

**Teritoriální expanze potravinových  
řetězců – případová studie Starbucks,  
Costa Coffee, CrossCafe**

**Bakalářská práce**

**Vedoucí práce:**  
**Ing. Zbyšek Korecki, Ph.D.**

**Autor:**  
**Roman Sojma**

**Brno 2016**



Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu bakalářské práce Ing. Zbyškovi Koreckimu, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a přínosné konzultace, které byly nezbytné pro vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat všem respondentům, kteří obětovali svůj čas při vyplňování dotazníku. V neposlední řadě bych rád poděkoval své přítelkyni za podporu a trpělivost v průběhu psaní této práce.



### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Teritoriální expanze potravinových řetězců – případová studie Starbucks, Costa Coffee, CrossCafe** vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 22. prosince 2016

---



## **Abstract**

The Bachelor thesis deals with an expansion of food chains focused on a coffee drinks sale. It deals particularly with an expansive policy and a comparison of marketing tools of companies such as: Starbucks, Costa Coffee and CrossCafe. They are situated in the capital city of the Czech Republic, Prague. These companies use multinational chains of economic and social benefits of globalization in their marketing strategies. The multinational chains adapted their expansive policy by creating chain stores and global supply. The most coffeehouse chains in the Czech Republic are in Prague, which is in terms of socio-economic indicators one of the most advanced regions in the Czech Republic. The thesis also includes a suggestion part with possible recommendations for further development of companies, this part is based on a survey.

## **Keywords**

Globalization, Multinational companies, SWOT, Marketing Mix, Coffeehouse chains

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá expanzí potravinových řetězců se zaměřením na prodej kávových nápojů. Konkrétně se jedná o expanzivní politiku a komparaci marketingových nástrojů společností Starbucks, Costa Coffee a CrossCafe na území hlavního města Prahy. Ve své marketingové strategii využívají nadnárodní řetězce ekonomických a sociálních výhod globalizace, které přizpůsobily svoji expanzivní politiku vytvářením řetězových prodejen a globální nabídkou. V České republice se kavárenské řetězce nejčastěji lokalizují v Praze, která patří z hlediska socioekonomických ukazatelů k nejvyspělejšími regionům v České republice. Součástí práce je také návrhová část, ve které jsou na základě dotazníkového šetření uvedena možná doporučení pro další rozvoj společností.

## **Klíčová slova**

Globalizace, nadnárodní společnosti, SWOT, marketingový mix, kavárenské řetězce





# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>3</b>
<b>Cíl práce</b>	<b>4</b>
<b>1 Literární rešerše</b>	<b>6</b>
1.1 Teoretické vymezení nadnárodních společností.....	6
1.2 Charakteristika a vznik nadnárodních společností .....	6
1.3 Strategie vstupu nadnárodních společností na zahraniční trh.....	7
1.3.1 Forma vstupu bez kapitálové účasti .....	8
1.3.2 Formy vstupu s kapitálovou účastí.....	10
1.4 Vybrané teorie regionálního rozvoje .....	11
1.5 Mezinárodní marketingové strategie .....	13
1.6 SWOT analýza.....	15
1.6.1 Analýza externích činitelů.....	15
1.6.2 Analýza interních činitelů .....	18
1.7 Marketingový mix .....	19
<b>2 Analytická část</b>	<b>22</b>
2.1 Vývoj trhu s kávou v České republice.....	22
2.2 Charakteristika Prahy .....	23
2.3 Kavárny a kavárenské řetězce v Praze.....	25
2.4 Starbucks .....	29
2.4.1 Expanze Starbucks .....	29
2.4.2 Marketingová strategie Starbucks na českém trhu.....	30
2.4.3 Marketingový mix .....	31
2.4.4 SWOT analýza .....	36
2.5 Costa Coffee .....	37
2.5.1 Expanze Costa Coffee .....	37
2.5.2 Marketingová strategie Costa Coffee.....	38
2.5.3 Marketingový mix.....	39
2.5.4 SWOT analýza .....	43

---

2.6	CrossCafe .....	44
2.6.1	Expanze CrossCafe.....	44
2.6.2	Marketingová strategie CrossCafe.....	45
2.6.3	Marketingový mix .....	46
2.6.4	SWOT analýza.....	50
<b>3</b>	<b>Dotazníkové šetření</b>	<b>51</b>
3.1	Výstupy dotazníkového šetření.....	51
3.1.1	Demografické údaje.....	52
3.1.2	Obecné preference kavárenských řetězců.....	53
3.1.3	Srovnání vybraných kaváren .....	56
<b>4</b>	<b>Návrhová část</b>	<b>64</b>
	<b>Závěr</b>	<b>66</b>
<b>5</b>	<b>Literatura</b>	<b>69</b>
<b>6</b>	<b>Seznam obrázků</b>	<b>77</b>
<b>7</b>	<b>Seznam grafů</b>	<b>78</b>
<b>8</b>	<b>Seznam tabulek</b>	<b>80</b>

## Úvod

Globalizační proces zcela zásadně proměnil a ovlivnil vnímání dnešní světa. Spouštěčem globalizace byla liberalizace mezinárodního obchodu, která dala impuls ke vzniku nové formy podnikání. Uzavírání mezinárodních aliancí a unií, podepisování mezinárodních obchodních smluv, vytváření bezcelních zón a odstraňování bariér pro pohyb lidí, zboží, služeb a kapitálu dalo vzniknout nadnárodním společnostem.

Nadnárodní společnosti nevyužívají pouze ekonomických výhod globalizace, těží také ze sociální a kulturní transformace světa do jednoho uniformního celku, který je vystaven globální kultuře. Ta je nejčastěji reprezentována západním, nejčastěji americkým životním stylem. Mezi nejtypičtější projevy tzn. „*amerikanismu*“ patří komerční konzumerismus, který je podporován nadnárodními společnostmi prostřednictvím silných marketingových kampaní, majících za cíl přesvědčit populaci o exkluzivitě a atraktivitě značky. K uspokojení poptávky komerčního konzumerismu vyvinuly nadnárodní společnosti nový typ marketingové a expanzivní strategie. Svoji značku začaly šířit prostřednictvím identických řetězových provozoven, které jsou stejné na celém světě. Identické jsou také výrobky v nich prodávané, a tak celosvětově nosí zákazníci stejné oblečení, či konzumují stejné jídlo a pití. Avšak nelze opomenout také nejpodstatnější hnací sílu, kvůli které nadnárodní společnosti vyvíjejí tyto aktivity, a tím je rostoucí zisk. K růstu ziskovosti potřebují nadnárodní společnosti rozšiřovat svoji distribuční síť a být lepší než konkurence. K rozšiřování distribuční sítě využívají nadnárodní společnosti různých forem kapitálových, či nekapitálových aktivit, které jsou závislé na strategických rozvojových plánech firmy a ekonomicko-sociální úrovni zamýšleného regionu. Druhý faktor ovlivňující ziskovost je lehká identifikovatelnost firmy pro zákazníka, tedy propracovaný a pro zákazníka jasně čitelný marketing. V silném konkurenčním prostředí je tedy důležité „*umět se odlišit*.“ Každá firma má proto propracovaný marketingový plán, který je tvořen čtyřmi pro zákazníka nejpodstatnějšími prvky. Jedná se o produkt, cenu, místo prodeje a propagaci. Tyto nástroje jsou v silně konkurenčním prostředí pro každou firmu stěžejní a globální úspěch nadnárodních společností lze spatřovat v dobře propracovaném marketingovém mixu.

Dále jsou nejdůležitějšími tématy této práce káva a kavárna. Káva patří k celosvětově nejčastěji poptávané a konzumované komoditě, někteří jí dokonce nazývají drogou pro její povzbuzující účinky. Obecně je káva nejvíce populární v západní kultuře (Západní Evropa, USA, Austrálie atp.), ale vlivem globalizačního procesu patří káva k nejčastěji konzumovaným nápojům po celém světě. Také v České republice má konzumace kávy dlouholetou tradici a její spotřeba každoročně narůstá.

Kavárny patří k nejoblíbenějším a nejčastějším místům, kde je káva konzumována. Historicky byly kavárny místem, kde se odehrával politicko-kulturní život celého města. V České republice má kavárenská kultura největší tradici v Praze a Brně. Právě v Praze, která byla po staletí centrem kulturního a politického života Čechů, se v kavárnách odehrávaly nejdůležitější politicko-kulturní události, které měly vliv na vývoj celého národa (např. národní obrození). Tato bakalářská práce se pokusí propojit problematiku nadnárodních řetězců s kavárenskou tradicí v Praze a čtenáři tak poskytnout relevantní informace o působení vybraných kavárenských řetězců v Praze.

## Cíl práce

Cílem bakalářské práce je navrhnout změny marketingového plánu a expanzivní strategie kavárenských řetězců Starbucks, Costa Coffee a CrossCafe v dynamickém prostředí pražského trhu. K naplnění stanoveného cíle bude provedeno komparativní srovnání marketingových nástrojů využívaných kavárenskými řetězci a dotazníkové šetření zaměřené na úroveň a preference zákazníků navštěvujících kavárenské řetězce v Praze.

## Metodika práce

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou, praktickou a návrhovou část. Teoretická část definuje nadnárodní korporace, strategie vstupu nadnárodních společností na zahraniční trhy, vybrané teorie regionálního rozvoje související s působením nadnárodních společností a jejich vlivem na sociálně-ekonomický rozvoj regionu, základní mezinárodní marketingové strategie, SWOT analýzu externích a interních činitelů, včetně popisu jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Literární rešerše byla vypracována metodou analýzy a syntézy, s využitím odborných knižních zdrojů, článků z odborných časopisů, elektronických médií, webových stránek a serverů řešících rozebíranou problematiku.

Analytická část vymezuje Prahu z administrativně-statistického hlediska, včetně popisu základních sociálně-ekonomických ukazatelů pražského regionu. Území Prahy bylo rozděleno na 10 městských obvodů, ve kterých byl zjišťován počet, zde lokalizovaných kaváren a kavárenských řetězců. Dále byla zpracována analýza vybraných řetězců, tj. Starbucks, Costa Coffee a CrossCafe, ve které je popsán vznik řetězců, expanze řetězců na pražský trh a marketingová strategie, kterou řetězce používají v rámci své expanzivní politiky v Praze. Na základě autorovy analýzy jednotlivých řetězců byla vypracována SWOT analýza každého řetězce, doplněná grafem hospodaření jednotlivých firem provozujících pražské kavárenské řetězce. Kvůli špatné dostupnosti dat u společnosti AmRest Coffee s.r.o. v letech 2013-2014 byly hodnoty výnosů a nákladů společnosti vypočteny v Excelu pomocí funkce LINTREND, která ze známých dat vypočetla chybějící hodnoty, na vše bude v práci upozorněno. (Excel tutoriál, 2010)

Pro zpracovávání analytické práce byly použity sekundární zdroje dat. Data byla čerpána z Českého statistického úřadu, oficiálních stránek kavárenských řetězců, oficiálních tiskových zpráv, databáze Ministerstva průmyslu a obchodu, databáze Ministerstva spravedlnosti a online periodik.

Analytická část vlastní práce byla doplněna výstupy z dotazníkového šetření. Cílem šetření bylo zjistit zpětnou vazbu od zákazníků navštěvujících kavárenské řetězce v Praze, konkrétně jejich motivy a preference při výběru kavárenského řetězce. Dotazník obsahoval 16 otázek. Získaná data byla zpracována podle statistických charakteristik, které jsou uvedeny níže.

### **Absolutní četnost ( $n_i$ )**

Absolutní četnost ( $n_i$ ) znamená, počet hodnot daného znaku nacházejících se ve statistickém souboru ( $n$ ). Viz vzorec č. 1. (Minařík, 2008)

Vzorec 1          Absolutní četnost

$$\sum_{i=1}^k n_i = n$$

### **Relativní četnost ( $p_i$ )**

Relativní četnost slouží k vyjádření podílu absolutních četností ( $n_i$ ) k celkovému počtu hodnot souboru ( $n$ ), nejčastěji bývá vyjádřena v procentech (%). (Minařík, 2008)

Vzorec č. 2

$$p_i = \frac{n_i}{n}$$

### **Charakteristiky úrovně**

Pro účely bakalářské práce byla data statisticky srovnávána pomocí modu ( $\tilde{x}$ ). Modus je typická hodnota souboru ( $n$ ), či hodnota s nejvyšší četností. (Minařík, 2008)

Upravená data byla vyobrazena pomocí grafů, které byly doplněny o slovní komentář.

Návrhová část obsahuje doporučení pro další expanzi a rozvoj vybraných kavárenských řetězců. Na základě výstupů získaných z dotazníkového šetření a analýzy, byla formulována konkrétní doporučení, která by firmě mohla pomoci oslovit širší okruh zákazníků.

# 1 Literární rešerše

## 1.1 Teoretické vymezení nadnárodních společností

Podle Pichaniče (2004, s. 15) je globalizace klíčový proces, který odbourává mezinárodní bariéry v pohybu lidí, zboží, služeb a kapitálu, a který umožnil vznik nadnárodních společností. S globalizačním procesem zároveň dochází k transformaci světového společenství do jednoho uniformního, integrovaného a na sobě závislého celku. Autorky Nývltová a Režňáková (2007, s. 33) zároveň dodávají, že s globalizací dochází rovněž k transferu know-how a technologií vlivem vzájemné provázanosti trhů a podniků řízených nadnárodními společnostmi.

Na negativní dopad globalizace světového společenství v sociální a kulturní oblasti upozorňuje Vojtěch (2013, s. 140), podle kterého zaniká kulturní specifická jednotlivých částí světa a občané celého světa jsou vystaveni globální kultuře, která se projevuje rozsáhlou „amerikanizací.“ Autor dále dodává, že jedním z nejviditelnějších projevů globalizace je světový konzumerismus, který je vyvolán mediální kampaní nadnárodních společností. Výsledkem kampaně je unifikace spotřebitelských preferencí v oblasti módy a spotřebního zboží. Pichanič (2004, s. 12) zároveň uvádí, že se jedná o účelový jev vytvořený nadnárodními společnostmi, který má za úkol maximalizovat světovou spotřebu produktů nadnárodních firem. V důsledku unifikace se v různých státech světa můžeme setkat se stejnými spotřebitelskými vzorci chování převážně u mladé generace, jako například nošení bot Nike, pití kávy Starbucks, nákup jídla v McDonald's aj.

## 1.2 Charakteristika a vznik nadnárodních společností

Expanze podniků z mateřské země do ostatních zemí byla umožněna postupujícím globalizačním procesem, který odbourával hranice a bariéry pro pohyb lidí, zboží, služeb a kapitálu. Postupné odbourávání bariér umožnilo expanzi podniků z mateřské země do ostatních zemí a firmy využívající této nové formy podnikání se začaly nazývat nadnárodní společnosti.

Přesněji činnost nadnárodních společností vymezuje definice Konference OSN<sup>1</sup> pro obchod a rozvoj (n. d.): „*Za nadnárodní společnost je považován podnik, který zahrnuje subjekty ve více než jedné zemi. Tyto subjekty fungují na základě jednotného řízení, které koordinuje jednotnou politiku soudržnosti a jednotnou strategii, při které jsou subjekty spojeny na základě vlastnictví, nebo jiným způsobem, který umožňuje vykonávat značný vliv nad ostatními a sdílí znalosti, zdroje a odpovědnost s ostatními.*“

Tématikou nadnárodních společností se zabývá také Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (2000, s. 6), která ve směrnici pro mezinárodní společnosti dodává: „*Za nadnárodní společnosti lze považovat takové společnosti, které jsou registrovány ve více než jedné zemi a jsou vzájemně propojené za účelem koordinace svých činností. Směrnice také upřesňuje, že vlastnictví těchto společností může být soukromé, smíšené a státní.*“

---

<sup>1</sup> Organizace spojených národů

Dvořáková (2015, s. 14) popisuje typické znaky nadnárodních společností. Typickou nadnárodní společností je subjekt, který v mateřské zemi vlastní podíl zahraničních subjektů a část výnosů ze zahraničních poboček posílá zpět do mateřské společnosti. S tímto popisem souhlasí i Durčáková a Mandel (2000, s. 206-207), kteří považují za nadnárodní společnost ty firmy, jejichž konsolidovaný obrat v cizí zemi dosahuje alespoň 30 %. Dvořáková (2015, s. 14) dále uvádí, že mateřský podnik nadnárodní společnosti koordinuje vlastněné zahraniční subjekty v rámci společné strategické vize, na kterou jsou čerpány společné zdroje. Řídící funkce vrcholového managementu a představenstva společností jsou nejčastěji obsazovány zahraničními pracovníky.

Každá firma, která splňuje typické znaky a obecnou definici nadnárodní korporace, prochází určitými vývojovými fázemi, ve kterých se z původně lokální firmy stává firma nadnárodní. Hlavním hnacím motorem vývojových změn je globalizační proces, který skrze deregulační opatření umožňuje expanzi nadnárodních firem do celého světa. Vývojovými fázemi nadnárodních podniků se zabýval Pichanič (2004, s. 70-71), který je rozdělil do pěti fází. A dodává, že každá nadnárodní společnost nemusí projít všemi níže zmíněnými vývojovými fázemi.

1. Export přebytku produkce do zahraničí.
2. Výstavba poboček v zahraničí k zásobování nových trhů.
3. Zahraniční pobočky uspokojují jiný trh, než který obsluhovaly primárně.
4. Zahraniční pobočky exportují zboží do původní domovské země.
5. Z firmy se stává globální aktér v daném oboru působnosti.

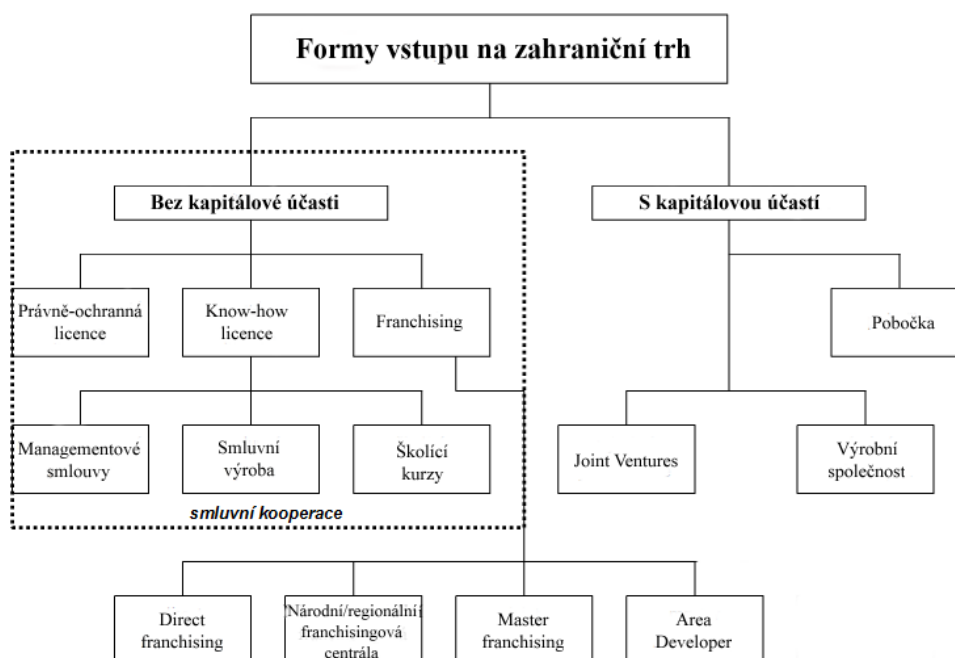
Autoři Doubrava a Valach (2009, s. 7) ve svém příspěvku o finančním řízení nadnárodních společností citují Tomšíka (2009), který podotýká, že vznik nadnárodních společností je spojen se snahou maximalizace výnosu prostřednictvím přesunu kapitálu, ale také s možností využívat výhody plynoucí z vlastnictví, lokalizace a internacionalizace. Cihelková (2007, s. 60) vnímá internacionalizaci jako předstupeň globalizačního procesu, projevujícího se přerůstáním ekonomické aktivity přes hranice národních států.

Vznik a růst nadnárodních společností je tedy determinován množstvím investovaného kapitálu, neboť firmy investují kapitál tam, kde je jeho nejvyšší míra zhodnocení. (Říman, 2008, s. 1-5) Autorky Kunešová a Cihelková (2006, s. 36) dodávají, že kapitál je nejčastěji investován ve formě přímých zahraničních investic (dále jen PZI), které představují nákup majetku v jedné zemi, investory druhé země. Investoři využívají výhody internacionalizace, kdy nejčastěji investují do zemí, ve kterých mohou vydělávat na specifických podmínkách dané ekonomiky.

