

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Marketingová analýza vybraného podniku služeb

**Marketing analysis of choosen business in services
industry**

Veronika Daňková

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Marketingová analýza vybraného podniku služeb“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 9. 5. 2021

v. r. Veronika Daňková

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Petru Janečkovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a spolupráci při zpracování této bakalářské práce.

Obsah

Úvod	7
1 Marketing	8
2 Služby	9
2.1 Stravovací služby	9
2.2 Kavárny	10
2.3 Trendy v kavárnách	11
3 Marketingový mix ve službách	13
3.1 Produkt	13
3.2 Cena	14
3.3 Distribuce	15
3.4 Propagace	15
3.5 Lidé	16
3.6 Balíčky služeb	17
3.7 Programování	17
3.8 Spolupráce, partnerství	18
4 Situační analýza	19
4.1 Analýza prostředí	19
4.2 Vnější prostředí	20
4.2.1 Makroprostředí	20
4.2.2 Mikroprostředí	21
4.3 Vnitřní prostředí	22
4.4 SWOT analýza	22
5 Metodika zpracování praktické části	24
6 Představení podniku	29

7	Situační analýza.....	32
7.1	Makroprostředí podniku	32
7.1.1	Politicko-právní faktory	32
7.1.2	Ekonomické faktory	32
7.1.3	Sociálně-kulturní faktory.....	33
7.1.4	Technologické faktory.....	33
7.2	Mikroprostředí podniku	33
7.2.1	Konkurence	33
7.2.2	Zákazníci	35
7.2.3	Dodavatelé.....	35
7.3	SWOT analýza.....	36
8	Dotazníkové šetření	41
8.1	Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření	52
9	Mystery shopping	54
10	Návrhy na zlepšení	59
	Závěr.....	62
	Seznam použitých zdrojů.....	63
	Seznam obrázků	65
	Seznam tabulek.....	66
	Seznam příloh	67
	Abstrakt.....	71
	Abstract.....	72

Úvod

V dnešní uspěchané době čím dál více lidí hledá místa, kde si mohou na chvíli oddechnout a vypustit všechny myšlenky. Jedním z takových míst může být právě kavárna. Káva patří mezi nejoblíbenější nealkoholický nápoj napříč kontinenty, a někteří si bez ní již nedokážou představit svůj den. Od 19. století, kdy káva zažila největší rozkvět, se spousta věcí změnila. Zákazníci jsou mnohem náročnější a konkurence veliká.

Aby kavárna přežila a dokázala generovat zisk, musí se neustále přizpůsobovat měnícím se požadavkům svých zákazníků, trhu i trendům. Důležitá je nejen nabídka, ale také prostředí, které musí zákazníka zaujmout. Jedno ale zůstává stejné, a to fakt, že zákazník je pro kavárnu, stejně jako pro každý jiný podnik, tou nejdůležitější osobou.

Cílem této práce je zhodnotit současný stav podniku a na základě provedených analýz zpracovat konkrétní návrhy na zlepšení. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části budou vysvětleny základní pojmy týkající se marketingu a služeb, vysvětleny jednotlivé části marketingového mixu a teoreticky vymezena SWOT analýza.

V praktické části bude provedena situační analýza, na jejímž základě bude zpracována SWOT analýza. Následně bude sestavena matice SWOT a popsány její silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Poté bude uskutečněno dotazníkové šetření, které bude posuzovat spokojenost zákazníků s podnikem. Výsledky šetření budou popsány a graficky znázorněny. Jako bude proveden mystery shopping pro zhodnocení vystupování obsluhy, výsledného produktu a vnitřních prostor podniku. Výsledky jednotlivých mystery shopperů budou opět popsány a přehledně shrnuty.

Na základě výsledků získaných z analýz, dotazníkové šetření a mystery shoppingu budou pro podnik navržena opatření pro zlepšení.

1 Marketing

O marketingu bylo napsáno spoustu publikací, a je možné ho chápat a nahlížet na něj z různých pohledů. V současné době lze říci, že úspěšné firmy napříč různými obory mají jednu společnou věc, a to využívání marketingových znalostí.

Ve spojitosti s marketingem musí být jistě zmíněna definice profesora Philipa Kotlera (2007), který je považován za jednu z nejvýznamnějších autorit v tomto oboru. Jeho definice zní: *„Dnešní marketing je třeba chápat nikoli ve starém významu jako schopnost prodat ale v novém významu uspokojování potřeb zákazníka. K prodeji dochází až poté, co je produkt vyroben. Naopak marketing začíná dávno předtím, než má společnost produkt k prodeji. Marketing pokračuje po celou dobu životnosti produktu, snaží se přilákat nové zákazníky a udržet si ty stávající tím, že vylepší vzhled a výkon produktu, učí se z výsledků prodeje a snaží se úspěch zopakovat“*

Aby bylo možné správně porozumět definici, je nutné vysvětlit některé ze zmíněných pojmů, jako jsou například potřeba, produkt a další.

Marketing jako takový je založený na koncepci lidských **potřeb**, kterou definuje Maslowova pyramida. Jejím základem jsou základní fyziologické potřeby, jako je potřeba spánku nebo jídla. Pyramida říká, že dokud nebudou uspokojeny tyto potřeby, není prostor pro uspokojování ostatních, např. společenských potřeb, potřeby uznání nebo potřeby seberealizace.

Z lidských potřeb poté vyplývají **touhy a přání**, která jsou formována jak prostředím, ve kterém dotyčný žije tak i jeho osobnostními charakteristikami. Například ve výběru oblečení se určitě budou lišit preference člověka žijícího v Norsku a člověka žijícího na Bali.

Uspokojení potřeby probíhá nákupem **produktů** či **služeb**. Produkt definujeme jako statek, který je nabízen na trhu, aby uspokojil potřebu, touhu či přání. Zatímco produkt je věc hmotná, služba má povahu nehmotnou.

To jak a do jaké míry byla zákaznickova očekávání naplněna, udává **spokojenost zákazníka**. Ta se odvíjí od zákaznickových zkušeností s podobnými produkty a jeho očekáváními. Pokud se nenaplní, je zákazník nespokojen a pravděpodobně si od stejné firmy či podniku další produkty nezakoupí. Také je prokázáno, že o negativní zkušenost se podělí s mnohem více lidmi, než o zkušenost pozitivní.

2 Služby

Služby jsou každodenní součástí nás všech, jsou totiž poskytovány nejen obchodníky a firmami ale také státem. Philip Kotler (2007) definuje službu následovně: *„Jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“*

Služby se od zboží odlišují nejčastěji 5 vlastnostmi. První z nich je již výše zmíněná **nehmotnost**. Výslednou službu si zákazník nemůže předem prohlédnout, osahat ani jinak vyzkoušet. Proto při výběru služeb dávají zákazníci přednost doporučení od známých či rodinných příslušníků. **Neoddělitelností** se rozumí, že služba nemůže proběhnout bez jejího poskytovatele. Další specifickou vlastností pro službu je její **proměnlivost**, čili služba není nikdy stejná. Službou jako takovou nemůže nikdo vlastnit, **nemožnost vlastnictví** je tedy další vlastnost. Poslední je **zničitelnost**, jelikož nemůže být uskladněna ani vrácena.

Zásadním faktorem pro vnímání služeb je zákaznické očekávání. To je utvářeno na základě zkušeností, doporučení, či informací, které si zákazník sám vyhledá nebo se dozví. Na základě těchto faktorů poté zákazník službu hodnotí. Pokud byla očekávání naplněna, hodnocení bude kladné. Pokud se však očekávání nenaplní, hodnocení bude negativní a podnik tak může přijít nejen o jednoho zákazníka, ale i o potenciální zákazníky, kteří se na základě negativního hodnocení rozhodnou podnik nenavštívit.

Služby se rozdělují podle odvětví na:

- ❖ terciární – tyto služby byly dříve vykonávány doma, patří sem stravovací a ubytovací služby, kadeřnické a kosmetické služby, čistírny, prádelny atd.;
- ❖ kvartární – slouží k usnadnění a větší efektivnosti v rozdělení práce, patří sem například doprava, obchod nebo finanční služby;
- ❖ kvintární – služby, které určitým způsobem zdokonalují jejich příjemce, například zdravotní péče nebo vzdělávání. (Jakubíková, 2012)

2.1 Stravovací služby

Služby v oblasti stravování jsou poskytovány už od středověku. Dříve fungovaly jako nocehárny na hlavních cestovních trasách, kde se cestující mohli i občerstvit. Rozvoj

stravovacích služeb šel tedy ruku v ruce s vývojem společnosti a cestovního ruchu. S postupným růstem volného času obyvatelstva a vyšší mzdě se začal rozmáhat turismus. Lidé začali cestovat nejen kvůli práci, ale i kvůli poznání jiných kultur, zvyků a prostředí. Díky tomu začaly vznikat stravovací podniky, jaké známe dnes. (Walmsley, 2019)

V dnešní době již nejde jen o to vyřešit pocit hladu, ale i o uspokojení společenské potřeby. Lidé se zde scházejí, aby se pobavily, a k tomu si dopřáli něco dobrého k jídlu či pití. Stravování v restauracích, hospodách, barech či kavárnách je řazeno do společného a veřejného stravování.

Veřejné stravování plní několik funkcí:

- ❖ stravovací funkce – je nazývána také jako základní, a slouží k uspokojení primární potřeby hladu pomocí hlavních jídel dne (snídaně, oběd, večeře);
- ❖ doplňková funkce – umožňuje podávání jídel mezi hlavními jídly a nabídku nápojů;
- ❖ společensko-zábavní funkce – díky této funkci mohou lidé uspokojovat nejen potřebu jídla ale i potřebu společenské komunikace a zábavy v restauračních zařízeních.

Podle těchto funkcí jsou následně provozovny rozděleny do kategorií podle nabízených služeb. Kategorie jsou následující:

- ❖ restaurace – provozovny nabízející především hlavní jídla a pokrmy teplé kuchyně, i zde však může být zastoupena funkce doplňková či společensko-zábavní, řadí se sem restaurace, pohostinství, jídelní železniční vozy, motoresty, bistra, kiosky a další;
- ❖ bary – provozovny nabízející především společensko-zábavní uspokojení, můžou však nabízet menší pokrmy, řadí se sem denní bary (lobby, grill, snack), noční bary (kluby, diskotéky), kavárny, vinárny, pivnice a další. (Malá & kolektiv, 2002)

2.2 Kavárny

Kavárny uspokojují společensko-zábavní potřeby zákazníků. První zmínky o kavárnách pocházejí ze 16. století a vznikly v islámských zemích. Z nich se poté rozšířily do Evropy. Do kaváren se dříve nechodilo výhradně kvůli kávě, ale scházeli se zde lidé

z uměleckého prostředí - malíři, básníci, spisovatelé. Kavárna pro ně znamenala prostor, kde mohli vzájemně diskutovat a inspirovat se. Mnoho světově známých uměleckých děl má původ právě v nějaké z kaváren. V kavárnách se také často projednávala politika a současná politická situace. Prostory byly vybaveny velice luxusně a pohodlně, snažily se co nejvíce přilákat zákazníka. Jejich zdi často zdobila umělecká díla, sochy a malby.

S vývojem společnosti se lidé začali zajímat nejen o společenskou diskuzi ale také o nabízený nápoj. Proto se začal klást důraz i na chuť kávy. Později se na trhu objevuje káva rozpustná a tak spotřebitelé preferovali pití kávy doma. Provozovatelé kaváren tak museli najít způsob, jak opět nalákat zákazníky do svých podniků, a proto začali rozšiřovat svou nabídku. (Česká káva, 2015)

2.3 Trendy v kavárnách

V dnešní době se navštěvování kaváren stává jakýmsi trendem. Lidé nechtějí chodit do obyčejných kaváren na obyčejnou kávu, chtějí něco víc a jsou za to ochotni i zaplatit. Například cena výběrové kávy je v průměru 4x dražší než komoditní káva.

Aktuální gastronomické trendy jsou:

- ❖ domácí produkty;
- ❖ lokální potraviny;
- ❖ ekologie;
- ❖ vegetariánské produkty;
- ❖ zdravý životní styl. (Datinská, 2020)

Tyto trendy můžeme pozorovat i v kavárnách. S přibývajícími ekologickými problémy se lidé začínají více zajímat právě o **ekologii**, snaží se produkovat méně odpadu a myslet více udržitelně. Kavárny se proto snaží jít s tímto proudem a zavádějí zálohované či snadno kompostovatelné obaly, nebo rovnou nabízejí možnost odnést si produkt ve svém obalu. Dalším takovým příkladem jsou například jednorázová plastová brčka, která bývají nahrazena papírovým či kovovým.

Zákazníky také mnohem více zajímá původ toho, co právě konzumují. Zajímá je, zda je produkt domácí, z jakých je surovin, zda jsou tyto suroviny **lokální**. Spousta kaváren se prezentuje a láká zákazníky právě na **domácí produkty** (nejčastěji limonády a zákusky) a výběrovou kávu. Ta se vyznačuje především svou vysokou kvalitou, ale také tím, že je znám její původ, datum sklizně, odrůda kávovníku dokonce i farmář, který ji zpracoval.

V neposlední řadě se kavárny snaží upravovat svou nabídku tak, aby si vybral každý, a to i zákazníci s intolerancí na některé složky potravin. Nejčastěji se tak setkáme s **bezlepkovými produkty**, dále pak produkty **bez laktózy** a s nimi spojené různé alternativy kravského mléka jako například mandlové, sójové či ovesné. V nabídce by neměly chybět ani **produkty vegetariánské**, například u zákusků jsou to ty, které neobsahují želatinu. Pro zohlednění zdravého životního stylu ale i diabetiků se používají alternativní druhy sladidel jako je stévie, fíky, med.

Velmi aktuálním trendem v oblasti kaváren je jejich **zařízení a styl**. Podniky se snaží odlišit jeden od druhého a zároveň svým stylem nalákat co nejvíce zákazníků. Některé podniky jdou spíše moderní cestou, čistě bílé zdi, bílé nádobí, prosvětlené prostory, moderní nábytek. Jiné volí masivní dřevo, prostory ladí do tmavších tónů a svým způsobem působí rebelsky. To jsou jen dva možné příklady, každý provozovatel je jiný, a je jen na něm, jaký styl si zvolí. Heslem by však měla být originalita.

Latte art je způsob, kterým barista (člověk, zabývající se přípravou kávy) kreslí do kávy obrázky pomocí našlehaného mléka. V současné době jde u zákazníků o velice populární styl podávání a prezentace kávy. Pro kavárny je to další způsob, jak se odlišit a zároveň nalákat zákazníky právě do svého podniku. V šálku si kromě kávy můžete odnést rosetu, tulipánek či srdíčko. Někteří provozovatelé nechávají své zaměstnance v oblasti latte art i školit.

Obrázek č. 1: Latte art café Jednorožec



Zdroj: Interní zdroj – Café Jednorožec

3 Marketingový mix ve službách

Marketingový mix byl poprvé zmíněn na konci 40. let 20. století Jamesem Cullitonem a později jeho studentem Jerrym McCarthym, který ho zmínil ve své knize „Marketing v roce 1960“. Mix dostával v průběhu času různé podoby, a zmiňovalo se o něm více a více autorů. Jedním z nich byl například Philip Kotler, který mix zpopularizoval a definoval následovně: „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ (Kotler & Armstrong, 2004; Němec 2005)

Původní podoba marketingového mixu je tvořena 4 nástroji, a bývá také nazývána zkratkou 4P. Jsou to:

- ❖ produkt (**p**roduct);
- ❖ cena (**p**rice);
- ❖ distribuce, místo (**p**lace);
- ❖ propagace (**p**romotion).

V oblasti služeb je zohledněno velké zastoupení lidské práce, proto se k základním čtyřem nástrojům přidávají další 4 a to:

- ❖ lidé (**p**eople);
- ❖ balíčky služeb (**p**ackaging);
- ❖ tvorba programů (**p**rogramming);
- ❖ spolupráce, partnerství (**p**artnership). (Jakubíková, 2008)

3.1 Produkt

Jako první „P“ je v marketingovém mixu právě produkt a to rozhodně ne náhodou. Produkt je základní stavební jednotka podniku a odráží to, jak je firma na trhu orientovaná a jak zná své konkurenční prostředí. Pokud chce být podnik úspěšný, a tvořit zisk, musí nabízet produkty, o které je na trhu zájem. Produkt může mít podobu hmotnou (výrobek) či nehmotnou (služba), ať už jde ale o jakoukoliv podobu, obě mají stejný cíl, a to uspokojit potřebu či touhu zákazníka, který si produkt zakoupí.

Produkt z marketingového hlediska vnímáme ve 3 vrstvách a to:

- ❖ jádro – základní užitek, který produkt či služba přináší (např. nápoj – mám žízeň);
- ❖ reálný produkt – zahrnuje charakteristiky jako je kvalita provedení, design, použité materiály, barva aj. (např. nápoj – mám chuť na studený, slazený, nealkoholický nápoj);
- ❖ rozšířený produkt – pro zákazníka je to „něco“ navíc, např. prodloužená záruka, pravidelný servis, možnost nákupu na splátky (např. nápoj – odnáším si nápoj a věrnostní kartičku se slevou na další nákup) (Foret, 2011).

