíme iba pár z nich. Prvú definíciu napísala najznámejšia osobnosť z oblasti marketingu a tým je Philip Kotler. On definuje marketing ako „*spoločenský a manažérsky proces, pomocou ktorého jednotlivci a skupiny získavajú to, čo potrebujú a chcú, prostredníctvom vytvárania a výmeny produktov a hodnôt s ostatnými.*“ [1]

Druhá definícia hovorí, že „*marketing je o predvídaní a uspokojovaní potrieb spotrebiteľov prostredníctvom vzájomne výhodných a výmenných procesov, pričom je potrebné robiť to ziskovo a efektívnejšie ako konkurenti prostredníctvom efektívnych manažérskych procesov.*“ [2]

Na základe týchto dvoch definícií by sa dalo zjednodušene povedať, že marketing sa snaží vyzdvihnúť do popredia najmä zákazníka spolu s jeho potrebami, ale aj ziskovosť daného podniku.

1.2 Základné formy marketingu

Marketing je súčasťou každej činnosti, ktorá sa deje vo firme, týka sa výroby, získavania finančných zdrojov, pôžičky, logistiky, predaja, skladovania a podobne. Tak ako existuje veľké množstvo činností, v ktorých sa dá uplatniť marketing, tak existuje aj veľké množstvo kritérií, podľa ktorých sa dá rozdeliť. V nasledujúcich podkapitolách je bližšie popísaný marketing z hľadiska jeho foriem.

Influencer marketing

Influencer marketing je spôsob, ktorý využívajú značky aby mohli propagovať svoje produkty prostredníctvom známych osobností, ktoré pôsobia na internete a obzvlášť na sociálnych sieťach. Sociálne médiá a blogy využíva drvivá väčšina tzv. influencerov, aj keď iní tvorcovia, ako napríklad používatelia podcastov, sa môžu tiež prispôsobiť.

Počiatky influencer marketingu siahajú do roku 2006. Do čias kedy vznikla sociálna sieť Twitter a iba dva roky pred tým sociálna sieť známa ako Facebook. Tieto dve siete boli síce na počiatku vzniku influencer marketingu, ale jeho potenciál sa začal naplno využívať až v roku 2010, kedy vznikla asi najznámejšia sociálna sieť Instagram. [3]

Kedysi boli influenceri predovšetkým iba blogeri, ktorí zdieľali príbehy o svojich životoch a propagovali produkty, ktoré používali každý deň. Teraz však existuje mnoho ľudí, ktorí týmto spôsobom ovplyvňujú svoju kariéru a zarábajú si na živobytie.

Vzťahový marketing

„Relationship marketing sa vzťahuje na všetky marketingové aktivity zamerané na vytváranie, rozvoj a udržiavanie úspešných vzťahov.“ [4]

Ide predovšetkým o vytváranie dlhodobých vzťahov so zákazníkmi. Avšak úspešné vzťahy je treba viesť so všetkými zainteresovanými stranami, ktoré zahŕňajú aj zamestnancov, dodávateľov a distribučných partnerov. Podniky, ktoré využívajú túto metódu sa od väčšiny iných podnikov líšia v tom, že im nejde iba o jednorazový predaj. Naopak vzťahový marketing nebýva zvyčajne spojený iba s jedným produktom či službou. Zahŕňa spoločnosť, ktorá zdokonaľuje spôsob podnikania tak aby maximalizovala hodnotu tohto vzťahu pre zákazníka. [5]

Virálny marketing

Virálny marketing slúži k zvyšovaniu rastu povedomia o značke tým, že povzbudzuje ľudí aby ďalej odovzdali marketingové posolstvo. Využíva najmä sociálne siete, na ktorých danú značku propaguje a motivuje príjemcov posolstva k ďalšiemu šíreniu. Zvyčajne sa jedná o rôzne vtipy, reťazové správy, zľavy alebo najčastejšie o súťaže. [6]

Zelený marketing

Zelený marketing sa zaoberá vývojom a propagáciou produktov či služieb, ktoré sú environmentálne bezpečné, a teda sú šetrné k prírode.

Zelený marketing zvyčajne využívajú podniky, ktoré sa zaoberajú trvalo udržateľným rozvojom a sociálnou zodpovednosťou. Čoraz viac podnikov začína využívať túto praktiku, pretože tým môžu zatriktívniť svoje produkty pre zákazníkov a zároveň znížiť náklady na balenie, dopravu, spotrebu energií a podobne. [7]

Guerilla marketing

Guerilla marketing sa vyznačuje tým, že je inovatívnou a kreatívnou marketingovou stratégiou, ktorá sa zameriava na dosiahnutie maximálnych výsledkov za pomoci minimálnych zdrojov. [6]

Pojem guerilla marketing bol inšpirovaný vojnou za nezávislosť v Španielsku a Portugalsku, revolúciou na Kube a Vietnamskou vojnou. V tomto období sa slovo „guerilla“ využívalo pri stratégii útoku, ktorá bola založená na momente prekvapenia a na sabotážnych činoch menších skupín, ktoré stáli proti početnej armáde. Až v roku 1983 Jay Conrad Levinson definoval guerilla marketing, tak ako ho dnes poznáme: *„Je to filozofia pre malé a začínajúce firmy ako úspešne predávať svoje podnikanie s malým množstvom peňazí.“* [8]

Obsahový marketing

„Obsahový marketing je strategický marketingový prístup zameraný primárne na vytváranie a distribúciu hodnotného, relevantného a konzistentného obsahu s cieľom prilákať a udržať si jasne definované publikum - a v konečnom dôsledku viesť k ziskovej zákazníckej akcii.“ [9]

Výsledkom využitia obsahového marketingu zvyčajne bývajú reklamy, ktoré sa snažia emocionálne zapôsobiť na spotrebiteľa.

1.3 Marketingová stratégia

„Marketingová stratégia je vyjadrením základných zámerov, ktoré chce firma dosiahnuť v dlhom časovom horizonte v oblasti marketingu tak, aby pomocou marketingových činností naplnila nadradené strategické obchodné ciele a tak dosiahla konkurenčné výhody.“ [10]

Marketingových stratégií existuje obrovské množstvo, ale pre túto prácu sme zvolili jedno konkrétne rozdelenie, ktoré považujeme za najprínosnejšie.

Stratégia podľa marketingového mixu má nasledovné rozdelenie:

- výrobová stratégia,
- cenová stratégia,
- distribučná stratégia,
- komunikačná stratégia. [11]

1.3.1 Cenová stratégia

Obecne sa každá cenová stratégia skladá zo špecifických cieľov a návodov, ako tieto ciele dosiahnuť. V odbornej literatúre sa udáva, že stanovenie cenovej stratégie pomôže dosiahnuť ciele podniku za kratší čas a s nižšími nákladmi. [12]

Metódy, ktoré sa využívajú na stanovenie ceny sú nasledovné:

- **Nákladovo orientovaná metóda** – tvorba cien prebieha na základe stanovenia nákladov na výrobu. Rozlišujeme fixné a variabilné náklady. Fixné náklady sa pri zmene objemu výroby nemenia, ide napr. o: prenájom, splátky úrokov a podobne. Variabilné náklady sa naopak menia so zmenou objemu výroby, ide napr. o: mzdu pracovníkov, náklady na reklamu a podobne.
- **Metóda orientovaná na konkurenciu** – vychádza z predpokladu, že podnik stanovuje náklady podľa svojej konkurencie.

- **Metóda hodnoty výrobku vnímanej zákazníkom** – pri stanovení cien sa nevychádza z výrobných nákladov, ale z hodnoty výrobku vnímanej spotrebiteľom.
- **Metóda orientovaná na dopyt** – vychádza z cenovej elasticity dopytu a snaží sa o maximalizáciu zisku. [13]

Medzi druhy cenových stratégií radíme napr.:

- **Prémiová cenová stratégia** – vysoká cena a vysoká kvalita.
- **Penetračná cenová stratégia** – z počiatku nízka cena a po získaní trhového podielu sa cena zvyšuje.
- **Ekonomická cenová stratégia** – nízka cena za menej známe značky.
- **Stratégia psychologické ceny** – využíva sa emocionálne pôsobenie ceny. [14]

1.3.2 Distribučná stratégia

Distribúciu môžeme zjednodušene definovať ako nájdenie najvhodnejšej cesty doručenia výrobku k spotrebiteľovi.

Rozlišujeme dva typy distribučných ciest:

- **Priama** – výrobok putuje priamo od výrobcu k spotrebiteľovi, tzn. nepoužíva sa žiadny sprostredkovateľ. Priama odbytová cesta je výhodná pre kusové výrobky, zariadenia a výrobky investičného charakteru, výrobky sériovej a hromadnej výroby, ktoré sa dodávajú vo väčších množstvách malému počtu odberateľov a podobne.
- **Nepriama** – výrobok putuje od výrobcu cez jedného až viacerých sprostredkovateľov k spotrebiteľovi. Úlohu sprostredkovateľa najčastejšie zohrávajú maloobchody a veľkoobchody. [15]

Následne rozlišujeme 3 druhy distribučných stratégií:

- **Stratégia intenzívnej distribúcie** – je vhodná pre tovar s nízkou cenou a umožňuje jeho predaj vo veľkom množstve na mnohých miestach.

- **Stratégia exkluzívnej distribúcie** - je vhodná pre tovar s vysokou cenou a malým objemom predaja na pár vybraných miestach.
- **Stratégia selektívnej distribúcie** – je vhodná pre tovar, ktorý sa zvykne predávať na obmedzenom počte miest. [14]

1.3.3 Výrobová stratégia

Súčasťou každej výrobkovej stratégie je tzv. životný cyklus výrobku. Skladá sa zo štyroch fáz, ktorými sú: zavádzanie, rast, zrelosť a pokles. Nasledujúca tabuľka č.1 zobrazuje základné charakteristiky jednotlivých fáz.

Tabuľka č.1: Charakteristiky fáz životného cyklu výrobku

	Zavádzanie	Rast	Zrelosť	Pokles
Objem predajov	Nízky	Stredný	Veľký	Klesajúci
Tempo rastu predajov	Pomalé	Rýchle	Klesajúce	Minimálne
Cena	Vysoká	Rovnaká	Mierne klesajúca	Klesajúca
Distribúcia	Selektívna, pokiaľ sa neukáže o produkt záujem	Rast distribučných kanálov	Intenzívnejšia	Rovnaká alebo klesajúca
Propagácia	Prví osvojiteľia	Širšie publikum	Diferencovanie produktu	Ukončiť výrobu alebo predat produkt konkurencii

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa QuickMBA.com

Jednotlivé výrobové stratégie sa od seba líšia, vždy záleží na umiestnení daného produktu v životnom cykle výrobku. Existuje však niekoľko aspektov, ktorým musíme venovať pozornosť bez ohľadu na to, v ktorej fáze sa nachádza.

Sú to nasledovné:

- dizajn výrobku,
- kvalita výrobku,

- vlastnosti výrobku,
- značka,
- ďalšie – záruka, servis, a iné. [14]

1.3.4 Komunikačná stratégia

Komunikačné stratégie prispievajú k dobrej informovanosti zákazníka o našej firme, produkte či službe. Neoddeliteľnou súčasťou je komunikačný mix, ktorý firmy využívajú na komunikáciu so svojimi zákazníkmi.

Zložky komunikačného mixu sú:

- **Reklama** – je charakterizovaná ako platená forma neosobnej marketingovej komunikácie. Umožňuje svojmu prevádzkovateľovi zastihnúť zákazníkov, tam kde on sám nemôže byť. Reklama sa snaží poskytnúť zákazníkovi základné informácie o ponúkanom produkte či službe, a tak mu dopomôcť v rozhodovaní sa o kúpe. Výhodou tejto formy je, že napomáha k zlepšeniu vzhľadu podniku. Naopak nevýhodou je možnosť zdieľať iba obmedzené množstvo informácií. [16]
- **Osobný predaj**- je na rozdiel od predchádzajúcej formy definovaný ako osobná forma marketingovej komunikácie. Daná forma umožňuje podnikom nadviazať priamu komunikáciu so zákazníkom, čo má za následok nízky dosah, ale za to veľmi vysoký zásah. [17]
- **Public Relations** – táto forma marketingovej komunikácie sa snaží o vytváranie kladného vzťahu verejnosti vzhľadom ku firme, a tým podnecuje predaj výrobkov či služieb. Na rozdiel od reklamy sa jedná o obojstranný proces so spätnou väzbou. [18]
- **Podpora predaja** – ako už názov napovedá, táto forma marketingovej komunikácie sa využíva priamo na posilnenie predaja. Jej výsledky sú skôr krátkodobého charakteru, pretože sa zvyčajne využíva v čase sezónnych výpredajov, pri zavádzaní nového produktu či služby, pri podpore novej značky a podobne. [17]
- **Priamy marketing** – je charakterizovaný ako presná a adresná komunikácia so zákazníkom. Do tejto formy marketingovej komunikácie spadajú všetky aktivity,

ktoré majú za následok priame oslovenie konkrétneho zákazníka. Neznamená to však, že zákazníka musíme osloviť osobnou formou komunikácie. [16]

V rámci komunikačných stratégií poznáme nasledujúce stratégie:

- **Push stratégia** – ako už názov napovedá, pri tejto stratégií sa podnik snaží zatlačiť na zákazníka a dáva mu informácie, ktoré ani nehľadá. Do značnej miery sa jedná o jednostrannú komunikáciu.
- **Pull stratégia** – v tomto prípade ide skôr o obojstrannú komunikáciu, pretože zákazník sa sám dožaduje informácií a hľadá daný produkt v obchode. [19]

1.4 SLEPTE analýza

Na to aby bol podnik úspešný musí byť jeho stratégia konzistentná s okolím. Podnik môže dosiahnuť lepších výsledkov iba vtedy, ak sa mu podarí vytvoriť súlad medzi jeho stratégiou a okolím. Pre management podniku je prioritou aby poznal okolie podniku, jeho prostredie a pochopiteľne aj faktory, ktoré ho ovplyvňujú. Potom sa podnik môže ľahšie zamerať na konkrétne činnosti, ktoré sú zmysluplné, perspektívne a prinášajú mu konkurenčné výhody. Toto sú tie hlavné dôvody prečo je dobré vypracovať SLEPTE analýzu. Zjednodušene povedané, jedná sa o analýzu vonkajšieho prostredia, pričom je zostavená zo 6 faktorov, ktoré vychádzajú zo skratky SLEPTE. Jedná sa o sociálne, legislatívne, ekonomické, politické, technologické a environmentálne faktory.

1.4.1 Sociálne faktory

Akákoľvek zmena v sociálnom prostredí môže mať vplyv na zmenu dopytu po produktoch a službách podniku a ochoty zamestnancov pracovať. Medzi sociálne faktory radíme najmä demografické charakteristiky, akými sú napr.: vek, geografické rozdelenie, etnické rozdelenie a podobne, ďalej sociálno-kultúrne faktory, pohlavie, vzdelanie, náboženstvo a mnoho ďalších. Do sociálnych faktorov taktiež radíme nákupné správanie spotrebiteľov v kultúrnej a sociálnej rovine. Zostavenie tohto faktoru je nesmierne

dôležité najmä pre podniky, ktoré poskytujú služby alebo predaj konečným spotrebiteľom. [20]

1.4.2 Legislatívne faktory

Legislatívne faktory sa vzťahujú k právnemu prostrediu, v ktorom sa podnik pohybuje. Toto prostredie je spravidla vytvorené štátnou mocou a ide predovšetkým o: platné zákony a vyhlášky, štátne regulácie, legislatívne obmedzenia, úpravu pracovných podmienok, regulácie exportu a importu alebo o ochranu životného prostredia. [21]

1.4.3 Ekonomické faktory

Situáciu firiem ovplyvňuje nie len ich súčasný, ale aj budúci ekonomický stav. Preto je potrebné venovať svoju pozornosť najmä tzv. magickému štvoruholníku, ktorý je tvorený ekonomickým rastom, nezamestnanosťou, infláciou a vonkajšou rovnováhou. Je známe, že sa tieto štyri aspekty navzájom veľmi ovplyvňujú, ale málokedy rastú či klesajú priamo úmerne. Okrem týchto štyroch aspektov je potrebné si všímať a brať do úvahy taktiež hospodársku, monetárnu a fiškálnu politiku, situáciu na kapitálovom trhu, bankový sektor, výšku úrokových sadzieb a podobne. [10]

1.4.4 Politické faktory

Pri podnikaní je nevyhnutné brať do úvahy aj politické faktory, pretože priamo súvisia s politikou v danom štáte. Politické zmeny môžeme vnímať najmä skrz legislatívu, a tak ako aj u legislatívnych faktorov musíme vnímať situáciu v kontexte s členstvom v Európskej únii a NATO. Politické faktory sa teda týkajú vládnej politiky, stupňa vládnej intervencie do ekonomiky, pozícií a stability vlády, monetárnej a fiškálnej politiky, podpory zahraničného obchodu, toho ako vláda podporuje podnikanie či samotných podnikateľov a podobne. [10]

1.4.5 Technologické faktory

Technologické faktory majú veľmi podstatný vplyv na konkurencieschopnosť podniku. V dnešnej dobe kedy technicky napreduje celý svet a zažívame technologický „boom“ je nevyhnutné aby boli tieto faktory neustále analyzované a sledované tak aby podnik nezaostával za konkurenciou. Medzi sledované parametre radíme najmä všeobecný postoj k vede a výskumu, podporu a investície vedy a výskumu, nové pracovné postupy, ktoré zjednodušia a zefektívnia prácu našich zamestnancov, ale taktiež je potrebné mať prístup k množstvu nových informácií. [21]

1.4.6 Ekologické faktory

Medzi ekologické faktory radíme prírodné a klimatické vplyvy, klimatické zmeny, celosvetovo environmentálne hrozby alebo legislatívne opatrenia týkajúce sa životného prostredia. Medzi environmentálne hrozby môžeme zaradiť úbytok ozónovej zóny, skleníkové plyny, nakladanie s odpadom a jeho triedenie alebo čerpanie neobnoviteľných zdrojov. [21]

1.5 Marketingový mix 7P

Marketingový mix je metóda, ktorá sa používa pre stanovenie produktovej stratégie a produktového portfólia firmy. Inak povedané, marketingový mix je súbor nástrojov, ktoré podnik používa na propagáciu predaja svojich výrobkov alebo služieb. Najznámejším a najpoužívanejším prístupom je marketingový mix 4P. Avšak okrem neho existuje ešte zopár ďalších prístupov na stanovenie marketingového mixu, ktorými sú napríklad: 4C, 6P, 7P alebo 8P. My si v nasledujúcich podkapitolách lepšie priblížime práve marketingový mix 7P.

1.5.1 Produkt

Obecne sa za produkt považuje celá ponuka firmy, ktorú následne poskytuje svojim zákazníkom. Produkt je nepochybne hlavným prvkom marketingového mixu, na ktorý je nevyhnutné naviazať ostatné nástroje marketingového mixu.

Produkt môžeme definovať ako čokoľvek, čo je možné ponúknuť k upútaniu pozornosti, ku kúpe alebo k priamej spotrebe. Predstavuje niečo, čo uspokojí spotrebiteľove predstavy, túžby alebo želania. V širšom zmysle sa dajú za produkt považovať fyzické predmety, osoby, organizácie alebo miesta. V poslednom rade nesmieme zabudnúť zmieniť, že do tejto skupiny patria aj poskytované služby. [22]

1.5.2 Cena

Je nepochybne druhým najdôležitejším nástrojom marketingového mixu. Cena je veľmi úzko spojená s produktom, pretože stanovená cena produktu často krát ovplyvňuje nákupné správanie zákazníka. Kľúčovým indikátorom sa cena stáva obzvlášť u služieb kde nie sú k dispozícii doplňujúce informácie. To vychádza predovšetkým z ich nehmotnej povahy. Cenu môžeme definovať ako „*sumu peňazí požadovanú za produkt alebo službu alebo sumu hodnôt, ktorú zákazníci vymenia za výhody vlastníctva alebo užívania produktu či služby.*“ [22]

1.5.3 Distribúcia

Distribúcia je ďalším nástrojom marketingového mixu, ktorý sa využíva na riešenie problematiky spojenej s logistikou. Súčasne distribúcia pojednáva o mieste kde je výrobok alebo služba ponúkaná a poskytovaná zákazníkovi. Hlavným cieľom distribúcie je vhodným spôsobom doručiť produkt na miesto, ktoré je pre zákazníka najdostupnejšie, v dohodnutom čase, v množstve, ktoré zákazník potrebuje a nakoniec v kvalite, ktorú požaduje. [20]

1.5.4 Propagácia

Propagácia je posledným nástrojom základného marketingového mixu 4P. Za propagáciu môžeme považovať všetky aktivity propagujúce a podporujúce predaj produktu firmy, ktoré sú smerované na zákazníka, či už stávajúceho alebo potencionálneho. Ide o akúsi špecifickú komunikáciu medzi firmou a zákazníkom. Pochopiteľne cieľom tejto komunikácie je zákazníkovi predstaviť daný produkt a následne ho presvedčiť o jeho zakúpení.

