

Analýza konkurenceschopnosti firmy Base Camp, s. r. o.

Laura Holíncová

Bakalářská práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Laura Holíncová
Osobní číslo: M20094
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza konkurenceschopnosti firmy Base Camp, s. r. o.

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte literární průzkum se zaměřením na konkurenceschopnost podniku.

II. Praktická část

- Charakterizujte zvolenou firmu.
- Provedte analýzu současné konkurenceschopnosti firmy.
- Navrhněte doporučení s cílem zlepšení konkurenceschopnosti dané firmy.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- GODIN, Seth. *This is marketing*. Nex York: Portfolio, 2018, 288 s. ISBN 978-0525540830.
HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové strategie*. Praha: Idea servis, 2014, 103 s. ISBN 978-80-85970-81-4.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
TAHAL, Rašek. *Marketingový výzkum; postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. Expert, 2017, 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michael Fafílek**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přistoupi-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Táto bakalárska práca sa zaoberá analýzou konkurencieschopnosti firmy Base Camp, s. r. o. Cieľom tejto práce je zistiť, akú veľkú má podnik Base Camp konkurencieschopnosť a taktiež, aké má podnik možnosti, aby svoju konkurencieschopnosť zvýšil. Práca obsahuje dve časti. Prvá časť je časť teoretická, ktorá popisuje základnú problematiku dôležitých pojmov, ktoré patria k tejto téme. Informácie, ktoré som nadobudla v tejto časti, sú výhradne z odbornej literatúry. Druhou časťou je praktická časť. V tejto časti sa zameriavam na analýzu firmy Base Camp, s. r. o. Úvod patrí predstaveniu firmy a k predstaveniu jej hlavných konkurentov. Praktická časť sa venuje rozboru Porterovej analýzy piatich konkurenčných síl, PEST analýzy, benchmarkingu a SWOT analýzy, pričom súčasťou analýz je aj dotazníkové šetrenie. Na konci práce som zhodnotila nadobudnuté poznatky a odporúčenia ako vylepšiť konkurencieschopnosť pre mnou zvolený podnik.

Kľúčové slová: Konkurencia, konkurencieschopnosť, konkurenčná výhoda, benchmarking, SWOT analýza

ABSTRACT

This bachelor's thesis deals with the analysis of the competitiveness of the Base Camp company. The goal of this work is to find out how competitive the Base Camp company is and also what possibilities the company has to increase its competitiveness. The work contains two parts. The first part is the theoretical part, which describes the basic issues of important concepts that are related to this topic. The information I acquired in this section are exclusively from professional literature. The second part is the practical part. In this part, I focus on the analysis of the company Base Camp. The prologue is focused on the introduction of the company and to the introduction of its main competitors. The practical part is focused on Porter's analysis of five competitive forces, PEST analysis, benchmarking and SWOT analysis, the analysis also includes a questionnaire survey. At the end of the thesis, I evaluated the acquired knowledge and recommendations on how to improve the competitiveness of my chosen company.

Keywords: Competition, competitiveness, competitive advantage, benchmarking, SWOT analysis

Chcela by som poďakovať pánovi Ing. Michaelovi Fafílkovi za odborné vedenie bakalárskej práce a za jeho čas, ktorý mi v priebehu spracovávania bakalárskej práce venoval.

Ďakujem tiež majiteľom podniku Base Camp, a to Lívie Minárikovej a Miroslavovi Polkovi za spoluprácu a komunikáciu v priebehu spracovávania praktickej časti.

Taktiež by som rada poďakovala svojej rodine, ktorá ma podporovala počas celej doby štúdia.

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

„Robte svoju prácu celým srdcom a budete úspešní – je tu malá konkurencia“
Elbert Hubbard

OBSAH

ÚVOD	9
CIELE A METÓDY ZPRACOVANIA PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENCIA	12
1.1 KONKURENCIA.....	12
1.2 KONKURENCIESCHOPNOSŤ	13
1.3 KONKURENČNÁ VÝHODA	15
1.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA	17
1.5 KONKURENČNÉ STRATÉGIE	18
1.5.1 Porterove generické stratégie	19
1.5.2 Stratégie červeného oceánu a modrého oceánu.....	20
2 ČLENENIE KONKURENCIE	22
2.1 MIKROEKONOMICKÉ ČLENENIE KONKURENCIE	24
3 STRATEGICKÉ ANALÝZY	26
3.1 PORTEROV MODEL.....	27
3.2 PEST ANALÝZA	29
3.3 BENCHMARKING	30
3.4 SWOT ANALÝZA	31
4 MARKETINGOVÝ VÝSKUM	34
4.1 DÁTA A ZBER	35
4.2 ČLENENIE DÁT.....	37
4.3 DOTAZNÍK.....	39
4.3.1 Tvorba dotazníka.....	39
4.3.2 Dĺžka dotazníka.....	39
4.3.3 Členenie dotazníka	39
4.3.4 Typy otázok.....	40
4.3.5 Spôsob kontaktu	40
5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI	42
II PRAKTICKÁ ČÁST	43
6 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	44
6.1 VZNIK	44
7 KONKURENCIA	47
7.1 MESTSKÁ KAVIARENĚ	47
7.2 DOLCE CAFE	48

7.3	LA:CAFE	49
8	APLIKÁCIA METÓD	51
8.1	ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETRENIA.....	51
8.1.1	Zhrnutie dotazníkového šetrenia	64
8.2	PORTEROV MODEL.....	65
8.2.1	Súčasná konkurencia	65
8.2.2	Potenciálna konkurencia	66
8.2.3	Poskytovatelia substitútov.....	66
8.2.4	Dodávatelia	67
8.2.5	Zákazníci	67
8.3	PESTLE ANALÝZA.....	68
8.3.1	Politicko–právny faktor.....	68
8.3.2	Ekonomické faktory	68
8.3.3	Sociokultúrne faktory	69
8.3.4	Technologické faktory	69
8.3.5	Legislatívne faktory	69
8.3.6	Ekologické faktory	70
8.4	BENCHMARKING	70
8.4.1	Hodnotenie a výsledky	71
8.5	SWOT ANALÝZA	75
8.5.1	Silné stránky.....	75
8.5.2	Slabé stránky	76
8.5.3	Príležitosti	77
8.5.4	Hrozby.....	78
9	NÁVRHY NA ZLEPŠENIE	79
9.1	PROPAGÁCIA	79
9.2	ROZŠÍRENIE PONUKY	80
9.2.1	Rozšírenie ponuky kávy a nápojov	80
9.2.2	Rozšírenie ponuky občerstvenia	80
9.3	OTVÁRACIE HODINY.....	81
9.4	VERNOSTNÝ PROGRAM.....	82
	ZÁVER	83
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	85
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	89
	ZOZNAM OBRÁZKOV	90
	ZOZNAM TABULIEK	91
	ZOZNAM PRÍLOH.....	92

ÚVOD

Vytvorit' podnik, ktorý bude svojou originalitou a atmosférou lákať ľudí, aby ho prišli navštíviť, je v dnešnej dobe vysokej konkurencie naozaj náročné. Odlísiť sa od konkurencie v tomto odvetví je základným úspechom prežitia podniku na trhu. Je všeobecne známe, že úspešnejšia konkurencia je častou príčinou ukončenia činnosti veľa podnikov. Je preto dôležité vedieť a zistiť, ako súčasnú konkurencieschopnosť podniku posunúť na vyššiu úroveň.

Bez konkurencie by podniky nemali potrebu sa stále posúvať vpred a zlepšovať ponúkané služby. Existencia konkurencie ich preto motivuje a núti ich vymýšľať stále niečo nové, čo na trhu ešte nie je. Prípadne vylepšiť to, čo zákazníci už poznajú. Je dôležité, aby vedel podnik reagovať na prípadne zmeny konkurencie, sledovať nové trendy alebo akékoľvek iné zmeny na trhu. Vedieť nájsť svoje silné stránky, ktorými sa odlišuje od konkurencie a pracovať na zlepšovaní slabých stránok, aby si podnik udržal svoji zákazníkov.

Táto bakalárska práca sa skladá z dvoch častí. Ide o teoretickú a praktickú časť. Praktická časť obsahuje analýzu strategických analýz pre zvýšenie konkurencieschopnosť vybraného podniku. Následne výsledky z týchto analýz budú v závere zhrnuté.

Dôvodom vybratia tejto témy je prostý. Získať znalosti ohľadom konkurencie a marketingu. Ďalším dôvodom je, že som chcela vybranému podniku zvýšiť konkurencieschopnosť, pretože prácu, ktorú odvádzajú, mi je veľmi sympatická. Bola by som rada, keby návrhy, ktoré spoločnosti odporučím, využijú a využijú ich vo svoj prospech, aby posilnili svoje postavenie na trhu.

CIELE A METÓDY ZPRACOVANIA PRÁCE

Cieľom tejto bakalárskej práce je analyzovať konkurencieschopnosť vybranej spoločnosti. Zároveň je aj cieľom odporučiť návrhy, ktoré by dosiahli vyššiu konkurencieschopnosť vybraného podniku.

Práca je zložená z dvoch častí, pričom prvá časť je časť teoretická a druhá je časť praktická. Praktická časť sa zameriava na teóriu ohľadom konkurencie a všetko čo s ňou súvisí. Taktiež sa zameriava na vysvetlenie problematiky strategických analýz, ktoré súvisia s konkurencieschopnosťou. Tieto analýzy sú neskôr použité aj v praktickej časti tejto práce. Informácie z teoretickej časti budú získavané z odbornej literatúry. Okrem odborných kníh, ktoré v práci budú najviac prevládať, budú použité aj elektronické zdroje.

V praktickej časti bude najskôr predstavená vybraná spoločnosť a jej traja najväčší konkurenti. Poznatky z teoretickej časti budú využité najmä pri uskutočňovaní strategických analýz konkurencieschopnosti pre vybranú spoločnosť. Jednou z analýz bude Porterova analýza piatich konkurenčných síl, PESTLE analýza, benchmarking a ukončí to analýza SWOT. Súčasťou praktickej časti bude aj dotazníkové šetrenie, ktoré bude slúžiť k zisteniu odporúčaní pre podnik Base Camp. Informácie pre tieto analýzy budú čerpané najmä z dotazníkového šetrenia a z rozhovorov s majiteľmi vybraného podniku, taktiež pôjde o informácie, ktoré sú verejne dostupné na internetových stránkach. Pomocou týchto analýz bude možné určiť konkurencieschopnosť vybraného podniku.

Na záver budú spísané návrhy a odporúčania pre zvýšenie konkurencieschopnosti podniku, ktoré boli nadobudnuté z výsledkov uskutočnených analýz. Tieto návrhy sú základným výstupom tejto bakalárskej práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCIA

V prvej kapitole sa zameriam na priblíženie pojmov konkurencia, konkurencieschopnosť, konkurenčná výhoda a marketingová komunikácia. V dnešnej dobe, kedy sa na trhu čoraz častejšie objavujú výrobcovia, ktorí ponúkajú rovnaké alebo podobné produkty, ako na trhu už sú, vzniká vysoká a silná konkurencia. Nie je jednoduché na trh preraziť a ešte ťažšie je na trhu aj vydržať.

1.1 KONKURENCIA

Konkurencia znamená proces, pri ktorom sa stretávajú protikladné záujmy spoločností, vystupujúcich na trhu. (Jurečka, 2018, s. 185)

Pre Hučku, Čvančárovú a Franeka (2021, s. 23) konkurencia znamená rivalitnú aktivitu medzi výrobcami a ich výrobkami. Tieto výrobky na trhu medzi sebou súťažia s inými výrobkami, a tak vzniká konkurenčný trh, ktorý je vždy otvorený a slobodný.

Šafrová Drášilová (2019, s. 30) je toho názoru, že v súčasnosti je konkurencia obrovská, ale rozdiely medzi konkurentmi sú pomerne nízke. Je preto dôležité, aby bol podnik dobrý v tom čo robí a vynikal, pretože inak mu hrozia problémy a neúspech na trhu.

Bárta (2019, st. 38) sa na konkurenciu díva z iného uhľa pohľadu, kedy tvrdí, že ľudia by mali byť radi za konkurenciu, pretože keby bol človek na svete sám, bol by najlepší, preto keby bola na trhu nevalná firma, mohla by byť kráľom. Ďalej hovorí, že konkurencia je najlepším učiteľom a motiváciou pre zdokonaľovanie sa. Avšak konkurencia je veľkou hrozbou v podnikaní, už len preto, že robí a chce dosiahnuť podobné veci ako my. Jedným z hlavných strategických zámerov marketingového myslenia je odlišenie sa od konkurencie.

Naopak Cohen (2019, s. 182) oponuje, že pre neho konkurencia neexistuje. Pretože ľudia, ktorí robia v rovnakom odvetví ako on, sú jeho dobrými priateľmi. On rešpektuje ich a naopak, pretože zákazníkov je dost' na to, aby uživili ich všetkých.

Do konkurencie patria všetky súperiace ponuky a substitúty, o ktoré by mal zákazník dopyt (Kotler, 2013, s. 41). Správanie firmy na trhu ovplyvňuje konkurencia. Podnik sleduje ciele a stratégie konkurencie, na ktoré sa snaží reagovať. Môže si vybrať, či bude reagovať na všetky podnety alebo len na niektoré. Poprípade tieto podnety a ich aktivity môže len sledovať. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 416)

Každá organizácia by mala sledovať ceny služieb a kvalitu ponúkaných produktov konkurencie, pričom by mala porovnať mieru zmien kvality a ceny. (Vašítková, 2014, s. 100)

Machková a Machek (2021, s. 46) tvrdia, že cieľom výskumu konkurencie je získať informácie o stratégiách domácej i zahraničnej konkurencii. Výsledkom sú analýzy, ktoré sú zväčša podkladom pre benchmarking, o ktorom je písané v kapitole číslo tri.

1.2 Konkurencieschopnosť

Palátková (2014, s. 86-87) píše, že konkurencieschopnosť sa môže chápať ako schopnosť dosahovať ciele, ktoré si stanovila. Ide o schopnosť efektívnym, flexibilným a inovatívnym spôsobom využívať zdroje tak, aby boli uspokojené záujmy všetkých subjektov. Týmito subjektmi sú zákazníci, zamestnanci, vlastníci, manažéri či rezidenti.

Kislíngerová (2014, s. 4) tvrdí, že konkurencieschopnosť je schopnosť presadiť sa v určitom obore s porovnaním s ostatnými. Konkurencieschopnosť je len jeden z faktorov, ktorý ovplyvňuje úspešnosť podniku. Preto, keď je podnik úspešný, nemusí to znamenať, že je aj konkurencieschopný.

Podľa OECD je konkurencieschopnosť označovaná ako schopnosť podniku zvyšovať svoj zisk a rast vzhľadom ku konkurencii. Záleží na cene vstupov a výstupov a taktiež je dôležitým faktorom, to že podnik dokáže využívať technologické trendy. (Suchánek a kol., 2013, s. 19)

Bárta (2019, s. 39) považuje za nutnú podmienku konkurencieschopnosti mať výnimočné postavenie v povedomí a podvedomí zákazníka. Dôležité je, aby si zákazník dokázal uvedomiť odlišnosť, ktorú ponúka. Ak chce byť spoločnosť konkurencieschopná, musí sa odlíšiť od konkurencie vo všetkých aspektoch ponuky a zároveň navyše aj ponúknuť zákazníkovi niečo hodnotnejšie.

Blažek (2014, s. 162) opisuje rozhodujúce faktory, na ktorých závisí konkurencieschopnosť spoločnosti. Týmito faktormi sú napríklad aj odbornosť zamestnancov, ktorá je založená na ich vedomostiach, ich kreativitě a určite aj lojalite.

Konkurencieschopnosť je v posledných rokoch veľmi ovplyvňovaná trendmi, akými sú globalizácia a internacionalizácia. Ide o trendy v oblasti technického pokroku, v oblasti logistiky a prepravy, vo finančnej oblasti a v oblasti komunikačnej. (Suchánek a kol., 2013, s. 14)

Jednotná definícia konkurencieschopnosti prakticky neexistuje. Každý autor uznáva inú definíciu konkurencieschopnosti, no napriek tomu sa ale veľa autorov zhodujú na jej základnom rozdelení. V Českej republike to je Blažek, Marinič, Mikoláš či Jirásek. Zo zahraničia to sú napr. Krugman, Cellini a Soci alebo Porter. (Suchánek a kol., 2013, s. 14)

Konkurencieschopnosť rozdeľuje rovnako aj Palátková (2014, s. 86-87) a to na tri úrovne:

- **Konkurencieschopnosť podniku** – tzv. mikroekonomická úroveň. Ide o hospodársku úspešnosť podniku na trhu, ktorá je podmienená vnútornými a vonkajšími faktormi, ktoré sa prejavujú vo výkonnosti podniku a schopnosti udržať si svoj podiel na trhu. Konkurencieschopnosť firmy sa odráža aj vďaka dobrému image, preto dlhoročná existencia firmy znamená jej dlhodobú konkurencieschopnosť.
- **Konkurencieschopnosť odvetvia** – tzv. mezoúroveň. Možno ju nazvať aj ako konkurencieschopnosť systému. Predstavuje medzistupeň medzi podnikom a štátom. Ide o súbor rôznych prvkov, medzi ktorými existujú určité väzby, ktoré spájajú mesto s podnikom, ktorý v meste sídli. Ide o schopnosť mesta podporovať svoje firmy, ktoré chcú byť na trhu úspešné, a to tak, že im mesto poskytne doplnkové aktíva, napríklad v podobe infraštruktúry, ľudského kapitálu alebo prístupu na nové trhy.
- **Konkurencieschopnosť štátu** – tzv. makroekonomická úroveň. Zistiť konkurencieschopnosť a úspešnosť daného regiónu či štátu je veľmi náročné, pretože štáty nepoznajú bod zvratu. Konkurencieschopnosť štátu je schopnosť národnej ekonomiky produkovať také tovary a služby, o ktoré je na svetových trhoch najväčší záujem. Existuje niekoľko definícií konkurencieschopnosti na národnej úrovni. Jednou z nich je definícia Svetového ekonomického fóra, ktorá chápe konkurencieschopnosť ako sústavu inštitúcií, politik a faktorov, ktoré určujú úroveň produktivity krajiny.

Analýza konkurencieschopnosti má za cieľ odpovedať na niekoľko otázok. Aká silná je súčasná konkurenčná pozícia podniku? Pokiaľ sa súčasná stratégia podniku nezmení, bude sa pozícia na podniku upevňovať alebo oslabovať? Akú má podnik pozíciu k vzťahu ku konkurencii? Má podnik nejakú konkurenčnú výhodu alebo nevýhodu? A aké sú predpoklady podniku na obhájenie svojej pozície? Dôležitou súčasťou analýzy

konkurencieschopnosti je ohodnotenie pozície podniku vo vzťahu k jeho hlavným konkurentov, vo všetkých kľúčových oblastiach. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 430-431)

1.3 Konkurenčná výhoda

Charakter konkurenčnej výhody má veľmi vysoký vplyv na konkurencieschopnosť a zároveň prispieva k zvyšovaniu hospodárskej úrovne. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 139)

Kotler a Keller (2016, s. 304) charakterizujú konkurenčnú výhodu ako schopnosť podniku jednať jedným alebo viacerými spôsobmi, ktorými sa konkurenti nemôžu alebo nechcú rovnať.

David a David (2017, s. 36) sa zhodujú, že konkurenčná výhoda je akákoľvek činnosť, ktorú robí podnik oveľa lepšie s porovnaním s činnosťami, ktoré vykonávajú konkurenčné podniky. Nemusí to byť len činnosť, ale aj akýkoľvek zdroj, ktorý firma vlastní a tento zdroj by konkurenčné podniky najradšej vlastnili tiež.

Riley (2018) uvádza, že konkurenčná výhoda je výhoda proti konkurentom získaná tým, že spotrebiteľ ponúka väčšiu hodnotu, buď prostredníctvom nižších cien alebo prostredníctvom poskytovania väčších výhod a služieb, ktoré ospravedlňujú vyššie ceny.

Poznáme dva základne dôvody nadpriemernej ziskovosti v podniku. Prvý dôvodom je umiestnenie podniku v atraktívnom odvetví a druhým dôvodom je konkurenčná výhoda. Podnik môže vytvoriť konkurenčnú výhodu dvomi spôsobmi:

- robiť niečo lepšie než konkurencia,
- robiť niečo inak ako konkurencia. (Vochozka, Mulač, 2012, s.132)

Budovanie konkurenčnej výhody pramení zo skutočnosti, kedy firma objavila novú príležitosť, vďaka ktorej získava monopolnú pozíciu na trhu. Cieľom je udržať túto výhodu v utajení, a to tak, aby dokázali konkurenciu čo najdlhšie udržať v neznalosti. V prípade, že konkurencia prístup k informáciám dostala, tak je cieľom vytvoriť prekážky, ktoré zabránia využiť túto príležitosť. (Hučka, Čvančarová, Franek, 2021, s. 87)

Najdôležitejším kľúčom k dosiahnutiu konkurenčnej výhody sú zdroje, ktoré následne podnik využíva efektívnejšie než konkurencia. Zdroje sú primárnym faktorom ziskovosti. Keďže znalec nemá k dispozícii žiaden dokument, ktorý by obsahoval hodnotenie stavu zdrojov, je hodnotenie stavu zdrojov veľmi náročné. Zdroje sú zoradené do štyroch skupín:

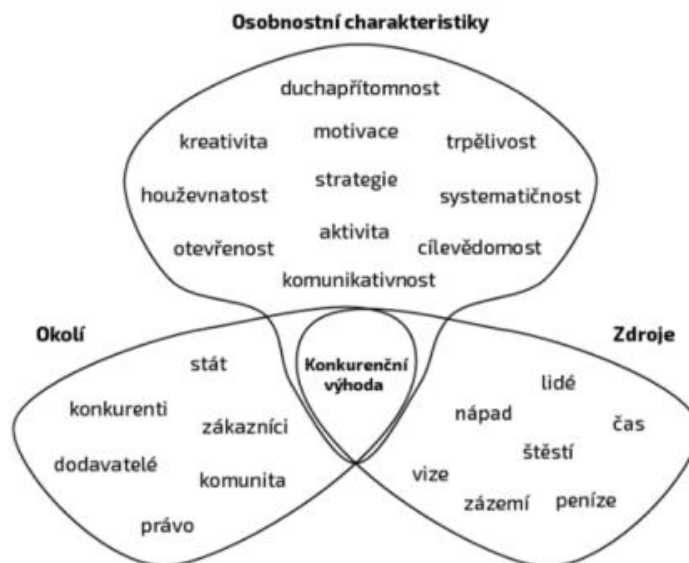
- **Hmotné zdroje** – sem sa zaraďujú stroje, zariadenia, pozemky, budovy, haly alebo aj dopravné prostriedky. Nestačí vedieť len počet strojov, ale je potrebné do analýzy hmotných zdrojov zahrnúť aj technologický princíp, vek, spoľahlivosť, výkonnosť, hospodárnosť, či univerzálnosť stroja.
- **Ľudské zdroje** – dôležitým krokom je analýza ľudského kapitálu. Práve ľudia najčastejšie predstavujú najväčšiu konkurenčnú výhodu. Je potrebné, aby mal podnik skúseného manažéra, kreatívnych pracovníkov v oblasti marketingu a schopných predajcov.
- **Finančné zdroje** – do analýzy finančných zdrojov nepatria len súčasné zdroje ale aj zdroje potencionálne. Zdroje súčasné je možné premeniť na všetky ostatné podoby zdrojov, záleží len na tom, ako rýchlo a účelne. Budúce zdroje sú odrazom výkonnosti podniku v budúcnosti.
- **Nehmotné zdroje** – tieto zdroje väčšinou nefigurujú v účtových výkazoch, no napriek tomu sú často považované za najväčší „poklad“ podniku. Patria sem patenty, licencie, know-how, goodwill, ochranná známka alebo značka. Ich význam stále rastie a preto je nutné im venovať dostatočnú pozornosť. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 132-133)

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 139) napísali, že charakter konkurenčnej výhody ovplyvňuje konkurencieschopnosť domácich produktov.

Godin (2018, s. 58) preferuje dva druhy prezentácie konkurenčnej výhody, pomocou ktorých je možné obstáť na vysoko konkurenčnom trhu:

- Slogany, ktorých posolstvom je ukazovať pravdu a podľa ktorých je možné sa v bežnom živote riadiť.
- Slogany, ktoré sú honosné a zároveň môžu poskytovať službu zákazníčkovi.

Šafrová Drášilová (2019, s. 20) vo svojej knihe *Základy úspešného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*, píše, že práve konkurenčná výhoda nás rozdeľuje od konkurencie. Konkurenčná výhoda je spojenie troch faktorov. Prvým faktorom sú osobnostné charakteristiky, ďalej sú to zdroje, ktorými podnik disponuje a tretím faktorom sú vonkajšie podmienky, pomocou ktorých chce docieľiť úspech. Na obrázku č. 1 je toto rozdelenie znázornené.



Obrázok 1 Tri faktory konkurenčnej výhody
(Zdroj: Šafrová Dráčilová, 2019, s. 20)

1.4 Marketingová komunikácia

Každá organizácia komunikuje. Komunikácia neslúži len k výmene informácií, ale jej úlohou je presvedčiť zákazníka, aby produkt, či službu kúpil a úlohou je tiež vytvoriť novú hodnotu. Tieto úlohy prispievajú ku zvyšovaniu konkurencieschopnosti podniku. (Jakubíková, 2013, s. 296)

Význam marketingovej komunikácie neustále rastie s rastom nárokov zákazníkov. Pomocou nej spoločnosti cielene a dlhodobo prezentujú svoje zámery, informuje ich o svojich cieľoch, zvyšujú povesť značky a chránia ju, ak sa dostane do ohrozenia. (Karlíček, 2016, s. 119)

Nové trendy v oblasti komunikačných technológií uľahčujú výmenu potrebných informácií v reálnom čase a bez priestorového obmedzenia. (Suchánek a kol., 2013, s. 14)

Podľa zamerania na jednotlivé stakeholdery sa marketingová komunikácia rozdeľuje na niekoľko častí:

- komunikácia s miestnymi komunitami (tzv. community relations),
- komunikácia s investormi (tzv. investor relations),
- komunikácia so zamestnancami (tzv. customer relations),

- komunikácia so zákonodarcami a štátnymi úradníkmi (tzv. public affairs alebo government relations),
- komunikácia s médiami (tzv. media relations). (Karlíček, 2016, s. 119-120)

Pri komunikácii so zákazníkmi je pre podnik dôležitý správny výber komunikačného nástroja. Pomocou neho jednoducho, rýchlo a zrozumiteľne firma komunikuje s okolím, vďaka čomu dosahuje svoje ciele a konkurencieschopnosť. (Vašítková, 2014, s. 126)

Jakubíková (2013, s. 297) rozdeľuje marketingovú komunikáciu na:

- Komunikácia technická – cieľom technickej komunikácie je informovať o produkte alebo o značke.
- Komunikácia zameraná na image – úlohou komunikácie zameranej na image je vylepšiť vzťahy so zákazníkmi a posilniť povedomie o značke.
- Komunikácia podlinková – cieľom tejto komunikácie je presvedčiť zákazníka, aby si výrobok kúpil.
- Komunikácia nadlinková – úlohou nadlinkovej komunikácie je vytvoriť reklamu, ktorú budú prezentovať v médiách.