3.2 Cena

Ústředním tématem v ekonomii je cena, která předává zásadní signály firmám při jejich rozhodování o výrobě a spotřebitelům při jejich rozhodování o nákupu. Cena produktu po zohlednění výrobních nákladů odráží jeho stupeň vzácnosti. Slouží tedy jako centrální síla, která řídí a vyvažuje poptávku a nabídku na trhu. (Siu, 2019)

Cena je nejflexibilnější složkou marketingového mixu a také jediná složka, která podniku generuje zisk. Představuje peněžní hodnotu požadovanou za daný produkt a měli by se v ní odrážet zájmy nejen podniku ale i spotřebitele.

Cena plní v ekonomice různé funkce (regulační, rozdělovací, alokační, kritériální, informační, racionalizační a evidenční) a má různé významy pro odlišné subjekty trhu. (Jakubíková, 2008)

Ke stanovení ceny se využívají různé metody, ty nejčastější 3 jsou:

- ❖ nákladově orientovaná tvorba ceny (stanovení ceny spočívá v tom, že se vypočítají celkové náklady vynaložené na produkt a k této sumě se připočte přírážka v určité výši, např. 10 %);
- ❖ přístup podle konkurence (cena se určuje podle cen již stanovených na trhu, podniky se můžou orientovat podle průměrné stanovené ceny, nebo ceny vůdce trhu);
- ❖ přístup orientovaný na zákazníka (cena se stanoví na základě hodnoty vnímané spotřebitelem) (Foret, 2011).

3.3 Distribuce

Jakubíková (2008) definuje distribuci následovně: „*Cílem distribuce je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují.*“

Od ostatních složek marketingového mixu distribuce není tak flexibilní co se týká změn, a její plánování je spíše dlouhodobější proces. K pohybu produktu mezi výrobcem a zákazníkem dochází za pomoci **distribučních cest**. Hlavní funkcí těchto cest je již výše zmíněný způsob doručení produktu zákazníkovi. To však není jedinou funkcí, další jsou například: budování vztahu se zákazníky, spolupráce při marketingovém výzkumu, marketingová komunikace, logistické funkce jako skladování, zásobování či odbyt, a mnoho dalšího. Toto všechno vytváří přidanou hodnotu pro zákazníka. (Jakubíková, 2008)

Distribuční cesty se dělí na:

- ❖ přímé (prodej bez mezičlánků, zákazník získá produkt přímo od jeho výrobce);
- ❖ nepřímé (prodej za použití mezičlánků, například maloobchod, velkoobchod či sprostředkovatel).

3.4 Propagace

Propagace je čtvrté “P” marketingového mixu a bývá nazývána také jako marketingová komunikace. Pro podnik je to prostředek, pomocí kterého komunikuje a navazuje vztahy se zákazníkem. Zákazníky tak lze informovat o produktech daného podniku a jejich užítku pro spotřebitele. Pomáhá tvořit image značky a spojovat produkty s určitým místem, lidmi nebo zážitky.

Těchto cílů je dosahováno pomocí několika nástrojů, obecně nazývanými jako komunikační mix. Patří sem:

- ❖ reklama (propagace produktu pomocí novin, televize, billboardů, rozhlasu atd.);
- ❖ podpora prodeje (prvky podněcující k vyzkoušení nebo nákupu produktu, například vzorky);
- ❖ události a zážitky (sportovní, umělecké, či jiné akce zviditelňující značku či produkt);

- ❖ public relations a publicita (vztahy s veřejností, techniky na vybudování dlouhodobého vztahu se zákazníky);
- ❖ přímý marketing (komunikace za využití telefonu, emailu, internetu nebo pošty);
- ❖ interaktivní marketing (online komunikace s cílem o zvýšení povědomí o produktu nebo motivace ke koupi, například display banner na telefonu);
- ❖ ústní šíření (ústní, psaná nebo elektronická komunikace spojená s osobními zkušenostmi s produktem);
- ❖ osobní prodej (komunikace tváří v tvář se zákazníkem, například podomní prodej) (Kotler & Keller, 2007).

3.5 Lidé

Prvním “P“ rozšířeného marketingového mixu jsou lidé (people). U poskytování služeb je lidský faktor prakticky nepostradatelný a u většiny z nich se s ním setkáme. Lidé se podílejí přímo či nepřímo na tvorbě produktu a také na tvorbě zákaznické spokojenosti. Ať bude podnik nabízet sebekvalitnější a lepší produkt, pokud jednání se zákazníkem nebude adekvátní, pravděpodobně se nevrátí. Proto by podniky měly klást velký důraz na výběr svých zaměstnanců a jejich vhodného proškolení.

Zaměstnanci v podniku se dají rozdělit podle toho, v jak úzkém kontaktu jsou se zákazníkem a jaký mají vztah k marketingovému mixu, viz tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Role zaměstnanců a jejich vliv na zákazníky

	Přímý vztah k marketingovému mixu ↓	Nepřímý vztah k marketingovému mixu ↓
Častý nebo pravidelný styk se zákazníky →	Kontaktní pracovníci	Obsluhující pracovníci
Výjimečný nebo žádný styk se zákazníky →	Koncepční pracovníci	Podpůrní pracovníci

Zdroj: (Payne, 1996)

Ve službách se zaměstnanci rozdělují jinak, a to na:

- ❖ kontaktní personál – zaměstnanci v úzkém a pravidelném kontaktu se zákazníkem;
- ❖ ovlivňovatelé – většinou zaměstnanci managementu, kteří nepřijdou do kontaktu se zákazníkem, ale mají vliv na kvalitu služeb;
- ❖ pomocný personál – zaměstnanci bez kontaktu se zákazníkem a s nepřímým vlivem na kvalitu služeb.

Jakubíková (2012) ve své publikaci uvádí tyto požadavky, které by se měly klást na zaměstnance v cestovním ruchu a ve službách: odbornost a kvalifikace, znalost produktů a prostředí, zdvořilost, spolehlivost, důvěryhodnost, dobré vystupování, vnímatelnost a komunikativnost.

3.6 Balíčky služeb

Termínem balíček se rozumí dvě a více služeb prodávaných jako jeden celek za zvýhodněnou cenu. Tento nástroj bývá velmi často využíván v cestovním ruchu, nejčastěji v podobě zájezdů, kdy je v ceně zahrnuta doprava, ubytování, stravování a další doprovodné služby, například wellness, sportovní program, kulturní program aj. Balíčky se mohou prodávat již sestavené nebo se mohou sestavit dle preferencí zákazníka.

Morrison (2002) ve své knize uvádí následující výhody balíčků služeb:

- ❖ Pro zákazníka - větší pohodlí, větší hospodárnost, možnost plánovat prostředky na cesty, bezpodmínečné zajištění trvalé kvality, uspokojování specializovaných zájmů, nová dimenze cestování a stravování mimo dům.
- ❖ Pro organizátory - zvyšování poptávky v době mimo sezónu, zvýšení přitažlivosti pro specifické cílové trhy, atraktivnost pro nové cílové trhy, snazší předpovídání vývoje podnikání a zlepšení efektivnosti, vztahy s veřejností a hodnota publicity jednotlivých balíčků, rostoucí spokojenost zákazníka.

3.7 Programování

Programování je úzce spjato s balíčky, jelikož většina balíčků v cestovním ruchu obsahuje i program. Obsahuje aktivitu, úkoly a rozvrhy, které mají zvýšit atraktivitu balíčků.

Programování spolu s balíčky plní v marketingu následující klíčové úlohy:

- ❖ eliminují působení času;
- ❖ zlepšují rentabilitu;
- ❖ podílejí se na využívání segmentačních marketingových strategiích;
- ❖ jsou komplementární vůči ostatním součástem mixu výrobek/služba;
- ❖ spojují dohromady vzájemně závislé organizace pohostinství a cestovního ruchu.

(Morrison, 2002)

3.8 Spolupráce, partnerství

Partnerství představuje spojení více různých subjektů za účelem dosažení společných zájmů a cílů. Jedná se o dobrovolné spojení a z hlediska času může být dlouhodobé či krátkodobé. Spolupráce mezi subjekty může znamenat značné výhody na trhu, například snížení nákladů nebo snazší uspokojení zákaznických potřeb.

Spolupráce se dělí na:

- ❖ horizontální (probíhá na stejné úrovni, například spolupráce mezi ubytovacími a stravovacími zařízeními);
- ❖ vertikální (probíhá na různých úrovních, na principu dodavatelských a odběratelských rolí) (Jakubíková, 2012).

I zde může být jako příklad použit zájezd, jelikož u něj dochází ke spolupráci hned několika subjektů – dopravce, ubytovací a stravovací zařízení, cestovní kancelář aj.

4 Situační analýza

Jakubíková (2008) definuje situační analýzu jako: „Všeobecnou metodu zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění organizační kultura, image aj.), její schopnosti výroby tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.“

Vypracování situační analýzy slouží podniku pro správné identifikování příležitostí vnějšího prostředí a schopností a zdrojů podniku.

Marketingová situační analýza je rozdělena na 3 části:

- ❖ informační část – v této části se shromažďují a vyhodnocují informace, patří sem hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí podniku a matice konkurenčního profilu;
- ❖ porovnávací část – vytváří strategie, které by mohl podnik použít, strategie jsou tvořeny pomocí metod jako například matice SWOT, SPACE, BCG, interní - externí;
- ❖ rozhodovací část – slouží k hodnocení zvažovaných strategií a popřípadě navrhuje změny.

4.1 Analýza prostředí

Situační analýza začíná nejdříve analýzou prostředí firmy. Prostředí firmy může mít pozitivní ale i negativní dopady, jelikož se zde mohou tvořit jak příležitosti, tak hrozby. Proto by marketingoví pracovníci měli být schopni tyto faktory najít a navrhnou způsoby, jak se jím vyhnout či přizpůsobit. Pro hladký chod podniku a jeho prosperování je zásadní včasné se přizpůsobení měnícím se podmínkám.

Prostředí firmy se dělí na vnější a vnitřní.

4.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí firmy zahrnuje makro a mikro prostředí. Aby podnik mohl správně odhalovat příležitosti a hrozby, je potřebné vnější prostředí neustále pozorovat a analyzovat.

4.2.1 Makroprostředí

Makroprostředí pro podnik představuje situace, vlivy či jiné okolnosti, které podnik svou činností nemůže vůbec, nebo jen velmi obtížně ovlivnit. Do makroprostředí patří politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociokulturní faktory a technologické faktory. Ke zhodnocení stavu makroprostředí se využívá analýza PEST. Na základě této analýzy získá podnik odpovědi na tyto 3 otázky:

- ❖ Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- ❖ Jaké účinky mají tyto vlivy?
- ❖ Které z nich jsou nejdůležitější z hlediska blízké budoucnosti? (Grasseová, Dubec & Řehák, 2012)

PEST je zkratka pro výše vyjmenované faktory. Prvním jsou **politicko-právní faktory**. Zde se posuzuje všeobecná politická situace a stabilita, fiskální a sociální politika, regulace a deregulace ekonomiky, jednotlivé legislativní předpisy, daňová politika aj.

Druhým jsou **ekonomické faktory**. Zde se posuzují ekonomické podmínky na trhu, fáze ekonomického cyklu, vývoj HDP, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti, inflace, výše důchodu obyvatelstva, kupní síla a koupěschopnost aj. Projevují se zde také nákupní zvyky společnosti.

Třetím jsou sociokulturní faktory. Ty se posuzují ze dvou stran a to z kulturní a ze sociální. **Kulturní faktory** zahrnují jazyk, vnímání svého okolí, výchovu aj. **Sociální faktory** zohledňují spotřební chování a zvyky, rozvrstvení a uspořádání společnosti, životní úroveň, úroveň vzdělání, příjmy a majetek společnosti aj.

Posledním jsou **technologické faktory**. Posuzují se zde nové i stávající technologie, vládní podpora vědy a výzkumu, dostupnost připojení k internetu aj. (Dvořáček & Slunčík, 2012).

PEST analýza se zpracovává pomocí metody MAP – monitorovat, analyzovat, předpovídat.

4.2.2 Mikroprostředí

Opakem makroprostředí je mikroprostředí, jehož situace, vlivy či jiné okolnosti podnik může svou činností ovlivnit. Mikroprostředí podniku zahrnuje partnery (odběratele, dodavatele, dopravce, finanční instituce aj.), zákazníky, konkurenci ale i podnik jako takový.

Podnik je tvořen zdroji materiálními, finančními a lidskými. Zahrnuje kulturu společnosti a zaměstnanecké vztahy. Pro úspěšné působení podniku na trhu je důležité, aby zde dobře fungovala vzájemná komunikace a spolupráce.

Nejdůležitějšími osobami pro podnik jsou **zákazníci**, jelikož díky nim tvoří zisk. Podnik by měl na základě přání a potřeb svých zákazníků upravovat svou nabídku produktů, aby jich oslovil co nejvíce. Kozel (2016) uvádí, že zákazníkům musí být věnována hlavní pozornost a musí být plněny jejich přání a potřeby za takových podmínek, při kterých současně budou plněny i cíle podniku (image, zisk, tržní podíl apod.).

Důvodů, proč by měl podnik věnovat spokojenosti zákazníka tolik pozornosti je ale více. Pokud s produktem a s podnikem bude zákazník spokojený, zůstane podniku věrný, bude ochoten zaplatit vyšší cenu, snáz pochopí výpadky ve výrobě, předá svoji dobrou zkušenost dalším, což je pro podnik zároveň i reklama a je možné, že si zakoupí i další produkty. (Foret, 2011)

Spokojenost je velice subjektivní jev a každý jí vnímá jinak. Záleží na nárocích zákazníka, jeho zkušenostech a očekávání. Kritéria pro hodnocení zákaznické spokojenosti mohou být následující:

- ❖ kvalita;
- ❖ cena;
- ❖ čas;
- ❖ profesionalita;
- ❖ flexibilita;
- ❖ zájem o zákazníka.

Výběr **partnerů** je další důležitou složkou, nad kterou by podnik neměl mávnout rukou. Hlavním požadavkem ať už pro dodavatele, odběratele nebo zprostředkovatele by měla být jejich spolehlivost, aby vše mohlo proběhnout v požadovaném čase a kvalitě. (Jakubíková, 2008)

Pokud má být firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než **konkurence**. Podnik proto musí zvolit vhodnou strategii, tu může vybrat na základě zpracování Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Tato analýza pracuje s pěti faktory:

- ❖ intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty;
- ❖ vyjednávací síla kupujících;
- ❖ vyjednávací síla dodavatelů;
- ❖ hrozba substitutů;
- ❖ hrozba nově vstupujících konkurentů do odvětví. (Magretta, 2012)

4.3 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí podniku je tvořeno jeho finančními, materiálními a lidskými zdroji a tím, jak je dokáže využívat. Jde o faktory, které může management podniku přímo řídit a ovládat. Analyzování vnitřního prostředí podniku poskytuje podniku přehled hlavních předností, které může využít jako svou konkurenční výhodu na trhu.

Analýza vnitřního prostředí hodnotí 4 druhy zdrojů: fyzické (vybavení, prostory), lidské (zaměstnanci, jejich kultura), finanční (kapitál podniku, likvidita, rentabilita) a nehmotné (know-how, image, licence). (Jakubíková, 2008)

4.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejvyužívanějších metod pro analýzu prostředí. Zkratka vychází z anglických slov: **S**trengths (silné stránky), **W**eaknesses (slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby). Hodnotí se tedy vnitřní okolí, se kterým jsou spojené silné a slabé stránky a vnější okolí, se kterým se pojí příležitosti a hrozby. Analýza vychází z hodnocení současného stavu podniku a aktuální situace okolí organizace. (Dvořáček & Slunčík, 2012)

Realizace analýzy SWOT probíhá ve čtyřech fázích:

- 1) Příprava na provedení analýzy – v této fázi by si měl podnik stanovit, za jakým účelem analýzu provádí a k čemu bude dále využita;
- 2) Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek – pomocí brainstormingu či za využití výročních zpráv a jiných zdrojů identifikovat silné slabé stránky;

3) Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb – stejným způsobem jako u silných a slabých stránek;

4) Tvorba matice SWOT – do matice se zaznamenají identifikované silné a slabé stránky a hrozby a příležitosti a jejich analýzou se zvolí jedna ze 4 strategií:

- ❖ SO strategie – využívá silné stránky ve prospěch příležitostí;
 - ❖ WO strategie – využívá příležitostí k překonání slabých stránek;
 - ❖ ST strategie – využívá silné stránky k eliminaci hrozeb;
 - ❖ WT strategie – snaží se minimalizovat slabé stránky a vyhnout se hrozbám.
- (Grasseová, Dubec, & Řehák, 2012)

5 Metodika zpracování praktické části

Praktická část bakalářské práce bude zaměřena na analýzu spokojenosti zákazníka, situační analýzu a zhodnocení poskytovaných služeb a produktů pomocí mystery shoppingu.