Obecnú funkciu propagácie najlepšie popisuje model AIDA. Tento model popisuje štádiá, ktorými si zákazník prechádza, od zaujatia jeho pozornosti až po samotnú kúpu produktu. Model IADA je tvorený začiatočnými písmenami anglických slov, ktorými sú: Attention, Interest, Desire a Action.

- **A** – Attention (upútanie pozornosti zákazníka k produktu či službe)
- **I** – Interest (navodenie záujmu za pomoci propagácie)
- **D** – Desire (prebudenie túžby v zákazníkovi)
- **A** – Action (nákup produktu či služby) [20]

K samotnej propagácii by sme mali využiť marketingové prvky, ktoré označujeme ako komunikačný mix. Komunikačný mix sa skladá z:

- Reklama – forma neosobnej platenej prezentácie,
- Podpora predaja – krátkodobé podnety zamerané na podporu nákupu,
- Osobný predaj – osobná prezentácia,
- Public relations – budovanie dobrých vzťahov medzi firmou a verejnosťou,
- Priamy marketing – naviazanie priameho kontaktu so zákazníkom. [22]

1.5.5 Ľudia

Ľudia sú prvým prvkom rozšíreného marketingového mixu. Ľudia sú zásadným faktorom, ktorý ovplyvňuje kvalitu ponúkaného produktu či služby. Je teda veľmi dôležité aby vedenie firiem bolo schopné zabezpečiť a udržať si tých najlepších zamestnancov. Najšť

a udržať si tých najlepších zamestnancov nie je vôbec jednoduché, jedná sa o vzťah, ktorý vyžaduje obojstrannú komunikáciu. Zamestnávateľ musí vedieť ako sa cíti jeho zamestnanec, aké má požiadavky a postrehy. Je potrebné svojich zamestnancov vypočuť, motivovať ich a nakoniec odmeniť za dobre odvedenú prácu.

1.5.6 Procesy

Tento prvok marketingového mixu sa zaoberá vzťahmi medzi poskytovateľom a zákazníkom, ale taktiež sa zaoberá priebehom poskytovania daných služieb.

Procesy poskytovania služieb nepochybne ovplyvňuje nedeliteľnosť služby od poskytovateľa, a preto je interakcia medzi zákazníkom a poskytovateľom služby tak dôležitá a potrebná. [20]

1.5.7 Materiálne zabezpečenie

Materiálne zabezpečenie je síce posledným, ale taktiež dôležitým prvkom marketingového mixu 7P. Zákazník si vytvára prvý dojem hneď pri vstupe do prostredia, v ktorom je služba poskytovaná. Je nesmierne dôležité aby prostredie odpovedalo charakteru služby a očakávaniam zákazníkov.

Pri zriaďovaní priestorov, v ktorých bude služba vykonávaná je potrebné brať do úvahy nasledovné faktory:

- veľkosť priestorov v nadväznosti na počet zákazníkov,
- vybavenie priestorov,
- atmosféra,
- komfort,
- čistota. [20]

1.6 Porterov model 5 síl

Porterov model 5 síl slúži k analyzovaniu konkurenčného prostredia. Z Porterových tvrdení vychádza, že čím je každá sila silnejšia, tým viac je obmedzená schopnosť firmy zvyšovať ceny a získať väčšie zisky. Sily sú pomerne flexibilné, každá z nich sa môže meniť v čase, tak ako sa menia podmienky v danom odvetví. Úlohou manažérov je teda odvodiť aké príležitosti a hrozby môžu vzniknúť a následne naformulovať vhodné strategické odozvy.

Medzi päť základných faktorov (síl) patrí:

- vyjednávacía sila odberateľov,
- vyjednávacía sila dodávateľov,
- hrozba vstupu nových konkurentov,
- hrozba substitútov,
- rivalita firiem pôsobiacich na danom trhu. [23]

1.6.1 Odberatelia

Za odberateľa sa považuje akýkoľvek subjekt, ktorý je v priamom vzťahu s danou firmou, avšak nemusí sa vždy jednať iba o koncových zákazníkov, ale napríklad aj o predajcov či prostredníkov. [24]

Obecne platí, že zákazník má voči svojmu dodávateľovi produktu či služby silnú pozíciu v nasledujúcich prípadoch:

- Zákazník môže kedykoľvek prejsť ku konkurencii.
- Ak zákazník disponuje významným postojom v spoločnosti alebo je pravidelným odberateľom.
- Ak má k dispozícii všetky potrebné informácie týkajúce sa trhu.
- Ak sa rozhodne uskutočniť tzv. spätnú integráciu.
- Všeobecne platí, že sú zákazníci veľmi citliví na zmenu ceny.
- Ak je z nejakého dôvodu nútený znížiť svoje náklady.

- V určitých prípadoch existuje veľké množstvo substitútov, ktoré môže zákazník začať nakupovať alebo využívať.
- Pôsobí ako silný distribútor, ktorý je schopný ovplyvniť ďalších obchodníkov a zákazníkov. [25]

1.6.2 Dodávatelia

Za dodávateľov môžeme považovať všetky subjekty, ktoré daný podnik zásobujú produktami, materiálom, polotovarmi, ale aj službami, ktoré sú nevyhnutné pre jeho bezproblémový chod a uspokojovanie potrieb zákazníkov. [24]

Vyjednávacia sila dodávateľov sa najviac odzrkadľuje v nasledujúcich situáciách:

- Ak má dodávateľ veľké a významné postavenie na danom trhu.
- Ak nakupujúci podnik nie je pre dodávateľa potrebným zákazníkom a zaobíde sa aj bez neho.
- Zákazník nemá dostatočné informácie o situácii na trhu.
- Ak by zákazník mohol len ťažko vykonať tzv. spätnú integráciu.
- V prípade, že je produkt, ktorý zákazník vyhľadáva, príliš diferencovaný.
- Zákazník nie je nútený minimalizovať svoje náklady. [25]

1.6.3 Substitúty

Identifikovanie substitútov v praxi znamená vyhľadávanie iných produktov, ktoré poskytnú zákazníkovi tú istú funkciu, ako pôvodný produkt na danom trhu. [23]

Hrozba substitútov je znižovaná najmä ak neexistujú k danému produktu blízke substitúty a v prípade, že je splnená niektorá z nasledujúcich podmienok:

- Firmy predávajúce dané substitúty ich vyrábajú s ďaleko vyššími nákladmi.
- Firmy, ktoré ponúkajú dané substitúty naďalej nezvyšujú svoju ponuku.
- Náklady prestupu na spotrebu substitútov sú neprimerane vysoké.
- Cena pôvodného výrobku je pre zákazníka lákavá. [25]

1.6.4 Nová konkurencia

V dnešnej dobe sa firmy musia mať stále na pozore. Nová konkurencia vzniká pomerne ľahko, ak na danom trhu zákazníci prejavujú dopyt po tých istých produktoch či službách ako ponúkame my. Porter radí medzi bariéry vstupu: *„úspory z rozsahu, diferenciáciu produktu, kapitálovú náročnosť, prechodové náklady, prístup k distribučným kanálom, nákladové znevýhodnenie nezávislé na rozsahu, vládnu politiku a očakávané odvetné opatrenia.“* [26]

1.6.5 Stávajúca konkurencia

Rivalita medzi existujúcimi konkurentmi v rovnakom odvetví zvyčajne disponuje podobou súťaže. Výhru predstavuje v tomto prípade čo najvýhodnejšia pozícia pre podnik. Podniky, ktoré medzi sebou súperia, najčastejšie využívajú pre svoju taktiku cenu, kvalitu, doplnkové služby, záruky a podobne.

Silu intenzity rivality reprezentuje splnenie nasledujúcich podmienok:

- Ak trh prejavuje známky malého nárastu.
- Do „hry“ vstupuje nový a silne potencionálny druh odvetvia.
- V danom odvetvi pôsobí veľký počet konkurentov.
- Konkurenti ponúkajú výrobky, ktoré sú minimálne diferencované. [25]

1.7 Marketingový výskum a jeho proces

„Marketingový výskum je funkcia, ktorá spája spotrebiteľa, zákazníka a verejnosť s obchodníkom prostredníctvom informácií – informácií používaných na identifikáciu a definovanie marketingových príležitostí a problémov; vytváranie, upravovanie a vyhodnocovanie marketingovej akcie; monitorovanie výkonnosti marketingu a zlepšenie chápania marketingu ako procesu.“ [6]

Marketingový výskum bližšie špecifikuje informácie, ktoré sú potrebné na riešenie týchto problémov a potom navrhuje metódy zberu informácií a ich implementáciu. Následne na záver analyzuje výsledky a podáva zistenia s ich dôsledkami.

1.7.1 Definovanie výskumného problému, cieľa, otázky a hypotézy

Samotný proces marketingového výskumu začína definovaním problému. Z pohľadu výskumníka sa jedná o transformáciu manažérskeho problému do výskumného problému. Aby bol výskumník schopný presne definovať výskumný problém, musí byť plne informovaný o pôvode a podstate manažérskeho problému. Obecne platí pravidlo, že výskumný problém by nemal byť široko, ale ani úzko definovaný. Široko definovaný problém spôsobuje, že nie je jasné aké kroky majú nasledovať. Naopak úzko definovaný problém spôsobuje obmedzené uvažovanie o smere daných krokov. [1]

Po definovaní výskumného problému je nevyhnutné určiť cieľ výskumu. Cieľ by mal byť čo najprecíznejší a mal by pokrývať celú šírku riešeného problému. Zle definovaný cieľ môže viesť k nepresnému či menej optimálnemu výskumu.

Ďalším dôležitým krokom je definovanie výskumnej otázky. Jej formulácia by mala byť vedená nielen podľa definície problému a cieľa, ale taktiež na základe teoretického rámcu – literárnej rešerše. Obecne platí, že za nevhodné výskumné otázky sa považujú tie, ktoré dávajú odpoveď áno/nie, v číselnej podobe alebo obsahujú tzv. podporné otázky. [27]

Ak máme správne definovaný problém a vymedzený konkrétny cieľ, z ktorého vychádza centrálna výskumná otázka, môžeme prejsť k ďalšiemu kroku, ktorým je formulácia hypotéz. Hypotézu môžeme obecne definovať ako „*tvrdenie o doposiaľ nedokázanom stave dvoch alebo viacerých javov v skúmanej oblasti, ktorú môžeme testovať.*“ [28]

1.7.2 Určenie zdrojov dát

Ďalšou fázou marketingového výskumu je rozhodnutie o zdrojoch dát. Zdroje dát môžu byť z hľadiska disponibility primárne a sekundárne. Primárne dáta sú novo získané a zhromaždené, ktorých skúmanou jednotkou môže byť jednotlivец, domácnosť, firma,

organizácia, predajňa a podobne. Primárne dáta sa zvyčajne získavajú vonku, tam kde sa skúmané jednotky najčastejšie vyskytujú, tzn. že hovoríme o terénnom zbere dát. Môžu opisovať správanie, súčasný stav, názory či postoje skúmanej jednotky.

Naopak sekundárne dáta boli pôvodne zhromaždené pre iný účel ako je riešený projekt, ale stále sú k dispozícii. Zvyčajne sú prístupné úplne zadarmo, ľahko sa hľadajú a to je hlavným dôvodom ich častého využívania. Zdroje sekundárnych dát sa delia na základe vzťahu k podniku, poznáme interné a externé. Príkladmi interných zdrojov sú napr.: údaje o cenách, nákladoch, o predaji výrobkov, platobných a dodacích podmienkach, zisku a podobne. Medzi externé zdroje sa radia napr.: štatistické prehľady, katalógy, výskumné správy, rôzne registre a podobne. [29]

1.7.3 Zvolenie prístupu, metódy a techniky zberu dát

Metódy zberu dát majú dvojité rozdelenie, jedná sa o kvalitatívny a kvantitatívny výskum. Kvalitatívny výskum sa sústreďuje na príčiny a vzťahy javov, pričom dáva odpoveď na otázku „Prečo?“. V rámci kvalitatívneho výskumu sa pracuje s malou vzorkou respondentov a zámerom je pochopiť ich správanie, motiváciu, postavenie produktu v ich živote a podobne. „*Podstatou kvalitatívneho psychologického výskumu je analýza vzťahov, závislostí a príčin priamo u skúmanej jednotky ich zovšeobecnenia.*“ [29]

Medzi metódy a techniky kvalitatívneho výskumu patria:

- neštandardizované pozorovanie,
- neštandardizované dotazovanie,
- kvalitatívna obsahová analýza,
- neštandardizovaný experiment. [28]

Naopak kvantitatívny výskum sa sústreďuje na kvantifikovateľné problémy a dáva odpoveď na otázku „Koľko?“. V rámci kvantitatívneho výskumu sa pracuje s veľkou vzorkou respondentov, ktorá má štatistické využitie.

Medzi metódy a techniky kvantitatívneho výskumu patria:

- štandardizované pozorovanie,
- archívna a kvantitatívna obsahová analýza,
- štandardizované dotazovanie,
- experiment, testovanie, modelovanie a simulácia. [28]

1.7.4 Určenie vzorky

Ďalším krokom v marketingovom výskume je určenie vzorky, kto alebo čo bude skutočne predmetom skúmania. Spočiatku je potrebné určiť tzv. základnú jednotku, ktorá je nositeľom vlastností, ktoré sú predmetom daného skúmania. Pod pojmom základná jednotka sa skrývajú jednotlivci (osoby), ale aj skupiny (rodina, domácnosť, pracovná skupina, atď.). Následne súbor všetkých základných jednotiek vytvorí tzv. základný súbor. Základný súbor vzniká skúmaním všetkých jednotiek, čo môže byť v prípade veľkých základných súborov obzvlášť časovo a finančne náročné. Následne je potrebné zovšeobecniť získané informácie na celý základný súbor. K tomu využívame metódy, ktoré môžeme klasifikovať podľa toho či sú založené na náhodných alebo nenáhodných postupoch. [29]

„Náhodný výber zabezpečuje každej jednotke súboru rovnakú pravdepodobnú možnosť dostať sa do výberového súboru. Jeho prednosťou je odstránenie zámerného skreslenia v možnosti práce výskumníkov a vo vopred vypočítateľnej výberovej chybe. Nevýhodou je prípadná neochota respondentov zapojiť sa do výskumu, čo môže značne znížiť prednosti tohto spôsobu výberu. Náhodný výber je spravidla nákladnejší ako zámerný výber.“ [30]

Nenáhodný (zámerný) výber spočíva v tom, že výskumníci vyberajú vhodných respondentov podľa tzv. kvót. Pod pojmom kvóta si môžeme predstaviť vek, pohlavie, príjem respondenta a podobne. Bohužiaľ neexistuje žiadna všeobecne platná metóda na výpočet veľkosti vzorky. Najlepšie je nájsť optimálny vzťah medzi správnym výberom vzorky a jej veľkosťou. [30]

1.7.5 Zber dát

V tejto časti marketingového výskumu sa dostávajú do popredia výskumníci, ktorí predstavujú napr.: operátorov, moderátorov, anketárov a podobne. Predovšetkým na nich závisí úspech celého projektu, a preto je nesmierne dôležité aby mali k dispozícii všetky potrebné informácie týkajúce sa výskumu a odvedli pokiaľ možno čo najdôkladnejšiu prácu. Ale ako sa hovorí „nikto nie je neomylný“, a preto je taktiež veľmi dôležité dôkladne kontrolovať ich pracovné nasadenie, výkon a kvalitu práce. Práve tieto prvky sú predpokladom efektívneho marketingového výskumu.

1.7.6 Spracovanie a analýza dát

Na to, aby sme získali požadované informácie sa musia zozbierané dáta skontrolovať, spracovať do tabuliek, otestovať, zanalyzovať a poprípade aj zakódovať. Na spracovanie a analýzu dát sa používajú rôzne štatistické metódy. Aby sa zaistilo, že získané informácie budú vhodné na riešenie daného problému, metódy spracovania a analýzy údajov by sa mali upresniť predtým ako sa začne zhromažďovanie údajov.

1.7.7 Interpretácia výsledkov

Po analýze zozbieraných dát nasleduje príprava a prezentácia výsledkov. Výsledkom tejto časti je návrh najvhodnejšieho riešenia výskumného problému. Pred samotným návrhom riešenia je vhodné zhodnotiť najskôr validitu. To znamená, že je potrebné zistiť či sú závery analýzy v kontexte s výskumným problémom a cieľom výskumu, a teda či môžu byť využité na návrh konkrétnych opatrení. Pri formulovaní interpretácie výsledkov je taktiež dôležité jasne uviesť či boli hypotézy prijaté alebo zamietnuté. V tejto časti práce by nepochybne mali zaznieť aj odporúčania, ktoré musia byť logicky štruktúrované a mali by vychádzať z problému a cieľu výskumu.

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Druhá časť diplomovej práce je zameraná na stručné predstavenie podniku a následne na jeho podrobnú analýzu z hľadiska pôsobenia vonkajších a vnútorných faktorov. Neoddeliteľnou súčasťou je marketingový výskum, ktorý sa zameriava na analyzovanie a následnú komparáciu konkurencie v Brne. V závere tejto časti sa nachádza SWOT analýza a zhrnutie vyplývajúce zo všetkých analýz súčasného stavu.

2.1 Charakteristika podniku

Cukráreň „Upeču Ti jednu“ je momentálne na samom počiatku svojho vzniku a to konkrétne iba v myšlienkach a predstavách autorky práce. Otvorenie podniku by malo prebiehať v najbližších troch rokoch, a teda najneskôr v roku 2025. Cukráreň bude otvorená a prevádzkovaná jednou fyzickou osobou na základe získaného živnostenského oprávnenia.

Ponúkaný sortiment rozhodne nebude svojím vzhľadom a chuťami pripomínať dezerty z českej klasiky, na ktorú je veľa ľudí zvyknutých. Aj z tohto dôvodu bude cukráreň určená najmä pre mladú a strednú generáciu ľudí, tzn. vo veku od 15 do 49 rokov. Všeobecne budú vítaní všetci ľudia, ktorí majú radi nové dezerty, nové kombinácie chutí a neboja sa zakúsiť netradičné suroviny v dezertoch, akými sú napr.: špenát, jedlý hmyz, rumanček, sladké drievko a podobne.

Na začiatok budú priestory malé a skromné, ale za to útulné. Vzhľad vnútorných priestorov bude vo farebnej kombinácii žltej a šedej farby a sem tam aj s prvkami čiernej farby. V návštevníkoch by to malo vzbudzovať pocit elegancie, ale zároveň aj pocit pohodlia. Všetko to krásne doplní vitrína plná farebných dezertov, ktorá sa bude krásne vynímať po pravej strane hneď pri vstupe do cukrárne.

2.2 SLEPTE

Sociálne faktory

Sociálne faktory ovplyvňujú správanie sa zákazníkov, ale aj to akým spôsobom vníma verejnosť podnik. To je ovplyvňované náboženským, demografickým, kultúrnym prostredím a vzdelaním verejnosti. Rovnako však medzi sociálne faktory patria minimálne a priemerné mzdy, zamestnanosť alebo štruktúra trhu práce.

Český národ je nie len milovníkom piva, ale aj sladkostí. Najviac sa nakupujú čokolády, sušienky a nakoniec torty. A to iba nahráva všetkým cukrárňam, ktoré sú na území Českej republiky. Na nasledujúcom grafe č.1 môžeme vidieť, že Česi naozaj radšej siahnu po sladkom (70,8%) ako po slanom (25,4). Výskum robila firma Consulting a prebiehal v roku 2019. [31]

Graf č.1: Preferencie Čechov



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa bcas.cz

Podľa daného výskumu je to pre budúcu cukráreň veľmi pozitívna správa. No napriek tomu je tu stále hrozba, ktorá môže nastať. V dnešnej dobe čoraz viac mladých ľudí dbá o svoj zovňajšok a snaží sa zdravo stravovať bez príjmu prebytočných a nezdravých cukrov.

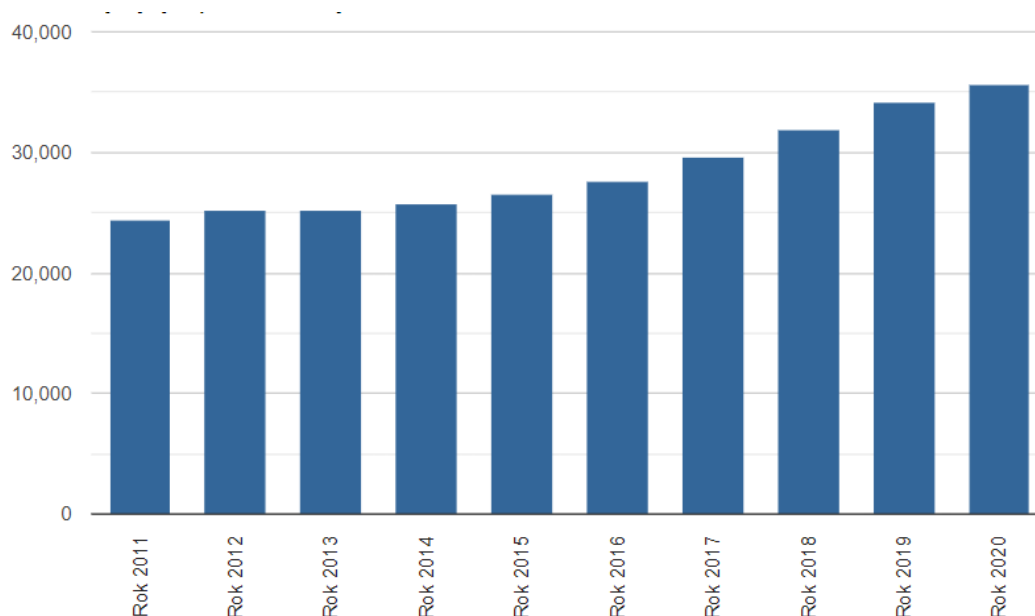
Legislatívne faktory

Podniky vo všetkých ekonomikách sú povinné dodržiavať všetky legislatívne nariadenia štátu a navyše so vstupom do Európskej únie musia sledovať aj všetky smernice predpisy európskej únie, ktorej je Česko členom. Keďže spoločnosť nemá tendenciu pôsobiť na zahraničných trhoch, sú pre ňu dôležité hlavne české právne predpisy a zákony, ďalej forma a spôsob implementácie európskych smerníc a predpisov. Česká právna úprava výrazne neobmedzuje činnosť spoločnosti v danom odvetví.

