**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE**
**FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ**

# DIPLOMOVÁ PRÁCA

**2016** **Katarína Šikyňová**

# DIPLOMOVÁ PRÁCA

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

Hlavný obor: Cestovní ruch a regionálny rozvoj

# Modifikácia produktu a jeho vplyv na finančné ukazovatele.

(Diplomová práca)

Autor: Katarína Šikyňová

Vedúci práce: Ing. Lena Mlejnková

Prehlásenie:

Prehlasujem, že som diplomovú prácu vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry a príslušnými konzultáciami s vedúcou práce s Ing. Mlejnkovou.

V Prahe dňa …… .....

Katarína Šikyňová

Poďakovanie

Ďakujem Ing. Lene Mlejnkovej za odborné vedenie práce a cenné rady, poskytnuté pri jej spracovaní. Tiež ďakujem Ing. Jaroslavovi Šikyňovi, konateľovi analyzovanej spoločnosti, prevádzkovateľovi spoločnosti a jej zamestnancom, za konzultácie a poskytnuté materiály, potrebného k napísaniu práce.

# Obsah

ÚVOD ..... 8

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ ..... 9

1. 1 Produkt, inovácia, definície a vymedzenie základných pojmov ..... 9

1. 2 Charakteristika produktu ..... 10

1. 3 Životný cyklus produktu (výrobku) ..... 13

1. 4 Prepojenie prevádzkovej a ekonomickej stránky v činnosti firmy. ..... 15

1. 5 Metódy prepočtu finančných parametrov ..... 16

1.6 Modifikácia, inovácia produktu. ..... 19

2 Marketingový výskum, metódy a stratégia podniku ..... 21

2. 1 Marketingový výskum a jeho význam pri riadení firmy. ..... 21

2. 1. 1 Typy marketingového výskumu ..... 22

2. 1. 2 Metódy marketingového výskumu ..... 23

2. 1. 3 Proces marketingového výskumu ..... 24

2. 2 Marketingová propagácia produktu ..... 25

2. 2. 1 Nové formy marketingovej komunikácie ..... 27

3 Dotazníkový prieskum zákazníckej štruktúry a modifikácie produktu, vyhodnotenie dotazníka ..... 28

3. 1 Dotazníkový prieskum ..... 28

3. 1. 1 Popis prieskumu a dotazníka ..... 28

3. 2 Charakteristika spoločnosti ..... 29

3. 3 Zákaznícka segmentácia ..... 30

3. 4 Závery marketingového prieskumu ..... 48

4 Návrh modifikácie produktu ..... 50

4. 1 Produkt modifikovaný podľa aktuálnych potrieb klientov ..... 50

4. 1. 1 Produkt modifikovaný podľa aktuálnych potrieb klientov- kaviareň ..... 51

4. 1. 2 Produkt modifikovaný podľa aktuálnych potrieb klientov- reštaurácia ..... 56

4. 1. 3 Produkt modifikovaný podľa aktuálnych potrieb klientov- reštaurácia ..... 58

4. 3 Dopad modifikácie na finančné parametre produktu (výnos, náklady, tržby) .....70

4. 4 Zhodnotenie .....73

ZÁVER .....74

Zoznam použitej literatúry .....76

Zoznam použitých tabuliek .....77

Zoznam použitých obrázkov .....77

Zoznam použitých grafov .....78

Zoznam príloh .....78

# ÚVOD

Rýchle meniace sa trendy, nevyspytateľné správanie spotrebiteľov, nové marketingové príležitosti. To všetko sa stáva nočnou morou všetkých podnikateľov, ktorý musia prispôsobovať ponuku aktuálnemu dopytu. Zmena, modifikácia, inovácia musí prebiehať rýchlo, efektívne za sprievodu čo najmenších nákladov a vidiny potenciálneho výnosu. V dnešnej dobe, kde ponuka prevyšuje dopyt, je nutné udržať krok s požiadavkami trhu, s požiadavkami zákazníkov. Lojalita spotrebiteľov je veľmi krehká, nestačí si ju len vybudovať, no najmä udržať.

Cieľom diplomovej práce na základe teoretických východísk, definovaných základných pojmov a marketingového výskumu v podniku Centrum Ruffé s.r.o. a následne spolu s manažmentom podniku navrhnúť inovačné zmeny produktov podniku a prepočítať dopad navrhovaných zmien na finančné ukazovatele.

Záverečná práca je systematicky rozdelená do dvoch častí. Prvá časť sa podrobne venuje definícii základných pojmov a bližšie popisuje problematiku marketingového výskumu. Súhrne sa jedná o teoretickú časť práce. Druhá čas práce, praktická čas, je rozdelená do dvoch kapitol. Prvá a celkovo tretia kapitola predstavuje výsledky marketingového prieskum. Marketingový výskum ponúka široké spektrum foriem a možností. Pre účely diplomovej práce bol zvolený osobný formát dotazníkového šetrenia, ktorého charakteristika je bližšie popísaná v práci. Cieľom prieskumu je nielen definovať zákaznícku štruktúru spoločnosti, ale najmä získať odozvu od zákazníkov-respondentov čo sa produktu spoločnosti týka. Na grafické výsledky prieskumu reaguje štvrtá kapitola, ktoré obsahuje návrhy, kalkulácia, modifikácie, prepočty, dopady a zhrnutie návrhov získaných prieskumom.

Pri spracovaní diplomovej práce budú použité literárne rešerše rôznych zdrojov spolu s deskriptívnymi metódami a to najmä v prvej časti záverečnej práce. Praktická časť bude tvorená marketingovým prieskumom formou dotazníkového šetrenia, analytickými metódami a kalkulačnými prepočtami získaných návrhov

# 1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

V prvej kapitole bude predstavená vlastná definícia produktu, inovácie a iných základných pojmov, ktoré predstavujú kľúčové oblasti práce. Budú uvedené rôzne definície, jednoduché aj zložitejšie, z rôznych oblastí a zdrojov.

## 1. 1 Produkt, inovácia, definície a vymedzenie základných pojmov

V prvej kapitole bude predstavená vlastná definícia produktu, inovácie a iných základných pojmov, ktoré predstavujú kľúčové oblasti práce. Budú uvedené rôzne definície, jednoduché aj zložitejšie, z rôznych oblastí a zdrojov.

Podľa európskej smernice ISO 9000 je produkt definovaný ako výsledok súboru interaktívne pôsobiacich a súvisiacich činností, ktoré transformujú dané vstupy výrobných faktorov v očakávané výstupy.

V diplomovej práci sa bude na produkt pozerať z marketingového hľadiska, pričom sa bude abstrahovať od definícií, ktoré sa zameriavajú na produkty z pohľadu potrebného množstva a kombinácie výrobných faktorov, z pohľadu cenových relácii a nutných technologických vymožeností.

Následne budú v práci predstavené jednoduché definície, ktoré pomôže chápať produkt v oblasti moderného marketingu a v oblasti cestovného ruchu.

Kotler vo svojej knihe Moderní marketing (2007), definuje produkt ako čokoľvek, teda všetky výrobky a služby, ktoré spoločnosť (podnik) poskytuje cieľovému trhu k uspokojeniu potrieb alebo prianí.

Produkt ako služba je charakterizovaný ako akákoľvek činnosť alebo schopnosť, ktorú môže jedna strana ponúknuť strane druhej. Je nehmotná a jej ponuka môže súvisieť s ponukou hmotného produktu (Kotler, 2007).

Pre bližšie pochopenie marketingového chápania produktu ako takého, je nutné definovať marketingový mix, pričom produkt je jeho z jeho základných 4P. Pojem produkt neoznačuje len výrobok ale tiež sa môže jednať aj o službu ako takú. Tiež zahŕňa aj všetky služby spojené s predajom a dodaním produktu. Marketingový mix podľa Ing. Vladimíra Švača, PhD. v článku Marketingový mix a jeho podoby (2008) je definovaný ako kombinácia marketingových

techník s cieľom optimálnej stratégie (prostredníctvom dlhodobých opatrení) a taktiky (prostredníctvom krátkodobých opatrení) smerujúcich k dosiahnutiu úspechu na trhu. Charakteristickým nástrojom je model 4P : produkt (Product), distribúcia (Place) cena (Price) a propagácia (Promotion). Bližšia charakteristika marketingového mixu a marketingovej stratégie bude súčasťou kapitoly 2.

V neposlednom rade je nutné uviesť definíciu inovácie. V praxi neexistuje jednotná ucelená, správna definícia a u jednotlivých autorov sú pohľady na inováciu rôznia.

Autor Peter Drucker vo svojej publikácii Inovace a podnikavost uvádza, že inovácie je možné definovať ako funkcie nových technológií. Inovácie sú špecifickým nástrojom, ktorý slúži podnikateľskej činnosti a dodávajú zdroj, novú schopnosť pre vytrvávania bohatstva.

V inej publikácie je možné sa stretnúť s inováciou definovanou ako myšlienka, produkt, službu alebo technológia, ktorá je vyvinutá a ponúkaná cieľovým, koncovým zákazníkom, ktorí ju vnímajú ako originálnu (Kotler, 2007). Autor vníma inováciu skôr ako pridanú hodnotu pre spotrebiteľa a jej kladný vplyv na zmenu hodnôt a spotrebiteľského úžitku.

Všeobecnú definíciu na problematiku inovácie vyjadruje Vlček vo svojej publikácii Hodnota pro zákazníka. V publikácii z roku 2002 opisuje inováciu ako tvorivú ľudskú aktivitu, ktorá vyvoláva pozitívnu zmenu a efekt.

Za najaktuálnejšiu definíciu je možné považovať tú, uvedenú v medzinárodnej príručke „Oslo manuál, OECD (2005), kde sa uvádza, že inovácia je „Inovácia je implementáciou nového či podstatne vylepšeného výrobku (služby) alebo procesu, novej marketingovej metódy, novej organizačnej metódy v podnikovej praxi.“ Tento manuál ďalej rozlišuje technické a netechnické typy inovácii, ktoré budú bližšie vysvetlené v kapitole 2.

## 1. 2 Charakteristika produktu

Pojem produkt bol charakterizovaný už v predchádzajúcej časti, kde boli uvedené rôzne definícií z viacerých vedných oborov. Bližšie je nutné venovať pozornosť produktu ako jednému z hlavných zo 4P v dimenzii marketingového mixu.

Po prvý krát sa termín marketingový mix objavuje po skončení druhej svetovej vojny (N.H.Borden, 1948), no do bližšie povedomia sa dostáva až po vydaní Kotlerovej publikácii Marketing managment (2007). Obaja pritom definujú marketingový mix ako marketingové

aktivity plynúce z chápania jednotlivých opatrení ako komplexnej záležitosti. Pozitívny výsledok zabezpečuje vzájomná harmónia týchto aktivít a opatrení.

Existuje mnoho definícií pojmu marketingový mix. Foret (2005) sa pri svojej definícií sústredil aj na prepojenie manažérskeho rozhodnutia a marketingový mix definuje ako súhrn základných marketingových cieľov podniku, s ktorými manažment môže pracovať a ktoré podľa uváženia môže ľahko meniť. Marketingový mix teda predstavuje nástroje a prostriedky, ktorými je firma a jej manažment schopná reagovať a ovplyvňovať dopyt (popotávku) po svojej produkcii.

Ako už je spomenuté na začiatku kapitoly, produkt je súčasťou tzv. 4P marketingovej stratégie, ktorá patrí medzí tie najzakladanejšie a najpoužívanejšie nástroje v obore marketingu.

**Nástroj „4P“** (Kotler,2007):

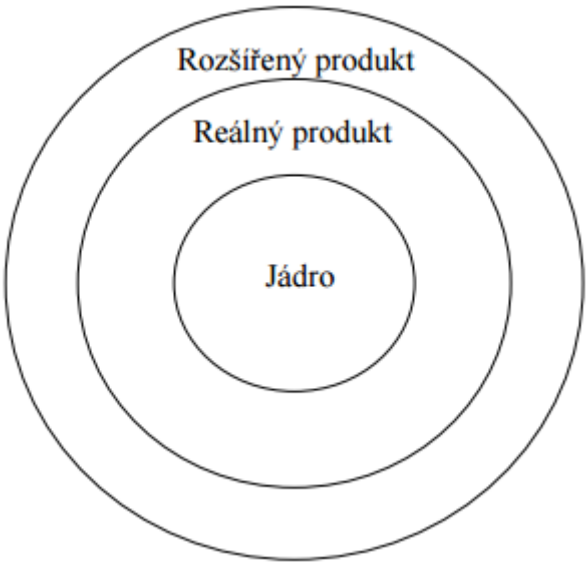
- **Product** (produkt) – výrobok (resp. služba, ktorý je svojou povahou schopný uspokojenia potrieb spotrebiteľov
- **Price** (cena) – hodnota produktu vyjadrená v peniazoch, cena za ktorú sa výrobok (resp. služba) predáva na trhu.
- **Place** (miesto) – komunikačné kanály, prostriedky a miesta kde sa výrobok (resp. služba predáva, distribuuje.
- **Promotion** (reklama) – propagácia výrobku resp. služby, spôsoby akými sa spotrebiteľ dozvedá o produkte na trhu.

Marketing ako veda, ktorá sa rýchlo vyvíja a prispôsobuje sa zmenám spotrebiteľského správanie dnes uvažuje rôzne modifikácie tejto základnej marketingovej stratégie.

Zatiaľ čo v prvej časti diplomovej práce bol definovaný produkt ako taký, zmienený priebeh jeho životného cyklu, v tejto časti práci budú podrobnejšie vysvetlená charakteristika produktu z marketingového hľadiska.

Vrstvy produktu je možné stotožniť s vnímaním produktu zo spotrebiteľského hľadiska. Chápanie produktových vrstiev uľahčuje veľmi jednoduchá schéma znázornená nasledujúcim obrázkom.

Obrázok 1: Produktové vrstvy




Zdroj: : Foret, M. et al.: Marketing - základy a principy, str. 94

Autor pomocou produktových vrstiev zjednodušene spotrebiteľské vnímanie produktu. Jadro produkt, najnákladnejšia časť, predstavuje podstatu toho, čo spotrebiteľovi prináša úžitok. Reálny produkt môže byť definovaný ako súbor vlastností a charakteristických znakov produktu, ako kvalita, značka apod. (bližšie definície budú uvedené neskôr). Služby spojené s predajom produktu tvoria rozšírený produkt. Práve posledná vrstva sa v dnešnom silnom konkurenčnom boji stáva kľúčovou k dosiahnutiu úspechu. Dokonca sa u produkčných vrstvách začína prejavovať Parretovo pravidlo 80:20, kedy jadro produktu ako časť, ktorá predstavuje 80% celkových nákladov na produkt, spotrebiteľ mu pridáva 20% váhu, zatiaľ čo doplnkové služby k produktu, ktoré tvoria 20% celkových nákladov majú 80% vplyv na rozhodnutie spotrebiteľa (Majaro, 1996).

Medzi ďalšie súčasti, ktoré charakterizujú a dotvárajú produkt je kvalita, design a značka.

Kvalita predstavuje životnosť a spoľahlivosť produktu. Ide o stupeň splnenia spotrebiteľských očakávaní, resp. (ne)súlad medzi očakávaním a vnímaním. Určuje postavenie na trhu. Design slúži k prilákaniu pozornosti spotrebiteľov. Dôležitý charakter produktu predstavuje značka. Napomáha k zhmotneniu a vytváraniu predstavy o produktu v spotrebiteľskom ponímaní. (konkrétna značka bude bližšie definovaná v nasledujúcej kapitole).

## 1. 3 Životný cyklus produktu (výrobku)

Medzi najdôležitejšie nástroje pre riadenie marketingu predaja výrobkov a služieb patrí práve Product Lifecycle Management (PLM, riadenie životného cyklu produktu). V podstate jednotlivé fázy životného cyklu produktu predstavujú jeho postavenie na trhu.

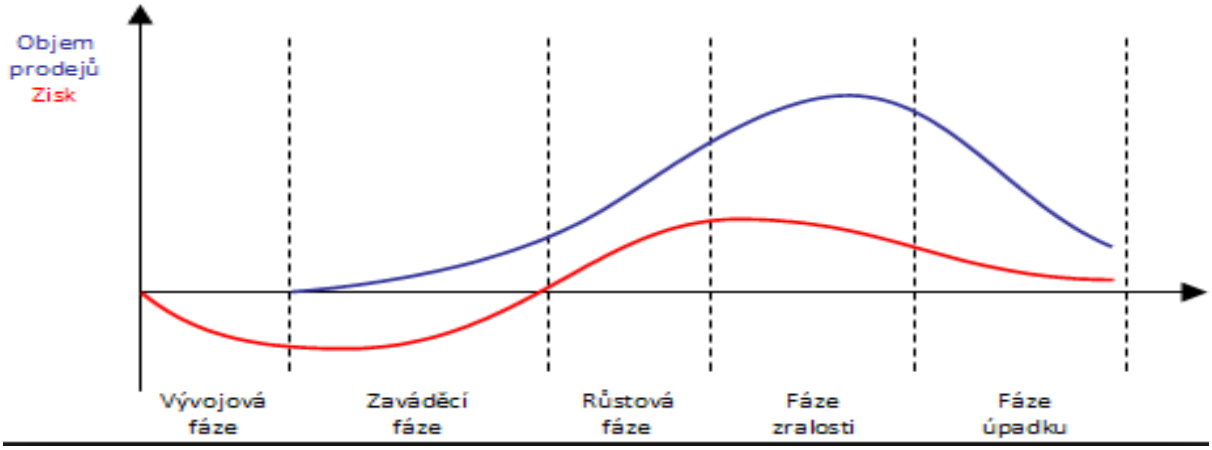
Kotler (2007), ale aj iní odborníci v oblasti marketingu uvažujú 4 fáze cyklu: zavedenie, rast, zrelosť a útlm. Novšie publikácie uvažujú aj nultú fázu a to vývoj.

Každá fáza predstavuje úroveň spotrebiteľského záujmu o daný produkt, resp. službu. Jednotlivé fázy sa však líšia nielen spotrebiteľským záujmom, ale aj úrovňou konkurencie, ekonomickej rentability, objemu predaja a marketingovej stratégie. Krátka charakteristika jednotlivých fáz s dôrazom na objem predaja a zisk z predaja (Kotler, 2007):

- Vývojová fáza - produkt je vyvíjaný, doteraz nie je na trhu, existujú iba náklady (tj Zisk (Profit) je záporný)
- Uvádzacia fáza - produkt je uvedený na trh, predaja pomaly rastú, zisk je stále záporný
- Rastová fáza - zisk sa dostáva do kladných hodnôt
- Fáza zrelosti - predaja naďalej rastú, ale zisk začína klesať (klesá cena)
- Fáza úpadku - predaja aj zisk postupne klesajú

Nasledujúci graf predstavuje vzťah medzi objemom z predaja výrobkov a ziskom z predaja v jednotlivých fázach životného cyklu produktu.

Graf 1: Životný cyklus produktu




Zdroj: Managementmania: Životní cyklus výrobku (služeb) [online]. 12.06.2013 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby

Ako vyplýva z grafu, nultá, vývojová fáza prináša nulový objem predaja a takmer maximálnu stratu. Je preto nutné, aby marketingová stratégia v nasledujúcich fázach bola nastavená tak, aby sa tejto strate vyrovnal zisk z predaja. V grafe je možné sledovať, že maximálneho zisku je možné dosiahnuť vo fáze zrelosti, kedy je aj objem predaja maximálny. Od tejto fáze je možné očakávať klesajúce hodnoty ako objemu predaja výrobku resp. služby tak aj klesajúce zisky z predaja.

Tabuľka 1: Marketingový stratégia PLM

| MARKETINGOVÁ. STRATÉGIA | 0. FÁZA | 1.FÁZA | 2.FÁZA | 3.FÁZA | 4.FÁZA |
|---|---|---|---|---|---|
| | -- | Tvorba povedomia o produkte | Získanie maximálneho podielu na trhu | Maximalizácia zisku, nastavenie ceny proti konkurencii | Znižovanie výdajov, sťahovanie produktu z trhu. |

Zdroj: spracované podľa Kotlera (2007)

Každá fáza životného cyklu je charakterizovaná inou marketingovou stratégiou. Predchádzajúca tabuľka predstavuje prehľad doporučených strategických postupov. Spravidla každý výrobok, resp. služba si prejde týmito fázami. Dĺžka životného cyklu sa od výrobku (služby) k výrobku (službe) líši a vopred ju nie je možné stopercentne odhadnúť a špecifikovať.

## 1. 4 Prepojenie prevádzkovej a ekonomickej stránky v činnosti firmy.

V tejto podkapitole budú priblížené vysvetlené náklady a kalkulačné parametre, ktoré uľahčujú správne necenenie koncových výrobkov a služieb.

Ekonomická teória definuje náklady podniku ako peňažné ocenenú spotrebu výrobných faktorov. Jednoduchý spôsob rozpočítavania nákladov na jednotku produkcie spočíva v tom, že najprv sa jednotlivým produktom priradia tie náklady, ktoré je možné jednoznačne určiť. Cenu je možné následne určiť na základe týchto nákladov. Bez znalosti nákladov nie je možné stanoviť správnu cenu výrobku, či služby, alebo prijať správne rozhodnutie o zaradení výrobku do výrobného programu podniku Pre účely diplomovej práce bude postačujúce priblíženie tzv. kalkulačných nákladov (Synek, 2007).

Metóda kalkulácie je spôsob stanovenia žiadúcej výšky nákladov a následné zistenie skutočných nákladov na určitý výkon podniku. Obecne je metóda kalkulácie závislá:

- na vymedzení predmetu kalkulácie (všetky druhy výkonov, výrobkov a služieb)

- na spôsobe pričítania nákladov predmetu kalkulácii
- na štruktúre nákladov

- priame, ktoré sú spojené s kalkulačnou jednotku priamo, dajú sa zistiť priamo a presne na kalkulačnú jednotku a sú vyjadrené v technicko-hospodárskych normách spotreby a výkonu, napr. priamy materiál, ktorý vstupuje do výrobku, priame mzdy, ktoré sú ocenením práce vynaloženej na spracovanie priameho materiálu,
- nepriame (režijné) náklady sú také, ktoré vznikajú pri zabezpečení, obsluhe a riadení výroby, pri činnosti podniku ako celku. Ich výpočet je možné urobiť pomocou podielu, prirážky alebo inak zvolenej metódy napr. spotreba energie, odpisy strojov, majetkové poistenie

Kalkulačná jednotka je konkrétny výkon, vymedzený mernou jednotkou a druhom, na ktorý sa stanovujú alebo zisťujú náklady. Kalkulované množstvo zahrňuje počet kalkulačných jednotiek, pre ktoré sa stanovujú alebo zisťujú celkové náklady.

## 1. 5 Metódy prepočtu finančných parametrov

Pre správne pochopenie metód prepočtu finančných ukazovateľov je nutné definovať aj kalkulačné metódy. Ako uvádza Kupkovič (2002) vo svojej publikácii Kalkulácia a rozpočty, ide o porovnávanie spotreby práce na konkrétny výkon s dosiahnutým prínosom, pričom sa porovnáva v peniazoch. Kalkulačné metódy sa líšia v závislosti od typu podniku (výroba, služby a podobne.)