### 1.3 Strategie vstupu nadnárodních společností na zahraniční trh

Dosáhne-li poptávka po produkci zboží a služeb na lokálním, či národním trhu svého maxima, může vrcholný management firmy rozhodnout o expanzi této firmy do zahraničí. V odborné literatuře je popsáno několik různých strategií vstupu na zahraniční trhy. Pro potřeby bakalářské práce byly vstupní strategie zjednodušeny na dvě základní strategie, které jsou v rámci zkoumané problematiky nejčetnější a nejvíce používané.

Základní východisko pro volbu vstupní strategie vychází ze strategických a rozvojových priorit jednotlivých firem. Firmy mohou expandovat na zahraniční trhy za pomoci kapitálu (vstup s kapitálovou účastí), nebo mohou při své expanzi využít osvědčený podnikatelský koncept (know-how, patenty, licence), který nabízejí na zahraničním trhu. (Berndt, Altobelli & Sander, 2007, s. 136) Členění dvou základních forem vstupních strategií (kapitálových a nekapitálových) je znázorněno na obrázku č. 1.



Obr. 1 Základní vstupní strategie firem na zahraniční trh  
Zdroj: Berndt, Altobelli, Sander, 2007, s. 136 a Tulpa, 2015, s. 44

Správný výběr vstupní strategie nezávisí pouze na rozvojových prioritách, strategických cílech a kapacitních možnostech jednotlivých podniků, ale je ovlivněn také ekonomickým, sociálním a politickým stupněm rozvoje zamýšleného trhu, na který chce firma vstoupit. (Tulpa, 2015, s. 44)

### 1.3.1 Forma vstupu bez kapitálové účasti

Zvolí-li zahraniční podniky pro svůj vstup na zahraniční trh formu bez kapitálové účasti, znamená to, že na zahraniční trh nevstupují přímo za pomoci kapitálu<sup>2</sup>, ale mají s vybraným podnikem, který působí na daném trhu uzavřenou smlouvu. (Berndt, Altobelli, Sander, 2007, s. 139)

<sup>2</sup> Expanze na zahraniční trhy probíhá bez kapitálové účasti mateřské firmy. Rozšiřování značky na nové trhy není podmíněnou tokem kapitálu.



Machková, Černošlávková a Sato (2014, s. 21) definují vstup nadnárodního podniku bez kapitálové účasti jako: „Rozvoj mezinárodních aktivit, při kterých hodlá podnik uplatnit své výrobky a služby na zahraničních trzích, a to bez použití kapitálu.“ Autoři doplňují, že nejčastěji se jedná o licence, franchising a smlouvu o řízení.

V praxi jde podle Malého (2002, s. 190) o propojení národní ekonomiky s ekonomikou jiného státu v oblasti výroby, výzkumu, vývoje a směny výrobků a služeb. Obecně se jedná o uzavření smlouvy o udělení licence, která opravňuje příjemce licence užití patentů, používaných a chuťových vzorů, použití značky a nechráněného know-how.

Zároveň je poskytovateli licence vyplácen paušální poplatek za poskytnutí licence.

Výše a typ poplatku vychází z uzavřené smlouvy mezi oběma subjekty. (Berndt, Altobelli, Sander 2007: s. 139)

### 1.3.1.1 Franchising

Koncept franšízové licence je podle Evropské franšízové federace (n. d., s. 4) definován jako: „Odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží, služby, nebo technologie. Opírající se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků, franchisora<sup>3</sup> a jeho franchisantů<sup>4</sup>.“

Řezníčková (2009, s. 5-7) ve svém díle uvádí definici Německého franšízového svazu, která zní: „Franchising je organizovaný, vertikálně-kooperativní odbytový systém právně samostatných podnikatelů, založený na bázi dlouhodobých smluvních závazků.“ A dále uvádí, že v případě uzavření franšízové smlouvy se jedná o dlouhodobý vztah, který by měl přinášet všem stranám zisk a výhody vyplývající z uzavřené smlouvy. Pavlíková (2015, s. 55-57) uvádí, že koncept franšízové licence spočívá na povinnosti franchisora poskytnout franchisantovi jím vytvořený a v praxi vyzkoušený obchodní koncept, obsahující know-how, obchodní tajemství a právo užívání ochranné známky pro obchodní účely. Franchisant jako příjemce licence se zavazuje provozovat svoji podnikatelskou činnost v souladu se smlouvou a manuálem vydaným franchisantem a hradit mu licenční poplatek. Poplatek je složen z jednorázového vstupního poplatku a pravidelně se opakujícího poplatku za know-how a marketingovou podporu. Povinnosti franchisantů doplňuje server Franchising (2008), který vychází z Evropského kodexu etiky franchisingu. Kodex uvádí, že mezi povinnosti franchisantů patří také poskytovat hospodářská data, finanční zprávy a umožnit franchisorovi přístup do prostor, které jsou předmětem smlouvy.

Obsahem smlouvy je také manuál, který přesně definuje jednotný vzhled obchodních míst (Corporate Desing), jednotný vzor chování personálu (Corporate Behaviour) a nabízený sortiment. (Krajča & Lošťák, 2015, s. 19) Také Řezníčková (2009, s. 24) vidí v manuálu hlavní rámcový dokument, ve kterém je know-how franchisy. Franchisant si naopak může vyjednat teritoriální exkluzivitu, kdy se franchisor zavazuje neposkytovat licenci třetím stranám na daném teritoriu.

---

<sup>3</sup>Poskytovatel franšízové licence

<sup>4</sup>Příjemce franšízové licence.

Pavlíková (2015, s. 56) doplňuje: „*Smlouva naopak nemůže franchisorovi přikazovat ceny nabízených produktů, lze pouze doporučit jejich maximální výši.*“

### 1.3.2 Formy vstupu s kapitálovou účastí

Nadnárodní podniky, využívající ke svému vstupu na zahraniční trhy kapitál, jsou charakterizovány tím, že ke své expanzi na zahraniční trhy většinou používají přímé zahraniční investice. Česká národní banka definuje (2014, s. 1) přímé zahraniční investice jako: „*Přeshraniční investici, která odráží záměr rezidenta jedné ekonomiky (přímý investor), získat trvalou účast v subjektu (podnik přímé investice), který je rezidentem v ekonomice jiné než v ekonomice přímého investora. Trvalá účast implikuje existenci dlouhodobého vztahu mezi přímým investorem a přímou investicí a má významný vliv na řízení podniku.*“

Přímé zahraniční investice podle Kalínské (2010, s. 29) využívají převážně nadnárodní společnosti, aby získaly kontrolu nad společnostmi, do kterých vkládají své investice. Investovaný kapitál ze zahraničí by podle autorky měl tvořit alespoň 10 % na základním jmění společnosti, to znamená, že zahraniční investoři nemusí vlastnit majoritní podíl v zahraniční společnosti. Berndt, Altobelli a Sander (2007, s. 142) konstatují, že pozitivní přínos pro zahraniční trhy a společnosti spočívá v přesunu kapitálových a managementových prací. Zároveň uvádějí, že velikost PZI směřujících do zahraničního podniku přímo determinují možnost řízení a ovládnutí podniku.

#### 1.3.2.1 Joint ventures

Joint ventures je forma dočasné kapitálové spolupráce mezi dvěma a více subjekty, uzavírána za účelem dosažení společně vytyčených cílů. (Dinu, 2016, s. 139) Autoři Hobza, Hobza Jr. a Schwartzhoffová (2015, s. 77) vidí cíle spolupráce především v rozšíření odbytiště, lepší znalosti místního trhu a využívání výhod místní vlády (podpora kapitálu). Odcházal a Dědina (2007, s. 201) dodávají, že joint ventures je forma vztahů mezi dvěma, či více subjekty, které jsou spojeny za účelem vytvoření třetího subjektu s jasně vymezenou organizační a finanční strukturou. V třetím subjektu jsou rovněž vymezené vlastnické podíly všech zúčastněných stran.

Hlavním úkolem nově vytvořeného subjektu je vývoj a prodej výrobků a služeb na daném trhu. Spolupráce mezi subjekty je vymezena smlouvou, která přesně definuje výši a účel vkládaných zdrojů každého účastníka aliance. Nově vzniklé partnerství umožňuje firmám při své expanzi na zahraniční trhy využívat znalosti smluvního partnera, který v regionu dlouhodobě působí, nebo je dokonce domácím aktérem. Pro zahraniční firmu je forma spolupráce na bázi joint ventures velice přínosná, protože nevstupuje do neznámého prostředí, ale skrze svého společníka má přístup k informacím o politickém a legislativním prostředí, struktuře a úrovni lidských zdrojů i konkurenčním prostředí daného trhu. (Dinu, 2016)

Zuzák a Königová (2009, s. 175) vidí výhodnost založení joint ventures také v možnosti rozložení a minimalizaci rizik spojených s neúspěchem podniku. Aliance joint ventures tak zlepšuje pozici společného podniku a zvyšuje jeho konkurenceschopnost na trhu.

Výhody a nevýhody alianční kooperace shrnují Tomek s Vávrovou (2008, s. 105). Výhodou kooperace jsou nižší náklady, nevýhodou je naopak silná závislost zainteresovaných stran. Příklady firem fungujících na bázi joint ventures zobrazuje tabulka č. 1.

Tab. 1 Příklady úspěšně realizovaných strategických aliancí na bázi joint ventures

Podnik A	Podnik B	Název strategické aliance
Sony (Japonsko)	Ericsson (Švédsko)	Sony-Ericsson (Japonsko)
Pfizer (USA)	Zhejiang Hisun (Čína)	Hisun-Pfizer (Čína)
Microsoft corp. (USA)	General electric (USA)	Caradigm (USA)
Jaguar Land Rover Automotive Company (VB)	Chery Automobiles (Čína)	Chery Jaguar Land Rover Automotive company (Čína)

Zdroj: Infomory (2013)

## 1.4 Vybrané teorie regionálního rozvoje

Aplikace teoretických přístupů, které determinují rozvoj regionů založených na odlišných podmínkách, ovlivňují převážně ekonomickou situaci regionu. Definicí regionu se zabývá mnoho autorů a publikací. Podle Rady Evropy se za region považují: „*Všechny územní celky, které se nacházejí v hierarchii mezi městem a národním hospodářstvím.*“ (Redlichová 2013, s. 14)

Naopak Český statistický úřad (2014) definuje region jako: „*Území s více, či méně přesně vyznačenými hranicemi, které často slouží jako správní jednotka nižší, než je úroveň národního státu. Mají svoji identitu, která je tvořena specifickými rysy.*“ Identita tak může být tvořena podnebím, krajinou, jazykem, etnickým původem, či společnou historií.

Čadil (2010, s. 1) připomíná, že žádná z definic není univerzální a obecně platná. Jak uvádí Redlichová (2013, s. 14) výběr daných podmínek a charakteristik závisí na autorovi, který daný region vymezuje. Ve své publikaci klasifikuje Redlichová (2013, s. 14-19) regiony na:

- Účelové regiony (např. CHKO).
- Administrativní regiony (kraje, okresy aj.).
- Subjektivní regiony (dle subjektivního rozhodnutí vymezevatele – např. regiony s vyšší nezaměstnaností).
- Objektívni regiony (podle geografických podmínek – např. horský region).
- Podle ekonomické výkonnosti (např. HDP).
- NUTS regiony (statistické jednotky Eurostatu).
- Ostatní členění regionů.

Metodická podpora regionálního rozvoje (n. d.) nazývá proces vymezování regionů regionalizací. A dále uvádí, že z geografického hlediska můžeme regiony vymezit na subjektivní a objektívni regiony, heterogenní a homogenní regiony, či administrativní a účelové regiony.

Čadil (2010, s. 48) dává rozvoj regionu do souvislosti s ekonomickým rozvojem regionu. Ekonomický rozvoj souvisí s kvalitativní změnou v regionální ekonomice (např. populační exploze, urbanizace). Kvalitativní změny následně vyvolávají ekonomické kvantitativní změny (lokalizace firem – růst HDP).

Jak potvrzuje Redlichová (2013, s. 24) růst je determinován rozvojem a hlavním cílem by mělo být zvyšovat kvalitu života obyvatel regionu.

Pro potřebu této práce byly vybrány teorie regionálního rozvoje, které souvisejí s lokalizací nadnárodních firem v regionech. Jedná se o níže popsané teorie.

### **Teorie mezoekonomiky**

Teorii se zabýval Stuard Holland, který prosazoval názor, že zásadní roli v rozvoji regionu hrají nadnárodní firmy, které mají velkou lobbovací a ekonomickou sílu pro boj s konkurencí (ekonomický tlak na konkurenci, využívání levné pracovní síly v zahraničí). Nadnárodní firmy tak podle Hollanda vytvářejí v ekonomice regionu zvláštní sektor „*mezoekonomiky*.“ Dalším účinným nástrojem nadnárodních firem v boji s konkurencí je vytváření transferových cen, díky kterým vykazují zisk ve státě s nejnižší mírou zdanění. (Redlichová, 2013, s. 86)

### **Teorie prostorového uspořádání ekonomiky**

Teorie souvisí s umístováním firem v regionu na základě poptávky spotřebitelů, kterou je firma schopna obsloužit při dané ceně produkce. Předpoklady této teorie jsou založené na homogenní ploše, rovnoměrném rozložení spotřebitelů, stejné preferenci spotřebitelů, racionálním chování, stejné kvalitě produkce a volným vstupem do odvětví. Jedním z modelů této teorie je *Löschův model tržních zón*, který stanovuje okruh zákazníků, který je firma schopna obsloužit při ceně dopravních nákladů. Dalším modelem této teorie je *Hottelingův model*, který popisuje snahu o lokalizační monopolizaci firmy v daném prostoru tak, aby získal co nejširší okruh zákazníků. (Redlichová, 2013, s. 82–85)

### **Teorie ziskových cyklů**

Autorkou této teorie je Ann Markusen, podle které se prosperita regionu odvíjí od chování velkých firem, snažících se dosahovat „*superzisků*.“ Obsahem této teorie je rozdělení zisku do pěti fází. První fází je fáze nulových (záporných) zisků, která odpovídá vzniku odvětví, lokalizovaném v nejméně úspěšném regionu svého vzniku. Druhá fáze *superzisků* je charakteristická růstem zisku, daným určitým náskokem firmy oproti konkurenci (technologický náskok, marketing aj.), který se neustále zvětšuje. Zároveň firma zdokonaluje svoji marketingovou strategii a rozšiřuje své podnikatelské aktivity do velkých aglomerací. Třetí fáze normálních zisků je charakteristická velkým počtem konkurenčních firem na trhu, což vede k cenové konkurenci, hledání nových trhů a využívání levné pracovní síly. U fáze normálních „*plus*“ nebo „*minus*“ zisků dochází buď k oligopolizaci, nebo k eskalaci snižujícího se zisku, což vede k odlivu kapitálu do jiného odvětví. Poslední fází je fáze ztráty, která vede k delokalizaci a odchodu firem z regionu. (Redlichová 2013, s. 87)

## 1.5 Mezinárodní marketingové strategie

Hlavním impulzem pro rozvoj mezinárodního marketingu byla liberalizace mezinárodního obchodu, která umožnila firmám pomocí zahraničního obchodu pronikat na nové trhy. Firmy tak začaly vytvářet a implementovat mezinárodní marketingové strategie, které vedly k nárůstu tržeb a zisků prostřednictvím prodeje výrobků a služeb na zahraničních trzích. Mezinárodní marketing můžeme definovat jako: „*Podnikatelskou filozofii zaměřenou na uspokojování potřeb a přání zákazníka na mezinárodních trzích.*“ (Machková 2015, s. 13)

V literatuře můžeme najít mnoho definic mezinárodního marketingu, například autor Srinivasan (2008, s. 3) vychází při popisu mezinárodního marketingu z definice Americké marketingové asociace: „*Mezinárodní marketing je nadnárodní systém plánování, zahrnující koncepci, tvorbu cen, propagaci a distribuci myšlenek, zboží a služeb sloužící k výměně a uspokojení individuálních a organizačních cílů.*“ Paul s Kapoor (2012, s. 7) dodávají, že o mezinárodní marketing se jedná pokud: „*Firmy překračují hranice národních států z důvodu prodeje zboží a služeb.*“

V rámci přípravy konkrétní mezinárodní marketingové strategie se realizuje výzkum mezinárodních trhů. V rámci mezinárodního výzkumu firmy zjišťují, které trhy jsou nejlepší příležitostí pro jejich výrobky a služby. (Marketing teacher, n. d.)

V praxi je mezinárodní marketing implementován do tří základních marketingových koncepcí, jedná se o *vývozní marketing* (export marketing), *globální marketing* (global marketing) a *interkulturní marketing* (intercultural marketing). (Machková 2015, s. 12–13)

Vývozní marketing většinou realizují podniky, které začínají rozvíjet mezinárodní aktivity a vstupují na mezinárodní trhy postupně. Většinou se jedná o malé a střední podniky, které nemají dostatek financí na investování do komunikační politiky a budování distribučních cest na nových trzích. Obvykle vyvážejí běžné výrobky bez velké přidané hodnoty, které mají na novém trhu velkou konkurenci. (Machková 2015, s. 15–17)

Koncepce globálního marketingu používá jednotný marketingový postup na všech trzích. Globální koncepce tak umožňuje firmám uplatnit na všech trzích stejný typ výrobku internacionálních značek. Bývalý marketingový ředitel firmy Protect & Gamble Robert L. Wehling popsal globální značku jako: „*Značku, která má jasnou a konzistentní hodnotu, či identitu bez geografických hranic. Obecně má stejnou pozici ve všech zemích a výrobky této značky mají stejné složení a poskytují stejné benefity. Využívá také konzistentní reklamní koncept. Zároveň zde musí existovat prostor pro adaptaci na místní potřeby.*“ (Keller 2007, s. 713)

Využití této koncepce se podle Machkové (2015, s. 15–17) opírá o předpoklad homogenizace potřeb a chování u spotřebitelů, kteří upřednostňují poměr mezi kvalitou a cenou.

Keller (2007, s. 706) definuje výhody koncepce globálního marketingu. Jedná se o úspory z rozsahu, konzistenci v image značky, nižší marketingové náklady, sílu a rozsah marketingové strategie. Síla globální marketingové koncepce je podle Machkové (2015, s. 15–17) ve využívání globálního trendu společných hodnot, které jsou sdíleny skupinami spotřebitelů napříč světem.

Slabé stránky globální marketingové strategie jsou podle Kellera (2007, s. 708) v rozdílných spotřebitelských potřebách, rozdílných spotřebitelských reakcích na prvky marketingového mixu a specifických podmínkách každého trhu.

Třetí koncepcí mezinárodního marketingu je interkulturní marketing. Průcha (2010, s. 148) definuje interkulturní marketing jako: „*Teorii a výzkum spotřebitelského chování lidí v zemích s různou národní kulturou. Vysvětluje, jak je kupní chování lidí ovlivňováno zvyklostmi, stereotypy i předsudky fungujícími v určité národní, či etnické komunitě a jak je potřeba na tyto specifčnosti reagovat v nabídce a propagaci určitého zboží.*“

Interkulturní marketing pracuje s globálními výrobky, ale svoji nabídku přizpůsobuje sociálně – kulturním faktorům daného trhu. Interkulturní marketing je charakterizován sloganem „*Think global, act local.*“ (Machková, 2015, s. 15–17) Zamazalová (2010, s. 290) dodává, že slogan „*Think global, act local*“ v praxi znamená koncepci světového výrobku, který je přizpůsobován potřebám cílového trhu. Snahou tak je maximálně využívat standardizované postupy, které lze adaptovat na místní podmínky. Firmy využívající koncepci interkulturního marketingu, diferencují světový trh na sociálně-kulturní zóny, které mají podobné ekonomické a sociálně-kulturní zázemí.

Koncepce interkulturního marketingu se liší od koncepce globálního marketingu také tím, že zohledňuje sociálně-kulturní odlišnosti spotřebitelů. Jedná se převážně o úpravu chuti a barvy, velikosti balení výrobků, výběr vhodných značek s důrazem na využívání tuzemských značek, nastavení cenové politiky podle kupní síly obyvatel, přizpůsobení otevírací doby, adaptaci prodejních metod, sponzoring oblíbených sportů, či charitativních akcí a obsazování tuzemských osobností v reklamě. (Machková, 2015, s. 15–17)

Marketingový výzkum je firmou realizován před plánovaným vstupem na konkrétní trh. Po ukončení marketingového výzkumu následuje soubor analýz, které definují zkoumaný trh a jeho strukturu. Marketingové analýzy se rozdělují na externí analýzy, interní analýzy a komplexní analýzy. Externí analýza obecně analyzuje makroprostředí podniku. Interní analýza zkoumá všechny podnikové činnosti ve vztahu k nejsilnějšímu konkurentovi. Komplexní analýzu představuje situační SWOT analýza. (Tomek, Vávrová, 2008, s. 58)

## 1.6 SWOT analýza

SWOT analýze se věnuje Vávrová a Tomek (2008, s. 58–79), podle kterých umožňuje analýza komplexně analyzovat interní i externí prostředí podniku.

