

Konkurenceschopnost vybrané společnosti

Julie Müllerová

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Julie Müllerová
Osobní číslo: K22339
Studijní program: B0414P180003 Marketingová komunikace
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Konkurenceschopnost vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice konkurenceschopnosti v oblasti rychloobrátkového zboží.
2. Stanovte cíle, metody a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte vybranou společnost a její postavení na trhu.
4. Na základě sekundárních zdrojů dat a primárního šetření se zákazníky proveďte objektivní analýzu současného stavu konkurenceschopnosti společnosti.
5. Zodpovězte V0, vyvodte závěry a navrhněte doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti zvolené společnosti.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BLOUDEK, Jan. *Rozumíte svým zákazníkům? Action Learning – praktický management*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-258-1.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KINGSNORTH, Simon. *Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing*. London: Kogan Page, 2016. ISBN 9780749474706.

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

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martina Juříková, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce: **31. ledna 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. dubna 2025**

L.S.

Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 1. dubna 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou 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 hradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské 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 práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část představuje pojmy související s oblastí konkurenceschopnosti a tvoří základ pro praktickou část. V úvodu praktické části je představena společnost a stručně popsána aktuální situace na trhu s kávou a čajem. Dále je aplikován Porterův model pěti konkurenčních sil, na který navazuje analýza konkurence, kvalitativní výzkum realizovaný formou polostrukturovaných rozhovorů se zákazníky společnosti, a závěrečná SWOT analýza, která vše předchozí shrnuje. Na konci praktické části jsou zodpovězeny výzkumné otázky a navržena doporučení, která by mohla napomoci ke zlepšení současného stavu konkurenceschopnosti vybrané společnosti a jejího postavení na trhu.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, analýza konkurence, Porterův model pěti sil, SWOT analýza

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the evaluation of the competitiveness of the selected company. The thesis is divided into two parts. The theoretical part presents concepts related to the area of competitiveness and forms the basis for the practical part. In the introduction of the practical part, the company is introduced and the current situation on the coffee and tea market is briefly described. Next, Porter's model of five competitive forces is applied, followed by a competitive analysis, qualitative research carried out in the form of semi-structured interviews with the company's customers, and a final SWOT analysis that summarizes all the preceding. At the end of the practical part, the research questions are answered and recommendations are proposed that could help to improve the current state of competitiveness of the selected company and its market position.

Keywords: competition, competitiveness, competitive advantage, analysis of competition, Porter's five forces analysis, SWOT analysis

Ráda bych poděkovala vedoucí práce, paní Ing. Martině Juříkové, Ph.D., která mě navedla správným směrem, věnovala mi svůj čas a poskytla cenné rady. Především ji ale děkuji za její lidský přístup, důvěru a velkou ochotu.

Dále děkuji mé mamce Melánii, která se mnou byla trpělivá a postarala se o to, abych neměla hlavu zabouřenou pouze v knihách. Velké díky patří také mému příteli Lukášovi, který mi byl nesmírnou oporou po celou dobu mého studia.

Speciální poděkování patří mému tátovi Davidovi, hlavě a srdci společnosti MANU, který je pro mě velkým vzorem a inspirací.

„It is a competitive world, everything counts in large amounts.“ (Martin L. Gore)

OBSAH

ÚVOD.....	13
I TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1 KONKURENCE.....	16
1.1 ANALÝZA KONKURENCE	17
1.2 ČLENĚNÍ KONKURENCE	17
1.2.1 Konkurence na straně poptávky	19
1.2.2 Konkurence na straně nabídky	19
1.3 KONKURENCESCHOPNOST	21
1.4 KONKURENČNÍ VÝHODA	21
1.4.1 Portfolio konkurenčních výhod.....	24
1.4.2 Přidaná hodnota.....	25
1.5 KONKURENČNÍ STRATEGIE	25
1.5.1 Konkurenční strategie podle Portera.....	26
1.6 POSITIONING FIRMY	28
2 SITUAČNÍ MARKETINGOVÉ ANALÝZY	29
2.1 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	29
2.1.1 Stávající konkurence na trhu.....	30
2.1.2 Hrozba vstupu nových konkurentů	31
2.1.3 Hrozba substitutů	31
2.1.4 Vliv kupujících.....	31
2.1.5 Vliv dodavatelů	32
3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	33
3.1 KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	33
3.2 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM.....	34
3.3 SMÍŠENÝ VÝZKUM.....	35
4 SWOT ANALÝZA	36
4.1 VNITŘNÍ SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY	37
4.2 VNĚJŠÍ PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY	37
5 CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	39
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	41
6 VYBRANÁ SPOLEČNOST	42
6.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MANU JTC, S.R.O.	42
6.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	44
6.3 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	44
6.4 VIZE A MISE.....	46

6.6	IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKŮ SPOLEČNOSTI	48
6.7	KONKURENČNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI	48
7	SITUACE NA TRHU S KÁVOU A ČAJEM.....	50
7.1	TRH S KÁVOU	50
7.2	TRH S ČAJEM.....	50
7.3	SOUČASNÉ TRENDY	50
8	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKUREČNÍCH SIL.....	52
8.1	STÁVAJÍCÍ KONKURENCE	52
8.2	NOVĚ VSTUPUJÍCÍ KONKURENCE.....	52
8.3	SUBSTITUTY	53
8.4	KUPUJÍCÍ	54
8.5	DODAVATELÉ	54
9	HLAVNÍ KONKURENTI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	56
9.1	METODA VÝBĚRU	56
9.2	KONKURENCE MANUTEA.....	56
9.2.1	Přímá konkurence.....	56
9.2.2	Nepřímá konkurence	59
9.3	KONKURENCE MANUCAFE.....	60
9.3.1	Přímá konkurence.....	60
9.3.2	Nepřímá konkurence ManuCafe	62
9.4	SPOLEČNÁ KONKURENCE.....	62
9.5	SROVNÁNÍ KONKURENCE.....	63
10	KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	68
10.1	PARTICIPANTI.....	68
10.2	SCÉNÁŘ	68
10.3	VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ	70
10.3.1	Nákup kávy a čaje	70
10.3.2	Vztah ke společnosti MANU JTC, s.r.o.....	71
10.3.3	Komunikace společnosti MANU JTC, s.r.o.....	72
10.3.4	Sortiment společnosti MANU JTC, s.r.o.	73
10.3.5	Závěrečný pohled na společnosti MANU JTC, s.r.o.....	74
10.4	SHRNUTÍ KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	75
11	SWOT ANALÝZA	77
11.1	SILNÉ STRÁNKY	78
11.2	SLABÉ STRÁNKY	79
11.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	80
11.4	HROZBY	81

12	HLAVNÍ VÝSTUPY	83
12.1	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	83
13	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	85
	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM TABULEK.....	99
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	100
	SEZNAM PŘÍLOH	101

ÚVOD

Jen těžko by se kromě vody našly univerzálnější nápoje než káva a čaj. Díky svým příznivým účinkům na lidský organismus jsou obě tyto komodity po staletí součástí lidských životů po celém světě. Ačkoliv se spotřebitelé dlouho spokojovali s levnějšími variantami, v posledních letech roste zájem o kvalitnější produkty se zdraví prospěšnými vlastnostmi. Česká republika v tomto není výjimkou, a i zde lze sledovat rostoucí počet specializovaných e-shopů, menších pražírén a čajoven. Aby firma byla schopna na trhu úspěšně existovat, musí mít přehled o své stávající i potenciální konkurenci a neustále se snažit být o krok napřed. Konkurenční prostředí se den ode dne mění a vyžaduje pohotové reakce. Firma by měla znát nejen své vlastní silné a slabé stránky, ale také důkladně analyzovat ty konkurenční a umět obojí dlouhodobě a efektivně využívat ve svůj prospěch. V současném vysoce konkurenčním prostředí jsou mnohdy základním kamenem úspěchu zákazníci a jejich spokojenost je tím, co odlišuje prosperující společnosti od těch, které zaostávají.

Hlavním cílem této práce je na základě analýz a kvalitativního výzkumu zhodnotit úroveň konkurenceschopnosti vybrané společnosti MANU JTC, s.r.o. a následně navrhnout doporučení vedoucí k jejímu zvýšení. Tato česká firma se svou dvojí specializací již téměř dvacet let věnuje produktům z obou těchto světů. Pod svými brandy ManuTea a ManuCafe nabízí kvalitní sypané čaje a prémiovou zrnkovou kávu. Důvodem výběru je především snaha pomoci k rozvoji rodinného podniku otce autorky, jehož je sama již několik let součástí. Tento fakt autorce umožnil hlubší porozumění zkoumané problematice a přístup k jinak nedostupným informacím. Dalším důvodem je profesní směřování autorky, která by chtěla firmu v budoucnu převzít. Poznatky získané v rámci této práce vnímá jako cenný přínos pro další rozvoj společnosti. V neposlední řadě je téma konkurenceschopnosti pro firmu aktuální a klíčové pro její budoucí prosperitu.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zaměřuje na vysvětlení pojmů týkajících se konkurenceschopnosti, konkurence, marketingového výzkumu a vybraných situačních marketingových analýz, které jsou později aplikovány na samotnou společnost.

V praktické části je nejprve představena společnost, samotný trh s kávou a čajem a je provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Provedena je rovněž analýza přímých a nepřímých konkurentů obou divizí, která zahrnuje jejich výčet, stručný popis a porovnání. Dále je vyhodnocen kvalitativní výzkum v podobě polostrukturovaných rozhovorů se

zákazníky společnosti, probírající konkurenci a vztah ke společnosti MANU JTC, s.r.o. Součástí je také SWOT analýza, která vše předchozí shrnuje. V poslední části jsou zodpovězeny výzkumné otázky a navržena doporučení, která by měla napomoci ke zlepšení současného stavu konkurenceschopnosti společnosti a jejího postavení na trhu.

Tato práce bude po celou dobu tvořena v úzkém kontaktu s vedením společnosti, které se podílelo také na stanovení hlavního cíle a tří výzkumných otázek. Vzhledem ke komplexnosti tématu a snaze o detailní a kvalitní zpracování, lze očekávat větší rozsah, než je u bakalářských prací obvyklé. Výsledky a doporučení budou předány vedení a je plánována jejich implementace.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Obecně platí, že konkurence má zásadní význam v oblasti ekonomiky, avšak v praxi může být nahlížena z různých perspektiv (kulturní, sociální, etický apod.). Pojetí konkurence v ekonomických souvislostech je běžně chápáno jako dlouhodobý proces spojený se soupeřením a soutěžením, či jednoduše jako rivalita mezi dvěma a více subjekty (Mikoláš, 2005, s. 65; Pavlů, 2007, s. 13).

Magretta (2012, s. 18–42) však ve své knize „Michael Porter jasně a srozumitelně“ tuto tradiční definici konkurence zpochybňuje, neboť její nesprávná interpretace vede k častým chybám a mylnému přesvědčení, že úspěch závisí pouze na tom „být co nejlepší“ a porazit soupeře. Tento způsob uvažování je však pouze odrazem lidské intuice. Ve skutečnosti není cílem konkurenčního jednání eliminace soupeřů, ale spíše trvalá snaha uspokojovat potřeby zákazníků, protože právě to vede k dlouhodobému úspěchu a zisku, o který firma bojuje nejen s existující i potenciální konkurencí, ale také ve vztahu k dodavatelům, výrobcům, a dokonce i zákazníkům. Konkurence je tedy podle autora velmi zjednodušeně „bojem o zisky, přetahovanou o to, kdo si přisvojí hodnotu, která se v odvětví vytváří.“

Jiný pohled na konkurenci přináší Zich (2012, s. 48), který ji považuje za zásadní projev chování podniků na trhu a označuje ji za přirozenou součást lidské existence. Podle něj úsilí jednoho konkurenta přirozeně narušuje plány jiného, přičemž růst tržního potenciálu jedné firmy připravuje o podíl jinou firmu a vyšší zisky zase přilákají nové firmy. Tento pohled odpovídá Darwinově teorii přirozeného výběru, podle níž přežívají jen ti nejsilnější, což lze vnímat jako určitou formu konkurence.

V dnešním moderním světě konkurence dosahuje obrovských rozměrů, přičemž rozdíly mezi konkurenty jsou často zanedbatelné. Firmy, které poskytují kvalitní produkty, či služby, získávají významnou výhodu a zažívají úspěch. Naopak ty, které dosahují pouze průměru, musí bojovat o každou zakázku (Šafrová Drášilová, 2019, s. 30). Přestože některé trhy vykazují nízkou konkurenci, či dokonce její absenci, což umožňuje podnikům dosahovat vysoké ziskovosti, většina dnešních trhů se vyznačuje silnou přímou konkurencí doprovázenou neustálým konkurenčním bojem (Karlíček, 2018, s. 55).

Předchozí definice konkurence úzce souvisejí i s dynamikou vzájemných vztahů mezi konkurenty. Pavlů (2007, s. 13) tvrdí, že pro vstup do takzvaného „konkurenčního vztahu“ je nezbytné splnit minimálně dva předpoklady, a to:

- být konkurenční – tedy disponovat konkurenceschopností

- mít konkurenční zájem – tedy disponovat potenciálem podnikavosti

1.1 Analýza konkurence

Firma, která se chce na trhu skutečně odlišit, musí nejen rozumět potřebám trhu, ale také mít důkladný přehled o své konkurenci (Karlíček 2018, s. 55). Analýza konkurence by proto měla být výchozím bodem při tvorbě marketingových plánů, jelikož představuje nezbytný krok pro pochopení současné situace na trhu. Zvláště důležité je soustředit pozornost na cíle konkurenta, jeho konkurenční pozici, zdroje a také jednotlivé prvky marketingového mixu. Tímto způsobem dokáže společnost identifikovat a porozumět silným a slabým stránkám konkurence a na základě získaných informací přijmout účinnou marketingovou strategii vedoucí k dosažení konkurenční výhody (Lesáková, 2014, s. 121).

Vochozka s Mulačem (2012, s. 346) dodávají, že cílem konkurenční analýzy je především:

- odhalit hlavní konkurenty;
- pochopit jejich strategie a plány;
- předvídat jejich reakce na naše kroky;
- identifikovat způsoby, jak ovlivnit jejich chování ve prospěch naší konkurenční výhody.

1.2 Členění konkurence

Existují různé přístupy k typologii konkurence. Urbánek (2010, s. 159) rozlišuje konkurenci **zjevnou** (snadno rozpoznatelná) a **skrytou** (nebývá patrná hned na první pohled).

Dále Urbánek (2010, s. 161) spolu s Bartesem (2011, s. 44-45) člení konkurenty na základě odhadovaných reakcí na:

- **konkurent tygr** – reaguje rychle a rozhodně na jakékoli ohrožení;
- **vybíravý konkurent** – reaguje pouze na určité útoky a zbytku nevěnuje pozornost;
- **laxní konkurent** – na aktivity konkurence reaguje pomalu nebo vůbec;
- **scholastický (nevypočitatelný) konkurent** – jeho reakce na ohrožení je nahodilá a nepředvídatelná.

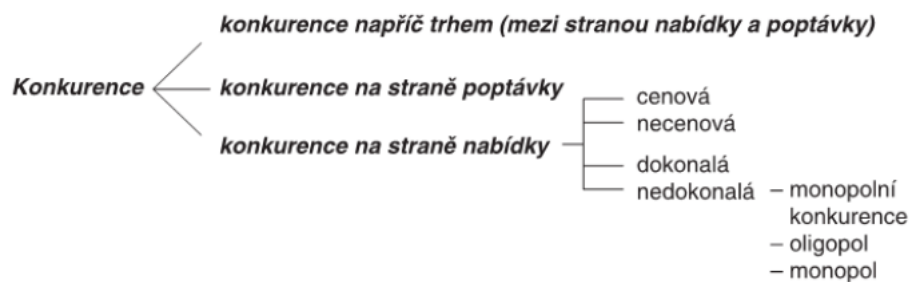
Hover (©2024), Bennett (2024) a Jakubíková (2013, s. 276) se k typologii konkurence staví odlišně a uvádí rozdělení do následujících několika skupin:

- **Přímí konkurenti** – tito konkurenti nabízejí podobné nebo dokonce totožné produkty či služby na stejném trhu a soupeří o stejné segmenty zákazníků. Tito konkurenti jsou nejsnáze identifikovatelní a zároveň představují pro firmu největší hrozbu. Pokud si zákazník koupí produkt u přímého konkurenta, je velmi mizivá šance, že zakoupí také náš produkt.
- **Nepřímí konkurenti** – jedná se o konkurenty, jejichž produkty či služby se sice liší, ale mohou sloužit jako alternativní řešení existujícího problému. Pravděpodobně působí v jiném odvětví, ale zaměřují se na uspokojování podobné potřeby a koncovému zákazníkovi přinášejí obdobnou hodnotu.
- **Totální konkurenti** – tato skupina konkurentů představuje zdánlivě neviditelnou hrozbu. Konkurenti se nacházejí v jiných odvětvích a nabízejí odlišné produkty či služby, ale řešení, která nabízejí, mohou přetáhnou zákazníky na jejich stranu. Identifikovat tento typ soupeřů je velmi náročné, ale zásadní, pokud chce firma dlouhodobě prosperovat.

Jakubíková (2013, s. 106–107) dále konstatuje, že na typologii konkurence lze nahlížet ze čtyř hledisek:

- **Teritoriální hledisko** – globální, alianční, národní, meziodvětvová, odvětvová, komoditní. Firma by se neměla zaměřovat pouze na konkurenty v bezprostřední blízkosti nebo na stejném trhu, ale také na konkurenty vzdálenější, kteří mohou firmu ohrozit podobným způsobem, i když méně nápadně a v delším časovém horizontu.
- **Hledisko nahraditelnosti** – v konkurenčním prostředí existují čtyři stupně nahraditelnosti: konkurence značek, formy, rodu a odvětví.
- **Hledisko počtu výrobců** – zahrnuje čistý monopol, oligomonopolie, monopolistická konkurence, dokonalá konkurence.
- **Hledisko stupně organizovanosti a propojenosti výrobců** – výrobci se mohou spojit do aliancí jako jsou monopoly, kartely, syndikáty nebo trusty.

A nakonec lze z hlediska mikroekonomie konkurenci dělit na **konkurenci na straně poptávky** a **konkurenci na straně nabídky**.



Obrázek 1: Rozdělení konkurence

(Mikoláš, 2005, s. 66)

1.2.1 Konkurence na straně poptávky

Vyjadřuje konflikt mezi jednotlivými zákazníky na trhu, kteří se snaží získat co největší množství výrobků za co nejnižší cenu, často bez ohledu na ostatní spotřebitele. Poptávka je v tomto případě vyšší než nabídka, což vede k postupnému zvyšování ceny (Mikoláš, 2005, s. 66; Šimková, 2014, s. 38-39).

1.2.2 Konkurence na straně nabídky

Na straně nabídky dochází ke střetu zájmů mezi výrobci, kteří na trh přichází se snahou prodat co nejvíce výrobků za co nejvyšší možnou cenu s cílem maximalizovat svůj zisk. V situaci, kdy nabídka převyšuje poptávku, dochází k přebytku zboží, což zpravidla vede ke snižování ceny (Mikoláš, 2005, s. 66; Šimková, 2014, s. 38-39). Konkurence mezi firmami v praxi zpravidla nastává mnohem častěji než konkurence mezi zákazníky.

Podle Šimkové (2014, s. 39) je konkurence na straně nabídky spojením dvou základních podob – cenové a necenové konkurence. Mikoláš (2005, s. 67) tento názor sdílí a dodává, že se obě formy na trhu navzájem doplňují a prolínají.

Cenová konkurence

Podstatou cenové konkurence je získat větší podíl na trhu dobrovolným snižováním cen vlastního zboží, čímž zároveň přilákají spotřebitelé.

Necenová konkurence

Je taktéž zaměřena na přilákání spotřebitelů, avšak jinými nástroji, než těmi cenovými. Metody a nástroje, jež mohou vést k získání převahy na trhu, zahrnují například odlišení výrobku od toho konkurenčního, zvyšování kvality, atraktivní design, doplňkové služby a podobně (Lukášková, Hoke, 2012, s. 16).

Urbánek (2010, s. 171) na rozdíl od Mikoláše a Šimkové považuje za hlavní formy dokonalou a nedokonalou konkurenci.

Dokonalá konkurence

Šimková (2014, s. 40) definuje dokonalou konkurenci jako ideální stav, ve kterém platí rovnocenné podmínky pro všechny subjekty na trhu. V reálném světě však tato forma konkurence neexistuje a jedná se pouze o teoretický model s následujícími předpoklady. Na trhu působí velké množství prodávajících i kupujících, přičemž všichni mají dokonalé informace o produkci. Firmy jsou příliš malé na to, aby mohly ovlivnit tržní cenu, vyrábějí homogenní produkty a v poslední řadě se zde nevyskytují žádné překážky pro výstup ani vstup do odvětví (Jurečka, 2013, 180).

Nedokonalá konkurence

V případě, kdy nejsou splněny předpoklady pro dokonalou konkurenci – což se v praxi, s výjimkou specifických trhů (např. trhů se zemědělskými plodinami) prakticky nikdy nestává – nastává konkurence nedokonalá. Jedná se o opačný stav k dokonalé konkurenci, kdy existují překážky pro vstup do odvětví, výroba je různorodá a výrobci jsou v závislosti na typu nedokonalé konkurence schopni ovlivňovat cenu své produkce (tzv. monopolní síla). Tento model je mnohem častější, neboť je odrazem reality (Šimková, 2014, 40; Lukášková, Hoke, 2012, s. 16).

Jednotlivé formy nedokonalé konkurence podle stupně monopolní síly:

- Monopol – trh ovládá jediný výrobce konkrétního produktu, který nemá žádnou konkurenci, a tudíž disponuje absolutní tržní mocí. Tento výrobce si může za méně kvalitní produkt účtovat velmi vysoké ceny, neboť u monopolu obvykle nejsou k dispozici žádné blízké substituty. Monopolní trh představuje opak dokonalé konkurence s největší mírou monopolní síly (Šimková, 2014, 40; Lukášková, Hoke, 2012, s. 17).
- Oligopol – představuje tržní situaci, kdy omezené množství firem ovládá trh. Tato malá skupina firem má značnou schopnost ovlivňovat ceny produktů a zároveň brání vstupu do odvětví potenciálním konkurentům. Jedná se o běžnou formu nedokonalé konkurence (Lukášková, Hoke, 2012, s. 17).
- Monopolistická konkurence – je poslední formou nedokonalé konkurence, která se vyznačuje nejnižší mírou monopolní síly. Lze ji chápat jako tržní strukturu s velkým

množstvím firem, které vyrábějí podobné, avšak nezaměnitelné produkty, které se od sebe liší například kvalitou, balením nebo cenou. Bariéry pro vstup a výstup z odvětví jsou relativně nízké (Šimková, 2014, 40; Urbánek, 2010, s. 171).

1.3 Konkurenceschopnost

Je to snad určitá marnivost či pýcha, která vede člověka k touze být lepší než ostatní – k soutěživosti. Konkurenceschopnost lze v tomto kontextu chápat jako přirozenou součást lidské povahy. Stejně tak, jako může být katalyzátorem úspěchu, může také snadno vést k nezvratnému pádu (Veber, 2016, s. 15).

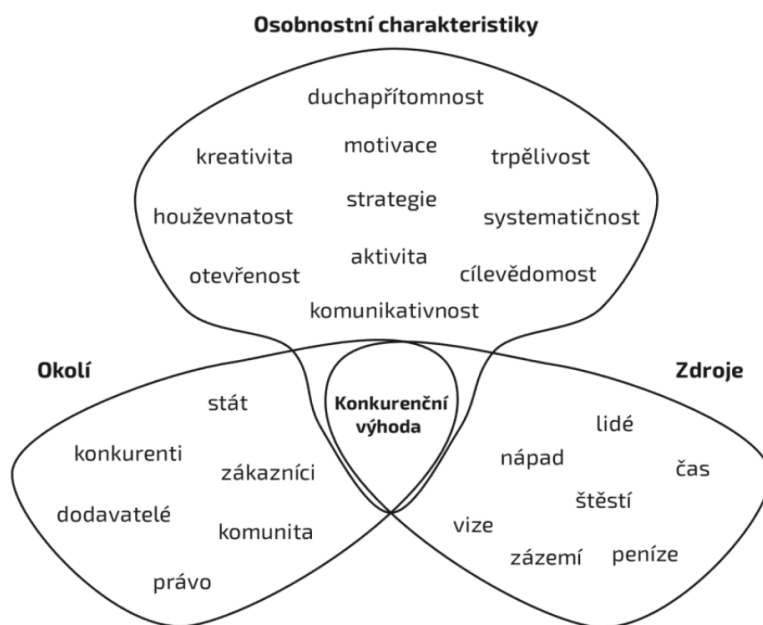
Jak konstatuje Kislingerová (2014, s. 159), ani v ekonomice konkurenceschopnost nelze považovat za něco, co se dá jednou získat a poté udržovat navždy. Splnění předpokladů pro konkurenceschopnost nezaručuje, že podnik této schopnosti skutečně dosáhne, nebo že se dočká tržního úspěchu. Faktory, jako je vstup nové konkurence, proměnlivost tržního prostředí nebo rostoucí a měnící se potřeby zákazníků, mohou situaci podstatně změnit. Pokud se podnik nezačne přizpůsobovat a posouvat se vpřed, pokud bude nesprávně odhadovat vývoj trhu a přijímat chybná rozhodnutí či strategie, může během nepatrného okamžiku ztratit své vybudované postavení na trhu.