Pro analýzu právě těchto prvků bylo rozhodnuto na základě rozhovoru s majitelkou podniku. Ta by ráda dostala zpětnou vazbu od zákazníků a zjistila, jak její podnik vnímají například i oproti konkurenci. Zároveň jí zajímalo, jak na poskytované služby a produkty nahlíží právě zákazníci.

Analýza spokojenosti bude provedena pomocí **dotazníkového šetření**. Dotazníky jsou nejvyužívanějším způsobem sběru informací pro marketingový výzkum. Důležitým krokem je vybrat správný vzorek respondentů, aby odpovídal cíli a záměrům prováděného výzkumu a také zvolit vhodný typ dotazování. Šetření může probíhat osobně, písemně, telefonicky a elektronicky. V práci bude využito elektronického dotazování, jehož výhodou jsou minimální náklady, časová nenáročnost a jednodušší vyplňování i zpracovávání výsledků. Před začátkem koronavirové krize bylo naplánováno dotazník rozmístit i v papírové podobě na stoly a bar ve vnitřních prostorách kavárny. Toho by jistě využili starší zákazníci nebo zákazníci, kteří nemají sociální síť. Bohužel, s nástupem opatření proti šíření onemocnění COVID-19 tento způsob dotazování nemohl být proveden. Bylo uvažováno, umístit papírové dotazníky alespoň na bar, který funguje jako výdejní okénko, ale majitelka byla proti, jelikož vyplnění dotazníku by zákazníky zdržovalo ve vnitřních prostorách déle než je nutno. Zároveň by se mohly tvořit fronty před kavárnou, jelikož ve vnitřních prostorách mohou být ve stejný čas pouze dvě osoby. Proto bylo pro dotazování využito pouze elektronické formy.

Dotazník obsahoval celkem 14 otázek, 6 z nich bylo uzavřených, kdy respondent vybral pouze jednu z přednastavených odpovědí. 3 otázky byly sestaveny do podoby tzv. Likertovy škály a maticové otázky. Likertova škála hodnotí určitý postoj nebo spokojenost. Zároveň s její pomocí můžeme zjistit i míru spokojenosti. Odpovědi jsou přesně dané a respondent vybírá tu, se kterou se nejvíce ztotožňuje. Maticové otázky umožňují zahrnout více podotázek k jedné hlavní otázce. V dotazníku byla tato kombinace zvolena pro hodnocení obsluhy, produktu a cen. Likertovy škály bylo dále

využito u 2 škálových otázek dotazujících se na celkovou spokojenost a pravděpodobnost doporučení. Zde se hodnotilo udělováním hvězd. Zbývající 3 otázky byly položeny formou otevřené otázky, respondenti tak nebyli nijak limitováni v odpovědích. Na dotazník odpovědělo během 21 dní celkem 204 respondentů. (Survio.com, 2020)

Cílem dotazníku bylo zjistit, jak si podnik stojí v očích zákazníků a jaké kroky popřípadě zvolit ke zlepšení svých nabízených služeb či produktů. Zároveň majitelka chtěla zahrnout zákazníky do rozhodovacího procesu o nových produktech. Ráda by rozšířila nabídku o nové produkty, a právě na základě odpovědí se bude také rozhodovat.

V práci bude využito další metody sběru informací a to **pozorování**. Považuje se za nepřímou metodu sběru dat, jelikož při něm není nutný přímý kontakt s analyzovaným subjektem, avšak bývá často využíván v kombinaci s osobním dotazováním. Principem pozorování je předem naplánované sledování určité činnosti či události, aniž by pozorovatel do děje zasahoval. Před zahájením pozorování je nutné si předem stanovit, za jakým účelem ho provádíme a co s jeho pomocí chceme zjistit. Výhodou pozorování je určitá autentičnost, v případě, že pozorovaný subjekt o probíhajícím pozorování neví. Tím je zajištěno, že se bude chovat spontánně a výsledek tak bude nezkreslený.

Jednou z pozorovacích technik je právě **mystery shopping**. Do češtiny bývá toto spojení překládáno jako „fiktivní nákup“. Pomocí mystery shoppingu můžeme měřit kvalitu vlastních či konkurenčních poskytovaných služeb a produktů. Fiktivní zákazník neboli mystery shopper má za úkol koupit si produkt či službu a u toho pozorovat a zaznamenávat požadované informace. Díky výsledkům provedeného mystery shoppingu může podnik zlepšit práci svých zaměstnanců, vylepšit nedostatky pracoviště, interiér podniku, vzhled nápojového lístku, vzhled a chuť nápojů či pokrmů a spoustu dalšího. (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011)

Aby mohl být mystery shopping proveden, je nutné dodržet určité zásady. Tyto zásady jsou:

- ❖ zaměstnanci by měli být informováni, že bude hodnocení probíhat, včetně období, kdy k němu má dojít;
- ❖ mystery shoppeři by měli být řádně proškoleni;

- ❖ informace získané během hodnocení jsou důvěrné a nesmí být sděleny třetím stranám;
- ❖ výsledky hodnocení se nesmějí upravovat či jinak falšovat;
- ❖ mystery shoppeři by neměli nijak omezovat a narušovat normální chod podniku.

Pro tuto práci byl zvolen fiktivní nákup, aby byla posouzena kvalita a provedení nabízených produktů a zároveň zhodnoceno vystupování a chování obsluhy. Pro tuto metodu bylo rozhodnuto ještě v době před nouzovým stavem a celou koronavirovou situací. Majitelka podniku však tuto metodu chtěla využít i v době omezeného režimu, jelikož dbá na to, aby kvalita nabízených produktů zůstala zachována, i přesto že produkty nemohou být servírovány klasickým způsobem. Pomocí fiktivního nákupu tak bude pozorována především obsluha a výsledný produkt. U výsledného produktu se bude posuzovat výdrž pěny, konzistence a latte art. U obsluhy doba čekání na obsloužení, pozdrav, jednání se zákazníkem a upravenost.

Před provedením fiktivního nákupu je nutné proškolení vybrané mystery shoppery (dále jen pozorovatele). Pro pozorování byly vybrány tři osoby, aby bylo zajištěno nezkrslení výsledků. Na školení budou pozorovatelům vysvětleny zásady, podle kterých se mají chovat. Nejdůležitější z nich jsou: nezasahovat do chodu podniku, neprozradit, že jde o hodnocení a získané informace nikomu nesdělovat. Úkolem pozorovatelů je vejít do podniku a chovat se jako klasický zákazník. Pozorovatelé podnik navštíví 2x, aby byli obslouženi jak první, tak druhou směnou. Po domluvě s majitelkou podniku bylo umožněno nahlédnout do naplánovaných směn, a jelikož se zaměstnanci střídají po dvou, byli zaměstnanci označeni za směnu A a směnu B. Jako zkoumaný produkt bylo vybráno cappuccino, aby mohla být posouzena kvalita a výdrž pěny a také latte art. Aby mohla být posouzena znalost zaměstnanců, pozorovatel si neobjedná ihned cappuccino, ale pouze „kávu“. Ze strany zaměstnanců by tedy mělo proběhnout zjištění zákaznických preferencí, zda chce kávu s mlékem bez mléka, silnou, slabou apod.

Pozorovatelé během školení dostanou formulář (příloha A), který jim bude podrobně vysvětlen. Formulář obsahuje čtyři tabulky, první z nich je pro určení dne a času hodnocení, jména pozorovatele a označení směny, která v podniku daný den obsluhovala. Jednotlivá kritéria se hodnotí pomocí bodů 1-5, kdy jeden bod znamená nejhorší hodnocení a pět bodů nejlepší hodnocení. Pro pozorovatele byla vytvořena

pomůcka pro hodnocení, která definuje jednotlivá bodová ohodnocení pro každé kritérium. Tato předloha je uvedena v příloze B.

Druhá tabulka se již zabývala hodnocením obsluhy. V tabulce jsou uvedena následující kritéria:

- ❖ pozdrav/uvítání (zda zaměstnanec zákazníka pozdravil, nuceně či mile);
- ❖ doba čekání na obslužení;
- ❖ upravenost (čisté oblečení a zástěry, upravené ruce a nehty);
- ❖ zájem o zákazníka (upřímný či nucený);
- ❖ znalost produktů (vysvětlení jednotlivých nápojů, složení dortů pokud proběhne dodatečná nabídka);
- ❖ dodatečná nabídka (zda zaměstnanec nabídne kromě objednané kávy nějaký jiný produkt).

Třetí tabulka se zabývala hodnocením zakoupeného produktu a obsahovala následující kritéria:

- ❖ konzistence pěny (pěna by měla být hladká, se stejnou strukturou, bez výrazných bublin, hodnotí se ihned po přípravě);
- ❖ výdrž pěny (u dobře připraveného cappuccina by měla vydržet do posledního doušku);
- ❖ teplota (káva nesmí být příliš horká, jelikož mléko se šlehá max. do 70 C° ale ani příliš studená);
- ❖ latte art (dle majitelky podniku by měli být zaměstnanci schopni vytvořit alespoň jednoduchý obrazec i do takeaway kelímku).

Poslední tabulka se zabývala hodnocením prostor podniku. I přesto, že v době hodnocení podnik fungoval pouze pro nákup produktů s sebou, měli zákazníci přístup do vnitřních prostor podniku. Proto je důležité, aby se zde udržovala čistota a aby byly prostory pro zákazníka příjemné. Posuzovala se následující kritéria:

- ❖ dodržování hygienických opatření (v době pandemie je nutné, aby obsluha nosila ochranu úst, aby se dodržoval určený maximální počet osob na prodejně, rozestupy a dostupná desinfekce u vstupu do podniku);
- ❖ uvedení názvu a cen u produktů (aby se zákazník mohl dobře orientovat v produktech, je důležité, aby u nich byly uvedené názvy a jejich ceny);

- ❖ viditelná nabídka (alespoň denní nabídka by měla být viditelná, může to například přimět zákazníka koupit si něco navíc);
- ❖ čistota (čistotou se rozumí i například zda se po prostoru nepovalují různé krabice či jiné předměty, které by mohly na zákazníka působit jako nepořádek).

6 Představení podniku

Kavárna Café Jednorožec se nachází v centru města Klatov. Má velice výhodnou polohu, jelikož je přímo na náměstí, hned vedle barokní lékárny U Bílého jednorožce, kterou můžeme vidět na obrázku č. 2. Lékárna patří mezi jedny z nejzachovalejších historických lékáren v Evropě. Prostor kavárny slouží zároveň jako vstup do galerie U Bílého jednorožce, která se nachází v horní části budovy.

Obrázek č. 2: Kavárna Café Jednorožec



Zdroj: Interní zdroj - Café Jednorožec

Dříve tyto prostory sloužily k výrobě léčiv, jako kavárna začaly fungovat roku 2009. Tehdejší majitel však nedokázal kavárnu vést tak, aby prosperovala, a tak ji v roce 2012 převzala současná majitelka Ing. Jana Aschenbrennerová.

Ta měla od začátku jasnou vizi. Kavárna s uměleckými prvky, domácími produkty, kvalitní kávou a originálním stylem. Dále byl majitelce blízký vzrůstající trend alternativního stravování v podobě produktů bez lepku, bez laktózy a RAW stravy (strava, která neprošla tepelným zpracováním, tedy teplotou 45°). Tímto se kavárna naprosto odlišila od konkurenčních podniků a získala si velké množství zákazníků. V nabídce nechybí ani slané produkty, sendviče, domácí housky, cuketové placičky nebo polévky.

Káva, kterou kavárna nabízí je bezpochyby dalším faktorem, kterým si kavárna vysloužila konkurenční výhodu. Nabízí totiž vysoce kvalitní, výběrovou kávu od společnosti Yakima Coffee. Jedná se o lokální pražírnu ležící poblíž Prahy, pražící kávu na zakázku. Káva je tedy vždy čerstvá a kvalitně zpracována.

Díky svému umístění je kavárna ideálním místem pro kulturní a společenské akce. Konají se zde koncerty, galerijní přednášky, loutkohry, veřejná čtení, výstavy a tematické večery. Dle majitelky Aschenbrennerové: „Kavárna svou povahou, umístěním i bohatým kulturním programem nabízí nenásilné propojení umění s veřejným prostorem.“

Kavárna disponuje 9 stoly, celkem tedy 45 místy k sezení uvnitř. Stěny kavárny zdobí malby umělců, jednou z nich byla i známá umělkyně Léna Brauner. Momentálně na zdech můžeme malby místní umělkyně Jaroslavy Papežové (viz. obrázek č. 3). V zadní části kavárny se nachází vchod na zahrádku, která disponuje 5 stoly a celkem 20 místy k sezení. Začátkem jara se před hlavním vchodem postaví terasa, která zde stojí cca do podzimu, v momentě, kdy se počasí začne kazit a zákazníci ji přestávají využívat, se terasa zase rozebere. Je zde krásný výhled na náměstí, Černou věž i Barokní lékárnu. Tato přední terasa disponuje 5 stolky a celkem tedy 13 místy k sezení. Ve vnitřních i venkovních prostorách se nachází dětský koutek, proto je kavárna vyhledávaným místem i pro maminky s dětmi. Samozřejmostí je také wifi připojení zdarma.

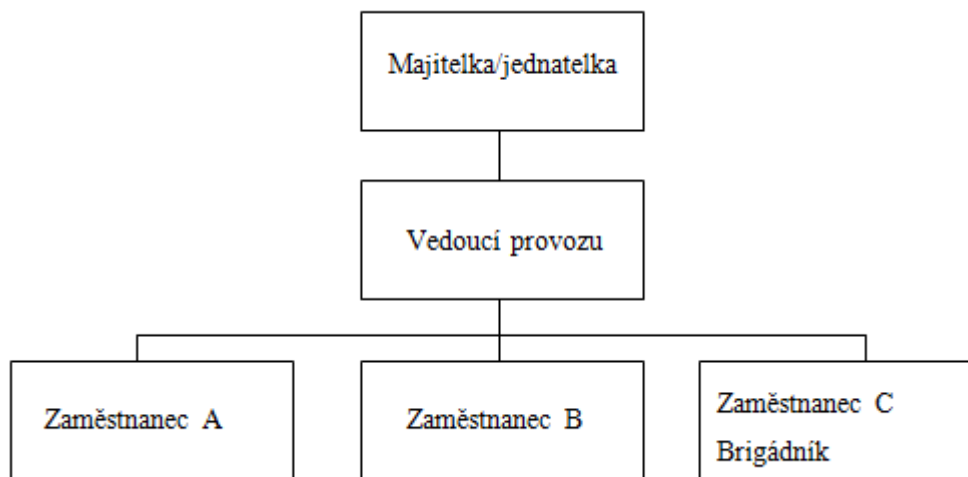
Obrázek č. 3: Prostory kavárny Café Jednorožec



Zdroj: Interní zdroj - Café Jednorožec

Kavárna má momentálně 4 zaměstnance na hlavní pracovní poměr, jednoho zaměstnance na poloviční úvazek, a několik zaměstnanců pracujících na DPP, čili brigádníků. V čele kavárny je Ing. Jana Aschenbrennerová, která vystupuje jako jednatelka a zároveň odpovědný vedoucí. Pod sebou má vedoucího provozu, který zastává jednání s dodavateli, obchodními partnery, zajišťuje nákupy a objednávky všeho, co je pro kavárnu potřebné. Zároveň také obsluhuje a zastává pozici baristy. Pod ním jsou 2 baristky, které se starají o přípravu kávy a obsluhu. Každá má k tomu ještě další kompetence, jedna spravuje sociální sítě a komunikaci se zákazníky, stará se o instagramovou a facebookovou stránku kavárny, aktualizuje zde informace, přidává příspěvky a informuje zákazníky o dění na kavárně. Druhá má na starost tvorbu směn a zajištění hladkého a trvalého provozu kavárny. Pečení a vaření zajišťuje pekařka/cukrářka, která peče výhradně pro kavárnu. Výroba dortů, polévek a ostatního probíhá v prostorech mimo kavárnu, v domě rodičů majitelky. Brigádníci jsou nepostradatelnou součástí podniku, jelikož vykrývají provoz a umožňují stálým zaměstnancům odpočinout si. Se zaměstnanci je majitelka spokojená, jsou zodpovědní a tvoří dobrý tým.

Obrázek č. 4: Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

7 Situační analýza

Tato kapitola se bude zabývat analýzou mikroprostředí a makroprostředí, čili vnějšího prostředí. Vnitřní prostředí podniku bylo popsáno v kapitole představení podniku. Z výsledků poté budou vyhodnoceny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Následně bude sestavena matice SWOT.

7.1 Makroprostředí podniku

Makroprostředí podniku bude analyzováno pomocí metody PEST, což je zkratka pro politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory.