Najčastejšie sa v praxi využívajú tieto kalkulačné metódy:

**Metóda kalkulácie delením**

$$\text{náklady na 1 kalkulačnú jednotku} = \frac{\textbf{náklady v určitom období}}{\textbf{množstvo výkonov}}$$

Metóda sa skôr používa pri výrobe homogénnych výkon a všetky ostatné náklady sa zisťujú z výsledovky podniku

**Režijná prirážková kalkulácia**

$$RP = \frac{\textbf{objem nákladov na rozvrhovanie}}{\textbf{rozvrhová základňa v €}} \times 100$$

V podnikovej praxi sa považuje prirážková technika kalkulácie za univerzálny postup rozvrhovania nákladov

Nepriame náklady zahŕňajú komplex rôznych nákladov a sú spoločné pre viaceré kalkulačné jednotky, môžeme ich pripočítať k objemu priamych nákladov na základe tzv. rozvrhovej základne. Rozvrhová základňa by mala byť stála a meniť by sa mala po dlhších obdobiach.

Všeobecný kalkulačný vzorec predstavuje nezáväznú štruktúru kalkulačných položiek, ktoré pomáhajú k správnemu určeniu ceny.

Obrázok 2: Kalkulačný vzorec

| *Kalkulačná položka* | *Druh nákladov* | *Oblasť vzniku* |
|---|---|---|
| 1. Priamy materiál | Priame náklady | Výroba |
| 2. Priame mzdy | | |
| 3. Ostatné priame náklady | | |
| 4. Výrobná réžia | Nepriame / režijné náklady | |
| *∑ 1 - 4 vlastné náklady výroby* | | |
| 5. Správna réžia | | Administrativa |
| *∑ 1 - 5 vlastné náklady výkonu* | | |
| 6. Odbytová réžia | | Odbyt |
| *∑ 1 - 6 Úplné vlastné náklady výkonu* | | |
| 7. Zisk | | |
| *∑ 1 - 7 Predajná cena bez DPH* | | |
| 8. Daň z pridanej hodnoty | | |
| *∑ 1 - 8 Predajná cena vrátane DPH* | | |

Zdroj: spracované podľa Kupkovič (2002)

Význam kalkulácií a kalkulačného vzorca spočíva v tom, že umožňuje, určiť a vypočítať podstatnú cenu výkonu, výrobku, produktu kontrolu nákladov na určitý výkon a plnenia stanovených výkonov v práci.

Pre účely diplomovej práce budeme uvažovať aj jednoduchú kalkuláciu nákladov a kalkuláciu odpovedajúcich finančných parametrov- prirážka, obchodná marža a rabat.

**Prirážka, marža a rabat**

Tieto pojmy sú v obchodnom styku súčasťou bežnej komunikácie. Pojmy marža a prirážka sa používajú na vyjadrenie miery zisku a sú teda veľmi dôležité (Kupkovič,2002).

Obchodnú prirážku

$$\frac{\textbf{koncová cena bez DPH} - \textbf{nákupná cena}}{\textbf{nákupná cena}} \textbf{ x 100}$$

- je možné definovať ako percentuálne vyjadrenie navýšenia nákupnej ceny.

Obchodná marža

$$\frac{\textbf{koncová cena bez DPH} - \textbf{nákupná cena}}{\textbf{koncová cena bez DPH}} \textbf{ x 100}$$

- predstavuje percentuálne výnosu z predaja.

Rabat

$$\frac{\textbf{koncová cena bez DPH} - \textbf{nákupná cena}}{\textbf{koncová cena bez DPH}} \textbf{ x 100}$$

- predstavuje percentuálne vyjadrenie zľavy. Býva s obchodnou maržou často mylne zameniteľný.

Rabat a obchodná marža majú rovnaký kalkulačný vzorec. Rozdiel je najmä filozofický a spočíva v kontexte. Marža sa používa v kontexte predávajúceho a rabat v kontexte kupujúceho.

## 1.6 Modifikácia, inovácia produktu.

Inovácia je slovo latinského pôvodu (innovatio = obnova). Všeobecná definícia inovácie je človekom cielená navrhovaná zmena. Táto zmena sa týka výrobkov, výrobných postupov, organizovania práce a výroby a metódy riadenia.

Najcitovanejšie je definícia Európskej komisie, ktorá inováciu chápe ako obnovu a rozšírenie škály výrobkov a služieb a s nimi spojených trhov, vytvorenie nových metód výroby, dodávania a distribúcie, zavádzanie zmien v oblastí riadenia a organizácie práce, pracovných podmienok a kvalifikovanie pracovnej sily.

Podľa Asociácie inovačného podnikania ČR inovácie predstavujú sériu vedeckých, technických, organizačných, finančných a iných činností. Cieľom týchto činností je nový, zdokonalený produkt.

Vlastnosti inovácie :

- inovácia je zámerná a výhodná zmena súčasného stavu,
- zmena musí nájsť praktické uplatnenie a musí byť nová aspoň v podniku,
- predmetom zmien sú: výrobky, služby, výrobné postupy,
- výsledkom realizovaných zmien musí byť technický, ekonomický alebo celospoločenský prospech.

Podľa nového pojatia inovácií podľa Oslo manuálu ( 3. revízia 2002 ) sa rozlišujú štyri hlavné typy inovácií:

- **inovácie produktu** - predstavuje zavedenie produktov resp. služieb nových alebo významne zlepšených s ohľadom na ich charakteristiky alebo zamýšľané užitie.
- **procesná inovácia** - predstavuje zavedenie novej alebo významne vylepšenej produkcie alebo dodávateľských metód.
- **marketingová inovácia** - predstavuje zavedenie novej marketingovej metódy, ktorá so sebou prináša významné zmeny v charakteristikách produktu (design, balenie, propagácie či samotnej cene produktu. Marketingové inovácie sa zameriavajú na lepšie adresovanie potrieb zákazníka, otvorenie nových trhov, alebo na nové umiestnenie podnikového produktu na trh, s cieľom zvýšiť svoj predaj.

- **organizačná inovácia** - predstavuje zavedenie novej organizačnej metódy v podnikových obchodných praktikách, organizácii pracovného miesta alebo vzájomných interných ale aj externých vzťahoch.

Dôležitou charakteristikou inovácie je riziko. Je spojené na jednej strane s nádejou na dosiahnutie mimoriadne vysokých prínosov, na druhej strane s nebezpečenstvom neúspechu a strát.

# 2 Marketingový výskum, metódy a stratégia podniku

Marketing pochádza z anglického slova market – trhu a koncovka ing predstavuje činnosť. Už zo samotného názvu vyplýva, že sa jedná o činnosti na trhu, o činnosti, ktoré zefektívňujú predaj výrobkov a služieb na trhu.

## 2. 1 Marketingový výskum a jeho význam pri riadení firmy.

Neexistuje jednotná ucelená definícia pojmu marketing. Pojem pochádza z 20 rokov z USA a dlhú dobu sa zamieňal za slová komercializácia a distribúcia. Medzi najznámejšie definícii tohto pojmu patrí určite definícia, ktorú vo svojej publikácii Marketing z roku 2004 predstavil Kotler. Uvádza, že marketing je „spoločenský a manažérsky proces, ktorého prostredníctvom si uspokojujú jednotlivci a skupiny svoje potreby a želania v procese výroby a výmeny výrobkov alebo iných hodnôt.“ (Kotler, Armstrong, 2004,s.30).

Správne zvolená marketingová stratégia je kľúčom k úspechu na trhu výrobkov a služieb. Je potrebné cielene vytvárať stratégie na základe rôznych informáciách o spotrebiteľských preferenciách, túžbach, problémoch a pod. Práve získané údaje pomáhajú firmám zvoliť správnu marketingovú stratégiu a riešiť rôzne marketingové situácie. K získaniu potrebných dát a informácií o spotrebiteľoch, preferenciách slúži tzv. marketingový výskum.

Americká marketingová asociácia definuje marketingový výskum ako funkciu, ktorá prepája sféru spotrebiteľa s marketingovým stratégiou podniku. Na základe získaných údajov a informácií pomáha k definovaniu marketingových záležitostí, tvorbe a zdokonaľovaniu marketingových akcií a monitorovaniu marketingových aktivít a ich dopadu, pričom na záver dochádza k celkovému zlepšeniu marketingu ako procesu.

**Zdroje informácií**

Marketingový výskum stojí na pilieroch získaných informácií (údaje). Tie sa všeobecne delia na primárne a sekundárne údaje. Ich rozdiel spočíva v účely s akým boli dáta zhromaždené.

- Primárne údaje

Sú pôvodné, novo zhromaždené údaje, ktoré sú zabezpečené pre konkrétny, špecifický účel marketingového výskumu. Sú získavané prostredníctvom vlastného výskumu pre jeho konkrétne potreby. Sú aktuálne a konkrétne vzhľadom k danej tematike marketingového výskumu. Je možné ich rozdeliť na interné a externé. Ich nevýhodou je nákladnosť a časová

náročnosť. Primárne zdroje sú spravidla získavané prostredníctvom pozorovania a dotazníku, formami marketingového výskumu, ktoré budú neskôr bližšie vysvetlené.

- Sekundárne údaje

Predstavujú druhotné informácie, už spracované výstupy. Ide o rôzne štatistiky, analýzy správy a pod., ktoré sú verejne dostupné buď zdarma alebo za úplatu. Ich základnou charakteristikou je opakovaná využiteľnosť. Oproti primárnym zdrojom sú ľahšie dostupné aj z časového aj ekonomického hľadiska, no nemusia spĺňať požadovanú štruktúru ani metodiku zberu.

### 2. 1. 1 Typy marketingového výskumu

Marketingové výskumy je možné rozčleniť do viacerých kategórií:

- podľa účelu
- podľa časového hľadiska
- podľa skúmaného javu
-

Členenie marketingového výskumu podľa účelu možno ďalej rozlišovať na (A) monitorovací výskum, ktorý spočíva v sústavnom sledovaní a monitorovaní, signalizuje prípadné odchýlky a prípadné zmeny v marketingovom pláne. (B) exploratívny pred-výskum, ktorý sa zväčša uskutočňuje v počiatočných fázach rozhodovacie procesu. Je určený k predbežnému skúmaniu problému. Ďalší typ je (C) deskriptívny výskum, ktorý sa vyznačuje jasne definovaným a skúmaným problémov skrz sekundárne zdroje a priame dotazovanie respondentov. (D) kauzálny výskum slúži na vysvetlenie vzájomných vzťahov, ktoré sú výsledkom marketingového výskumu.

Z časového hľadiska možno marketingové výskumy rozdeliť do troch rovín (A) rovina dynamického rozmeru, kde je možné výskumy riešiť ako formu pretestu (výskum, ktorý predchádza marketingovým rozhodnutiam a formu posttestu, ktorý overuje výsledky činností a (ne)potvrdzuje vhodnosť marketingových rozhodnutí. Podľa dĺžky výskumu (B) ide o krátkodobý výskum, ktorý rieši okamžité problémy a požiadavky a dlhodobý, konjunkturálny, ktorý zbiera dáta pre budúce požiadavky. Periodicita (C), teda opakovateľnosť výskumu rozlišuje výskumy Ad hoc, jednorazové za konkrétnym účelom, a opakovaný, kontinuálny, ktorý sleduje dlhodobý vývoj skúmaného problému.

Členenie podľa skúmaného javu rozlišuje výskumy na kvalitatívny a kvantitatívny. Zatiaľ čo kvantitatívny si kladie otázku „koľko?“, teda jeho účelom je získať určitý merateľný počet,

kvalitatívna otázka „prečo?“ skúma príčiny skúmaných vzťahov a hlbšie väzby danej problematiky. Obvykle slúži ako extenzívny doplnok ku kvantitatívnym marketingovým výskumom

V diplomovej práci budú bližšie charakterizované metódy kvantitatívneho marketingového výskumu.

### 2. 1. 2 Metódy marketingového výskumu

Ako už bolo spomenuté v predchádzajúcej podkapitole, v diplomovej práci budú bližšie definované metódy kvantitatívneho marketingového výskumu (Richterová, 2013).

Najznámejšie a najvyužívanejšie metódy marketingového výskumu sú:

- dotazníkové šetrenie
- empirické pozorovanie
- experiment

Dotazníkové šetrenie, výskum formou dotazníkov patrí k najrozšírenejším metódam marketingového výskumu. Metóda spočíva v zadávaní otázok respondentom. Odpovede tvoria základ primárnych zdrojov. Metóda je veľmi využívaná, lebo je možné získať široké spektrum informácií od jedného respondenta. Informácie však môžu predstavovať skreslené skutočnosti, preto je dôležité voliť správnu vzorku respondentov a klásť otázky, ktoré zodpovedajú cieľu a zámeru samotného výskumu. Základným rysom dotazníkového šetrenie je jeho anonymita.

Dotazníkové šetrenie môžu prebiehať rôznou formou:

- osobné- priama účasť tazateľa s respondentom vo forme face to face komunikácie
- písomné- ide o dotazníky, ktoré sú doručené poštou, avšak vykazujú nízku návratnosť
- telefonické- podobne ako osobné dotazovanie, ale chýba fyzický kontakt.
- elektronické tzv. CAWI- computer assisted web interwieving- dotazníky na webových stránkach alebo v e-mailoch.

Pri tvorení štruktúry dotazníka je veľmi dôležité dbať na správnu formuláciu otázok. Dotazníkového otázky sa spravidla delia na otvorené a uzavreté. Otvorené, štandardné otázky neponúkajú žiadne varianty odpovede, a respondent na ne odpovedá podľa vlastného uváženia. Tento typ otázok poskytuje konkrétnejšie odpovede s vyššou výpovednou váhou. Uzavreté otázky ponúkajú varianty odpovedí.

Ďalšiu rozšírenou metódou je pozorovanie. Na rozdiel od dotazníka nespočíva v kladení otázok ale v sledovaní správania a chovania vzorky „respondentov“. Pozorovanie prebieha bez kontaktu pozorovaného s pozorovateľovom. Metóda je veľmi náročná na interpretáciu údajov z pozorovania.

Kvantitatívne metóda experiment je založená na simulácii situácií s merateľnými parametrami. Využíva sa ku skúmaniu príčinných javov medzi premennými. Je náročný na prípravy aj na následnú interpretáciu.

### 2. 1. 3 Proces marketingového výskumu

Proces marketingového výskumu možno rozdeliť do siedmych systematicky nadväzných krokov (Richterová,2013):

1. špecifikácia problému, stanovenie výskumných cieľov a predpokladaného prínosu,

2. určenie typu a zdrojov údajov,

3. výber techniky zberu údajov,

4. určenie veľkosti vzorky,

5. zber údajov,

6. spracovanie a analýza údajov,

7. spracovanie záverečnej správy a prezentácia výsledkov.

Základom marketingového výskumu je správne stanovanie výskumných cieľov a definícia prínosu výskumu. Ak nebude cieľ jasne definovaný a problémy jasne špecifikované, môže dôjsť k zbytočnosti výskumu, nakoľko jeho prínos nebude dostačujúci na splnenie stanoveného cieľa. Krok dva predstavuje možnosť voľby aké údaje, primárne či sekundárne budú pri procese marketingového výskumu využité, prípadne v akom pomere. Tretí krok, teda technika (metóda) zberu vzorky patrí medzi kľúčové pri procese výskumu. Konkrétne metódy boli bližšie charakterizované v predchádzajúcej podkapitole. Veľkosť vzorky má vplyv na výpovednú hodnotu výskumu. Správne určená vzorka so širokým spektrom je základným predpokladom pre hlbší prínos marketingové výskumu. Nasleduje samotný zber údajov prostredníctvom rôznych komunikačných kanálov. Predposledným krokom marketingového výskumu je samotná analýza a spracovanie dát, vyradzovanie nepoužiteľných údajov, transformovanie údajov na podobu použiteľnú pri spracovaní, sumarizácia, tvorba grafov prípadne tabuliek a

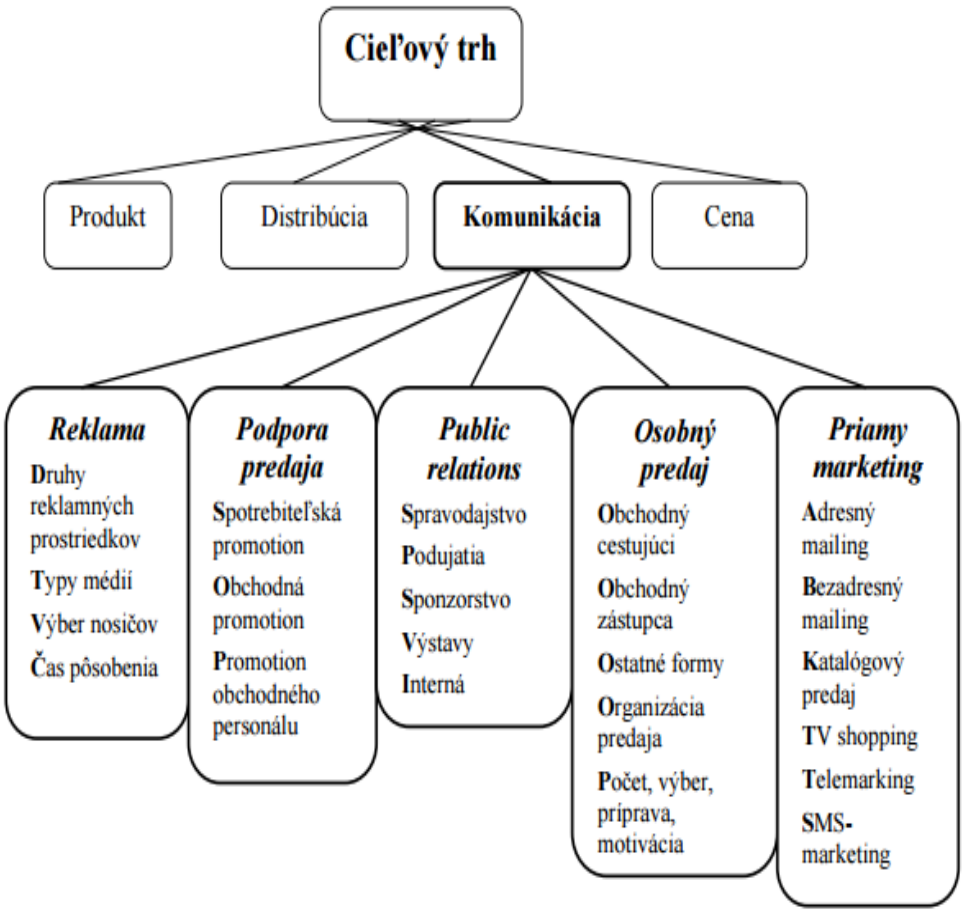
skúmanie vzájomných vzťahov medzi spracovanými výsledkami. Záverečným krokom procesu marketingového výskumu je zhrnutie získaných a spracovaných výsledkov, ich prezentácia na základe ktorej je možné urobiť rozhodnutie týkajúce sa daného marketingového problému alebo situácie.

Medzi hlavné dôvody, prečo používať marketingový výskum rôzneho druhu patrí jeho schopnosť odhaľovať trhové príležitosti a hrozby a tiež silné a slabé stránky podniku.

## 2. 2 Marketingová propagácia produktu

Nestačí len disponovať kvalitným výrobkom resp. službou, je nutné vedieť produkt aj správne predať. Komunikácia výrobcu, či predajcu so zákazníkom nadobúda osobitný význam v prostredí silnej konkurencie na strane ponuky. Propagácia predávaných produktov je neodmysliteľnou súčasťou samotného odbytového procesu. Marketingová propagácia je kľúčovým prvkom marketingovej inovácie.

Priama či nepriama propagácia predávaných výrobkov je bežnou súčasťou procesu ich odbytu.




Zdroj: Labská a kol. Základy marketingovej komunikácie, 2006

- reklama – platená forma nepriameho presadzovania a propagácie produktov. Má širokú základňu recipientov a jej šírenie masmediálnymi komunikačnými prostriedkami dodáva produktu charakter spoľahlivosti. Na spotrebiteľa nie je vyvíjaný priamy tlak a sám si porovnáva produkty konkurentov.
- podpora predaja – krátkodobé obchodné potreby, medzi ktoré je možné zaradiť rôzne cenové zvýhodnenia, zľavy. Tie koncového spotrebiteľa lákajú a sú kľúčové pri jeho rozhodovaní o kúpe.
- osobný predaj – osobný kontakt medzi predávajúcim a spotrebiteľom. Ide o agresívnejšiu formu predaja.
- public relations – je to nepriama stimulácia dopytu prostredníctvom nezávislých organizácii.

Pre dosiahnutie maximálnej účinnosti dobrej propagácie je nevyhnutné optimálne zladiť propagačné nástroje a harmonicky ich vyvážiť.

### 2. 2. 1 Nové formy marketingovej komunikácie

Marketingová oblasť podlieha neustálym zmenám a prudkému vývoju. Moderné informačné technológie sú základom týchto zmien, ktoré otvárajú podnikateľským subjektom nové možnosti propagácie produktu a komunikácie so zákazníkmi.

Medzi nové formy marketingovej komunikácie patria (Přikrylová et al, 2010, s. 253):

- guerillový marketing,
- digitálny marketing,
- virový marketing,
- event marketing,
- direct marketing
- product placement,
- mobilný marketing.

Rozvoj Internetu sa kľúčovou úlohou podieľa na nezastaviteľnom vývoji nových foriem marketingovej komunikácie a propagácie. Šindlereyová (2009) charakterizuje Internet ako rýchlu a lacnú komunikáciu, prístup k najnovším informáciám, priestor na vyhľadávanie obchodných partnerov, dodávateľov, ale aj zamestnancov a potenciálnych zákazníkov.

# 3 Dotazníkový prieskum zákazníckej štruktúry a modifikácie produktu, vyhodnotenie dotazníka

K účelu diplomovej práce bol spracovaný vlastný dotazníkový prieskum, ktorého výsledkom bude predstavená modifikácia stávajúceho produktu spoločnosti Centrum Ruffé. V kapitole bude najprv spoločnosť stručne predstavená a na základe výsledkov prieskumu predstavená jej zákaznícka štruktúra.

## 3. 1 Dotazníkový prieskum

Rôznorodosť a rozsiahlosť informácií tvorí základ pri možnosti definovať zákaznícku štruktúru spoločnosti Centrum Ruffé. Pri získavaní relevantných informácií majú rozhodujúci význam rôzne metódy zberu dát a prieskumu. Zo širokého množstva nástrojov marketingového prieskumu, ktoré sú popísané v predchádzajúcej kapitole, patrí k najpoužívanejším dotazník. Dotazník môže mať rôzne formy (viď kap.2). Pre účely tejto diplomovej bola použitá osobná forma dotazníka.

