

Marketingový plán kavárny

Bc. et Bc. Jan Polák

Bakalářská práce
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan Polák**
Osobní číslo: **K15348**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Tvorba marketingového plánu kavárny**

Zásady pro vypracování:

1. V teoretické části proveďte rešerši relevantní literatury a dalších zdrojů především z oblasti marketingu služeb.
2. Stanovte cíl bakalářské práce, formulujte výzkumné otázky, v rámci výzkumné metody formou focus group zvolte vhodná kritéria k získání požadovaných dat.
3. Zpracujte výzkum ve formě focus group pro zvolenou kavárnu. Vyhodnotte získané informace a vyvodte relevantní závěry.
4. Na základě výsledků zodpovězte výzkumné otázky a zhodnoťte přínosy práce pro praktické využití.
5. Informace a poznatky z bodu 4) a z teoretických východisek využijte jako základ pro projektovou část práce.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2017). Marketing for hospitality and tourism. Harlow: Pearson.

Kotler, P., Keller, K. L., & Manceau, D. (2015). Marketing management. Montreuil: Pearson.

McDonald, M., & Wilson, H. (2012). Marketingový plan: příprava a úspěšná realizace. Brno: BizBooks.

Bouckova, J. (2011). Zaklady marketingu. Praha: Oeconomica.

Knight, P. (2007). Vysoce efektivní marketingový plan: 15 kroků k úspěchu v podnikání. Praha: Grada.

Janeckova, L., & Vastikova, M. (2001). Marketing služeb. Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2018**

Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 3. dubna 2018


doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka




Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 20.4.2018

Jan Polák


Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich části, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá marketingem nově založené kavárny Queen Café v Praze. V rámci práce je nejdříve shrnutý teoretický základ. Následně jsou provedeny rozborů vnějšího a vnitřního prostředí podniku formou PEST a Porterovy analýzy konkurenčních sil. Další zjištění jsou dále shrnuta ve SWOT analýze. Závěry této práce se také opírají o výsledky kvalitativního průzkumu provedeného formou skupinové diskuse. Výsledky rozborů a výzkumu jsou aplikovány na marketingový mix podniku a jsou navržena jeho zlepšení. V závěru práce autor dále uvádí návrhy komunikačních kampaní odrážejících komunikační strategii

Klíčová slova: PEST analýza, SWOT analýza, Porterova analýza, marketing, kavárna, marketingová komunikace, marketingový plán, focus group

ABSTRACT

This diploma thesis deals with creating of a marketing plan of the newly established café in Prague. The first part focuses on theoretical basis summary. Subsequently, analyzes of the external and internal environment of the company are carried out in the form of PEST and Porter's analysis of competing forces. Further findings are summarized in the SWOT analysis. The conclusions of this work are also based on the results of the qualitative survey carried out in the form of focus group. The results of analyzes and research are applied to the marketing mix of the company and its improvements are proposed. At the end of the thesis, the author also presents proposals for communication campaigns reflecting the communication strategy.

Keywords: PEST Analysis, SWOT Analysis, Porter Analysis, Marketing, Café, Marketing Communication, Marketing Plan, Focus Group

Diamanty vznikají pod tlakem.

Rád bych poděkoval za trpělivé vedení mé práce paní doktorce Elišce Káčerkové a za vynaloženou podporu mé přítelkyni a majitelce kavárny Queen Café, Nicole Škorpilové.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.



OBSAH

Obsah

I	PROHLÁŠENÍ AUTORA	4
II	BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE	4
III	BERU NA VĚDOMÍ, ŽE	4
IV	OBSAH	8
V	ÚVOD	13
VI	I.	14
VII	TEORETICKÁ ČÁST	14
VIII	1 MARKETING SLUŽEB	15
1.1	SLUŽBA	15
1.2	VLASTNOSTI SLUŽEB	15
1.2.1	NEHMATATELNOST	15
1.2.2	NEDĚLITELNOST	16
1.2.3	PROMĚNLIVOST	17
1.2.4	POMÍJIVOST	17
1.2.5	NEMOŽNOST VLASTNICTVÍ	18
1.3	SPECIFIKA MARKETINGU SLUŽEB	18
1.3.1	MARKETING	18
1.3.2	MARKETINGOVÁ KONCEPCE.....	19
1.4	MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB	20
1.4.1	SLUŽBA JAKO PRODUKT	21
1.4.2	CENA.....	23
1.4.3	DISTRIBUCE.....	24
1.4.4	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	25
1.4.5	LIDÉ	26
1.4.6	PROCESY	27
1.4.7	PROPAGACE.....	28
1.5	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	29

1.5.1	REKLAMA.....	30
1.5.2	PŘÍMÝ MARKETING.....	32
1.5.3	PUBLIC RELATIONS	34
1.5.4	PODPORA PRODEJE	35
1.5.5	KORPORÁTNÍ IDENTITA	37
ix2	MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	38
2.1	MARKETINGOVÝ PLÁN.....	39
2.2	ANALÝZA	40
2.3	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	40
2.3.1	PEST ANALÝZA	41
2.4	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	42
2.4.1	PORTEROVA ANALÝZA	42
2.5	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	44
2.5.1	SWOT ANALÝZA	44
2.6	MARKETINGOVÉ CÍLE.....	45
2.7	MARKETINGOVÉ STRATEGIE	46
x 3	METODIKA VÝZKUMU	47
3.1	VÝZKUMNÉ OTÁZKY A CÍLE	47
3.2	FORMA VÝZKUMU	48
3.3	VOLBA SLEDOVANÉ SKUPINY	48
3.4	PLÁNOVÁNÍ A PRŮBĚH VÝZKUMU	49
xip	PRAKTICKÁ ČÁST	50
xii	4 PŘEDSTAVENÍ KAVÁRNY	51
xiii	5 ANALÝZA PROSTŘEDÍ	53
5.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ - PEST.....	53
5.1.1	POLITICKÉ FAKTORY	53
5.1.2	EKONOMICKÉ FAKTORY	53
5.1.3	SOCIÁLNÍ FAKTORY	54
5.1.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	55
5.2	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	55

5.2.1	HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ	55
5.2.2	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ	56
5.2.3	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	56
5.2.4	KONKURENČNÍ PODNIKY NA TRHU	57
5.2.5	HROZBA SUBSTITUTŮ	58
xiv	6 MARKETINGOVÝ MIX QUEEN CAFÉ	59
6.1	PRODUKT	59
6.2	CENA	60
6.3	MÍSTO	60
6.4	PROSTŘEDÍ KAVÁRNY	61
6.5	LIDÉ	62
6.6	PROCESY	62
6.7	PROPAGACE	63
xv	7 SWOT ANALÝZA	64
7.1	SILNÉ STRÁNKY	64
7.2	SLABÉ STRÁNKY	65
7.3	PŘÍLEŽITOSTI	65
7.4	HROZBY	66
xvi	8 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	67
8.1	PRŮBĚH VÝZKUMU	67
8.2	VÝSLEDKY VÝZKUMU	67
8.2.1	VNÍMÁNÍ VÝHOD A NEVÝHOD KAVÁRNY	68
8.2.2	REAKCE NA VÝHODY A NEVÝHODY NA ZÁKLADĚ SWOT	69
8.2.3	KRITÉRIA NÁVŠTĚVNOSTI	71
8.2.4	MOŽNÉ POŘADÁNÍ AKCÍ	72
8.3	SHRNUTÍ POZNATKŮ	72
8.3.1	VNÍMÁNÍ POZITIV A NEGATIV PODNIKU	73
8.3.2	KRITÉRIA PRO VÝBĚR PODNIKU	73
8.3.3	NAVRHOVANÉ AKTIVITY	73
xvii	II.	74
xviii	PROJEKTOVÁ ČÁST	74
xix	9 MARKETINGOVÝ MIX	75
9.1	MÍSTO	75

9.1.1	ŘEŠENÍ INTERIÉRU - KNIHY	75	
9.1.2	ŘEŠENÍ INTERIÉRU – VERNISÁŽE.....	76	
9.2	CENA.....	76	
9.3	PRODUKT	76	
9.4	PROPAGACE.....	77	
xx	10.....		KOMUNIKAČNÍ MIX 78
10.1	STRATEGIE.....	78	
10.2	OPERATIVNÍ NÁSTROJE	80	
10.3	OUTDOOR SAMPLING.....	80	
10.3.1	POPIS KAMPANĚ	80	
10.3.2	CÍLENÍ.....	80	
10.3.3	SMYSL KAMPANĚ	81	
10.3.4	CÍLE KAMPANĚ.....	81	
10.3.5	HARMONOGRAM KAMPANĚ	81	
10.3.6	ROZPOČET	81	
10.4	OSLOVENÍ SOUSEDŮ	81	
10.4.1	POPIS KAMPANĚ	82	
10.4.2	CÍLENÍ.....	82	
10.4.3	SMYSL KAMPANĚ	83	
10.4.4	CÍLE KAMPANĚ.....	84	
10.4.5	HARMONOGRAM	84	
10.4.6	ROZPOČET	84	
10.5	POŘÁDÁNÍ AKCÍ.....	84	
10.5.1	POPIS.....	85	
10.5.2	SMYSL.....	86	
10.5.3	CÍLE	86	
10.5.4	ROZPOČET	86	
10.6	DALŠÍ MOŽNOSTI KOMUNIKACE.....	86	
10.6.1	NÁVRH INSTORE MARKETINGOVÝCH PRVKŮ	86	
10.6.2	INTERNET A SOCIÁLNÍ SÍŤ	87	
xxi	ZÁVĚR.....	89	
xxii	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	91	

ÚVOD

Založit si vlastní kavárnu či hospůdku je přání, které alespoň jednou v životě vytanulo v myslí skoro každému. Pracovat sám na sebe a vystavit si vlastní podnik přesně podle svých představ, zvát si do něj přátele a žít bez šéfů zní opravdu lákavě. O hodně méně lidí si ale uvědomuje, kolik práce za založením a řízením takového podniku ve skutečnosti je. Ještě méně z nich se pak ale skutečně odhodlá s podnikáním opravdu začít. A není divu. Získat kapitál, najít správné místo, zvládnout překonat všechny překážky, které podnikatelům klade stát a opravdu kavárnu vybudovat a udržet v chodu je takřka heroický výkon.

K takovému úkolu se ale odhodlala Nicola Škorpilová, která založila vlastní kavárnu v Praze. Získala prostředky, zrekonstruovala prostor, našla si zaměstnance a svůj podnik nakonec otevřela před dvěma měsíci pod jménem Queen Café. Právě tento podnik se stal předmětem mé diplomové práce.

V jejím rámci bych se chtěl pokusit navrhnout zlepšení marketingu a naplánovat několik komunikačních kampaní, které by pomohly překonat některé problémy, kterým podnik v tomto směru čelí. Aby se tento cíl mohl uskutečnit, nejprve provedu shrnutí teorie. V rámci praktické práce pak provedu potřebné marketingové analýzy, které poskytnou přehled o situaci podniku. Z těchto zjištění vyvodím otázky, které se následně pokusím zodpovědět na základě výzkumu formou focus group. Podle výsledků a zjištění, které z tohoto průzkumu vyplynou, se potom v praktické části práce pokusím určit možná zlepšení podle jednotlivých prvků marketingového mixu. Zvláštní pozornost pak bude věnována marketingové komunikaci. S využitím všech dosavadních zjištění se pokusím stanovit komunikační strategii, která určí, jaké cíle a z jakých důvodů by pak měly jednotlivé prvky a nástroje komunikačního mixu plnit. V samotném závěru se pak pokusím sestavit konkrétní kampaně a připravit i jejich zaplánování.

Doufám, že tato práce se ve výsledku stane přínosem a podaří se přijít s aplikovatelnými závěry, které by pak následně mohly být skutečně prakticky realizovány.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING SLUŽEB

Sektor služeb je hnacím motorem hospodářství valné většiny rozvinutých států. Ne nadarmo se tak o současnosti mluví jako o servisní ekonomice. Není tedy s podivem, že mnoho odborníků upírá své síly k rozvoji marketingových technik aplikovatelných právě na služby. V této části práce bude nejprve vysvětlen pojem služba spolu se souvisejícími specifiky. Následně bude věnována pozornost možnostem marketingu v sektoru služeb, které z těchto specifik vyplývají.

1.1 Služba

Přes velký význam služeb a zažité chápání tohoto termínu širokou veřejností, nepadá mezi odborníky jednoznačná shoda na definici tohoto pojmu. Službu můžeme pravděpodobně nejlépe pochopit skrze její odlišnosti, které ji vymezují od fyzických produktů a které vyplývají z jejich vlastností.

1.2 Vlastnosti služeb

Jak již bylo řečeno, služby nejlépe vystihují jejich vlastnosti. Ty jsou na rozdíl od pojmu samotného definovány jasně. Jejich společným jmenovatelem je přitom právě pojmenování těch specifik služeb, která je dělí od fyzických produktů. Není bez zajímavosti, že rozdíly mezi službami a produkty se postupně vytrácejí.

V dnešní době je „čistých“ fyzických produktů čím dál méně. Služby a produkty jsou tak často provázány v jeden celek. Právě v prostředí kavárny můžeme podobných příkladů najít celou řadu.

1.2.1 Nehmatatelnost

Asi nejzřejmější definující vlastností služby je její nehmotná podstata. Službu samotnou nemůžeme zpravidla vnímat smysly jako hmotný předmět. Přesto ale dokážeme posuzovat její kvalitu. Nikoli však předem, protože službu není možno si předem osahat či ochutnat. Spotřebitel může vnímat kvalitu provedené služby až ex post. To samozřejmě ztěžuje zákazníkovi výběr mezi možnostmi, které na trhu poskytuje konkurence. Potřebuje tedy své nákupní rozhodnutí podpořit jinak. Tento efekt tak nahrává právě marketingové komunikaci. Rozhodnutí službu vyzkoušet tak bývá často podpořeno image značky vzbuzující dů-

věru či kvalitu. Pochopitelně má velký význam i cenová hladina, která zákazníkovi napovídá, v jaké kvalitativní hladině se služba pohybuje (o to větší je ovšem zklamání v případě, že služba neobstojí svou reálně vnímanou hodnotou). V současnosti hrají v tomto směru také výraznou roli recenze a reference. Význam tohoto fenoménu zkoumal například výzkum Vermeulena a Seegerse¹ o roli recenzí na výběr hotelů, který prokázal výrazný vliv pozitivních referencí na nákupní chování zákazníků zejména u méně známých značek. Překonat omezení nehmotnosti služby je možné i snahou o poskytnutí fyzického předmětu, který svou kvalitou v očích zákazníka poukazuje na kvalitu služby². Tímto hmotným důkazem tak může být například kvalitně zpracovaný propagační materiál.

1.2.2 Nedělitelnost

Další z vlastností služeb je nemožnost oddělit spotřebitele od poskytovatele. Fyzický produkt je standardně vyroben v jiném místě a čase, než je reálně konzumován. U služeb je tomu naopak – zákazník je zpravidla výkonu služby přítomen, respektive je v přímém kontaktu s jejím poskytovatelem. To přináší službám několik specifík.

Jedním z nich je vliv samotného zákazníka na kvalitu služby. Čím těsnější je kontakt mezi poskytovatelem a zákazníkem vycházející z charakteru služby, tím větší může být vliv na pocíťovanou i reálnou kvalitu služby. Spotřebitel se tak stává spoluvůrcem poskytovaného produktu.³

Druhým efektem je pak vázanost služby na konkrétního poskytovatele, který se zákazníkem přichází do styku. Mezi oběma tak může vzniknout v některých případech i velmi silná vazba, která pochopitelně ovlivňuje i následné opakované nákupy. Podobný vztah mezi výrobcem a spotřebitelem hmotných produktů je naopak velmi vzácný (alespoň za předpokladu, že se nejedná o výrobky spojené se službou).

¹ VERMEULEN, Ivar E.; SEEGER, Daphne. Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism management*, 2009, 30.1: s. 123-127.

² JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2000. Manažer. ISBN 80-716-9995-0. s. 14

³ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. (s. 398) Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

1.2.3 Proměnlivost

Každá služba je ze své podstaty individuální. Do jejího výkonu může vstoupit celá řada faktorů jak ze strany poskytovatele, tak ze strany klienta, ale také třeba vnějšími vlivy. Je zřejmé, že například výsledek návštěvy kadeřníka bude odlišný nejen v závislosti na různých salonech, ale také na zaměstnanci, který má zrovna službu, na tom, jestli se dobře vyspal, na zákaznickových vlasech, na použité kosmetice a podobně. Každá jednotlivá služba je tak vždy originál.

Proměnlivost však do sektoru služeb přináší i nejistotu a do jisté míry nespolehlivost. Tomu se pochopitelně podnikatelé brání tím, že usilují o standardizaci výkonů, které poskytují. Díky systému pravidel se snaží eliminovat výkyvy v kvalitě⁴. K podobnému účelu slouží také vzdělávání zaměstnanců.

Druhou cestou je pak dohled na kvalitu ze strany zákazníka. K tomu slouží například mystery shopping, při kterém se kontrolor vydává za zákazníka a hodnotí přijímanou službu jeho očima. Velký význam hrají samozřejmě také již zmiňované zákaznické recenze, které také dávají podnikateli zpětnou vazbu a informaci o konzistenci kvality poskytovaných služeb.⁵

1.2.4 Pomíjivost

Další vlastností služby je její časově omezená existence. Služba vzniká a trvá v určitém čase a po jeho vypršení služba končí. V praxi to implikuje především nemožnost službu skladovat a řídit její zásoby. To může mít neblahé důsledky pro zisky firmy v situaci, kdy nečekaně vzroste poptávka, ale kapacity jsou omezeny. Podobný efekt nastane i v případě, že jsou kapacity nastaveny správně, ale zákazník jich nevyužije například tím, že se včas nedostaví na provozovnu. Dalším souvisejícím efektem je, že služba svým nevyužitím za-

⁴ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. (s. 399) Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

⁵ JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2000. Manažer. ISBN 80-716-9995-0. s. 16

niká. Podobně i špatně odvedená služba není na rozdíl od fyzických produktů vratitelná. Reklamacie sice možná je, ale v případě opravy se jedná již opět o službu novou.⁶

S pomíjivostí a časovou vázaností služeb je opět možno pracovat a využívat nástroje ke kompenzaci rizik s ní spojených. Takovým je například kvalitní rezervační systém, který umožňuje efektivní využívání kapacit v čase.⁷

1.2.5 Nemožnost vlastnictví

Poslední definující vlastností služeb je neexistence jejich vlastnictví. Pokud zákazník nakupuje fyzický produkt, okamžikem nákupu na něj přecházejí vlastnická práva a je tak oprávněn produktem disponovat. V případě služeb však o dispozici nemůžeme mluvit. Příjemce služby je oprávněn pouze k jednorázovému užití služby a nikoli k jejímu předání (maximálně předání práva využít službu na třetí osobu ještě před jejím proběhnutím). I to je jednou z příčin toho, že distribuční řetězce v sektoru služeb jsou obvykle kratší než u fyzických produktů a kontakt se zákazníkem je zde obvykle přímější.⁸

1.3 Specifika marketingu služeb

Je zřejmé, že z popsaných rozdílů mezi fyzickými produkty a službami vyvstává řada implikací, které se vážou na specifika marketingu v sektoru služeb. Pro potřeby této práce budou uvedeny základní pojmy a pojmenovány zásadní témata týkající se marketingu služeb.

1.3.1 Marketing

Sám pojem marketing je spojován s několika definicemi, z nichž některé budou uvedeny. Na chápání marketingu však panuje poměrně všeobecná shoda napříč prameny. Marketing je tak vnímán jako aktivita firmy, která spojuje zjišťování potřeb zákazníků a současné správné, tedy adekvátní, nastavení vlastních vnitřních procesů a především nabídky. Sou-

⁶ ibid

⁷ HESKOVÁ, Marie. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012. ISBN 978-80-87472-25-5. s. 24

⁸ JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2000. Manažer. ISBN 80-716-9995-0., s. 19)

částí marketingu je také schopnost dostat nabídku ke spotřebitelům v pravý čas a na pravém místě za správnou cenu. V neposlední řadě je to účelné informování spotřebitelů o vlastní nabídce, která by již měla být přizpůsobena jejím potřebám, a monitoringu této informovanosti.⁹

1.3.2 Marketingová koncepce

Konkrétněji tak můžeme mluvit o marketingové koncepci, která se zakládá na dlouhodobé orientaci podniku na aktivní a efektivní uspokojování potřeb spotřebitelů. Právě těmto potřebám pak podnik přizpůsobuje vše od výroby po prodej, respektive dodání služby.¹⁰

Podle Boučkové se dále rozlišují následující čtyři základní kritéria marketingu.