Ekonomické faktory

Priemerná mzda v Česku predstavuje za rok 2020 približne 35,600 Kč (graf č.2). V cukrárni „Upeču Ti jednu“ sa bude z počiatku predpokladaná mzda pohybovať okolo 25,000 Kč a postupne časom sa bude všetkým zamestnancom zvyšovať.

Graf č.2: Priemerná mzda v ČR



Zdroj: kurzy.cz

Podľa Ministerstva práce a sociálnych vecí ČR bolo ku koncu decembra 2020 na úradoch práce v Juhomoravskom kraji evidovaných 36 883 uchádzačov o zamestnanie, medziročne tak ich počet vzrástol o 7 796 osôb. To uľahčuje situáciu podniku pri prípadnej fluktuácii zamestnancov, pretože nároky na kvalifikáciu niektorých zamestnancov nebudú vysoké. Na druhej strane to prináša hrozbu v podobe poklesu dopytu po cukrárenských výrobkoch. [32]

Politické faktory

Česká republika je demokratický štát, v ktorom o podobe vlády rozhodujú voliči bez rozdielu rasy alebo pohlavia.

Pre podnik existujú aktuálne politické faktory, ktoré ho ovplyvňujú. Sú to rôzne zákony a vyhlášky, ako napr: „*Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů* alebo *Vyhláška č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění pozdějších předpisů*“ a podobne. [33]

Technologické faktory

Technologické faktory v danom podniku nezohrávajú veľkú úlohu. Pochopiteľne aj v cukrárenskom priemysle často vznikajú nové stroje a technologické postupy. V tomto prípade sa v cukrárenskej výrobe podnik bude venovať iba zopár druhom dezertov a teda nepotrebuje nejako zreteľne meniť technológiu, ktorou bude disponovať.

Ekologické faktory

V dnešnej dobe je na ekológiu kladený veľký dôraz. A to sa odzrkadlí aj na postoji podniku, v budúcnosti bude potrebné využívať doplnky k stravovaniu, ktoré budú výhradne z prírodných materiálov.

Okrem iného firma musí dodržiavať rôzne opatrenia či normy v oblasti ekológie a ochrany životného prostredia. Patrí sem napr.: nakladanie s odpadom - firma musí dodržiavať ustanovenie zákona o odpadoch, kde je upravená manipulácia s odpadom a jeho následná likvidácia. Niektoré opatrenia sú síce šetrnejšie pre planétu, ale tak môžu byť finančne náročnejšie pre podnikateľa.

2.2.1 Zhrnutie SLEPTE analýzy

V nasledujúcej tabuľke č.2 sa nachádzajú jednotlivé hrozby a príležitosti, ktoré vyplývajú z uskutočnenej SLEPTE analýzy.

Tabuľka č.2: Zhrnutie hrozieb a príležitostí vyplývajúcich zo SLEPTE analýzy

Faktory	Charakteristika hrozieb	Charakteristika príležitostí
Sociálne	Nový trend v low-carb stravovaní	Obľuba českého národu v sladkom
Legislatívne	Vyhláška č. 137/2004 Sb. o hygienických požiadavcih na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných	Česká právná úprava neobmedzuje činnosť v danom odvetví
Ekonomické	Zvýšenie nezamestnanosti	Zvýšenie priemernej mzdy v ČR
Politické	Nezáujem o pôsobenie na zahraničnom trhu	Relatívne stabilná politická situácia v tuzemsku
Technologické	Absencia nových prístrojov	Možnosť naučiť sa pracovať so súčasnými prístrojmi
Ekologické	Finančná náročnosť pri niektorých opatreniach	Využitie prírodných materiálov

Zdroj: Vlastné spracovanie

2.3 Porterov model 5 síl

Dodávateľia

Podnik „Upeču Ti jednu“ má v pláne na základe predošlých skúseností autorky práce osloviť zopár súkromných dodávateľov, ktorí jej na základe dohodnutých ročných stálych cien budú dodávať kvalitné suroviny. Vďaka zmluvne zaisteným, stálym cenám nebude pre podnik táto hybná sila Porterovho modelu veľkou hrozbou. Podnik sa v budúcnosti rozhodne nebude brániť novým príležitostným spoluprácam s menšími súkromnými subjektmi, ako sú napr.: domáci pestovatelia ovocia a zeleniny, záhradkári, chovatelia sliepok a podobne.

Odberatelia

Vzhľadom k tomu, že vedenie podniku má pláne sústrediť svoje aktivity a ponúkaný sortiment predovšetkým na mladú a strednú generáciu, nahráva v prospech jeho návštevnosti aj štruktúra veku obyvateľstva mesta Brno, ktorá je vyobrazená na nasledujúcej tabuľke č.3.

Tabuľka č.3: Štruktúra veku obyvateľstva

Veková skupina	Muži	Ženy	Celkom
0-14	30 603	29 187	59 790
15-19	7 859	7 504	15 363
20-24	7 818	7 583	15 401
25-29	11 845	11 300	23 145
30-34	15 506	14 645	30 151
35-39	16 086	14 665	30 751
40-44	16 549	15 527	32 076
45-49	14 807	14 166	28 973
50-54	22 525	11 325	11 200
55-59	22 826	11 036	11 790
60-64	21 442	10 084	11 358
65+	32 449	47 558	80 007

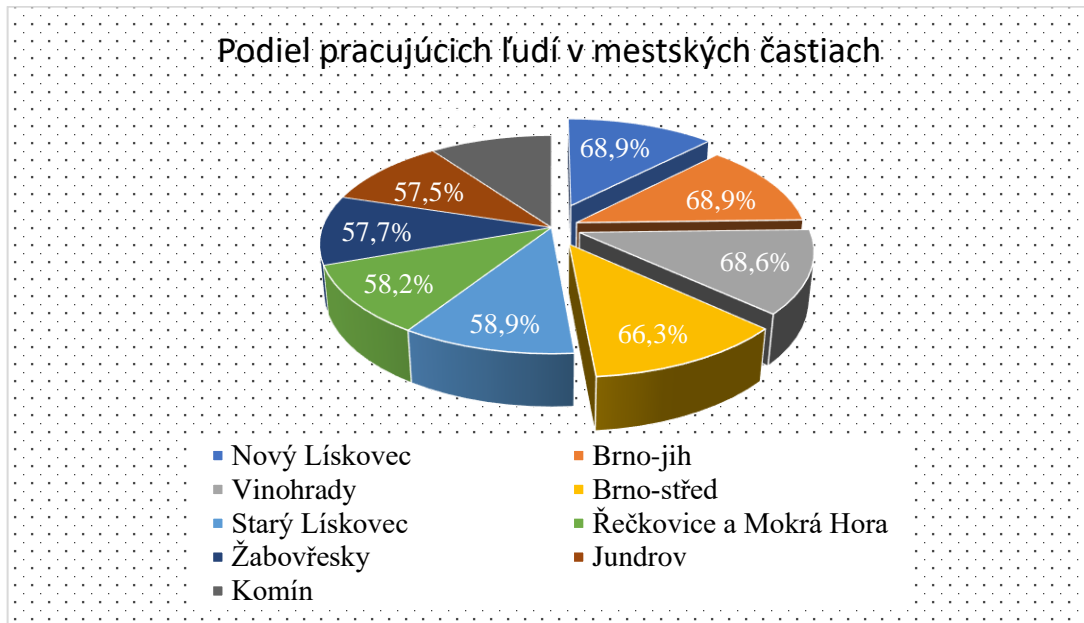
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa czso.cz

Najväčší podiel obyvateľstva tvorí veková skupina tzv. mladá generácia v rozmedzí 15 - 35 rokov, konkrétne sa jedná o 113 699 obyvateľov. Ďalšou početnou skupinou je tzv. stredná generácia, ktorá je tvorená obyvateľmi v rozmedzí 35 - 49 rokov, konkrétne sa jedná o 101 754 obyvateľov. Obyvatelia nad 65 rokov sú tretou početnou skupinou a tvoria ju celkovo 80 007 obyvateľov. Z tabuľky možno vyčítať, že vekovú skupinu detí vo veku 0 – 14 rokov tvorí 59 790 obyvateľov. Poslednou, najmenej početnou skupinou sú obyvatelia vo veku 50 – 64 rokov a celkovo ich v meste žije 34 348.

Pri zhromažďovaní informácií o potencionálnych odberateľoch je potrebné brať do úvahy nie len ich vekové zloženie, ale tak isto aj ich schopnosť a možnosť pracovať. Na nasledujúcom grafe č.3 môžeme vidieť mestské časti, v ktorých pracuje najväčšia časť obyvateľstva. Celkovo je na grafe zaznamenaných deväť mestských častí, pričom na

prvých štyroch miestach sa nachádzajú: Nový Lískovec (68,9%), Brno–jih (68,9%), Vinohrady (68,6%) a Brno–střed (66,3%). Na zvyšných piatich miestach sa nachádzajú: Starý Lískovec (58,9%), Řečkovice a Mokrá Hora (58,2%), Žabovřesky (57,7%), Jundrov (57,5%) a Komín (55,6%).

Graf č.3: Podiel pracujúcich ľudí v mestských častiach



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa data.brno.cz

Z grafu vyplýva, že drvivá väčšina obyvateľstva pracuje najmä v mestských častiach, ktoré sa nachádzajú v blízkosti centra mesta, práve tam kde sa bude v budúcnosti nachádzať spomínaná cukráreň. Záverom teda je, že táto hybná sila predstavuje pre podnik strednú až veľkú príležitosť.

Substitúty

Substitútom pre cukráreň „Upeču Ti jednu“ môžu byť podniky, ktoré ponúkajú cukrárske výrobky a kávu. Môže sa jednať o rôzne maloobchodné predajne, diskontné predajne, hypermarkety, bistrá, rýchle občerstvenia, reštaurácie, obchodné centrá, pouličné stánky a podobne. V meste Brno je ich nespočetne veľa, radia sa sem napr.: obchodné centrá (Olympia, Vaňkovka), hypermarkety (Albert, Globus, Tesco), rýchle občerstvenie (KFC, McDonald's, Burger King) a mnoho ďalších. Ale ani jeden z týchto substitútov nemôže nahradiť kvalitu poctivého a originálneho výrobku cukrárne „Upeču Ti jednu“. A preto môžeme považovať hrozbu zo strany substitútov za relatívne malú.

Nová konkurencia

Mesto Brno disponuje takmer 380 000 stálymi obyvateľmi a ponúka mnoho pracovných a podnikateľských príležitostí. Pre podnik „Upeču Ti jednu“ predstavuje táto skutočnosť príležitosť, ale zároveň aj hrozbu. K ekonomickej situácii v meste zásadne prispievajú tisícky mladých ľudí, ktorí prídu do mesta za účelom štúdia, nájdenia si brigády alebo práce. V meste pôsobí hneď niekoľko desiatok vysokých a stredných škôl, ktoré navštevujú najmä mladí ľudia a tým sa zvyšuje počet potencionálnych zákazníkov navštevujúcich podniky zamerané na ponúkanie služieb.

Vstup nových podnikov do odvetvia, v ktorom má cukráreň pôsobiť nie je moc zložitý, ale predsa len sa nájde niekoľko bariér, ktoré daný vstup sťažujú. Nakoľko sa prevádzkovanie cukrárne radí medzi remeselné živnosti, v prvom rade musí majiteľ/ka disponovať živnostenským oprávnením. To získa po dokázaní, že má odbornú spôsobilosť v danom odvetví, ktorá sa najčastejšie dokladá výučným listom v obore pekář/cukrář alebo odborným listom v príbuznom obore. Pochopiteľne k získaniu živnostenského oprávnenia je potrebné ešte splňať všeobecné predpoklady, akými sú dosiahnutie min. veku 18 rokov, spôsobilosť na právne úkony a bezúhonnosť.

Ďalšiu bariéru predstavuje povolenie od regionálneho úradu verejného zdravotníctva. Všetky podniky, ktoré pracujú s nápojmi a potravinami musia splňať prísne hygienické a epidemiologické normy. Podniky využívajú systém známy pod skratkou HACCP, ktorý slúži na analyzovanie rizík a stanovenie kritických kontrolných bodov vo výrobe potravín a je jedným zo základných nástrojov, ktorý slúži na eliminovanie a predchádzanie činnostiam, ktoré by mohli ohroziť bezpečnosť potravín. Nehovoriac o tom, že každý zamestnanec, ktorý prichádza do styku s nápojmi a potravinami musí vlastniť tzv. potravinársky preukaz.

Poslednou bariérou, ktorá trápi nie len prevádzkovateľov cukrární je kapitálová náročnosť. Vybavenie výroby v cukrárni sa ani zďaleka nepodobá domácej kuchyni. Odhliadnuc od kvalitných prístrojov na temperovanie čokolády, lisu a podobne, je tu nespočetne veľa iných prístrojov, bez ktorých sa výrobná jednotka nezaobíde.

Stávající konkurencia

V širšom poňatí je možné za konkurenciu považovať všetky podniky, ktoré ponúkajú produkty a služby zamerané na cukrárenské a pekárenské výrobky. Mesto Brno sa rozkladá na rozlohe 23 022 ha a nachádza sa tu veľký počet rôznych zariadení ponúkajúcich kaviarenské a cukrárenské služby. Medzi hlavných konkurentov boli vybrané cukrárne, ktoré disponujú menej či viacej netradičným sortimentom a nachádzajú sa priamo v centre alebo v jeho značnej blízkosti.

Stávající konkurencia je chápaná ako stredná hrozba. Nasledujúce cukrárne sú iba stručne popísané a viacej informácií je k dispozícii v podkapitole 2.5.5 Zber, spracovanie a analýza dát.

SORRY - pečeme jinak – je jednou z najznámejších cukrární v Brne. Otvorila ju cukrárka samouk Šárka Divácká zhruba v polovici roku 2017. Ako už názov napovedá, jej dezerty sú naozaj trochu iné. Okrem výborných a zaujímavých kombinácií chutí zaujmú taktiež netradičným vzhľadom. [34]

Mlsná holka – je kaviareň/cukráreň, ktorá po prvý krát privítala svojich zákazníkov taktiež v roku 2017. Vlastní ju jedna mladá slečna menom Hanka. Z počiatku sa v Mlsnej holce predávali prevažne iba donuty, dnes je jej sortiment omnoho viac rozmanitý. [35]

BezCukru – je pomerne novou cukrárňou, vznikla iba v roku 2021. Konceptom cukrárne je ponúkať kvalitný sortiment, ktorý je zostavený podľa low-carb stravovania, čo znamená so znížením obsahom sacharidov. Hlavnou ikonou cukrárne je Míša Salačová (Miss ČR 2000), pre ktorú sa low-carb stravovanie stalo životným štýlom. [36]

CUPCEKÁRNA - vznikla v roku 2015 na podnet dvoch mladých slečien Veroniky a Lucie. Ako už názov napovedá, ich sortiment je zostavený najmä z cupcakov. Cupcakes pečú podľa vlastných receptov a príchute obmieňajú každý mesiac. [37]

Bukovský cukrářství – je rodinná cukráreň, ktorá po prvé otvorila svoje dvere verejnosti v roku 2015. To čo robia krásne vystihuje ich motto: „*Jako rodáci z jižní Moravy vám v naší nabídce přinášíme přednostně vlastní a místní regionální produkty reprezentující naše tradice a kulturu.*“ [38]

Cukrárna Tři ocásci – je brnenská družstevná férová kaviareň a vegánska cukráreň. Ich sortiment pozostáva čisto iba z vegánských a etických potravín. Okrem zákuskov ponúkajú fairtrade kávu, čaje, kakao a iné. [39]

Cukrárna Kolbaba – cukráreň má veľmi bohatú minulosť, ktorá siaha až do roku 1938. Avšak jej dnešnú podobu ľudia poznajú iba od roku 2011, kedy prešla rekonštrukciou a podarilo sa jej naviazať na pôvodnú tradíciu cukrárne. [40]

Cukrářství Kreativ – pôsobí na brnenskom trhu od roku 2018 a jej zakladateľkami sú Eliška Dernerová a Veronika Kučová. Obe ženy sú niekoľko rokov členkami profesijnej organizácie Asociácie kuchárov a cukrárov ČR a ako prvé cukrárky v ČR získali ocenenie WACS od svetovej organizácie. Ich sortiment vyžaruje naozaj kreatívnym a moderným prevedením. [41]

Lisolette - je cukráreň, ktorá vznikla v roku 2018. Jej majiteľkou je Lesia Korcova, ktorá v zahraničí absolvovala špičkové cukrárske kurzy a jej špecialitou sú tartaletky v rôznych prevedeniach s dokonalou chuťou. [42]

Emá Café – cukráreň, ktorá bola založená v roku 2019. Je to malá a útulná cukráreň, ktorá disponuje výbornou kávou a jej sortiment je vyrábaný z poctivých a kvalitných surovín. [43]

2.3.1 Zhrnutie analýzy konkurenčného prostredia

V nasledujúcej tabuľke č.4 sa nachádzajú jednotlivé hrozby a príležitosti, ktoré vyplývajú z uskutočnenej analýzy konkurenčného prostredia.

Tabuľka č.4: Zhrnutie hrozieb a príležitostí vyplývajúcich z analýzy konkurenčného prostredia

Faktor	Charakteristika hrozieb	Charakteristika príležitostí
Substitúty	Produkty vyrábané z nekvalitných surovín (veľkovýroba)	Poctivý a originálny výrobok (výroba v menšom množstve zaručí väčšiu kvalitu)
Hrozba vstupu nových konkurentov	Nenáročnosť legislatívnych požiadavkou	Využitie know-how a skúseností majiteľky

Pokračovanie tabuľky č.4		
Rivalita firiem pôsobiacich na danom trhu	Vysoká koncentrácia konkurentov v okolí	Originálna ponuka výrobkov
Vyjednávací sila dodávateľov	Nízka vyjednávací sila podniku	Dobré a dlhoročné vzťahy s dodávateľmi
Vyjednávací sila odberateľov	Široký výber cukrární na trhu (výhoda pre zákazníka)	Cieľový segment tvorí nadpolovičnú väčšinu obyvateľstva
		Najväčší počet pracujúcich obyvateľov je v okolí cukrárne

Zdroj: Vlastné spracovanie

2.4 Analýza vnútorných faktorov

Produkt

Za produkt cukrárne „Upeču Ti jednu“ môžeme z počiatku považovať najmä tartaletky a cheesecakes. Oba produkty budú vyrábané a ponúkané v niekoľkých variantoch. Medzi možné varianty budú patriť napríklad: Oreo cheesecake, Rumančekovo – mangový cheesecake, Absinth cheesecake, Zapekané jogurtové tartaletky s ovocnou ganache, Citrónovo – mäťové tartaletky, Čokoládové tartaletky so sladkým drienkom a podobne. Všetky produkty budú vyrábané z prvotriednych a kvalitných surovín. Do úvahy sa bude brať aj sezónnosť ovocia, aby bolo čo najčerstvejšie a najsladšie. Pričom každý výrobok bude spracovaný podľa originálnej receptúry autorky práce. Okrem toho sa bude klásť veľký dôraz nie len na originálne chute, ale aj na zaujímavé prevedenie a celkový vzhľad dezertov.

Cena

Charakter produktu napovedá, že cena bude mierne špecifická vzhľadom ku konkrétnemu výrobku. Cukráreň „Upeču Ti jednu“ bude vychádzať pri tvorbe ceny najmä z nákladov, ktoré určujú náročnosť prípravy výrobku. Konečná cena sa bude skladať z ceny použitých surovín, režijných nákladov, ostatných nákladov (krabice, podložky, obaly, ...) a ziskovej marže. Cenové rozpätie jednotlivých výrobkov bude teda mierne odlišné a bude sa

odvíjať od konkrétneho charakteru výrobku. V prípade žeby si chcel zákazník objednať výrobok, ktorý by sa v niečom líšil od tých ponúkaných, bude mu zostavená hrubá cenová ponuka. V prípade, že ju zákazník prijme, vznikne medzi ním a cukrárňou dohoda, ktorá sa spečatí spísaním osobných údajov a prevzatím zálohy vo výške 50% z ceny výrobku.