1.5 Konkurenčné stratégie

Konkurenčné stratégie sú primárne určené na porazenie konkurencie. (Jakubíková, 2013, s. 180)

Stratégia je návod pre rozhodovanie za neurčitých podmienok. Ide o širokú škálu hypotéz, ktoré určujú konkurencieschopnosť a rozvoj podniku, splnenie určených cieľov a ich dosiahnutie. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 31) Kotler a Keller (2013, s. 83) dopĺňajú, že stratégia ukazuje postup ako dosiahnuť stanovené ciele.

Požiadavky zákazníkov a zamestnancov neustále stúpajú, vznikajú nové problémy a výzvy, ktoré vyplňajú všetok voľný čas spoločnosti. Stratégiou je udržať si potrebný odstup od týchto problémov a aktivít. Základom je dívať sa do budúcnosti firmy, predpovedať potreby zákazníkov a odhadovať správanie konkurencie. Následne sa vrátiť do súčasnosti a využiť svoju víziu. (Yoffie, Cusumano, 2016, s. 67-68)

Novák (2017, s. 38-39) za základný strategický zámer považuje odlíšiť sa od konkurencie. Aby podnik na konkurenčnom trhu prežil, potrebuje správnu konkurenčnú výhodu. Podnik

má za úlohu zapísať sa do myslí zákazníkov a to, aby si udržal svojich zákazníkov a získal nových odberateľov skôr, ako sa to podarí konkurencii.

Bárta (2019, s. 41) píše, že pri výbere vhodnej konkurenčnej stratégie je potrebné sústrediť sa na správnu kombináciu produktov a služieb. Je dobré hľadať nové služby, ktoré ju odlišia od konkurencie. Zamerať sa na dizajn a atmosféru predajne, starostlivosť o zákazníka a komunikáciu s nimi, môže byť taktiež správnu voľbou odlišenia sa od konkurencie.

Pre výber optimálnej konkurenčnej stratégie je nutné vychádzať zo znalostí konkurencie, zákazníkov a trhov. Optimálna stratégia by mala byť podložená správne vytvorenými analýzami, ako je napríklad SWOT analýza, situačná analýza alebo analýza portfólia či odvetvia. (Jakubíková, 2013, s. 187)

1.5.1 Porterove generické stratégie

Karlíček a kol. (2018, s. 108), David a David (2017, s. 134) a Kotler a Keller (2013, s. 83) zastávajú tri základné marketingové stratégie, ktoré navrhol Michael Porter. Pomocou týchto stratégií tvorí firma konkurencieschopnosť. V prípade správneho využívania týchto stratégií, dokáže podnik vypovedať dlhodobý zisk. Ide o stratégiu vedúceho postavenia v nákladoch, stratégiu diferenciacie a stratégiu koncentracie.



Obrázok 2 Porterove generické stratégie
(vlastné spracovanie podľa Kalíčka a kol., 2018)

Stratégia vedúceho postavenia v nákladoch

Cieľom pre úspech tejto stratégie je mať nižšie náklady ako konkurencia. Zníženie nákladov preto tvorí konkurenčnú výhodu podniku. Náklady môže znížiť pomocou úspor z rozsahu, znížením výrobných nákladov alebo znížením nákladov na propagáciu, servis

alebo distribúciu. Pomocou nižších nákladov, tak firma môže ponúkať nižšie ceny produktov s porovnaním s konkurenciou. Dôležité je však udržať si rovnakú kvalitu produktov a služieb, ktorú mala pred zavedením tejto stratégie. (Karlíček a kol., 2018, s. 108) a (David a David, 2017, s. 134)

Nevýhodou tejto stratégie však je, že konkurenčná firma môže nájsť spôsob, ako svoje náklady znížiť ešte viac, čím spôsobí, že bude schopná produkt predávať ešte lacnejšie, ako tomu bolo doposiaľ. (Kotler a Keller, 2013, s. 83)

Stratégia diferenciacie

Základom tejto stratégie je odlíšiť súčasný produkt od produktu konkurencie a spraviť produkt istým spôsobom jedinečným, či už zvýšením výkonnosti, rozšírením služieb k ponúkanému výrobku alebo zvýšením kvality materiálov, ktoré sa používajú pri výrobe produktu. Táto stratégia však prináša vyššie náklady, preto je dôležité, aby zákazník zmenu, ktorú firma zaviedla, aj patrične ocenil a aj napriek vyššej cene bol ochotný si produkt zakúpiť. (Karlíček a kol., 2018, s. 108) a (David a David, 2017, s. 134)

Stratégia koncentrácie

Podstatou stratégie koncentrácie je výber malej skupiny zákazníkov, ktorí majú rovnaké špecifické potreby. V tejto situácii sa hovorí o tzv. tržnom výklenku. Úlohou podniku je koncentrovať sa práve na určitý druh tržného výklenku. Vďaka tomu, že podnik ponúka jedinečnú pridanú hodnotu, tak dokáže uspokojovať potreby svojich zákazníkov lepšie ako ktorákoľvek iná konkurenčná firma. Zákazníci sú ochotní si za významnú pridanú hodnotu, ktorá im doteraz chýbala, aj priplatiť. (Karlíček a kol., 2018, s. 108-109) a (David a David, 2017, s. 134)

1.5.2 Stratégie červeného oceánu a modrého oceánu

Jakubíková (2013, s. 179) s ohľadom na tržný priestor napísala, že ho tvoria dva oceány, a to červený a modrý oceán. Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek (2020, s. 330) hovoria o celkom novom koncepte, ktorý vyjadruje zmenu pohľadu na konkurenčné prostredie. Pôvodnými autormi modrého a červeného oceánu sú W. Chan Kim a Renée Mauborgne.

Stratégia červeného oceánu

V tomto oceáne existuje tvrdá, doslova až vražedná konkurencia. Hranice a pravidlá sú pevne zakotvené. Podnik sa pokúša byť lepším ako konkurencia. Na trh vstupujú stále noví

konkurenti, ktorí znemožňujú firmám, aby rástli a produkovali vyšší zisk. (Jakubíková, 2013, s. 179)

Konkurenciu sa firmy snažia oslabiť, a to tak, že znižujú výrobné náklady a zároveň tým pádom aj znižujú ceny ponúkaného produktu. Slabšie firmy v tomto boji nedokážu vydržať a tak musia podnikanie ukončiť. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2020, s. 330)

Stratégia modrého oceánu

Obecne je charakteristika stratégie modrého oceánu braná ako nevyužívanie priestoru na trhu. Vytvára sa mimo trhu. Cieľom je vytvoriť novú ponuku a využiť ju vo svoj prospech. Je potrebné, aby spotrebitelia zmenu prijali a stali sa zákazníkmi novo vytvoreného trhu. Tým, že ide o vytvorenie úplne nového trhu, tak konkurencia nemá žiaden vplyv, pretože pravidlá ešte určené nie sú. Modré oceány vznikajú neustále. (Jakubíková, 2013, s. 179)

Kim a Mauborgne (2018, s. 18) píšú o ceste do modrého oceánu. Touto cestou je myslený systematický proces, pomocou ktorého sa podnik dostane z červeného oceánu, teda oceánu, kde je vysoká súťaživosť, do oceánu modrého, čiže na nové trhy bez akejkoľvek konkurencie, takým spôsobom, aby podnik zákazníkov strhol so sebou.

Je ľahšie dosiahnuť vyšší zisk v modrom oceáne ako v červenom, a to vďaka tomu, že s konkurenciou nemusí súperiť. Podstatou je byť veľmi kreatívny a inovatívny, myslieť inak ako konkurencia. Modrý oceán však nevydrží navždy. Ako monopol môže fungovať dva až tri roky, potom už na trh vstúpi konkurencia, ktorá odsledovala nový produkt, ktorý zapríčinil vznik modrého oceánu. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2020, s. 330)

Modrý oceán je charakteristický:

- neznámym trhovým priestorom bez vplyvu konkurencie,
- úplnými novinkami, niečím originálnym, čo na žiadnom trhu ešte neexistuje,
- produktmi, ktoré už existujú, ale sú nejakým spôsobom inovované. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2020, s. 330)

Novák (2017, s. 164) píše, že hlavnou myšlienkou tejto stratégie je, že podnik prestane bojovať s konkurenciou. Podstatou je vytvoriť úplne nový a neznámy produkt, ktorý na trhu chýba, a tak bude mať pred konkurenciou náskok. Ide o príležitosť k vysokému zisku. Vďaka tomu, že firma bude na trhu nová a jediná, môže udávať pravidlá hry.

2 ČLENENIE KONKURENCIE

Konkurenciu je možné členiť podľa rôznych kritérií. Správanie firmy je silno ovplyvňované typom tržnej štruktúry, v ktorej sa nachádza. Mnoho autorov sa preto na členenie konkurencie díva z rôznych pohľadov.

Jurečka (2018, s. 185-186) konkurenciu rozdeľuje na trhovú a mimotrhovú.

- **Trhová konkurencia** – sa uskutočňuje na trhu. Delí sa na konkurenciu cenovú a necenovú. Cenová konkurencia sa zameriava na rozdiely vo výrobných nákladoch. Necenová konkurencia sa sústreďí na konkurenčnú kvalitu a teda odlišenie produktov alebo služieb od konkurencie a na reklamu.
- **Mimotrhová konkurencia** – uskutočňuje sa mimo trhu. Používa legálne a bohužiaľ v niektorých prípadoch aj nelegálne postupy. K legálnym postupom patrí napríklad lobbovanie, bezpečnostné, hygienické či ekologické normy a predpisy. Korupcia alebo priemyslová špionáž patria do nástrojov nelegálnych.

Trhový mechanizmus považuje konkurenciu za jeho hybnú silu. Podniky sú trhom veľmi ovplyvňované. Výrobcovia musia využívať obmedzené zdroje a znižovať náklady. Vďaka racionálnemu uvažovaniu, môžu svoje výrobky predávať lacnejšie, a tým si získajú trh kupujúcich. Spoločnosť, ktorá sa nedokáže prispôbiť, je z trhu vylúčená. Pomocou konkurencie sa tak trh stáva miestom, na ktorom sa efektívne rozdeľujú a hospodárne využívajú zdroje. (Marasová, Horeháková, Mazúrová, Horeháj, 2018, s. 50-51)

Marasová, Horeháková, Mazúrová a Horeháj (2018, s. 50-51) v trhovom systéme rozlišujú tri typy konkurencie:

- **Konkurencia medzi ponukou a dopytom** – vzniká pri situácii, kedy kupujúci na strane dopytu chcú maximalizovať svoj úžitok, ale zároveň kúpiť produkt alebo službu čo najlacnejšie. Na strane druhej majú výrobcovia na strane ponuky za cieľ predať svoj produkt alebo službu čo najdrahšie.
- **Konkurencia medzi spotrebiteľmi** – cieľom spotrebiteľov je získať maximálne uspokojenie svojich potrieb pri dosiahnutí minimálnych výdavkov.
- **Konkurencia medzi výrobcami** – cieľom výrobcov je mať silnú pozíciu na trhu a zároveň maximalizovať svoje zisky. Medzi výrobcami vzniká konkurencia kvôli dôležitému faktoru. Týmto faktorom nie je nič iné ako cena. Poznáme cenovú a necenovú konkurenciu.

Okrem Marasovej, Horehájovej, Mazúrovej a Horehája (2018, s. 50-51), ktorí rozdeľujú konkurenciu na cenovú a necenovú, ju rovnako rozdeľujú aj Jakubíková (2013, s. 276) a Jurečka (2018, s. 185).

- **Cenová konkurencia** – Predávajúci ovplyvňujú dopyt pomocou cien a cenových hladín. Čím je produkt výnimočnejší, tým je jeho cena vyššia. Cena sa ľahko určuje na základe konkurencie, avšak toto môže viesť k cenovej vojne. Cieľom dobrovoľného znižovania cien výrobkov, je odstrániť konkurentov a ovládnuť trh.
- **Necenová konkurencia** – V tomto type konkurencie nie je rivalita medzi podnikmi viazaná na cenu, ale podniky si konkurujú kvalitou, dizajnom výrobkov, spôsobom balenia produktov alebo pomocou iných doplnkových služieb, ktorými sú doprava či servis. Súčasťou necenovej konkurencie môže byť taktiež aj kvalitná reklama.

Správne pracovať s cenou ponúkaných produktov a služieb je náročné. Firma musí reagovať na reakciu zákazníkov na cenu produktu po zavedení na trh, taktiež musí reagovať na cenu produktu konkurencie. Je preto potrebné zvoliť tú správnu stratégiu. Stratégia vysokých cien a vysokého zisku lákajú konkurenciu vstúpiť na trh, naopak stratégia nízkych cien a zároveň aj nízkeho zisku, bude konkurenciu odrádzať na trh vstúpiť, prípadne ak na trhu už funguje, tak ju z neho vytlačiť. (Kita, 2017, s. 256)

Jakubíková (2013, s. 276) rozdeľuje konkurentov do troch skupín:

Priamy konkurenti – sú to konkurenti, ktorí vyrábajú identické alebo veľmi podobné produkty.

Nepriamy konkurenti – ide o konkurentov, ktorí dokážu nahradiť určitý produkt jednej firmy.

Totálna konkurencia – dopyt a ponuka sa nedá predpovedať. Prichádza modifikáciou vývojom prostredia.

Jakubíková (2013, s. 108) sa díva na konkurentov aj z iného pohľadu, kedy rozlišuje štyri druhy konkurentov:

Konkurent nasledovateľ – konkurentov sleduje a snaží sa využiť svoje prednosti v konkurenčnom boji.

Konkurent laxný – na zmeny konkurentov reaguje pomaly a nevýrazne.

Konkurent vyberavý – vyberá si a reaguje len na niektoré zmeny konkurentov.

Konkurent tiger – ak sa konkurent cíti v ohrození, reaguje rýchlo a energeticky.

2.1 Mikroekonomické členenie konkurencie

Najkomplexnejší pohľad na delenie konkurencie prináša vo svojej knihe okrem Jurečka (2018, s. 185) aj Grewal a Levy (2022, s. 463-465), ktorí rozdeľujú konkurenciu na štyri základné typy. Toto rozdelenie taktiež uznáva aj Fritz. (2017, s. 65-69)

Dokonalá konkurencia – v tomto type konkurencie sa vyskytuje veľký počet firiem, ktoré ponúkajú štandardné produkty alebo komodity, ktoré spotrebitelia vnímajú ako nenahraditeľné, ako je napríklad obilie, zlato, mäso, korenie alebo minerály. Na tomto type trhu sa vyskytuje veľký počet kupujúcich, ktorých cieľom je maximalizácia užitku. Žiadny podnik nie je dostatočne silný na to, aby mohol ovplyvniť cenu výrobku. Na takýchto trhoch je cena zvyčajne stanovená trhom a podnik túto cenu musí prijať. Tajomstvom úspechu však nie je nutne ponúkať najnižšiu cenu, pretože by to mohlo spôsobiť cenovú vojnu a ohroziť zisky. Výrobcovia aj spotrebitelia majú dokonalé informácie.

Nedokonalá konkurencia – ide o bežnú ekonomickú realitu. V tomto type konkurencie sú firmy tvorcom ceny, preto ju môžu výrobcovia v istej miere ovplyvňovať. Nedokonalá konkurencia sa ďalej delí na:

- **Monopol** – ide o najmenej konkurenčnú štruktúru, kedy jedna firma poskytuje špecifický produkt alebo službu v konkrétnom odvetví. Na čisto monopolných trhoch neexistujú žiadne iné dobré náhrady za daný produkt alebo službu. Existuje jeden predajca, ktorý, ak bude môcť fungovať bez obmedzení, má značnú moc nad rozhodovaním o cenách a výstupe. Vo väčšine trhových ekonomikách na celom svete sú čisté monopoly regulované vládny orgánom. Najčastejším príkladom regulovaného monopolu je miestny poskytovateľ elektrickej energie. Jednou z príčin vzniku monopolu je, že výrobný zdroj vlastní iba jedna jediná firma.
- **Oligopol** – v tomto odvetví dominuje len relatívne malý počet firiem, ktoré trh zásobujú. Firmy obvykle menia svoje ceny v reakcii na konkurenciu, aby nenarušili konkurenčné prostredie. Avšak tieto firmy sa často snažia vypomstiť firme, ktorá tieto ceny znížila.
- **Monopolistická konkurencia** – vzniká, keď na danom trhu existuje mnoho firiem súťažiacich o zákazníkov, ale ich výrobky sú diferencované. Tým, že firma výrobky diferencuje pomocou rôznych atribútov, cien a značiek, vytvárajú tak

unikátne hodnotové propozície v myšliach svojich zákazníkov. To znamená, že ak predajca dokáže presvedčiť spotrebiteľov, že jeho produkt je jedinečne odlišný od iných podobných produktov, potom môže predajca uplatniť určitý stupeň cenovej sily nad trhom. Bariéry vstupu do odvetvia a výstupu z neho existujú, avšak sú ľahko prekonateľné.

Podľa Jurečky (2018, s. 184) som v tabuľke č.1 zhrnula mikroekonomické členenie konkurencie.

Tabuľka 1 Mikroekonomické členenie konkurencie
(vlastné spracovanie podľa Jurečky, 2018, s. 184)

Typ		Počet podnikov	Charakteristika produktu	Vplyv firmy na cenu	Vstup do odvetvia
Dokonalá konkurencia		veľký počet malých firiem	homogénny	žiadny	voľný
Nedokonalá konkurencia	Oligopol	malý počet firiem s výrazným tržným podielom	v rôznej miere diferencovaný	čiastočný	čiastočné bariéry na vstupe
	Monopol	jedna	unikátny	silný	uzavretý
	Monopolistická konkurencia	veľký počet malých firiem	diferencovaný	čiastočný	voľný

3 STRATEGICKÉ ANALÝZY

Karlíček (2018, s. 237-238) vysvetľuje, že strategická analýza, iným slovom situačná, zahŕňa najdôležitejšie správy o cieľovom trhu, pomocou ktorých sa vytvárajú marketingové stratégie. Súčasťou situačnej analýzy je zhodnotenie súčasnej pozície podniku na danom trhu. Uskutočňovanie strategickej analýzy je jedna z najnáročnejších úloh pre marketera, pretože získať potrebné informácie k jej tvorbe je náročné.

Světlík (2018, s. 250-251) a Jakubíková (2013, s. 94) pod pojmom strategická analýza vidia zahájenie plánovacej činnosti pre lepšie pochopenie stavu, v ktorom sa podnik nachádza. Cieľom strategickej analýzy je objektívne, systematické a precízne zistenie situácie, v ktorej sa podnik nachádza vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu a vo vzťahu k vnútorným podmienkam. Úlohou je zachytiť rozhodujúce vplyvy, ktoré vytvárajú podmienky pre podnikanie. Tieto vplyvy sú jednak vonkajšie, kde patria napr. zložky PEST analýzy alebo vnútorné vplyvy. K vnútorným vplyvom patrí vybavenosť, kvalita a počet zamestnancov, finančné zdroje alebo podnikateľská úroveň manažmentu.

Vďaka štúdiu aktivít jedných z troch najznámejších osobností Gatesa, Grova a Jobsa sa zistilo, že v rámci svojho podnikania byť „paranoidný“ sa vyplatilo. Pokiaľ nie je podnik dostatočne obozretný, konkurenti nápady ukradnú, produkty firmy skopírujú a zničia konkurenčnú výhodu, ktorú doposiaľ mal. Z tohto hľadiska je potrebné stavať prekážky, ktoré bránia konkurentom vo vstupe na trh a pripútať k sebe svojich zákazníkov a partnerov. (Yoffie, Cusumano, 2016, s. 33, s. 68)

Podľa Godina (2018, s. 124) je definícia taktiky niečo, čo je ľahko pochopiteľné, pretože je to možné spísať, ale stratégia je viac amorfná. Preto je cieľom dosiahnuť stav, ktorý nastane v prípade, že stratégia bude fungovať. Ak bude taktika podniku prezradená konkurencii, môže ju táto konkurencia podniku ukradnúť, čo podnik vo výsledku môže poškodiť. Ale ak im povie svoju stratégiu, nebude to dôležité, pretože konkurencia nemá guráž alebo vytrvalosť premeniť ich stratégiu na svoju stratégiu. Cieľom podniku je zmena, ktorú sa snaží dosiahnuť vo svete. Stratégia je dlhodobý spôsob, akým investuje do dosiahnutia tohto cieľa. Stratégia by mala prevyšovať taktiku. Stratégiou môže byť aj získavanie dôvery a pozornosť. Úspešná stratégia dostane podnik bližšie k jeho cieľu. Taktika sú desiatky alebo stovky krokov, ktoré podnikne v mene svojej stratégie. Ak nejaká taktika zlyhá, je to v poriadku, pretože iná môže zabráť, a tým podporiť stratégiu ktorú má na mysli.

Filip (2019, s. 17) pod pojmom stratégia vidí dlhodobé plány, ktoré ich vedú k víziám. Ide o základný nástroj, ktorý prenáša požiadavky investorov na manažérov. Každá firma by mala mať jednu svoju hlavnú stratégiu, ktorá sa často nazýva korporátne alebo firemná stratégia. Na túto stratégiu potom nadväzujú ďalšie stratégie v oblastiach obchodu, marketingu, výroby a ekonomie.

3.1 Porterov model

Jedným z ďalších nástrojov pri analýze konkurencieschopnosti je Porterova analýza piatich konkurenčných síl, ktorá je založená na predpoklade, že intenzita konkurencie závisí na charaktere piatich základných skupín subjektov a ich vzájomnom pôsobení. Týmito subjektmi sú súčasní konkurenti, potencionalni konkurenti, poskytovatelia substitútov, dodávatelia a zákazníci. Autorom tohto modelu je americký ekonóm Michael Porter. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 76)

Pri aktívnejšej konkurencii sa celková ziskovosť podniku znižuje. Pri spojení všetkých piatich konkurenčných síl vzniká veľmi intenzívny tlak, ktorý pre podniky v odvetví zapríčini obdobie strát. Pokiaľ má odvetvie perspektívu dlhodobej ziskovosti, znamená to, že konkurenčné sily nebudú také silné a že konkurenčné prostredie bude priaznivé a atraktívne. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 404)

Fotr, Vacík, Špaček a Souček (2017, s.237-238) tvrdia, že každá z piatich konkurenčných síl špecificky ovplyvňuje ziskovosť odvetvia. Úspešnosť firmy závisí od skutočnosti, ako sa firma dokáže postaviť voči konkurenčným silám. Týchto päť síl ovplyvňuje intenzitu konkurenčných stretov, priemernú výšku ziskovosti a pravdepodobnosť prežitia spoločnosti v rámci odvetvia.

Šafrová Drášilová (2019, s. 77-81), Váchal, Vochozka (2013, s. 405-407), Fotr, Vacík, Špaček a Souček (2017, s. 237-238), Horáková (2014, s. 71) a Karlíček a kol. (2018, s. 56) opisujú rozdelenie konkurenčných síl podľa Portera nasledovne:

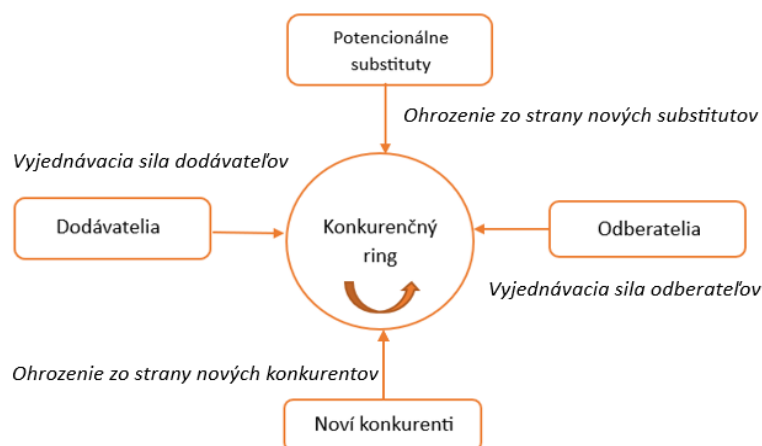
Súčasná konkurencia – každý podnik sa snaží vylepšiť svoju pozíciu na trhu a preto vzniká medzi podnikmi vysoká rivalita. Musí hľadať odpovede na otázky, ako napríklad: Koľko má podnik konkurentov a akých majú zákazníkov? Aké vzťahy sú medzi nimi? Čo robia lepšie, ako to robia a kde majú nedostatky? Aká je finančná situácia konkurencie? Dôležité je poznať odpoveď na otázku, koľko financií bude potrebné vynaložiť na to, aby firma na trhu vynikla.

Potencionálna konkurencia – pri vzniku nových konkurentov je potrebné sa spoľahnúť na bariéry vstupu do odvetvia. Dôležitá je aj reakcia podnikov na vstup nového konkurenta. K častým bariéram patrí predovšetkým investičná náročnosť, nedostatočné kapitálové zdroje, nutnosť vlastniť know-how, obmedzená ponuka špecifických technológií alebo vládna politika, ktorá určuje regulačné opatrenia a licenčné požiadavky.

Poskytovatelia substitútov – podnikatelia nemajú dobrý úsudok, keď si myslia, že ponúkajú jedinečný produkt, ktorý na trhu nemá konkurenciu, pretože nepoznajú nikoho, kto by rovnaký produkt predával tiež. Zabúdajú však na fakt, že pre zákazníka nie je dôležitý produkt ako taký, ale riešenie problému, ktorý produkt prináša. Substitúty, ktoré sú zo strategického hľadiska najdôležitejšie sú také, ktoré ponúkajú lepšie uspokojenie potrieb vďaka svojim technologickým inováciám a také, ktoré sú vyrábané v odvetviach, ktoré dosahujú vyššie zisky.

Dodávatelia – čím zložitejšie je podnikanie, tým je štruktúra dodávateľov zložitejšia. Pri veľkom množstve dodávateľov je ľahšie nájsť nového a zároveň lacnejšieho dodávateľa. V prípade, že je dodávateľov málo, nastáva situácia, kedy si dodávatelia môžu dovoliť navyšovať ceny a určovať podmienky. V niektorých prípadoch môžu znížiť kvalitu ponúkaných produktov. Tieto fakty môžu negatívne ovplyvniť celé podnikanie.

Zákazníci – sústreďuje sa na ich vyjednávaciu silu. Málo riziková situácia nastáva v prípade, kedy zákazníkov je veľa a ich podiel na celkových tržbách je veľmi malý. Vtedy odchod zákazníka nijako neovplyvní plynulý chod podniku. Riziko spojené so zákazníkmi rastie, ak je nedostatočný počet zákazníkov alebo majú vysoký podiel na zisku podniku. Taktiež rastie možnosť zákazníka odísť ku konkurencii.



Obrázok 3 Porterov model
(vlastné spracovanie podľa Váchal, Vochozka, 2013, s. 404)

3.2 PEST analýza

Ide o metódu, vďaka ktorej môžeme identifikovať príležitosti a hrozby z vonkajšieho prostredia. Vychádza sa pri nej z dát z minulosti a uvažuje sa, akým spôsobom sa tieto faktory menia v čase. Na základe toho sa zvyšujú alebo znižujú úrovne dôležitosti faktoru. Každé písmeno znamená jedno slovo, ktoré túto analýzu charakterizujú. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 344)

Karlíček (2018, s. 39) vo svojej knihe napísal, že táto analýza sa nespracováva len pri vstupe na nový trh, ale je potrebné ju realizovať aj na trhoch, na ktorých už spoločnosť pôsobí, pretože trh sa neustále mení a môže sa ľahko stať, že firma prehliadne nejaký významný trend, ktorý ju bude stáť stratu zákazníkov, ktorí následne prejdú ku konkurencii.

