

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2025

Bc. Tereza Svobodová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Tvorba marketingové strategie ve vybrané společnosti
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Svobodová**
Osobní číslo: **E23131**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Tvorba marketingové strategie ve vybrané společnosti**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cíl práce: Vytvořit marketingovou strategii pro vybraný podnik, která může pomoci, zvýšit povědomí o značce, rozšířit zákaznickou základnu a posílit konkurenční pozici. Práce bude analyzovat současný stav trhu, identifikovat klíčové cílové segmenty a obsahovat návrh konkrétních opatření, vycházející z vědeckých poznatků čerpaných z rešerší odborných článků.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Analýza prostředí.
- Návrh marketingové strategie pro vybraný podnik.
- Zhodnocení výsledků, doporučení,
- Závěr.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Gary; KOTLER, Philip a OPRESNIK, Marc Oliver. *Marketing: an introduction : global edition*. Fourteenth edition. Harlow, England: Pearson Education, 2020. ISBN 978-1-292-29486-5.
HANULÁKOVÁ, Eva. *Marketing: nástroje, strategie, lidé a trendy. Učebnica*. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2021. ISBN 978-80-571-0438-4.
CHADT, Karel. *Psychologie trhu a chování spotřebitele*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2023, 232 s. ISBN 978-80-7676-638-9.
MCDANIEL, Carl a GATES, Roger H. *Marketing research: using analytics to develop market insights*. 12th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2021, 365 s. ISBN 978-1-119-71631-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Kantorová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem **Tvorba marketingové strategie ve vybrané společnosti** jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26. 6. 2025

Bc. Tereza Svobodová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce paní Ing. Kateřině Kantorové, Ph.D., za její cenné připomínky a odborné rady, vstřícný, laskavý, pozitivní a trpělivý přístup a odborné vedení, které mi při tvorbě této diplomové práce velmi pomohly. Dále děkuji všem respondentům a zástupkyni společnosti XYZ za ochotu a poskytnutí důležitých informací, které mi pomohly při zpracování analýz a celkovém uchopení tématu.

ANOTACE

Tato práce je zaměřena na tvorbu marketingové strategie ve vybrané společnosti působící v oblasti gastronomie. Cílem je navrhnout takovou strategii, která povede ke zvýšení povědomí o značce, posílení konkurenčního postavení a rozšíření zákaznické základny. Práce vychází z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku, zákaznického chování a konkurenční situace. Na základě zjištěných poznatků jsou formulována doporučení a konkrétní návrhy pro efektivní marketingové směřování společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingová strategie, marketingový mix, PESTLE analýza, marketing služeb, analýza trhu

TITLE

Development of a Marketing Strategy in a Selected Company

ANNOTATION

This thesis focuses on the development of a marketing strategy for a selected company operating in the gastronomy sector. The aim is to propose a strategy that will increase brand awareness, strengthen the company's competitive position, and expand its customer base. The work is based on an analysis of the internal and external environment, customer behavior, and the competitive landscape. Based on the findings, recommendations and specific proposals are formulated to guide the company's marketing efforts effectively.

KEYWORDS

marketing strategy, marketing mix, PESTLE analysis, services marketing, market analysis

OBSAH

ÚVOD	14
METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	15
1 VYMEZENÍ POJMŮ MARKETINGOVÉ STRATEGIE	18
1.1 Strategické řízení v marketingu	18
1.1.1 Hierarchie marketingových strategií.....	19
1.1.2 Marketingové cíle	20
1.2 Marketingová strategie	20
1.2.1 Ansoffova matice	20
1.2.2 Generické strategie	21
1.3 Branding a jeho význam	21
1.4 Moderní marketing a digitální trendy	22
1.5 Segmentace trhu.....	24
1.6 Spotřebitel a nákupní proces	25
1.7 Marketingový mix.....	26
2 MARKETINGOVÉ ANALÝZY	30
2.1 Analýza vnitřního prostředí	30
2.2 Analýza konkurence	30
2.3 Analýza zákazníka	31
2.4 Marketingový výzkum.....	32
2.4.1 Proces marketingového výzkumu	32
2.5 PESTLE analýza	33
2.6 SWOT analýza.....	35
2.6.1 Vnější prostředí.....	36
2.6.2 Vnitřní prostředí.....	36
2.7 Výběr a kontrola vhodné marketingové strategie	36
3 REŠERŠE ODBORNÉ LITERATURY	38
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XYZ, s.r.o.	40
5 ANALÝZA SPOLEČNOSTI	41

5.1 Analýza vnitřního prostředí	41
5.1.1 Dotazníkové šetření	43
5.1.2 Shrnutí analýzy vnitřního prostředí	44
5.2 PESTLE analýza	44
5.2.1 Politické faktory.....	45
5.2.2 Ekonomické faktory.....	45
4.2.3 Sociální faktory.....	46
5.2.4 Technologické faktory	47
5.2.5 Legislativní faktory.....	47
5.2.6 Environmentální faktory	49
5.2.7 Shrnutí PESTLE analýzy.....	49
5.3 Analýza kavárenského zákazníka	50
5.3.1 Zákaznická zkušenost na základě sekundárních zdrojů.....	53
5.3.2 Doplnková zjištění z dotazníkového šetření	53
5.3.3 Shrnutí Analýzy kavárenského zákazníka	54
5.4 Analýza konkurence	54
5.4.1 Hodnocení konkurence dle prvků marketingového mixu.....	59
5.4.2 Doplnková zjištění z dotazníkového šetření	62
5.4.3 Shrnutí analýzy konkurence.....	63
5.5 SWOT analýza.....	63
6 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE	67
6.1 Stanovení marketingových cílů	67
6.2 Návrh marketingové strategie.....	67
6.2.1 Produkt.....	67
6.2.3 Cena	69
6.2.4 Distribuce.....	69
6.2.5 Propagace.....	71
6.2.6 Lidé	73
6.2.7 Procesy.....	74
6.2.8 Fyzické prostředí.....	74
6.3 Časový harmonogram a rozpočet otevření nové pobočky	75
7 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ	79

ZÁVĚR	80
POUŽITÁ LITERATURA	81
SEZNAM PŘÍLOH.....	88

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Schéma vrstev produktu	27
Obrázek 2: Srovnání společnosti XYZ a konkurence dle 7P marketingového mixu	62
Obrázek 3: Časový harmonogram marketingových aktivit pro první tři měsíce provozu nové pobočky.....	76
Tabulka 1: Analýza konkurence dle vybraných kritérií.....	58
Tabulka 2: Bodové hodnocení společností	60
Tabulka 3: SWOT analýza.....	64
Tabulka 4: Přehled doporučených míst pro expanzi.....	70
Tabulka 5: Rozpočet pro marketingové aktivity.....	76

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

4P – Product, Price, Promotion, Place

7P – Product, Price, Promotion, Place, People, Process, Physical Evidence

AI – Artificial Intelligence

aj. – a jiné

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

cca – přibližně

CRM – customer relationship management

CZ – Czech Republic

č. – číslo

ČR – Česká republika

ČSSZ – Česká správa sociálního zabezpečení

DPH – daň z přidané hodnoty

EU – Evropská Unie

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points

HR – Human Resources

Kč – korun českých

kol. - kolektiv

ks – kusů

MWh – megawatthodina

např. – například

PESTLE – Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental

PR – Public Relation

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

Sb. – sbírka

SMART – Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

tj. – to je

USD – United States Dollar

ÚVOD

Tato diplomová práce se zabývá vytvořením marketingové strategie, jejímž cílem je zvýšit povědomí o značce, rozšířit zákaznickou základnu a posílit konkurenční pozici na trhu. V současné době mnoho lidí rádo tráví čas v kavárnách, ať už při příjemném posezení, na pracovní schůzce, nebo jako na místě, kde si mohou číst či studovat.

Kavárny by proto měly disponovat vhodnou marketingovou strategií, která jim umožní lépe dosahovat svých marketingových cílů, budovat pevnější vztahy se zákazníky a zlepšovat své postavení na trhu. **Cílem této diplomové práce je vytvořit marketingovou strategii pro vybraný podnik, která může pomoci zvýšit povědomí o značce, rozšířit zákaznickou základnu a posílit konkurenční pozici. Práce analyzuje současný stav trhu, identifikuje klíčové cílové segmenty a navrhuje konkrétní opatření vycházející z vědeckých poznatků, zejména z rešerší odborných článků.** Vybraným podnikem je společnost XYZ, s.r.o.

Diplomová práce je rozdělena do sedmi kapitol. První kapitola se zaměřuje na teoretické vymezení pojmů souvisejících s marketingovou strategií, konkrétně se jedná o strategické řízení v marketingu, marketingové cíle, typy marketingových strategií, značku, segmentaci trhu a marketingový mix. Druhá kapitola se věnuje marketingovým analýzám, jako jsou PESTLE analýza, analýza zákazníka, analýza konkurence, analýza vnitřního prostředí a SWOT analýza. Třetí kapitola obsahuje rešerši odborné literatury.

Čtvrtá kapitola představuje společnost XYZ, s.r.o., včetně její historie. Pátá kapitola se zaměřuje na komplexní analýzu společnosti, jak z hlediska vnějšího, tak vnitřního prostředí a zahrnuje PESTLE analýzu, analýzu zákazníka, konkurence, vnitřního prostředí a SWOT analýzu. V šesté kapitole je navržena marketingová strategie vycházející z provedených analýz a získaných poznatků. Sedmá kapitola obsahuje zhodnocení a doporučení pro společnost, včetně návrhu na realizaci dotazníkového šetření.

METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tato kapitola popisuje metodologický přístup zvolený při zpracování diplomové práce. Cílem práce je vytvořit marketingovou strategii pro vybraný podnik, která povede ke zvýšení povědomí o značce, rozšíření zákaznické základny a posílení konkurenční pozice. Metodika vychází z kombinace teoretických poznatků a praktických analýz, přičemž jednotlivé postupy jsou voleny tak, aby umožnily komplexní pohled na aktuální situaci podniku i jeho marketingové příležitosti.

Práce kombinuje kvalitativní a kvantitativní přístup. V první fázi je provedena rešerše odborné literatury a vědeckých článků z oblasti marketingu a strategického řízení, zejména se zaměřením na marketingový mix, chování spotřebitelů a marketingové strategie v gastronomii (např. Armstrong, Kotler a Opresnik, 2020; Paulovčáková, 2015).

Dle Ridleyhové (2008) literární rešerše představuje část práce, v níž jsou systematicky analyzovány a propojovány relevantní výzkumy a teoretické přístupy s cílem ukotvit vlastní výzkum v kontextu dosavadního poznání.

Součástí teoretického základu je také samostatná rešerše odborných článků, která slouží jako inspirace pro návrh konkrétních marketingových doporučení v závěru práce.

Dále jsou analyzovány interní dokumenty společnosti, konkrétně výroční zpráva za rok 2024, interní marketingový manuál a aktuální marketingová strategie. Tyto zdroje poskytují vhled do organizační struktury podniku, jeho hodnotového rámce a používaných marketingových nástrojů.

Pro analýzu současného stavu společnosti a jejího okolí jsou využity čtyři hlavní analytické metody. První z nich je analýza vnitřního prostředí, která popisuje silné a slabé stránky podniku z hlediska jeho interních kapacit, procesů a zdrojů (Hanuláková a kol., 2021). Dále je aplikována PESTLE analýza, zaměřující se na vnější prostředí podniku. Toto vnější prostředí má na společnost vliv, ale samotný podnik jej nedokáže ovlivnit (Štědroň a kol., 2018). Následuje analýza zákazníka, která slouží k získání přehledu o trhu a napomáhá efektivnímu budování a řízení vztahů se zákazníky (Hanuláková a kol., 2021). Dále je provedena analýza konkurence, která podniku umožňuje lépe porozumět konkurenčnímu prostředí, identifikovat klíčové konkurenty, zhodnotit jejich silné i slabé stránky a pochopit jejich způsoby komunikace se zákazníky (Kráal a kol., 2018). Poslední analytickou metodou je SWOT analýza, která slouží k identifikaci silných a slabých stránek organizace, stejně jako příležitostí a hrozeb v jejím

okolí. Tato metoda propojuje vnější a vnitřní faktory a zohledňuje jejich vzájemné vlivy (Hanuláková a kol., 2021).

V rámci diplomové práce je realizováno dotazníkové šetření, které slouží jako doplňkový zdroj informací pro analýzu vnitřního prostředí, PESTLE analýzu, analýzu zákazníka, analýzu konkurence a SWOT analýzu. Dotazování se zaměřuje na postoje respondentů ke společnosti XYZ, jejich zkušenosti s návštěvou kaváren, vnímání značky a nákupní chování. Nejde o reprezentativní výzkum, ale o orientační sondu, která doplňuje poznatky získané z interních a sekundárních dat. Dotazník je distribuován online prostřednictvím sociálních sítí a gastronomických diskusních skupin. Zúčastní se ho celkem 205 respondentů. Data jsou sbírána pomocí nástroje Google Forms v období od 14. března do 7. dubna 2025. Získaná kvantitativní data jsou vyhodnocena pomocí základních statistických nástrojů, zejména frekvenční analýzy a procentuálního rozložení odpovědí.

Doplňujícím kvalitativním zdrojem je polostrukturovaný rozhovor se zástupkyní společnosti XYZ, který poskytuje hlubší vhled do marketingových aktivit, cílové skupiny a vnitřního fungování podniku. Tento rozhovor podporuje interpretaci dat z ostatních analytických částí a přispívá k formulaci návrhů v závěrečné části práce. Vzhledem k důvěrné povaze sdělených informací nejsou odpovědi součástí příloh. V příloze je uveden pouze seznam otázek, které jsou v rozhovoru položeny.

Metoda dotazování, využitá jak v rámci dotazníkového šetření, tak i polostrukturovaného rozhovoru, umožňuje získat popisné informace o preferencích, znalostech, spokojenosti respondentů a také o vnitřním fungování samotné společnosti (Paulovčáková, 2015).

V průběhu zpracování diplomové práce je jako podpora využíván nástroj umělé inteligence ChatGPT (od společnosti OpenAI), zejména při formulaci návrhů textového znění metodiky, úprav stylistiky a hledání vhodných formulací. Tento nástroj je použit výhradně jako doplněk k odborné práci autorky a veškeré informace získané jeho prostřednictvím jsou ověřovány pomocí odborné literatury a dalších důvěryhodných zdrojů. AI rovněž napomáhá k lepšímu strukturování a efektivnímu formulování textu práce.

Zvolený metodický přístup umožňuje propojit teoretické poznatky s praktickými informacemi z prostředí společnosti XYZ. Kombinací analýzy interních materiálů, odborné literatury, dotazníkového šetření a rozhovoru se zástupkyní podniku jsou získávány relevantní poznatky o současné marketingové praxi, vnímání značky a očekávání cílové skupiny.

Na základě těchto dat jsou formulovány konkrétní návrhy marketingové strategie, které zahrnují: úpravu a posílení marketingového mixu 7P, zejména v oblasti propagace, doporučení k efektivnějšímu využití digitální komunikace a sociálních sítí, a v neposlední řadě i strategický návrh na otevření nové pobočky. Tímto způsobem metodický přístup umožňuje naplnění cíle práce, kterým je vytvoření marketingové strategie pro zvýšení povědomí o značce, rozšíření zákaznické základny a posílení konkurenční pozice společnosti XYZ.

1 VYMEZENÍ POJMŮ MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Marketingová strategie se zaměřuje na plánování a realizaci kroků vedoucích k dosažení konkrétních cílů organizace, může se jednat o povědomí o značce nebo o rozšíření zákaznické základny. Značka představuje souhrn asociací a vjemů, jež si spotřebitelé spojují s podnikem, je klíčovým prvkem úspěchu. Pojmy jako branding, identita značky a povědomí o značce hrají zásadní roli při formování vnímání značky a posilování konkurenční pozice na trhu. Tyto koncepty tvoří základ pro následnou analýzu a návrh marketingové strategie pro vybranou firmu.

1.1 Strategické řízení v marketingu

Podle Jakubíkové (2013) **vize** představuje výchozí bod strategického řízení. Tradiční pojetí strategie zahrnuje následující prvky: vize, mise, cíle, strategie a taktiky. Vize vyjadřuje ideální budoucí stav, kterého chce firma dosáhnout, a vychází ze základní filozofie společnosti. Zároveň má motivační charakter, působí pozitivně na zaměstnance a sjednocuje jejich úsilí.

Mezi hlavní cíle vize podle Jakubíkové (2013) patří:

- Vyjasnit směr, kterým se společnost ubírá.
- Motivovat všechny zainteresované strany.
- Koordinovat úsilí všech zaměstnanců k jejímu naplnění.

Poslání firmy, někdy označované také jako mise, by mělo jasně vyjadřovat, na co se firma zaměřuje, a zároveň by mělo vycházet z jejích hodnot a firemní kultury. Dobře formulované poslání pomáhá firmě odlišit se od konkurence a je důležitou součástí komunikace, jak směrem k zákazníkům, tak i k zaměstnancům a obchodním partnerům. Příkladem může být společnost Danone, která upravila poslání tak, aby lépe vystihovalo její zaměření na zdravý životní styl. Nově zní: „Přinášet zdraví prostřednictvím jídla co největšímu počtu lidí“ (Král a kol., 2018).

Cíle vycházejí z poslání společnosti a představují její budoucí výsledky, které lze měřit kvantitativně i kvalitativně. Podle významnosti rozlišujeme vrcholové cíle určující hlavní směřování podniku, podřazené cíle napomáhající jejich dosažení a mezikroky jako dílčí kroky k jejich splnění. Z hlediska velikosti mohou být cíle omezené, tedy jasně definované a měřitelné, nebo neomezené, které jsou obecnější a méně přesné. Časově se dělí na krátkodobé (v řádu měsíců až jednoho roku), střednědobé (s několikaletým horizontem) a dlouhodobé, které ovlivňují budoucí směřování firmy. Podle obsahu mohou být ekonomické (například růst obrátu či podíl na trhu), výsledkové (zaměřené na výnosy, náklady a zisk) nebo technické

a sociální (například ochrana životního prostředí či tvorba pracovních míst). Strategické cíle mohou dále reflektovat postavení společnosti na trhu, finanční stabilitu či prestiž podniku. V rámci podniku jsou hierarchicky uspořádány, kdy globální cíle se vztahují na celou společnost a divizní cíle na jednotlivé organizační jednotky. Správné nastavení cílů pomáhá firmě efektivně realizovat její strategii a zajistit dlouhodobou prosperitu (Jakubíková, 2013).

Pro efektivní řízení strategií musí mít firma správně zvolené **taktiky**, které představují nástroje na nižší úrovni než samotná strategie. **Strategie** jsou obecnější, dlouhodobější a komplexnější, zatímco taktiky určují konkrétní postupy k dosažení stanovených cílů. Strategické řízení se zaměřuje na tvorbu strategických plánů s dlouhodobým horizontem, obvykle na několik let dopředu. Oproti tomu taktiky lze plánovat i na kratší časové úseky, například na dny či týdny, a musí být dostatečně flexibilní. Zatímco strategie se vztahuje na celý podnik, taktiky mohou být specificky přizpůsobeny jednotlivým organizačním jednotkám (Štědroň a kol., 2018).

1.1.1 Hierarchie marketingových strategií

Aby mohla firma efektivně řídit své strategie, je důležité zvolit i vhodné taktiky, tedy konkrétní kroky, které pomáhají naplňovat širší strategické cíle. Zatímco strategie představují dlouhodobý a celkový směr rozvoje podniku, taktiky se zaměřují na krátkodobější a operativní činnosti. Strategie obvykle vznikají s výhledem na několik let dopředu a určují celkovou vizi firmy. Naproti tomu taktiky lze plánovat i jen na dny nebo týdny, a proto musí být pružné a snadno přizpůsobitelné aktuální situaci. Zatímco strategie se týká celé organizace, taktiky lze přizpůsobit potřebám jednotlivých oddělení nebo týmů (Štědroň a kol., 2018).

Při sestavování strategií je důležité řídit se principy SMART, což znamená, že strategie by měly být podle Štědroňa a kol., 2018:

- **S** (Specific) – konkrétní,
- **M** (Measurable) – měřitelné,
- **A** (Acceptable) – přijatelné,
- **R** (Realistic) – realisticky dosažitelné,
- **T** (Timed) – s jasně stanoveným časovým harmonogramem.

Korporátní strategie vychází ze základních podnikatelských rozhodnutí, jako je výběr odvětví, ve kterém společnost působí, nebo určení finančních zdrojů. Je nadřazená ostatním strategiím a vychází z mise společnosti. Jejím hlavním cílem je vymezit prioritní segmenty podniku a stanovit jejich základní cíle. Obchodní strategie se zaměřují na konkrétní segmenty trhu

a určují, jaké nástroje marketingového mixu budou použity k dosažení cílů daného segmentu. Funkční strategie se specializují na specifické oblasti podniku, například informační strategii, personální řízení nebo vývoj a inovace produktů. V některých případech může být jedna funkční strategie využita napříč více oblastmi (Štědroň a kol., 2018).

1.1.2 Marketingové cíle

Marketingové cíle vycházejí ze strategických záměrů společnosti, které se odvíjejí od její vize, účelu podnikání a základních hodnot. Tyto cíle, včetně marketingových, by měly být formulovány podle principu SMART nebo SMARTER. Zároveň by měly být realizovatelné v rámci dostupných finančních a lidských zdrojů firmy. Mezi marketingové cíle patří například snaha o získání, udržení či navýšení tržního podílu, stanovení cenové politiky, uvedení nových produktů na trh nebo využití moderních marketingových komunikačních technologií. Tyto cíle lze rozdělit do dvou kategorií: ekonomické a psychologické. Ekonomické cíle se zaměřují především na objem prodeje, zatímco psychologické souvisejí se zákaznickým chováním. Může se jednat například o zvýšení povědomí o značce, získání loajálních zákazníků nebo motivaci ke zvýšení počtu nákupů (Paulovčáková, 2015).

1.2 Marketingová strategie

Marketingová strategie firmy navazuje na strategický management. Společnost prochází jednotlivými kroky, které vedou k efektivnímu plánování marketingových strategií a dosažení dlouhodobého zisku (Jaderná a Volfová, 2021).

Důležitým aspektem marketingové strategie je tržní pozice, která společnost odlišuje od konkurence a pomáhá jí dosáhnout lepší konkurenční situace. Tržní pozici lze rozdělit na dvě části: současné vnímání produktu spotřebiteli a snahu o dosažení a udržení ideálního vnímání produktu (Hanuláková a kol., 2021).

Pro tvorbu marketingových strategií existují dva hlavní přístupy: **parciální** a **integrované**. Parciální přístupy se zaměřují pouze na část strategického rozhodování, například na konkurenci nebo produkt. Mezi ně patří například Ansoffova matice nebo strategie podle Kotlera. Naopak integrované přístupy se zabývají celým strategickým procesem, od analýzy trhu až po realizaci a kontrolu (Paulovčáková, 2015).

1.2.1 Ansoffova matice

Jedním z klíčových nástrojů parciálních přístupů je **Ansoffova matice**, která se soustředí na vztah mezi produktem a trhem. V tomto kontextu rozlišuje čtyři základní strategie:

proniknutí na trh, rozvoj trhu, rozvoj produktu a diverzifikaci. **Strategie proniknutí na trh** se zaměřuje na situaci, kdy společnost využívá stávající produkt a snaží se posílit svou pozici na existujícím trhu. Toho dosahuje intenzivnějšími marketingovými aktivitami s cílem oslovit zákazníky, kteří dosud nakupovali u konkurence, nebo zvýšit prodej stávajícím zákazníkům, například prostřednictvím nových způsobů využití produktu. V případě **strategie rozvoje trhu** se podnik snaží dostat svůj stávající produkt na nové trhy. To často vyžaduje úpravy produktu tak, aby lépe odpovídal potřebám nových segmentů. Další možností je **strategie rozvoje produktu**, při níž firma vytváří nové produkty pro stávající trhy. Tato strategie v mnoha případech zahrnuje inovace a technologické pokroky, které pomáhají lépe uspokojit potřeby zákazníků. Poslední variantou je **strategie diverzifikace**, kdy firma vyvíjí zcela nové produkty pro nové trhy. Tímto způsobem se snaží rozšířit své působení a snížit riziko spojené se závislostí na jednom segmentu trhu (Paulovčáková, 2015).