7.1.1 Politicko-právní faktory

Politická situace v České Republice je stabilní. Vliv zde mají zákonodárci a vláda, která vydává zákony a nařízení pro různé oblasti podnikání, která musí být dodržena a za jejich porušení hrozí podniku postihy v podobě pokut či zavření provozovny. Provozovny stravovacích služeb musí dodržovat hygienická opatření, jako například: zajistit nezávadnost při přípravování a skladování potravin, používat vhodné materiály a předměty, používat ochranné pracovní prostředky, udržovat provozovnu v dostatečné čistotě apod. Patří sem i některé zákony, např. zákon upravující zákaz kouření v restauracích a barech, nebo zákaz prodeje alkoholických nápojů osobám mladších 18 let. Jelikož je Česká republika členem Evropské unie, musí být dodržena i opatření stanovená EU. Příkladem může být uvádění alergenů v pokrmech.

V současné době jsou stravovací služby nejvíce ovlivněny opatřeními proti šíření koronaviru. Tato opatření se v průběhu času mění a vznikají nová. Příkladem je omezení pracovní doby, upravení prostoru aby mezi stoly byly 2 metry, možnost provozovat pouze okénkový výdej či úplné uzavření provozovny.

7.1.2 Ekonomické faktory

Z ekonomického hlediska má na podnik vliv spousta faktorů. Může to být například inflace, která byla v roce 2020 3,2 %, což je o 0,4 % více než předchozí rok. Dále také průměrná mzda obyvatelstva a jeho ochota utrácet peníze za volnočasové aktivity. Průměrná hrubá mzda v Plzeňském kraji činila v roce 2020 34 558 Kč. Jednalo se o 3. nejvyšší průměrnou mzdu v ČR. (Regionální statistiky, 2021)

Z důvodu koronaviru však spoustu lidí přišlo o práci a ocitli se ve finanční tísní. Ve stravovacích službách tak lidé nechávají méně peněz, než dříve. Stravovací služby od počátku pandemie evidují pokles obrátu v průměru o 50%. (Petr, 2020)

7.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Ze sociálně-kulturních faktorů by mohl být podnik ovlivněn životním stylem obyvatel. S přicházejícími novými trendy musí být podnik připraven na změny a musí být schopen se přizpůsobit. V posledních letech se poměrně rozmohl trend zdravého a alternativního stravování, s čímž podnik neměl problém.

7.1.4 Technologické faktory

V oblasti technologie podnik využívá moderní pokladní systém storyous. Obsluha a evidence probíhá za využití tabletů. Díky tomuto systému má podnik přehled nad objednanými/neobjednanými stoly, objednávkami, tržbami, jednotlivými produkty a spoustou dalšího. Majitelka může provoz jednoduše sledovat odkudkoliv. Systém umožňuje i vedení skladů, kontrolu úbytku surovin a jejich příjem. Dále podnik využívá terminál pro bezhotovostní placení. Samozřejmostí je internetové připojení. Pro kavárnu je nezbytností kvalitní a výkonný kávovar značky La Marzocco, chladicí vitrína, a vybavené prostory pro výrobu dortů a ostatních produktů.

7.2 Mikroprostředí podniku

V této podkapitole bude věnována pozornost konkurenci, zákazníkům a dodavatelům, kteří tvoří mikroprostředí podniku.

7.2.1 Konkurence

Co se konkurence týče, v Klatovech se nachází 7 konkurenčních podniků. Podle internetového webu pro cestování tripadvisor.cz má Café Jednorožec hodnocení 4,5 (47 recenzí) a podle hodnocení na google.cz 4,6 (382 recenzí).

Největším konkurentem by pro Café Jednorožec mohla být kavárna Mléčná, jelikož se nachází také na náměstí. Lokalita spolu s terasou s výhledem na náměstí a Černou věž je však jedna z mála konkurenčních výhod, které Mléčná má. Produkty nejsou ničím výjimečné, podle hodnocení na stránce tripadvisor.cz působí uměle. Káva je obyčejná. Kavárna naláká spíše turisty, nenáročné zákazníky a starší zákazníky, kteří jsou již

zvyklí ji navštěvovat a nejdou zrovna s trendy. Na google.cz má kavárna hodnocení 4,2 (292 recenzí), na tripadvisor.cz má hodnocení 3,0 (13 recenzí).

Další kavárnou kousek od náměstí je kavárna Yemenites. Tato kavárna je už i sortimentem více podobná Jednorožci. V nabídce mají domácí dorty a kávu vlastní značky z vlastní pražírny. Nevýhodou podniku je, že má malé prostory, stoly jsou prakticky hned vedle sebe a člověk zde nemá moc soukromí. Jinak jsou prostory ale velice hezké a klidné. Podnik nedisponuje žádnou teráskou ani zahrádkou. Ceny kávy jsou srovnatelné s Jednorožcem. Kavárna se může pyšnit výborným hodnocením, na tripadvisor.cz má kavárna hodnocení 5,0 (8 recenzí) a na google.cz 4,8 (160 recenzí).

V okolí náměstí se nachází ještě další dvě kavárny, kavárna Oliver a Kavárna u Bílé Věže. Kavárna Oliver se nachází pod Černou věží. Prostory jsou hezké, prosvětlené a celkový dojem je velmi příjemný. Kavárna také disponuje prostornou zahrádkou. Nabídka je pestrá a zákusky dodává místní cukrářka. Káva není výběrová. Ceny kávy a ostatních produktů jsou stejné nebo mírně nižší než u Jednorožce. Součástí kavárny je i dětský koutek. Podnik na tripadvisor.cz není hodnocen, na google.cz má hodnocení 4,3 (161 recenzí)

Kavárna u Bílé Věže je nenápadná, dalo by se říci až zastrčená kousek od náměstí. Tato kavárna není ničím zvláště výjimečná, prostory jsou poněkud tmavé, nabídka není rozmanitá, a káva ani zákusky nejsou vysoké kvality. Ceny kávy a ostatních produktů jsou nižší než u Jednorožce. Hodnocení na tripadvisor.cz není, na google.cz má 5 (3 recenze).

Kavárna Pasáž se nachází asi 200 metrů od náměstí v prostoru obchodní pasáže. Kavárna má příjemný interiér, jehož výhodou je veliký dětský koutek. Nabídka kávy je klasická a není výběrová. Kavárna nabízí poměrně široký výběr produktů. Ceny jsou nižší než v Jednorožci. Hodnocení na tripadvisor.cz není, na google.cz 4,4 (122 recenzí).

To je z centra města vše, konkurencí jsou však i další dvě kavárny vzdálenější od centra. Jednou z nich je kavárna Café Park. Ta je vyhledávaná především pro vynikající domácí zákusky a zmrzliny. Kavárna nabízí posezení na hezké terase. Nevýhodou je stísněný prostor uvnitř kavárny, na někoho také může působit poněkud neupraveně. Káva není výběrová ani výrazně kvalitně připravená. Ceny jsou stejné nebo mírně nižší než u Jednorožce. Hodnocení na tripadvisor.cz není, na google.cz má 4,9 (36 recenzí).

Posledním podnikem je Kolonáda. V letních dnech se jedná asi o největší konkurenci Jednorožce, jelikož se nachází uprostřed Mercandinových sadů. Kávu nabízí značky Yemenites a na její přípravě i servírování si dávají záležet. Nabídka zákusků není tak pestrá, ale jedná se o zákusky domácí. Nabídka je však obohacena o různá slaná jídla, burgry, pizzu, hranolky aj. Kolonáda funguje pouze od jara do podzimu, a je závislá na počasí, jelikož nabízí pouze venkovní prostory. Vnitřní prostory má také, ale jsou malé a slouží spíše pro soukromé akce. Ceny jsou srovnatelné s Jednorožcem. Na tripadvisor.cz není hodnocení, na google.cz má 4,6 (553 recenzí).

7.2.2 Zákazníci

Kavárna necílí na žádný konkrétní segment zákazníků, ráda uvítá kohokoliv, kdo ocení kvalitu nabízených služeb. Díky rozmanité a pestré nabídce si zde vyberou starší, mladší, lidé se stravovacím omezením či dietou. Většinu zákazníků tvoří obyvatelé Klatov a okolí. O víkendech a prázdninách se přidávají turisté.

V hlavní sezóně tvoří velkou část návštěvníků právě turisté, především z Česka a Německa. Klatovy jsou cílovým místem spousty poznávacích zájezdů. Také se zde pořádají různé sportovní akce. To vše do kavárny posílá nové zákazníky.

7.2.3 Dodavatelé

U dodavatelů se klade důraz na poskytovanou kvalitu. Majitelka podniku Ing. Jana Aschenbrennerová si některé suroviny pěstuje přímo sama nebo se snaží odebírat od známých, popřípadě od farmářů z okolí.

Samozřejmě není možné vše zajišťovat lokálně nebo vyrábět, využívá se tedy i služeb obchodních řetězců. Jedním z nich je například makro, kde se objednávají trvanlivější potraviny. Pokud je to možné a je dobrá úroda během sezóny, zajišťuje se část čerstvé zeleniny a ovoce lokálně. Dodavatelem je sama majitelka nebo vícero známých a přátel. Podnik na těchto dodavatelích není závislý, jelikož část surovin nakupuje v obchodech (Albert, Lidl, aj.). Pokud je tedy úroda špatná, nebo je nedostatek, nakoupí se potřebné potraviny tam.

Společnost zajišťující kávu je již zmíněná Yakima Coffee. Pro kávové potřeby se dále využívá služeb společnosti Coffee source.

Hygienické potřeby, mýdlo a čisticí prostředky jsou zajištěny společností Illy a Hygotrend.

Víno je nabízeno ve dvou rovinách, cenově dostupnější J. P. Chenet pořizované z velkoobchodní sítě a kvalitnější, výběrová, moravská vína od společnosti Sterberg.

Se všemi zmiňovanými dodavateli je podnik spokojený a může se na ně spolehnout.

7.3 SWOT analýza

Na základě informací získaných během analýzy mikroprostředí a makroprostředí byla provedena SWOT analýza. Zároveň byla sestavena matice silných a slabých stránek, včetně příležitostí a hrozeb.

Tabulka č. 2: Matice SWOT

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - poloha kavárny - povědomí o podniku (značka) - rozmanitá nabídka - kvalitní produkty - prostory - kulturní program - zájem o ekologii 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoké výrobní náklady - nižší vytíženost mimo hlavní sezónu - malý dětský koutek - nedostatek parkovacích místa
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - zájem o kvalitní suroviny - rostoucí poptávka po výběrové kávě - rostoucí poptávka po alternativních surovinách - gastronomické trendy - snaha spotřebitele podpořit lokální podnik 	<ul style="list-style-type: none"> - změna chování spotřebitelů v důsledku koronavirové krize - epidemiologická opatření - zvýšení provozních nákladů (zdražení elektřiny, vody, nájmu, surovin) - zvýšení daní - vstup nových konkurentů na trh

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Silné stránky

Většina silných stránek byla již v práci popsána. Do bodu „prostory“ je zahrnuto více aspektů. Patří sem například počet míst k sezení, kterých má kavárna co se týče konkurenčních podniků nejvíce. Dále také fakt, že prostorami kavárny se prochází do galerie a v neposlední řadě prostory zahrnují přední terasu a zadní zahrádku. Rozmanitost nabídky také zahrnuje několik aspektů, a to: nabídku slaných i sladkých pokrmů, domácí produkty, výběrovou kávu, použití lokálních surovin a alternativní druhy potravin. Co ještě nebylo zmíněno, je povědomí o podniku, které je v Klatovech na velmi vysoké úrovni. Dále snaha podniku chovat se ekologicky, s čímž souvisí zavedení vratných obalů, sleva na nákup nápoje/jiného produktu do vlastního obalu nebo rozložitelná brčka a papírové obaly. Všechny tyto maličkosti zákazníci velice oceňují.

Tabulka č. 3: Hodnocení silných stránek podniku

	Majitelka	Vedoucí provozu	Autorka práce	Součet	Pořadí
	váha	váha	váha		
Silné stránky	0,5	0,3	0,2		
poloha kavárny	3	4	5	3,7	4
povědomí o podniku (značka)	5	5	5	5	1
rozmanitá nabídka	4	4	5	4,2	3
kvalitní produkty	5	5	5	5	2
prostory	3	4	4	3,5	5
kulturní program	4	3	3	3,5	6
zájem o ekologii	4	2	3	3,2	7

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Jednotlivé silné stránky podniku byly hodnoceny majitelkou podniku, vedoucím provozu a autorkou práce. Hodnotilo se od jedné do pěti, kdy jedna znamenalo nejmenší důležitost a pět největší důležitost. Hodnocení majitelky podniku mělo váhu 0,5, tedy největší. Hodnocení vedoucího provozu mělo váhu 0,3 a autorky práce 0,2. Z hodnocení vyplývá, že nejdůležitější silnou stránkou je pro společnost povědomí o podniku a kvalita nabízených produktů. Tyto dva body získaly stejné hodnocení u všech hodnotících. Nejméně důležitou stránkou je dle hodnocení zájem o ekologii.

Slabé stránky

Do slabých stránek jsou zahrnuty vyšší výrobní náklady, které následně zvedají cenu některých produktů, a ta se pak může zdát vysoká. Pokud by však měly být ceny nižší, musela by se snížit i kvalita těchto produktů, a to by mohlo ohrozit reputaci podniku. Dále je zahrnut dětský koutek, který je ve vnitřních prostorách nedostačující. Parkování před kavárnou je složité, jelikož se nachází přímo na náměstí, kde jsou parkovací místa často obsazená. Významnou slabou stránkou je i nižší vytíženost kavárny mimo hlavní sezónu. Je to způsobeno odlivem turistů, kteří do Klatov v zimních měsících neproudí tak, jako je tomu v létě.

Tabulka č. 4: Hodnocení slabých stránek

	Majitelka	Vedoucí provozu	Autorka práce	Součet	Pořadí
	váha	váha	váha		
Slabé stránky	0,5	0,3	0,2		
vysoké výrobní náklady	3	4	4	3,5	2
nižší vytíženost mimo hlavní sezónu	5	4	5	4,7	1
malý dětský koutek	3	2	4	2,9	3
nedostatek parkovacích míst	2	1	2	1,7	4

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hodnocení slabých stránek lze určit, že největší význam má pro podnik nižší vytíženost mimo hlavní sezónu. Naopak nejmenší význam má nedostatek parkovacích míst.

Příležitosti

Jako příležitosti jsou uvedeny hlavní trendy posledních let, které již byly v práci zmíněny. Jsou to trendy alternativního stravování, lokálních potravin, vzrůstajícího zájmu o výběrovou kávu a také zájem o ekologii a životní prostředí. Dále je jako příležitost uvedena snaha spotřebitelů podpořit lokální podnik. V době koronavirové krize se obyvatelstvo snaží podpořit místní podniky nákupem produktů a pomoci tak podnikům přečkat období, kdy nemohou fungovat v normálním režimu.

Tabulka č. 5: Hodnocení příležitostí podniku

	Majitelka	Vedoucí provozu	Autorka práce	Součet	Pořadí
	váha	váha	váha		
Příležitosti	0,5	0,3	0,2		
zájem o kvalitní suroviny	5	4	5	4,7	1
rostoucí poptávka po výběrové kávě	4	5	3	4,1	2
rostoucí poptávka po alternativních surovinách	2	3	4	2,7	4
gastronomické trendy	2	2	3	2,2	5
snaha spotřebitele podpořit lokální podnik	2	4	3	2,8	3

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Jako největší příležitost vychází dle hodnocení zájem o kvalitní suroviny. Jako nejmenší naopak gastronomické trendy.

Hrozby

Největší hrozbou je pro podnik v současné době koronavirová situace. Epidemiologická opatření se neustále mění a uvedení podniku zpět do normálního provozu je nejisté. S opatřeními se nedá dlouhodobě plánovat, jelikož jsou stanovována na krátké časové úseky. S koronavirovou krizí je spojena hrozba změny chování spotřebitelů. V důsledku krize přišlo spoustu lidí o zaměstnání, a proto se mohou spíše snažit šetřit. Návštěva kavárny pro ně pak může být zbytečným nákladem. Poslední spojitost s koronavirovou krizí se týká daní. Z důvodu velkého schodku státního rozpočtu se očekává v následujících letech jejich růst. Hrozbu představuje i zvýšení provozních nákladů. Například v Plzeňském kraji se cena vody zdražila o 4,56 % a cena elektřiny se dle předpokladů má také zvyšovat. (Aktuality z města, 2020)

Z hodnocení hrozeb vyplývá, že jako největší hrozbu vnímá podnik epidemiologická opatření. Jako druhá největší hrozba vyšla z hodnocení změna chování spotřebitelů v důsledku koronavirové krize. Změnu chování spotřebitelů je dle paní Aschenbrennerové již možné sledovat. Nejen že zákazníci chodí méně, ale změnily se i jejich preference. V únoru loňského roku bylo nejprodávanějším nápojem espresso lungo, prodalo se ho 885 ks. V únoru letošního roku klesl počet prodejů tohoto nápoje téměř o polovinu, na 374 ks prodaných nápojů. Naopak vzrostla poptávka po café latte. V únoru loňského roku se ho prodalo pouze 470 ks. V únoru letošního roku se ho

prodalo téměř 2x tolik. Dle majitelky podniku je to tím, že espresso lungo chladne rychleji než café latte. Latte si díky napěněnému mléku udrží svou teplotu déle, a proto si ho zákazník může vychutnat teplé i například po příchodu domů či do práce.