Změření na cílové trhy, tedy přizpůsobování marketingových programů podle cílového trhu a potřebám jeho spotřebitelů. Pro podnik bývá výhodnější soustředit se na konkrétní trhy a nesnažit se uspokojovat všechny potřeby spotřebitelů. Cílový trh zde však není chápán nutně v geografickém nebo segmentačním smyslu. Například Coca-Cola působí téměř na všech světových trzích, ale oslovuje zákazníky pouze na trhu s nealkoholickými nápoji, přičemž řeší jejich potřeby v tomto směru.

Orientace na zákazníka vyjadřuje, že podnik by měl přistupovat k potřebám zákazníků z jejich pohledu a ne z pohledu vlastního. Čím přesněji pak pochopí a naplní tyto potřeby, tím věrnější a spokojenější budou.

Dosahování marketingových cílů, se kterým souvisí také jejich správná kvantifikace. Stanovení cílů je pak součástí marketingového plánování. Ekonomický zisk by při tom neměl být cílem sám o sobě, ale pouze důsledkem.

Koordinace marketingových funkcí vyjadřuje nutnost integrace a plné využití všech nástrojů marketingového mixu, kterému bude v rámci této práce věnován podrobnější vhled na následujících stránkách.

⁹ BOUČKOVÁ, Jana. *Základy marketingu*. 4. vyd. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 9788024517605 s 25.

¹⁰ ibid

Marketingová koncepce přitom není jediná. Rozlišujeme i historicky starší přístupy. Jedním z nich je **výrobní koncepce**, jejíž cílem je vyrábět sériově a s co nejnižšími jednotkovými náklady a uplatňuje se zejména v nedostatkové ekonomice, kde poptávka převyšuje nabídku, nebo u výrobků, u nichž je cena rozhodujícím dominantním faktorem.

Dále **prodejní koncepce**, která vychází z pasivity spotřebitele a potřeby mu své výrobky prodat i za cenu prodejního nátlaku. K takovému přístupu se uchylují společnosti ve chvíli, kdy se potřebují zbavit přebytečných zásob. Vystavění své strategie na prodejním konceptu je pro podnik riskantní, protože zákazníci, kteří se nechali přemluvit k nákupu jsou často zklamaní z toho, že nakoupili produkt, který neřeší jejich potřeby.

Výrobová koncepce naproti tomu jde cestou zdokonalování výrobku. Logikou této snahy pak je, že kvalitní výrobek si najde své zákazníky sám. V tomto konceptu marketingová teorie hovoří o efektu marketingové krátkozrakosti (marketing myopia), kterou představil již v šedesátých letech Theodore Levitt.¹¹ Ten vyslovil tezi, že přílišná koncentrace na výrobek a zanedbávání reálných a v čase se měnících zákaznických potřeb vede v dlouhodobém horizontu k zaostávání za trhem.

1.4 Marketingový mix služeb

Marketingový mix v sobě spojuje marketingové funkce a nástroje. Jeho jednotlivé prvky by měly doplňovat službu a být vzájemně provázány do jednoho logického celku a tvořit tak synergii. Konkrétněji by měl marketingový mix naplňovat několik kritérií.

Měl by být integrovaný, tedy umožňující interakci uvnitř systému, dále by měl plnit kritérium konzistence, které vyjadřuje jednotu a provázanost jednotlivých marketingových prvků. Všechny nástroje by také měly plnit kritérium efektivity, měly by tedy být nastaveny k maximální účinnosti.¹²

¹¹ LEVITT, Theodore. *Marketing myopia*. Boston, Mass.: Harvard Business Press, c2008. ISBN 9781422126011.

¹² HESKOVÁ, Marie. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012. ISBN 978-80-87472-25-5., s. 137

Z marketingové teorie jsme již zvyklí na základní rozdělení marketingového mixu na takzvané 4 P, tedy Product, Price, Place a Promotion. Vzhledem k charakteristickým vlastnostem služeb je však tento standardní mix nutné přehodnotit. Proto jsou pro potřeby marketingu služeb přidávány ještě tři další „P“. Jsou to People (lidé), Process (procesy) a Physical evidence (hmotný důkaz).¹³

1.4.1 Služba jako produkt

Jak už bylo vysvětleno, v sektoru služeb nevnímáme produkt jako hmotný předmět, ale spíše jako penzum všeho nabízeného podnikem spotřebiteli. Nejde tedy jen o samotnou službu jako takovou, ale i o vše další, co s ní souvisí. Tím je myšlena například značka, její image nebo další podobné benefity s nabídkou svázané. Zákazník tak získává produkt jakožto komplexní a z většiny nehmotný balíček, který mu přináší určitý užitek.¹⁴

Přestože je produkt v sektoru služeb složitější, je zřejmé, že zůstává klíčovým bodem pro celé podnikání. Z hlediska marketingové koncepce je potřebné, aby služba co nejlépe odrážela potřeby zákazníků a byla přizpůsobena trhu. Vzhledem k již definovaným omezením vyplývajícím z nehmotného charakteru služby je potřeba přesně naplánovat, jak bude služba vypadat a následně také dohlížet na její správné provedení.¹⁵

Podobně jako se u hmotných produktů hovoří o funkcionalitách a vrstvách¹⁶, v sektoru služeb se pracuje s termínem komplexnost produktu.¹⁷ Podobně jako u hmotného produktu,

¹³ JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2000. Manažer. ISBN 80-716-9995-0. s. 29

¹⁴ GRĂDINARU, Cătălin; TOMA, Sorin-George; MARINESCU, Paul. Marketing Mix in Services. *Ovidius University Annals&58; Economic Sciences Series*, 2016, 16.1: 311-314.

¹⁵ ibid

¹⁶ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247- 4150-5.

¹⁷ HESKOVÁ, Marie. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012. ISBN 978-80-87472-25-5., s. 142

i služba je obklopena pomyslnými vrstvami tvořenými fyzickými i nehmotnými elementy, charakteristikami a užitkem. Rozdělení je přitom následující.

Základní produkt je jádro tvořené samotnou službou, **očekávaný produkt** ztělesňuje očekávané vlastnosti a hodnotu obdržené služby, **rozšířený produkt** pak obsahuje skutečný dojem službou vyvolaný a nakonec **potenciální produkt**, který obsahuje možné bonusy a doplňkové části služby, které přinášejí další užitek.

Právě ve vyšších vrstvách produktu je pak nejvyšší potenciál v navýšení vnímané hodnoty služby zákazníkem. Ve chvíli, kdy skutečně vnímaný efekt rozšířeného produktu převyšuje zákazníkovo očekávání, je konzument spokojený a je tak větší pravděpodobnost, že se o službě pochvalně zmíní a využije ji znovu. Opravdu úspěšný produkt by tedy měl naplnit potřeby i očekávání a přidat i nějakou vnímanou hodnotu navíc.¹⁸

1.4.2 Cena

Cenou rozumíme hodnotu, které se jsou zákazníci ochotni vzdát ve prospěch prodávajícího pro získání požadovaného produktu.¹⁹ V sektoru služeb může být pro nákupní cenu použita celá řada termínů souvisejících s jejím charakterem. Hovoří se tak o nájmu, stočném, poštovním a podobně. Peníze ovšem velmi často nejsou jedinou hodnotou, které se zákazníci při nákupu služeb vzdávají. Náklady vznikají také v souvislosti s časem, který při pořizování a využívání služby tráví, případně s jejich fyzickým zapojením nebo mentálním úsilím se službou spojených.²⁰

Vzhledem k obtížnému srovnání kvality služeb je cena v tomto ohledu velmi významným ukazatelem pro potenciální zákazníky. Je důležité správně určit cenu tak, aby byla vnímaná hodnota služby v souladu s její reálnou cenou. Pokud bude vnímaná cena nižší, vyvolá to nespokojenost a zklamání zákazníka, což může vést ke špatné pověsti, která může být obzvlášť v sektoru služeb velmi škodlivá. V opačném případě, kdy bude vnímaná cena převyšovat cenu skutečnou, nebude firma schopna maximalizovat zisk a bude se pohybovat pod hranicí svého tržního potenciálu.²¹

¹⁸ HAEMOON O.H; Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 1999, 18.1: 67-82.

¹⁹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247- 4150-5.

²⁰ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

²¹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247- 4150-5.

Vliv na cenotvorbu má také konkurenční prostředí. Služby jsou přitom specifické výraznějšími výkyvy jak směrem k dokonalé, tak směrem k nedokonalé konkurenci.

Efektem, který umožňuje pomyslný pohyb po nabídkové křivce směrem k dokonalejší konkurenci, je fakt, že některé služby jsou poměrně snadno napodobitelné a práva jejich duševního vlastnictví jsou zároveň velmi těžko hájitelná například patentovou ochranou. Spolu s často poměrně nízkými náklady vstupu do odvětví to tak představuje usnadnění vzniku konkurenčních podniků.²²

Naopak návaznost na místní působení, krátký distribuční řetězec a nutnost součinnosti zákazníka a poskytovatele služby může snadno vést k lokálním monopolům. Často i přesto, že je poskytovatel služby v městě jediný a místní spotřebitelé jsou na něm de facto závislí, obvykle není schopen realizovat zisky monopolisty. Zaprvé není monopol úplný, ale je pouze lokální, tedy při zvýšení ceny nad určitou mez danou trhem jsou spotřebitelé ochotni dojet za jiným, byť vzdálenějším poskytovatelem. A za druhé je zde stále již výše popsany efekt možnosti vstupu na trh.

Celou situaci můžeme demonstrovat na příkladu kadeřnictví na malém městě. Pokud je tam kadeřnictví jen jedno, dá se předpokládat, že naprostá většina obyvatel městečka bude využívat jeho servis. Pokud toho ale bude majitel využívat a začne zvedat ceny, může si to dovolit jen do té míry, do jaké budou obyvatelé neochotni dojíždět za kadeřnickými službami do jiného města. Pokud se majiteli daří ceny držet vysoko, stimuluje tím naopak vznik konkurence. Vzhledem k tomu, že založení kadeřnictví nevyžaduje vysoké investice (porovnáváno s výrobním segmentem), je velmi pravděpodobné, že se brzy najde někdo, koho přiláká možnost realizace zisku a monopolní postavení tak naruší.

1.4.3 Distribuce

Distribuce služeb je z logiky věci často vázána na konkrétní místo, kde se zákazník setkává s poskytovatelem služby. Právě umístění provozovny (pokud je spotřeba navázána na místo) je pro úspěch a neúspěch podniku často kritické. Tento fakt opět kontrastuje se segmen-

²² VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8. s 42.

tem hmotných výrobků. Lokalizace výroby se může plně přizpůsobit požadavkům podniku. Naproti tomu sektoru služeb platí, že je nutné najít rovnováhu mezi umístěním vyhovujícím podnikateli a konvenujícím zákazníkovi²³. Samozřejmě se ideální umístění provozovny odvíjí od charakteru služby. Ze strany spotřebitele jde o kritérium snadné dostupnosti. Služba by měla být poskytována nejlépe tam, kde zákazník pocítí potřebu, takže může hned využít služeb poskytovatele. Naproti tomu taková místa, kde se pohybuje větší množství potenciálních zákazníků, bývají zpravidla také nákladnější na provoz kvůli vysokému nájmu.

V souvislosti s distribucí služeb se uvádí také termín flexibility²⁴. Služby s nízkou až nulovou flexibilitou jsou typické tím, že jejich atmosféra a provázanost s místem je natolik unikátní, že ji není možné přenést jinam a je tak vázaná pouze na konkrétní místo. Jako příklad tohoto jevu se uvádí například slavné galerie, které jsou nepřenositelné. Služby s místní flexibilitou jsou pak dostupné jen ve speciálních centrech. Vysoká flexibilita naopak vypovídá o možnosti službu provádět kdekoli.

1.4.4 Materiální prostředí

Specifickou podkapitolu pro sektor služeb tvoří prostředí, ve kterém se služba odehrává. Faktorů, které do něj mohou zasahovat, je celá řada. Výsledný dojem je však zásadní pro službu samotnou i pro zákaznicko rozhodnutí ji vůbec využít. Přestože neexistuje univerzální nebo ideální řešení interiéru provozovny, podnikatel by měl mít při jeho zařizování na paměti provázanost s celým marketingovým vyzněním, zejména v souladu s image a identitou značky (která je prostředím do jisté míry přímo tvořena). Zapomínat by se nemělo ani na to, že interiér působí nejen na zákazníky, ale také na zaměstnance. Jejich loajalita a spokojenost může být právě příjemným či nepříjemným prostředím ovlivněna.²⁵

²³ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8. .

²⁴ ibid

²⁵ HESKOVÁ, Marie. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012. ISBN 978-80-87472-25-5., s. 146

1.4.5 Lidé

Téma lidí ve službách jsou natolik důležité, že bylo přidáno do marketingového mixu jako nové samostatné „P“. Důvod je zřejmý a vyplývá z vlastností služeb. Jde o jejich přímou provázanost spojující osobu poskytovatele a zákazníka. Lidský faktor má ve službách často naprosto zásadní roli, a to ze strany zaměstnanců i zákazníků.

Zákazníci mohou být čistě pasivní příjemci, ale mohou se na službě více či méně aktivně podílet v závislosti na jejím charakteru. Typicky v případě kulturního představení, například koncertu tvoří lidé atmosféru, která pak ovlivňuje zážitek všem přítomným. Kavárna je také dobrým příkladem, protože i v ní tvoří lidé atmosféru, která může mít rozhodující vliv na vyznění zážitku.

Zaměstnanci mají oproti tomu klíčový dopad na kvalitu služby téměř vždy. Je tedy zásadní věnovat se jejich školení a dbát na dodržování pravidel a kvalitní servis. Podnikatel by měl dobře ovládat i tzv. soft skills a vést své zaměstnance milému a příjemnému vystupování. Poskytovatelé služby, se kterými zákazníci přijdou do kontaktu, se stávají i tvářemi značky.²⁶ Výsledný dojem, který si zákazníci odnesou, je v přímé souvislosti s chováním zaměstnanců. Ti tak nesou zodpovědnost za správné předání hodnot firmy a především za splnění slibů, které se prostřednictvím své komunikace firma zavázala dodržovat.²⁷

Referenční trh v sobě zahrnuje všechny ostatní, kteří mají přímý i nepřímý vliv na firmu, její zaměstnance nebo zákazníky. Jedná se tak vlastně o širokou veřejnost a její všeobecně vnímané hodnoty a vzorce chování. Z marketingového hlediska je referenční trh místem, kde se tvoří image značky a je využitelný i pro šíření firemního poselství značky. Dále je široká veřejnost užitečná jako šířitel world of mouth (ústní reklama).

²⁶ JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2000. Manažer. ISBN 80-716-9995-0 s 45.

²⁷ ibid

Není náhodou, že nejúspěšnější podnikatelé světa zdůrazňují právě důraz na lidi jako klíč k úspěchu²⁸. Firmy se tak často soustředí i na své zaměstnance a snaží se docílit jejich motivace, věrnosti a profesionality. K tomu slouží celá řada nástrojů. Z pohledu marketingu mluvíme o interní marketingové komunikaci, která by měla cílit k přijetí firemní filosofie a poslání zaměstnanci. Ti jsou pak v případě své spokojenosti také důležitým šířitelem image společnosti i mimo ji samotnou.

V sektoru služeb obzvlášť platí, že dobré vztahy tvoří základ dobrého byznysu. Proto by se firmy měly snažit budovat kontakty se zákazníky i na lidské a nejen profesionální bázi. Dobré vztahy zákazníků s personálem příznivě ovlivňují vnímanou kvalitu služby a přispívají k opakování nákupu, jak bylo prokázáno i výzkumy^{29 30}.

1.4.6 Procesy

Procesy se rozumí různé mechanismy, pravidla a postupy, které se týkají průběhu a řízení služeb. Proces můžeme chápat také jako průběh kroků v rámci interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem, součástí procesů je ale i rozhodování a řízení, se kterým se zákazník obvykle přímo do styku nedostává.

Především kvůli pomíjivosti služby a nemožnosti ji úplně přesně zreprodukovat se pochopitelně podnikatelé snaží nastavit procesy tak, aby docílili když ne přímo co nejpodobnější repliky služby, tak alespoň pozitivní výsledný efekt a pocíťovanou kvalitu v očích zákazníka. Opět zde velkou roli hraje charakter služby, který teoreticky můžeme rozlišovat podle intenzity kontaktu se zákazníkem a podle vlastností systémů.³¹

²⁸ JACK, Preston. Why business is about people. *VIRGIN* [online]. 2014 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.virgin.com/entrepreneur/richard-branson-why-business-about-people-people-and-people>

²⁹ CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian; BALLANTYNE, David. Relationship marketing: bringing quality customer service and marketing together. 1991.

³⁰ BLOEMER, Josee; DE RUYTER, K. O.; WETZELS, Martin. Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective. *European journal of marketing*, 1999, 33.11/12: 1082-1106.

³¹ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8

Masové služby obvykle nemají výrazný prvek osobního kontaktu a vyznačují se standardními postupy. Zaměstnanci jsou v tomto případě obvykle svázaní přesnými regulami, které jim diktují postupy v různých případech a nemají velký prostor na svůj individuální přínos. Příkladem jsou telekomunikace, call centra nebo finanční služby.

Zakázkové služby se vyznačují již intenzivnějším kontaktem mezi oběma stranami a možností přizpůsobovat průběh služby přáním zákazníka. Příkladem může být například autoservis.

Profesionální služby jsou zpravidla poskytovány kvalifikovanými odborníky. Obě strany jsou přitom do průběhu služby zapojeny a samotný proces služby se může lišit podle situace nebo přání zákazníka. Příkladem můžou být zednické práce.

1.4.7 Propagace

Propagace je asi nejviditelnější složkou marketingového mixu, která je někdy laicky chápána jako hlavní složka či dokonce synonymum marketingu. Takové zjednodušení je však mylné. Propagace v sobě obsahuje různé nástroje komunikace, která může být cílena na různé strany a prakticky na všechny stakeholdery, tedy zaměstnance, zákazníky, spotřebitele nebo za určitých okolností i politiky nebo konkurenci.

V souvislosti s propagací se objevuje termín komunikační mix, který v sobě sdružuje různé formy a nástroje propagace. Základními a široce uznávanými body, které komunikační mix obsahuje, jsou reklama, podpora prodeje, direct marketing, osobní prodej a Public Relations. Podrobněji bude obsah komunikačního mixu popsán v následující kapitole.

1.5 Marketingová komunikace

Jak už bylo řečeno, komunikační mix obsahuje sadu nástrojů, které slouží k propagaci. Kromě dříve zmíněných základních pěti nástrojů (PR, přímý prodej, osobní prodej, reklama a podpora prodeje) existuje celá řada dalších. Někdy sem bývá řazeno i působení firemní identity, sponzorství, vztahy s tiskem, public affairs, veletrhy, internetová komunikace, marketing sociálních sítí, buzz marketing a viralita nebo třeba guerilla marketing. Takto by bylo možno pokračovat dále, neboť škála nástrojů, které mohou podniky využít pro svou propagaci, je velmi široká a hlavně se neustále zvětšuje v souvislosti s vývojem trhu, společnosti a technologií.

Jednotlivé nástroje tak nejsou vždy snadno zařaditelné do jedné ze základních skupin komunikačního mixu. V marketingové praxi se tak vžilo jejich dělení na podlinkové a nadlinkové nástroje.

Nadlinkové neboli ATL (above the line) jsou obvykle chápány jako placená propagace využívající masová média. Takové komunikační kampaně jsou schopny oslovit poměrně velmi široký okruh spotřebitelů. Například u televizních reklam je možno hovořit i o naprosté většině spotřebitelů. Podobné nástroje tedy dokáží oslovit mnoho lidí a jsou tak vhodné především na představení produktů a zvýšení znalosti (awareness) značek. Jejich nevýhodou však je jejich vysoká cena. V posledních letech navíc obecně klesá důvěra k médiím a reklamám v nich³².

Podlinková média neboli BTL (below the line) působí naopak méně plošně a více adresně. Můžeme sem řadit téměř všechny ostatní rozmanité nástroje, které jsou v propagaci dostupné. Jejich spojením je menší procentuální zásah, ale často přesnější možnost cílení reklamního sdělení, než je tomu u nadlinkových nástrojů. Díky rozmanitosti forem podlinkových nástrojů je možné přijít na trh s originálními koncepty, které jsou pro zákazníky mnohdy uvěřitelnější a zajímavější než klasická reklama. Podlinkové nástroje jsou také

³² STARKER, Steven. *Evil influences: crusades against the mass media*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 2012. ISBN 9781412845854.

obvykle levnější než nadlinkové. Vyžadují ale často více úsilí v přípravě vůči relativně menšímu počtu oslovených spotřebitelů.