1.2.2 Generické strategie

Porter popisuje tzv. **generické strategie**, které firmy využívají v konkurenčním prostředí. První z nich je strategie vůdčího postavení v nákladech, která spočívá ve snižování nákladů oproti konkurenci. Toho lze dosáhnout například nižšími výdaji na reklamu nebo úsporami ve výrobě. Nižší náklady umožňují nastavit konkurenceschopnější cenu, což zlepšuje pozici firmy na trhu. Důležité je však zachovat kvalitu produktu na úrovni, která zákazníkům poskytne očekávané uspokojení. Další generickou strategií je diferenciací, zaměřená na jedinečnost produktu. Ta se může projevat například doplňkovými službami, vyšší výkonností nebo inovacemi. Toto odlišení musí být pro zákazníka atraktivní, neboť produkty s vyšší hodnotou bývají obvykle dražší. Poslední strategií je koncentrace, která se soustředí na úzký segment zákazníků se specifickými potřebami. Tato strategie, známá také jako tržní výklenek, umožňuje firmě nabídnout vyšší přidanou hodnotu a tím i vyšší cenu (Karlíček, 2013).

1.3 Branding a jeho význam

Značka nemá přesně stanovenou definici a může být vnímána různě v závislosti na osobních zkušenostech, generačních rozdílech či geografickém kontextu. Každá skupina lidí si ji může spojovat s odlišnými emocemi a asociacemi. Značku tvoří jednotlivé prvky, které dohromady utvářejí její image a způsob, jakým ji zákazníci vnímají. Mezi klíčové aspekty značky patří název, který ovlivňuje zapamatovatelnost a snadnost správné výslovnosti, logo, jež může zahrnovat symbol nebo specifický font, a barva, která často nese kulturní, psychologický nebo emocionální význam. Důležitou roli hraje také slogan, tedy krátké sdělení, které si spotřebitel spojí se značkou a jejím produktem, a v některých případech i hudba, jež může

značku zosobnit a posílit její rozpoznatelnost. V mnoha případech je značka tím, co firmu definuje, proto je klíčové pracovat na její hodnotě. Například hodnota značky Coca-Cola byla odhadnuta na téměř 70 miliard dolarů, přičemž hmotný majetek společnosti je ve srovnání s touto částkou výrazně nižší (Jaderná a Volfová, 2021).

Z pohledu strategického marketingu jde o proces tvorby, vyhodnocování a správy značky s cílem co nejvíce zvýšit její hodnotu. Společnosti na hodnotě značky dlouhodobě pracují prostřednictvím budování zákaznické loajality a vytváření pozitivních asociací na základě emocí a zkušeností zákazníků. Silná značka umožňuje firmě nastavit vyšší ceny a zároveň si udržet věrné zákazníky. Klíčovým cílem je udržovat hodnotu značky konzistentní komunikací o jejím přínosu a odlišení od konkurence (Paulovčáková, 2015).

V současné době téměř každá značka využívá věrnostní programy, které posilují vztah mezi zákazníkem a značkou. Tyto programy umožňují zákazníkům získávat různé výhody, například sbírat body směnitelné za slevy či bonusové služby. Příkladem je věrnostní program Hilton Honors, který zákazníkům poskytuje možnost sbírat body za pobyty, jež lze následně využít na bezplatné ubytování či upgrady pokojů. Díky digitálním technologiím a rostoucímu významu online platforem se zásadně proměnil způsob, jakým značky komunikují se zákazníky. Zákazníci se aktivně podílejí na formování image značky tím, že sdílejí své zkušenosti a názory s ostatními uživateli, čímž ovlivňují i jejich nákupní chování (Armstrong, Kotler a Opresnik, 2020).

1.4 Moderní marketing a digitální trendy

Podniky v rámci moderního marketingu nekladou důraz pouze na co nejvyšší finanční zisk, ale zaměřují se i na aktivity, které přinášejí nefinanční přínosy firmám i celé společnosti. Při hodnocení marketingových výsledků se firmy soustředí nejen na ziskovost, ale také na spokojenost zaměstnanců, míru ztráty zákazníků, kvalitu výroby a přidanou hodnotu produktů a služeb. Důležitou roli hrají také právní, etické, společenské a ekologické aspekty marketingových aktivit. Spotřebitelé stále více zohledňují dopad produktů na životní prostředí, zajímají se například o energetickou náročnost výroby, možnosti recyklace nebo opětovného použití. Tento trend představuje pro podniky jak příležitost, tak hrozbu. Firmy, které se dokážou přizpůsobit novým požadavkům, mohou posílit svou image a získat loajální zákazníky. Naopak ty, které ignorují změny ve spotřebitelských preferencích, riskují ztrátu konkurenceschopnosti. Marketingová rozhodnutí proto stále častěji zahrnují úpravy obalů

a produktů s cílem snížit spotřebu surovin a energií, eliminovat škodlivé látky a podpořit jejich ekonomickou likvidaci (Hanuláková a kol., 2021).

Firmy podporují kreativitu a inovativní nápady, aby udržely svou konkurenceschopnost. Neustále pracují na budování vztahů se zákazníky v rámci CRM (Customer Relationship Management) a zároveň usilují o efektivní spolupráci s partnery. K tomu využívají databázové systémy, které jim pomáhají zpracovávat a využívat velké množství dat. Důležitou roli hraje také budování značky v online prostředí, kde mohou podniky snadněji sbírat data, analyzovat chování zákazníků a nabízet své produkty nepřetržitě, 24 hodin denně. Digitální marketing navíc umožňuje oslovit zákazníky různými kanály a personalizovat reklamy na základě preferencí vybraných segmentů. (Paulovčáková, 2015)

Součástí moderního digitálního marketingu jsou v dnešní době sociální sítě, které firmám umožňují efektivně komunikovat se zákazníky a budovat svou značku. Sociální síť lze definovat jako skupinu lidí, kteří jsou vzájemně propojeni a ovlivňují se na základě rodinných vztahů, koníčků, politických názorů či jiných společných znaků (Štědroň a kol., 2018). Firmy využívají tyto platformy k propagaci prostřednictvím vlastních příspěvků nebo placených reklamních kampaní. Významnou roli v marketingu na sociálních sítích hraje také influencer marketing, tedy spolupráce s populárními tvůrci obsahu, kteří mají široký dosah a dokážou ovlivnit chování svých sledujících. Mezi nejpoužívanější platformy patří YouTube, Instagram, Facebook a TikTok. Firmy často oslovují influencers s nabídkou spolupráce, která může mít podobu finančního honoráře či produktů zdarma. Cena za takovou propagaci se odvíjí od dosahu a vlivu daného tvůrce a může se pohybovat v desítkách až stovkách tisíc korun za příspěvek (Chadt, 2023).

Postupně se také umělá inteligence stává neodmyslitelnou součástí moderního marketingového přístupu. Aplikace umožňují zachytit a analyzovat digitální stopu zákazníků. Moderní CRM systémy dokážou kombinovat vlastní databáze s informacemi získanými z online chování zákazníků. Umělá inteligence může sloužit k identifikaci konkrétních zákaznických segmentů a k tvorbě personalizovaného obsahu pro potenciální zákazníky. Díky shromážděným datům dokáže AI také predikovat budoucí vývoj trendů a v reálném čase reagovat na změny u klientů, čímž umožňuje efektivnější přizpůsobení marketingových kampaní. V současné době je běžné, že umělá inteligence nahrazuje zaměstnance v přímé komunikaci se zákazníky. Mnoho webových stránek využívá AI chatboty, kteří jsou zákazníkům k dispozici nepřetržitě

24 hodin denně. Moderní chatboty zvládají i složitější úkoly, jako je navigace na webu či řešení komplexních dotazů (Knihová, 2024).

1.5 Segmentace trhu

Proces segmentace trhu spočívá v rozdělení heterogenního trhu na homogenní části, které zahrnují zákazníky, kteří reagují podobně na marketingové stimuly. Cílem tohoto procesu je efektivněji zacílit marketingové úsilí firmy. Po provedení segmentace se podniky rozhodují, zda se zaměří na jeden nebo více segmentů trhu, a současně si vybírají vhodnou strategii pro pokrytí trhu. Každý segment představuje skupinu zákazníků, na které firmy mohou cílit specifické marketingové aktivity (Hanuláková a kol., 2021).

V procesu segmentace firma zpravidla aplikuje segmentační kritéria, na jejichž základě shromažďuje potřebné informace pro strategická rozhodnutí. Výběr těchto kritérií zásadně ovlivňuje účinnost segmentace. Mezi nejpoužívanější přístupy patří geografická (lokalizační), demografická, psychografická a behaviorální segmentace (Štědroň a kol., 2018).

Geografická kritéria rozdělují trh podle kontinentů, států, regionů, měst nebo i jednotlivých městských čtvrtí. Geografická segmentace je často využívána firmami působícími na zahraničních trzích, protože umožňuje lépe přizpůsobit nabídku specifickým podmínkám jednotlivých oblastí (Karlíček, 2013). Země s podobným klimatem, infrastrukturou nebo ekonomickými podmínkami mohou tvořit samostatné segmenty. V některých zemích Blízkého východu je vysoká poptávka po klimatizacích klíčovým faktorem, který ovlivňuje firemní strategii a cílení na tyto trhy (Hollensen, 2020).

Demografická kritéria rozdělují trh podle věku, pohlaví, příjmu, rodinného stavu, náboženské příslušnosti či etnického původu. Ve srovnání s jinými segmentačními kritérii jsou demografické faktory pro podniky obvykle snadněji určitelné. S demografickou segmentací také úzce souvisí socioekonomické charakteristiky zákazníků, jako je jejich povolání, vzdělání nebo finanční situace (Hanuláková a kol., 2021).

Nedávná studie z roku 2022, která zkoumala faktory ovlivňující spotřebitelský výběr potravin a nákupní chování v prostředí anglické univerzity, zjistila, že věk hraje významnou roli při výběru jídel. Spotřebitelské chování se výrazně liší mezi věkovými skupinami: mladí lidé (18 - 22 let) kladou důraz na zdraví a trendy značky, zatímco mileniálové (23 - 38 let) preferují udržitelné a etické produkty. Lidé ve středním věku (39 - 54 let) se více zaměřují na kvalitu a zdravotní benefity, a starší (55 - 73 let) dávají přednost tradičním značkám a výživovým

informacím. Tyto rozdíly mohou podnikům pomoci lépe přizpůsobit jejich marketingové strategie (Ogundijo, 2022).

Psychografická kritéria se zaměřují na životní styl a osobnostní rysy zákazníků. Někteří spotřebitelé upřednostňují objevování nových věcí a experimentování, zatímco jiní jsou více introvertní a orientovaní na sebe. Pro tyto jedince může být důležité společenské uznání, což se často odráží v jejich preferenci prémiových značek a luxusních produktů (Karlíček, 2013).

Behaviorální kritéria rozdělují trh podle nákupního chování, zejména očekávaných výhod a frekvence nákupů (Camilleri, 2018). Zahrnuje také míru používání produktu, například rozlišení mezi pravidelnými uživateli, příležitostnými spotřebiteli a abstinenty u alkoholu. Dalším kritériem může být postoj zákazníků k určitým tématům, například jejich přístup k třídění odpadu (Karlíček, 2013).

1.6 Spotřebitel a nákupní proces

Spotřebitel zahrnuje všechny osoby využívající produkty a služby, zatímco zákazník je ten, kdo za ně zaplatí. Pro podniky je klíčové pochopit spotřebitelské chování, které ovlivňuje jejich tržní strategie. Podle Paretova principu 80/20 zajišťuje většinu spotřeby menší část populace (Chadt, 2023).

Dle Chadta (2023, citováno podle Kotlera a kol. 2001) nákupní proces začíná rozhodnutím, zda si spotřebitel výrobek či službu pořídí, přičemž délka rozhodování závisí na ceně a významu produktu. Je vymezených 5 fází procesu:

1. **Zjištění potřeby** – Vzniká na základě vnitřních (hlad, potřeba nového telefonu) a vnějších podnětů (reklama, doporučení).
2. **Sběr informací** – Spotřebitel hledá dostupné možnosti, konzultuje recenze, porovnává nabídky.
3. **Hodnocení alternativ** – Porovnává vlastnosti, cenu, značku a vliv okolí.
4. **Rozhodnutí o koupi** – Může být ovlivněno vnějšími faktory, jako jsou slevy či sociální tlak.
5. **Chování po koupi** – Spotřebitel hodnotí spokojenost, což ovlivňuje jeho budoucí nákupní rozhodnutí. Firmy usilují o pozitivní zkušenost zákazníka, aby předešly negativním recenzím a ztrátě loajality (Chadt, 2023, citováno podle Kotler a kol. 2001).

Customer Relationship Management (CRM), jak již bylo zmíněno v části o moderním přístupu k marketingu, je klíčovým prvkem moderního marketingu, zaměřuje se na budování a udržování pevných vztahů se zákazníky. Jeho cílem je zajistit vysokou hodnotu pro zákazníka

a jeho spokojenost, což vede k dlouhodobé loajalitě a vyšším ziskům pro firmu. CRM zahrnuje celý proces získávání nových zákazníků, jejich zapojení a následnou péči o ně. Dlouhodobé vztahy se zákazníky stojí na schopnosti nabídnout jim lepší hodnotu než konkurence. Spokojení zákazníci se totiž častěji vrací a nakupují opakovaně. Přesvědčit zákazníky, aby si vybrali konkrétní značku, však není snadné. Každodenně se setkávají se širokou nabídkou produktů a služeb a rozhodují se podle toho, co jim přinese největší užitek za nejlepší cenu. Důležité je, že jejich rozhodování není vždy objektivní, závisí na tom, jak hodnotu produktu nebo služby subjektivně vnímají. Proto firmy nepracují jen s reálnými výhodami svých produktů, ale také s tím, jak jsou tyto výhody zákazníky vnímány (Armstrong, Kotler a Opresnik, 2020).

1.7 Marketingový mix

Podle Paulovčákové (2015) by měl být marketingový mix synergický, tedy například vysoce kvalitní výrobek by měl být zařazen do vyšší cenové kategorie, což podpoří image exkluzivní značky. Podnik by měl vzájemně provázat své marketingové nástroje tak, aby docházelo k posilování jeho pozice na trhu. Toho lze dosáhnout například vhodně zvolenou reklamou nebo PR kampaní.

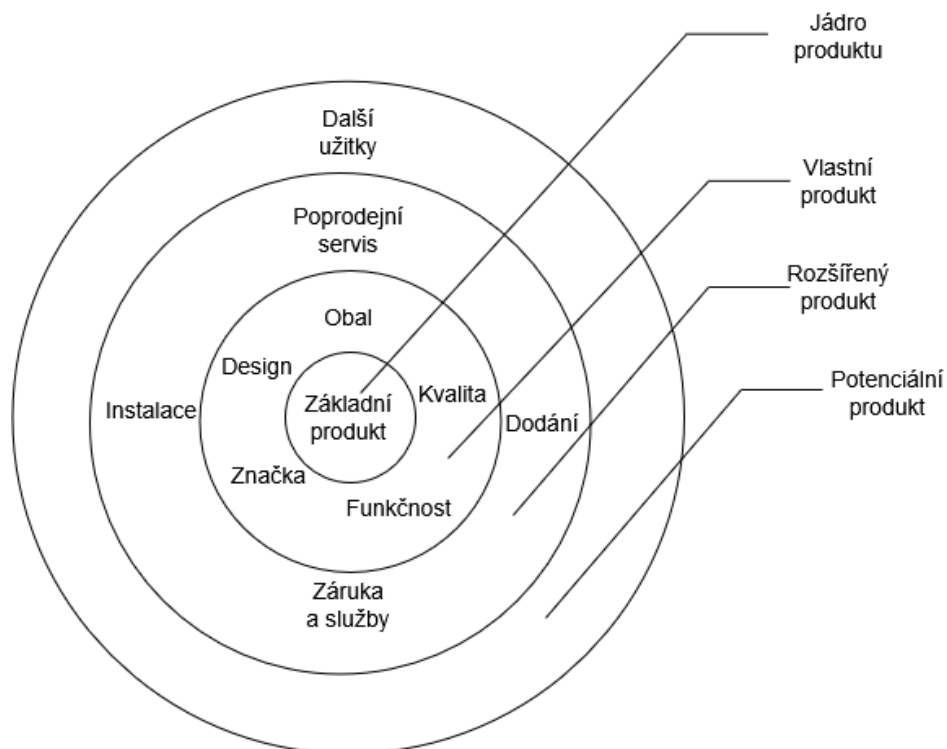
Klasický marketingový mix 4P zahrnuje čtyři základní složky: produkt (product), cenu (price), komunikaci (promotion) a distribuci (place). Tento mix lze rozšířit o další tři složky, čímž vzniká model 7P. Mezi tyto složky patří: lidé (people), proces (process) a fyzické prostředí (physical evidence) podle Paulovčákové (2015).

Podle Hanulákové a kol. (2021) je **produktem** jakákoli nabídka určená k prodeji na trhu, která slouží k uspokojení potřeb nebo přání zákazníků. Produkt může být hmotný (výrobek) nebo nehmotný (služba). Služba je činnost poskytovaná jednou stranou druhé, přičemž po jejím poskytnutí zákazník nic nevlastní.

Z marketingového hlediska se podle Hanulákové a kol. (2021) produkt skládá ze čtyř vrstev, které mu postupně přidávají hodnotu:

1. **Základní produkt (jádro produktu)** – Hlavní přínos, který produkt zákazníkovi nabízí. Jde o reálný produkt v jeho nejzákladnější podobě. Například u mobilního telefonu jde o samotné zařízení umožňující pohodlné telefonování a komunikaci.
2. **Vlastní produkt** – Obsahuje konkrétní vlastnosti produktu, jako je design, obal, kvalita, značka a funkčnost. Tato vrstva produktu odlišuje jednotlivé výrobky v rámci dané kategorie.

3. **Rozšířený produkt** – Zahrnuje doplňkové služby, například dodání, instalaci, záruku nebo servis. Často se využívá jako konkurenční výhoda, protože pro spotřebitele představuje důležitou součást celkové hodnoty produktu.
4. **Potenciální produkt** – Tato vrstva se zaměřuje na budoucí vývoj produktu, zahrnuje inovace a další přidané vlastnosti, které mohou zvýšit jeho hodnotu. Zatímco první tři vrstvy popisují současný stav produktu, potenciální produkt reflektuje jeho možné rozšíření v budoucnosti. Následující obrázek č. 1 zobrazuje všechny 4 vrstvy produktu.



Obrázek 1: Schéma vrstev produktu

Zdroj: vlastní zpracování, podle Hanuláková a kol., 2021

Všechny tyto vrstvy společně vytvářejí kompletní produkt připravený k prodeji.

Cena představuje finanční částku, za kterou zákazníci získávají hotový produkt nebo službu. Jedná se o jedinou složku marketingového mixu, která přímo generuje zisk, což z ní činí klíčový prvek marketingové strategie (Paulovčáková, 2015).

Stanovení ceny dle Paulovčákové (2015) musí zohledňovat:

- Výrobní a distribuční náklady
- Náklady na marketingovou komunikaci
- Ceny konkurence

- Legislativní omezení a etické zásady.

Cena musí být také akceptovatelná pro zákazníky, protože nesprávně nastavená cena může vést ke ztrátě poptávky. V dnešní digitální době mají zákazníci snadný přístup k informacím o alternativách, což zvyšuje tlak na cenotvorbu (Jakubíková, 2013).

Marketingová komunikace je klíčová pro budování pozice firmy na trhu a zvýšení její konkurenceschopnosti. Hlavními cíli jsou informovat, přesvědčit a připomínat zákazníkům hodnotu produktu (Paulovčáková, 2015).

Dle Paulovčákové (2015) mezi nejčastěji používané nástroje marketingové komunikace patří:

- **Reklama** – Placená forma komunikace zaměřená na cílové zákazníky, která může mít různé podoby (např. televizní reklamy, internetové kampaně, tiskové materiály).
- **Podpora prodeje** – Například poskytování vzorků zdarma, které zákazníky motivují k vyzkoušení produktu.
- **Přímý marketing** – Přímá komunikace se zákazníky prostřednictvím telefonátů, e mailů či osobního kontaktu.
- **Public relations a publicita** – Nástroje k budování nebo zlepšení image firmy, například pořádání charitativních akcí, seminářů nebo událostí pro zákazníky.

Distribuce je proces, prostřednictvím kterého se produkt nebo služba dostává ke spotřebiteli v požadovaném množství, kvalitě a za odpovídající cenu. Zahrnuje také zajištění včasného doručení na požadované místo. V současnosti distribuce překračuje lokální trhy a probíhá v globálním měřítku, což zvyšuje konkurenci a nutí podniky k inovacím a tvorbě přidané hodnoty (Hanuláková a kol., 2021).

Podle Hanulákové a kol. (2021) má distribuce dvě hlavní funkce:

- **Akviziční funkce** – Shromažďuje informace o distribučních činnostech, navazuje a udržuje kontakty s partnery, vytváří distribuční strategii a modeluje distribuční kanály.
- **Logistická funkce** – Zaměřuje se na dopravu, skladování, balení a péči o produkty.

Lidé hrají klíčovou roli v poskytování služeb, jak zaměstnanci firmy, tak samotní zákazníci. Protože služba je často poskytována a spotřebovávána zároveň, kvalita zaměstnanců přímo ovlivňuje vnímání kvality služby, zejména u služeb jako jsou restaurace nebo poradenství. Je důležité sledovat jejich výkon, protože může být proměnlivý. Zároveň na celkový zážitek

ze služby působí i ostatní zákazníci (např. podle jejich počtu a chování), mohou ovlivnit spokojenost ostatních (Hollensen, 2020).

Proces zahrnuje všechny kroky a postupy, které jsou potřeba k tomu, aby zákazník službu obdržel. Například způsob objednání jídla v rychlém občerstvení se liší od toho v restauraci s obsluhou. Zákazníci často musí počkat ve frontě a samotné poskytování služby nějakou dobu trvá. Marketéři musí zajistit, že zákazníci chápou, jak služba probíhá, a že čekání i doba doručení služby jsou pro ně přijatelné (Hollensen, 2020).

Fyzické prostředí pomáhá zákazníkům lépe vnímat kvalitu služby, kterou si předem nemohou „osahat“ jako běžný produkt. Aby se snížil pocit nejistoty, firmy často využívají viditelné prvky, jako jsou reference, případové studie nebo samotné prostředí provozovny, například vzhled interiéru, zařízení nebo uniformu zaměstnanců. Někteří odborníci navíc tvrdí, že fyzické důkazy, stejně jako proces nebo lidé, jsou tak úzce propojené se službou, že by měly být vnímány jako součást samotného produktu (Hollensen, 2020).

2 MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Správně zvolené nástroje umožňují firmám identifikovat klíčové cílové segmenty, porozumět jejich potřebám a efektivně komunikovat hodnotu značky. Analytické metody, jako je SWOT analýza, pomáhají odhalit příležitosti a hrozby, zatímco nástroje marketingového mixu a segmentace trhu umožňují firmě lépe se odlišit od konkurence a oslovit správné zákazníky. V této kapitole jsou představeny hlavní metody a přístupy, které podporují tvorbu a realizaci efektivní marketingové strategie.

2.1 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí podniku napovídá, jakým směrem se může společnost strategicky ubírat, a odhaluje její potenciál. Zahrnuje faktory, které ovlivňují její rozvojové možnosti, zejména finanční situaci, výrobní portfolio a také specifika prostředí, v němž firma působí (Štědroň a kol., 2018).

Hlavním cílem analýzy je určit silné a slabé stránky daného podniku a oblasti jeho konkurenční výhody (Hanuláková a kol., 2021). Dále se zaměřuje na pochopení schopností, které firma uplatňuje při výrobě, vývoji, prodeji a poskytování svých produktů a služeb, a také na způsob, jakým využívá dostupné zdroje (Jakubíková, 2013).