Distribúcia

Ako už bolo niekoľko krát spomenuté v tejto diplomovej práci, cukráreň „Upeču Ti jednu“ by sa mala nachádzať v centre mesta Brno. Hľadanie vhodných priestorov bude prebiehať pomocou internetových stránok s prenájmom nehnuteľností, ale aj pomocou rôznych skupín na sociálnych sieťach. Ideálne by bolo nájsť priestory, kde sa pred tým už vykonávala podobná činnosť (schválenie hygienickým úradom). Distribúcia ako nástroj marketingového mixu okrem samotného miesta pojednáva aj o tom ako daný produkt dostane ku koncovému zákazníkovi. V prípade cukrárne „Upeču Ti jednu“ bude tento proces prebiehať iba osobne na predajni.

Propagácia

Propagácia je veľmi dôležitou súčasťou marketingových aktivít začínajúceho podniku. Spoločnosť sa musí dozvedieť o otvorení novej cukrárne v meste a preto je potrebné dbať na prípravu a neustálu aktualizáciu. Momentálne autorka práce využíva na propagovanie svojej práce sociálne siete Facebook a Instagram pod svojím „alter egom“. Pred samotným otvorením cukrárne bude potrebné založiť nové účty na sociálnych sieťach a vytvoriť funkčnú webovú stránku.

Materiálne zabezpečenie

Na otvorenie a rozbeh cukrárne bude potreba nakúpiť nespočetne veľa vecí počínajúc vybavením výrobného strediska. Nakoľko sa bude z počiatku vyrábať a ponúkať obmedzený sortiment, nebude potrebné nakúpiť veľké množstvo drahých prístrojov. V prítomnosti autorka práce už disponuje väčším množstvom potrebných nástrojov, ale stále je potrebné dokúpiť napr. chladničky, mrazničky, kuchynského robota, vitrínu a podobne. Ako možný dodávateľ sa momentálne javia dva najväčšie internetové obchody s elektronikou, ktorými sú Alza a CZC. Nábytok a drobné dekorácie sa budú s najväčšou pravdepodobnosťou nakupovať vo švédскеj nábytkárskej firme IKEA. Nič

z toho nie je zatiaľ pevne dané. V budúcnosti o tom bude rozhodovať ponúkaný sortiment a ceny daných spoločností či firiem.

2.4.1 Zhrnutie analýzy vnútorných faktorov

V nasledujúcej tabuľke č.5 sa nachádzajú silné a slabé stránky vyplývajúce z uskutočnenej analýzy vnútorných faktorov.

Tabuľka č.5: Zhrnutie silných a slabých stránok vyplývajúcich z analýzy vnútorných faktorov

Faktor	Charakteristika slabých stránok	Charakteristika silných stránok
Produkt	Obmedzený sortiment	Dôraz na kvalitu prevedenia
	Netradičné spojenie chutí	Know-how majiteľky
		Originálne receptúry majiteľky
Cena	Rozličné nacenenie jednotlivých výrobkov	Prijateľná v pomere s kvalitou
Distribúcia	Vyzdvihnutie výrobku iba priamo v podniku	Strategické umiestnenie podniku
Propagácia	Momentálna absencia webovej stránky	Využitie reklamnej kampane na sociálnych sieťach
Materiálne zabezpečenie	Žiadne materiálne zabezpečenie odbytového strediska	Väčšie množstvo materiálneho zabezpečenia výrobného strediska

Zdroj: Vlastné spracovanie

2.5 Marketingový výskum

Táto podkapitola slúži na splnenie čiastkového cieľu diplomovej práce. Konkrétne sa zaoberá marketingovým výskumom, ktorý je realizovaný pomocou archívnej obsahovej analýzy. Primárnou úlohou výskumu je identifikovať a komparovať cukrárne v Brne a následne zistiť či pri ich aktuálnej marketingovej stratégii predstavujú pre podnik „Upeču Ti jednu“ priamu konkurenciu.

2.5.1 Definovanie výskumného problému, cieľa, otázky a hypotézy

V dnešnej dobe sa čoraz viac ľudí venuje téme ako začať s vlastným podnikaním. Snažia sa otvoriť a rozbehnúť úspešný podnik, ktorý im po čase prinesie zisk. Otvoriť si takýto podnik však nie je také jednoduché ako sa môže zdať a predchádza tomu veľa krokov. Jedným z nich je zmapovanie miesta kde bude podnik stáť a s tým spojené aj zanalyzovanie okolitej konkurencie.

Hlavným cieľom výskumu je identifikovať a komparovať cukrárne v Brne na základe stanovených požiadaviek, ktoré vychádzajú z marketingového mixu 7P. Na základe stanoveného cieľa bola určená centrálna výskumná otázka, ktorá má nasledovné znenie: Predstavujú analyzované cukrárne v Brne pri ich súčasnej marketingovej stratégii priamu konkurenciu?

Keďže hypotéza priamo úmerne nadväzuje na centrálnu výskumnú otázku, tak je pochopiteľne ďalším krokom v marketingovom výskume. Jej znenie je nasledovné: Analyzované cukrárne v Brne na základe ich polohy a ponúkaného sortimentu predstavujú priamu konkurenciu.

2.5.2 Určenie zdrojov dát

Zdrojmi pre samotný zber dát sú najmä oficiálne webové stránky cukrární a príslušné sociálne siete, pretože v tomto prípade disponujú najväčšou výpovednou hodnotou. V niektorých prípadoch tieto zdroje nestačili a bolo potrebné využiť texty, ktoré boli súčasťou rôznych blogov. Vyhľadávanie potrebných údajov bolo postavené na hlavných a vedľajších kódoch, ktoré vyplývali zo skúmaných prvkov marketingového mixu 7P.

2.5.3 Zvolenie prístupu, metódy a techniky zberu dát

Daný výskumný projekt je úzko spätý s diplomovou prácou a z hľadiska výskumnej stratégie spadá do oblasti prípadovej štúdie. Pri práci bol zvolený deduktívny prístup uvažovania a kvalitatívne orientovaný výskumný prístup. Následne za výskumnú metódu bola zvolená archívna obsahová analýza.

2.5.4 Určenie vzorky

Za výber výskumnej vzorky môžeme považovať všetky cukrárne, ktoré sa nachádzajú v centre Brna a na pohľad disponujú netradičným sortimentom. Toto rozhodnutie bolo takto stanovené, pretože chceme zistiť či ide o priamu konkurenciu pre budúci novovzniknutý podnik, ktorý by sa mal nachádzať taktiež v centre mesta a odlišovať sa svojim sortimentom od tradičných českých cukrární.

Kvalitatívne vzorkovanie vychádzalo z dvoch predom určených podmienok. Prvou podmienkou bola spádová oblasť (geografia) – snaha nájsť cukrárne, ktoré sa nachádzajú v centre Brna. Pre lepšiu predstavu bol zvolený jeden oporný bod, ktorý sa nachádza v samotnom strede spomínaného centra – hrad Špilberk. Konkrétne ohraničenie centra mesta je možné nájsť v prílohe č.1.

Druhou podmienkou bola typológia – snaha nájsť cukrárne, ktoré majú na pohľad netradičný sortiment. Celkovo bolo nájdených a zanalyzovaných 10 cukrární, ktoré sa nachádzajú v nasledujúcej tabuľke č.6. Pri danom vzorkovaní boli využité nasledovné kľúčové slová: cukrárna, Brno, centrum, netradiční, nejlépe hodnotené, sortiment.

Tabuľka č.6: Profil sledovaných cukrární

Analyzované cukrárne	Sortiment	Vzdialenosť od hradu Špilberk v km
SORRY - pečeme jinak	rôznorodé torty, pralinky	1,7
Mlsná holka	torty, donuty, šneci, makronky, francúzske a české dezerty	1,6
BezCukru	torty, české, francúzske a grécke dezerty, cupcakes	1,9
CUPCEKÁRNA	torty, cupcakes	1,3
Bukovský cukrářství	torty, české a francúzske dezerty	1,7
Cukrárna Tři ocásci	torty, české dezerty, cupcakes, francúzske dezerty	2,1
Cukrárna Kolbaba	torty, české a rôznorodé dezerty	1,5
Cukrářství Kreativ	torty, pralinky, zmrzlina, francúzske dezerty	2,6
Lisolette	torty, raňajky, francúzske dezerty	1,5
Ema Café	české a francúzske dezerty	1,1

Zdroj: Vlastné spracovanie

2.5.5 Zber, spracovanie a analýza dát

Cieľom archívnej obsahovej analýzy bolo zhromaždiť čo najviac údajov, ktoré sa odzrkadlia v prvkoch marketingového mixu 7P všetkých skúmaných cukrární. Dopredu boli stanovené hlavné a vedľajšie kódy, ktoré mali za úlohu pomôcť autorovi práce s výberom iba tých informácií, ktoré boli naozaj nevyhnutné pre zostavenie marketingových mixov 7P. Celkovo sa podarilo zanalyzovať 10 cukrární a formou tabuliek vytvoriť ich príslušné marketingové mixy, ktoré sa nachádzajú na nasledujúcich tabuľkách od č.7 po č.16. Kódy, príklady aj zdroje v tabuľke sú písané v češtine, pretože sú prevzaté z českých zdrojov.

Tabuľka č.7: Marketingový mix 7P – SORRY - pečeme jinak

Analyzovaná cukráreň	Hlavný kód	Vedľajšie kódy	Príklady	Zdroje
SORRY - pečeme jinak	Produkt	Sortiment, Nabídka, Dezerty, Dorty, Sladké občerstvení, Moučníky	Dorty: Machový dort, Buď Cherry, Buď Horalka, Buď Tonda, Vánoční chlebíček, Buď Sacher, Buď Pivní medovník ... Likéry: Vanilkový likér s kaviárem, Mandlový likér, Kokosový likér s fialkou, Čokoládový likér s chilli,... Pralinky: Buď Lotuska, Buď pistácia, Buď Čestrvě posečeno, ...	Instagram
	Cena	Cenová kategorie	Pralinky boli cenově za 29kč. Cenové byl dílek dortu nejčastěji za 99 Kč, jeden sušenkový podávaný s banánovým mlékem za 118 Kč.	Blog Minniemalistka
	Distribuce	Rozvoz, Poloha, Lokalita	Křídlovická 32/1	Oficiální webová stránka
	Propagace	Sociální sítě, Webové stránky, Blogy, Magazíny, Recenze, Donáškové služby	Facebook, Instagram, oficiální webová stránka, magazín Forbes, televizní show Master Chef.	Google
	Lidé	Zaměstnanci	Šéfcukrářky, cukrářky, baristky/servírky.	Facebook
	Procesy	Výroba, Příprava, Uspořádání, Akce, Večírky, Promo akce, Prodej, Propagace, Focení	Příprava čajů a kávy, prodej a výroba dortů spolu s pralinkami a likéry, výroba vlastního mascarpone, výroba korpusů a krému, focení sortimentu, vyřizování objednávek, obsluha hostů.	Instagram
	Materiální zabezpečení	X	Vitríny, stoly, židle, ledničky, mrazáky, sklenice, kávovar, příbor, talíře, police, šálky, zrcadla, lustry, krabice, podnosy, cenovky, osvětlení, formy, mixéry, kasa.	Instagram

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č.8: Marketingový mix 7P – Mlsná holka

Analyzovaná cukráreň	Hlavný kód	Vedľajšie kódy	Príklady	Zdroje
Mlsná holka	Produkt	Sortiment, Nabídka, Dezerty, Dorty, Sladké občerstvení, Moučníky	Donuty: lesní ovoce, lotus, hruška s perníkem, čokoládové brownie, karamel s vanilkou, ... Skořicový šneci, makronky, dorty na objednávku.	Oficiální webová stránka
	Cena	Cenová kategorie	Cena za 1ks makronky je 38 Kč.	Oficiální webová stránka
			Cena za 1ks mini donutu je 40 Kč.	Oficiální webová stránka
			Nejmenší - cena od 1100 Kč Vysoký - cena od 2400 Kč 3 patrový - cena od 5500 Kč	Oficiální webová stránka
	Distribuce	Rozvoz, Poloha, Lokalita	Poštovská 1	Oficiální webová stránka
			Rozvoz - Wolt	
	Propagace	Sociální síte, Webové stránky, Blogy, Magazíny, Recenze, Donáškové služby	Facebook, Instagram, oficiální webova stránka, donášková služba Wolt.	Google
	Lidé	Zaměstnanci	Cukrářky, baristky/servírky.	Instagram
Procesy	Výroba, Příprava, Uspořádání, Akce, Večírky, Promo akce, Prodej, Propagace, Focení	Příprava a prodej kávy, obsluha hostů, vyřízení objednávek, rozvoz, příprava a prodej již zmíněných produktů, focení a propagování sortimentu.	Instagram	
Materiální zabezpečení	X	Vitríny, stoly, židle, police, šálky, sklenice, příbor, kasa, kávovár, krabice, cenovky, ledničky, mrazák.	Facebook	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č.9: Marketingový mix 7P - BezCukru

Analyzovaná cukráreň	Hlavný kód	Vedľajšie kódy	Príklady	Zdroje
BezCukru	Produkt	Sortiment, Nabídka, Dezerty, Dorty, Sladké občerstvení, Moučníky	Dezerty: Schwarzwaldský dort, Kurkumový cheesecake, Mandarinková/ Citronová/ Borůvková tartaletka, Harlekýn dort, Mechový cupcake, Větrník, Tiramisu, Eclairs. Dorty: Schwarzwaldský, Čokoládový, Veganský kokosovo-malinový, Tvarohový cheesecake a Čoko-koko cheesecake.	Oficiální webová stránka
	Cena	Cenová kategorie	Ceny dezertů se pohybují od 54 Kč do 79 Kč.	Coolbrnoblog
	Distribuce	Rozvoz, Poloha, Lokalita	Novobranská 4	Oficiální webová stránka
			Rozvoz - Dáme jídlo	Google
	Propagace	Sociální síte, Webové stránky, Blogy, Magazíny, Recenze, Donáškové služby	Facebook, Instagram, oficiální webová stránka, Kudy z nudy, donášková služba Dáme jídlo.	Google
	Lidé	Zaměstnanci	Cukrářky, servírky.	Facebook
	Procesy	Výroba, Příprava, Uspořádání, Akce, Večírky, Promo akce, Prodej, Propagace, Focení	Příprava a prodej kávy, obsluha hostů, vyřizování objednávek, rozvoz, příprava a prodej již zmíněných produktů, focení a propagování sortimentu.	Instagram
	Materiální zabezpečení	X	Vitríny, stoly, stoličky, police, šálky, poháre, příbor, kasa, kávovár, krabice, cenovky.	Instagram

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č.10: Marketingový mix 7P – CUPCEKÁRNA

Analyzovaná cukráreň	Hlavný kód	Vedľajšie kódy	Príklady	Zdroje
CUPCEKÁRNA	Produkt	Sortiment, Nabídka, Dezerty, Dorty, Sladké občerstvení, Moučníky	Cupcakes: Red velvet, Slaný karamel s mascarpone, Kokosový, Mandlový, Brownies, Špaldový s borůvkou, Mrkvový, Čoko & slaný karamel BZL, Vegan.	Oficiální webová stránka
	Cena	Cenová kategorie	Ceny cupcakes se pohybují v rozmezí 52-69 Kč.	Oficiální webová stránka
			Cena XXL cupcake začíná na 600 Kč.	Facebook
			Cena dortů začíná na 800 Kč.	
	Distribuce	Rozvoz, Poloha, Lokalita	nám. Svobody 92/21	Oficiální webová stránka
			Rozvoz - Wolt	
			Rozvoz - Dáme jídlo	
	Propagace	Sociální síte, Webové stránky, Blogy, Magazíny, Recenze, Donáškové služby	Facebook, Instagram, oficiální webová stránka, donášková služba Wolt a Dame jídlo.	Google
	Lidé	Zaměstnanci	Cukrářky, baristky.	Facebook
Procesy	Výroba, Příprava, Uspořádání, Akce, Večírky, Promo akce, Prodej, Propagace, Focení	Příprava a prodej kávy, obsluha hostů, vyřizování objednávek, rozvoz, příprava a prodej již zmíněných produktů, focení a propagování sortimentu.	Instagram	
Materiální zabezpečení	X	Vitríny, stoly, stoličky, police, šálky, poháre, příbor, kasa, kávovár, krabice, cenovky, dekorace...	Instagram	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č.11: Marketingový mix 7P – Bukovský cukrářství

Analyzovaná cukrářně	Hlavný kód	Vedľajšie kódy	Príklady	Zdroje
Bukovský cukrářství	Produkt	Sortiment, Nabídka, Dezerty, Dorty, Sladké občerstvení, Moučníky	Dorty: Sacher, Pohádka, Čokoladový, Karamelový, Malinový, Lískový ořech, Kokos/jahoda, Mango/maracuja/rozmarýn, Cheesecake ovocný. Dezerty: Dortík mango/maracuja/rozmarýn, Větrník, Mánička, Semifredo malina, Roláda šlehačková, Míša tvarohový řez, Sacher, Pohádka, Silueta S bez sacharózy,...	Oficiální webová stránka
	Cena	Cenová kategorie	Ceny dortů se pohybují v rozmezí 720-890 Kč. Ceny dezertů se pohybují v rozmezí 42-89 Kč.	Oficiální webová stránka
	Distribuce	Rozvoz, Poloha, Lokalita	Minská 878/2	Oficiální webová stránka
	Propagace	Sociální síte, Webové stránky, Blogy, Magazíny, Recenze, Donáškové služby	Facebook, Instagram, oficiální webová stránka, Kudy z nudy, Go To Brno.	Google
	Lidé	Zaměstnanci	Cukráři/cukrářky, servírky/ baristky.	Instagram
	Procesy	Výroba, Příprava, Uspořádání, Akce, Večírky, Promo akce, Prodej, Propagace, Focení	Příprava a prodej kávy, obsluha hostů, vyřizování objednávek, příprava a prodej již zmíněných produktů, focení a propagování sortimentu.	Facebook
	Materiální zabezpečení	X	Vitríny, stoly, stoličky, police, šálky, poháre, příbor, kasa, kávovar, krabice, cenovky, dekorace, ledničky, mrazáky, lis na těsto, formy, plechy, trouba, šlehače, konvektomat.	Facebook

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č.12: Marketingový mix 7P – Cukrárna Tři ocásci

Analyzovaná cukráreň	Hlavný kód	Vedľajšie kódy	Príklady	Zdroje
Cukrárna Tři ocásci	Produkt	Sortiment, Nabídka, Dezerty, Dorty, Sladké občerstvení, Moučníky	Dezerty: Lískooříškové košíčky, Laskonky, Míša dort, Karamelky, Arašidové košíčky, Makronky, Raw dortíky, Pařížské rohlíčky, Čokoládovokávové cupcakes, Ovocné cupcakes, Punčové řezy, Makovobrusinkové dortíky,... Dorty: Na složení a velikosti se osobně domluvíme, v nabídce jsou i varianty bez lepku či bez cukru.	Oficiální webová stránka
	Cena	Cenová kategorie	Ceny dezertů se pohybují kolem 60 Kč.	Instagram
	Distribuce	Rozvoz, Poloha, Lokalita	Gorkého 39	Oficiální webová stránka
	Propagace	Sociální síte, Webové stránky, Blogy, Magazíny, Recenze, Donáškové služby	Facebook, Instagram, oficiální webová stránka, webový portál Soucitně a Vegee.	Google
	Lidé	Zaměstnanci	Cukráři/cukrářky, servírky.	Facebook
	Procesy	Výroba, Příprava, Uspořádání, Akce, Večírky, Promo akce, Prodej, Propagace, Focení	Příprava a prodej kávy, obsluha hostů, vyřizování objednávek, příprava a prodej již zmíněných produktů, focení a propagování sortimentu, pořádání oslav, catering, svatby - catering.	Instagram
	Materiální zabezpečení	X	Vitríny, stoly, stoličky, police, šálky, poháre, příbor, kasa, kávovár, krabice, cenovky, dekorace, formy, plechy, podnosy,...	Instagram

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č.13: Marketingový mix 7P – Cukrárna Kolbaba