Cílem SWOT analýzy je podle Dědkové (2016) identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které jsou spojeny s podnikem. Úkolem SWOT analýzy je podle Jakubíkové, Mynářové a Svobodové (2008, s. 103) hodnocení relevantnosti současné strategie firmy a její schopnost přizpůsobit se podmínkám okolního prostředí. Název analýzy je podle Tomka a Vávrové (2008, s. 58–79) odvozen od počátečních písmen:

- Analýza interních činitelů
  - **S**trengths (silné stránky) a **W**eaknesses (slabé stránky)
- Analýza externích činitelů
  - **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (hrozby)

### 1.6.1 Analýza externích činitelů

Analýza externích činitelů zkoumá prostředí, které obklopuje firmu, a ve kterém bude firma rozvíjet své podnikatelské aktivity. Analýza externích činitelů se skládá z dílčích analýz trhu, konkurence, zákazníků a distribuce. (Vávrová, Tomek, 2008, s. 58–79)

#### Analýza trhu

Prvotní analýzou v rámci analýzy externích činitelů je analýza trhu. Trhem rozumíme vymezený podnikatelský prostor. Jedná se o nejbližší okolí firmy, na kterém se firma pohybuje spolu s dalšími subjekty. Informace o velikosti trhu, struktuře trhu a vývoji trhu jsou pro každou firmu stěžejní. Základním kritériem analýzy trhu je výběr relevantního trhu<sup>5</sup>, na kterém jsou nabízeny produkty patřící do nabízeného portfolia firmy. Po výběru relevantního trhu je zapotřebí definovat primární poptávku výrobků (čaj, káva, džus atd.) a sekundární (selektivní) poptávku, která je dána preferencemi spotřebitelů po konkrétní značce. Důležité je přitom rozlišit skupiny zákazníků se stejnými potřebami pro nastavení takových marketingových prostředků, které by vedly k získání co největšího podílu na trhu. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 33–35)

#### Analýza konkurence

Konkurenci spojuje Svobodová (2007, s. 6) se soutěžením mezi prodávajícími a kupujícími, při směně výrobků a služeb v rámci tržního prostředí. Podobný výklad nabízí také Zeplinerová (2009, s. 9), podle které je konkurence: „*Rivalství mezi jednotlivci, či skupinami, které vzniká vždy, když se dvě a více stran pokouší o něco, co nemohou všichni získat.*“

---

<sup>5</sup> Segmentace trhů. Například trh se spotřebním zbožím → trh s nealkoholickými nápoji

Ke konkurenci tak dochází pokud: „*Subjekt již působící na trhu nebo teprve vstupující na trh chce realizovat své ekonomické zájmy i na úkor jiných ekonomických hráčů.*“ (ManagementMania, 2015a)

Každá analýza konkurence by tak měla začínat identifikací konkurentů. (Karlíček, Král, 2013, s. 47) Východiskem k vypracování analýzy konkurence může být teorie ekonoma Michaela Portera, který objasňuje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Podle Portera je konkurenční prostředí definováno pěti konkurenčními silami. Jedná se o *konkurenci uvnitř odvětví, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitučních výrobků, vyjednávací sílu kupujících a vyjednávací sílu dodavatelů.* (Tomek, Vávrová 2008, s. 68)

Teorii konkurenčních sil se věnuje i Karlíček a Král (2013, s. 47), který podotýká, že hrozba vstupu nových konkurentů je determinována bariérami vstupu na trh. Jako příklad uvedl kavárenský byznys, ve kterém jsou nízké vstupní bariéry a firmy typu Starbucks, či Costa Coffee jsou vystaveny velkému konkurenčnímu tlaku. Silné bariéry jsou naopak na trhu výrobců letadel. Profitabilita odvětví se tak odvíjí od počtu a síly výše zmiňovaných konkurenčních sil.

### **Analýza zákazníků**

Analýza zákazníků odpovídá na otázky týkající se produktů a trhů. (Jakubíková, Mynářová, Svobodová, 2008, s. 105) Zákazník je podle Spáčila (2003, s. 17): „*Diktátorem, na kterém záleží naše bytí, nebo nebytí...*“

Důležitou roli, při definování zákazníků hraje charakter poptávaného zboží a charakter poptávajících. Zákazníky tak mohou být koneční spotřebitelé, výrobní podniky, obchodní podniky, či veřejné instituce. (Tomek, Vávrová, 2008, s. 74)

Podle kolektivu autorek (Jakubíková, Mynářová & Svobodová, 2008, s. 105) působí na zákazníka mnoho faktorů, které mohou ovlivnit jeho nákupní chování, proto je analýza zákazníka nikdy nekončícím procesem.

Hlavním úkolem analýzy by tak měla být identifikace cílové skupiny zákazníků a hlavní stimuly vedoucí ke koupi produktu, či citlivost zákazníka na ceny. (Tomek, Vávrová, 2008, s. 75)

Pro firmu je také důležité sledovat a analyzovat chování a postoje davu, protože naše postoje a chování jsou z velké části ovlivněny působením ostatních lidí. Sledovat chování davu firmám doporučuje i Mark Earls (2008, s. 249), který říká: „*Nejcennější zákazník není ten, který utratí nejvíce, nebo ten kdo je k nám nejloajálnější. Pokud byste měli dát nějakému zákazníkovi přednost, hledejte toho, kdo má největší vliv na své druhy.*“

### **Analýza distribuce**

Distribucí rozumíme „*Přesun produktu z místa jeho vzniku na místo jeho prodeje zákazníkům.*“ Smyslem každé distribuce je dostat výrobek na místo prodeje tak, aby si ho zákazník mohl koupit na požadovaném místě, v požadovaném čase a v požadovaném množství a kvalitě. (Srpková & Řehoř et al., 2010, s. 2013)



Browne (2013, s. 7) dodává, že distribuce je vždy spojená s náklady firmy, které zahrnují náklady spojené s přepravou zboží a v případě, že podnik využívá nepřímou distribuční cestu, je distribuce podle Bartošové a Krajníkové (2011, s. 179) spojena také s náklady prostředníkům, kteří dostávají produkt k zákazníkovi.

Cílem analýzy distribučních cest by tak mělo být podle Tomka a Vávrové (2008, s. 75) identifikovat silné a slabé stránky jednotlivých kanálů, které dostávají produkt k zákazníkovi. Browne (2013: s. 10) vyjmenoval jednotlivé typy mezičlánků. Jedná se o velkoobchodníky, distributory, maloobchodníky, zprostředkovatele (obchodní jednatele) a franchisy. Podniky by měly v rámci distribuce analyzovat umístění a image prodejen, šíři nabízeného sortimentu v jednotlivých prodejnách, či segment návštěvníků, kteří dané prodejny navštěvují. (Tomek, & Vávrová, 2008, s. 75)

Důležitost distribuce vyzdvihnul Browne (2013, s. 7) slovy: „*Pokud zákazník nemůže získat příslušný produkt, jsou všechny strategické cíle, opatření a plány vedoucí k získání co největšího tržního podílu a zisku zbytečné.*“

### **Analýza makroprostředí**

Významný vliv na výkonnost a účelnost podniků má vývoj makroprostředí, ve kterém podniky fungují. (Kislingerová, 2001, s. 29)

Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007, s. 130) popisují makroprostředí jako: „*Širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí. Jedná se o demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory.*“ Tomek s Vávrovou (2008, s. 75) dodávají, že každý podnik je v rámci pravidel tržní ekonomiky neoddělitelnou součástí společnosti (celku), která na podnik působí vytvářením hodnot a pravidel.

Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007, s. 130) popisují makroprostředí jako: „*Širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí. Jedná se o demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory.*“

Důvodem proč by se podniky měly zajímat o vývoj makroprostředí, ilustruje Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007, s. 61) na následujícím příkladu: „*Vysoké ceny bydlení, dostupné prostředky pro plánování rodičovství a sociální změny počtu žen, které se chtějí věnovat vlastní kariéře, znamenají, že mnoho lidí hledá vlastní bydlení později a má méně dětí. To vyvolá proces stárnutí populace a nárůst tzn. singles<sup>6</sup> a bezdětných párů. Tyto skupiny obyvatel budou substituovat náklady vlastní spotřeby za náklady určené na výchovu dětí. To zvyšuje poptávku po luxusních výrobcích (stravování v restauracích, noční život, dovolené aj.).*“

Jedním ze způsobů, jak popsat vlivy externího okolí podniku je použít PEST analýzu. PEST analýza popisuje důležité skutečnosti vývoje externího prostředí podniku, které proběhly v minulosti a sleduje změny těchto faktorů v čase. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 344)

To umožňuje jistou predikci vlivů vnějšího prostředí na daný podnik i v budoucnu. (Hadraba 2004, s. 67) Název PEST analýzy vznikl z počátečních písmen sledovaných faktorů v rámci analýzy. (Bartošová, Krajníková 2011, s. 68)

---

<sup>6</sup> Osoby žijící samostatně, bez partnera

Výčtem jednotlivých faktorů se zabývají Dvořáček se Slunčíkem (2012, s. 10). Jedná se o politické a právní faktory, ekonomické faktory, sociokulturní faktory a technologické vlivy.

### 1.6.2 Analýza interních činitelů

Analýza interních činitelů se zpracovává za účelem odhalení silných a slabých stránek ve funkčních oblastech daného subjektu. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček & Hájek, 2012, s. 43) Tomek a Vávrová (2008, s. 58–79) vidí v analýze interních činitelů šanci odhalit nedostatky a přednosti firmy v jednotlivých oblastech řízení. A Dedouchová (2001, s. 29) dodává, že cílem analýzy interních činitelů je snaha identifikovat specifické přednosti, ve kterých je podnik silný a odlišný od své konkurence.

Zdrojem specifických předností je podle Wawrosze (2003) jednak majetek podniku (hmotný i nehmotný), ale také podnikové schopnosti. Právě nehmotný majetek, mezi který patří: jméno podniku, pověst, patenty, technologie a know-how, úzce souvisí se schopnostmi a znalostmi použitých při řízení firmy. Dedouchová (2001, s. 29) doplňuje, že specifické přednosti mohou generovat zisk podniku, protože: „Pro konkurenci může být těžké napodobit specifické přednosti podniku.“ A dodává: „Specifické přednosti jsou silnější, když podnik vlastní obojí – unikátní a kvantifikovaný majetek a unikátní schopnosti tento majetek využít.“

Interní analýza by se tak měla opírat o funkční oblasti v podniku, mezi které v obecné rovině zahrnujeme management firmy, marketing, výzkum a vývoj, finance, personalistiku, výrobu a informační systémy. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček & Hájek 2012, s. 44)

Následující obrázek č. 2 zobrazuje výslednou SWOT matici.

SWOT ANALÝZA		FAKTORY	
		Pozitivní	Negativní
VLIVY	Interní	S Silné stránky	W Slabé stránky
	Externí	O Příležitosti	T Hrozby

Obr. 2 Schéma SWOT analýzy

Zdroj: Krejsa (2014)

## 1.7 Marketingový mix

Definice vymezuje marketingový mix jako: „*Soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů.*“ (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong 2007, s. 70) Slavík (2014, s. 17) definuje marketingový mix jako: „*Soubor marketingových nástrojů, který firma používá k tomu, aby dosáhla svých marketingových cílů.*“ Naopak Zamazalová (2009, s. 39) si při definování marketingového mixu všimá role spotřebitele a definuje ho jako: „*Souhrn vnitřních činitelů podniků, které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele.*“

Johnová (2008, s. 16) uvádí, že marketingový mix (4P) dostal označení podle počátečních písmen marketingových nástrojů, které ho tvoří. Jedná se o produkt (**p**roduct), který vyjadřuje celkovou nabídku pro zákazníka, distribuci (**p**lace) výrobků na správné místo a ve správný čas prostřednictvím distribučních cest, tvorbu konečné ceny (**p**rice), která musí být akceptovatelná zákazníky a komunikační mix (**p**romotion), díky kterému se zákazník dozví o produktu. Cílem marketingového mixu je podle serveru ManagementMania (2016b) adaptace produktového portfolia cílovému trhu.

### Produkt

Produkt je v publikaci Moderní marketing autory popisován jako: „*Cokoliv, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu, či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.*“ (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong 2007, s. 760)

Poněkud obsáhleji definuje produkt Halada (2015, s. 63): „*Produkt označuje nejen samotný výrobek nebo službu, ale také sortiment, kvalitu, design, obal, či image výroby, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.*“

Samotný produkt je tvořen třemi vrstvami. Tvoří ho jádro produktu, které představuje jeho základní užitek. Dále je produkt tvořen hmotnými prvky, které zahrnují obal, design výrobku a jeho varianty. Poslední vrstvu tvoří rozšířený produkt, který přidává jádru na hodnotě a zajímavosti pro zákazníka. (Pelsmacker, Geuens & Bergh 2003, s. 24) Moudrý (2008, s. 13) člení produkt z hlediska marketingu na jádro výrobku, vlastní výrobek a rozšířený výrobek, přičemž jednotlivé vrstvy popisuje stejně jako Pelsmacker, Geuens a Bergh (2003).

Každý výrobek tak podle Zamazalové (2010, s. 167) obsahuje tři základní charakteristiky. Jedná se o technickou charakteristiku, která je dána chemickým složením, konstrukcí a recepturou, funkční charakteristiku představující chuť, vůni, trvanlivost, vzhled a komunikační charakteristiku, která je tvořena obalem, značkou a designem.

### Cena

Obecně lze cenu charakterizovat jako „*Částku, za kterou jsou produkty nabízeny na trhu.*“ Cenu je možné charakterizovat také z pohledu zákazníka: „*Cena je peněžní obnos, který spotřebitel vynakládá výměnou za užitek, který mu přináší zakoupený výrobek, nebo služba.*“ (Zamazalová, 2010, s. 150) Publikace Moderní marketing nahlíží na cenu jako na: „*Sumu peněz, prostřednictvím které dochází ke směně na trhu výrobků a služeb.*“ (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong 2007, s. 71)

Správné určení ceny patří k základním manažerským rozhodnutím v každém podniku. Nesprávné nastavení ceny může vést k závažným ekonomickým a existenčním problémům každé firmy. (Veber & Srpová, 2012, s. 210) Cenová politika by tak měla určit, za jakých podmínek chce firma nabízet produkty svým zákazníkům. Roli při určování cenové politiky má charakter trhu, poptávka, konkurence, ale také vnímání ceny spotřebitelem a elasticita poptávky. (Mallya, 2007, s. 58–59) Srpová s Veberem (2012, s. 210) dodávají, že cenová politika také určuje konkurenční pozici podniku na trhu.

Proces tvorby cen je podle Vosoby (2004, s. 94) alchymii. Tomek s Vávrovou (2008, s. 209) uvádějí, že v případě procesu tvorby cen se podnik pohybuje v prostoru tzn. „*magického trojúhelníku*“, který je vymezen konkurencí, náklady a poptávkou. Tento přístup rozšiřuje také Veber a Srpová (2012, s. 210), kteří vymezují základní metody tvorby cen vycházejících z nákladů, konkurence a poptávky. Optimální cena by tak měla být nastavena tak, aby respektovala: poptávku po produktu a její elasticitu, cenu konkurenčních výrobků a substitutů, vlastní náklady, daně, legislativu, ekonomické faktory regionu a ceny distribuce. (Tomek & Vávrová 2008, s. 221)

Některé firmy mohou využít při tvorbě a určení výše ceny image firmy a výrobků. Mnoho spotřebitelů vnímá cenu jako ukazatele kvality, kdy drahé výrobky považují za luxusní a tím i více kvalitní, než je tomu u levnější konkurence. (Kotler & Keller 2007, s. 473)

### **Místo a distribuce**

Distribuce, či místo prodeje je: „*Cílená činnost, která přibližuje nabídku koncovému zákazníkovi. Jedná se o proces, který posunuje výrobek od zhotovitele až k místu, kde si výrobek může koupit zákazník.*“ (Bartošová, Krajníková, 2011, s. 128) Autorky Příkrylová a Jahodová (2010, s. 17) s výše uvedenou charakteristikou souhlasí, ale dodávají, že distribuce v marketingovém mixu znamená také vytvoření pohodlného místa pro nákup. Také Vysekalová (2011, s. 59) chápe distribuci jako prodejní místo, kde zákazníci uskutečňují svůj nákup a snahou každé firmy (prodejce) by tedy mělo být: „*Zajistit, že se správné zboží nachází na správném místě, ve správný čas a za správnou cenu.*“ Srpová s Řehořem (2010, s. 213) výčet rozšiřují o požadované množství a kvalitu zboží.

Autor Štůsek (2007, s. 85) se věnuje popisu a charakteristice distribučních kanálů, které realizují přesun výrobků směrem k zákazníkovi. Distribuční kanál charakterizuje jako: „*Řetěz nezávislých organizací, které se účastní procesu pohybu produktu, nebo služby pro využití a spotřebu.*“ Bartošová s Krajníkovou (2011, s. 129) rozlišují jednotlivé úrovně distribučních cest v rámci distribučního řetězce. Ve své publikaci rozlišují přímé distribuční cesty a nepřímé distribuční cesty. V případě přímé distribuční cesty firma nevyužívá služeb prostředníků a zboží prodává přímo zákazníkům. Naopak nepřímá distribuční cesta zahrnuje jednoho, či více prostředníků (maloobchody, velkoobchody, podpůrné organizace aj.). Jak dále autorky uvádějí, jednotlivé úrovně distribučních cest ovlivňují výslednou kalkulaci cen výrobků.

## Propagace

Odborná literatura věnující se problematice marketingu označuje poslední nástroj marketingového mixu různými alternativami. Některé zdroje nazývají poslední P marketingového mixu jako propagaci, jinde se můžeme setkat s názvy marketingová komunikace, komunikační mix, či komerční komunikace. (Jurášková & Horňák, 2012, s. 178) Foret (2011, s. 11) dodává, že všechny výše zmiňované názvy lze považovat za synonyma.

Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007, s. 71) nazývají propagaci komunikací. V jejich pojetí je komunikace spojená s: „*Činnostmi, které sdělují vlastnost produktu či služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčují je k nákupu.*“

Cílem propagace by podle serveru Marketing mix (n. d.) mělo být sdělení adresované cílovým zákazníkům. Server dále uvádí, že sdělení probíhá formou komunikace mezi prodávajícím a kupujícím.

Součástí propagace, či komunikačního mixu jsou různé formy komunikace, které slouží k naplňování marketingových a firemních cílů.

Příkrylová s Jahodovou (2010, s. 42) rozdělují jednotlivé formy komunikace na osobní a neosobní. Osobní formu komunikace tvoří osobní prodej, při kterém dochází k prezentaci výrobku obchodníkem přímo před klientem/klienty a je zde možnost zpětné vazby. Naopak při neosobních formách komunikace nedochází k přímé interakci mezi prodávajícím a zákazníkem a je bez okamžité zpětné vazby. Mezi neosobní formy komunikace patří: reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring. V případě reklamy se jedná o jednosměrnou, placenou neosobní komunikaci prostřednictvím různých médií. Cílem podpory prodeje je vytvářet krátkodobé stimuly zaměřené na zvýšení prodeje prostřednictvím poskytovaných výhod<sup>7</sup>. Přímý marketing představuje tržní aktivity, které slouží k přímému, adresnému kontaktu s cílovou skupinou. Public relations (PR) se stará o „*publicitu*“, jinak řečeno buduje dobré jméno společnosti a rozvíjí vztahy s veřejností i zaměstnanci podniku. Dále se snaží stimulovat poptávku po výrobcích firmy. Poslední formou neosobní komunikace je sponzoring, který je podle Vysekalové (2012, s. 24) založen na principu služby a protislужby. V praxi poskytuje sponzor finanční či materiální zdroje a protislужbou mu je poskytnuta publicita, nebo jiná protislужba, která mu pomůže k dosažení marketingových cílů.

Jiný pohled na dělení jednotlivých forem komunikace má Monzel (2009, s. 72), která komunikaci rozděluje na nadlinkovou (podporovanou médii)<sup>8</sup> a podlinkovou (nepodporovanou médii)<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Soutěže, slevové kupony, ochutnávky, vzorky aj.