Váchal a Vochozka (2013, s. 399-400), Jakubíková (2013, s.100-101), Horáková (2014, s. 71) a Světlík (2018, s. 252) jednotlivé faktory PEST analýzy opisujú:

Politicko-právny faktor – zahrňuje zákony, ktoré ovplyvňujú a obmedzujú rôzne organizácie. Patrí sem vplyv vlády a politických strán, fiškálna a sociálna politika, pravidlá pre podnikateľské a podnikové činnosti, daňová politika alebo regulácia zahraničného obchodu.

Ekonomické faktory – zahŕňajú činitele, ktoré ovplyvňujú kúpnu silu spotrebiteľa a štruktúru jeho výdajov. Do tejto skupiny patrí vývoj HDP, životný cyklus podniku, platobná bilancia štátu, miera inflácie a nezamestnanosti, úrokové sadzby či menové kurzy alebo dostupnosť a náklady na energiu.

Sociokultúrne faktory – zahŕňajú vplyv spoločnosti na základe hodnôt a noriem. Ku kultúrnym faktorom patria zvyky spotrebiteľov, kultúrne hodnoty, osobný image či správanie žien a mužov. K sociálnym faktorom patrí životná úroveň obyvateľstva, ich príjmy a výška majetku, úroveň vzdelania alebo mobilita obyvateľstva. Taktiež sem patria aj demografické faktory, týkajúce sa obyvateľstva ako napr. veľkosť a hustota obyvateľstva, veková skladba, rasová a národnostná štruktúra, veková hranica odchodu do dôchodku alebo charakter rodín.

Godin (2018, s. 108) má špecifický názor na pojem kultúra. Kedy zastáva názor, že každá kultúra je rozdielna. Preto je podstatné pochopiť ako funguje kultúra, ktorá má byť zmenená a túto energiu venovať k vytvoreniu príbehu kultúry, tak aby došlo k jej zmene.

Technologické faktory – predstavujú nové trendy vo vede a výskume, nové objavy, vynálezy a patenty, zmeny vo výrobných, skladovacích, komunikačných alebo sociálnych technológiách. Každou novou technologickou zmenou môže prísť ku vzniku nového trhu.

Jakubíková (2013, s.100-101) a Fotr, Vacík, Špaček a Souček (2017, s. 236-237) opisujú PEST analýzu tiež, avšak títo autori pridali ešte ďalšie dva faktory, na základe ktorých sa hovorí už o analýze PESTLE.

Legislatívne faktory – patria sem platné zákony, štátna regulácia ekonomiky, rôzne daňové a environmentálne zákony, regulácia exportu a importu. Do legislatívnych faktorov taktiež patrí aj Občiansky zákonník a obchodné právo.

Ekologické faktory – vznik ekologických predpisov ovplyvňuje veľa nových projektov, ktoré sa musia novým predpisom a normám prispôbiť. Patrí sem dôraz na obnoviteľné energie, presadzovanie udržateľného rozvoja, recyklácia odpadu alebo sila a postoje ekologických aktivistov. Okrem iného sem patria aj zmeny klimatických podmienok a počasia.

3.3 Benchmarking

Benchmarking je dôležitá manažérska metóda, ktorá poroťriava vlastné výkony s výkonmi konkurencie. Cieľom je získať kladné skúsenosti konkurencie a prísť na ich silné či slabé stránky, ktoré spoločnosti pomôžu pri aplikovaní opatrení, vďaka ktorým sa posilní konkurencieschopnosť firmy. (Machková, Machek, 2021, s. 46)

Suchánek a kol. (2013, s. 13) označuje benchmarking ako základný nástroj pre priebežné zlepšovanie kvality. Benchmarking sa označuje za nástroj, ktorý kopíruje to, čo robia iní.

O benchmarkingu inžinier Filip (2019, s. 170) napísal, že ide o nástroj, ktorý sa uplatňuje v rámci zlepšovania sa vo všetkých oblastiach a procesoch vókol celej organizácie. Ide o porovnanie sa s tými najlepšými, ktorí nastavujú určitú úroveň, ku ktorej sa chce firma priblížiť a v najlepšom prípade ju prekonať. Benchmarking má zaužívanú skratku BMK, ktorá sa používa v aj praxi.

Rozdelenie benchmarkingu je nasledovné:

- **Konkurenčný BMK** – ide o porovnávanie výrobku s priamou konkurenciou.
- **Zákaznícky BMK** – ide o porovnávanie služieb, ktoré firma poskytuje.
- **Funkcionálny BMK** – ide o zameranie sa na konkrétne funkcie spoločnosti.

- **Procesný BMK** – iným slovom aj generický, kedy sa porovnávajú konkrétne procesy.
- **Taktický BMK** – sleduje najnovšie trendy v jednotlivých oboroch.

Tretý pohľad na benchmarking prichádza od Švecovej a Vebera (2021, s. 228-230), kedy tento pojem vymedzujú ako použitie niečoho ako štandardu, aby sa zlepšila produktivita spoločnosti. Napriek tomu, že benchmarking prináša pomerné rýchle spôsoby zlepšenia produktu, tak nedokáže priniesť na trh tzv. absolútnu inováciu, niečo čo je úplne nové a niečo, čo tu ešte nebolo.

- **Interný BMK** – je využívaný vo veľkých spoločnostiach, kedy sa inšpirácia hľadá vnútri organizácie v útvaroch, ktoré problémy zvládajú lepšie.
- **Externý BMK** – inšpirácia je hľadaná mimo organizácie. Je náročné vybrať si správnu spoločnosť a ešte náročnejšie prevziať ich lepšie riešenie, ak sa na neho vzťahuje ochrana priemyselných práv.

Externý BMK ďalej rozdeľujú na:

- **Odvetvový BMK** – inšpirácia sa hľadá spomedzi konkurencie, najmä vo výrobnjej oblasti.
- **Mimoodvetvový BMK** – predmetom záujmu sú subjekty mimo odvetvia, ktoré sa s problémami dokázali vysporiadať lepšie.

3.4 SWOT analýza

Váchal a Vochozka (2013, s. 432-434), Švecová a Veber (2021, s. 98), Šafrová Drášilová (2019, s. 85-86) a Filip (2019, s. 134-136) majú zhodný pohľad na SWOT analýzu. SWOT analýza je jedna z najznámejších strategických analýz, preto o nej vo svojej knihe píše aj Armstrong, Kotler, Opresnik (2017, s. 85) a Horáková (2014, s. 75-76).

Ide o veľmi rozšírený, užitočný a ľahko použiteľný nástroj využívaný pre analýzu portfólia produktov. Pomocou tento analýzy je možné definovať krátkodobé ale aj dlhodobé ciele spoločnosti. Táto metóda sa môže aplikovať na všetky procesy a útvary vnútri organizácie.

Táto metóda pracuje s hodnotením vnútorných a vonkajších faktorov, ktoré ovplyvňujú úspešnosť organizácie. Názov tejto analýzy je odvodený od počiatočných písmen anglických slov:

- **S – strengts** – ide o silné stránky vnútri podniku. Silné stránky pomáhajú uspokojovať svojich zákazníkov a dosahovať ciele podniku. Najlepšími silnými stránkami sú také, ktoré sú ťažko kopírovateľné a u ktorých môžeme rátať s tým, že budú podniku prinášať zisk a tým budú tvoriť konkurenčnú výhodu. Za silné stránky môžeme považovať: kvalitný produkt, nízke náklady na výrobu, vlastná technológia, tradíciu značky či motivovaný a kvalifikovaný personál.
- **W – weaknesses** – ide o slabé stránky, ktoré podnik istým spôsobom spomaľuje. Patria sem vnútorné obmedzenia a negatívne situačné faktory, ktoré narúšajú výkonnosť podniku a výrazne ovplyvňujú prosperitu. Sú to najmä: opotrebované stroje, vysoké náklady s porovnaným s konkurenciou, nekvalitné výrobky, zlá povest' podniku, nedostatočne vyškolený personál alebo nedostatočne využitá výrobná kapacita podniku.
- **O – opportunities** – príležitosti sú priaznivé faktory alebo trendy vo vonkajšom prostredí, ktoré spoločnosť môže využiť vo svoj prospech. Týmito príležitosťami môžu byť: dostupné úvery s nízkym úrokom, prekonanie obchodných bariér na cudzích trhoch, nové technológie, nové dopravné napojenie alebo neexistencia domácej alebo zahraničnej konkurencie.
- **T – threats** – hrozby sú nepriaznivé vonkajšie faktory alebo trendy, ktoré môžu predstavovať problémy s výkonom. Tieto faktory spoločnosť nedokáže ovplyvniť. Sú pre podnik nepriaznivé a môže ísť napríklad o: rizikové prírodné podmienky, rastúci predaj substitútov, meniace sa potreby zákazníkov, voľný príchod zahraničnej konkurencie, zlé susedské vzťahy či nepriaznivé legislatívne normy.

Pre každý podnik existujú rozličné silné a slabé stránky. Silná stránka v jednom podniku, môže v druhom podniku znamenať slabú stránku. Ani každá silná stránka podniku nemusí v každom prípade znamenať aj konkurenčnú výhodu. Nepísaným pravidlom firmy je, že aj silná stránka sa môže stále zlepšovať. Okolie podniku by malo byť stále sledované, aby sa podnik čo najskôr prispôbil novým hrozbám a príležitostiam. (Horáková, 2014, s. 76)

Firma by mala analyzovať svoje trhy a marketingové prostredie, aby našla príležitosti a identifikovala hrozby. Cieľom je zosúladiť silné stránky spoločnosti s atraktívnymi príležitosťami v prostredí a zároveň eliminovať a prekonať slabé stránky a minimalizovať hrozby. (Armstrong, Kotler, Opresnik 2017, s. 85)

Kvalitná SWOT analýza vychádza z hlbokých externých a interných analýz, ktorá je priehľadne usporiadaná a ľahko pochopiteľná. Najdôležitejšou fázou je vyhodnocovanie, kedy všetky silné a slabé stránky sa prepoja s príležitosťami a hrozbami. Na základe tohto prepojenia, môžu nastať štyri stratégie: SO, WO, ST a WT. Tieto stratégie som následne spracovala v nasledujúcej tabuľke č. 2

Tabuľka 2 Rozbor štyroch stratégií
(vlastné spracovanie podľa Šafrovej, Drážilovej 2019, s. 86)

		Interná analýza	
		<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
Externá analýza	<i>Príležitosti</i>	SO stratégia: Pomocou silných stránok využijeme príležitosti.	WO stratégia: Prekonanie slabých stránok pomocou príležitosti.
	<i>Hrozby</i>	ST stratégia: Využijeme silnú stránku k odvráteniu hrozby.	WT stratégia: Odstránením slabej stránky znížime riziko hrozby.

Výstupom kompletnej SWOT analýzy je správanie skupiny, ktorá využíva svoje prednosti a príležitosti a minimalizuje nedostatky a hrozby. Stratégia SO je označovaná ako maxi-maxi. Stratégia ST ako maxi-mini. Stratégia WO ako mini-maxi a stratégia WT je označovaná ako mini-mini. (Horáková, 2014, s. 80)

4 MARKETINGOVÝ VÝSKUM

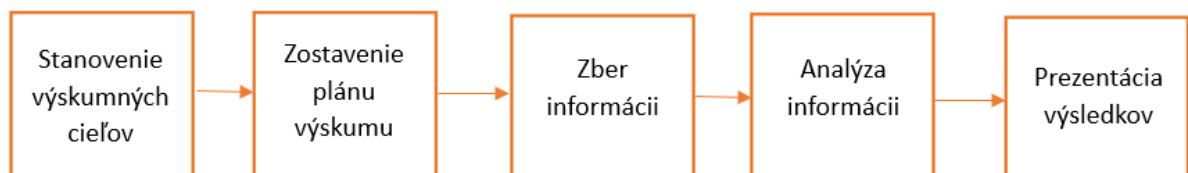
Hanuláková (2021, s. 86-87) opisuje marketingový výskum ako spôsob, ako získať potrebné informácie, ktoré poskytujú prehľad o zákazníkoch a trhu. Marketingový výskum udáva informácie potrebné na identifikáciu a definovanie marketingových problémov, zároveň navrhuje metódy zberu údajov a realizuje ich proces a v neposlednom rade analyzuje výsledky.

Európske združenie pre marketingový výskum a výskum verejnej mienky (ESOMAR) charakterizuje marketingový výskum ako „*systematické zhromažďovanie a vyhodnocovanie informácií o jednotlivcoch alebo organizáciách s použitím štatistických a analytických metód a spoločenskovedných techník s cieľom porozumieť analyzovaným problémom alebo podporiť rozhodovacie procesy*“ (ICC/ESOMAR, 2016).

V knihe od Vašítkovej (2014, s. 62) sa marketingový výskum definuje ako spojenie podniku, ktorý poskytuje služby s trhom pomocou informácií. Tie sa získavajú, analyzujú a následne interpretujú pre riadenie marketingových činností firmy. Pomocou marketingového výskumu firmy, získavajú informácie o svojej pozícii na trhu a o tom, ako sa im darí uspokojovať potreby zákazníkov. Odhalí silné a slabé stránky hlavných konkurentov. Pomáha pri efektívnom marketingovom rozhodovaní.

Tahal a kol. (2017, s. 14) považuje za najjednoduchšiu definíciu marketingového výskumu, že marketingový výskum je o počúvaní spotrebiteľov.

Vochozka a Mulač (2012, s. 405) a Kotler a Keller (2013, s. 133) chápu marketingový výskum ako súhrn činností, ku ktorým patrí plánovanie, zbieranie, vyhodnocovanie informácií a prezentácia výsledkov. Tieto fázy sú znázornené na obrázku č. 4.



Obrázok 4 Fázy marketingového výskumu
(vlastné spracovanie podľa Vochozka, Mulač, 2012, s. 405)

Jednotlivé fázy Vochozka a Mulač (2012, s. 405-410) a Kotler a Keller (2013, s. 133-147) popisujú nasledovne:

- **Stanovenie cieľov** – cieľ musí byť formovaný presne a jasne, aby zodpovedal danému problému. Je dôležité, aby problém nebol definovaný príliš široko alebo naopak príliš úzko.
- **Zostavenie plánu** – v tomto kroku sa určuje, z akých zdrojov budú získavané informácie, metódy a nástroje výskumu a akým spôsobom sa budú vyhodnocovať. Diskutuje sa aj o nákladoch na tento výskum.
- **Zber informácií** – o tejto fáze marketingového výskumu je ďalej písané v nasledujúcej podkapitole 4.1.
- **Analýza informácií** – výskumník môže použiť rôzne možnosti vyhodnocovania informácií. Môže využiť štatistické, sociologické alebo matematické metódy. Úlohou analýzy je spočítať priemery a miery rozptylu hlavných premenných. Výsledkom analýzy je objavenie nových skutočností.
- **Prezentácia výsledkov** – úlohou prezentácie výsledkov je podať tieto informácie správnym ľuďom. Záver výsledkov by mal byť jasný, zrozumiteľný a presvedčivý. Pre prezentáciu výsledkov je možné použiť tlač, rôzne druhy časopisov, televíziu, internet a prípadne rozhlas. Nie vždy musia byť výsledky verejné, a preto sa podávajú informácie o výsledkoch iba v tlačenej podobe kompetentným ľuďom vo firme.

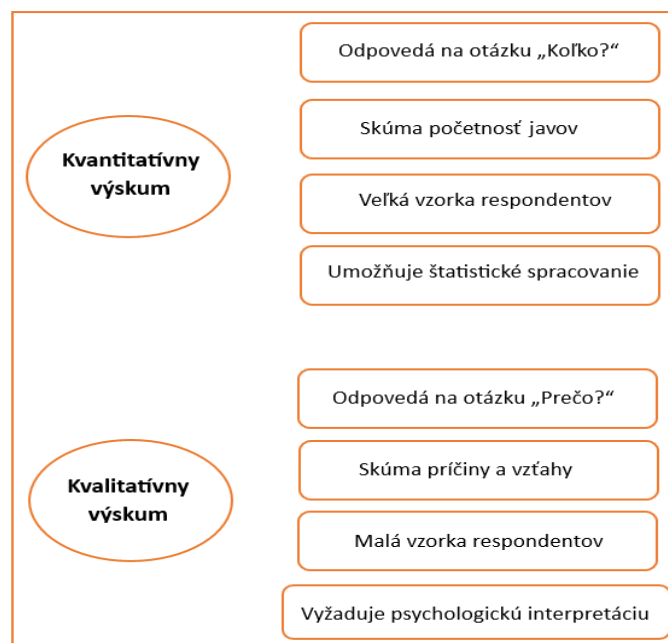
4.1 Dáta a zber

Pri tretej fáze, ktorou je zber informácií, prichádza najčastejšie k výskytu chýb. Tieto chyby vznikajú v prípade, kedy respondent zámerne nespolupracuje, podsúva nepravdivé informácie alebo nemá vôbec záujem odpovedať na otázky, a tak odpovedá neúprimne a nepravdivo. Zber informácií je najnákladnejšou položkou v marketingovom výskume. V tomto názore sa okrem Vochozky a Mulača (2012, s. 410) zhodujú aj Kotler a Keller (2013, s. 145)

Dáta sú uložené na záznamových médiách buď v písomnej alebo elektronickej podobe. Dáta sú záznamy tvorené z čísiel, slov, zvukov alebo obrazov. Za dáta sa považuje napríklad aj rozhovor s respondentom. (Tahal a kol., 2017, s. 26)

Vašítková (2014, s. 72) a Karlíček a kol. (2018, s. 92) udávají dva možné charaktery marketingového výskumu, ktoré sa vzájomne dopĺňajú. Rozdeľujú ho na kvantitatívny výskum a na kvalitatívny výskum.

- **Kvantitatívny výskum** – základom je kumulácia množstva kvantifikovateľných dát, pomocou ktorých je možné vytvoriť štatistickú analýzu. Výskum je zacielený na celú populáciu, vďaka čomu sa získava veľké množstvo dát. Pre tento výskum sú dôležité čísla a percentá. Najčastejšie pokladaná otázka je „Koľko?“
- **Kvalitatívny výskum** – informácie sú získavané od jednej konkrétnej cieľovej skupiny a tvorí len malý počet dát. Skúma príčiny a vzťahy určitých skutočností. Používa sa otázka „Prečo?“ Úlohou je zistiť, prečo sa zákazníci správajú tak, ako sa správajú. Pochopiť ich zmýšľanie, fungovanie a ich emócie. Je dôležité pochopiť, že výsledky z tohto výskumu nemôžeme zovšeobecniť na celú populáciu.



Obrázok 5 Rozdiely medzi kvantitatívnym a kvalitatívnym výskumom (vlastné spracovanie podľa Karlíčka a kol., 2018, s. 93)

Vochozka a Mulač (2012, s. 407), Kotler a Keller (2013, s. 135-137) a Vašítková (2014, s. 72-73) píšú o niekoľkých spôsoboch získavania dát. Metódy výskumu sa rozdeľujú na:

- **Pozorovanie** – výskumník sa nachádza v prirodzenom prostredí, snaží sa byť nikým nerušený. Stanovuje sa objekt pozorovania a kedy a kde bude objekt pozorovaný. Pri tomto spôsobe získavania informácií výskumník neovplyvňuje

výsledok pozorovania. Detailné informácie môžu poskytnúť aj fotografie. Ide o časovo náročný výskum.

- **Výskum pomocou focus groups** – ide o moderovanú diskusiu, ktorej členom je minimálne 6-10 ľudí, ktorí boli vybraní na základe určitých kritérií. Moderátor kladie otázky podľa dopredu vypracovanej štruktúry marketingovým manažérom. Moderátor zastáva náročnú úlohu, pretože pokladaním nesprávnych otázok a zlou gestikuláciou či mimikou môže skresliť výsledky celého výskumu.
- **Behaviorálny výskum** – ide o získavanie dát o správaní zákazníkov, pričom tieto informácie sú získavané z počítačových systémov obchodov. Tento systém zaznamenáva kto, koľko a aký tovar zvykne kupovať. Tento spôsob využívajú najmä internetové obchody, ktoré pomocou týchto informácií vedia, čo majú zákazníkom ponúkať.
- **Experimentálny výskum** – iným slovom aj laboratórny výskum, pri ktorom sa výskumník snaží získať čo najviac štatistických hodnôt, ktoré potom analyzuje. Ide o vedecky najspoľahlivejší a najhodnotnejší výskum.
- **Dotazníkový výskum** – je výskum, ktorý je najrozšírenejším spôsobom pre získavanie primárnych zdrojov, pomocou ktorého sa získava veľké množstvo informácií od veľkého množstva ľudí. Dotazník môže prebiehať online formou, telefonicky alebo osobne. Dotazník by mal byť krátky a jednoduchý. Pri nezáujme o vyplňovanie dotazníku, môže spoločnosť ponúknuť odmenu za vyplnenie. Viac informácií o dotazníku bude opísaných v kapitole 4.3.

4.2 Členenie dát

Kotler a Keller (2013, s. 134), Vochozka a Mulač (2012, s. 407), Vašítková (2014, s. 71-72) a Tahal (2017, s. 28) rozdeľujú dáta na dáta primárne a dáta sekundárne.

- **Primárne dáta** – ide o nové dáta, ktoré sa zbierajú na mieru pre nejaký konkrétny projekt. Získavanie týchto dát vyžaduje dobrú prípravu.
- **Sekundárne dáta** – sú také, ktoré boli už zozbierané za iným účelom a už existujú. Je preto dôležité, aby výskumník na začiatku výskumného projektu overil, či k danej problematike už nejaké dôveryhodné dáta neexistujú.

Zvyčajne sa začína analýzou sekundárnych dát, pretože už existujú a je možné, že pomocou nich sa dokáže vyriešiť určitý problém. Ak sekundárne dáta nepostačujú, zvolí sa variant získavania primárnych dát. Avšak získavanie primárnych dát je najnákladnejšie a časovo náročnejšie. (Kotler a Keller, 2013, s. 134)

Vochozka a Mulač (2012, s. 407), Vašítková (2014, s. 71-72) a Tahal (2017, s. 27) ešte rozdeľujú sekundárne dáta na interné a externé. Primárne dáta rozdeľujú na kvantitatívne a kvalitatívne.

- **Interné dáta** – tieto dáta má podnik k dispozícii ihneď a pochádzajú z vnútra podniku. Nachádzajú sa vo firemných databázach. Preto ide o rýchlejší a lacnejší spôsob získavania informácií. Zväčša sa jedná o veľké objemy dát, ktoré pochádzajú z mnohých zdrojov. Napríklad z oddelenia marketingu získavajú informácie o predajných transakciách v obchode alebo o online návštevách webu. Oddelenie služieb zákazníkom má za úlohu viesť údaje o spokojnosti zákazníkov alebo o problémoch so službami. Účtovné oddelenie ponúka záznamy o predaji, nákladoch a peňažných tokoch. (Armstrong, Kotler, Opresnik, 2017, s. 130-131)
- **Externé dáta** – ide o dáta, ktoré musí podnik získať od iných subjektov, prípadne z online databáz alebo kníh. Vznikajú teda mimo podniku, pretože monitorovať okolitý trh je pre firmu dôležité. Môže ísť o údaje ohľadom demografických, ekonomických alebo sociálnych aspektov života spoločnosti.
- **Kvantitatívne dáta** – vyjadrujú sa v merateľných jednotkách, aby bolo možné vytvoriť štatistickú analýzu. Uskutočňujú sa pomocou zhromažďovania odpovedí na otázky, najčastejšie ide o formu dopytovania.
- **Kvalitatívne dáta** – dáta, ktoré popisujú vlastnosti, ktorými sú motivácia, postoje alebo správanie zákazníkov. Tieto dáta sa používajú pri potrebe zistiť veci, ktoré sa pomocou čísiel nedajú vyjadriť. Zvyčajne sa sleduje malý počet respondentov.

Tahal a kol. (2017, s. 26) taktiež rozdeľuje dáta na interné a externé a na primárne a sekundárne. Avšak okrem tohto rozdelenia, rozdeľuje dáta aj na tvrdé a mäkké dáta. Toto členenie popisuje dáta na základe spôsobu ich vzniku a na základe presnosti s akou postihujú skúmanú skutočnosť.

- **Tvrdé dáta** – tieto dáta vznikajú automatizovanými záznamami a sú presné a spoľahlivé. Každá zmena vo firme, či už ide o nákup alebo predaj výrobkov a tovaru, je tak evidovaná vo firemnej databáze.
- **Mäkké dáta** – ide o dáta, ktoré vznikli dopytovaním, či už formou dotazníka alebo formou verbálneho vyjadrenia. Tieto dáta sú zvyčajne subjektívne názory respondentov a ich postoje k danej téme.