### 3. 1. 1 Popis prieskumu a dotazníka

Hoci v súčasnej dobe sa čoraz častejšie realizujú dotazníkové prieskumy elektronickou formou, čo má svoje veľké výhody, najmä časovú a miestnu nekonzistentnosť, pre účely diplomovej práce sa takýto typ dotazníku javil ako nevhodný. Preto bola zvolená osobná forma dotazovania, resp. osobná forma s prvkami individuality. Dotazníky boli dostupné v priestoroch prevádzok spoločnosti a potenciálny respondenti boli na nich upozorňované personálom počas návštevy. Od potenciálnych respondentov sa očakávalo, že dobre poznajú celý komplex spoločnosti, že majú povedomie o všetkých jeho prevádzkach a pre účely práce bolo požadované, aby minimálne raz navštívili prevádzky kaviarne a reštaurácie.

Neexistuje všeobecná predloha dotazníka, neexistuje šablóna podľa ktorej by mal byť konštruovaný. Jeho štruktúra by mala predovšetkým vychádzať zo zamerania prieskumu. Najdôležitejšou zásadou pri tvorbe dotazníka je správna formulácia kladených otázok. Jednotlivé otázky by mali byť analytického charakteru a ich obsah by mal viesť k jadru skúmaného problému. Je nutné formulovať otázky tak, aby bolo možné zabrániť sugescii a navádzaniu respondenta k žiadanej odpovedi. Otázky musia byť logické a pochopiteľné na prvá krát.

Samotný dotazník je tvorený celkovo jedenástimi otázkami, z toho sedem otázok je uzavretých a tri otázky sú otvorené. Hoci u niektorých otázok sa javí príležitosť označiť viacero odpovedí,

respondenti boli požadovaný aby volili pre nich najčastejšiu odpoveď. Štruktúra otázok bola stanovená nielen s požadovaným obsahom, ale bral sa do úvahy aj predpoklad, že respondenti nebudú venovať dotazníku dostatočnú pozornosť a čas na vyplňovanie zdĺhavejších a zložitejších otvorených otázok. Celkovo bolo obdŕžaných 112 dotazníkov počas stanovenej doby piatich dní v období od 23.3.- 27.3.2016. Nie všetky dotazníky mohli byť zaradené do ďalšieho výskumu. Celkovo osem dotazníkov bolo vyplnených len čiastočne, dva dotazníky obsahovali nerelevantné informácie a náhodné dva dotazníky boli z ďalšieho šetrenia vylúčené s cieľom uľahčenia samotného výskumu. Celkovo sto relevantných dotazníkov bolo následne riešených prvotným aj druhotným triedením. Dotazníková forma neumožňuje hlbšie skúmať stanovenú tematiku a môže nastať problém s overovaním platnosti získaných informácií.

Pre účely diplomovej práce bola stanovená hypotéza.

**Hypotéza 1:** Väčšiu časť zákazníkov spoločnosti Centrum Ruffé tvoria muži, ktorý najčastejšie navštevujú priestory kaviarne za produktom káva.

**Hypotéza 2:** Ženy budú inovovať produkt podľa najnovších trendov. Modifikácia sa bude týkať ochutených káv, a „raw“ produktoch ako najnovší módny trend v gastronómii.

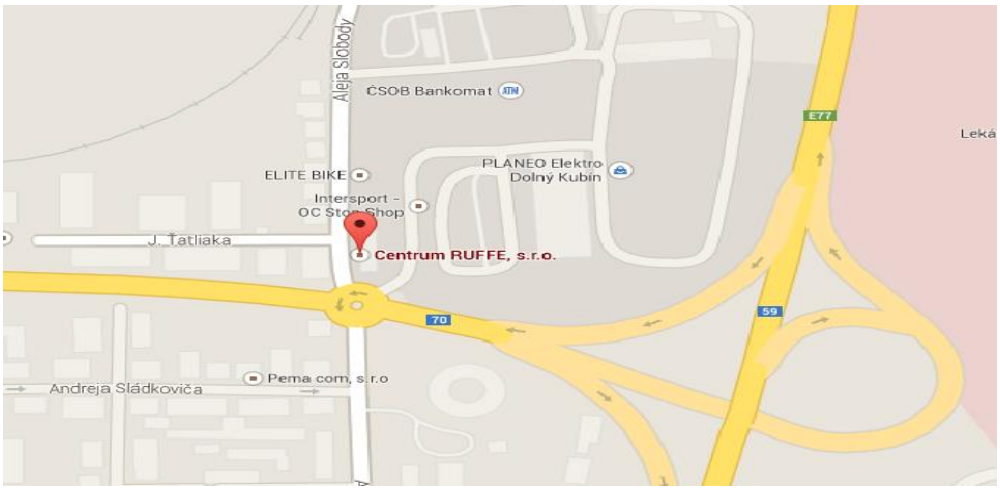
Dotazník je súčasťou ako príloha diplomovej práce.

## 3. 2 Charakteristika spoločnosti

Spoločnosť Centrum Ruffé, s.r.o, vznikla dňa 25.03.2011 zápisom do obchodného registra Slovenskej republiky. Ide o spoločnosť s právnou formou spoločnosť s ručením obmedzeným.

Lokalita spoločnosti je výborná. Budova sa nachádza v širšom centre mesta Dolný Kubín. Ako uvádzam už v bakalárskej práci, hlavnou činnosťou spoločnosti je pohostinská činnosť a výroba hotových jedál, kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi, sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu, služieb a výroby, organizovanie kultúrnych a iných spoločenských podujatí, prevádzkovanie športových zariadení a zariadení na regeneráciu a rekondíciu ako aj poskytovanie služieb súvisiacich so skrášľovaním teľa.

Obrázok 3: lokalita spoločnosti Centrum Ruffé s.r.o.




Zdroj: http://rufin.sk/

Centrum Ruffé sa považuje za viacúčelový objekt. Zahrňuje prevádzka kaviareň, reštaurácia, salón krásy a cardio-fitness centrum so squashovým kurtmi. Najväčšou prevádzkou je kaviareň s kapacitou 77 miest. V poslednom roku bola rozšírená kapacita o 12 miest. Väčšina miest je situovaná do fajčiarskej časti. Otáčka stoličky bola v kaviarni stanovená na 5. Hlavným produktom kaviarne je predaj jedinečnej kávy, ktorej zmes bola pripravená špeciálne pre tento podnik. Okrem vlastnej zmesi kávy ponúka Centrum Ruffé aj iné odrody kávy svetovej kvality.

Reštaurácia, druhá najvýznamnejšia prevádzka objektu, disponuje 45 miestami na sedenie v striktne nefajčiarskej časti. Počas letných mesiacov sa otvára letná terasa, ktorá rozširuje kapacitu o ďalších 20 miest. Otáčka stoličky v prípade reštaurácie bola stanovená na 2,5. Počas týždňa v čase obeda sa ponúka obedové menu, z ktorého výnosy tvoria značnú časť celkovej dennej tržby prevádzky. Jedálny lístok je rozmanitý a z veľkej časti obsahuje výrobky vlastnej kuchyne (dezerty, omáčky, jedlá z kysnutého cesta apod.).

Nedávno prebehla prevádzkou menšia rekonštrukcia, čím sa spríjemnila celková atmosféra prevádzky.

## 3. 3 Zákaznícka segmentácia

Neexistuje všeobecne platný návod na segmentáciu zákazníkov. Nie je možné určiť presné kritériá podľa ktorých segmentovať. Spravidla si tieto kritéria stanovujú podniky samé. Na

základe nich potom dokážu stanoviť stratégie voči rôznym segmentom, čím získavajú významné znalosti o chovaní spotrebiteľov a s tým spojenú konkurenčnú výhodu.

Segmentovať, teda triediť ľudí resp. zákazníkov do určitých chovaním podobných skupín je možné na základe jednoduchých statických kritérií ako vek, pohlavie, sociálno-demografické atribúty apod. Aj segmentálne kritéria sa museli prispôsobiť stávajúcim potrebám zákazníka a charakteristike jeho chovania. Za tzv. nové kritéria sa považujú behaviorálne atribúty, predikcia budúceho nákupu, rentabilita zákazníka, využívanie komunikačných kanálov apod. V dotazníkovom prieskume budú použité klasické kritéria aj tzv. nové.

Zákaznícka štruktúra podniku Centrum Ruffé bola vytvorená na základe jednoduchého dotazníka, ktorí zákazníci vyplňovali počas návštevy v priebehu piatich dní. Dotazníkového výskumu sa zúčastnili náhodní ľudia, ktorý dotazník vyplňovali pri vstupe resp. odchode zo spoločnosti Centrum Ruffé.

Dotazník sa snaží dosiahnuť dva ciele. Prvým je charakterizovať zákaznícku štruktúru spoločnosti za pomoci informačných otázok, druhým cieľom je získať predstavu o spotrebnom chovaní týchto zákazníkov, aký produkt im chýba a naopak čo by od spoločnosti očakávali. Ide o to definovať možnosti a príležitosti modifikácie a prípadné implementácie nových produktov. Až sedem otázok dotazníka je uzavretých, štyri otázky sú otvorené. Práve tie skúmajú požiadavky zákazníkov a bližšie budú interpretované v nasledujúcej podkapitole.

Segmentálne kritéria vo forme uzavretých otázkach, ktoré boli pre účel definovania zákazníckej štruktúry možno považovať za mix tradičných a nových. Nasledujúce grafy predstavujú stručný prehľad zákazníckej štruktúry.

Úvodné otázky dotazníka informačného charakteru identifikujú zákaznícku štruktúru spoločnosti. Prezentácia výsledkov spracovaných otázok pomôže bližšie definovať zákazníkov spoločnosti Centrum Ruffé.

Otázka č.1

Prvá otázka zisťuje pohlavie zákazníka. Ide o klasické kritérium.

Graf 2: Otázka č.1 dotazníkového prieskumu

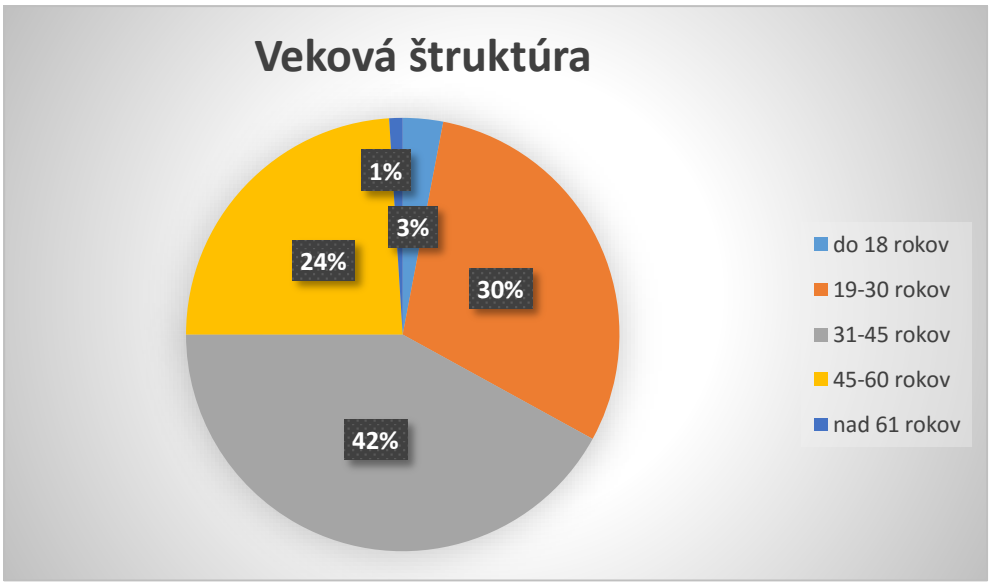
Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Ako vyplýva z grafu, z celkového počtu respondentov tvoria viac ako dve tretiny muži a tretinu ženy. Výsledky nie sú prekvapením, z jednoduchého pozorovania by bolo jasné určiť, že väčšinu zákazníkov spoločnosti tvoria práve muži. Dôvodom môžu byť krátke pracovné jednania, schôdzky, väčšia flexibilita v práci, menšia časová náročnosť apod.

Otázka č.2

Prieskum ďalej skúmal vekovú štruktúru zákazníkov. Vekové hranice boli určené za pomoci osobných konzultácií nielen s personálom ale aj samotným manažmentom podniku, ktorý navrhli spodnú hranicu do 18 rokov a hornú hranicu nad 61 rokov.

Graf 3: Otázka č.2 dotazníkového prieskumu



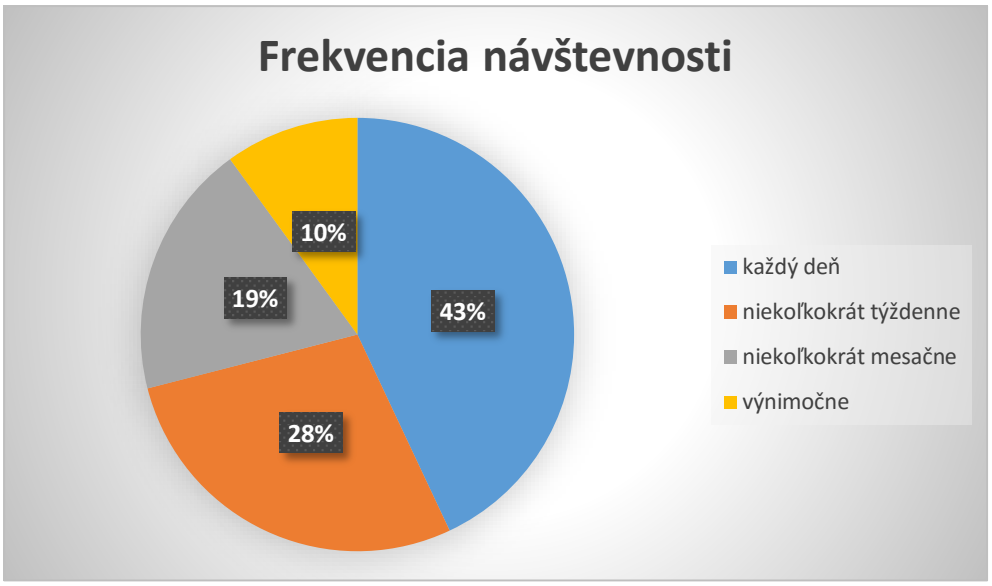

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Ako je možné sledovať na grafe, až 42 % zákazníkov dosahuje vek 31-45 rokov. Možno predpokladať, že takýto zákazníci majú trvalý pracovný pomer a flexibilnú časovú dobu, ktorá im umožňuje frekventovane navštevovať priestory spoločnosti. Tiež je možné tvrdiť, že zákazníci v tomto veku riešia pracovné povinnosti aj mimo svojich bežných priestorov, práve v neutrálnom prostredí ako je napríklad kaviareň, prípadne obchodný obed apod. Pomerne rovnaké vekové zastúpenie získali skupiny zákazníkov od 19-30 rokov (30 %) a od 45-60 rokov (24 %). Zatiaľ čo u prvej skupiny je možné predpokladať, že priestory navštevujú po práci (resp. škole) a vo večerných hodinách cez víkend ako spríjemnenie voľného času, druhá skupina sú ľudia staršieho veku, ktorý vyhľadávajú relax, príjemné posedenie a stretnutie so známymi. Extrémy hraníc sú pre prieskum zanedbateľné. Tým však nemožno tvrdiť, že zákazníci tohto veku nenavštevujú priestory spoločnosti, skôr je možné predpokladať ich nezáujem na účasti dotazníkového prieskumu.

Otázka č.3

Jedným z kľúčových kritériom zákazníckej segmentácie bola zvolená frekvencia návštevnosti. Druhotné triedenie sa bližšie venuje zákazníkom, ktorý spoločnosť Centrum Ruffé navštevujú pravidelne.

Graf 4: Otázka č.3 dotazníkového prieskumu



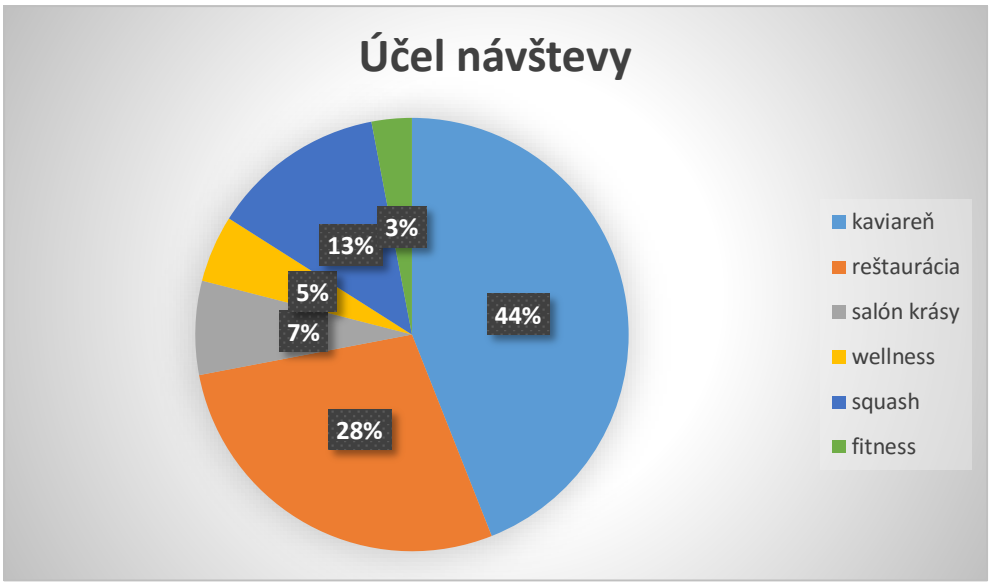

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Ako vyplýva z grafu, každodenní zákazníci tvoria 43% z celkovej štruktúry. Percento je vysoké, predpokladá sa, že človek si časom vybuduje návyky aj čo sa týka návštevnosti pohostinstva resp. iného zariadenia podobného typu. Necelých 30 % opýtaných navštevuje prevádzku spoločnosti niekoľkokrát za týždeň a len 10 % uviedlo, že výnimočne. Tento graf ukazuje, že spoločnosť si za necelých päť rokov pôsobnosti dokázala vybudovať silnú základňu každodenných zákazníkov, ale aj takých čo prídu niekoľkokrát týždenne či mesačne.

Otázka č.4

Aby spoločnosť získala prehľad, ktoré prevádzky sú jej najväčšími ťahúňmi, bola štvrtá otázka prieskumu konštruovaná tak, aby definovala účel návštevy respondentov.

Graf 5: Otázka č.4 dotazníkového prieskumu




Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

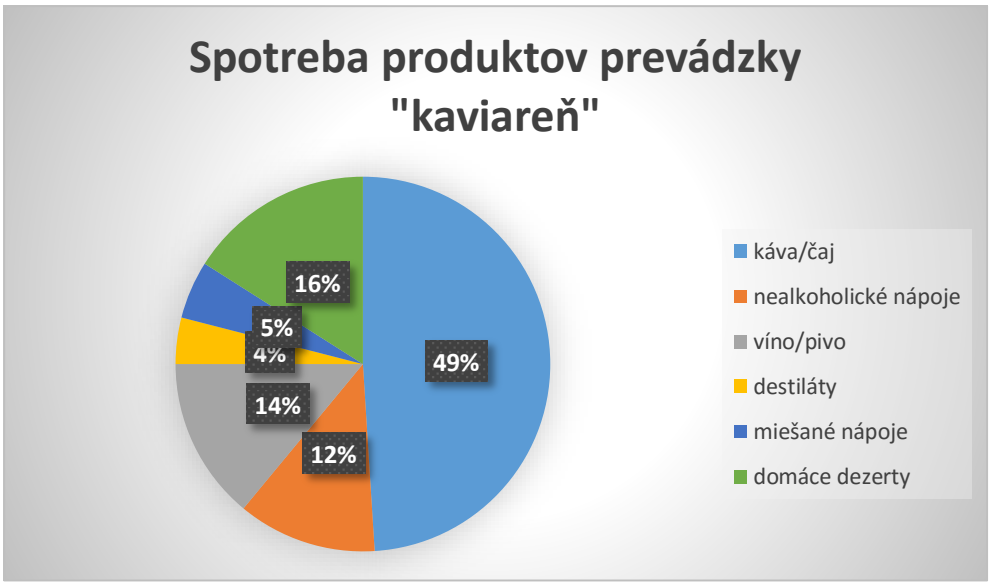
Výsledky prieskumu nie sú prekvapujúce. Už z empirického pozorovania bolo možné predpokladať, že najnavštevovanejšou prevádzku spoločnosti je kaviareň. Necelá polovica respondentov si najčastejšie zájde na dobrú kávu prípadne iný produkt prevádzky kaviareň. Kaviareň je v rámci meste Dolný Kubín veľmi výnimočná, nakoľko sa v nej predáva vlastná zmes kávy s príznačným názvom Ruffé. Možno predpokladať, že práve vlastný druh kávy je silným USP[1] spoločnosti. Prevádzka reštaurácie pravidelne osloví až 28 % zákazníkov. Samotný výsledok by mohol byť vyšší, no tým, že prevádzky sa nachádzajú takpovediac „naproti“, niektorí zákazníci si produkty reštaurácie objednávajú v priestoroch kaviarne ( dôvodom môže byť aj fajčiarsky priestor apod.). Z prevádzok športových zariadení a zariadení na regeneráciu a rekondíciu, je najnavštevovanejší squash (13 %). Squashové kurty sa v Dolnom Kubíne a blízkom okolí nachádzajú len v spoločnosti Centrum Ruffé. Pravidelné akcie, squashové turnaje, jedinečnosť a dostupnosť sú dôvodom zvyšujúceho sa záujmu zákazníkov. Približne rovnaké percentá návštevnosti dosiahli salón krásy (7 %), wellness (5 %) a napokon fitness (3 %).

[1] Unique selling possition/ point

Otázka č.5

Cieľom diplomovej práce je modifikovať resp. inovovať produkt spoločnosti. Predstavu o aktuálnej spotrebe a potenciálnym návrhom produktov kaviarni a reštaurácie definujú nasledujúce otázky.