Mezi základní typy zkoumaných zdrojů patří především zdroje finanční, kam spadá vlastní kapitál, například emise akcií, a cizí kapitál, například bankovní úvěry. Dále sem náleží hmotné zdroje, jako jsou výrobní haly, budovy a pozemky, a lidské zdroje, tedy struktura a kvalifikace zaměstnanců. Neméně důležité jsou zdroje nehmotné, mezi něž patří technologie, patenty, licence, know-how a další nehmotná aktiva. Pro posouzení inovační schopnosti firmy je klíčový nejen počet patentů, ale také jejich ekonomický přínos, stejně jako podíl pracovníků zapojených do výzkumu a vývoje a jejich míra úspěšnosti (Hanuláková a kol., 2021).

2.2 Analýza konkurence

Analýza konkurence patří do tzv. mikroprostředí podniku, které zahrnuje faktory, jež firma může sama ovlivnit. Společnost by proto měla identifikovat svoji konkurenci a zjistit, jak ji tato konkurence ovlivňuje (Štědroň a kol., 2018).

Analýza konkurence je předpokladem pro efektivní tvorbu marketingové strategie. Umožňuje podnikům pochopit konkurenční prostředí, identifikovat hlavní hráče na trhu, odhalit jejich silné a slabé stránky a lépe porozumět tomu, jakými způsoby oslovují své zákazníky. Při analýze konkurence se obvykle zjišťují informace o délce působení konkurenta na trhu,

což může naznačit jeho stabilitu, zkušenosti a důvěryhodnost. Dále se mapují nabízené produkty a služby včetně jejich kvality, šíře sortimentu a případných konkurenčních výhod, cílové skupiny, tedy jaké segmenty trhu konkurent oslovuje a jak se jeho cílová skupina překrývá s tou vlastní. Součástí analýzy je rovněž zjištění postavení konkurenta na trhu, například podíl na trhu, pověst značky a loajalita zákazníků (Král a kol., 2018).

Důležitá je i cenová strategie, která zahrnuje výši cen, cenové akce a vnímání hodnoty za peníze, stejně jako distribuční kanály, tedy zda konkurent navštěvuje kamenné prodejny, využívá e-shopy nebo velkoobchodní partnery. Nezanedbatelná je také analýza marketingové komunikace, která se zaměřuje na styl komunikace, používaná média a sdělení, jež konkurent vysílá na trh. Kromě aktuálních údajů je důležité sledovat i dlouhodobé záměry konkurence, její inovace a celkový strategický směr. Výsledky analýzy přinášejí nejen varování před hrozbami, ale také inspiraci pro vlastní rozvoj, například odhalením mezer na trhu, které konkurence dosud nevyužila (Král a kol., 2018).

Pro získání konkurenční výhody může společnost využít matici, která porovnává relativní náklady a rozdíly mezi jednotlivými produkty či službami. Cílem této matice je vytvořit silné bariéry vstupu na trh, posílit povědomí o značce a jedinečnost produktu, distribučních cest a také ceny (Jakubínová, 2013).

2.3 Analýza zákazníka

Mezi další analýzu mikroprostředí spadá analýza zákazníka (Štědroň a kol., 2018). Analýza zákazníků představuje efektivní nástroj pro cílené budování vztahů se zákazníky a pro mapování a pochopení celkové situace na trhu. Výsledky této analýzy slouží jako podklad pro rozhodování firem ohledně strategie přístupu k zákazníkům. Zákazníci tvoří základ každého podnikání, jsou jeho alfou a omegou. Pro firmy je nezbytné mít jasnou představu o tom, kdo jsou jejich zákazníci, kteří z nich přinášejí zisk, a na základě toho zvolit vhodný přístup k jednotlivým segmentům (Hanuláková a kol., 2021).

Důležitou součástí poznání zákazníků je zjištění, kdo jsou a co představují, jaké mají potřeby, preference i averze, jaká jsou jejich očekávání a jaké mají zkušenosti s produkty, službami, komunikací či zaměstnanci společnosti. Stejně tak je klíčové pochopit, jak firmu vnímají, jaká média sledují, co čtou, poslouchají a sledují. Správný odhad zákaznických očekávání umožňuje adekvátní poskytování produktů a služeb, což v konečném důsledku vede k jejich vyšší spokojenosti (Hanuláková a kol., 2021).

Společnost si může rovněž sestavit matici zákaznického portfolia, která obsahuje devět polí, do nichž jsou jednotliví zákazníci zařazeni na základě míry jejich loajality a ziskovosti pro podnik. Na základě této segmentace může firma identifikovat klíčové skupiny zákazníků a stanovit, na které z nich by se měla v rámci svých obchodních aktivit prioritně zaměřit (Jakubínová, 2013).

2.4 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je proces, který zahrnuje sběr a analýzu informací s cílem podpořit marketingová rozhodnutí. Jeho hlavním účelem je poskytnout manažerům a podnikatelům potřebné údaje, které jim pomohou při rozhodování, a tím snížit riziko chybných rozhodnutí (Král a kol. 2018, citováno podle Zikmund, 1997).

Lze využít jak kvantitativní, tak kvalitativní výzkum. Kvantitativní výzkum pracuje s předem stanovenými otázkami a uzavřenými odpověďmi, přičemž vychází z měřitelných a číselně vyjádřitelných dat. Aby byly výsledky považovány za reprezentativní, je nezbytné zajistit dostatečně velký a správně zvolený výběrový soubor, který odpovídá struktuře cílové populace. Kvalitativní výzkum se naopak zaměřuje na menší vzorky respondentů a slouží k hlubšímu pochopení jejich motivací, postojů a chování. Data je třeba interpretovat v širším kontextu, případně doplnit psychologickým či sociálním výkladem (Paulovčáková, 2015).

Podle McDaniela a Gataese (2021) má marketingový výzkum tři hlavní funkce:

- **Popisná** – Shromažďuje a analyzuje data o trendech a preferencích spotřebitelů. Například díky výzkumu vznikly znovu uzavíratelné obaly uzenin, které zlepšily jejich skladování.
- **Diagnostická** – Interpretuje data a pomáhá upravit produkty podle potřeb zákazníků. Heinz například na základě pozorování dětí změnil design lahve kečupu.
- **Prediktivní** – Umožňuje firmám reagovat na tržní příležitosti. Bonobos vyvinul pánské kalhoty s vylepšeným stříhem díky zpětné vazbě zákazníků, což vedlo k úspěchu značky a lepšímu zacílení na cílové skupiny.

2.4.1 Proces marketingového výzkumu

Před zahájením marketingového výzkumu musí vedení společnosti dbát na to, aby byl zdrojem relevantních informací, tedy, aby byl systematický, objektivní a etický. **Systematičnost** znamená, že je marketingový výzkum pečlivě plánován a organizován. **Objektivita** zajišťuje, že výzkum probíhá bez emocí a s nadhledem, přičemž jeho výsledky věrně odrážejí realitu.

Stanovují se hypotézy, které jsou následně potvrzeny nebo vyvráceny. **Etický přístup** znamená, že mezi zprostředkovatelem, tvůrcem a účastníky výzkumu existuje vzájemná důvěra. Získaná data jsou využita výhradně k lepšímu porozumění potřebám zákazníků a nesmějí být zneužita k neetickým účelům (Hanuláková a kol., 2021).

Pro stanovení výzkumných cílů nebo hypotéz se sestavuje výzkumný design, který vytváří strukturu pro zodpovězení konkrétního zkoumaného problému. Existuje více typů výzkumných návrhů, z nichž každý má své výhody i nevýhody. Často je nutné dělat kompromisy, například mezi náklady na výzkum a kvalitou informací (McDaniel a Gates, 2021).

Následuje výběr vhodné metody výzkumu podle McDaniela a Gately (2021):

- **Průzkum** se zaměřuje na sběr dat zobrazujících názory a preference respondentů. Nejčastěji má podobu dotazníku v online či off-line formě nebo rozhovoru s tazatelem.
- **Pozorování** sleduje chování zákazníků bez přímého dotazování. Tento přístup umožňuje obchodům analyzovat například různé rozmístění zboží v prodejně či na policích, úroveň cen nebo velikost balení. Moderní technologie dnes umožňují provádět pozorování i prostřednictvím virtuální reality.
- **Experiment** spočívá ve změně jedné nebo více proměnných, například ceny, obalu, designu, umístění v prodejně či výdajů na reklamu, a následném sledování dopadu těchto změn na prodej. Nejvýznamnější výsledky poskytují experimenty, při nichž jsou všechny ostatní faktory udrženy konstantní.

Před zahájením marketingového výzkumu je nutné správně zvolit vzorek populace, který poskytne relevantní informace. Data se dnes ukládají převážně online a jejich sběr často zajišťují externí firmy prostřednictvím rozhovorů nebo ochutnávkových akcí. Po získání dostatečného množství dat následuje jejich analýza, využívající jednoduché i pokročilé statistické metody. Výsledky jsou prezentovány v elektronické zprávě s doporučeními pro vedení firmy. Na základě těchto zjištění společnost upravuje své strategie a následně vyhodnocuje účinnost provedených změn (McDaniel a Gates, 2021).

2.5 PESTLE analýza

Společnost se rovněž zabývá analýzou svého makroprostředí, tedy vnějšího okolí, které na ni působí. Mezi hlavní faktory patří vlivy politické, ekonomické, právní, sociální a technologické. Je důležité, aby si společnost byla těchto vlivů vědoma, neboť mohou představovat jak příležitosti, tak hrozby. Na základě toho by měla včas reagovat, přizpůsobit se změnám

a případně hledat řešení možných problémů. K tomuto účelu může využít například PEST nebo podrobnější PESTLE analýzu (Paulovčáková, 2015).

Jednotlivé složky prostředí se mohou vzájemně ovlivňovat. Například legislativní změny mohou být ovlivněny společenským klimatem, ekonomická situace pak závisí na politických rozhodnutích a technologický vývoj může ovlivnit chování spotřebitelů. I když někdy není snadné určit, do které kategorie konkrétní vliv přesně spadá, z praktického hlediska je podstatné, aby podnik všechny tyto faktory sledoval a zohlednil je při tvorbě své marketingové strategie (Král a kol., 2018).

Politické faktory představují důležitou součást vnějšího prostředí, protože výrazně ovlivňují podnikatelské podmínky. Zásadní roli zde hraje míra státní regulace a způsob, jakým stát zasahuje do fungování trhu. V některých odvětvích může být podnikání komplikováno přísnějšími zákony, normami, které stanovuje vláda. Tyto zásahy mohou firmám určité činnosti usnadnit, ale i naopak omezit jejich rozvoj nebo vstup do konkrétních segmentů trhu. Každá společnost by proto měla sledovat aktuální politickou situaci, legislativní změny i stabilitu vládních institucí, jelikož tyto faktory mohou mít přímý dopad na její strategii i každodenní provoz (Hollensen, 2020).

Ekonomické faktory hrají klíčovou roli při posuzování tržního prostředí, protože úroveň hospodářského rozvoje dané společnosti výrazně ovlivňuje spotřebitelské chování i poptávku po konkrétních produktech a službách. V rozvinutějších ekonomikách, kde je vyšší průměrný příjem obyvatel, jsou určité výrobky nebo služby považovány za běžný standard, zatímco v méně rozvinutých oblastech mohou být vnímány spíše jako zboží vyšší třídy. S rostoucí životní úrovní lidé častěji investují nejen do materiálních statků, ale také do vzdělání, volnočasových aktivit či různých služeb. Pro podniky je proto důležité sledovat ekonomickou situaci, kupní sílu obyvatel a trendy ve spotřebě, protože tyto aspekty jim mohou napovědět, jaké produkty nabídnout a jak je efektivně zacílit (Hollensen, 2020).

Sociální faktory ovlivňují hodnoty, postoje a chování spotřebitelů. Projevují se například ve způsobu trávení volného času, ve vnímání kvality výrobků nebo v důvěře vůči značkám. Důležitou roli hrají i demografické ukazatele, jako je věková struktura obyvatel, úroveň vzdělání nebo příjmy domácností. Tyto faktory formují spotřebitelské návyky a preference, a proto je pro firmy klíčové sledovat jejich vývoj. Zejména v období ekonomické nejistoty lidé častěji zvažují své nákupy, využívají slev a hledají výhodnější nabídky, což se promítá i do tvorby marketingových strategií (Paulovčáková, 2015).

Technologické faktory odrážejí úroveň technického pokroku ve společnosti a mají přímý dopad na podnikatelské možnosti. Využití moderních technologií, například digitálních nástrojů nebo automatizace, může ovlivnit efektivitu firem i očekávání zákazníků. Pro podnik je důležité sledovat míru technologické vyspělosti trhu a ochotu spotřebitelů přijímat nové řešení. V prostředí, kde je běžné používání počítačů, chytrých zařízení a internetu, se otevírají širší možnosti pro marketingové aktivity, online prodej nebo zákaznickou podporu. Naopak nedostatečná technologická infrastruktura může některé strategie omezovat (Hollensen, 2020).

Legislativní faktory vymezují pravidla na trhu s cílem chránit spotřebitele před nekvalitními výrobky a nekalými praktikami a zároveň zajišťovat ochranu životního prostředí. Právní rámec, ve kterém firma působí, se neustále mění, proto je nutné sledovat nové zákony, nařízení a vyhlášky. Do legislativních faktorů patří mimo jiné národní zákony, mezinárodní smlouvy, závazky v oblasti lidských práv či místní předpisy (Paulovčáková, 2015).

Ekologické faktory zahrnují omezené a vyčerpatelné přírodní zdroje, které jsou nezbytné pro výrobní procesy. Součástí ekologických faktorů jsou také geografické a klimatické podmínky, jež mohou ovlivňovat chování spotřebitelů. Ekologie klade důraz na odpovědnost podniků i jednotlivců vůči životnímu prostředí. Z tohoto důvodu se ekologické otázky často promítají do strategických plánů firem, například v oblasti třídění odpadu, používání ekologických obalů nebo zvyšování energetické efektivity provozu. Současné ekologické trendy se zaměřují na ochranu životního prostředí, udržitelný rozvoj, recyklaci a využívání obnovitelných zdrojů energie. Tyto faktory reagují na změny klimatu a související rizika (Paulovčáková, 2015).

2.6 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí jak mikro-, tak makroprostředí společnosti (Štědroň a kol., 2018). Podle Hanulákové a kol. (2021) je SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) efektivním nástrojem pro hodnocení pozice podniku na trhu. Zohledňuje vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují efektivitu podnikání. Mezi vnitřní faktory patří silné a slabé stránky, zatímco mezi vnější faktory příležitosti a hrozby. U podniků působících ve více odvětvích je obvykle potřeba provést několik SWOT analýz, protože každá se zaměřuje na specifické odvětví. Cílem analýzy je identifikovat tyto faktory a jejich vzájemné propojení pro lepší rozhodování.

2.6.1 Vnější prostředí

Příležitosti představují možnosti, jak efektivněji využívat zdroje podniku a dosahovat stanovených cílů. Například může jít o situace, kdy podnik nemá konkurenci, nebo může využít nové technologické trendy. **Hrozby** naopak zahrnují faktory, které mohou ohrozit pozici podniku na trhu. Mezi typické hrozby patří posílení konkurence, zhoršení legislativních podmínek nebo jiné nepříznivé okolnosti. Identifikace a prevence hrozeb mohou pomoci podniku vyhnout se stagnaci nebo ztrátě konkurenční pozice (Hanuláková a kol., 2021). Pro analýzu vnějšího prostředí lze využít již zmíněný model PEST, který byl později rozšířen na model PESTLE zahrnující i právní a ekologické faktory (Štědroň a kol., 2018).

2.6.2 Vnitřní prostředí

Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje na schopnosti podniku a jeho zdroje. **Silné stránky** jsou klíčové faktory, které podniku poskytují konkurenční výhodu. Patří mezi ně kvalitní produkty, dobrá image, kvalifikovaný personál nebo investice do výzkumu a vývoje. Tyto faktory by měly být těžko napodobitelné konkurencí. **Slabé stránky** jsou naopak aspekty, které brání efektivitě podniku, například nekvalitní produkty, vysoké ceny, nemotivovaní zaměstnanci nebo špatně organizovaná práce. SWOT analýza poskytuje ucelený pohled na strategickou pozici podniku v konkurenčním prostředí. Závěry z analýzy jsou zohledněny při tvorbě marketingových cílů a strategií, které pomáhají zlepšit dlouhodobou konkurenceschopnost podniku (Hanuláková a kol., 2021).

2.7 Výběr a kontrola vhodné marketingové strategie

Neexistuje jedna univerzálně správná marketingová strategie, kterou by podnik měl zvolit. Na základě provedených analýz by měl být schopen předpovědět možný budoucí vývoj trhu a ekonomického prostředí. S ohledem na tyto poznatky a své finanční možnosti se poté rozhoduje pro konkrétní variantu strategie. Velké technologické firmy zpravidla volí diferencovanou strategii, kdy se při zavádění nových technologií snaží pokrýt větší část trhu, udávat trendy a nabízet produkty za vyšší ceny. Naopak podniky, které se chtějí vyhnout vysokému riziku, často volí postavení následovníka nebo imitátora. Zaměřují se na snižování nákladů, zatímco menší společnosti s omezeným kapitálem mohou preferovat strategii zaměřenou na úzký tržní segment (Štědroň a kol., 2018).

Správně zvolená marketingová strategie je klíčem k budoucímu úspěchu podniku. V praxi však mohou nastat překážky, které brání jejímu efektivnímu zavedení, například neshody vrcholového vedení, nezájem středního managementu, přecenění finančních možností

nebo nedostatečná motivace zaměstnanců. Strategie proto musí být srozumitelná a mít podporu vedení i zaměstnanců (Štědroň a kol., 2018).

Po zavedení marketingové strategie musí podnik provést její kontrolu, která se netýká pouze dosažených výsledků, ale i samotných postupů. Součástí této kontroly je vyhodnocení ročního plánu, analýza ziskovosti produktů a zákaznických segmentů jednotlivých značek a posouzení různých marketingových aktivit. Důležitou roli hraje také strategická kontrola, jejímž cílem je ověřit, zda marketingová strategie zůstává efektivní i při změně podmínek na trhu. Následuje kontrola efektivnosti, která pomáhá identifikovat, zda vynaložené prostředky přinášejí očekávané výsledky (Jakubíková, 2013).

3 REŠERŠE ODBORNÉ LITERATURY

Cílem této kapitoly je představit poznatky z vybraných odborných studií, které se zaměřují na aktuální marketingové přístupy v gastronomii. Důraz je kladen na faktory ovlivňující zákaznickou zkušenost, budování značky, digitální komunikaci, loajalitu zákazníků a udržitelnost. Tyto poznatky tvoří teoretický základ pro návrhovou část práce a poskytují inspiraci pro vytvoření marketingové strategie společnosti XYZ s ohledem na současné trendy a očekávání zákazníků.

Santos, Dopico-Parada a Cabanelas (2025) ve své studii „Cooking Unforgettable Experiences: Sensory Marketing in Slow Food Restaurants“, publikované v „European Journal of Management and Business Economics“, zkoumali vliv smyslového marketingu na zákaznickou zkušenost v prostředí slow food restaurací. Autoři zjistili, že smyslové vjemy, zejména zrak, čich a chuť, významně zvyšovaly vnímanou emoční i funkční hodnotu zážitku. Pozitivní emoce přetrvávaly u zákazníků i po odchodu z restaurace, což zvyšovalo pravděpodobnost opakované návštěvy, doporučení podniku nebo akceptace vyšší ceny. Výsledky studie potvrdily, že příjemné prostředí a atmosféra spolu se smyslově bohatými podněty (např. vůně připravovaných jídel, estetická prezentace pokrmů či zvuky z kuchyně) výrazně přispívaly k intenzivnějšímu prožitku z návštěvy.

Zrníć (2024) ve své konferenční studii „Gastronomy, Tourism and Social Media“ analyzoval propojení gastronomického turismu a digitálního marketingu se zaměřením na roli sociálních sítí. Zjistil, že platformy jako Instagram, TikTok a Facebook zásadně ovlivňovaly spotřebitelské preference a rozhodování o návštěvě gastronomických podniků. Klíčovým fenoménem byl tzv. foodstagramming, tedy trend sdílení esteticky přitažlivých pokrmů a prostředí na sociálních sítích. Tento jev formoval očekávání zákazníků a zvyšoval význam vizuální přitažlivosti, zejména v kontextu mladší generace, která vyhledávala tzv. „instagram-friendly“ zážitky. Autor rovněž zdůraznil roli influencerů, uživatelsky generovaného obsahu a etických aspektů (např. udržitelnost a autenticita), které posilovaly důvěryhodnost a atraktivitu značek. Tato zjištění mohou být inspirací i pro společnost XYZ, která může vizuální prezentaci a storytelling využít v rámci své komunikace na sociálních sítích.

Jose a Joseph (2025) ve studii „Marketing Strategies and Its Effect on Customer Patronage of Restaurants“, publikované v „International Journal of Innovations in Science Engineering and Management“, zkoumali dopad tradičních a digitálních marketingových strategií na chování zákazníků v gastronomii. Výsledky jejich výzkumu potvrdily, že jednotlivé složky

marketingového mixu, zejména produkt, cena, místo a propagace, měly významný vliv na spokojenost, loajalitu a opakované návštěvy. Autoři zdůraznili důležitost personalizované komunikace, věrnostních programů, aktivního využívání sociálních sítí a CRM systémů jako nástrojů pro posilování vztahů se zákazníky. Doporučili kombinaci tradičních a digitálních přístupů, která umožňuje efektivně oslovit různé segmenty cílové skupiny.

Ko a Jeon (2024) ve studii „The Impact of Eco-Friendly Practices on Generation Z’s Green Image, Brand Attachment, Brand Advocacy, and Brand Loyalty in Coffee Shop“, publikované v časopise „Sustainability“, analyzovali dopad ekologických praktik kaváren na vnímání značky a chování zákazníků z řad Generace Z. Na základě dotazníkového šetření mezi 306 respondenty (návštěvníky Starbucks) zjistili, že environmentálně šetrné aktivity, jako recyklace, používání ekologických obalů nebo úspora energie, významně posilovaly vnímání značky jako „zelené“. To následně vedlo k silnějšímu emocionálnímu vztahu ke značce, větší loajalitě a vyšší ochotě podnik doporučit. Autoři konstatovali, že ekologické aktivity představují důležitý nástroj budování značky, obzvláště u mladších spotřebitelů.

Rešerše odborných článků přinesla relevantní poznatky z oblasti marketingu v gastronomii, které budou dále využity v návrhové části této práce. Zjištění týkající se digitální komunikace, věrnostních programů a ekologického brandingů tvoří teoretický rámec pro návrh konkrétních opatření, jež mohou společnosti XYZ pomoci zvýšit povědomí o značce, oslovit nové zákazníky a posílit její konkurenční pozici.

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XYZ, s.r.o.

Analyzovaná společnost působí v gastronomickém sektoru na území České republiky, kde provozuje síť franšizových kaváren. Jedná se o středně velký podnik s českými kořeny, který si zakládá na domácí výrobě, produkuje nejen kávu, ale i pečivo, které následně distribuuje do svých poboček. Níže uvedené informace vycházejí z interních dokumentů společnosti, zejména z výroční zprávy za rok 2024, interního manuálu společnosti a marketingové strategie společnosti.

Cílovou skupinu tvoří široké spektrum zákazníků, od pracujících lidí a studentů přes rodiny s dětmi až po skupiny přátel hledající příjemné místo k odpočinku. Společnost se zaměřuje nejen na poskytování jedinečného gastronomického zážitku, ale také na vytvoření příjemného prostředí. Klade důraz na kvalitní suroviny, domácí výrobu a moderní trendy, včetně digitálních inovací, jako jsou mobilní aplikace a věrnostní programy.

Historie společnosti

Společnost vznikla na začátku 21. století jako malá kavárna a postupně se rozrostla v celorepublikovou síť poboček. Kromě přípravy kávy a pečení dezertů se zapojuje také do veřejného dění, účastnila se architektonických soutěží a organizovala charitativní sbírky na podporu dobročinných projektů. Díky těmto aktivitám získala několik veřejných ocenění.