Jako nejmenší hrozbu naopak podnik vnímá zvýšení daní.

Tabulka č. 6: Hodnocení hrozeb pro podnik

	Majitelka	Vedoucí provozu	Autorka práce	Součet	Pořadí
	váha	váha	váha		
Hrozby	0,5	0,3	0,2		
změna chování spotřebitelů v důsledku koronavirové krize	4	5	4	4,3	2
epidemiologická opatření	5	5	5	5	1
zvýšení provozních nákladů (zdražení elektřiny, vody, nájmu, surovin)	4	4	3	3,8	3
zvýšení daní	3	2	3	2,7	5
vstup nových konkurentů na trhu	3	2	3	2,7	4

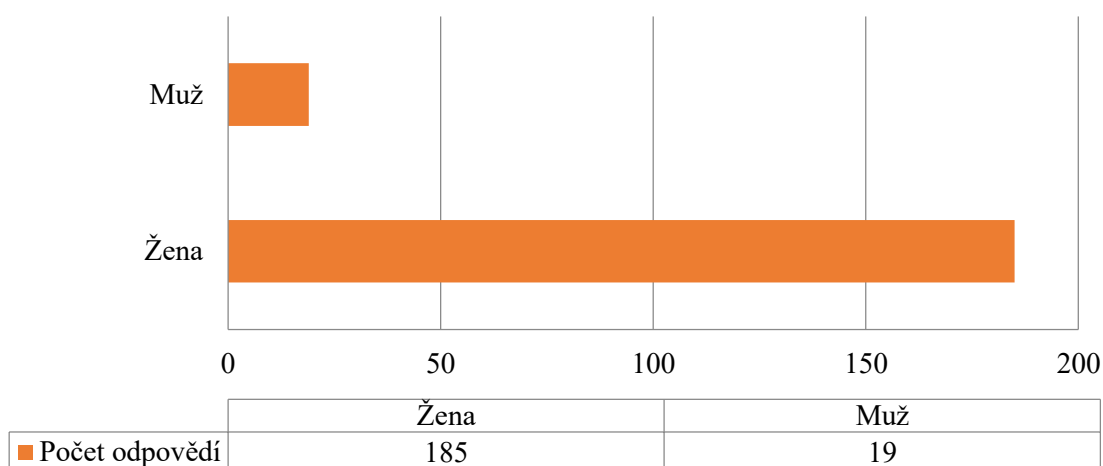
Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

8 Dotazníkové šetření

Pro analýzu spokojenosti zákazníků bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazník byl zpracován v elektronické podobě na stránkách survio.cz. Poté byl zveřejněn na facebookovém a instagramovém profilu kavárny Café Jednorožec. Obsahoval celkem 14 otázek, které měly formu otevřených, uzavřených i škálových otázek. Na dotazník odpovědělo během 21 dní celkem 204 respondentů.

Otázky uvedené jako poslední měly pro práci segmentační význam. Jedná se o otázky č. 12, 13 a 14. První z nich zjišťovala pohlaví respondentů. Na dotazník odpovídaly převážně ženy - 91 %. Zbylých 9 % byli muži. Z rozhovoru s obsluhou však bylo potvrzeno, že většinu zákazníků tvoří právě ženy.

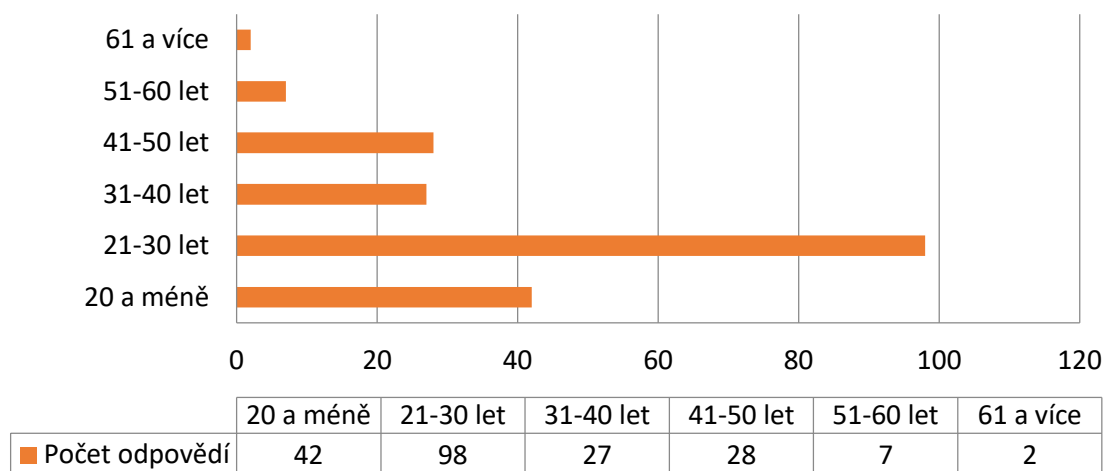
Obrázek č. 5: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Nejvíce respondentů bylo z věkové kategorie 21-30 let. Dále kategorie 20 let a méně a s téměř totožným zastoupením kategorie 41-50 a 31-40. Nejméně zastoupené byly kategorie 51-60 let a 61 a více. To, že mladší věková kategorie navštěvuje kavárnu častěji, bylo potvrzeno i obsluhou. Menší zastoupení starších věkových kategorií však může být způsobeno i tím, že nemají sociální sítě a nemohli se tak k dotazníku dostat. Zastoupení věkových kategorií znázorňuje obrázek č. 6.

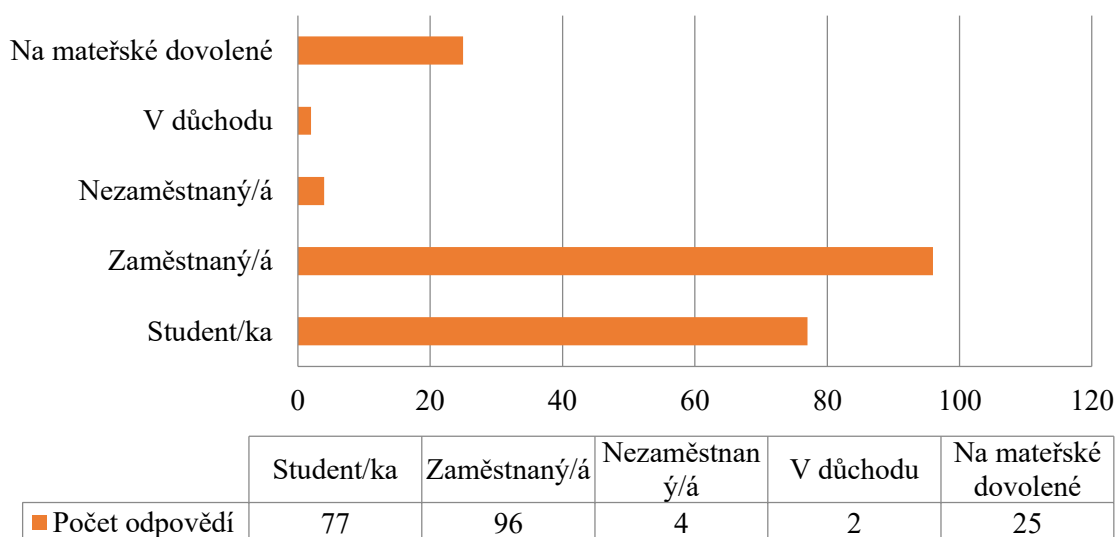
Obrázek č. 6: Věková kategorie respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Poslední segmentační otázka zjišťovala současný ekonomický status respondenta. Z obrázku č. 7 je patrné, že největší zastoupení tvoří zaměstnaní, dále 38 % tvořili studenti a 12 % lidé na mateřské dovolené. Pouze čtyři z respondentů byli nezaměstnaní. Dva respondenti byli v důchodu.

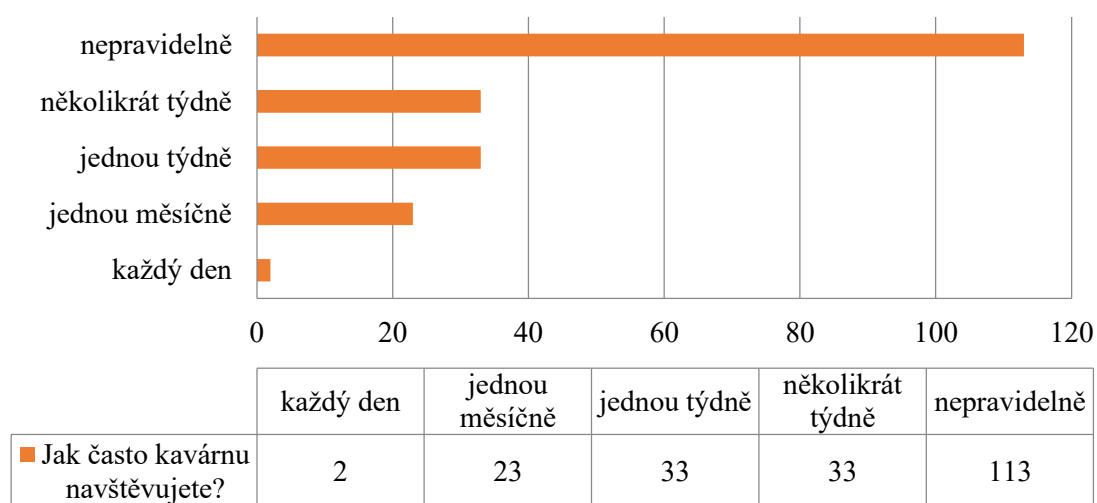
Obrázek č. 7: Sociální statut respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Další otázky se již týkaly podniku. První otázka zjišťovala, jak často zákazníci podnik navštěvují. Pro podnik je výhodné mít co nejvíce pravidelných zákazníků, kteří se vracejí co nejčastěji. Z obrázku č. 8 však plyne, že většina zákazníků navštěvuje kavárnu spíše nepravidelně. Další část pak několikrát týdně, což je stejný počet jako pro možnost jednou týdně. O něco méně zákazníků navštěvuje podnik jen jednou do měsíce. Dva ze zákazníků uvedli, že kavárnu navštěvují každý den. Nejčastěji kavárnu navštěvuje věková kategorie 21-30 let. V rámci sociálního statutu jsou to respondenti zaměstnaní a studující.

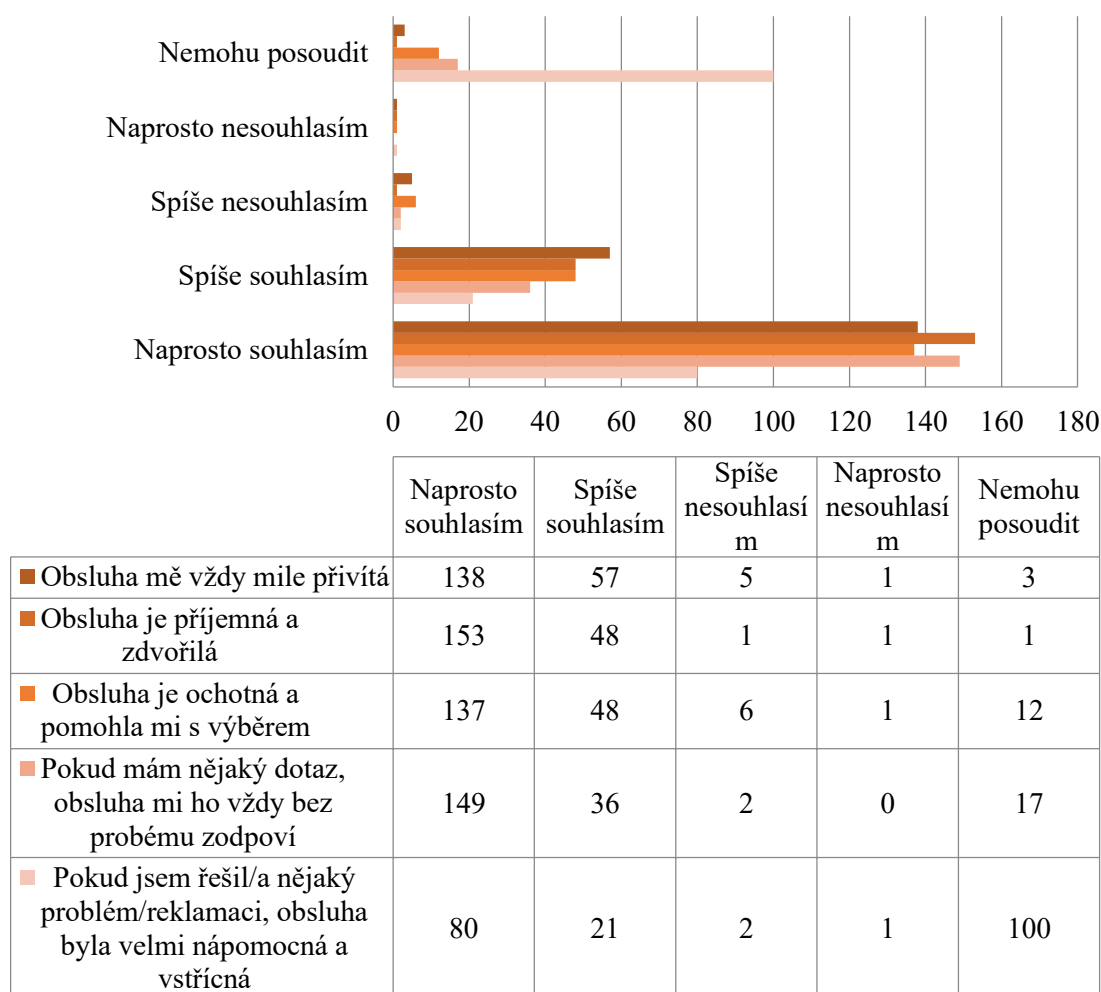
Obrázek č. 8: Návštěvnost kavárny



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Otázka č. 2 byla zaměřena na obsluhu kavárny a byla tvořena z několika tvrzení, které měl zákazník zhodnotit. Nejvíce souhlasili zákazníci s tvrzením, že obsluha je příjemná a zdvořilá. Dále s tím, že je obsluha vždy mile přivítá. Dále se o stejnou hodnotu souhlasů dělí tvrzení „Obsluha je ochotná a pomohla mi s výběrem“ a „Pokud mám nějaký dotaz, obsluha mi ho vždy bez problému zodpoví“. První z těchto tvrzení však získalo nejvíce nesouhlasů. Nejčastěji nesouhlas udělovali zaměstnané ženy mezi 21-30 lety. Nejméně souhlasů získalo tvrzení ohledně řešení problémů či reklamace, jelikož většina zákazníků tuto situaci nemohla posoudit. Obsluha získala celkově velmi hezké hodnocení.

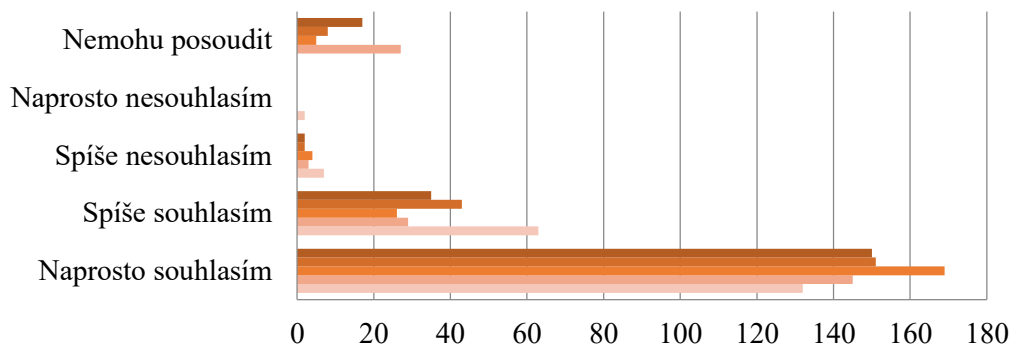
Obrázek č. 9: Hodnocení obsluhy



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Otázka č. 3 byla založena na stejném principu jako otázka č. 2, jen se tvrzení týkala produktu. Z obrázku č. 10 je patrné, že zákazníci nejvíce souhlasili s tvrzeními „Kvalita a chuť nabízených dezertů je výborná“ a „Kvalita a chuť ostatních nabízených nápojů je výborná“. U kávy a sendvičů/polévek častěji zákazníci nemohli posoudit. Nejvíce nesouhlasů získalo tvrzení, že je nabídka produktů pestrá a rozmanitá, což by pro podnik mohl být podnět ke zlepšení. Této problematice se v dotazníku bude věnovat přímo otázka, co za produkt by zákazníci v kavárně uvítali.