Graf 6: Otázka č.5 dotazníkového prieskumu



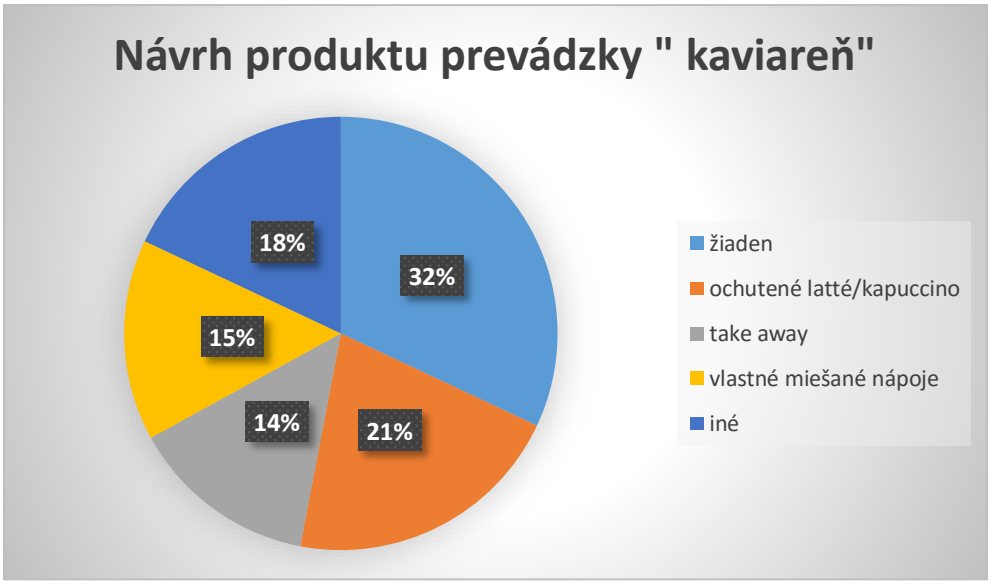

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Ako vyplýva z grafu, necelá polovica opýtaných navštevuje resp. navštívila kaviareň za účelom spotreby kávy. Špeciálna zmes kávy, miešaná výhradne pre túto spoločnosť je veľkým lákadlom a neoceniteľným „pokladom“ spoločnosti. Až 16 % opýtaných si príde vychutnať jeden z dezertov, ktoré spoločnosť v poslednom roku pôsobnosti vyrába z domácich surovín. Víno z menších no kvalitnejších viníc ( Vinohrady. Dvory nad Žitavou) a české pivo Bernard vyhľadáva 14 % zákazníkov, nealkoholické nápoje 12 % a približne 5 % opýtaných spotrebuje miešané nápoje (alkoholické/ nealkoholické) a destiláty.

Otázka č.6

Otázka je otvorená a respondenti boli požadovaný, aby sa vyjadrili, ktorý produkt v prevádzka kaviareň im chýba, ktorý by tam radi uvítali. Spracovanie otvorených otázok je komplikovanejšie ako otázok uzavretých. Mnohé odpovede sa objavili iba raz a sú súhrne zaradené do kategórie iné, 32 % respondentov odpovedalo žiaden.

Graf 7: Otázka č.6 dotazníkového prieskumu



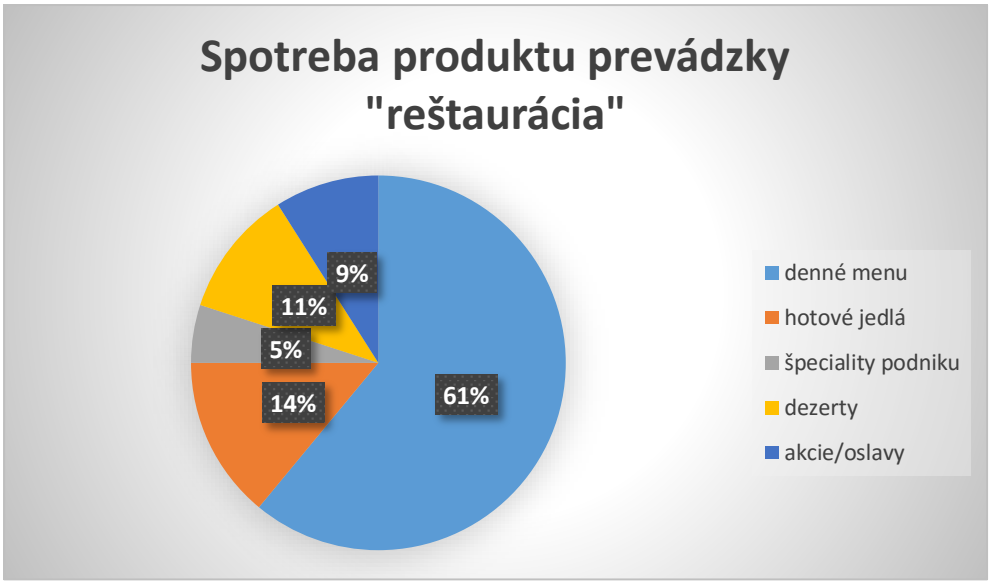

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Najčastejšie odpovede, ktoré sa v prieskume vyskytli, je možné zhrnúť do kategórie ochutené latté/ cappuccino. Až 21 % opýtaných by uvítalo širšiu ponuku týchto druhov kávy a ich rôzne príchute. Jedná sa o celosvetový trend, kedy najmä mladý ľudia vyhľadávajú takéto kávy. Ďalší produkt, ktorý zákazníci spoločnosti dopytujú sú vlastné, domáce miešané nápoje. Aktuálna ponuka miešaných nápojov obsahuje „klasické“, známe drinky. Až 15 % zákazníkov by uvítalo nové receptúry miešaných nápojov, originálne alkoholické aj nealkoholické miešané nápoje. Prieskum tiež odhalil, že až 14 % respondentov by uvítalo službu „take away“, teda možnosť zobrať si kávu resp. iný produkt so sebou. Za kategóriou „iné“ sa ukrývajú položky ako rôzne druhy horúcej čokolády, rôzne druhy piva a domácich limonád apod.

Otázka č.7

Ďalšie otázky dotazníka sa podobne ako pri prevádke kaviareň týkali spotreby a dopytu produktov no tento krát prevádzky reštaurácia.

Graf 8: Otázka č.7 dotazníkového prieskumu



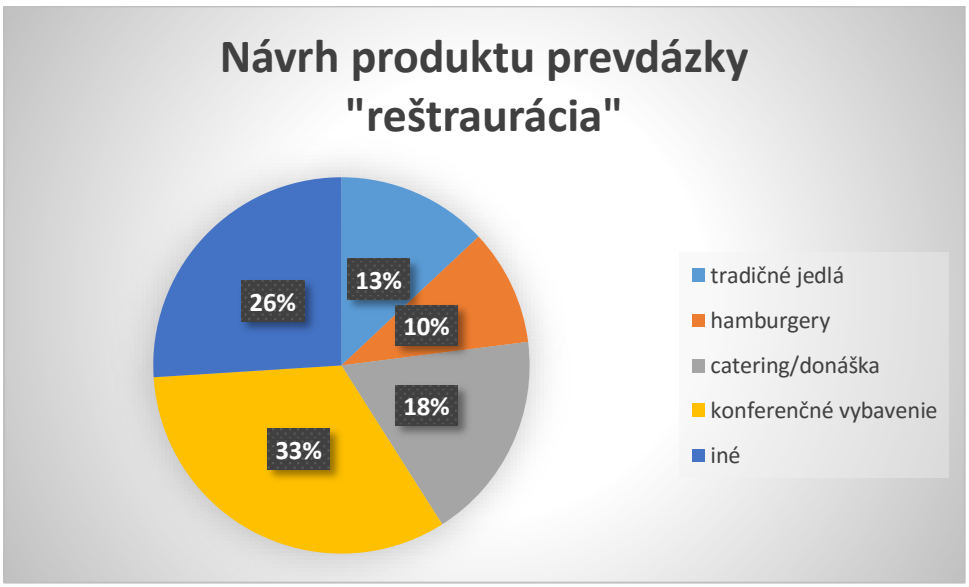

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Ako sa dalo z empirického pozorovania predpokladať, väčšina opýtaných (61 %) vyhľadáva dennú ponuku jedál reštuarácie Centrum Ruffé, takmer zhodne percent získali hotové jedlá (14 %) a dezerty (11 %). Necelých 10 % získala služba reštaurácie organizovať akcie a oslavy a prenajímať svoje priestory. Reštaurácia disponuje veľkou kapacitou v hlavnej hale a taktiež menším salónikom s kapacitou cca 50 a vlastným barom na súkromené akcie.

Otázka č. 8

Pri otázke, ktorý produkt/služba zákaznikom spoločnosti chýba odpovedali veľmi rôznorode.

Graf 9: Otázka č.8 dotazníkového prieskumu




Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

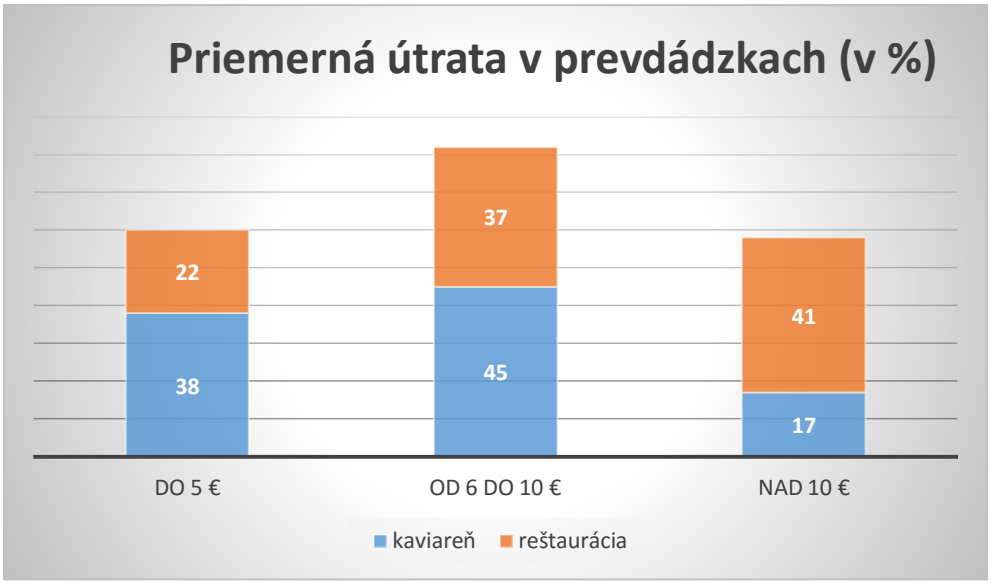
Respondenti odpovedali podľa vlasntnej náklonosti k špeciláneme druhu jedla. V otvorených odpovediach sa vyskytli takmer všetky druhy jedál, od číny až po morské plody. Pre potreby prieskumu boli súhrnne zahrnuté do kategórie iné (26 %). 13 % opýtaných by v jedálnom lístku uvítalo tradičné slovenské jedlá. Manažment podniku sa tejto oblasti príliš nevenuje a aktuálne sa v lístku nachádza iba pár tradičných slovenských jedál. 10 % zákazníkov by uvítalo zmenu v podobe hamburgerov. Účastnící prieskumu pri otázke návrh produktu prevádzky „reštaurácia“ dopytujú skôr nové služby ako nové produkty. Necelých 20 % opýtaných by uvítalo rozvoz jedla a služby cateringu. Momentálne sa takýto typ služby poskytuje v malom množstve kubínkskych reštaurácii, takže je dopyt vysoký a je možné uvažovať o tejto príležitosti. Rovnako zaujímavou príležitesťou (33 %) je možnosť prenájmu priestorov za účelom konferencií. Voľne dostupnými priestormi spoločnosť disponuje, no neprenajíma a vo svojom vlastníctve nedrži konferenčné vybavenie.

Návrhy produtkov resp. služieb budú predmetom ďalšieho spracovania v nasledujúcej kapitole, ktorá sa bude venovať modifikácie a inovácii produktov spoločnosti Centrum Ruffé.

Otázka č.9- 10

Po spotrebe a návrhov produktov v jednotlivých prevádzkach, bolo cieľom prieskumu zistiť, aká veľká je ich priemerná útrata za návštevu v prevádzke kaviareň a reštaurácia.

Graf 10: Otázka č. 9-10 dotazníkového prieskumu




Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

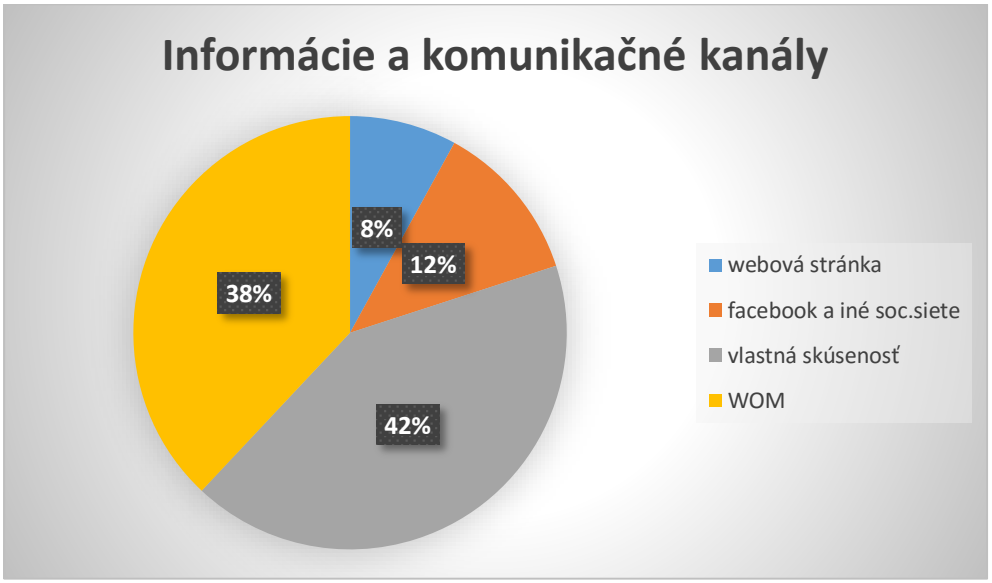
Na spoločnom stĺpcom grafe je možné sledovať priemernú spotrebu dotazujúcich. Odpovede boli rozdelené do troch kategórií. Priemernú útratu do 5 € dosahuje približne 38 % zákazníkov kaviarne a 22 % zákazníkov reštaurácie. V kategórii 6-10€ sa útatra v jednotlivých prevádzkach pohybuje relatívne rovnako, 45 % kaviareň, 37 % reštaurácia. Vyššie účty (za vyššie sa v prieskume považujú účty nad 10 €)[2] sú častejšie dosahované v reštaurácii (41 %) než v kaviarni (17 %).

Otázka č.11

Súčasťou prieskumu bolo zistiť aké komunikačné kanály zákaznící pri vyhľadávaní informácií využívajú, na aký marketing reagujú.

[2] 1 € = 27.046 CZK podľa ECB, dostupné: *Kurz-euro* [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: http://kurz-euro.zones.sk/kurzy/CZK-koruna-ceska-republika/

Graf 11: Otázka č.11 dotazníkového prieskumu



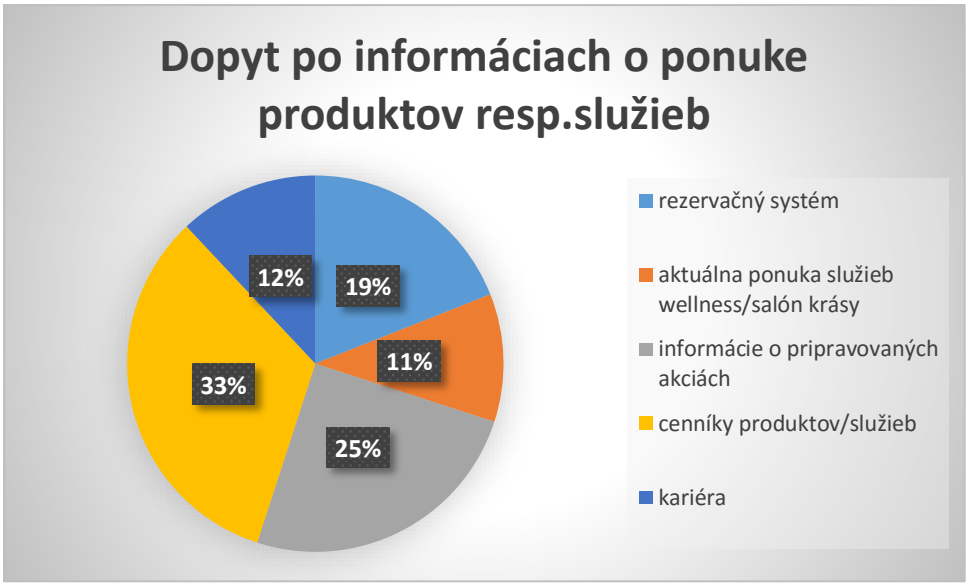

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Z prieskumu vyplýva, že najbežnejším informačným kanálom je pre zákazníkov spoločnosti vlastná skúsenosť. Až 42 % dotazujúcich získava informácie o spoločnosti tak, že ju osobne navštívia. 38 % respondentov sa informácie dozvedá od svojích blízkych a spolieha na tzv. word of mouth. Dobrá image a dobré slovo o spoločnosti sú marketingom na nezaplatenie. Je preto veľmi dôležité aby zákazníci odchádzali spokojný a aby naďalej šírili pozitívne reakcie svojím známym. Prekvapivým výsledkom boli moderné komunikačné a marketingové nástroje. Webová stránka, ktorá sa obvykle radí do top informačných kanálov dosiahla v prieskume 8%. Dôvodom „neúspechu“ je neskorá aktualizácia dát, absencia nových fotografií, pripravovaných akcií apod. Facebook a iné sociálne siete v prieskume dostali 12 %. Aktuálnosť informácií na týchto weboch je pomerne slabá, nedostačujúca a preto je potreba budúcej nápravy v tejto oblasti. Taktiež je možné tvrdiť, že facebook a iné sociálne siete sú využívané skôr mladším segmentom zákazníkov, ktorý v danom prieskume nezískali vysoké percento zastúpenia.

Otázka č.12

Poslednou otázkou bolo cieľom zistiť, aké informácie o ponúkaných službách zákazníkom chýba.

Graf 12: Otázka č.12 dotazníkového prieskumu




Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

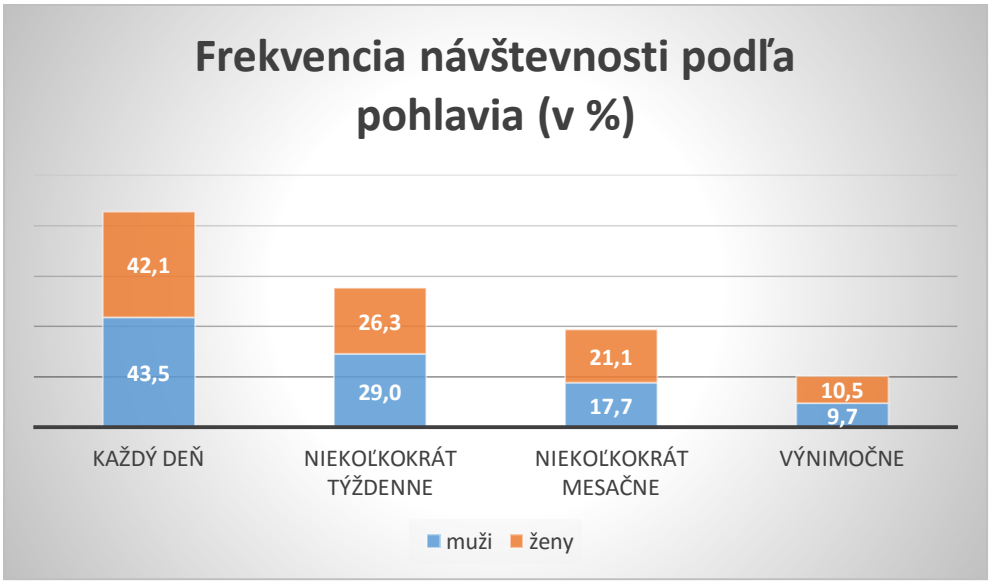
Zákazníci spoločnosti Centrum Ruffé pociťujú nedostatok informácií o cenách ponúkaných produktov resp. služieb (33 %). Nakoľko cenníky prevádzok reštaurácia a kaviarne sú verejne dostupné na webovej stránke, cenníky ostatných prevádzok sú aktuálne dostupné len v priestoroch spoločnosti. Nedostatky tohto typu je nutné odstrániť v čo najkratšej dobe, aby si potenciálny zákazníci dokázali spraviť prehľad o cenovej politike spoločnosti. Štvrtina respondentov dopytuje informácie o pripravovaných akciách. Spoločnosť pravidelne organizuje rôzne ochutnávky vína, rumu, jedál apod., no informovanosť o týchto akciách je na webových stránkach rovnako ako na sociálnych sieťach nedostačujúca. Menej ako 20% respondentom chýba online rezervačný systém, ktorý by im automaticky umožnil prihlásenie na squash, salón krásy apod. Aktuálne existuje rezervačný systém informačného charakteru pre prevádzky squash a wellnes, no rezervácie nie je možné previesť online, je nutná autorizácia pracovníkom jednotlivých prevádzok. Ide najmä o prevenčné dôvody, aby sa zabránilo chybným, prípadne falošným rezerváciám a vyblokovaniu kapacít. 12 % účastníkom prieskumu chýbajú informácie o ponúkaných voľných pracovných miestach. Momentálne sa informácie podobného typu uverejňujú len na sociálnych sieťach a v priestoroch spoločnosti. Viac ako 10 % opýtaných by uvítalo aktuálne informácie o ponúkaných službách v prevádzkach wellness

a salón krásy. Aktuálne obe prevádzky ponúkajú široké spektrum služieb, no len časť je uverejnená na webe a sociálnych sieťach. Do budúcna bude nutné ponuku aktualizovať a pripraviť náležitý marketing pre podporu predaja.

Pre bližšie charakterizovanie zákazníckej štruktúry bolo prevedené aj druhotné triedenie prieskumu. To bližšie charakterizuje spotrebné správanie zákazníkov podľa rôznych kritérií ako pohlavie, vek apod. Pre účely diplomovej práce, druhotné triedenie podrobnejšie charakterizuje situáciu v priestoroch prevádzok kaviareň a reštaurácia, ktoré je možné považovať za gro spoločnosti Centrum Ruffé.

Už na predchádzajúcom grafe bolo uvedené, že spoločnosť Centrum Ruffé navštevujú zákazníci dennodenne (43 %). Čo sa týka zastúpenia v každodenných zákazníkoch je štruktúra takmer rovnaká. 43,5 % mužov a 42,1 % navštevuje priestory spoločnosti každý deň. Vyrovnané zastúpenie je aj pri zákazníkov, ktorý prídu niekoľkokrát do týždňa a ktorý navštívia spoločnosť len výnimočne. Niekoľkokrát mesačne spoločnosť navštívi 21,1 % respondenti ženy a o 3,4 percentného bodu menej respondenti muži.