Pomyslnou šedou zónu tvoří obtížně zařaditelné marketingové propagační nástroje umístěné **na lince**. Jsou to formy, které spojují vlastnosti obou a nejdou jednoznačně zařadit. Je možné jimi oslovovat relativně velké množství spotřebitelů, ale velmi záleží na konkrétní formě. Na linku se obvykle řadí Public Relations a internetový marketing.

Historicky hrály naprosto dominantní úlohu v marketingu nadlinkové kanály, které dokázaly oslovit masovou veřejnost, což stačilo k úspěchu, vzhledem k tomu, že nabídka nebyla tak široká, jako je tomu dnes. Postupem času ale už jen pouze masmediální reklama přestala dostačovat a čím dál tím větší pozornost se tak upírala na podlinkové nástroje. Tento trend je patrný dodnes. V západních vyspělých ekonomikách je již několik let v celkových výdajích na propagaci silnější prvek podlinkové komunikace (asi 60:40). V České republice k tomu ještě nedošlo, ale i u nás se vývoj ubírá tímto směrem.³³

Obě strany linky mají však svůj prostor v komunikaci. Důležité je, aby firma komunikovala jednotně. Z toho důvodu se již v 80. letech vyvinula integrovaná marketingová komunikace, jakožto jednotící prvek různých marketingových aktivit, který zabraňuje tříštění image a poselství značky.³⁴

1.5.1 Reklama

Klasická reklama je asi obecně nejznámější marketingový pojem široké veřejnosti. Jak už bylo zmíněno, nezřídka kdy se klade na roveň s marketingem obecně, což je samozřejmě mylná představa. Reklama je typickým zástupcem nadlinkové reklamy, šířené především masovými médii čili tiskem, rádiem, televizí a v některých formách i internetem. Do reklamy zahrnujeme ale i out of home, čili billboardy, plakáty city light a podobně.

³³ BÁRTA, PÁTÍK, POSTLER: Retail marketing, 1.vyd., Praha 2009, Management Press, 326 str., ISBN 978-80-7261-207-9

³⁴ ibid

Výhody i nevýhody reklamy vyplývají z její masovosti. Sdělení, které obsahuje, musí být jednoduché a přizpůsobené jak formátu, tak cílové skupině. Aby mohla reklama oslovit co nejvíce recipientů, musí být jednoduše formulovaná a komunikovat především jedno základní poselství tak, aby jej pochopilo co největší množství potenciálních zákazníků. Platí, že reklama dokáže oslovit velké množství lidí, z nichž je ale pouze část opravdu cíleným publikem. Je proto nutné věnovat pozornost umístění reklamy a vhodnému mediatypu. Samo cílení je u reklamy často složité a hodí se spíše pro produkty s širokým cílovým segmentem. To je zřejmé i z toho, že vzhledem ke své vysoké ceně se vyplatí pouze firmám, které usilují o velké množství zákazníků. Důležité je si uvědomit i to, že zvýšený zájem vyvolaný reklamou musí firma umět následně efektivně uspokojit, aby tak pokryla náklady s jejím šířením.³⁵

Mezi hlavní nevýhody reklamy patří kromě již zmiňované ceny i to, že její plošnost s sebou nese neefektivitu v oslovování cílové skupiny. Z celku oslovených lidí je zpravidla jen část těch, na které je reklama skutečně cílena. S těmito odpady je tak nutno počítat. Výhodou je naopak možnost rozšířit povědomí o značce mezi širokou veřejnost v relativně krátkém čase.

Reklama je vhodná především pro zboží denní spotřeby (FMCG). V rámci služeb pak především pro velké firmy poskytující standardizované služby a cílicí na širokou cílovou skupinu. Pro potřeby služeb je také výhodou, že v rámci reklamy může vysvětlit své fungování a prezentovat hmotné důkazy, kompenzující svou přirozenou nehmotnost³⁶. Příkladem může být v současnosti vysílaná kampaň Trivago, která názorně popisuje, jak je možné jejím prostřednictvím ušetřit peníze při výběru hotelu.

³⁵ VYSEKALOVÁ, MIKEŠ: Reklama: Jak dělat reklamu, 1.vyd., Praha 2003, Grada, , ISBN 80-247-0557-5, s 294

³⁶ ibid

1.5.2 Přímý marketing

Direct marketing je do jisté míry opakem reklamy. Na rozdíl od ní totiž necílí masově s obecným sdělením, ale naopak cílí na konkrétního spotřebitele. Tento způsob může být při správném provedení velmi efektivní a pro potřeby marketingu služeb je často velmi vhodný. Proto budou jednotlivé možnosti přímého oslovení rozebrány podrobněji.

Email představuje v dnešní době asi nejčastější způsob oslovení zákazníků. V rámci této komunikace se někdy používá i termín emailový marketing. Různých typů mailových marketingových sdělení je přitom opět více. Typický je newsletter, který informuje o novinách a zajímavých informacích nebo slevách, které firma v současné době nabízí. Právě newslettery jsou přitom díky své minimální ceně a relativně vysoké proklikovosti považovány za jeden z nejefektivnějších komunikačních nástrojů. To platí obzvláště v českém prostředí, kde panuje velmi vysoká míra odezvy. V rámci Evropy klikají Češi na marketingová sdělení dokonce úplně nejčastěji.³⁷

Mailingy tedy patří k velmi dobře využitelným nástrojům, které udržují zájem a loajalitu klientů. S oslovování nových zákazníků prostřednictvím mailu je z hlediska marketérů zásadní problém v ochraně osobních údajů. Ze zákona není totiž možné posílat reklamní sdělení recipientům, kteří s tímto nesouhlasí. V tomto ohledu navíc v brzké době dojde ještě k dalšímu zpřísnění ve formě nového nařízení EU známého pod zkratkou GDPR (General Data Protection Regulation), které zavádí mimo jiné povinnost dvojitého souhlasu se zasíláním marketingových materiálů a klade i náročnější požadavky na uchování kontaktů³⁸. Stávající legislativa také diktuje nutnost umožnit recipientovi možnost odhlásit odběr, tedy odvolat svůj souhlas. Další nevýhodou je určitá přesycenost emaily i díky nevyžádané poště, neboli spamu. Proto by měly být maily pro zákazníka co nejrelevantnější a co nejosobnější.

³⁷ Efektivita e-mailingových kampaní dosahuje v ČR na lepší výsledky než je celosvětový průměr. *ICT Review* [online]. 31.18.2016. Dostupné z: https://ictrevue.ihned.cz/c3-65423850-0ICT00_d-65423850-efektivita-e-mailingovych-kampani-dosahuje-v-cr-na-lepsi-vysledky-nez-je-celosvetovy-prumer

³⁸ *GDPR* [online]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>

Direct mail je další možností přímého oslovení, tentokrát prostřednictvím klasické pošty. Obvykle se jedná o doručování katalogů nebo jiných nabídek na jméno zákazníka. Podobně jako u ostatních typů přímého oslovení i zde je cílem nabídnout produkt a získat konverzi, čili odezvu nebo ideálně objednávku produktu. Oslovení prostřednictvím pošty již ale není pro spotřebitele ničím novým ani zajímavým, takže velká část mailingu se sice dostane k rukám potenciálního zákazníka, ale záhy končí v koši. I zde platí, že nabídky, které jsou poštou zasílány, musí být pro zákazníka relevantní. Podnikatelé by si měli u poštovních zásilek obzvlášť zvážit efektivitu tohoto oslovování, protože fyzická výroba letáku či dopisu a jeho doručení je již výrazně nákladnější než například v případě emailu.

Telemarketing poskytuje možnost oslovit zákazníka skutečně přímo a interaktivně, tedy ne jen pasivní formou, jako u předchozích příkladů. Pod tímto pojmem rozumíme telefonický rozhovor se spotřebitelem, jehož cílem je nejčastěji prodej produktu. Výhodou telemarketingu je možnost reagovat na výhrady potenciálního klienta v reálném čase a vysvětlit mu výhody nabízeného produktu. Po telefonu je pak možné i přímo uzavřít obchod. Nevýhodou je špatný image telemarketingu, který byl v minulosti zneužíván k nekalým obchodním praktikám. Navíc je vhodný především pro tzv. hard sell přístup, tedy snahu především prodat svůj produkt. Jak již bylo vysvětleno v dřívějších kapitolách, prodejní koncepce není z dlouhodobého hlediska efektivnější než koncepce marketingová. Další nevýhodou jsou náklady spojené s provozem callcentra a nespolehlivost telefonních prodejců, kteří jsou zpravidla motivováni provizemi a snaží se uzavřít obchod za každou cenu. Podobný hovor tak může snadno poškodit image firmy v očích zákazníka.

Osobní prodej je nejužší z možností direct marketingu. Jedná se o přímé oslovení potenciálního klienta zaměstnancem firmy. Podobně jako u telemarketingu i osobní prodej bývá spojován s hard sell přístupem, zejména ve formě podomního prodeje. Typickým zástupcem je v tomto ohledu tzv. multilevel marketing³⁹. Jedná se o obchodní model založený na osobním prodeji, který nemá za cíl pouze získat klienta, ale také nové spolupracovníky, kteří se tak stávají dalšími obchodníky šířícími nabídku. Jednotlivé mezičlánky tohoto py-

³⁹ BÁRTA, PÁTÍK, POSTLER: Retail marketing, 1.vyd., Praha 2009, Management Press, ISBN 978-80-7261-207-9

ramidového řetězce jsou pak obvykle motivovány provizemi z obchodů uzavřených jimi získanými spolupracovníky. To z logiky věci indikuje, že prodávané produkty musí ve své ceně obsahovat prostor pro velmi vysokou marži, která se rozděluje mezi jednotlivé mezičlánky. I tento model utrpěl na své pověsti především neetickým chováním. Příkladem ze sektoru služeb může být společnost OVB Allfinanz, jejíž krajně neprofesionální a neetické praktiky hraničící s porušením zákona natočil dokumentarista Jakub Charvát⁴⁰.

To ovšem neznamená, že osobní prodej musí být nutně špatnou taktikou. Naopak tento nástroj umožňuje budovat dlouhodobé osobní vztahy a individuální přístup k zákazníkům. Nutná je ovšem obezřetnost, protože klienti si chování zaměstnance spojují přímo s firmou a závisí na jeho profesionalitě, jak u nich ovlivní image firmy.

U každého typu z výše popsaných možností vždy velmi záleží na sdělení, jeho formě i cílení. Efektivní přímé oslovení by mělo být co nejadresnější, nejlépe vždy oslovovat recipienta jeho jménem a nenutit mu informace a produkty, o které nemá zájem.

1.5.3 Public Relations

Vztahy s veřejností tvoří samostatnou kapitolu marketingu. Jsou sice řazeny jako součást komunikačního mixu, ale je obvyklé, že marketingové a PR oddělení jsou ve firmě rozdělená. Úkolem PR je řídit dobrou pověst o firmě a její podnikatelské činnosti. Cílem je získávat sympatie a podporu veřejnosti, budovat image značky a rozšiřovat povědomí o ní. Na rozdíl od ostatních forem komunikace PR zprávy se médií nešíří za úplatu, ale přirozenou cestou ve formě článků, reportáží, videí a podobně. Informace o firmě jsou do médií dodávané nejčastěji ve formě tiskových zpráv, které obsahují předpřipravený obsah pro novináře. Obvykle tak nemůžou chválit svůj podnik přímo, ale pracovat s tématy, které s jejich činnostmi souvisejí, jsou pro příjemce médií zajímavé a zároveň staví firmu do dobrého světla.

⁴⁰ Druhý díl Rady nad zlato? "Seriálové pokračování" nečekejte, říká autor filmu o finančních poradcích. *Aktualne.cz* [online]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/odhalil-praktiky-financnich-poradcu-nebo-jen-ocernil-ovb-pte/r~8c15e83a405811e7ac060025900fea04/>

V rámci PR je možno mluvit o různých účelech a cílech, kterých se snaží dosáhnout. Můžeme mluvit o PR interním, které cílí na zaměstnance podobně jako interní marketing, nebo o PR externím mířící k veřejnosti. Může tak plnit marketingové cíle, související především s šířením povědomí o značce a produktech, mediálního zaměření na budování dobré pověsti, nebo například finančního PR informujících o hospodaření firmy. Zvláštním oddělením v rámci PR může být Public Affairs, jehož úkolem je nastolovat témata související s legislativou a ovlivňovat politická rozhodnutí. Významnou roli má také PR ve chvílích, kdy se firma dostane do potíží. Krizové řízení firemní pověsti může být klíčové, když dojde k vážné situaci, například žalobě nespokojeného klienta nebo úrazu na pracovišti. Negativní zprávy se v tokovém případě mohou rychle rozšířit a PR specialisté musejí v ten moment reagovat velmi rychle a pokusit se zvrátit veřejné mínění ve svůj prospěch. Toto jednání (které se snadno může ocitnout za hranou etických pravidel) se nazývá spin doctoring.

1.5.4 Podpora prodeje

Do tohoto nástroje komunikačního mixu se sdružují různé iniciativy, které mají za úkol přímo navýšit prodeje. K tomu využívá celou řadu způsobů, které zahrnují různé slevy, kupony, dárkové předměty a podobně. Často plní taktické role, protože jeho účinky jsou svázané s konkrétním zákrokem⁴¹. Jejich důsledek však může být intenzivní, protože právě cena je často určující kritérium u mnoha produktů. Ovšem podpora prodeje není jen o slevách. Některé z jeho nástrojů slouží i k rozvoji značky nebo komunikaci. Pelsmacker⁴² definuje cíle podpory prodeje jako zvýšení tržního podílu, odměňování loajality, získání nových zákazníků a posílení ostatních komunikačních nástrojů. Několik základních nástrojů podpory prodeje bude nyní popsáno podrobněji.

⁴¹ BÁRTA, PÁTÍK, POSTLER: Retail marketing, 1.vyd., Praha 2009, Management Press, ISBN 978-80-7261-207-9

⁴² PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1. s. 121

Sampling neboli ochutnávky a demonstrace jsou svázány spíše s nabídkou fyzických produktů v maloobchodě, ale roli mohou hrát i ve službách, pokud jsou správně využity. Možnost vyzkoušet si produkt se používá především ke zvýšení množství spotřebitelů, kteří s produktem mají zkušenost. Je vhodně takto cílit obzvláště na tu část cílové skupiny, která produkt zatím nezná nebo alespoň nevyzkoušela, ale podle ostatních ukazatelů by se mohla stát pravidelnými zákazníky.

Věrnostní akce mohou být velmi efektivní při budování základny pravidelných spotřebitelů. Jsou založeny na tom, že je zákazník odměněn za časté nakupování. Takový bonus může být udělen formou odměny za výši nákupu například slevou na nákup další. Možné jsou i různé formy spotřebitelských soutěží, které podporují pravidelný nákup. Obzvláště v prostředí kavárny je ale asi nejčastější forma věrnostních kartiček, které jednou za daný počet nákupů dají produkt zdarma (nebo s výraznou slevou).

Instore marketing se zabývá uspořádáním prodejny nebo provozovny tak, aby byla pro zákazníky co nejpřehlednější a nejefektivnější.⁴³ Metody Instore marketingu v sobě obsahují Point of sale komunikaci, která dokáže výrazně zvyšovat prodeje.

Merchandising je příbuzným tématem a zabývá se vhodným uspořádáním místa tak, aby co nejlépe stimulovalo k nákupu. Opět se jedná o především maloobchodní disciplínu, ale poznatky v tomto směru jsou převoditelné i do oblasti služeb.

Event marketing je pořádání různých akcí za marketingovými účely. Může přitom jít o ukázky produktů prostřednictvím roadshow, ale také konference, výstavy, sponzorské akce a podobně. Zvláštním oddílem jsou pak veletrhy, kde se mohou firmy nejen představit spotřebitelům, ale i navázat nové obchodní vztahy.

Slevové kupony mají opět největší účinnost, když se podnikatel snaží přilákat nové zákazníky. Ti jsou za sníženou cenu ochotni produkt vyzkoušet a když s ním jsou spokojeni je pravděpodobné, že ho pořídí opětovně. Se slevovými kupony je však potřeba zacházet obezřetně a přesně cílit. Zejména v segmentu služeb, které jsou svázané s místem, kde se poskytují, se může snadno stát, že poskytnutá sleva, která pro firmu představuje náklad,

⁴³ BÁRTA, PÁTÍK, POSTLER: Retail marketing, 1.vyd., Praha 2009, Management Press, ISBN 978-80-7261-207-9

nezpůsobí návrat klienta. Například nemá smysl dát slevový kupon na kadeřnické služby turistovi, který se již do místa nemá v plánu pravidelně vracet.

1.5.5 Korporátní identita

V rámci firmy je nutné myslet na jednotu vystupování a působení navenek. Korporátní identita by měla prostupovat všemi aspekty firmy. Nejde tedy pouze o marketingovou komunikaci, ale o celkové nastavení, filosofii, vizí a cílů firmy. Toto vše by se mělo odrážet na tom, jak je identita vnímána spotřebiteli, což tvoří její image navenek. Komunikace a značka by měly fungovat společně a všechny materiály by měly odpovídat jednotnému stylu.

2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Marketingové plánování je řazeno mezi strategické plány podniku. Umožňuje firmě realističtěji odhadnout své možnosti a lépe tak řídit míru rizikovosti. Firma, která dokáže dobře kvantifikovat své předpokládané výsledky, se pak nemusí bát zariskovat například s výraznější investicí⁴⁴.

Firma by měla mít dlouhodobé plány, které postihují všechny části její práce. Dá se však říci, že všechny mají obecně následující rozdělení⁴⁵.

Analýza je nutným úvodním krokem, jehož účelem je důkladně zmapovat současnou situaci. Z hlediska marketingu pak zejména analýza marketingového prostředí a to jak vnitřního tak vnějšího. K tomu je počito nejčastěji názorů jako je SWOT analýza, PEST analýza a analýza konkurence (Porterova).

Plánování je fáze, ve které se v reakci na popsanou situaci stanovuje optimální řešení, a stanovují se cíle, kterých by se tímto řešením mělo dosáhnout. U plánovacích procesů můžeme rozlišovat plány strategické a operativní. Zatímco strategické plány obsahují dlouhodobější vize a cíle, operativní nebo také taktické plány se soustředí na konkrétní kroky, kterými lze strategických cílů dosáhnout. V marketingu jde především o využití a implementaci nástrojů marketingového a potažmo komunikačního mixu.

Realizace spočívá v převedení plánovaných aktivit do praxe. Také prochází různými kroky od nápadů přes přípravu a specifikaci aktivit a stanovení rozpočtu až k samotné produkci.

Kontrola je zásadním krokem, který se stává východiskem pro další plánovací cyklus. Rozumí se jím především dohled nad průběhem aktivit a především vyhodnocení jejich efektu. Na základě takto získaných informací se pak mohou zapláňovat další úpravy nebo nové aktivity.

⁴⁴ MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8 s. 16

⁴⁵ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5, s. 89

2.1 Marketingový plán

Marketingový plán je nástroj pro řízení marketingu podniku. Vychází z obecnější marketingové strategie směrem k taktice. Plánuje využití nástrojů včetně marketingového mixu a vychází z analýzy vlivů pocházející zevnitř podniku i z jeho okolí. Plán také stanovuje cíle a jejich měření a navrhuje cesty, jak jich dosáhnout. Tento plán analyzuje situaci, následně vymezuje cestu jak prostřednictvím marketingových aktivit dojít ke stanoveným cílům.

Správně vytvořený plán přináší podniku návod, jak co nejefektivněji využívat své zdroje a určit své místo na trhu. Navíc může zlepšit dojem o firmě v očích investorů a potenciálních obchodních partnerů. Marketingový plán bývá významný i pro možnost získání cizího kapitálu především ve formě bankovního úvěru⁴⁶. Díky plánování cílů si může také firma průběžně vyhodnocovat, jak si stojí vůči svým předsevzetím.

Marketingový plán samotný se stanovou na krátkodobý až střednědobý horizont a jde ruku v ruce s přijatými strategiemi. Dílčí marketingový plán se pak sestává z analýzy marketingového prostředí, SWOT analýzy, stanovení cílů, akčních programů, projekci zisku a kontroly.