4.3 Dotazník

Spôsob, akým je možné dáta získať, je vytvoriť dotazník, ktorý bude poskytnutý na vyplnenie pre určitý okruh ľudí, ktorých sa problematika daného dotazníka týka. Ide o základný nástroj marketingového výskumu. (Kotler a Keller, 2013, s. 138)

4.3.1 Tvorba dotazníka

Pri tvorbe dotazníka je dôležité určiť, čo je problémom a pýtať sa len na dôležité otázky, na ktoré je potrebné vedieť odpovede. Otázky musia byť formulované stručne a jasne, aby mal respondent záujem odpovedať. (Tahal, 2017, s. 54)

Predtým ako je dotazník uvedený do obehu, je nutné, aby ho niekoľkokrát vyplnil sám tvorca, prípadne jeho priatelia, či rodinní príslušníci, aby prišiel na nedostatky a na prípadne chyby, ktoré sa v ňom vyskytujú a mohol ich včas opraviť. (Tahal, 2017, s. 55)

4.3.2 Dĺžka dotazníka

Dĺžka dotazníka by mala byť udávaná v minútach a nie na základe počtu otázok. Počet minút sa určuje na základe času, ktorý je potrebný pre vyplnenie dotazníka, pretože každá otázka je inak časovo náročná. Kvalitný dotazník by nemal presahovať čas na vyplnenie 10 až 15 minút. Ak ma dotazník viac ako 25 minút, môže dôjsť k riziku nesprávneho vyplnenia dotazníka, pretože po uplynutí tohto času respondent stráca pozornosť a k vyplňovaniu otázok nepristupuje zodpovedne. (Tahal, 2017, s. 55)

4.3.3 Členenie dotazníka

Dotazník pre prehľadnosť treba členiť do sekcií, ktoré istým spôsobom na seba nadväzujú. Vďaka tomu sa dotazník stáva prehľadnejším a efektívnym. Dotazník začína úvodom. **Úvod** obsahuje oslovenie respondenta, krátku informáciu o firme a dôvod, pre ktorý je dotazník vytvorený. Taktiež by mal obsahovať aj informáciu o tom, koľko času bude

respondent potrebovať pre vyplnenie dotazníka. Hneď po úvode by mala nasledovať **filtračná otázka**, tá ma za úlohu zistiť, či je respondent vhodný pre tento dotazník. V prípade, že nevyhovuje výberovému kritériu, dotazník sa uzavrie a respondentovi bude poďakované. Nasledujú **kvótné otázky**. Patria sem otázky typu pohlavia, veku a vzdelania. Kľúčovú časť dotazníka tvoria **meritórne otázky**. Tieto otázky sa týkajú témy, kvôli ktorému bol dotazník vytvorený. Otázky sú zoskupené od obecných po konkrétne. Poslednou časťou sú **identifikačné otázky**, ktoré sú zaradené na koniec dotazníka. Tieto otázky členia respondentov do skupín. Môže ísť o otázky typu miesta bydliska, veľkosti príjmu alebo typu zamestnania. (Tahal, 2017, s. 55-56)

4.3.4 Typy otázok

Najpoužívanejším typom otázok sú **uzavreté otázky**, ktoré majú vopred pripravené odpovede a respondent označí len jednu odpoveď. Musia byť ľahko pochopiteľné a správne štylizované. Otázka obsahujúca len dve možné odpovede sa nazýva dichotomická. Opakom uzavretých otázok sú **otvorené otázky**. Na tieto otázky odpovedá respondent vlastnými slovami, a tak pomocou týchto otázok je možné lepšie pochopiť zmyslenie respondentov. Vyhodnocovanie takýchto otázok je však časovo náročnejšie, pretože je potrebné hľadať medzi odpoveďami spoločné znaky. **Škála** - tento typ otázok vyjadruje mieru súhlasu s nejakým výrokom. Škála dôležitosti sa rozdeľuje na škálu číselnú alebo slovnú. Číselné majú nepárny počet stupňov, zvyčajne 1 - 5 alebo 1 - 7. Naopak, slovná škála obsahuje páry počet stupňov. Zvyčajne ide o stupne: „určite súhlasím“, „súhlasím“, „nesúhlasím“ a „určite nesúhlasím“. Otázky, v ktorých respondent vyjadruje mieru súhlasu alebo nesúhlasu sa nazýva Likertova škála. Štvrtým typom otázok sú otázky typu **výber z niekoľkých možností**. Obsahuje niekoľko vopred pripravených odpovedí a respondent môže označiť viac ako jednu odpoveď. **Polootvorené otázky** obsahujú, okrem otázok typu výber z niekoľkých možností, aj možnosť odpovede „iné.“ Pri zaškrtnutí položky „iné“, má respondent možnosť dopísať svoj vlastný názor. Neštandardným typom otázok sú **otázky radené podľa dôležitosti**. Jednotlivé výroky respondent presúva na základe svojich priorít. (Tahal, 2017, s. 56-57), (Kotler a Keller, 2013, s. 138-140) a Karlíček a kol. (2018, s. 100-101)

4.3.5 Spôsob kontaktu

Vochozka a Mulač (2012, s. 409), Kotler a Keller (2013, s. 143) a Karlíček a kol. (2018, s. 92) opisujú spôsoby, ktorými môže respondent dotazník vyplniť. Závisí len na

marketingovom výskumníkovi, aký spôsob zvolí. **Korešpondenčný kontakt** je spôsob, kedy je dotazník zaslaný poštou. Jeho výhodou tvorí to, že respondent ho vyplňuje, keď má dostatok času a výskumník ho neovplyvňuje svojou prítomnosťou. Avšak miera návratnosti týchto dotazníkov je primálá. Druhým spôsobom je **telefonické dopytovanie** označované skratkou CATI (computer assisted telephone interviewing). Výhodou je operatívnosť a rýchle získanie informácií. Výskumník môže priebežne reagovať na odpovede, prípadne vysvetliť otázku, ktorá nie je respondentovi jasná. Avšak neodporúča sa telefonát dlhší ako 10 minút. Posledným spôsobom je **osobný kontakt**, so skratkou CAPI (computer assisted personal interviewing). Ide o najvšestrannejšiu metódu, ale zároveň ide o najdrahší spôsob získavania dát. Za nevýhodu sa môže pokladať možné skreslenie výsledkov a to kvôli nesprávnemu kladeniu otázok. Výhodou je, že osoba, ktorá kladie otázky, má možnosť sledovať gestikuláciu či mimiku respondenta pri odpovedávaní na otázky.

Osobné dopytovanie Vochozka a Mulač (2012, s. 409) a Kotler a Keller (2013, s. 143-145) rozdeľuje na tri druhy:

- **Dohodnutý rozhovor** – respondent má možnosť sa vopred psychicky aj formálne pripraviť. Často je ponúkaná nejaká menšia odmena pri stretnutí.
- **Rozhovor po náhodnom zastavení** – výhodou je, že respondent ukáže svoju spontánnosť a prirodzenosť, avšak nie vždy musí mať respondent čas alebo náladu, aby sa výskumníkovi venoval.
- **Dopytovanie online** – je možné nájsť aj pod skratkou CAWI (computer assisted web interviewing). Obsahuje telefonický videohovor alebo vyplňanie dotazníka cez internet. V súčasnosti ide o najrozšírenejší spôsob získavania dát. Podnik môže dotazník zverejniť na svojej webovej stránke a za jeho vyplnenie ponúknuť nejakú odmenu, napr. doprava zdarma, zľava na nákup alebo pribalenie darčeka k nákupu. Výhodou online dotazníka je, že jeho nákladovosť je nízka a je zároveň aj rýchly. Rýchly je vďaka tomu, že respondentovi sa ukážu len otázky, ktoré sa ho týkajú a odpoveď je automaticky odosielaná. Taktiež sú respondenti priamočiarejší a pravdovravnnejší. Toto dopytovanie má však aj svoje nevýhody. Môže sa jednáť o technické problémy. Formulár, ktorý je vytvorený v spoločnosti, môže vo finálnej podobe vyzerat' u respondenta odlišne vplyvom nekompatibility webového prehliadača.

5 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Teoretická časť sa venuje pojmom z oblasti konkurencieschopnosti. Na začiatku je vysvetlený pojem konkurencia. Konkurencia je proces, pri ktorom sa stretávajú protikladné záujmy spoločností, vystupujúcich na trhu. Spoločnosti by mali sledovať ceny služieb a produktov ich konkurencie a reagovať na ne. Ďalej je písané o pojme konkurencieschopnosť. Konkurencieschopnosť je schopnosť dosahovať ciele a efektívne využívať zdroje tak, aby boli uspokojené záujmy všetkých subjektov. Rozdeľuje sa na mikro úroveň, makro úroveň a mezoúroveň. Dôležitým pojmom je aj konkurenčná výhoda. Tá vzniká vtedy, pokiaľ podnik robí niečo lepšie než konkurencia alebo robí niečo inak ako konkurencia. Dôležitým kľúčom k dosiahnutiu konkurenčnej výhody sú zdroje. Zdroje sa delia na hmotné, ľudské, finančné a nehmotné zdroje. V rámci konkurencieschopnosti je dôležitá aj marketingová komunikácia. Konkurenčné stratégie sú taktiež súčasťou tvorby konkurencieschopnosti.

V druhej kapitole sa venujem členeniu konkurencie. Konkurencia sa člení podľa niekoľkých kritérií a spôsobov. Konkurencia môže byť trhovú a mimotrhovú alebo cenovú a necenovú. Podľa mikroekonomického členenia sa konkurencia rozdeľuje na dokonalú a nedokonalú. V rámci nedokonalkej konkurencie sa ďalej rozlišuje monopol, oligopol a monopolistická konkurencia.

Tretia kapitola sa zameriava na strategické analýzy. V Strategickej analýze ide o dlhodobé plány, ktoré vedú k víziám. V tejto bakalárskej práci je opísaný Porterov model, PESTLE analýza, Benchmarking a SWOT analýza.

Posledná kapitola sa zaoberá marketingovým výskumom. Ide o spôsob, ako získať potrebné informácie, ktoré poskytujú prehľad o trhu a zákazníkoch na trhu. Metódy výskumu sú rozdeľované na pozorovanie, výskum pomocou focus groups, na behaviorálny výskum, na experimentálny výskum a na dotazníkový výskum. Kapitola sa venuje aj členeniu dát. Tie sa členia na primárne a sekundárne, interné a externé a aj na tvrdé a mäkké dáta. Posledný pojem, ktorý je opisovaný je dotazník. Dotazník určuje spôsob, akým je možné získať dáta od respondentov.

Vďaka týmto poznatkom bude možné napísať praktickú časť tejto práce. Analýzy, ktoré som opísala v tejto časti, aplikujem pre podnik Base Camp, s. r. o. Pomocou ich výsledkov a výsledkov z dotazníkového šetrenia budú vytvorené návrhy, ako by bolo možné zvýšiť konkurencieschopnosť podniku Base Camp, s. r. o. na trhu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA PODNIKU



Obrázok 6 Logo podniku (zdroj: facebook.com/basecampcoffee&beer, ©2020)

Pre svoju bakalársku prácu som si zvolila podnik Base Camp, s. r. o. Táto kaviareň sa nachádza v malom mestečku Bytča na území Slovenska. Základným cieľom zakladateľov bol spojiť unikátny dizajn kaviarne s kvalitnou a zároveň netradičnou ponukou. V súčasnosti podnik zamestnáva dvoch zamestnancov a sedem brigádničiek. Tabuľka č. 3 znázorňuje základné údaje o tomto podniku.

Tabuľka 3 Základné údaje o podniku Base Camp, s. r. o. (vlastné spracovanie)

<i>Základné údaje o podniku Base Camp, s. r. o.</i>	
Sídlo:	Sidónie Sakalovej 145/6, 014 01 Bytča
Právna forma:	Spoločnosť s ručením obmedzeným
IČO:	52992144
Spoločníci a konatelia:	Miroslav Polko, Lívia Mináriková
Dátum vzniku:	7. marca 2020

6.1 VZNIK

Za vznikom kaviarne s názvom Base Camp, Coffee & Beer stojí mladý pár z Bytče, Miroslav Polko a Lívia Mináriková. Využili príležitosť voľných priestorov v pasáži starého mesta. Jednalo sa o historickú budovu, ktorá vyniká najmä vďaka svojim tehlovým múrom. Po vybavení všetkých potrebných dokumentov, začali s rekonštrukciou priestorov. Táto rekonštrukcia im trvala približne tri mesiace. Svoju prvú premiéru mali 29. 05. 2020, kedy ich navštívili prví zákazníci.

Spolupracujú výhradne so slovenskými remeselnými výrobcami a lokálnymi dodávateľmi, čím podporujú slovenskú produkciu. Atmosféru podniku dopĺňa retro nábytok. Každý kúsok nábytku, precízne opravili a dali mu tak šancu skrásliť priestory kaviarne a terasy. Zároveň tak znížili náklady spojené s renováciou a zariadením kaviarne a následne ušetrené peniaze mohli tak využiť na vybavenie kaviarne. Takmer každé voľné miesto zaplnili veľkým množstvom kníh od darcov, ktoré taktiež tvoria celkovú príjemnú atmosféru.



Obrázok 7 Vnútorne priestory, (zdroj: [instagram.com/basecamp_bytca](https://www.instagram.com/basecamp_bytca), ©2022)

Začiatky otvorenia podniku boli náročné, pretože len niekoľko mesiacov po otvorení, boli nútení zavrieť pre pandémiu COVID-19. Nechceli podnik zavrieť úplne, preto keď mali možnosť mať otvorené aspoň vonkajšie priestory, nezaváhali a pristavili altánok aj s ohrievačmi. Avšak rýchlo rozširujúci COVID-19 ich donútil zavrieť úplne. Napriek tomu, toto ťažké obdobie zvládli a pokračujú ďalej.



Obrázok 8 Vonkajšie priestory,
(zdroj: [instagram.com/basecamp_bytca](https://www.instagram.com/basecamp_bytca), ©2022)

Vo vonkajších priestoroch sa taktiež nachádza detský kútik, ktorý s obľubou navštevujú mamičky s deťmi. Tento podnik je aj tzv. „dog friendly“, čo znamená, že rešpektuje psov a má pre nich dokonca nachystané misky s vodou, nejaké dobroty a taktiež aj hračky. Okrem iného, je pri vstupe v podchode spravený kútik s použitými knihami, kde môže knihy ktokoľvek priniesť a takisto si aj odniesť knihu, ktorá ho zaujme.



Obrázok 9 Káva servírovaná v podniku, (zdroj: [instagram.com/basecamp_bytca](https://www.instagram.com/basecamp_bytca), ©2022)

7 KONKURENCIA

Táto kapitola bude venovaná hlavným konkurentom vybranej spoločnosti. Ako konkurentov pre tento podnik som zvolila najznámejšie a najnavštevovanejšie podniky v meste Bytča, ktoré sú tak pre Base Camp najväčšími konkurentmi a ohrozujú tak jeho pozíciu na trhu. Prvým konkurentom je Mestská kaviareň, druhým je podnik Dolce Cafe a posledným vybraným konkurentom je kaviareň LA:CAFE. Hlavným dôvodom pre ich vybratie bol fakt, že tieto podniky majiteľ Base Campu označil ako ich hlavných konkurentov.

7.1 Mestská kaviareň



Obrázok 10 Logo podniku, (zdroj: facebook.com/mestská kaviareň bytča, ©2022)

Ide o rodinnú kaviareň, ktorá bola založená v roku 2000. Je jednou z najstarších kaviarní, ktorá v Bytči funguje. Kaviareň sa pýši najmä svojou polohou a veľkosťou priestoru. Z prednej časti kaviarne sa zákazníkom naskytne príjemný pohľad na Námestie Slovenskej republiky. Ide o najväčšiu kaviareň, ktorá sa v Bytči nachádza. Priestory kaviarne sú rozdelené na fajčiarsku a nefajčiarsku časť, čo tvorí značnú konkurenčnú výhodu oproti kaviarni Base Camp. Veľkou konkurenčnou výhodou je veľký priestor s tromi obrazovkami s možnosťou sledovania niekoľkých športových programov. Obsluha kaviarne je známa svojou vždy pozitívnou náladou a komunikatívnosťou. Na sociálnych sieťach sa snaží byť kaviareň aktívna, pričom často organizuje rôzne súťaže.

Okrem veľkého vnútorného priestoru, má kaviareň aj svoju vlastnú vonkajšiu terasu, ktorá sa však nachádza asi 50 metrov od kaviarne, priamo na námestí v pešej zóne. Vzdialenosť

nemusí byť veľkým problémom, pretože terasa má okrem priestorov na sedenie aj bar, pri ktorom si môžu zákazníci objednať. Nevýhodou je, že pri potreby použitia toaliet, je nutné navštíviť kamennú prevádzku. Druhou nevýhodou je, že v tomto podniku nie je možné platiť kartou.



Obrázok 11 Vnútorne priestory, (zdroj: facebook.com/mestskákaviareňbytča, ©2022)

7.2 Dolce Cafe

Táto kaviareň, vznikla v roku 2012. Taktiež sa nachádza na Námestí Slovenskej republiky v Bytči. Vnútorne priestory sú útulné, priestranné, a taktiež je tento priestor rozdelený na fajčiarsku a nefajčiarsku časť. V nefajčiarskej miestnosti je dominantou mohutný starožitný luster. Celkovo tieto priestory pôsobia veľmi elegantne, vkusne a reprezentatívne. Obsluha je príjemná a komunikatívna. Vždy vám rada poradí pri výbere z ponuky. Vzhľadom na slabú propagáciu a nevýrazne umiestnený názov nad vstupom do kaviarne, sa v tomto podniku vyskytuje malé množstvo zákazníkov. Dôvodom nízkej návštevnosti je aj fakt, že tento podnik nie je aktívny na sociálnych sieťach. Taktiež podnik nemá ani nejaké logo, ktorým by sa mohol prezentovať. Avšak počas letných mesiacov je aj tu vysoká koncentrácia zákazníkov, pretože majú zákazníci možnosť usadiť sa aj na vonkajšej terase. Ďalšou nevýhodou je, že podnik má nepravidelné otváracie hodiny a môže sa tak stať, že v prípade záujmu navštíviť kaviareň, môže byť zatvorená.

Konkurenčnou výhodou podniku je, že v pracovnom týždni ponúka aj raňajkové menu, o ktorom však veľa ľudí nevie. Pripojenie k internetu je funkčné a rýchle. K pripojeniu na internet je potrebné zadať heslo, ktoré vám ochotne čašníčky rady poskytnú. Ani v tomto podniku nie je možné platiť kartou, preto je potrebné mať pri sebe vždy hotovosť.



Obrázok 12 Vnútorne priestory Dolce Cafe (vlastná fotografia)

7.3 LA:CAFE



Obrázok 13 Logo LA:CAFE,
(zdroj: Instagram.com/
la.cafe.by, ©2020)

Posledným vybraným konkurentom je kaviareň LA:CAFE, ktorá bola založená v roku 2008. V minulosti figurovala pod názvom Lavazza, no tento názov sa v roku 2020 rozhodli majitelia zmeniť. V tomto roku prišlo aj k malej rekonštrukcii a úprave priestorov. Priestory kaviarne pôsobia veľmi útulne a čisto. Aj táto kaviareň je rozdelená na fajčiarsku a nefajčiarsku časť. Sociálne zariadenia sú so všetkých spomínaných kaviarní na najvyššej úrovni. V letných mesiacoch je možné využiť aj menšiu letnú terasu. Aj táto kaviareň má sociálne siete, avšak nie je na nich príliš aktívna, pričom sa spolieha predovšetkým na svoje dlhoročné pôsobenie a dobré meno. V kaviarni je veľmi milá, priateľská a najmä skúsená obsluha. Konkurenčnou výhodou tohto podniku je možnosť zobrať si kávu so sebou, tzv. „coffe to go“. Nevýhodou kaviarne je, že ani ona nemá možnosť platby platobnou kartou.



Obrázok 15 Vnútorne priestory LA:CAFE,
(zdroj: Instagram.com/la.cafe.by, ©2023)



Obrázok 14 Vonkajšia terasa, (zdroj: Instagram.com/la.cafe.by, ©2022)

8 APLIKÁCIA METÓD

Kaviareň, ktorú som si pre túto prácu zvolila, následne zanalyzujem vybranými metódami. Problematiku metód, ktoré použijem som opísala v teoretickej časti. Na základe použitých metód vytvorím odporúčenia pre kaviareň Base Camp, aby posilnila svoju konkurencieschopnosť na trhu. Ako prvé budú vyhodnotené výsledky z dotazníkového šetrenia a následne budú vyhodnotené zvyšné metódy.

8.1 Analýza dotazníkového šetrenia

Táto časť práce bude venovaná kvantitatívnemu šetreniu formou dotazníka. Dotazník obsahoval celkom 25 otázok, pričom 4 z nich boli otázky identifikačné. Zber údajov prebiehal celkom 22 dní, v období od 16.03.2023 do 06.04.2023, pomocou využitia platformy Google Forms. Celého dotazníkového šetrenia sa zúčastnilo celkom 175 respondentov. Odkaz na tento dotazník bol zdieľaný na sociálnych sieťach autora, ktorými sú Facebook a Instagram. Taktiež bol dotazník zdieľaný samotnou kaviarňou Base Camp na jej instagramovom profile a na facebookovom profile Bytčiansky kuriér. Okrem získavania informácií pomocou sociálnych sietí bol použitý aj QR kód, ktorý bol umiestnený v Base Camp a zákazníci tak mali možnosť pri návšteve podniku tento QR kód načítať a vyplniť ho priamo v kaviarni. Vyplnenie dotazníka trvalo približne 5 minút a okrem uzavretých otázok, obsahoval aj otázky otvorené, kde mohli respondenti vyjadriť svoj vlastný názor. Dotazník bol určený pre ľudí, ktorí navštevujú kaviarne v Bytči. Samotný dotazník sa nachádza v prílohe. (Príloha č. 1.)

Prvou otázkou bola otázka filtračná, ktorá mala za úlohu vyčleniť tých respondentov, ktorí nenavštevujú žiadnu z kaviarní v Bytči a nemali tak možnosť svojimi skúsenosťami nijako prispieť do tohto dotazníkového šetrenia. Pri zdieľaní dotazníka, bolo žiadané nech dotazník vyplňajú len tí, ktorí kaviarne v Bytči navštevujú, napriek tomu sa našlo 23 výnimiek. Práve kvôli týmto výnimkám bola táto filtračná otázka vytvorená. Respondentov, ktorí kaviarne v Bytči nenavštevujú sa našlo 13,1 %. Konkrétne išlo o 16 mužov a 7 žien.

Napriek tomu, že identifikačné otázky boli až na konci celého dotazníka, tak rozbor dotazníka bude začatý práve nimi. Otázky boli mierené na zistenie pohlavia, vekovej kategórie, v akom sociálnom statuse sa respondent nachádza a odkiaľ pochádza. Pomocou týchto štyroch otázok bolo možné zistiť základné informácie o respondentoch.

Po odčítaní respondentov, ktorí nenavštevujú kaviarne v Bytči, tak výsledky ukazujú, že ľudia, ktorí kaviarne v Bytči navštevujú a dotazník vyplnili sú genderovo nevyvážení. Išlo celkom o 102 žien a 50 mužov. Všeobecne je však známe, že ženy kaviarne navštevujú radšej ako muži, takže toto zistenie nebolo ničím prekvapivé. Nasledujúca tabuľka č. 4 tieto výsledky sumarizuje.

Tabuľka 4 Identifikačná otázka 1 (vlastné spracovanie)

<i>Identifikačná otázka 1: Aké je Vaše pohlavie?</i>		
Pohlavie	Počet respondentov (absolútni)	Počet respondentov (relatívni)
Žena	102	67,1 %
Muž	50	32,9 %
Celkový počet respondentov	152	100 %

Najčastejšími návštevníkmi kaviarní je prevažne Generácia Z. Ide teda najmä o ľudí vo veku 21 až 30 rokov. Druhými najčastejšími návštevníkmi sú Generácia Y, ktorí tvoria ľudia vo veku 31 až 40 rokov, a to 17,8 %. Najmenšie percento respondentov, a to 2,6 % tvoria ľudia vo veku viac ako 50 rokov. Druhým najmenším zastúpením sú návštevníci vo veku 41 až 50 rokov, ktorí tvoria 6,36 %, čo je 10 ľudí. Výsledky sú zhrnuté v tabuľke č. 5.

Tabuľka 5 Identifikačná otázka 2 (vlastné spracovanie)

<i>Identifikačná otázka 2: Do akej vekovej kategórie patríte?</i>		
Vek	Počet respondentov (absolútni)	Počet respondentov (relatívni)
<20	16	10,5 %
21-30	95	62,5 %
31-40	27	17,8 %
41-50	10	6,6 %
50+	4	2,6 %
Celkový počet respondentov	152	100 %

Predposledná identifikačná otázka mala za cieľ zistiť sociálny status respondentov. Z odpovedí vyplýva, že najväčšie zastúpenie mali zamestnaní ľudia, ktorí tvorili až 54,6 % všetkých odpovedí. Druhými najčastejšími respondentmi sú študenti, ktorí tvorili dokopy 32,3 %, avšak študenti sa rozdeľovali na študentov s brigádou a bez brigády. Z grafu je možné vyčítať, že viac študentov tvoria práve tí s brigádou a to 25,7 %, čo je 38 študentov. Zvyšných 11 študenti sú študenti bez brigády. Najmenšie percento tvorili dôchodcovia a to len 0,6 %, t. j. jeden dôchodca.

Tabuľka 6 Identifikačná otázka 3 (vlastné spracovanie)

<i>Identifikačná otázka 3: Aký je Váš sociálny status?</i>		
Sociálny status	Počet respondentov (absolútni)	Počet respondentov (relatívni)
Zamestnaný	83	54,6 %
Nezamestnaný	4	2,6 %
Študent s brigádou	38	25,7 %
Študent bez brigády	11	6,6 %
Dôchodca	1	0,6 %
Na materskej dovolenke	15	9,9 %
Celkový počet respondentov	152	100 %

Posledná identifikačná otázka sa pýtala na oblasť, z ktorej respondenti pochádzajú. Tu boli výsledky takmer vyrovnané, pričom Bytčania tvorili 48,6 % opýtaných a obyvateľov z okolia Bytče tvorilo 45,7 % opýtaných. Zvyšných 6,3 % boli respondenti, ktorí pochádzajú mimo okolia Bytče.

Tabuľka 7 Identifikačná otázka 4 (vlastné spracovanie)

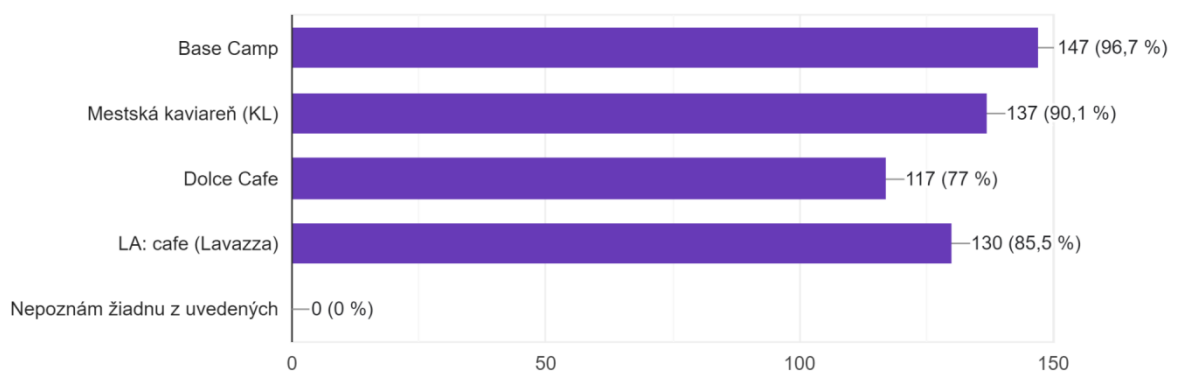
<i>Identifikačná otázka 4: Odkiaľ pochádzate?</i>		
Bydlisko	Počet respondentov (absolútni)	Počet respondentov (relatívni)
Bytča	80	52,6 %
Okolie Bytča (+/- 15km)	69	45,4 %
Mimo Bytče a okolia	3	2 %
Celkový počet respondentov	152	100 %

Ktoré z týchto kaviarní v Bytči poznáte?

Druhá otázka mala za cieľ zistiť, aké kaviarne respondenti poznajú. Z výsledkov vyplýva, že respondenti majú vysoké povedomie o kaviarňach, ktoré sa v Bytči vyskytujú. Avšak ľudia najmenej poznajú kaviareň Dolce Cafe, kedy až 35 respondentov uviedlo, že túto kaviareň nepoznajú. Najviac respondentov uviedlo kaviareň Base Camp, ktorú zo 152 opýtaných pozná až 147 ľudí.

2. Ktoré z týchto kaviarní v Bytči poznáte?

152 odpovedí



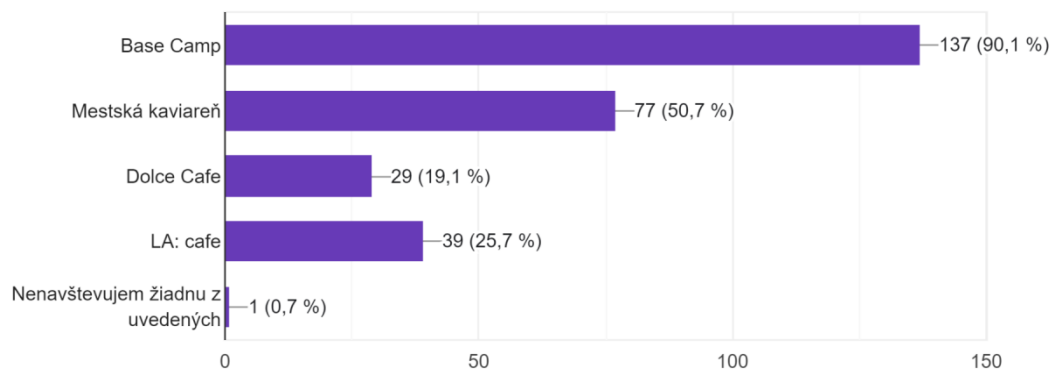
Obrázok 16 Ktoré z kaviarní respondenti poznajú (vlastné spracovanie)

Ktoré z týchto kaviarní v Bytči navštevujete?