<sup>8</sup> Jedná se o reklamu

<sup>9</sup> Jedná se o: sponzoring, podporu prodeje, public relations a přímý marketing

## 2 Analytická část

### 2.1 Vývoj trhu s kávou v České republice

Pití kávy má v České republice dlouhodobou tradici. První zmínky o prodeji kávového nápoje jsou datovány do roku 1702 a pochází z Brna. Kávu zde začal prodávat Ahmed, obchodník tureckého původu. (Gilbertová, 2016) Do Prahy přišla tradice prodeje kávových nápojů později. Prvním prodejcem kávy v Praze byl Arab Georgius Hatalah il Damasky (u nás známý jako Jiří Deodat), který z počátku vařil kávu ve svém bytě a jako pouliční prodavač ji prodával kolemjdoucím. Prodávaná káva zaznamenala velký ohlas mezi Pražany, proto se Deodat rozhodl v roce 1714 otevřít první kavárnu v Praze. V polovině 19. století se z pití kávy stává módní záležitost a kavárny se stávají centrem politického, intelektuálního a kulturního dění. Ve 20. století začaly vznikat podniky zaměřené na pražení kávy. Nejznámější firmou zabývající se pražením kávy byla firma Meisl. (Šimková – Broulová, 2009)

V socialistickém Československu byl trh kávy řízen státními firmami. Balení a pražení kávy bylo doménou státního podniku Balírny obchodu. Import kávy na Československý trh zajišťoval státní podnik Koospol a dosahoval přibližně 35 tisíc tun kávy ročně. V roce 1960 dosahovala spotřeba kávy pouze 0,7 kilogramů na osobu. O deset let později se spotřeba kávy zdvojnásobila na 1,4 kilogramů na osobu. Do roku 1990 se spotřeba kávy oproti roku 1960 téměř ztrojnásobila na 2,1 kg kávy na osobu. (Jeníček, 2001)

Po roce 1989 došlo k transformaci centrálně řízené ekonomiky na otevřenou tržní ekonomiku. Proces transformace a liberalizace ekonomiky ovlivnil také kávový trh v České republice. Státní podniky v rámci přechodu na tržní ekonomiku prošly procesem privatizace a na tuzemský kávový trh vstupují zahraniční investoři. Nejvýznamnější firmy, které působí na tuzemském kávovém trhu jsou Tchibo, Douwe Egberts a Kraft Jacobs Suchard. (Jeníček 2001)

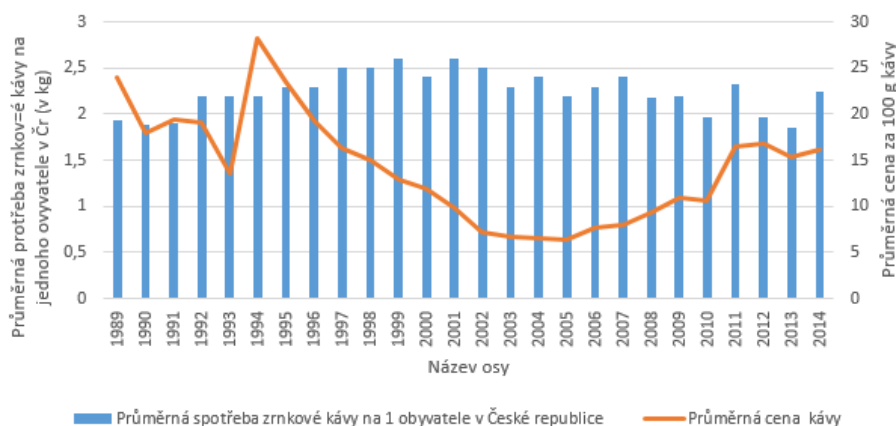
Statistiky o vývoji trhu s kávou v České republice jsou monitorovány mezinárodními i tuzemskými organizacemi. Mezi nejvýznamnější mezinárodní organizace zabývající se monitoringem trhu s kávou v rámci jednotlivých států patří Mezinárodní kávová organizace (ICO) a Organizace OSN<sup>10</sup> pro výživu a zemědělství (FAO).

V rámci Evropské unie se souhrnnými statistikami zabývá statistický úřad Evropské unie Eurostat. Statistiky o spotřebě kávy na obyvatele, vývoji průměrné ceny kávy a importu kávy do České republiky v jednotlivých letech zaznamenává Český statistický úřad.

---

<sup>10</sup> Organizace spojených národů

Následující graf č. 1 zobrazuje vývoj spotřeby kávy na jednoho obyvatele a průměrnou cenu za 100 g kávy v období od roku 1989 do roku 2014



Graf 1 Průměrná spotřeba kávy na jednoho obyvatele a průměrná cena kávy v České republice v období 1989-2014

Zdroj: Český statistický úřad České republiky (2016).

Podle metodiky Českého statistického úřadu se jedná o průměrnou spotřebu kávy na jednoho obyvatele České republiky. Počet obyvatel je dán středním stavem ke dni 1. 7. příslušného roku. V průměrné spotřebě kávy je zahrnuta pražená mletá i nemletá káva, instantní káva a kávové výtažky a koncentráty.

Průměrně bylo ve sledovaném období spotřebováno 2,2 kg kávy na obyvatele. Nejvyšší nárůst je z roku 2014, kdy došlo k nárůstu spotřeby o 20 % oproti roku 2013 na 2,24 kg na osobu. Naopak největší propad spotřebovávaného množství o 15 % je z roku 2012, který činil 360 g na osobu z původních 2,33 kg na osobu na 1,97 kg na osobu. Na fluktuaci průměrného spotřebovávaného množství kávy má vliv zejména průměrná cena této komodity, která je ovlivněna zejména klimatickými podmínkami oblastí, ve kterých je káva pěstována.

Hlavním motivem konzumace kávy v České republice je podle serveru KÁVA online (2007) její povzbuzující účinek. Způsob přípravy kávy je v České republice také specifický. Převládá příprava kávy na „*turka*“, což je spaření mleté zrnkové kávy vroucí vodou.

## 2.2 Charakteristika Prahy

Praha má v rámci České republiky specifické postavení. Z hlediska územního uspořádání je Praha krajem, statutárním a hlavním městem České republiky, které je přirozeným centrem politiky, kultury, vzdělávání a ekonomiky. Odlišné postavení Prahy mezi ostatními regiony v České republice vyplývá z platné legislativy. Základním právním předpisem, který definuje Prahu jako hlavní město, kraj a obec je zákon číslo 131/2000 Sb. Zákon o hlavním městě Praze.

Zmíněný zákon rovněž upravuje postavení jednotlivých městských částí Prahy. Hlavní město Praha je samostatně spravováno zastupitelstvem hlavního města Prahy, radou hlavního města Prahy v jejímž čele stojí primátor. Výkon přenesené a samostatné působnosti zajišťuje Magistrát hlavního města Prahy, který v samostatné působnosti plní úkoly zadané zastupitelstvem nebo radou hlavního města Prahy. (Zákony pro lidi, 2016)

Od roku 2001 je Praha členěna na 22 správních obvodů, které tvoří 57 autonomních městských částí spravovaných vlastními volenými orgány. (CzechTrade, 2011) Odlišné postavení mezi regiony má Praha také co se týče statistického vymezení regionů<sup>11</sup>, jak již bylo zmíněno, Praha je krajem i obcí a nepodléhá tak stejným pravidlům pro územně statistické členění jako ostatní kraje.

Postavení Prahy v jednotlivých úrovních CZ-NUTS zachycuje tabulka č. 2.

Tab. 2 Klasifikace Prahy podle jednotlivých úrovní CZ-NUTS

Označení	Úroveň	Územní jednotka
NUTS 0	Stát	Česká republika
NUTS 1	Území	Česká republika
NUTS 2	Region soudržnosti	Praha
NUTS 3	Kraj	Hlavní město Praha

Zdroj: Český statistický úřad České republiky (2011)

Praha je jediným regionem v České republice (tvoří samostatný region soudržnosti Praha), který splňuje obě podmínky pro vytvoření NUTS 2, které jsou stanoveny minimálním počtem obyvatel (800 000) a velikostí hrubého domácího produktu na obyvatele (HDP), který musí překračovat 75 % průměru Evropské unie. Ostatní kraje, které samostatně nesplňují alespoň jednu z výše uvedených podmínek jsou v rámci NUTS 2 seskupeny do regionů soudržnosti (viz příloha č. 1). (Ministerstvo pro místní rozvoj 2016)

Vybrané ekonomické ukazatele potvrzují dominantní postavení Prahy jako ekonomicky nejvyspělejšího regionu v rámci České republiky. Ekonomickou vyspělost a výkonost regionu lze vyjádřit pomocí HDP (v běžných cenách) a hrubé přidané hodnoty (HPH)<sup>12</sup>. Regionální HDP Prahy se na tvorbě celorepublikového HDP v roce 2014 podílelo 24,05 % a Praha tak byla nejvýkonnějším krajem České republiky. (Český statistický úřad, 2015a)

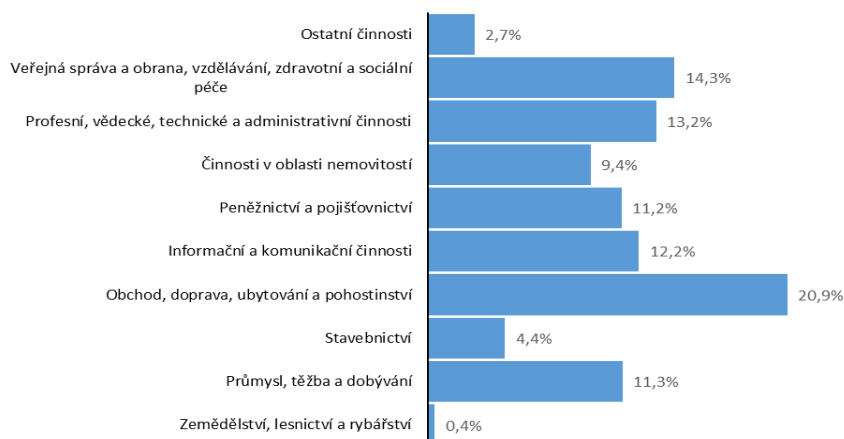
Eurostat každoročně srovnává velikost HDP na jednoho obyvatele územních jednotek NUTS 2 s průměrným hrubým domácím produktem Evropské unie. V roce 2014 dosahovalo HDP na obyvatele Prahy 173 % průměru Evropské unie. (Eurostat, 2016)

Za další ukazatel rozvinutosti ekonomiky je považován podíl terciálního sektoru, který v roce 2014 činil 83,9 % struktury regionální hrubé přidané hodnoty. Podíl jednotlivých odvětví na HPH dle metodiky CZ-NACE zobrazuje graf č. 2.

<sup>11</sup> Členění podle klasifikace NUTS (La Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques).

<sup>12</sup> Hrubá přidaná hodnota představuje rozdíl mezi celkovou produkcí a mezispotřebou jednotlivých odvětví podle CZ NACE daného regionu, je vyjadřována ve stálých cenách.





Graf 2 Podíl jednotlivých odvětví CZ NACE na hrubém přidaném produktu v Praze pro rok 2014

Zdroj: Český statistický úřad České republiky (2015b)

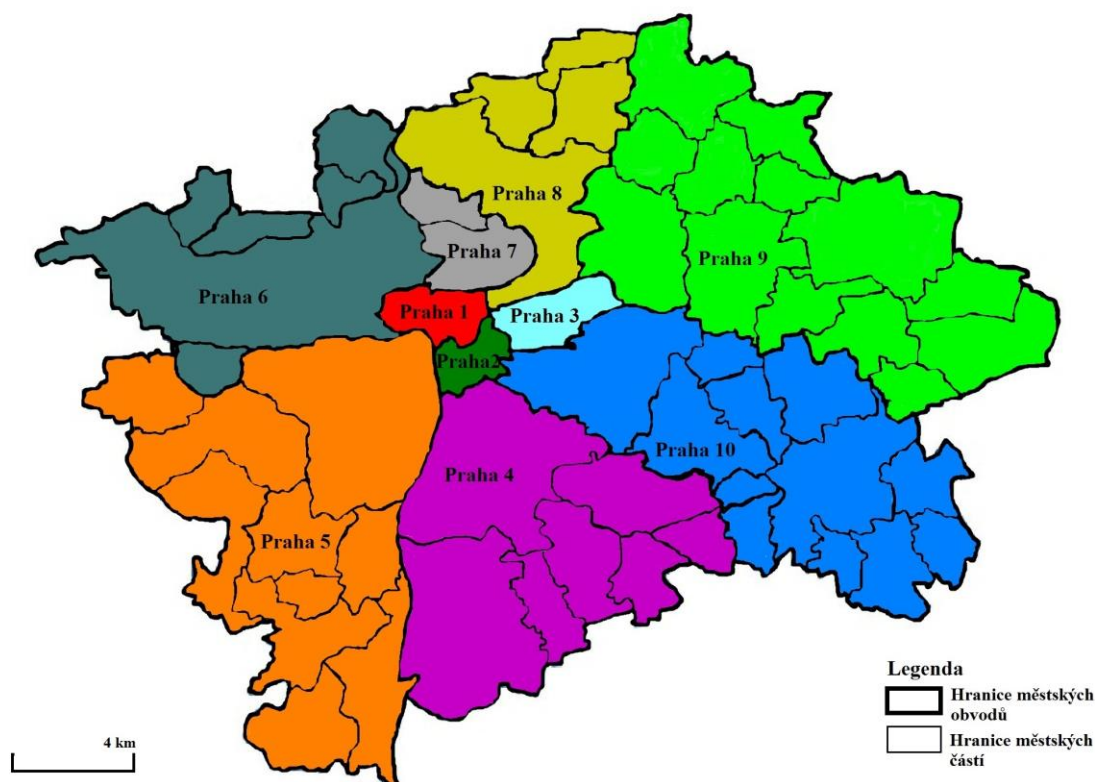
Praha je pro investory atraktivní také z hlediska pozitivního demografického vývoje, kdy celkový přírůstek na 1000 obyvatel v roce 2014 činil 12,7 % a z dlouhodobého hlediska (2000-2014) je celkový přírůstek kladný, pouze v letech 2000, 2001 a 2013 byl zaznamenán pokles. (Český statistický úřad, 2012a) Materiální bohatství pražských domácností vyjadřuje průměrný čistý disponibilní důchod na jednoho obyvatele, který se od začátku sledovaného období (2001=100 %) zvýšil o 64 % na 264 100 Kč (rok 2014). (Český statistický úřad, 2015c) Růst disponibilního důchodu závisí také na míře nezaměstnanosti, která se v období (2000-2014) pohybovala okolo 3 %. (Český statistický úřad, 2012b) Regionální HDP zvyšuje také turismus, který do Prahy od roku 2012 přilákal v průměru 5 mil. turistů ročně. (Český statistický úřad, 2012c)

### 2.3 Kavárny a kavárenské řetězce v Praze

Hlavní město Praha je atraktivním regionem pro podnikatelské subjekty, jejichž podnikatelská činnost spadá do terciálního sektoru ekonomiky. Pražský trh patří podle ekonomických ukazatelů k nejvýkonnějším a nejrozvinutějším trhům v České republice. K růstu pražského trhu přispívá i masový mezinárodní turismus, který prostřednictvím velkého množství zahraničních návštěvníků zvyšuje regionální HDP a přispívá k lokalizaci nadnárodních společností, které do Prahy, často jako jediného regionu v České republice, umisťují své pobočky, provozovny, či regionální zastoupení, a to často pro region Střední Evropy (Polsko, Česká republika, Slovensko, Maďarsko).

Analýza jednotlivých kaváren a kavárenských řetězců na území hlavního města Prahy byla zjišťována prostřednictvím vlastního internetového šetření. V průběhu šetření bylo území Prahy rozděleno na 10 městských obvodů, podle správního členění hlavního města Prahy z roku 1960<sup>13</sup>. Územní členění hlavního města Prahy z roku 1960 vyobrazuje obrázek č. 3.

<sup>13</sup> Správní členění hlavního města Prahy podle zákona č. 36/1960 Sb., O územním uspořádání státu.



Obr. 3 Územní členění deseti pražských městských obvodů z roku 1960  
Zdroj: Vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu (2014).

Na základě vlastního šetření bylo na území deseti pražských obvodů lokalizováno 553 kaváren (jednotlivých provozoven). Vyjma lokálních kaváren působí na pražském trhu také 15 kavárenských řetězců. Za kavárenský řetězec byla považována firma, která má dvě a více aktivních poboček lokalizovaných na vymezeném území deseti pražských obvodů, ale tato charakteristika nemusí nutně znamenat, že firma provozující dvě a více poboček na území Prahy je nadnárodní společností specializující se pouze na prodej kávových nápojů.

Výčet obsahuje také lokální podnikatelské subjekty, neziskové organizace<sup>14</sup> i nadnárodní společnosti, jejichž primární podnikatelská činnost nesouvisí s provozováním kaváren, ale prodej hotových kávových nápojů ve vlastních kavárnách je doplňkovou činností<sup>15</sup>.

Přesnější informace o kavárenských řetězcích jsou uvedeny v tabulce č. 3.

<sup>14</sup> Obecně prospěšná společnost Centrum Martin, provozující tréninkové kavárny Café Martin pro znevýhodněné a ohrožené skupiny obyvatel, ve spolupráci s chráněnou dílnou A MANO.

<sup>15</sup> Kavárny jsou součástí prodejního místa, většinou se jedná o řetězce hypermarketů s potravinami (Café Glóbus), prodejny s oblečením a potravinami (Café revive – Marks & Spencer), či prodejny s praženou kávou, kávovým příslušenstvím a textilem (Tchibo).

Tab. 3 Kavárenské řetězce na území hlavního města Prahy

Název řetězce	Rok otevření první pobočky v Praze	Počet provozoven	Ostatní informace
Dobrá Trafika	2002	2	Česká síť kaváren
Mamacoffee	2008	7	Česká síť kaváren
Tchibo	2005	15	Rakouská síť kaváren
Costa Coffee	2008	27	Britský kávárenský řetězec
McCafé	2010	19	Americká síť rychlého občerstvení a kaváren
Starbucks	2008	21	Americká síť kaváren
Café Infinity	2002	5	Česká síť kaváren
Café revive	2004	3	Britská síť obchodů s oblečením a potravinami
Café Broadway	2013	3	Česká síť kaváren
Café Coffee Day	2004	4	Indická síť kaváren
Café Martin	2013	2	Česká chráněná dílna s kavárnou
Café Globus	1998	2	Německá síť hypermarketů
CrossCafe	2011	6	Česká kavárenská síť
Coffee&Co	2001	10	Česká kavárenská síť
Coffeeshop Company	2007	2	Rakouská síť kaváren

Zdroj: Vlastní šetření a zpracování

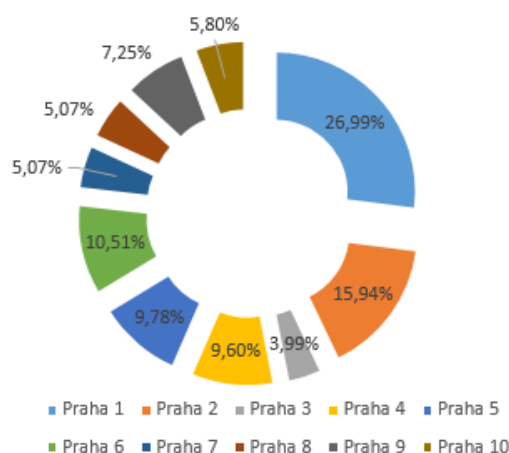
Z celkového množství 553 kaváren, tvoří provozovny kavárenských řetězců 23 % všech kavárenských provozů (v absolutním vyjádření se jedná o 127 provozoven). Nejčetněji zastoupeným kavárenským řetězcem na území Prahy je Costa Coffee (27 provozoven), následuje Starbucks (21 provozoven), McCafé (19 provozoven) a Tchibo (15 provozoven). Nejrozšířenější jsou zahraniční kavárenské řetězce, které jsou ve většině případů provozovány na základě franchisové smlouvy, která je uzavírána mezi soukromými subjekty a zahraničními majiteli know-how a licencí.

V otázce teritoriálního zastoupení je prostorové rozložení jednotlivých kaváren na území Prahy značně nerovnoměrné. Nejvýznamnějším faktorem ovlivňujícím prostorovou nerovnoměrnost v rozložení kaváren je vzdálenost městské části od centra města<sup>16</sup>, ve kterém je lokalizováno nejvíce kaváren. Centrum Prahy je pro kavárenské řetězce atraktivní zejména pro velký pohyb zahraničních i tuzemských turistů a obyvatel Prahy, kteří do centra města míří za zábavou, do práce, do školy, či na nákupy.