Analyzovaná cukráreň	Hlavný kód	Vedľajšie kódy	Príklady	Zdroje
Cukrárna Kolbaba	Produkt	Sortiment, Nabídka, Dezerty, Dorthy, Sladké občerstvení, Moučníky	Dorthy: Palačinkový, Mrkvový, Dýňový cheesecake s pekany, Baileys, Čokoládový, Cappucino, Karamelový, Kolbabova pohádka, Limetkový, Jogurtový, Raffaello, Sachr, Stracciatella, Caffè Latte, Snickers, Bounty, Nutella, Kinder Bueno, Oreo, Mango, Vaječný likér, Klučičí, Holčičí. Dezerty: Větrník, Věneček, Pavlova, Čokoládový mousse, Panna cotta, Mille-feuille, Vanilkový dortík, Kremrole, Punčový řez, různé minidezerty.	Facebook
	Cena	Cenová kategorie	Ceny dortů se pohybují v rozmezí 589-1080 Kč.	Oficiální webová stránka
	Distribuce	Rozvoz, Poloha, Lokalita	Kounicova 11	Oficiální webová stránka
	Propagace	Sociální síte, Webové stránky, Blogy, Magazíny, Recenze, Donáškové služby	Facebook, Instagram, oficiální webová stránka, slevový portál Skrz.	Google
	Lidé	Zaměstnanci	Cukráři/cukrářky, baristky/servírky.	Instagram
	Procesy	Výroba, Příprava, Uspořádání, Akce, Večírky, Promo akce, Prodej, Propagace, Focení	Příprava a prodej kávy, obsluha hostů, vyřizování objednávek, příprava a prodej již zmíněných produktů, focení a propagování sortimentu, svatby - catering, pořádání soutěží a různých akcí.	Facebook
	Materiální zabezpečení	X	Vitríny, stoly, stoličky, police, šálky, poháre, příbor, kasa, kávovár, krabice, cenovky, dekorace, formy, plechy, podnosy, kuchynský robot, rošty.	Facebook

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č.14: Marketingový mix 7P - Cukrářství Kreativ

Analyzovaná cukráreň	Hlavný kód	Vedľajšie kódy	Príklad	Zdroj
Cukrářství Kreativ	Produkt	Sortiment, Nabídka, Dezerty, Dorty, Sladké občerstvení, Moučníky	Dezerty: Tartaletka jablko/mandle/čokoláda, Savarin, Tartaletka se slaným karamelom, Jablkovo-škořicový dezert, Citrónová mousse, Mousse černý rybíz, Red Velvet, Square zelený čaj s brusinkou, ... Pralinky: Lanýž, Smrk, Svatojánský ořech, Mandlové praliné se škořicí, Slanináda. Dorty: nahé, marcipánové, mirror glaze.	Facebook
	Cena	Cenová kategorie	Ceny dezertů se pohybují kolem 58 Kč.	Gastrojobs
	Distribuce	Rozvoz, Poloha, Lokalita	Drobného 28a	Oficiální webová stránka
	Propagace	Sociální síte, Webové stránky, Blogy, Magazíny, Recenze, Donáškové služby	Facebook, Instagram, oficiální webová stránka, Trip advisor.	Google
	Lidé	Zaměstnanci	Cukrářky/cukráři, servírky.	Instagram
	Procesy	Výroba, Příprava, Uspořádání, Akce, Večírky, Promo akce, Prodej, Propagace, Focení	Příprava a prodej kávy, obsluha hostů, vyřizování objednávek, příprava a prodej již zmíněných produktů, focení a propagování sortimentu, svatby - catering, pořádání kurzů, psaní blogů.	Facebook
	Materiální zabezpečení	X	Vitríny, stoly, stoličky, police, šálky, poháre, příbor, kasa, kávovar, krabice, cenovky, dekorace, formy, plechy, podnosy, kuchynský robot, rošty, lis na těsto.	Facebook

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č.15: Marketingový mix 7P – Lisolette

Analyzovaná cukráreň	Hlavný kód	Vedľajšie kódy	Príklady	Zdroje
Lisolette	Produkt	Sortiment, Nabídka, Dezerty, Dorty, Sladké občerstvení, Moučníky	Dezerty: Tartaletka hruška, Tartaletka malina, Tartaletka marakuja, Čokoládová tartaletka, Citronová tartaletka, Kokos, Riviéra,... Dorty: Vanilkový dort s vanilkovým krémom, Čokoládový dort s marakuji, Mrkvový dort s vlašskými orechy, Brownie s pomerančovým krémom, ... Makronky: kokos, slaný karamel, malina, ostružina, pistácie, máta a limetka, maracuja,..	Oficiálna webová stránka
	Cena	Cenová kategória	Ceny dezertů se pohybují v rozmezí 109-119 Kč. Cena za 1 kg je 550 Kč.	Oficiálna webová stránka
	Distribuce	Rozvoz, Poloha, Lokalita	Kapucínske námestí 301/7	Oficiálna webová stránka
	Propagace	Sociálna sieť, Webové stránky, Blogy, Magazíny, Recenze, Donáškové služby	Facebook, Instagram, oficiálna webová stránka, slevový portál Slevomat.	Google
	Lidé	Zaměstnanci	Šéfcukrářka, cukrářky, baristky/servírky.	Facebook
	Procesy	Výroba, Příprava, Uspořádání, Akce, Večírky, Promo akce, Prodej, Propagace, Focení	Příprava a prodej kávy, obsluha hostů, vyřizování objednávek, příprava a prodej již zmíněných produktů, focení a propagování sortimentu, podávání snídaní.	Instagram
	Materiální zabezpečení	X	Vitríny, stoly, stoličky, police, šálky, poháre, príbor, kasa, kávovar, krabice, cenovky, dekorace, formy, plechy, podnosy, kuchynský robot, rošty.	Facebook

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č.16: Marketingový mix 7P – Ema Café

Analyzovaná cukráreň	Hlavný kód	Vedľajšie kódy	Príklady	Zdroje
Ema Café	Produkt	Sortiment, Nabídka, Dezerty, Dorty, Sladké občerstvení, Moučníky	Dezerty: Tartaletka pistáciová, Čokoládová tartaletka, Eclair, Choux, Mánička, Pavlova, Větrník, Věneček, Mousse, Likérová špička, Indiánek, Punčový řez, Krtkův dort, Míša řez, Semifredo, Panna cotta, Rakvička, Rakvička čokoládová, Míša v kelímku, Pařížská kostka, Linecký koláč, Bábovka, Citrónový cheesecake, Mangový cheesecake.	Oficiální webová stránka
	Cena	Cenová kategorie	Ceny dezertů se pohybují v rozmezí 25-65 Kč.	Oficiální webová stránka
	Distribuce	Rozvoz, Poloha, Lokalita	Husova 167/7 Rozvoz po Brně	Oficiální webová stránka
	Propagace	Sociální síte, Webové stránky, Blogy, Magazíny, Recenze, Donáškové služby	Facebook, Instagram, oficiální webová stránka.	Google
	Lidé	Zaměstnanci	Cukrářky, baristky/servírky.	Instagram
	Procesy	Výroba, Příprava, Uspořádání, Akce, Večírky, Promo akce, Prodej, Propagace, Focení	Příprava a prodej kávy, obsluha hostů, vyřizování objednávek, příprava a prodej již zmíněných produktů, focení a propagování sortimentu, rozvážení sortimentu.	Facebook
	Materiální zabezpečení	X	Vitríny, stoly, stoličky, police, šálky, poháre, příbor, kasa, kávovár, krabice, cenovky, dekorace, formy, plechy, podnosy, kuchynský robot, rošty, konvektomat, trouba, pracovní stoly, regále.	Facebook

Zdroj: Vlastné spracovanie

2.5.6 Interpretácia výsledkov

Z údajov, ktoré sa podarilo nazbierať bolo možné zostaviť pre každú vybranú cukráreň jej vlastný marketingový mix 7P. Pri skúmaní marketingových mixov jednotlivých cukrární sa dospelo k záveru, že všetky cukrárne spĺňajú prvú podmienku – geografiu, ale naopak iba šesť z desiatich cukrární spĺňa aj druhú podmienku – typológiu. Z výskumu teda vyplýva, že musíme **zamietnuť hypotézu**, ktorá bola na začiatku výskumu stanovená a má nasledovné znenie: Analyzované cukrárne v Brne na základe ich polohy a ponúkaného sortimentu predstavujú priamu konkurenciu. Nakoľko hypotéza priamo úmerne nadväzuje na centrálnu výskumnú otázku, s určitosťou môžeme tvrdiť, že odpoveď na ňu bude v negatívnom znení. Všetky cukrárne nepochybne využívajú najmä výrobovú stratégiu, pretože na tom je postavené ich podnikanie. Ak zákazníka daný výrobok neohromí už na pohľad, len ťažko sa rozhodne pre kúpu a ochutnávku. Pre lepšiu predstavu boli zostrojené dve tabuľky s č.17 a č.18.

Vo výsledkoch výskumu boli heslovite rozobrané a zaradené všetky cukrárne do dvoch skupín. Ako už bolo uvedené, prvú skupinu predstavujú s počtom číslo 6 cukrárne, ktoré spadajú do priamej konkurencie a zvyšné štyri spadajú do skupiny, ktorá nepredstavuje priamu konkurenciu.

Najväčší prínos pre výskum mal jasne definovaný produkt, ktorý dopomohol k lepšiemu chápaniu marketingového mixu jednotlivých cukrární. Uvedená cena sa týka iba dezertov, pretože ceny tort by ju mohli ľahko skresľovať. Pri distribúcií nebolo potrebné písať znova adresu, kde podnik pôsobí, ale skôr bola pozornosť venovaná tomu či podnik disponuje aj inou než priamou distribúciou na pobočke. Prvky propagácia a ľudia sa ani v zhrnutí nezmenili a nemali žiadny dopad na skúmanie cukrární. V procesoch bol kladený dôraz na to v čom sú dané cukrárne odlišné oproti ostatným, pretože je pochopiteľné, že každá cukráreň vyrába a predáva zákusky, predáva kávu, ponúka a propaguje svoj sortiment a tak ďalej. Materiálne zabezpečenie je označené ako X, pretože pri výskume nezohrávalo veľkú úlohu a takmer každá cukráreň disponovala tým istým.

V tabuľke č.17 sú uvedené cukrárne, ktoré predstavujú priamu konkurenciu.

Tabuľka č.17: Cukrárne predstavujúce priamu konkurenciu

Analyzovaná cukráreň / Prvky marketingového mixu 7P	SORRY - pečeme jinak	Mlsná holka	BezCukru	CUPCEKÁRNA	Cukrářství Kreativ	Lisolette
Produkt	torty, likéry, pralinky	donuty, škoricový slimáci, makronky a torty	nízkosacharidové a bezlepkové dezerty	cupcakes	francúzske dezerty, pralinky, torty	torty, makronky a francúzske dezerty
Cena	29-118 Kč	38-40 Kč	54 -79 Kč	52-69 Kč	58-75 Kč	109-119 Kč
Distribúcia	X	Wolt	Dáme jídlo	Wolt, Dáme jídlo	X	X
Propagácia	sociálne siete, webová stránka, magazín Forbes, televízna show Master Chef	sociálne siete, webová stránka, Wolt	sociálne siete, webová stránka, Kudy z nudy, Dáme jídlo	sociálne siete, webová stránka, Wolt, Dáme jídlo	sociálne siete, webová stránka, Trip advisor	sociálne siete, webová stránka, zľavový portál Slevomat
Eudia	šéfcukrárky, cukrárky, baristky/časníčky	cukrárky, baristky/časníčky	cukrárky, baristky/časníčky	cukrárky, baristky/časníčky	cukráry/cukrárky, baristky/časníčky	šéfcukrárka, cukrárky, baristky/časníčky
Procesy	výroba vlastného mascarpone	X	X	X	svatby - catering, kurzy, písanie blogov	podávanie raňajok
Materiálne zabezpečenie	X	X	X	X	X	X

Zdroj: Vlastné spracovanie

V tabuľke č.18 sú uvedené cukrárne, ktoré naopak nepredstavujú priamu konkurenciu.

Tabuľka č.18: Cukrárne nepredstavujúce priamu konkurenciu

Analyzovaná cukráreň / Prvky marketingového mixu 7P	Cukrárna Tři ocásci	Cukrárna Kolbaba	Bukovský cukrářství	Ema Café
Produkt	torty, české dezerty prevažujú francúzske	torty, české dezerty prevažujú francúzske	torty, české a francúzske dezerty sú na tej iste úrovni	české dezerty prevažujú francúzske
Cena	60 Kč	X	42-89Kč	25-65 Kč
Distribúcia	X	X	X	Vlastný rozvoz
Propagácia	sociálne siete, webová stránka, webové portály Soucitně a Vegee	sociálne siete, webová stránka, zľavový portál Skrz	sociálne siete, webová stránka, Kudy z nudy, Go To Brno	sociálne siete a webová stránka
Ludia	cukrári/cukrárky, baristky/ čaišníčky	cukrári/cukrárky, baristky/čaišníčky	cukrári/cukrárky, baristky/čaišníčky	cukrárky, baristky/čaišníčky
Procesy	oslavy, catering, svatby	catering, súťaž, akcie	X	X
Materiálne zabezpečenie	X	X	X	X

Zdroj: Vlastné spracovanie

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza sa využíva na definovanie slabých a silných stránok, hrozieb a príležitostí podniku. Vždy sa zostavuje pre jeden konkrétny podnik alebo konkrétne odvetvie. Na začiatku definujeme interné prostredie, ktoré tvoria silné a slabé stránky. Tieto prvky interného prostredia môžeme ovplyvniť svojimi úkonmi. Naopak prvky externého prostredia, ktoré tvoria hrozby a príležitosti, môžeme len veľmi ťažko ovplyvniť svojimi konaniami. SWOT analýza v podobe tabuľky bola zostavená na základe zistených poznatkov vyplývajúcich z predošlých analýz a nachádza sa v nižšie uvedenej tabuľke č.19.

Tabuľka č.19: SWOT tabuľka

Silné stránky	Slabé stránky
Pomer ceny a kvality	Začínajúci podnik
Strategické umiestnenie podniku	Menší počet zamestnancov
Kvalifikované vedenie a personál	Finančná záťaž - bankový úver
Vlastnoručná výroba výrobkov - know how	Malá distribúcia s väčšími odberateľmi
Príležitosti	Hrozby
Účasť na verejných akciách	Pokles dopytu
Malé množstvo vhodných substitútov	Zdraženie surovín
Dobrá ekonomická situácia v lokalite	Zmena legislatívy
Veková štruktúra obyvateľstva v lokalite	Príchod novej konkurencie

Zdroj: Vlastné spracovanie

V prvom rade medzi silné stránky cukrárne „Upeču Ti jednu“ radíme pomer ceny a kvality. Každý zákazník ocení ak dostane výrobok, ktorý je vytvorený z kvalitných surovín a za prijateľnú cenu. Avšak takýto výrobok môže vzniknúť iba pomocou vlastnoručnej výroby, receptúry a tzv. know-how. Pochopiteľne okrem kvalitného produktu je potrebné disponovať aj výhodnou strategickou polohou. Miestom kde bude cukráreň ľahko dostupná, bude priamo na očiach a kde sa pohybuje čo najväčší počet ľudí. A preto ako už bolo pár krát zmienené, cukráreň sa bude nachádzať v centre mesta – Brno. Ak už máme vytvorený kvalitný produkt pomocou know-how a vybrané strategické umiestnenie, už iba zostáva zamestnávať kvalifikovaný personál, ktorý dokáže profesionálne vystupovať a tým reprezentovať cukráreň za účelom predat' ponúkaný výrobok či službu.

Na opačnej strane máme uvedené slabé stránky. Žiadny podnik sa nestal známym cez noc. Preto je v slabých stránkach uvedené: začínajúci podnik. Z počiatku bude ťažké presadiť sa na trhu a vybudovať si dobré meno, ale nie je to nič na čom by sa nedalo zapracovať. S týmto bodom súvisí aj menší počet zamestnancov, ktorý spôsobuje, že podnik môže vyrábať a ponúkať iba obmedzené množstvo svojich výrobkov (z hľadiska priestorov) s čím súvisí malá distribúcia s väčšími odberateľmi. Najslabšou stránkou cukrárne je finančná záťaž, ktorá je spôsobená vzatím si bankového úveru. Ale bez tejto finančnej pôžičky pravdepodobne nebude možné otvoriť cukráreň.

Ako už bolo spomenuté v podkapitole 2.3 Porterov model 5 síl - substitúty, podnik čelí niekoľkým substitútom, ale ani jeden nemôže nahradiť originálny výrobok aký bude cukráreň vyrábať a ponúkať. V Brne sa neustále konajú rôzne akcie zamerané na jedlá, remeslá alebo charity a preto je súčasťou príležitostí účasť na verejných akciách. Priaznivá ekonomická situácia a veková štruktúra obyvateľstva taktiež zaujali svoje miesto v príležitostiach a tieto body vychádzajú z podkapitoly 2.2 SLEPTE.

Takmer každý podnik považuje za hrozbu príchod novej konkurencie na trh, je to v dnešnej vyvinutej dobe úplne pochopiteľné. Naopak zmena legislatívy je už menej pravdepodobnou hrozbou, ale stále tu je. Predsa aj v dnešnej dobe kedy vo svete zúri pandémie COVID-19 to niektorí podnikatelia nemajú vôbec jednoduché a najmä v oblasti pohostinstva a stravovania. S tým priamo súvisí aj možné zdražovanie surovín, ktoré podnikateľ nemôže ovplyvniť.

Druhým krokom po zostavení SWOT tabuľky je jej vyhodnotenie. Výsledné vyhodnotenie sa robí za účelom aby sme mohli zistiť či sa oplatí podnik založiť. Pred tým ako sa dostaneme k samotnému výsledku, tak si musíme definovať pojmy a postupy, ktoré danému výsledku predchádzajú, ktorými sú:

- Váhy: dávajú číselnú informáciu o tom, ako moc je daný parameter dôležitý. Čím má parameter väčšiu váhu, tým vyššie číslo mu je pridelené. Súčet všetkých váh v danom kvadrante musí byť rovný 1.
- Hodnotenie: pri silných stránkach a príležitostiach sa využíva bodová stupnica od +1 do +5. Pri slabých stránkach a hrozbách sa využíva bodová stupnica od -1 do -5.
- Celkom: číselnú hodnotu v tomto stĺpci získame po súčine váhy s hodnotením.

Napokon v tabuľke sčítame silné stránky s tými slabými a príležitosti s hrozbami. Na záver tieto dve čísla opäť sčítame a dostaneme výslednú hodnotu. Vyhodnotenie SWOT analýzy sa nachádza v nasledujúcej tabuľke č.20.

Tabuľka č.20: Vyhodnotenie SWOT

	Váhy	Hodnotenie	Celkom
Silné stránky			
Pomer ceny a kvality	0,25	4	1
Strategické umiestenie podniku	0,3	5	1,5
Kvalifikované vedenie a personál	0,2	3	0,6
Vlastnoručná výroba výrobkov - know how	0,25	3	0,75
Celkom			3,85
Slabé stránky			
Začínajúci podnik	0,25	-3	-0,75
Menší počet zamestnancov	0,25	-2	-0,5
Finančná záťaž - bankový úver	0,4	-5	-2
Malá distribúcia s väčšími odberateľmi	0,1	-2	-0,2
Celkom			-3,45
Príležitosti			
Účasť na verejných akciách	0,3	4	1,2
Malé množstvo vhodných substitútov	0,2	3	0,6
Dobrá ekonomická situácia v lokalite	0,2	3	0,6
Veková štruktúra obyvateľstva v lokalite	0,3	4	1,2
Celkom			3,6
Hrozby			
Pokles dopytu	0,3	-4	-1,2
Zdraženie surovín	0,2	-3	-0,6
Zmena legislatívy	0,25	-2	-0,5
Príchod novej konkurencie	0,25	-3	-0,75
Celkom			-3,05

Silné a slabé stránky	0,4
Príležitosti a hrozby	0,55
Celkom	0,95

Zdroj: Vlastné spracovanie

Kladný výsledok 0,95 nám signalizuje, že sa do projektu či podnikania môžeme pustiť, i keď vypovedacia schopnosť tejto rýchlo analýzy je zväčša obmedzená. Zo záverov SWOT analýzy vyplývajú nasledovné modely: ofenzívna stratégia, defenzívna stratégia, stratégia spojenectva a stratégia úniku alebo likvidácie. Keďže sily prevažujú nad slabosťami je jasné, že podnik bude voliť ofenzívnu stratégiu. V prípade, že bola celá SWOT analýza poctivo a dôkladne spracovaná, pre podnik by táto stratégia mala značiť, že ho čaká perspektívna budúcnosť so ziskami, rastom na trhu a bude disponovať schopnosťou poraziť svojich konkurentov, a teda minimálne sa udrží v danom odvetví.

2.7 Zhrnutie analýz súčasného stavu

Súčasťou analýzy súčasného stavu bolo predstavenie podniku a analýzy, ktoré majú čiastočne dopomôcť k splneniu hlavného cieľu diplomovej práce. Hlavným cieľom diplomovej práce je vytvoriť vhodnú marketingovú stratégiu, ktorá by mala dopomôcť k lepšiemu chápaniu potrieb zákazníkov, situácie na trhu a najmä k počiatočnému rozvoju podniku. Na to aby sme mohli určiť vhodnú marketingovú stratégiu musíme spraviť analýzu zameranú na vonkajšie okolie podniku – SLEPTE, analýzu zameranú na konkurenčné prostredie – Porterov model 5 síl, analýzu vnútorných faktorov a na záver SWOT analýzu. Dielčím cieľom diplomovej práce je identifikovanie a komparácia cukrární v Brne na základe stanovených požiadavkou, ktoré vychádzajú z prvkov marketingového mixu 7P. Cieľ bol splnený pomocou vykonania marketingového výskumu.