V průběhu let firma investovala do modernizace svých kaváren a neustále inovovala své produkty. Po více než deseti letech existence expandovala do dalších, zejména krajských měst, a rozšířila svůj sortiment, vedle kávy a zákusků začala nabízet také domácí limonády. Později se zaměřila na výběrová kávová zrna, zavedla e-shop s možností doručení produktů na prodejnu a spustila vlastní mobilní aplikaci s věrnostním programem, který odměňuje pravidelné zákazníky.

Společnost se objevila také v televizi v rámci filmové a seriálové produkce. V posledních letech rozšířila nabídku o polední menu a otevřela vlastní pražírnu, kde praží a prodává svou kávu nejen v kamenných pobočkách, ale také prostřednictvím e-shopu.

5 ANALÝZA SPOLEČNOSTI

K analýze společnosti XYZ, s.r.o., byly využity různé metody a zdroje informací, které umožnily komplexní pohled na její současnou situaci. Využita byla interní dokumentace společnosti, veřejně přístupné informace, sekundární data i dotazníkové šetření. Analýzy se zaměřily na vnitřní prostředí, zákazníky, konkurenci a vnější faktory ovlivňující podnikání.

Společnost XYZ, s.r.o. je česká firma se sídlem v Plzni, která na trhu působí více než 17 let. Funguje na principu franchisingu, přičemž v současnosti probíhá transformace směrem k čistě franšizovému modelu. Strategickým cílem je postupný odprodej stávajících poboček novým partnerům a další expanze.

XYZ provozuje 23 kaváren, z toho 19 vlastních a 4 franšizové, přičemž největší koncentrace je v Plzni. Výroba a logistika jsou centralizované. Firma klade důraz na udržitelnost, kvalitu produktů a inovace.

5.1 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí společnosti XYZ čerpá ze čtyř klíčových zdrojů: zákaznických recenzí jakožto sekundárních dat, výsledků dotazníkového šetření, interních podkladů firmy a rozhovoru se zástupkyní společnosti. Pro systematické zhodnocení byla zvolena struktura marketingového mixu 7P (produkt, cena, místo, propagace, lidé, procesy, fyzické prostředí), která umožňuje komplexní pohled na klíčové oblasti působení firmy.

Produkt (Product)

Společnost XYZ klade důraz na vysokou kvalitu svých produktů. Vlastní výroba a pražírna kávy jí umožňují mít plnou kontrolu nad výslednou chutí i čerstvostí. Sortiment tvoří ručně vyráběné dorty, pečivo, sendviče z vlastního chleba a domácí sirupy. Zákazníci oceňují poctivý přístup a kvalitu, více než 60 % respondentů dotazníkového šetření označilo kávu a nabízené pokrmy za výborné nebo spíše dobré. Nabídku oživují sezónní limitované edice, které umožňují inovaci bez nutnosti častých změn základního sortimentu. Výsledky šetření však také ukázaly, že nabídka společnosti nemusí být dostatečně atraktivní pro starší či konzervativnější zákazníky. Ti vnímají kvalitu kávy jako nižší, než očekávali, což může snižovat jejich ochotu se do provozovny vracet.

Cena (Price)

Cenová politika společnosti XYZ je nastavena tak, aby zůstala přístupná širokému spektru zákazníků. Nabízené produkty jsou vnímány jako kvalitní za odpovídající cenu, což posiluje

zákaznickou loajalitu. Společnost plánuje zavést věrnostní program s CashBackem ve výši 3 – 10 % v závislosti na útratě, a to prostřednictvím mobilní aplikace. Dotazníkové šetření však odhalilo, že vyšší cenová hladina může odrazovat některé zákazníky, zejména ty, kteří preferují tradičnější styl kaváren a mají nižší cenovou toleranci.

Distribuce (Place)

Distribuce produktů probíhá prostřednictvím kaváren, z nichž většinu společnost doposud vlastnila, avšak v současnosti přechází na čistě franšizový model. V současnosti provozuje 23 kaváren, z toho 19 vlastních a 4 franšizové. Největší koncentrace je v Plzni, další provozovny se nachází např. v Hradci Králové, Pardubicích a Liberci. V Praze a Brně má firma slabší zastoupení. Veškerá výroba a logistika jsou řízeny z centrály v Plzni. V pobočkách je zaveden samoobslužný systém, což znamená, že si zákazník objedná u pultu a na místě vyčká na připravenou objednávku, kterou si následně odnese ke stolu. Tento způsob obsluhy může některým typům zákazníků způsobovat jistý diskomfort, zároveň však přináší výhodu pro ty, kteří si kavárnu vybírají jako místo pro práci či studium, díky absenci obsluhy u stolů mohou nerušeně setrvat v příjemném prostředí i několik hodin.

Propagace (Promotion)

Marketingová komunikace zahrnuje sociální sítě, newsletter, mobilní aplikaci a PR agenturu. Rozpočet na propagaci je omezený, firma se tedy soustředí na regionální kampaně, billboardy, reklamy v MHD a polepy v obchodních centrech. Nejefektivnější kampaní byla podzimní akce, která vedla k nárůstu tržeb a zařazení původně limitovaných produktů do stálé nabídky. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 55 % zákazníků kavárny objevilo náhodně, což ukazuje rezervy v cílené marketingové komunikaci.

Lidé (People)

Centrála společnosti XYZ v Plzni sdružuje klíčová oddělení, včetně marketingu, HR a produktového managementu. Zaměstnanci v kavárnách, zejména baristé, procházejí odborným školením, které zajišťuje požadovanou úroveň služeb. Zákaznická zkušenost je do značné míry ovlivněna samoobslužným provozním modelem, jenž umožňuje rychlou a efektivní obsluhu. Pouze 2 % respondentů označilo obsluhu za nepříjemnou, což potvrzuje pozitivní vnímání personálu. Dotazníkové šetření zároveň ukázalo silnou pozici značky mezi studenty ve věku 19 – 24 let, což představuje významnou konkurenční výhodu díky efektivnímu oslovení této cílové skupiny. Sekundární data nicméně upozorňují na občasnou nekonzistentnost v kvalitě poskytovaných služeb. Ačkoli většina zákaznických recenzí hodnotí

personál pozitivně, jednotlivé negativní zkušenosti mohou narušovat celkový dojem a snižovat důvěru některých zákazníků.

Procesy (Process)

Proces poskytování služby ve společnosti XYZ je navržen s důrazem na rychlost, jednoduchost a efektivitu. Ve všech pobočkách funguje samoobslužný model, zákazník si objedná u pultu a následně vyčká na výdej objednávky, kterou si sám odnese ke stolu. Tento systém zkracuje čekací dobu a umožňuje plynulý provoz i během denní špičky. Čekací doba na kávu se odhaduje na 4-6 minut, dle náročnosti objednávky, což většina zákazníků vnímá jako přijatelnou dobu. Samoobslužný model zároveň podporuje delší setrvání zákazníků v kavárně, například při práci nebo studiu, bez rušení ze strany obsluhy.

Fyzické prostředí (Physical Evidence)

Společnost XYZ dbá na jednotnou a esteticky příjemnou prezentaci svých provozoven. Vizualní identita je moderní a sjednocená napříč pobočkami, včetně zjednodušeného loga, designu interiérů i pracovních uniforem. Franchisové smlouvy zahrnují povinnost pravidelné rekonstrukce každých 7 – 8 let, čímž se zajišťuje dlouhodobá atraktivita provozoven.

Fyzické prostředí je navrženo tak, aby podporovalo pohodlí zákazníků, kavárny jsou vybaveny moderními technologiemi (např. automatické šlehání mléka, solární energie), dobíjecími stanicemi pro elektroniku a samoobslužným systémem objednávek. Tyto prvky zvyšují uživatelský komfort a přispívají k pozitivní zákaznické zkušenosti.

5.1.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo využito jako doplňkový zdroj informací pro analýzu vnitřního prostředí, PESTLE analýzu, analýzu zákazníka i analýzu konkurence zpracované v rámci této diplomové práce. Výsledky šetření přinesly cenné poznatky o vnímání značky, preferencích a chování respondentů, které doplnily a prohloubily závěry získané z interních a sekundárních dat. Tyto informace tvoří klíčový podklad pro návrh marketingové strategie zaměřené na zvýšení povědomí o značce, rozšíření zákaznické základny a posílení konkurenční pozice společnosti XYZ.

Za tímto účelem byla realizována sonda mezi zákazníky, zaměřená na jejich postoje ke společnosti XYZ a jejich zkušenosti s návštěvou kaváren. Nešlo o reprezentativní výzkum, ale o orientační zjištění, která měla doplnit chybějící informace z interních a sekundárních zdrojů. Výstupy slouží jako podklad pro návrh konkrétních marketingových opatření, která budou lépe odpovídat potřebám cílových skupin.

Základním souborem byli lidé, kteří pravidelně navštěvují restaurace a kavárny. Podle údajů serveru Mediaguru (2024a) navštěvuje kavárnu alespoň jednou měsíčně přibližně každý druhý Čech, což představuje zhruba 5,4 milionu obyvatel. Výběr respondentů však nebyl kvótně řízen, a proto nelze výsledky zobecňovat na celou populaci. I přesto nereprezentativní vzorek poskytuje cenný pohled na vnímání značky a spotřebitelské chování.

Celkem se této sondy zúčastnilo 205 respondentů, kteří byli osloveni online formou, prostřednictvím sdílení odkazu na sociálních sítích a v tematicky zaměřených diskusních skupinách (zejména z oblasti gastronomie). Šetření proběhlo prostřednictvím kvantitativního online dotazníku v Google Forms, a to v době od 14. března do 7. dubna 2025.

Dotazník obsahoval 18 otázek různých typů, uzavřených, polouzavřených i škálových. Úvodní část mapovala obecné návyky respondentů při návštěvách kaváren. Následovala část věnovaná znalosti a návštěvnosti společnosti XYZ, včetně způsobu, jak se o ní respondenti dozvěděli, a jaká byla jejich motivace k návštěvě. Závěr dotazníku se soustředil na hodnocení kvality nabízených produktů a na návrhy na zlepšení. Otázky byly strukturovány logicky, od obecných zvyklostí po konkrétní zkušenosti a názory související se značkou.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že značku XYZ zná 76 % respondentů, přičemž 63 % ji alespoň jednou navštívilo, a že kavárny navštěvuje pravidelně 39 % respondentů a dalších 51 % občas, což ukazuje na význam kavárenské kultury mezi oslovenými.

5.1.2 Shrnutí analýzy vnitřního prostředí

Mezi silné stránky společnosti XYZ patří vlastní výroba a pražírna, důraz na kvalitu produktů, inovativní sortiment, vizuálně atraktivní provozovny, technologická modernizace, školený personál a pozitivní vnímání mezi mladší cílovou skupinou. K dalším přednostem patří samoobslužný model, centralizovaná logistika a aktivita na sociálních sítích. Slabé stránky zahrnují nižší atraktivitu nabídky pro starší zákazníky, vyšší cenovou hladinu pro část trhu, slabší zastoupení ve velkých městech (Praha, Brno), omezený rozpočet na propagaci, nízkou znalost značky u části veřejnosti a občasnou nekonzistenci v kvalitě služeb.

5.2 PESTLE analýza

V následující části je provedena PESTLE analýza se zaměřením na kavárenský segment v České republice, přičemž zohledňuje aktuální legislativní změny, ekonomický vývoj, spotřebitelské trendy a technologické inovace, které ovlivňují podnikání v gastronomii.

5.2.1 Politické faktory

Mezi politické faktory ovlivňující gastronomii patří zejména legislativní úpravy živnostenského podnikání a daňové politiky (zejména DPH). Od 1. ledna 2024 vstoupily v platnost změny sazeb daně z přidané hodnoty podle zákona č. 349/2023 Sb., který byl přijat v rámci konsolidace veřejných rozpočtů. Základní sazba daně zůstává ve výši 21 %. Dochází však ke zrušení druhé snížené sazby ve výši 10 %, přičemž dosavadní první snížená sazba ve výši 15 % je sjednocena jedinou sníženou sazbou ve výši 12 % (Generální finanční ředitelství, 2023).

Malé a střední podniky v České republice mohou využít podpory v rámci národních programů zaměřených na digitalizaci a zavádění nových technologií. Například v rámci programu Digitální podnik – Technologie 4.0, která je součástí Operačního programu Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost (OP TAK), je pro žadatele alokováno 1,5 miliardy korun. Cílem programu je podpora digitální transformace MSP prostřednictvím robotizace, automatizace a zavádění principů Průmyslu 4.0. Podniky mohou získat až 60 % způsobilých výdajů formou dotace. Iniciativa nabízí příležitost ke zvýšení efektivity, podpoře inovací a posílení konkurenceschopnosti českých podniků (MPO, 2023).

V oblasti pracovního práva je pro gastronomii důležité sledovat vývoj minimální mzdy, která přímo ovlivňuje personální náklady. Od 1. ledna 2025 činí minimální mzda pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin 20 800 Kč za měsíc nebo 124,40 Kč za hodinu. Tato změna byla schválena vládou v nařízení č. 285/2024 Sb., které stanovuje koeficient pro výpočet minimální mzdy v roce 2025 (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2025).

Dalším aspektem jsou pravidelné kontroly ze strany státních institucí, zejména Krajských hygienických stanic, které mohou ovlivnit provozní režim a administrativní zátěž podniků v gastronomii (Krajská hygienická stanice Kraje Vysočina, 2025).

5.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí má na fungování kaváren významný vliv. V roce 2024 výrazně vzrostly ceny klíčových surovin, zejména kávy, na začátku roku stála 92,73 Kč/kg, zatímco na konci roku 170,81 Kč/kg. Průměrná cena činila 119,41 Kč/kg (Kurzy.cz, 2025).

Souběžně s tím poklesla kupní síla obyvatelstva, Češi měli dle dostupných údajů v průměru 350 000 Kč ročně, tedy asi o čtvrtinu méně, než je evropský průměr, což ovlivnilo jejich spotřební chování (Dvorský, Diviš a Bárta, 2024). Tato skutečnost může snižovat návštěvnost kaváren.

Průměrná hrubá mzda v 1. čtvrtletí 2024 činila 43 941 Kč, což představuje meziroční nárůst o 7 %, a reálně tak mzdy rostly i přes inflaci (ČSÚ, 2024a). Tento růst mzdových nákladů může dále zvyšovat tlak na náklady provozu kaváren.

Podle ČSÚ (2025) vzrostl hrubý domácí produkt České republiky v roce 2024 o 1,0 %. Dle (ČNB, 2025) v roce 2024 dosáhla průměrná roční míra inflace v České republice 2,4 %, což představuje výrazný pokles oproti předchozím letům, avšak ceny energií zůstávají vysoké. Cena elektřiny se pohybuje kolem 2 400 Kč/MWh (OENERGETICE.CZ – energostat, 2025), což představuje značnou zátěž pro provozovny s vyšší energetickou náročností.

Společnost XYZ nadále také musí počítat s rostoucími mzdovými náklady. V gastronomickém sektoru došlo meziročně ke zvýšení průměrné mzdy o více než 1 000 Kč (Skřivan, 2024).

5.2.3 Sociální faktory

Ekonomické faktory poté mají přímý vliv na sociální faktory, podle výzkumu NielsenIQ se čeští spotřebitelé v důsledku ekonomických tlaků a pandemie covid-19 stále zaměřují na cenovou dostupnost a preferují nákupy v akcích a slevách, což může mít vliv na návštěvnost kaváren a jejich cenové strategie (NielsenIQ, 2023).

Například 77 % instantní kávy se prodává ve slevách, což ukazuje na vysokou cenovou citlivost spotřebitelů (Horáček, 2024, citováno podle NielsenIQ, 2023).

Zpráva Rainforest Alliance (2024) poukazuje na zvýšenou produkci a spotřebu certifikované kávy, která je pěstována šetrně k přírodě a za etických pracovních podmínek. Rostoucí zájem o zdravý životní styl a udržitelnost se promítá do poptávky po ekologicky certifikovaných a fair trade produktech.

Důležitou roli hrají také měnící se spotřebitelské preference mladších generací. Podle studie „Generace XYZ opět v krizi“ (Kneblíková, 2022) je generace Z jedinou generací, která upřednostňuje udržitelnost před ekonomickými faktory.

Sociální média hrají klíčovou roli v ovlivňování spotřebitelských návyků, zejména mezi mladšími generacemi. V roce 2023 používalo sociální sítě přibližně 5 miliard lidí po celém světě. Instagram a TikTok jsou zejména populární mezi generací Z, která preferuje vizuální a kreativní obsah. Kavárny mohou tento trend využít pro marketingové kampaně a budování komunity prostřednictvím atraktivních příspěvků a krátkých videí. Firmy po celém světě stále více investují do reklamy na sociálních médiích, protože tyto platformy účinně zvyšují povědomí o značce i návštěvnost provozoven (Statista, 2025).

5.2.4 Technologické faktory

V kavárenském segmentu dochází ke stále výraznější digitalizaci provozoven. Například řetězec Starbucks začal na českém trhu implementovat digitální menuboardy, jejichž cílem je efektivnější prezentace produktového portfolia, podpora prodeje limitovaných edic a zlepšení zákaznické orientace (MediaGuru, 2024b). Tento trend ilustruje rostoucí význam technologií pro zákaznický komfort a marketingovou komunikaci a zároveň může ovlivňovat jejich očekávání vůči jiným kavárnám a gastronomickým podnikům.

Mobilní aplikace pro objednávky přispívají ke zvýšení pohodlí zákazníků a zefektivnění obsluhy. Například aplikace Craver umožňuje personalizovaná doporučení a zjednodušuje objednávací proces, čímž přispívá k lepší zákaznické zkušenosti (Craverapp, 2024). V České republice zatím není dostupná.

Rostoucím trendem je také využívání umělé inteligence v oblasti personalizovaných služeb. Některé firmy již implementují AI algoritmy, které se postupně přizpůsobují individuálním chuťovým preferencím zákazníků a doporučují nové druhy kávových zrn a směsí odpovídající jejich vkusu (Liberty, 2025).

Moderní technologie jako drony a robotika začínají měnit i způsob pěstování kávy. Drony zajišťují efektivní monitoring rozsáhlých plantáží a shromažďují data o zdraví rostlin a kvalitě půdy. Roboty zase pomáhají s pracemi jako pečení, prořezávání nebo sklizeň kávových třešní. Tyto inovace jsou zvláště přínosné v oblastech s nedostatkem pracovních sil a přispívají ke zvýšení efektivity a udržitelnosti produkce kávy (Liberty, 2025). I když je v Česku pěstování kávy minimální, tato technologie může sloužit jako inspirace pro efektivní řízení zásob či zvyšování udržitelnosti v dodavatelském řetězci kavárenského segmentu.

Robotizace v přípravě kávy, jako je robot barista od Hestia Robotics, umožňuje rychlou, konzistentní přípravu kávy, a tím přispívá ke snížení provozních nákladů (Coffee Robot, 2025). V České republice se zatím neprodává.

5.2.5 Legislativní faktory

Legislativní rámec významně ovlivňuje podnikání v kavárenském sektoru v České republice. Zásadními oblastmi jsou vlastnictví živnostenského oprávnění, hygiena, bezpečnost potravin a nápojů, pracovní právo a daňová legislativa.

Provozování kavárny (hostinská činnost) spadá mezi ohlašovací řemeslné živnosti, přičemž k jeho zahájení je nutné získání příslušného živnostenské oprávnění, podmínky upravuje živnostenský zákon (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání).

V oblasti pracovního práva je nutné dodržovat zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zejména jeho § 103 až § 106, které stanovují povinnosti zaměstnavatele a práva zaměstnanců. V kavárenském provozu, kde je běžné zaměstnávání brigádníků nebo pracovníků na částečný úvazek, je nutné dbát na dodržování minimální mzdy, pracovní doby, povinných přestávek a BOZP (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 103 – § 106).

V kontextu řízení lidských zdrojů a zaměstnávání je rovněž důležité dodržování zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, který upravuje podmínky zaměstnávání fyzických osob na území České republiky. Tento zákon se vztahuje mimo jiné na spolupráci s Úřadem práce ČR, zaměstnávání osob se zdravotním postižením, podmínky agenturního zaměstnávání a povinnosti zaměstnavatele při obsazování volných pracovních míst (zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti).

Provozovatelé kaváren jsou povinni dodržovat hygienické a bezpečnostní předpisy stanovené nařízením EU č. 852/2004 a vyhláškou č. 137/2004 Sb. Jedním z hlavních požadavků je zavedení systému HACCP (analýza rizik a stanovení kritických kontrolních bodů), který slouží k prevenci zdravotních rizik při výrobě a podávání potravin. Každá provozovna musí mít systém HACCP zpracovaný individuálně. Tento systém určuje klíčová riziková místa ve výrobním procesu, definuje postupy kontroly a stanovuje odpovědné osoby. Nedílnou součástí je také pravidelné školení zaměstnanců v oblasti osobní hygieny a dodržování hygienických standardů (HACCP-Hygiena, 2022).

V oblasti ekologické legislativy nabývají na významu omezení používání plastových výrobků a obalových materiálů. Zákon č. 243/2022 Sb., o omezení dopadu vybraných plastových výrobků na životní prostředí, implementuje směrnici Evropského parlamentu a Rady (EU) 2019/904 a stanovuje pravidla pro předcházení vzniku odpadu z vybraných plastových výrobků, včetně zákazu uvádění některých plastových výrobků na trh a povinnosti označování určitých výrobků (zákon č. 243/2022 Sb.).

Dalším důležitým předpisem je zákon č. 477/2001 Sb., o obalech, který vymezuje práva a povinnosti subjektů při uvádění obalů na trh a nakládání s nimi, s cílem minimalizovat dopad obalových odpadů na životní prostředí (zákon č. 477/2001 Sb.).

5.2.6 Environmentální faktory

Změna klimatu představuje pro Českou republiku čím dál větší výzvu. V roce 2024 došlo k rozsáhlým záplavám způsobených přivalovými dešti, které poškodily infrastrukturu a narušily dopravu. Tyto události ukazují na rostoucí frekvenci a závažnost extrémního počasí, což má přímý dopad na ekonomiku, infrastrukturu i bezpečnost obyvatel. Podle klimatického průzkumu Evropské investiční banky považuje 94 % českých respondentů adaptaci na změnu klimatu za důležitou, přičemž 30 % ji vnímá jako hlavní prioritu. Většina respondentů (83 %) věří, že investice do adaptačních opatření mohou předejít vyšším budoucím nákladům a zároveň podpořit ekonomiku a zaměstnanost (Evropská investiční banka, 2024).

Více než 80 % Čechů zažilo v posledních pěti letech extrémní povětrnostní jevy, přičemž 72 % pocítilo přímé následky, například výpadky elektřiny, přerušení dopravy či poškození přírodních ploch. S tím roste i povědomí o nutnosti změnit životní styl. Přibližně 62 % obyvatel ČR si uvědomuje, že bude nutné návyky přizpůsobit klimatickým změnám (ČTK, 2025).

V roce 2024 se Česká republika posunula na 19. místo (z 22. místa v letech 2023 a 2024) žebříčku environmentální výkonnosti v rámci EU, což značí postupné zlepšování přístupu k ochraně životního prostředí. I když stále patří mezi šest největších producentů emisí skleníkových plynů na obyvatele, trend je mírně klesající (ČTK, 2025).

I přesto, že Česká republika zůstává v emisních statistikách mezi nejhoršími státy EU, dochází k pozvolnému zlepšování environmentálních ukazatelů. Tato skutečnost může zvyšovat povědomí veřejnosti o udržitelnosti, čímž se mění i očekávání zákazníků. V případě společnosti to může znamenat zájem o ekologičtější provoz, využívání lokálních surovin a snižování množství odpadu.