Plán sám o sobě ale není samospasný. Při jeho tvorbě musí být kladen důraz na jeho realističnost a proveditelnost. Když se v průběhu plnění ukáže, že se realita odchyluje od plánu, je nutné situaci analyzovat a co nejdříve přijmout nápravná opatření.⁴⁷

⁴⁶ MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8 s. 38

⁴⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 2009. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3, s. 88

2.2 Analýza

Aby mohl být plán relevantní a přinášet úspěchy musí být postaven na relevantních a realistických základech. Teorie marketingu disponuje i v tomto případě celou řadou analýz, které je možno provést pro zorientování se v situaci. Pro lepší uchopení vlivů, které na podnik působí je zvykem je rozdělovat na vlivy vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

Aby podnik mohl vycházet při plánování z relevantních základů, nejprve by měl podrobit průzkumu své okolí. To je při tom pro přehlednost možné rozdělit na menší segmenty. Pro rozbor vnějšího prostředí se může použít například PEST analýza, která je základním kamenem analýzy makroprostředí⁴⁸. Trh, na kterém se firma pohybuje, zase působí vnějšími konkurenčními silami, které se mohou vyhodnocovat pomocí Porterovy analýzy, která je základem analýzy mikroprostředí⁴⁹. Získaná data je možné rozdělovat metodou 5C, která pak slouží jako jeden z podkladů asi nejpoužívanější a zároveň velmi užitečné SWOT analýze, která již počítá jak s vnitřními, tak s vnějšími vlivy⁵⁰. V následujících kapitolách budou postupně všechny tyto nástroje představeny, aby bylo možné jimi následně operovat v praktické části této práce.

2.3 Analýza makroprostředí

Makroprostředí podniku je tvořeno širším okolím, které ho obklopuje. Má na podnik vliv určitým způsobem stanovuje mantinely, ve kterých se můžou podnikatelské aktivity firmy pohybovat. Tyto vlivy se také nazývají makroelementy a vyznačují se tím, že na ně podnik sám nemá vliv a nemůže je měnit. Je proto vhodné významné neovlivnitelné makroele-

⁴⁸ MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.

⁴⁹ KNIGHT, Peter. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1999-3.

⁵⁰ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1, s. 38-40

menty důkladně zmapovat, sledovat jejich vývoj a umět se rychle adaptovat nebo přímo využít změny ve svůj prospěch.⁵¹

2.3.1 PEST analýza

Jak již bylo zmíněno, mapování makroprostředí podniku se provádí pomocí PEST analýzy. Ta rozděluje vlivy makroprostředí na politické, ekonomické, sociální a technologické.

Politické prostředí určuje legislativní podmínky, ve kterých podnik působí. Obsahuje rámec zákonů, které stát diktuje a kterými se podnik musí řídit. Dále do politického prostředí patří různé státní regulace, jako jsou například antimonopolní opatření a podobně. Patří sem ale také sama politická stabilita země, obchodní politika, hrozba válek a podobně.⁵²

Ekonomické prostředí z hlediska PEST analýzy znamená celkovou hospodářskou situaci, ve které se nachází ekonomika. Patří sem tedy ukazatele, jako fáze ekonomického cyklu, růst či pokles HDP, růsty mezd, nezaměstnanost, úroková míra, inflace a podobně. Ačkoli tyto hodnoty nemusí mít přímý vliv na podnik, nepřímo jej zpravidla ovlivňují citelně. Některá odvětví jsou na ekonomických cyklech závislá více, jiná méně, ale koupěschopnost spotřebitelů bývá u většiny podniků jeden z nejvýznamnějších faktorů vnějšího prostředí.⁵³

Sociální prostředí firmy v sobě spojuje celkové klima ve společnosti sociálně-ekonomickou situaci. Obsahuje trendy, postoje a životní styl lidí. To ovlivňuje nejen spotřebitele, ale všechny lidi zapojené do fungování podniku. Patří sem i celkový stav společnosti z hlediska statistických měřítek, jako je věkové rozložení, urbanizace a podobně. V neposlední řadě může mít na podnik vliv etnické rozložení ve společnosti.⁵⁴

⁵¹ BOUČKOVÁ, Jana. *Základy marketingu*. 4. vyd. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1760-5.

⁵² SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1 s 17

⁵³ ibid

⁵⁴ HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8. s 53

Technologické prostředí je určována vývojem a dostupností nových technologických řešení, která mohou podnik ovlivňovat. V dnešní rychle se rozvíjející době je sledování technologického vývoje často klíčové pro konkurenceschopnost podniku. Mezi technologické faktory také patří ale také dostupnost technologií a patentů a jejich cena.

2.4 Analýza mikroprostředí

Hlavní činností podniku by mělo být uspokojování potřeb spotřebitelů na zvolených trzích. Všechno, co podnikatele v tomto ohledu přímo ovlivňuje a i on sám na to má vliv, je mikroprostředím firmy⁵⁵. Aby tedy mohl dosáhnout svých cílů, je nutné, aby svému nejbližšímu okolí velmi dobře rozuměl.

Mikroprostředí je možné rozdělit na jeho základní elementy. Těmi jsou podnik sám, jeho zákazníci, dodavatelé, distributoři a konkurence. Tyto vlivy účelně pokrývá Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

2.4.1 Porterova analýza

Jak již bylo řečeno, Porterova analýza se zabývá konkurenčními silami působícími na trhu. Bere v potaz širší vlivy než by bylo zřejmé, tedy nejen přímou konkurenci, ale zvažuje také možnosti vstupu nových soutěžitelů na trh, vliv možných substitutů, ale i samotné zákazníky a dodavatele.

Přímá konkurence je asi nejzřejmější konkurenční síla. Jedná se o podniky, zabývající se srovnatelnou činností a cílící na srovnatelné publikum. Je důležité sledovat rivalitu v odvětví a monitorovat konkurenční podniky. Konkurence sama však nemusí být zásadně škodlivá. Existují však okolnosti, za kterých je vliv odvětvové konkurence silnější. To se děje zejména když klesá růst prodeje nebo se na trhu pohybuje méně silných hráčů, kteří

⁵⁵ BOUČKOVÁ, Jana. *Základy marketingu*. 4. vyd. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 978-80-245-1760-5.

proti sobě bojují. Nebezpečná je i situace ve chvíli, kdy jsou vysoké fixní náklady, ale malá ziskovost odvětví, které tlačí podniky k maximalizaci obrátu i za cenu nižších zisků⁵⁶.

Konkurence substitutů obsahuje produkty, které uspokojují stejnou nebo podobnou potřebu spotřebitelů. Například pro kavárnu, která uspokojuje potřebu posezení s přáteli, může být substituční konkurence restaurace, bar, klub nebo v širším smyslu třeba i park. Opět platí, že některé substituty mají větší a jiné menší vliv na podnik samotný. Faktory, které posilují jejich vliv, jsou zejména nárůst nabídky u firem poskytující substituty a jejich nižší cena při zachování srovnatelného užitku pro spotřebitele⁵⁷.

Hrozba vstupu nových konkurentů vyjadřuje nebezpečí rozšíření konkurence pro podnik. Riziko vstupu nových konkurentů souvisí s výdělečností segmentu a bariérami ke vstupu. Je zřejmé, že větší výdělký a jednodušší začátek podnikání v odvětví je lákadlem pro nové firmy. Toto nebezpečí také roste, pokud se jedná o trh nediferencovaných produktů (na jejich poskytování není potřeba složité know how). Déle hraje roli i absence dominantního hráče, který má výhody úspor z rozsahu (poskytuje velký objem produktů, mezi které se rozpočítají fixní náklady). Roli také hraje, jak snadno mohou zákazníci přejít novému poskytovateli⁵⁸.

Vyjednávací síla zákazníků je zahrnuta do konkurenčních sil, protože i zákazníci mohou působit na podnik podobně jako jeho přímá konkurence. Tlak zákazníků je přitom větší zejména v situacích, kdy podnikatel působí v cenově citlivém prostředí, kde není přílišná potřeba kvality. Podobně působí i situace, kdy mohou zákazníci ke konkurenci snadno pře-

⁵⁶ HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

⁵⁷ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

⁵⁸ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

jít nebo využít substitutů. Naopak čím diferencovanější produkt firma má, tím lépe může tlaku čelit⁵⁹.

Vyjednávací síla dodavatelů je posledním z pěti konkurenčních sil. Představuje tlak dodavatelů a jejich postavení vůči podniku. To je pro firmu tím nevýhodnější, čím hůře nahraditelný dodavatel je. Jedná se především o situace, kdy je vázán odběratelskou smlouvou, která mu znemožňuje přejít k jinému dodavateli, nebo poskytuje produkt, který je jinak obtížné nebo nemožné na trhu najít. Podobně i v situaci, kdy by produkt na trhu dostupný byl, ale za výrazně vyšší cenu nebo ve významně horší kvalitě⁶⁰. Faktorem působícím v neprospěch podniku je také jeho relativně menší velikost vůči dodavateli, čili když pro něj není významným zákazníkem. Naopak firmu staví do lepší vyjednávací pozice, když je alespoň do určité míry schopna zajistit si dodávané produkty sama nebo je nahradit substituty.⁶¹

2.5 Situační analýza

Usadit data získaná průzkumem makro a mikro prostředí do souvislostí a vzájemného kontextu je úkolem situační analýzy. Nejpoužívanějším nástrojem pro ni je nejspíš již zmiňovaná SWOT analýza.

2.5.1 SWOT analýza

Tento nástroj situační analýzy umožňuje propojit zjištění vycházející z analýz vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Poskytuje přehlednou orientaci mezi vlivy obou prostředí a vlastnostmi samotného podniku. Všechny tyto faktory pak rozděluje na pozitivní a negativní.

⁵⁹ HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

⁶⁰ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

⁶¹ ibid

Z kvalitně připravené situační analýzy pak je možno vytvářet další plány a strategie k rozvoji firmy. Analýza vymezuje čtyři hlavní kategorie, silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Příležitosti a hrozby firmy představují možnosti, které jim poskytuje jejich okolí a které mohou využít ve svůj prospěch nebo naopak vnější vlivy, které mohou být pro podnik problematické. Tyto efekty přitom mohou pocházet jak z mikroprostředí firmy, tedy především z trhu a jeho konkurenčních sil popsaných výše, tak z makroprostředí, tedy okolí, na které firma sama nemá vliv.

Silné a slabé stránky potom shrnují faktory působící zevnitř firmy. Mohou tedy obsahovat široké spektrum výhod a nevýhod, které má sama firma, ať už to jsou poskytované služby, zaměstnanci, způsob řízení, poloha a podobně.

SWOT matice má výhodu v tom, že je možno jejím prostřednictvím efektivně shrnout poznatky o podnikání. Je to vhodný nástroj i k následnému plánování. Nevýhodou pak je, že její závěry jsou subjektivní a mohou být zavádějící.

2.6 Marketingové cíle

Po analýze trhu i vnitřní situace podniku je dalším krokem v marketingovém plánování stanovení marketingových cílů. Je při tom potřeba rozlišovat cíle podnikové, které se zabývají stanovením žádoucího stavu podniku a jeho ekonomiky v budoucnu. Marketingové cíle jsou od nich pak odvozené. Na základě jednotlivých cílů je pak možno stavět strategické plány. Cíle by měly splňovat kritéria vyjádřená anagramem SMART⁶².

Specifické cíle (*specific*) jsou takové, které mají jasný záměr a hovoří o konkrétních faktorech a jejich cílenému stavu. Tedy čeho chce firma dosáhnout, s jak poskládanými produkty a na jakém konkrétním trhu chce působit.

⁶² KNIGHT, Peter. *Výsoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1999-3. s 33-52

Měřitelnost cílů (*measurable*) je vlastnost, která umožňuje jasné stanovení cíle tak, aby byl vyjádřitelný buď číselně nebo jinou přehlednou formou. Díky tomu je jasné, v jaké fázi se podnik při plnění cílů nachází a kolik ještě do splnění zbývá.

Souhlas s cíli (*agreed*) napříč firmou je důležitým prvkem, který spojuje všechny v týmu. Pokud jsou s cíli všichni ztotožnění a souhlasí s nimi, je pak snadnější spolupracovat při jejich plnění.

Realističnost cílů (*realistic*) je kritérium, které je důležité pro motivaci týmu. Pokud jsou cíle příliš vysoké, zaměstnanci ztrácí víru v to, že se dají cíle splnit. Když jsou naopak příliš nízké, nepředstavují dostatečnou výzvu.

Sledovatelnost (*trackable*) je poslední kritérium nastaveného cíle. Cíl by měl být snadno sledovatelný, aby bylo zřejmé, jak daleko je podnik s jeho plněním. Díky tomu může lépe plánovat operativní kroky v rámci období.

2.7 Marketingové strategie

Marketingové strategie se odrážejí ze znalosti trhu a cílů společnosti a určují směry postupu k jejich dosažení. Určují jakými způsoby pracovat s marketingovými nástroji, za jakým účelem, jak reagovat na konkurenční nabídky na jednotlivých trzích. Je nutné přitom znát své komparativní výhody a správně určit, jakým způsobem jich na trhu využít.

Podnik by se přitom měl snažit, aby využil co nejvíce svých silných stránek a zároveň byla jeho strategie odlišná od strategií konkurentů. Marketingové nástroje podnik vybírá z marketingového mixu, který byl již podrobně popsán v dřívějších kapitolách.

3 METODIKA VÝZKUMU

V praktické části této práce bude popsána nově založená kavárna Queen Café v Praze. Jak již bylo předesláno v úvodu, výzkum se bude ubírat směrem k získání hlubšího vhledu do preferencí cílové skupiny a aplikaci poznatků do marketingového mixu podniku. Kavárna má několik zásadních komparativních výhod, které by ji mohly do budoucna přinést podnikatelský úspěch. Tato práce si klade za cíl najít možnosti, jak tyto výhody co nejlépe využít. Na základě získaných dat v rámci projektové části pak také navrhnout konkrétní marketingová řešení, jak v rámci celkového marketingového mixu, tak v komunikačním mixu.

3.1 Výzkumné otázky a cíle

V rámci analýzy mikro a makro prostředí a situační analýzy budou stanoveny komparativní výhody a nevýhody kavárny. Úkolem výzkumu bude zjistit, jak jsou tyto vlastnosti posuzovány relevantní skupinou. Dále je cílem najít vzhled do uvažování a postojů cílové skupiny, které se týkají jejich očekávání od kavárny včetně výběru nabízených produktů, vybavení kavárny a tak dále.

Cílová skupina a její stanovení bude ještě rozebráno podrobněji v následujících kapitolách v rámci analýzy trhu. Pro potřeby výzkumu byla cílová skupina zjednodušena na mladé lidi z generace mileniálů, tedy věkově přibližně mezi 20-35 lety, kteří jsou zároveň častými návštěvníky kaváren.

Výzkumné otázky se tak dají formulovat následovně:

V1: Jak vnímá cílová skupina situační analýzou získané výhody a nevýhody?

V2: Na základě jakých kritérií si cílová skupina vybírá kavárny, které navštěvuje?

V3: Jaké aktivity pořádané kavárnou by ocenili?

3.2 Forma výzkumu

Výzkum pro potřeby této práce bude proveden formou focus group. Jedná se o formu kvalitativního výzkumu, konkrétněji o výzkum formou rozhovoru. Ten umožňuje sbírat kromě faktů o určitém jevu také respondentovy postoje a názory nebo emoce. To ovšem také klade nároky na samotného tazatele, který se musí umět koncentrovat a zároveň být empatický a disciplinovaný. Zároveň si musí dávat velký pozor, aby respondenty neovlivnil vlastním názorem nebo postojem k věci⁶³.

Sledování postojů a motivací, což jsou informace, které je možno získat právě pouze z kvalitativního šetření. Metoda focus group, čili skupinová diskuse, byla z různých kvalitativních metod zvolena z důvodu její vhodnosti k tomuto typu výzkumu, tedy vzhledu do myšlení cílové skupiny⁶⁴. V rámci focus group se pak dají vyhledat různé vzorce chování a názorové směry, které by se z individuálního rozhovoru ukázat nemusely. Právě ve skupinové diskusi se totiž uvolňují racionalizační schémata a zábrany a diskutující snáz odhalují své postoje a názory. Právě proto je tato forma výzkumu doporučována pro odhalení kolektivních postojů a odhadu veřejného mínění.⁶⁵

3.3 Volba sledované skupiny

Skupina byla zvolena takovým způsobem, aby odpovídala cílové skupině, kterou podnikatelka vyhodnotila jako výnosově nejzajímavější na základě svých zkušeností z předchozí praxe ve vedoucích pozicích v kavárenském provozu. Tato skupina byla definována jako generace mileniálů, tedy lidí narozených přibližně mezi lety 1982-1999⁶⁶. Lidé v cílovém segmentu jsou především bezdětní (podnik se nechce profilovat jako místo pro matky

⁶³ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

⁶⁴ LINDEROVÁ, Ivica, Petr SCHOLZ a Michal MUNDUCH. *Úvod do metodiky výzkumu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2016. ISBN 978-80-88064-23-7.

⁶⁵ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 9788073670405. s 186.

⁶⁶ HOWE, Neil. a William. STRAUSS. *Millennials rising: the next great generation /by Neil Howe and Bill Strauss ; cartoons by R.J. Matson*. New York: Vintage Books, 2000. ISBN 978-0-375-70719-3.

s dětmi). Cíloví zákazníci by měli také být častými hosty kaváren nebo barů (důraz je ale kladen na zákazníky zvyklé na večerní posezení, nikoli na večírky do pozdních hodin).

Pro účinný vhled do této skupiny byli i účastníci výzkumu vybíráni tak, aby ideálně naplňovali výše popsané charakteristiky. Nejdříve byli vytipováni a osloveni potenciální respondenti, o nichž se dalo předpokládat, že charakteristiky splňují. Všem byly položeny screeningové otázky. Dotazování bylo na věk, děti a častost návštěv kaváren, potažmo podniků s podobným zaměřením jako Queen Café (večerní posezení v baru, café baru). V tomto ohledu se za častou návštěvnost počítala frekvence alespoň dvou návštěv kavárny týdně.

V rámci výběru skupiny byla zároveň zvolena heterogenita dotazovaných, co se týče návštěvnosti kavárny. Část skupiny tak tvořili její častí zákazníci náležící ke komunitě, která se držela kolem zaniknuvšího baru Elysium, jehož nástupcem se stalo Queen Café. Druhou část skupiny tvořili respondenti, kteří nepatří mezi časté návštěvníky zkoumané kavárny. Všichni účastníci zde však byli hosty minimálně třikrát.

3.4 Plánování a průběh výzkumu

Výzkum byl naplánován na všední den odpoledne, aby to vyhovovalo všem účastníkům dle jejich časových možností. Výzkumu se účastnilo celkově 6 respondentů, tři stálí hosté, členové komunity, a tři noví zákazníci. Respondenti nebyli nijak finančně motivováni, ale bylo jim nabídnuto občerstvení ve formě zákusku a kávy zdarma. Výzkumu se dále účastnil tazatel, tedy autor této práce osobně a asistentka, která ručně zaznamenávala získané informace a nijak se výzkumu neúčastnila. Asistentka nebyla nijak spřízněna s kavárnou. Majitelka sama se výzkumu neúčastnila, aby neovlivnila výpovědi sledovaných. Z technických důvodů bohužel nebyl pořízen přímý zvukový záznam diskuse, ale všechny klíčové body byly zaznamenány ručně a na jejich podkladě pak byl vytvořen i popis průběhu diskuse uvedený v příslušné kapitole v praktické části této práce.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ KAVÁRNY

Kavárna Queen Café započala svou činnost v únoru 2018, je tedy v provozu několik měsíců. Jedná se o kavárnu v centru Prahy nedaleko zastávky metra I.P.Pavlova. Provoz kavárny je rozdělen do dvou denních cyklů. Od 8:00 do 15:00 je kavárna zaměřena na prodej zákusků a kávy, od 15:00 do 22:00 slouží kavárna jako večerní bar. Otevřeno je každý všední den, o víkendu je standardně zavřeno, otevírá se pouze za účelem případného pořádání akcí. Prostor kavárny je velmi členitý a umožňuje tak do budoucna využití ke konání vernisáží, koncertů, autorských čtení a jiných kulturních událostí.

Interiér kavárny se snaží vytvářet dojem příjemného domácího prostředí, nachází se zde klidová zóna s křesly, taburety a knihami. Nábytek ve skandinávském stylu je volen s důrazem na moderní trendy a je doplněn designovými látkami a doplňky, které podtrhují vřelé a příjemné vnímání celého prostoru kavárny. V rámci konkurenceschopnosti se snaží provozovatelé kavárny zaujmout zákazníky kromě vysoce kvalitních produktů rovněž netradičními a nadstandardními detaily, jakými jsou například doplňky na toaletách pro hosty, kteří si mohou bezplatně nabídnout hygienické pomůcky, využít deodorant či krém na ruce.