SLEPTE analýza nám pomohla lepšie porozumieť vonkajšiemu okoliu podniku. Prvky jednotlivých faktorov ukázali, že český národ siahne radšej po niečom sladkom ako naopak po slanom. Čo je veľmi prívetivá informácia ak sa jedná o otvorenie cukrárne. V prípade finančnej situácie a zamestnanosti to taktiež nie je vôbec zlé. Priemerná mzda v Česku za rok 2020 tvorila čiastku vo výške 35,600Kč a v Juhomoravskom kraji stúpol počet uchádzačov o prácu o 7 797 osôb (za rok 2020). To by malo uľahčiť situáciu podniku pri prípadnej fluktuácii zamestnancov, pretože nároky na kvalifikáciu niektorých zamestnancov nebudú vysoké. Česká republika je demokratický štát, kde o podobe vlády rozhodujú voliči bez rozdielu rasy alebo pohlavia. Pre podnik existujú určité politické

faktory, ktoré ho ovplyvňujú a nimi sú rôzne zákony a vyhlášky. Napriek tomu momentálne neexistuje žiadna závažná vyhláška či zákon, ktorá by zabránila otvoreniu cukrárne. A s týmto súvisia aj legislatívne nariadenia štátu, ktorým každý podnik podlieha. Nakoľko cukráreň bude pôsobiť na domácom trhu, budú sa jej týkať hlavne české predpisy, zákony a smernice. Pri analyzovaní technologických a ekologických faktorov sme neprišli na žiadne závažné informácie, ktoré by mali byť spomenuté v tomto zhrnutí.

Porterov model 5 síl poslúžil na zanalyzovanie konkurenčného prostredia. Pomohol nám lepšie priblížiť budúcu situáciu s dodávateľmi. V prípade dodávateľov zohrávajú dôležitú úlohu aktuálne kontakty, ktoré autorka práce získala počas pracovania v nemenovaných cukrárnach. V prípade odberateľov sme dokázali pre nás prospešné informácie. Vyrábaný a ponúkaný sortiment bude vhodný najmä pre mladú a strednú generáciu a tej je v Brne naozaj veľa. Stále obyvateľstvo týchto dvoch kategórií tvorí dokopy 215 453 obyvateľov z celkových 350 005 obyvateľov. Ďalej sme zistili, že najviac pracujúcich ľudí žije v mestských častiach, ktoré sú v blízkom okolí centra mesta. Substitúty v tomto prípade nezohrávajú moc zaujímavú úlohu, a preto nepovažujeme za potrebné im naďalej venovať pozornosť. Na substitúty môžeme naviazať problémy s novou konkurenciou. Vstup nových podnikov do odvetvia, v ktorom má cukráreň pôsobiť nie je moc zložitý, ale predsa len sa nájde niekoľko bariér, ktoré daný vstup sťažujú. Medzi hlavné problémy boli zaradené: získanie živnostenského oprávnenia spolu so všeobecnými predpokladmi, povolenie od regionálneho úradu verejného zdravotníctva a hlavne kapitálová náročnosť. Čo sa týka stávajúcej konkurencie, v tomto modeli bola iba stručne popísaná a viac sa o nej dozvedáme v marketingovom výskume.

Nakoľko podnik ešte neexistuje, tradičná analýza marketingového mixu 7P by nemala riadnu vypovedaciu hodnotu, a tak analýza bola vykonaná iba na určitých prvkoch marketingového mixu. Za produkt boli zvolené dva druhy dezertov, ktorými sú tartaletky a cheesecakes. Každý výrobok bude spracovaný podľa originálnej receptúry autorky práce. Cenotvorba dezertov bola vytvorená na základe ceny použitých surovín, režijných nákladov, ostatných nákladov a ziskovej marže. Distribúcia z hľadiska miesta už bola mnoho krát spomenutá, ale čo ešte v zhrnutí nezaznelo je, že bude z počiatku prebiehať iba osobne na danom mieste. Ďalším bodom, ktorý bol spomenutý je propagácia, na ktorú bude potrebné pretvoriť už funkčné a používané stránky na sociálnych sieťach Facebook a Instagram. Pred samotným otvorením cukrárne bude potrebné vytvoriť ešte funkčnú

webovú stránku. Týmto sme sa dostali k poslednému bodu, ktorým bolo materiálne zabezpečenie, ktoré je nevyhnutné získať pred samotným otvorením. Z analýzy vyplynulo, že žiadny dodávateľ či obchodná jednotka zatiaľ nie je považovaná za konečného dodávateľa.

Vykonanie marketingového výskumu bolo súčasťou čiastkového cieľa diplomovej práce. Na začiatku bol stanovený hlavný cieľ výskumu a centrálna výskumná otázka. Cieľ už zaznel v úvode tejto podkapitoly a CVO mala nasledovné znenie: „Predstavujú analyzované cukrárne v Brne pri ich súčasnej marketingovej stratégii priamu konkurenciu?“ Na CVO priamo nadväzovalo zostavenie hypotézy, ktoré malo nasledovné znenie: „Analyzované cukrárne v Brne na základe ich polohy a ponúkaného sortimentu predstavujú priamu konkurenciu.“ Celý výskum prebiehal na základe využitia archívnej obsahovej analýzy a zdrojmi pre samotný zber dát boli najmä oficiálne webové stránky cukrární a príslušné sociálne siete a v niektorých prípadoch bolo potrebné využiť texty, ktoré boli súčasťou rôznych blogov. Za relevantnú vzorku boli považované všetky cukrárne, ktoré sa nachádzali priamo v centre mesta alebo jeho tesnej blízkosti a cukrárne, ktoré aspoň na prvý pohľad disponovali netradičným sortimentom. Marketingovým výskumom bolo zistené, že iba šesť z desiatich zvolených cukrární predstavujú priamu konkurenciu. Tým pádom bola nami stanovená hypotéza zamietnutá.

Pri vyhodnocovaní SWOT analýzy sme dospeli k záveru, že externé faktory majú vyššiu hodnotu oproti interným faktorom. V prípade externých faktorov hodnota príležitostí prevyšuje hodnotu hrozieb. Cukráreň by sa teda mala primárne zamerať na využitie príležitostí, ktoré plynú z vonkajšieho prostredia. Na okolité hrozby bude mať podnik relatívne malý vplyv a je veľmi nepravdepodobné, že by ich dokázal ovplyvniť vo svoj prospech. V prípade interných faktorov hodnota silných stránok prevyšuje hodnotu slabých stránok. Opäť by bolo výhodné zamerať sa na využitie silných stránok pre svoj prospech a naopak eliminovať či redukovať slabé stránky.

3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ

Tretia a posledná časť diplomovej práce sa sústreďí na vlastné návrhy riešení, ktoré by mal viesť k definovaniu marketingovej stratégie pre budúcu cukráreň „Upeču Ti jednu“. Návrhy vlastných riešení vychádzajú z podkladov, ktoré vyplývajú z predchádzajúcej analytickej časti diplomovej práce. Najprv je nevyhnutné identifikovať ciele, ktoré chceme v budúcnosti dosiahnuť a potom prejsť ku konkrétnym marketingovým a organizačným stratégiám, plánu realizácie návrhu a finančnému zhodnoteniu návrhu. Súčasťou tretej kapitoly je taktiež analýza rizík spojená s protiopatreniami na ich minimalizáciu, s mapou rizík a pavučinovým grafom.

3.1 Identifikácia cieľov

Z analýzy súčasného stavu plynú niekoľko podstatných faktorov, ktoré môže podnik následne využiť pre tvorbu marketingovej stratégie. Zo SWOT analýzy vyplynulo, že je potrebné zamerať sa na redukciu slabých stránok a naopak využiť silu silných stránok. Zo slabých stránok sú najpodstatnejšími faktormi finančná záťaž v podobe bankového úveru a fakt, že sa jedná o začínajúci podnik. Hoci má finančná záťaž najvyššie hodnotenie spomedzi slabých stránok, momentálne nepovažujeme za potrebné vytvárať marketingovú stratégiu pre tento faktor, nakoľko sa daný podnik má otvoriť až o niekoľko rokov neskôr a do vtedy sa môže finančná situácia majiteľky rapídne zmeniť. Na druhom faktore, ktorým je, že sa jedná o začínajúci podnik je potrebné začať pracovať už teraz. Je nevyhnutné vytvoriť dostatočne rozsiahlu a premyslenú marketingovú kampaň, ktorá by oslovila čo najväčší počet potencionálnych zákazníkov B2C trhu, a to za pomoci vytvorenia sociálnych sietí a webovej stránky.

Zo silných stránok sme vybrali faktor, ktorý úzko súvisí s tým predchádzajúcim a považujeme ho momentálne za prioritný. Hovoríme o strategickom umiestnení podniku, ktoré spočíva vo vyhľadávaní vhodných priestorov v centre mesta Brno. Tento faktor sa radí medzi priority z toho dôvodu, že sa vhodná nehnuteľnosť na prenájom zvyčajne hľadá nesmierne dlhú dobu a je nevyhnutná pre budúce prevádzkovanie

cukrárne. Je pravda, že sa v silných stránkach nachádzajú ďalšie faktory, ktoré dosahujú vysoké hodnotenie, ktorými sú know-how a pomer ceny s kvalitou. Napriek tomu nie je možné momentálne pomocou nich vytvoriť úplnú marketingovú stratégiu, pretože budúce produktové portfólio je vo fáze spracovávanía a prerábania do finálnej podoby. Na základe súčasnej situácie môžeme iba tvrdiť, že vo výsledku sa bude naozaj jednať o silnú stránku podniku.

3.2 Marketingová a organizačná stratégia

Za primárnu marketingovú stratégiu cukrárne „Upeču Ti jednu“ môžeme považovať brand positioning. Positioning je súhrnom aktivít, ktoré slúžia k vytvoreniu vzhľadu produktu, služby alebo značky v mysliach ľudí, ktorí spadajú do cieľového trhu. V súvislosti s témou positioning úzko súvisí pojem archetyp. Archetypy symbolizujú rôzne pocity či hodnoty, ktoré vnímame na nevedomej úrovni. V knihe „Hrdina nebo psanec“ je celkovo zhrnutých 12 rôznych archetypov a jej autori radia vybrať si jeden a toho sa držať. Nakoľko sa cukrárstvo považuje za veľmi kreatívnu sféru, nie je divu, že sme zvolili práve archetyp Tvorca. Princíp využívania tohto archetypu spočíva najmä v upútaní pozornosti zákazníka prezentovaním svojho nápaditého prístupu. Jedným z niekoľkých krokov v prezentovaní je vytvorenie netradičného názvu a loga cukrárne. Netradičný názov „Upeču Ti jednu“ vizuálne podtrhne logo, ktoré bude mať v pozadí názvu valček na cesto a celé bude ohraničené čiernou linkou v podobe kruhu. Tým dosiahneme, že logo bude na prvý dojem pôsobiť mierne vulgárne, ale nezabudnuteľne. Ďalším krokom je nájdenie vhodného strategického miesta, kde vytvoríme prostredie, ktoré by sympatizovalo s logom. Interiér cukrárne bude prevažne v kombinácii žltej, šedej a čiernej farby.

Stratégia zameraná na zákazníka patrí medzi stratégie, ktoré sa vyznačujú dlhodobým charakterom. Stratégia je zameraná na budovanie solídnych a obojstranne výhodných vzťahov so zákazníkmi. Jej najdôležitejším prvkom je komunikácia so zákazníkom, ktorá spočíva v predávaní všetkých dôležitých informácií o produkte. Je potrebné vyzdvihnúť prednosti a odlišnosti, ktoré by viedli zákazníka ku kúpe daného produktu. Nakoľko sa chce cukráreň „Upeču Ti jednu“ zamerať hlavne na mladú a strednú generáciu, ktorá

z väčšej časti dňa trávi svoj čas na internete, rozhodli sme, že najlepšie bude na komunikáciu využiť práve sociálne siete a webovú stránku.

3.3 Plán realizácie návrhu

Vhodné priestory

Hľadanie vhodných priestorov zaberie najviac času a financií spomedzi všetkých návrhov, a preto je na prvom mieste. S hľadaním bude treba začať aspoň pol roka pred samotným otvorením podniku a bude prebiehať pomocou internetových stránok s prenájmom nehnuteľností, ale aj pomocou rôznych skupín na sociálnych sieťach. Jeho proces nám trochu sťažuje fakt, že sa musí daný priestor nachádzať v okrese Brno-mesto. A okrem toho by bolo ideálne nájsť priestory, kde sa pred tým už vykonávala podobná činnosť (schválenie hygienickým úradom). Priestory by nemali presahovať veľkosť 70m² a cenu za prenájom vo výške 30 000Kč/za mesiac vrátane energií.

Logo

Dnes je rada firiem priamo posadnutá značkováním svojich výrobkov a logo má v spoločnosti zvláštne miesto. Je vysoko nepravdepodobné, že by sa v dnešnom svete našiel obchod bez príslušného loga alebo obchodnej značky. Vďaka logu je jednoduchšie odlíšiť a rozpoznať firmu od podobných spoločností. Je teda nesmierne dôležité vymyslieť si vlastné logo, ktoré odráža našu osobnosť a najmä vystihuje to čomu sa podnik venuje. Na nasledujúcom obrázku č.1 je zobrazený hrubý náčrt loga cukrárne „Upeču Ti jednu“. Zatiaľ sa naozaj jedná iba o hrubú verziu, ktorá bude časom zdokonalená len čo sa autorka práce naučí pracovať s vektormi. Názov vznikol úplnou náhodou počas premýšľania nad zábavnou potlačou tašky a autorke práce sa tak zapáčil, že si ho ponechala do budúcnosti. Ako môžeme vidieť na obrázku je vtipný názov a krásne ho dopĺňa valček na cesto. Jednak valček na cesto symbolizuje pečenie, na druhej strane krásne dotvára myšlienku plynúcu z názvu. Jednoducho ide o nezabudnuteľnú „vizuálne slovnú hračku“.

Obrázok č.1: Hrubý náčrt loga

(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Webová stránka

Tvorba webových stránok je ďalším návrhom v realizácii marketingovej stratégie. Webové stránky by mali spĺňať úlohu komplexnej komunikačnej platformy, na ktorej sa budú okrem iného prezentovať produkty cukrárne a komunikovať so zákazníkmi. Celé zriadenie webovej stránky bude mať na starosti externá firma. Cena zriadenia sa podľa zložitosti a požiadaviek pohybuje v rozmedzí 30 000 až 60 000Kč. Webová stránka musí byť prehľadná, ľahko dostupná a jednoducho dohľadateľná. Okrem toho musí obsahovať úvodnú stranu v podobe „O nás“, názov cukrárne + jej príslušné logo, kontakt, cenník a sortiment ponúkaných výrobkov.

Facebook

Facebook je v ČR jednou z najviac navštevovaných sociálnych sietí. Zriadenie účtu na Facebooku bude prebiehať až po dokončení predchádzajúcich bodov, aby sme mohli naplno využiť všetky informácie a podklady, ktoré budeme mať k dispozícii. Demograficky sa na Facebooku pohybuje skôr stredná generácia ľudí vo veku 35-49 rokov, ktorá tvorí druhú skupinu nášho cieľového segmentu. To znamená, že aj pridávané príspevky budeme musieť odlišovať od tých na Instagrame. V prvej rade je potrebné si ujasniť o aké príspevky sa bude jednať. Klasické príspevky s novými produktami, službami, súťažami a podobne by mali byť pridávané aspoň 2-3 krát do týždňa. Je nutné myslieť na to, že sa jedná o začínajúci podnik a preto je potrebné zo začiatku pridávať

príspevky častejšie, aby sme sa dostali do povedomia potencionálnych zákazníkov. Každý príspevok musí byť dôkladne pripravený tak aby zaujal sledujúcich a popri prípade aby sme získali čo najviac „Páči sa mi to“, zdieľaní alebo komentárov. Takýto príspevok si sám nájde cestu spomedzi užívateľov. Klasické príspevky typu fotografie ponúkaného sortimentu by mali byť pridávané každý deň v podobe „stories“. Takzvané stories sú čoraz viac populárne aj na Facebooku, pretože nezahlcujú nástenku profilu, ale zobrazujú sa iba na uplynulých 24 hodín. Ďalším dôležitým prvkom, ktorý musíme brať do úvahy je samotná komunikácia so zákazníkom. Na reakcie a komentáre pod príspevkami je potrebné odpovedať, aby ľudia vedeli, že si ich pripomienok a postrehov vážime.

V druhom rade je potrebné brať do úvahy platenú formu propagácie. Cena začína na 25Kč za deň a dokáže sa vyšplhať až na 5 000Kč. Všetko sa to odvíja od nastavení, ktoré si sami určíme. Na nastavenia platených kampaní sa používa nástroj Facebook Business, kde je potrebné nastaviť cieľovú skupinu ľudí, ktorých chceme našim príspevkom osloviť, geografickú polohu, zameranie kampane, jej dĺžku a podobne. Najdôležitejším prvkom, ktorý musíme uvážiť je denný rozpočet. Ako už bolo spomenuté, najnižšia možná cena za platenú propagáciu začína na 25Kč za deň. Pri tejto cene dokážeme denne osloviť 118-342 ľudí vo vybranej lokalite. Pochopiteľne s každou vyššou cenou, ktorú sme ochotní zaplatiť, rastie aj odhadovaný počet užívateľov, ktorým sa náš príspevok zobrazí.

Instagram

Instagram je druhou najviac využívanou sociálnou sieťou v ČR a navštevuje ju skôr mladá generácia ľudí vo veku 15-35 rokov, ktorú považujeme za prioritný cieľový segment. Instagram je veľmi podobný Facebooku, pričom sú prepojené pomocou služby Facebook Business, ktorá uľahčuje spravovanie účtu na oboch platformách naraz. Tak ako aj u predošlej sociálnej siete si najprv budeme musieť založiť účet. Po jeho založení môžeme začať pracovať na propagovaní dobrého mena podniku a jeho výrobkov. Príspevky budú pridávané podobne ako na Facebooku, aspoň 2-3 krát do týždňa. Ale oproti Facebooku sú tzv. stories na Instagrame veľmi populárne a toho treba naplno využiť. Jedná sa o zábavnú, interaktívnu formu prezerania rôznych príspevkov, ktoré zdieľajú nami sledované aj nesledované stránky. Je to skvelý nástroj pre upútanie pozornosti a priemerný mladý človek je schopný stráviť ich sledovaním niekoľko hodín

denne. Nakoľko Instagram využíva najmä mladá generácia ľudí nemusíme sa báť experimentovať s tvorbou nových príspevkov. Môžeme využiť menej konzervatívny prístup komunikácie a tak si vybudovať mladú priateľskú komunitu fanúšikov/sledovateľov. Podobne ako aj u predošlej sociálnej siete, aj tu si budeme musieť zaplatiť za platenú propagáciu.

Vonkajší banner

Vonkajší banner je skvelým prvkom na upútanie pozornosti okoloidúcich ľudí. Nielenže slúži ako vhodná propagácia, ale podporuje aj povedomie o podniku. U potenciálneho dodávateľa AZ REKLAMA, s.r.o. by vonkajší banner s vlastným návrhom potlače, o rozmeroch 80x200 cm stál 1 000Kč. Samotná výroba by trvala približne 3 pracovné dni a následné dodanie by bolo zadarmo. Banner by obsahoval nasledujúce informácie: názov cukrárne, logo, kontakt a stručný slogan.

3.4 Časový harmonogram realizácie

K zostaveniu časového harmonogramu bola využitá metóda PERT za účelom určenia doby trvania jednotlivých činností. Ako prvé si vytvoríme činnosti, ktoré postupne na seba nadväzujú. Týmto činnostiam priradíme časové odhady a (optimistický), b (pesimistický), m (realistický). Tieto premenné vkladáme do deterministického tvaru nasledujúcej rovnice:

$$t_e = \frac{a + 4 * m + b}{6}$$

Keďže sa jedná o stochastickú metódu a my pracujeme iba s odhadmi, musíme pre jednotlivé činnosti vypočítať rozptyl a smerodajnú odchýlku. Rozptyl vyjadruje do akej miery je optimistický a pesimistický odhad rozptýlený okolo realistického odhadu. Značíme ho premennou σ^2 . Smerodajná odchýlka vyjadruje rozdiel optimistického a pesimistického odhadu a značíme ju σ .

Na výpočet daných premenných sa využívajú nasledujúce vzorce:

$$\sigma^2 = \frac{(b-a)^2}{36} \quad \sigma = \sqrt{\sigma^2}$$

V tabuľke č.21 sa nachádza podrobný časový harmonogram realizácie návrhu. Činnosti na seba logicky nadväzujú a každá z nich má pridelený optimistický, realistický a pesimistický odhad doby trvania. Prvou činnosťou je nájdenie vhodných priestorov, ktoré zahŕňa okrem pečlivého hľadania aj kontaktovanie poverenej osoby a v závere uzatvorenie a podpísanie zmluvy. Druhou činnosťou v časovom harmonograme je výber vhodného tvorca webu, s ktorým sa budeme musieť skontaktovať a prediskutovať podmienky, požiadavky a finančné zhodnotenie. Ďalej bude potrebné spracovať logo podľa návrhu do vektorovej podoby, vytvoriť obsah webu, vizuálnu stránku webu, naplniť web daným obsahom a na záver ho umiestniť na hostigovú doménu. Predposledným krokom je vytvorenie firemného účtu na sociálnych sieťach Facebook a Instagram spolu s príslušnou reklamnou kampaňou. Poslednú realizáciu návrhu tvorí digitálne spracovanie vonkajšieho banneru, následne objednanie/ dodanie a vo finále umiestnenie na príslušné miesto. Celý tento proces od prvej činnosti až po tú poslednú vychádza na 4706 hodín, čo je v prepočte približne 196 kalendárnych dní.