Jestliže však podnik chce na trhu prosperovat, být konkurenční, tedy schopen konkurovat ostatním hráčům a vyniknout, musí na své konkurenceschopnosti intenzivně pracovat.

Pokud se tedy budeme snažit o sumarizaci definic, ve kterých se autoři mnohdy snaží odlišit, můžeme konkurenceschopnost chápat jako klíčovou dovednost organizace získat jedinečnou a velkou konkurenční výhodu, tuto konkurenční výhodu neustále rozvíjet a vylepšovat, a tím si ji dlouhodobě udržet. Konkurenční výhoda je totiž hlavním důvodem, proč se zákazník rozhodne pro nákup (Bloudek a kol., 2013, s.14-15).

1.4 Konkurenční výhoda

Valná většina autorů charakterizuje konkurenční výhodu jako hodnotu, která podniku umožňuje odlišit se od firem poskytujících zaměnitelné produkty a překonat je. Ve výsledku je to kombinace promítnutých osobnostních rysů, dostupných zdrojů a také vnějších podmínek, ve kterých chce podnik uspět. Jak lze vypožorovat z obrázku, pokud podnik dokáže tyto tři okruhy vhodně skloubit, dosáhne udržitelné konkurenční výhody (Šafrová Drášilová, 2019, s. 30; Clemente, 2004, s. 92).



Obrázek 2: Konkurenční výhoda

(Šafrová Drášilová, 2019, s. 20)

Podobně popisuje konkurenční výhodu také David a David (2017, s. 36), kteří ji definují jako jakoukoliv činnost, kterou firma vykonává výrazně lépe než její konkurence, nebo jako zdroj, který konkurence postrádá, ačkoliv by o něj měla zájem. Získání a udržení si takové výhody je pro dlouhodobý úspěch firmy stěžejní. Ve většině případů je však tato výhoda pouze dočasná. Konkurenční firmy se ji snaží napodobit, čímž ve výsledku dochází k jejímu oslabení. Aby si firma získanou konkurenční výhodu udržela co nejdéle, musí nepřetržitě sledovat dění na trhu a být připravena pohotově reagovat na změny (David a David, 2017, s. 36; Fotr a kol., 2020, s. 223).

Pro dosažení konkurenční výhody je důležité, aby hodnota, kterou podnik poskytuje, u zákazníků převyšovala tu konkurenční. Tato hodnota může spočívat v odlišnosti nebo ve vyšší kvalitě. Aby tedy podnik výhodu získal, může se rozhodnout využívat své zdroje efektivněji, případně se zaměřit na originalitu – zapojit jiné zdroje, než jaké využívají ostatní firmy (Vochozka, Mulač, 2012, s. 132; Fotr a kol., 2020, s. 223).

Jiný názor zastává Bárta (2019, s. 71), který za konkurenční výhodu považuje zákaznická data, která firmě umožňují se neustále zlepšovat a získávat náskok nad konkurencí. Firmy by však měly s daty nakládat chytře, neboť úspěch netkví v sesbírání všech dostupných dat, ale pouze těch, která skutečně přinášejí hodnotu. Taková data firmě pomohou:

- lépe segmentovat cílové skupiny zákazníků;

- přizpůsobit produkty a služby zákazníkům;
- zdokonalit komunikaci se zákazníky;
- účinně nabízet doplňkové produkty;
- posílit důvěru zákazníka ve firmu a jeho přesvědčení, že na něm firmě záleží (Bárta, 2018, s. 72).

Existují ovšem i další pohledy. Fotr a kolektiv (2020, s. 17) za hlavní hybnou sílu označují inovace. Současné tržní prostředí se neustále vyvíjí, přičemž podnik, který uvázne na mrtvém bodě, nemůže být schopen čelit progresivnější konkurenci. Firmy, které nejsou otevřené změnám, nepoužívají nové technologie a odmítají se přizpůsobit moderní době, nemohou být konkurenceschopné. Na druhou stranu firmy, které se inovací nebojí, a naopak je aktivně vyhledávají, dokáží na konkurenčním trhu nejen obstát, ale dokonce před konkurenčními podniky získat významný náskok. Důkazem toho jsou největší tržní lídři, mezi nimiž se nenajde firma, která by nebyla inovační. Inovacím by zkrátka měla být věnována zvýšená pozornost a v ideálním případě by měla být vypracována a integrována inovační strategie, která zajistí, že přijaté inovace povedou k příznivým. Dále autor dodává, že konkurenční výhoda obvykle vychází z jedné z následujících tří oblastí:

- převaha zdrojů (např. lidských, informačních, finančních, hmotných);
- kreativita lidí (jejich schopnosti a dovednosti);
- výjimečná tržní pozice organizace vůči ostatním konkurentům (Fotr a kol., 2020, s. 223).

Zcela jiný pohled na konkurenční výhodu nabízí Bloudek a kolektiv (2013, s. 14-15). Řada firem se domnívá, že konkurenční výhodou je to, co si sami nadefinují a rozhodnou se dělat jinak než konkurenti. Tento pohled je však mylný. Konkurenční výhoda nevzniká uvnitř organizace, ale naopak mimo ni. Je důvodem, proč se zákazník rozhodne u organizace poprvé nakoupit a proč se k ní opakovaně vrací. Vnímání konkurenční výhody ze strany firmy a ze strany zákazníků se tedy může výrazně lišit. Firma si například může myslet, že vyniká nevšedními parametry nabízeného produktu, avšak pro zákazníka nemusí být konkurenční výhoda mnohdy přímo spojena s produktem. Čím dál častěji jsou pro zákazníky prioritou přidané služby – upřímná nápomocnost zaměstnanců, vřelost, doručení zboží domů, pomoc s financováním a podobně. Aby organizace byla schopna tuto skutečnou

výhodu odhalit, je nutné pohlédnout na sebe s určitým nadhledem a snažit se pochopit všechny důvody, které zákazníka nakonec vedou k rozhodnutí o nákupu.

1.4.1 Portfolio konkurenčních výhod

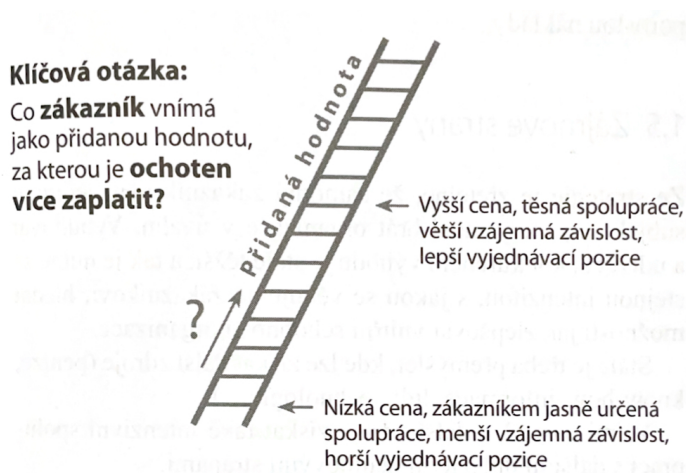
Zich (2012, s. 94-95) ve své publikaci konstatuje, že samotný pojem diferenciacie nic neznámá bez faktorů, které jej vytváří. Zákazníci budou od firmy, která se prezentuje jako lídr a stanovuje vysoké ceny, očekávat odpovídající úroveň. Kromě produktů se specifickými parametry si budou představovat i určité chování, které se může projevit v doplňkových službách, či technologickém rozvoji. Stejně je tomu i v případě konkurenční výhody. Nezbytné je, aby firma měla definované portfolio výhod, které jí pomáhá vyniknout na trhu a být vnímána určitým žádoucím způsobem – například jako tradiční, inovativní, ekologická, levná či kvalitní. Toto portfolio vždy musí odpovídat konkurenčnímu charakteru firmy a být v souladu se skutečností, nikoli založeno na polopravdách. Pokud by tomu tak nebylo, společnost by ztrácela na své věrohodnosti, což zpravidla vyústí v katastrofální dopady na její strategii i konkurenční postavení.

Taktéž Zich (2012, s. 95) vymezuje tři typy konkurenčních výhod na základě způsobu jejich vytváření, získání, rozvíjení a udržování, a to:

- **ryze-konkurenční** – souvisí s poznáním zdrojů firmy, což zahrnuje všechny vstupy, s nimiž firma pracuje. Výhodu mohou tvořit jak jednotlivé zdroje, tak i vhodně zvolený mix. Obecně se zdroje dělí na hmotné, nehmotné, lidské zdroje a schopnosti.
- **semi-konkurenční** – jsou získávané především prostřednictvím externích faktorů a člení se na akceptovatelné a neidentifikovatelné výhody. Akceptovatelné výhody, které mohou podniku přinést nemalý úspěch, zahrnují například vládní podporu, přirozený monopol, spolupráci se silným partnerem a opatření chránící trh. Mezi neidentifikovatelné výhody lze zařadit ty, které nelze jednoznačně definovat nebo klasifikovat.
- **pseudo-konkurenční** – tento typ výhod se rovněž dělí do dvou skupin. První skupinu tvoří výhody neetické, zatímco druhou skupinu výhody nelegální. Jak už vyplývá z jejich názvu, nelze je označit za přijatelné ani doporučené. Přesto však může jejich porušení firmě přinést jisté výhody. Ať už firma zamýšlí tyto faktory využít, nebo se od nich distancovat, měla by s nimi být minimálně obeznámena, protože to, co je v jednom prostředí považováno za neetické nebo dokonce nelegální, nemusí být platné v prostředí odlišném.

1.4.2 Přidaná hodnota

Přidaná hodnota pro zákazníka je základem konkurenční výhody. Pokud bychom na zákazníkovi potřeby nahlíželi jako na žebřík, první příčkou by byl pouze holý produkt a nic navíc. Nejvyšší příčku pomyslného žebříku by pak představovalo kompletní vyřešení zákaznickova problému. Čím výše se organizace se svou nabídkou na tomto pomyslném žebříku dostane, tím méně konkurentů s ní bude držet krok. Proces stoupání ovšem není jednoduchý. Organizace musí být schopna vžít se do potřeb svých zákazníků a realisticky posoudit svou nabídku i její dosah. Pokud by organizace považovala za přidanou hodnotu něco, co její zákazníci vnímají jako postradatelné, nejenže se na vyšší příčku nikdy neposune, ale pouze dojde k navýšení nákladů. Naopak v případě, kdy organizace bude schopna odhalit skutečnou přidanou hodnotu vnímanou zákazníky, stane se hůře nahraditelnou a natolik potřebnou, že budou zákazníci za její produkty a služby ochotni zaplatit i vyšší cenu (Bloudek a kol., 2013, s. 20-22). Přidaná hodnota tedy spočívá v tom, že firma poskytuje takové řešení, které její zákazníci považují za potřebné, cenné a lepší než alternativní řešení nabízené konkurencí.



Obrázek 3: Žebřík přidané hodnoty pro zákazníka

(Bloudek a kol., 2013, s. 21)

1.5 Konkurenční strategie

Jen těžko by se našla pouze jedna definice, na které by se shodli všichni autoři. Každá z definic odráží jiný způsob chování, odlišné ambice, cíle, činnosti, ale také i osoby uvnitř firmy. V reálných situacích organizace pravděpodobně používají kombinaci různých přístupů, přičemž jeden z nich vždy převládá (Kubátová a kol., 2012, s. 167).

Porter (1996) ve svém článku publikovaném v prestižním časopise Harvard Business Review uvádí, že konkurenční strategie znamená záměrnou volbu odlišného souboru činností, které povedou k vytvoření jedinečné kombinaci hodnot. Strategie je tedy o odlišnosti. Tento postoj ke strategii je založen na analýze trhu a konkurence. Poskytuje jasné zaměření na to, co má organizace vykonávat, čemu by se měla vyhnout a jak by se měla vymezit vůči konkurenci. Nicméně v dnešním složitém a rychle se měnícím světě je však takovýto pohled velmi zjednodušující (Kubátová a kol., 2012, s. 167).

Dle Bártý (2019, s. 38) je jedním z hlavních záměrů strategie zajistit výrazné odlišení od stávající i potenciální konkurence, a tím získat větší pozornost a snadnější zapamatování značky. Pokud si podnik získá pozornost zákazníka a tuto pozornost si dokáže udržet, splňuje základní předpoklad nejen pro první nákup, ale i pro nákupy budoucí a budování zákaznické loajality. Přidá-li se k tomu výrazná přidaná hodnota vnímaná zákazníky, má podnik našlápnuto k náskoku oproti ostatním subjektům. Z tohoto hlediska je důležité být srozuměn s faktem, že prakticky každá firma disponuje konkurenční strategií, která by, jak konstatuje i Porter, měla být jedinečná, odlišná, těžce napodobitelná a zároveň by měla flexibilně reagovat na měnící se tržní prostředí. Pokud by firma zvolila strategii totožnou s konkurencí, byla by v podstatě k ničemu. A pokud by byla strategie lehce napodobitelná, postrádala by sílu. Volbou strategie si firmy určují, způsob, respektive postup, jakým budou dosahovat stanovených firemních cílů a čelit konkurenci (Urbánek, 2010, s. 158; Paulovčáková, 2015, s. 115).

Autoři manažerských teorií ovšem často opomíjejí lidský faktor strategie – kulturní nastavení firmy (hodnoty, normy a chování lidí) – které je pro realizaci strategie kritické. Manažeři mohou vymyslet i tu nejgeniálnější strategii, která uspokojuje potřeby zákazníků daleko lépe než konkurence, ale nemusí ji být schopni ve firmě realizovat, protože zaměstnanci nemají to správné kulturní nastavení – mají zakořeněné nevhodné zvyky z předchozí strategie, nechápou, proč by své chování měli měnit, odmítají spolupracovat a podobně. Aby tedy ona skvělá myšlenka mohla být skutečně realizována, přinesla požadované výsledky a nezůstala jen na papíře, je potřeba dosáhnout souladu mezi strategií a firemní kulturou (Müller a kol., 2013, s. 93-94).

1.5.1 Konkurenční strategie podle Portera

Michael E. Porter na začátku 80. let minulého století rozlišil tři obecné (generické) strategie, prostřednictvím kterých si firmy dokážou udržovat svou konkurenceschopnost (Karlíček,

2018, s. 108). S pomocí Porterova přístupu je možné vymyslet lepší strategii, než má konkurence, avšak to samo o sobě nestáčí. Je nezbytné strategii dále vyladit tak, aby byla akceptována a realizována v kulturním prostředí organizace.

Strategie vůdčího postavení v nákladech

U této strategie si firma klade za cíl mít nižší náklady než její konkurenti. Způsoby, jak toho dosáhnout, mohou být různé, avšak je nezbytné, aby firma při snižování svých nákladů postupovala obezřetně a tím zabránila nežádoucí degradaci kvality svých produktů. Pokud se firmě podaří získat vůdčí postavení v nákladech, bude moci nabízet nižší ceny, než jaké má konkurence a v konečném výsledku dojde ke zvýšení jejího podílu na trhu. Je však nutno počítat s faktem, že strategie primárně cílí na cenově citlivé zákazníky, u kterých je však nutno počítat s nízkou loajalitou, neboť v případě výhodnější nabídky neváhají přejít ke konkurenci (Karlíček, 2018, s. 108-109).

Nicméně z praktického hlediska je dlouhodobé udržení takovéto pozice značně náročné, neboť na trhu konstantě probíhá předhánění mezi subjekty, objevují se nové firmy a nároky zákazník neustále rostou. Z tohoto důvodu většina podniků časem přechází k jiné strategii. (Nagyová, 2014, s. 76).

Strategie diferenciacce

Podstatou strategie diferenciacce je disponovat produktem, který je oproti konkurenčním nabídkám jedinečný a nezaměnitelný. Nejde zde o minimalizaci nákladů, ale spíše o schopnost odlišit se v konkurenčním prostředí. Aby byla strategie přínosná, zákazník musí ojedinělost produktu ocenit a být ochoten za něj zaplatit vyšší cenu (Karlíček, 2018, s. 108).

Nagyová (2014, s. 76-77) potvrzuje, že podnik se od konkurence dokáže odlišit pouze tehdy, když zákazníkům nabízí něco, co považují za hodnotnější než nízkou cenu. Taková jedinečnost ovšem s sebou nese značné náklady, a to nejen finanční.

Strategie koncentrace

Při využití strategie koncentrace se firma orientuje na malou skupinu zákazníků za cílem uspokojit jejich potřeby. Na rozdíl od předchozích dvou strategií, které se snaží oslovit celý trh, se věnuje pouze mikrosegmentu, díky čemuž stává expertem schopným poskytnout svým zákazníkům specifickou nabídku přesně na míru (Karlíček, 2018, s. 109).

1.6 Positioning firmy

Přikrylová (2019, s. 72) positioning popisuje jako jednu z nejzásadnějších strategických koncepcí zaměřenou na vytvoření požadované pozice, myšlenky nebo obrazu v myslích zákazníků. Jaderná a Volfová (2021, s. 90) dodávají, že podstatou positioningu je vymezení se vůči skutečné konkurenci. Dva nizozemští profesori Kosteljik a Alsem (2020, s. 16) v souvislosti s definicemi positioningu upozorňují na často nechtěnou záměnu s pojmem image značky. Zatímco image značky vyjadřuje, jak je značka skutečně vnímaná zákazníky, positioning je požadovaným souborem asociací, se kterými se chce firma spojovat. Nicméně platí, že kritériem úspěšnosti positioningu je míra, do jaké se asociace promítnou do skutečného spotřebitelského vnímání značky.

Aby bylo možné výše zmíněné realizovat, platí zde zásada jednoduchosti. Zákazník si přirozeně nebude pamatovat dlouhý seznam atributů a pokud má pozici opravdu jednoznačně vnímat, měla by být:

- z pohledu zákazníka – zapamatovatelná, hmatatelná, uvěřitelná, jedinečná, přínosná,
- z pohledu organizace – odlišná od konkurence, přiměřená firemním schopnostem a možnostem (Bloudek a kol., 2013, s. 104-105).

Účinným pomocným nástrojem pro definování positioningu je vypracování takzvané poziční mapy, která znázorňuje, kde se pro zvolenou kombinaci metrik nachází sledovaná firma a kde její konkurence (Cahlík, ©2025). Nejčastěji se při jejím zpracování používá metrika poměru ceny a kvality. Tato metrika je ovšem v dnešním komplexním světě již poněkud zjednodušená a často neodkrývá skutečný pohled zákazníka. Firma musí pečlivým promyšlením a zkoumáním nalézt takové metriky, které co nejvěrněji vystihují očekávání spotřebitelů a dokreslují reálnou situaci. Například se může jednat o metriky typu rychlost, komplexnost řešení, odbornost nebo důvěryhodnost. V případě, kdy by firma zvolila metriky, které pro zákazníka při jeho rozhodování o nákupu nejsou stěžejní, nebude schopna své pozicování vůči konkurenci přesně poznat. Nesprávně zvolené klíčové vlastnosti totiž neposkytnou přesný obraz o reálném postavení značky na trhu, mohou firmu uvádět v omyl a vést tak k nesprávným rozhodnutím.

2 SITUAČNÍ MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Marketing má hlavní odpovědnost za dosažení růstu zisku společnosti prostřednictvím identifikace a vyhodnocení tržních příležitostí a následného stanovení vhodné strategie, která společnost k dosažení tohoto cíle povede. Jedním z hlavních nástrojů v tomto procesu jsou marketingové analýzy trhu. Tyto analýzy se soustředí na konkrétní produkt nebo portfolio produktů společnosti a umožňují hodnocení jejich vlastností, například cenové úrovně, či kvality, ve srovnání s konkurencí (Kotler, Armstrong, 2015, s. 73; Fotr a kol., 2020, s. 55).

Paulovčáková (2015, s. 65) předešlé autory doplňuje a uvádí, že firma, která marketingové analýzy vyžije, bude schopna daleko lépe porozumět:

- vnitřním silným a slabým stránkám podniku;
- vnějším hrozbám a příležitostem podniku,
- vztahu mezi vnitřními přednostmi a slabinami a vnějšími příležitostmi a hrozbami, včetně jejich potenciálního využití ve vzájemných souvislostech.

Kubátová s kolektivem (2012, s. 182) konstatují, že analýza při tvorbě strategie přináší cenné poznatky a podklady, o které se manažeři mohou opřít a které mohou sloužit jako výchozí bod plánování a realizaci dalších kroků. Je však třeba zdůraznit, že proces tvorby strategie nelze chápat jako čistě algoritmický, neboť vedle zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí vyžaduje také kreativní a komplexní přístup, který se liší v závislosti na konkrétní situaci.

2.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti konkurenčních sil amerického autora Michaela Portera již dlouhá léta patří mezi nejoblíbenější nástroje pro analýzu konkurence. Obecně se používá ke zmapování konkurenčního prostředí a posuzování potenciální ziskovosti jednotlivých odvětví. Mezi zmíněné síly patří:

- Horizontální konkurence: stávající konkurence na trhu, hrozba vstupu nových konkurentů a hrozba substitutů,
- Vertikální konkurence: vliv kupujících a vliv dodavatelů (Kingsnorth, 2016, s. 13).

Lesáková (s. 61, 2014) tento koncept dále rozvádí pojmem „rozšiřující se konkurence“, který zdůrazňuje, že podnik není ovlivňován pouze stávajícími konkurenty, dodavateli a odběrateli, ale také potenciální konkurencí a substituty. Pozice podniku tudíž může být narušena i těmi, kteří na trh dosud nevstoupili. Ačkoli jednotlivé konkurenční síly nejsou

vždy stejně silné, jejich vzájemné působení formuje charakter a intenzitu konkurenčního prostředí. Analýza by proto neměla být primárně zaměřena pouze na současný stav, ale především na predikci budoucího vývoje s cílem „hodnotit sílu vlivu jednotlivých skupin na tržní prostředí a intenzitu hrozby, kterou pro náš podnik představují“ (Šafrová Drášilová, 2019, s. 77).

Magretta (2012, s. 56) upozorňuje na to, že úspěšnost Porterova modelu tkví v jeho univerzálnosti a zahrnutí pouze těch vztahů, které jsou relevantní pro všechna odvětví. Pro každý trh tedy v zásadě platí, že čím intenzivnější jsou tyto konkurenční síly, tím méně ziskový bude, a naopak (Karlíček, 2018, s. 56).

2.1.1 Stávající konkurence na trhu

Soupeření mezi stávajícími podniky představuje jeden z nejsilnějších a nejnebezpečnějších konkurenčních faktorů ovlivňujících trh, neboť konkurenti přímo zasahují do schopnosti podniku dosáhnout konkurenční výhody (Kingsnorth, 2016, s. 16). Tato dynamika je dána podniky, které již na trhu existují a řeší identický problém stejným nebo obdobným způsobem. Zatímco některé trhy se vyznačují nelítostnou rivalitou a neustálým konkurenčním bojem, jiné trhy mohou konkurenci zcela postrádat. Rozsah této rivality je přitom výsledkem úsilí, které podniky investují na získání tržních podílů (Karlíček, 2018, s. 56; Fotr a kol., 2020, s. 62; Šafrová Drášilová, 2019, s. 77).

Podle Kingsnortha (2016, s. 16) intenzitu a charakter rivality ovlivňuje několik klíčových faktorů. Mezi tyto faktory patří:

- Samotná konkurence – intenzita konkurence se mění v závislosti na počtu konkurentů a jejich relativní síle.
- Bariéry pro odchod z odvětví – vysoké bariéry pro odchod z trhu vedou k vyšší konkurenci, protože firmy v odvětví zůstávají i v případě nízké ziskovosti.
- Růst trhu – pomalý růst trhu nutí společnosti přetahovat zákazníky od konkurence.