Obrázek č. 10: Hodnocení produktů

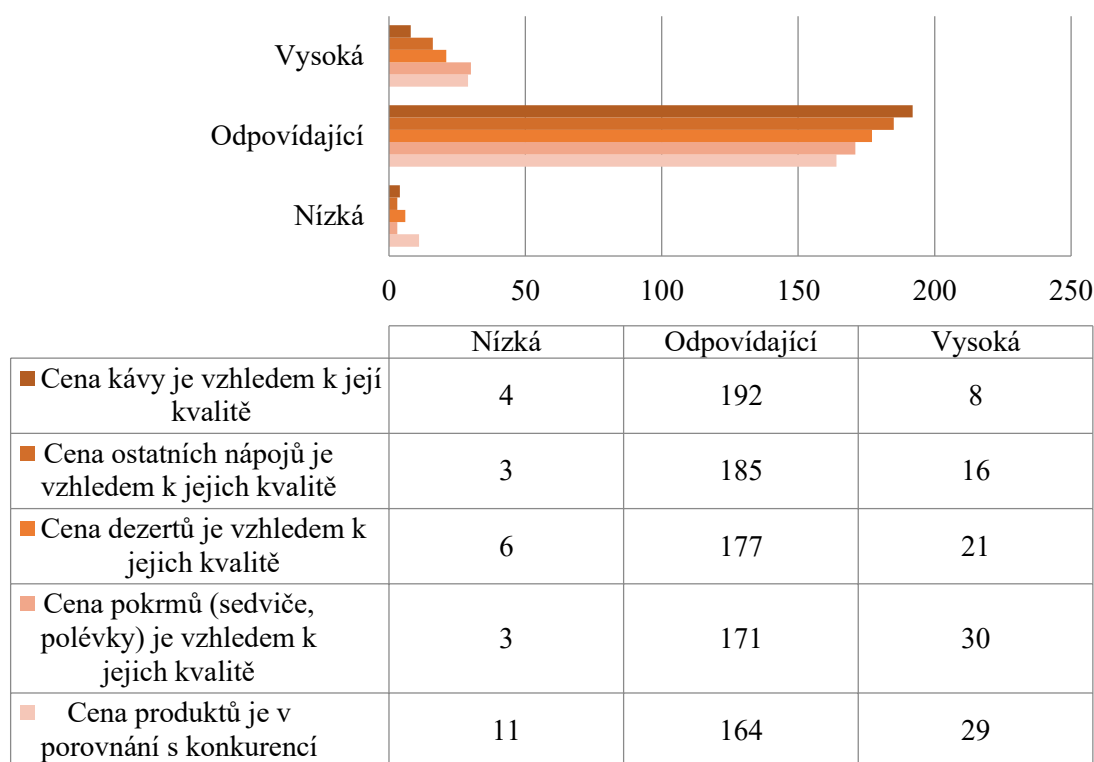


	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím	Nemohu posoudit
■ Kvalita a chuť nabízené kávy je výborná	150	35	2	0	17
■ Kvalita a chuť ostatních nabízených nápojů je výborná	151	43	2	0	8
■ Kvalita a chuť nabízených dezertů je výborná	169	26	4	0	5
■ Kvalita a chuť nabízených pokrmů (sendviče, polévky) je výborná	145	29	3	0	27
■ Nabídka produktů je pestrá a rozmanitá	132	63	7	2	0

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

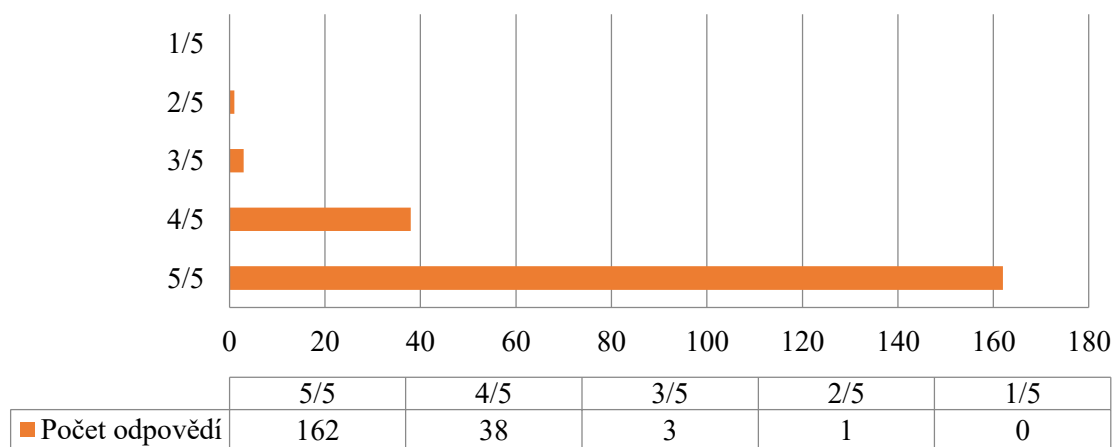
Poslední otázka týkající se tvrzení byla zaměřena na cenu. Z výzkumu vyplývá, že ceny jsou vzhledem ke kvalitě nabízených produktů odpovídající, na čemž se shodlo 80-90 procent zákazníků, což lze vidět na obrázku č. 11. Vysokou cenu považují zákazníci nejvíce u pokrmů (sendviče, polévky). Tuto možnost nejčastěji vybírali studenti ve věku 20 a méně a 21-30 let. V porovnání cen s konkurencí 14 % zákazníků uvedlo, že jsou ceny podniku Café Jednorozec vyšší než u konkurence. Kdyby chtěl podnik vyhovět zákazníkům, pro které jsou jejich produkty příliš drahé a zlevnit je, musel by výrazněji snížit jejich kvalitu, nebo ubrat marži. Ani jedna z variant není podniku doporučena, jelikož procento těchto zákazníků je příliš malé, a podniku by se to nevyplatilo.

Obrázek č. 11: Hodnocení cen



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Obrázek č. 12: Hodnocení celkové spokojenosti



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Obrázek č. 12 znázorňuje výsledky celkové spokojenosti zákazníka. Hodnotilo se pomocí hvězd, k dispozici jich bylo pět, a čím více jich zákazník označil, tím lépe podnik hodnotil. Celkem podnik získal hodnocení 4,8. Pět hvězd udělilo 162 zákazníkům, čtyři hvězdy udělilo 38 zákazníkům, tři hvězdy již jen dva zákazníci a pouze jeden

zákazník udělil dvě hvězdy. Jednu hvězdu neuvedl nikdo. Celkově podnik získal výborné hodnocení, se kterým může být spokojen.

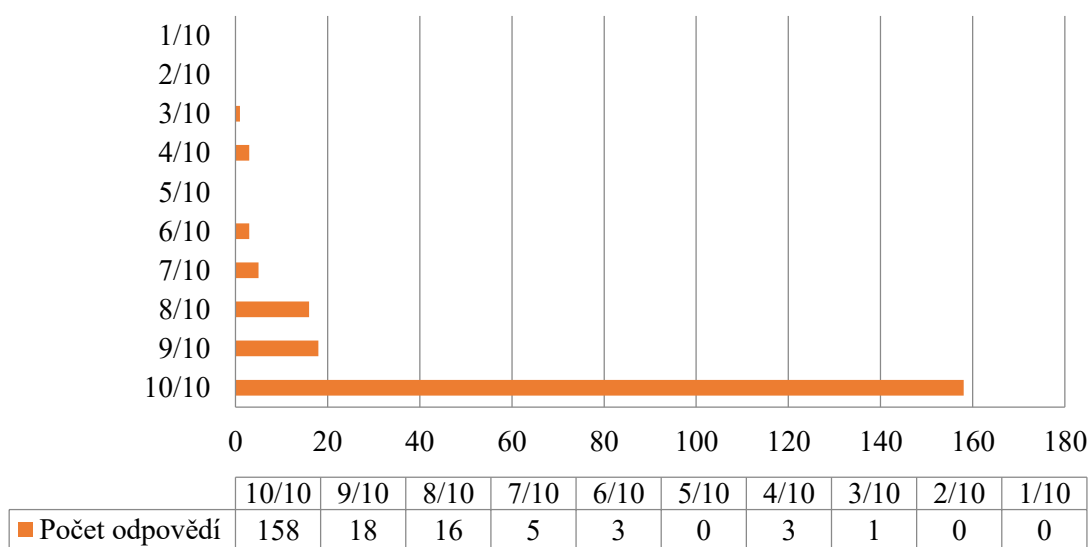
Otázka č. 6 zjišťovala, zda by zákazníci podnik doporučili přátelům či rodině. Z výzkumu je patrné, že většina zákazníků by podnik doporučila. Hodnotilo se opět pomocí hvězd, v tomto případě jich bylo k dispozici deset. Podnik získal celkové hodnocení 9,5. Na obrázku č. 13 lze vidět, že právě 10 hvězd udělilo nejvíce zákazníků. Dále pak devět a osm hvězd udělil téměř stejný počet zákazníků. Nejméně udělovali zákazníci sedm, šest, čtyři a tři hvězdy.

Výsledek této otázky lze interpretovat i pomocí ukazatele NPS (net promoter score), který znázorňuje míru spokojenosti zákazníka. Princip spočívá v rozdělení zákazníků na kritiky (hodnocení 0-6 hvězd), neutrální (hodnocení 7 a 8 hvězd) a propagátory (hodnocení 9 a 10 hvězd). Poté se procento kritiků odečte od procenta propagátorů. Neutrální ve výpočtu nejsou zahrnuti, jelikož podniku ani neškodí, ani mu nepomáhají. Výpočet NPS je tedy následující: $176 - 7 = 169 / 204 = 82,84 \%$

Obecně platí, že čím vyšší je NPS, tím více jsou zákazníci spokojení.

I toto je pro podnik velmi pěkný výsledek. Pokud má podnik zákazníky, kteří ho na základě vlastní zkušenosti sami od sebe doporučují dál, je to pro něj nejlepší a nejlevnější forma reklamy.

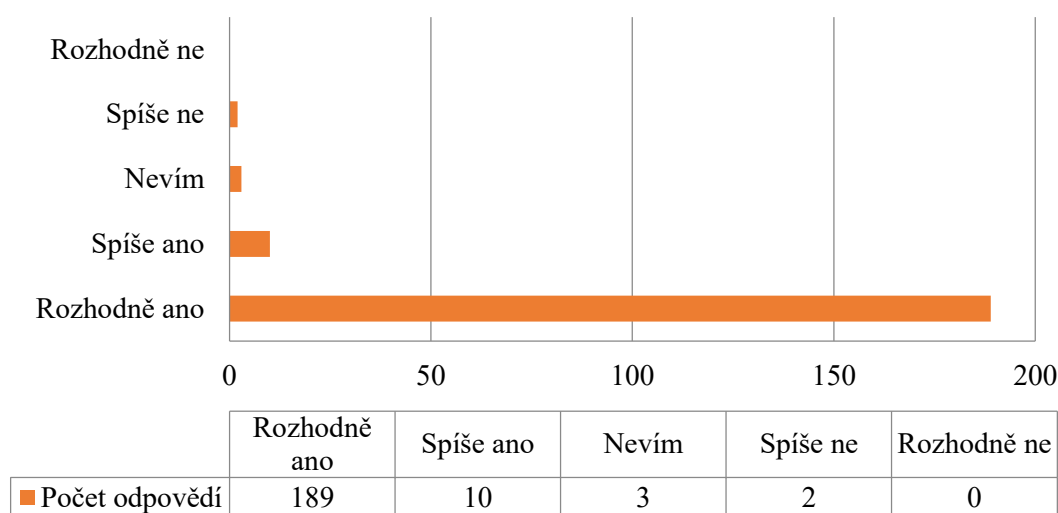
Obrázek č. 13: Pravděpodobnost doporučení podniku



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Otázka č. 7 se zákazníků dotazovala, zda uvažují o další návštěvě. Naprostá většina zákazníků, jak je patrné z obrázku č. 14 uvedla, že o návštěvě rozhodně uvažují. Deset zákazníků spíše uvažuje, tři neví a pouze dva uvedli, že o návštěvě spíše neuvažují. Pozitivní je, že žádný ze zákazníků neuvedl, že kavárnu už rozhodně nenavštíví.

Obrázek č. 14: Rozhodnutí o další návštěvě



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Otázka č. 8 byla otevřená a odpověď tak byla čistě na zákaznickově názoru. Pomocí této otázky bylo zjišťováno, zda by podle zákazníka měla kavárna něco změnit či zlepšit. Odpovědi byly velice rozmanité, proto budou v tabulce č. 7 shrnuty a seřazeny od nejčastějších po méně časté.

Odpovědi na tuto otázku mohou být pro podnik velmi prospěšné. To, že většina zákazníků uvedla, že kavárna nemusí nic měnit a že jí mají rádi takovou jaká je, neznamená, že by mělo být věnováno méně pozornosti ostatním odpovědím. Naopak právě ostatní odpovědi mají větší vypovídací hodnotu. Alarmující by pro podnik měly být odpovědi týkající se obsluhy. Ta by měla být poučena a proškolená ve správném vystupování před zákazníky, aby se zmíněné chyby již neopakovaly. Důležitá je určitě i informace o nepohodlnosti židlí. Podnik by měl jistě zvážit jejich výměnu, nebo alespoň pořízení vhodného polstrování, aby bylo sezení pohodlné. To se týká i vybavení terasy a zahrádky, o kterých se zákazníci také zmiňují, že by mohly být vylepšeny. Přidání více míst k sezení bohužel není v silách podniku a spíše by mu to uškodilo - působil by přeplněně a zákazníci by přišli o soukromí. V odpovědích si podnik jistě najde spoustu podnětů ke zlepšení.

Tabulka č. 7: Návrhy na změnu/zlepšení

Odpověď	Počet odpovědí
nic, o ničem nevím, všechno v pořádku, nic mě nenapadá, nic bych neměnil/a, všechno v pořádku	133
obměnit nabízené slané produkty, rozšířit nabídku slaných jídel, přidat nová jídla, více jídel k snídani	12
vylepšit nabídku zákusků, větší výběr dortů, rozšířit nabídku sladkého	8
lepší vybavení, nový nábytek, vylepšit zahrádku/terásku, zmodernizovat prostory	8
přidat místa k sezení, více židlí a stolů	6
pohodlnější židličky, nějaké polštáře na židle, ne tak tvrdé židle	5
útulnost kavárny	3
rychlejší obsluha	3
vylepšit dětský koutek, nový dětský koutek	3
akustika prostoru, je zde příliš hlučno	3
nabízet více značek kávy, zkusit i jinou kávu	3
lepší nabídku vína	3
vystupování pana provozního, pan provozní by se mohl občas usmát a pozdravit	3
nové malby	2
prodloužit pracovní dobu	2
čepované pivo, menu v cizím jazyce, napsaná denní nabídka pro sluchově postižené, zvětšit kousky dezertů, aby obsluha neřešila osobní věci před zákazníky, více brandu, aby si obsluha po kouření umyla ruce, aby obsluha nosila roušku tak jak se má	1

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Otázka č. 9 byla zaměřena na produkty, které zákazníkům v nabídce chybí. Otázka byla otevřená a stejně tak jako otázka předchozí nasbírala spoustu různorodých odpovědí, které budou shrnuty v tabulce č. 8 od nejčastěji se opakujících po nejméně se opakujících.

Tabulka č. 8: Návrhy na zavedení nových produktů

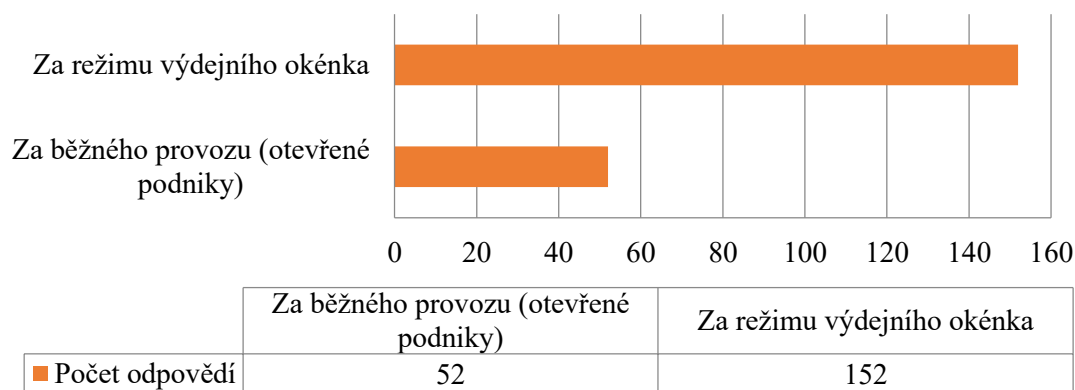
Odpověď	Počet odpovědí
žádný, nic mi nechybí, nevím o ničem, jsem spokojen/a, nevím	151
snídaňové menu, vajíčka, palačinky, vafle, lívance	13
více druhů zmrzlin + mít je někde napsané	6
saláty	3
alternativní příprava kávy, V60	3
točené pivo	3
více druhů sendvičů	3
vegetariánské pokrmy na slano	2
matcha produkty, matcha latte	2
nové dezerty	2
avokádový toast	2
více druhů limonád	2
lepší víno, prosecco	2
bagel s uzeným lososem, více pokrmů bez lepku, více čajů, espresso tonic, hlavní jídlo, chlebíčky, tortilla, západní prkénko, profiterolky, více alternativ mléka.	1

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Většina zákazníků je se současnou nabídkou spokojená a nic dalšího jim nechybí. Z výzkumu je však patrné, že nejvíce zákazníci touží po pořádné snídani. Ať už v podobě snídaňového menu, palačinek, vafelí, lívanců nebo vajíček. Na základě výzkumu konkurence lze potvrdit, že taková nabídka v Klatovech naprosto chybí, proto by se tím podnik mohl odlišit a získat další konkurenční výhodu. Dále by zákazníci ocenili větší výběr zmrzlin a zároveň, aby jejich nabídka byla někde k přečtení. To by ušetřilo čas i obsluze, která musí každému zákazníkovi jednotlivě vyjmenovávat aktuální nabídku. Jiné alternativy přípravy kávy by určitě byly pro spoustu zákazníků atraktivní, avšak z pozorování dění v podniku bylo usouzeno, že by na to nebyl prostor ani čas. Již z předchozích odpovědí je patrné, že by zákazníci nové produkty nebo rozšíření nabídky uvítali. Je tedy jen na podniku, zda se těmito odpověďmi nechá inspirovat.