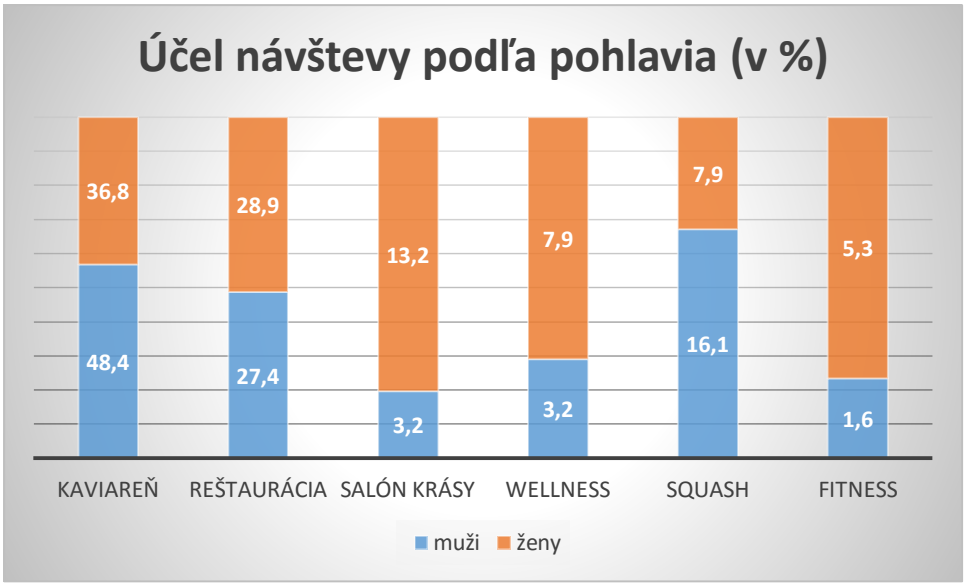
Graf 13: Druhotné triedenie č.1




Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Definovať zákaznícku štruktúru umožní nasledujúci graf, ktorý sleduje percentuálne zastúpenia pohlaví v jednotlivých prevádzkach spoločnosti Centrum Ruffé.

Graf 14: Druhotné triedenie č.2

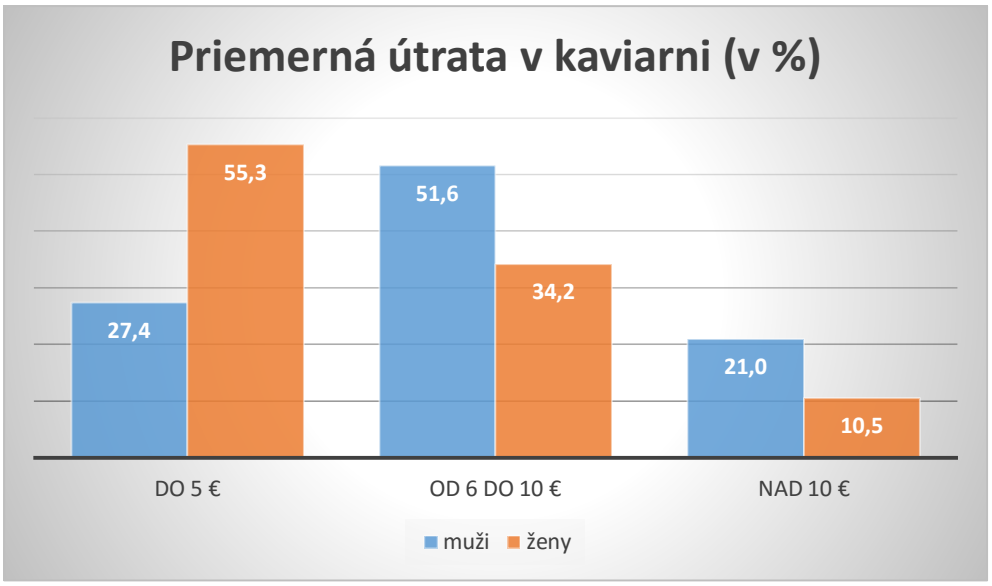



Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Prevádzka kaviareň má bilanciu pomerne vyrovnanú a len „mierne“ prevyšuje percentuálne zastúpenie mužov (48,4 %) nad ženami (36,8 %). Dôvody tejto skutočnosti sú vysvetlené vyššie v predchádzajúcej segmentácii podľa pohlavia. Návštevnosť reštaurácii je takmer rovnaká, a len o 1,5 percentného bodu má náskok ženské pohlavie. Úplnú dominanciu získavajú v salóne krásy (13,2 %) a vo fitness centre (5,3 %). Dominanciu návštevnosti naopak muži držia na squashových kurtoch, ktoré navštevuje 16,1 % mužov prieskumu.

Za nové kritérium pri segmentácii je možné označiť rentabilitu zákazníka resp.to koľko je ochotný utratiť pri návšteve podniku. Nasledujúce grafy definujú priemerné útraty vo zvolených prevádzkach na základe kritéria pohlavie.

Graf 15: Druhotné triedenie č.3

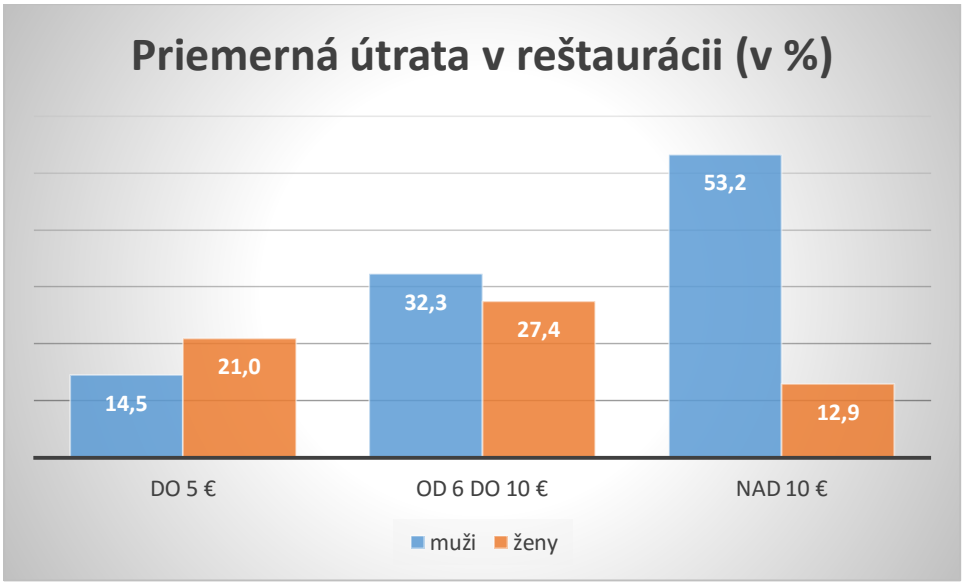



Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Na grafe je možné sledovať, že ženy utrácajú v priemere menej ako muži. Zatiaľ čo 55,3 % dosahuje priemernú útratu 5 € v kaviarni, 51,6 % mužov dosahuje útratu v rozmedzí stanovenom od 6- 10 € za nákup. Taktiež nákupy nad 10 € realizujú dvakrát viac opýtaných mužov (21 %) ako žien (10,5 %).

Čo sa týka reštaurácii, výsledky je možné interpretovať podobne ako v prevádzke kaviareň.

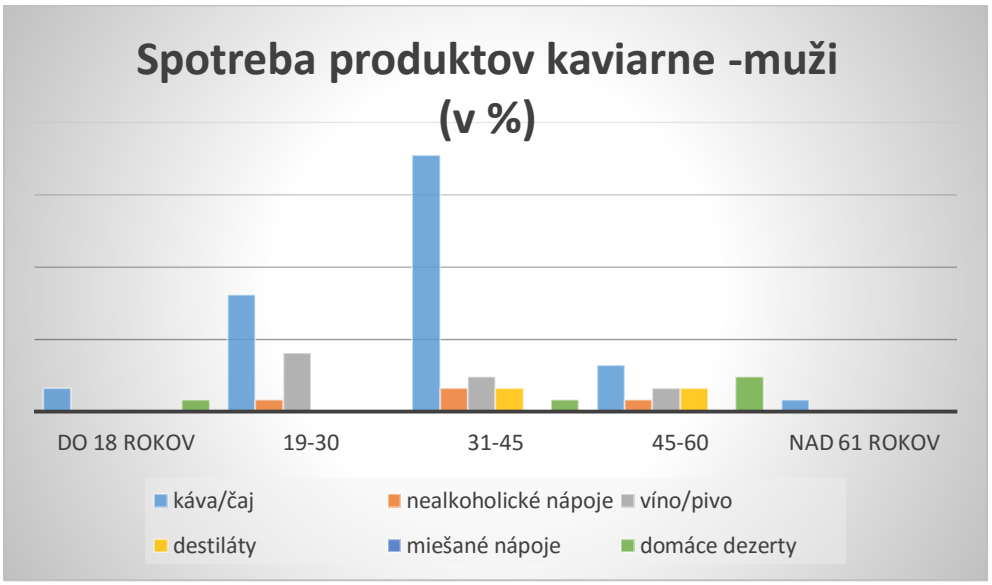
Graf 16: Druhotné triedenie č.4




Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

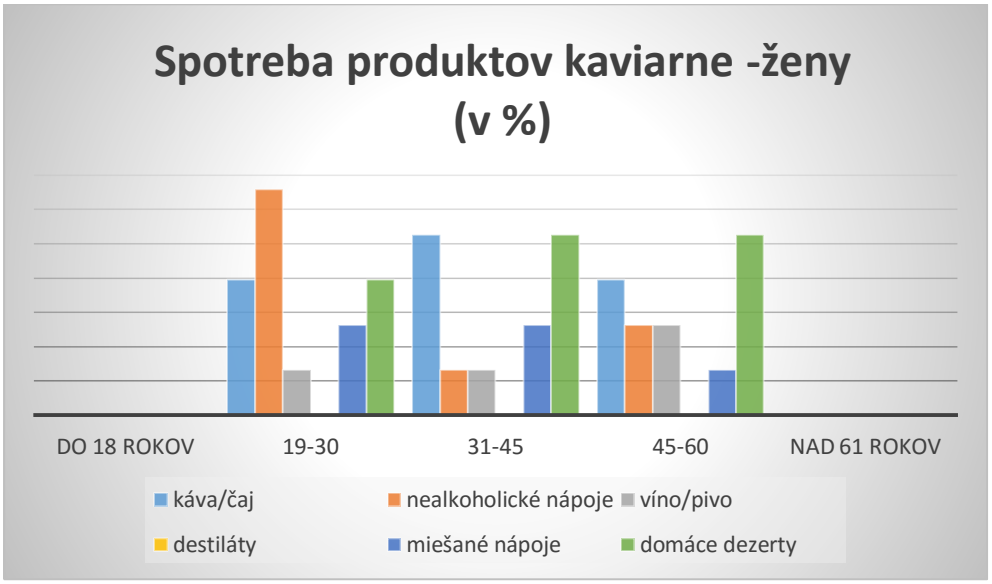
Aj v tomto prípade dominujú muži vo vyšších kategóriách útraty. Väčšie ako desať eurové nákupy realizuje počas návštevy nadpolovičná väčšina mužov a len necelých 13 % žien. Stredná kategória je mierne vyrovnaná a najnižšiu kategóriu podobne ako v kaviarni ovládli ženy (21 %). Druhotným prieskum sa skúmala spotreba jednotlivých produktov v prevádzkach kaviareň a reštaurácia z pohľadu mužov a žien (viď grafy nižšie.)

Graf 17: Druhotné triedenie č.5




Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Graf 18: Druhotné triedenie č.6



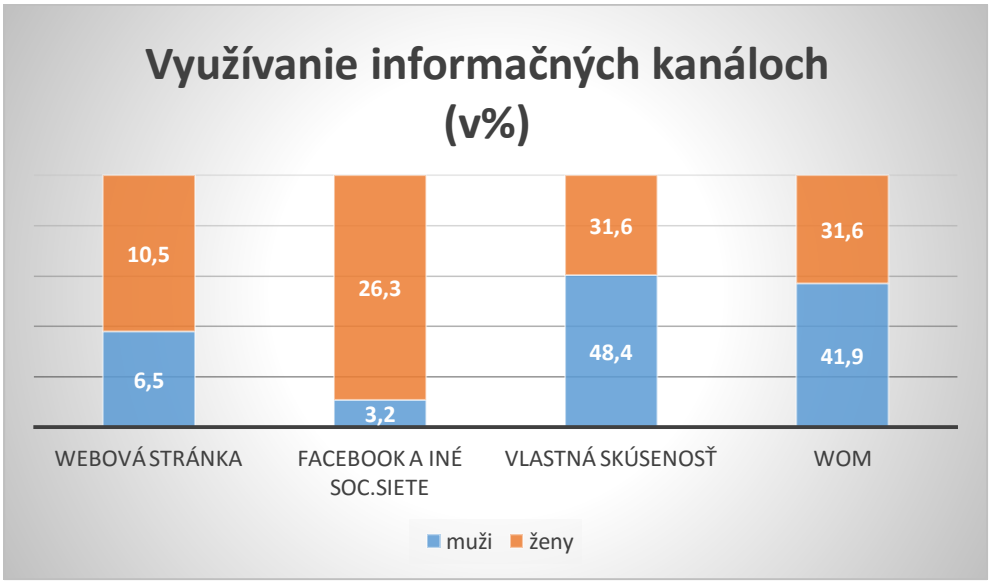

Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Z grafu spotreby mužov vyplýva, že najpopulárnejším produktom je káva, ktorú spotrebuje približne 33% mužov vo veku 31-45 rokov. Obľúbená ja aj u mužov vo veku 19-30 rokov, no tí tiež výrazne preferujú víno a české pivo (cca 8 %). Ani jeden muž prieskumu nenavštevuje kaviareň pre miešané nápoje, a len vyššie spomínané kategórie si prídu vychutnať dobrú whisky prípadne iný destilát (3,2 % v oboch kategóriách). Domáce dezerty oslovili najmä mužov vo veku 45-60 rokov kde dosiahli takmer 5 %.

Ženy majú preferencie mierne odlišné ako muži. Prieskumu sa nezúčastnila žiadne žena kategórie do 18 rokov, ani žiadna žena nad 61 rokov, no ani v ostatných kategóriách nebol produkt káva tak vysoko zastúpená ako u mužov. Kým v kategórií od 19-30 rokov dominujú nealkoholické nápoje (13,2 %), v kategórií zhodne s produktom kávy získali 10,5% domáce dezerty, rovnaké percento si udržali aj v najvyššej vekovej kategórii, čím o necelé tri percentné body predbehli kávu a najočakávanejší spotrebný produkt prevádzky. U žien treba vyzdvihnúť spotrebu miešaných nápojov, ktoré tvoria 5,3 % v kategórii 19-45 rokov a to najmä v letných mesiacoch. Nealkoholické nápoje, víno a pivo obľubuje kategória 30-45rokov, kde produkty dosiahli zhodne 5,3 %.

Čo sa týka marketingovej komunikácie a informačných kanálov, je na grafe nižšie možné sledovať, ako pohlavie dokáže ovplyvniť povedomie o spoločnosti, prípadne získavanie jednotlivých informácií o ponuke služieb a produktov spoločnosti.

Graf 19: Druhotné triedenie č.7




Zdroj: vlastné spracovanie na základe dotazníkového prieskumu

Z prieskumu vyplynulo, že ženy síce preferujú vlastné skúsenosti a skúsenosti svojich známych (31,6 %), ale v porovnaní s mužmi, výrazne častejšie využívajú web spoločnosti a jeho účty na sociálnych sieťach (web-10,5 %, Facebook 26,3 %). Muži sú voči takýmto marketingovým nástrojom skeptickejší a jeho využitie preferuje len menší počet respondentov mužov (web- 6,5 %, Facebook 3,2 %). Nie je možné tvrdiť, že by muži nevyužívali tieto komunikačné kanály rovnako ako ženy, len informácie o produktoch a službách prípadne marketingové aktivity na nich nevyhľadávajú. Naopak takmer polovica opýtaných mužov nedá dopustiť na vlastné skúsenosti a na zážitky blízkeho okolia.

## 3. 4 Závery marketingového prieskumu

Marketingový prieskum dotazníkového charakteru bol podporený vytýčenými hypotézami. Zatiaľ čo prvá hypotéza sa potvrdila úplne, druhá len z časti.

Ako vyplýva z prieskumu, spoločnosť Centrum Ruffé navštevujú prevažne muži (62 %) a ich primárnym produktom spotreby je káva (22 %). Čo sa týka hypotézy venované ženám, tam sa dá hovoriť len o čiastočnom potvrdení. Hypotéza uvádza záujem zo strany žien o ochutené kávy na štýl veľkých reťazcov z tej oblasti (Starbucks, Costa Coffee apod.) a o „raw“ produkty, teda o „surovú stravu“ je jedenie neprevarené nespracované a zvyčajne organických potraviny a produkty z nich. Prieskum potvrdil zvýšený záujem žien o ochutené kávy konkrétne o ochutené latté prípadne cappuccino (31,5 %). Dotazníkový prieskum nevykázal ani jedinú požiadavku na „raw“ produkty. Dôvodom môže byť nedostatočná informovanosť o tomto trende v gastronómii, nezáujem o tento trend, nedostatočná vzorka apod.

Zákaznícku štruktúru spoločnosti možno charakterizovať ako rôznorodú. Spoločnosť navštevujú muži aj ženy rôznych vekových kategórií. Prevažujú zákazníci vo veku 31-45 rokov. Až 43 % respondentov sú každodenný návštevníci. Obidve pohlavia preferujú produkty káva/čaj ako ťahúňov prevádzky kaviareň a denné menu prevádzky reštaurácia. Priemerná útrata zákazníkov v kaviarni je od 5 do 10 €, v reštaurácií sa účty pohybujú od 10 € vyššie. Zákazníci sa o aktuálnej ponuke a o spoločnosti informujú prostredníctvom svojich známych, no predovšetkým nedajú dopustiť na vlastné skúsenosti, ktoré sú pre nich rozhodujúce. Len minimum respondentov 3,2 % sleduje spoločnosť na sociálnych sieťach. Dôvodom môže byť predovšetkým jej slabá aktivita na týchto weboch a vyšší vek najčastejších zákazníkov spoločnosti.

Čo sa týka návrhu produktov a služieb čo zákazníkom spoločnosti chýba, 32 % respondentov nič nové nedopytuje. Ostatní vyjadrili medzery v službách ako možnosť „take away“ (14 %),

možností konferencií (33 %). Z produktov, ktoré zákazníkom chýbajú sú to už spomínané ochutené kávy, vlastné miešané nápoje v prevádzke kaviareň, domáce hamburgery a tradičné domáce jedlá v prevádzke reštaurácia. Zákazníci by tiež uvítali novinky o voľných pracovných pozíciách (12 %) na stránkach spoločnosti, rovnako ako aj aktuálnu cenovú ponuku dostupných služieb (33 %), či rezervačný systém (19 %)

Z uvedených návrhov, ktoré vyplývajú z dotazníkového prieskumu budú v nasledujúcej kapitole podrobnejšie charakterizované a kalkulované.

# 4 Návrh modifikácie produktu

V predchádzajúcej kapitole bola spoločnosť Centrum Ruffé podrobne charakterizovaná a na základe prieskumu definovaná jej zákaznícka štruktúra. Práve zákazníci v prevedenom dotazníkom prieskumu, navrhli smer, ktorým by sa spoločnosť mala uberať. Na základe údajov z prieskumu bude v nasledujúcej kapitole navrhnutá modifikácia produktu, aktuálnej ponuky spoločnosti v súlade s požiadavkami získanými v prieskume. Návrhy a kalkulácia bude prevedená podľa teórie uvedenej v prvej časti diplomovej práce.

## 4. 1 Produkt modifikovaný podľa aktuálnych potrieb klientov

Na základe návrhov obdŕžaných od samotných zákazníkov spoločnosti budú predstavené nové produkty, ktoré modifikujú stávajúcu ponuku, a ktorých cieľom bude uspokojiť aktuálne potreby zákazníkov-respondentov.

Cieľom kalkulácie je stanoviť adekvátnu cenu, ktorá zabezpečí krytie nákladov nákupu a použitého tovaru, náklady výroby, náklady na riadenie, no tiež zabezpečí primeraný zisk. Cena produktov, tovarov a služieb by mala byť stanovená tak, aby bola zabezpečená prístupnosť širokému okruhu spotrebiteľov a pritom sa čo najekonomickejšie využívali podmienky jednotlivých prevádzok spoločnosti.

Pri určovaní cien je dôležité prihliadať na správne vyvážené cenové relácie:

- produktov (rozlíšiť či ide o predjedlo alebo hlavné jedlo, mäsité alebo bezmäsité apod.)
- porovnateľnosť cien výrobkov, ktoré obsahujú podobné zloženie
- konkurencie

Pri tvorbe výslednej ceny bude uvažovaná aj obchodnú prirážku. Nastavenie výšky prirážky a následne výsledných cien vyžaduje dobrú znalosť ekonomických procesov, ktoré prebiehajú v súvislosti s výrobou jedál resp. nápojov. Spoločnosť aktuálne využíva tieto zdrojové údaje

- zásobovanie a obstarávacie ceny, skladové karty
- kalkulačné listov výrobkov,
- výsledná cena z kalkulačných listov výrobkov,
- evidencie výdajov a tržieb
- denné uzávierky prevádzok.

Ako vyplýva z dotazníkového prieskumu, pre prevádzku kaviareň budú predstavené nové produkty z kategórie káva, vlastné „nové“ miešané nápoje. Pre prevádzku reštaurácia to bude respondentmi dopytovaný pokrm domáci hamburger a služba prenájmu konferenčného vybavenia a priestoru.

K navrhovaným produktom budú vystavené kalkulačné listy zostavené s pomocou prevádzkara spoločnosti. Služby budú kalkulované na základe cien obchodných predajcov, ktoré ponúkajú dopytované zariadenia.

### 4. 1. 1 Produkt modifikovaný podľa aktuálnych potrieb klientov- kaviareň

Prieskum ukázal, že približne 20% opýtaných by uvítalo latté a cappuccino s príchuťou. Tatko ochutené kávy možno získať napríklad pridaním sirupov jednotlivých príchutí, prípadne topingom. Modifikácia u tohto produktu nebude náročná, nakoľko sa nejedná o novú technológiu ani nebude nutná prípadná kúpa inventáru apod. Nasledujúca tabuľka predstavuje kalkuláciu položiek receptúry pre prípravu požadovaného nápoja.