V drsném konkurenčním prostředí Prahy se snaží kavárna profilovat prodejem zboží od menších producentů a snaží se tak vyhnout masově rozšířeným značkám nealkoholických i alkoholických nápojů. V portfoliu kavárny je tedy možné najít ovocné nápoje a sirupy od drobných českých farmářů, pivo z rodinného minipivovaru, velmi kvalitní kávu z české pražírny a výběrové značky rumů a jiných destilátů. Přestože majitelka a jedna z baristek jsou cukrářky, kavárna nemá vlastní výrobu. Hlavním důvodem je v současnosti především problém s potřebným kapitálem, který by byl potřeba pro přestavbu zázemí kavárny tak, aby splňoval normy pro výrobu.

Vysokou úroveň poskytovaných služeb se snaží majitelka kavárny zajistit rovněž pečlivým výběrem obsluhy a důrazem kladeným na perfektní servis. Personál je školen v ovládání všech disciplín, které jsou v kavárenském provozu vyžadovány. Patří sem baristická školení, kdy jsou baristky vyškoleny jak v přípravě kávy, tak znají vše, co stojí za produkcí kávy a dokážou tak zákazníkovi erudovaně zodpovědět i specifické otázky. Absolvují také školení o pivu, víně a samozřejmě je dokonalá znalost nabízených dezertů a jiného zboží. Vstřícné a srdečné chování ke klientovi má zde nejvyšší prioritu a také v tom je obsluha

pečlivě proškolená a je důsledně dbáno na dodržování základních pravidel obsluhy. Queen Café se snaží být kavárnou, kde je zákazník zcela na prvním místě, může očekávat perfektní servis, má možnost ochutnat dezerty prvotřídní kvality a je v příjemném a útulném interiéru.

Jak již bylo zmíněno dříve, podnik se nachází na místě, kde nahradil asi pět let fungující bar Elysium. Toto místo bylo typické svou stálou komunitou, která se zde pravidelně scházela. Podle slov bývalého majitele byli stálí hosté z řad komunity naprosto dominantní složkou mezi zákazníky obecně. Spojovníkem této skupiny nebyl jen zmíněný bar, ale také společný zájem v LARPu⁶⁷, fantasy, stolních hrách, hrách na hrdiny a podobně. Část těchto pravidelných hostů se v podniku udržela a stále tvoří významnou část jeho návštěvníků zejména ve večerním provozu. Podnikatelka tuto komunitu nepovažuje za svou hlavní cílovou skupinu, ale v kavárně jsou samozřejmě vítáni.

⁶⁷ Larp je hra založená na hraní rolí. Jde vlastně o divadelní improvizaci, na rozdíl od divadla ale v larpu nehrajete pro nezúčastněné publikum - pouze pro sebe a své spoluhráče. Jste zároveň hercem i divákem. Hra a její příběh je spoluvytvářen samotnými hráči a není omezen scénářem ani režisérem.

5 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Pro stanovení platných závěrů je nejdříve potřeba uvést výsledky průzkumu prostředí, ve kterém kavárna působí. Na základě informací prezentovaných v teoretické části práce, budou analýzy rozděleny na analýzu mikro a makroprostředí.

5.1 Analýza makroprostředí - PEST

Makroprostředí obklopuje podnik a určuje situaci, která má na firmu vliv. Jak bylo popsáno v teoretické části, pro tento rozbor je možno použít PEST analýzu, která bude využita i v tomto případě.

5.1.1 Politické faktory

Kavárna je v očích zákona stravovací zařízení a jako takové musí vyhovovat předpisům v tomto směru. Vliv mají státní orgány, zejména Státní zemědělská a potravinářská inspekce (SZPPI), tedy úřad pro dozor nad dodržováním potravinového práva v ČR. Dále má vliv Česká obchodní inspekce (ČOI), která kontroluje a dozoruje právnické a fyzické osoby obecně. Samozřejmě dohlíží také Finanční úřad, který spravuje mimo jiné elektronickou evidenci tržeb. Zaměstnavatel musí dodržovat také předpisy týkající se zaměstnanců, na které dohlíží Inspektorát práce. Pro samotnou možnost podnikání v gastronomii je mimo jiné k získání živnostenského oprávnění nutné mít doložitelné vzdělání v oboru, neboť se jedná o živnost vázanou. Potřeba je také získat koncesi na prodej lihovin, kterou vystavuje Živnostenský úřad. Obzvláště významným článkem jsou regule týkající se hygieny. Je nutné například vypracovat HACCP, tedy systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů v konkrétním gastronomickém provozu.

5.1.2 Ekonomické faktory

Do této kategorie patří aktuální situace hospodářství v ČR, respektive především v Praze.

Tyto podmínky jsou aktuálně nadmíru příznivé. Hospodářský cyklus se v současnosti nachází ve fázi konjunktury. Ekonomika v podobě HDP podle ČSÚ poroste tento rok o při-

bližně 5,5%. Platy v celé zemi stoupají a nezaměstnanost je velmi nízká. V Praze je aktuální (duben 2018) průměrný plat přibližně 37200 Kč, což je asi o 5700 korun nad průměrem celé republiky. Nezaměstnanost se v Praze pohybuje těsně nad dvěma procenty.⁶⁸ Dá se tedy říci, že se ekonomice v Praze daří velmi dobře. Tržby ve službách rostou celorepublikově, přičemž za rok 2017 se zvýšily tržby ve službách o 3,6%. V pohostinství a stravování došlo ke zvýšení o 2,9%.

5.1.3 Sociální faktory

Praha je metropolitní a kulturní město. Lidé jsou zde již přivyklejší na vyšší ceny blížící se evropskému průměru, než je tomu ve zbytku země. Je zde velké množství univerzit, do kterých mladí lidé přijíždějí nejen z celé ČR, ale i z jiných zemí. Turistika obecně je v Praze také velmi rozvinutá a přináší pražským podnikům velké příležitosti, protože i přes svou vyšší cenovou hladinu je stále většinou cizinců vnímána jako levná metropole. Cílení na cizince v Praze tak může být velkou příležitostí zejména pro podniky na místech, kde je velká frekvence turistů.

Jak ukázal i skupinový rozhovor pro účely této práce, v rámci sociálních témat je významným tématem takzvaná „hipsterská“ subkultura. Definice hipsterství samotného není snadným úkolem a ani ambicí této práce. To, co hipstery spojuje, je ale zejména styl oblečení a módních doplňků a zejména vzorce chování a hodnot. Ty v sobě obsahují odpor k mainstreamové kultuře a naopak afinitu ke všemu malému, lokálnímu a v jejich očích odlišného od konzumní společnosti hlavního proudu.⁶⁹ Hipstery také spojuje fakt, že sami sebe za členy této subkultury nepovažují, naopak samo označení hipster je v současnosti vnímáno pejorativně. Hipsterská subkultura, která je známá i svou oblibou kávy, je však v kavárnickém prostředí zejména v Praze významnou silou.

⁶⁸ Český statistický úřad [online]. Dostupné z: www.czso.cz.

⁶⁹ GREIF, Mark. The hipster in the mirror. *New York Times*, 2010, 12.

5.1.4 Technologické faktory

Na kavárnu samotnou nemají nové technologie tak zásadní dopad, jako na výrobní podniky. I přesto je ale technologickým aspektům vhodné věnovat pozornost. V současnosti mají například velký význam pokladní systémy, které dokáží vyhovět evidenci tržeb. Některé systémy dokáží pak poskytnout podnikateli velmi dobrý přehled nejen o jeho tržbách, ale i o marži, zásobách a podobně. Stávají se tak významnou pomocí v řízení podniku. Je také vhodné sledovat trendy v technice související s poskytovanými službami. V rámci přípravy kávy to jsou například kávovary a jejich servis. V případě zavedení výroby pak role technických faktorů dále roste s tím, jak bude nutné rozšířit technické zázemí kavárny. Velký význam hrají především trouby, ventilace nebo chladicí jednotky. Vše navíc musí podléhat platné legislativě související s hygienou a dalšími pravidly gastro provozu.

5.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí firmy souvisí přímo s podnikem a trhem, na kterém se pohybuje. Pečlivá analýza je tedy v tomto případě velmi důležitá. I k shrnutí zjištění z této oblasti bude použita již dříve představená Porterova analýza konkurenčních sil.

5.2.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Při vstupu na trh nejsou zásadní právní bariéry. Stát sice podnikatelům otevření kavárny nijak neulehčuje, ale nediktuje ani speciální nároky oproti ostatním gastronomickým provozům. Ovšem platí povinnost řídit se již popsányými nařízeními především v oblasti hygieny, ke kterým je nutno prostor přizpůsobit. To pak platí zejména pro kavárny s vlastní výrobou. Otevření nové kavárny tedy vyžaduje prostor k tomuto prostoru přizpůsobený, což vstup na trh ztěžuje. Vzhledem k tomu, že se Queen Café nachází polohou v blízkosti centra Prahy, dostupnost podobných prostor není tak vysoká. Respektive prostory, ve kterých je možné kavárnu provozovat, jsou již nějakým podobným podnikem zabrané a investice na úpravu nových není právě nízká. Žádné specifické know how ani patentová ochrana v tomto odvětví nehrají roli, což naopak riziku nových konkurentů přihrává.

5.2.2 Vyjednávací síla zákazníků

Na tomto trhu je rovnováha sil výrazně nakloněna na stranu zákazníků. Centrum Prahy je velmi konkurenční prostředí a poskytované služby nejsou v principu neobvyklé. Spotřebitelé v oblasti si tedy mohou vybrat z celé řady jiných podniků a nejsou na tomto místě nijak závislí. Cestou zde je diverzifikace produktu i atmosféry kavárny samotné, která ji učiní hůře nahraditelnou v očích zákazníků. Díky tomu stoupne i vnímaná kvalita a ospravedlnitelná cena.

Zvláštní téma v tomto směru představuje komunita svázaná s dřívějším provozovatelem prostoru, kde se kavárna nachází a který již byl představen v úvodu praktické části. Lidé, kteří byli zvyklí na toto místo chodit, jsou vzájemně propojeni nejen místem samotným, ale i společnými zájmy a tvoří tak výrazně propojenou komunitu. Přestože ráz místa se změnil, část komunity na tuto transformaci a změnu majitele přistoupila. Významným rysem jejich chování je však tendenci diktovat si, co a za jaké ceny by si komunita v podniku přála. Právě provázanost této skupiny zákazníků jí dává ještě větší sílu, protože zranitelný podnik čerstvě po otevření je na návštěvnosti této skupiny částečně závislý. A to i přesto, že se v komunitě nachází nezanedbatelná skupina zákazníků, kteří sedí v kavárně i několik hodin, hrají společenské hry a jejich útrata je výrazně podprůměrná. Naopak větší večerní rezervované akce, na kterých se často i několikrát do měsíce sejde i 20-30 lidí z komunity pomáhají obrát opět navyšovat.

5.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Kavárna využívá služeb několika dodavatelů. Nejmenší vyjednávací sílu přitom mají maloobchody s potravinami k výrobě slaných svačin (obložené bagety, toasty a podobně). Vyšší vyjednávací sílu má pak ale dodavatel nealkoholických nápojů Jen dobrý pití, který sdružuje malovýrobce moštů a limonád a je tak obtížně nahraditelný. Určitou sílu mají také kavárny, od kterých toho času Queen Café odebírá zákusky a dorty, které přeprodává. Jedná se totiž o velmi kvalitní výrobky, které jsou sice nahraditelné, ale obtížně se hledá výrobek v podobně vysoké kvalitě. Určitou sílu má i pivovar Gwern, který dodává pivo. Ten je ale sám menším podnikem a ke svým odběratelům se chová velmi vstřícně. Významný je i dodavatel kávy kavárna a pražírna LaBoheme. Jedná se o pražskou pražírnu kávy, vyhlášenou svojí kvalitou. Vyjednávací síla dodavatelů je tak napříč nabízenými produkty roz-

dílná, celkově ale platí, že jsou všichni dodavatelé nahraditelní obdobným zbožím nebo substituty. Proto tato konkurenční síla nemá na kavárnu takový vliv.

5.2.4 Konkurenční podniky na trhu

Kavárna Queen Café se nachází v blízkosti uzlu městské hromadné dopravy, zastávky I. P. Pavlova. Tato stanice je jednou z nejméně frekventovaných v Praze, což samozřejmě staví její okolí do pozice velmi lákavé pro podnikatele v pohostinství. Není divu, že v okolí stanice se nachází celá řada podniků, ať už přímo kaváren nebo jiných stravovacích zařízení. Queen Café je sice nedaleko z hlediska docházkové vzdálenosti, ale není ani tak blízko, aby přilákalo náhodné kolemjdoucí například při přestupu mezi linkami MHD. Ulice Na Bojišti je ale poměrně frekventovaná sama o sobě, zejména v souvislosti s blízkou nemocnicí a kanceláři v okolí. Konkurenci tedy můžeme rozdělit na blízkou, tedy v rámci bezprostředního okolí ulice a na vzdálenou, která se nachází v okolí samotné zastávky I.P. Pavlova.

Kavárna Snů je nejbližší a nejvýraznější konkurencí. Jedná se o klasickou kavárnu s denním provozem a otevírací dobou od sedmi do šesti každý všední den. V nabídce má Kavárna snů kromě kávy také nealkoholické nápoje, polévky a rozmanitou nabídku koláčů předprodávaných od pekárny Louskáček. Jedná se o výrobky relativně dobré kvality a spíše tradičtějšího charakteru. Kavárna působí dojmem určitého ezoterična (například na stolech je možné najít texty o duchovní kavárny, energiích, čakrách a podobně). Cenová nabídka kavárny je oproti Queen Café nižší v průměru o cca 15-20%. Kavárna je bohužel umístěna blíže k nemocnici a na základě nezúčastněného pozorování je možno soudit, že právě návštěvníci a zaměstnanci nemocnice patří mezi silnou skupinu jejích zákazníků. Oproti nově zrekonstruovanému Queen Café působí Kavárna Snů spíše nemoderně a poněkud zašle. Na základě několika návštěv je také možno soudit, že Queen Café má kvalitnější kávu a již na pohled rafinovanější, modernější dezerty.

Kafe King je podnik v těsném sousedství Queen Café (souvislost názvů obou podniků je čistě náhodná). Jedná se spíše o prodejnu kávy s možností degustace, čili nejde o kavárnu v pravém slova smyslu. Přesto je vhodné tento podnik do výčtu blízké konkurence uvést, vzhledem k jeho blízkosti. Kafe King nemá výrazné označení z pohledu z ulice a nachází

se ve vnitrobloku domu. Nabídka kávy je zde velmi dobrá a káva je nadmíru kvalitní. Vzhledem k tomu, že podnik není vidět z ulice a má spíše své stálé zákazníky a jeho zaměření je z většiny odlišné, nepovažujeme ho za silného konkurenta.

V širší vzdálenosti od kavárny se nachází další skupina kaváren, které se koncentrují zejména kolem stanice I. P. Pavlova. Jde především o velké frenčízové pobočky. Konkrétně jde o **Starbucks, Cross Café a Paul**. Všechny tři podniky se vyznačují velmi propracovanou nabídkou, interiérovým designem a relativně kvalitní kávou. Spojují je také poměrně vysoké ceny. Konkurovat podobným podnikům není snadné, protože za nimi stojí několikanásobně větší kapitál. I přesto však tato místa nepůsobí tak útulně a příjemně, kvůli velkému množství lidí, kteří těmito kavárnami denně projdou.

Zvláštní kapitolou je další podnik v oblasti a to **IF Café**. Jedná se o moderní kavárnu specializovanou na kvalitní francouzské dezerty a dopolední brunch. Jedná se o jeden z nejspěšnějších a nejznámějších podniků tohoto druhu v Praze. Cenová hladina je zde výrazně vyšší než v Queen Café. Vyznačuje se propracovaným interiérem a rafinovanými dezerty. Jeho konkurenční síla je vysoká, ale vzhledem k blízkosti ke stálému toku lidí a vysokým cenám se dá říct, že je určen pro jinou cílovou skupinu.

5.2.5 Hrozba substitutů

Vzhledem k tomu, že se podnik nachází v centru, je možné v okolí najít celou řadu možných substitutů. V rámci nabídky kávy to je především Mc Donalds' na I. P. Pavlova. V okolí se pak nachází také několik barů a restaurací. Vzhledem k nepřehlednému množství podobných podniků v lokalitě však není nutné zabíhat do detailů.

6 MARKETINGOVÝ MIX QUEEN CAFÉ

V této kapitole bude popsán aktuální marketingový mix podniku. Je třeba mít na paměti, že kavárna existuje teprve krátce a i samotný marketing je proto ve vývoji. Úkolem této části práce proto je především popsat současný stav a z něj vyplývající výhody a nevýhody.

6.1 Produkt

Kavárna se profiluje jako poskytovatel kvalitních produktů a to jak v pojetí produktu, jako služby, tak ve smyslu hmotném. Podnik nabízí kvalitní kávu La Boheme připravenou strojem Fiamma. Zároveň je zde dbáno na preciznost přípravy kávy a znalosti s tím spojené. Především tedy údržba kávovaru a postup přípravy. I díky tomu jsou zdejší kávy zákazníci velmi ceněné. V nabídce je standardní repertoár kávových nápojů včetně moderních variant, jako je Flatt white nebo Double Latte. Nechybí ani bezkofeinová varianta kávy. Z nápojů kavárna nabízí také celou řadu nealkoholických nápojů od dodavatele Jen dobrý pití. Jak již bylo zmíněno, jedná se o prvotřídní ovocné mošty a limonády od malovýrobců. Kavárna připravuje i vlastní domácí limonády z čerstvého ovoce a kvalitního sirupu. I Voda samotná je filtrována přes uhlíkový filtr, aby byla zbavena chloru a dalších možných chuťových vlivů. V nabídce nechybí ani točené pivo, které dodává řemeslný minipivovar Gwern. na čepu jsou tři pípy, přičemž v nabídce je stále dvanácti stupňový ležák, desetistupňové výčepní pivo a speciál, který se mění podle období. V rámci alkoholických nápojů nabídka dále obsahuje rozlévané víno, prosecco a celou řadu kvalitních rumů značek jako Don Papa, Diplomatico, Kakadu, Kraken a podobně. V rámci večerního provozu je v nabídce i několik míchaných drinků.

Z nabídky jídel je k dostání stálá nabídka dortů od několika dodavatelů. Jedná se o moderní a zajímavé zákusky, jako jsou dort se slaným karamellem a oříšky, cheesecaky s ovocem, tartaletky a podobně. V nabídce jsou ale i velmi chválené klasické větrníky a věnečky. Ze slaných variant kavárna nabízí zapékané toasty, obložené croissanty a zapékané pannini s mozzarellou, rajčaty a pestem.

Do budoucna majitelka uvažuje o rozšíření nabídky snídaňového menu a pravidelného zavedení brunchů, tedy velkých dopoledních snídaní. Tento koncept byl již vyzkoušen na jednorázových plánovaných víkendových snídaních. V nabídce byly plné anglické snídaně

(párky, toasty, vejce, fazolky a salát), ale také palačinky nebo kontinentální snídaně ve formě croissantů s marmeládou.

Další kategorií v tomto ohledu je služba jako produkt. V prostředí kavárny je službou samotná příprava pokrmů a nápojů, ale také celková péče o zákazníky od jejich příchodu až po zaplacení a rozloučení. Konceptem Queen Café je dodržovat perfektní servis a přívětivost obsluhy. Důkladnost je vyžadována i při servisu jednotlivých pokrmů a nápojů. Každý z nich má určenou svou podobu a rozložení na talíři tak, aby splňoval funkční i estetické náležitosti.

Základním kamenem poskytovaných služeb v kavárně je spokojenost zákazníků. proto je dbáno na to, aby obsluha byla maximálně vstřícná a obětavá. V rámci služeb nabízených kavárnou je možno využít i rezervace prostoru zejména k setkání větší skupiny lidí. V těchto případech není výjimkou ani prodloužení otevírací doby, jakožto gesto vstřícnosti k zákazníkům.

Podnik nabízí i možnost nechat si produkty zabalit s sebou. To otevírá možnosti především pro ranní kávu s sebou. Za kelímky a krabice nejsou účtovány poplatky navíc.

6.2 Cena

Ceny kavárny patří v Praze k lehce nadprůměrným. Cenotvorba byla prováděna na základě srovnání s konkurenčními podniky a také podle cen podniků, na jejichž úroveň by se chtělo Queen Café profilovat. K stanovení cen jednotlivých položek tak bylo využito přímé srovnání cen těchto relevantních podniků a finální ceny pak byly ještě porovnány s cenami v okolí. Vzhledem k tomu, že se podnik nachází blízko centra, ceny okolních podniků jsou poměrně odchýlné. Podniky blíže proudu lidí jsou pochopitelně dražší než ty dál od zastávky metra. Výsledné ceny jsou tak například vyšší než v Kavárně Snů, ale nižší než ve Starbucks a ostatních.