Otázka č. 10 zjišťovala, zda respondenti naposledy navštívili kavárnu za normálního režimu nebo již za režimu okénka. Formou okénka navštívilo podnik 152 respondentů, za běžného provozu 52 respondentů. Z výsledků vyplývá, že většina respondentů podnik již navštívila v režimu okénka, čili v nedávné době. Výsledky jsou prezentovány na obrázku č. 15.

Obrázek č. 15: Poslední návštěva podniku



Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Cílem otázky č. 11 bylo prozkoumat, jak zákazníci vnímají okénkový režim, zda je to pro ně omezující, vyhovující nebo zda mají popřípadě nějaké výhrady k okénkovému provozu právě zkoumaného podniku. Otázka byla otevřená, bylo tedy získáno velké množství různorodých odpovědí. Nejčastější a nejzajímavější odpovědi budou vypsány v tabulce č. 9.

U většiny odpovědí se jednalo o kombinaci několika z vypsanych odpovědí, například: „Je to smutné, ale zároveň jsem ráda, že alespoň okénko funguje a kavárna není zavřená úplně.“ Tuto otázku chtěla do dotazníku zařadit především majitelka podniku, aby zjistila, zda režim okénka zákazníci vnímají pozitivně, negativně či neutrálně. Z odpovědí vyplývá, že většina zákazníků se samotným režimem okénka nemá problém, jen by si raději poseděla v kavárně za normálního režimu. Několikrát se však objevila i odpověď, že zákazníci z tohoto důvodu kavárnu navštěvují méně či vůbec. Z dlouhodobého hlediska by to pro podnik mohlo znamenat hrozbu. Zajímavé je, že odpověď ve smyslu „režim okénka mi nevádí“ nejčastěji odpovídaly ženy, které uvedly, že jsou na mateřské dovolené.

Tabulka č. 9: Názor na okénkový režim

Odpověď	Počet odpovědí
alespoň něco, jsem rád/a, že podnik může alespoň takto fungovat, alespoň takto si můžeme vychutnat dobrou kávu a oblíbený zákusek	28
chybí mi posezení v kavárně, radši bych si sedl/a a vychutnal/a kávu v prostředí kavárny, chybí ta příjemná atmosféra kavárny	25
smutné	22
nevadí mi to, nemám s tím problém	15
navštěvuji méně, nenavštěvuji okénko, nemám důvod tam chodit, pokud si nemůžu sednout	7
vyhovující	7
stejně jako když je otevřená	7
chybí posezení s přáteli, chybí sociální kontakt	7
nevadí mi to, stejně raději navštěvuji kavárnu pouze, pokud mohu sedět na terase, nevadí mi to, stejně si vždy beru kávu nebo dortík s sebou	6
rád/a ji podpořím, musíme kavárnu v této době podpořit	3
dostačující, špatné, nepohodlné, zvláštní	3
nutné zlo	2
v zimě je to horší, člověk si nemá kde sednout	2
ztížené podmínky, ale kavárna si s tím poradila skvěle	1
neosobní, omezující, nezajímavé, nepříjemné, deprimující, krátké	1

Zdroj: Vlastní zpracování

8.1 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Pomocí dotazníkového šetření získal podnik několik důležitých informací. Z celkového hodnocení lze vyvodit, že většina zákazníků je s podnikem spokojena. Velice pozitivní je zjištění, že cca 95 % zákazníků by podnik jistě doporučilo svým známým nebo přátelům. Díky tomu podnik může získávat nové zákazníky, aniž by musel podniknout nějaké kroky navíc. Těchto 95 % zákazníků navíc uvažuje o další návštěvě. Kozel (2006) uvádí, že náklady na získání nového zákazníka jsou až 7x vyšší než náklady na jeho udržení. Podnik by měl proto stále usilovat o spokojenost co nejvíce zákazníků.

Prakticky u každé otázky převažují spíše pozitivní odpovědi. Důležité však je, zaměřit se především na negativa, i když jich není mnoho. Fakt, že negativních odpovědí je

prozatím málo totiž neznamená, že jich do budoucna nemůže být více. Těchto negativ si zatím mohlo všimnout například jen několik zákazníků, pokud se však podnik nepokusí o jejich eliminaci, může být zákazníků s negativní zkušeností více a více. Několik takových negativních odpovědí se objevilo při posuzování obsluhy. Obsluha může z velké části ovlivňovat zákaznickou spokojenost. V oblasti stravovacích služeb je to významný aspekt, jelikož je zde obsluha v užším kontaktu se zákazníkem, než například v prodejně potravin. U tvrzení „obsluha mě vždy mile přivítá“ a „obsluha je ochotná a pomohla mi s výběrem“ bylo několikrát odpovězeno záporně. Z celkového výsledku tyto odpovědi sice tvořily jen 3%, avšak ani to by nemělo být přehlédnuto. Některé z odpovědí na otevřené otázky se týkaly také obsluhy. Bylo zmíněno, že by mohla být milejší, pozdravit, nosit roušku/respirátor, neprobírat osobní věci před zákazníky a mýt si ruce po kouření. Tyto odpovědi vrhají na podnik špatné světlo a obsluha by měla být poučena o správném vystupování před zákazníky.

Na základě otevřených otázek bylo zjištěno několik nedostatků či podnětů pro zlepšení. V návrzích na zlepšení často zákazníci zmiňovali modernizaci prostor, obnovu nábytku, a zlepšení terasy a zahrádky. S nábytkem bylo spojeno i tvrzení, že současné židle jsou nepohodlné a tvrdé. Pokud by tedy podnik neplánoval obnovu všeho nábytku, doporučovala bych vyměnit alespoň židle nebo na ně pořídit vhodné polstrování.

Podnik díky dotazníkovému šetření získal také spoustu návrhů na zavedení nových produktů. To bylo jedním z hlavních cílů šetření, jelikož majitelka podniku má v plánu úpravu nabídky. Nejčastěji se opakovala přání snídaňového menu v podobě palačinek, vafelí, vajíček apod. Dále více druhů sendvičů, zmrzlin a limonád. Zákazníci by také uvítali nabídku zeleninových salátů. Pro podnik by bylo jistě dobrým krokem alespoň jeden z navrhovaných produktů zavést a informovat o tom na sociálních sítích. Potěšení budou jistě nejen zákazníci, jejichž přání bylo vyslyšeno, ale i ti, kteří budou moci ochutnat něco nového.

9 Mystery shopping

Pro zhodnocení nabízených produktů a kvality poskytovaných služeb byl zvolen mystery shopping neboli fiktivní nákup. Aby mohl mystery shopping proběhnout, musely být dodrženy zásady, které jsou zmíněny v kapitole č. 5. Zaměstnanci byli tedy o nadcházejícím hodnocení včas informováni, a to včetně období, ve kterém může proběhnout. Pozorovatelé byli proškoleni a byli seznámeni s formulářem pro hodnocení. Hodnocení prvního pozorovatele znázorňují tabulky níže. Obě návštěvy proběhly v odpoledních hodinách, první 20. 4. a druhá 26. 4.

Tabulka č. 10: Hodnocení obsluhy pozorovatelem č. 1

	Návštěva č. 1 (směna A)	Návštěva č. 2 (směna B)
Pozdrav/uvítání	3	5
Doba čekání na obsloužení	4	4
Jednání	3	5
Upravenost	3	5
Znalost produktů	5	4
Dodatečná nabídka	5	4
Celkem bodů (30 možných)	23	27

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Z hodnocení obsluhy vyplývá, že směna B si vedla u většiny kritérií lépe než směna A. U pozdravu i jednání směny A pozorovatel uvedl, že mu přišel neupřímný. Naopak u obsluhy B byl velice vřelý. U upravenosti byly obsluze A strženy body za oblečení, které pozorovateli nepřišlo pro kavárnu vhodné.

Tabulka č. 11: Hodnocení produktu pozorovatelem č. 1

	Návštěva č. 1 (směna A)	Návštěva č. 2 (směna B)
Konzistence pěny	4	3
Výdrž pěny	4	4
Teplota	4	4
Latte art	5	4
Celkem bodů (20 možných)	17	15

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Za hodnocení produktu získaly obě směny téměř stejný počet bodů. U konzistence pěny byly strženy body obsluhy B za bubliny a nejednotnou strukturu. Za latte art získala více bodů obsluha A, jelikož bylo dle pozorovatele precizní.

Tabulka č. 12: Hodnocení prostor pozorovatelem č. 1

	Návštěva č. 1 (směna A)	Návštěva č. 2 (směna B)
Dodržení hygienických opatření	5	4
Uvedení názvů a cen u produktů	5	5
Viditelná nabídka	5	5
Čistota	5	5
Celkem bodů (20 možných)	20	19

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Hodnocení vnitřních prostor získalo nejvíce bodů. Dle pozorovatele je podnik čistý a produkty, ceny i nabídka jsou dobře viditelné. Bod byl sražen pouze obsluhy B, při jejíž návštěvě nebyla u vstupu doplněna desinfekce na ruce.

Pozorovatel č. 2 navštívil kavárnu v dopoledních hodinách dne 22. 4. a 25. 4. Hodnocení z pozorování znázorňují tabulky č. 13, 14 a 15.

Tabulka č. 13: Hodnocení obsluhy pozorovatelem č. 2

	Návštěva č. 1 (směna A)	Návštěva č. 2 (směna B)
Pozdrav/uvítání	3	4
Doba čekání na obslužení	4	4
Jednání	4	5
Upravenost	3	5
Znalost produktů	5	4
Dodatečná nabídka	2	3
Celkem bodů (30 možných)	21	25

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Obsluha B získala vyšší počet bodů i od druhého pozorovatele. Dle hodnocení má milejší vystupování a obléká se patřičněji. U dodatečné nabídky ani jedna ze směn nenabídla žádný konkrétní produkt. V případě obsluhy A proběhla pouze stručná otázka „Něco dalšího?“. U obsluhy B to byla poněkud zdvořilejší otázka „Dáte si k té kávě něco dalšího?“. Ani jedna však nenabídla konkrétní produktu ani se nesnažila zákazníka více motivovat k další koupi.

Tabulka č. 14: Hodnocení produktu pozorovatelem č. 2

	Návštěva č. 1 (směna A)	Návštěva č. 2 (směna B)
Konzistence pěny	5	4
Výdrž pěny	3	3
Teplota	3	3
Latte art	5	4
Celkem bodů (20 možných)	16	14

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

U produktu pozorovatel uvedl, že pěna i teplota klesají rychleji, než by dle jeho názoru měly. V rámci provedení nápoje udělil plný počet bodů obsluze A za krásně hladkou pěnu a latte art v podobě tulipánu.

Tabulka č. 15: Hodnocení prostor pozorovatelem č. 2

	Návštěva č. 1 (směna A)	Návštěva č. 2 (směna B)
Dodržení hygienických opatření	5	5
Uvedení názvů a cen u produktů	5	5
Viditelná nabídka	5	5
Čistota	4	5
Celkem bodů (20 možných)	19	20

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

U hodnocení prostor byl opět udělen téměř plný počet bodů. Pouze jeden bod byl stržen obsluze A, jelikož jedna z lavic byla při návštěvě obložena krabicemi, zřejmě z důvodu zásobování.

Tabulka č. 16: Hodnocení obsluhy pozorovatelem č. 3

	Návštěva č. 1 (směna A)	Návštěva č. 2 (směna B)
Pozdrav/uvítání	3	5
Doba čekání na obsloužení	5	5
Jednání	3	5
Upravenost	3	5
Znalost produktů	5	4
Dodatečná nabídka	2	3
Celkem bodů (30 možných)	21	27

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Třetí pozorovatel navštívil kavárnu 23. 4. a 29. 4. v odpoledních hodinách, a i on udělil více bodů obsluze B. Počet udělených bodů je uveden v tabulkách č. 16, 17, a 18. Důvody pro odebrání bodů obsluze A jsou stejné jako u předchozích pozorovatelů, neempatické jednání a nevhodné oblečení. Nízký počet bodů byl udělen i u dodatečné nabídky, která opět proběhla pouze stručnou otázkou. Body za dodatečnou nabídku byly strženy i obsluze B.

Tabulka č. 17: Hodnocení produktu pozorovatelem č. 3

	Návštěva č. 1 (směna A)	Návštěva č. 2 (směna B)
Konzistence pěny	4	5
Výdrž pěny	4	4
Teplota	4	4
Latte art	5	4
Celkem bodů (20 možných)	17	17

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

U hodnocení produktu získaly obě směny stejný počet bodů. Směna A opět získala plný počet bodů za latte art, směna B naopak za výbornou konzistenci pěny.

Tabulka č. 18: Hodnocení prostor pozorovatelem č. 3

	Návštěva č. 1 (směna A)	Návštěva č. 2 (směna B)
Dodržení hygienických opatření	5	5
Uvedení názvů a cen u produktů	5	5
Viditelná nabídka	5	5
Čistota	5	5
Celkem bodů (20 možných)	20	20

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Vnitřní prostory podniku získaly od pozorovatele č. 3 plný počet bodů u všech kritérií. V podniku dle hodnocení bylo čisto, dodržovala se všechna hygienická opatření a ceny, názvy i nabídka byly čitelné a viditelné.

Z provedeného mystery shoppingu vyplývá, že podnik má několik nedostatků. V oblasti obsluhy se to týká především obsluhy A, která dle pozorovatelů působí bez zájmu a nuceně. Obsluha by se měla za všech okolností působit přátelsky a chovat se k zákazníkům mile. Tento přístup by mohl způsobit, že se zákazníci již do podniku nevrátí. Dalším nedostatkem je nevhodné oblečení obsluhy A. Obsluha by měla být

jasně rozeznatelná od ostatních osob pohybujících se v podniku. Pokud není určený dresscode, měli by být zaměstnanci označeni alespoň logem podniku či jmenovkou. Doporučuje se také nosit spíše tlumené barvy.

V oblasti produktu byl podnik hodnocen převážně kladně. Nižší počet bodů byl uváděn pouze u teploty a výdrže pěny. Zde je nutné dbát na to, aby se mléko šlehalo studené, a aby espresso bylo vždy čerstvé. Latte art hodnotili pozorovatelé velice kladně a to jak u směny A, tak u směny B. V tomto směru je již zdokonalování pouze na úvaze podniku.

Nejlépe hodnocenou oblastí byly vnitřní prostory podniku. Dle pozorovatelů se v produktech dobře orientuje díky uvedeným názvům i cenám a denní nabídka kávy byla vždy napsaná na tabuli za obsluhou. V podniku bylo také čisto a dodržovala se všechna hygienická opatření.

10 Návrhy na zlepšení

Z provedené marketingové analýzy bylo pro podnik vytvořeno několik návrhů pro zlepšení aktuálního stavu.

Prvním z návrhů je zavedení nového produktu. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že by zákazníci nový produkt uvítali. Na otázku týkající se konkrétního produktu byla nejčastější odpověď snídaňové menu. Někteří zákazníci byli o něco více konkrétní a uvedli například míchaná vejíčka, vafle nebo palačinky. Díky analýze konkurence lze říci, že taková nabídka v Klatovech není a pro podnik by to mohlo znamenat značnou konkurenční výhodu a další způsob, jak do podniku nalákat nové zákazníky. Jelikož příprava palačinek i vafelí potřebuje obsluhu, která by tento proces prováděla, může být tato možnost pro podnik nepraktická. Doporučením pro podnik je tedy pro začátek zavedení snídaňového menu pouze na víkend. Pokud by se podnik rozhodl pro palačinky či vafle, mohl by na víkend zaměstnat na několik hodin brigádníka navíc. Pokud by majitelka nechtěla zaměstnávat osobu navíc, mohla by obsluhu připravit suroviny například pro anglickou snídani. Vejíčka, fazole i párky by se daly udržet teplé a jistě by i tento typ snídani přilákal spoustu zákazníků. Poté by bylo jen na majitelce podniku, zda tento druh snídani zavést i přes týden nebo zda zkusit například jiný způsob. Možností je také nabídku obměňovat, například jeden víkend nabízet slanou snídani a další víkend sladkou.