Sedláčková a Buchta (2006, s. 49-50) zmíněné faktory rozšiřují o následující:

- Fixní náklady – odvětví vyžadující vysoké fixní náklady a plné využití kapacit vykazují značnou konkurenční rivalitu.
- Diferenciace výrobků – u nahraditelných produktů je přítomné výrazné riziko konkurence a snadné zaměnitelnosti.

- Akvizice slabších podniků – akvizice slabších firem umožňuje upevnění svého postavení na trhu, často za využití agresivní konkurenční strategie.
- Globální zákazníci – nárůst počtu globálních zákazníků zvyšuje rivalitu na mezinárodních trzích.

2.1.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Riziko pro etablované podniky nepředstavují pouze stávající konkurenti, ale také subjekty, které vstup do odvětví teprve zvažují. Pokud trh vykazuje vysokou míru ziskovosti a dynamický růst, stává se atraktivním i pro nové hráče. Identifikace takovýchto podniků bývá velmi obtížná, neboť si mnohdy ani samy podniky svůj zájem zatím plně nemusí uvědomovat (Šafrová Drášilová, 2019, s. 78).

Hrozba vstupu nových konkurentů je také přímo závislá na existujících vstupních bariérách, které brání snadnému vstupu na trh. Obecně platí, že čím vyšší tyto překážky jsou, tím složitější je pro nový podnik na trh proniknout. Mezi bariéry patří vlastní kapitál značky, loajalita zákazníků, úspory z rozsahu, vládní politika, rozsah distribučních kanálů, dostupnost moderních technologií nebo pravděpodobnost očekávané odvety konkurence (Kingsnorth, 2016, s.15).

2.1.3 Hrozba substitutů

Substituty jsou dle Fotra a kolektivu (2020, s. 62) výrobky nebo služby, které uspokojují stejnou potřebu jiným způsobem. Od produktů vyráběných v oboru se mohou výrazně lišit, a bývají tak často opomíjeny. Šafrová Drášilová (2019, s. 79) tuto situaci dále rozvíjí a tvrdí, že podnikatelé mnohdy nabývají mylných dojmů nenahraditelnosti svých produktů, když přehlížejí produkty, které sice nejsou totožné, ale zákazníkům nabízejí stejné řešení jejich problémů.

Riziko substitutů spočívá také v jejich vlivu na vytváření cenových stropů zavedených firem. Tyto stropy tvoří maximální ceny, při kterých si firmy dokáží udržet klienty, aniž by došlo k narušení jejich prodejů. Čím je kvalita substitutů vyšší, jejich cena nižší a nároky na přechod zanedbatelnější, tím větší konkurenční silou disponují (Lesáková, 2014, s. 60-61).

2.1.4 Vliv kupujících

V případě odběratelů hraje klíčovou roli jejich vyjednávací síla. Pokud je tato síla velká, mají moc ovlivňovat ceny, vyjednávat o kvalitě nebo objemu služeb a tím narušovat možnou

ziskovost daného odvětví (Huggins, Izushi, 2011, s. 6). V rámci každého odvětví se mohou nacházet segmenty kupujících s větší či menší vyjednávací silou, kterou zpravidla uplatňují v závislosti na svou cenovou citlivost. Ta je vyšší v situacích, kdy mezi nakupovaný produkty nejsou zásadní rozdíly a rozhodujícím faktorem je pouze cena (Magretta, 2012, s. 47).

Stupeň intenzity konkurence spojené s kupujícími roste, pokud:

- je na trhu omezený počet zákazníků,
- mezi produkty jsou zanedbatelné rozdíly,
- existují snadno dostupné substituty,
- zákazník tvoří značnou část zisku podniku,
- zákazník dokáže bez námahy přejít ke konkurenci,
- podnik není schopen vyjednávat o podmínkách uzavření obchodu (Fotr a kol., 2020, s. 61; Šafrová Drášilová, 2019, s. 81).

2.1.5 Vliv dodavatelů

Stejně jako zákazníci dokáží svou vyjednávací silou ovlivnit ziskovost odvětví i dodavatelé. Je-li jejich vyjednávací pozice silná, mohou si takřka bezprostředně diktovat podmínky, kterým se odběratelé musí přizpůsobit. Dokud má podnik na výběr z vícero dodavatelů, je schopen mít situaci pevněji pod svou kontrolou. Problém však nastává tehdy, když závislost odběratele na dodavateli roste, neboť s ní roste i jeho síla (Šafrová Drášilová, 2019, s. 80; Kingsnorth, 2016, s.17). Právě dodavatelé přitom často rozhodují o úspěchu či neúspěchu firmy, neboť výpadky ve vzájemné spolupráci mohou zapříčinit vytvoření jinak neexistujícího prostoru pro novou konkurenci (Nagyová, 2014, s. 94).

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Tržní prostředí se vyznačuje neustálými změnami. Aby firma byla schopna tržnímu tlaku odolat a uspět, nemůže svá strategická rozhodnutí zakládat na minulých nebo pro současný trh již nerelevantních datech (Tahal, 2017, s. 16).

V takto dynamickém prostředí je nutné oddělit subjektivní interní názor od objektivních informací. K tomu, aby organizace mohla ke svému postavení přistupovat s nadhledem, pomáhá marketingový výzkum. Ten manažerům umožňuje poznat spotřebitele, naslouchat jim a získat cenné podklady pro svá rozhodnutí a budoucí směřování. Ideálním výsledkem těchto rozhodnutí by mělo být dosažení funkční konkurenční výhody a její včasné revidování. Jinak řečeno, konkurenční výhoda, a tím i konkurenční pozice podniku, může být posilována, pokud podnik dokáže výsledky aktivně využívat ke zlepšování svých aktivit (Šafrová Drášilová, 2019, s. 109; Bloudek a kol., 2013, s. 55).

Podle Bloudka a kolektivu (2013, s. 65) je důležité zmínit, že řada firem má zkreslené představy o tom, kdo je jejich skutečnou konkurencí, v čem je konkurence v očích zákazníků lepší a jak je samotný podnik v porovnání s ní vnímán. Namísto využití marketingové analýzy, která by mohla pomoci lépe pochopit jejich pozici na trhu a přizpůsobit tak strategii, mnohé firmy setrvávají v zavedeném, často náhodně zvoleném směru. Tím přicházejí o nové příležitosti, které by jim marketingový výzkum mohl pomoci odhalit.

Marketingové výzkumy jsou pro firmu klíčové především pokud jde o zjišťování informací o trhu a prostředí, tedy o následujícím:

- konkurenci – silné a slabé stránky, jak zákazníci vnímají pozici konkurence ve srovnání s firmou, benchmarking
- zákazníci – jejich potřeby, preference, vývoj potřeb, způsob rozhodování
- nově se utvářející zákaznické segmenty

3.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum je zaměřen na získání detailnějších informací, které nemusí být na první pohled zřetelné, nebo je zkrátka zákazníci nejsou schopni říct napřímo (Bloudek a kol., 2013, s. 67). Obvykle je základní otázkou „Proč?“ nebo „Z jakého Důvodu?“. V oblasti výzkumu se namísto tvrdých numerických dat snaží odhalit to, co je pod povrchem. Díky tomu poskytuje bohaté kontextové poznatky, které kvantitativní data nejsou schopna zachytit.

V porovnání s kvantitativním výzkumem se u kvalitativního výzkumu pracuje s menším počtem lidí nebo dokonce s jednotlivci, a výsledky výzkumu nelze zobecnit na celou populaci. Nabízí hlubší pochopení zkoumaných jevů, větší flexibilitu a humanizaci dat, to vše na úkor obtížnějšího zpracování výsledků (Tahal, 2015, s. 19; Kentowski, 2023).

Nejčastější metodou kvalitativního výzkumu je osobní rozhovor, jehož podstatou je snaha získat kvalitativní informace, jako jsou subjektivní postoje, názory, či motivy. Při rozhovoru je důležité nevěnovat pozornost pouze slovům, ale také být vnímavý k neverbální komunikaci. Z tohoto důvodu se při rozhovoru používá technika, jako je například video či audiozáznam, a také není výjimkou, že rozhovor bývá veden za pomoci zkušeného výzkumníka se znalostmi psychologie (Bloudek a kol., 2013, s. 66-67).

3.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum se zaměřuje na kvantifikaci, sběr a analýzu numerických dat. Jeho účelem je získat měřitelná číselná data a odpovědět na otázku „Kolik?“. U kvantitativního výzkumu se pracuje s větším množstvím respondentů, aby bylo dosaženo statisticky spolehlivého a reprezentativního výsledku (Kozel, 2006, s. 119-120).

Nejrozšířenější metodou sběru dat v rámci kvantitativního výzkumu je dotazník. Foret a Stávková (2003, s. 32) dokonce ve své knize tvrdí, že je dotazování jedním z nejpoužívanějších postupů v oblasti marketingového výzkumu. Otázky obvykle nabízejí uzavřené možnosti odpovědi ano/ne nebo výběr z uvedených možností. Častým problémem těchto výzkumů bývá, že žádná z nabízených možností nemusí být dostatečně přesná pro vyjádření názoru respondenta (Bloudek a kol., 2013, s. 65-66).

Kvantitativní typ zpětné vazby od zákazníků je založen na číslech, tvrdých datech a statistikách. Nabízí přesná měření, konkrétní informace, strukturovanost a objektivitu. Sice nedokáže zajistit takovou hloubku informací jako kvalitativní výzkum, ale zato lze zjištění z kvantitativního výzkumu aplikovat na větší populaci (Kentowski, 2023). Další výhodou je možnost oslovit širší okruh respondentů, což umožňuje získání poměrně přesných dat, podložených rozsáhlým množstvím odpovědí. Problém však spočívá v tom, že získaná data bývají velmi obecná, často na úrovni jednoduchých odpovědí typu ano/ne. To komplikuje přímou aplikaci výsledků v praxi, neboť je potřeba provést důkladnou analýzu, vytvořit hypotézy a ty následně opět ověřit. Kvantitativní výzkum je také náročný na tvorbu otázek a může být problematický z hlediska ochoty respondentů odpovídat. Účastníci výzkumu mají tendenci odpovídat rychle a častokrát nad odpověďmi dostatečně nepřemýšlejí.

3.3 Smíšený výzkum

Třetím typem marketingového výzkumu je smíšený výzkum, který je kombinací kvalitativního a kvantitativního sběru dat. Díky propojení se metody vzájemně doplňují. Smíšený výzkum nejen minimalizuje nevýhody obou přístupů, ale také spojuje jejich silné stránky, což může vést k lepšímu porozumění zkoumaného jevu než při použití pouze jedné metody (Smíšené vyšetřování, ©2025).

Kombinace obou metod tvoří silné duo, které nabízí značné přínosy pro komplexní pochopení složitých jevů nejen v oblasti chování a spokojenosti zákazníků, ale také v oblasti analýzy konkurence. Zatímco kvantitativní výzkum poskytuje numerická data schopná identifikovat určité problémy, kvalitativní data napomáhají pochopit, proč se zákazníci s těmito problémy potýkají. Díky kombinaci těchto přístupů mohou podniky získat úplnější obraz zkoumané situace nebo problému, čímž se zvyšují šance na nalezení nejlepších řešení a zavedení opatření vedoucích k dosažení vyšší úrovně konkurenceschopnosti (Kaminska, 2022).

Při využití smíšeného výzkumu se obvykle začíná kvalitativním výzkumem, kde zjišťujeme motivace a příčiny chování cílové skupiny. Získané poznatky následně hrají klíčovou roli při správném sestavení dotazníku. Opačný postup, tedy nejdříve kvantitativní a poté kvalitativní fáze, se dá využít v situaci, kdy si výsledky rozsáhlejšího šetření potřebujeme upřesnit a objasnit (Tahal, 2015, s. 20).

4 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je nejstarší dodnes používanou metodou strategické analýzy, která vznikla v 60. letech 20. století (Kubátová, 2012, s. 177). Špaček a Červený (2020, s. 146-147) dodávají, že metoda byla původně pracovně označována zkratkou SOFT. Písmeno F však bylo krátce po zrodu metody nahrazeno písmenem W, čímž vznikl dnes již zavedený název SWOT, tvořený počátečními písmeny anglických slov **Strenghts** (silné stránky), **Weaknesses** (slabé stránky), **Opportunities** (příležitosti) a **Threats** (hrozby). Silné a slabé stránky znázorňují vnitřní vlastnosti podniku, tedy aspekty, se kterými firma může aktivně pracovat, rozvíjet je nebo se na ně více zaměřit. Příležitosti a hrozby naopak vycházejí z vlivů vnějšího prostředí, které podnik nemůže přímo ovlivnit, ale může na něj reagovat – využít ve svůj prospěch, nebo se připravit a odolat (Šafrová Drášilová, 2019, s. 85).

Pro podnik je pravidelné analyzování svého vnějšího i vnitřního okolí důležité z mnoha důvodů, mezi které patří:

- poznání své vlastní pozice na trhu,
- schopnost efektivně reagovat na konstantní změny prostředí,
- možnost předvídání chování konkurence a klientů,
- možnost posouzení potenciálů vlastního rozvoje,
- identifikace faktorů s rozhodujícím významem pro strategický záměr (Fotr a kol., 2020, s. 55).

Jak uvádí Lesáková (2014, s. 42), metodu SWOT lze využít jako analytický nástroj samostatně, nejčastěji se však využívá na závěr pro přehlednou sumarizaci předcházejících dílčích analýz s cílem zhodnotit strategickou pozici podniku a jeho perspektivu. Často bývá „výstupem sekundární analýzy a vstupem pro primární výzkum“ (Kozel, Mlynářová, Svobodová, 2011, s. 46). V takovém případě bude kvalita provedené SWOT analýzy záviset na kvalitě výstupů z předchozích dílčích analýz. Aby však SWOT analýza skutečně posloužila jako například nástroj pro aktualizaci strategie, nemůže vycházet z pouhého náhodného soupisu a předpokladu, že z něj automaticky vyplynou všechny závěry bez hlubší interpretace a posouzení vzájemných souvislostí. S takovým přístupem hrozí, že analýza zůstane pouze povrchní a její výstupy nebudou prakticky využitelné. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 86).

Odlišný pohled nabízí Kubátová (2012, s. 179), která konstatuje, že SWOT analýza není primárně nástrojem pro přímé budování strategie založené na predikci budoucího vývoje, ale spíše excelentním komunikačním prostředkem pro sjednocení názorů týmu, společnou diskusi o strategii a směřování firmy a rovněž vyhodnocení či seřazení příležitostí a hrozeb podle jejich závažnosti.

4.1 Vnitřní silné a slabé stránky

Analýza interního prostředí je posuzováním toho, v čem je firma dobrá a kde by mohlo dojít ke zlepšení (Grewal, Levy, 2018, s. 53).

Silné stránky jsou všechny pozitivní aspekty podniku, díky kterým je schopen dosahovat lepšího postavení na trhu než jeho přímá konkurence nebo jiné subjekty, s nimiž se srovnává. Jedná se o přednosti, na kterých firma dokáže stavět svůj další růst, inovace, strategické směřování, či hodnotové nastavení a využívat je pro stanovení konkurenční výhody. Tyto přednosti jsou vždy platné ke konkrétnímu stavu v porovnání s konkurencí nebo obecnými standardy trhu (Lesáková, 2014, s. 45.; Blažková, 2007, s. 156).

Slabé stránky představují opak silných stránek a zahrnují oblasti, ve kterých má podnik úzká místa, slabiny nebo nedostatky. Tyto faktory podnik často brzdí a znemožňují mu dosahovat efektivního výkonu a posouvat se kupředu. Cílem firmy by proto měla být jejich včasná identifikace a snaha o jejich eliminaci (Lesáková, 2014, s. 45.; Blažková, 2007, s. 156).

4.2 Vnější příležitosti a hrozby

Pomocí analýzy externího prostředí lze odhalit vnější faktory, které firma nemůže přímo ovlivňovat. Plánováním pomocí scénářů a důkladnou přípravou však může zajistit, že až se takové faktory objeví, bude na ně schopna plánovaně a s předstihem reagovat.

Obzvláště složitou disciplínou je snaha pochopit, jaké se v budoucnu mohou objevit příležitosti. Platí zde více než kde jinde, že „štěstí přeje připraveným“. Pokud se firmě podaří atraktivní možnosti včas odhalit, bude schopna je v pravý okamžik rozpoznat a využít je ve svůj prospěch – získání významné konkurenční výhody. K tomu je zapotřebí nejen důkladná příprava, ale také kreativita členů týmu a jejich schopnost formulovat příležitosti v obecnějších rovinách. Takovýto postup nutí organizaci strategicky uvažovat o tom, čemu z hlediska atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu věnovat pozornost (Lesáková, 2014, s. 42.; Blažková, 2007, s. 156).

Stejným způsobem jako k příležitostem musí firma přistupovat i k vnějším hrozbám, zejména těm kritickým, které jsou pro každou firmu individuální. Důkladné promyšlení a definování možných kritických hrozeb ve vztahu ke strategii podniku je klíčové pro minimalizaci jejich míry dopadu na organizaci. Pokud se hrozba stane reálnou, rozhodujícím prvkem je příprava firmy. Absence včasné a adekvátní reakce může ohrožit fungování a stabilitu podniku, v krajním případě dokonce vést až k jeho zániku (Lesáková, 2014, s. 42–42; Blažková, 2007, s. 156).

Je vhodné a o příležitostech a hrozbách přemýšlet v rámci jednoho myšlenkového procesu. Hrozba, kterou organizace oproti konkurenci zvládne se stává příležitostí. Příležitost, kterou dříve využije konkurence, se stává hrozbou. S nadsázkou se dá říci, že příležitosti a hrozby jsou z jisté míry pohledu dvě strany stejné mince.

5 CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnotit dosavadní úroveň konkurenceschopnosti společnosti MANU JTC, s.r.o. a na základě zjištěných informací navrhnout konkrétní doporučení, která mohou přispět k jejímu zvýšení. Tato doporučení budou vycházet z provedených analýz a kvalitativního výzkumu realizovaného formou 14 polostrukturovaných rozhovorů se zákazníky společnosti.

Prvním krokem k dosažení hlavního cíle této práce bylo provedení podrobné literární rešerše zaměřené na oblast konkurence a konkurenceschopnosti. Teoretická část si kladla za cíl vytvořit ucelený soubor odborných informací, které poslouží k pochopení problematiky a jako základ pro praktickou část. Informace byly čerpány především z českých a zahraničních literárních zdrojů, případně z internetových zdrojů. Součástí teoretické části bylo rovněž představení dvou vybraných marketingových analytických metod, které jsou standardně využívány pro evaluaci konkurenceschopnosti. Mezi vybrané analýzy patří:

- Porterův model pěti konkurenčních sil,
- SWOT analýza.

Analýzy budou v praktické části implementovány za účelem identifikace klíčových faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost společnosti a její postavení na trhu. Získané poznatky budou kombinací internetových zdrojů, poznatků vyplývajících z realizovaných rozhovorů se zákazníky, poznámek z rozhovorů s majitelem, konzultací se zaměstnanci firmy, a především postřehů autora získaných jeho dlouholetým působením ve firmě

Praktická část se zaměří na podrobnou analýzu společnosti a aplikaci poznatků z teoretické části. V prosinci roku 2024 bylo uskutečněno několik nestandardizovaných rozhovorů s majitelem společnosti s cílem získat hlubší vnitřní pohled na současný stav společnosti, její konkurenční pozici, přímé a nepřímé konkurenty a budoucí plány. Rozhovor autorce práce poskytl kvalitativní poznatky, které napomohou lepšímu pochopení širších souvislostí (Bloudek et al., 2013, s. 66-67). Tyto poznatky budou dále využity v celé praktické části.

Na úvod praktické části bude nejprve představena společnost a stručně popsána aktuální situace na trhu s čajem a kávou. Následně bude realizován Porterův model pěti konkurenčních sil a budou rovněž identifikováni hlavní konkurenti z pohledu společnosti.

V další části bude proveden primární marketingový výzkum formou čtrnácti rozhovorů se zákazníky společnosti. Metoda rozhovoru byla zvolena s cílem získat výsledky, které nejsou

na první pohled zřejmé. Zároveň by měla dotazovaným umožnit co nejpřesněji vyjádřit své názory na témata, která jsou pro společnost a její konkurenceschopnost nepostradatelná (Bloudek et al., 2013, s. 67; Foret a Stávková, 2003, s. 33). Vybraní zákazníci budou rozděleni do tří kategorií podle délky jejich vztahu se společností – krátkodobí, střednědobí a dlouhodobí. Rozhovory budou provedeny s cílem zjistit zákaznické vnímání, názory na společnost a její podnikové strategie. Zároveň umožní získat jejich autentický pohled a předejít pouze jednostrannému subjektivnímu hodnocení ze strany autorky. Výsledky všech analýz a šetření budou shrnuty do SWOT analýzy.

Na závěr praktické části budou zodpovězeny následující výzkumné otázky, formulované na základě teoretických východisek a s využitím indukce jako logické metody.

- *Výzkumná otázka číslo 1: Jak se zákazník rozhoduje při prvním nákupu, jaké faktory na něj působí při jeho rozhodnutí k uskutečnění prvního nákupu?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Jak zajistit, aby si společnost nového zákazníka po prvním nákupu udržela a přeměnila ho na stálého a loajálního (3 a více objednávek)?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Jakým způsobem posiluje spojení kávy a čaje konkurenční výhodu firmy a které aspekty propojení je důležité nadále rozvíjet?*

Na samotném závěru bakalářské práce bude na základě výsledků zjištěných v praktické části formulován návrh možných doporučení s cílem zlepšit současný stav konkurenceschopnosti společnosti.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 VYBRANÁ SPOLEČNOST

Před provedením analýzy konkurenceschopnosti firmy je třeba vybranou společnost nejdříve představit. První kapitola praktické části je proto zaměřena na poskytnutí základních informací o společnosti s názvem MANU JTC, s.r.o. Podklady pro zpracování byly čerpány primárně z rozhovorů s majitelem firmy.

6.1 Představení společnosti MANU JTC, s.r.o.

Společnost MANU JTC, s.r.o. (dále jen „MANU“), se sídlem v Moravskoslezském kraji a výrobně logistickým centrem v městě Ludgeřovice, nedaleko Ostravy, je renomovaná česká obchodně-výrobní firma se zaměřením na čaj, kávu, související příslušenství, pochutiny a proutěné výrobky. Společnost vlastní rozsáhlý areál, který zahrnuje výrobní, administrativní a logistické kapacity pro výrobu a míchání čajů, pražení kávy, a rovněž vlastní poloautomatický logistický a distribuční sklad pro zpracování a vychystávání objednávek zákazníků.

Název "MANU" je odvozen z latinského slova "manus", což znamená ruka nebo ruční, čímž firma odkazuje na ruční práci a pečlivou výrobu svých produktů. Zkratka JTC v názvu odkazuje na rozdělení na tři hlavní části společnosti:

- **ManuTea** se specializací na dovoz, výrobu a prodej prémiových sypaných čajů a bylin. Tato část je pro společnost považována za klíčovou,
- **ManuCafe** se specializací na plantážní kávu,
- **Jipro** se specializací na proutěné výrobky (stojí samostatně s odlišnou strategií, konkurenční výhodou i cílovými zákazníky).



Obrázek 4: Logo ManuTea

(zdroj: interní zdroje společnosti)



Obrázek 5: Logo ManuCafe

(zdroj: interní zdroje společnosti)

Obrázek 6: Logo Jipro

(zdroj: interní zdroje společnosti)

Společnost zastřešuje celý řetězec od výroby až po dodání konečnému spotřebiteli, což je v současnosti známé jako obchodní model D2C (direct-to-consumer). Tento model, který je rozšířený především v digitálním marketingu a e-commerce, umožňuje společnosti vyrábět produkty ve vlastním zařízení a distribuovat je prostřednictvím vlastních kanálů přímo koncovým zákazníkům (Owczarek, ©2025).

Hlavní prodejní kanály společnosti zahrnují vlastní eshopové platformy *manutea.cz*, *manucafe.cz* a *prouti.cz*. Firma je aktivní také na mezinárodním trhu prostřednictvím jazykových mutací svých platforem, působí na Slovensku, v Německu, Polsku, Maďarsku, Rumunsku, Rakousku a nově také Nizozemsku. Přesto však zůstává český trh nejstarším a obrátově nejvýdělečnějším trhem společnosti.

V roce 2024 zaměstnávala společnost přibližně 70 lidí a dosáhla obrátu 204 milionů Kč. Jak znázorňuje tabulka níže, v posledních letech lze pozorovat průběžný nárůst.