Z provedené PESTLE analýzy vyplývá, že podnikání v kavárenském segmentu je ovlivněno řadou dynamicky se vyvíjejících faktorů. Změny v daňové legislativě, rostoucí náklady na suroviny i energie a vývoj minimální mzdy představují ekonomické i právní výzvy, které mohou zatěžovat zejména malé a střední podniky. Na druhé straně však existují příležitosti v podobě digitalizace, podpůrných programů a rostoucího zájmu zákazníků o udržitelnost, kvalitní suroviny a nové technologie. Efektivní adaptace na tyto faktory může přispět k vyšší konkurenceschopnosti a dlouhodobé udržitelnosti podnikání.

5.2.7 Shrnutí PESTLE analýzy

Na základě provedené PESTLE analýzy lze identifikovat klíčové příležitosti a hrozby, které ovlivňují podnikání v kavárenském segmentu v České republice. Mezi hlavní příležitosti

patří rostoucí digitalizace a technologický pokrok, podporovaný například dotačními programy na automatizaci a zavádění prvků Průmyslu 4.0. Významnou příležitostí rovněž představuje narůstající zájem spotřebitelů o udržitelnost, ekologicky certifikované produkty a etické podnikání, což může kavárnám umožnit lépe cílit na mladší generace, zejména generaci Z. V neposlední řadě lze za příležitost považovat marketingový potenciál sociálních sítí, které kavárny mohou využít k budování značky a přímé komunikaci se zákazníky.

Na druhé straně však podniky v kavárenském sektoru čelí i celé řadě hrozeb. Mezi nejvýznamnější patří rostoucí ceny surovin a energií, které zvyšují provozní náklady a snižují marže. Negativní vliv má také klesající kupní síla obyvatelstva, která může vést k nižší návštěvnosti a větší cenové citlivosti zákazníků. Zásadní výzvou zůstávají i rostoucí mzdové náklady, zejména v souvislosti se zvyšováním minimální mzdy. Provozovatelé kaváren navíc musí dodržovat legislativu, která vyžaduje důsledné dodržování hygienických, pracovních a environmentálních předpisů. V kontextu klimatických změn pak nelze opomenout ani dopady extrémního počasí, které může ohrozit dodavatelské řetězce i samotný provoz podniků.

5.3 Analýza kavárenského zákazníka

Analýza kavárenského zákazníka společnosti XYZ, s.r.o., vychází z interních materiálů firmy, sekundárních dat a výsledků vlastního marketingového výzkumu realizovaného formou online dotazníkového šetření. Cílem této analýzy je identifikovat klíčové cílové skupiny, jejich potřeby, preferované hodnotící kritérium a faktory ovlivňující jejich nákupní chování.

Zákaznické chování společnosti XYZ, s.r.o., je výrazně ovlivněno geografickým rozmístěním jejich provozoven, které se nacházejí převážně ve studentských městech, jako jsou Plzeň, Hradec Králové, Pardubice či Liberec. V těchto lokalitách představuje mladá populace a přítomnost vysokých škol důležitý faktor ovlivňující návštěvnost kaváren. Naproti tomu ve městech s vysokým podílem studentů, jako je Praha nebo Brno, firma dosud nepůsobí, což představuje určitý nevyužitý potenciál.

Podle výsledků dotazníkového šetření značku nejlépe znají studenti ve věku 19 – 24 let, kteří ji zároveň nejčastěji navštěvují a hodnotí pozitivně. Tito zákazníci oceňují cenovou dostupnost, příjemné prostředí, Wi-Fi připojení a možnost delšího pobytu při studiu, což odpovídá profilu tzv. „spořivého zákazníka“. Návštěvnost v této skupině může kolísat v závislosti na akademickém roce, například během zkouškového období roste, zatímco v letních měsících klesá. V některých městech, jako jsou Pardubice, se navíc do kaváren nacházejících se v centru města vrací také zaměstnanci a podnikatelé z okolí.

Společnost se systematicky zaměřuje na vytváření pozitivní zákaznické zkušenosti. Důraz klade na čistotu provozoven, příjemnou atmosféru, rychlý samoobslužný model, dostupnost Wi-Fi i možnost dobíjení elektroniky. Interiéry kaváren procházejí pravidelnou modernizací a firma dbá na jednotný vizuální styl napříč pobočkami. Marketingová komunikace je realizována prostřednictvím tištěných i digitálních kanálů, letáků, menu, newsletterů, mobilní aplikace a za podpory externí PR agentury.

Z regionálního hlediska je značka nejsilnější v Plzni, kde je vnímána jako „domácí“. Výraznou zákaznickou základnu má také v Liberci, Hradci Králové a Pardubicích. V ostatních lokalitách však čelí vyšší míře konkurence a nasycenosti trhu.

Významnou roli hraje také konkrétní umístění kaváren v rámci měst. Pobočky v centrech měst nebo na pěších zónách přitahují zákazníky, hledající posezení a atmosféru (např. persona „labužník“ nebo „trendový zákazník“), zatímco kavárny v blízkosti dopravních uzlů slouží spíše zákazníkům s požadavkem na rychlé občerstvení a nápoje s sebou. Umístění kaváren poblíž univerzit jednoznačně zvyšuje jejich atraktivitu u studentů, zatímco pobočky v obchodních centrech využívají častěji rodiny s dětmi nebo senioři. Důležitým faktorem pro úspěšnost konkrétní provozovny však není pouze poloha, ale i aktivita a iniciativnost personálu, jak potvrzují informace od vedení společnosti. Úspěšnost některých poboček (např. v Havířově) je výsledkem vysokého nasazení zaměstnanců, kteří dokážou aktivně přizpůsobovat nabídku potřebám zákazníků.

Společnost XYZ, s.r.o., disponuje širokou a demograficky různorodou zákaznickou základnou. Mezi zákazníky patří studenti, zaměstnané osoby, senioři, rodiny s dětmi i matky na rodičovské dovolené. Z hlediska pohlaví mírně převažují ženy. V posledních letech roste význam segmentu zákazníků, kteří si kávu a občerstvení berou s sebou – tento typ prodejů tvoří přibližně 35 % celkového obrátu a jeho důležitost vzrostla zejména během pandemie covid-19.

Interní dokumenty společnosti ukazují, že návštěvnost jednotlivých poboček je silně ovlivněna jejich lokalitou. Například kavárny v blízkosti univerzit přitahují především studenty, zatímco pobočky v obchodních centrech jsou populární u starší klientely. Rodiče s dětmi častěji navštěvují kavárny vybavené dětským koutkem. Napříč lokalitami je však patrná snaha firmy oslovit široké spektrum zákazníků, a to prostřednictvím přizpůsobené nabídky i prostředí jednotlivých provozoven.

V rámci interního workshopu, který proběhl nezávisle na této práci, si společnost XYZ vytvořila několik marketingových person. Tyto modelové profily pomáhají lépe pochopit

potřeby různých zákaznických skupin. Ačkoli nejsou oficiální součástí marketingové strategie, slouží jako nástroj pro interní komunikaci a plánování. V této práci je čerpáno z dostupných výstupů workshopu, které byly poskytnuty společností XYZ.

Persona A – „labužník“: Tento typ zákazníka navštěvuje kavárnu především kvůli chuťovému zážitku a příjemnému prostředí. Nevadí mu utratit vyšší částku za kvalitní služby a do kavárny chodí pravidelně. Labužník očekává vynikající zákaznický servis a exkluzivitu v nabídce. Dotazníkové šetření (viz kapitola 4.2.1 Dotazníkové šetření) ukázalo, že tuto personu často reprezentují ženy ve věku 25 – 44 let, které oceňují kvalitu kávy, atmosféru a pohodlí. Loajální zákazníci tohoto typu vnímají kavárnu komplexně a pozitivně hodnotí nejen produkty, ale i lokalitu a prostředí. Z otevřených odpovědí vyplývá, že by někteří ocenili kvalitnější kávu, jiní by uvítali změnu barevného ladění interiéru.

Persona B – „zdravý strážník“: Zákazník, který dbá na zdravý životní styl, sleduje složení jídel a nápojů a vyhledává odlehčené alternativy. Společnost se této skupině snaží vycházet vstříc nabídkou zdravějších variant, mezi které patří káva americano, lehké sendviče, kuskus nebo polévky, přičemž se snaží nevnucovat přehnaný důraz na zjišťování energetického příjmu z těchto jídel a pití. Nabídky těchto zdravějších potravin společnost sdílí na svých webových stránkách a sociálních sítích. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že tuto skupinu tvoří především mladší pracující ženy, které preferují kvalitní, ale zároveň lehkou a zdravou nabídku jídla a oceňují aktuální trendy v sortimentu. V otevřených odpovědích často zmiňovaly zájem o zdravější „fit“ potraviny, rostlinná mléka, méně kalorické dezerty, více druhů salátů, biopotraviny, méně slazené nápoje, větší pestrost zdravých alternativ a nízkosacharidové (low carb) produkty.

Persona C – „trendový zákazník“: Tento zákazník se orientuje podle aktuálních módních trendů, je ovlivněn obsahem na sociálních sítích a rád zkusí novinky. Firma na tuto skupinu reaguje častým zaváděním nových produktů a limitovaných edic. Tomuto zákazníkovi se může líbit, že společnost je aktivní na sociálních sítích, především na Instagramu, kde má několik tisíc sledujících a pravidelně přidává příspěvky. Dotazníkové šetření potvrdilo, že trendoví zákazníci se nejčastěji o značce dozvídají právě prostřednictvím sociálních sítí, a tvoří je převážně mladí lidé ve věku 19 – 24 let, kteří kavárnu vnímají jako stylové a moderní místo. Z otevřených odpovědí vyplývá, že by si přáli více spolupráce s influencery, potraviny, které vyvolají „wow efekt“, ochutnávky exotických káv, vyšší aktivitu na sociálních sítích (např. natáčení stories, hodnocení produktů na Instagramu), workshopy zaměřené na přípravu

kávy nebo větší přítomnost na TikToku. Někteří respondenti také uvedli, že nabídka působí příliš tradičně a ocenili by větší důraz na aktuální módní trendy.

Persona D – „spořivý zákazník“: Zákazník, který má omezený rozpočet, typicky student nebo senior. Při návštěvě kavárny hledá cenově dostupnější nabídku, například croissanty, základní sendviče nebo polévky. Společnost se snaží nabídnout i této skupině kvalitní zážitek za přijatelnou cenu. Marketingový průzkum ukázal, že tuto skupinu skutečně tvoří převážně studenti a senioři, kteří navštěvují kavárnu občasně, preferují dobrou dostupnost a nižší ceny a často reagují na výhodnou lokalitu nebo jednoduchou nabídku. V otevřených otázkách uvedli, že by uvítali větší zacílení na studenty, například slevu po předložení studentského průkazu nebo soutěže, ve kterých by mohli něco vyhrát.

5.3.1 Zákaznická zkušenost na základě sekundárních zdrojů

Z pohledu sekundárních zdrojů, zejména uživatelských recenzí z portálů Slevomat.cz, Mapy.cz nebo Firmy.cz, lze identifikovat hlavní faktory, podle kterých zákazníci hodnotí kavárny:

- **Kvalita kávy a nápojů:** Častým hodnoticím kritériem je chuť, kvalita a vizuální dojem z připravené kávy a nápojů.
- **Přístup personálu:** Zákazníci oceňují vstřícnost a profesionalitu obsluhy. Objevují se však také negativní komentáře na nepříjemný či neochotný personál, ale to není příliš časté.
- **Prostředí a atmosféra:** Čistota, pohodlí a moderní vzhled interiéru patří k nejčastěji vyzdvihovaným aspektům.
- **Cenová politika:** Celkově je cena přijímána pozitivně a adekvátně za poskytované služby a jejich úroveň. Někteří zákazníci však vnímají ceny jako neadekvátní vzhledem ke kvalitě nabídky.
- **Rychlost obsluhy a dostupnost sortimentu:** Často bývají kritizovány dlouhé čekací doby nebo vyprodané položky (např. různé druhy dezertů).

5.3.2 Doplnková zjištění z dotazníkového šetření

Nejčastějším způsobem, jak se respondenti o kavárně dozvěděli, byla náhodná procházka (55 %), což poukazuje na význam atraktivní lokality a vizuální identity provozovny. Druhým nejčastějším zdrojem bylo doporučení od známých (23 %), což podtrhuje důležitost osobních

referencí a spokojenosti stávajících zákazníků. Z hlediska důvodů nenavštěvování kavárny XYZ respondenti nejčastěji uváděli preferenci jiné značky (30 %), absenci pobočky v jejich blízkosti (11 %) nebo nezájem o nabídku (15 %). Tyto faktory představují klíčové bariéry, které je třeba zohlednit při plánování expanze a úpravě nabídky.

Demografická analýza ukázala, že značka je méně známá mezi staršími respondenty a osobami s nižšími příjmy. Tito respondenti společnost často vnímají jako méně atraktivní, a to především z důvodu vyšší cenové hladiny, absence výběrové kávy nebo nedostatku kvalitativních aspektů, které jsou pro tuto skupinu rozhodující.

5.3.3 Shrnutí Analýzy kavárenského zákazníka

Analýza zákaznického chování společnosti XYZ, s.r.o., poukázala na několik klíčových příležitostí. Stále větší část zákazníků klade důraz na zdravý životní styl, což vede ke zvýšenému zájmu o zdravé potraviny, bioprodukty a rostlinné alternativy. Dále se ukazuje rostoucí vliv sociálních sítí, které významně ovlivňují rozhodování spotřebitelů z řad mladší generace. Kavárny se zároveň stávají oblíbeným místem pro trávení volného času. Významnou roli při výběru podniku hraje jeho vnější vizuální stránka, která často vede ke spontánním návštěvám. Důležitým faktorem při rozhodování zůstává osobní doporučení a rostoucí segment zákazníků preferujících nápoje a jídlo s sebou.

Mezi hlavní hrozby vyplývající z analýzy zákazníků patří nízké povědomí o značce mimo hlavní působiště, nízká aktivita na sociálních sítích oproti konkurenci, silná konkurence na trhu, slabší vnímání značky mezi staršími zákazníky a zákazníky s nižšími příjmy a negativní zkušenosti spojené s dlouhými čekacími dobami nebo vyprodaným zbožím.

5.4 Analýza konkurence

Při analýze konkurence byla zhodnocena nejen tržní pozice jednotlivých značek, ale především ty aspekty, které zákazníci považují za důležité při výběru kavárny. Hodnocení konkurentů proto vychází z kritérií, která reflektují spotřebitelské preference a zkušenosti, identifikované jak v rámci dotazníkového šetření, tak sekundárních zdrojů a rozhovoru se zástupkyně společnosti. To umožňuje přesnější porovnání společnosti XYZ s jejími klíčovými konkurenty z pohledu zákaznické hodnoty. Společnost XYZ, s.r.o., identifikuje tři hlavní konkurenty: Starbucks, Costa Coffee a Tchibo. Tyto firmy působí ve více městech v České republice, využívají standardizovaný koncept, silnou marketingovou podporu a výhodu zavedené značky. Společnost nemá pobočky v Praze a v Brně. Na základě dotazníkového šetření se však jako relevantní konkurent ukázalo také McCafé. Ačkoli tuto značku společnost XYZ přímo

neoznačuje jako svého konkurenta, respondenti ji často zmiňovali jako jednu z hlavních alternativ. To naznačuje, že McCafé hraje důležitou roli v rozhodovacím procesu zákazníků, je proto vhodné jej do analýzy zahrnout.

Z pohledu zástupkyně společnosti XYZ mají nadnárodní řetězce jako Starbucks nebo Costa výhodu silného zázemí a rozsáhlých rozpočtů, které umožňují intenzivní marketingové kampaně a rychlou expanzi. Jejich značky jsou rovněž podpořeny přítomností v popkultuře, například ikonický kelímek Starbucks je rozpoznatelný i díky častému výskytu ve filmech a seriálech. Slabší stránkou těchto značek je však sortiment jídel a dezertů, který zástupkyně společnosti vnímá jako méně kvalitní.

Oproti tomu menší podniky a nezávislé kavárny se vyznačují větší flexibilitou v nabídce. Společnost XYZ dokáže rychle zavádět limitované edice, přesto však není plně flexibilní z důvodu centrálního zásobování všech poboček z Plzně. Za svou konkurenční výhodu považuje i cenovou politiku. I přes růst cen způsobený inflací zůstávají produkty společnosti XYZ dostupnější než u konkurence. Podrobné informace o cenové strategii jednotlivých firem nejsou veřejně dostupné, ale obecně je Starbucks vnímán jako prémiová značka s vyššími cenami, Costa Coffee se pohybuje ve středním cenovém pásmu a Tchibo nabízí produkty v podobné cenové hladině, často v rámci akčních nabídek. McCafé je cenově nejdostupnější alternativou, těží ze zázemí fastfoodového řetězce a důrazu na rychlost obsluhy.

V oblasti marketingové komunikace se společnost XYZ nesoustředí pouze na kávu, ale na celkový zážitek z návštěvy. Oproti konkurenci klade důraz na kvalitu jídla, vizuální komunikaci a moderní prezentaci. Podle jejího názoru působí Costa Coffee z vizuálního hlediska zastarale, zatímco společnost XYZ se snaží o svěží a atraktivní image.

Starbucks je jednou z nejznámějších kavárenských sítí na světě. Byla založena v roce 1971 v Seattlu a od 80. let se začala rozšiřovat i na mezinárodní trhy. Společnost si zakládá na budování značky, tradici, kvalitě kávy a interakci se zákazníkem. Jejím cílem je propojit zákazníky se značkou a poskytovat výjimečný servis. Poslání společnosti zní: „*Inspirovat a pozvedat lidského ducha – s každým šálkem, každým zákazníkem a každým prostředím.*“ V současnosti má zastoupení ve více než 80 zemích a zaměřuje se nejen na provoz kaváren, ale také na pražení a prodej kávy. V České republice má 57 poboček (Starbucks, 2025).

Podle Starbucks (2025) zahrnují hodnoty Starbucks příjemné podnikové kultury, rozvoj zaměstnanců i společnosti jako celku a důraz na upřímnost a důstojné jednání. Společnost se snaží dosahovat co nejlepších výsledků a přebírá odpovědnost za případné neúspěchy.

Společnost klade důraz na zákaznický zážitek a kvalitu produktů. Používá 100% kávu arabiku a nabízí tři profily pražení: Blonde Roast představuje kávu s jemnou chutí, Medium Roast má střední intenzitu a Dark Roast je charakteristický výraznou chutí (Starbucks, 2025).

Kromě zboží prodávaného v kavárnách prodává Starbucks také zrnkovou kávu s sebou a poskytuje návody na její přípravu (Starbucks, 2025).

Mezi konkurenční výhody Starbucks patří také možnost objednávek prostřednictvím doručovacích služeb Wolt a Foodora. Společnost je velmi aktivní na sociálních sítích a těží z celosvětové známosti značky, kterou podporují i známé osobnosti. V České republice je velmi úspěšná také její mobilní aplikace, která věrným zákazníkům nabízí různé slevy a výhody (Starbucks, 2025).

Costa Coffee je britská společnost, která byla založena v roce 1971 bratry Sergiem a Brunem Costovými. Původně otevřeli pražírnu v Londýně, odkud nejprve dodávali kávu prestižním londýnským hotelům. V 80. letech začali otvírat pobočky a rozšiřovali svou působnost do dalších zemí. Společnost má dnes pobočky ve více než 30 státech a v České republice má 48 poboček. Na svém e-shopu nabízí pouze dárkové karty, ale na jiných e-shopech lze zakoupit jejich zrnkovou kávu, kterou si zákazníci mohou nechat doručit až domů (Costa Coffee, 2025).

Costa Coffee se také aktivně zaměřuje na společenskou odpovědnost. V roce 2006 založila charitativní organizaci Costa Foundation, která staví vzdělávací zařízení pro děti v chudých oblastech světa. Tato iniciativa také vytvořila tisíc pracovních míst. Společnost dbá na to, aby káva, kterou používá, byla pěstována způsoby, které podporují ochranu životního prostředí. Její kavárny mají certifikaci od Rainforest Alliance, což znamená, že splňují přísné podmínky udržitelného a ekologického pěstování kávy. To dává zákazníkům jistotu, že Costa Coffee spolupracuje s pěstiteli, kteří respektují životní prostředí (Costa Coffee, 2025).

Kromě toho nabízí Costa Coffee věrnostní program v podobě kartičky nebo aplikace „Costa Coffee Club“, která umožňuje sbírat coffee koruny. Za nasbírané koruny mohou věrní zákazníci získat kávu zdarma. Co se týče kvality, zaměřují se také na širokou nabídku káv a dalších nápojů, nechybí ani dezerty. Na sociálních sítích je společnost poměrně úspěšná, je aktivní, sdílí novinky a komunikuje se zákazníky (Costa Coffee, 2025).

Společnost XYZ, s.r.o. považuje **Tchibo** za svého konkurenta, avšak Tchibo není přímým konkurentem, protože kromě kávy nabízí také další produkty, například oblečení, které prodává

prostřednictvím e-shopu, v supermarketech nebo přímo ve svých kavárnách jako doplňkový sortiment (Tchibo, 2025).

Tchibo bylo založeno v roce 1949 v Hamburku obchodníkem Maxem Herzem, který začal zákazníkům zasílat kávu poštou, zabalenou v dózách. Společnost se rychle rozrůstala a v současnosti provozuje více než 1 000 poboček po celém světě, z toho 105 v České republice (Tchibo, 2025).

V kavárnách Tchibo je k dispozici široká nabídka kávových nápojů, doplněná o balenou a instantní kávu, kávovary a náplně do nich. Firma klade důraz na kvalitu kávy, kterou posuzuje podle konzistence, chuti a použitých surovin. Zároveň se snaží o udržitelnost, její káva pochází z farem s certifikáty Fairtrade nebo Rainforest Alliance. V Německu pochází polovina překapávané kávy z udržitelných zdrojů a společnost plánuje podíl dále zvýšit (Tchibo, 2025).

Tchibo také nabízí sezónní edice káv, například jarní nebo vánoční speciality. Pro své zákazníky provozuje věrnostní program TchiboCard, který je součástí mobilní aplikace. Za každé utracené 2 Kč získá zákazník jedno zrnko; za 50 zrněk pak slevu 1 Kč. Společnost provozuje také vlastní online blog a je velmi aktivní na sociálních sítích, kde sdílí nejen informace o kávě, ale také recepty či tipy na cestování (Tchibo, 2025).

McCafé je kávový koncept společnosti McDonald's, který funguje jak v samostatných kavárnách McCafé, tak jako součást poboček McDonald's a McDrive. Značka vznikla v roce 1993 v australském Melbourne jako snaha McDonald's odlišit se od klasických fastfoodových řetězců (McDonald's, 2024).

V České republice byla první kavárna McCafé otevřena v roce 2009 a na konci roku 2010 jich bylo již více než dvacet. Díky propojení s celosvětově známou značkou McDonald's má McCafé výraznou konkurenční výhodu (McDonald's, 2024).

V rámci snahy o udržitelnost McDonald's například nahradil plastové kelímky papírovými, čímž uvádí úsporu 42,8 tun plastu ročně. Zároveň se zavázal během příštích deseti let snížit emise skleníkových plynů o třetinu. V českých pobočkách se využívají například fritézy s nižší spotřebou oleje a elektřiny (McDonald's, 2024).

Co se týče samotné kávy, McDonald's je držitelem certifikátu Rainforest Alliance, kávová zrna pochází z plantáží ve Střední a Jižní Americe. V nabídce kaváren McCafé je 12 druhů káv, ledová čokoláda, čaj a několik druhů zákusků. V rámci restaurací McDonald's a McDrive pak zákazníci najdou 9 druhů káv, čaj a menší výběr dezertů (McDonald's, 2024).

V současnosti se káva značky McCafé prodává na 76 místech po celé České republice. Firma sama o sobě není příliš aktivní na sociálních sítích, ty spravuje mateřská společnost McDonald's, která má velký dosah a prostřednictvím zábavných příspěvků cílí především na mladší publikum. McDonald's rovněž spolupracuje s mnoha známými osobnostmi. McDonald's má také vlastní mobilní aplikaci, v níž nabízí slevové kupony, soutěže a informace o aktuálních novinkách (McDonald's, 2024).

Na základě zjištěných informací byla vytvořena následující tabulka č. 1, která srovnává jednotlivé konkurenty mezi sebou.