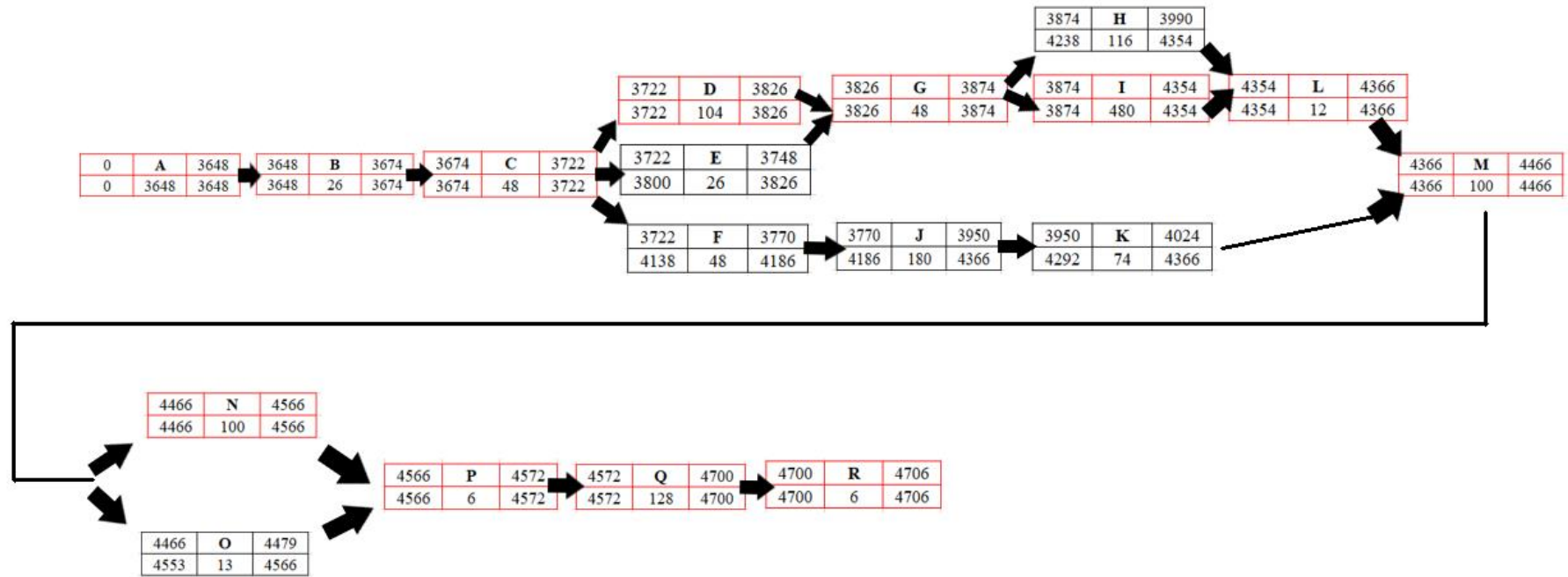
Z danej tabuľky možno vyčítať kritickú cestu, ktorá vedie cez A-B-C-D-G-I-L-M-N-P-Q-R a zreteľnejšie je zobrazená za pomoci sieťového grafu č.4.

Tabuľka č.21: Časový harmonogram realizácie návrhu

Označenie činností	Popis činností	i	j	a	b	m	t(ij)	σ^2	σ	ZM	KM	ZP	KP	RC
A	Hľadanie vhodných priestorov	X	B	2184	5112	3648	3648	238144	488	0	3648	0	3648	0
B	Kontaktovanie poverenej osoby	A	C	12	48	24	26	36	6	3648	3674	3648	3674	0
C	Uzatvorenie a podpísanie zmluvy	B	D,E,F	24	72	48	48	64	8	3674	3722	3674	3722	0
D	Výber vhodného tvorcu webu	C	G	72	168	96	104	256	16	3722	3826	3722	3826	0
E	Kontaktovanie tvorcu webu	C	G	12	48	24	26	36	6	3722	3748	3800	3826	78
F	Finančné zhodnotenie	C	J	24	72	48	48	64	8	3722	3770	4138	4186	416
G	Uzatvorenie zmluvy	D,E	H,I	24	72	48	48	64	8	3826	3874	3826	3874	0
H	Tvorba loga	G	L	48	168	120	116	400	20	3874	3990	4238	4354	364
I	Tvorba obsahu webu	G	L	240	720	480	480	6400	80	3874	4354	3874	4354	0
J	Tvorba vizuálnej podoby webu	F	K	120	288	168	180	784	28	3770	3950	4186	4366	416
K	Naplnenie webu obsahom	J	M	36	120	72	74	196	14	3950	4024	4292	4366	342
L	Umiestnenie na hostingovú doménu	H,I	M	6	20	12	12	5	2,24	4354	4366	4354	4366	0
M	Tvorba účtu na Facebooku + reklama	K,L	N,O	72	144	96	100	144	12	4366	4466	4366	4466	0
N	Tvorba účtu na Instagrame + reklama	M	P	72	144	96	100	144	12	4466	4566	4466	4566	0
O	Spracovanie finálnej podoby banneru	M	P	6	24	12	13	9	3	4466	4479	4553	4566	87
P	Objednanie banneru	N,O	Q	3	8	6	6	1	1	4566	4572	4566	4572	0
Q	Výroba a dodanie	P,O	R	96	192	120	128	256	16	4572	4700	4572	4700	0
R	Umiestnenie vonkajšieho banneru	Q	X	2	12	5	6	3	1,73	4700	4706	4700	4706	0

Zdroj: Vlastné spracovanie

Graf č.4: Sieťový graf



Zdroj: Vlastné spracovanie

3.5 Finančné zhodnotenie návrhu

V nasledujúcej tabuľke č.22 sú zhrnuté náklady spojené s realizáciou návrhu marketingovej stratégie. Výška jednotlivých nákladov je odhadovaná na základe relevantných informácií od potencionálnych dodávateľov. Tabuľka je rozdelená do štyroch častí, ktoré obsahujú: položky, mesačné náklady, štvrtročné náklady a nakoniec ročné náklady (v Kč). Je treba podotknúť, že mesačné náklady na reklamu na sociálnych sieťach Facebook a Instagram sú tvorené priemernou čiastkou. Behom prvého roku podnikania by tieto náklady spojené s realizáciou marketingovej stratégie vychádzali na čiastku 351 488Kč.

Tabuľka č.22: Náklady na realizáciu návrhu

Položka	Mesačné náklady v Kč	Štvrtročné náklady v Kč	Ročné náklady v Kč
Prenájom	20 000	60 000	240 000
Tvorba webu	45 000	X	45 000
Spravovanie webu	249	747	2 988
Reklama na Facebooku	2 437,50	7 312,50	29 250
Reklama na Instagrame	2 437,50	7312,5	29 250
Vonkajší banner	1 000	X	1 000
Logo	4 000	X	4 000
CELKOM	75 124	75 372	351 488

Zdroj: Vlastné spracovanie

Nasledujúca tabuľka č.23 zobrazuje náklady, ktoré bude nevyhnutné vynaložiť v prvých troch mesiacoch a ďalej vo zvyšných troch štvrtrokoch. Takéto rozdelenie tabuľky bolo učené z toho dôvodu, že za reklamu na sociálnych sieťach budeme v prvých troch mesiacoch platiť vyššiu čiastku ako v ostatných. Takéto rozhodnutie bolo učené na základe faktu, že sa jedná o začínajúci podnik a preto je potrebné investovať hneď na začiatku väčší obnos peňazí do propagácie. Okrem iného, v tabuľke sa nachádzajú aj položky, ktoré bude nevyhnutné uhradiť iba v prvom mesiaci (vonkajší banner, logo). V nákladoch za prenájom sú zahrnuté už aj ceny energií a všetky priestory, podľa ktorých bola spočítaná kalkulácia, sa nachádzajú v okrese Brno-mesto. Celkové ročné náklady na

zavedenie návrhu marketingovej stratégie činia podľa optimistickej varianty čiastku vo výške 351 488Kč.

Tabuľka č.23: Realistická varianta odhadu nákladov na realizáciu návrhu

Položka	Mesačné náklady v Kč					
	1. mesiac	2. mesiac	3. mesiac	4.-6. mesiac	7.-9. mesiac	10.-12. mesiac
Prenájom	20 000	20 000	20 000	60 000	60 000	60 000
Tvorba webu	45 000	X	X	X	X	X
Spravovanie webu	249	249	249	747	747	747
Reklama na Facebooku	11 250	7 500	3750	2 250	2 250	2 250
Reklama na Instagrame	11 250	7 500	3 750	2 250	2 250	2 250
Vonkajší banner	1 000	X	X	X	X	X
Logo	4 000	X	X	X	X	X
Celkom/mesiac	92 749	35 249	27 749	65 247	65 247	65 247
CELKOM	351 488					

Zdroj: Vlastné spracovanie

Nasledujúca tabuľka č.24 zahrňuje náklady spojené s realizáciou marketingovej stratégie na základe optimistického odhadu. V optimistickej variante počítame so zľavou na výrobu dreveného loga vo výške 20% a s kúpou lacnejšieho vonkajšieho banneru. Náklady na reklamu na sociálnych sieťach sa v prvých troch mesiacoch znížili takmer o polovicu, nakoľko je možné, že nebude nutné platiť za väčší dosah oslovenia ľudí. Totižto pri sume 7 500Kč môžeme denne osloviť 1,1 až 3,2 tisíc obyvateľov mesta Brno (+40km). Tak isto aj náklady za prenájom nehnuteľnosti sa znížili o 5 000Kč, čo je dané rôznymi ponukami na internete. Náklady na spravovanie webu zostávajú nezmenené, pretože pri nižšej cene by daná služba nespĺňala potreby a požiadavky podniku. Pri optimistickej variante vychádzajú celkové ročné náklady na čiastku 254 288Kč.

Tabuľka č.24: Optimistická varianta odhadu nákladov na realizáciu návrhu

Položka	Mesačné náklady v Kč					
	1. mesiac	2. mesiac	3. mesiac	4.-6. mesiac	7.-9. mesiac	10.-12. mesiac
Prenájom	15 000	15 000	15 000	45 000	45 000	45 000
Tvorba webu	30 000	X	X	X	X	X
Spravovanie webu	249	249	249	747	747	747
Reklama na Facebooku	7 500	3 750	750	2 250	2 250	2 250
Reklama na Instagrame	7 500	3750	750	2 250	2 250	2 250
Vonkajší banner	800	X	X	X	X	X
Logo	3 000	X	X	X	X	X
Celkom/mesiac	64 049	22 749	16 749	50 247	50 247	50 247
CELKOM	254 288					

Zdroj: Vlastné spracovanie

Posledná tabuľka č.25 zobrazuje náklady, s ktorými by sa musel podnik vysporiadať v prípade pesimistickej varianty. Zvýšenie prenájmu nehnuteľnosti by nastalo v prípade celkového lokálneho zvýšenia prenájmov alebo zvýšenia energií. Tvorba webu vzrástla o 15 000, pretože v súčasnej dobe nebolo možné stanoviť presnú čiastku u potencionálneho dodávateľa, a tak bola braná v úvahu najvyššia možná čiastka. Podobne je tomu tak aj pri položkách: vonkajší banner a logo. Pri spravovaní webu taktiež došlo k nárastu nákladov, konkrétne o 45%. Táto situácia by nastala v prípade, že by prvá zvolená varianta služby nebola naďalej vyhovujúca a podnik by musel siahnuť po vyššej triede. Pri posledných dvoch položkách týkajúcich sa reklamy na sociálnych sieťach sme zaznamenali v prvých troch mesiacoch nárast o viac ako polovicu než pri realistickej variante. Je to z dôvodu žeby reklamná kampaň neprinesla dostačujúce výsledky a bolo by potrebné osloviť omnoho viac ľudí. Pri pesimistickej variante vychádzajú celkové ročné náklady na čiastku vo výške 512 888Kč.

Tabuľka č.25: Pesimistická varianta odhadu nákladov na realizáciu návrhu

Položka	Mesačné náklady v Kč					
	1. mesiac	2. mesiac	3. mesiac	4.-6. mesiac	7.-9. mesiac	10.-12. mesiac
Prenájom	30 000	30 000	30 000	90 000	90 000	90 000
Tvorba webu	60 000	X	X	X	X	X
Spravovanie webu	449	449	449	1 347	1 347	1 347
Reklama na Facebooku	15 000	11 250	7 500	2 250	2 250	2 250
Reklama na Instagrame	15 000	11 250	7 500	2 250	2 250	2 250
Vonkajší banner	1 500	X	X	X	X	X
Logo	5 000	X	X	X	X	X
Celkom/mesiac	126 949	52 949	45 449	95 847	95 847	95 847
CELKOM	512 888					

Zdroj: Vlastné spracovanie

3.6 Analýza rizík

Riziko považujeme za vystavenie sa nepriaznivým okolnostiam, ktoré prinášajú odchýlenie skutočných výsledkov od tých očakávaných. Nasledujúca tabuľka č.26 zobrazuje škálu, ktorá sa používa pri určení hodnoty pravdepodobnosti dopadu výskytu a veľkosti dopadu. Pravdepodobnosť výskytu rizika a jeho dopadu je hodnotená na stupnici od 1 do 10. Hodnota rizika sa potom získa súčinom predchádzajúcich dvoch veličín.

Tabuľka č.26: Analýza rizík – stupnica

Pravdepodobnosť		Dopad		Hodnota rizika
Takmer žiadna	1 - 2	Minimálny	1 - 2	Pravdepodobnosť X dopad
Nízka	3 - 4	Menej významný	3 - 4	
Stredná	5 - 6	Stredne významný	5 - 6	
Vysoká	7 - 8	Veľmi významný	7 - 8	
Obrovská	9 - 10	Kritický	9 - 10	

Zdroj: Vlastné spracovanie

3.6.1 Identifikácia rizík

Na začiatku je potrebné si vybrať vhodnú metódu na analyzovanie rizík. Pre túto diplomovú prácu bola zvolená tzv. skórovacia metóda.

V rámci realizácie návrhov bolo identifikovaných celkovo sedem rizík označených ako R1 až R7. Jednotlivé riziká spolu s ich pravdepodobnosťou výskytu, dopadom a celkovou hodnotou rizika sú vyobrazené v nasledujúcej tabuľke č.27.

Tabuľka č.27: Identifikované riziká

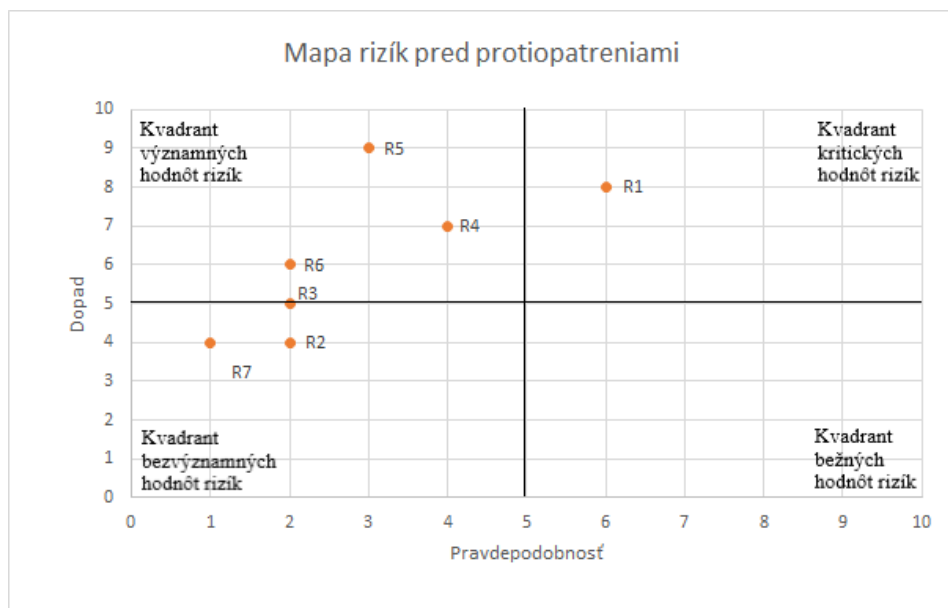
Číslo rizika	Riziko	Pravdepodobnosť	Dopad	Hodnota rizika
R1	Nedostatok finančných prostriedkov	6	8	48
R2	Nedodržanie časového harmonogramu	2	4	8
R3	Výber nesprávneho tvorcu webu	2	5	10
R4	Malý dosah kampane	4	7	28
R5	Nájdenie nedostačujúcich priestorov	3	9	27
R6	Pracovná vyťaženosť majiteľky	2	6	12
R7	Strata webu a príslušných dát	1	4	4

Zdroj: Vlastné spracovanie

Mapa rizík pred protiopatreniami

Mapa rizík (graf č.5) je vytvorená na základe tzv. skórovacej metódy. Rozdeľuje jednotlivé riziká do skupín podľa ich dopadu a pravdepodobnosti výskytu. Z mapy rizík je zjavné, že za najkritickejšie riziko môžeme považovať R1. Najvýznamnejšími rizikami sú podľa ich dosiahnutej hodnoty R5, R4 a R6. Na hranici významných a bezvýznamných rizík sa nachádza R3. Zvyšné dve riziká R7 a R2 sa nachádzajú v kvadrante bezvýznamných rizík.

Graf č.5: Mapa rizík pred protiopatreniami



Zdroj: Vlastné spracovanie

3.6.2 Protiopatrenia rizík

Protiopatrenie R1 – Nedostatok finančných prostriedkov

Realizácia návrhu bude vyžadovať určité finančné prostriedky, ktoré sú nevyhnutné na jej pokrytie. Riziko tvorí fakt, že výška odhadovaných nákladov sa môže rapídne zmeniť skôr než bude možné vykonať samotnú realizáciu návrhu. V tomto prípade sa dá riziku predísť vytvorením dostatočne veľkého finančného balíku (pesimistická varianta), ktorý bude v prípade núdze slúžiť ako rezerva na tento konkrétny návrh.

Protiopatrenie R2 – Nedodržanie časového harmonogramu

Proti druhému identifikovanému riziku môžeme aplikovať dôkladné dodržiavanie plnenia činností podľa navrhovaného časového harmonogramu, ktoré môžeme doplniť o týždennú kontrolu hotových činností a následnú prípravu na plnenie nadchádzajúcich činností. Pre celý tento proces môžeme využiť aplikáciu Productivity, ktorá slúži na kontrolu nami zadaných cieľov pomocou upozornení a tvorbou štatistík.

Protiopatrenie R3 – Výber nesprávneho tvorca webu

Riziku výberu nesprávneho tvorca webu sa dá predísť dostatočne včasným a dôkladným výberovým konaním. Výberové konanie by spočívalo vo vyhľadávaní tvorcov webu na základe ich recenzií, cien a dostupnosti.

Protiopatrenie R4 – Malý dosah kampane

Riziko v podobe malého dosahu kampane môžeme ovplyvniť dôkladnou prípravou a nastavením pomocou vhodných nástrojov na propagáciu na sociálnych sieťach. Na to bude potrebné predom spracovať propagačné videá a vizuálne atraktívne fotografie produktov.

Protiopatrenie R5 – Nájdenie nedostačujúcich priestorov

Proti piatemu riziku môžeme odporučiť iba dostatočne skoré hľadanie vhodných priestorov, ideálne aspoň rok pred otvorením cukrárne. Aby sme si to poistili, môžeme si najat' externého špecialistu cez prenájom nehnuteľností.

Protiopatrenie R6 – Pracovná vyt'áženosť majiteľky

Pracovná vyt'áženosť majiteľky patrí medzi najmenej pravdepodobné riziká, ale stále je tu možnosť, že nastane. V tomto prípade môžeme iba odporučiť to isté opatrenie aké bolo spomenuté v prípade nedodržania časového harmonogramu. Jednoducho bude potrebné si rozložiť všetky nadchádzajúce povinnosti medzi jednotlivé dni.

Protiopatrenie R7 – Strata webu a príslušných dát

Podnik bude pri vytváraní webovej stránky spolupracovať s externým špecialistom, ktorý by mal pri práci s príslušnými dátami využívať niektorí z programov slúžiacich na zálohovanie dát.

V nasledujúcej tabuľke č.28 si môžeme všimnúť, že sa nám po zavedení protiopatrení zmenili výsledné hodnoty rizík.