Tabulka 1: Tržby v letech 2018-2024

Rok	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Suma v mil. Kč	59	80	109	156	163	173	204

(zdroj: vlastní zpracování)

6.2 Základní údaje

Obchodní název:	MANU JTC
Právní forma:	Společnost s.r.o.
Sídlo společnosti:	Nová 369/10, Malé Hoštice, 747 05, Opava
Sídlo provozovny:	Nad Nádražím 1573/30a, 74714, Ludgeřovice
IČ:	06539408
DIČ:	CZ06539408
Statutární orgán – jednatel:	Bc. David Müller
Způsob jednání:	Jednatel zastupuje společnost samostatně
Datum vzniku a zápisu:	19. říjen 2017
Základní kapitál:	50 000 Kč

6.3 Historie společnosti

Společnost MANU JTC, s.r.o., byla založena v roce 2006, kdy její zakladatel začal podnikat v oblasti prodeje čaje, kávy a proutěného zboží. V současnosti firma v těchto oborech patří k lídrům na českém trhu. V počátcích se společnost soustředila na rozvoj vlastních sítí maloobchodních prodejen a franchisingových poboček po celé České republice. Významná města České republiky, jako je Ostrava, Brno, Hradec Králové, Praha, Jihlava a Karviná, se stala místy vlastních prodejen společnosti, zatímco franchisingová síť byla budována podle konceptu "store in store" ve větších obchodech se zdravou výživou.

Roku 2014, v reakci na rostoucí dostupnost internetu a expanzi e-commerce, firma přeorientovala své strategické zaměření na výše pospaný model D2C a zaměřila se na prodej skrze vlastní e-shopy. V této době došlo také k úplnému oddělení výroby proutěného zboží pod značkou Jipro od čajů a kávy, pro které byly vytvořeny vlastní online platformy s původními doménami *Sypanycaj.eu* a *Plantaznikava.cz*. V roce 2016 firma aktualizovala názvy svých značek na *ManuTea* a *ManuCafe* a zároveň provedla změnu domén, což usnadnilo postupný vstup na jednotlivé zahraniční trhy. Prvním krokem mezinárodní expanze byl vstup na slovenský trh v roce 2016, následovaný Polskem (2017), Maďarskem (2018), Rumunskem (2019), Rakouskem (2020), Německem (2021) a Nizozemskem (2024).

Do roku 2017 byla společnost vedena na fyzickou osobu majitele (OSVČ), ale v tomto roce došlo k transformaci na společnost s ručením omezením, MANU JTC, s.r.o.

Během roku 2020, v souvislosti s koronavirovou krizí, společnost zaznamenala výrazný nárůst obrátu a také vybudovala základní část svého nového administrativního a výrobního areálu v Ludgeřovicích. Druhá část výrobního areálu byla dokončena a kolaudována v roce 2022 a v roce 2024 započala fáze přistavování další části areálu, jehož součástí bude mimo jiné také prodejna a kavárna.

Tabulka 2: Chronologie působnosti společnosti na trhu EU

Rok	Stát
2006	Česká republika
2016	Slovenská republika
2017	Polsko
2018	Maďarsko
2019	Rumunsko
2020	Rakousko
2021	Německo
2024	Nizozemsko

(zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 7: Budova společnosti MANU JTC, s.r.o.

(zdroj: LEKOS-STAVBY, 2022)

6.4 Vize a mise

Společnost MANU, konkrétně její části ManuTea a ManuCafe, na které se tato práce zaměřuje, nemá definovanou žádnou schválenou vizi ani misi, což autorka považuje za nedostatek. Aby firma byla schopna mít dlouhodobý jednotný vnitřní i vnější rámec pro svá interní i externí aktivity, měla by si svou vizi a misi jasně stanovit. Tím by posílila svou rozpoznatelnost a vazby se svými zákazníky, podpořila zapojení zaměstnanců a zajistila, že každé dílčí rozhodnutí bude skutečně přispívat k dosažení stanovených cílů.

V tomto ohledu je důležité dodat, že společnost v čele s majitelem své části ManuTea a ManuCafe nerozděluje, naopak konkurenční výhodu vidí v jejím propojení a pohlíží na ně jako na celek. Firma autorce zprostředkovala následující návrhy dřívějšího odděleného pohledu na misi a vizi, které vznikly před několika lety:

- **Vize ManuTea:** Naší vizí je přinášet jedinečné čajové zážitky a příběhy, které každý šálek vypráví.
- **Mise ManuTea:** ManuTea přináší prémiové sypané čaje z celého světa, pečlivě vybírané a ručně zpracované, s důrazem na kvalitu a osobní přístup.
- **Vize ManuCafe:** Naší vizí je inspirovat kávové nadšence k objevování nových zážitků a povznášet každodenní chvíle s kávou k výjimečnosti.
- **Mise ManuCafe:** ManuCafe přináší výběrové kávy z celého světa, pečlivě vybírané od farmářů a čerstvě pražené s důrazem na kvalitu a jedinečné chutě.

Jedná se však o zastaralý, oddělený pohled, který vyžaduje aktualizaci, propojení a vytvoření jednotné společné vize a mise.

6.5 Získaná ocenění

V rámci českých e-shopů je samotným zákazníkům umožněno účastnit se hodnocení internetových obchodů v každoroční soutěži Shop Roku. Cílem je vybrat vítěze v sedmi kategoriích, a to Cena kvality, Cena Heureka, Cena popularity, Cena udržitelného e-shopu, Visa Special Award, Značka roku a Agentura roku. Zatímco například Cenu Heureka a Cenu udržitelného e-shopu uděluje odborná porota, Cena kvality je udělována zákazníky na základě jejich nákupních zkušeností (Shop Roku, ©2025). Společnost MANU Cenu kvality v kategorii jídlo a nápoje získává již několik let po sobě. Obsadila následující místa:

- 2023: 3. místo (ManuTea)
- 2022: 3. místo (ManuTea)
- 2021: 3. místo (ManuTea)
- 2019: 2. místo (ManuTea)
- 2018: 2. místo (ManuCafe), 3. místo (ManuTea)
- 2017: 1. místo (ManuTea), 3. místo (ManuCafe)
- 2016: 3. místo (ManuTea)

Konkrétní recenze od zákazníků na společnost mohou být dohledány na nákupním portálu a zbožíovém vyhledávači Heureka.cz. Zde mohou své hodnocení zanechat všichni, kteří kdy uskutečnili nákup. Výsledky názorů zákazníků na divize společnosti MANU jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 3: Přehled výsledků recenzí zákazníků na portálu Heureka.cz

Divize	Počet recenzí				Spokojenost v %	Průměrná spokojenost
	Celkem	Pozitivní	Negativní	Ověřené		
ManuTea	11 934	11 852	66	11 934	99 %	5 z 5
ManuCafe	9 441	9 379	45	9 441	99 %	4,9 z 5

(zdroj: vlastní zpracování)

6.6 Identifikace zákazníků společnosti

Převažujícím typem zákazníka společnosti MANU, je konečný spotřebitel, což mohou být jak fyzické osoby, tak firmy. Klíčovým aspektem je, že tito zákazníci produkty dále nepřeprodávají, ale kupují je pro vlastní spotřebu. Zákazníci společnosti si jsou vědomi významu zdravého životního stylu a preferují kvalitní produkty. Od čajů i káv společnosti očekávají nejen kvalitní chuťový zážitek, ale také zdravotní přínosy (především u čajů). Požadují nejvyšší možnou kvalitu a maximální čerstvost těchto produktů dostupných na trhu. Většina zákazníků společnosti nakupuje pravidelně šestkrát nebo vícekrát ročně.

Společnost zákazníky rozděluje na jednorázové, stálé (střednědobé) a dlouhodobé. Jednorázoví zákazníci jsou ti, kteří provedou nákup pouze jednou nebo dvakrát. Za stálého, či střednědobého zákazníka je považován ten, kdo nakoupí alespoň třikrát. Dlouhodobý zákazník je definován jako někdo, kdo u společnosti nakupuje pravidelně po dobu alespoň jednoho roku, uskuteční šest nebo více nákupů a pozitivně o své zkušenosti se společností referuje svému okolí, což je patrné z opakovaných nákupů, komentářů či recenzí.

Společnost klade důraz na kvalitní osobní zákaznickou péči a ve svých marketingových i prodejních strategiích se snaží o budování dlouhodobých zákaznických vztahů, které jsou pro firmu nejprínosnější. Strategickým cílem je postupně přeměnit nové zákazníky na jednorázové, poté na stálé, a nakonec na dlouhodobé, čehož společnost dosahuje díky vysoké kvalitě produktů, služeb a zákaznické péči napříč firmou. Společnost také usiluje o to, aby zákazníci byli spokojeni a nadšeni nejen s produkty, ale také se službami, a své pozitivní zkušenosti sdíleli se svým okolím.

6.7 Konkurenční strategie společnosti

Společnost MANU se na trhu snaží odlišit prémiovou kvalitou svých produktů, širokým a specializovaným sortimentem a vysokou úrovní zákaznického servisu. Majitel firmy konstatuje, že úspěšná firma musí zákazníkům nabídnout něco, co je pro ně přínosné a u konkurenčních podniků absenční. Prioritu pro něj představuje spokojenost zákazníků a jejich důvěra, neboť právě tyto faktory přímo ovlivňují sílu a délku jejich vztahu se společností. Na trhu s rychloobrátkovým zbožím, kam čaj i káva patří, existuje mnoho přímých i nepřímých konkurentů. Pro zajištění dlouhodobé a nejlépe rostoucí konkurenceschopnosti a získávání většího podílu na trhu, se společnost soustavně věnuje rozšiřování svého jedinečného sortimentu a jeho kvality. K tomuto procesu využívá jak běžné analýzy trendů, tak

preferenci zákazníků, což opět úzce souvisí s úrovní zákaznického servisu a péčí o stávající i potenciální zákazníky.

Z pohledu konkurenčních strategií Michaela Portera lze společnosti MANU přiřadit strategii diferenciaci. Nicméně vedení firmy zdůrazňuje, že pouhá odlišnost k dosažení konkurenční výhody není dostatečná. Mnoho startupů disponuje unikátními prvky nebo novými postupy, avšak obvykle to samo o sobě k dosažení úspěchu nestačí. Skutečná výhoda podle majitele spočívá v budování důvěry zákazníků, což společnosti umožňuje vytvářet unikátní zákaznické vztahy. Tyto vztahy lze ilustrovat růstem přidané hodnoty z pohledu zákazníka na pomyslném žebříku. Strategii firmy lze tedy zjednodušeně popsat jako snahu postupovat na vyšší příčky pomocí poskytování lepších a potřebných řešení, které odpovídají skutečné přidané hodnotě.

7 SITUACE NA TRHU S KÁVOU A ČAJEM

7.1 Trh s kávou

Obliba kávy v České republice, stejně jako po celém světě, neustále roste. Průměrný občan České republiky vypije ročně více než 3 kilogramy kávy, přičemž v roce 1990 byla spotřeba poloviční. Tradiční instantní káva dnes stagnuje a v důsledku měnících se preferencí je na vzestupu káva zrnková. Podobně jako v dalších zemích se i v tuzemsku zvyšuje zájem o kávovou kulturu a objevování nových druhů a chutí. Zákazníci proto častěji upřednostňují pražírny před privátními značkami supermarketů. Dle průzkumu z roku 2024 je více než dvě třetiny českých domácností ochotno si připlatit za kvalitnější zrnkovou kávu, která pochopitelně nabízí bohatší chuťový profil (5 důvodů, 2024).

Globální trh s kávou v uplynulém roce zaznamenal extrémní nárůst cen, a to především v důsledku klimatických a ekonomických změn. Největší producentský stát, Brazílii, zasáhly nepříznivé povětrnostní podmínky, což vedlo k poklesu produkce arabiky až o 12 %. Obdobná situace se odehrála také ve Vietnamu a Kolumbii. Cenový index tak vzrostl na nejvyšší úroveň od 70. let minulého století a počátkem roku 2025 dosáhl rekordního maxima. Obchodníci s kávou tak v současné době netrpělivě sledují vývoj letošní sklizně a dopad na globální komoditní trh (Global report, 2025).

7.2 Trh s čajem

O konzumaci čaje v České republice existuje pouze velmi omezené množství zdrojů, které jsou většinou již neaktuální. Zkušenosti vedení společnosti MANU ale potvrzují, že spotřeba a zájem o sypané čaje mezi obyvateli republiky každoročně stoupá.

Stabilní rostoucí trend je patrný také z globálního pohledu. V roce 2023 činila spotřeba čaje přibližně 6,7 miliardy kilogramů, což je o 26 % více než za posledních deset let. Důvodem je stále vyšší zájem spotřebitelů o zdravý životní styl, který umocnila pandemie covid-19. V době pandemie došlo ke zvýšení povědomí o důležitosti celkového zdraví a dlouhověkosti. Sypaný čaj, který obsahuje mnoho prospěšných látek, včetně antioxidantů a minerálů, tak postupně nabírá na celosvětové popularitě (Dufrene, 2024).

7.3 Současné trendy

S rostoucí oblibou těchto nápojů přirozeně dochází k neustálému vzniku nových globálních trendů. Některé z nich se týkají kávy a čaje zvlášť, jiné prostupují obojím. Tím je například

zvyšující se výše zmiňovaný zájem o zdraví a wellness, který mění preference spotřebitelů směrem ke kvalitnějším a pro lidské tělo prospěšným produktům. Patří sem také důraz na udržitelnost, etické aspekty produkce a původ káv a čajů. Informace o pěstitelských oblastech a způsobech zpracování dodávají každému šálku na jedinečnosti a spotřebitelům přinášejí autentický chuťový zážitek.

Mezi čajové trendy pro rok 2025 patří:

- **BIO čaje:** zvyšující se poptávka po organických čajích bez obsahu chemických látek, které jsou zdravější pro člověka i šetrnější k životnímu prostředí,
- **Vzestup čaje Rooibos:** rostoucí popularita nápoje z Jižní Afriky, který přirozeně neobsahuje kofein, má unikátní sladkou chuť a je bohatý na antioxidanty,
- **Exotické chutě:** zájem o méně běžné ovocné příchutě, jako je například liči,
- **Matcha:** nadále pokračující popularita mletého zeleného čaje z Japonska,
- **Funkční čaje:** poptávka po čajích, které jsou speciálně navrženy tak, aby pomáhali na konkrétní zdravotní problémy nebo měly účinky na celkové zdraví a pohodu,
- **Cold Brew:** speciálně zkombinovaný čaj, který se připravuje louhováním ve studené vodě (Tea Trends, 2025).

Za kávové trendy roku 2025 lze označit:

- **Cupping kávy:** organizované degustace, kde si zájemci mohou vyzkoušet nové odrůdy, poznat chutě a dozvědět se více o kávovém světě a způsobech přípravy,
- **Half-Caff:** kávy, které tvoří směs bezkofeinových a kofeinových zrn a jsou tedy řešením pro ty, kteří chtějí snížit příjem kofeinu,
- **Speciální kávy:** zájem o výběrové kávy a speciální odrůdy s jedinečnými chuťovými profily,
- **Funkční kávy:** rozpustné kávy obohacené o adaptogeny, jako je reishi, chaga nebo ashwagandha,
- **Kávové recepty:** příprava kreativních kávových nápojů a koktejlů, jako je například espresso martini (McCauley, 2024).

8 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKUREČNÍCH SIL

Porterův model je velmi užitečným nástrojem pro komplexní analýzu konkurenčního prostředí firmy. Umožňuje zhodnotit sílu a porozumět pěti konkurenčním silám, mezi které patří stávající a potenciální konkurence, hrozba substitučních výrobků, vyjednávací síla kupujících a vyjednávací síla odběratelů.

8.1 Stávající konkurence

Konkurence je v oblasti kávy a čaje značně rozsáhlá. Konkrétní konkurenční subjekty budou představeny v kapitole 9.

V segmentu kávy je konkurence dána množstvím menších pražírén a rostoucím trendem, který podporují stále vyšší nároky zákazníků na kvalitu. U čajů je ohrožením široká nabídka běžně dostupných balených čajů různé kvality, které sice společnost MANU nepovažuje za bezprostředně konkurenční, ale nelze popřít jejich vliv na nákupní rozhodování, zejména u cenově citlivých zákazníků. Konkurence v rámci sypaných čajích je rovněž značná, neboť zde působí etablované značky s dlouholetou historií a vybudovaným postavením na trhu.

Obzvláště velkou hrozbou poslední doby je úsilí e-shopů rozšiřovat své nabídky, tedy kávu o čaje a naopak. Tento trend je reakcí na uvědomění si, že cílový zákazník těchto dvou komodit je velmi podobný. Značky tak pod vidinou zisku postupně rozšiřují svůj sortiment o nové kategorie, čímž však často upouštějí od své původní specializace.

Ve strategii společnosti MANU se tento přístup neobjevuje. Filosofii firmy je nabízet pouze ty produkty, které lze podávat jako nápoj, což ji zároveň odlišuje od konkurenčních podniků, jejichž nabídka se často časem rozmělnjuje. Díky tomu je společnost MANU schopna klást mnohem větší důraz na kvalitu a šíří sortimentu, ve kterém je momentálně bezkonkurenční. Aby mohla i nadále prosperovat, je nezbytné, aby neustále udržovala náskok před konkurencí a zároveň vysokou úroveň spokojenosti svých zákazníků. K tomu potřebuje znát svou pozici na trhu a mít dostatek informací o možných úskalích a oblastech, které by měly být trvale vylepšovány.

8.2 Nově vstupující konkurence

Jak bylo uvedeno v kapitole výše, trh s kávou i čajem je na vzestupu. V posledních letech zaznamenaly čaj i káva výrazný nárůst na oblibě. Obě komodity mají silný růstový potenciál

hned v několika směrech, ať už jako součást zdravého životního stylu, longevity, delikates nebo zdraví prospěšných potravin.

Riziko vstupu nové konkurence je tedy velmi vysoké, zejména v oblasti menších (lokálních) kávových pražírén, jejichž počet ve světě rapidně roste. Dle vedení firmy je však jen otázkou času, kdy tento růst začne zpomalovat, neboť trh pražírén začíná být nasycen.

Pro začínající subjekty, kteří vstupují do kávového segmentu, ze začátku stačí základní „know-how“, například absolvování kurzu pražení kávového zrna, a pořízení menší zánovní pražičky, jejíž náklady nejsou nedostupné. Suroviny, jako je zelené kávové zrna, jsou rovněž dostupné, často ale v omezeném množství a za vyšší cenu. V oblasti čaje je situace komplikovanější, pro navázání kontaktů s velkoobchody a importéry čajů neexistují žádné výrazné překážky, ovšem začínající firma se dostane pouze k omezené nabídce, nikterak unikátní jak ve výběru, tak v ceně.

Mnohem větším problémem pro nové konkurenty představuje schopnost vyrůst ve firmu s větším podílem na trhu a s vlastním výrobním zázemím. K provozu je nutný velký finanční kapitál, kvalitní technické vybavení, moderní logistika a značné zázemí. Navíc je důležité si uvědomit, že firmy, které na trhu s kávou a čajem působí delší dobu, mají vybudované dlouhodobé vztahy s prvovýrobci, případně jejich přímými distributory a často disponují kontrakty na delší dobu. Na trhu mají vybudovaný stabilní tržní podíl, silné jméno a loajální základnu zákazníků. To vede k závěru, že pro nově příchozí firmy sice není problémem na trh proniknout, ale bude velmi obtížné a nákladné se na něm prosadit a dostat se mezi tržní lídry.

8.3 Substituty

Součástí strategie společností MANU JTC s.r.o. je také skutečnost, že si konkurenci v tomto ohledu vytváří sama. Možné substituční produkty ke kávě a čaji jsou pevnou součástí nabídky, díky čemuž zákazník nemusí hledat u konkurence, ale zůstává společnosti loajální. V případě ManuCafe na zákazníka není vyvíjen žádný tlak k nákupu kávy, naopak mu jsou nabízeny alternativní produkty, což posiluje jeho důvěru a vztah ke značce. Mezi tyto alternativy patří například kávoviny, zelený čaj matcha a nápoj Yerba Mate.

Mnohem větším rizikem jsou v případě substitučních výrobků čaje v nálevových sáčkích, hlavně kvalitnější pyramidové čaje. Ty dle výzkumu z roku 2021, realizovaného společností Nielsen, pije až 93 % konzumentů čaje. Naproti tomu sypaný čaj si z nich dopřává pouze

polovina, tedy 46 % (Nielsen Admosphere, ©2025b). Nálevové sáčky sice pro firmu nepředstavují přímou konkurenci, často však mohou spotřebitelům sloužit jako levnější a snadno dostupná alternativa ke kvalitním sypaným čajům.

8.4 Kupující

Není překvapením, že nejpopulárnějším nápojem je od nepaměti čistá voda. Čaj a káva však obsazují hned následující příčky a jsou milované, ba dokonce spojují lidi po celém světě. Jinak tomu není ani v případě České republiky. Výzkum společnosti Nielsen z roku 2024 ukázal, že čaj konzumuje více než polovina obyvatel a kávu dokonce více než 4/5 Čechů. Zatímco u čajů stále převládá forma sáčku, u kávy již jednoznačně vede ta zrnková (Nielsen Admosphere, ©2025a).

Jelikož společnost MANU funguje s prodejní strategií D2C, jejími zákazníky jsou již přímo koneční spotřebitelé, kteří tyto komodity sami konzumují a nakupují spíše v menším množství a v pravidelných intervalech. Vyjednávací síla těchto kupujících je proto naprosto klíčová, neboť generují zisk a rozhodují o tom, zda bude firma prosperovat, či nikoliv. Není tedy důležité pouze zákazníky přilákat a přesvědčit je o koupi, ale zejména je dlouhodobě udržet, aby se nevrátili zpět ke starým zvykům – v případě čaje k mnohem levnějším a méně kvalitním sáčkovým variantám. Bez loajálních odběratelů, kteří se vracejí, by firma nemohla dlouhodobě fungovat.

V návaznosti na uvedené společnost ve svých aktivitách klade především důraz na spokojenost zákazníků a schopnost vždy vyjít vstříc. V opačném případě mohou začít poohlížet po jiných nabídkách a pro svůj příští nákup si vybrat některý z konkurenčních podniků. Je tedy zapotřebí vztah se zákazníkem udržovat a poskytovat přidanou hodnotu, která svou atraktivitou v ideálním případě převyšuje konkurenci.

Závěrem lze konstatovat, že faktor kupujících je pro společnost MANU nejpodstatnější.

8.5 Dodavatelé

Také vyjednávací síla dodavatelů je pro firmu podstatná. Vstupní suroviny potřebné pro vlastní výrobu firma odebírá od mnoha zahraničních i tuzemských prvovýrobců a distributorů. Cílem společnosti je s dodavateli udržovat dlouhodobé, vzájemně výhodné vztahy, založené na důvěře a spolupráci, aniž by na jednom z nich vznikla přímá závislost, která by mohla ohrozit kontinuitu výroby. Společnost MANU se snaží své dodavatelské portfolio diversifikovat, aby případné výpadky jednoho z nich (ať už dlouhodobé, nebo

momentální) neznamenalý zásadní strategické riziko. Tímto způsobem si firma udržuje větší svobodu a vyjednávací sílu.

Tento přístup však nemusí být vždy výhodný. Obrat, který by firma mohla generovat u jednoho dodavatele, se nyní rozkládá mezi více dodavatelů, čímž firma ztrácí na své atraktivitě. Společnost MANU se proto snaží dosahovat ideálního stavu – nebýt závislá na jediném dodavateli pro konkrétní surovinu či komoditu, ale zároveň mít optimální počet dodavatelů, aby byla jednotlivými farmáři a distributory i nadále vnímána jako zajímavá.

9 HLAVNÍ KONKURENTI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola se bude věnovat analýze hlavních konkurentů společnosti. Provedení analýzy vyžaduje porozumění současnému konkurenčnímu prostředí, které je, jak již bylo zmíněno výše, charakterizováno velkým množstvím firem nabízejících kávový a čajový sortiment – většinou odděleně. Z tohoto důvodu je nutné zaujmout ke konkurenci specifický přístup. ManuTea a ManuCafe svou strategií a unikátním propojením zákazníků nabízí možnost najít na jednom místě jak prémiové čaje, tak výběrovou kávu, což je na trhu ojedinělé.

Konkurenční společnosti jsou zařazeny do následujících kategorií:

- **Konkurence ManuTea**
- **Konkurence ManuCafe**
- **Společná konkurence**

9.1 Metoda výběru

Konkurenční společnosti byly vybrány na základě rozhovorů s majitelem firmy, který má v odvětví dlouholeté zkušenosti a má dostatečné znalosti o společnostech se stejným nebo podobným zaměřením. Uvedeny budou pouze ty firmy, které vnímá jako konkurenční vedení firmy nikoliv zákazníci (viz část analýzy rozhovorů). Obsahově širší rozbor bude věnován pouze těm konkurentům, kteří pro společnost představují největší hrozbu.