Tabulka 1: Analýza konkurence dle vybraných kritérií

Kritéria	Starbucks	Costa Coffee	Tchibo	McCafé
Počet poboček v ČR	57	48	105	76
Věrnostní program	Ano	Ano	Ano	Ano
Online prodej kávy	Ano	Částečně	Ano	Ne
Image Značky	Prémiová, globální	Tradiční, britská	Rodinná, rozšířená	Globální, rodinná
Udržitelnost	Ano	Ano	Ano	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že Tchibo má sice nejvíce poboček, ale nelze jej považovat za typického konkurenta v segmentu kaváren, protože kombinuje prodej kávy se spotřebním zbožím. Největším konkurentem je tak Starbucks, který má nejvíce klasických kaváren a silnou značku s globálním přesahem. Costa Coffee má sice o něco méně poboček, přesto si udržuje pevné postavení na trhu.

Na základě dotazníkového šetření bylo jako významný konkurent vnímáno také McCafé, jež zákazníci často uváděli jako jednu z hlavních alternativ. McCafé má 76 poboček, čímž se řadí na druhé místo v celkovém počtu provozoven, a těží ze silného zázemí značky McDonald's. Jeho image kombinuje dostupnost, známou globální značku a klade důraz na rychlost obsluhy.

Oproti ostatním však McCafé nenabízí online prodej kávy, což může být vnímáno jako jisté omezení v online nabídce.

Všechny čtyři firmy nabízejí věrnostní program a zdůrazňují udržitelnost, což naznačuje, že zákazníci tyto hodnoty považují za důležité. Online prodej je také běžnou součástí nabídky, i když u Costa Coffee zatím méně propracovaný. Společnost XYZ, s.r.o. se musí odlišit např. osobnějším přístupem, lokálním charakterem, unikátním prostředím nebo nabídkou produktů, které konkurence nemá. Důležité bude také zvážit zavedení věrnostního programu a efektivní prezentaci udržitelných aktivit, pokud chce společnost zůstat konkurenceschopná.

5.4.1 Hodnocení konkurence dle prvků marketingového mixu

Pro účely systematického porovnání konkurentů byly stanoveny hodnocené oblasti, které vycházejí z prvků marketingového mixu 7P, rozšířeného o jednu doplňující složku, zákaznický komfort. Tyto oblasti reflektují pohled respondentů, poznatky ze sekundárních zdrojů a online recenze.

Níže jsou uvedeny jednotlivé oblasti a konkrétní hodnoticí kritéria, podle kterých byly hodnoceny:

1. **Kvalita a velikost nabídky (Product)** – zákazníci kladou důraz na chuť a kvalitu nápojů a potravin. Hodnoticí kritéria jsou: rozmanitost nabídky, chuť a čerstvost produktů, dostupnost alternativ (např. bezlaktózových nebo rostlinných variant).
2. **Cenová dostupnost (Price)** – důležité kritérium zejména pro studenty a cenově citlivé skupiny. Hodnoticí kritéria jsou: průměrná cena produktů, poměr cena/výkon, dostupnost zvýhodněných nabídek nebo věrnostních programů.
3. **Dostupnost a umístění poboček (Place)** – roli hraje především přítomnost v centrech měst a u univerzit. Hodnoticí kritéria jsou: počet poboček v daném městě, dopravní dostupnost, otevírací doba.
4. **Marketingová komunikace (Promotion)** – míra viditelnosti značky, aktivita na sociálních sítích a nabídka slev či akce. Hodnoticí kritéria jsou: aktivita na sociálních sítích, přehlednost a vizuální úroveň komunikace, četnost marketingových akcí a kampaní.
5. **Obsluha a personál (People)** – zákazníci oceňují vstřícnost, rychlost a profesionalitu obsluhy. Hodnoticí kritéria jsou: přístup personálu (přívětivost, ochota), rychlost odbavení, znalost produktů.

6. **Atmosféra a prostředí (Physical Evidence)** – estetika interiéru a celkový dojem z návštěvy kavárny. Hodnoticí kritéria jsou: vzhled interiéru, čistota prostředí, pohodlí pro zákazníka (např. uspořádání stolů, světlo, hluk).
7. **Procesy (Process)** – rychlost obsluhy, efektivita objednávkového systému a plynulost průběhu návštěvy. Hodnoticí kritéria jsou: přehlednost a jednoduchost objednávky (např. samoobslužné systémy), plynulost provozu, doba čekání.
8. **Zákaznický komfort (Extras)** – dostupnost Wi-Fi, pohodlí při sezení, možnosti práce a studia v kavárně. Hodnoticí kritéria jsou: dostupnost Wi-Fi, přítomnost zásuvek, pohodlnost sezení, vhodnost prostředí pro práci či studium.

Tyto oblasti byly hodnoceny pomocí bodové škály od 1 do 10. Hodnota 1 představuje velmi nízkou úroveň daného parametru, například omezený sortiment, nízkou kvalitu obsluhy nebo nepřívětivé prostředí. Naopak hodnota 10 označuje maximální úroveň, tedy například vynikající kvalitu produktů, výbornou dostupnost či profesionální zákaznický servis. Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Bodové hodnocení společností

Kritérium	XYZ	Starbucks	Costa Coffee	Tchibo	McCafé
Kvalita a velikost nabídky (Product)	7	8	7	6	5
Cenová dostupnost (Price)	8	5	7	8	9
Dostupnost a umístění poboček (Place)	6	9	8	7	9
Marketingová komunikace (Promotion)	5	9	8	6	7
Obsluha a personál (People)	7	7	6	6	6
Atmosféra a prostředí (Physical Evidence)	8	8	7	5	5
Procesy (Process)	6	8	6	5	5

Kritérium	XYZ	Starbucks	Costa Coffee	Tchibo	McCafé
Zákaznický komfort (Extras)	9	7	7	6	7

Zdroj: Vlastní zpracování

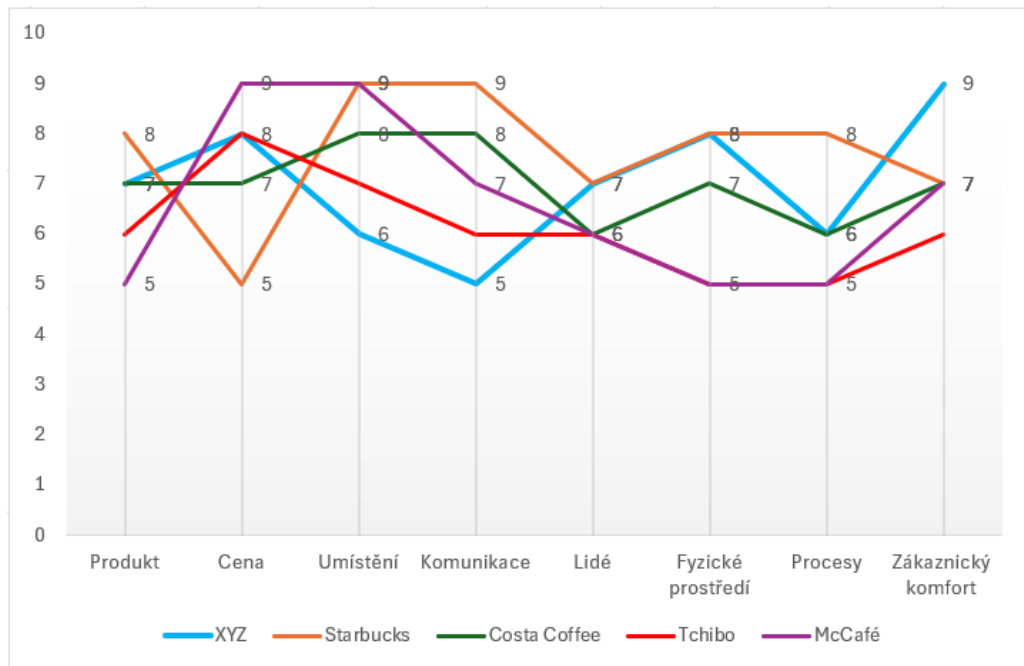
Starbucks získal vysoké hodnocení v oblasti kvality nabídky, marketingové komunikace a dostupnosti poboček díky silné značce, široké síti provozoven a velmi aktivnímu online marketingu. Jeho slabší stránkou je vyšší cenová hladina, která ho činí méně dostupným pro cenově citlivé zákazníky.

Costa Coffee je rovněž dobře hodnocena v oblasti produktové nabídky a marketingu. Její pozice je silná i díky známějšímu věrnostnímu programu. O něco nižší hodnocení získala kvůli méně výraznému interiéru a úrovni obsluhy.

Tchibo získalo vysoké skóre v cenové dostupnosti, protože nabízí časté slevy a kombinuje prodej kávy s dalším zbožím. Naopak méně bodů obdrželo za atmosféru a celkové prostředí, protože jeho pobočky působí více jako prodejní místa než klasické kavárny.

McCafé vyniká dostupností a cenovou politikou, díky propojení s fastfoodovým řetězcem. Má však slabší hodnocení v oblasti atmosféry a prostředí, protože se více orientuje na rychlou obsluhu než na kavárenský zážitek.

Pro lepší ilustraci rozdílů mezi jednotlivými značkami bylo bodové hodnocení zpracováno i vizuálně formou spojnicového grafu. Na obrázku č. 2 je přehledné srovnání silných a slabších stránek každého podniku a usnadňuje identifikaci konkurenčních výhod společnosti XYZ.



Obrázek 2: Srovnání společnosti XYZ a konkurence dle 7P marketingového mixu

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že společnost XYZ dosahuje silných výsledků v oblasti cenové dostupnosti, zákaznického komfortu a atmosféry. Naopak rezervy má zejména v marketingové komunikaci a dostupnosti poboček, což jsou oblasti, ve kterých konkurence (zejména Starbucks a McCafé) výrazně vyniká. Tato zjištění budou dále zohledněna při návrhu marketingové strategie v závěrečné části práce.

Na základě analýzy zákazníků, konkurence a širšího tržního prostředí lze identifikovat několik klíčových příležitostí a hrozeb, které vyplývají z vnějšího prostředí a mohou ovlivnit budoucí směřování společnosti XYZ, s.r.o.

5.4.2 Doplnková zjištění z dotazníkového šetření

Význam konkurence potvrzují také výsledky dotazníkového šetření. Mezi respondenty, kteří kavárnu XYZ nenavštěvují, uvedlo 30 % jako hlavní důvod preferenci jiné značky. Tento výsledek podtrhuje intenzivní konkurenční prostředí na trhu s kávou, v němž spotřebitelé aktivně porovnávají nabídky jednotlivých provozovatelů. Z odpovědí respondentů vyplývá potřeba dále zkoumat, které konkrétní značky jsou nejčastěji preferovány a jaké faktory, jako cenová dostupnost, sortiment, atmosféra provozovny či společnost samotná, ovlivňují rozhodování o návštěvě kavárny.

5.4.3 Shrnutí analýzy konkurence

Analýza odhalila příležitosti v důrazu na osobní přístup, lokální charakter, vizuální atraktivitu provozoven a kvalitu jídla, které nejsou u všech konkurentů dostatečně rozvinuté. Příležitost také představuje fakt, že některé konkurenční značky (např. McCafé a Costa Coffee) nenabízejí online prodej kávy v plném rozsahu. Mezi další příležitosti patří rostoucí význam udržitelnosti a věrnostních programů z pohledu zákazníků, stejně jako rostoucí poptávka po vizuálně atraktivní komunikaci a digitálních službách.

Největší hrozbu představuje konkurence v podobě značek s rozsáhlou sítí poboček, silnou značkou a propracovaným marketingem, zejména Starbucks, Costa Coffee a McCafé. Tyto firmy kombinují cenovou dostupnost, rychlost obsluhy a výraznou přítomnost na trhu. Všichni hlavní konkurenti rovněž zdůrazňují udržitelnost, jsou aktivní na sociálních sítích a nabízejí věrnostní programy, což zvyšuje konkurenční tlak. Trh je navíc charakteristický vysokou mírou informovanosti zákazníků a srovnáváním značek na základě dostupných recenzí a online komunikace.

5.5 SWOT analýza

Pro účely návrhu marketingové strategie byla zpracována SWOT analýza pro společnost XYZ. SWOT analýza vychází z výsledků analýzy konkurence, zákazníka a PESTLE analýzy. V rámci této kapitoly jsou identifikovány klíčové silné a slabé stránky společnosti, stejně jako příležitosti a hrozby plynoucí z jejího vnějšího prostředí. SWOT analýza představuje souhrnné zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují současnou pozici podniku na trhu a slouží jako východisko pro návrh strategických doporučení. V následující tabulce č. 3 jsou shrnuty hlavní zjištění SWOT analýzy.

Tabulka 3: SWOT analýza

S – Strengths (Silné stránky)	Vlastní výroba a pražirna umožňující pružné zavádění novinek a sezónních produktů.
	Cenová dostupnost produktů, atraktivní zejména pro studenty a cenově citlivé skupiny.
	Vizuálně atraktivní a moderní interiéry kaváren, pozitivně vnímané zákazníky.
	Dobré postavení v domovském městě a městech s vysokým podílem studentské populace.
	Školený a vstřícný personál, přátelská atmosféra.
W – Weaknesses (Slabé stránky)	Slabší a méně konzistentní marketingová komunikace oproti konkurenci.
	Nízké povědomí zákazníků o věrnostním programu.
	Omezená geografická působnost (chybějící pobočky v Praze, Brně aj.).
	Nekonzistence v kvalitě služeb (např. čekací doby, nedostatek sortimentu).
O – Opportunities (Příležitosti)	Koncentrace studentů a pracujících ve městech zvyšuje poptávku po dostupném a pohodlném prostředí pro studium a schůzky.
	Růst zájmu o zdravý životní styl, fit produkty a rostlinné produkty.
	Rostoucí vliv sociálních sítí a influencerů na spotřebitelské rozhodování
	Vzrůstající poptávka po udržitelných a etických produktech (např. fair trade, ekologické obaly).
	Dotační programy na digitalizaci, automatizaci a úsporná opatření.
T – Threats (Hrozby)	Růst cen surovin a energií zvyšuje provozní náklady a snižuje marže.
	Klesající kupní síla obyvatelstva a rostoucí cenová citlivost.
	Nadnárodní konkurenti disponují rozsáhlou pobočkovou sítí a lepším geografickým pokrytím.
	Zavedené věrnostní programy konkurence zvyšují zákaznickou loajalitu vůči silnějším značkám.
	Rozsáhlé investice konkurence do digitálních nástrojů (mobilní aplikace, online marketing).

Zdroj: Vlastní zpracování

Následně byla provedena komparace vnitřního a vnějšího prostředí se zaměřením na identifikované silné a slabé stránky společnosti.

SO: Společnost XYZ může své silné stránky využít k efektivnímu naplnění externích příležitostí. Vlastní výroba a pražirna umožňují pružně reagovat na rostoucí zájem o zdravý životní styl prostřednictvím nabídky fit produktů, rostlinných alternativ či biopotravin. Přívětivé prostředí kaváren spolu s cenovou dostupností představuje konkurenční výhodu, která oslovuje studenty a mladé pracující ve městech s vysokou koncentrací těchto cílových skupin. Kladně vnímaná atmosféra a osobní přístup navíc poskytují prostor pro budování pozitivního image značky prostřednictvím sociálních sítí a influencer marketingu. Technologická modernizace některých poboček může být dále rozvíjena díky dostupným dotačním programům zaměřeným na digitalizaci a automatizaci provozu.

WO: Identifikované slabiny společnosti lze zmírnit nebo eliminovat využitím aktuálních příležitostí na trhu. Slabší marketingovou komunikaci lze zlepšit zapojením influencerů a cílenou aktivitou na sociálních sítích, které představují rostoucí komunikační kanál u mladších cílových skupin. Nízké povědomí o věrnostním programu může být zvýšeno prostřednictvím online kampaní nebo jeho propojením s digitálními nástroji. Zavedením zdravějších a modernějších produktů lze také posílit hodnotu značky a zlepšit její vnímání i bez výrazného navýšení marketingového rozpočtu.

ST: Vybrané silné stránky společnosti XYZ mohou sloužit jako nástroj pro snížení dopadů externích hrozeb. Cenová dostupnost je významnou výhodou v období snižující se kupní síly obyvatelstva a rostoucí cenové citlivosti. Díky vlastní výrobě a flexibilitě sortimentu má společnost větší možnost optimalizovat náklady a lépe se přizpůsobit rostoucím cenám surovin a energií. Osobní přístup personálu, přátelská atmosféra a lokální charakter kaváren mohou posílit zákaznickou loajalitu i bez rozsáhlých investic, které realizují velcí konkurenti prostřednictvím věrnostních programů nebo digitálních platforem.

WT: Společnost by měla aktivně pracovat na překonání svých slabých stránek tak, aby dokázala čelit rostoucímu tlaku ze strany konkurence a trhu. Zlepšení marketingové komunikace a celkové prezentace značky je nezbytné pro zvýšení povědomí a vyrovnání se konkurenci, která investuje do online marketingu a věrnostních programů. Rozšíření působnosti, ať už skrze nové pobočky nebo prostřednictvím online kanálů, může snížit konkurenční nevýhodu způsobenou nedostatečným geografickým pokrytím. Zefektivnění provozu a standardizace

služeb pak může pomoci vyrovnat kvalitu obsluhy napříč pobočkami a lépe reagovat na tlak rostoucích nákladů.

Na základě provedené SWOT analýzy a následné SWOT matice byla jako klíčová zvolena **WO strategie** (kombinace slabých stránek a příležitostí). Tato strategie byla vyhodnocena jako nejvhodnější východisko pro návrh marketingové strategie, jelikož umožňuje efektivně zmírnit slabiny společnosti prostřednictvím využití aktuálních příležitostí na trhu. Návrhy uvedené v této části práce z této strategie vycházejí a zaměřují se zejména na posílení marketingové komunikace s využitím sociálních sítí a influencerů, zvýšení povědomí o věrnostním programu prostřednictvím digitálních nástrojů a na rozšíření nabídky o moderní a zdravější produkty s cílem zlepšit vnímání značky u cílové skupiny.

6 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Návrh marketingové strategie vychází z předchozích analýz, zejména SWOT matice, přičemž jako klíčová byla zvolena WO strategie. Ta se zaměřuje na zmírnění identifikovaných slabín společnosti využitím aktuálních příležitostí na trhu. Následující návrhy usilují o zvýšení povědomí o značce, posílení konkurenceschopnosti a budování dlouhodobých vztahů se zákazníky.

6.1 Stanovení marketingových cílů

Na základě analýz společnosti, zejména SWOT analýzy a následné volby WO strategie, byly definovány klíčové marketingové cíle společnosti XYZ, s.r.o., pro následující období. Tyto cíle reflektují snahu o zlepšení v oblasti marketingové komunikace, zvýšení povědomí o značce a podporu plánované expanze poboček. Cíle jsou formulovány dle principu SMART, tedy jako konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a s časovým harmonogramem.

Stanovené marketingové cíle:

- **Zvýšit dosah marketingové komunikace na sociálních sítích o 25 % do jednoho roku**, se zaměřením na platformy, které využívají mladší cílové skupiny (Instagram, TikTok).
- **Zvýšit počet registrovaných členů věrnostního programu o 30 % do konce roku 2026**, zejména díky zavedení digitální verze programu a jeho systematické propagaci jak na internetu, tak přímo na pobočkách.
- **V následujících dvou letech otevřít průměrně tři nové pobočky ročně**, přičemž marketingové aktivity budou zaměřeny na budování značky v nových lokalitách a získávání zákazníků v daném regionu.

6.2 Návrh marketingové strategie

Marketingová strategie byla vytvořena s využitím modelu 7P, přičemž návrhy reagují na identifikované příležitosti a slabiny společnosti. Ta byla zvolena jako klíčová, jelikož podle autorky nejlépe odpovídá aktuální situaci společnosti a nabízí efektivní cestu k využití tržních příležitostí při současném řešení interních slabín.

6.2.1 Produkt

Produktová nabídka společnosti XYZ, s.r.o., představuje klíčový nástroj pro budování hodnoty značky a její odlišení od konkurence. V rámci navržené WO strategie je cílem posílit atraktivitu

sortimentu prostřednictvím rozšíření a modernizace nabídky produktů, které budou lépe odpovídat aktuálním trendům a preferencím cílové skupiny, především mladších zákazníků. Důležitý je nejen samotný produkt, ale i způsob, jakým je prezentován, a jaký pocit z něj zákazník má.

Navrhovaná opatření

S rostoucím důrazem na ekologicky odpovědné chování spotřebitelů je vhodné, aby značka XYZ, s.r.o., zařadila do své nabídky prvky podporující udržitelnost. Mezi doporučená opatření patří především používání recyklovatelných nebo kompostovatelných obalů, nabídka nápojů připravovaných z lokálně pěstovaných surovin, jako je například máta či meduňka, a rozšíření sortimentu o veganské, bezlaktózové a bezlepkové alternativy. Důležitým prvkem je také přehledné značení produktů podle výživových preferencí a původu surovin. Tato opatření přispívají ke zvýšení důvěry zákazníků a současně podporují pozitivní vnímání značky, zejména mezi mladšími spotřebiteli, pro které jsou ekologické aspekty stále důležitějším kritériem při rozhodování o nákupu.

Na základě doporučení Santose a kol. (2025), jejichž přínosy v oblasti smyslového marketingu byly podrobněji rozebrány v kapitole 3, se jako vhodný krok jeví posílení smyslového rozměru produktové nabídky. Estetická prezentace pokrmů a nápojů (např. moderní servírování nápojů a dezertů), přispívá k vytvoření výjimečného dojmu. K pozitivnímu vnímání návštěvy dále přispívají doplňující smyslové podněty, jako je vůně čerstvě mleté kávy, aroma pečených dezertů nebo tichá hudba v pozadí. Tyto prvky podporují budování emocionální vazby se zákazníkem a přispívají k diferenciaci značky.

Další navrhované kroky zahrnují zachování a rozvoj nabídky obědových menu, která představují cenově dostupnou a časově nenáročnou alternativu vůči klasickým restauracím. Tento typ nabídky je oblíbený zejména u zákazníků, kteří v kavárně pracují nebo studují, přitom motivuje k delšímu setrvání v podniku i v době oběda. Rozšíření sortimentu o zdravější a moderní produkty, jako jsou rostlinná mléka, bezlepkové a bezlaktózové varianty, raw dezerty či smoothie, reflektuje současné výživové preference a zároveň lépe oslovuje mladší cílovou skupinu. Tyto produkty by měly být komunikovány nejen v nabídce, ale i na sociálních sítích, čímž lze posílit informovanost a zájem o značku.

V neposlední řadě je vhodné zvýšit transparentnost nabídky formou přehledného značení produktů dle výživových preferencí a původu surovin (např. „vhodné pro vegany“, „bio“, „regionální“). Takové značení podporuje vědomou spotřebu a posiluje důvěru zákazníků.

Užitečným nástrojem pro zvyšování zákaznické loajality je rovněž zapojení zákazníků do tvorby nabídky, například prostřednictvím hlasování o nových produktech na sociálních sítích nebo pořádáním ochutnávkových akcí, které umožňují přímou zpětnou vazbu a vytvářejí pocit sounáležitosti se značkou.

6.2.3 Cena

Cenová politika společnosti XYZ, s.r.o., představuje významný konkurenční nástroj, jelikož zákazníci vnímají cenovou hladinu jako férovou a přiměřenou kvalitě nabízených služeb. Tento aspekt je zvláště důležitý pro mladší cílové skupiny a cenově citlivé zákazníky.

Jak potvrzuje studie Jose a Josepha (2025), jejíž klíčové závěry byly rozebrány v rešeršní části (kapitola 3), přiměřená cenová úroveň v kombinaci s kvalitním servisem zvyšuje loajalitu zákazníků a jejich ochotu podnik opakovaně navštěvovat. Zjištění této studie potvrzují správnost cenového nastavení společnosti XYZ, která si dlouhodobě drží dostupné ceny, a přitom důsledně dbá na úroveň poskytovaných služeb.