Pro možnost anglické snídani byla vytvořena konkrétní kalkulace. Potřebnými surovinami jsou: fazole v tomatové omáčce, menší klobásky či párky, vejíčka, toast, anglická slanina a žampiony. Toto jsou ingredience pro tzv. pravou anglickou snídani, podnik si však může nabídku upravit dle svého uvážení.

Fazole v tomatové omáčce se u velkoobchodu dají pořídit za 20 Kč 425 g. Jedná se o trvanlivou potravinu, takže si podnik může nakoupit větší množství a uskladnit si jej. Jedna plechovka vyjde na cca 4 porce. Jedno vejíčko dnes stojí v průměru 2,5 Kč. Slaninu podnik kupuje i do sendvičů a 500 g stojí 89 Kč. Jeden plátek slaniny váží cca. 20 g, což vychází na 3,5 Kč za plátek. Toastový chléb podnik také kupuje pravidelně a balení 20 ks velkých plátků stojí 35 Kč. Plátek tedy vychází na 1,75 Kč. Klobásky či malé párečky se u velkoobchodu dají pořídit za 82 Kč za 14 ks. Kus tedy vychází na 5,8

Kč. Cena žampionů je 45 Kč za 500 g, což je cca 12 žampionů, záleží na jejich velikosti. Cena jednoho by tedy byla 3,75 Kč.

Tabulka č. 19: Kalkulace anglické snídaně

Ingredience	Cena
Fazole 100 g	5 Kč
Slanina 2 ks	7 Kč
Vajíčko 1 ks	2,5 Kč
Klobáska 2 ks	11,6 Kč
Žampion 1 ks	3,75 Kč
Toast 1 ks	1,75 Kč
Cena ingrediencí celkem	31,6 Kč
Režijní náklady (energie, dochucovadla atd.)	5 Kč
Marže	30 Kč
Celková cena anglické snídaně	66,6 Kč
Úprava výsledné ceny	69 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2021)

Celkové náklady na jedno snídaňové menu znázorňuje tabulka č. 19. Do nákladů nejsou započítány nádoby na udržení teplého jídla, jelikož ty již podnik vlastní. Kalkulace je vytvořena jako základ, se kterým podnik může dále pracovat, jelikož majitelka podniku si ráda shání suroviny např. lokálně (např. vajíčka by majitelka jistě raději sehnala domácí).

Druhým návrhem je proškolení zaměstnanců. Jelikož při mystery shoppingu i z dotazníkového šetření vyšlo najevo několik negativních odpovědí na obsluhu, bylo by vhodné, aby zaměstnanci byli poučeni o správném jednání se zákazníky a správném chování před zákazníky. Toto proškolení může provést majitelka sama, a představit tak zaměstnancům jak hodnoty, které si sama přeje, aby byly dodržovány, tak hodnoty, které se obecně rozumí jako slušné a vhodné pro jednání se zákazníky. Zároveň by měl být pro zaměstnance stanoven jednotný dresscode, který by byl vhodný pro obsluhu zákazníků a zároveň by podnik reprezentoval. Doporučené je oblečení se jmenovkami, logem firmy nebo alespoň jednotné barvy.

Jelikož 12 % z dotázaných uvedlo, že jsou na mateřské dovolené, je nutné si uvědomit, že rodiče s dětmi jsou jistý segment zákazníků, které kavárna oslovuje. Bylo by proto vhodné ve vnitřních prostorách podniku vytvořit nový dětský koutek. Současný dětský

koutek je tvořen pouze nástěnnou magnetickou tabulí a několika krabicemi s hračkami, papíry na kreslení a pastelkami.

Jako alternativu je možné v zadní části podniku postavit dětský nábytek, a vytvořit tak prostor, kde si děti mohou hrát. Sada dvou dětských židlí a stolku se dá pořídit od 1 000 Kč. Místo pro dětský koutek by mohlo zůstat zachováno na původním místě, prostor by stačilo jen upravit a vybavit.

V neposlední řadě by měl podnik zvážit výměnu židlí. Zákazníci během dotazování uvedli, že současné židle jsou tvrdé a nepohodlné. Pokud podnik usiluje o to, aby se v něm zákazníci cítili dobře, je zapotřebí jim zajistit pohodlné sezení. Pokud by se podnik rozhodl například z finančních důvodů židle nevyměnit, může alespoň pořídit vhodné polstrování židlí.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vypracování marketingové analýzy podniku Café Jednorožec, dílčími cíli pak seznámení se samotným podnikem a jeho okolím, analýza současného stavu, provedení dotazníkového šetření a mystery shoppingu.

V teoretické části se autorka zaměřila na vysvětlení základních pojmů marketingu a služeb. Dále byla představena problematika stravovacích služeb a kaváren a teoreticky vymezena situační analýza.

V metodice práce byl nastíněn přesný postup a průběh provedeného dotazníkového šetření a mystery shoppingu obohacený o teoretické poznatky.

Praktická část vycházela z poznatků získaných z teoretické části bakalářské práce. Autorka nejprve seznámila čtenáře se základními informacemi o podniku. Dále bylo pomocí situační analýzy zmapováno makroprostředí i mikroprostředí podniku. Na základě situační analýzy autorka provedla SWOT analýzu a sestavila matici silných a slabých stránek spolu s hrozbami a příležitostmi. Hlavní část práce se věnovala dotazníkovému šetření a jeho následnému vyhodnocení. V práci jsou shrnuty výsledky jednotlivých otázek včetně jejich grafických znázornění. Z šetření vyplývá, že většina zákazníků je s podnikem i jeho produkty spokojená. I přesto ale na základě šetření vyšlo najevo několik negativních poznatků, které jsou v práci dále řešeny. Jako poslední byl proveden mystery shopping, s jehož pomocí bylo hodnoceno vystupování obsluhy, výsledný produkt a vnitřní prostory podniku. Hodnocení jednotlivých pozorovatelů bylo popsáno a shrnuto do tabulek.

Na základě jednotlivých analýz, výzkumu a pozorování bylo navrženo několik zlepšujících opatření i s konkrétním návrhem pro realizaci.

Seznam použitých zdrojů

- Aktuality z města.* (23. Listopad 2020). Získáno 13. Duben 2021, z plzen.eu:
<https://www.plzen.eu/o-meste/aktuality/aktuality-z-mesta/plzen-upravi-od-1-ledna-2021-ceny-vodneho-a-stocneho.aspx>
- American marketing association.* (2017). Získáno 21. Únor 2021, z
<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- American society for quality.* (2021). Získáno 10. Březen 2021, z Quality glossary:
<https://asq.org/quality-resources/quality-glossary>
- Bartošová, H., & Krajníková, P. (2011). *Základy marketingu.* Praha: VŠRR.
- Café Jednorožec (2021). *Interní dokumenty Café Jednorožec se sídlem v Klatovech.*
- Česká káva.* (19. Červenec 2015). Získáno 16. Březen 2021, z Historie kaváren:
<https://www.cerstvakava.cz/clanky/historie-kavaren/>
- Datinská, B. (6. Leden 2020). *Jídlo a radost.* Získáno 2. Duben 2021, z 11 trendů na rok 2020: <https://www.jidloaradost.ambi.cz/clanky/11-trendu-na-rok-2020/>
- Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck.
- Foret, M. (2011). *Marketingová komunikace.* Brno: Computer press, a.s.
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2012). *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* Praha: Albatros Media a.s.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing - strategie a trendy.* Praha: Grada Publishing a.s.
- Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu.* Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing.* Praha: Grada publishing, a.s. .
- Kotler, P., & Keller, K. (2007). *Marketing management.* Praha: Grada.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha: Grada Publishing, a. s.
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii.* Praha: Management Press, s. r. o. .

- Malá, V., & kolektiv. (2002). *Základy cestovního ruchu*. Praha: Oeconomica.
- Morrison, A. (2002). *Hospitality and Travel Marketing*. Delmar Thomson Learning.
- Němec, R. (20. Červen 2005). *Full service reklamní agentura RobertNemec.com,s.r.o.*
Získáno 25. Únor 2021, z Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy: <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
- Payne, A. (1996). *Marketing služeb*. Praha: Grada.
- Petr, M. (05. Srpen 2020). *Firmy a trhy*. Získáno 10. Duben 2021, z Lidovky.cz: https://www.lidovky.cz/byznys/firmy-a-trhy/21-miliard-za-dva-mesice-hospodysecetly-ztraty-za-dobu-kdy-musely-mit-zavreno.A200805_095937_firmy-trhy_rkj
- Philip Kotler, V. W. (2007). *Moderní marketing*. Praha 7: Grada Publishing, a.s.
- Regionální statistiky*. (18. Březen 2021). Získáno 02. Duben 2021, z Český statistický úřad: <https://www.czso.cz/csu/xp/1-xp>
- Siu, R. C. (2019). *Economic Principles for the Hospitality Industry*. Oxon: Routledge.
- Survio.com*. (19. Listopad 2020). Získáno 29. Březen 2021, z Survio.com: <https://www.survio.com/cs/blog/category/typy-otazek/>
- Walmsley, A. (2019). *Entrepreneurship in Tourism*. London: Routledge.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Latte art café Jednorožec	12
Obrázek č. 2: Kavárna Café Jednorožec	29
Obrázek č. 3: Prostory kavárny Café Jednorožec	30
Obrázek č. 4: Organizační struktura podniku	31
Obrázek č. 5: Pohlaví respondentů	41
Obrázek č. 6: Věková kategorie respondentů	42
Obrázek č. 7: Sociální statut respondentů	42
Obrázek č. 8: Návštěvnost kavárny	43
Obrázek č. 9: Hodnocení obsluhy	44
Obrázek č. 10: Hodnocení produktů	45
Obrázek č. 11: Hodnocení cen	46
Obrázek č. 12: Hodnocení celkové spokojenosti	46
Obrázek č. 13: Pravděpodobnost doporučení podniku	47
Obrázek č. 14: Rozhodnutí o další návštěvě	48
Obrázek č. 15: Poslední návštěva podniku	51

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Role zaměstnanců a jejich vliv na zákazníky	16
Tabulka č. 2: Matice SWOT	36
Tabulka č. 3: Hodnocení silných stránek podniku	37
Tabulka č. 4: Hodnocení slabých stránek.....	38
Tabulka č. 5: Hodnocení příležitostí podniku	39
Tabulka č. 6: Hodnocení hrozeb pro podnik	40
Tabulka č. 7: Návrhy na změnu/zlepšení	49
Tabulka č. 8: Návrhy na zavedení nových produktů.....	50
Tabulka č. 9: Názor na okénkový režim	52
Tabulka č. 10: Hodnocení obsluhy pozorovatelem č. 1	54
Tabulka č. 11: Hodnocení produktu pozorovatelem č. 1	54
Tabulka č. 12: Hodnocení prostor pozorovatelem č. 1	55
Tabulka č. 13: Hodnocení obsluhy pozorovatelem č. 2	55
Tabulka č. 14: Hodnocení produktu pozorovatelem č. 2	56
Tabulka č. 15: Hodnocení prostor pozorovatelem č. 2	56
Tabulka č. 16: Hodnocení obsluhy pozorovatelem č. 3	56
Tabulka č. 17: Hodnocení produktu pozorovatelem č. 3	57
Tabulka č. 18: Hodnocení prostor pozorovatelem č. 3	57
Tabulka č. 19: Kalkulace anglické snídaně	60

Seznam příloh

Příloha A: Formulář pro pozorovatele	68
Příloha B: Pomůcka pro hodnocení mystery shoppingu.....	69

Příloha A: Formulář pro pozorovatele

Formulář pro hodnocení podniku

Datum hodnocení	
Čas hodnocení	
Jméno a příjmení pozorovatele	
Směna	

Ohodnoťte níže uvedená kritéria pomocí bodů 1-5 (pět bodů nejlepší, jeden bod nejhorší).

Hodnocení obsluhy		
	Poznámky k hodnocení	Počet bodů
Pozdrav/uvítání		
Doba čekání na obsloužení		
Jednání		
Upravenost		
Znalost produktů		
Dodatečná nabídka		
Počet bodů celkem:		

Hodnocení produktu – cappuccino		
	Poznámky k hodnocení	Počet bodů
Konzistence pěny		
Výdrž pěny		
Teplota		
Latte art		
Počet bodů celkem:		

Hodnocení vnitřních prostor podniku		
	Poznámky k hodnocení	Počet bodů
Dodržení hygienických opatření		
Uvedení názvů a cen u produktů		
Viditelná nabídka		
Čistota		
Počet bodů celkem:		

Příloha B: Pomůcka pro hodnocení mystery shoppingu

Hodnocení obsluhy					
Pozdrav/uvítání	1- žádný	2 – tichý, personál ani nezvedl hlavu	3 – proběhl ale nucený	4 - přátelský	5 – velice milý a přátelský
Doba čekání na obsloužení	1 – velmi dlouhá doba	2 – dlouhá doba	3 – běžná čekací doba	4 - chvilka	5 – obsloužen okamžitě
Upravenost	1 – velice neupravený, nevhodné a špinavé oblečení	2 – upravený ale nevhodné a špinavé oblečení	3 – upravený, čisté, ale nevhodné oblečení	4 – čisté a vhodné oblečení s drobnými nedostatky	5 – perfektně upravený, vhodné a čisté oblečení
Jednání	1 – strašné, neslušné	2 – arogantní a bez zájmu	3 – bez zájmu ale slušné	4 – slušné s mírným zájmem	5 – velmi slušné a přátelské
Znalost produktů	1 - žádná	2 – velké nedostatky	3 – drobné nedostatky	4 – téměř bez nedostatků	5 – perfektní znalost bez nedostatků
Dodatečná nabídka	1 - žádná	2 – „něco dalšího?“	3 – „dáte si k té kávě něco dobrého?“	4 – konkrétní nabídka jednoho produktu	5 – konkrétní nabídka dvou nebo více produktů

Hodnocení produktu					
Konzistence pěny	1 – téměř bez pěny	2 – pěna bez hladké struktury se spoustou velkých i malých bublin	3 – pěna hladké struktury s několika malými bublinami	4 – krémová pěna téměř bez bublin	5 – krásně hladká, krémová pěna bez bublin
Výdrž pěny	1 – pěna zmizela okamžitě nebo žádná nebyla	2 – pěna zmizela po prvním napití	3 – pěna vydržela do poloviny doby konzumace	4 – pěna vydržela téměř celou dobu konzumace	5 – pěna vydržela do posledního doušku

Teplota	1 – nápoj jsem dostal/a již studený	2 – nápoj jsem dostal/a vlažný	3 – nápoj jsem dostal/a přiměřené teploty ale ihned vychladnul	4 – nápoj jsem dostal/a teplý a teplotu si udržel téměř po celou dobu konzumace	5 – nápoj jsem dostal/a teplý a teplotu si udržel do posledního doušku
Latte art	1 – žádné	2 – velice špatně rozpoznatelné	3 – rozpoznatelný obrys ale ne moc hezky provedený	4 – jasně rozpoznatelný, hezky provedený obrázek s drobnými nedostatky	5 – jasný a velice hezký obrázek

Hodnocení vnitřních prostor					
Hygienická opatření	1 – nedodržují se vůbec	2 – nedodržuje se velká část opatření	3 – část opatření se nedodržuje	4 – až na drobnosti vše dodrženo	5 – dodržování všech opatření
Uvedení názvů a cen produktů	1 – ceny ani názvy nejsou uvedeny u žádného z produktů	2 – ceny ani názvy nejsou uvedeny u většiny produktů	3 – ceny i názvy jsou uvedeny u většiny produktů	4 – až na pár výjimek jsou ceny i názvy uvedeny u všech produktů	5 – u všech produktů jsou uvedeny názvy i ceny
Viditelná nabídka	1 – nabídka není nikde viditelná				5 – nabídka je viditelná a všem dostupná
Čistota	1 – v podniku je nepořádek a špína	2 – některé části podniku působí neuklizeně či špinavě	3 – podnik má několik nedostatků co se čistoty týče	4 – až na pár drobností je v podniku čisto	5 – v podniku je naprosto čisto

Abstrakt

Daňková, V. (2021). *Marketingová analýza vybraného podniku služeb* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: marketing, stravovací služby, kavárna, situační analýza, marketingový výzkum, mystery shopping

Předmětem této bakalářské práce je zhodnotit současný stav podniku služeb a navrhnout vhodná zlepšující opatření. Teoretická část vymezuje základní pojmy marketingu a služeb, marketingového mixu služeb a situační analýzy. Praktická část se věnuje popisu podniku Café Jednorožec, situační analýze, hodnocení dotazníkového šetření a mystery shoppingu.

Abstract

Daňková, V. (2021). *Marketing analysis of choosen business in services* (Bachelor thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: marketing, catering services, cafe, situation analysis, marketing research, mystery shopping

The subject of this bachelor thesis is to evaluate the current state of the service company and to propose appropriate improvement measures. The theoretical part defines the basic concepts of marketing and services, marketing mix of services and situation analysis. The practical part is devoted to the description of the company Café Jednorožec, situation analysis, evaluation of the survey and mystery shopping.