6.3 Místo

V pohostinství je místo provozovny jedním z nejkritičtějších faktorů, které mohou rozhodnout o životaschopnosti podniku. Před založení Queen Café majitelka dlouhodobě vyhledávala příležitosti a vhodná místa, o která v Praze panuje nouze. Volbu umístění provo-

zovny tak nakonec ovlivnila náhoda, když bývalí provozovatelé provozu ukončili svou činnost jakožto večerní bar.

Jak již bylo řečeno místo samotné se nachází v centru města nedaleko zastávky metra I. P. Pavlova. V blízkosti je také sídlo Dopravního podniku Prahy a nemocnice U Apolináře (porodnice), dále psychiatrická ambulance a sexuologický ústav. V sousedství je také část matematicko-fyzikální fakulty Univerzity Karlovy. V okolí je dále několik kanceláří včetně sídla Triad Advertising, marketingové agentury o 70 zaměstnancích. V místě panuje menší, ale stálý proud chodců. Množství lidí přichází i do sídla dopravního podniku především platit pokuty za MHD.

Problémem ulice jsou modré parkovací zóny určené jen pro rezidenty. Ač v centru a pololegálně, zaparkovat zde je možné obvykle poměrně snadno.

6.4 Prostředí kavárny

Interiér kavárny byl značně změněn z původního barového provozu. Designově se zde objevují prvky dřeva, černých a bílých lesklých obkladů a béžově vymalovaných stěn. Prostor kavárny je velmi členitý. Věvodí mu velký bar naproti vstupu s posezením na barových židličkách. Součástí baru je i velké skleněná a nasvícená vitrína s dorty a jinými pochutinami. Následující místnost je v porovnání o cca 60 cm níže a vstupuje se do ní po krátkých schodech. Této místnosti se pracovně říká bazén a obsahuje asi 20 míst k sezení. Další průchozí místnost má asi 8 míst. Dohromady je momentálně v kavárně asi 42 míst. K prostoru patří také zatím nevyužívaný zadní salonek, který se do budoucna nejspíše přemění na cukrářskou výrobu. Prostor má kvalitně vyřešenou vzduchotechniku ještě z dob, kdy se v prostoru mohlo kouřit.

Kavárna je vybavena novým nábytkem v jednotném moderním stylu. Zařízení je laděno do jednoduchého severského stylu, což dodává prostoru příjemné a designové vzezření. Nábytek je přitom tmavý. Židle šedé a stoly černé s deskami imitujícími dřevo. Prostor doplňují dekorace v podobě poliček s květinami a knihami. Váza čerstvých řezaných květin je pak vždy i na baru. V prostoru také každý den hraje vhodně zvolená hudba, nejčastěji v electroswingovém stylu.

6.5 Lidé

Téma personálu již bylo v této práci zmíněno. Ve službách obzvláště platí, že pozitivní zážitek spojený s obsluhou je zásadní. Je to totiž právě tvář personálu, kterou si zákazníci propojí s podnikem a jeho značkou⁷⁰. Queen Café zároveň dbá na velmi kvalitní servis a příjemný, komunikativní přístup obsluhy. Výběr personálu proto nebyl snadný. V rámci pokusu o zachování kontinuity hostů, kteří byli zvyklí chodit do baru, který fungoval na stejném místě, byli nejdříve zaměstnáni dva z bývalých barmanů. Vzhledem k tomu, že nepřijali za svou vizi firmy a dalších důvodů se s nimi majitelka brzy rozloučila a zaměstnala dvě slečny, jako baristky na plný úvazek. V současné době tedy v kavárně pracuje sama majitelka a dvě zaměstnankyně. Majitelka se mimo obsluhy ve vytížených časech také stará o všechny další součásti provozu, jako je backoffice, účetnictví a podobně. Obě baristky jsou velmi důvěryhodné a snaživé. Neváhají práci obětovat i velkou část svého volného času. Všechny tři slečny jsou však velmi příjemné a komunikativní a právě lidský kapitál je považován za jednu z devíz podniku.

6.6 Procesy

V rámci procesů fungujících uvnitř podniku jsou dva hlavní směry. Procesy fungují formou pravidel pro personál. Jsou nastaveny povinnosti, jako oslovovat a zdravít nově přichozí hosty, nabízet produkty a podobně. Stejně tak je důležité pravidelně obcházet hosty a znovu nabízet. Další formy upsellingu, tedy technik nabízení zboží za účelem zvýšení odbytu, zatím nejsou příliš propracované a představují prostor pro rozvoj. Kromě toho do procesů uvnitř kavárny patří i vnitřní chody firmy, jako objednávání, nakupování, skladování a hospodaření se zásobami. Ani tyto činnosti nemají přesně daný chod a jsou řízeny spíše selským rozumem. Kontrolu nad financemi usnadňuje pokladní program Storyous, který umožňuje přehled o tržbách, výdajích i příjmech v reálném čase i ze vzdáleného přístupu.

⁷⁰ KOTLER, Philip. *Marketing for hospitality and tourism*. Seventh edition. Boston: Pearson, 2017. ISBN 9780134151922.

6.7 Propagace

V současné době není propagace kavárny celkově příliš silná. Je tomu tak zejména z finančních důvodů, protože přestavba podniku si vyžádala velmi vysoké investice a to ubralo možnosti rezerv, se kterými se původně počítalo při finančním plánování.

Reklama v klasickém formátu je pro kavárnu zatím prakticky nedostupná. jedinou výjimkou jsou letáky, které jsou momentálně v přípravě.

Přímý marketing je prováděn zatím především osobně v prostředí kavárny. Jedná se však spíše o formu upsellingu, tedy nabízením jídla a nápojů zákazníkům. Některé formy přímého marketingu by však mohly kavárně pomoci, o této možnosti bude dále pojednáno v rámci projektové části.

Public relations je vzhledem k velikosti kavárny také prozatím nevyužívaným nástrojem. I přesto je i tímto směrem vyvíjena aktivita. Majitelka je v kontaktu s redaktorem z novin Metro a je s ním dohodnutá na článku o své kavárně a boji proti plýtvání, ve kterém se kavárna také angažuje.

Podpora prodeje je další vhodnou metodou, která je v podpoře obratu kavárny využitelná. Z tohoto hlediska kavárna neuzívá žádných soustavných metod. O podpoře prodeje prostřednictvím slevy je pak možno mluvit v případě, že se majitelka potřebuje zbavit části zásob, v případě rizika jejich zkažení. V takovém případě je na dorty s podobné potraviny uvedena zlevněná cena. V rámci in-store marketingu je podnik vybaven novou moderní a nasvícenou vitrínou, která prezentuje nabízené pokrmy. Na všech stolech je umístěno originálně zpracované menu připevněné na dřevěném kuchyňském prkénku.

Osobní prodej probíhá v prostředí kavárny přirozeně prostřednictvím nabízení dezertů a ostatního zboží zákazníkům.

Komunikace na internetu je v současné době jednou z nejdůležitějších složek komunikačního mixu. Využívá ho samozřejmě i kavárna. Majitelka velice aktivně přispívá na Facebook Queen café a na Instagram. Podnik evidují i Mapy.cz, kde je vytvořen profil v rámci portálu Firmy.cz. Usiluje také o podobný zápis na Googlu, který má ale delší proces. Webové stránky kavárny jsou zatím ve výstavbě.

7 SWOT ANALÝZA

Na základě výše shrnutých a popsáných analýz je již možné stanovit výhody a nevýhody podniku a vložit je do SWOT analýzy.

7.1 Silné stránky

Dostupnost podniku v řádu minut z jedné z nejfrekventovanějších stanic metra je jeho významnou výhodou. Znamená to, že pro návštěvníky ze všech částí Prahy je kavárna dostupná, tak říkajíc na půli cesty. Navíc spojení sem funguje ve dne i později večer v pravidelných a častých intervalech.

Zaměstnanci jsou silnou devizou podniku. Obě baristky jsou velmi schopné a motivované. Majitelka je navíc motivuje k dalšímu vzdělávání a sama se s nimi dělí o své znalosti nabyté mnoha kurzy v oboru.

Vztahy s dodavateli jsou na nadstandardní úrovni. Majitelka působí velmi přátelsky, a proto jí vycházejí všemožně vstříc. Obzvláště dobré vztahy fungují zejména s pivovarem Gwern, který dodává pivo, ale i s kavárnami, které zajišťují dezerty.

Know how zejména v oblasti produktů je silnou stránkou majitelky a do jisté míry i zaměstnanců. Podnikatelka sama je cukrářka s několikaletou praxí na pozici provozní cukrářské výroby a má za sebou také mnoho odborných školení, zejména baristické kurzy, které může v praxi uplatnit.

Atmosféra kavárny je velmi příjemná. Celý prostor je nově rekonstruován a působí čistě a útulně. Výzdoba a vybava však není ještě úplně dokončená.

Komunita vázaná na podnik, který byl ve stejném prostoru je zajímavé téma samo o sobě. Jedná se o lidi, kteří tam byli častými hosty a pojí je i specifické koníčky. Toto téma bude rozebráno podrobněji v dalších částech práce. prozatím se na tuto skupinu lidí, které kavárna podědila je možno pohlížet jako na přínos.

Sortiment kavárny je také pokládán za silnou stránku. Nabízené produkty jsou velmi kvalitní a majitelka dbá na přísný výběr dodavatelů a kvalitní suroviny.

7.2 Slabé stránky

Špatné financování je bolestí podniku. Majitelka sice obstarala kapitál, ale náklady spojené s rekonstrukcí byly nakonec vyšší, než se předpokládalo. Aktuálně je tedy kavárna závislá na tom, kolik vydělá. Bohužel se ale stále nepřenesla přes bod zlomu, takže finance zůstávají problematické.

Neznámá značka je pochopitelná vzhledem k handicapu spojeným s nedávným založením firmy.

Podnikatelská nezkušenost majitelky by mohla být limitující.

Propagace kavárny je zatím na nízké úrovni zejména z finančních důvodů. Jedním z úkolů této práce je proto v tomto ohledu pomoci.

Vysoké nákupní ceny jsou spojeny s odběry především u dezertů. Kdyby si kavárna mohla péct dorty sama, byla by na tom v tomto ohledu lépe.

Slabá přirozená frekventovanost v ulici je faktem, který vyhlídkám kavárny spíše ubírá. Přestože je v okolí několik přirozených cílů, které lidé vyhledávají, na ulici není stálý proud lidí, který by zvyšoval možnosti oslovení nových zákazníků.

7.3 Příležitosti

Blízké podniky s mnoha zaměstnanci jsou potenciálním zdrojem nových zákazníků. Kolem kavárny během dne procházejí lidé, kteří míří do jedné z blízkých nemocnic, ale o podniku zatím nevědí. V ulici se nachází také sídlo dopravního podniku Praha, kam každý den chodí také mnoho zaměstnanců i „klientů“ platících pokuty. V sousedství je také sídlo velké marketingové agentury.

Možnost expanze podnikání je téma, které v této práci nebude podrobně rozebíráno. Podnikatelce se však nabízí několik možností, jak dál podnik rozvíjet. Zejména další investice do přestavby výroby by umožnily vyrábět vlastní dorty.

Pořádání akcí v kavárně by mohlo být zajímavou cestou k zvýšení obratu a šíření povědomí o kavárně.

Rozšíření snídání je téma, které ještě bude podrobněji analyzováno. Nápadem v tuto chvíli je poskytnutí snídání v dopoledním provozu kavárny. Zájem o tyto produkty je však zatím nejasný.

Využití salonku, který prozatím nepoužitelný, protože slouží, jako dočasný sklad by mohlo kavárně přinést nový prostor. Otázkou je, jestli jej majitelka bude chtít využít v rámci případné budoucí přestavby na výrobu, nebo jej spíš využije jako prostor pro hosty.

Možnost zahrádky není zatím jistá, protože záleží na vyřízení případné žádosti o zábor chodníku. Každopádně venkovní sezení by mohlo být pro návštěvníky zajímavé.

7.4 Hrozby

Ztráta komunitní podpory zdá se zatím pravděpodobně nenastane. Přesto nejde o nereálnou hrozbu. Lidé spojení s bývalým barem se vzájemně dobře znají, a kdyby se roznesly negativní názory na podnik, tak by to mohlo vést k rychlé ztrátě většiny návštěvníků z této strany.

Dlouhodobé podfinancování je riziko do budoucna. Kavárna je totiž stále v mínusu a své ztráty musí majitelka pokrývat z rezerv, které se rychle ztenčují.

Sezonní výkyvy se v tomto segmentu předpokládají. Obzvláště v průběhu léta majitelka podle své zkušenosti očekává slabší tržby.

Zlá vůle případných závistivých lidí z okolí kavárny by mohla vést k udávání a posílání kontrol, což podle zkušeností majitelky není v gastronomii zdaleka nic neobvyklého. Proto je lepší být vždy připraven na případnou kontrolu.

8 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

V této kapitole bude podrobněji rozepsán průběh a závěry výzkumu, jehož metody byly již předestřeny v závěru teoretické práce.

8.1 Průběh výzkumu

Po screeningu bylo k výzkumu osloveno 9 účastníků, z nichž byla vybrána finální šestice, která se výzkumu skutečně zúčastnila. Jak již bylo uvedeno, skupina byla heterogenní a skládala se ze třech členů komunity kolem bývalého baru Elysium, kteří ale zůstali v kavárně častými hosty. Za tuto skupinu se výzkumu účastnili dva muži a jedna žena ve věku 27,31 a 26 let. Reprezentaci skupiny častých návštěvníků jiných kaváren tvořili dvě ženy a jeden muž ve věku 28, 27 a 27. Všichni účastníci prostředí kavárny znali a byli v ní hosty nejméně třikrát. Výzkumu byla přítomna také zapisovatelka a tazatel. Výzkum se uskutečnil 4.4.2018 v prostoru kavárny Queen Café. Celý rozhovor trval přibližně 80 minut a nesl se v příjemně přátelském duchu.

Nejdříve byli respondenti usazeni k jednomu stolu a byl jim společně představen výzkum, na kterém se měli podílet. Byla vysvětlena pravidla chování při skupinovém rozhovoru. Především byli dotazováni upozorněni, aby si neskákali do řeči. Dále byli vyzváni k tomu, aby přemýšleli o svých pocitech a vlastních názorech a nenechali se zbytečně ovlivňovat ostatními. Také byli upozorněni, že ve skupinovém rozhovoru neexistují špatné odpovědi a nemusí se bát vyjádřit svůj názor, byť by byl vůči kavárně kritický, naopak kritika může podniku pomoci se rozvíjet tak, aby se v něm všichni cítili lépe. Následně se účastníci mohli jeden po druhém představit. Byli vyzváni, aby řekli své jméno, zaměstnání a v rámci bourání ledů měli uvést jeden zajímavý, neobvyklý nebo vtipný fakt o sobě. Po této části byli respondenti dobře naladěni a přistoupilo se k výzkumným otázkám. Celý výzkum trval asi dvě hodiny dvacet minut a po jeho závěru se volně vyvinul v družnou debatu části respondentů, která pak dále pokračovala do večerních hodin.

8.2 Výsledky výzkumu

V následující části budou prezentovány výstupy výzkumu formou skupinové diskuse. Prezentovány budou vždy jednotlivé otázky tazatele, respektive témata rozhovoru. K nim budou doplněny názory, které ve skupině zazněly.

8.2.1 Vnímání výhod a nevýhod kavárny

První téma navazuje přímo na výsledky SWOT analýzy a situačních analýz. Cílem bylo identifikovat, které silné a slabé stránky kavárny vnímá skupina a jak jsou pro ni relevantní. Respondenti byli nejprve dotázáni, jaké výhody a nevýhody by sami vyjmenovali. Následně jim byla poskytnuta minuta času na rozmyšlenou a poté byli postupně dotazováni na své názory. Skupina byla s kavárnou celkově spokojená.

V rámci výhod se všichni shodli na chutné kávě a dezertech. Zejména ti, kteří pijí kávu často, chválili její přípravu a samozřejmě chuť. Ze strany respondentů z řad komunity bývalého podniku Elysium zazněla chvála na přestavbu prostoru. Během celého výzkumu se často zmiňovaly věty jako „Hrozně to tu prokouklo“ „Je to tady světlejší a čistší“. Ze strany nových zákazníků byl prostor také chválen, ačkoli neměli srovnání s předchozím stavem. Všeobecně, ale opět zejména ze strany komunity zazněla chvála na přestavěné záchody. Téma záchodů vyvolalo diskusi, ze které vyplynulo, že malé detaily, které majitelka přidala na toalety, mají úspěch. Jedná se o dámské hygienické potřeby, které jsou na dámských toaletách volně k dispozici. Na pánských jsou to zase volně použitelný deodorant a gel na vlasy. Není bez zajímavosti, že muži hodnotili tyto detaily jako nevídané a uváděli, že se s něčím takovým nikdy nesetkali. Z reakcí se ale zdálo, že nadšeněji v této věci reagovaly ženy, které tyto detaily opravdu ocenily. ZA další výhody byly označeny „milá obsluha“ a především se všichni shodli na velkých sympatiích vůči samotné majitelce. Tu již někteří znali jménem. Vlastnosti, které jí přisuzovali, byly „příjemná“ „energická“ „milá“ a podobně.

Jako nevýhody zaznělo několik aspektů, které mohou návštěvníci vnímat negativně. Prvním tématem v tomto směru byly nealkoholické nápoje. Především ze strany častých návštěvníků zazněla kritika tom smyslu, že si nemají co dát, pokud nechtějí pít mošty, které jsou pro ně pocitově moc drahé. Při tom respondenti nemluvili přímo za sebe, ale tvrdili, že tlumočí hlas komunity. Nutno podotknout, že bývalé Elysium prodávalo točenou Kofolu v ceně 5 Kč za decilitr, což je opravdu velmi levné. Když byli respondenti, kteří tento problém pocítovali dotázáni, jak se jim líbí domácí limonády, odpověděli v tom smyslu, že jsou podobně jako mošty cenově dražší. Z diskuse vyšlo, že lidé jsou zvyklí pít nealkoho-

lické nápoje podobným způsobem, jako pivo, tedy po větších množstvích. V tomto směru by se jim líbila nějaká točená limonáda. Respondenti ze skupiny mimo komunitu v tomto takový problém neviděli, ale točená limonáda se jim nezdála jako špatný nápad.

Jako druhé téma slabých stránek se diskutovalo o prozatímnosti interiéru kavárny. Všichni sice potvrdili, že na ně interiér působí velmi příjemně, ale že je zatím vidět, že je potřeba některé části „dotáhnout“. Obecně se účastníci shodli na tom, že je vidět, že se majitelka snaží udělat kavárnu co nejhezčí. Návštěvníci však vidí vady, jako holé zdi, nedotažené osvětlení na chodbě k toaletám a podobné nedodělky. Na téma osvětlení se dále rozvinula diskuse, ze které vyplynulo, že část respondentů si myslí, že jedna z místností je příliš tmavá a zasloužila by si další zdroj světla. Naopak velmi kladně všichni hodnotili design lustřů, které byly přidány v rámci rekonstrukce.

Jako významné negativum bylo označeno ve shodě napříč skupinou to, že je podnik z venku nedostatečně značen. Kdo neví, co hledá, tak ho snadno přejde nebo se ani nedozví, že tam je.

Po vyzvání k nalezení dalších nevýhod již byli respondenti spíše zdráhaví. Jeden z respondentů uvedl, že mu příliš nechutnalo víno, které si v kavárně dal, ostatní tři lidé, kteří v kavárně také víno pili, však tvrdili, že jim přišlo v pořádku a skupina se shodla na tom, že je to spíše otázka chuti. V této souvislosti se ale začalo diskutovat o pivu, které je v nabídce. Sami respondenti s ním nemají problém, ale uvnitř komunity se údajně nachází více lidí, kterým pivo Gwern nechutná.

8.2.2 Reakce na výhody a nevýhody na základě SWOT

V další části byli respondenti dotazováni, jak vnímají další vytypované výhody a nevýhody, respektive příležitosti a hrozby, které vyšly ze SWOT analýzy. Postupně jim byla předkládána témata a skupina se měla vyjádřit k tomu, jestli téma vidí spíše pozitivně neutrálně nebo negativně a proč. Jednotlivé body byly vybrány podle toho, jestli jsou vhodná k posuzování skupinou (například finanční plánování není vhodné téma pro zákazníky). Témata byla zpřeházena.

Zaměstnanci (obsluha) již byli zmíněni mezi pocíťovanými výhodami kavárny a proto bylo jen potvrzeno skupinou bylo možné se posunout dále.