9.2 Konkurence ManuTea

Konkurenci čajového brandu společnosti MANU lze rozdělit na přímou a nepřímou se zaměřením na výrobce a obchodníky specializující se na sypané a porcované čaje, nikoliv na levnější možnosti balených čajů běžně dostupných v obchodech s rychloobrátkovým zbožím.

9.2.1 Přímá konkurence

Jako přímou konkurenci ManuTea lze označit subjekty nabízející výhradně sypané čaje ve střední, vyšší a prémiové kvalitě. Mezi nejvýznamnější přímé konkurenty patří Oxalis, Great Tea Garden s.r.o., Amana s.r.o., Darka Company s.r.o. a Klasek Tea.

Oxalis

Největší konkurencí je česká rodinná firma Oxalis, založená roku 1993 Petrem Zelíkem. Firma se sídlem ve Zlínských Slušovicích, se zabývá dovozem, zpracováním a distribucí sypaných čajů a výběrové kávy, dále příslušenstvím a nově i čokoládovými pralinkami. Produkty dováží napřímo, kladou důraz na kvalitu, čajové směsi si také míchají sami a stejně tak si i sami praží kávu. Firma se od společnosti MANU odlišuje především svou strategií a distribuční sítí v podobě vlastních prodejen a franšízové sítě po celé České republice, jež tvoří více než polovinu jejich celkového zisku. Právě rozsáhlá síť specializovaných prodejen představuje největší konkurenční výhodou společnosti Oxalis oproti MANU. Společnost se zaměřuje především na český trh, dále na slovenský a polský, a exportuje do více než 40 zemí světa (Oxalis, ©2025).

Porovnání značky: Z pohledu sortimentu čajů je nabídka srovnatelná, Oxalis nabízí více než 400 druhů čajů, nicméně nabídka káv firmy je daleko menší. Ceny produktů jsou v průměru až dvojnásobně vyšší než u ManuTea. Jednotlivé produkty jsou na e-shopu firmy dostupné pouze ve dvou nebo třech možnostech gramáží, což se ovšem nevztahuje na kamenné prodejny. Společnost provozuje čtyři jazykové mutace svého e-shopu (česká, slovenská, polská, anglická). Doprava zdarma začíná na hranici 700 Kč.

Great Tea Garden s.r.o.

Firma byla založena v roce 2005 manželi Kymličkovými. Na svém e-shopu kromě vlastních sypaných čajů nabízí také čaje jiných značek, sáčkové čaje, zdravou výživu a příslušenství, mezi kterým lze najít i kategorie jako jsou cukrovinky nebo plakáty. Zákazník si může vybrat téměř z 500 druhů čajů (včetně balených) a 60 druhů káv, které značka dováží pod svou ochrannou známkou Latino Café. V současné době má také 3 vlastní prodejny, dvě z nich v Praze a jednu v Kralupech nad Vltavou (Čajová zahrada, ©2025).

Porovnání značky: Ceny produktů Great Tea Garden jsou výrazně vyšší, což lze zejména vypočítat u podobných čajů. Sortiment čajů zahrnuje více než 400 druhů. Jednotlivé produkty jsou dostupné pouze ve třech variantách gramáží (90 g, 500 g a 1000 g), a produktové karty neobsahují ukázky čajů. Dopravu zdarma mají pro každou objednávku nad 1000 Kč.

Amana s.r.o.

Od svého vzniku v roce 1996 se značka etablovala jako významný maloobchodní i velkoobchodní prodejce sypaných čajů na českém trhu s hlavním cílením na segment

čajoven. Čaje dováží z celého světa se zaměřením na ortodoxní třídy, které jsou zpracovávány tradiční ruční nebo poloruční metodou. Stejně jako ManuTea, se i společnost Amana s.r.o. snaží o co nejširší nabídku s maximální možnou kvalitou. Kromě e-shopu provozuje také prodejnu a čajovnu, obojí v Praze (Čaj.cz, ©2025).

Porovnání značky: Cenová relace produktů je srovnatelná s ManuTea. V nabídce lze najít velkou a rozmanitou škálu sypaných čajů z různých regionů, čítající na 400 druhů. Firma Amana s.r.o. se také více zaměřuje na BIO produkty. Pro klasického zákazníka, který si čaje kupuje pro vlastní spotřebu, je nabídka gramáží i zde omezena na maximální množství balení 100 g. Vyšší gramáže jsou dostupné pouze v případě velkoobchodní nabídky. Dopravné zdarma je na e-shopu od 900 Kč.

Darka Company s.r.o.

Česká rodinná firma s více než 17letou historií nabízí širší škálu produktů, včetně sypaných čajů, bylinek, kombuchy, koření, sušeného ovoce, čokolády, cukrovinek, příslušenství a také zrnkové kávy. Firma si za svůj cíl pokládá poskytovat zákazníkům možnost ochutnat kvalitní kávy a čaje za příznivé ceny. Sortiment je dostupný taktéž pouze online s výdejním místem v Brně (Darka Company, ©2025).

Porovnání značky: Cena čajů i káv na e-shopu je vyšší. Přestože produktové karty obsahují obrázky nižší kvality, sortiment je poměrně široký a zahrnuje téměř 500 druhů. Co se týče gramáží k objednání, i zde jsou omezeny na tři možnosti. Doprava zdarma je nabízena od 1 000 Kč, případně firma zákazníkům nabízí možnost ročního předplatného káv nebo čajů.

Klasek Tea

Společnost s původním názvem Darjeeling.cz, se od svého vzniku v roce 2003 specializovala na himalájské čaje z oblasti Darjeelingu. Postupně svůj sortiment rozšířila o čaje z Bhútánu, Japonska, Nepálu, Jižní Koreje a dalších zemí a roku 2014 změnila název na Klasek Tea. Čaje dováží napřímo a se všemi producenty a dodavateli buduje dlouhodobé osobní vztahy, přičemž klade důraz na podporu malých farmářů. V roce 2017 společnost v Praze otevřela svou první a jedinou prodejnu (Klasek Tea, ©2025).

Porovnání značky: Značka se zaměřuje na menší výběr oblastí a odrůd, což se odráží v omezenějším sortimentu s počtem 120 čajů. Zákazník má možnost si u každého čaje vybrat z devíti gramáží, od základních 50g sáčků až po 500g (často nedostupné). Ceny jsou na podobné, lehce vyšší úrovni jako je tomu u ManuTea. Doprava zdarma se vztahuje na

objednávky nad 2 000 Kč, což je ve srovnání s předešlými konkurenčními podniky zatím nejvyšší částka.

9.2.2 Nepřímá konkurence

Firmy, které představují nepřímou konkurenci, nabízejí čaje střední a nižší kvality, často v omezenějším sortimentu a v podobě nálevkových sáčků. Dále se může jednat o firmy se zcela odlišnou strategií a koncepcí prodeje. Nepřímá konkurence je výrazně větší než přímá. Mezi tyto podniky patří:

- **Sonnentor**

- Společnost Sonnentor se poprvé objevila v Rakousku roku 1988. O pár let později, v roce 1992, byla na Jižní Moravě, v obci Čejkovice, založena její dceřiná společnost. Firma veškerou výrobu opírá o svou filosofii ekologie a udržitelnosti. Výsledkem je produktové portfolio tvořené veškerými produkty v bio-kvalitě, které obsahuje převážně biočaje v nálevkových sáčcích a biokoření (Sonnentor, ©2025).

- **Ahmad Tea**

- Rodinný podnik z Velké Británie založený v roce 1986 a postavený na hlavní myšlence „Nikdy nebudu prodávat to, co bych sám nepil“. V současnosti je firma jedním z nejvýznamnějších producentů balených čajů s důrazem na kvalitu, které vyváží do 80 zemí světa. V rámci českého a slovenského trhu je výhradním distributorem společnost Big Shock s.r.o. (Ahmad Tea, ©2012-2025).

- **Valdemar Grešík – Natura**

- Firma vznikla v roce 1990 a dnes se řadí mezi největší české výrobce bylinných čajů a ovocných čajů, koření, bylinných kapek, bonbónů, mastí, kosmetiky, lihovin, džemů, sirupů, moštů a dalších produktů. V současnosti kromě e-shopu provozuje pět prodejen a svůj sortiment distribuuje do lékáren, bylinkářství a obchodů se zdravou výživou (Valdemar Grešík, ©2025).

9.3 Konkurence ManuCafe

Stejným způsobem lze pohlížet na konkurenci kávového brandu společnosti MANU, se zaměřením na výrobce a obchodníky specializující se na zrnkovou kávu, nikoliv na levnější alternativy dostupné v obchodech s rychloobrátkovým zbožím.

9.3.1 Přímá konkurence

Přímými konkurenty ManuCafe jsou subjekty, které obchodují s prémiovou kávou, v kávovém světě označovanou jako „speciality coffee“, jedno-druhovou arabikou (případně směsí arabiky) a robustou ve střední, vyšší a prémiové kvalitě. Klíčovým kritériem je čerstvost pražení. Mezi nejvýznamnější přímé konkurenty patří Coffeespot, Doubleshot, Coffeefsource, již zmíněny Oxalis a Gourmetkava.

Coffeespot

Moravská pražírna kávy ve Zlínském kraji kávu nakupuje s důrazem na životní podmínky dané lokality a pěstitelů. Firma se soustředí výhradně na český trh a zaměřuje se na pravidelné pražení prémiové zrnkové kávy až tehdy, kdy si člověk danou kávu objedná. Dále nabízí kávové kapsle, čokoládu a velmi omezený kávový sortiment, který zahrnuje také vlastní merch. Za 14 let své existence se firma stala jednou z největších pražírny v České republice, přičemž důležitým milníkem byl rok 2022, kdy podnik od původních majitelů odkoupila Čokoládovna Janek (Coffeespot, ©2011-2025).

Porovnání značky: Sortiment Coffeespotu zahrnuje asi třicet druhů zrnkové kávy, bez ochucených variant a BIO káv. Na druhou stranu značka zákazníkům nabízí vlastní kávové kapsle, což je na trhu ojedinělé. Každá zrnková káva je k dispozici ve třech baleních – 250 g, 500 g a 1000 g. Cenová relace je srovnatelná. Doprava zdarma je při nákupu nad 1 200 Kč, s možností osobního vyzvednutí v prodejně pražírny v Babicích. Web je dostupný v češtině a angličtině, anglická verze se nezobrazuje.

Doubleshot

Společnost Doubleshot byla založena v létě 2010 s cílem dostat z kávy její maximální chuťový profil. Od svého zrodu si pražírna buduje silné vazby s několika stálými lokálními producenty. Farmáře vybírají osobně s ohledem na životní prostředí a pravidelně navštěvují jejich farmy. Sortiment e-shopu je rozdělen na espresso (4 druhy), kapsle (4 druhy) a filtrovanou kávu (8 druhů). Mimo kávu nabízejí také kávové příslušenství, merch, dárkové poukazy, předplatné, cateringové služby, kurzy, školení a velkoobchod. V rámci

velkoobchodní nabídky pražírna kávu dodává do řady kavárenských podniků po celé České republice, což tvoří významnou část jejího zisku. Společnost rovněž provozuje čtyři vlastní pražské kavárny, tréninkové centrum a cukrárnu (Doubleshot, ©2025).

Porovnání značky: Hlavní myšlenkou pražírny je čerstvost. Sortiment káv, který zahrnuje pouze velmi úzký výběr 16 možností, je pro běžného spotřebitele dostupný ve 300 g a 1000 g balení. Kávy jsou dostupné pouze čisté, bez ochucených variant. Filosofie čerstvosti se odráží také v přístupu k mletí kávy, které pražírna svým zákazníkům nenabízí, avšak v poslední době do svého sortimentu zařadila mletou kávu v podobě kapslí a sáčků, což lze vnímat jako odklon od původní strategie. Ceny jsou v porovnání výrazně vyšší. Doprava zdarma platí při koupi dvou a více balení, případně při osobním vyzvednutí v místě pražírny v Zeleneči, což je od centra Prahy poměrně vzdálené. Web je k dispozici v české a anglické mutaci.

Coffee Source

Kávová společnost Coffee Source se věnuje přípravě a prodeji výběrové i konvenční kávy a distribuci kávovarů značky La Marzocco. Původní italskou kávu, kterou si firma ze začátku dovážela, časem nahradila provozem vlastní pražírny a kavárny, čímž nad procesem výroby kávy získala plnou kontrolu. Dále poskytuje také kurzy pro širokou veřejnost a školení personálu kaváren a restaurací (Coffee Source, ©2025).

Porovnání značky: E-shop aktuálně zahrnuje 21 druhů káv kvalitativně vyšších odrůd, jež jsou k dispozici ve dvou gramážích (250 g, 1000 g). Také v případě Coffee Source je sortiment káv v porovnání s ManuCafe užší a ceny jsou vyšší. Na druhou stranu se v produktovém portfoliu objevuje mnohem širší výběr kávového příslušenství. Webová stránka pražírny je dostupná v českém a anglickém jazyce, nicméně obě jazykové mutace nefungují zcela bezchybně. Dopravu zdarma web poskytuje již při nákupu nad 500 Kč.

GourmetKava

Firma Gourmetkava se od předchozích pražíren značně liší. Kromě vlastní kávy na svém webu nabízí také produkty desítek dalších značek, od káv jiných českých pražíren až po ovesná mléka značky Alpro. V sortimentu lze najít kávové kapsle, příslušenství, mlýnky, kávovary, rychlovarné konvice, časopisy a knihy, čokoládové produkty a také i čaje. Téměř kompletní sortiment firma vystavuje ve vlastní pražské prodejně. Přestože firma zastává odlišnou strategii prodeje, podobně jako MANU se snaží omezit investice do nadlinkové

reklamy na úkor kvality, či vysokých cen a soustředí se na reklamu založenou na spokojenosti zákazníků a jejich referencí (GourmetKava, ©2025).

Porovnání značky: Jak již bylo uvedeno v představení firmy, na e-shopu GourmetKava lze dohledat nejen vlastní kávy značky, ale i kávy jiných pražírén. V rámci vlastních káv je sortiment, stejně jako u předchozích konkurentů, ve srovnání se sortimentem ManuCafe užší. Konkrétně je rozdělen na klasické odrůdy (16) a speciality (6). Cenová relace se u těchto káv pohybuje níže, předprodávané kávy naopak dosahují cen vyšších. Gramáže jsou také omezené, a to pouze na možnost 250 g. Doprava zdarma je poskytována v případě objednávky nad 2 000 Kč. Celkem existuje osm jazykových mutací webové stránky (čeština, slovenština, maďarština, bulharština, slovinština, chorvatština, rumunština, angličtina).

9.3.2 Nepřímá konkurence ManuCafe

Mezi nepřímé konkurenty lze nejčastěji zařadit firmy prodávající produkty různých evropských kávových značek. Nejčastěji v sortimentu zahrnují i blendy italských káv, které dovážejí ve velkém množství, což ovlivňuje jejich kvalitu, chuť a čerstvost.

- **Kava.cz**
 - Specializovaný e-shop s vlastní i značkovou kávou, který vznikl v roce 2003. Původní portfolio zaměřené výhradně na kávová zrna a příslušenství bylo postupně rozšířeno o kávovary, kávové kapsle, čaje, čokoládové produkty a sladkosti. Většina těchto doplňkových produktů je jiných značek (Kava.cz, ©2025).
- **Tchibo**
 - Německá značka Tchibo byla založena na konci padesátých let minulého století jako zásilkový obchod s kávou, který se později přeměnil na obchodní řetězec prodávající kávu a další spotřební zboží, proslulý svým konceptem „shop in shop“. Dnes má Tchibo přes 1 000 poboček po celém světě, z nichž se více než 40 nachází v České republice, většinou jako součást obchodních center (Tchibo, ©2025).

9.4 Společná konkurence

Některé z výše uvedených konkurentů lze zařadit také pod společnou konkurenci, neboť zákazníkům nabízí jak prémiové čaje, tak výběrové kávy. Jedná se o následující společnosti:

- Oxalis
- Great Tea Garden s.r.o.
- Darka Company s.r.o.

9.5 Srovnání konkurence

V následujících dvou tabulkách (viz tabulka 4 a tabulka 6) bylo hodnoceno konkurenční postavení firmy vůči přímým konkurentům, kteří pro společnost MANU představují největší tržní hrozbu. Pro kávový i čajový segment jsou stanovena stejná hodnotící kritéria – atraktivita a přehlednost webu, šíře sortimentu (sypaných čajů/vlastních káv), cena produktů, cena dopravy, cenová hranice dopravy zdarma, propagace a reklama a využívání sociálních sítí. Ceny obou brandů a jejich přímých konkurentů jsou srovnány ve dvou doplňkových tabulkách (viz tabulka 5 a tabulka 7).

Jednotlivým kritériím byla přiřazena váha na číselné škále od 1 do 5 bodů, kde hodnota 1 odpovídá nejnižší možné úrovni a hodnota 5 nejvyšší možné úrovni. Pro zachování objektivity je srovnání založeno na předchozí analýze konkurence a veřejně dostupných informacích o posuzovaných subjektech. Součtem získaných bodů bylo získáno výsledné pořadí, a tedy umístění jednotlivých firem.

Tabulka 4: Porovnání přímých konkurentů ManuTea

Srovnávaný faktor	ManuTea	Oxalis s.r.o.	Amana s.r.o.	Great Tea Garden s.r.o.	Darka Company s.r.o.	Klasek Tea
Atraktivita a přehlednost webu	5	5	1	3	3	4
Šíře sortimentu sypaných čajů	5	4	4	4	4	2
Cena produktů	5	1	3	2	3	2
Cena dopravy	5	4	1	2	3	3
Doprava zdarma	3	5	4	3	3	1
Propagace a reklama	5	4	2	3	3	2
Využívání sociálních sítí	3	5	1	2	2	3
Součet	31	28	16	19	21	17
Pořadí:	1.	2.	6.	4.	3.	5.

(zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky (tabulka 4) vyplývá, že si čajová divize společnosti MANU ve srovnání s konkurencí vede velmi dobře. Na druhém místě se s 28 body umístila firma Oxalis s.r.o., což potvrzuje domněnku vedení a lze jej i nadále považovat za hlavního konkurenta.

Prvním a zároveň nejvíce subjektivním hodnoceným kritériem byly webové stránky, kdy počet přidělených bodů závisel na atraktivitě a grafické úrovni daného webu, jeho přehlednosti a uživatelské přívětivosti. On-line obchod ManuTea je díky oddělení od kávové divize specializovaný pouze na čajové produkty, a tudíž pro zákazníka přehledný. Největší rozdíly u porovnávaných e-shopů lze především najít v oblasti víceúrovňového filtrování a celkové mapy webu.

S webovými stránkami dále souvisí také produktové portfolio, které bylo hodnoceno dle celkového množství dostupných sypaných čajů. Se sortimentem čítající téměř 750 produktů se ManuTea stává jasným vítězem.

Cenové srovnání bylo provedeno na stejnojmenných čajích, které nabízí všech šest hodnocených společností. Právě tato kategorie odhalila nejvýraznější rozdíly, přičemž ceny brandu ManuTea jsou v některých případech až o polovinu nižší. Největší rozdíl lze zaznamenat vůči společnosti Oxalis s.r.o., jejíž ceny jsou v průměru až trojnásobné. V tabulce níže jsou uvedeny ceny za 1000g a jsou platné ke konci března roku 2025. U dvou firem (Amana, KlasekTea) bylo nutné ceny dopočítat z nabízených menších gramáží a odečtením 10 % jakožto množstevní ceny.

Tabulka 5: Srovnání cen přímých konkurentů ManuTea

	ManuTea	Oxalis	Amana	Great Tea Garden	Darka	KlasekTea
Chun Mee	745,-	1600,-	1250,-	1699,-	1424,-	1100,-
Jasmínový	812,-	2560,-	1320,-	1699,-	1360,-	1800,-
Masala Chai	1073,-	2400,-	1700,-	1699,-	1584,-	1800,-
Earl Grey	900,-	2240,-	1100,-	1699,-	1312,-	2100,-
Genmaicha	1023,-	5360,-	1590,-	2499,-	1548,-	2200,-
Průměr	910,-	2832,-	1392,-	1859,-	1446,-	1800,-

(zdroj: vlastní zpracování)

Na závěr tabulky bylo hodnoceno umístění ve vyhledávacích a efektivita využití sociálních sítí. Při zadání několika zvolených klíčových slov se čajová divize vybrané společnosti ve umístěování na předních příčkách, často jako organické výsledky vyhledávání, a hned za ní následoval Oxalis s.r.o. Ostatní konkurenti se objevovali pouze sporadicky, případně na nižších pozicích. Při posuzování sociálních sítí byly zohledněny platformy Facebook a Instagram. Ačkoli všech šest sledovaných společností využívá obě tyto sítě, jejich dosah a zapojení sledujících se výrazně liší. V rámci celkového srovnání je oblast sociálních sítí pro čajový brand ManuTea největším nedostatkem.

Tabulka 6: Porovnání přímých konkurentů ManuCafe

Srovnávaný faktor	ManuCafe	Coffeespot	Doubleshot	Coffee Source	GourmetKava
Atraktivita a přehlednost webu	5	5	4	4	3
Šíře sortimentu vlastních káv	5	2	1	1	1
Cena produktů	4	4	1	2	5
Cena dopravy	5	2	3	1	4
Doprava zdarma	4	3	5	5	2
Propagace a reklama	5	5	3	2	3
Využívání sociálních sítí	1	5	5	4	3
Součet	29	25	22	19	21
Pořadí:	1.	2.	3.	5.	4.

(zdroj: vlastní zpracování)

Také kávová divize společnosti MANU je hodnocena pozitivně a mezi přímou konkurencí zaujímá vítězné postavení. Její největší konkurenční výhodou je šíře sortimentu, který čítá téměř 300 produktů, což je až desetinásobně více než u čtyř hlavních konkurentů. Slabší stránkou je cenová politika, která je však v současné době ovlivněna nepříznivou situací na trhu s kávou, kdy není zcela jasné, jaký bude další vývoj a jaké kroky budou muset jednotlivé firmy podniknout. Srovnání cen káv je také výrazně náročnější než srovnání cen čajů. Každá firma má odlišné odrůdy z různých pěstitelských oblastí, často pod svými vlastními názvy. Z tohoto důvodu bylo cenové srovnání realizováno na co nejpodobnějších typech káv, které se nacházejí v nabídce všech pěti sledovaných e-shopů. Ceny v tabulce níže jsou opět uvedené za 1000g a platí ke konci měsíce března roku 2025.

Tabulka 7: Srovnání cen přímých konkurentů ManuCafe

	ManuCafe	Coffeespot	Doubleshot	Coffesource	GourmetKava
Brazílie	590,-	599,-	1445,-	980,-	549,-
Ethiopie	905,-	1212,-	1245,-	1220,-	788,-
Kolumbie	745,-	745,-	1340,-	1360,-	716,-
Decaf	1017,-	825,-	995,-	1030,-	824,-
Průměr	814,-	845,-	1256,-	1148,-	719,-

(zdroj: vlastní zpracování)

Všechny konkurenční firmy mají také mnohem silnější pozici na sociálních sítích, což přispívá k budování povědomí o jejich značkách a rozšiřování fanouškovské základny. Je také zapotřebí uvážit, že v případě kávového brandu ManuCafe jsou rozdíly v konečném bodovém ohodnocení méně výrazné než u ManuTea.

10 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

V této kapitole byl realizován kvalitativní výzkum formou individuálních polostrukturovaných rozhovorů. Cílem bylo zjistit, jak zákazníci vnímají firmu MANU a její konkurenční postavení. Kvalitativní metoda byla zvolena, neboť umožňuje hlubší porozumění souvislostí a myšlení účastníků. Otázky rozhovoru byly sestaveny tak, aby pokrývaly klíčové, mnohdy rizikové oblasti, a poskytly dostatek informací pro zhodnocení konkurenceschopnosti vybrané společnosti na českém trhu.

Autorka nejprve zákazníky telefonicky kontaktovala s žádostí o účast na výzkumu. Následovně byly v první polovině března roku 2025 dle časových možností zákazníků zrealizovány samotné polostrukturované rozhovory. Aby bylo zajištěno co největší pohodlí participantů a uvolněná atmosféra během celého procesu, byla každému nabídnuta možnost provedení rozhovoru v jejich domácím prostředí nebo v zasedacích místnostech firmy off-line formou, s čímž každý zákazník předem souhlasil.