Tabuľka 2: Kalkulačný list káva- latté /capuccino ochutené

| Názov suroviny | Obst. cena na 1 porciu € | Cel. obst. cena € | Hrubé množstvo | Čisté množstvo | MJ |
|---|---|---|---|---|---|
| **káva-ruffé** | 0,097784 | 12,223 | 0,008 | 0,008 | kg |
| **mlieko** | 0,012 | 0,6 | 0,2 | 0,2 | l |
| **toping / sirup Monin** | 0,124 / 0,097 | 6,21 / 4,87 | 0,02 | 0,02 / 0,02 | l/l |
| **Súčet celkových obstarávacích cien €** | **Obst. cena 1 porcie €** | **Nákupná cena €** | | | |
| 19,03 / 17,69 | **0,234/ 0,207** | **0,234/ 0,207** | | | |
| **Hmotnosť produktu** | | | | | |
| 0,3l | | | | | |

| | Cappuccino | Latté |
|---|---|---|
| **Priamy materiál** | 0,21 | 0,23 |
| **Priame mzdy** | 0,49 | 0,49 |
| **Ostatné priame náklady** | 0,13 | 0,18 |
| **Nepriame náklady** | 0,26 | 0,52 |
| **Vlastné náklady výroby** | **1,09** | **1,42** |
| **Zisk (30%)** | 0,58 | 0,50 |
| **Predajná cena bez DPH** | **1,67** | **1,92** |

| Predajná cena bez DPH € | Sadza DPH | Predajná cena s DPH € | Obchodná marža | Obchodná prirážka |
|---|---|---|---|---|
| **1,92** | 20% | **2,3** | 87,8% | 721% |
| **1,67** | 20% | **2** | 87,6% | 707% |

Zdroj: vlastné spracovanie na základe skladových kariet spoločnosti

Ako vyplýva z tabuľky výsledná nákupná cena navrhovaných produktov (latté/ cappuccino) sa bude pohybovať do výšky necelých 0,25 € / ks. Nákupná cena je pomerne nízka, no u tohto typu produktu je to bežné (do výrobného procesu vstupujú nízko nákladové položky). Cena musí vstupné položky nielen uhradiť, ale tiež zabezpečiť rentabilitu podnikania. Časť výslednej predajnej ceny sa vyjadruje priamo, časť nepriamo (viď tabuľku vyššie). Takto stanovená nákupná cena predstavuje priame náklady na materiál, ktorý vstupuje do výrobného procesu. Priame mzdy dosahujú v tomto kalkulačnom liste takmer dvojnásobok ceny priameho materiálu. Ostatné priame náklady u obidvoch kalkulovaných produktoch predstavujú necelých 10% z predajnej ceny bez DPH. Cena predstavuje nástroj, ktorým spoločnosť musí uhradiť vlastné náklady na výrobu vrátane režijných nákladov, primeraný zisk a DPH, ktorá na Slovensku predstavuje 20%. Za primeraný zisk možno považovať zisk vychádzajúci z vývoja obvyklého podielu zisku z predaja vlastnej výroby, tovaru alebo služieb. Musia sa zohľadniť obvyklé riziká, výkyvy dopytu a ponuky na trhu a samozrejme konkurenčné ceny. Väčšinou sa jedná o empirické pozorovania a vlastné odhady. Postupom času už je prevádzkar, resp. manažér schopný určiť, ktoré produkty resp. služby sú ziskovejšie a ako adekvátne nastaviť cenu.

Zisk u väčšiny produktov prevádzky kaviarne, špeciálne o druhov kávy je v spoločnosti nastavený na 30%. Z celkovej ceny to predstavuje zhruba 0,50 € na jeden produkt. Výsledná predajná cena bez DPH u ochutených káva vyšla 1, 67 € cappuccino a 1,92 latté €.

Nepriamu časť nákladov musí pokryť kalkulačná prirážka (viď tabuľka vyššie). Ide o výnos, ktorý musí zohľadňovať pracovnú náročnosť výroby, zaobstarávanie a uskladňovanie tovaru a realizáciu poskytnutých služieb, ako aj prevádzkové náklady podniku. Tabuľka 1 okrem obchodnej prirážky uvádza aj obchodnú maržu. V podstate ide o percentuálne vyjadrenie rozdielu medzi nákupnou a predajnou cenou voči predajnej cene. Je možné ju definovať ako obchodnú prirážku, rozdiel je len v tom, z akého základu sa vychádza. Vzorec pre výpočet obchodnej prirážky a obchodnej marže ako aj jej definícia sú uvedené v kapitole 1. Obchodná marža o obidvoch produktoch dosahuje cca 88% a obchodná prirážka 721% (latté) a 707% (cappuccino).

Predajná cena vrátane 20% sadzby DPH predstavuje 2,30 € u produktu ochutené latté a rovné 2€ u produktu ochutené cappuccino.

Tabuľka 3: Kalkulačný list- miešané nápojov

| Názov suroviny | Obst. cena na 1 porciu € | Cel. obst. cena € | Hrubé množstvo | Čisté množstvo | MJ |
|---|---|---|---|---|---|
| **Captain morgen-svetlý** | 0,04092 | 13,64 | 0,02 | 0,03 | l |
| **Captain morgen-tmavý** | 0,2842 | 14,21 | 0,02 | 0,02 | l |
| **sirup Monin** | 0,1461 | 4,87 | 0,03 | 0,04 | l |
| **džús** | 0,592 | 0,592 | 1 | 1 | ks |
| **Súčet celkových obstarávacích cien €** | **Obst. cena 1 porcie €** | **Nákupná cena €** | | | |
| 33,312 | **1,063** | **1,063** | | | |
| **Hmotnosť produktu** | | | | | |
| 0,3l | | | | | |

| Názov suroviny | Cel. obst. cena € | Obst. cena na 1 porciu € | Hrubé množstvo | Čisté množstvo | MJ |
|---|---|---|---|---|---|
| **džús** | 0,592 | 0,5917 | 1 | 1 | ks |
| **Rum Bacardi** | 9,7 | 0,194 | 0,02 | 0,02 | l |
| **Malibu** | 12,37 | 0,2474 | 0,02 | 0,02 | l |
| **sirup Monin** | 4,87 | 0,0974 | 0,02 | 0,02 | l |
| **Súčet celkových obstarávacích cien €** | **Obst. cena 1 porcie €** | **Nákupná cena €** | | | |
| 27,53 | **1,310** | **1,310** | | | |
| **Hmotnosť produktu** | | | | | |
| 0,3l | | | | | |

| | Miešaný drink č.1 | Miešaný drink č.2 |
|---|---|---|
| **Priamy materiál** | 1,310 | 1,06 |
| **Priame mzdy** | 0,49 | 0,49 |
| **Ostatné priame náklady** | 0,01 | 0,49 |
| **Nepriame náklady** | 0,01 | 0,29 |

| | | |
|---|---|---|
| **Vlastné náklady výroby** | **2** | **2,34** |
| **Zisk (30%)** | 0,5 | 0,58 |
| **Predajná cena bez DPH** | **2,5** | **2,92** |

| Predajná cena bez DPH € | Sadza DPH | Predajná cena s DPH € | Obchodná marža | Obchodná prirážka |
|---|---|---|---|---|
| **2,5** | 20% | **3** | 48% | 91% |
| **2,92** | 20% | **3,5** | 64% | 175% |

Zdroj: vlastné spracovanie na základe skladových kariet spoločnosti

Navrhnúť miešané nápoje pre spoločnosť Centrum Ruffé bolo náročnejšie. Aktuálne sa v ponuke nachádzajú „tradičné nápoje“ ako Mojito, Tequila Sunrise apod. Cieľom bolo navrhnúť aspoň dva nové miešané nápoje, ktoré by rozšírili ponuku o nové drinky. Spoločnosť už dlhšie zamýšľa rozšíriť ponuku týchto nápojov aspoň na letné mesiace. Navrhované alkoholické miešané nápoje uvedené v tabuľke vyššie predstavujú prácne nenáročné receptúry. Takisto bolo cieľom zostaviť vstupné položky tak, aby celková obstarávacia cena nepresiahla 1 €. Miešaný nápoj č.1 je možné vyrobiť za obstarávaciu cenu 1,063 €, pričom jeho predajná cena bez DPH dosahuje výšku 2,5 € ( viď tabuľku 2), zisk predstavuje 0,5 €. Po započítaní DPH predajná cena dosiahne výšku 3 €, obchodná prirážka je 48%.

Miešaný nápoj č.2 sa nepodarilo vykalkulovať do obstarávacej ceny 1€, a mierne prekročil pomyselnú hranicu o 0,3 €. Predajná cena bez DPH je oproti miešanému drinku vyššia o necelých 0,50 €. O rovnakú sumu je aj cena s DPH vyššia. Prirážka v tomto prípade dosiahla 91%, u druhého navrhovaného drinku 175 %.

Receptúra miešaných nápojov bola inšpirovaná zahraničnými podnikmi. Táto kategória ponúka široké spektrum možností, ako obohatiť nápojový lístok o vlastné receptúry miešaných alkoholických ale i nealkoholických nápojov.

### 4. 1. 2 Produkt modifikovaný podľa aktuálnych potrieb klientov- reštaurácia

Okrem návrhov pre nové produkty v prevádzke kaviareň sa respondenti vyjadrili, že by radi uvítali nové jedlá v prevádzke reštaurácia. V prieskume sa vyskytovali rôzne návrhy od azijských, thajských a iných exotických jedál, cez pizzu až po domáce hamburgery. Nemá význam všetky položky z prieskumu radiť do jedálneho lístka. Takáto rôznorodosť jednaného lístka by nepriniesla výrazné zlepšenie v tržbách, práve naopak náklady spojené s uskladňovaním jednotlivých položkiek by mohli byť pre spoločnosť likvidačné. Nasledujúci kalkulačný list predstavuje základnú receptúru pre pokrm domáci hamburger, vrátane prílohy, ktorý bol zostavený spoločne s kuchárom a prevádzkovateľom spoločnosti. Nakoľko reštaurácia nie je špecializovaná na tento typ „americkej“ kuchyne, receptúra je poňatá veľmi jednoducho, aby nedochádzalo k enormným navýšeniam nákladom (abstrakcia od domácej žemle, čerstvého chladeného mäsa, vlastných dipov apod.)

Tabuľka 4: Kalkulačný list- domáci hamburger

| Domáci hamburger s prílohou | Cel. obst. cena € | Obst. cena na 1 porciu € | Hrubé množstvo | Čisté množstvo | MJ |
|---|---|---|---|---|---|
| šalát ľadový | 0,55 | 0,033 | 0,060 | 0,060 | kg |
| paradajka | 1,00 | 0,250 | 0,250 | 0,200 | kg |
| syr-eidam | 5,18 | 0,104 | 0,020 | 0,020 | l |
| horčica | 0,99 | 0,005 | 0,005 | 0,005 | l |
| tataráska omáčka | 2,80 | 0,056 | 0,020 | 0,020 | ks |
| šalát lolo | 0,98 | 0,059 | 0,060 | 0,060 | l |
| olej fritovací | 1,25 | 0,006 | 0,005 | 0,005 | ks |
| soľ/korenie | 0,03 | 0,015 | 0,500 | 0,500 | l |
| kečup | 2,30 | 0,046 | 0,020 | 0,020 | l |
| majonéza | 2,26 | 0,023 | 0,010 | 0,010 | kg |
| hovädzie predné | 4,76 | 0,714 | 0,150 | 0,150 | ks |
| žemľa | 0,34 | 0,340 | 1,000 | 1,000 | kg |
| cibuľa | 0,52 | 0,007 | 0,013 | 0,010 | kg |
| slanina oravská | 4,24 | 0,106 | 0,025 | 0,025 | kg |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| uhorka-kyslá | 0,0015 | 0,000012 | 0,008 | 0,008 | kg |
| hranolky 130g | 0,21 | 0,246 | 1,200 | 1,200 | kg |

| Súčet celkových obstarávacích cien € | Obst. cena 1 porcie € | Nákupná cena € |
|---|---|---|
| **27,398** | 2,008 | 2,008 |
| **Hrubá hmotnosť produktu** | **Čistá hmotnosť surovín** | |
| **256g** | 248g | |

| | Domáci hamburger |
|---|---|
| **Priamy materiál** | 2,008 |
| **Priame mzdy** | 0,6 |
| **Ostatné priame náklady** | 0,452 |
| **Nepriame náklady** | 0,32 |
| **Vlastné náklady výroby** | **3,38** |
| **Zisk (30%)** | 1,45 |
| **Predajná cena bez DPH** | 4,83 |

| Predajná cena bez DPH € | Sadza DPH | Predajná cena s DPH € | Obchodná marža | Obchodná prirážka |
|---|---|---|---|---|
| **4,83** | 20% | **5,8** | 58% | 141% |

Zdroj: vlastné spracovanie na základe skladových kariet spoločnosti

Obstarávacia cena jednej porcie domáceho hamburgeru dosiahla výšku cca 2 €. Nákupná cena je pomerne vysoká. Zisk v tomto prípade dosiahol takmer 1,5 €, a výsledná predajná cena bez DPH vrátane všetkých priamych i nepriamych nákladov dosiahla pomocou kalkulačného vzorca hodnotu 4,83 €. Po započítaní dane z pridanej hodnoty sa predajná cena navrhované dopytovaného produktu spoločnosti vyšplhala na 5,8 € za porciu. Ak uvažujeme, že cena obsahuje okrem samotného domáceho hamburgeru aj prílohu, je možné tvrdiť že cena je nastavená primerane. Obchodná marža predstavuje 58% a obchodná prirážka niečo málo cez 140%.

### 4. 1. 3 Produkt modifikovaný podľa aktuálnych potrieb klientov- reštaurácia

Po kalkulácii produktov budú následne predstavená kalkulácie dopytovanej služby.

Spoločnosť Centrum Ruffé okrem svojich prevádzok disponuje aj so salónikom s nezávislým barom a s kapacitou 35 miest. Momentálne sa salónik využíva len sporadicky, pri organizovaní spoločenských akcií, alebo ako prenájom priestoru pre zákazníkov za účelom rodinných a iných osláv.

Dotazníkový prieskum ukázal, že zákazníci spoločnosti by uvítali možnosť usporiadania konferencií v priestoroch spoločnosti Centrum Ruffé (33 %). Práve na tieto účely by mohol slúžiť salónik, ktorý sa nachádza v pivničných priestoroch spoločnosti. Je plne zrekonštruovaný a moderne zariadený.

Následná kalkulácia je prevedená na základe priemerných cenách za prenájom konferenčných miestností a konferenčného vybavenia na Slovensku. V blízkom okolí sa možností kongresu a konferenčných službách ponúkajú len v jednom hoteli, takže konkurencia nie je vysoká. Navrhované ceny sa budú odvíjať najmä od konkurenčných cien. Ďalším predpokladom bude, že spoločnosť momentálne neplánuje veľkú investíciu do konferenčného vybavenia a bude uvažovať iba o jeho dočasnom nájme.

Novo vzniknutá konferenčná miestnosť by bola variabilná podľa aktuálnych potrieb zákazníka, no musela by byť zachovaná stanovená kapacita. V priestoroch by bolo možné organizovať menšie konferencie, školenia, prezentácie, workshopy seminárov a iných stretnutí.

Nakoľko sa spoločnosť nechystá k kúpe technického vybavenia, musí zabezpečiť jeho prenájom. Technické vybavenie si bude spoločnosť prenajímať od spoločnosti Agroinštitút Nitra, ktorý v tejto oblastí pôsobí už niekoľko rokov. Okrem toho, že spoločnosť sama prenajíma konferenčné priestory, špecializujú sa na prenájom technického vybavenia za účelom kongresov a iných podobných akcií.

Nasledujúca tabuľka zobrazuje cenník spoločnosti Agroinštitút platný od 22.01.2015. Ceny sú uvedené v DPH.

Tabuľka 5: Cenník prenájom technického vybavenia externej spoločnosti

| Služby spojené s prenájmom didaktickej techniky | Základná sadzba | Ďalšia začatá hodina |
|---|---|---|
| | (2 hodiny) | |
| **Notebook** | 20€ | 3 |
| **Bezdrôtový mikrofón** | 15€ | 0 |
| **Video/dataprojektor** | 20€ | 10 |
| **Premietacie plátno** | 7€ | 0 |
| **Flipchart** | 7€ | 0 |

Zdroj: Agroinstitut.sk: konferencne sluzby [online]. [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: http://www.agroinstitut.sk/konferencne-sluzby/

Ako ukazuje tabuľka, ceny spoločnosti sú pomerne vysoké a odvíjajú sa nielen od doby prenájmu stanovenú na hodiny. Kalkulácia pre spoločnosť Centrum Ruffé bola stanovená tak, aby dosahovala minimálny zisk z prenájmu 15%.

Nasledujúca tabuľka predstavuje navrhovaný cenník pre prenájom konferenčnej miestnosti analyzovanej spoločnosti.

Tabuľka 6: Návrh cenníku prenájmu konferenčnej miestnosti

| prenájom konferenčnej miestnosti | cena | zahrnuté v cene |
|---|---|---|
| **1 hodina** | 45 € | Bez technického vybavenia |
| **5 hodín** | 120 € | Vrátane technického vybavenia |
| **1 deň** | 150 € | Vrátane technického vybavenie + občerstvenie |

Zdroj: vlastné spracovanie

Uvedené ceny za prenájom zahŕňajú prenájom miestnosti, energie, WiFi pripojenie na internet a technické vybavenie. Štandardná prevádzková doba konferenčnej miestnosti je počas pracovných dní v čase od 8:00 hod. do 18:00 hod. Súčasťou je plnofunkčný bar s dostupnou obsluhou v dvoch intervaloch počas prenajatej doby (za príplatok 7 €/ hodina). V prípade

využívania konferenčných priestorov mimo stanovenú prevádzkovú dobu sa bude účtovať príplatok dohodou (víkendy, sviatky apod. s 50% prirážkou).

Súčasť technického vybavenia

- Premietacie plátno 240 x 135 cm, projektor, flipchart
- Ozvučenie s možnosť použiť viac bezdrôtových mikrofónov
- Možnosť pripojenia externého zvuku do systému

Pri prenájme konferenčnej miestnosti by bolo možné využiť vlastné občerstvenie, prípadne je k dispozícii kuchyňa reštaurácií, a plne zariadený bar. V prípade záujmu by bolo možné zabezpečiť rôzne druhy občerstvenia (studený bufet apod.) za príplatok. Pri celodennom prenájme občerstvenie formou bufetu v cene za prenájom. Parkovanie by bolo možné na parkovisku spoločnosti. Salónik disponuje vlastným vchodom priamo z parkoviska, čím by bolo zabezpečený priamy vstup organizátorov aj účastníkov konferencií a iných akcií.

Záverom je možné konštatovať, že prenájom technického vybavenia je finančne náročný a spoločnosť Centrum Ruffé by mala do budúcna uvažovať o kúpe technického vybavenia. Jednorazová investícia sa dlhodobejšie oplatí viac ako prenájom od externej firmy. Na druhej strane spoločnosť nevie presne odhadnúť vyťaženosť prenajímaného priestoru a vybavenia. Na prípadný rastúci dopytu po konferenčných službách by spoločnosť mala adekvátne reagovať zakúpením prvotriedneho technického vybavenia a postupne rozložiť investičné náklady do tohto vybavenia.

## 4. 2 Modifikácia produktu a finančné ukazovatele

Modifikácia produktu má za primárny cieľ zvýšenie tržieb. Aby bolo možné určiť orientačný prínos novo zavedených produktov, treba prepočítať, aké potenciálne tržby dokážu generovať ich predajom. Na približné prepočet bude nutné poznať denné tržby v prevádzkach, množstvo predaného produktu a jeho cena vrátane DPH. Odhady a prepočty budú prevedená na produktoch ochutené latté/ cappuccino, miešaný drink č.1 a domáci hamburger ako výsledné návrhy dotazníkového prieskumu. Pre účely diplomovej práce nebudú bližšie kalkulované služby.

Prepočet vychádza z účtovných výkazov spoločnosti. Prevádzkovateľ umožnil nahliadnuť do informačného systému spoločnosti, Oberon, kde je možné získať prehľad o denných tržbách jednotlivých prevádzok, o druhu a množstve predaných položkách apod. Oberon je komplexný informačný systém, ktorý spravuje nielen účtovníctvo, pokladňu, príjemky a výdajky, ale aj skladové pohyby spoločnosti.

Kalkulácia potenciálnych tržieb bude vychádzať z denných tržieb za mesiac marec 2016. Práca uvažuje rovnaké hodnoty tržieb aj v nasledujúcom mesiaci po modifikácii a implementácií nových produktov. Pre zjednodušenie sa bude uvažovať len prvých 15 dní. Celkový objem tržieb sa následne vynásobí dvojkou. Po analýze aktuálnej spotreby nemodifikované produktu bude prevedený prepočet produktu modifikovaného podľa vzoru informačného systému Oberon. Na záver sa potenciálne tržby odľahčia od potenciálnych nákladov na výrobu jednotlivých produktov, ktoré boli vypočítané v kalkulačných listoch v predchádzajúcej podkapitole. Tak sa získa 15 dňový, resp. mesačný výnos, ktorý modifikácia produktu prinesie pre spoločnosť.

**Ochutené Latté**

Oberon ukázal nasledované výkazy o denných tržbách, množstve a cene produktu Latté v stanovené obdobie. (viď nasledujúcu tabuľku).

Tabuľka 7: objem predanej položky- latté

| | Suma celkom € | Množstvo | MJ | Cena bez DPH/ks € | sadzba DPH% | Cena s DPH/ks € | Cena bez DPH celkom € | Cena s DPH celkom € |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.3.2016 | 821,44 | 12 | ks | 1,58 | 20% | 1,9 | 18,96 | 22,8 |
| 2.3.2016 | 801 | 13 | ks | 1,58 | 20% | 1,9 | 20,54 | 24,7 |
| 3.3.2016 | 774,39 | 14 | ks | 1,58 | 20% | 1,9 | 22,12 | 26,6 |
| 4.3.2016 | 697,23 | 11 | ks | 1,58 | 20% | 1,9 | 17,38 | 20,9 |
| 5.3.2016 | 791,72 | 12 | ks | 1,58 | 20% | 1,9 | 18,96 | 22,8 |
| 6.3.2016 | 904,17 | 16 | ks | 1,58 | 20% | 1,9 | 25,28 | 30,4 |
| 7.3.2016 | 633 | 14 | ks | 1,58 | 20% | 1,9 | 22,12 | 26,6 |
| 8.3.2016 | 762,25 | 12 | ks | 1,58 | 20% | 1,9 | 18,96 | 22,8 |
| 9.3.2016 | 756,91 | 13 | ks | 1,58 | 20% | 1,9 | 20,54 | 24,7 |
| 10.3.2016 | 898,4 | 8 | ks | 1,58 | 20% | 1,9 | 12,64 | 15,2 |
| 11.3.2016 | 980,7 | 12 | ks | 1,58 | 20% | 1,9 | 18,96 | 22,8 |
| 12.3.2016 | 1020,69 | 11 | ks | 1,58 | 20% | 1,9 | 17,38 | 20,9 |
| 13.3.2016 | 735,04 | 9 | ks | 1,58 | 20% | 1,9 | 14,22 | 17,1 |
| 14.3.2016 | 1026,52 | 14 | ks | 1,58 | 20% | 1,9 | 22,12 | 26,6 |
| 15.3.2016 | 848,76 | 14 | ks | 1,58 | 20% | 1,9 | 22,12 | 26,6 |
| Celkom | 12452,22 | 185 | ks | | | | 292,3 | 351,5 |
| Mesiac | 24904,44 | 370 | ks | | | | 584,6 | 703 |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov informačného systému spoločnosti-Obero

Tabuľka vyššie ukazuje dennú spotrebu klasického latté, ktoré sa aktuálne ponúka v kaviarni spoločnosti Centrum Ruffé. Za 15 dní sa predá 185 ks tohto nápoja, za mesiac cca 350 ks. Po zavedení možnosti ochutenej verzie tohto druhy kávy je možné predpokladať, že časť spotrebiteľov ( príklad 33%) opustí klasickú verziu a prejde na nový produkt. Nasledujúca tabuľka predstavuje spotrebu ochuteného latté po jeho zavedení v rovnaké obdobie. Pre výpočet bolo stanovené množstvo na 33% spotreby pôvodnej klasickej verzie la

Tabuľka 8: objem predanej položky- ochutené latté

| | Suma celkom € | Množstvo (33%) | MJ | Cena bez DPH/ks € | sadzba DPH% | Cena s DPH/ks € | Cena bez DPH celkom € | Cena s DPH celkom € |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.3.2016 | 821,44 | 3,96 | ks | 1,92 | 20% | 2,3 | 7,60 | 9,11 |
| 2.3.2016 | 801 | 4,29 | ks | 1,92 | 20% | 2,3 | 8,24 | 9,87 |
| 3.3.2016 | 774,39 | 4,62 | ks | 1,92 | 20% | 2,3 | 8,87 | 10,63 |
| 4.3.2016 | 697,23 | 3,63 | ks | 1,92 | 20% | 2,3 | 6,97 | 8,35 |
| 5.3.2016 | 791,72 | 3,96 | ks | 1,92 | 20% | 2,3 | 7,60 | 9,11 |
| 6.3.2016 | 904,17 | 5,28 | ks | 1,92 | 20% | 2,3 | 10,14 | 12,14 |
| 7.3.2016 | 633 | 4,62 | ks | 1,92 | 20% | 2,3 | 8,87 | 10,63 |
| 8.3.2016 | 762,25 | 3,96 | ks | 1,92 | 20% | 2,3 | 7,60 | 9,11 |
| 9.3.2016 | 756,91 | 4,29 | ks | 1,92 | 20% | 2,3 | 8,24 | 9,87 |
| 10.3.2016 | 898,4 | 2,64 | ks | 1,92 | 20% | 2,3 | 5,07 | 6,07 |
| 11.3.2016 | 980,7 | 3,96 | ks | 1,92 | 20% | 2,3 | 7,60 | 9,11 |
| 12.3.2016 | 1020,69 | 3,63 | ks | 1,92 | 20% | 2,3 | 6,97 | 8,35 |
| 13.3.2016 | 735,04 | 2,97 | ks | 1,92 | 20% | 2,3 | 5,70 | 6,83 |
| 14.3.2016 | 1026,52 | 4,62 | ks | 1,92 | 20% | 2,3 | 8,87 | 10,63 |
| 15.3.2016 | 848,76 | 4,62 | ks | 1,92 | 20% | 2,3 | 8,87 | 10,63 |
| Celkom | 12452,22 | 61,05 | ks | | | | 117,22 | 140,42 |
| Mesiac | 24904,44 | 122,1 | ks | | | | 234,44 | 280,84 |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov informačného systému spoločnosti-Obero

Pri predpoklade prechodu spotrebiteľov na nový tovar a spotrebe 61kusov modifikovaného produktu, tržba z predaja dosiahne 140,42 €. Za mesiac by sa jednalo o približne 280 € (vrátane DPH).