Napriek tomu, že Base Camp pozná 147 opýtaných, tak ho navštevuje len 137 respondentov. Viac ako polovica navštevuje Mestskú kaviareň a najmenej respondentov uviedlo, že navštevuje podniky LA:CAFE a Dolce Cafe.

3. Ktoré z týchto kaviarní v Bytči navštěvujete?

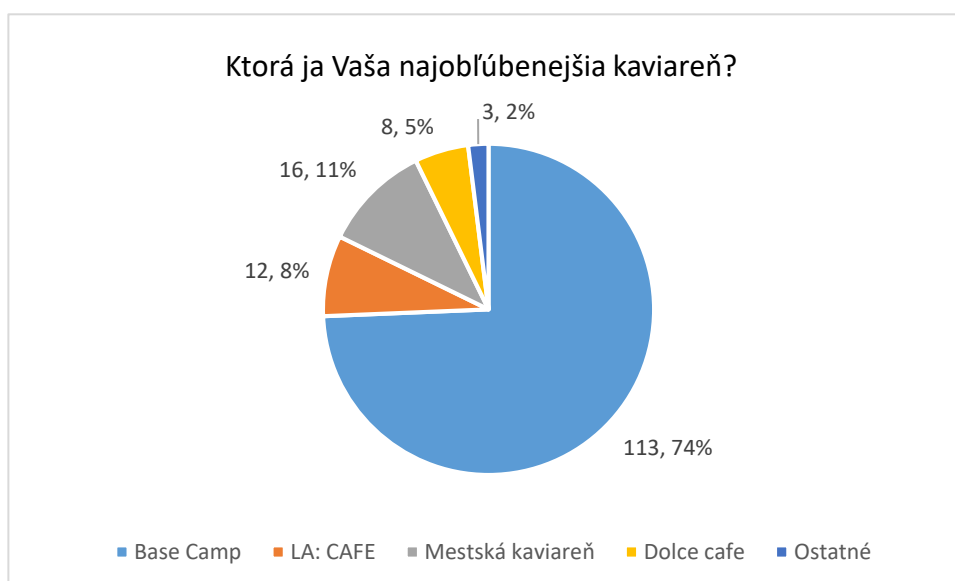
152 odpovědí



Obrázok 17 Ktoré kaviarne respondenti navštěvujú (vlastné spracovanie)

Ktorá je Vaša najobľúbenejšia kaviareň?

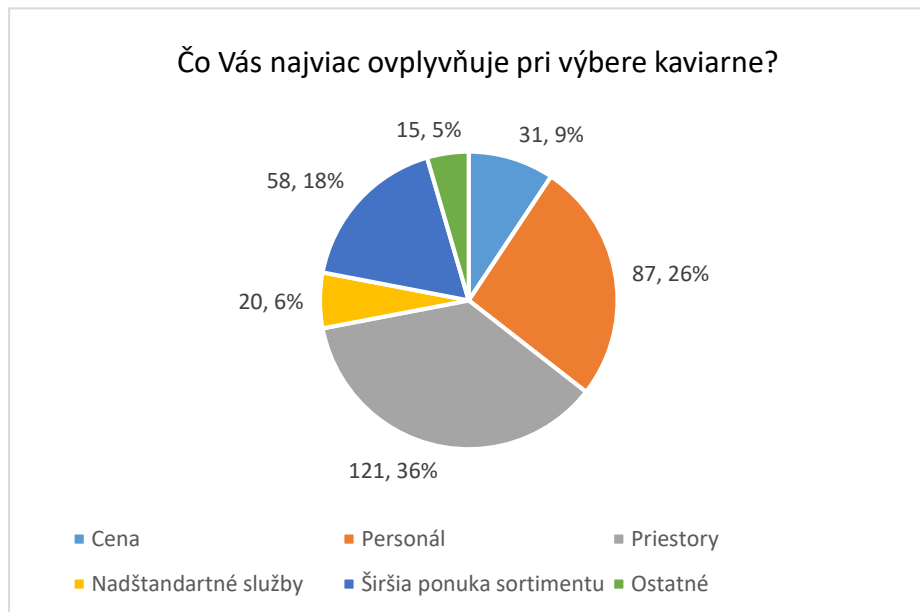
Otázka č. 4 zisťovala, ktorá z kaviarní je najobľúbenejšia. V tomto grafe jasne dominuje Base Camp, ktorá získala až 74%, t. j. 113 opýtaných. Toto zistenie však ovplyvňuje fakt, že dotazník bol uverejnený aj na facebookovom a instagramovom profile Base Camp a zároveň bol k dispozícii na vyplnenie aj v kaviarni. Na druhom mieste sa umiestnila Mestská kaviareň s 11 %. Do položky Ostatné s 2 % bola zahrnutá odpoveď City Hall, čo je však reštaurácia a nie kaviareň a dve odpovede typu „neviem sa rozhodnúť“.



Obrázok 18 Najobľúbenejšia kaviareň (vlastné spracovanie)

Čo Vás najviac ovplyvňuje pri výbere kaviarne?

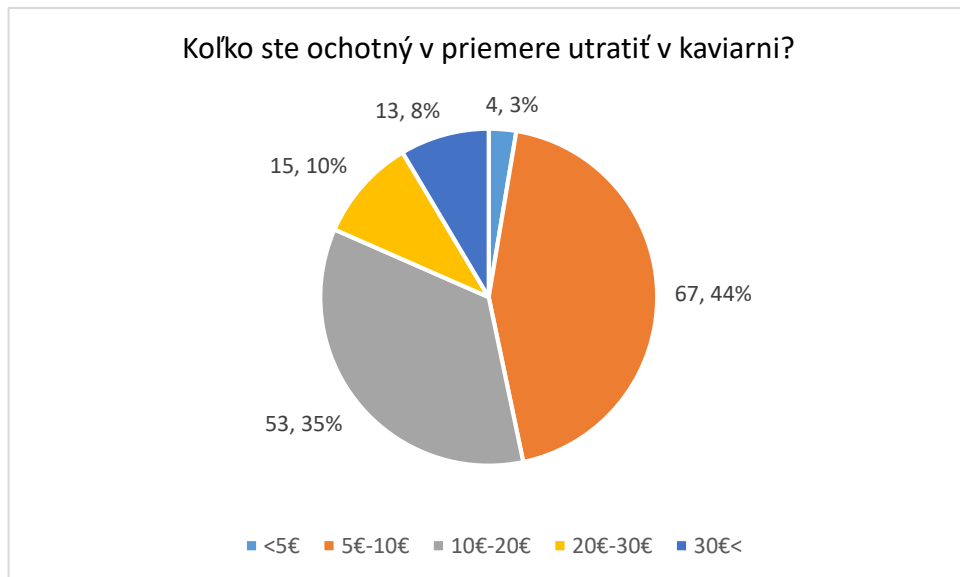
Pri výbere kaviarne sú respondenti najviac ovplyvnení priestormi, ktoré kaviarne ponúkajú. Dôležitým faktorom je pre nich aj šikovnosť a skúsenosť personálu a široká ponuka sortimentu. Dôležitým kritériom je aj cena, nadštandarde služby, ako je pripojenie k internetu, alebo či kaviareň disponuje televíziou alebo hudbou. Do odpovede „Ostatné“ boli zahrnuté odpovede, ako napr. kvalita kávy a celková atmosféra podniku.



Obrázok 19 Čo ovplyvňuje najviac respondentov pri výbere kaviarne (vlastné spracovanie)

Koľko ste ochotný v priemere utrátiť v kaviarni?

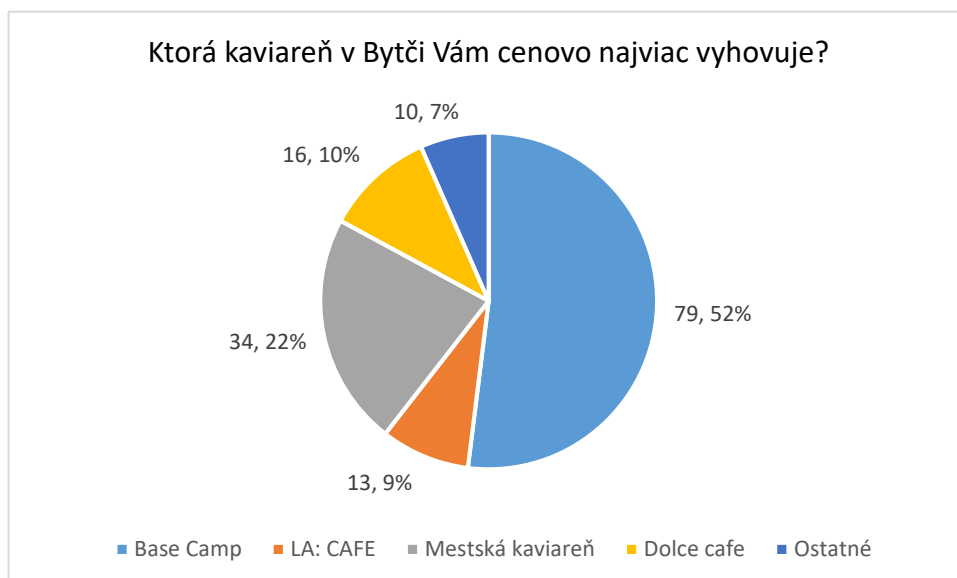
Pri otázke, kde bolo nutné označiť, koľko sú ľudia ochotní v priemere utrátiť v kaviarni, boli dve najčastejšie odpovede a to 44 % pri odpovedi 5 € až 10 € a 35 % pri odpovedi 10 € až 20 €. Najmenej ľudí a to 3 % sú ochotní minúť maximálne 5 €.



Obrázok 20 Koľko sú ochotní respondenti zaplatiť v kaviarni (vlastné spracovanie)

Ktorá kaviareň v Bytči Vám cenovo najviac vyhovuje?

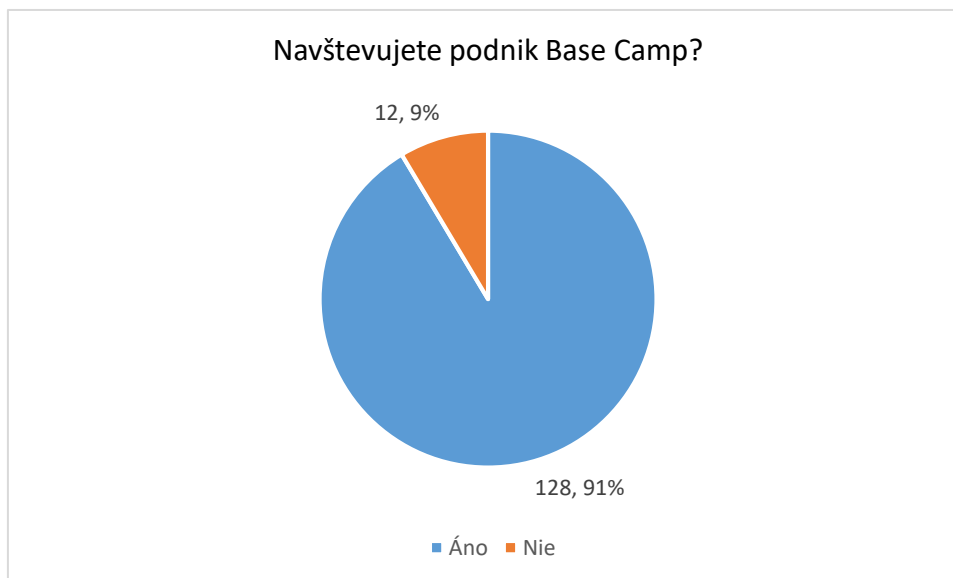
Keď vezmeme do úvahy, že pre 74 % respondentov je táto kaviareň najobľúbenejšia, tak len pre 52 % ľudí je táto kaviareň cenovo najviac vyhovujúca. Z tohto zistenia vyplýva, že 21,7 % ľudí nie sú spokojní s cenami v podniku. Na druhom mieste sa umiestnila Mestská kaviareň s 22 %, t. j. 34 respondentov. Do odpovede „Ostatné“ boli zahrnuté odpovede typu: „nevyhovuje mi cenovo žiadna kaviareň“ alebo „ceny sú vysoké všade.“



Obrázok 21 Ktorá kaviareň respondentom najviac vyhovuje (vlastné spracovanie)

Predchádzajúce otázky boli cielene pre všetky kaviarne v Bytči. Nasledujúce sa budú zameriavať na otázky ohľadom fungovania v kaviarni Base Camp.

Navštevujete podnik Base Camp?



Obrázok 22 Návštevnosť podniku Base Camp (vlastné spracovanie)

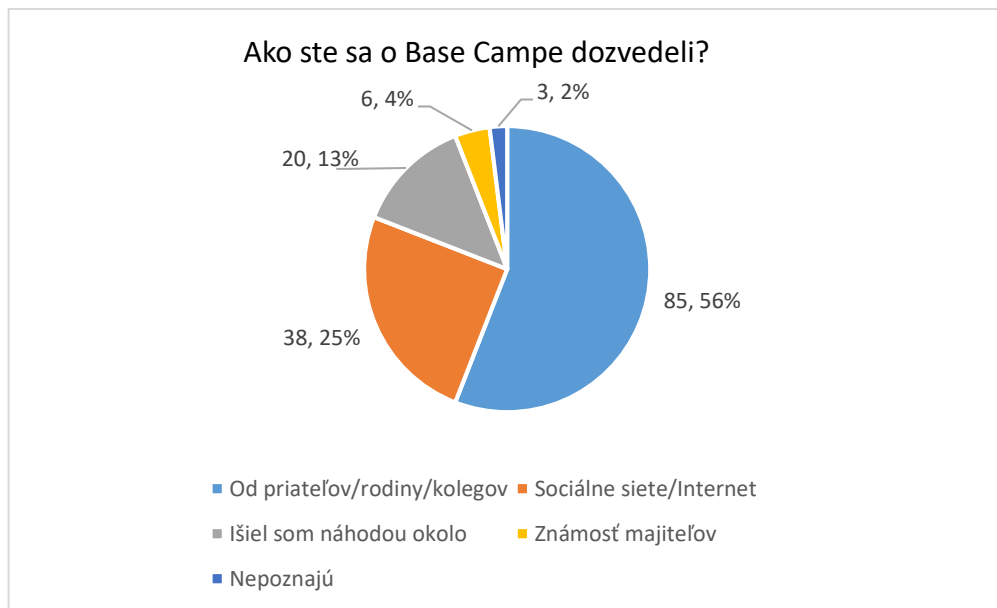
Na otázku č. 8, či respondenti navštevujú podnik Base Camp, kladnú odpoveď označilo 92,1 %, zvyšných 12 ľudí (7,9 %) označilo, že tento podnik nenavštevuje. Z tohto dôvodu respondentom, ktorí označili možnosť, že kaviareň nenavštevujú, bola položená otázka, ktorá sa pýtala na dôvod, kvôli ktorému tento podnik nenavštevujú. Najčastejšie odpovede sú zhrnuté v tabuľke č. 8.

Tabuľka 8 Dôvod nenavštevovania podniku Base Camp (vlastné spracovanie)

<i>Prečo nenavštevujete podnik Base Camp?</i>		
Dôvod	Počet respondentov (absolútni)	Počet respondentov (relatívni)
Nepoznajú podnik	3	24,9 %
Personál/Priestory	4	33,2 %
Cena	3	24,9 %
Otváracie hodiny	1	8,3 %
Používanie anglických výrazov	1	8,3 %
Celkový počet respondentov	12	100 %

Z odpovedí vyplýva, že časť respondentov tento podnik nepozná, niektorým sa nepáčia priestory, pomalá obsluha alebo vysoké ceny. Jeden respondent nie je spokojný s otváracími hodinami, preto podnik vôbec nenavštevuje a jednému respondentovi sa nepáči, že podnik využíva anglické názvy.

Ako ste sa o Base Campe dozvedeli?



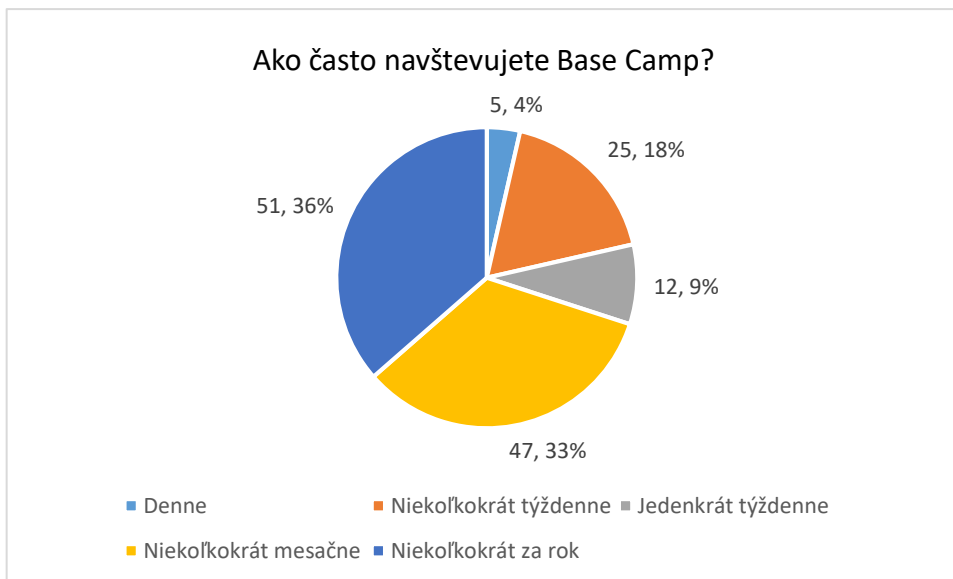
Obrázok 23 Ako sa respondenti o podniku dozvedeli?
(vlastné spracovanie)

Otázka č. 9 zisťovala, akým spôsobom sa ľudia o Base Campe dozvedeli. Z odpovedí vyplýva, že najviac respondentov pozná podnik vďaka priateľom, rodine alebo kolegom v práci, a to až 56 %. Vďaka sociálnym sieťam pozná podnik 38 % ľudí. 13 % opýtaných objavilo podnik, keď išli náhodne okolo a 2 % opýtaných pozná majiteľov osobne.

Zvyšné otázky zodpovedalo 140 respondentov, keďže 12 respondentov označilo, že Base Camp nenavštevujú, a tak by ich odpovede neboli už relevantné.

Ako často navštevujete Base Camp?

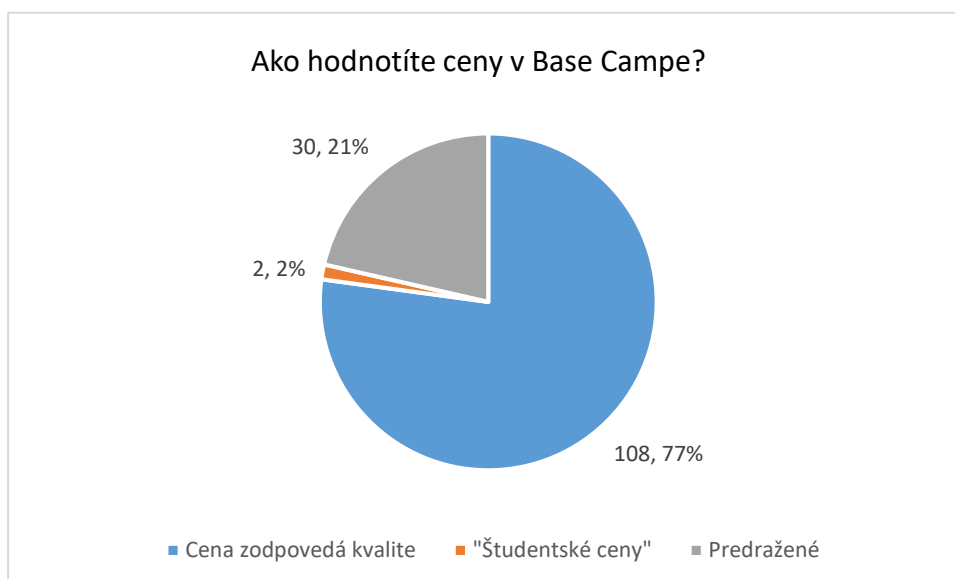
Táto otázka bola zameraná na zistenie, ako často Base Camp zákazníci navštevujú. Z výsledkov vyplýva, že najčastejšie zákazníci navštevujú Base Camp niekoľkokrát za rok a to 36 % a niekoľkokrát mesačne a to 33 %. Len mála časť ľudí navštevuje podnik denne, a to 4 %.



Obrázok 24 Návštevnosť v podniku Base Camp (vlastné spracovanie)

Ako hodnotíte ceny v Base Campe?

Otázka č. 11 mala za cieľ zistiť, aký majú zákazníci názor na ceny v tomto podniku. 77 % respondentov je toho názoru, že cena zodpovedá kvalite a 21 % označilo, že ceny im prídu privysoké. Iba 2 % opýtaných označilo, že ceny v tomto podniku sú „Študentské ceny.“ Čo sa týka hodnotenia cien v Base Campe a jeho konkurentov, bude ešte písané v kapitole 8.4 Benchmarking.



Obrázok 25 Hodnotenie cien Base Campu (vlastné spracovanie)

Hodnotenie personálu v Base Campe

V tejto otázke bolo potrebné bodovo ohodnotiť, aký názor majú respondenti na obsluhu. Pričom hodnotenie 1 bolo najlepšie a hodnotenie číslou 5 bolo najhoršie. Prvá otázka bola: „Ako rýchlo Vás obsluha obslúžila?“ V tejto otázke boli odpovede najmenej zhodné, kedy možnosť „rozhodne súhlasia“ a „súhlasia“ označilo spolu 95 respondentov. Možnosť „nesúhlasia“ a „rozhodne nesúhlasia“ označilo 36 respondentov, zvyšných 9 zákazníkov to nevedelo posúdiť. S tvrdením, že obsluha je milá a príjemná, súhlasilo dokopy 106 zákazníkov, 27 nesúhlasilo a nevyjadrilo sa 8 ľudí. Obsluha vo všetkom vyhovela 106 zákazníkom a tento pocit nemalo 28 zákazníkov, zvyšných 8 sa nevyjadrilo. Taktiež súhlasili aj s tvrdením, že obsluha sa vyzná v ponúkaných produktoch.

To, či je obsluha slabou stránkou, je diskutabilné, pretože v dotazníku figurujú rôzne odpovede a názory. Viacerí respondenti v otázke „Aká je najslabšia stránka Base Campu?“ napísali možnosť „obsluha“. Pričom im najviac prekáža dlhá doba, kým ich príde čašníčka obslúžiť a ešte dlhšia doba, počas ktorej musia čakať na objednaný nápoj.

Pre podnik sú zákazníci najdôležitejší, preto by mal podnik zapracovať na zlepšení recenzií, aby ich zákazníci boli spokojní.

Do akej miery sa stotožňujete s daným výrokom?

Otázka č. 13 sa zameriava na zistenie, či boli spokojní so servírovaním a čerstvosťou občerstvenia, či bolo občerstvenie chutné a čerstvé, ako sa im páči vybavenie kaviarne, alebo aký majú názor na pripojenie k internetu a či oceňujú letnú terasu.

Tabuľka 9 Stotožňovanie respondentov s daným výrokom (vlastné spracovanie)

<i>Do akej miery sa stotožňujete s daným výrokom?</i>					
Výrok	Rozhodne súhlasím	Súhlasím	Nesúhlasím	Rozhodne nesúhlasím	Neviem posúdiť
Občerstvenie bolo skvelo servírované	80	43	5	3	9
Občerstvenie bolo kvalitné a chutné	82	44	7	1	6
Zákusky/ torty boli čerstvé	69	44	6	1	20
Vybavenie je pekné/príjemné	108	26	6	1	0
Oceňujem letnú terasu	119	18	3	0	0
Pripojenie k internetu je funkčné/rýchle	41	37	15	4	43

Čo sa týka servírovania občerstvenia a nápojov, tak sa respondenti prakticky zhodli, pričom 80 ľudí označilo, že „rozhodne súhlasím“ a 43 ľudí označilo možnosť „súhlasím“. Len 8 respondentov s týmto výrokom nesúhlasilo a 9 to nevedelo posúdiť. Podobné odpovede boli aj čo sa týka kvality a chutnosti občerstvenia. Pri výroku či zákusky alebo torty boli čerstvé, označilo 69 respondentov, že „rozhodne súhlasím“, „súhlasím“ označilo 44 ľudí a 20 ľudí sa vyjadriť nevedelo, pretože ešte zákusok alebo tortu neskúšali. 7 respondentov sa vyjadrilo, že zákusok, ktorý dostali, nebol čerstvý.

Čo sa týka vybavenia kaviarne a celkového dizajnu označilo spolu 134 respondentov, že sa im vzhľad kaviarne páči. Našlo sa 7 respondentov, ktorým sa vybavenie kaviarne nepáči. Letnú terasu oceňuje dokopy až 137 respondentov a trom zákazníkom sa letná terasa nepáči.

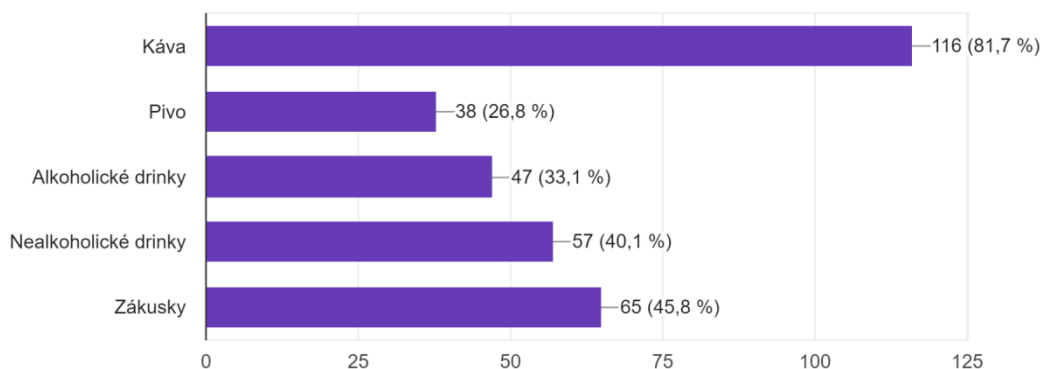
Pri výroku, či je pripojenie k internetu funkčné a rýchle, boli odpovede najviac rozdielne. 78 respondentov označilo odpoveď „rozhodne súhlasím“ a „súhlasím.“ 19 zákazníkov nebolo spokojných s internetovým pripojením a 43 respondentov tento výrok nevedelo posúdiť, pretože túto možnosť pri návšteve kaviarne nevyužíva.

Čo najčastejšie si v Base Campe objednáвате?