10.1 Participantí

Pro provedení výzkumu bylo náhodně osloveno 14 zákazníků společnosti, z nichž každý alespoň jednou nakoupil pouze kávu, pouze čaj, nebo obojí. Původním záměrem bylo vybrat osoby, které odpovídají kritériím, podle nichž společnost své zákazníky rozděluje na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé, přičemž jejich zastoupení mělo být vyrovnané. Tento cíl se však nepodařilo zcela naplnit. Důvodem byl způsob výběru participantů a důraz na jeho náhodnost. Autorka participanty vybírala z databáze nejnovějších objednávek zákazníků, kteří si zboží vyzvedávají osobně na provozovně firmy. Tento postup byl zvolen s ohledem na splnění druhého kritéria, kterým byla lokalita. Ta byla omezena na oblast Moravskoslezského kraje, tedy přijatelné dojezdové vzdálenosti od sídla provozovny firmy. S některými z účastníků měla tazatelka osobní známost, což však nebylo dopředu plánováno a nemělo vliv na objektivitu výsledků. Po skončení dílčích rozhovorů byli participanté odměněni vzorkem čaje a kávy.

10.2 Scénář

Polostrukturované individuální rozhovory probíhaly dle předem zpracovaného scénáře, který se nachází na konci této práce (Příloha I), včetně odkazu s pořízenými audio záznamy (P II). Zaznamenání hlasové stopy vyžadovalo předchozí souhlas všech zúčastněných. Jedinou informací, kterou tazatelka participantům sdělila dopředu, bylo téma výzkumu.

Odpovědi participantů byly tedy čistě spontánní, bez možnosti předchozí přípravy. Rozhovor obsahoval celkem 25 otázek rozdělených do pěti tematických bloků, a úvodní prosbu o vlastní představení, u které záleželo čistě na participantovi, do jaké míry chce zachovat svou anonymitu. První blok se věnoval obecným otázkám týkajících se osobních preferencí zákazníků a konkurenčních podniků, které vyhledávají. Následující části byly kompletně zaměřeny na vztah daného účastníka se společností MANU. Pro zachování přirozené dynamiky rozhovoru a plynulého toku konverzace bylo pořadí otázek přizpůsobováno směru diskuse. V případě potřeby byla upravena jejich formulace a byly kladeny doplňující otázky pro upřesnění nebo rozšíření odpovědí. Průměrná délka rozhovoru se pohybovala kolem 14 minut.

Tabulka 8: Údaje o účastnících rozhovorů

Číslo	Pohlaví	Povolání	Délka zákaznického vztahu
R1	muž	policista	více než 5 let
R2	žena	masérka	3-4 roky
R3	muž	kriminalista PČR	1 rok
R4	žena	učitelka	10 let
R5	žena	podnikatelka	2 roky
R6	žena	v penzi	3 měsíce
R7	muž	neuvedeno	10 let
R8	žena	manažerka prodejny	8 let
R9	žena	učitelka	1 rok
R10	muž	policista	5 let
R11	žena	kadeřnice	více než 7 let
R12	muž	policista	5 let
R13	žena	neuvedeno	5-7 let
R14	muž	podnikatel ve financích	více než 10 let

(zdroj: vlastní zpracování)

10.3 Vyhodnocení rozhovorů

10.3.1 Nákup kávy a čaje

Účastníci rozhovorů pocházejí z různých pracovních prostředí, což dokazuje, že čaj ani káva není vyhrazena pouze pro specifickou skupinu lidí. V čem se ale liší, jsou preference mezi těmito komoditami, neboť ne každý u společnosti MANU nakupuje obojí.

Za touto realitou stojí zpravidla tři důvody. Tím častějším jsou preference zákazníka, který může být pouze „čajomilec“, pouze „kávoholik“, nebo kombinace obojího. Druhým důvodem týkajícím se převážně čajů, je upřednostňování rychleji připravovaných pytlíčkových variant pro ušetření času. Třetím a zároveň pro firmu nejvíce alarmujícím důvodem je, že si zákazník společnost nemusí spojovat s oběma komoditami naráz a často ani sám nedokáže říct proč: „*Já mam firmu spojenou s čaji a když objednávám, tak mě ani nenapadne se podívat na kávy*“ (R13). Toto je pro firmu zásadním problémem a impulzem pro podniknutí kroků ke zjištění kde leží jádro tohoto problému.

Značná část participantů ovšem uvedla, že má pozitivní vztah k čaji i kávě. Například R1 uvádí: „*Čaj je pro mě opravdu rituálem, mám rád, když na něj mám klid a nedávám si ho jen tak na žízeň. Ale s kávou usínám a s kávou se i probouzím. Kávu piju ať už mám špatnou nebo dobrou náladu, ať už se mi chce spát nebo mám plno energie.*“ V této návaznosti bylo snahou zjistit, jaké konkrétní značky se participantům spontánně vybaví. Tato otázka byla pro účastníky zprvu náročná. Ze sypaných čajů zaznělo pouze jméno společnosti Oxalis, mnohem častěji si účastníci vybavovali spíše značky porcovaných čajů komerčního charakteru dostupné v běžných supermarketech, jako je AhmadTea, Pickwick, Loyd, Teekanne nebo Jemča. V oblasti kávy zákazníci zmínili například Tchibo, Lavazzu, Jacobs, lokální pražírnu Vřes Café nebo jihomoravský Sonnentor.

Při dotazu na již skutečná místa nákupu se však ukázalo, že se preference účastníků od spontánně vybavovaných značek výrazně liší. Pytlíčkové čaje, které společnost nepovažuje za konkurenční, se v nákupním chování objevují spíše jako výplňkové zboží. „*Se mnou to je takhle, dříve jsem kupovala Jemča čaj, potom jsem přešla na Pickwick, a když mi i ten přestal chutnat, tak jsem začala kupovat Teekanne. A teď si objednávám tady, přešla jsem na sypané a nemůžu si je vynachválit,*“ tvrdí R13. I zde byla zmíněna firma Oxalis, která pro společnost MANU představuje hlavního konkurenta. Participantka R9 potvrdila, že dříve byla zákaznicí Oxalisu, avšak časem přešla ke společnosti MANU. Tento přechod byl zapříčiněn užší nabídkou, která „byla stále stejná, a tudíž se časem ohrála.“ Podobnou

zkušenost sdílela také participantka R6, která v porovnání okrajově zmínila rozdíly v chuti a složení. Navzdory velmi silné pozice Oxalisu, se společnosti MANU daří svou nabídku diferenciovat a udržet si konkurenční výhodu.

U kávy je situace obdobná, na což poukazuje R14, když tvrdí: „*Káva v ochodech není konkurencí, neboť se jedná o mainstream nabízený pro všechny ať už znalce, nebo neznalce. Ti, co tu kávu mají skutečně rádi, tak ji většinou nenakupují v obchodě, ale mají nějaký svůj oblíbený e-shop.*“ R8 dokonce dodává: „*Když si člověk navykne na kvalitní kávu, tak bych řekla, že už si neudělá třeba Nescafé.*“ Jako největší výhodu káv ManuCafe oproti těm konkurenčním zákazníci uváděli celosvětový výběr, včetně exkluzivních běžně nedostupných druhů, dále chuť a s tím spojenou kvalitu pražení.

V rámci sypaných čajů a zrnkových káv účastníci jednoznačně vyjádřili preferenci nákupu u společnosti MANU. Ostatní značky si nekupují cíleně, ale spíše je zkouší nejčastěji v případě obdarování, ale jak se jednohlasně shodují „*vrací se k MANU*“ (R4). Všichni zákazníci se také shodli na tom, že nejdůležitějšími faktory při nákupu čaje i kávy je kvalita a chuť. Cena je v tomto případě až sekundární a považována za méně důležitou.

10.3.2 Vztah ke společnosti MANU JTC, s.r.o.

Další okruh otázek byl blíže zaměřen na pochopení vztahu účastníků se společností MANU s cílem identifikovat míru jejich loajality. Z odpovědí vyplynulo, že většina zákazníků u společnosti nakupuje dlouhodobě a v pravidelných intervalech. Nejpočetnější skupinu tvoří příznivci čaje (6), o jednoho méně početná skupina nakupuje v nějaké míře obojí (5) a pak jsou zde ti, co nakupují výhradně kávu (3). V rámci svých nakupovacích návyků jsou však všichni ze zúčastněných se značkou natolik spokojeni, že nepociťují žádnou potřebu aktivně vyhledávat konkurenční nabídky. Jak tvrdí R14: „*Nemám potřebu zkoumat konkurenci. Když mám nějakou značku rád, tak zkrátka neměním, dokud mě ta značka nenaštve. Jsem spokojený, tak nemám důvod hledat jinde.*“ Tato spokojenost je daná čtyřmi faktory, které se v odpovědích účastníků v průběhu dílčích rozhovorů několikrát opakují. Jsou jimi chuť, kvalita, široký sortiment a v neposlední řadě dostupnost dána lokalitou. Na poslední faktor je nutné nahlížet s rezervou, neboť se jednalo o zákazníky z nedalekého okolí firmy.

Za zcela převažující zdroj známosti společnosti a motivaci k prvnímu nákupu lze označit doporučení známých. Pouze dva participanté na společnost narazili při cíleném internetovém vyhledávání. Dalším zjištěním bylo, že osobní reference, často umocněná možností ochutnat produkt, byla pro účastníky natolik signifikantní a přesvědčivá, že samotný nákup následně

uskutečnili bez dalšího porovnávání alternativ či zkoumání zákaznických recenzí. V závěrečných odpovědích na otázku, zda by společnost doporučili dále, všech čtrnáct participantů uvedlo, že tak již dokonce několikrát v minulosti učinili. Právě doporučení od stávajících zákazníků, zejména těch z blízkého sociálního okruhu, je tou nejdůvěryhodnější a nejautentičtější formou reklamy, která vede ke skutečně hodnotným a téměř beznákladovým výsledkům. Jeden spokojený zákazník může aktivovat několik dalších, nehledě na šíření povědomí o značce. Výsledky rozhovorů potvrzují, že se společnosti daří budovat se svými zákazníky pevné vztahy založené na důvěře. Word-of-Mouth marketing by nebyl účinný, pokud by stávající zákazníci nevyjadřovali spokojenost a loajalitu a nebyli by ochotni se zaručit za její produkty. Osoba, která firmu doporučuje, svým způsobem částečně přenáší svou pozitivní zkušenost na toho, komu doporučení sděluje. Takzvaná „šeptanda“ pro společnost zastává skutečně významnou roli, jelikož doporučení založená na předchozích zkušenostech vytvářejí mnohem silnější vztah mezi firmou a jejím zákazníkem.

10.3.3 Komunikace společnosti MANU JTC, s.r.o.

Jak již bylo blíže interpretováno v předchozím okruhu, zákazníci, kterým byla firma doporučena, si před uskutečněním prvního nákupu žádné informace nevyhledávali. Pouze R8, která firmu MANU poznala díky její lokalitě v blízkosti své práce, uvádí: *“Četla jsem si recenze, které byly vesměs kladné, a to mě utvrdilo v mém výběru.”*

Pro firmu dlouhodobě sledovaný aspekt komunikace představují webové stránky, které jsou rozdělené na čajovou a kávovou část, tedy na ManuTea a ManuCafe. Tento koncept e-shopu není zcela běžný a v interním prostředí společnosti zůstává doposud nezodpovězenou otázkou, zda obě části nesjednotit pod jednu značku. Zajímavým zjištěním je proto shoda participantů v pozitivním hodnocení způsobu provedení stránek. Účastníci oceňují jejich přehlednost a v oddělení sekcí vidí výhodu, díky níž snadno naleznou to, co hledají. *„Zprvu mě překvapilo, že je e-shop rozdělený na ManuTea a ManuCafe. Ale vlastně mi to nakonec nepřijde špatné. Díky tomu, že jsou sekce rozdělené na čaj a kávu, je ten web přehledný,”* uvádí R9, což poukazuje na prvotní dojem, který z počátku může být matoucí, ale po zorientování zákazníci rozdělení hodnotí kladně. R8 dodává: *„Je to lepší, než kdybych se měla složitě proklikávat produkty. Když potřebuji čaj, tak přejdu na čajovou stránku, když kávu, tak na kávovou stránku.”* Jako možný prostor pro zlepšení participant zmiňují zvýraznění tlačítek pro přepínání mezi sekcemi, které jsou podle nich momentálně snadno přehlédnutelné. V závěru se však účastníci shodují, že by si nepřáli, aby byl kávový a čajový

sortiment propojen. Otázkou pro firmu zůstává, zda právě ono rozdělení není důvodem, proč někteří zákazníci kupují pouze jednu z komodit, ačkoliv běžně konzumují jak kávu, tak čaj.

Dalším podnětem bylo v rámci marketingové komunikace zjistit názor na sociální síť společnosti MANU, jejíž profily jsou stejně jako web rozděleny zvlášť pro obě divize. Ačkoliv ze všech čtrnácti participantů sleduje sociální síť společnosti pouze jeden, ukázka profilů byla ohodnocena kladně. Účastníci chválí kvalitu fotografií a přírodní prvky, které dobře korespondují s kávou a čajem. Řada z nich také zmiňuje, jaký typ obsah by je zaujal, pokud by sledování účtů měli zvážit. Například R1 podotýká: *„Bylo by zajímavé, kdybych se prostřednictvím profilů mohl něco více dozvědět o způsobu pěstování kávy a čaje, o konkrétních lokalitách plantáží a o pražení kávových zrn.“* R9 na to navázala a mimo ukázek plantáží navrhla profil doplnit o videorecepty a obsah zaměřený na edukaci sledujících.

10.3.4 Sortiment společnosti MANU JTC, s.r.o.

Otázka vybízející k hlubšímu zamyšlení se týkala první zkušenosti s produktem. Navzdory uplynulé doby účastníkům v paměti utkvěla chuť produktů, která se opakovala ve všech polostrukturovaných rozhovorech. Dvě participantky si dokonce vybavily konkrétní čaj. R11 uvádí, že jí u čaje s názvem Zářivé mango překvapila jeho přirozená sladkost bez nutnosti doslazení cukrem. Ocenila, že čaj zachutnal i jejímu dítěti. Stejný názor má i R10: *„S pytlíčkovými čaji se to nedá srovnat, ta chuť je úplně jiná. Čaj z pytlíčku si člověk většinou musí ještě osladit, ale u ManuTea čajů to není potřeba.“* Participantka R5 ke své první zkušenosti dodává: *„Myslím, že se jednalo o čaj Dětský sen a z toho jsme byli úplně všichni unešení, ten je naprosto geniální.“*

Všichni participanté produkty společnosti vnímají jako kvalitní a nejvíce vyzdvihovanou vlastností je chuť. Zde opět dochází k rozdělení na kávy a čaje.

U čajů byla mezi zmíněnými vlastnostmi také vůně, která *„po rozbalení provoní celý byt“* (R2). Po vůni přechází pozornost na složení, které v případě ovocných čajů obsahuje velké množství ovoce a člověk narozdíl od běžných pytlíčkových čajů přesně ví, co pije. Participantka R6 vyzdvihuje především preciznost složení čajů a uvádí: *„Spadla mi čelist, v tom čaji bylo úplně vše, co bylo napsáno na obalu. S tím se málo kdy setkáte.“* R11 předchozí shrnuje a své tvrzení opírá o zkušenost s konkurencí: *„Zkoušela jsem Oxalis, ale nebyla jsem vůbec spokojena. Otevře se balíček a člověk hned ví, co pije. Já mám ráda třeba zelené čaje a přišlo mi to jako smetičko. I po přípravě člověk porovná barvu. Díky MANU se člověk naučí a ví co pije. Jak říkám, chuť, brava a vůně.“*

Za největší výhodu káv participanti považují úroveň kvality pražení, která v průběhu let nekolísá. Zrnková káva by v ideálním případě měla mít jednotnou barvu, být čerstvá a neměla by obsahovat defekty, nečistoty ani spálená zrna, která negativně ovlivňují chuť i celkový prožitek z nápoje. R1 a R7 podotýkají, že u konkurenčních značek na kolísající kvalitu narazili. U ManuCafe je každá várka kávy čerstvá, „*stejně voní, stejně chutná a je stejně upražená*“ (R1). Mezi další pozitiva účastníci řadí široký sortiment, který oproti konkurenčním pražírám zahrnuje velký výběr káv, včetně těch, které na českém trhu nejsou běžně dostupné. Kávy jsou nabízeny v několika gramážích, zákazník se tak nemusí omezovat na velká balení, ale může objevovat nové odrůdy po menších množstvích.

Pozitivní názor participanti vyjádřili také na obalové materiály a jejich barevné rozlišení na tmavou kávu a světlý čaj. Kladně hodnotí jednoduchost a přírodní vzhled, který ladí s produkty i celkovou filosofií značky. Naproti tomu R6 má jiný pohled a obal na ní působí spíše smutně. Uvítala by například barevné zvýraznění etiket. R9 v souvislosti s balením vyzdvihla dárkové plechovky a jako doporučení uvedla jejich možné rozšíření o sezónní edice.

Podle všech oslovených je dobře nastavená i cenová politika. Zároveň se participanti shodují na tom, že ceny sice jsou vyšší, ale adekvátní kvalitě a tedy tomu, co za ně dostanou. Žádný z participantů současné ceny nevnímá jako překážku k nákupu, ale vítají pravidelné měsíční akce.

Součástí okruhu bylo také téma zákaznického servisu společnosti. Valná většina uvádí, že ho doposud neměla důvod využít. Dva z participantů zmiňují, že jsou zaměstnanci firmy velmi příjemní a vstřícní, zejména při řešení požadavků na vyzvednutí nebo úpravu objednávky. O konkrétní zkušenost se podělila R6, která popisuje situaci své dcery. Ta musela z časových důvodů vytvořit dvě samostatné objednávky s různými místy doručení. Tvrdí, že společnost MANU dceru telefonicky kontaktovala s dotazem, zda se nejedná o omyl. Celou situaci následně vyřešila rychlým vychystáním dceřiny objednávky tak, aby nemusela platit poštovné a stihla si zásilku vyzvednout osobně. Nakonec dodává: „*Dcera byla unešená, s takovým přístupem se doposud nesetkala*“ (R6).

10.3.5 Závěrečný pohled na společnosti MANU JTC, s.r.o.

V rámci posledního okruhu rozhovorů byli účastníci požádáni o vyjádření asociací, které se jim vybaví v souvislosti se značkou MANU a jejími divizemi ManuTea a ManuCafe. Výčet spontánních asociací je přirozeně rozmanitý. Zazněly výrazy jako chuť, vůně, kvalita, široký

výběr, skvělé čaje, kvalitní káva, která provoní byt, chvíle s dobrou kávou, dobrý obchod, kvalita práce a preciznost, trvanlivost, stálost, konzistentní kvalita a rozvoj.

Většina z účastníků si v daný moment nedokázala vzpomenout na nic, co by uvítali ze strany společnosti změnit, nebo zlepšit. Dva z participantů zmínili, že by jako příležitost viděli zřízení prodejny. R2 doslova uvedla: „*Věřím tomu, že by to bylo úspěšné. Hodně lidem jsem firmu doporučila a každý se mě ptá, kde si to může zajít koupit.*“ Byly také zmíněny vzorky čajů, které jsou momentálně přidávány ke každé objednávce nad 500 Kč. Z rozhovorů jednoznačně vyplynulo, že chuť produktů MANU představuje významnou silnou stránku, která často bezprostředně ovlivňuje rozhodnutí o nákupu. Nicméně zákazníci, kteří realizují svou první testovací objednávku, stanovené hodnoty mnohdy nedosahují. Současné nastavení tak potenciál této strategie limituje. Zařazení vzorku ke každé objednávce, bez ohledu na její cenovou hodnotu, by společnosti umožnilo využít přínos tohoto marketingový nástroje naplno. Tento krok by navíc mohl pozitivně ovlivnit povědomí stávajících zákazníků ManuCafe o čajové divizi ManuTea, a motivovat je k vyzkoušení čajů, nad kterými by jinak nepřemýšleli.

Jak již bylo uvedeno výše, všichni zúčastnění by společnost doporučili a aktivně ji doporučují svému okolí. Mnozí také zmiňují, že se jejich známí po ochutnání o značku sami zajímají. R14 důvod komentuje a s nadsázkou uvádí: „*Když si na to zvyknete, ochutnáte, tak to je, jak když jezdíte v Mercedesu a pak máte sednout do Octavie.*“ V závěrečné otázce byli participant vyzváni k číselnému ohodnocení společnosti na škále od jedné do pěti. S výjimkou jednoho participanta, který společnost ohodnotil známkou dva, všichni ostatní bez váhání společnosti MANU udělili nejlepší známku, tedy jedničku.

10.4 Shrnutí kvalitativního výzkumu

Kvalitativní výzkum realizovaný formou čtrnácti polostrukturovaných rozhovorů poskytl hlubší vhled do nákupního chování zákazníků a jejich vztahu se společností MANU. Z individuálních rozhovorů vyplynulo, že jsou zákazníci společnosti loajální a s jejími produkty dlouhodobě spokojeni. Ukázalo se, že přestože participant znají některé z konkurenčních značek, jako je například Oxalis nebo Tchibo, nemají důvod je aktivně vyhledávat a MANU vnímají jako spolehlivou firmu, ke které se opakovaně vrací. Za největší přednost účastníci považují především chuť produktů, která se objevovala napříč všemi rozhovory a lze ji považovat za hlavní konkurenční výhodu společnosti. Dále

participanti vyzdvihovali vysokou kvalitu produktů a širší sortimentu. U ceny se shodují, že není rozhodujícím faktorem do doby, kdy odpovídá očekávané přidané hodnotě.

V rámci otázek na prvotní kontakt s firmou většina účastníků za hlavní zdroj známosti uvedla osobní doporučení známých a možnost samotného ochutnání produktů. Vlastní či zprostředkovaná pozitivní zkušenost byla pro participanty natolik signifikantní, že již neměli potřebu vyhledávat další informace nebo porovnávat jiné značky. Zároveň uvedli, že i oni sami společnost dále doporučují. Ochota stávajících zákazníků pozitivně referovat o značce a jejich produktech svým blízkým potvrzuje jejich vysokou míru spokojenosti a důvěry.

Z hlediska komunikace bylo pozitivně hodnoceno přehledné rozdělení webu na kávovou a čajovou stránku. Zde by bylo vhodné zajistit lepší viditelnost tlačítek pro přecházení. Přesto bylo zajímavým zjištěním, že si někteří z účastníků společnost spojují výhradně s jednou komoditou, ačkoliv běžně konzumují čaj i kávu. Tato skutečnost poukazuje na nedostatečnou komunikaci propojení divizí v rámci jednoho celku. Na druhou stranu profily společnosti na sociálních sítích sleduje pouze minimum účastníků. Ti, kteří by sledování měli zvážit, by ocenili více edukativního obsahu a možnost nahlédnutí „za oponu“ firmy.

Výsledky výzkumu potvrzují, že zákazníci společnost MANU vnímají velmi pozitivně a jsou s ní nadprůměrně spokojeni. Žádný z účastníků nebyl schopen identifikovat významnější slabé stránky, které by výrazně ovlivňovali jejich spokojenost a mohly vést k úvahám o přechodu ke konkurenci.

11 SWOT ANALÝZA

Analýza SWOT byla zvolena za účelem shrnutí zjištění z předchozích analýz a kvalitativního výzkumu. Pro její zpracování byly mimo jiné využity také informace z nestandardizovaných rozhovorů s majitelem společnosti a vlastní postřehy a zkušenosti autorky.

Tabulka 9: SWOT analýza společnosti

Silné stránka	Slabé stránky
- Kontrola kvality – model D2C - Široký sortiment a jeho rozšiřování - Vlastní míchání čajů a pražení kávy, vlastní receptury - Kvalita produktů a jejich chuť - Vysoká spokojenost zákazníků a pozitivní recenze - Propojení dimenzí značky - Získaná ocenění - Široké geografické pokrytí - Přímý dovoz surovin z pěstitelských oblastí	- Možnost nákupu pouze na e-shopu, absence vlastních prodejen - Nižší znalost společnosti MANU u široké veřejnosti - Nižší povědomí o dimenzích značky - Nízký dosah sociálních sítí - Závislost na dodavatelích surovin - Sezónní závislost míry prodeje - Jednodruhovému zaměření - Nedostatečná nabídka čajového a kávového příslušenství a dárkových balení
Příležitosti	Hrozby
- Zvyšování povědomí o značce a jejího podílu na trhu - Zvyšování životní úrovně zákazníků, změna jejich preferencí, upřednostňování kvality a ochota si připlatit - Růst trhu e-commerce - Zvyšování počtu zahraničních zákazníků - Zefektivnění propagačních aktivit - Rozšiřování sortimentu	- Vstup nové konkurence - Posílení stávající konkurence - Růst cen surovin a energií - Ekonomické a politické hrozby - Klimatická krize – snížení produkce - Pokles poptávky - Ztráta dodavatelů - Snižování životní úrovně obyvatel a pokles zájmu o kvalitu potravin - Poškození jména značky, negativní publicita

• Zřízení prodejního místa • Změna životního stylu populace • Budování publika na sociálních sítí • Zvyšování povědomí o propojení čaje a kávy	• Značná nabídka levnějších balených produktů a privátních značek obchodních řetězců
---	--

(zdroj: vlastní zpracování)

11.1 Silné stránky

Silné stránky společnosti bezpochyby pramení z **obchodního modelu D2C**, který firmě umožňuje mít plnou kontrolu nad všemi firemními aktivitami a své produkty prodávat přímo koncovým zákazníkům bez využití mezičlánků. Tento model firmě poskytuje možnost efektivní tvorby konkurenceschopných cen, kontrolu zisku a zásob, a především zajištění a monitorování té **nejvyšší možné kvality produktů**. Právě úroveň kvality, kterou firma nabízí, **umocněná o chuť**, lze považovat za její nejsilnější stránku, což je důležité zejména v posledních letech, kdy stále více lidí upřednostňuje kvalitu před cenou.