Celková spotreba latté sa rozdelí medzi klasické a ochutené v pomere cca 124:61 (viď tabuľku nižšie). Celkový objem tržieb vrátane DPH bude 375,92 € za polovicu mesiaca. Mesačná tržba za predajný objem produktu latté a jeho ochutenej verzii v stanovenom pomere dosiahne približne 752 €.

Zatiaľ čo mesačná tržba za predaj len klasického latté dosiahla približne 702 €, po modifikácii a implementácii novej verzie, tržba vzrastie o 50 €, čo je približne 8%.

Tabuľka 9: súhrn modifikácie produktu- Latté

| | **Tržba bez DPH celkom €** | **Množstvo ks** | **Tržba s DPH celkom €** |
|---|---|---|---|
| **SPOLU** | 313,057 | 123,95/61,05 | 375,92 |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov informačného systému spoločnosti-Obero

**Ochutené cappuccino**

Tabuľka 10: objem predanej položky- Cappuccino

| | Suma celkom | Množstvo | MJ | Cena bez DPH/ks | sadzba DPH% | Cena s DPH/ks | Cena bez DPH celkom | Cena s DPH celkom |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.3.2016 | 821,44 | 15 | ks | 1,42 | 20% | 1,7 | 21,3 | 25,5 |
| 2.3.2016 | 801 | 17 | ks | 1,42 | 20% | 1,7 | 24,14 | 28,9 |
| 3.3.2016 | 774,39 | 15 | ks | 1,42 | 20% | 1,7 | 21,3 | 25,5 |
| 4.3.2016 | 697,23 | 13 | ks | 1,42 | 20% | 1,7 | 18,46 | 22,1 |
| 5.3.2016 | 791,72 | 15 | ks | 1,42 | 20% | 1,7 | 21,3 | 25,5 |
| 6.3.2016 | 904,17 | 15 | ks | 1,42 | 20% | 1,7 | 21,3 | 25,5 |
| 7.3.2016 | 633 | 14 | ks | 1,42 | 20% | 1,7 | 19,88 | 23,8 |
| 8.3.2016 | 762,25 | 10 | ks | 1,42 | 20% | 1,7 | 14,2 | 17 |
| 9.3.2016 | 756,91 | 11 | ks | 1,42 | 20% | 1,7 | 15,62 | 18,7 |
| 10.3.2016 | 898,4 | 16 | ks | 1,42 | 20% | 1,7 | 22,72 | 27,2 |
| 11.3.2016 | 980,7 | 10 | ks | 1,42 | 20% | 1,7 | 14,2 | 17 |
| 12.3.2016 | 1020,69 | 11 | ks | 1,42 | 20% | 1,7 | 15,62 | 18,7 |
| 13.3.2016 | 735,04 | 11 | ks | 1,42 | 20% | 1,7 | 15,62 | 18,7 |
| 14.3.2016 | 1026,52 | 17 | ks | 1,42 | 20% | 1,7 | 24,14 | 28,9 |
| 15.3.2016 | 848,76 | 15 | ks | 1,42 | 20% | 1,7 | 21,3 | 25,5 |
| Celkom | 12452,22 | 205 | ks | | | | 291,1 | 348,5 |
| Mesiac | 24904,44 | 410 | ks | | | | 582,2 | 697 |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov informačného systému spoločnosti-Oberon

Tabuľka č.8 predstavuje objem prostriedkov utržených predajom produktu cappuccino, jeho cena a množstvo aké sa predalo v priebehu 15 dní. Ako uvádza tabuľka, celková mesačná spotreba činí 410 kusov tohto produktu. Jeden kus sa predá za cenu 1,70 € a v priebehu 15 dní dosiahnu tržby takmer 350€ (697 €/ mesiac). Aj u tohto produktu žiadali zákazníci zmenu a vyjadrili dopyt po jeho ochutenej verzii. Rovnako ako u produktu latté, aj tu je možné predpokladať čiastočný presun spotrebiteľov od jedného produktu k druhému (príklad 33%). Nasledujúca tabuľka predstavuje prepočet objemu tržieb a spotreby u modifikovanej verzie produktu cappuccino. Jednotlivé ceny boli stanovené pri kalkulácii kalkulačných listoch v predchádzajúcej kapitole.

Tabuľka 11: objem predanej položky- ochutené cappuccino

| | Suma celkom | Množstvo (33%) | MJ | Cena bez DPH/ks | sadzba DPH% | Cena s DPH/ks | Cena bez DPH celkom | Cena s DPH celkom |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.3.2016 | 821,44 | 4,95 | ks | 1,67 | 20% | 2 | 8,27 | 9,9 |
| 2.3.2016 | 801 | 5,61 | ks | 1,67 | 20% | 2 | 9,37 | 11,22 |
| 3.3.2016 | 774,39 | 4,95 | ks | 1,67 | 20% | 2 | 8,27 | 9,9 |
| 4.3.2016 | 697,23 | 4,29 | ks | 1,67 | 20% | 2 | 7,16 | 8,58 |
| 5.3.2016 | 791,72 | 4,95 | ks | 1,67 | 20% | 2 | 8,27 | 9,9 |
| 6.3.2016 | 904,17 | 4,95 | ks | 1,67 | 20% | 2 | 8,27 | 9,9 |
| 7.3.2016 | 633 | 4,62 | ks | 1,67 | 20% | 2 | 7,72 | 9,24 |
| 8.3.2016 | 762,25 | 3,3 | ks | 1,67 | 20% | 2 | 5,51 | 6,6 |
| 9.3.2016 | 756,91 | 3,63 | ks | 1,67 | 20% | 2 | 6,06 | 7,26 |
| 10.3.2016 | 898,4 | 5,28 | ks | 1,67 | 20% | 2 | 8,82 | 10,56 |
| 11.3.2016 | 980,7 | 3,3 | ks | 1,67 | 20% | 2 | 5,51 | 6,6 |
| 12.3.2016 | 1020,69 | 3,63 | ks | 1,67 | 20% | 2 | 6,06 | 7,26 |
| 13.3.2016 | 735,04 | 3,63 | ks | 1,67 | 20% | 2 | 6,06 | 7,26 |
| 14.3.2016 | 1026,52 | 5,61 | ks | 1,67 | 20% | 2 | 9,37 | 11,22 |
| 15.3.2016 | 848,76 | 4,95 | ks | 1,67 | 20% | 2 | 8,27 | 9,9 |
| Celkom | 12452,22 | 67,65 | ks | | | | 112,97 | 135,3 |
| Mesiac | 24904,44 | 135,3 | ks | | | | 225,91 | 270,6 |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov informačného systému spoločnosti-Oberon

Ak sa spoločnosť rozhodne implementovať modifikovaný produkt, teda ochutenú verziu cappuccina, tržby by za 15 dní dosiahli cca 135 €, čo predstavuje takmer 68 predaných kusov. Cena ochuteného cappuccina je vyššia o 0,30 €.

Pri stanovenom spotrebnom pomery klasického cappuccina a ochuteného cappuccina sa tržby za sledovaného obdobie 15 dní priblížia objemu 370 € a za mesiac až 737,59 € vrátane DPH. Rozdiel medzi tržbami za tento druh produktu bez jeho modifikovanej verzie predstavuje približne 40 € čo je nárast o takmer 6%.

Tabuľka 12: súhrn modifikácie produktu- Cappuccino

| | **Cena bez DPH celkom €** | **Množstvo ks** | **Cena s DPH celkom €** |
|---|---|---|---|
| **Spolu** | 308,0125 | 137,35/67,65 | 368,795 |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov informačného systému spoločni-Oberon

**Miešaný drink**

Ďalší výrazne dopytovaný produkt, ktorým zákazníkom spoločnosti Centrum Ruffé v prieskume chýbal, bol vlastný, nový, originálny miešaný nápoj. Pre účely diplomovej práce bude následne predstavený a kalkulovaný najčastejšie predávaný miešaný nápoj – Mojito.

Tabuľka 13: objem predanej položky- Mojito

| | Suma celkom | Množstvo | MJ | Cena bez DPH/ks | sadzba DPH% | Cena s DPH/ks | Cena bez DPH celkom | Cena s DPH celkom |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.3.2016 | 821,44 | 1 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 2,92 | 3,5 |
| 2.3.2016 | 801 | 2 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 5,84 | 7 |
| 3.3.2016 | 774,39 | 1 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 2,92 | 3,5 |
| 4.3.2016 | 697,23 | 0 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 0 | 0 |
| 5.3.2016 | 791,72 | 1 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 2,92 | 3,5 |
| 6.3.2016 | 904,17 | 3 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 8,76 | 10,5 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7.3.2016 | 633 | 5 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 14,6 | 17,5 |
| 8.3.2016 | 762,25 | 1 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 2,92 | 3,5 |
| 9.3.2016 | 756,91 | 0 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 0 | 0 |
| 10.3.2016 | 898,4 | 1 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 2,92 | 3,5 |
| 11.3.2016 | 980,7 | 2 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 5,84 | 7 |
| 12.3.2016 | 1020,69 | 4 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 11,68 | 14 |
| 13.3.2016 | 735,04 | 4 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 11,68 | 14 |
| 14.3.2016 | 1026,52 | 3 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 8,76 | 10,5 |
| 15.3.2016 | 848,76 | 2 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 5,84 | 7 |
| Celkom | 12452,22 | 30 | ks | | | | 87,6 | 105 |
| Mesiac | 24904,44 | 60 | ks | | | | 175,2 | 210 |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov informačného systému spoločnosti-Oberon

Údaje v tabuľke 12 predstavujú objem tržieb a spotrebu produktu Mojito v mesiaci marec. Tento mesiac nie je ideálnym pre získanie relevantného obrazu o úspešnosti predaja tohto produktu. Ako vyplýva z tabuľky sa za 15 dní predá len 30 kusov tohto drinku, objem tržieb je niečo málo cez 100 €.

Podobne ako u predchádzajúcich produktoch, bude možné uvažovať spotrebiteľský prechod medzi produktmi. V prípade miešaného nápoje sa bude uvažovať v prechode len 10% spotrebiteľov. Nasledujúca tabuľka predstavuje prepočet objemu tržieb a spotrebovávaného množstva za analyzovaných 15 dní.

Tabuľka 14: objem predanej položky- miešaný nápoj č.1

| | Suma celkom | Množstvo (10%) | MJ | Cena bez DPH/ks | sadzba DPH% | Cena s DPH/ks | Cena bez DPH celkom | Cena s DPH celkom |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.3.2016 | 821,44 | 0,1 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 0,292 | 0,35 |
| 2.3.2016 | 801 | 0,2 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 0,584 | 0,7 |
| 3.3.2016 | 774,39 | 0,1 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 0,292 | 0,35 |
| 4.3.2016 | 697,23 | 0 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 0 | 0 |
| 5.3.2016 | 791,72 | 0,1 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 0,292 | 0,35 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 6.3.2016 | 904,17 | 0,3 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 0,876 | 1,05 |
| 7.3.2016 | 633 | 0,5 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 1,46 | 1,75 |
| 8.3.2016 | 762,25 | 0,1 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 0,292 | 0,35 |
| 9.3.2016 | 756,91 | 0 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 0 | 0 |
| 10.3.2016 | 898,4 | 0,1 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 0,292 | 0,35 |
| 11.3.2016 | 980,7 | 0,2 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 0,584 | 0,7 |
| 12.3.2016 | 1020,69 | 0,4 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 1,168 | 1,4 |
| 13.3.2016 | 735,04 | 0,4 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 1,168 | 1,4 |
| 14.3.2016 | 1026,52 | 0,3 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 0,876 | 1,05 |
| 15.3.2016 | 848,76 | 0,2 | ks | 2,92 | 20% | 3,5 | 0,584 | 0,7 |
| Celkom | 12452,22 | 3 | ks | | | | 8,76 | 10,5 |
| Mesiac | 24904,44 | 6 | Ks | | | | 17,52 | 21 |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov informačného systému spoločnosti-Oberon

Nakoľko u tohto produktu nie je možné hovoriť o vysokej spotrebe (6ks/mesiac), ani objem tržieb nebude dosahovať vysokých hodnôt. Hoci je cena tohto drinku pomerne vysoká, nízky predpokladaný záujem bude príčinou nízkeho objemu tržieb z predaja tohto produktu. Objem tržieb za 15 dní je 10,5 € a za mesiac 21 €

Nakoľko je cena u obidvoch produktoch rovnaká, zmena preferencií spotrebiteľov nebude mať žiadny dopad na objem tržieb získaných predajom produktov v pomere 27:3 (viď tabuľka nižšie).

Tabuľka 15: súhrn modifikácie produktu- Miešaný nápoj

| | **Cena bez DPH celkom €** | **Množstvo ks** | **Cena s DPH celkom €** |
|---|---|---|---|
| **SPOLU** | 131,34 | 27/3 | 105 |

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov informačného systému spoločnosti-Oberon

**Domáci hamburger**

Doposiaľ bola analyzovaná modifikácia na produktoch prevádzky kaviareň. Respondenti sa v prieskume vyslovili, že by radi uvítali nový produkt v prevádzka reštaurácia a to domáci hamburger. Jeho výroba a náklady s ním spojené sú bližšie kalkulované v kalkulačnom liste v predchádzajúcej kapitole. Nasledujúca tabuľka predstavuje analýzu implementácie produktu domáci hamburger,

Tabuľka 16: Objem predanej položky- domáci hamburger

| | Suma celkom € | Množstvo | MJ | Cena bez DPH/ks € | sadzba DPH% | Cena s DPH/ks € | Cena bez DPH celkom € | Cena s DPH celkom |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.3.2016 | 588,02 | 3,33 | ks | 4,83 | 20% | 5,8 | 16,08 | 19,31 |
| 2.3.2016 | 868,19 | 3,33 | ks | 4,83 | 20% | 5,8 | 16,08 | 19,31 |
| 3.3.2016 | 723,88 | 3,33 | ks | 4,83 | 20% | 5,8 | 16,08 | 19,31 |
| 4.3.2016 | 869,53 | 3,33 | ks | 4,83 | 20% | 5,8 | 16,08 | 19,31 |
| 5.3.2016 | 466,01 | 3,33 | ks | 4,83 | 20% | 5,8 | 16,08 | 19,31 |
| 6.3.2016 | 501,07 | 3,33 | ks | 4,83 | 20% | 5,8 | 16,08 | 19,31 |
| 7.3.2016 | 502,69 | 3,33 | ks | 4,83 | 20% | 5,8 | 16,08 | 19,31 |
| 8.3.2016 | 1036,69 | 3,33 | ks | 4,83 | 20% | 5,8 | 16,08 | 19,31 |
| 9.3.2016 | 707,44 | 3,33 | ks | 4,83 | 20% | 5,8 | 16,08 | 19,31 |
| 10.3.2016 | 755,56 | 3,33 | ks | 4,83 | 20% | 5,8 | 16,08 | 19,31 |
| 11.3.2016 | 750,16 | 3,33 | ks | 4,83 | 20% | 5,8 | 16,08 | 19,31 |
| 12.3.2016 | 368,15 | 3,33 | ks | 4,83 | 20% | 5,8 | 16,08 | 19,31 |
| 13.3.2016 | 619,22 | 3,33 | ks | 4,83 | 20% | 5,8 | 16,08 | 19,31 |
| 14.3.2016 | 2086,09 | 3,33 | ks | 4,83 | 20% | 5,8 | 16,08 | 19,31 |
| 15.3.2016 | 688,69 | 3,33 | ks | 4,83 | 20% | 5,8 | 16,08 | 19,31 |
| Celkom | 11531,39 | 49,95 | ks | 72,45 | 3 | 87 | 241,26 | 289,71 |
| Mesiac | 23062,8 | 100 | ks | | | | 482,52 | 579,42 |

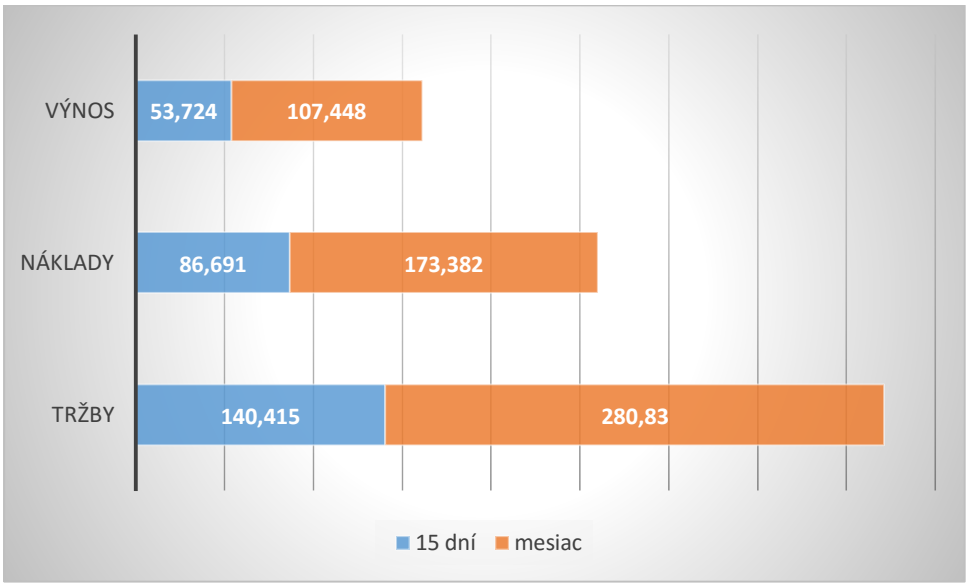
Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov informačného systému spoločnosti -Oberon

Navrhovaný produkt je unikát sám o sebe a nie je možné ho porovnávať s inými produktmi, ako to bolo v prípade produktoch prevádzky kaviarne. U tohto produktu sa bude predpokladať, že jeho mesačná spotreba bude 100 ks, časom možno vyššia. Denná spotreba tým pádom dosiahne 3,33 teda 3ks. Predajná cena vrátane DPH bola stanovená na 5,80 €. Pri predpokladanom predaji očakávaného množstva, utrží reštaurácia predajom tohto pokrmu takmer 290 € počas 15 dní, teda necelých 580 € počas mesiaca, čo predstavuje približne 2,5 % celkových tržieb v prevádzke reštaurácia.

## 4. 3 Dopad modifikácie na finančné parametre produktu (výnos, náklady, tržby)

Aby bolo možné určiť ako veľmi a či vôbec je modifikácia úspešná, nestačí len kalkulovať objem tržieb, ktoré sa utŕžia predajom produktom. Pre určenie výnosu jednotlivých modifikovaných produktov je nutné tieto tržby očistiť od výrobných nákladov. Náklady jednotlivých produktov sú bližšie definované a kalkulované v kalkulačných listoch na začiatku kapitoly. Nasledujúce grafy predstavia potenciálne tržby, náklady a možné výnosy, ktoré môže spoločnosť Centrum Ruffé v priebehu 15 dní, resp. 1 mesiaca po zavedení nových produktov do stávajúceho sortimentu.

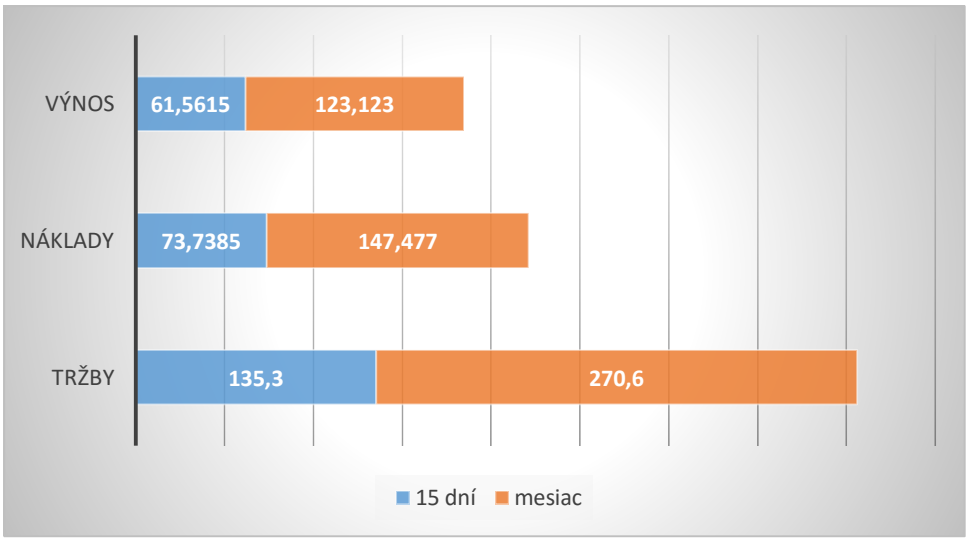
Graf 20: dopad modifikácie produktu latté (v €)




Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov informačného systému spoločnosti -Oberon

Ochutená verzie obľúbenej kávy by spoločnosti priniesla tržby vo výške 280, 83 €. Výnos sa by dosiahla takmer 108 € mesačne.