Najčastejšie si zákazníci v Base Campe objednávajú kávu a to až 81,7 % opýtaných, na druhom mieste sú zákusky so 45,8 %, na treťom mieste sa umiestnili nealkoholické drinky so 40,1 %, štvrté miesto patrí alkoholickým drinkom a to 33,1 %. Na poslednom mieste sa umiestnilo pivo, ktoré si najčastejšie objednáva len 26,8 % z opýtaných.

14. Čo najčastejšie si v Base Campe objednáвате?

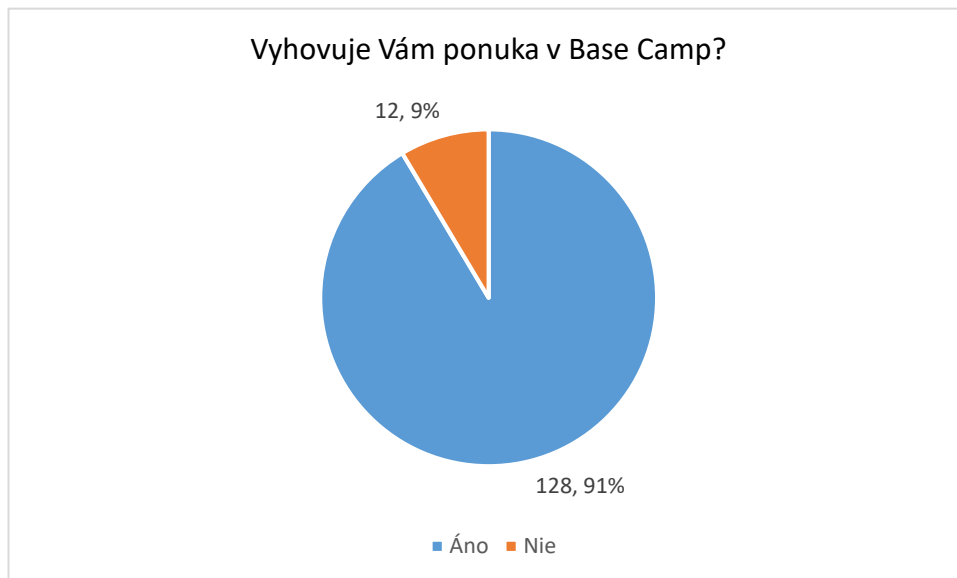
142 odpovedí



Obrázok 26 Čo najčastejšie si zákazníci objednávajú? (vlastné spracovanie)

Vyhovuje Vám ponuka v Base Campe?

Ponuka v Base Campe je na kvalitnej úrovni, keďže až 91,5 % zákazníkov sú s ponukou spokojní a vyhovuje im. Zvyšným 8,5 % respondentom ponuka nevyhovuje.

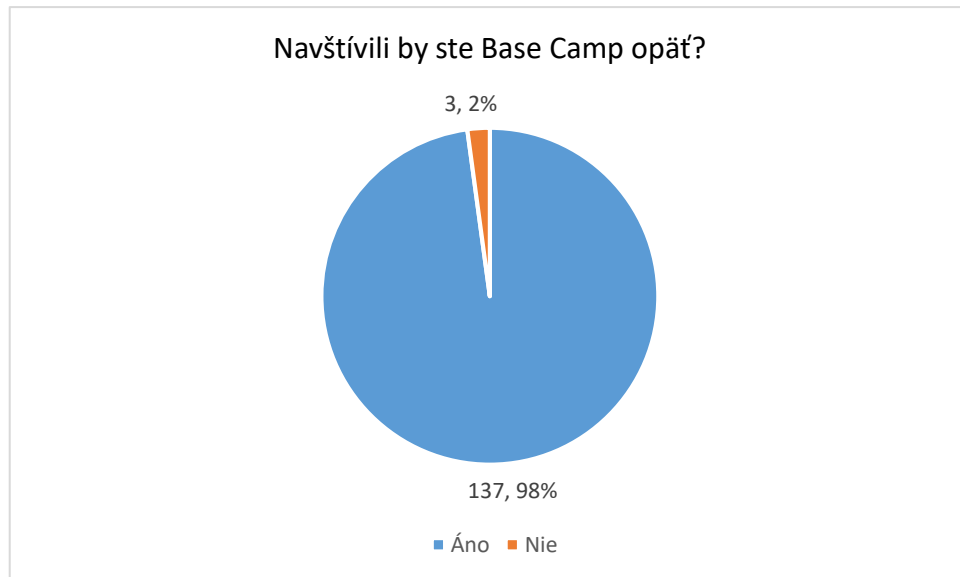


Obrázok 27 Spokojnosť respondentov s ponukou podniku (vlastné spracovanie)

Napriek tomu, že väčšine ponuka vyhovuje, im bola položená otázka, či je niečo, čo by v ponuke radi uvítali. Z týchto odpovedí boli čerpané informácie aj do kapitoly č. 8.5 SWOT analýza a do kapitoly č. 9 Návrhy na zlepšenie. Okrem odpovedí „neviem“ alebo „nič“ sa najčastejšie v odpovediach vyskytlo, že zákazníkom v ponuke najviac chýba slané občerstvenie. Ďalej bolo najčastejšie spomínané: čapovaná kofola, viac druhov zákuskov, viac druhov alkoholických nápojov alebo výber z viacerých druhov káv. Zákazníci by taktiež radi uvítali viac kultúrnych podujatí a sobotňajších akcií spojených s grilovaním.

Navštívili by ste Base Camp opäť?

Na otázku, „Navštívili by ste Base Camp opäť?“, bola odpoveď takmer jednoznačná, pričom „Áno“ označilo 137 ľudí a odpoveď „Nie“ označili traja respondenti. Na pod otázku, „Prečo by opäť Base Camp nenavštívili?“, bola odpoveď pri všetkých troch respondentoch rovnaká a to kvôli tomu, že podnik má vysoké ceny.



Obrázok 28 Navštívili by respondenti podnik opäť?
(vlastné spracovanie)

Odporučili by ste Base Camp známym?

Osemnásť otázka sa pýtala na to, či by Base Camp odporučili známym, tu boli odpovede úplne totožné s otázkou č. 17. Podnik by teda odporučilo 137 respondentov a neodporučili by ho traja respondenti.

Vyhovuje vám lokalita, v ktorej sa Base Camp nachádza?

Na otázku č. 19 či zákazníkom vyhovuje lokalita, v ktorej sa podnik nachádza, bola odpoveď len jedna jediná a to „áno“. Túto odpoveď označilo 140 opýtaných, čo je 100 % respondentov.

Posledné dve otázky boli určené na zistenie slabých a silných stránok podniku, a tieto odpovede budú preto zhrnuté v kapitole č. 8.5, v rozbere SWOT analýzy.

8.1.1 Zhrnutie dotazníkového šetrenia

Vďaka dotazníkovému šetreniu bolo možné vyhodnotiť, v čom si podnik vedie dobre a naopak, na čom by podnik v budúcnosti mohol zapracovať. Napriek vysokým číslam návštevnosti a obľúbenosti kaviarne sa našli skutočnosti, ktoré by podnik mohol zlepšiť.

Kaviareň ako jediná organizuje rôzne eventy, ktoré sa tešia veľkej obľube, no zákazníci by týchto akcií uvítali oveľa viac.

V dnešnej dobe na ľudí veľmi vplyva cena, ktorá určitých návštevníkov odrádza od návštevy podniku. Vždy sa nájde časť ľudí, ktorí za vysokou cenou vidia veľkú kvalitu, no časť ľudí aj napriek kvalite, ktorú podnik má, berú cenu ponúkaných produktov za príliš vysokú. Súhlasím s názorom, že cena niektorých produktov, ktoré kaviareň ponúka, je naozaj vyššia a to najmä, čo sa týka cien alkoholických drinkov a domácich limonád. Treba však brať do úvahy, že náklady na prevádzku sú tiež vysoké a taktiež to, že podnik k príprave nápojov využíva produkty od slovenských dodávateľov. Rozdielnosť názorov na cenu je však pochopiteľná, keďže veľkú časť návštevníkov tvoria študenti, ktorí majú nízke príjmy, prípadne takí, ktorí nemajú prakticky žiadne príjmy. Vzhľadom k vysokým cenám energií a nájomného, je náročné tieto ceny znížiť.

Najväčší problém respondenti videli v malých priestoroch kaviarne, ktoré však kaviareň nemá ako zmeniť. Taktiež viacerí opýtaní neboli spokojní s otváracími hodinami podniku.

8.2 Porterov model

Pomocou Porterovho modelu piatich konkurenčných síl bolo skúmané mezoprostredie, ktoré do istej miery dokáže podnik ovplyvniť. Jednotlivé faktory budú hodnotené s ohľadom na mieru rizika kaviarne Base Camp.

8.2.1 Súčasná konkurencia

V tomto odvetví sa nachádza veľká konkurencia, s ktorou je nutné súperiť. Dalo by sa povedať, že ide o červený oceán, pretože sú tu dané pravidlá. Každá kaviareň sa snaží byť lepšia ako ostatné.

Snažia sa vymyslieť vždy niečo nezvyčajné a originálne, pomocou čoho budú proti konkurencii kúsok napred, keďže sa nachádzajú v odvetví, ktorého popularita stále rastie.

Pre kaviareň Base Camp je najväčším konkurentom Mestská kaviareň. Mestská kaviareň využíva stratégiu vedúceho postavenia v nákladoch a súperí tak so skúmaným podnikom, najmä svojou nízkou cenou.

Base Camp túto stratégiu nevyužíva, pretože ide o najdrahšiu kaviareň, ktorá v Bytči funguje. Podnik využíva stratégiu diferenciácie. Svojou jedinečnou ponukou sa snažia odlíšiť od konkurencie. Organizujú rôzne malé podujatia, aby zákazníci mohli zažiť niečo nové, niečo čo v žiadnej inej kaviarni v Bytči nenájdu. Táto stratégia však značne zvyšuje náklady, čo sa odzrkadľuje aj na cenovej ponuke.

Base Camp však ako jediná kaviareň v Bytči využíva túto stratégiu, čím sa na druhej strane dostáva do ohrozenia zo strany konkurencie, ktorá využíva stratégiu vedúceho postavenia v nákladoch. V dnešnej dobe hrá cena vysokú úlohu. Pri vysokej inflácii a len minimálne zvyšujúcim sa mzdám, sú ľudia čoraz viac nútení šetriť. Ako prvé sa dívajú na cenu, a preto sa tak môže stať, že zákazníci sa rozhodnú ísť do lacnejšej kaviarne ako do Base Campu. Base Camp konkurenciu vníma ako veľmi silnú, keďže Bytča je malé mesto a námestie je taktiež malé. Z tohto dôvodu vyhodnocujem súčasnú konkurenciu za silnú.

8.2.2 Potenciálna konkurencia

Vzhľadom k tomu, že vznik novej spoločnosti na Slovensku je jednoduchý, rýchly a legislatívne nenáročný, sú preto v tomto odvetví nízke bariéry na vstupe, ktoré by zabraňovali vstupu nových konkurentov. Podstatné je aj to, že na námestí v Bytči a v jeho okolí je niekoľko priestorov, ktoré sú ponúkané na prenájom. Z tohto pohľadu je vysoko pravdepodobné, že vznik nových kaviarní nie je vylúčený.

Opäť však treba vziať do úvahy, že v súčasnej energetickej kríze, ceny energií vykazujú stále vyššie hodnoty. Tento faktor má za následok aj vysoké ceny nájmov. Do úvahy treba vziať aj to, že v tomto odvetví sa len ťažko vytvára konkurenčná výhoda.

Na základe týchto poznatkov vyhodnocujem, že vznik nových konkurentov je v súčasnej dobe nízky.

8.2.3 Poskytovatelia substitútov

Substitúty predstavujú vysokú hrozbu v tomto odvetví. Je dôležité pochopiť, že pre niektorých zákazníkov nie je dôležitý produkt, ale uspokojenie potreby, ktorú mu tento produkt prináša.

Ako príklad by som uviedla, že Base Camp v svojej ponuke čapuje Pilsner Urquel. Z pohľadu milovníka piva, ktorého najobľúbenejším pivom je práve Pilsner Urquel, to môže brať kaviareň ako konkurenčnú výhodu. Avšak z pohľadu zákazníka, ktorý si pivo dá len príležitostne a nezáleží mu na značke, podnik zisťuje, že zákazník si môže vybrať konkurenčnú kaviareň, ktorá čapuje napríklad Staroprameň, Granát alebo Zlatý bažant.

Z pohľadu substitútov sú pre Base Camp hrozbou aj iné reštaurácie a krčmy v okolí, ktoré vedú ponúknuť veľa podobných produktov a v Bytči a jej okolí ich je hneď niekoľko.

Keď sa teda podnik zameria na uspokojenie potreby zákazníka, zistí, že hrozba substitútov je silná.

8.2.4 Dodávatelia

Vzťah s dodávateľmi je veľmi dôležitý pri hladkom chode kaviarne. Dodávatelia čoraz častejšie navyšujú ceny produktov. Rast cien je spôsobený vysokou infláciou a drahšími výrobnými nákladmi. Zvyšujúce ceny dodávateľov sa preto odzrkadľujú aj na ponuke Base Campu. Kaviareň Base Camp sa preto spolieha na dlhoročnú spoluprácu a priateľské vzťahy s týmito dodávateľmi. Najdôležitejším dodávateľom je pre nich pražiareň Be:café z Rajca, ktorá im dodáva všetko od kávy až po techniku k jej príprave. Dôležitým dodávateľom je pre nich aj firma Mana Roots s. r. o. alebo MMM SK, s. r. o., ktoré im dodávajú remeselné limonády a rôzne druhy sirupov. Tieto limonády a vlčie sirupy sú prírodné nápoje vyrobené na Slovensku. Vďaka spolupráci s Royal Gastro s. r. o., majú každý deň v ponuke čerstvé koláče.

So slovenskými dodávateľmi Base Camp spolupracuje hlavne z dôvodu vysokej kvality ich výrobkov a zároveň, aby podporoval týchto slovenských výrobcov. Nepodporuje veľké pásové výroby, preto dáva prednosť menším slovenským rodinným podnikom. Dodávateľov sa snaží meniť čo najmenej, pretože si zakladá na dobrých vzťahoch.

Vplyv dodávateľov hodnotím za stredne silný.

8.2.5 Zákazníci

Zákazníci v tomto odvetví tvoria vysoký podiel na zisku podniku a pre podnik hrajú kľúčovú úlohu. Pre zákazníkov je najdôležitejšia kvalita a cena. V tomto odvetví prísť o zákazníkov je veľmi jednoduché. Stačí jedna krátka návšteva, pri ktorej zákazník nebude spokojný s objednávkou alebo s obsluhou, a jednoducho tak nabudúce navštívi konkurenciu, pričom sa môže stať jej stálym zákazníkom. Avšak Base Camp si za krátku dobu získal niekoľko verných zákazníkov, ktorí sa k nim stále radi vracajú.

Je preto dôležité byť pre zákazníka atraktívny a ponúknuť mu dostatočne dobré služby, ktoré sú zrovnateľné s konkurenciou. Najlepšie by však pre kaviareň bolo, odlíšiť sa od konkurencie čo najviac a ponúknuť zákazníkovi niečo, čo u konkurencii nenájdu. Taktiež je dôležité snažiť sa zákazníkom vyhovieť.

Silu vplyvu zákazníkov hodnotím za veľmi vysokú.

8.3 PESTLE analýza

V tejto kapitole rozoberiem všetky vonkajšie faktory, ktoré nejakým spôsobom ovplyvňujú chod a fungovanie prevádzky.

8.3.1 Politicko–právny faktor

Slovensko je demokratická republika na čele s prezidentkou, ktorá má však obmedzené právomoci. Väčšinu výkonnej moci má v rukách premiér.

Významným politickým faktorom je členstvo Slovenska v niekoľkých medzinárodných organizáciách, ktorými sú napríklad Európska únia (EÚ), ktorým členom sa Slovensko stalo v roku 2004, alebo Organizácia spojených národov (OSN), Severoatlantická aliancia (NATO), taktiež je súčasťou Organizácie pre bezpečnosť a spoluprácu v Európe (OBSE). Od roku 2007 je Slovensko súčasťou aj Schengenského priestoru.

Za výrazný faktor sa dá považovať aj vstup do eurozóny, kedy Slovensko v roku 2009 prijalo ako platobnú menu Euro.

8.3.2 Ekonomické faktory

Minimálna hrubá mzda na Slovensku pre rok 2023 je stanovená vo výške 700 € mesačne, to predstavuje hodinovú mzdu vo výške 4,023 €. Base Camp svojim zamestnancom dáva mzdu v rozmedzí od 4 € do 6 € na hodinu. Mzda závisí od skúseností zamestnanca a ako rýchlo sa vie zaučiť a získať zodpovednosť nad prevádzkou. (minimalnamzda.sk, ©2023)

Momentálna nezamestnanosť v SR v roku 2023 je 5,90 %. Base Camp sa nachádza v Žilinskom kraji, kde je toto číslo o niečo nižšie a to 4,72 %. Konkrétne v Bytčianskom okrese je nezamestnanosť na úrovni 5,06 %. Je možné tvrdiť, že ide o relatívne nízku mieru nezamestnanosti. (podporavnezamestnanosti.sk, ©2023)

Inflácia vo februári 2023 dosiahla najvyššie číslo za posledných niekoľko rokov a to až 15,4 %. Najvyšší vplyv na výšku inflácie malo zdražovanie potravín. Druhým dôvodom bol rast cien v oblasti bývania a energie. Tieto dôvody zapríčinili, že ceny museli zvyšovať vo viacerých smeroch. Rast cien pocítili obyvatelia pri využívaní služieb zubných lekárov, pri návšteve kúpeľov alebo pri využívaní rekreačných služieb a kultúry. Ceny museli zvýšiť aj poskytovatelia stravovacích a ubytovacích služieb, pod ktoré spadajú aj kaviarne. (slovak.statistics.sk, ©2023)

Energetická kríza ovplyvnila aj Base Camp. Náklady na elektrickú energiu sa im zvýšili až o 100 %, cena nájmu sa zvýšila oproti minulému roku o 50 % a náklady za spotrebu vody sa zvýšili o 50 %. Vzhľadom k takýmto vysokým nákladom, je pochopiteľné, že ceny ponúkaných produktov bolo potrebné zvýšiť, pretože nie je veľa iných možností, ako by mohol podnik získať financie na pokrytie týchto zvýšených nákladov.

V prípade spolupráce s českými dodávateľmi je pre podnik dôležitý kurzový údaj. Kurz českej meny k Euru je z údajov od nbs.sk ku dňu 13.04.2023 vo výške 23,27 Kč/1,00 €. V súčasnej dobe česká mena posilnila, a tak sú českí dodávatelia vo výhode. Pre odberateľov z iných krajín to predstavuje vyššie výdaje na kúpu produktu od českého dodávateľa. (nbs.sk, ©2023)

8.3.3 Sociokultúrne faktory

Podľa webovej stránky ec.europa.eu, je k 01.01.2022 počet obyvateľov na Slovensku 5 434 712. Údaj z roku 2021 ukazuje, že obyvatelia vo veku 15 – 29 rokov tvoria 16,5 %, čo je o 0,2 % viac ako je to v EÚ. (ec.europa.eu, ©2022)

Zaujímavým indikátorom je tiež faktor, ktorý ukazuje množstvo ľudí, ktorí sú ohrození chudobou alebo sociálnym vylúčením. Tento údaj je z roku 2021 a tvrdí, že ohrozených je 15,6 % obyvateľov. Toto percento sa môže zdať vysoké, avšak v porovnaní s Európskou úniou je toto percento až o 6,1 % nižšie. (ec.europa.eu, ©2022)

Starnutie populácie je očividné, čo pre Base Camp nie je pozitívny faktor, keďže pre nich sú najčastejšími zákazníkmi práve mladí ľudia.

8.3.4 Technologické faktory

Tento faktor pre kaviareň nemá veľký vplyv. Jediným technologickým prínosom môže byť vytvorenie novej technológie na prípravu kávy, ktorú by mohli v podniku zaviesť. Vzhľadom ku kvalitnému kávovaru, ktorý momentálne majú, nepremýšľajú nad zmenou.

K technologickým faktorom, ktoré pomohli Base Campu zvýšiť konkurencieschopnosť, bolo zakúpenie vykurovacích zariadení, ktoré v zime vykurojú terasu.

8.3.5 Legislatívne faktory

Na Slovensku je viacero zákonov, ktoré je potrebné dodržiavať pri podnikaní v oblasti gastronómie. Vytvorenie prevádzky je potrebné nahlásiť príslušnému živnostenskému úradu a zároveň aj daňovému úradu. Dôležité je taktiež požiadať miestny príslušný

regionálny úrad verejného zdravotníctva o vydanie záväzného stanoviska k žiadosti na uvedenie priestorov do prevádzky. Predtým, ako kaviareň prvýkrát privíta svojich hostí, je potrebné, aby prevádzku navštívila „hygiena“, ktorá vydá kaviarni osvedčenie o splnení všetkých hygienických opatrení. Otvorenie novej prevádzky je potrebné oznámiť aj na príslušnom mestskom úrade. Každá kaviareň musí mať označené sídlo podnikania, meno a priezvisko zodpovednej osoby za činnosť prevádzky a taktiež aj prevádzkovú dobu. V kaviarni musia byť aj reklamačný poriadok, protipožiarne opatrenia a vzorový pokladničný doklad. Všetky tieto náležitosti musia byť na viditeľnom mieste v priestoroch podniku. Každá kaviareň musí mať svoj vlastný pokladničný systém a softvér, viesť knihu elektronickej registračnej pokladnice a tlačiť denné uzávierky. Pokladňa sa musí nahlásiť na príslušnom daňovom úrade. Samozrejmosťou je splnenie podmienok BOZP a požiarnej ochrany. (peniaze.sk, ©2019)

Kaviareň Base Camp si taktiež musela prejsť týmto procesom. Zároveň bolo potrebné získať povolenie o rozsahu otváracích hodín, ktoré vydáva Mestský úrad Bytča. Taktiež bolo potrebné požiadať o registráciu na odvoz komunálneho odpadu a BIO odpadu.

8.3.6 Ekologické faktory

Na tento faktor sa v posledných rokoch kladie vysoký dôraz. Preto aj Base Camp zaviedol niekoľko opatrení, ktorými sa snaží ekológiu podporiť. Jedným z opatrení je dôkladné triedenie komunálneho odpadu podľa druhu. Kaviareň triedi sklo, plast, papier a kov. Plastové slamky nahradili sklenenými slamkami, ktoré sa dajú viackrát použiť. Používajú taktiež aj papierové slamky, ktoré by však časom chceli vyradiť úplne.

Obaly od kávy a krabice od koláčov nevyhadzujú, ale späť vracajú dodávateľom, ktorí ich vedú opätovne znova využiť. Odpad z kávy, ktorý vyprodukuje kávovar, vyhadzujú do BIO odpadu.

8.4 Benchmarking

Pre benchmarking boli zvolení konkurenti, ktorí sú predstavení v kapitole č. 7. Bolo zvolených 9 kritérií, ktoré boli medzi sebou porovnávané. Kritéria, ktoré boli zvolené, boli vybrané na základe najčastejších odpovedí respondentov v dotazníku, o ktorom bolo písané v kapitole č. 8.1. Konkrétne išlo o otázku č. 5, ktorá znela: „Čo Vás najviac ovplyvňuje pri výbere kaviarne?“ Najčastejšie odpovede boli: priestory, personál, ponuka a výška cien. Ďalej bolo k týmto štyrom kritériám ešte zvolené kritérium sociálne siete, keďže

v súčasnosti ide o veľmi rozšírený trend ako osloviť a prilákať nových zákazníkov. Ďalšie kritérium je kvalita, dostupnosť a recenzie zákazníkov, ktoré sú čerpané taktiež z odpovedí dotazníkového šetrenia a z recenzií, ktoré sa nachádzajú na Googli. Posledným kritérium sú doplnkové služby, kde bude hodnotené internetové pripojenie, hudobné ozvučenie podniku a televízia. Cena a ponuka pre zákazníkov budú hodnotené na základe informácii z cenníka, ktoré jednotlivé kaviarne ponúkajú. Kritéria ako sú priestory, kvalita, obsluha, sociálne siete, dostupnosť a doplnkové služby, budú hodnotené na základe subjektívneho hodnotenia autorky práce a na základe výsledkov z dotazníkového šetrenia.

8.4.1 Hodnotenie a výsledky

Hodnotiacia škála je od jedna po päť bodov, pričom jednotka je najhoršie možné hodnotenie a päť je najlepší možný výsledok, ktorý podnik môže získať. Tieto čísla budú pridelené k jednotlivým faktorom. Taktiež bude každému faktoru priradená váha určená podľa dôležitosti daného kritéria. Vynásobením bodov jednotlivých kritérií s číslom váhy, bude zistené výsledné hodnotenie daného kritéria. Výsledky hodnotenia jednotlivých kritérií budú sčítané, čím bude zistené celkové skóre, ktoré jednotlivé kaviarne získali a určené konečné poradie. Na základne tohto výsledku, bude možné lepšie porovnať konkurencieschopnosť vybraných podnikov. Výsledky benchmarkingu je možné vidieť v nasledujúcej tabuľke č. 10.

Tabuľka 10 Bodové hodnotenie Benchmarkingu (vlastné spracovanie)

Kritérium	Váha	Bodové hodnotenie			
		Base Camp	Mestská kaviareň	Dolce Café	LA:CAFE
Priestory	0,2	4	4	3	5
		0,8	0,8	0,6	1
Ponuka	0,15	5	4	3	4
		0,75	0,6	0,45	0,6
Obsluha	0,15	3	4	5	4
		0,45	0,6	0,75	0,6
Cena	0,15	3	5	3	4
		0,45	0,75	0,45	0,6
Kvalita	0,2	5	3	4	4
		1	0,6	0,8	0,8
Recenzie	0,05	5	4	4	4
		0,25	0,2	0,2	0,2
Doplnkové služby	0,05	3	5	3	4
		0,15	0,25	0,15	0,2
Sociálne siete	0,03	5	3	2	1
		0,15	0,09	0,06	0,03
Dostupnosť	0,02	5	4	4	4
		0,1	0,08	0,08	0,08
Celkové skóre	1	4,1	3,97	3,54	3,93
Poradie	-	1.	2.	4.	3.

Priestory boli hodnotené na základe subjektívneho názoru autora, kedy sa do úvahy bral dizajn a zariadenie kaviarne, veľkosť a čistota sociálnych zariadení, veľkosť priestorov. Taktiež sa do hodnotenia zahrnulo aj to, či kaviareň má fajčiarsku miestnosť a aký je exteriér kaviarne. Na základe týchto faktorov najviac bodov získala kaviareň LA:CAFE, ktorá má veľmi pekné priestory, má dve miestnosti pričom jedna je fajčiarska a druhá nefajčiarska. Sociálne zariadenia sú po rekonštrukcii a čisté. V letnom období je možné posedieť si aj na ich menšej terase. Štyri body získala Mestská kaviareň, ktorá má síce najväčšie priestory, no dizajnom a zariadením nijak zvlášť nevyniká, takisto ani toaletami. Spôsob odvetrávania vo fajčiarskej miestnosti je silný a vzniká tak v miestnosti chlad, a aj napriek silnému odvetrávaniu je miestnosť príliš zafajčená. Terasa kaviarne je síce veľká, no nachádza sa asi 50 metrov od kaviarne. Napriek tomu, že má Base Camp veľmi pekné priestory, tak sú malé a v niektorých prípadoch sa zákazníci môžu cítiť stiesnene. Toalety sa nachádzajú pri terase reštaurácie, pričom je nutné vziať si so sebou kľúč. Najmenšie hodnotenie získalo Dolce Cafe, ktoré má málo presvetlené priestory a pôsobia tak tmavšie. Sociálne zariadenia sú na priemernej úrovni.