Mimo jiné **strategie D2C** firmě umožňuje navazovat se svými zákazníky přímý kontakt a aktivně dohlížet na jejich spokojenost a zákaznickou zkušenost.

S výše zmíněným souvisí také velké množství **pozitivních recenzí**, především na srovnávači cen Heureka. Orientace na zákazníka a jeho maximální spokojenost není pro vybranou firmu jen prázdným slibem, což je patrné nejen z množství pozitivních referencí, ale také z pravidelně **získávaných ocenění** v soutěži ShopRoku (blíže viz kapitola 6.5). Z rozhovorů z rozhovorů vyplynulo, že k pozitivním výsledkům přispívá i **nabídka širokého kávového i čajového sortimentu**, který firma podle přání zákazníků pravidelně rozšiřuje. Díky propojení brandů si tak zákazník na jednom místě může vybrat z více než 290 druhů kávy a 740 druhů čajů a bylin, aniž by musel hledat u konkurence. Portfolio je sestaveno tak, aby si v něm vybral skutečně každý, od zkušených čajomilců až po milovníky anaerobní kávy.

Další silnou stránkou je více než patnáctileté „know-how“, **vlastní receptury, pražení kávy a míchání čajů**. V této souvislosti je třeba zmínit i přístup k **importu surovin** z pěstitelských oblastí formou direct trade. Díky budování dlouhodobých přátelských vztahů se všemi zainteresovanými stranami je společnost schopna se neustále posouvat vpřed, což potvrzuje stabilní růst obrátu. V současnosti firma intenzivně **působí v 8 státech Evropy**, čímž nejen oslovuje stále nové zákazníky, ale také zvyšuje povědomí o svých značkách.

11.2 Slabé stránky

Napříč rozsáhlému geografické pokrytí je **povědomí o společnosti mezi širokou veřejností** poměrně nízké, zejména u spotřebitelů, kteří kávu a čaje nakupují v obchodech s rychloobrátkovým zbožím nebo v kamenných prodejnách. Z rozhovorů lze odvodit, že jedním z důvodů může ve značné míře být **absence vlastních specializovaných prodejen**. Mnoho potenciálních zákazníků se pro nákup u konkurence rozhodne na základě jejich strategického umístění ve frekventovaných a snadno dostupných místech, možnosti osobního nákupu a využití poradenství od personálu prodejny. Společnost MANU ve svých počátcích síť vlastních prodejen provozovala, avšak časem došlo k jejich uzavření a veškerá pozornost se soustředila na budování silného e-shopu. Společnost sice umožňuje osobní vyzvednutí v místě provozovny, avšak je si vědoma, že absence prodejen představuje významnou slabou stránku. V rámci současného rozšiřování výrobního areálu proto zahrнула také výstavbu vlastní prodejny a kavárny jako první krok k možnému budoucímu rozšíření o prodejny na dalších místech České republiky. Nízké povědomí lze do jisté míry připsat také **omezenému dosahu na sociálních sítích**, především na Instagramu a Facebooku. Firma sice pravidelně investuje do reklamy ve vyhledávání (SEM), zato však výrazně zaostává za konkurencí v propagaci svých sociálních profilů, které existují samostatně pro obě divize (ManuTea a ManuCafe). Příspěvky jsou zveřejňovány s velkými časovými odstupy a nejednotným vizuálním stylem. Potenciál sociálních sítí je přitom pro společnost značný, včetně jejich vlivu na image značky, zviditelnění se a vymezení se vůči konkurenci. Společnost by se měla zaměřit nejen na placené příspěvky, ale také na pravidelné zveřejňování a kvalitní obsah.

Nelze opomíjet, že především čaj je **sezónním zbožím**, což má za následek sezónní výkyvy v poptávce. Největší spotřeba a tím i prodeje nastávají v chladných měsících roku, zpravidla od září do února. S postupným růstem teplot zájem o čaje klesá. U kávy však takové drastické skoky nejsou, a firma tak má zajištěný jistý stabilní odbyt i v méně silných měsících. V rámci podpory prodeje čajů v letních měsících se firma zaměřuje na propagaci Ice Tea a Cold Brew čajů jako zdravější alternativy ke slazeným letním nápojům. Další slabou stránkou je **závislost na dodavatelích**, bez kterých nelze vytvořit finální produkty. Konkurenční firmy se často obě tyto nevýhody snaží kompenzovat rozšířením svého sortimentu o produkty z jiných kategorií, než je čaj a káva. Společnost MANU se svým **jednodruhovým zaměřením** těmito krokům vyhýbá, což ji v případě nepříznivých změn a událostí činí mnohem zranitelnější. Jak již bylo zmíněno, její strategií, která ji zároveň

odlišuje od konkurence, je zaměření se pouze na produkty, které lze konzumovat jako nápoj. Sortiment se tedy firma snaží rozšiřovat o to, co s čajem a kávou úzce souvisí (byliny, horká čokoláda, čokoládové čočky apod.). Pro udržení konkurenční pozice by toto portfolio měla vybraná společnost neustále rozšiřovat. Kromě toho by měla věnovat pozornost i rozšíření kávového a čajového příslušenství a dárkových sad, jejichž nabídka je oproti konkurenci poměrně omezená.

11.3 Příležitosti

Díky **rostoucí životní úrovni** populace a celosvětově se šířícím fenoménům zdravé výživy se lidé stále více zajímají o **zdravý životní styl**. Z mezinárodního výzkumu vyplynulo, že u 80 % populace postupně dochází ke změnám stravovacích návyků a uvědomění si, že největší vliv na to, jak se člověk cítí, má konzumace správných potravin a nápojů. Lidé mnohem více dbají na to, co zahrnují do svého jídelníčku, a za kvalitu jsou ochotni si připlatit (Kneblíková, 2019). Za jednu z příležitostí lze proto považovat **rozšiřování svého produktového portfolia** o světově trendující produkty, jejichž zastoupení by mohlo vést k pozitivnímu vlivu na celkový zisk společnosti. Příkladem je zelený čaj matcha, jehož popularita mezi spotřebiteli stále roste.

Neustále se zvyšující kupní síla obyvatel, daná růstem průměrných mezd českých domácností, mimo jiné povede k větší ochotě utrácet v online prostředí. I přes mírnou stagnaci oproti roku 2024 je meziroční růst tržeb českých e-shopů pro letošní rok odhadován na 8 %, přičemž u specializovaných webů může růst činit až 15 % (Malík, 2025). Pro společnost MANU, která se specializuje na produkty spadající do kategorie zdravého životního stylu, to představuje značnou příležitost. Kombinace rostoucího zájmu o zdravé potraviny a **pokračujícího rozvoje e-commerce** může firmě umožnit výrazný růst na jak domácím, tak i zahraničním trhu. Pokud by k tomu všemu firma zvážila i **zřízení vlastních prodejen**, dosáhla by s největší pravděpodobností ještě lepších výsledků.

Další příležitostí je již zmiňované **zefektivnění propagačních aktivit a budování publika na sociálních sítích**. Společnost by se měla snažit držet krok s konkurencí také v on-line prostředí, zaměřit se na včasné podchycování trendů a zvážit intenzivnější využití influencer marketingu. V létě 2024 došlo ze strany společnosti ke zintenzivnění svých aktivit, včetně založení TikTok profilu s cílením na mladší publikum, které měly značně pozitivní ohlasy. Konzistentnost však nebyla udržena a toto nadále představuje doposud naplno nevyužitou příležitost.

Velkou příležitostí je pro společnost rovněž **zvyšování povědomí o značce a jejího podílu** na českém trhu. Tato příležitost se vztahuje také na zahraniční trhy, na které firma již v minulosti expandovala. Základna zákazníků v těchto státech však není ani zdaleka tak rozsáhlá jako na domácím trhu. Pokud by se společnosti podařilo posílit své postavení i v ostatních státech, kde provozuje svou činnost, mohlo by to výrazně přispět k **růstu počtu jejich zahraničních zákazníků**.

V neposlední řadě je příležitostí **zvýšení povědomí zákazníků o dvojím zaměření společnosti** a o **propojení jejich dvou brandů** ManuTea a ManuCafe. Kvalitativní výzkum napomohl odhalit, že si někteří zákazníci společnost spojují výhradně s jednou komoditou. Ačkoliv v nějaké míře konzumují jak čaj, tak kávu, nakupují produkty pouze jedné divize. Společnost by měla identifikovat všechny faktory, které tuto skutečnost zapříčiňují, a pracovat na jejich odstranění.

11.4 Hrozby

Opakem příležitosti získání nových zákazníků stojí hrozba jejich ztráty. Jak je blíže popsáno v kapitole 7, trh s kávou a čajem představuje vysoce atraktivní oblast. Současní **konkurenti se aktivně snaží posílit své postavení**, což by mohlo vést k přetahování zákazníků od společnosti MANU a k poklesu poptávky po jejich produktech. Konkurenční e-shopy jsou silné a početné, díky atraktivnosti odvětví je zde však i neustále **riziko vzniku nových konkurentů**.

Pokles poptávky ovšem nemusí být způsoben pouze konkurenčním bojem. Zatímco zvýšení **životní úrovně** obyvatel pro společnost představuje příležitost, její **snížení** by naopak mohlo představovat významnou hrozbu. V případě zhoršení finanční situace domácností je pravděpodobné, že prvními produkty, u nichž dojde k úsporám, budou ty, které jsou považovány za nadstandardní. Zákazníci by tak, nehledě na své dřívější preference, mohli být nuceni **upustit od kvalitnějších produktů**, jako jsou prémiové čaje, a místo toho sáhnout po **levnějších balených variantách nebo privátních značkách obchodních řetězců**. Lednová predikce Ministerstva financí (Ministerstva financí České republiky, ©2024) pro rok 2025 zdůrazňuje příznivé podmínky. Očekává se zrychlení růstů domácí ekonomiky až na 2,3 % a pokles meziroční inflace na téměř předcovidovou úroveň. Nicméně, i při takto pozitivním výhledu je důležité být připraven na příchod nečekaných a nepředvídatelných faktorů, včetně možných **ekonomických nebo politických hrozeb**.

Velkou hrozbou, která se v současnosti naplňuje a nabírá na intenzitě, je **dramatický nárůst cen surovin**, především zrnkové kávy arabiky a robusty, vyvolaný **klimatickou krizí a ekonomickými tlaky** (Global report, 2025). Tato situace je podrobněji rozvedena v kapitole 7.

12 HLAVNÍ VÝSTUPY

Z provedených analýz a kvalitativního výzkumu vyplývá, že si společnost MANU na českém trhu vede velmi dobře a má vybudované silné konkurenční postavení. Toto zjištění podporuje také dotazníkové šetření realizované v roce 2024 v rámci ročníkové práce autorky, jehož výsledkem byla skutečně vysoká míra spokojenosti zákazníků ve všech sledovaných oblastech. I přes to, že ročníková práce byla zaměřena na sekci ManuTea, respondenti částečně hodnotili obě divize, a práci tak lze považovat za relevantní (Müllerová, 2024, s. 28).

Dlouhodobá konkurenční výhoda společnosti spočívá v samotných produktech a jejich chuti. Rovněž sortiment produktů je výrazně větší než u konkurence, především ten kávový. Dále lze za výjimečnou konkurenční výhodu považovat také unikátní propojení kávové a čajové divize, kde je specializace kladena na obě komodity.

Navzdory těmto silným stránkám má společnost také několik slabých míst, která mohou do budoucna představovat riziko pro udržení současného postavení. Patří mezi ně zejména omezený dosah na sociálních sítích, nižší povědomí o společnosti u širší veřejnosti či absence vlastních prodejen. Tyto nedostatky sice neoslabují celkové vnímání značky jako konkurenceschopné, avšak naznačují prostor pro další rozvoj a upevnění její tržní pozice.

12.1 Zodpovězení výzkumných otázek

V rámci praktické části se také hledaly odpovědi na tři výzkumné otázky stanovené v metodice práce. Tyto otázky budou zodpovězeny na základě provedených analýz a kvalitativního výzkumu.

VO1: Jak se zákazník rozhoduje při prvním nákupu, jaké faktory na něj působí při jeho rozhodnutí k uskutečnění prvního nákupu?

Z rozhovorů vyplývá, že jsou zákazníci společnosti MANU při rozhodování o prvním nákupu ovlivněni zejména osobním doporučením a ochutnávkou produktů. Mezi klíčové faktory patří chuť a kvalita, které začínají být zásadní zejména ve chvíli, kdy zákazníci pocítují narůstající nespokojenost s běžně dostupnými produkty. Právě tato nespokojenost vede k postupnému zkoušení, hledání kvalitnějších alternativ a objevení společnosti MANU. Naopak cena je pro zákazníky zanedbatelným faktorem, který nepovažují za důležitý do chvíle, kdy odpovídá získané hodnotě. Společnost se na úkor vyšší ceny zaměřuje na vysokou kvalitu svých čajů, které díky svému složení a pečlivému zpracování nabízejí

autentickou chuť bez obsahu umělých sladidel, doprovázenou zdravotními přínosy. Zákazníci společnosti si jsou těchto pozitivních vlastností vědomi a jsou ochotni si za ně připlatit.

VO2: Jak zajistit, aby si společnost nového zákazníka po prvním nákupu udržela a přeměnila ho na stálého a loajálního (3 a více objednávek)?

Současný nastavený standard společnosti vykazuje u všech participantů rozhovorů vysokou míru spokojenosti. Největším prodejním argumentem jsou produkty samotné, které zákazníci považují za hlavní důvod, proč se ke značce opakovaně vracejí. Z rozhovorů je patrné, že ke společnosti MANU přešli na základě nespokojenosti s dosavadně konzumovanými produkty, a od počátku svého vztahu se značkou nemají potřebu vyhledávat konkurenční nabídky. Aby si společnost zákazníka po prvním nákupu dokázala dlouhodobě udržet a přeměnit ho na loajálního, je nezbytné udržovat stálou kvalitu produktů, průběžně obměňovat a rozšiřovat sortiment, neustále zlepšovat služby a budovat komoditu kolem značky, se kterou se zákazník může ztotožnit. Z rozhovorů dále vyplynulo, že při zvažování opakovaného nákupu hraje pro zákazníka zásadní roli nejen jeho předchozí zkušenost, ale také důvěra, kterou do značky vkládá. Je proto potřeba, aby společnost i nadále setrvala na špičce pomyslné pyramidy kvality. Lidé mají tendenci si negativa pamatovat snadněji než pozitiva, a i drobné kolísání může zákazníka přimět ke zvažování přechodu ke konkurenci.

VO3: Jakým způsobem posiluje spojení kávy a čaje konkurenční výhodu firmy a které aspekty propojení je důležité nadále rozvíjet?

Spojení čajové divize ManuTea a kávové divize ManuCafe představuje specifickou konkurenční výhodu, která společnosti umožňuje oslovovat dvě vzájemně velmi blízké a mnohdy se prolínající cílové skupiny. Oproti firmám specializujícím se na jednu komoditu je cílová skupina společnosti MANU mnohem širší, a v ideálním případě i výnosnější. Propojení zároveň přináší značnou příležitost. Zákazník jednoho segmentu může být časem motivován k vyzkoušení produktů z druhého, obzvláště pokud je spokojený a důvěřuje nejen produktům firmy, ale i jí samotné. Z rozhovorů nicméně vyplynulo, že si někteří zákazníci společnost spojují výhradně s jednou komoditou, aniž by je samovolně napadlo svůj nákup rozšířit i o druhý sortiment. Dle interních dat lze však říct, že téměř většinová část zákazníků pravidelně nakupuje obě komodity. Aspektem, který je vhodný dále rozvíjet, je povědomí o vzájemném propojení obou brandů, a to tak, aby se předešlo oddělenému vnímání a mohl být naplno využit jejich konkurenční potenciál spočívající v synergii.

13 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Závěrečná kapitola bakalářské práce obsahuje návrhy, které by mohly vést ke zvýšení současné konkurenceschopnosti společnosti MANU. Ačkoliv si společnost MANU vede v porovnání s konkurencí dobře a zákazníci vykazují vysokou míru spokojenosti, bylo rozpoznáno několik oblastí, ve kterých existuje prostor pro možná zlepšení. Několik doporučení bylo nastíněno již v předchozích částech práce, zde však jsou uceleně shrnuty a rozšířeny o další.

Vytvoření jednotné vize a mise

Jak bylo uvedeno v kapitole 6, současná vize a mise společnosti je již neaktuální, neboť existuje pro obě divize samostatně. Oddělení divizí je přitom v rozporu s tím, jak chce být firma na trhu vnímána. Vedení firmy by mělo zapracovat na aktualizaci vize a mise tak, aby se vzájemně podporovaly, určovaly budoucí směřování a jasně vyjadřovaly, za čím si firma stojí a čím se odlišuje od konkurence.

Zvýšení povědomí o propojení divizí

Při vyhodnocování rozhovorů bylo zjištěno, že někteří zákazníci společnost vnímají výhradně skrze jednu divizi, ačkoliv by potenciálně mohli být zákazníky i druhé. Aby se společnost dostala do povědomí zákazníků v rámci obou divizí, mohla by ke každé objednávce, kromě vzorků, přidávat také letáčky propagující oba brandy současně. Společnost v minulosti letáčky již využívala k šíření svého příběhu a má ověřeno, že na ně zákazníci reagovali. Jedná se o relativně levný marketingový nástroj, který cílí přímo na stávající zákazníky zajímající se o produkty. Sdělení by se tak mohlo podařit velmi efektivně dostat k cílovému publiku. Tato aktivita by mohla být doplněna o implementaci vyskakovacího okna na e-shopu, které by se zobrazovalo při vstupu na webovou stránku firmy. V případě návštěvy ManuTea by toto okno upozorňovalo na nabídku káv a v případě ManuCafe na čajový sortiment.

V rozhovorech dále zaznělo, že jedním z možných důvodů odděleného vnímání mohou být i málo výrazná tlačítka pro přepínání mezi divizemi, která jsou zejména pro nové uživatele snadno přehlédnutelná. Návrhem je jejich zvýraznění, které by mohlo napomoci k lepší orientaci nových uživatelů na webu a současně posílit vnímání obou divizí jako součást jednoho propojeného celku.

Odstranění cenové hranice pro čajový vzorek zdarma

Dalším doporučením je maximálně využít konkurenční výhodu v podobě chuti čajů a tím souvisejících bezplatných vzorků přidávaných k objednávkám. Jak ukázal kvalitativní výzkum, ochutnání čajů je vedle osobního doporučení nejvýznamnějším impulzem vedoucím k uskutečnění objednávky. Současná cenová hranice pro přiložení vzorku činí 500 Kč. Vzorky jsou z psychologického hlediska vnímány velmi pozitivně a mají prokazatelný vliv na další nákupní rozhodování. Na základě těchto poznatků autorka doporučuje zrušení stávající cenové hranice a přidávání vzorků ke každé objednávce bez ohledu na její finanční hodnotu.

Sledování trendů ze světa kávy a čaje

Stoupající prodeje čaje a kávy jsou ve značné míře ovlivněny globálními změnami stravovacích preferencí spotřebitelů a také aktuálními trendy, které tyto změny umocňují. Tyto trendy zapříčiňují neustále se vyvíjející požadavky spotřebitelů. Aby si společnost MANU udržela svou relevantnost a přitažlivost v očích svých zákazníků, musí kávové a čajové trendy aktivně sledovat a přizpůsobovat se jim. Současnou výhodou společnosti a zároveň příležitostí k jejímu dalšímu růstu je, že většinu z dříve zmíněných trendů pro rok 2025 (viz kapitola 7.3) již ve své nabídce má. Nyní je klíčové, aby společnost zajistila jejich maximální viditelnost, a to hlavně prostřednictvím placené propagace.

Zlepšení komunikace na sociálních sítích

Kvalitní komunikace na sociálních sítích je jedním z nejrychlejších a zároveň nej dostupnějších způsobů, jak šířit povědomí o značce a udržovat pravidelný kontakt se zákazníky. Společnost MANU sice dlouhodobě využívá zavedené platformy jako Facebook, Instagram a od minulého roku také TikTok, při porovnání s konkurenčními podniky ovšem vyšlo najevo, že v aktivitě na svých profilech velmi zaostává. Většina účastníků rozhovorů uvedla, že na propagaci společnosti nikdy nenarazila a ani neměla důvod její profily vyhledávat.

Společnost MANU disponuje interním marketingovým oddělením, které by mělo intenzivně pracovat na zvyšování aktivity na sociálních sítích. Doporučením je přidávat příspěvky v pravidelných intervalech, generovat hodnotný a kreativní obsah a sjednotit vizuál i tón komunikace, který je v současnosti neucelený. Kromě kvalitních fotografií produktů by měla společnost sdílet i pozadí firmy (ochutnávky, pražení kávy, míchání čaje, zaměstnanci apod.), cestu kávy a čaje od plantáže až po šálek, vzdělávací obsah nebo zajímavosti. Další

možností je využít potenciálu krátkých reels videí, například s tipy na přípravu letních nápojů. Zmíněné návrhy obsahu by ocenili i samotní participanté rozhovorů. Vhodné je dále rozvíjet i relativně nový účet na TikToku. Tato platforma nabízí příležitost oslovit mladší publikum a tvořit obsah na platformě, která zatím není využívána konkurencí. TikTok se od ostatních sociálních sítí velmi liší. Svým konceptem spočívajícím ve vytváření, sledování a sdílení krátkých videí většinou, umožňuje uvolněnější tvorbu obsahu, který může velmi snadno vést k virálnímu šíření. Pro maximální využití je vhodné videa sdílená na TikToku zveřejňovat také v rámci Instagramu.

Dalším doporučením, které bylo uvedeno již v minulém doporučení, je sledovat zahraniční trendy a ty se snažit nejen zakomponovat do firemní strategie, ale také je promítat a sdílet na sociální síti. Cílem pak není jejich kopírování, ale spíše kreativní přenesení do vlastní, autentické komunikace značky. Z profilu společnosti na TikToku lze vyzorovat, že již došlo k pokusu o následování aktuálních trendů, který zaznamenal poměrně pozitivní odezvu. Komunikace ale nebyla dlouhodobě udržena.

Posledním návrhem autorky je zintenzivnit využití influencerů a známých osobností, kteří mají blízko k cílové skupině. Jejich zapojení může přispět nejen ke zviditelnění značky, ale především k posílení její důvěryhodnosti. U spoluprací by měl být kladem důraz na to, aby influenceri na svých platformách aktivně referovali zejména o chuti produktů společnosti.

Zřízení prodejny

Zřízení prodejny je dalším krokem, který by společnost měla zvážit. Toto doporučení je však ze strategického a finančního hlediska velkým krokem. Z rozhovorů vyplynulo, že mnozí zákazníci sahají po čajích a kávách v běžných prodejnách a supermarketech především kvůli jejich okamžité dostupnosti. V případě objednání u společnosti MANU je nutné počítat s časovou prodlevou mezi nákupem a doručením, nebo případně osobním vyzvednutím, které je ale vázáno na místo provozovny. Druhým zmiňovaným problémem, který se pojí s absencí prodejen, je nemožnost prohlédnutí si produktů před samotným nákupem. Ačkoliv společnost již zahájila přístavbu výrobního areálu, jehož součástí by v budoucnu měla být první prodejna, toto řešení se dotýká pouze omezené oblasti. V dalším kroku by vedení mělo zvážit rozšíření prodejní sítě o několik dalších poboček v rámci velkých měst České republiky. Tím by se zvýšila dostupnost produktů a snížily se obavy zákazníků z objednání „naslepo“.