Graf 21: dopad modifikácie produktu cappuccino (v €)

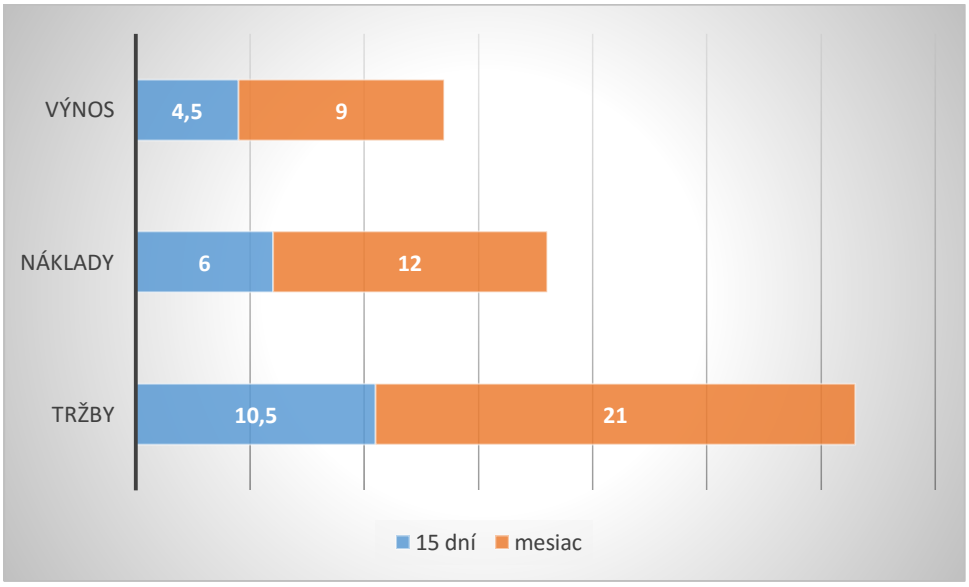



Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov informačného systému spoločnosti –Oberon

Ochutené cappuccino by bolo ešte výnosnejšie. Oproti ochutenému latté sa jeho výnos líši + 15,6 € mesačne. Aj náklady sú u tohto produktu o niečo nižšie. Implementácie takejto modifikácie by priniesla spoločnosti celkové tržby vo výške cca 270 € mesačne, čo predstavuje asi 2 % z celkového objemu tržieb.

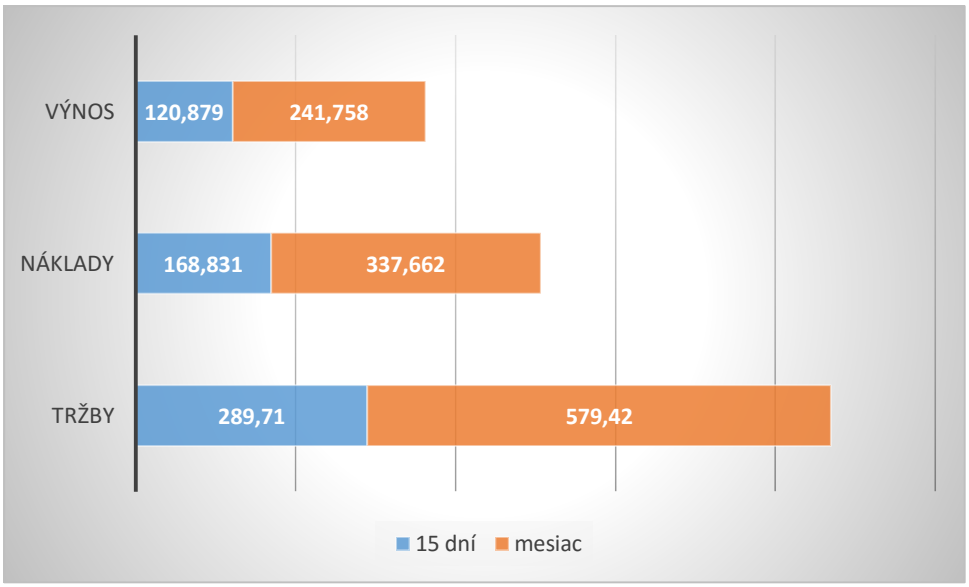
Miešaný drink dosahuje výnos len 9 €. Spotreba tohto produktu je výrazne nižšia ako objem spotreby u vyššie analyzovaných produktov.

Graf 22: dopad modifikácie produktu miešaný nápoj (v €)




Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov informačného systému spoločnosti -Oberon

Graf 23: dopad modifikácie produktu hamburger (v €)




Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov informačného systému spoločnosti -Oberon

Z návrhov prieskumu ide o produkt, ktorý dosahuje najvyššie náklady (337, 52 €/ mesačne). Domáci hamburger by však každý mesiac priniesol výnos vo výške takmer 242 €.

## 4. 4 Zhodnotenie

Marketingový prieskum priniesol so sebou nové nápady na modifikáciu aktuálneho produktu spoločnosti Centrum Ruffé. Respondenti, hoci väčšina sa vyjadrila, že by nič nemenila, dali impulz pre implementáciu prípadne modifikáciu niektorých produktov spoločnosti.

Bolo zistené, že takmer 21% opýtaných by uvítalo, keby sa kávy latté a cappuccino ponúkali v ochutenej verzii. Kalkuláciu bolo zistené, že náklady na tieto produkty sú pomerne nízke a výnosy relatívne vysoké. Pri predpokladanej spotrebe by výnosy za ochutené latté činili približne 107 € a ochutené cappuccino cca 123 € v priebehu mesiaca. Výhodou u týchto produktoch je, že nie je nutná takmer žiadna investícia. Ingrediencie, ktoré sú k výrobe potrebné sa aktuálne v predajni nachádzajú, takisto potrebný inventár a zručnosti zamestnancov.

15% respondentov by uvítalo vlastné receptúry miešaných nápojov. Pre účely diplomovej práce boli navrhnuté dva drinky. Ich predajná cena sa pohybuje od 3-3,50 €, čo predstavuje priemer aktuálne ponúkaných drinkov. Výnosnosť modifikovaného produktu tohto typu je relatívne malá vzhľadom na objem predaja počas skúmaného obdobia (9 €/ mesačne). Rovnako ako u predchádzajúcej kategórie produktov nie je nutná takmer žiadna počiatočná investícia. Ingrediencie aj inventár sú dostupné a školenie zamestnancov na prípravu drinkov by bolo relatívne nenáročné.

Dotazníkový prieskum skúmal nielen informácie o prevádzke kaviareň, ale tiež o reštaurácii. V tejto prevádzke respondentom chýba možnosť organizovania kongresových a konferenčných akcií. Spoločnosť sa momentálne nechystá k investícií do kúpy technického vybavenia a prípadnej rekonštrukcie. Odhadované náklady sú pomerne vysoké a aktuálny dopyt nejasný. Čo sa týka pokrmu, 10% respondentov by uvítalo v jedálnom lístku domáci hamburger. Jeho kalkulácia bola náročnejšia, takisto náklady sú relatívne vysoké, no pri predpokladanom množstve predaja 100 ks za mesiac, by výnos spoločnosti dosahoval približne 242 €. U tohto produktu by bolo nutné podrobne spracovať receptúru a postup prípravy, rovnako ako prezentáciu a servírovanie.

Navrhované, modifikované produkty nevykazujú stratu, naopak po implementácii by boli pre spoločnosť ziskové. Výhodou týchto návrhov je, že vychádzajú z relevantného prieskumu a sú dopytované reálnymi zákazníkmi spoločnosti

# ZÁVER

Modifikácia, inovácia jedným slovo zmena je nevyhnutná pre udržaní miesta na trhu. Podniky nielen gastronomického charakteru ale všeobecne musia svoju ponuku prispôsobovať dopytu zákazníkov a ten je v poslednom čase veľmi premenlivý. Práve činnosti ktoré sa skrývajú za pojmami modifikácia a inovácia umožňujú podnikom „držať krok s dobou“ a prispôsobovať sa zmenám spotrebiteľského správania.

Cieľom diplomovej práce bolo navrhnúť a prepočítať modifikácie prípadne inovácie produktov gastronomického podniku. K získaniu relevantných návrhov poslúžil marketingový prieskum dotazníkovou formou, kde práve respondenti vyjadrovali dopyt po modifikácii aktuálnej ponuky spoločnosti Centrum Ruffé s.r.o.

Prvá kapitola definovala základné teoretické pojmy ako modifikácia, produkt a inovácia. Okrem vymedzenia základných pojmov bol v kapitole predstavený aj životný cyklus produktu, ktorý definuje vývojové etapy, ktorými prechádza produkt od zavedenia v podniku na trh až po zánik na trhu.

Metódy a formy marketingového prieskumu a komunikácie boli predstavené v druhej kapitole diplomovej práce. Charakteristiku analyzovanej spoločnosti a jej zákazníckej štruktúry, podrobnú charakteristiku zvolenej formy prieskumu- osobný dotazník obsahuje nasledujúca tretia kapitola. Prieskum bol podporený vytýčenými hypotézami

**Hypotéza 1:** Väčšiu časť zákazníkov spoločnosti Centrum Ruffé tvoria muži, ktorý najčastejšie navštevujú priestory kaviarne za produktom káva.

**Hypotéza 2:** Ženy budú inovovať produkt podľa najnovších trendov. Modifikácia sa bude týkať ochutených káv, a „raw“ produktoch ako najnovší módny trend v gastronómii.

Marketingový prieskum potvrdil hypotézu 1 úplne a hypotézu 2 len čiastočne. Skutočne väčšinu zákazníkov spoločnosti tvoria muži, ktorý najčastejšie navštevujú jej prevádzku kaviareň za produktom káva. Ten je možné považovať za Unique selling product spoločnosti. Druhá hypotéza sa potvrdila len čiastočne. Ženy naozaj navrhovali zmenu produktov kávy na ich ochutené verzie podľa vzoru moderných kaviarní veľkých reťazcov. Naopak „raw“ produkty nezískal v prieskume žiadne zastúpenie.

Získané návrhy z prieskumu od samotných zákazníkov spoločnosti Centrum Ruffé sú následne v kapitole štyri spracované vo forme kalkulačných listov zostavených v spolupráci

s manažmentom spoločnosti a informačným systém Oberon. Súčasťou kapitoly sú aj následné prepočty zavedenia modifikovaných produktov do ponuky sortimentu spoločnosti. Podmienky a predpoklady boli mierne zjednodušené aby bol uľahčený samotný výpočet nákladov a tržieb. Výsledky ukázali, že všetky takto navrhované produkty (resp. služby) by boli pre spoločnosť výnosné.

Cieľom diplomovej práce bolo navrhnúť a prepočítať dopad modifikácie produktov na finančné ukazovatele spoločnosti Centrum Ruffé, s.r.o. Cieľ bol dosiahnutý v tretej a štvrtej kapitole, kde je predstavený marketingový prieskum na základe ktorého boli produkty navrhnuté a následne v ďalšej kapitole prepočítané ich modifikácie.

Záverom možno konštatovať, že spoločnosť musí vedieť pružne reagovať na aktuálny dopyt zákazníkov. Sortiment je nutné inovovať a modifikovať neustála ako reakcia na zmenu aktuálnych preferencií zákazníkov. V dnešnej dobe je výrazný previs ponuky nad dopytom a lojalita zákazníkom je veľmi premenlivá. Manažment spoločnosti musí robiť všetko pre to aby zákazníkom maximálne vyhovel. Modifikácie a inovácie sa netreba báť, jej cieľom je zvýšiť obrat nie náklady. Inšpiráciu a návrhy je nutné získavať priebežne aby spoločnosť dokázala zareagovať na výkyvy v dopyte po produktoch resp. službách.

Prevedený marketingový prieskum nielenže definuje zákaznícku štruktúru spoločnosti ale následný návrh produktov a celá kalkulácia môžu ponúknuť spoločnosti inšpiráciu pri najbližšej modifikácii sortimentu produktov a služieb.

# Zoznam použitej literatúry

## Publikácie

[1] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovace a podnikavost: Praxe a principy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-29-2.

[2] FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6.

[3] KOTLER, Philip - KELLER, Kevin L. 2007. Marketing management. 12. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

[4] KOTLER, Philip - ARMSTRONG, Gary. 2004. Marketing. Praha : GRADA Publishing, 2004. 857 s. ISBN 80-247-0513-3.

[5] KUPKOVIČ, M.: Kalkulácie a rozpočty. Bratislava: Sprint, 2002, ISBN 80-8848-95-4

[6] Labská, H. - Tajtáková, M. - Foret, M.: Základy marketingovej komunikácie. Bratislava : Eurokodex, 2009, S. 218

[7] MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-297-2

[8] Praha : Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

[9] PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8

[10] RICHTEROVÁ, Kornélia. *Úvod do výskumu trhu*. 1. vyd. Bratislava: Sprint2, 2013. ISBN 9788089393954.

[11] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.

[12] ŠINDLERYOVÁ, Ivana B. 2009. Marketingová komunikácia. Prešov : Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, 2009. 136 s. ISBN 978-80-555-0013-3.

## Elektronické zdroje

[13] CHUDOBA, Štefan ; ŠVAČ, Vladimír . MARKETINGOVÝ MIX A JEHO PODOBY. Transfer inovácií [online]. 2008, č. 12, [cit. 2016-02-13]. Dostupný z WWW: <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/12-2008/pdf/197-199.pdf>.

[14] *ISO standards: Product definition* [online]. [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: http://www.iso.org/iso/home/standards.htm
[15] Managementmania: Životní cyklus výrobku (služeb) [online]. 12.06.2013 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby
[16] Oslo Manual 2005: *guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3rd edition. OECD [online]. [cit. 2016-02-13]. Dostupné na WWW: <http://213.253.134.43/oecd/pdfs/browseit/9205111E.PDF >

**Iné zdroje**

interné dokumenty a iné materiály spoločnosti Centrum Ruffé, s.r.o.

# Zoznam použitých tabuliek

Tabuľka 1: Marketingový stratégia PLM ..... 15
Tabuľka 1: Kalkulačný list káva- latté /capuccino ochutené ..... 52
Tabuľka 2: Kalkulačný list- miešané nápojov ..... 54
Tabuľka 3: Kalkulačný list- domáci hamburger ..... 56
Tabuľka 4: Cenník prenájom technického vybavenia externej spoločnosti ..... 59
Tabuľka 5: Návrh cenníku prenájmu konferenčnej miestnosti ..... 59
Tabuľka 6: objem predanej položky- latté ..... 62
Tabuľka 7: objem predanej položky- ochutené latté ..... 63
Tabuľka 8: súhrn modifikácie produktu- Latté ..... 64
Tabuľka 9: objem predanej položky- Cappuccino ..... 64
Tabuľka 10: objem predanej položky- ochutené cappuccino ..... 65
Tabuľka 11: súhrn modifikácie produktu- Cappuccino ..... 66
Tabuľka 12: objem predanej položky- Mojito ..... 66
Tabuľka 13: objem predanej položky- miešaný nápoj č.1 ..... 67
Tabuľka 14: súhrn modifikácie produktu- Miešaný nápoj ..... 68
Tabuľka 15: Objem predanej položky- domáci hamburger ..... 69

# Zoznam použitých obrázkov

Obrázok 1: Produktové vrstvy ..... 12
Obrázok 2: Kalkulačný vzorec ..... 17
Obrázok 3: komponenty marketingovej komunikácie ..... 25

Obrázok 4: lokalita spoločnosti Centrum Ruffé s.r.o. ..... 30

# Zoznam použitých grafov

Graf 1: Životný cyklus produktu ..... 14
Graf 4: Otázka č.1 dotazníkového prieskumu ..... 32
Graf 5: Otázka č.2 dotazníkového prieskumu ..... 33
Graf 6: Otázka č.3 dotazníkového prieskumu ..... 34
Graf 7: Otázka č.4 dotazníkového prieskumu ..... 35
Graf 8: Otázka č.5 dotazníkového prieskumu ..... 36
Graf 9: Otázka č.6 dotazníkového prieskumu ..... 37
Graf 10: Otázka č.7 dotazníkového prieskumu ..... 38
Graf 11: Otázka č.8 dotazníkového prieskumu ..... 39
Graf 12: Otázka č. 9-10 dotazníkového prieskumu ..... 40
Graf 13: Otázka č.11 dotazníkového prieskumu ..... 41
Graf 14: Otázka č.12 dotazníkového prieskumu ..... 42
Graf 15: Druhotné triedenie č.1 ..... 43
Graf 16: Druhotné triedenie č.2 ..... 44
Graf 17: Druhotné triedenie č.3 ..... 45
Graf 18: Druhotné triedenie č.4 ..... 45
Graf 19: Druhotné triedenie č.5 ..... 46
Graf 20: Druhotné triedenie č.6 ..... 46
Graf 21: Druhotné triedenie č.7 ..... 47
Graf 22: dopad modifikácie produktu latté (v €) ..... 70
Graf 23: dopad modifikácie produktu cappuccino (v €) ..... 71
Graf 24: dopad modifikácie produktu miešaný nápoj (v €) ..... 71
Graf 25: dopad modifikácie produktu hamburger (v €) ..... 72

# Zoznam príloh

Príloha 1: ukážka dotazníka ..... 79
Príloha 2: výkaz zisku a strát podniku za obdobie 2012-2014 ..... 81
Príloha 3: mapa Slovenska s vyznačením mesta Dolný Kubín ..... 82

Príloha 1: ukážka dotazníka

Vážení hostia,

cieľom tohto dotazníka je získať relevantné informácie pre zlepšenie služieb spoločnosti Centrum Ruffé s.r.o., identifikovať správanie zákazníkov a predpovedať jeho vývoj s cieľom prispôsobiť a modifikovať produkt spoločnosti. Dotazník je anonymný a výsledky sú použité na akademické účely pri písaní diplomovej práce.

Prosím, vyberte vždy len jednu možnosť. **Pri otázkach č. 4, 5, 7, 9, 10 a 11 prosím zvoľte možnosť Vami najčastejšie preferovanú.** Pri otvorených otázkach, prosím vyjadrite stručne Vašu odpoveď, v ostatných otázkach označte Vaše odpovede krížikom.

Autor dotazníka: Katarína Šikyňová

1. Uveďte či ste
   □ muž □ žena

2. Uveďte Váš vek

   □ do 18 rokov □ 18 – 30 rokov □ 31 – 45 rokov □ 45 - 60 rokov □ 61 a viac rokov

3. Ako frekventovane (približne) navštevujete zariadenie Centrum Ruffé?

   □ každý deň □ niekoľkokrát za týždeň □niekoľkokrát mesačne □ výnimočne

4. Ktorú prevádzku (za akým účelom) spoločnosti navštevujete?

   □ kaviareň □ reštaurácia □ salón krásy □ wellness □ squash □ fitness

5. Aký produkt z prevádzky „kaviareň“ najčastejšie vyhľadávate?

   □ káva/čaj □ nealkoholické nápoje □ destiláty □ víno/pivo □ miešané nápoje □ domáce zákusky

6. Aký produkt Vám v prevádzke „kaviareň“ chýba? (Prosím vyplňte)

   .....

7. Aký produkt z prevádzky „reštaurácia“ najčastejšie vyhľadávate?

   □ denné menu □ hotové jedlá □ špeciality podniku □ dezerty □ oslavy a akcie

8. Aký produktu Vám v prevádzke „reštaurácia“ chýba (Prosím vyplňte)

   .....

9. Aká je Vaša priemerná útrata za návštevu v prevádzke „kaviareň“?

   □ do 5 eur □ 5-10 eur □ nad 10 eur

10. Aká je Vaša priemerná útrata za návštevu v prevádzke „reštaurácia“?

   □ do 5 eur □ 5-10 eur □ nad 10 eur

11. Z akých informačných kanáloch čerpáte novinky a informácie o spoločnosti?

   □ webová stránka □ facebook a iné sociálne siete □ vlastná skúsenosť □ od známych (WOM)

12. Aké informácie Vám o ponuke služieb spoločnosti chýbajú? (Prosím vyplňte)

   .....

Príloha 2: výkaz zisku a strát podniku za obdobie 2012-2014

| **Výkaz zisku a strát** | **2012** | **2013** | **2014** |
|---|---|---|---|
| Tržby z predaja tovaru | 410 | 0 | 0 |
| Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru | 410 | 0 | 0 |
| Obchodná marža | 0 | 0 | 0 |
| Výroba | 352001 | 479643 | 489600 |
| Tržby z predaja výrobkov a služieb | 352001 | 479643 | 509643 |
| Výrobná spotreba | 270240 | 361516 | 411508 |
| Spotreba materiálu a energie | 212011 | 252097 | 272107 |
| Služby | 58229 | 109419 | 199503 |
| Pridaná hodnota | 81761 | 118127 | 128447 |
| Osobné náklady | 105909 | 106228 | 156118 |
| Mzdové náklady | 81172 | 79085 | 81000 |
| Náklady na sociálne poistenie | 24196 | 26194 | 27010 |
| Sociálne náklady | 541 | 949 | 1000 |
| Dane a poplatky | 1660 | 2150 | 2025 |
| Odpisy a opravné položky k DM | 3595 | 13184 | 15562 |
| Tržby z predaja dlhodobého H a N majetku | 0 | 42 | 0 |
| Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti | 0 | 8125 | 9113 |
| Ostatné náklady na hospodársku činnosť | 261 | 347 | 425 |
| Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti | -29664 | 4385 | 6001 |
| Výnosové úroky | 0 | 0 | 0 |
| Nákladové úroky | 36554 | 28765 | 26761 |
| Kurzové straty | 0 | 58 | 58 |
| Ostatné výnosy z finančnej činnosti | 280 | 346019 | 26703 |
| Ostatné náklady na finančnú činnosť | 3126 | 19745 | 20145 |
| Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti | -39400 | 297451 | 324131 |
| Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením | -69064 | 301836 | 324131 |
| Daň z príjmov z bežnej činnosti | 0 | 0 | 0 |
| Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti po zdanení | -69064 | 301836 | 324131 |
| Mimoriadne výnosy | 0 | 75 | 75 |
| Mimoriadne náklady | 3 | 0 | 0 |
| Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti pred zdanením | -3 | 75 | 91 |

Príloha 3: mapa Slovenska s vyznačením mesta Dolný Kubín

Zdroj: https://www.google.sk/search?q=google+maps+dolný+kubín