Tabuľka č.28: Identifikované riziká po návrhoch protiopatrení

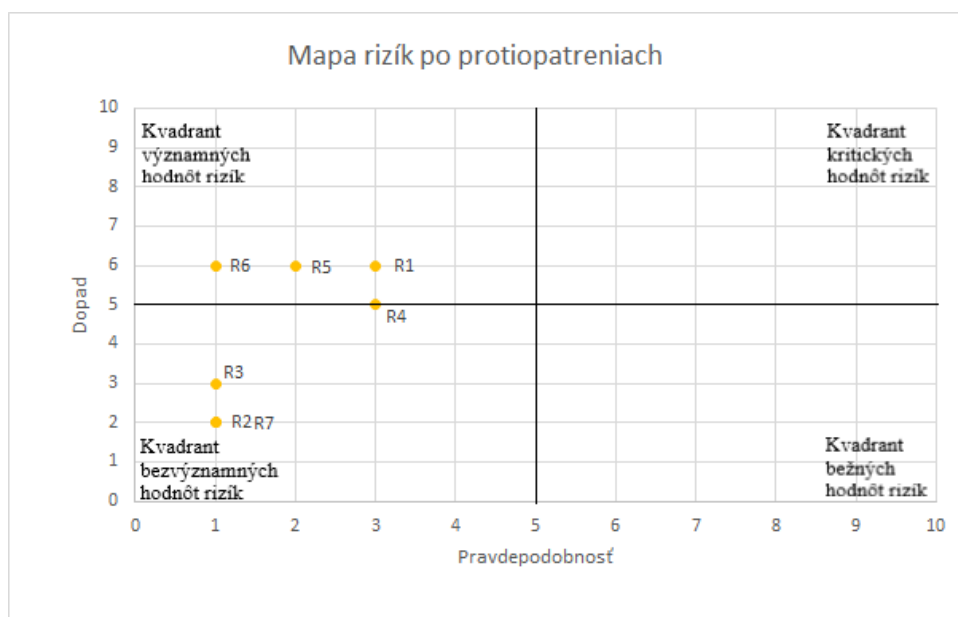
Číslo rizika	Riziko	Nová pravdepodobnosť	Nový dopad	Nová hodnota rizika
R1	Nedostatok finančných prostriedkov	3	6	18
R2	Nedodržanie časového harmonogramu	1	2	2
R3	Výber nesprávneho tvorcu webu	1	3	3
R4	Malý dosah kampane	3	5	15
R5	Nájdenie nedostačujúcich priestorov	2	6	12
R6	Pracovná vyťaženosť majiteľky	1	6	6
R7	Strata webu a príslušných dát	1	2	2

Zdroj: Vlastné spracovanie

Mapa rizík po protiopatreniach

Na mape rizík (graf č.6) po zavedení protiopatrení si môžeme všimnúť presun rizika R1 z kvadrantu kritických hodnôt do kvadrantu významných hodnôt. Riziká R4, R5 a R6 zmenili svoje umiestnenie na osy X a Y, ale aj napriek tomu stále zostávajú v kvadrante významných hodnôt. Zvyšné tri riziká zostávajú aj naďalej v kvadrante bezvýznamných hodnôt rizík.

Graf č.6: Mapa rizík po protiopatreniach

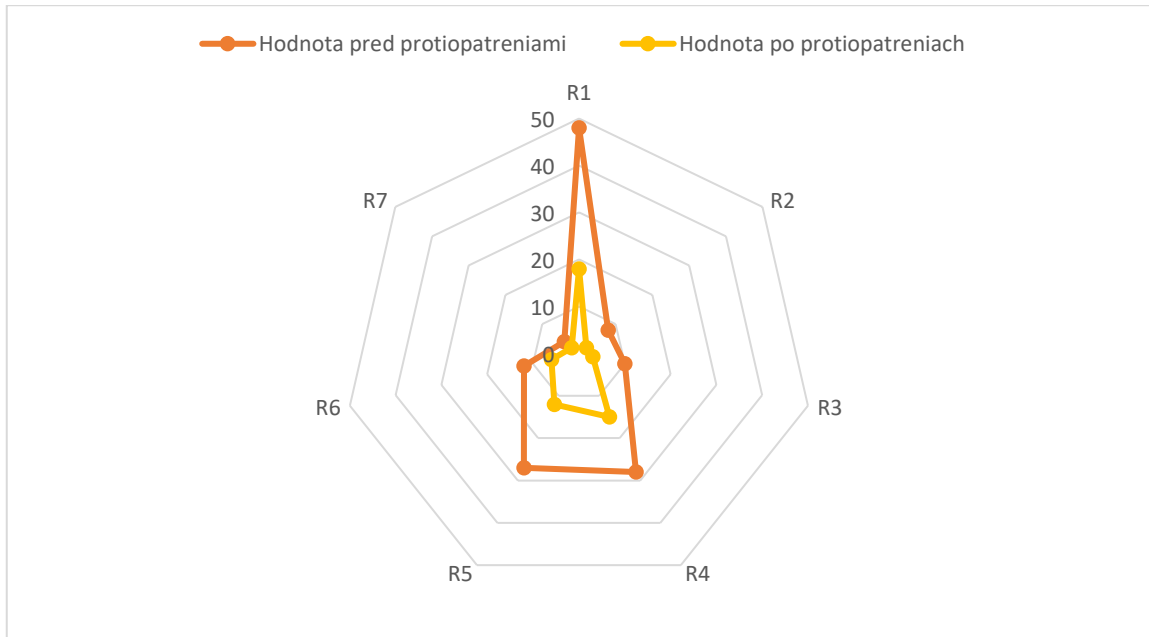


Zdroj: Vlastné spracovanie

3.6.3 Pavučinový graf rizík

Nasledujúci pavučinový graf č.7 je použitý za účelom grafického znázornenia hrozieb pred aplikovaním protiopatrení a po ich aplikácii.

Graf č.7: Pavučinový graf rizík



Zdroj: Vlastné spracovanie

Čím väčšiu plochu oranžový mnohoúhelník pokrýva, tým významnejší dopad by mali dané riziká na podnik. Cieľom minimalizácie rizík je dosiahnuť aby nový žltý mnohoúhelník zaberá čo najmenšiu plochu.

ZÁVER

V diplomovej práci sa jej autorka venovala tvorbe marketingovej stratégie pre novovzniknutý podnik. Jej hlavným cieľom bolo vytvoriť vhodnú marketingovú stratégiu, ktorá by mala dopomôcť k lepšiemu chápaniu potrieb zákazníkov, situácie na trhu a najmä k počiatočnému rozvoju podniku. Okrem toho bol stanovený aj jeden dielčí cieľ, ktorý pozostával z identifikácie a komparácie cukrárni v Brne na základe predom stanovených požiadavkou, ktoré vychádzajú z jednotlivých prvkov marketingového mixu 7P.

Práca bola rozdelená do troch základných častí. Prvá časť pojednávala o teoretických východiskách práce. Boli v nej vymedzené všetky základné pojmy a metódy, akými sú napríklad: marketing a jeho formy, marketingová stratégia, Porterov model 5 síl, SLEPTE analýza a marketingový výskum spolu s jeho procesom. Teoretická časť nám pomohla vymedziť všetky podstatné informácie, ktoré sme naďalej mohli využiť v nasledujúcej časti diplomovej práce.

V druhej časti sme spočiatku venovali pozornosť krátkemu predstaveniu cukrárne „Upeču Ti jednu“. Potom nasledovala analýza vonkajšieho prostredia. Za pomoci SLEPTE analýzy sme zistili, že český národ nie je len milovníkom piva, ale najmä sladkostí, sušienok a tort, čo sa stalo pre nás veľmi podstatnou informáciou. Ďalej sme pracovali s Porterovým modelom 5 síl za účelom analyzovať konkurenčné prostredie podniku. Pomocou tejto analýzy sme dospeli k záveru, že síce existuje veľké množstvo teoretických substitútov v našom odvetví, ale žiaden z nich sa nemôže vyrovnáť originálnej domácej výrobe, ktorú budeme poskytovať zákazníkom. Okrem iného sme ešte zistili, že náš cieľový segment (mladá a stredná generácia ľudí) tvorí najpočetnejšiu skupinu obyvateľov žijúcich v Brne. Potom nasledovala analýza vnútorných faktorov, ktorá vyplývala z prvkov marketingového mixu 7P. Pomocou nej sa nám podarilo trochu bližšie priblížiť predstavu o ponúkanom sortimente a jeho skladbe cien. Bohužiaľ daná predstava nebola konkrétne a detailne poskytnutá, pretože tieto prvky sú stále vo vývoji a vo fázy dorábania. Môžeme povedať, že sme za pomoci uskutočnených analýz zistili aká je situácia na trhu v danom odvetví a tým sme zodpovedali jednu časť hlavného cieľu diplomovej práce. Po použití analýz sme mohli

začať pracovať na marketingovom výskume. Bohužiaľ marketingový výskum prebiehal počas pandémie COVID-19, a preto za výskumnú metódu bola v konečnom dôsledku zvolená archívna obsahová analýza. To je dôvodom prečo sa nám nepodarilo zodpovedať na časť hlavného cieľu, ktorým bolo chápanie potrieb zákazníka. Pretože pôvodnou myšlienkou bolo uskutočniť marketingový výskum na základe mystery shoppingu. Napriek tomu sme pomocou výskumu zistili, že sa v centre Brna nachádza celkovo desať cukrární, ktoré disponujú netradičným sortimentom, ale iba šesť z nich pre nás predstavuje priamu konkurenciu. To znamená, že sme v závere marketingového výskumu museli zamietnuť predom stanovenú hypotézu, ktorá mala nasledovné znenie: Analyzované cukrárne v Brne na základe ich polohy a ponúkaného sortimentu predstavujú priamu konkurenciu. Ale svetlou stránkou výskumu bolo, že sme splnili dielčí cieľ diplomovej práce. Na záver druhej časti práce sme uskutočnili SWOT analýzu, ktorá sa stala dôležitým podkladom pre nasledujúcu tretiu časť.

V tretej záverečnej časti sme sa venovali vlastným návrhom riešení. Na začiatku sme si stanovili ciele, ktoré sa stali akousi oporou pre celý zvyšok tretej časti. Za primárny cieľ sme si stanovili, že chceme dopomôcť k rozvoju budúcej cukrárne. A tým splniť hlavný cieľ diplomovej práce. Na základe tohto cieľu bola zostavená marketingová a organizačná stratégia, ktorá pozostávala z piatich základných krokov. Prvým krokom bolo nájdanie vhodných priestorov v centre mesta, druhým krokom bolo nájdanie a kontaktovanie potenciálneho tvorca webovej stránky, tretím krokom bola tvorba loga, štvrtým krokom bolo založenie účtu na sociálnych sieťach Facebook a Instagram + tvorba reklamnej kampane a v závere spracovanie a objednanie vonkajšieho banneru. Všetky tieto kroky boli zhrnuté v časovom harmonograme za pomoci metódy PERT. Zistili sme, že celý tento proces od prvej činnosti až po tú poslednú by trval 4 706 hodín a to je v prepočte približne 196 kalendárnych dní. Keď už sme vedeli aké činnosti nás čakajú a koľko budú trvať, mohli sme finančne zhodnotiť náklady na ich realizáciu. Všetky ceny ku ktorým sme dospeli boli založené na relevantných informáciách od potenciálnych dodávateľov. Aby sme dosiahli neskreslené výsledky, vypracovali sme celkovo tri varianty odhadov nákladov, ktorými sú: realistická, optimistická a pesimistická. Podľa realistickej varianty môžeme odhadnúť celkové ročné náklady na realizáciu návrhu marketingovej stratégie na čiastku vo výške 351 488Kč. V samotnom závere tretej časti sme zistili, že existuje sedem rizík, ktoré by mohli ovplyvniť

realizáciu návrhu marketingovej stratégie. Pre každé riziko sme učinili príslušné protiopatrenie a všetky sa nám podarilo dostať do kvadrantov významných a bezvýznamných hodnôt rizík. Na konci boli všetky riziká graficky zhrnuté pomocou pavučinového grafu, na ktorom je krásne vidieť rozdiel pred aplikáciou opatrení a po aplikácií protiopatrení.

Pevne veríme, že táto diplomová práca a jej vypracovanie návrhov reálne povedie k tvorbe marketingovej stratégie pre cukráreň „Upeču Ti jednu“. Za pomoci realizácie návrhov by malo dôjsť k úspešnému rozvoju a prezentácii cukrárne hneď od jej počiatku.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- [1] KOTLER, P., KELLER, L., JUPPA, T., MACHEK, M. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [2] LAMB, W., HAIR F., McDaniel, C. *Marketing*. South-Western: Cengage Learning, 2009. ISBN 978-1-439-03942-7.
- [3] BIGCOMMERCE. *How You Can Build a Powerful Influencer Marketing Strategy in 2021*. [online]. © 2003-2021 [cit. 2021-11-21]. Dostupné z: <https://www.bigcommerce.com/blog/influencer-marketing/#what-is-influencer-marketing>
- [4] MORGAN, M., HUNT., D. *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*. [online]. Sage Publications, 1994 [cit. 2021-11-21]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/1252308?origin=crossref>
- [5] MARKETING SCHOOLS. *Relationship Marketing: Explore the Strategy of Relationship Marketing*. [online]. © 2021 [cit. 2021-11-21]. Dostupné z: <https://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/relationship-marketing/>
- [6] AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Definitions of Marketing*. [online]. © 2021 [cit. 2021-11-21]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- [7] SEND PULSE. *What is Green Marketing: Ideas and Examples*. [online]. © 2015-2021 [cit. 2021-11-21]. Dostupné z: <https://sendpulse.com/support/glossary/green-marketing>
- [8] BEHAL, Vikas. GUERILLA MARKETING: A LOW COST MARKETING STRATEGY. *International Journal of Management Research and Business Strategy* [online]. India, 2014, [cit. 2021-11-23]. ISSN 2319 - 345X. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.740.4898&rep=rep1&type=pdf>

- [9] CONTENT MARKETING INSTITUTE. *What Is Content Marketing?* [online]. © 2021 [cit. 2021-11-21]. Dostupné z: <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>
- [10] HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D., VYKYPĚL, O. *Strategický marketing*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 9788074001208.
- [11] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 8024704471.
- [12] BARTUSKOVÁ, T., MATUSIKOVÁ, T., ZELINKOVÁ, T. *Nákladové řízení a cenová strategie*. Ostrava: VSB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3891-5.
- [13] Prof. Ing. SVĚTLÍK, J., Ph.D. *Marketing – cesta k trhu*. VŠPP, a.s., 2018. ISBN 978-80-86847-81-8.
- [14] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 8024715353.
- [15] ORBÁNOVÁ, D., VELICHOVÁ, Ľ. *Podniková ekonomika pre 3.ročník študijného odboru obchodná akadémia*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2009. ISBN 978-80-10-01633-4.
- [16] JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 8071699950.
- [17] PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 9788024736228.
- [18] HEJLOVÁ, D. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024750224.
- [19] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 9788024720494.
- [20] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2690-8.

- [21] GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK., D. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [22] KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978- 80-247-1545-2.
- [23] PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. ISBN 978-0-684-84148-9.
- [24] TYLL, L. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.
- [25] KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-717-9730-8.
- [26] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-856-0511-2.
- [27] PUNCH, K. *Základy kvantitativního šetření*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.
- [28] FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.
- [29] PŘIBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9.
- [30] Ďaďo, J., Királ'ová, A., Lesáková, L. *Marketing v drobnom podnikaní*. 1. vyd. Bratislava: ES VŠE, 1992. ISBN 80-225-0420-3.
- [31] IDNES. *Sladké, pivo i hambáče. Češi se snaží jíst zdravě, ale moc jim to nejde*. [online]. [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/onadnes/zdravi/cesi-vyzkum-stravovani.A201124_145821_zdravi_pet
- [32] KURZYCZ. *Průměrná mzda - vývoj průměrné mzdy, 2021 - 10 let*. [online]. [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?imakroGraphFrom=1.1.2011>

- [33] ZÁKONY PRO LIDI. *Sbírka zákonů ČR*. [online]. [cit. 2021-11-27]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>
- [34] MINNIEMALISTKA. *Sorry, pečou jinak*. [online]. © 2021 [cit. 2022-2-10]. Dostupné z: <https://minniemalistka.cz/sorry-pecou-jinak/>
- [35] MLSNAHOLKA. *O mlsné holce*. [online]. © 2022 [cit. 2022-2-10]. Dostupné z: <https://mlsna-holka.cz/o-mlsne-holce/>
- [36] COOLBRNOBLOG. *BEZCUKRU – NOVÁ LOW CARB CUKRÁRNA V CENTRU BRNA*. [online]. © 2022 [cit. 2022-2-10]. Dostupné z: <https://www.coolbrnoblog.cz/bezcukru-nova-low-carb-cukrarna-v-centru-brna/>
- [37] CUPCEKARNA. *O nás*. [online]. © 2022 [cit. 2022-2-10]. Dostupné z: <https://www.cupcakekarna.cz/onas.html#Onas>
- [38] BUKOVSKYCUKRARSTVI. *O nás*. [online]. © 2022 [cit. 2022-2-10]. Dostupné z: <https://www.bukovskycukrarstvi.cz/o-nas>
- [39] CUKRARNATRIOCASCI. *Cukrárna*. [online]. © 2022 [cit. 2022-2-10]. Dostupné z: <https://cukrarna.triocasci.cz/>
- [40] CUKRARNAKOLBABA. *Cukrárna Kolbaba*. [online]. © 2022 [cit. 2022-2-10]. Dostupné z: <http://www.cukrarnakolbaba.cz/kolbaba.php>
- [41] COOLBRNOBLOG. *LISELOTTE. NOVÁ CUKRÁRNA S DEZERTY, KTERÉ V BRNĚ NEMAJÍ OBDOBY!* [online]. © 2022 [cit. 2022-2-10]. Dostupné z: <https://www.coolbrnoblog.cz/liselotte-nova-cukrarna-s-dezerty-ktere-v-brne-nemaji-obdoby/>
- [42] CUKRARSTVIKREATIV. *O nás*. [online]. © 2022 [cit. 2022-2-10]. Dostupné z: <http://www.cukrarstvikreativ.cz/o-nas/>
- [43] EMACAFE. *Kavárna & Cukrárna*. [online]. © 2022 [cit. 2022-2-10]. Dostupné z: <https://www.emacafe.cz/>

ZOZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKOV

Obrázok č.1: Hrubý náčrt loga.....	72
------------------------------------	----

ZOZNAM POUŽITÝCH TABULIEK

Tabuľka č.1: Charakteristiky fáz životného cyklu výrobku	19
Tabuľka č.2: Zhrnutie hrozieb a príležitostí vyplývajúcich zo SLEPTE analýzy	38
Tabuľka č.3: Štruktúra veku obyvateľstva.....	39
Tabuľka č.4: Zhrnutie hrozieb a príležitostí vyplývajúcich z analýzy konkurenčného prostredia	43
Tabuľka č.5: Zhrnutie silných a slabých stránok vyplývajúcich z analýzy vnútorných faktorov	46
Tabuľka č.6: Profil sledovaných cukrární	49
Tabuľka č.7: Marketingový mix 7P – SORRY - pečeme jinak	50
Tabuľka č.8: Marketingový mix 7P – Mlsná holka.....	51
Tabuľka č.9: Marketingový mix 7P - BezCukru	52
Tabuľka č.10: Marketingový mix 7P – CUPCEKÁRNA.....	53
Tabuľka č.11: Marketingový mix 7P – Bukovský cukrářství.....	54
Tabuľka č.12: Marketingový mix 7P – Cukrárna Tři ocásci	55
Tabuľka č.13: Marketingový mix 7P – Cukrárna Kolbaba	56
Tabuľka č.14: Marketingový mix 7P - Cukrářství Kreativ.....	57
Tabuľka č.15: Marketingový mix 7P – Lisolette.....	58
Tabuľka č.16: Marketingový mix 7P – Ema Café.....	59
Tabuľka č.17: Cukrárne predstavujúce priamu konkurenciu	61
Tabuľka č.18: Cukrárne nepredstavujúce priamu konkurenciu.....	62
Tabuľka č.19: SWOT tabuľka	63
Tabuľka č.20: Vyhodnotenie SWOT	65
Tabuľka č.21: Časový harmonogram realizácie návrhu	76
Tabuľka č.22: Náklady na realizáciu návrhu	78
Tabuľka č.23: Realistická varianta odhadu nákladov na realizáciu návrhu	79
Tabuľka č.24: Optimistická varianta odhadu nákladov na realizáciu návrhu.....	80
Tabuľka č.25: Pesimistická varianta odhadu nákladov na realizáciu návrhu	81
Tabuľka č.26: Analýza rizík – stupnica.....	82
Tabuľka č.27: Identifikované riziká.....	82
Tabuľka č.28: Identifikované riziká po návrhoch protiopatrení.....	85

ZOZNAM POUŽITÝCH GRAFOV

Graf č.1: Preferencie Čechov.....	35
Graf č.2: Priemerná mzda v ČR.....	36
Graf č.3: Podiel pracujúcich ľudí v mestských častiach.....	40
Graf č.4: Sieťový graf.....	77
Graf č.5: Mapa rizík pred protiopatreniami.....	83
Graf č.6: Mapa rizík po protiopatreniach.....	85
Graf č.7: Pavučinový graf rizík.....	86

PRÍLOHY

Príloha č.1 – Ohraničenie centra mesta (Zdroj:google.com/maps)