Důležitou roli hraje také typ zástavby a úroveň občanské vybavenosti. Zatímco v centru Prahy převažuje stará zástavba, činžovní a historické domy, které nabízejí dostatečně velké a atraktivní prostory pro komerční účely, v ostatních částech Prahy převažuje paneláková, moderní železobetonová, či rodinná zástavba. Stará zástavba nacházející se v ostatních částech Prahy slouží převážně k rezidenčním účelům, nebo je ve špatné technické stavu (brownfields), či byla zcela zbourána a nahrazena novou zástavbou (rezidenční komplexy, kancelářské budovy, obchodní centra). Centrum Prahy disponuje také vynikající dopravní a občanskou infrastrukturou. Nacházejí se zde hlavní vlaková nádraží (Hlavní nádraží Praha, Masarykovo nádraží), všechny přestupní stanice pražského metra (Můstek, Muzeum, Florenc), hlavní autobusové nádraží (Florenc) a značná část veřejných i státních institucí, škol, divadel, muzeí a galerií. Všechny tyto aspekty zvyšují množství lidí pohybujících se v centru města a tím zvyšují atraktivnost lokality pro kavárny a kavárenské řetězce.

Rozložení jednotlivých kaváren (včetně kavárenských řetězců) je vyobrazen na grafu č. 3.

<sup>16</sup> Nejužší centrum města je tvořeno městskými obvody Praha 1 a Praha 2.



Graf 3 Rozložení jednotlivých kaváren v jednotlivých městských obvodech Prahy  
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že z pohledu subjektů podnikajících v kavárenství, je nejatraktivnější lokalitou Praha 1 (je zde lokalizováno téměř 27 % z 553 kaváren v Praze). Následuje Praha 2, ve které je lokalizováno téměř 16 % všech kaváren. Oba městské obvody tvoří nejužší centrum města. Z ostatních městských obvodů, které nespádají do nejužšího centra města je nejvíce kaváren v Praze 6, kde je lokalizováno necelých 11 % kaváren. Vysoký počet lokalizovaných kaváren je dán největším českým mezinárodním letištěm Václava Havla, které se nachází v městském obvodu Praha 6, respektive v městské části Praha-Ruzyně.

U ostatních městských částí je rozhodujícím kritériem vzdálenost jednotlivých městských částí od centra města. V částech, které sousedí bezprostředně s centrem města a tvoří tak širší centrum města je četnost výskytu kaváren vyšší než v okrajových částech Prahy. Jde především o Prahu 7 (9,8 %), konkrétněji jde o Holešovice, a Prahu 4 (9,6 %), kde se nacházejí městské části Praha-Nusle a část Vinohrad.

V okrajových městských obvodech a městských částí jsou kavárny nejčastěji soustředěny do nákupních center a galerií (např. nákupní centrum Chodov).

Pro detailnější analýzu jsem si vybral americký kavárenský řetězec Starbucks, anglický řetězec Costa Coffee a jako protiklad ryze český kavárenský řetězec CrossCafe.

## 2.4 Starbucks

Příběh světově nejznámějšího kavárenského řetězce Starbucks začíná 30. března roku 1971 v americkém Seattlu, kde si Gerald Baldwin, Zev Seigl a Gordon Bowker otevřeli obchod s praženou kávou a kávovým příslušenstvím. Svůj obchod pojmenovali *Starbucks Coffee, Tea and Spices*. Název společnosti není nahodilý, ale odráží v sobě námořnickou tradici amerického severozápadu. Název obchodu byl inspirován námořníkem Starbucksem z románu *Moby Dick*. Nově vzniklý podnik tak v sobě nesl symboliku námořníka přivázejícího nejlepší světovou kávu obyvatelům Seattlu.

V roce 1982 začíná pro firmu Starbucks pracovat Howard Schultz na pozici ředitele marketingu. V rámci plnění pracovních povinností odjíždí Schultz na služební cestu do Itálie, kde poznává zdejší kavárenskou kulturu a po návratu do Spojených států amerických představuje majitelům firmy Starbucks novou koncepci rozvoje firmy Starbucks, založenou na prodeji hotových espresso nápojů.

Schultz, však narazil s novou koncepcí u majitelů Starbucksu, kteří chtěli nadále podnikat s prodejem pražené kávy, a proto Schultz opouští Starbucks a zakládá vlastní kavárnu *Il Giornale*, ve které servíruje svým zákazníkům čerstvě upražené espresso. Z důvodu akvizice pražírny *Peet's Coffee and Tea* se společnost Starbucks nadměrně zadluží a společnost začíná být ztrátová. Po dlouhém jednání se majitelé Starbucksu rozhodli svoji obchodní síť prodat. Této situace využívá Schultz, když v roce 1987 kupuje Starbucks a mění název své společnosti z *Il Giornale* na *Starbucks Company*. (Marshall, 2015)

### 2.4.1 Expanze Starbucks

Pod vedením Howarda Schultze dochází k expanzi Starbucks Company do ostatních měst ve Spojených státech amerických a později do celého světa. První pobočka Starbucks Company mimo Seattle byla otevřena v Chicagu v roce 1987. Mezi léty 1987–1995 se síť kaváren na území Spojených států amerických a Kanady rozrostla na 667 poboček. V roce 1996 rozhodlo ústředí společnosti o expanzi Starbucks na zahraniční trhy. Ve stejném roce byly otevřeny první zahraniční pobočky v Japonsku a Singapuru.

Prvním evropským trhem, kam společnost Starbucks vstoupila, byla Anglie v roce 1998. V témže roce má firma 1886 poboček po celém světě a plánuje další expanze. Plně globální firmou, která má zastoupení na všech světových kontinentech se Starbucks stává v roce 2002, kdy vstupuje na Mexický trh.

Od roku 1971 do roku 2015 otevřel Starbucks 22 519 poboček po celém světě. (Starbucks, 2016a)

#### Vstup Starbucks na pražský trh

Společnost Starbucks Company vstoupila na pražský trh v roce 2008, kdy v Grömlingovském paláci na Malostranském náměstí otevřela svoji první kavárnu. Expanze Starbucks v Praze je založena na bázi joint ventures se společností *AmRest Sp. z.o.o.*, která je největším provozovatelem fast-foodových řetězců v regionu Střední Evropy. Za účelem provozování českých poboček Starbucks byla založena společnost *AmRest Coffee s.r.o.*

V uzavřené smlouvě mezi AmRest Sp. z.o.o. a Starbucks Company poskytuje Starbucks Company výhradní právo užívat licenci pro provoz kaváren Starbucks firmě AmRest Coffee s.r.o. Smlouva stanoví, že společnost AmRest Coffee s.r.o. má právo využívat licenci na provoz kaváren do 31. 5. 2022 s možností prodloužení smlouvy o 5 let. Základní kapitál firmy byl stanoven na 134 004 000 Kč, společnost Starbucks Company vlastní 18 % a firma AmRest Sp. z.o.o. vlastní 82 % základního kapitálu firmy. Licenční poplatek je stanoven na 25 000 USD za každou nově otevřenou pobočku. Dále byl stanoven licenční a marketingový poplatek ve výši 6 % z obrátu každé kavárny. Společnost AmRest Sp. z.o.o. se zavazuje dodržovat harmonogram rozvoje firmy Starbucks Company. Harmonogram obsahuje minimální počet nových poboček, které musí firma AmRest otevřít v časovém horizontu vymezeném smlouvou. AmRest se dále zavazuje odebírat kávu od certifikovaných dodavatelů společnosti Starbucks Company, aby nedošlo k poškození image firmy Starbucks. Za nedodržení výše stanovených podmínek si firma Starbucks Company vymezuje právo požadovat po firmě AmRest pokutu. (AmRest Sp. z.o.o., 2007)

## 2.4.2 Marketingová strategie Starbucks na českém trhu

Marketingová strategie firmy Starbucks na českém trhu vychází z globálně řešené marketingové strategie firmy, která se opírá o globálně stanovené poslání a vize. Zároveň se firma snaží maximálně zohledňovat kulturní a jiná specifika daného trhu.

Posláním společnosti Starbucks je: „*Podporovat a rozvíjet lidského ducha, tzn. jeden člověk, jeden šálek kávy a jedno sousedství.*“ Poslání společnosti stojí na principech poskytování kvalitní kávy, respektu, sounáležitosti, otevřené komunity, ziskovosti a dodržování ekologických principů. (Starbucks, 2016b)

Z globálního poslání vychází i vize společnosti Starbucks: „*Vypracovat firmu Starbucks na pozici předního dodavatele té nejlepší kávy na světě a nekompromisně dodržovat všechny naše principy během našeho růstu.*“ Společnost Starbucks by se tak podle výše uvedené vize chtěla stát největším odběratelem prémiové kávy na světě, který ctí ekologické a životní podmínky v oblastech, kde je káva pěstována. (Gregory, 2015)

Globální poslání a vize platí také pro kavárny v České republice. Původně chtěla společnost AmRest Spol. z.o.o. provozovat kavárny pouze v Praze, kde cílí především na zahraniční klientelu, která zná Starbucks z domovské země. Později se firma rozhodla expandovat i do okrajových částí Prahy (nákupních center) a ostatních měst v České republice (Brno, Ostrava), proto svoji nabídku a služby přizpůsobila českým zákazníkům. Oproti americkému a západoevropskému trhu, kde zákazníci kavárnu navštěvují převážně při cestě do práce (Coffee to take away), v České republice slouží kavárny jako místo setkávání a relaxování nad šálkem kávy. Tento fakt potvrzují i data z dotazníkového šetření, kdy 32 % z 47 pravidelných pražských návštěvníků kaváren Starbucks uvedlo, že si v kavárně kávu pouze objednává a konzumuje ji mimo provozu. Zbýlých 68 % pravidelných návštěvníků Starbucks pije kávu přímo v kavárně.

Na tuto specifickou zareagoval Starbucks v podobě plastových lžiček nabízených v českých kavárnách a užší nabídkou specializující se na espresso, latté a cappuccina. (Pekáriková, 2008, s. 58)

### 2.4.3 Marketingový mix

#### Produkt

Produktové portfolio firmy Starbucks je zaměřeno převážně na prodej horkých kávových nápojů typu espresso, latté a cappuccino, které jsou vyráběny z pečlivě vybíraných zrn kávy Arabica. Káva pro Starbucks je pěstována ve Střední a Jižní Americe, v Keni, Etiopii, Tanzanii, Indonésii a Nové Guinei. (Starbucks, n. d.) Právě vyšší nadmořská výška zaručuje kvalitnější a hustší kávová zrna. Kvalita kávových zrn je kontrolována tzn. „*nákupčími*“, kteří dohlížíjí na finální selekci kávových zrn určených pro Starbucks.

Ve stálém portfolio kávových nápojů si může zákazník vybrat ze tří základních typů připravované kávy, které se od sebe odlišují délkou pražení. Jemně pražená kávová zrna Blonde Roast, středně pražená zrna Medium Roast a silně pražená zrna Dark roast, které mají výrazné aroma a chuť. Portfolio kávových nápojů na pražském trhu zobrazuje tabulka č. 4.

Tab. 4 Portfolio kávových nápojů firmy Starbucks

Coffee	Refresh	Tea
Coffee	Cool Lime	English Breakfast
Espresso	Berry Hibiscus	Earl Grey
Java Chip	<b>Fresh Juice</b>	China Green Tips
Caramel	Fresh Orange Juice	Chai Tea
Mocha	<b>Blended Juice Drink</b>	Mint Blend
Vanilla Cream	Raspberry	Chamomile Blend
Strawberries&Cream	Mango Passion Fruit	Jasmine Orange
Chocolate Chip	<b>Hot Chocolate</b>	Chai Tea Latte
Chocolate Cream	Premium Hot Chocolate	<b>Iced Tea</b>
Filter Coffee	Classic Hot Chocolate	Green Iced Tea
Caffé Latte	Caramel Hot Chocolate	Passion Iced Tea
Cappuccino	White Hot Chocolate	
Caffé Americano	Almond Hot Chocolate	
Vanilla Latte		
Caramel Macchiato		
Caffé Mocha		
White Chocolate Mocha		
Flat White		
Espresso Macchiato		
Espresso Con Panna		

Zdroj: Vlastní zpracování

Krom stálé nabídky nabízí Starbucks také sezónní nabídku, podle daného období. Jako příklad uvádím Gingerbread Latte, jedná se o kávu ze speciální vánoční nabídky. Gingerbread Latte je espresso s příchutí perníčků a šlehačkou posypanou oplatkovou drtí. Kromě kávy nabízí Starbucks svým pražským návštěvníkům také širokou nabídku občerstvení (sandwiche, croissanty, muffiny, cookies, koláče, waffle a cheesecake dory). Doplňkový sortiment zahrnuje termo hrnky, klasické hrnky s potiskem a cold cups (speciální nádoby na chlazené nápoje). Zákazníkům, kteří z jakéhokoliv důvodu nenavštěvují kavárny, nabízí Starbucks kávové směsi a kavárenské vybavení pro domácí přípravu kávy. Stálou nabídku se snaží Starbucks každoročně rozšiřovat.

V roce 2016 uvedla společnost na pražský trh nápoje Cold brews, tedy kávové nápoje připravované 20 hodinovou extrakcí kávy ve studené vodě. Jak uvedla Hanna Nowak (regionální ředitelka značky Starbucks pro Střední Evropu): „Nápoje vyvíjíme na globální úrovni, ale jídlo je lokální. Většinou preferujeme lokální jídlo, které reflektuje místní chutě“ Co se týká nápojů, Nowak uvádí: „Využíváme podpory ze Starbucks a jeho investic do vývoje a testování. Stejně jako u jídla i zde se rozhodujeme podle lokálních chutí, nepřijde-li nám nápoj pro daný trh vhodný, nezařadíme ho.“ (Straková, 2016)

### Cena

Globálně patří Starbucks k nejdražším kavárenským řetězcům. Cenová hladina výrobků ve Starbucks je v porovnání s ostatními kavárenskými řetězci vyšší. Vysoká cena je dle Starbucks vykompenzována prémiovou kávou (finální selekcí projde asi 3 % kávových zrn) a prvotřídním servisem, který společnost nazývá *Starbucks Experience*. (Starbucks, 2016d)

Cenová strategie firmy Starbucks na českém trhu i v rámci pražských poboček není odlišná od cenové strategie v zahraničí a *Zážitek Starbucks* tak může být pro českého zákazníka finančně náročný. Specifikem pražského trhu je nejednotná cenová strategie. Výše ceny je v pražských kavárnách závislá na lokalitě, kde se daná pobočka nachází. V turisticky oblíbených lokalitách je cena nabízených výrobků vyšší než v jiných částech Prahy. Cenovou diferenciací kávových nápojů na bázi espresso v různých částech Prahy zobrazuje tabulka č. 5. V uvedené tabulce jsou srovnávány ceny pobočky na Hradčanském náměstí (vedle Pražského hradu) a pobočky v nákupním centru Černý Most (okrajová část Prahy).

Tab. 5 Srovnání cen espresso nápojů ve vybraných kavárnách Starbucks v Praze

	Hradčanské náměstí			Centrum Černý Most		
	Tall (354 ml)	Grande (473 ml)	Venti (592 ml)	Tall (354 ml)	Grande (473 ml)	Venti (592 ml)
Caffè Latte	79,-	89,-	99,-	69,-	85,-	95,-
Cappuccino	79,-	89,-	99,-	69,-	85,-	95,-
Caffè Americano	69,-	79,-	89,-	65,-	75,-	85,-
Vanilla latte	99,-	109,-	119,-	89,-	105,-	115,-
Caramel Macchiato	109,-	119,-	129,-	99,-	109,-	119,-
Caffè Mocha	109,-	119,-	129,-	99,-	109,-	119,-
White Chocolate Mocha	109,-	119,-	129,-	99,-	109,-	119,-
Flat White (237 ml)	89,-	x	x	75,-	x	x
Brewed Coffee	59,-	69,-	79,-	49,-	59,-	69,-
	Solo	Doppio		Solo	Doppio	
Espresso	59,-	69,-	x	49,-	59,-	x
Espresso Macchiato	65,-	75,-	x	55,-	65,-	x
Espresso Con Panna	69,-	79,-	x	59,-	69,-	x

Zdroj: Vlastní zpracování

Cenový rozdíl v jednotlivých kavárnách není nijak zásadní a jedná řádově o desítky korun.



Ceny nabízených jídel se pohybují v rozmezí od 40 Kč-115 Kč. Starbucks nabízí různé výhody zákazníkům využívajících jejich věrnostní program *My Starbucks Rewards*. Předpokladem pro využívání věrnostního programu je registrace Starbucks card, na kterou si mohou zákazníci dobít požadovanou částku a s její pomocí mohou platit ve všech kavárnách Starbucks. Z každých 25 Kč utracené částky je na konto majitele připsána jedna hvězda. Po 10 nasbíraných hvězdách (tj. 250 Kč) má zákazník zdarma nárok na jeden nápoj ve velikosti Tall (354 ml), či Grande (473 ml). (Starbucks, 2016e)

### **Místo a distribuce**

Globální distribuční a expanzivní strategie firmy Starbucks vzbuzuje kontroverze zejména mezi odpůrci globalizačního procesu, kteří považují distribuční politiku firmy za agresivní. Podle Naomi Klein si Starbucks předem vytipuje konkrétní oblasti, většinou se jedná o atraktivní části měst (centra měst) s velkým pohybem lidí, které následně obsadí svými provozovny. John Barber dokonce nazval šíření Starbucks ve Spojených státech amerických jako: „*veš šířící se mateřskou školou*.“ Jako příklad uvádí autorka vstup Starbucksu do Velké Británie v roce 1998, kdy Starbucks odkoupil 82 provozoven Seattle Coffee Company a přebudoval je na své provozovny. Zahlcenost amerických měst kavárnami Starbucks způsobila rivalitu, tzn. „*kanibalismus*“, mezi samotnými kavárnami v rámci řetězce, které si vzájemně přetahovaly své klienty.

Samotný Starbucks chce svojí distribuční strategií učinit ze svých kaváren „*Azyl na cestě mezi zaměstnáním a domovem*“, tedy „*Typické místo, kde se lidé scházejí*.“ Proto je podle Starbucksu důležité, aby jejich kavárny byly všude na frekventovaných místech. (Klein, 2005) V České republice je situace odlišná. Distribuční strategie je ovlivněna smluvními podmínkami mezi Starbucks Company a AmRest Spol., z.o.o. Primárním záměrem joint venture aliance bylo působení v Praze, kde byla v roce 2008 otevřena první pobočka v regionu Střední a Východní Evropy, ale postupem času se řetězec rozšířil také do Brna a Ostravy. V Praze firma aktuálně provozuje 21 kaváren (viz tabulka č. 6).

Tab. 6 Pražské kavárny Starbucks

Pobočka	Rok otevření	Lokace
Malostranské náměstí 28	22.01.2008	Praha 1
náměstí Republiky 1078	18.02.2008	Praha 1
náměstí Republiky 1078	18.02.2008	Praha 1
Aviatická 1	18.03.2008	Praha 6
Skandinávská 145	20.05.2008	Praha 5
Staroměstské náměstí 26	19.08.2008	Praha 1
Na poříčí 1046	04.10.2008	Praha 1
Václavské náměstí 795	28.11.2008	Praha 1
Roztylská 2321	06.02.2009	Praha 4
Řevnická 121	15.09.2009	Praha 5
Václavské náměstí 813	01.07.2010	Praha 1
Vítězné náměstí 577	27.10.2010	Praha 6
Jugoslávská 2	27.07.2012	Praha 2
Chlumecká 765	22.03.2013	Praha 9
Hradčanské náměstí 186	29.07.2013	Praha 1
Na Florenci 2116	30.08.2014	Praha 1
V parku 2309	31.03.2015	Praha 4
Sokolovská 100	27.04.2015	Praha 8
Veselská 663	20.05.2016	Praha 9
Plzeňská 233	09.07.2015	Praha 5
Zamenhofova 440	16.10.2015	Praha 10

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu, (2016)

Z tabulky vyplývá, že k největší expanzi Starbucks na pražský trh došlo v roce 2008, kdy společnost v Praze otevřela 8 poboček. Nejvyšší četnost poboček je na Praze 1, která je turisticky nejatraktivnější a tvoří historické centrum města. Design prodejen je navrhován tak, aby co nejvíce respektoval lokalitu a zároveň vytvářel příjemné prostředí pro zákazníka. V každém designovém konceptu je hlavním motivem káva a závazek společnosti k ochraně životního prostředí. Každá kavárna v Praze disponuje wifi připojením, zásuvkami a většina kaváren je tzn. *dog friendly* (možnost přivést si domácí mazlíčky). Kavárny Starbucks jsou nekuřácké. Starbucks své kavárny koncipoval tak, aby si každý jednotlivý zákazník mohl vybrat, jestli si kávu vychutná v otevřeném prostoru s ostatními, nebo osamoceně. Novinkou v roce 2014 bylo rozšíření distribuce kávy typu Via Ready Brew Columbia do vlakových souprav SC Pendolino. (JVL, 2014)

### Propagace

Základem marketingové komunikace společnosti Starbucks je *Starbucks Experience* (Zážitek Starbucks), který je založen na přímém kontaktu zaměstnance se zákazníkem. Zákazník by si z každé návštěvy kavárny Starbucks měl odnést pocit příjemně stráveného času nad šálkem prémiové kávy, který byl naplněn pocitem radosti a sounáležitosti zákazníka s místní komunitou<sup>17</sup>. Komunikační strategie firmy je založena na spokojeném zákazníkovi, který bude svoji osobní zkušenost sdílet s ostatními a nepřímo je tak ovlivní k návštěvě Starbucks.