Atmosféra byla skupinou potvrzena jako pozitivní bod. V rámci tohoto tématu byli všichni přítomní dotázáni, jak na ně působí atmosféra Queen Café. Z diskuse vyplynulo, že se tam všem účastníkům líbí a cítí se tam příjemně. Ze strany pamětníků předchozího podniku zazněla nostalgická vzpomínka na Elysium, kde se občas odehrávaly i divoké večírky a místo mělo svoje *genius loci*. V tomto směru jeden z respondentů poněkud lyricky poznal, že „absinthová víla je už definitivně pryč“. Nová atmosféra na muže zejména ve skupině komunity působí tak že, je vidět, že interiér zařizovala žena. Dotazovaní také vypověděli, že někteří v komunitě zatím „nepřekousli“ změnu a do Queen Café chodit už moc nechtějí.

Propagace byla z pohledu zákazníků hodnocena jako neutrální, protože žádnou neviděli. To samo o sobě ale vypovídá o tom, že tento bod je opravdu slabinou podniku. Všichni se znovu shodli také na tom, že podnik je špatně označen a z ulice není rozeznatelný.

Známost podniku je téma, které je do jisté míry spojeno s předchozím, proto se na něj v diskusi volně navázalo. Skupina Elysejských potvrdila, že informace o znovuotevření podniku je v komunitě známa. Mimo komunitu je však podnik poměrně neznámý, což je vzhledem k tomu, jak krátko je otevřený pochopitelné. V rámci skupiny tedy panuje shoda, že by podniku pomohla lepší propagace.

Sortiment byl hodnocen opět jako kladný bod. Dezerty, které všichni na začátku hovoru všichni ochutnali, také všem velmi zachutnaly. Téma piva a vína již bylo diskutováno. Oba muži ze skupiny komunity si postesklý nad velkým výběrem exotických rumů, který býval v Elysiu a z něhož zůstalo v nabídce jen několik. Respondenti ale přiznali, že ve většině případů pili v kavárně pouze pivo. Objevil se také názor, že by stálo za zvážení rozšíření nabídky slaných pokrmů, z nichž je v současnosti v nabídce jen zapečený toast, zapékaná bageta a obložené pečivo. Začalo se také mluvit o ranních snídaních nebo brunchích.

Rozšíření snídaní jako další téma tak přirozené vyplynulo z rozhovoru. Většina respondentů se shodla, že by do kavárny posnídat přišli rádi. Vzhledem k tomu, že ale kolem kavárny nikdo ve všední dny pravidelně nechodí, tak by to ale určitě nebylo pravidelně. Respondenti pak byli dotázáni, jestli by chodili do kavárny na snídaně ve všední dny nebo jestli už někam chodí. Na tuto otázku většina odpověděla, že ne. Jediný muž mimo komunitu uvedl, že chodí pravidelně ráno na kávu a někdy i menší snídaní do kavárny blízké zaměstnání. Skupina byla dotázána, jestli by raději navštívili snídaní nebo brunch o víken-

du. Tuto možnost by většina uvítala. Jediný, kdo tvrdil, že by tuto možnost nevyužil, byl jeden z mužů v komunitní skupině, který uvedl, že v sobotu dopoledne spí až do oběda.

Možnost zahrádky byla všemi přijata jako velmi dobrý nápad, zejména v letních měsících. Dva kuřáci ve skupině zdůraznili možnost kouření na zahrádce. V tomto bodě bylo následně sezení přerušeno na kuřáckou pauzu.

8.2.3 Kritéria návštěvnosti

V rámci dalšího bloku témat bylo cílem zjistit, jaká kritéria jsou pro cílovou skupinu častých návštěvníků kaváren a barů důležitá při výběru míst, kam rádi chodí. Účastníci výzkumu byli vyzváni, aby se zamysleli, podle čeho si vybírají kavárnu nebo jiné místo na posezení. Na tomto úkolu při tom pracovaly v týmech, jedna trojice komunitních hostů a druhá trojice vnějších lidí. NA připravené papíry měli za úkol vypsát kritéria, která jsou pro ně v tomto směru významná. Následně byl ponechán čas na přípravu.

Z výsledků prezentovaných jednotlivými skupinami vyplynuli podobné závěry, ale rozdíly byly také zřejmé. Skupina komunitní uvedla jako nejvýznamnější kritérium „místo, kam chodí známí“. Vysvětlení bylo zřejmé, hlavní přednost předchozího podniku bylo to, že kdykoli tam přišli, vždy potkali známé tváře nebo alespoň známé barmany. Dalším kritériem byla „atmosféra“, tedy místo, kde se cítí příjemně. Dalším kritériem se ukázala obecně nabídka podniku, čímž bylo myšleno vše od kávy až po pivo. Jako neméně důležitá byla uvedena obsluha v místě. Ideální by přitom podle nich bylo s obsluhou mít dobrý vztah. Jako poslední kritérium byla uvedena blízkost místa, ve smyslu dostupnosti z domova nebo práce. Účastníci v této podskupině se ale shodli, že by byli ochotní dojíždět dále kvůli setkání s přáteli.

Kritéria uvedená druhou skupinou byla v některých aspektech podobná. I zde hrají roli přátelé. Z komunikace ale vyznělo, že je tento bod chápán spíše v tom smyslu, že chodí tam, kam chodí se svými přáteli a kde jsou zvyklí. Tento prvek však nevyzněl zdaleka tak dominantně, jako v předchozí skupině. Naopak účastníci uvedli, že do kaváren chodí spíše s jedním nebo několika přáteli a ne tak často ve větší skupině nebo „v partě“. Velký důraz (zejména ženy) ale kladli na kvalitní sortiment, zejména kávu a dobré dezerty. V tomto smyslu byla zmíněna nejen dobrá chuť, ale s trochou nadsázky i fotogeničnost dezertů z důvodu sdílení na sociální síť. Roli také hraje příjemné prostředí a do určité míry i blíz-

kost ve smyslu dostupnosti. Opět jde ale o kompromis mezi pocíťovanou kvalitou kavárny (ve smyslu příjemné atmosféry, kvalitní nabídky a bezproblémové obsluhy) a vzdáleností od domova, případně od práce.

8.2.4 Možné pořádání akcí

V poslední části se skupina věnovala možnosti pořádání různých akcí v prostředí kavárny. V rámci skupiny opět panovala shoda v tom, že by pořádání událostí kavárně mohlo pomoci. Skupina byla opět vyzvána k několika minutám individuálního přemýšlení. Úkolem bylo se zamyslet, jaké akce by se jim v kavárně líbily. Ukázalo se, že toto téma nebylo tak snadné. Mezi návrhy se objevily různé večírky nebo oslavy, které by mohla kavárna svolat. Zajímavým nápadem ze strany komunity byly kostýmové párty, které se dřív dělaly v Elysiu. Doporučena byla například kočičí párty, kdy by se všichni měli převléknout za kočky a zařadit do nabídky mléko. Tazatel tento nápad přijal, ale vyzval ostatní k méně extravagantním návrhům. Mezi dalšími se tak objevily malé koncerty, které se také dříve pořádaly v zadním salonku, který Queen Café v současnosti zatím nevyužívá. Jeden z účastníků navrhl pořádání pokerové noci. Vzhledem k tomu, že zálibu v kartách ostatní nesdíleli, příliš se k tomu dále nevyjadřovali. Opakovaným nápadem pak byly různé přednášky nebo besedy. Především jedna z žen mimo komunitu vyprávěla o cestovatelských přednáškách a promítání fotek, které ráda navštěvuje.

Po tomto posledním tématu byla diskuse ukončena a tazatel poděkoval všem zúčastněným

8.3 Shrnutí poznatků

Výzkumná skupina se ukázala jako poměrně rozumná a ve většině otázek našla vždy jasně a rychle shodu. Poznatky získané skupinovou diskusí budou shrnuty jakožto odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky, které pro přehlednost budou zopakovány:

Jak vnímá cílová skupina situační analýzou získané výhody a nevýhody?

Na základě jakých kritérií si cílová skupina vybírá kavárny, které navštěvuje?

Jaké aktivity pořádané kavárnou by ocenili?

8.3.1 Vnímání pozitiv a negativ podniku

Respondenti měli nejprve možnost sami vyjádřit své dojmy ohledně fungování kavárny a určit pozitiva a negativa podle vlastního uvážení. Z výzkumu vyplynulo, že respondenti vnímají jako pozitiva zejména kvalitní produkty, příjemnou atmosféru a sympatickou obsluhu v čele s majitelkou. Naopak jako negativa jsou vnímány nedostatečné označení podniku z venku, nedodělky ve výzdobě a holé stěny v části kavárny spolu se slabým světlem v jedné z místností (jen část skupiny). Určité otazníky vzbuzuje i volba dodavatele piva a vína.

Témata, která vyvstala ze SWOT analýzy byla obecně potvrzena i v rámci tohoto výzkumu. Většina témat byla probrána již v rámci samostatného určování výhod a nevýhod samotnými respondenty. Po následném dotazování se dále potvrdilo, že má kavárna nedostatečnou propagaci a je špatně k nalezení. Jako vítaná možnost se ukázalo pořádání víkendových brunchů a s povděkem by byla přijata i možnost venkovního sezení.

8.3.2 Kritéria pro výběr podniku

Z výzkumu vyplynuly určité rozdíly mezi návštěvníky hlásící se ke komunitě svázané s již zaniklým podnikem Elysium, který byl provozován ve stejném prostoru. Tito zákazníci kladou do popředí přátele a známé, které jsou zvyklí v kavárně potkávat. Významný je pro ně sortiment a kvalitní produkty, ale jsou zaměřeni spíše na vztahy. Proto hraje roli i obsluha, která by podle nich měla být nejen přátelská, ale i familiární.

Ostatní návštěvníci kaváren a barů berou kritérium vlivu přátel spíše jako ovlivnění na základě dohody s přáteli. Také rádi chodí na místa, kde to mají rádi a jsou tam zvyklí, ale ostatní návštěvníci je již příliš nezajímají. Významnou roli také u nich hraje atmosféra místa, kvalitní produkty a příjemná obsluha.

8.3.3 Navrhované aktivity

Zákazníci obecně přijímají možnosti pořádání akcí pozitivně. Podnik by měl zvážit možnosti pořádání oslav či večírků včetně tematických akcí. Mezi další myšlenky, které z výzkumu vyplynuly, byly také různé přednášky a besedy. Zvláštní důraz byl kladen i na využití zadního salonku například ke koncertům nebo promítání fotek či filmů.

II. PROJEKTOVÁ ČÁST

9 MARKETINGOVÝ MIX

V následující části bude zrevidován marketingový mix kavárny. K tomu budou využita zjištění jak z uvedeného výzkumu, tak z předchozích analýz a zjištění. V rámci jednotlivých bodů marketingového mixu budou také navrženy marketingové projekty, které by měly kavárně pomoci překonat nepříjemnou fázi počátku podnikání. V další fázi pak budou uvedené aktivity zaplánovány.

V rámci tvorby návrhů a plánů je nutné vycházet z realističnosti. Jak již bylo v průběhu práce několikrát zmíněno, majitelce se nedostává dostatečného financování a musí velmi obezřetně hospodařit s penězi. Navrhovaná řešení se tak musí držet přiměřených nákladů a myslet vždy na návratnost investic. Majitelka si uvědomuje, že z finančního hlediska je pro kavárnu situace závažná. Hledá proto především cesty, jak do svého podniku přilákat více zákazníků, nejlépe s využitím minimálních investic a rychle. Pro člověka znalého světa marketingu takové klientské přání nejspíše zní povědomě, ale je úkolem marketingového odborníka pokusit se tato omezení překonat.

9.1 Místo

Polohu kavárny není možno ovlivnit, ale její interiér jistě ano. V rámci skupinových rozhovorů se ukázalo, že návštěvníci jsou sice shovívaví k novému prostoru, ale nedokončení části interiéru si všimli. Nejedná se o zásadní problém, ale je to zároveň jeden z těch, která je možné relativně snadno vyřešit.

9.1.1 Řešení interiéru - knihy

Autor práce navrhuje interiér dokončit především doplněním ozdobných prvků na prázdné zdi v několika místech kavárny. K tomuto účelu doporučuje využít připevnění poliček a jejich zaplnění knihami, které se dají získat od dárců, kteří jsou ochotni přebytečné nebo staré a nechtěné knihy zapůjčit nebo rovnou věnovat. Knihy na stěnách by prostor zútulnily a vytvořily zajímavou kulisu. Navíc mohou posloužit i jako aktivní prvek, protože si každý návštěvník může nějakou knihu vypůjčit a při kávě si v ní zalistovat.

Předpokládané náklady pro toto řešení jsou odhadovány na 1500 Kč. Knihy je možno získat zdarma, nakoupit je nutné pouze police a spojovací materiál.

9.1.2 Řešení interiéru – vernisáže

Jiným elegantním řešením výzdoby interiéru by mohlo být oslovení mladých umělců, kteří by v kavárně mohli vystavit svá díla. Toto řešení využívá více kaváren a mají k tomu dobrý důvod. Zajistí si totiž zajímavou a často i umělecky hodnotnou výzdobu prostoru a nestojí je to žádné náklady. Vernisáž samotná, jakožto akce při příležitosti zahájení výstavy je přitom také příležitostí k získání nových zákazníků a v neposlední řadě k navýšení obrátu díky prodávanému občerstvení v rámci výstavy.

Předpokládané náklady pro toto řešení jsou nulové.

9.2 Cena

Není bez zajímavosti, že ani jedna ze zkoumaných podskupin v rámci marketingového výzkumu provedeného pro účely této práce nezaznamenala cenu jako zásadní pro rozhodování o výběru podniku. Na důkladnější cenový rozbor a analýzu cenotvorby by bylo zapotřebí výrazně více prostoru. Toto téma samotné by mohlo obsáhnout celou diplomovou práci. I přesto, že je cena integrální součástí marketingového mixu, není ambicí autora se jí v rámci projektové části intenzivně zabývat. Každopádně je možné doporučit věnovat tomuto tématu v budoucnosti více pozornosti a důkladněji se nad cenotvorbou a jejími důsledky zamyslet.

9.3 Produkt

Z výzkumu, ale i z reakcí zákazníků obecně vyplývá velká spokojenost s nabízenými produkty. Obecně je chválena kvalita především nabízených dezertů. V tuto chvíli jsou, jak již bylo uvedeno, dorty odebírané z několika prověřených kaváren. Problémem v tomto ohledu je určitá závislost na dodavatelích, což je i aspekt, který vyplývá z Porterovy analýzy. Další nevýhodou je nižší uplatnitelná marže na dezertech. V tomto ohledu bude záležet na majitelce, zda se jí podaří získat kapitál na vybudování výroby v rámci zázemí kavárny. Tato možnost bude ještě nastíněna dále v projektové části této práce. Kladné ohlasy si zís-

kala i nabízená káva, což je důsledek kvalitního vybavení, do kterého byl majitelkou nainvestován značný kapitál.

Určité problémy vyplynuly z průzkumu především v oblasti nabízených nealkoholických nápojů. Zejména komunita zvyklá z předchozího podniku Elysium byla zvyklá na velmi levnou točenou Kofolu, která však byla prodávána s minimální marží. Přestože je nutné cítit přání zákazníků, autor nemůže doporučit přidat do nabídky točenou limonádu. Prvním důvodem je technické řešení, protože výčepní zařízení podporuje pouze tři točené nápoje a ty jsou momentálně vytížené točeným pivem, z něhož je možné uplatnit vyšší marže. Navíc točená limonáda není v kavárnách tak obvyklá. Nabídka nealkoholických nápojů je široká a obsahuje kvalitní produkty. Z toho důvodu autor uvozuje, že přání části zákazníků v tomto směru není nutné vycházet vstříc.

Invence zařazení snídaňového menu, vycházející dále z výzkumu, bude diskutována podrobněji v rámci navrhovaných akcí. Na základě zjištění z výzkumu není možné jasně určit, zda by pravidelné ranní menu ve všedních dnech našlo své zákazníky. Za tímto účelem autor navrhuje další průzkum zaměřený na respondenty z cílové skupiny zaměstnanců okolních podniků.

9.4 Propagace

Ze zjištění vyplývajících z provedených analýz a z výzkumu vyplývá, že propagace je v současnosti asi nejvýraznější problém, se kterým se kavárna potýká. I z toho důvodu bude proto komunikace kavárny rozebrána podrobně v rámci zvláštní kapitoly.

10 KOMUNIKAČNÍ MIX

V této části práce budou opět na základě dříve provedených analýz a výzkumu diskutovány návrhy na zlepšení komunikace kavárny. Jak již bylo řečeno, podnik se potýká s nedostatečnou známostí. Komunita, které jej navštěvuje ze „setrvačnosti“ je i přes všechna svá specifika a určité podivínství alespoň ze začátku velmi významná. Z hlediska komunikace je výhodou, že známost napříč tímto společenstvím je poměrně vysoká. Zaměřovat se ale především na členy této komunity by ale ze strategického hlediska byla chyba. Tu udělali předchozí majitelé a dostali se do tak výrazných finančních potíží, že byli nakonec nuceni podnik zavřít. Proto autor doporučuje zaměřit se v komunikaci především na získání nových zákazníků.

10.1 Strategie

Autor navrhuje stanovit novou komunikační strategii postavenou na zjištěních této práce. Klíčovými aspekty v tomto směru jsou tato následující zjištění:

Kavárna splňuje většinu očekávání a kritérií spojených s výběrem podniku cílovou skupinou.

Základní kritéria vyplývající z průzkumu byly určeny jako milá obsluha, kvalitní produkty a příjemná atmosféra podniku. Ve všech těchto bodech byla kavárna zároveň hodnocena velmi pozitivně. Z toho se dá usoudit, že když nový zákazník z cílové skupiny podnik navštíví, je pravděpodobné, že si ho také oblíbí natolik, aby se tam rád vrátil.

Kritéria, která jsou také významná pro výběr podniku, jsou ovlivnění přáteli a dostupnost.

Komunikace kavárny by měla vzít v potaz, že aspekt dostupnosti hraje roli při výběru podniku, kam cílová skupina chodí. Z toho důvodu by se měla zaměřit na oslovení potenciálních zákazníků ze svého geografického okolí.

Plánované komunikační aktivity by také měly odrážet fakt, že do podobných podniků chodí podstatná část cílové skupiny s přáteli. Pokud budou spokojeni, může se z kavárny stát místo jejich pravidelného setkávání.

Kavárna je spíše méně známá.

Komunikace by se měla snažit rozšířit jméno kavárny a pokusit se je spojit s devízami, kterými oplývá a které jsou navíc pro cílovou skupinu relevantní. Tedy zaprvé pokusit se zvýšit povědomí o sobě a zároveň v marketingových materiálech pracovat s výše zmíněnými kritérii, jako je příjemná atmosféra, obsluha a kvalitní produkty.

Podnik potřebuje zvýšit obrat a ziskovost

V rámci tomu vhodných nástrojů komunikačního mixu by se zároveň podnik měl snažit zvyšovat odbyt svých produktů. Zejména těch s vyšší uplatnitelnou marží. To jsou především ty, které se ve větší míře připravují přímo v místě a mají nižší náklady v porovnání s cenami. Příkladem v tomto ohledu může být káva, domácí limonáda, toasty, pannini a podobně. Celková analýza portfolia z hlediska ziskovosti není v rámci této práce možná. Opět jde o téma, které by se mohlo stát samostatným tématem rozsahem odpovídající samostatné diplomové práci.

Závěrem tedy je, že komunikace musí plnit tyto strategické cíle:

- A) Pomocí vhodně zvolených nástrojů komunikačního mixu motivovat potenciální zákazníky z okolí podniku k návštěvě a vyzkoušení.**
- B) Šířit povědomí o značce levnými a dostupnými prostředky v okolí kavárny i mimo ně.**
- C) Komunikovat kavárnu jako místo setkání s přáteli a podporovat společenské akce.**
- D) Motivovat zákazníky k vyšším nákupům především produktů s vyšší marží.**

10.2 Operativní nástroje

V rámci strategie byly určeny cíle, na které musí reagovat adekvátně zvolené nástroje komunikačního mixu. V této části bude navrženo několik konkrétních kampaní, které plní zadané cíle. U každého návrhu bude stanoven také orientační rozpočet.

10.3 Outdoor sampling

První komunikační aktivitou, kterou autor navrhuje je osobní prezentace kavárny v jejím okolí. V rámci komunikačního mixu se jedná o formu podpory prodeje. V následujících odstavcích bude tato kampaň popsána podrobněji.

10.3.1 Popis kampaně

Dva zástupci kavárny, nejlépe majitelka a jedna z baristek, se obléknou do triček se značkou kavárny a vybaví se přenosným pultíkem zavěsitelným na záda. Na pultíku budou mít připravené minidezerty na papírových podtáčcích a filtrovanou kávu připravenou v přenosné termosce s dostatkem kelímků. V blízkém okolí kavárny pak budou oslovovat kolemjdoucí v ulici a nabízet jim zdarma ochutnávku dortu a kávy. Každého osloveného požádají o společné selfie, které by následně oslovený měl na oplátku za dortík nasdílet na sociální síť dle svého výběru a příslušně ji označit nebo dát alespoň like Queen Café na Facebooku. Přípraveny by měly být také propagační letáčky.