Najvyššie hodnotenie „ponuky“ a „kvality“ získal práve Base Camp, ktorý sa svojou rôznorodou, pestrou a kvalitnou ponukou odlišuje od konkurencie. Štyri body získala Mestská kaviareň a LA:CAFE, pričom Mestská kaviareň má širokú ponuku a okrem koláčov ponúka na občerstvenie aj zapekané panini. LA:CAFE má veľmi zaujímavú ponuku čajov, pričom je možné vybrať si až z 15 druhov čajov. Taktiež majú vínnu kartu, ktorá obsahuje niekoľko značiek kvalitných vín.

Najvyššie hodnotenie v kritérii „obsluha“ získala kaviareň Dolce Cafe, ktorá má veľmi príjemnú a komunikatívnu obsluhu. Tým, že v podniku nebýva úplne plno, je tak obsluha aj rýchla. Mestská kaviareň aj kaviareň LA:CAFE majú veľmi skúsenú obsluhu, vždy s úsmevom na tvári. Obsluha v týchto troch podnikoch je pomerne stála, pričom v podniku Base Camp je fluktuácia brigádničiek pomerne vysoká. Často trvá dlhší čas, kým prídu zákazníka obslúžiť, prípadne pri plnej obsadenosti sa stáva, že na časť vašej objednávky zabudnú. Napriek tomu sa obsluha snaží byť vždy milá. Z tohto dôvodu získala kaviareň Base Camp za kritérium „obsluha“ len tri body.

Kritérium „cena“ bolo hodnotené na základe porovnania ponuky produktov, ktoré ponúka každá jedna kaviareň. Ukážka cien vybraných nápojov v jednotlivých kaviarňach je v nasledujúcej tabuľke č. 11.

Tabuľka 11 Cena vybraných nápojov (vlastné spracovanie)

Produkty	<i>Cena ponúkaných nápojov v jednotlivých kaviarňach</i>			
	Base Camp	Mestská kaviareň	LA:CAFE	Dolce Cafe
Espresso	1,60 €	1,70 €	1,40 €	1,90 €
Cappuccino	2,20 €	2,20 €	2,20 €	2,50 €
Horúca čokoláda	3,50 €	2,10 €	2,90 €	3,50 €
Čaj	1,90 €	1,30 €	1,60 €	2,30 €
Coca cola (0,2 l)	1,80 €	1,90 €	1,80 €	1,80 €
Biele víno (0,1 l)	1,70 €	1,00 €	0,90 €	1,10 €
Gin & Tonic	4,70 €	3,70 €	3,90 €	3,80 €
Aperol Spritz	5,00 €	4,00 €	3,90 €	4,00 €
Spolu	22,40 €	17,90 €	18,60 €	20,90 €

Z tejto tabuľky vyplýva, že najnižšie ceny má Mestská kaviareň. Najvyššie ceny sú v podniku Base Camp, ktorý si však vysoké ceny obhajuje vysokou kvalitou ponúkaných produktov. Tieto zvýšené ceny oproti konkurencii je vidno najmä v alkoholických nápojoch. Pomerne vysoké ceny má aj podnik Dolce Cafe, ktorý má veľmi vysokú cenu čaju oproti zvyšným podnikom.

V kritériu „recenzie“ najlepšie obstál Base Camp, avšak len o jeden bod oproti konkurencii. Tieto body kaviarne získali na základe počtu hviezdíčiek, ktoré majú na Googli.

V kritériu „doplnkové služby“ bolo hodnotené pripojenie k internetu, to či má podnik televíziu, prítomnosť a výber hudby. V tomto kritériu najlepšie obstála Mestská kaviareň, ktorá má všetky spomínané doplnkové služby. Base Camp získal v tomto kritériu najmenej bodov, ktorý nemá televíziu, avšak treba podotknúť, že ju nemá vzhľadom na obmedzené priestory. Pomerne často sa vyskytuje problém s internetovým pripojením.

Napriek tomu, že každá kaviareň má svoj facebookový a instagramový profil, tak najviac aktívny na sociálnych sieťach je práve Base Camp, ktorý má zároveň aj najväčší počet sledujúcich. Mestská kaviareň je aktívna najmä vtedy, keď organizuje rôzne súťaže na svojom FB profile. Zvyšné kaviarne, napriek existujúcim profilom, sú aktívne len minimálne.

Kritérium „dostupnosť“ sa ľahko hodnotí, pretože parkovanie majú všetky kaviarne rovnaké. Ide o parkovacie miesta na námestí, ktoré sú však počas pracovných dní spoplatnené. Base Camp získal o bod viac, vzhľadom na to, že v jeho blízkom okolí, je možnosť bezplatného parkovania.

V súhrnnom hodnotení mala najlepšie výsledky kaviareň Base Camp. Avšak výsledky podnikov Mestská kaviareň a LA:CAFE sú veľmi tesné, a preto sa dajú tieto dve kaviarne považovať za významných konkurentov podniku Base Camp. Kaviareň Dolce Cafe na základe tejto analýzy mierne zaostáva. Pri tejto analýze, však treba brať do úvahy, že veľká časť kritérií bola hodnotená na základe subjektívneho názoru autora tejto práce.

8.5 SWOT analýza

Cieľom tejto analýzy je zistiť silné a slabé stránky podniku Base Camp. Táto otázka bola taktiež položená aj respondentom, ktorí vyplňali dotazník. Konkrétne išlo o otázky č. 20 a č. 21. Informácie som teda čerpala najmä z týchto odpovedí a z vlastného úsudku. Taktiež budú skúmané príležitosti a hrozby pre podnik.

8.5.1 Silné stránky

- kvalitná káva a iné produkty,
- jedinečné prostredie interiéru aj exteriéru,
- komunikácia na sociálnych sieťach,
- možnosť platenia platobnou kartou,
- sezónna ponuka,
- organizovanie rôznych akcií.

Silnou stránkou je kvalitná káva od dodávateľa Be:café, ktorá obsahuje zmes kávy 80 % arabika a 20 % robusta a taktiež ponúkajú bezkofeínovú kávu. Kávu obsahujúcu 100 % arabiky z ponuky stiahli. Novinkou, ktorú majú v ponuke, je kávový nápoj Cold brew, ktorý sa pripravuje lúhovaním kávy v studenej vode. Hostia si taktiež môžu objednať z bohatej ponuky limonád so zaujímavými príchuťami, ako sú napr. uhorka - kefirové listy, citrus - matcha, jahoda - jazmín alebo baza - citrón.

Jedinečné prostredie interiéru je tvorené retro nábytkom, ktorý už nemal svojich majiteľov a smeroval na smetisko. Každý kúsok nábytku je precízne opravený a spolu s veľkým množstvom kníh od darcov, spoločne tvoria útulnú a príjemnú atmosféru podniku. Na stenách sú rôzne obrazy a plagáty akcií, ktoré sa už v Base Campe konali. Exteriér podniku je taktiež tvorený retro nábytkom, pričom niektoré stoly s lavicami sú vytvorené z europaliet. Časť terasy je nadkrytá. Súčasťou terasy sú aj vykurovacie zariadenia, vďaka čomu sa dá terasa využívať aj v zimnom období. V exteriéri sa nachádza aj detský kútik, ktorý mamičky s deťmi veľmi rady využívajú.

Za silnú stránku sa dá považovať aj komunikácia na sociálnych sieťach, pretože každý deň pridávajú príspevky o aktuálnej ponuke koláčov, drinkov alebo pridávajú informácie o zmenách otváracích hodín.

Jedinečnou konkurenčnou výhodou je možnosť platby platobnou kartou. Ide o jediná kaviareň v porovnaní s konkurenciou, ktorá túto možnosť ponúka. V súčasnosti ide o trend, ktorí si mnohí ľudia obľúbili.

Za silnú stránku sa dá považovať aj ich pestrá sezónna ponuka nápojov. V zime sú to horúce miešané limonády, varené víno alebo „Radiátor“, čo je ich špecifický vianočný punč. Na jeseň je v ponuke Pumpkin Spice Latte, čo je vlastne dyňové korenené latte. V lete sú to zas rôzne osviežujúce chladené nápoje. Okrem tejto ponuky, majú dokonca aj svoj vlastný merch. Hostia si tak môžu kúpiť mikinu alebo tričko s logom kaviarne v zaujímavom dizajne.

Ako jediná kaviareň v Bytči organizuje rôzne podujatia. Z dotazníkového šetrenia vyplýva, že ľuďom sa tieto akcia páčia, ale chceli by ich oveľa viac. Jedná sa o podujatia typu „Vianočná kapustnica v Bejse“, „Halloween v Bejse“ alebo „Beerpong v Bejse.“ Podujatie „Mixér v Bejse“ je akcia, kedy vytvoria „živý bar“, kde je možné sledovať profi barmana, ktorý zákazníkom mieša drinky priamo pred ich očami. Pravidelným eventom je aj „Blšák v Bejse“, kedy si zákazník môže kúpiť málo obnosené značkové oblečenie a dať tak oblečeniu druhú šancu.

8.5.2 Slabé stránky

- vysoké ceny,
- nedostačujúca ponuka,
- malé priestory,
- krátke otváracie hodiny,
- zlé situované toalety.

Za najslabšiu stránku sa dá považovať cena, čo vyšlo aj z analýzy benchmarkingu. Cena ponúkaných nápojov a občerstvenia je s porovnaním s konkurenciou o niečo vyššia. Taktiež sa návštevníkom kaviarne nepáči príliš vysoká cena za ponúkané koláče. Za vysokou cenou je však skrytá vysoká kvalita, ktorú mnohí zákazníci oceňujú. Nájdu sa však aj takí zákazníci, ktorých vysoká cena odrádza a radšej začnú navštevovať konkurenciu.

Jednou zo slabých stránok je pre zákazníkov nepostačujúca ponuka. Ide najmä o slané snacky, ktoré by hostia radi uvítali k miešaným drinkom. Ponuka obsahuje iba nachos so

syrom alebo so salsou. Zákazníkom chýbajú klasické pochutiny ako sú čipsy, tyčinky alebo oriešky či chrumky. Niekoľko zákazníkov by rado uvítalo okrem koláčov aj niečo slané, napr. plnené croissanty, zapekané panini, bagety alebo sendviče. Čo sa týka ponuky kávy, hostia by ocenili možnosť vybrať si z viacerých druhov káv, alebo by radi v ponuke uvítali Batch Brew – filtrovanú kávu pripravenú v prekvapkávajúcom stroji. Zákazníkom chýbajú v ponuke aj kvalitnejšie a chutnejšie čaje.

Na jednej strane, majú krásne a originálne priestory, ktoré sú ich silnou stránkou, no na strane druhej, ide o pomerne malé priestory. Tým, že chcú, aby sa do interiéru zmestilo čo najviac ľudí, majú niektorí zákazníci pocit, že priestory sú stiesnené. Často sa stáva, že najmä vo večerných hodinách je kaviareň už plne obsadená a zákazníci sa musia vybrať ku konkurencii. Z tohto dôvodu bola veľkosť priestorov kaviarne označená za slabú stránku.

Výrazne slabou stránkou sú krátke otváracie hodiny v niektorých dňoch, ako je najmä piatok a sobota. Jedná sa aj o obdobie počas letných prázdnin, kedy by hostia uvítali dlhšie otváracie hodiny.

Poslednou slabou stránkou je umiestnenie sociálnych zariadení, ktoré sa nachádzajú mimo priestoru kaviarne v blízkom podchode. Tým, že sú toalety mimo priestoru podniku, musia byť uzamknuté, aby ich používali iba zákazníci Base Campu. Kto chce použiť toaletu musí si zobrať kľúč, ktorý je zavesený pri dverách vo vnútri kaviarne. Kaviareň má dámske aj pánske toalety, ktoré však majú spoločné vstupné dvere. Pre mnohých zákazníkov je táto skutočnosť nepraktická a prekáža im. Avšak kvôli malým priestorom, nie je možné túto situáciu zmeniť.

Nefungujúci internet je taktiež jednou zo slabých stránok podniku. Napriek dobrému signálu nie je wi-fi niekedy funkčná.

8.5.3 Príležitosti

- nové trendy v oblasti kaviarenských služieb,
- popularita kávy,
- odporúčania zákazníkov,
- spolupráca s novými dodávateľmi.

Stále prichádzajú na trh výrobcovia s novými trendami a vylepšenými technológiami kávovarov alebo s novými druhmi káv a rôznymi postupmi prípravy kávy. Takýmto trendom je napríklad už spomínaný Batch Brew alebo Cold Brew.

Pre podnik je dobrou správou, že popularita kávy na Slovensku stále rastie a čoraz viac ľudí preferuje kávu z kvalitného kávovaru, čo zvyšuje návštevnosť aj tohto podniku.

Príležitosťou pre podnik sú aj dobré recenzie od zákazníkov, ktorí v prípade, že boli s podnikom spokojní, budú pravdepodobne podnik odporúčať aj svojim známym vo svojom okolí. Kaviareň tak môže získať nových zákazníkov.

Vhodnou príležitosťou by bola spolupráca s novými dodávateľmi, ktorý by im zaobstarali to, čo zákazníkom najviac v Base Campe chýba. Napríklad spoluprácu s nejakou pekárňou, ktorá by im dovážala čerstvé plnené croissanty, alebo spolupráca s firmou, ktorá by im dodávala napríklad už spomínané panini.

8.5.4 Hrozby

- vysoké náklady na nájom a prevádzkovanie,
- prechod zákazníka ku konkurencii,
- starnutie populácie.

Najväčšou hrozbou pre podnik predstavujú stále sa zvyšujúce ceny energií, čo zapríčiňuje aj zvýšené náklady na nájom. Pre podnik je hrozbou, že nebude mať dostatok finančných prostriedkov na udržanie chodu prevádzky.

S hrozbou, s ktorou podnik ráta, je možný prechod zákazníka ku konkurencii v prípade, že mu už ponúkané služby Base Campu nebudú vyhovovať. Taktiež odchod ku konkurencii môže spôsobiť aj nová konkurenčná výhoda konkurencie, ktorá zákazníkov zaujme dostatočne na to, aby prehodnotili, ktorú kaviareň navštívia.

Starnúca populácia pre podnik predstavuje do budúcnosti hrozbu, pretože z dotazníka vyplýva, že najväčší podiel zákazníkov tvoria najmä mladí ľudia od 21 do 40 rokov.

9 NÁVRHY NA ZLEPŠENIE

Všetky návrhy, ktoré budú v tejto kapitole odporúčané, vychádzajú z analýz, ktoré boli prevedené v predchádzajúcich kapitolách. Tieto návrhy by mali prispieť k dosiahnutiu vyššej konkurencieschopnosti. Ide o konkrétne návrhy, pri ktorých sú vyčíslené aj odhadované náklady.

9.1 Propagácia

Sociálne siete sú na vysokej úrovni. Z tohto hľadiska lepšia propagácia nie je nutná. Avšak mimo sociálnych sietí, nemá podnik žiadnu inú reklamu. Pre návštevníkov mesta Bytče, ktorí dobre nepoznajú okolie, môže byť Base Camp „neviditeľný“. Okrem nápisu nad vchodom podchodu do tohto podniku, sa nenachádza žiadna informačná tabuľa, ktorá by pomohla návštevníkom mesta, resp. turistom sa o tejto kaviarni dozvedieť, prípadne túto kaviareň nájsť.

Z tohto hľadiska preto odporúčam zvýšenie reklamy na mieste, kde je vysoká koncentrácia ľudí. Napríklad môže ísť o plagát alebo reklamnú tabuľu, ktorá by bola umiestnená na začiatku Námestia Slovenskej republiky v Bytči alebo v okolí väčších supermarketov, kde je koncentrácia ľudí najvyššia.

Náklady na tento druh propagácie by neboli príliš vysoké. Plagát by bolo možné vytvoriť samotným majiteľom, ktorý pre Base Camp tvorí všetky plagáty akcií, ktoré Base Camp organizuje. Náklady na zakúpenie fondu písma závisia od jeho výberu, pričom cena sa pohybuje od 10 € do 35 €. V prípade použitia fondu, ktorý už kaviareň zakúpený má, nie je nutné vynaložiť náklady na fond nový. Náklady na tlač 1 ks plagátu o veľkosti 500 mm x 700 mm na 350 g papier by boli cca 15 €. Čas potrebný na prípravu dizajnu plagátu je v rozmedzí od 2 do 5 hodín, v závislosti od náročnosti a potrebnej kreativity samotného tvorca. Zároveň by bolo nutné získať povolenie od Mestského úradu Bytča na umiestnenie tejto reklamnej plochy.

V prípade, že by chceli využiť väčší druh reklamy, bolo by možné využiť voľné reklamné billboardy pri hlavnej ceste v meste Bytča, ktorých cena sa pohybuje okolo cca 120 € mesačne.

9.2 Rozšírenie ponuky

Z dotazníkového šetrenia bolo zistené, že ľuďom najviac chýba širšia ponuka, či už ide o ponuku viacerých druhov káv alebo iných nápojov. Taktiež by zákazníci v ponuke radi uvítali slané občerstvenie. Na základe týchto informácií, by som podniku Base Camp odporučila túto ponuku rozšíriť.

9.2.1 Rozšírenie ponuky kávy a nápojov

Momentálne podnik má v ponuke len dva druhy kávy, ktorou je zmes 80 % arabiky a 20 % robusty a kávu bezkofeínovú. Odporučila by som ponuku doplniť aj o iný druh kávy ako napríklad 100 % arabika alebo inej zaujímavej výberovej kávy. Náklady na kúpu tejto kávy by boli len o trochu vyššie ako káva, ktorú má kaviareň teraz v ponuke. Vzhľadom na dlhú trvanlivosť kávy, by sa preto podnik nemusel obávať, že v prípade malého dopytu po tejto káve, by sa znehodnotila. Náklady na kúpu kávy, ktorú majú pravidelne v ponuke je cca 24 €/1 kg. Kúpa 1 kg balenia 100 % kávy arabika od firmy Be:café, by stála 27 €. Z tohto množstva kávy sa dá pripraviť približne 100 šáliek kávy. Náklady na spravenie jednej kávy by sa teda zvýšili cca o 0,03 €. Čo je zanedbateľná zmena, avšak v prípade, že by chcel podnik ponúkať tretí druh kávy, musel by vynaložiť náklady na kúpu tretieho mlynčeka na kávu. Cena mlynčeka na kávu začína na cene 25 €.

Veľa respondentov v dotazníkovom šetrení uviedlo, že im v ponuke chýba väčší výber kvalitných čajov. Z tohto dôvodu by som odporučila spoluprácu s dodávateľom kvalitných ovocných a bylinkových čajov, pričom zákazníci by mali na výber z viacerých príchuťí. Mám na mysli firmu Leros Slovakia, s. r. o., ktorá spracováva bylinky tak, aby uchovala ich zázračné vlastnosti. Jej čaje majú zaujímavé príchute, ktoré sú veľmi chutné a vôňa je výrazná. Cena týchto čajov je v priemere od 1,91 € do 2,94 € za balenie, ktoré obsahuje 20 vreciek čaju. Náklady na dopravu závisia na výbere druhu dopravy. Packeta – výdajné miesto si účtuje poplatok za dopravu v hodnote 3,36 €, 123 Kuriér – doručenie domov si účtuje poplatok vo výške 4,89 € a GLS – doručenie domov vo výške 4,47 €. V prípade nákupu nad 30 € je doprava u prepravcov Packeta a GLS zdarma.

9.2.2 Rozšírenie ponuky občerstvenia

Najviac žiadaným produktom v odpovediach od respondentov bolo slané občerstvenie. Vzhľadom na to, že v súčasnosti Base Camp ponúka iba nachos, by sa podnik mohol zaoberať myšlienkou obohatenia tejto ponuky. Napr. plnené croissanty alebo zapekané

panini by boli veľkým prínosom pre zákazníkov. V súčasnosti podnik spolupracuje s firmou Royal Gastro, s. r. o., ktorá im dodáva koláče. Okrem koláčov majú však v ponuke aj iné produkty ako napríklad, už spomínané panini. Cena panini sa pohybuje od 30,35 € do 33,20 € vrátane 20 % DPH za balenie, ktoré obsahuje 12 ks panini. 1 ks teda stojí približne 2,70 €. Keby sa podnik rozhodol ponúkať zákazníkom tento produkt, musel by zakúpiť menší elektrický gril, na ktorom by ich mohol zapekať. Cena takéhoto grilu sa pohybuje cca od 30 do 60 €. Myslím si, že keby sa podnik rozhodol objednávať tento produkt, tak náklady, ktoré by vynaložil na tento nákup, by sa mu vrátili a dokonca by zvýšil aj svoj zisk, pričom by mohol ponúkať zapekané panini zákazníkom za cenu napríklad 4,70 € a to vzhľadom k cenovej ponuke konkurencie, ktorá taktiež podobný produkt ponúka. Keďže ide o polotovar, ktorý má trvanlivosť dlhšiu ako keby išlo o produkt čerstvý, by sa podnik nemusel báť, že v prípade slabého odbytu tohto produktu, by bol nútený nepredané kusy panini odpísať. V prípade záujmu, je možné objednať aj leták na stôl s informáciou o produkte panini. Cena jedného informačného letáku je 1,20 € vrátane 20 % DPH. Myslím si, že kúpa týchto letákov by nebola nutná, v prípade, že by kaviareň aktualizovala svoju ponuku produktov spolu s cenníkom. Náklady na dopravu by boli nulové a to vzhľadom na množstvo objednávaných produktov od tohto dodávateľa, kedy kaviareň vždy spĺňa podmienky na to, aby mala dopravu zadarmo.

9.3 Otváracie hodiny

Otváracie hodiny boli druhou najčastejšou spomínanou vecou, ktorú by zákazníci radi zmenili. Počas týždňa sú otváracie hodiny postačujúce, avšak počas víkendu, t. j. piatok a sobota, by hostia uvítali dlhšie otváracie hodiny. V súčasnosti kaviareň v tieto dni zatvára o 23.00 hod. Navrhujem predĺžiť tieto otváracie hodiny do 1.00 hod. alebo aspoň do 24.00 hod.

Ak by chcel podnik predĺžiť otváracie hodiny, zvýšili by sa mu mzdové náklady. V prípade, že by pracovali 3 čašníčky o dve hodiny dlhšie, ktorých mzda je 5,50 € na hodinu, tieto náklady by boli vo výške 33,00 €. Príplatok za prácu v noci je zo zákona minimálne 1,43 €/hod. Tento príplatok však nie je zamestnávateľ povinný poskytovať, v prípade, že ide o brigádničky, ktoré pracujú na DPCČ a nejde teda o zamestnancov, ktorí pracujú na HPP. Takisto by potrebovala kaviareň nové povolenie od Mesta Bytče na zmenu otváracích hodín, čo by ich náklady však nijako nezvýšilo.

9.4 Vernostný program

Posledným návrhom, ktorým by mohol podnik posilniť konkurencieschopnosť, by bola možnosť zaviesť vernostný program, a to napríklad vernostnú kartičku, na ktorú by zákazníci mohli zbierať body za každú zakúpenú kávu. Vzhľadom k tomu, že kaviareň sa snaží byť čo najviac ekologická, by kartička nemusela predstavovať plastovú či papierovú formu, ale mohlo by ísť o mobilnú aplikáciu Vernosť, kde by tieto body mohli zákazníci získavať.

Išlo by o aplikáciu, ktorá by pozostávala z viacerých funkcionalít. Úvodná obrazovka obsahuje tlačidlo na prihlásenie a registrovanie. Pri registrácii je nutné zadať meno, priezvisko, e-mail a heslo. Po prihlásení sa objaví sekcia „moje body“ spolu s QR kódom. QR kód je viazaný na ID daného užívateľa, ktorý sa automaticky generuje po registrácii. Z hľadiska GDPR obsahuje aplikácia aj funkciu „odhlásiť sa“ a funkciu „zmazať účet“. Aplikácia by sa dala stiahnuť na Obchod Play alebo na App Store.

Base Camp by mal svoj vlastný účet podniku, kde by sa nachádzala funkcia skenovania QR kódu, ktorým by zamestnanec kaviarne mohol pridať počet vernostných bodov zákazníkovi. Zákazník sa tak po nazbieraní určeného počtu bodov, môže preukázať obsluhu kaviarne QR kódom, na základe ktorého obsluha uvidí, či má zákazník nárok na kávu zadarmo alebo nie. Navrhujem systém 6 káv + 1 káva zadarmo.

Význam takejto aplikácie vidím v tom, že prevažnú časť návštevníkov tvoria mladí ľudia, pre ktorých sú mobilné telefóny a mobilné aplikácie súčasťou každodenného života, a používaním tejto aplikácii by im nerobil žiaden problém. Týmto by sa taktiež vyriešil problém zákazníkov so zabudnutými, resp. stratenými vernostnými kartičkami. Druhým faktorom je šetrenie životného prostredia a nákladov na tlač kartičiek. V budúcnosti by mohla byť táto aplikácia rozšírená aj o zasielanie informácií o akciách podniku a ich novinkách, čím by tak podnik dosiahol maximálnu interakciu so zákazníkmi.

Všetky informácie ohľadom tejto mobilnej aplikácie mám z osobného stretnutia s Ing. Petrom Koniarom, ktorý sa podieľal na vývoji tejto aplikácie. Momentálne táto aplikácia nie je funkčná, no v blízkej dobe má dôjsť k opätovnému obnoveniu aplikácie.

Base Camp by preto nemal žiadne náklady na vývoj vlastnej aplikácie. Náklady by však mal na zaregistrovanie podniku do tejto aplikácie a na povolenie túto aplikáciu využívať. Mesačné náklady, ktoré by musel platiť za túto aplikáciu by boli vo výške cca 150,00 €.

ZÁVER

Cieľom mojej bakalárskej práce bolo uskutočnenie analýzy konkurencieschopnosti podniku Base Camp, s. r. o., a následne vytvorenie návrhov a doporučení na jej zlepšenie. Práca bola rozdelená na dve časti, pričom prvá bola časť teoretická a druhá časť bola praktická.

V teoretickej časti je opísaná základná literatúra ohľadom témy konkurencieschopnosť. Na úvod bol vysvetlený pojem konkurencia, pokračovalo to vysvetlením pojmov konkurencieschopnosť a konkurenčná výhoda. Zaujímavosťou je, že pre pojem konkurencieschopnosť neexistuje jedna ucelená poučka, ale každý autor sa na konkurencieschopnosť díva z iného uhlu pohľadu a opisuje ju tak odlišne od ostatných. Okrajovo bola spomenutá aj marketingová komunikácia, ktorá je v tomto odvetví veľmi dôležitá. Následne bola vysvetlená problematika jednotlivých marketingových stratégií. Časť práce bola venovaná členeniu konkurencie, pričom existuje niekoľko spôsobov delenia. V kapitole strategické analýzy bola spracovaná teória jednotlivých analýz, ktorá bola neskôr využitá pri spracovávaní praktickej časti práce. Záver teoretickej časti patril marketingovému výskumu, kde bola vysvetlená celá problematika dotazníkového šetrenia.