<sup>17</sup> Osobní přístup baristů ke každému zákazníkovi. Při každé objednávce je zákazník požádán o sdělení křestního jména, což má pomoci navázat přátelský vztah mezi zákazníkem a zaměstnancem.

Starbucks nevyužívá na pražském trhu klasických komunikačních nástrojů v podobě jakékoliv reklamy (tištěné, televizní, rozhlasové). Dlouhodobou strategií komunikační politiky na pražském trhu shrnuje regionální ředitelka Starbucks pro Střední Evropu Hanna Nowak: „*Žádná masmédiá nevyužíváme, není to naší strategií. Místo investování do médií se raději spoléháme na podlinku a organickou šeptandu. Nutno říct, že máme v tomto ohledu s naší značkou štěstí, je to love brand.*“ Podlinkovou šeptandu podporuje také spolupráce Starbucksu s bloggerkami, které pomocí svých příspěvků na sociálních sítích pomáhají dotvářet image značky. (Straková, 2016)

Pro komunikaci s novými a stávajícími zákazníky využívá firma webové stránky i sociální sítě, na kterých společnost sdílí všechny důležité události. Zákazníci tak prostřednictvím sociálních sítí mohou vyjadřovat své názory a přímo se tak podílet na rozvoji značky. Péče o stávající zákazníky je realizována v podobě věrnostního programu *My Starbucks Rewards*. Starbucks pravidelně ve svých pražských kavárnách pořádá nejrůznější ochutnávky, prezentace a semináře, které jsou zaměřené na prezentaci, představení a podporu prodeje stálých i sezónních výrobků.

Společnost posiluje pozitivní veřejné mínění o značce Starbucks v Praze také pomocí komunitního programu. V jeho rámci se společnost snaží podporovat a rozvíjet občanskou iniciativu v lokalitách, kde působí. Příkladem je podpora ZŠ na Uhelném trhu, projekt Studentská krev 2012, jehož cílem bylo motivovat studenty v Praze k dárcovství krve, nebo spolupráce Starbucks s týmem amerického fotbalu Prague Lions, který podporuje dětské pacienty v Motole. V roce 2016 obsadila pobočka na Můstku třetí místo v soutěži o nejlepšího zaměstnavatele v Praze.

Nejúčinnějším globálním nástrojem propagace Starbucks je product placement umístěvaný v amerických filmech. Jako příklad uvádím filmy, ve kterých se Starbucks objevil: *Láska přes internet*, *Ďábel nosí Pradu*, *Slečna drsnák*, či *Terminál*. Ve scénách těchto filmů se objevují papírové kelímky s logem Starbucks a hrdina filmu je často návštěvníkem samotných kaváren, ve kterých prožívá svůj *Zážitek Starbucks*. Globalizačnímu proces tak způsobil, že product placement v amerických filmech působí za zákazníky po celém světě. (Fabrizius, 2009)

## 2.4.4 SWOT analýza

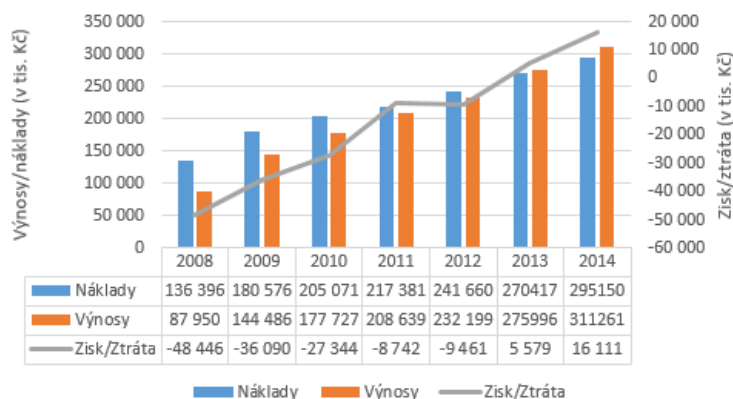
Následující tabulka č. 7 zachycuje SWOT analýzu firmy Starbucks

Tab. 7 SWOT analýza Starbucks

Silné stránky	Slabé stránky
Světový brand Starbucks Široké portfolio značek Starbucks Široká nabídka doplňkových výrobků Přístup k zaměstnancům Sezónní nabídka Pečlivě vybraná Fairtrade kávová směs	Vysoká cena Orientace na turisty Investiční závislost na AmRest Spol. z.o.o. Distribuční síť
Příležitosti	Hrozby
Zacílení na českého zákazníka Snižování ceny Zvýšení povědomí marketingovou kampaní Rozšíření portfolia o bezlepkové výrobky	Ceny u konkurence Příchod nového řetězce Pokles turismu v Praze

Vlastní zpracování

Komplexní analýza je doplněna o hospodářské výsledky firmy AmRest Coffee s.r.o., která provozuje kavárny Starbucks. Výsledky hospodaření jsou zachyceny v grafu č. 4.



Graf 4 Hospodářské výsledky firmy AmRest Coffee s.r.o.

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2016)

Výše uvedená data obsahují hospodaření firmy AmRest Coffee s.r.o., která mimo pražských poboček Starbucks provozuje také tři pobočky v Brně a dvě pobočky Starbucks v Ostravě. Finanční data jsou použitelná pro pražský trh, protože přes 80 % kaváren Starbucks je lokalizovaných v Praze. Z grafu je patrné, že firma v období největší expanze vykazovala ztrátu vlivem vysokých investic do otevírání nových kaváren (ztráta). Od roku 2013 je hospodaření společnosti ziskové. Rostoucí ziskovost může být způsobena pozastavením expanzivní politiky firmy a tím i snížením nákladů, či vyšší návštěvností kaváren. Údaje z období 2013 a 2014 nebyly společností AmRest Coffee zveřejněny a na základě dat z minulých let byly hodnoty pro období 2013 a 2014 dopočítány pomocí funkce LINTREND v programu Excel

## 2.5 Costa Coffee

Společnost Costa Coffee byla založena roku 1971 italskými imigranty Brunem a Sergiem Costa v Londýně, jako obchod prodávající vlastní praženou kávovou směs Mocha Italia. Společnost vlastní kávovou směs distribuovala do vybraných kaváren v Londýně a o sedm let později v roce 1978 otevírají svoji první kavárnu v londýnské ulici Vauxhall Bridge. Nově otevřená kavárna zaznamenala velký úspěch u obyvatel Londýna a bratři Costové otevírají druhou kavárnu.

V roce 1990 nastává první významná změna, která ovlivní budoucí směřování celé společnosti. Bruno Costa prodává svůj podíl ve společnosti svému bratru za pět miliónů liber. Sergio pokračuje ve firemním rozvoji společnosti a do roku 1995 otevřel 41 kaváren Costa Coffee po celé Velké Británii.

Druhá a pro společnost nejvýznamnější změna nastává v roce 1995, kdy Sergio Costa prodává kavárenskou síť za 25 miliónů liber britské společnosti Whitbread, která podniká v restauračním a hotelovém průmyslu. (Procházka, 2015)

### 2.5.1 Expanze Costa Coffee

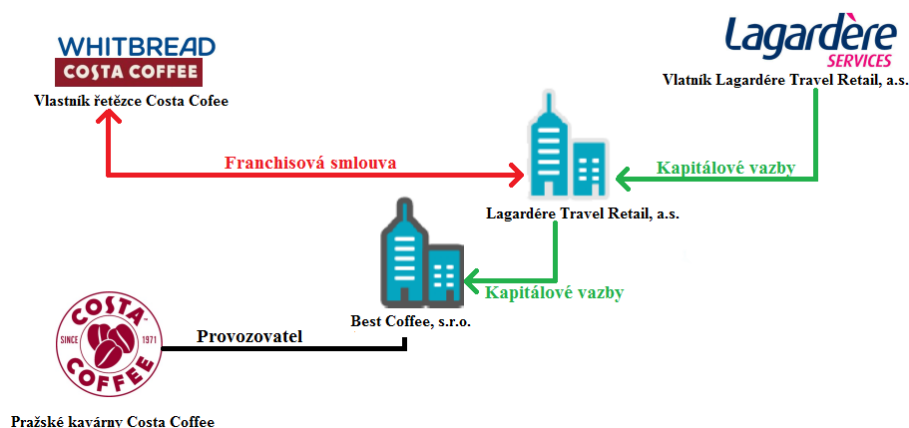
Akvizicí Costa Coffee se společností Whitbread nastává světová expanze kavárenského řetězce do celého světa. Expanze je realizována prostřednictvím prodeje franchisingových licencí, ve kterých společnost Whitbread vystupuje jako franchisor. V roce 1999 otevírá Costa Coffee svoji první zahraniční kavárnu v Dubaji a začíná tak mezinárodní expanze kavárenského řetězce. Ve stejném roce provozuje Whitbread 134 kaváren Costa Coffee ve Velké Británii.

O deset let později je otevřeno 881 kaváren ve Velké Británii a 407 kaváren v zahraničí. Společnost se stává druhým největším kavárenským řetězcem na světě.

Celkově v období od roku 1978 do roku 2015 otevřel Whitbread 2034 kaváren Costa Coffee ve Velké Británii a 1243 kaváren ve 31 zemích po celém světě. V následujících několika letech se chce společnost zaměřit na rozvoj svých aktivit na čínském trhu, který je po Velké Británii se svými 380 provozovny druhý největší na světě. (Whitbread, 2016)

#### Vstup Costa Coffee na pražský trh

Svoji první pražskou pobočku otevřel kavárenský řetězec Costa Coffee v roce 2008 v obchodním domě Flora. Vstup řetězce na pražský trh byl uskutečněn na základě uzavřené franchisové smlouvy mezi společností Whitbread a HDS Retail Czech republic, a.s., která je dceřinou společností francouzské nadnárodní korporace Lagardère Services, zabývající se provozem maloobchodních prodejních ploch na letištích a nádražích po celém světě. V roce 2012 byla pro účely provozování kavárenské sítě Costa Coffee na českém trhu založena společnost Best Coffee, s. r. o., jejíž majoritním vlastníkem je společnost Lagardère Travel Retail s vkladem 146 697 000 Kč. V období 2008-2012 byly kavárny provozovány společností HDS Retail Czech republic, a.s., která byla v roce 2015 přejmenována na Lagardère Travel Retail, a.s. Vazby mezi jednotlivými podnikatelskými subjekty znázorňuje obrázek č. 4.



Obr. 4 Grafické znázornění vazeb mezi podnikatelskými subjekty provozujícími Costa Coffee  
Zdroj: Vlastní zpracování podle Procházka (2015)

Franchisová smlouva uzavřená mezi Lagardère Travel Retail, a.s. a Whitbread ustanovila od roku 2012 společnost Best Coffee, s. r. o. jako výhradního provozovatele kaváren Costa Coffee na českém trhu. Smlouva dále ukládá povinnost dodržovat stanovené standardy v kvalitě odebírané kávy, designu prodejen a proškolení zaměstnanců. Společnost Best Coffee je povinna hradit franchisové poplatky z hrubých tržeb společnosti Whitbread. Franchisor si dále vyhrazuje právo na poskytování finančních údajů franchisanta za každý kalendářní rok. Všechny marketingové kampaně, včetně sezónních kampaní zaměřených na podporu prodeje sezónních výrobků, jsou v režii franchisora a franchisant je smluvně zavázán kampaň veřejně publikovat a zajistit jí potřebnou podporu.

V roce 2011 firma Whitbread odkoupila kavárenskou síť Coffee heaven a v roce 2012 byly jejich pobočky přebudovány na kavárny Costa Coffee. (Procházka, 2015)

## 2.5.2 Marketingová strategie Costa Coffee

Marketingová strategie Costa Coffee je nastavována globálně a je řízena ústředím firmy sídlící ve Velké Británii. Centrální marketingová strategie je platná pro všechny pobočky po celém světě.

Globální marketingová strategie vychází z vize společnosti Whitbread: „*Vizí společnosti je růst legendárních značek, který je postaven na spokojených zákaznících a firemních inovacích.*“ Vize Whitbread je společná pro všechny značky v portfoliu firem Whitbread (Costa Coffee, Holiday Inn aj.)

Rozvoj společnosti Costa Coffee se řídí podle stanoveného cíle: „*Servírovat nejlepší kávu v pravém italském stylu.*“ Z cíle společnosti je patrné, že se chce maximálně odlišit od svého největšího konkurenta, firmy Starbucks, a to kvalitou kávy i obsluhy, která prochází náročným školicím procesem. Costa Coffee aktivně buduje image svých kaváren, jako místa, kde je servírována nejlepší a nejoriginálnější káva, která je vybírána a zpracovávána kávovými mistry. Svoji expanzivní politikou chce u zákazníků vyvolat dojem, že nejsou nikdy vzdáleni od svého šálku Costa Coffee.

V rámci expanzivní politiky buduje kávové automaty Costa Express, které umísťuje do kancelářských komplexů a na čerpací stanice.

Na českém trhu se nesoustředí primárně na Prahu, ale svoji kavářenskou síť buduje po celém území České republiky. (Whitbread, 2016)

### 2.5.3 Marketingový mix

#### Produkt

Hlavní složkou produktového portfolia firmy je káva, která je připravována z vlastní kávové směsi Mocha Italia. Mocha Italia je směs kávových zrn typu Arabica a Robusta, které jsou pěstovány v tropickém pásu od Jižní Ameriky, po jižní Asii. Tento pás zahrnuje 70 zemí. Káva společnosti Costa Coffee pochází z certifikované produkce farem Rainforest Alliance, pěstující kávu na organicky hnojené půdě a farmáři nezískávají ke zvýšení produkce novou půdu kácením pralesních porostů. Všechna odebíraná káva je podrobena důkladnému rozboru v laboratoři, kde je zkoumána kyselost, plnost, sladkost, hořkost a aroma. Pomalé pražení v bubnových pražárnách Petroncini a Probat zaručuje prvotřídní kvalitu a aroma. Produktové portfolio kaváren Costa Coffee zachycuje tabulka č. 8.

Tab. 8 Produktové portfolio kaváren Costa Coffee

Káva	Horká čokoláda	Limonády	Čaje
Flat White	Horká čokoláda	Citron	Earl Grey
Cappuccino	Ochucené latte	Grep	Ovocný čaj
Caffè Latte	Salteed Caramel	Jahoda	Zázvorový
Americano	Crème Bruleé	<b>Ledová káva a čokoláda</b>	Zelený
Mocha	Vanilka	Iced Latte/Cappuccino	Mátový
Mocha Flake	Čokoláda	Iced Americano	<b>Fruit cooler</b>
Caffè Caramella	Skořice	Iced Mocha	Mango
<b>Espresso</b>	<b>Orientální káva</b>	Ledová čokoláda	Maracuja
Espresso/ Ristretto	Tiger	<b>Coffee Frostino</b>	Ostružina
Espresso con Panna	Turtle	Coffee Frostino	Malina
Macchiato	Toucan	Lískový oříšek	
Babyccino	<b>Ledové čaje</b>	Vanilka	
<b>Corto</b>	Broskev	Mocha	
Classic	Citron	Karamel	
Mocha	Malina	<b>Creamy Frostino</b>	
Black		Káva	
		Vanilka	
		Belgická čokoláda	

Zdroj: Vlastní zpracování

Sezónní nabídka je tematicky zaměřená na jednotlivé období roku. V předvánočním období převládají perníkové, skořicové a vanilkové příchutě kávy a čaje. Jako příklad uvádím perníkové Caffè Latte. Jedná se o klasické latte ochucené perníkovým sirupem a smetanou. Většina nápojů je dostupná ve velikostech 340 ml, 450 ml a 560 ml.

Ke kávě si může zákazník objednat z široké nabídky malého občerstvení (sandwich, saláty, panini, dorty, muffiny, cheesecake, croissanty). Kromě nápojů a jídel nabízí Costa Coffee prodej kávové směsi Mocha Italia, stylové termosky a hrnky na horké nápoje, konvičku pro domácí přípravu kávy a různé drobné dárkové předměty (placky, magnetky aj.).

## Cena

Cenová strategie kaváren Costa Coffee je nastavena centrálně společností Best Coffee, s. r. o. a všechny kavárny v rámci Prahy nabízejí nápoje, jídlo a doplňkový sortiment za stejnou cenu, bez ohledu na lokalitu kavárny, či její klientelu. Zatímco všechny kavárny v Praze mají cenovou hladinu nastavenou stejně, kavárny mimo Prahu mají v porovnání s Prahou ceny nižší. Přičemž portfolio výrobků je ve všech kavárnách v České republice shodné. Cenovou diferenciaci lze přičíst vyšším nákladům na provoz pražských kaváren a vyšší životní úrovni v Praze. Rozdílné ceny kávových nápojů ve stálé nabídce zobrazuje tabulka č. 9. Pro srovnání byla vybrána kavárna Costa Coffee v Praze 6 a kavárna Costa Coffee v Pardubicích.

Tab. 9 Srovnání cen espresso nápojů v pražské a mimo pražské pobočce Costa Coffee

	Milady Horákové, Praha 6			Masarykovo náměstí, Pardubice		
	Kávové nápoje			Kávové nápoje		
	340 ml	450 ml	560 ml	340 ml	450 ml	560 ml
Flat White	83,-	x	x	74,-	x	x
Cappuccino	69,-	85,-	94,-	64,-	74,-	80,-
Caffè Latte	69,-	85,-	94,-	64,-	74,-	80,-
Americano	62,-	72,-	82,-	56,-	66,-	70,-
Mocha	76,-	92,-	99,-	70,-	80,-	86,-
Mocha Flake	89,-	99,-	109,-	83,-	93,-	99,-
Caffè Caramella	81,-	91,-	99,-	75,-	85,-	92,-
	Espresso			Espresso		
Espresso/ Ristretto	49,-	59,-	x	45,-	55,-	x
Espresso con Panna	59,-	69,-	x	55,-	65,-	x
Macchiato	56,-	66,-	x	49,-	59,-	x
Babyccino	x	20,-	x	x	16,-	x
	Corto			Corto		
Classic	x	65,-	x	x	62,-	x
Mocha	x	65,-	x	x	62,-	x
Black	x	65,-	x	x	62,-	x

Zdroj: Vlastní zpracování

Cenová diferenciacie mezi pobočkou v Praze a v Pardubicích není nijak výrazná. Jedná se řádově o desítky korun. V porovnání s řetězcem Starbucks jsou ceny v Costa Coffee nižší a společnost má stejnou cenovou hladinu ve všech pražských pobočkách, vyjma letiště Václava Havla na pražské Ruzyni. Zákazníci si také mohou připlatit 15 Kč za extra dávku sirupu, smetany, či kávy (extra shot).

Ceny u nabízených jídel se pohybují v rozmezí 20 Kč-100 Kč v závislosti na typu zboží. Podobně jako Starbucks má i Costa Coffee věrnostní zákaznický program. V jeho rámci získávají členové Costa Coffee Clubu 10 % z celkového nákupu ve formě Coffee korun na svůj zákaznický účet. Za nasbírané Coffee koruny si zákazníci mohou koupit jakýkoliv produkt Costa Coffee.

## Místo a distribuce

Společnost primárně necílí podobně jako Starbucks na zahraniční návštěvníky Prahy, a proto své pobočky lokalizuje na celém území Prahy, nejčastěji se jedná o tzn. širší centrum města a lokality s vyšším pohybem lidí (zastávky MHD, nákupní centra, kancelářské budovy, vysoké školy atp.).

V roce 2014 spustila společnost Best Coffee pilotní projekt *Costa Express*.



V rámci *Costa Express* má dojít k rozšíření distribuční sítě kaváren o kávové automaty na čerpacích stanicích Shell a v rámci Prahy také do maloobchodních sítí vlastněných mateřskou společností Lagardère Travel Retail (prodejny tisku a tabáku, pekárny). Úspěšnost projektu dokládá rozšiřování distribučních sítí Costa Express na další čerpací stanice v České republice a v Praze do dalších maloobchodních provozoven. V současné době jsou v Praze 4 automaty Costa Express na čerpacích stanicích a 7 automatů umístěných v maloobchodních prodejnách. Tabulka č. 10 obsahuje podrobnější informace o jednotlivých kavárnách Costa Coffee.