10.3.2 Cílení

Tato kampaň míří především na potenciální zákazníky z okolí kavárny. Vzhledem k poměrné odlehlosti ulice se dá předpokládat, že zde chodí hodně lidí, kteří v okolí bydlí nebo pracují. V rámci samplingu by měli být oslovováni především lidé odpovídající věkově cílové skupině.

10.3.3 Smysl kampaně

V duchu zvolené strategie by tato kampaň budila povědomí o kavárně. Cílová skupina lidí z okolí kavárny bude mít možnost ochutnat dobře hodnocené produkty kavárny a budou mít příležitost poznat i zaměstnance, kteří jsou schopní svojí energií okouzlit oslovené. Tím se plní strategický úkol A. Díky sdílení fotek a likům se také dále rozšiřuje dosah komunikace na sociálních sítí a dále se přispívá k propagaci a šíření povědomí o značce.

10.3.4 Cíle kampaně

Kampaň si klade za cíl tímto způsobem oslovit alespoň 200 lidí. Autor odhaduje, že fotku z ulice nasdílí přibližně třetina lidí, což by tvořilo cca 65 uživatelů. Při průměrnému počtu přátel v hodnotě několik stovek by to znamenalo zvýšení dosahu o tisíce. Nejvýznamnějšími jsou ale oslovení lidé z okolí. Ze dvou set oslovených odhaduje autor alespoň polovinu lokálních lidí. Z nich by minimálně třetina měla kavárnu opravdu navštívit.

10.3.5 Harmonogram kampaně

Autor doporučuje podniknout dva samplinky týdně po dobu jednoho měsíce. Při každé z těchto příležitostí tak bude potřeba oslovit a obdarovat alespoň 35 kolemjdoucích.

10.3.6 Rozpočet

Vynaložené náklady jsou odhadovány jako 1500Kč za trička a vybavení, 2000Kč za nabízené ochutnávky plus hodnota času zaměstnanců takto stráveného.

10.4 Oslovení sousedů

Další kampaň spadá v rámci komunikačního mixu do kolonky direct mail a kuponová podpora prodeje. Opět bude rozepsána podrobněji.

10.4.1 Popis kampaně

Do schránek domů v ulici budou doručeny dopisní obálky s dopisem sousedům a přiložen bude kupon na kávu zdarma. Obsah této zprávy bude laděn v přátelské sousedské tonalitě. Obsahově bude vypadat ve zkratce takto:

Vážení sousedé,

v nedávné době jsme ve vaší ulici zrekonstruovali a otevřeli kavárnu a večerní bar Queen Café. Vždy když se do sousedství přistěhuje nová rodina, je pro ni slušností se svým novým sousedům představit, prohodit pár přátelských vět a také věnovat něco dobrého nebo je pozvat na kávu. Ráda bych tuto tradici dodržela i já.

Naše kavárna se specializuje na kvalitní dezerty, výbornou kávu, a dát si u nás můžete i dobré víno a točené pivo z minipivovaru Gwern. Zakládáme si nejen na kvalitě, ale také na přátelské atmosféře a bezvadném servisu.

Budeme moc rádi, když se u nás zastavíte a přesvědčíte se sami. Proto bych vás chtěla pozvat na kávu a pár přátelských vět. Prosím využijte přiložený kupon a přijďte se s námi poznat.

S přátelským pozdravem

majitelka

Podobný dopis by měl být majitelkou vlastnoručně podepsán.

10.4.2 Cílení

Stejně, jako v předchozím případě má tato kampaň za cíl oslovit potenciální zákazníky z okolí kavárny. V tomto případě není nutné cílit přímo v rámci definované cílové skupiny. Autor věří, že je výhodné získat si sympatie a zájem lidí ze sousedství, kteří by se mohli snadno stát stálými hosty.

10.4.3 Smysl kampaně

Tato komunikační aktivita vychází ze spojení sousedského zvyku aplikovaného originálním způsobem na kavárnu. Úmyslně je přitom volena forma dopisu, přestože je nákladnější než klasická letáková akce. Autor věří, že takto bude mít zpráva pocitově výrazně vyšší hodnotu, než letáky, na které jsou všichni zvyklí. Důležitým bodem je přitom vlastnoruční podpis, který podtrhuje osobní tón reklamního sdělení. Zároveň je úmyslně volena forma kuponu na kávu. Právě ta má totiž největší rozdíl mezi pocitovanou a reálnou hodnotou. Káva vychází kavárnu v nákladu přibližně n 8 korun, ale její pocitová hodnota se pohybuje kolem 50 Kč. Navíc fakt, že je opravdu zdarma a ne například ve formě 1+1 působí upřímně a bude tak mít vyšší význam pro spotřebitele. Výhodou kampaně je také její snadná sledovatelnost. Podle přijmutích kuponů se snadno vyhodnotí, jaká byla procentuální úspěšnost.

Kampaň je zároveň v souladu s komunikační strategií. Je to velmi efektivní způsob, jak nalákat nové návštěvníky do kavárny. Jak již bylo řečeno, podnik splňuje všechna důležitá kritéria pro to, aby si z nových hostů vytvořil příznivce a pravidelné návštěvníky.

10.4.4 Cíle kampaně

Autor považuje za realistické v první vlně vložit tento dopis do 200 schránek domů přímo v ulici Na Bojišti. Ta má 11 obytných činžovních domů po přibližně 20 bytech. Pokud bude kampaň úspěšná, je možno ji rozšířit i na okolní ulice. Cílem je přilákat návštěvníky, kteří s kavárnou zatím nemají zkušenost. Kampaň může být považována za úspěšnou, když se podaří zpětně získat alespoň 40% vydaných kuponů, tedy kavárna získá alespoň 80 nových návštěvníků.

10.4.5 Harmonogram

Autor věří, že je v silách zaměstnanců kavárny rozdat všechny dopisy v rámci jednoho týdne.

10.4.6 Rozpočet

Orientační cena jednoho dopisu je stanovena takto: 2Kč papír a tisk, 0,50Kč obálka +8Kč hodnota kuponu + 0,50Kč tisk kuponu. Práce na přípravě a exekuci kampaně opět není zahrnuta. Celkové náklady při 200 oslovených tak činí cca 2200 Kč. Vzhledem k předpokládaným cílům je tato částka podle názoru autora velmi nízká.

10.5 Pořádání akcí

Z výzkumu vyplynulo, že cílová skupina má chuť se účastnit zajímavých akcí v kavárně. Ačkoli nejde přímo o marketingovou kampaň, má v plánování marketingových aktivit své místo.

Akce by měly být komunikovány zejména prostřednictvím sociálních sítí a komunikací v kavárně například formou letáčků či plakátů

10.5.1 Popis

Kavárna disponuje zajímavým členitým prostorem, který k podobným aktivitám vybízí. Úkolem pro majitelku tedy je vytypovat zajímavé akce, které by se v místě mohly konat. Možností je několik:

Koncerty sice vyžadují obecně větší prostor a technické zázemí. Záleží ale na vystupujícím. Někteří interpreti mohou vystupovat i v podmínkách kavárny. Příkladem může být vystoupení, které se dokonce již v kavárně chystá. Jedná se o zpěvačku francouzského chansonu, která vystoupí na rezervaci vzešlé od návštěvníků kavárny.

Přednášky a workshopy jsou další možností. Majitelka by mohla oslovit zajímavé hosty, kteří pořádají podobné přednášky a besedy. Nejlépe takové, kteří kolem sebe mají již existující komunitu sledujících, mezi které by tímto způsobem bylo možné proniknout.

Akce návštěvníků jsou významným prvkem, který by kavárna měla aktivně podporovat. Podnik vychází vstříc různým oslavám a podobným akcím ze strany hostů. Majitelka by se ale mohla zamyslet i nad přidanou motivací pro takové události. Možnou invencí v tomto směru by mohla být například nabídka dortu zdarma pro rezervaci narozeninové oslavy. To by lákalo nové zákazníky a bylo by i v souladu s bodem C ve vytyčené strategii.

Vlastní akce kavárny jsou pak čistě v kompetenci majitelky a nejsou závislé na ostatních. Může se pak jednat prakticky o jakýkoli nápad na večírek. Autor doporučuje návrhy a nápady čerpat ze strany komunity bývalého Elysia, protože tito návštěvníci by na základě výzkumu podobné akce obzvláště ocenili a v minulosti na ně byli zvyklí.

Sobotní snídaně jsou pak zvláštním tématem, které by mohlo být do budoucna velmi zajímavé. Kavárna se totiž potýkala s nízkou návštěvností zejména o víkendech, a proto se majitelka rozhodla ponechat v tyto dny zavřeno. Kdyby se ale podařilo zorganizovat sobotní dopolední brunch, prozatím, jako zvláštní událost. Pokud by měla úspěch, mohla by se opakovat pravidelněji a případně se časem stát stálou každotýdenní akcí.

10.5.2 Smysl

Akce jsou pro kavárnu velmi zajímavé z několika důvodů. Z čistě přímočarého hlediska jsou to příležitosti, jak nalákat více lidí a účinně podnik vytížit a navýšit tak obrát. Společenské akce v kavárně mají ale i smysl z hlediska vytvoření nové komunity. Cílem takových večírků a dalších akcí by pak byla také určitá syntéza návštěvníků Queen Café a původního Elysia.

10.5.3 Cíle

Autor práce doporučuje stanovit cíl postupně uvést do chodu různé typy akcí a pořádat pravidelně alespoň jednu událost týdně. Navíc k tomu vyzkoušet dopolední sobotní brunch. Úspěchem by v tomto směru byla účast alespoň 15-20 návštěvníků. Pokud se to podaří, m smysl uspořádat další snídani například opět po dvou týdnech.

10.5.4 Rozpočet

Jednotlivé rozpočty záleží na konkrétním druhu akce a případnému nutnému technickému vybavení.

10.6 Další možnosti komunikace

Kromě navržených kampaní by se kavárna měla pokusit o využití i dalších složek komunikačního mixu. Některé z nich budou nyní nastíněny.

10.6.1 Návrh instore marketingových prvků

Zvláštním kanálem, který je využitelný zejména za účele plnění bodu D v určené strategii je komunikace produktů uvnitř podniku, neboli instore marketingu. I ten by se dal v kavár-

ně posílit. Je mnohokrát prokázáno, že například využití table tentů na stolech vede k znatelnému navýšení odbytu⁷¹.

Z výše popsaných důvodů autor navrhuje využití alespoň základních a levných table tentů nebo holderů. Ty by měly zákazníky upozorňovat zejména na produkty, které obsahují vysokou marži a jsou sezónně zajímavé. V tomto ohledu proto autor navrhuje v rámci reklamního sdělení komunikovat domácí limonády, které splňují oba tyto aspekty.

Nákladová náročnost takto jednoduchého prvku není nijak vysoká. Autor odhaduje cenu 15 stojánek (v kavárně je 15 stolů) na přibližně 1200Kč.

10.6.2 Internet a sociální síť

Komunikace na internetu je pro každý podobný podnik takřka povinností. Internet a sociální síť nabízejí velmi širokou škálu možností komunikace a propagace. Některé z nich jsou takřka zdarma, jiné pak vyžadují nezřídkakdy i poměrně vysoké investice.

Internetové stránky jsou základem, přestože s rozvojem sociálních sítí jejich význam již není tak dominantní jak tomu bylo ještě před několika lety. V současné době nedokončené stránky kavárny by se měly urychleně uvést do provozu. Nemusí přitom jít o nic složitého, naopak minimalisticky pojaté webovky se základními informacemi, kontaktem k rezervaci a aktuálním menu jsou dostatečné. Doporučená by byla i sekce aktualit propojených s facebookem.

Sociální síť jsou pak komunikační platformou, která je v dnešní době ještě významnější než samotné webové stránky. Kavárna by měla komunikovat v rámci svých profilů a rozvíjet zejména komunitu, která se postupně vytváří kolem ní. Stejně tak je doporučeno využívat zejména Instagram, vzhledem k fotogeničnosti kavárenských produktů

⁷¹ DODD, Tim H. Techniques to increase impulse wine purchases in a restaurant setting. *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 1996, 2.1: 63-73.

Uživatelské recenze na internetu jsou další kapitolou, kterou by si kavárna měla hlídat. Ať už jde o hvězdičky na Facebooku nebo Googlu či Seznamu. Za zvážení stojí i aktivit a na portálech, jako je Tripadvisor, Zomato a podobně.

ZÁVĚR

Queen Café je velmi příjemný podnik se skvělou energií a jsem moc rád, že jsem měl možnost alespoň v menší míře přispět k jeho rozvoji. Jsem také rád, že sama majitelka již v průběhu psaní této práce přijala některé její závěry a chystá se i uskutečnit uvedené projekty kampaní. Věřím, že tomuto podniku pomohou.

Samotná práce podle mého názoru byla úspěšná. Podařilo se na základě teoretického přehledu úspěšně uspořádat výzkum formou focus group, který zodpověděl stanovené otázky a poskytl tak poměrně zajímavý vhled do cílové skupiny. Na základě výzkumu a analýz provedených v praktické části práce byla stanovena solidní strategie, na jejímž základě stojí i navrhované kampaně. Myslím, že některé nápady a myšlenky uvedené v projektové části by mohli propagaci kavárny významně pomoci. Navíc jsou tyto kampaně udržitelné i z nákladového hlediska.

Tato diplomová práce má ale i poměrně velké limity, které však mohou sloužit, jako inspirace k dalšímu hlubšímu propracování v budoucnu. Důkladnější pozornost by měla být věnována možnosti komunikace se zaměstnanci přílehlých kanceláří, nemocnice a Dopravního podniku. V této práci jim nebyla věnována dostatečná pozornost zejména proto, že jejich přání a potřeby by bylo nejprve nutné důkladněji prozkoumat. Vzhledem k odlišnému profilu zaměstnanců těchto podniků (úředníci, lékaři, kancelářští zaměstnanci) by takový průzkum byl ale velmi náročný. V budoucnosti bych se ale tímto tématem rád dále zabýval a připravil tak odlišnou strategii i pro oslovení těchto nových cílových skupin.

Dalším limitem práce je komunikace prostřednictvím internetu. Musím přiznat, že emarketing není mou primární specializací v rámci marketingu. Věřím, že jiný autor, jehož zaměření inklinuje zejména více směrem k sociálním sítím by mohl k celé komunikaci přistoupit jiným způsobem. Na druhou stranu majitelka sama je na sociálních sítích velmi aktivní a jejich správa je i jejím koníčkem. Proto jsem se v práci soustředil spíše směrem, který by jinak v komunikaci kavárny chyběl.

V rámci přípravy této práce mě překvapilo především to, jak silně propojená a sdružená je komunita bývalého Elysia. Tato skupina je silně spojená společnými zájmy a má svá specifika. V očích vnějšího pozorovatele by mohli působit trochu podivným dojmem, ale je dobře, že kavárnu přijali za svou. A to nejen z důvodu potenciálního ekonomického přínosu, ale i proto, že svými aktivitami mohou prostor zajímavě oživit. Na druhou stranu je dobře, že se majitelka soustředí na získání nových návštěvníků. Konec právě Elysium samo je dokladem toho, že úzká profilace směrem ke komunitě hráčů LARPU nevedla k podnikatelskému úspěchu.

Jsem hluboce přesvědčen, že Queen Café však čeká mnohem příznivější osud. Kavárna má vše, co by si její návštěvník mohl přát. Věřím, že už sama energie a radost z práce, která vyzařuje nejen z majitelky, ale z celého týmu předurčuje podnik k úspěchu. Doufám, že k němu přispěje i má práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BÁRTA, PÁTÍK, POSTLER: *Retail marketing*, 1.vyd., Praha 2009, Management Press,., ISBN 978-80-7261-207-9

BOUČKOVÁ, Jana. *Základy marketingu*. 4. vyd. Praha: Oeconomica, 2011. ISBN 9788024517605

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 9788073670405.

HESKOVÁ, Marie. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012. ISBN 978-80-87472-25-5.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 2009. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3,

JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. Praha: Grada, c2000. Manažer. ISBN 80-716-9995-0.

KNIGHT, Peter. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1999-3.

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

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

LINDEROVÁ, Ivica, Petr SCHOLZ a Michal MUNDUCH. *Úvod do metodiky výzkumu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2016. ISBN 978-80-88064-23-7.

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.

PŘIBOVÁ, Marie a Miloš MAŘÍK. *Základy marketingu*. Praha: Aleko, 1991. ISBN 80-85341-08-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1

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

VYSEKALOVÁ, MIKEŠ: *Reklama: Jak dělat reklamu*, 1.vyd., Praha 2003, Grada, , ISBN 80-247-0557-5,

Internetové zdroje

Český statistický úřad [online]. Dostupné z: www.czso.cz.

Druhý díl Rady nad zlato? "Seriálové pokračování" nečekejte, říká autor filmu o finančních poradcích. *Aktualne.cz* [online]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/odhalil-praktiky-financnich-poradcu-nebo-jen-ocernil-ovb-pte/r~8c15e83a405811e7ac060025900fea04/>

Efektivita e-mailingových kampaní dosahuje v ČR na lepší výsledky než je celosvětový průměr. *ICT Revue* [online]. 31.18.2016. Dostupné z: https://ictrevue.ihned.cz/c3-65423850-0ICT00_d-65423850-efektivita-e-mailingovych-kampani-dosahuje-v-cr-na-lepsi-vysledky-nez-je-celosvetovy-prumer
GDPR [online]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>

Zahraniční zdroje

BLOEMER, Josee; DE RUYTER, K. O.; WETZELS, Martin. Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective. *European journal of marketing*, 1999, 33.11/12: 1082-1106.

CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian; BALLANTYNE, David. Relationship marketing: bringing quality customer service and marketing together. 1991.

DODD, Tim H. Techniques to increase impulse wine purchases in a restaurant setting. *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 1996, 2.1: 63-73.

GRĂDINARU, Cătălin; TOMA, Sorin-George; MARINESCU, Paul. Marketing Mix in Services. *Ovidius University Annals&58; Economic Sciences Series*, 2016, 16.1: 311-314

GREIF, Mark. The hipster in the mirror. *New York Times*, 2010, 12.

HAEMOON O.H; Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 1999, 18.1: 67-82.

HOWE, Neil. a William. STRAUSS. *Millennials rising: the next great generation /by Neil Howe and Bill Strauss ; cartoons by R.J. Matson*. New York: Vintage Books, 2000. ISBN 978-0-375-70719-3

JACK, Preston. Why business is about people. *VIRGIN* [online]. 2014 [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: <https://www.virgin.com/entrepreneur/richard-branson-why-business-about-people-people-and-people>

KOTLER, Philip. *Marketing for hospitality and tourism*. Seventh edition. Boston: Pearson, 2017. ISBN 9780134151922.

LEVITT, Theodore. *Marketing myopia*. Boston, Mass.: Harvard Business Press, c2008. ISBN 9781422126011.

STARKER, Steven. *Evil influences: crusades against the mass media*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 2012. ISBN 9781412845854

VERMEULEN, Ivar E.; SEEGERS, Daphne. Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism management*, 2009, 30.1: s. 123-127

1.
.
.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Fotodokumentace

Příloha 2 – Scénář skupinového rozhovoru

..

PŘÍLOHA 1

Fotodokumentace kavárny

Nabídka ve vitríně



Pohled do kavárny



Zátiší s kávou



Logo kavárny



PŘÍLOHA 2

SCÉNÁŘ SKUPINOVÉHO ROZHOVORU

Uvítání

Uvítání lidí, pravidla (neskákatsi do řeči, všechny odpovědi jsou správně), představovací hra – každý jednu divnou věc o sobě.

Výhody a nevýhody

Jaké plusy a mínusy nebo silné a slabé stránky podle vás kavárna má?

Otázka samostatně, chvíli na rozmyšlenou.

Vyjmenovat výhody, potom nevýhody.

Diskuse

Reakce na SWOT

společná debata postupně říkat témata ze SWOT, nerozebírat ta, , která už padla.

Témata: Zaměstnanci, atmosféra, propagace, sortiment, snídaně, zahrádka

Diskuse

Kritéria návštěvy

Rozdělit skupinu na dvě části – Elysium vs. Queen Café

Podle jakých kritérií si vybíráte kavárnu, do které chodíte?

Nechat sepsat kritéria v týmech.

Diskuse

Další postřehy nebo náměty?

Rozloučení a poděkování