Praktická časť mala za cieľ spracovať analýzu konkurencieschopnosti pre podnik Base Camp, s. r. o. V prvej kapitole bol tento podnik predstavený a v kapitole, ktorá nasledovala hneď po nej, boli predstavení traja najväčší konkurenti pre tento podnik. Išlo o charakteristiku podnikov Mestská kaviareň, Dolce Cafe a LA:CAFE. Nasledovalo vypracovanie jednotlivých analýz. Súčasťou praktickej časti bolo aj dotazníkové šetrenie, kde mali respondenti možnosť vyjadriť svoje vlastné názory, ktoré napomohli pri zisťovaní slabých a silných stránok spoločnosti. Prvou analýzou bola Porterova analýza piatich konkurenčných síl, po nej prišla na rad PESTLE analýza, Benchmarking a SWOT analýza. Porterova analýza slúžila k analýze konkurenčného prostredia podniku, ktorá obsahuje rozbor súčasnej konkurencie, budúcej konkurencie, možných substitútov, zákazníkov a dodávateľov. Nasledovala PESTLE analýza, ktorá definovala taktiež okolie podniku. Najvýraznejší bol ekonomický faktor, ktorý je v súčasnosti veľmi ovplyvnený energetickou krízou a vojnou na Ukrajine. Tretou analýzou bol Benchmarking, ktorý porovnával vybranú spoločnosť s jej hlavnými konkurentami. Benchmarking taktiež ukázal cenové rozdiely jednotlivých kaviarní. Z výsledkov vyplýva, že veľmi podobnú konkurencieschopnosť má podnik Base Camp s podnikom Mestská kaviareň a LA:CAFE. Čo sa týka podniku Dolce Cafe, ten za nimi mierne zaostáva. SWOT analýza pomohla

určiť silné a slabé stránky podniku, jej príležitosti a hrozby. Silnou stránkou bolo predovšetkým prostredie a zariadenie kaviarne a taktiež kvalita ponúkaného občerstvenia. Za slabú stránku sa dá považovať menšia ponuka, ktorú im aj v návrhoch odporúčam rozšíriť. Za príležitosť sa dá považovať spolupráca s novými dodávateľmi pri rozširovaní ponuky alebo stúpajúci trend v navštevovaní kaviarní. Hrozbou pre podnik sú stále sa zvyšujúce náklady na prenájom priestoru a prevádzkovanie, taktiež je hrozbou aj starnúca populácia alebo odchod zákazníka ku konkurencii.

Pomocou týchto analýz bolo možné navrhnúť opatrenia, ktoré by v budúcnosti mohli prispieť k zvýšeniu konkurencieschopnosti tejto kaviarne a sú spracované v poslednej časti tejto práce. Konkrétnymi návrhmi bolo zvýšenie propagácie, rozšírenie ponuky, predĺženie otváracích hodín kaviarne a vytvorenie vernostného programu.

Konkurencieschopnosť podniku Base Camp hodnotím ako veľmi dobrú. Dokázala sa vysporiadať s covidovou krízou a ustáť všetky komplikácie s tým spojené. Kaviareň svojimi útulnými priestormi a skvelou atmosférou predstavuje výraznú konkurenčnú výhodu. Taktiež jej konkurenčnou výhodou je aj možnosť platiť platobnou kartou, ktorú má ako jediná zo všetkých spomínaných kaviarní. Tento podnik má veľký potenciál a pri posilnení konkurencieschopnosti sa dá predpokladať, že ani v budúcnosti by nemal prísť o svojich zákazníkov, naopak by veľký potenciál prilákať aj nových zákazníkov.

Na záver by som dodala, že vypracovanie tejto bakalárskej práce mi prinieslo veľa poznatkov z oblasti konkurencie a konkurencieschopnosti. Zaujímavou skúsenosťou bola aj potreba spolupráce s kaviarňou a zdokonalenie sa v komunikácii s ľuďmi. Vypracovanie tejto bakalárskej práce hodnotím ako veľmi obohacujúcu a pozitívnu skúsenosť, ktorú môžem využiť v mojom budúcom povolání.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ARMSTRONG, Gary, Philip KOTLER a Marc Oliver OPRESNIK, 2017. *Marketing: an introduction*. Thirteenth edition. Boston: Pearson, 669 s. ISBN 9781292146508.

BÁRTA, Leoš, 2019. *Sami v moři konkurence: marketing management bez kapky teorie ve 20 problémech a 80 řešeních*. Brno: BizBooks, 215 s. ISBN 9788026508533.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 211 s. Expert. ISBN 9788024744292.

COHEN, Alan, 2019. *Byznys má duši*. V Praze: Metafora, 252 s. ISBN 978-80-7625-092-5

Country facts, ©2022. Ec.europa [online]. [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/countryfacts/#>

DAVID, Fred R. a Forest R. DAVID, 2017. *Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach*. Sixteenth edition. Boston: Pearson, 680 s. ISBN 978-1-292-14849-6

Denný kurzový lístok ECB - Národná banka Slovenska, ©2023. Národná banka Slovenska [online] [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://nbs.sk/statisticke-udaje/kurzovy-listok/denny-kurzovy-listok-ecb/>

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074002243.

FILIP, Ludvík, 2019. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 238 s. ISBN 9788090753051.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 414 s. Expert. ISBN 9788027124992.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 318 s. Expert. ISBN 9788027104345.

FRITZ, Richard G., 2017. *CFA program curriculum 2018: level I*. Hoboken: Wiley, Volume 2, Economics, ix, 462 s. ISBN 9781944250393.

GODIN, Seth, 2018. *This is marketing*. Nex York: Portfolio, 288 s. ISBN 978-0525540830

GREWAL, Dhruv a Michael LEVY, 2022. *Marketing*. Eight edition. New York: McGraw Hill, xliv, 686 s. ISBN 978-1-260-59759-2.

HANULÁKOVÁ, Eva, 2021. *Marketing: nástroje, stratégie, ľudia a trendy*. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 363 s. Učebnica. ISBN 978-80-571-0438-4.

HORÁKOVÁ, Helena, 2014. *Marketingové strategie*. V Praze: Idea servis, 103 s. ISBN 9788085970814.

HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing, 198 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3041-2.

Inflácia-indexy spotrebiteľských cien vo februári 2023, ©2023. Slovak statistics [online]. [cit. 2023-04-13]. Dostupné z:

[https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail/dd40edb4-93e2-4548-8558-](https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail/dd40edb4-93e2-4548-8558-0a52ff49988e/!ut/p/z1/tVFNc4IwFPwtPXjMvCeEEo7BtoBVp2opkksnCihFASVD6783dHrpwY8e-i55b2Z3ZzcLAhYgStnma6nyqpRbfcfi_n1qB8x1-xzRHZkYDJ_nE3_wZHihBdFvAJvMHjF45S_ebEj7SC0Ql_lvIECsSIWrDcTVspEb0hQkLzMiC9VDvVSHnXbTlilp6oNsjz1sm1QV-k0SimmypMQxU4NQizLCLIsRIJaRZdRxGEs7-XqVJxDfhI6u5e3i4JnhqPniGzLwue_tESibeRYG3A9nztQ0kZs_gAsa86aAWPuwz_ro2XC1efoJYdn9zhbmf4zpIwyvNaOrNw7jwXitlaXadJ1UsLhJXlPzj_1ecF1tVar0S8HiP7qtd-GOmUdSZA_uhHgRa_jdCZpKG2c!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

[0a52ff49988e/!ut/p/z1/tVFNc4IwFPwtPXjMvCeEEo7BtoBVp2opkksnCihFASVD6783dHrpwY8e-i55b2Z3ZzcLAhYgStnma6nyqpRbfcfi_n1qB8x1-](https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail/dd40edb4-93e2-4548-8558-0a52ff49988e/!ut/p/z1/tVFNc4IwFPwtPXjMvCeEEo7BtoBVp2opkksnCihFASVD6783dHrpwY8e-i55b2Z3ZzcLAhYgStnma6nyqpRbfcfi_n1qB8x1-xzRHZkYDJ_nE3_wZHihBdFvAJvMHjF45S_ebEj7SC0Ql_lvIECsSIWrDcTVspEb0hQkLzMiC9VDvVSHnXbTlilp6oNsjz1sm1QV-k0SimmypMQxU4NQizLCLIsRIJaRZdRxGEs7-XqVJxDfhI6u5e3i4JnhqPniGzLwue_tESibeRYG3A9nztQ0kZs_gAsa86aAWPuwz_ro2XC1efoJYdn9zhbmf4zpIwyvNaOrNw7jwXitlaXadJ1UsLhJXlPzj_1ecF1tVar0S8HiP7qtd-GOmUdSZA_uhHgRa_jdCZpKG2c!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

[xzRHZkYDJ_nE3_wZHihBdFvAJvMHjF45S_ebEj7SC0Ql_lvIECsSIWrDcTVspEb0hQkLzMiC9VDvVSHnXbTlilp6oNsjz1sm1QV-](https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail/dd40edb4-93e2-4548-8558-0a52ff49988e/!ut/p/z1/tVFNc4IwFPwtPXjMvCeEEo7BtoBVp2opkksnCihFASVD6783dHrpwY8e-i55b2Z3ZzcLAhYgStnma6nyqpRbfcfi_n1qB8x1-xzRHZkYDJ_nE3_wZHihBdFvAJvMHjF45S_ebEj7SC0Ql_lvIECsSIWrDcTVspEb0hQkLzMiC9VDvVSHnXbTlilp6oNsjz1sm1QV-k0SimmypMQxU4NQizLCLIsRIJaRZdRxGEs7-XqVJxDfhI6u5e3i4JnhqPniGzLwue_tESibeRYG3A9nztQ0kZs_gAsa86aAWPuwz_ro2XC1efoJYdn9zhbmf4zpIwyvNaOrNw7jwXitlaXadJ1UsLhJXlPzj_1ecF1tVar0S8HiP7qtd-GOmUdSZA_uhHgRa_jdCZpKG2c!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

[k0SimmypMQxU4NQizLCLIsRIJaRZdRxGEs7-](https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail/dd40edb4-93e2-4548-8558-0a52ff49988e/!ut/p/z1/tVFNc4IwFPwtPXjMvCeEEo7BtoBVp2opkksnCihFASVD6783dHrpwY8e-i55b2Z3ZzcLAhYgStnma6nyqpRbfcfi_n1qB8x1-xzRHZkYDJ_nE3_wZHihBdFvAJvMHjF45S_ebEj7SC0Ql_lvIECsSIWrDcTVspEb0hQkLzMiC9VDvVSHnXbTlilp6oNsjz1sm1QV-k0SimmypMQxU4NQizLCLIsRIJaRZdRxGEs7-XqVJxDfhI6u5e3i4JnhqPniGzLwue_tESibeRYG3A9nztQ0kZs_gAsa86aAWPuwz_ro2XC1efoJYdn9zhbmf4zpIwyvNaOrNw7jwXitlaXadJ1UsLhJXlPzj_1ecF1tVar0S8HiP7qtd-GOmUdSZA_uhHgRa_jdCZpKG2c!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

[XqVJxDfhI6u5e3i4JnhqPniGzLwue_tESibeRYG3A9nztQ0kZs_gAsa86aAWPuwz_ro2XC1efoJYdn9zhbmf4zpIwyvNaOrNw7jwXitlaXadJ1UsLhJXlPzj_1ecF1tVar0S8HiP7qtd-](https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail/dd40edb4-93e2-4548-8558-0a52ff49988e/!ut/p/z1/tVFNc4IwFPwtPXjMvCeEEo7BtoBVp2opkksnCihFASVD6783dHrpwY8e-i55b2Z3ZzcLAhYgStnma6nyqpRbfcfi_n1qB8x1-xzRHZkYDJ_nE3_wZHihBdFvAJvMHjF45S_ebEj7SC0Ql_lvIECsSIWrDcTVspEb0hQkLzMiC9VDvVSHnXbTlilp6oNsjz1sm1QV-k0SimmypMQxU4NQizLCLIsRIJaRZdRxGEs7-XqVJxDfhI6u5e3i4JnhqPniGzLwue_tESibeRYG3A9nztQ0kZs_gAsa86aAWPuwz_ro2XC1efoJYdn9zhbmf4zpIwyvNaOrNw7jwXitlaXadJ1UsLhJXlPzj_1ecF1tVar0S8HiP7qtd-GOmUdSZA_uhHgRa_jdCZpKG2c!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

[G1efoJYdn9zhbmf4zpIwyvNaOrNw7jwXitlaXadJ1UsLhJXlPzj_1ecF1tVar0S8HiP7qtd-](https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail/dd40edb4-93e2-4548-8558-0a52ff49988e/!ut/p/z1/tVFNc4IwFPwtPXjMvCeEEo7BtoBVp2opkksnCihFASVD6783dHrpwY8e-i55b2Z3ZzcLAhYgStnma6nyqpRbfcfi_n1qB8x1-xzRHZkYDJ_nE3_wZHihBdFvAJvMHjF45S_ebEj7SC0Ql_lvIECsSIWrDcTVspEb0hQkLzMiC9VDvVSHnXbTlilp6oNsjz1sm1QV-k0SimmypMQxU4NQizLCLIsRIJaRZdRxGEs7-XqVJxDfhI6u5e3i4JnhqPniGzLwue_tESibeRYG3A9nztQ0kZs_gAsa86aAWPuwz_ro2XC1efoJYdn9zhbmf4zpIwyvNaOrNw7jwXitlaXadJ1UsLhJXlPzj_1ecF1tVar0S8HiP7qtd-GOmUdSZA_uhHgRa_jdCZpKG2c!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

[GOMUdSZA_uhHgRa_jdCZpKG2c!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/products/informationmessages/inf_sprava_detail/dd40edb4-93e2-4548-8558-0a52ff49988e/!ut/p/z1/tVFNc4IwFPwtPXjMvCeEEo7BtoBVp2opkksnCihFASVD6783dHrpwY8e-i55b2Z3ZzcLAhYgStnma6nyqpRbfcfi_n1qB8x1-xzRHZkYDJ_nE3_wZHihBdFvAJvMHjF45S_ebEj7SC0Ql_lvIECsSIWrDcTVspEb0hQkLzMiC9VDvVSHnXbTlilp6oNsjz1sm1QV-k0SimmypMQxU4NQizLCLIsRIJaRZdRxGEs7-XqVJxDfhI6u5e3i4JnhqPniGzLwue_tESibeRYG3A9nztQ0kZs_gAsa86aAWPuwz_ro2XC1efoJYdn9zhbmf4zpIwyvNaOrNw7jwXitlaXadJ1UsLhJXlPzj_1ecF1tVar0S8HiP7qtd-GOmUdSZA_uhHgRa_jdCZpKG2c!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. Expert. ISBN 9788024746708.

JUREČKA, Václav, 2018. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0146-7.

KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 221 s. ISBN 9788024757698.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2018. *Nová strategie modrého oceánu: pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. Praha: Management Press, 264 s. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072615476.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 814 s. ISBN 9788024741505.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2016. *Marketing management*. 15. Boston: Pearson, 714, A14, E58, G10, I36, 136 s. ISBN 9781292092621.

KITA, Jaroslav, 2017. *Marketing*. Bratislava: Wolters Kluwer, 419 s. ISBN 9788081685507.

MACHKOVÁ, Hana a Martin MACHEK, 2021. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing, 208 s. Expert. ISBN 978-80-271-3006-1.

MARASOVÁ, Jana, Mária HOREHÁJOVÁ, Barbora MAZÚROVÁ a Jozef HOREHÁJ, 2018. *Princípy mikroekonómie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 247 s. ISBN 9788081689765.

MILAN, Sedláček, Richter JIŘÍ, Suchánek PETR, Králová MARIA, Marinič PETER, Pokorná JANA a Rešlová MARTINA, 2013. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Masarykova univerzita 1 online zdroj (147 stran). ISBN 978-80-210-6627-4.

Dostupné také z:

<https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/vliv-kvality-na-vykonnost-a-konkurenceschopnost-podniku-5260/>

Minimálna mzda 2023, ©2023. Minimálna mzda 2023 [online]. [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.minimalnamzda.sk/>

Nezamestnanosť na Slovensku 2023, ©2023. Podpora v nezamestnanosti 2023 [online]. [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.podporavnezamestnanosti.sk/nezamestnanost.php>

NOVÁK, Adam, 2017. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu: 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 205 s. ISBN 9788027103331.

TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 261 s. Expert. ISBN 9788027102068.

PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ, 2014. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 262 s. ISBN 9788024736433.

REGELY, Roland, ©2019 Chcem si otvoriť kaviareň. Čo všetko pre to musím spraviť? [online]. [cit. 2022-04-13]. Dostupné z: <https://www.peniaze.sk/ekonomika/5572-chcem-si-otvorit-kaviaren-co-vsetko-pre-to-musim-spravit>

Riley 2018 - RILEY, Jim. Porter's Model of Generic Strategies for Competitive Advantage. In: *TUTOR2U* [online] ©2018 [cit. 2023-02-20]. Dostupné z: <https://www.tutor2u.net/business/reference/porters-generic-strategies-for-competitiveadvantage>

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠVECOVÁ, Lenka a Jaromír VEBER, 2021. *Produkční a provozní management*. Praha: Grada Publishing, 343 s. Expert. ISBN 978-80-271-1385-9.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 685 s. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. Manažer. ISBN 9788024750378.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

YOFFIE, David B. a Michael A. CUSUMANO, 2016. *Principy strategie: pět nadčasových pravidel strategického vedení v podání Billa Gatese, Andyho Grovea a Steva Jobse*. Praha: Práh, 254 s. ISBN 9788072526277.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

€ Eur

BMK Benchmarking

cca približne

DPČ Dohoda o pracovnej činnosti

EÚ Európska únia

FB Facebook

g gram

GDPR Všeobecné nariadenie o ochrane údajov

Hod. hodina/y

HPP Hlavný pracovný pomer

IG Instagram

Kč Koruna česká

Kg kilogram

Ks kus

mm milimeter

NATO Severoatlantická aliancia

napr. napríklad

OBSE Organizácia pre bezpečnosť a spoluprácu v Európe

OECD Organizácia pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj

OSN Organizácia spojených národov

resp. respektíve

tzv. takzvané/á

t. j. to jest

SR Slovenská republika

s. r. o. spoločnosť s ručením obmedzením

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Tri faktory konkurenčnej výhody (Zdroj: Šafrová Drášilová, 2019, s. 20)	17
Obrázok 2 Porterove generické stratégie (vlastné spracovanie podľa Kalíčka a kol., 2018)	19
Obrázok 3 Porterov model (vlastné spracovanie podľa Váchal, Vochozka, 2013, s. 404) .	28
Obrázok 4 Fázy marketingového výskumu (vlastné spracovanie podľa Vochozka, Mulač, 2012, s. 405).....	34
Obrázok 5 Rozdiely medzi kvantitatívnym a kvalitatívnym výskumom (vlastné spracovanie podľa Karlíčka a kol., 2018, s. 93)	36
Obrázok 6 Logo podniku (zdroj: facebook.com/basecampcoffee& beer, ©2020).....	44
Obrázok 7 Vnútorne priestory, (zdroj: instagram.com/ basecamp_bytca, ©2022)	45
Obrázok 8 Vonkajšie priestory, (zdroj: instagram.com/basecamp_bytca, ©2022).....	46
Obrázok 9 Káva servírovaná v podniku, (zdroj: instagram.com/basecamp_bytca, ©2022)	46
Obrázok 10 Logo podniku, (zdroj: facebook.com/mestská kaviareň bytča, ©2022)	47
Obrázok 11 Vnútorne priestory, (zdroj: facebook.com/mestská kaviareň bytča, ©2022)	48
Obrázok 12 Vnútorne priestory Dolce Cafe (vlastná fotografia)	49
Obrázok 13 Logo LA:CAFE, (zdroj: Instagram.com/ la.cafe.by, ©2020).....	49
Obrázok 15 Vonkajšia terasa, (zdroj: Instagram.com/la.cafe.by, ©2022).....	50
Obrázok 14 Vnútorne priestory LA:CAFE, (zdroj: Instagram.com/la.cafe.by, ©2023)	50
Obrázok 16 Ktoré z kaviarní respondenti poznajú (vlastné spracovanie)	54
Obrázok 17 Ktoré kaviarne respondenti navštevujú (vlastné spracovanie).....	55
Obrázok 18 Najobľúbenejšia kaviareň (vlastné spracovanie)	55
Obrázok 19 Čo ovplyvňuje najviac respondentov pri výbere kaviarne (vlastné spracovanie)	56
Obrázok 20 Koľko sú ochotní respondenti zaplatiť v kaviarni (vlastné spracovanie)	57
Obrázok 21 Ktorá kaviareň respondentom najviac vyhovuje (vlastné spracovanie).....	57
Obrázok 22 Návštevnosť podniku Base Camp (vlastné spracovanie).....	58
Obrázok 23 Ako sa respondenti o podniku dozvedeli? (vlastné spracovanie)	59
Obrázok 24 Návštevnosť v podniku Base Camp (vlastné spracovanie).....	60
Obrázok 25 Hodnotenie cien Base Campu (vlastné spracovanie).....	60
Obrázok 26 Čo najčastejšie si zákazníci objednávajú? (vlastné spracovanie)	62
Obrázok 27 Spokojnosť respondentov s ponukou podniku (vlastné spracovanie).....	63
Obrázok 28 Navštívili by respondenti podnik opäť? (vlastné spracovanie).....	64

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 Mikroekonomické členenie konkurencie (vlastné spracovanie podľa Jurečky, 2018, s. 184).....	25
Tabuľka 2 Rozbor štyroch stratégií (vlastné spracovanie podľa Šafrovej, Drážilovej 2019, s. 86).....	33
Tabuľka 3 Základné údaje o podniku Base Camp, s. r. o. (vlastné spracovanie).....	44
Tabuľka 4 Identifikačná otázka 1 (vlastné spracovanie)	52
Tabuľka 5 Identifikačná otázka 2 (vlastné spracovanie)	52
Tabuľka 6 Identifikačná otázka 3 (vlastné spracovanie)	53
Tabuľka 7 Identifikačná otázka 4 (vlastné spracovanie)	54
Tabuľka 8 Dôvod nenavštevovania podniku Base Camp (vlastné spracovanie).....	58
Tabuľka 9 Stotožňovanie respondentov s daným výrokom (vlastné spracovanie)	61
Tabuľka 10 Bodové hodnotenie Benchmarkingu (vlastné spracovanie).....	72
Tabuľka 11 Cena vybraných nápojov (vlastné spracovanie).....	73

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Dotazník

PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Sekcia 1 z 9

Konkurencieschopnosť firmy Base Camp, s. r. o.

Dobrý deň,
volám sa Laura Holíncová a som študentkou univerzity Tomáše Bati v Zlíne, na fakulte ekonomiky a manažmentu podniku. Prosím Vás o vyplnenie nasledovného dotazníka, ktorý obsahuje 25 otázok, z toho 4 sú otázky identifikačné. Vyplnenie Vám nezaberie viac ako 5 minút. Všetky odpovede sú anonymné. Výsledky tohto dotazníku budú spracované v mojej bakalárskej práci. Ďakujem za každé jedno vyplnenie.

1. Navštevujete kaviarne v Bytči? *

- Áno
- Nie

2. Ktoré z týchto kaviarní v Bytči poznáte? *

- Base Camp
- Mestská kaviareň (KL)
- Dolce Cafe
- LA: cafe (Lavazza)
- Nepoznám žiadnu z uvedených

3. Ktoré z týchto kaviarní v Bytči navštevujete? *

- Base Camp
- Mestská kaviareň
- Dolce Cafe
- LA: cafe
- Nenavštevujem žiadnu z uvedených

4. Ktorá ja Vaša najobľúbenejšia kaviareň? *

- Base Camp
- Mestká kaviareň
- Dolce Cafe
- LA: cafe
- Iné...

5. Čo Vás najviac ovplyvňuje pri výbere kaviarne? (max. 2 možnosti) *

- Cena
- Personál
- Priestory
- Nadštandardné služby (wi-fi, TV, hudba)
- Širšia ponuka sortimentu
- Iné...

6. Koľko ste ochotný v priemere utrátiť v kaviarni? *

- <5€
- 5€-10€
- 10€-20€
- 20€-30€
- 30€<

7. Ktorá kaviareň v Bytči Vám cenovo najviac vyhovuje? *

- Base Camp
- Mestská kaviareň
- Dolce Cafe
- LA: cafe
- Iné...

8. Navštevujete podnik Base Camp? *

Áno

Nie

8.1 Prečo nenavštevujete podnik Base Camp? *

Text dlhej odpovede

9. Ako ste sa o Base Camp dozvedeli? *

Sociálne siete/Internet

Od priateľov/rodiny/kolegov

Išiel som náhodou okolo

Iné...

10. Ako často Base Camp navštevujete? *

Denne

Niekoľkokrát týždenne

Jedenkrát týždenne

Niekoľkokrát mesačne

Niekoľkokrát za rok

Iné...

11. Ako hodnotíte ceny v Base Camp? *

- Cena zodpovedá kvalite
- "Študentské ceny"
- Predražené

12. Hodnotenie personálu v Base Camp. 1 je najlepšie, 5 je najhoršie *

	1	2	3	4	5
Obsluha ma rý...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obsluha je milá...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obsluha mi vo ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obsluha sa vyz...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Do akej miery sa stotožňujete s daným výrokom? *

	Rozhodne súhl...	Súhlasím	Nesúhlasím	Rozhodne nes...	Neviem posúdiť
Občerstvenie b...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občerstvenie b...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vybavenie je p...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pripojenie k int...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oceňujem letn...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zákusky/torty ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Čo najčastejšie si v Base Campe objednávate? *

- Káva
- Pivo
- Alkoholické drinky
- Nealkoholické drinky
- Zákusky

15. Vyhovuje Vám ponuka v Base Camp? *

- Áno
- Nie

16. Je niečo, čo by ste radi uvítali v ponuke Base Campu? *

Text dlhej odpovede

17. Navštívili by ste Base Camp opäť? *

- Áno
- Nie

17.1 Prečo by ste opäť nenavštívili Base Camp?

Text dlhej odpovede

18. Odporučili by ste Base Camp známym? *

- Áno
- Nie

19. Vyhovuje Vám lokalita, v ktorej sa Base Camp nachádza? *

Áno

Nie

19.1 Prečo Vám lokalita Base Campu nevyhovuje? *

Text krátkej odpovede

20. Čo by ste označili za najslabšiu stránku Base Campu? *

Text dlhej odpovede

21. Čo by ste označili za najsilnejšiu stránku Base Campu? *

Text dlhej odpovede

Sekcia 9 z 9

Identifikačné otázky



Popis (nepovinné)

Aké je vaše pohlavie? *

Žena

Muž

Do akej vekovej kategórie patríte? *

<20

21-30

31-40

41-50

50+

Aký je Váš sociálny status? *

- Zamestnaný
- Nezamestnaný
- Študent s brigádou
- Študent bez brigády
- Dôchodca
- Na materskej dovolenke

Odkiaľ pochádzate? *

- Bytča
- Okolie Bytče (+/- 15 km)
- Mimo Bytče a okolia