Tab. 10 Pražské kavárny Costa Coffee

Pobočka	Rok otevření	Lokace
Obchodní centrum Flora	30.10.2008	Praha 3
Náměstí republiky 1078	21.02.2009	Praha 1
Národní 63	21.09.2009	Praha 1
Seifrtova 570	24.11.2015	Praha 3
Budějovická 1667	01.12.2010	Praha 4
Pižveňská 233	01.12.2010	Praha 5
Vyskočilova 1481	01.12.2010	Praha 4
Veselská 663	01.12.2010	Praha 9
Letiště Václava Havla-Terminál 2	01.12.2010	Praha 6
Vinohradská 2828	01.12.2010	Praha 3
Roztylská 2321	01.12.2010	Praha 4
Sokolovská 394	01.12.2010	Praha 8
Obchodní 113	01.12.2010	Praha-Čestlice
Tomáškova 2144	01.12.2010	Praha 4
Václavské náměstí 794	01.12.2010	Praha 1
Metro Můstek	11.11.2011	Praha 1
Metro Hradčanská	25.04.2012	Praha 6
Italská 384	19.09.2012	Praha 2
Náměstí republiky 1078	08.10.2012	Praha 1
Roztylská 2321	16.11.2012	Praha 4
Rumunská 654	30.11.2013	Praha 2
Karlovo náměstí 313	12.05.2014	Praha 2
Vodičtova 709	23.09.2014	Praha 1
Milady Horákové 201	01.07.2015	Praha 6
Aviatická 1017	01.07.2015	Praha 6
Spálená 2121	06.04.2016	Praha 4
Českomoravská 2420	112.08.2016	Praha 9

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu (2016)

Kavárenská síť Costa Coffee chce i v roce 2016 rozšiřovat svoji distribuční síť v Praze, v plánu má otevřít 5 kaváren Costa Coffee v novém designu Costa Atlas, ve kterém zrekonstruuje také dvě pražské kavárny. Všechny kavárny, mimo kiosků, mají wi-fi připojení na internet a zásuvky. Některé větší kavárny převážně v nákupních centrech jsou vybaveny i dětským koutkem. Design kaváren je stanovován centrálně firmou Whitbread a jednotlivé designové koncepty jsou obsaženy ve franchisovém manuálu. Všechny designové koncepty však zdůrazňují ekologické závazky společnosti Costa Coffee (Rainforest Alliance) a italský původ zakladatelů společnosti (nápoje typu espresso z vlastní kávové směsi Mocha Italia). Kavárny jsou nekuřácké.

### Propagace

Hlavním komunikačním nástrojem kaváren Costa Coffee je jejich produkt. Celá komunikační strategie kaváren je založená na požitku z prémiové kávy vlastní značky, která je připravována speciálně vyškolenými baristy. Marketingovou strategii Costa Coffee na pražském trhu shrnuje marketing manažer kaváren Eva Kulhánková: „*Naším krédem je poskytovat kdekoliv na světě stejně kvalitní kávu, stejnou úroveň baristického servisu a prostředí, v němž se zákazníci cítí dobře. Dbáme na dodržení přesného postupu při přípravě kávy, který je nezbytný pro vytvoření dokonalého nápoje.*“ (Straková, 2014)

V rámci Public relations vydává Costa Coffee noviny Costa Coffee Times, které je možné najít ve všech kavárnách. Noviny Costa Coffee Times jsou vydávány jednou za dva měsíce a obsahují všechny informace o sezónních produktových novinkách, zajímavé články o kávě, různé soutěže s tematikou Costa Coffee a články o nadaci Costa Foundation. Costa Coffee využívá ke své propagaci sociální média a webová stránky. Nově využívá k propagaci pražských kaváren i fenomén současnosti, tzn. „*youtubery*.“ Kvalita kávy a obsluhy je nejdůležitějším cílem Costa Coffee, proto každoročně pořádá v pražských kavárnách soutěž Costa barista roku. V současné době spolupracuje kavárenský řetězec s palácem knih Neoluxor, v jehož rámci se v pražských kavárnách pořádají křty knih a besedy s autory (např. kniha Frajer). V roce 2013 slavila společnost 5 let působení na pražském trhu, při té příležitosti rozdávala Costa Coffee dárkové předměty v pražských ulicích. V letošním roce otevřel řetězec externí kavárnu na pražském hudebním festivalu United Islands.

O své nové a stávající zákazníky pečuje kavárna prostřednictvím věrnostního programu Costa Coffee Club, v jehož rámci mají registrovaní uživatelé nárok na ochutnávky, akční slevy, speciální nabídky a pozvánky na akce pořádané kavárnami. Pro své klienty připravuje Costa Coffee edukační semináře zaměřené na přípravu a kvalitu kávy.

Na podporu svých kampaní využívá rozhlasovou a tištěnou reklamu v pražských médiích (např. rádio Expres-Vyhrajte voucher do Costa Coffee!). (Expres, 2014).

Veřejné mínění o kavárnách Costa Coffee posiluje také množství charitativních akcí. Poslední akcí byla sbírka Pomozte dětem v pražské provozovně ve Vodičkově ulici, záštitu nad touto akcí převzala patronka sbírky Marie Doležalová, která 7. září po celý den připravovala kávu návštěvníkům kavárny. Navíc zákazník, který umístil na Instagram fotku s kávou Costa Coffee měl možnost vyhrát malý dárek od nadace. (Pomozte dětem, 2016)

## 2.5.4 SWOT analýza

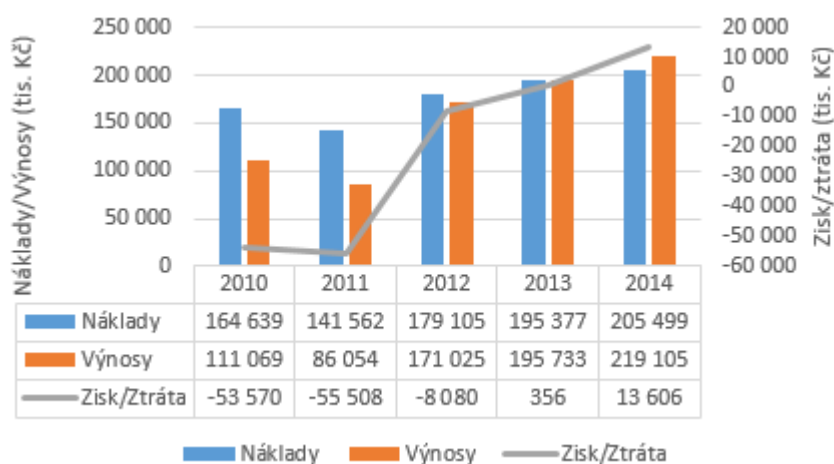
V tabulka č. 11 je SWOT analýza společnosti Costa Coffee.

Tab. 11 SWOT analýza Costa Coffee

Silné stránky	Slabé stránky
Vlastní noviny Costa Coffee Times Široké portfolio výrobků Sezónní nabídka Costa Express Rainforest Alliance Vlastní kávová směs Costa barista roku	Vysoké ceny Centrální marketingové kampaně Malé povědomí o značce Investiční závislost na mateřské firmě
Příležitosti	Hrozby
Rozšiřování distribučních míst Růst turismu Lokální produkty Oslovení mladé generace	Posilující pozice Starbucks Snižování životní úrovně v Praze Vstup nových konkurentů

Vlastní zpracování

Na níže uvedeném grafu č. 5. jsou graficky znázorněny hospodářské výsledky firmy Best Coffee s.r.o.



Graf 5 Hospodářské výsledky firmy Best Coffee s. r. o.

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2016)

Z grafu je patrné, že společnost Best Coffee s. r. o. provozující kavárny Costa Coffee byla v období 2010-2012 ve ztrátě. Ztrátu lze vysvětlit akvizicí kaváren Coffee heaven, což bylo spojené s vysokými náklady. Informace lze považovat za relevantní pro pražský trh, protože přes 75 % provozovaných kaváren je lokalizováno v Praze. Od roku 2013 je hospodaření společnosti ziskové.

## 2.6 CrossCafe

Začátky českého kavárenského řetězce začínají roku 1991 v americkém státě Nevada, konkrétně v Las Vegas, kde se bratři Jánákové z Plzně inspirovali restaurací CrossCafe. První restauraci založili po návratu ze Spojených států amerických naproti plzeňskému pivovaru a nesla název Hamburk. Restaurace ze začátku neprosperovala, ale po odvysílání spotu v Českém rozhlase se zvýšila návštěvnost a tržby.

Zvrat v budoucím směřování celé společnosti nastává v roce 2003, kdy se majitelé seznámili s podnikatelským konceptem franchisingu a otevírají v Plzni restauraci Potrefená Husa. Výhody franchisingu shrnuje Jan Janák: „*Pro nás to bylo něco úplně nového. Jednak to nebyla naše restaurace, navíc to byl celý propracovaný koncept. Přesně takový, jaký jsme měli i my už dlouho v hlavě. Když totiž máte koncept, který je kvalitní a kvalitu drží pořád na stejné úrovni, nemůžete prohrát.*“

Inspirování konceptem franchisingu se rozhodli založit v roce 2007 vlastní franchisingovou síť kaváren, kterou pojmenovali CrossCafe. Začátky kavárenského řetězce popisuje Jan Janák: „*CrossCafe zelo ze začátku prázdnotou. Denní tržba nepřevyšovala tisíc korun a nikdo tam nechodil. Všichni se nám navíc smáli, že chceme dělat kafe v kelímku. Podle Plzeňanů to byla úplná blbost. Znejistěli jsme, ale spoléhali jsme na to, že jakmile začne školní rok, přijedou vysokoškoláci a náš koncept je nadchne. A přesně to se stalo.*“ (Jůzlová, 2014)

### 2.6.1 Expanze CrossCafe

Kavárenský řetězec CrossCafe využívá ke své expanzi koncept franchisingu, v jehož rámci prodává franchisové licence podnikatelským subjektům v České republice. K tomuto účelu byla založena společnost CrossCafe Plzeň s.r.o., která ve smluvním vztahu figuruje jako franchisor. První kavárna byla otevřena společností CrossCafe Plzeň s.r.o., v roce 2007 na Jungmannově ulici v Plzni a v témže roce byla otevřena druhá plzeňská kavárna na ulici Solní. V letech 2008-2009 otevřela společnost další tři pobočky v Plzni. V roce 2010 expanduje CrossCafe do Prahy, kde spoluzakládá společnost CrossCafe Praha s.r.o. V Praze prodává v roce 2014 franchisingovou licenci na provoz kavárny společnosti L.M. Cafe s.r.o. Do roku 2014 je v Praze otevřeno 6 poboček kaváren CrossCafe. Následuje expanze společnosti také do Hradce Králové, kde zakládá společnost CrossCafe Hradec Králové s.r.o., která zde v letech 2013-2014 otevřela 4 kavárny. Rostoucí popularita kaváren našla společnosti CrossCafe vhodné franchisanty také v Chomutově a Olomouci. V Chomutově byla první kavárna otevřena v roce 2014 a o rok později v roce 2015 také v Olomouci. Nejnovější kavárna byla otevřena v roce 2016 společností CrossCafe Palaščák s.r.o. v Severočeském Liberci. K roku 2016 bylo na území České republiky otevřeno 20 provozoven CrossCafe, z toho 6 plzeňských kaváren provozovala sama společnost CrossCafe Plzeň s.r.o. a 14 kaváren bylo provozováno na základě franchisové smlouvy.

### Vstup CrossCafe na pražský trh

Na pražský trh vstoupil kavárenský řetězec v roce 2010 založením společnosti CrossCafe Praha s.r.o. Základní kapitál firmy byl stanoven na 200 000 Kč, společnost má dva vlastníky, obchodní společnost CrossCafe Plzeň s.r.o., s vkladem ve výši 100 000 Kč a Ing. Ivana Baláše, MBA, s vkladem 100 000 Kč. První franchisingová smlouva na provoz kavárny v Praze byla uzavřena v roce 2014 s firmou L.M. Café s.r.o. Franchisová smlouva byla uzavřena na 10 let s možností prodloužení. Licenční poplatek za každou provozovnu činí 100 000 Kč. Franchisor je povinen hradit každoroční franchisingový poplatek ve výši 3,5 % z obrátu kavárny a marketingový poplatek ve výši 1,2 % obrátu. Franchisant by měl počítat s vynaložením vlastního kapitálu na vybavení kavárny zařízením a technologiemi. Vlastní náklady se pohybují v rozmezí 1-2,4 miliónu Kč, v závislosti na počátečním stavu zamýšlené kavárny (nová kavárna, rozšíření současného provozu o CrossCafe, přestavba existující kavárny). Pokud franchisant nemá dostatek počátečního kapitálu, nabízí franchisor půjčku do výše 50 % nákladů s dobou splatnosti 5 let. (CrossCafe, n. d.)

Franchisor podpisem smlouvy předá franchisantovi provozní manuál, ve kterém je podrobný popis činností zajišťujících správný chod kavárny. Dále je franchisantovi poskytnuta podpora při návrhu designu kavárny a při přípravě otevírací a lokálních kampaní, či školení personálu. Franchisant se zavazuje implementovat systém kvality potravin HACCP<sup>18</sup> a odebírat produkty od stanovených dodavatelů, aby nedošlo k poškození image značky CrossCafe. Franchisor je smluvně zavázán dodržovat přesné technologie a procesy při přípravě všech výrobků obsažených v produktovém portfoliu CrossCafe. (Franchising, n. d.)

V roce 2015 provozovala firma CrossCafe Praha s.r.o. v Praze 5 kaváren CrossCafe a firma L.M. Cafe s.r.o. jednu kavárnu.

### 2.6.2 Marketingová strategie CrossCafe

V samotném názvu kavárenského řetězce se odráží celá marketingová strategie firmy, která je založená na vizi zakladatelů firmy: „*Udělat z kaváren CrossCafe místo, kde se lidé budou setkávat, míjet, křížit.*“ Z jasně definované vize vzešel i cíl celé společnosti, a to: „*Stát se nejvýznamnějším původním českým řetězcem takového typu.*“ (CrossCafe, 2016)

V marketingové strategii firmy je sklouben koncept tradiční české kavárny, jako místa intelektuálního a kulturního setkávání obyvatel města, s konceptem americké kavárny (coffee to take away). Právě znalost tuzemského prostředí a zkušenosti ze zámoří vytváří ojedinělý koncept „ryze“ českého kavárenského řetězce. Marketingová strategie firmy tak sází na požitek z kávy, kterou si zákazník vychutná ve stylovém prostředí „americké kavárny“, zasazené do prostředí českých měst. Produktové portfolio nekávo-ových nápojů a občerstvení je tvořeno převážně lokálními a pro české zákazníky známými výrobky, či surovinami od lokálních dodavatelů. Zrychlené prostředí amerických kaváren bylo v CrossCafe promítnuto do konceptu coffee to take away, což umožňuje spěchajícím zákazníkům vychutnat si kávu po cestě.

---

<sup>18</sup> Systém řízení kvality a nezávadnosti potravin podle Ministerstva zemědělství České republiky.

Na zákazníky působí také, v porovnání s ostatními řetězci „česká“ cena, která je nastavena tak, aby byly produkty kaváren CrossCafe dostupné co nejširšímu okruhu zákazníků.

### 2.6.3 Marketingový mix

#### Produkt

Majoritní složkou produktového portfolia firmy CrossCafe je čerstvě připravená káva. Káva je připravována z kávové směsi Robusty a Arabiky v poměru 80:20. Uvedený poměr se však mění v závislosti na velikosti nápoje, což souvisí s odlišnou gramáží kávové směsi. Stálou nabídku produktů je zachycena v tabulce č. 12.

Tab. 12 Produktové portfolio kávových nápojů v kavárnách CrossCafe

Kávové nápoje	Ledový shake	Ovocná šťáva
Pikolo	Vanilka	Pomeranč
Espresso Macchiato	Čokoláda	Grep
Espresso Americano	Jahoda	Grep + pomeranč
Cappuccino	Čaj	Jablečný mošt
Caffè Latte	Mátový	Limonády
Caffè Mocha	Zázvorový	Mojito
Flat White	Černý	Jahoda s bazalkou
Videňská káva	Zelený	Yuzu citronáda
Čokoláda	Rooibos	Voda
Horká čokoláda	Chai latte	Perlivá
Bílá čokoláda	Chai latte	Jemně perlivá
Tmavá čokoláda	Ledový čaj	Neperlivá
Ledová káva	Citrón	Vino
Ledová káva		Bílé
Frappe		Červené
Iced Mocha		Vinný střik

Zdroj. Vlastní zpracování

Do každého nápoje si mohou zákazníci zvolit extra dávku (7 g) espressa navíc.

Velikost nabízených nápojů je závislá na typu nápoje. Zatímco velikosti kávových nápojů jsou určovány podle množství spotřebovávané kávové směsi (malá velikost nápoje - 8 g, střední velikost nápoje - 9 g a velká velikost nápoje - 11 g), nekávové nápoje jsou odměřovány v objemových jednotkách. Horká čokoláda je dostupná ve velikosti 200 ml, ledové šejky, káva a čaj ve velikosti 300 ml, ovocné šťávy, včetně moštu ve velikosti 200 ml, voda je nabízena v 500 ml džbánu, sklenka vína v klasické velikosti 250 ml a vinné střiky ve velikostech 300 ml a 500 ml.

Jídelní menu obsahuje croissanty, muffiny, cookies, parmazánové sušenky, brownies, müsli tyčinky, různé druhy dortů (čokoládové, ovocné, malinové, mrkvové, citrónové a tiramisu), saláty, sandwiche, paniny, ale také horké polévky (tomatová, dýňová, čočková s kokosovým mlékem, karotková se zázvorem).

V kavárnách se prodává také doplňkový sortiment (termohrnky, tašky, keramické hrnky, dárkové balíčky a dárkové poukazy).

### Cena

Cenová hladina pražských kaváren CrossCafe patří k nejnižším mezi sledovanými řetězci. Nižší cenová hladina je také součástí marketingové strategie řetězce CrossCafe. Řetězec se orientuje převážně na českého zákazníka, a proto ve svých kavárnách nastavil „české ceny.“

Přestože se jedná o franchisový koncept, jsou ve všech pražských kavárnách stejné ceny produktů z výrobního portfolia. V porovnání s kavárnami CrossCafe lokalizovaných v jiných městech je cenová hladina v pražských kavárnách o něco vyšší. Vyšší cena v Praze odráží vyšší náklady na provoz kaváren a marketing (konkurenční prostředí), přesto patří cenová hladina v CrossCafe k těm nižším. Následující tabulka č. 13 zachycuje ceny kávových nápojů v pražských kavárnách CrossCafe, konkrétně kavárny na Strossmayerově náměstí.

Tab. 13 Ceny vybraných kávových nápojů v pražských kavárnách CrossCafe

Milady Horákové 1, Praha 7				
	Kávový shot (7 g)	Kávové nápoje		
		Malá velikost nápoje (8 g)	Střední velikost nápoje (9 g)	Velká velikost nápoje (11 g)
Pikolo	42,-	x	x	x
Espresso Americano	x	45,-	52,-	55,-
Cappuccino	x	52,-	57,-	62,-
Caffè Latte	x	52,-	57,-	62,-
Caffè Mocha	x	55,-	60,-	65,-
Videňská káva	x	x	56,-	x
Extra dávka espressa navíc (7 g) = 17 Kč				

Vlastní zpracování

Z uvedené tabulky je patrné, že v pražských kavárnách CrossCafe se cena kávových nápojů pohybuje v rozmezí 40 až 70 Kč. Konečná cena nápoje však může být daleko vyšší, protože zákazník si může objednat z širokého spektra sirupů. Za jednu extra dávku sirupu je ke konečné ceně nápoje účtováno 10 Kč. Krom extra dávky příchutě (sirupu) si může zákazník do kávy přidat také extra dávku šlehačky (12 Kč), či sójového mléka (10 Kč).

Ceny nabízeného občerstvení se pohybují od 10 Kč do 80 Kč v závislosti na druhu objednaného jídla. Zákazníci, kteří jsou registrováni v Cross kontu sbírají na svoji Cross kartu za každý nákup body, které později mohou uplatnit jako slevu při dalším nákupu. Cross karta zároveň slouží jako elektronická peněženka pro platby v kavárnách (10 bodů = 1 Kč).