Navrhovaná opatření

Je vhodné nadále udržovat cenovou strategii, která odpovídá očekáváním cílové skupiny a současně podporuje její věrnost. Zároveň je vhodné zavést specifické cenové výhody pro studenty, například slevy při předložení studentského průkazu, zvýhodněné dopolední balíčky nebo tematické akce typu „studentské pondělí“. Tyto benefity nejen posilují image přívětivého podniku, ale motivují i k častějším návštěvám.

Digitální věrnostní program ve formě mobilní aplikace by měl být více komunikován a rozvíjen. Kromě běžného sběru bodů lze doporučit akce s časově omezenými výhodami – např. „každý 6. nápoj zdarma během měsíce“.

V rámci expanze do nových lokalit je vhodné zvážit flexibilní cenovou strategii. Mírně odlišné cenové hladiny, časově omezené zaváděcí nabídky či zvýhodnění při první návštěvě mohou usnadnit vstup na nový trh a podpořit nákupní rozhodování nových zákazníků. Tento přístup je zvláště relevantní v místech s odlišnou kupní silou nebo provozními náklady.

6.2.4 Distribuce

Distribuční strategie společnosti XYZ, s.r.o., je postavena na síti vlastních kamenných provozoven, které umožňují zachovat plnou kontrolu nad kvalitou poskytovaných služeb, zákaznickým zážitkem i firemní kulturou. V současnosti značka působí v jedenácti městech České republiky, včetně Plzně, Ostravy, Liberce, Olomouce či Hradce Králové. S ohledem

na plán rozšiřování sítě o tři až pět nových kaváren ročně je žádoucí stanovit systematický rámec pro výběr dalších lokalit, založený na demografických, ekonomických a prostorových faktorech.

S ohledem na profil cílové skupiny je vhodné zaměřit expanzi na lokality s vysokou koncentrací dvou klíčových segmentů: vysokoškolských studentů a drobných podnikatelů. Jako prioritní byly identifikovány krajské metropole, v nichž společnost XYZ dosud nepůsobí – konkrétně Praha, Brno, České Budějovice, Ústí nad Labem a Zlín. Výběr těchto měst vychází z dat Českého statistického úřadu o počtu studentů vysokých škol v jednotlivých krajích (ČSÚ, 2024b) a ze statistik Ministerstva průmyslu a obchodu o počtu živnostenských oprávnění (MPO, 2025). Přehled počtu studentů a platných živnostenských oprávnění v příslušných krajích je uveden v tabulce č. 4.

Tabulka 4: Přehled doporučených míst pro expanzi

Kraj	Počet studentů VŠ	Počet živnostenských oprávnění
Hlavní město Praha	36 745	847 684
Jihomoravský	28 439	456 392
Jihočeský	16 187	219 631
Ústecký	15 877	237 225
Zlínský	15 063	196 338

Zdroj: Vlastní zpracování, podle ČSÚ (2024) a MPO (2024)

Tyto kraje byly dále hodnoceny podle míry podnikatelské aktivity, a to podle počtu platných živnostenských oprávnění (ŽO) v příslušných krajích. Nejvyšší podnikatelská aktivita je podle MPO (2025) evidována v Praze (847 684 ŽO), následované Jihomoravským krajem (456 392 ŽO), kam spadá Brno. Významnou aktivitu vykazují i Ústecký kraj (237 225 ŽO), Jihočeský kraj (219 631 ŽO) a Zlínský kraj (196 338 ŽO).

Data potvrzují, že všechna uvedená místa disponují jak silným vzdělávacím zázemím, tak dynamickým podnikatelským prostředím, tedy základními předpoklady pro úspěšné fungování nových poboček. Podnikatelé představují zároveň i potenciální zákazníci, kteří mohou mít zájem o pracovní setkání v příjemném kavárenském prostředí a využít tak pobočky nejen k relaxaci, ale také k obchodním schůzkám či neformálním jednáním.

Doporučuje se rovněž analyzovat dosavadní výkonnost poboček v již fungujících městech a identifikovat společné znaky těch, které generují nejvyšší tržby, např. blízkost univerzit,

obchodních zón nebo kulturních center. Na základě těchto faktorů lze cílit expanzi do měst s obdobným charakterem.

Při výběru konkrétních lokalit v rámci měst by se měla společnost řídit doporučením Zrniče (2024), jehož přístup k cílení na mladou cílovou skupinu a práci s tzv. vizuálně atraktivním prostředím byl podrobněji rozebrán v kapitole 3. Zrnič (2024) důrazňuje význam přítomnosti v místech s vysokou koncentrací mladých lidí, zejména v okolí univerzitních kampusů, knihoven, coworkingových center či kulturních institucí. Za atraktivní lze považovat také veřejně frekventované oblasti, jako jsou pěší zóny, náměstí nebo prostory v blízkosti komunitních center.

Z pohledu větších měst, jako jsou Praha nebo Brno, se doporučuje zvážit možnost otevření více poboček, například jedné v univerzitním prostředí a druhé v obchodně-administrativní zóně. V případě středně velkých měst, jako jsou České Budějovice, Ústí nad Labem či Zlín, se nabízí strategie jedné dobře situované pobočky s komunitním přesahem a možností dlouhodobé zákaznické loajality.

Vzhledem k tomu, že expanze probíhá formou franšízového modelu, konkrétní provozní náklady (např. nájemné) nese samotný franšízant. Přesto je vhodné zohlednit atraktivitu a finanční dostupnost daných lokalit, protože výše nájemného může významně ovlivnit rozhodování potenciálních partnerů. Například centra Prahy či Brna mohou být z hlediska provozních nákladů méně dostupná, avšak vyvážená vyšší koncentrací cílové skupiny a silnější kupní silou.

Zvláštní pozornost si zaslouží Praha, kde společnost XYZ v minulosti již pobočku provozovala. V důsledku pandemických omezení a vysokých provozních nákladů však byla nucena její činnost ukončit. Tyto zkušenosti ukazují, že ani atraktivní trh nemusí být udržitelný bez odpovídající efektivity a adaptace. Při zvažování návratu do Prahy by tedy měla společnost volit opatrný přístup, například formou spolupráce s finančně silným franšízantem nebo otevřením pobočky mimo turistická centra, s důrazem na univerzitní prostředí, místní komunitu a stabilní provozní model.

6.2.5 Propagace

Marketingová komunikace představuje klíčový nástroj při budování povědomí o značce, utváření zákaznické zkušenosti a posilování loajality. V případě společnosti XYZ, s.r.o., je nezbytné přizpůsobit komunikační strategii aktuálním trendům a preferencím cílové skupiny. Cílem této části je navrhnout moderní, konzistentní a hodnotově ukotvený přístup

ke komunikaci, který propojí digitální prostředí, autentický vizuální styl a společenskou relevanci značky.

Navrhovaná opatření

Jedním z hlavních doporučení je posílení aktivity na vizuálních sociálních sítích, především Instagramu a TikToku. Dle Zrniče (2024), jehož poznatky byly rozebrány v rešerši (viz kapitola 3), by mohla společnost klást důraz na vizuální atraktivitu a tzv. instagram-friendly zážitky, které jsou oblíbené mezi mladými uživateli sociálních sítí. To zahrnuje estetické fotografie produktů, stylizované interiéry, příběhy ze zákulisí či momenty z každodenního provozu. Z těchto důvodů je vhodné vytvářet měsíční obsahový plán, který bude zahrnovat různé formáty, mezi formáty může patřit „behind the scenes“ pondělky, produktové středy, interaktivní pátky (ankety, výzvy, soutěže) a odlehčené neděle s memy nebo zábavnými postřehy. Takový obsah nejen podporuje zapojení sledujících, ale také přispívá k autenticitě značky.

Dalším opatřením je aktivní práce s uživatelsky generovaným obsahem. Společnost by měla zákazníky vybízet k označování profilu na fotkách, sdílení svých zážitků nebo recenzí, a tyto příspěvky dále sdílet ve svých kanálech. Tím se zvyšuje důvěryhodnost komunikace a posiluje se vztah se zákazníky.

Jose a Joseph (2025), jejichž přístup je detailně popsán v kapitole 3, zdůrazňují důležitost propojení online a off-line komunikačních nástrojů. Doporučují například digitální propagaci věrnostního programu prostřednictvím sociálních sítí a současně jeho vizuální podporu přímo na provozovnách – formou plakátů, QR kódů nebo samostatných komunikačních zón. Personalizovaná komunikace, responzivní přístup ke zpětné vazbě a jednotný vizuální styl jsou dle těchto autorů klíčovými prvky pro rozvoj zákaznické loajality.

Obsahová strategie by měla být také hodnotově orientovaná. Ko a Jeon (2024), jejichž závěry byly rovněž součástí rešerše (kapitola 3), upozorňují na rostoucí citlivost mladých zákazníků k otázkám udržitelnosti. Doporučují, aby podniky do své komunikace zapojily témata jako používání recyklovatelných obalů, minimalizace odpadu, spolupráce s lokálními dodavateli nebo edukace o původu surovin. Značka může ve své komunikaci reflektovat environmentální hodnoty, které jsou popsány v části 6.2.1.

Společnost XYZ by rovněž měla klást důraz na konzistenci vizuální identity, včetně stylu fotografií, typografie, barevnosti a tónu komunikace. To přispívá k profesionalitě a zapamatovatelnosti značky v digitálním prostoru. Propojením této identity s autentickým

a komunitně laděným obsahem může společnost budovat silný a trvale rozpoznatelný komunikační styl.

6.2.6 Lidé

Personál představuje klíčový prvek v rámci zákaznické zkušenosti a jeden z nejdůležitějších kontaktů zákazníka se značkou. V gastronomii má lidský faktor zásadní vliv na to, jak je podnik vnímán, ať už z hlediska kvality obsluhy, atmosféry nebo celkového dojmu z návštěvy. V souladu s poznatky Santose a kol. (2025), rozpracovanými v rešerši odborné literatury (viz kapitola 3), je žádoucí vnímat zaměstnance nejen jako poskytovatele služby, ale jako důležité tvůrce pozitivní atmosféry a zákaznické zkušenosti, která podporuje loajalitu a doporučení.

Navrhovaná opatření

Základem rozvoje lidského kapitálu společnosti XYZ, s.r.o., by měla být systematická péče o profesní i osobnostní rozvoj zaměstnanců. Doporučuje se zavést pravidelná školení zaměřená nejen na odborné dovednosti, jako jsou baristické techniky či znalost produktového portfolia, ale především na měkké dovednosti. Schopnost aktivního naslouchání, přirozená empatie, doporučení na míru nebo vytváření přátelské atmosféry jsou klíčové pro vytvoření pozitivního vztahu se zákazníkem.

Je důležité, aby zaměstnanci znali hodnoty značky a dokázali je přirozeně předat zákazníkům. Tyto hodnoty by měli být schopni prezentovat přirozeně a srozumitelně v každodenní komunikaci se zákazníky. Každý člen týmu se tak stává nejen součástí provozu, ale i „nosičem značky“, který spoluvytváří její obraz v očích veřejnosti.

Pro posílení motivace a sounáležitosti se značkou se doporučuje zavést interní systém uznání, například ve formě ocenění „zaměstnanec měsíce“, drobných benefitů či veřejného poděkování na sociálních sítích společnosti. Tato opatření nejen zvyšují pracovní spokojenost, ale zároveň posilují vnitřní kulturu podniku a přispívají ke stabilitě týmu.

Dalším vhodným krokem je realizace pravidelných workshopů zaměřených na zákaznickou empatii a tzv. „brand storytelling“, tedy schopnost předávat příběh značky a přiblížit zákazníkům například původ kávy, filozofii výběru surovin nebo komunitní zapojení kavárny. Tento přístup podporuje autenticitu komunikace, zvyšuje zapamatovatelnost značky a umožňuje zaměstnancům aktivně zprostředkovat hodnoty podniku v každodenním kontaktu se zákazníky.

6.2.7 Procesy

Efektivně nastavené procesy hrají klíčovou roli při zajištění hladkého a kvalitního zákaznického zážitku. V prostředí kavárny jsou to právě procesy, které určují, jak rychle a příjemně zákazník projde celým cyklem, od příchodu, přes objednávku, až po obdržení objednávky.

Společnost XYZ, s.r.o., již nyní využívá moderní samoobslužný systém objednávek, který zrychluje obsluhu a minimalizuje fronty. Obsluha je zpravidla rychlá a vstřícná, což přispívá k celkově pozitivnímu dojmu. Přesto se doporučuje procesy dále standardizovat a optimalizovat, aby byla zajištěna konzistentní kvalita služeb i v době špiček a při zaučování nových zaměstnanců.

Navrhovaná opatření

Bylo by vhodné definovat a vizualizovat klíčové pracovní postupy, například formou interních manuálů či nástěnek, které budou snadno dostupné pro celý tým. Dalším doporučením je posílit digitalizaci vnitřních procesů, jako je evidence zásob, plánování směn nebo vyhodnocování provozní výkonnosti. Tyto kroky mohou přinést úsporu času, lepší přehled o provozu a vyšší efektivitu. V neposlední řadě je vhodné pravidelně analyzovat zpětnou vazbu od zákazníků i zaměstnanců a využívat ji k dalšímu vylepšování procesů. Dobře nastavené a transparentní procesy zvyšují profesionalitu, spokojenost zákazníků i loajalitu personálu a přispívají ke stabilnímu růstu společnosti.

6.2.8 Fyzické prostředí

Fyzické prostředí kavárny zásadně ovlivňuje kvalitu zákaznického zážitku i celkové vnímání značky. Je klíčové vytvořit prostor, který je nejen funkční, pohodlný a flexibilní pro různé typy návštěvníků v průběhu celého dne, ale zároveň vizuálně navazuje na hodnoty a charakter značky.

Vizuální identita provozoven, jejich čistota, jednoduchost a přehlednost interiéru přispívají k profesionalitě a důvěryhodnosti značky. Společnost XYZ, s.r.o., již nyní vykazuje velmi dobrou úroveň, pobočky jsou vizuálně příjemné, obsluha milá a rychlá a samoobslužný systém usnadňuje orientaci i průchod zákazníků. S ohledem na plánovanou expanzi je však vhodné dále posílit konzistenci vizuálního stylu napříč všemi provozovami.

Ráno převažují zákazníci, kteří si berou nápoje s sebou, během dne studenti a lidé pracující na dálku, večer přicházejí skupiny přátel nebo obchodní schůzky. Prostor by měl přirozeně reagovat na tyto potřeby, kombinací sezení pro jednotlivce i skupiny, klidnějších zón pro práci i společenských koutků.

Navrhovaná opatření:

Fyzické prostředí kavárny zásadně ovlivňuje kvalitu zákaznického zážitku i celkové vnímání značky. Klíčové je vytvořit prostor, který je nejen funkční, pohodlný a flexibilní pro různé typy návštěvníků v průběhu celého dne, ale zároveň vizuálně navazuje na hodnoty a charakter značky.

Vizuální identita provozoven, jejich čistota, jednoduchost a přehlednost interiéru přispívají k profesionalitě a důvěryhodnosti značky. Společnost XYZ, s.r.o., již nyní vykazuje velmi dobrou úroveň – pobočky jsou vizuálně příjemné, obsluha milá a rychlá a samoobslužný systém usnadňuje orientaci i průchod zákazníků. S ohledem na plánovanou expanzi je však vhodné dále posílit konzistenci vizuálního stylu napříč všemi provozovnamy, zejména prostřednictvím jednotného designu interiérů, dekorací a stylových prvků, které budou vizuálně navazovat na hodnoty značky a podpoří její rozpoznatelnost.

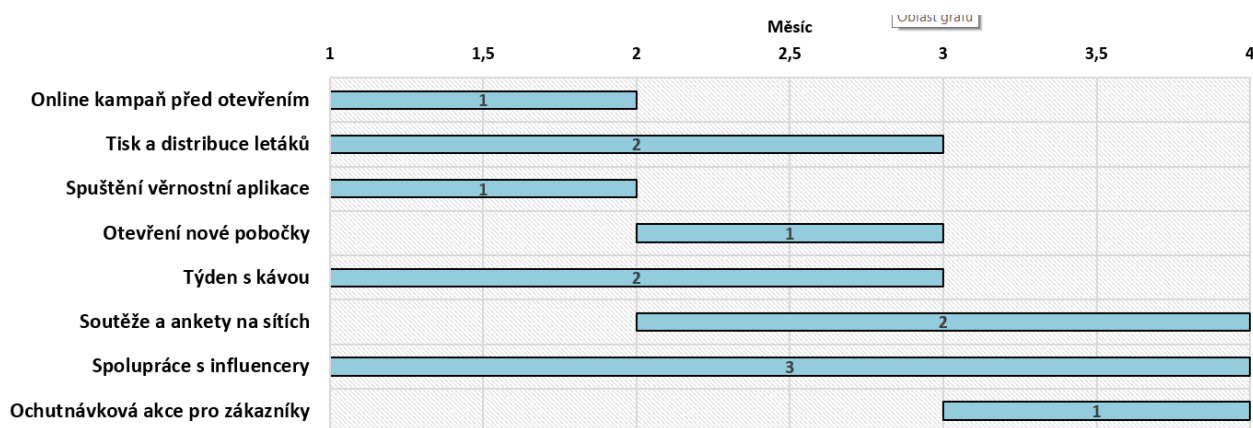
Prostor by měl zároveň přirozeně reagovat na specifické potřeby různých skupin zákazníků během dne, ráno převažují ti, kteří si berou nápoje s sebou, během dne studenti a lidé pracující na dálku, večer pak přicházejí skupiny přátel nebo obchodní schůzky. Doporučuje se proto rozčlenit provozovnu na různé zóny: klidná místa vhodná pro práci, pohodlné koutky pro setkání a snadno přístupné oblasti pro rychlé odbavení.

Zákazníci ocení také praktické detaily, jako je dostupnost zásuvek, stabilní Wi-Fi a dostatek přirozeného světla, které mohou rozhodovat o jejich návratu. Celkově by prostor měl být nejen esteticky příjemný, ale i přehledný, čímž se podpoří pozitivní zkušenost návštěvníků a loajalita ke značce.

6.3 Časový harmonogram a rozpočet otevření nové pobočky

V návaznosti na stanovené marketingové cíle a v souladu s doporučenou distribuční strategií by mohla být nová pobočka společnosti XYZ, s.r.o., otevřena v Brně. Marketingové aktivity plánované pro první tři měsíce provozu jsou zaměřeny na naplnění klíčových cílů, zejména zvýšení povědomí o značce v cílové skupině, rozšíření dosahu komunikace na sociálních sítích a podporu registrací do věrnostního programu.

Na následujícím obrázku č. 3 je znázorněn časový harmonogram marketingových aktivit plánovaných pro první tři měsíce provozu nové pobočky společnosti XYZ, s.r.o., v Brně. Aktivity jsou časově rozloženy tak, aby podpořily hladké uvedení značky na nový trh a zároveň odpovídaly jednotlivým fázím marketingové strategie.



Obrázek 3: Časový harmonogram marketingových aktivit pro první tři měsíce provozu nové pobočky

Zdroj: Vlastní zpracování

V prvním měsíci před samotným otevřením probíhá intenzivní příprava, zejména ve formě online propagace, tvorby propagačních materiálů a spuštění informační kampaně na sociálních sítích. Na začátku druhého měsíce dochází k otevření pobočky, které je doprovázeno promo akcí ve formě nápoje zdarma a spuštěním digitálního věrnostního programu pro první zákazníky. V následujících týdnech pokračují další aktivity, tematická akce „Týden s kávou“, soutěže na sociálních sítích, spolupráce s influencery a zapojování místní komunity. V závěrečné fázi se aktivity zaměřují především na upevňování vztahů se zákazníky a sběr zpětné vazby.

Rozpočet

Následující tabulka č. 5 uvádí přehled marketingových aktivit plánovaných pro první tři měsíce provozu nové pobočky, včetně předpokládaných nákladů. Aktivity jsou zaměřeny na jednotlivé fáze marketingové podpory, od spuštění kampaní přes akce pro zákazníky až po budování komunity a značky.

Tabulka 5: Rozpočet pro marketingové aktivity

Marketingová aktivita	Předpokládaná částka (v Kč)
Online propagace – Meta (Facebook, Instagram)	8 000
Online propagace – TikTok	8 000
Tisk a distribuce letáků	4 000
Digitální věrnostní program (provozní náklady)	1 800
Promo akce při otevření (nápoj zdarma)	16 000
Týden s kávou (vizuály, odměny, obsah)	5 000

Marketingová aktivita	Předpokládaná částka (v Kč)
Soutěže na sociálních sítích	3 000
Spolupráce s influencery (2 mikro + 1 makro)	40 000
Celkem	85 800

Zdroj: Vlastní zhodnocení

Online propagace

Pro platformy Meta (Facebook a Instagram) je navržen měsíční rozpočet ve výši 8 000 Kč, což odpovídá doporučeným investicím do regionálních reklamních kampaní. Podle údajů společnosti WordStream (DeFazio, 2025) se průměrná cena za proklik na Instagramu pohybuje mezi 0,50 – 0,95 USD (cca 12 – 22 Kč) a cena za tisíc zobrazení mezi 2,50 – 3,50 USD (cca 57 – 80 Kč).

Tato výše rozpočtu umožňuje efektivní cílení na publikum v lokalitě Brno, přičemž odpovídá obvyklé úrovni investic malých a středních podniků při lokálním rozšiřování značky.

Pro TikTok kampaň je alokována stejná částka (8 000 Kč, tj. cca 340 USD), což odpovídá doporučené minimální měsíční investici dle portálu Business of Apps (2025), kde kampaně začínají od 500 USD/měsíc.

Letáky

Cena za tisk a distribuci 1 000 ks jednostranných letáků formátu A5 byla stanovena na cca 4 000 Kč, na základě online kalkulací tiskáren, kde cena za kus činí přibližně 1,55 Kč bez DPH (Letáky4U.cz, 2013).

Věrnostní program

Společnost již využívá digitální věrnostní systém, který bude upraven a aktivován i pro novou pobočku. Předpokládané náklady (cca 1 800 Kč) pokrývají úpravy, propagaci a motivační bonusy pro nové uživatele. Podle platformy Stamp Me (2022) se provozní náklady základních systémů pohybují mezi 43 – 74 USD měsíčně (cca 1 000–1 800 Kč) a většina poskytovatelů neúčtuje žádný nebo jen symbolický vstupní poplatek (do 100 USD, tj. cca 2 400 Kč).

Promo akce

Při otevření je plánována nabídka nápoje zdarma nebo za symbolickou cenu pro prvních 100 zákazníků. Náklady jsou odhadovány na 160 Kč na osobu, celkem tedy 16 000 Kč. Tato částka přibližně odpovídá běžné ceně tzv. coffee break menu, které bývá standardně nabízeno při firemních akcích a školeních (Vinařství V & M Zborovský, 2025).

Týden s kávou

Tato tematická akce zahrnuje vizuální styl, obsah na sociálních sítích a drobné odměny pro zákazníky. Celkové náklady jsou odhadnuty na 5 000 Kč.

Soutěže na sociálních sítích

Náklady ve výši cca 3 000 Kč pokrývají jednoduché ceny a správu obsahu prostřednictvím nástrojů jako Canva nebo Storyclash.

Spolupráce s influencery

Spolupráce je navržena se dvěma mikroinfluencery (do 5 000 sledujících) a jedním makroinfluencerem (několik desítek tisíc sledujících). Toto rozdělení odpovídá klasifikaci dle Arrow Marketing (2024) a umožňuje kombinovat lokální autenticitu se širším dosahem. Celkové náklady na tuto spolupráci jsou odhadovány na 40 000 Kč.

7 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

Navržená marketingová strategie společnosti XYZ, s.r.o., vychází ze SWOT analýzy a uplatnění WO strategie, která se zaměřuje na využití identifikovaných příležitostí k eliminaci stávajících slabin. Strategický návrh je strukturován podle marketingového mixu 7P a cílí na zvýšení povědomí o značce, rozšíření zákaznické základny a posílení konkurenční pozice. Klíčovým krokem k naplnění těchto cílů je mimo jiné otevření nové pobočky v Brně, která byla na základě analýzy vyhodnocena jako nejvhodnější lokalita díky vysoké koncentraci studentů a aktivní podnikatelské komunitě.