Monitorování konkurence a spokojenosti zákazníků

Žádný z předešlých návrhů společnosti nezajistí dlouhodobý úspěch bez systematického monitorování konkurenčního prostředí a patřičných reakcí na tržní změny. Jak bylo v této práci několikrát zmíněno, trh s kávou se neustále rozvíjí. Podobný trend je v menší míře patrný i v segmentu čaje, kde roste poptávka po kvalitních produktech s přesahem do zdravého životního stylu a dlouhověkosti. V důsledku tohoto vývoje lze i nadále očekávat nárůst nových konkurentů a posilování pozice těch stávajících, což potrhne důležitost pravidelného sledování konkurenčních aktivit pro včasné reagování.

Vedle pravidelného monitorování konkurence by se společnost měla zaměřovat také na průběžné vyhodnocování zákaznické spokojenosti. Pravidelná zpětná vazba zákazníků firmě umožní posilovat jejich spokojenost i loajalitu a dále vylepšovat služby, produkty i zákaznický servis.

ZÁVĚR

Aby firma mohla na trhu dlouhodobě uspět, musí být schopna se prosadit a konkurovat jiným produktům a službám. Každý podnik by měl usilovat o to, aby byl konkurenceschopný a dosahoval lepších výsledků než ostatní hráči na trhu. Pokud by ze svého úsilí povolil, znamenalo by to ohrožení jeho dosavadního postavení.

Tato bakalářská práce si kladla za cíl zhodnotit konkurenceschopnost společnosti MANU JTC, s.r.o., a navrhnout doporučení k jejímu zvýšení. Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. V rámci teoretické části byla na základě literární a internetové rešerše představena základní teoretická východiska týkající se konkurence a konkurenceschopnosti. Dále zde byly popsány vybrané situační marketingové analýzy.

Poznatky z teoretické části byly následně využity v praktické části práce, kde byla nejprve detailně představena samotná společnost, včetně její historie a získaných ocenění. Rozsáhlejší přestavení bylo nezbytné pro komplexní posouzení, které je klíčové pro naplnění cíle práce. Dále byl pro získání základního přehledu o trhu s kávou a čajem proveden stručný popis současného makroprostředí, který pomohl lépe pochopit podmínky, ve kterých společnost MANU JTC, s.r.o. působí. Následoval Porterův model, který navázal na předchozí a zaměřil se na zmapování konkurenčního prostředí firmy. Důležitou součástí byla analýza současné konkurence, která byla detailně analyzována v následující kapitole, ve které byli představeni přímí i nepřímí konkurenti kávové a čajové divize, předem určení vedením společnosti MANU JTC, s.r.o. Součástí bylo také srovnání přímých konkurentů na základě sedmi zvolených kritérií, jehož výsledkem bylo stanovení jejich pořadí. Ačkoliv se obě divize umístily bodově nejvýše, byly odhaleny oblasti vyžadující zlepšení.

Následovala zjištění kvalitativního výzkumu, který proběhl formou polostrukturovaných rozhovorů se zákazníky společnosti a obohatil práci o jejich autentický pohled. Kvalitativní výzkum ukázal vysokou míru loajality zákazníků a pomohl odhalit silné stránky i možná úskalí. V praktické části byly rovněž realizovány situační marketingové analýzy. Předposlední část byla věnována SWOT analýze, která všechny předchozí analýzy a kvalitativní šetření shrnula a odhalila slabé stránky, které by společnost měla eliminovat, silné stránky, na kterých by měla stavět svou konkurenční výhodu, potenciální příležitosti, které by mohla v budoucnu využít, a hrozby, na které by se měla případně připravit.

V závěru praktické části byly na základě analýz a kvalitativního výzkumu zodpovězeny výzkumné otázky a podány doporučení ke zvýšení současné úrovně konkurenceschopnosti

vybrané společnosti. Jelikož firma za konkurencí zaostává především v oblasti komunikace na sociálních sítích, jedním z návrhů bylo zaměřit se na zvýšení aktivity na firemních profilech. Nejnákladnějším doporučením a zároveň potvrzením plánu společnosti, bylo zřízení kamenné prodejny, která by zvýšila dostupnost produktů pro koncové zákazníky. Dalšími doporučeními bylo vytvoření jednotné mise a vize, návrhy na posílení povědomí o propojení divizí, odstranění cenové hranice pro přidání vzorku zdarma a důraz na nepřetržité monitorování současné i potenciální konkurence a úrovně zákaznické spokojenosti.

Vzhledem k tomu, že je autorka této práce ve společnosti MANU JTC, s.r.o. osobně zainteresovaná, budou výsledky předány vedení. Autorka věří, že bude práce a z ní vycházející doporučení pro firmu přínosné, neboť pro ni dosud nevznikl žádný dokument, který by se zabýval podobným tématem.

Práce autorku obohatila o řadu nových znalostí a věří, že byl její stanovený cíl splněn. Na úplný závěr by autorka ráda dodala, že společnost aktuálně dosahuje velmi dobrého postavení na trhu s nadprůměrně spokojenými zákazníky. Pokud se firmě podaří udržet dosavadní směr a současně zapracovat na slabých stranách, autorka nepochybuje, že bude prosperovat i v budoucnu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

ARMSTRONG, Gary a KOTLER, Philip, 2015. *Marketing: an introduction*. Twelfth edition. Boston: Pearson. ISBN 978-1-292-01678-8.

BÁRTA, Leoš, 2019. *Sami v moři konkurence: marketing management bez kapky teorie ve 20 problémech a 80 řešeních*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0853-3.

BARTES, František, 2011. *Strategie konkurenčních střetů*. Monografie. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-100-9.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

BLOUDEK, Jan; HENYCH, Michal; KUBÁTOVÁ, Sláva a MÜLLER, David, 2013. *Rozumíte svým zákazníkům? Action Learning – praktický management*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-258-1.

CLEMENTE, Mark N, 2004. *Slovník marketingu*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0228-9.

DAVID, Fred R. a DAVID, Forest R, 2017. *Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach*. Sixteenth edition. Boston: Pearson. ISBN 978-1-292-14849-6.

FORET, Miroslav a STÁVKOVÁ, Jana, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 80-247-0385-8.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2499-2.

GREWAL, Dhruv a LEVY, Michael, 2018. *Marketing*. Sixth edition. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 9781259709074.

HUGGINS, Robert a IZUSHI, Hiro, 2011. *Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter*. Oxford; New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-966042-1.

JADERNÁ, Eva a VOLFOVÁ, Hana, 2021. *Moderní retail marketing*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027113842.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

JUREČKA, Václav, 2013. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024743851.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KINGSNORTH, Simon, 2016. *Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing*. London: Kogan Page. ISBN 9780749474706.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-537-4.

KOSTELIJK, Erik a ALSEM, Karel Jan, 2020. *Brand positioning: connecting marketing strategy and communications*. London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-0-367-25011-9. Dostupné také z: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781000024944_A39177219/preview-9781000024944_A39177219.pdf

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Expert. Praha: Grada. ISBN 802470966X.

KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 9788024735276.

KUBÁTOVÁ, Sláva; BLOUDEK, Jan; BUJNA, Tomáš; HENYCH, Michal a MÜLLER, David, 2012. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Action Learning – praktický management. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-257-4.

LESÁKOVÁ, Dagmar, 2014. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2. ISBN 978-80-89710-07-2.

LUKÁŠKOVÁ, Eva a HOKE, Eva, 2012. *Základy ekonomie*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7454-235-0.

- MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press. ISBN 9788072612512.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.
- MÜLLER, David; BUJNA, Tomáš; BLOUDEK, Jan a KUBÁTOVÁ, Sláva, 2013. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Action Learning – praktický management. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-265-9.
- NAGYOVÁ, Ľudmila, 2014. *Marketing*. Vydanie prvé. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita. ISBN 978-80-552-1269-2.
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.
- PAVLŮ, Dušan, 2007. *Marketingové komunikace a konkurence*. Malá edice FMK UTB. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací. ISBN 9788073186340.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.
- ŠIMKOVÁ, Eva, 2014. *Základy ekonomie a drobného podnikání: systematický přehled základní ekonomické problematiky*. Vyd. 3., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 9788074353581.
- ŠPAČEK, Miroslav a ČERVENÝ, Karel, 2020. *Kreativní metody v inovacích*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 9788024523224.
- TAHAL, Radek, 2015. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. Beckovy ekonomické učebnice. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-585-5.
- TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Expert. Praha: Grada ISBN 978-80-271-0206-8.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing. Management studium*. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 9788087197172.

VEBER, Jaromír, 2016. *Management inovací*. Praha: Managemet press. ISBN 9788072614233.

VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr, 2012. *Podniková ekonomika. Finanční řízení*. Praha: Grada. ISBN 9788024743721.

ZICH, Robert, 2012. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?* Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 9788072048182

Kvalifikační práce

MÜLLEROVÁ, Julie, 2024. *Měření spokojenosti zákazníků vybrané společnosti*. Ročníková práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací. Vedoucí práce Martina Juříková

Elektronické zdroje

AHMAD TEA, ©2012-2025. *Příběh Ahmad Tea*. Online. In. Ahmadtea.cz. Dostupné z: <https://www.ahmadtea.cz/pribeh-ahmad-tea>. [cit. 2025-02-22].

BENNETT, Thomas, 2024. *Different Types of Competitors in Business*. Online, blogový příspěvek. 5. 2. 2024. Dostupné z: Priceva. com, <https://priceva.com/blog/types-of-competitors#rec701519188>. [cit. 2024-12-01].

CAHLÍK, Pavel, ©2025. *Marketingová „strategie“*. Online, blogový příspěvek. Dostupné z: Jsemnaznacky.cz, <https://www.jsemnaznacky.cz/blog/teoriepomaha/marketingova-strategie/>. [cit. 2024-12-09].

COFFEE SOURCE, ©2025. *O nás*. Online. In. Coffeesource.cz. Dostupné z: <https://coffeesource.eu/pages/o-nas>. [cit. 2025-02-22].

COFFEESPOT, ©2011-2025. *Zrnková káva*. Online. In. Coffeespot.cz. Dostupné z: https://www.coffeespot.cz/zrnkova-kava/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=SEA_Brand&utm_id=1336815006&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAq-u9BhCjARIsANLjs2lb4JshgmuuJDHMiYrrLgVWJ4flgP1JtASlXkPm7TPa5ikp7Ksq5QaAksyEALw_wcB. [cit. 2025-02-22].

ČAJ.CZ, ©2025. *Amana*. Online. In. Caj.cz. Dostupné z: <https://www.caj.cz/>. [2025-02-20].

ČAJOVÁ ZAHRADA, ©2025. *O nás*. Online. In. Cajova-zahrada.cz. Dostupné z: <https://www.cajova-zahrada.cz/o-nas/>. [cit. 2025-02-20].

DARKA COMPANY, ©2025. *O nás*. Online. In. Darka-shop.cz. Dostupné z: https://darka-shop.cz/o-nas?_gl=1*p4j0i3*_up*MQ..*_gs*MQ..&gclid=CjwKCAiAiOa9BhBqEiwABCdG8zbaNs65C3FSLKu96FXtHr12YuHiRFQ_NDCDnsC4IBVD3L0GHFkAJRoC_S4QAvD_BwE. [cit. 2025-02-20].

DOUBLESHOT, ©2025. *Příběh*. Online. In. Doubleshot.cz. Dostupné z: https://www.doubleshot.cz/cs/pages/chci-doubleshot-do-sve-kavarny?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=K%C3%A1va%20velkooobchod%20-%20RM%20-%20GA&utm_id=11534847503&gad_source=1&gclid=CjwKCAiAzvC9BhADEiAwEhtlNw8gv_Y5Kvy4JckaE8AAtnVSXHXEddFh0pPHSqHfaGmGnWs6qpOJR0C738QAvD_BwE. [cit. 2025-02-22].

DUFRENE, Barbara, 2024. *The global tea report 2024*. Online. In: Teaandcoffee, 16. 5. 2024. Dostupné z: <https://www.teaandcoffee.net/feature/34254/the-global-tea-report-2024/>. [cit. 2025-03-06].

Global report: coffee market overview, 2025. Online. In. *Foodcom.pl*. Publikováno pod jménem experts. Publikováno 23.01.2025. Dostupné z: <https://foodcom.pl/en/global-report-coffee-market-overview-2024/#:~:text=2024%20brought%20some%20of%20the,of%20consumption%2C%20increasing%20pressure%20on>. [cit. 2025-03-06].

GOURMETKAVA, ©2025. *Naše káva*. Online. In. Gourmetkava.cz. Dostupné z: <https://www.gourmetkava.cz/cs/nase-kava-proc-od-nas-19>. [cit. 2025-02-22].

HOVER, Zach, ©2024. *Competitive Intelligence: 3 Types of Competitors to Watch*. Online, blogový příspěvek. Dostupné z: <https://www.evaluateserve.com/blog/competitive-intelligence-types-of-competitors-to-watch/>. [cit. 2024-12-01].

KAMINSKA, Joanna, 2022. *Qualitative vs quantitative research: how to combine them for best results*. Online, blogový příspěvek. 3.6.2022. Dostupné z: <https://www.smartlook.com/blog/qualitative-vs-quantitative-research/>. [cit. 2025-01-09].

KAVA.CZ, ©2025. *Kdo jsme*. Online. In. Kava.cz. Dostupné z: <https://www.kava.cz/kavosoviny/kavosi-jsme-my/>. [cit. 2025-02-22].

KENTOWSKI, Lydia, 2023. *Qualitative vs. quantitative research: A simple guide*. Online, blogový příspěvek. 21.11.2023. Dostupné z: Typeform.com, <https://www.typeform.com/blog/tips/qualitative-vs-quantitative-research/#qualitative-vs-quantitative-research-whats-the-difference>. [cit. 2025-01-09].

KLASEK TEA, ©2025. *O nás*. Online. In. Darjeeling.cz. Dostupné z: <https://www.darjeeling.cz/cz/o-nas>. [2025-02-20].

KNEBLÍKOVÁ, Markéta, 2019. Trendy ve stravování Čechů. Online, PDF. *RetailNews*. Ročník IX, s. 58. Dostupné z: https://www.ipsos.com/sites/default/files/2019-09/retail_news_-_trendy_ve_stravovani_cechu_zdraveji_a_rostlinne_rocnik_ix.92019.pdf. [cit. 2025-03-06].

LEKOS-STAVBY, 2022. *Manu Tea – logistický areál, II. Etapa*. In. Lekos-stavby.cz. Online. Dostupné z: <https://www.lekos-stavby.cz/reference/manu-tea-logisticky-areal-ii-etapa/>. [cit. 2025-01-05].

MALÍK, Vlastimil, 2025. *Trend segmentace trhu a specializace e-shopů bude pokračovat*. Online, blogový příspěvek. 27.2.2025. Dostupné z: Ppcprofits.cz, <https://www.ppcprofits.cz/blog/trend-segmentace-trhu-specializace-e-shopu-bude-pokracovat>. [cit. 2025-03-06].

MCCAULEY, Corrin, 2024. *Top coffee and tea trends of 2025*. Online, blogový příspěvek. 27.11.2024. Dostupné z: Webrestaurantstore.com, https://www.webrestaurantstore.com/blog/2356/top-coffee-trends.html?srsId=AfmBOooOVchi76Cp1HJrCp9uAj2sMZnUjZtuTcN_DliS5gjQSS3hjzKO. [cit. 2025-03-06].

MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY, ©2024. *Lednová predikce MF*. Online. In: Mfcr.cz. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2025/lednova-predikce-mf-hospodarske-oziveni-bude-pokra-58627>. [cit. 2025-03-06].

NIELSEN ADMOSPHERE, ©2025a. *Polovině Čechů nestačí jedna káva denně*. Online. In. Nielsen.admosphere.cz. Dostupné z: <https://www.nielsen-admosphere.cz/news/polovine-cechu-nestaci-jedna-kava-denne-mladi-ji-ale-piji-mene>. [cit. 2025-03-06].

NIELSEN ADMOSPHERE, ©2025b. *Když čaj, tak ovocný a sáčekový*. Online. In: Nielsen.admosphere.cz. Dostupné z: <https://www.nielsen-admosphere.cz/news/kdyz-caj-tak-ovocny-a-sackovy-nejvice-ho-cesi-piji-na-zahrati-a-pri-zdravotnich-potizich>. [cit. 2025-03-23].

OWCZAREK, Aleksandra, ©2025. *Co je to D2C obchodní model a proč byste jej měli zvážit jako budoucnost vaší značky*. Online. In: Packhelp. Dostupné z: <https://packhelp.cz/d2c-obchodni-model/>. [cit. 2025-01-10].

OXALIS, ©2025. *O nás*. Online. In: Oxalis.cz. Dostupné z: <https://oxalis.cz/cs/blog/o-nas-49/>. [cit. 2025-02-22].

PORTER, Michael E., 1996. What is Strategy? Online. In: *Harvard Business Review*. Listopad 1996. Dostupné z: <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>. [cit. 2024-12-01].

5 důvodů, proč bude káva dražší než kdy dřív, 2024. Online. In: *Newsgate.cz*. Publikováno pod jménem redakce. Publikováno 28.11.2024. Dostupné z: <https://newsgate.cz/finance/5-duvodu-proc-bude-kava-drazsi-nez-kdy-drive/>. [cit. 2025-03-06].

SHOP ROKU, ©2000-2025. *Pravidla Soutěže*. Online. In: Shoproku.cz. Dostupné z: <https://www.shoproku.cz/pravidla>. [cit. 2025-02-26].

Smíšené vyšetřování – co to je, definice a pojem, ©2025. Online. In: *Economy-Pedia.com*. Dostupné z: <https://cs.economy-pedia.com/11034865-mixed-investigation#menu-1>. [cit. 2025-01-09].

SONNENTOR, ©2025. *O nás*. Online. In: Sonnentor.cz. Dostupné z: <https://www.sonnentor.com/cs-cz/o-nas/historie>. [2025-02-20].

Tea trends 2025: whats new, 2025. Online. In: *Teastopshop.com.au*. Publikováno: 14.03.2025. Dostupné z: https://www.teastopshop.com.au/blogs/news/tea-trends-2025-whats-new?srltid=AfmBOorewBAxxfviJRcBRZ5a0yt1IAMIM7tx2YvNs9nLsM_TZ4MG1jWL. [cit. 2025-03-06].

TCHIBO, ©2025. *Jakých bylo 30 let v České republice?* Online. In: Tchibo.cz. Dostupné z: <https://www.tchibo.cz/30-let-tchibo-cesko-historie-c402023020.html>. [cit. 2025-02-22].

VALDEMAR GREŠÍK, ©2025. *O firmě*. Online. In: Gresik.cz. Dostupné z: <https://www.gresik.cz/o-firme/>. [cit. 2025-02-22].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Rozdělení konkurence	19
Obrázek 2: Konkurenční výhoda	22
Obrázek 3: Žebřík přidané hodnoty pro zákazníka	25
Obrázek 4: Logo ManuTea	42
Obrázek 5: Logo ManuCafe.....	43
Obrázek 6: Logo Jipro.....	43
Obrázek 7: Budova společnosti MANU JTC, s.r.o.....	46

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Tržby v letech 2018-2024.....	44
Tabulka 2: Chronologie působnosti společnosti na trhu EU	45
Tabulka 3: Přehled výsledků recenzí zákazníků na portálu Heureka.cz.....	47
Tabulka 4: Porovnání přímých konkurentů ManuTea.....	64
Tabulka 5: Srovnání cen přímých konkurentů ManuTea	65
Tabulka 6: Porovnání přímých konkurentů ManuCafe	66
Tabulka 7: Srovnání cen přímých konkurentů ManuCafe.....	67
Tabulka 8: Údaje o účastnících rozhovorů	69
Tabulka 9: SWOT analýza společnosti.....	77

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobně

Např. Například

Tzv. Takzvaně

D2C Direct to consumer

s.r.o. Společnost s ručením omezeným

SEM Search Engine Marketing

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Scénář polostrukturovaných rozhovorů

Příloha P II: Odkaz na zvukový záznam polostrukturovaných rozhovorů

PŘÍLOHA P I: SCÉNÁŘ POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ

1. Úvod

Dobrý den,

Mé jméno je Julie Müllerová. Moc vám děkuji že jste přijal/a mé pozvání k tomuto individuálnímu rozhovoru, který se bude se věnovat nakupování kávy a čaje, se zaměřením na společnost MANU, tedy na kávovou značku ManuCafe a čajovou značku ManuTea. Chtěla bych vás ujistit, že veškeré informace zůstanou anonymní. V případě jakýchkoliv dotazů, se mě prosím neváhejte v průběhu zeptat. Pokud momentálně všemu rozumíte, můžeme začít.

Souhlasíte s tím, že bude rozhovor nahráván a jeho obsah bude využit k analýze pro výzkumné účely práce?

Ice Breaking

Než začneme se samotným rozhovorem, bych byla ráda, kdybyste mi řekl/a pár vět o sobě a vašem vztahu ke kávě a čaji.

Děkuji, nyní se přesune již k samotným otázkám.

2. Otázky

Okruh č. 1: Nákup kávy a čaje

1. Jaké konkrétní značky v segmentu kávy a čaje si nejvíce vybavujete?
2. Co konkrétně hledáte, když se rozhodujete pro novou značku nebo nový produkt v oblasti kávy nebo čaje?
 - a. Jaké faktory zvažujete pro kávu?
 - b. Jaké faktory zvažujete pro čaj?
3. Kde všude dnes kupujete kávu a kde čaje a proč nakupujete kávu nebo čaje právě těchto na těchto místech? (cena, kvalita, nabídka, dostupnost, hodnocení)
4. Jak často zmíněné produkty nakupujete na těchto místech?
5. Existuje něco, co na těchto místech neкупujete? Co to je a proč?

UKÁZKA MANU VS KONKURENCE

Co byste řekl/a, že má konkurence lepší než MANU? (například sortiment, ceny, zákaznický servis, komunikace na webu apod.)

A v čem je naopak firma MANU lepší oproti konkurenci?

Okruh č. 2: Vztah ke společnosti MANU JTC, s.r.o.

1. Jak dlouho už nakupujete u společnosti MANU?
2. Jaká byla vaše původní motivace pro první nákupy zde?
3. Byl pro vás nějaký konkrétní faktor rozhodující, abyste se rozhodli pro nákup u MANU, a ne u konkurence?
4. Co je pro vás důvodem, proč u společnosti MANU zůstáváte a opakovaně nakupujete?
5. Zůstal/a jste u této značky, nebo jste začal/a vyhledávat také konkurenční produkty a proč?

Okruh č. 3: Komunikace MANU JTC, s.r.o.

1. Jak jste se poprvé dozvěděl/a o společnosti MANU?
2. Jaké informace jste hledali, než jste uskutečnili svůj první nákup? (např. recenze, informace o produktech, srovnání cen, doporučení přátel)
3. Vnímáte spojení kávy a čaje v rámci jednoho webu kladně? Svou odpověď prosím zdůvodněte.
 - a. Přijde vám oddělení značek ManuTea a ManuCafe vzhledem k sortimentu přirozené nebo byste ocenil/a jejich propojení pod jednu značku?

UKÁZKA MANU

Jak na vás působí komunikace značky MANU? (ukázka sociálních sítí ManuTea a ManuCafe, ukázka provázané webové prezentace, diskuse o značce)

Okruh č. 4: Sortiment MANU JTC, s.r.o.

1. Jaká byla vaše první zkušenost s produktem a zákaznickým servisem u MANU?
2. Jaké produkty zde nakupujete a jaké jsou jejich výhody?
3. Jak vnímáte poměr cena versus hodnota zboží MANU?

UKÁZKA MANU

Jak na vás působí produkty společnosti MANU? Odpověď prosím rozveďte. (ukázka balení kávy a čaje)

Okruh č. 5: Závěrečný pohled na společnost MANU JTC, s.r.o.

1. Co si vybavíte jako první pod názvem značky MANU? – může se jednat o asociace, vlastnosti, přídavná jména, slovní spojení.
2. Co byste nejvíce ocenil/a změnit nebo zlepšit u společnosti MANU?
3. Doporučil/a byste společnost MANU svému okolí?
4. Kdybyste měl/a společnost MANU ohodnotit jako ve škole, jakou známku by dostala?

3. Prostor na poznámky respondenta

4. Poděkování a rozloučení

PŘÍLOHA P II: ODKAZ NA ZÁZNAM POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHovorŮ

Na tomto odkaze se nachází hlasový záznam všech čtrnácti polostrukturovaných rozhovorů:

<https://drive.google.com/drive/folders/1VKN9y5VuVfS614qWjxe5dIaPmjzW8YOv?usp=sharing>