Předpokládané přínosy navržené strategie spočívají ve zvýšení známosti značky v nových lokalitách a získání nových zákazníků. Současně se posílí vztahy se stávajícími zákazníky prostřednictvím modernizace nabídky a věrnostního programu a je očekáván posun image směrem k ekologicky a komunitně orientovanému podniku.

Pro ověření účinnosti navržené strategie je doporučeno sledovat konkrétní ukazatele výkonnosti. Již před otevřením nové pobočky by měl být proveden krátký kvantitativní průzkum zaměřený na znalost značky a zájem o návštěvu. Po spuštění provozu je vhodné sledovat následující metriky:

- počet nových zákazníků v dané lokalitě,
- míra opakovaných návštěv (retence),
- změna v povědomí o značce po určitém časovém období (např. po 6 měsících),
- srovnání zákaznické zkušenosti s konkurencí (např. formou mystery shoppingu nebo online recenzí).

Na základě těchto dat bude možné průběžně vyhodnocovat úspěšnost implementace a případně upravovat jednotlivé taktiky (např. intenzitu online propagace, strukturu nabídky nebo zapojení influencerů).

Doporučuje se, aby společnost XYZ, s.r.o., dále systematicky rozvíjela digitální marketing, upevňovala komunitní rozměr značky a pravidelně analyzovala zpětnou vazbu zákazníků i výsledky provozu jednotlivých poboček. Tato schopnost adaptace bude klíčová pro dlouhodobou udržitelnost a efektivní rozšiřování značky v rámci franšizové sítě.

ZÁVĚR

Úspěšně vytvořená marketingová strategie umožňuje podniku zvýšit povědomí o značce, získat konkurenční výhodu a rozšířit zákaznickou základnu.

V rámci diplomové práce autorka navrhla marketingovou strategii pro společnost XYZ, s.r.o. Zpracování vycházelo ze získaných dat a analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Tyto analýzy napomohly identifikovat silné a slabé stránky společnosti, stejně jako příležitosti a hrozby na trhu.

Součástí návrhu bylo také stanovení SMART marketingových cílů, které reflektují jak aktuální situaci společnosti, tak identifikované příležitosti a její budoucí směřování. Vytvořená marketingová strategie zároveň zohledňuje plán společnosti na každoroční otevírání nových poboček. Strategie využívá model 7P, který propojuje prvky vnitřního prostředí podniku s aktuálními tržními výzvami.

Důležitou součástí strategie je moderní marketingová komunikace se zaměřením na sociální síť, především Instagram a TikTok. Komunikační přístup klade důraz na autentičnost a přidanou hodnotu ve formě pravidelného obsahu generovaného pro zákazníky, přičemž cílem je budovat komunitu kolem značky. Tento přístup by měl přispět k posílení loajality, zvýšení viditelnosti a rozšíření zásahu napříč cílovými segmenty.

Marketingová strategie rovněž obsahuje doporučení k expanzi do nových lokalit. Výběr konkrétních měst vychází z demografických a ekonomických dat, přičemž zvláštní důraz je kladen na přítomnost studentů a podnikatelů. Součástí návrhu je také harmonogram a rozpočet marketingových aktivit pro první tři měsíce fungování nové pobočky.

V rámci doporučení je navrženo realizovat dotazníkové šetření v místě otevření nové pobočky, které by zjistilo míru povědomí o značce a počet potenciálních návštěvníků. Opakované měření po šesti měsících by umožnilo srovnání a vyhodnocení, zda bylo dosaženo stanovených marketingových cílů. Na základě těchto zjištění může být strategie dále upravena a sloužit jako základ pro rozšíření do dalších měst. Realizací navržené strategie může společnost XYZ, s.r.o., efektivněji oslovit cílové skupiny, upevnit svou značku na trhu a zajistit dlouhodobě udržitelný růst.

POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Gary, Philip KOTLER a Marc Oliver OPRESNIK. 2020. *Marketing: an introduction*. 14. vydání. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-1-292-29486-5.

ARROW MARKETING, 2024. *Databáze influencerů: Tipy, jak a kde vybrat vhodného influenceru* [online]. 3. 11. 2024. Dostupné z: <https://arrowmarketing.cz/databaze-influenceru-tipy-jak-a-kde-vybrat-vhodneho-influencera>. [cit. 2025-06-17].

BUSINESS OF APPS, 2025. *How much does it cost to advertise on TikTok?* [online]. Dostupné z: <https://www.businessofapps.com/marketplace/tiktok/research/tiktok-ads-cost> [cit. 2025-06-17].

CAMILLERI, Mark Anthony. 2018. *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product*. Cham: Springer. ISBN 978-3-319-84255-4.

COFFEE ROBOT, © 2025. *Coffee Robot* [online]. Hestia Robotics Group. Dostupné z: <https://www.coffeeroobot.co/> [cit. 2025-04-20].

COSTA COFFEE, © 2025. *Oficiální web Costa Coffee Česká republika* [online]. Dostupné z: <https://www.costa-coffee.cz/> [cit. 2025-04-15].

CRAVERAPP, 2024. *Benefits of App Coffee Shop* [online]. 28. 9. 2024. Dostupné z: <https://www.craverapp.com/blog/benefits-of-app-coffee-shop> [cit. 2025-05-09].

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, ©2025. *Inflační cíl – téma inflace* [online]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/tema-inflace/index.html> [cit. 2025-06-25].

ČESKO, 2022. Zákon č. 243/2022 Sb., o omezení dopadu vybraných plastových výrobků na životní prostředí [online]. In: *Zákony pro lidi*. © AION CS, 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2022-243> [cit. 2025-05-19].

ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online]. In: *Zákony pro lidi*. © AION CS, 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262> [cit. 2025-05-19].

ČESKO, 1991. Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů [online]. In: *Zákony pro lidi*. © AION CS, 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455> [cit. 2025-05-15].

ČESKO, 2001. Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech, ve znění pozdějších předpisů [online]. In: *Zákony pro lidi*. © AION CS, 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-477> [cit. 2025-05-15].

ČESKÁ TISKOVÁ KANCELÁŘ (ČTK), 2025. *Czech Republic Improves Slightly In EU Environmental Index* [online]. In: Brno Daily. 17. 4. 2025. Dostupné z: <https://brnodaily.com/2025/04/17/science/czech-republic-improves-slightly-in-eu-environmental-index/> [cit. 2025-05-15].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024a. *Average wages – 1. quarter of 2024* [online]. 4. 6. 2024. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/rychle-informace/average-wages-1-quarter-of-2024> [cit. 2025-05-13].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025b. *Loňský růst HDP táhla spotřeba domácností* [online]. 21. 3. 2025. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/produkty/lonsky-rust-hdp-tahla-spotreba-domacnosti> [cit. 2025-05-12].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024b. *Studenti a absolventi vysokých škol v České republice – 2001–2023* [online]. Praha: ČSÚ. Kód 230061-24. Vydáno 15. 5. 2024. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/produkty/studenti-a-absolventi-vysokych-skol-v-ceske-republice-2001-2023> [cit. 2025-06-18].

DEFAZIO, Akvile, 2025. *How Much Do Instagram Ads Cost in 2024?* [online]. In: WordStream. 4. 4. 2025. Dostupné z: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2021/02/08/instagram-ads-cost> [cit. 2025-06-17].

DVORSKÝ, Šimon, František DIVIŠ a Zdeněk BÁRTA, 2024. *Po čtyřech letech růstu kupní síla Čechů poklesla* [online]. Praha: POPAI Central Europe, 11. 11. 2024. Dostupné z: <https://popai.cz/novinky/po-ctyrech-letech-rustu-kupni-sila-cechu-poklesla> [cit. 2025-05-18].

EVROPSKÁ INVESTIČNÍ BANKA (EIB), 2024. *Most Czech respondents say they will have to adapt their lifestyle due to climate change, EIB survey finds* [online]. 11. 11. 2024. Dostupné z: <https://www.eib.org/en/press/all/2024-411-most-czech-respondents-say-they-will-have-to-adapt-their-lifestyle-due-to-climate-change-eib-survey-finds?lang=cs> [cit. 2025-05-17].

- GENERÁLNÍ FINANČNÍ ŘEDITELSTVÍ, 2023. *Informace GFŘ ke změnám sazeb DPH od 1. 1. 2024* [online]. Praha: Finanční správa ČR. Dostupné z: https://financnisprava.gov.cz/assets/cs/prilohy/d-seznam-dani/Informace_GFR_ke_zmenam_sazeb_DPH_od_1_1_2024.pdf [cit. 2025-05-18].
- HACCP-HYGIENA, 2022. *Co je HACCP* [online]. Dostupné z: <https://haccp-hygiena.cz/co-je-haccp/> [cit. 2025-05-15].
- HANULÁKOVÁ, Eva, Peter DRÁBIK, Milan ORESKÝ a Štefan ŽÁK, 2021. *Marketing: nástroje, strategie, ľudia a trendy*. Bratislava: Wolters Kluwer SR. ISBN 978-80-571-0438-4.
- HOLLENSSEN, Svend, 2020. *Global marketing*. 8th ed. Harlow: Pearson. ISBN 978-1-292-25180-6.
- HORÁČEK, Filip, 2024. *Bez slevy nikdy. Jsou výrobky, které by Češi jinak vůbec nekoupili* [online]. In: Seznam Zprávy. 25. 12. 2024. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-byznys-trendy-analyzy-jak-nakupuji-cesi-nevidana-laska-ke-slevam-kosik-plny-privatek-265927> [cit. 2025-05-18].
- CHADT, Karel, 2023. *Psychologie trhu a chování spotřebitele*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-638-9.
- JADERNÁ, Eva a Hana VOLFOVÁ. 2021. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1384-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategické trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JOSE, Jikson a Hanna JOSEPH, 2025. *Marketing strategies and its effect on customer patronage of restaurants* [online]. *International Journal of Innovations in Science Engineering and Management*. vol. 4, no. 1, s. 220–226. ISSN 2583-7117. Dostupné z: <https://doi.org/10.69968/ijisem.2025v4i1220-226> [cit. 2025-05-20].
- KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.

- KNEBLÍKOVÁ, Markéta, 2022. *Generace XYZ opět v krizi. Retail News* [online]. 12. 12. 2022, roč. 12, č. 12, s. 32–33. ISSN 2336-8063. Dostupné z: https://www.retailnews.cz/wp-content/uploads/2022/12/Retail_News_12_2022.pdf [cit. 2025-05-20].
- KNIHOVÁ, Ladislava, 2024. *AI marketing playbook: jak ChatGPT a umělá inteligence mění svět marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-5226-1.
- KO, Ju Hee a Hyeon Mo JEON, 2024. *The impact of eco friendly practices on Generation Z's green image, brand attachment, brand advocacy, and brand loyalty in coffee shop* [online]. Sustainability. vol. 16, no. 8, 3126. ISSN 2071-1050. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su16083126> [cit. 2025-05-17].
- KRAJSKÁ HYGIENICKÁ STANICE KRAJE VYSOČINA, 2025. *Kontroly potravinářských provozoven* [online]. Květen 2025. Dostupné z: <https://www.khsjih.cz/stranky/6-kontroly-potravinarskych-provozoven/> [cit. 2025-05-12].
- KRÁL, Petr, Hana MACHKOVÁ, Markéta LHOTÁKOVÁ a Gina COOK, 2016. *International marketing: theory*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-2152-7.
- KURZY.CZ, 2025. *Vývoj ceny kávy (1 kg, CZK) – graf* [online]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/kava-graf-vyvoje-ceny/2024-czk-1kg> [cit. 2025-04-19].
- LETÁKY4U.CZ, © 2013. *Ceník tisku letáků – A5 1 000 ks* [online]. Dostupné z: <https://www.letaky4u.cz/cenik/> [cit. 2025-06-16].
- LIBERTY, Micha Star, 2025. *Coffee and Technology: Innovations Shaping the Future of Coffee* [online]. Radiant Star Roasters, 13. 1. 2025. Dostupné z: <https://radiantstarroasters.com/blogs/insights/coffee-and-technology-innovations-shaping-the-future-of-coffee/> [cit. 2025-05-06].
- MCDANIEL, Carl a Roger H. GATES, 2021. *Marketing research: using analytics to develop market insights*. 12. vyd. New Jersey: John Wiley. ISBN 978-1-119-71631-0.
- McDONALD'S, © 2024. *McCafé Nabídka* [online]. Dostupné z: <https://www.mcdonalds.cz/menu/mccafe/> [cit. 2025-04-24].

MEDIA GURU, 2024a. *Češi víc využívají rozvoz potravin, častěji chodí do restaurací*. [online]. 9. 11. 2024. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2024/11/cesi-vic-vyuzivaji-rozvoz-potravin-castěji-chodi-do-restauraci/>. [cit. 2025-04-17].

MEDIA GURU, 2024b. *Starbucks přidává do kaváren digitální menuboardy*. MediaGuru [online]. 16. 1. 2024 [cit. 2025-04-18]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2024/01/starbucks-pridava-do-kavaren-digitalni-menuboardy/>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2025. *Minimální mzda*. [online]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>. [cit. 2025-04-16].

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2023. *Malé a střední podniky mohou žádat o dotace na svou digitalizaci a využití nových technologií* [online]. Praha: MPO, 11. 11. 2023. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/male-a-stredni-podniky-mohou-zadat-o-dotace-na-svou-digitalizaci-a-vyuziti-novych-technologii---278214/>. [cit. 2025-04-18].

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2025. *Počty podnikatelů a živností dle krajů* [online]. Praha: MPO. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/pocty-zivnosti-dle-oboru-v-jednotlivych-krajich--222296/>. [cit. 2025-06-15].

NIELSENIQ, 2023. *Adapting to economic challenges: Changes in Czech shopping behavior* [online]. 4. 12. 2023. Dostupné z: <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2023/adapting-to-economic-challenges-changes-in-czech-shopping-behavior/>. [cit. 2025-04-12].

OGUNDIJO, Daniel, TAŞ, Ayten Aylin and ONARINDE, Bukola A., 2022. *Age, an important sociodemographic determinant of factors influencing consumers' food choices and purchasing habits: an English university setting* [online]. *Frontiers in Nutrition*, vol. 9, pp. 1–10. Dostupné z: <https://doi.org/10.3389/fnut.2022.858593> [cit. 2024-11-20].

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-117-1.

- RAINFOREST ALLIANCE, 2024. *Coffee Certification Data Report 2023*. Rainforest Alliance [online]. 26. 6. 2024. Dostupné z: <https://www.rainforest-alliance.org/business/certification/coffee-certification-data-report-2024/>. [cit. 2025-04-21].
- RIDLEY, Diana, 2008. *The literature review: a step-by-step guide for students*. London: Sage Publications. ISBN 978-1-4129-3426-8.
- SANTOS, Mariana, DOPICO PARADA, Ana and CABANELAS, Pablo, 2025. *Cooking unforgettable experiences: sensory marketing in slow food restaurants* [online]. *European Journal of Management and Business Economics*, vol. 34, no. 3, pp. 135–144. ISSN 2444-8451. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-05-2024-0174> [cit. 2025-04-22].
- SKŘIVAN, Michael, 2024. *Vyplatí se pracovat v gastronomii a cestovním ruchu?* [online]. Hrot24.cz, 24. 6. 2024. Dostupné z: <https://www.hrot24.cz/clanek/vyplati-se-pracovat-v-gastronomii-a-cestovnim-ruchu-HxPrm>. [cit. 2025-06-16].
- SPOLEČNOST XYZ, s.r.o., 2025. *Interní dokumentace společnosti: výroční zpráva za rok 2024, marketingový manuál a aktuální marketingová strategie*. Plzeň: XYZ, s.r.o. Interní materiál. Nepublikovaný dokument.
- STAMP ME, 2022. *The Average Cost of a Digital Loyalty Program* [online]. 2022 [cit. 2025-06-16]. Dostupné z: <https://www.stampme.com/blog/the-average-cost-of-a-digital-loyalty-program>
- STARBUCKS, © 2025. *Oficiální web Starbucks Česká republika* [online]. Dostupné z: <https://www.starbucks.cz/cz/>. [cit. 2025-06-22].
- STATISTA, 2025. *Social networks* [online]. Statista, duben 2025. Dostupné z: <https://www.statista.com/topics/1164/social-networks/#topicOverview>. [cit. 2025-04-21].
- ŠTĚDRŮ, Bohumír, ČÁSLAVOVÁ, Eva, FORET, Miroslav, STRÍTESKÝ, Václav a ŠÍMA, Jan, 2018. *Mezinárodní marketing*. Praha: Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-441-4.
- TCHIBO, © 2025. *Oficiální web Tchibo Česká republika* [online]. Dostupné z: <https://www.tchibo.cz/>. [cit. 2025-04-25].

VINAŘSTVÍ V & M ZBOROVSKÝ, v.o.s., © 2025. *Firemní akce, degustace* [online].

Dostupné z: <https://www.zborovsky.cz/firemni-akce-degustace>. [cit. 2025-05-16].

ZRNIC, Miloš, 2024. *Gastronomy tourism and social media: influence, trends, and destination marketing strategies* [online]. Belgrade: Academy of Applied Studies Belgrade – The College of Hotel Management, 13. 6. 2024. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/381379001_GASTRONOMY_TOURISM_AND_SOCIAL_MEDIA_INFLUENCE_TRENDS_AND_DESTINATION_MARKETING_STRATEGIES. [cit. 2025-05-19].

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Seznam otázek pro polostrukturovaný rozhovor se zástupkyní společnosti XYZ, s.r.o.

Příloha B: Dotazníkové šetření

PŘÍLOHA A – Seznam otázek pro polostrukturovaný rozhovor se zástupkyní společnosti XYZ, s.r.o.

1. Jaká je dlouhodobá vize společnosti XYZ? Jak si představujete budoucí růst a směřování firmy?
2. Jakých cílů byste chtěli dosáhnout v příštích pěti letech?
3. Jaké jsou podle vás silné a slabé stránky společnosti XYZ z hlediska poskytovaných služeb a zákaznické zkušenosti? (Na co jste nejvíc pyšní a na čem se dá ještě pracovat?)
4. Co považujete za hlavní konkurenční výhodu společnosti XYZ v porovnání s jinými kavárenskými řetězci?
5. Kdo je hlavní cílovou skupinou společnosti XYZ? Které segmenty trhu se snažíte oslovit (např. studenti, pracující, rodiny)?
6. Máte jasně definované typy zákazníků, na které se zaměřujete? Jaké potřeby a motivace má vaše cílová skupina?
7. Co podle vás přitahuje zákazníky do společnosti XYZ a co by je mohlo případně odradit?
8. Kdo jsou vaši hlavní konkurenti na českém trhu s kávou? Jak se od nich snažíte odlišit?
9. Jak vnímáte marketingovou komunikaci vaší konkurence (např. Starbucks, Costa Coffee) a jak se liší od té vaší?
10. Myslíte, že zákazníci reagují na vaši značku odlišně v různých regionech?
11. Vnímáte regionální rozdíly v poptávce po vašich službách mezi různými městy (např. Hradec Králové a Pardubice)?
12. Jak vnímáte konkurenční podniky na trhu? V čem vidíte jejich silné a slabé stránky a jaké příležitosti nebo výzvy vám jejich působení přináší?
13. Jaké nové technologie nebo trendy v oblasti kavárenství považujete za klíčové pro další růst společnosti XYZ?
14. Jaké hlavní ekonomické a sociální faktory ovlivňují vaši činnost (např. inflace, změny v chování zákazníků)? Jak se s těmito výzvami vypořádáváte?
15. Jak sbíráte zpětnou vazbu od zákazníků? Jaké konkrétní změny jste na základě této zpětné vazby implementovali?
16. Jaké marketingové aktivity považujete za nejúčinnější při oslovení vašich zákazníků? Které marketingové kanály jsou pro propagaci nejefektivnější? Fungují lépe online prostředky (např. sociální sítě) nebo spíše tradiční metody (např. letáky, plakáty)?

17. Jaké jsou plány společnosti XYZ na rozšíření nebo inovaci služeb v blízké budoucnosti?
18. Jaké změny v chování zákazníků jste zaznamenali v posledních letech? Jak se jim společnost XYZ přizpůsobila?
19. Využili jste ke spolupráci influencersy nebo známé osobnosti pro propagaci vaší značky?
20. Je v rámci vašich současných marketingových nebo obchodních aktivit nějaká oblast, na kterou bych se měla zaměřit, aby moje práce byla co nejprínosnější pro vaše potřeby?
Existuje něco, s čím bych vám v rámci mé analýzy nebo návrhu marketingové strategie mohla pomoci?

PŘÍLOHA 2 – Dotazníkové šetření

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma marketingová strategie společnosti XYZ, s.r.o. Dotazník je zcela anonymní a slouží výhradně ke zpracování výsledků pro akademické účely.

Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 3 – 5 minut. Předem Vám děkuji za čas, který mi věnujete.

1. Navštěvujete rád/a kavárny?

- a) Ano, pravidelně
- b) Ano, občas
- c) Ne, vůbec

2. Uveďte názvy kaváren, které se Vám vybaví (3 – 5 názvů).

Otevřená otázka

3. Znáte kavárnu společnost XYZ?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Slyšel(a) jsem o ní, ale nenavštívil(a) jsem ji
- d) Slyšel(a) jsem název, ale nevím, o co jde

4. Jak jste se o společnost XYZ dozvěděl(a)?

- a) Sociální síť
- b) Doporučení
- c) Náhodně při procházce
- d) Jiné (např. škola, už si nepamatuji)

5. Navštívil(a) jste někdy společnost XYZ?

- a) Ano

b) Ne

6. Pokud jste uvedl(a), že nenavštěvujete společnost XYZ, uveďte prosím důvod.

Otevřená otázka

7. Jak často navštěvujete společnost XYZ?

- a) Byl(a) jsem tam jednou, maximálně dvakrát.
- b) Jednou měsíčně
- c) Jen občas
- d) Několikrát měsíčně
- e) Několikrát týdně
- f) Téměř denně

8. V jakém městě nejčastěji navštěvujete kavárny?

- a) Pardubice
- b) Hradec Králové
- c) Olomouc
- d) Plzeň
- e) Liberec
- f) Ostrava
- g) Železná Ruda
- h) Beroun
- i) Havířov
- j) Tábor

9. Co je pro vás největším důvodem k návštěvě společnosti XYZ?

- a) Kvalita a chuť kávy
- b) Nabídka jídla
- c) Prostředí
- d) Poloha
- e) Ceny
- f) Jiné

10. Jak byste ohodnotil(a) kávu v společnost XYZ?

- a) 1 - Velmi špatná
- b) 2 - Spíše špatná
- c) 3 - Průměrná
- d) 4 - Spíše dobrá
- e) 5 - Výborná

11. Jak byste ohodnotil(a) nabídku jídla v společnost XYZ?

- a) 1 - Velmi špatná
- b) 2 - Spíše špatná
- c) 3 - Průměrná
- d) 4 - Spíše dobrá
- e) 5 - Výborná

12. Jaké produkty byste v nabídce společnost XYZ rád(a) uvítal/a?

Otevřená otázka

13. Máte nějaké další návrhy na zlepšení marketingu společnost XYZ?

Otevřená otázka

14. Jaký je váš věk?

- a) do 18 let
- b) 19 – 24 let
- c) 25 – 34 let
- d) 35 – 44 let
- e) 45 – 59 let
- f) 60+

15. Pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena
- c) Jiné / Nechci uvést

16. Jaký je vaše aktuální status?

- a) Student

- b) Pracující
- c) Na mateřské / rodičovské dovolené
- d) V důchodu

17. V jak velké obci žijete?

- a) Do 1 000 obyvatel
- b) 1 001 – 5 000 obyvatel
- c) 5 001 – 20 000 obyvatel
- d) 20 001 – 50 000 obyvatel
- e) Více než 100 000 obyvatel

18. Jaký je Váš měsíční příjem?

- a) Méně než 15 000 Kč
- b) 15 001 – 25 000 Kč
- c) 25 001 – 40 000 Kč
- d) 40 001 – 60 000 Kč
- e) Více než 60 000 Kč
- f) Nechci uvést