### Místo a distribuce

Vhodné místo pro kavárnu je jedním ze základních požadavků franchisora pro poskytnutí franchisingové licence kaváren CrossCafe. Podle Jana Janáka (zakladatele a vlastníka CrossCafe) jsou franchisové licence poskytovány kavárnám, které: „*Jsou lokalizovány v místech, kde se pohybuje hodně lidí (křižovatky ulic, obchodní centra, v blízkosti kancelářských a univerzitních komplexů, zastávek a přestupních uzlů MHD). Pro zákazníka byste měli být na cestě hned po ruce, aby si při přestupování v MHD jen odskočil k vám.*“ (Rostecký, 2014)

Následující tabulka č. 14 vyobrazuje detailnější informace o pražských kavárnách CrossCafe.

Tab. 14 Pražské provozovny CrossCafe

Pobočka	Rok otevření	Lokace	Vlastník licence
Štefánikova 218	2010	Praha 5	CrossCafe Praha s.r.o.
Křížikova 344	2010	Praha 8	CrossCafe Praha s.r.o.
Kateřinská 522	2011	Praha 2	CrossCafe Praha s.r.o.
Milady Horákové 476	2014	Praha 7	LM Cafe s.r.o.
Archeologická 2256	2014	Praha 5	CrossCafe Praha s.r.o.
Karlovo náměstí 2097	2012	Praha 2	CrossCafe Praha s.r.o.
Seznam zúčastněných osob			
CrossCafe Praha s.r.o.	Martin Lomnický, Jan Janák, Ing. Ivan Baláš, MBA		
LM Cafe s.r.o.	Lucie a Martin Blažkovi		

Zdroj: Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky (2016)

Pražské provozovny splňují podmínku pro udělení franchisingové licence, protože jsou lokalizovány v blízkosti zastávek MHD a přestupních uzlů, či v blízkosti veřejných a státních institucí, nebo obchodních center.

Pražské kavárny disponují internetovým wi-fi připojením a mají dostatek zásuvek pro elektroniku. Vybavení kaváren bylo přizpůsobeno cílové skupině CrossCafe, kterou tvoří převážně studenti a pracující. Všechny kavárny jsou „*dog friendly*“, takže do nich mohou zákazníci se psy. Bonusové vybavení mají kavárna na ulici Milady Horákové, která je vybavena dětským koutkem a kavárna na Karlově náměstí, která je vybavena knihovnou a lampičkami (v blízkosti kavárny se nachází 1. lékařská fakulta Univerzity Karlovy).

Vzhled jednotlivých kaváren CrossCafe má odlišit kavárny od konkurence. Koncept kaváren má svým vzhledem působit uklidňujícím dojmem americké kavárny zasažené do prostředí českých měst (např. polstrované lavice se stoly připomínající americká bistra).

Společnost CrossCafe chce rozšířit síť prodejen na území Prahy, proto hledá vhodné franchisanty a prostory pro prodej franchisingových licencí.



## Propagace

Marketingová propagace CrossCafe je řízena centrálně a je ukotvena ve smlouvě o poskytnutí franchisingové licence. Hlavní složkou marketingové strategie CrossCafe je samotný koncept „ryze české kavárny“ zařízené v americkém stylu a zasazené do českého prostředí. Společnost CrossCafe nejvíce využívá ve své marketingové komunikaci reklamní nástroje a public relations. Při expanzi kavárenského řetězce CrossCafe do Prahy byly spuštěny kampaně *Pozvi kámoše do CrossCafe a Něco na tom Petříně bude*. Kampaň *Pozvi kámoše do CrossCafe* byla publikována pomocí reklamního spotu, v jehož rámci byl umístěn kelímek CrossCafe do pohyblivé části pražského orloje (pohyblivá část se světci). V závěru spotu bylo umístěno prohlášení: „*Přijdu hned, jsem v CrossCafe. Svatý Jan.*“ Reklamní kampaň *Něco na tom Petříně bude* byla zveřejněna reklamním spotem, ve kterém se levitující kelímek CrossCafe přesouvá na vrchol petřínské rozhledny. Spot je ukončen prohlášením „*CrossCafe, všude kam se podíváš.*“ Na území Prahy jsou kavárny propagovány reklamními plakáty a letáky, které jsou umístovány na reklamní plochy v MHD. Reklamní kampaně bývají podpořeny slavnostním otevřením poboček, na kterých se přestřihává páska za účasti významných hostů a zákazníků jsou představeny produkty CrossCafe. Pro každého návštěvníka je připraveno malé občerstvení v podobě dortu, který není součástí produktového portfolia a je speciálně připravený pro účely slavnostního otevření.

V rámci Public relations vydává CrossCafe tiskové zprávy, ve kterých informuje veřejnost o otvírání nových poboček, rozšíření produktové nabídky, nebo výročních oslavách kaváren (při příležitosti prvních narozenin pobočky CrossCafe na ulici Milady Horákové byly vydány slevové kupony na produkty). Řetězec pravidelně vyhlašuje soutěže o různé ceny, které jsou tematicky zaměřené na produkty CrossCafe (např. soutěž o nejoriginálnější letní fotku s CrossCafe, možnost vyhrát Cross kartu v hodnotě 500 Kč a oblečení v hodnotě 5000 Kč). Pražské kavárny také pravidelně pořádají různé akce (viz konkurs *Chceš se stát modelkou*, nebo akce *Hip hop je hra mnoha tváří*, či *Česká máma*), které mají za účel zvýšit povědomí o pražských kavárnách v nelehkém konkurenčním prostředí. V roce 2015 řetězec odstartoval celoplošnou kampaň *Pikolo*. Hlavním cílem kampaně bylo zdůraznit, že kavárny CrossCafe jsou „ryze“ české: „*Ema má mísu. My máme pikolo. Ema mele maso. My meleme svou.*“ Nejnovější akce pražských kaváren CrossCafe s názvem *Odměna pro studenty*, je zaměřena na studenty 1. lékařské fakulty Univerzity Karlovy v Praze, kteří mají do června 2017 nárok na 20 % slevu na kávu a dort.

O stávající zákazníky pečuje CrossCafe prostřednictvím věrnostního programu Cross konto a Cross card, v jehož rámci dostávají registrovaní zákazníci e-maily o produktových novinkách a slevových akcích. Společnost CrossCafe si pro lepší komunikaci se svými zákazníky vytvořila webové, facebookové a instagramové stránky, na kterých publikuje všechny významné události a zákazníci zde mohou psát své připomínky, zkusenosti a nahrávat fotky z kaváren CrossCafe.

Řetězec CrossCafe také využívá propagaci skrze sponzoring, když podpořil cestovatelský tým Dana Příbáňa v cyklu *Trabantem z Austrálie do Asie*. Výměnou za podporu se objevila káva CrossCafe na televizních obrazovkách. (CrossCafe, n. d.)

V roce 2016 vyhrál koncept franchisingových kaváren CrossCafe první místo v prvním ročníku soutěže *Franchisor roku 2016*. (Česká asociace franchisingu, 2016)

## 2.6.4 SWOT analýza

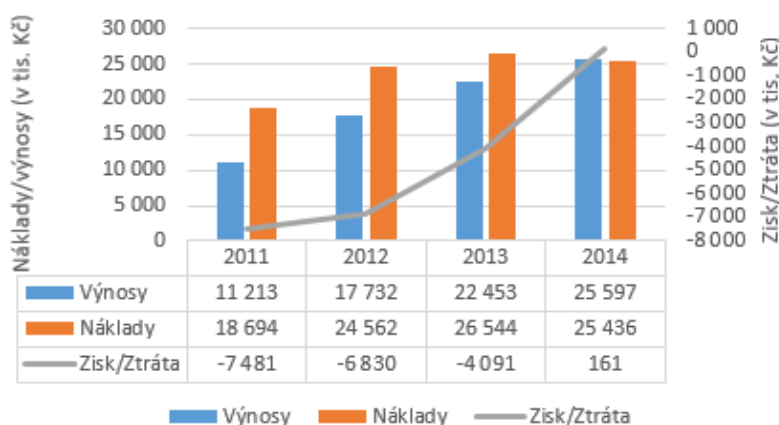
Tabulka č. 15 zachycuje SWOT analýzu společnosti CrossCafe, která byla vypracována na základě vlastní analýzy uvedené výše.

Tab. 15 SWOT analýza CrossCafe

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Český kavárenský řetězec</p> <p>Přijatelné ceny</p> <p>Růstové hospodaření společnosti</p> <p>Výrobky vlastní výroby (koláče, dorty)</p> <p>Zaměření na českého zákazníka</p>	<p>Finanční náročnost při zavádění nové pobočky</p> <p>Závislost na franchisorovi</p> <p>Odvádění franchisingových poplatků</p> <p>Pronajaté prostory</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Expanze na blízké trhy</p> <p>Důkladnější propagace</p> <p>Zacílení na zahraniční klientelu</p> <p>Rozšiřování stávající sítě v Praze</p> <p>Sezónní produkty</p>	<p>Posilování tržní pozice konkurence</p> <p>Nezájem o provozování franchis</p> <p>Rostoucí náklady a ceny</p> <p>Napodobení a vstup inovativnějšího kavárenského řetězce</p>

Vlastní zpracování

Výsledky hospodaření firmy CrossCafe Praha s.r.o. v období 2011 až 2014 je znázorněno v grafu č. 6. Data o hospodaření firmy LM Cafe s.r.o. provozující kavárnu na ulici Milady Horákové nebyla veřejně dostupná.



Graf 6 Hospodářské výsledky společnost CrossCafe Praha s. r. o.

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2016)

Hospodaření firmy CrossCafe Praha s. r. o. bylo v období 2011 až 2013 ztrátové. Ztráta mohla být taktéž způsobena vysokými náklady souvisejícími s budováním kavárenské sítě. V roce 2014 je hospodaření firmy ziskové a CrossCafe si postupně buduje svoji pozici na pražském kavárenském trhu.

### 3 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření je zmapovat preference a motivy zákazníků navštěvujících kavárenské řetězce na území Prahy. Dotazník byl vyplňován respondenty, kteří navštěvují kavárny na území Prahy. Navštěvuje-li respondent kavárenské řetězce, byl dotázán, které řetězce nejčastěji navštěvuje<sup>19</sup> a jak často.

Dále byl dotazník autorem strukturován tak, aby bylo možné zjistit hlavní motivy a zpětnou vazbu zákazníků navštěvujících zvolený kavárenský řetězec. Preference a motivy zákazníka navštěvující zvolený kavárenský řetězec byly v dotazníku reprezentovány řadou otázek, ve kterých měl respondent možnost vybrat z možností, které ho nejvíce ovlivňují při výběru kavárenského řetězce. Respondent měl možnost vybrat z 10 kritérií, ve kterých daný kavárenský řetězec vyniká, a které nejvíce ovlivňují respondentovi preference při výběru. V této otázce byly zařazeny kritéria jako: rychlost servisu, kvalita kávy, doplňkový sortiment kaváren (dárkové předměty, aj.), prostředí a atmosféra v kavárnách, lokalita a dostupnost kaváren, technické vybavení kaváren (zásuvky, wi-fi aj.), či environmentální závazky řetězce k životnímu prostředí a pěstitelům kávy.

Dále byl v dotazníku sledován účel respondentovi návštěvy kavárny. Účelem otázky bylo zjistit, zda respondenti v kavárně tráví svůj čas, nebo je motivem jejich návštěvy pouze káva, kterou si odnáší s sebou.

Pražský kavárenský trh se vyznačuje oproti zbytku České republiky velkou konkurencí, proto byla respondentům položena otázka zaměřená na marketingovou propagaci řetězců. V rámci této otázky měl dotazovaný označit způsob, jak se o kavárenském řetězci dozvěděl.

Jedním z rozhodujících faktorů ovlivňující nákupní rozhodování zákazníka jsou vynaložené náklady, proto byla respondentům položena otázka na přiměřenost ceny a na využívání věrnostního programu kaváren.

Závěr dotazníku obsahuje otázky zaměřené na demografické údaje, jako pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, současný ekonomický status a vztah respondenta k místu realizovaného průzkumu, tedy k Praze.

#### 3.1 Výstupy dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo od 2. 11. 2016 do 18. 11. 2016 a dotazník vyplnilo 198 respondentů. Dotazník byl sestaven a distribuován online prostřednictvím internetového serveru <http://vyplnto.cz>, autor dotazník dále distribuoval na sociálních sítích a prostřednictvím svých známých v Praze. Dotazníku byla správci serveru vyplnto.cz schválena veřejná propagace, proto byl dotazník vyplňován také návštěvníky serveru. Ze 198 odeslaných dotazníků bylo vybráno 147 vyplněných dotazníků, jejichž respondenti navštěvují kavárenské řetězce v Praze. 51 dotazovaných uvedlo, že nenavštěvují kavárenské řetězce.

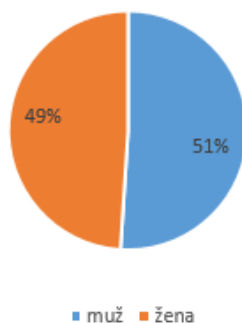
Výsledky šetření budou v této části statisticky zpracovány a interpretovány prostřednictvím grafů a tabulek. Výsledky budou doplněny slovním komentářem.

---

<sup>19</sup> Vybrány byly nejznámější a nejčetněji lokalizované řetězce v Praze

### 3.1.1 Demografické údaje

Ze 147 vyplněných dotazníků bylo 51 % mužů a 49 % žen (viz graf č.7).

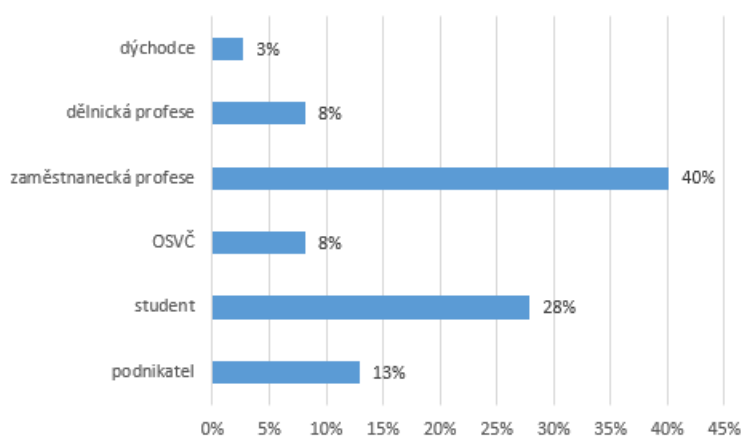


Graf 7 Podíl mužů a žen navštěvujících kavárenských řetězců v Praze

Věk dotazovaných se pohyboval z 30 % do 24 let, z 36 % v rozmezí 25 až 35 let, z 22 % v rozmezí 36 až 45 let, z 10 % v rozmezí 46 až 60 let a 1 % tvořila skupina respondentů starších 60 let.

V otázce nejvyššího dosaženého vzdělání uvedla nadpoloviční většina dotazovaných (51 %) středoškolské vzdělání ukončené maturitou, následující druhou nejčetněji zastoupenou skupinu (33 %) tvořili respondenti s vysokoškolským vzděláním. Minoritní skupinu tvořili dotazovaní s výučním listem (14 %) a pouhá 3 % dotazovaných měly ukončené základní vzdělání.

Skupina demografických otázek obsahovala také podotázku současného ekonomického statusu dotazovaných. Četnostní rozdělení současného ekonomického statusu návštěvníků kavárenských řetězců zachycuje graf č. 8.



Graf 8 Současný ekonomický status respondentů navštěvujících kavárenských řetězců v Praze

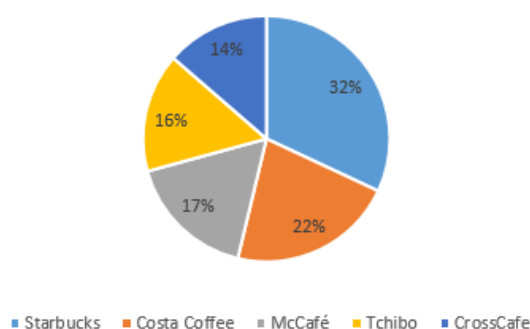
Z celkového počtu 147 dotazovaných mělo 67 % v Praze trvalý pobyt, 16 % v Praze studovalo a 12 % v Praze pracovalo. Pouze 2 % respondentů navštěvuje Prahu jako návštěvník (turista), nebo za účelem zábavy, či nákupů.

Zanedbatelná část 1 % dotazovaných jezdí do Prahy za rodinou, příbuznými, anebo je v Praze na služební cestě.

Z výše uvedených dat je patrné, že kavárenské řetězce nejčastěji navštěvuje produktivní část obyvatel se středoškolským vzděláním zakončeným maturitní zkouškou a trvalým pobytem v Praze. Oblibu kavárenských řetězců u mladší generace lze vysvětlit rychlejším způsobem života mladší generace a globalizačním procesem, který způsobuje, že mladší generace přejímá západní způsob života.

### 3.1.2 Obecné preference kavárenských řetězců

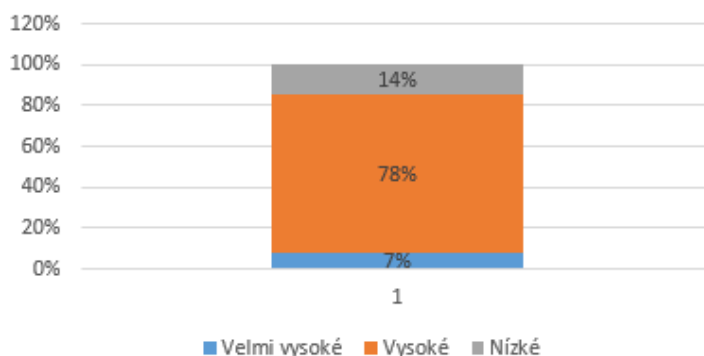
Jedna z nejzásadnějších otázek z celého dotazníku se věnovala výběru konkrétního kavárenského řetězce. Podrobnější preference zákazníků vyobrazuje graf č. 9.



Graf 9 Četnostní rozdělení preferencí respondentů navštěvujících kavárenské řetězce v Praze

Z grafu číslo 9 je patrné, že 32 % (tj. 47) dotazovaných preferuje Starbucks mezi uvedenými kavárenskými řetězci. Druhým nejpreferovanějším řetězcem byl kavárenský řetězec Costa Coffee, který je zároveň nejčetněji lokalizovaným řetězcem ze všech sledovaných řetězců (provozuje 27 kaváren v Praze). Kavárny Costa Coffee preferuje 22 % (tj. 32) respondentů. Téměř shodnou preferenci mezi dotazovanými návštěvníky kaváren mají kavárny řetězců McCafé (17 %, tj. 25 dotazovaných) a obchody Tchibo, které jsou zároveň kavárnami (16 %, tj. 23 dotazovaných). Nejméně preferovaným kavárenským řetězcem je pro dotazované spotřebitele český řetězec CrossCafe (14 %, tj. 20 respondentů).

Nejvíce se respondenti shodovali v názoru na cenovou hladinu nabízených výrobků. Za velmi vysoké považuje ceny v kavárnách 11 respondentů (tj. 7 %) a podle 115 dotazovaných jsou ceny vysoké (tj. 78 %), naopak pouze 21 (tj. 14 %) návštěvníků kavárenských řetězců považuje zdejší ceny za nízké. Žádný respondent neoznačil ceny v kavárnách za velmi nízké (viz graf č. 10). Obecně lze tedy konstatovat, že cenová hladina v kavárenských řetězcích je vysoká a tento fakt je umocněn také sociálně ekonomickým prostředím Prahy, která je v rámci krajského uspořádání nejbohatším krajem České republiky s rozvinutým terciálním sektorem, nízkou nezaměstnaností a nejvyšší průměrnou mzdou. Významným faktorem je také rozvinutý turismus. V roce 2015 navštívilo Prahu přes šest milionů turistů a Praha je jedním z nejnavštěvovanějších měst v Evropě. (Prague City Tourism, 2016)



Graf 10 Názory dotazovaných na ceny v kavárenských řetězcích

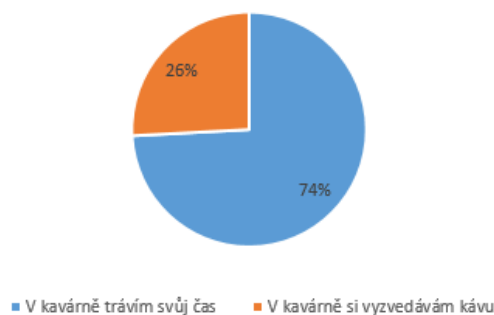
S cenovou hladinou také souvisí využívání věrnostních programů, které nabízejí stálým zákazníkům různé benefity a cenová zvýhodnění. V otázce věrnostních programů byla nejčastější odpověď ano, tedy 49 % všech návštěvníků kavárenských řetězců využívá věrnostní program navštěvované kavárny (viz tabulka č. 16)

Tab. 16 Využívání věrnostního programu návštěvníky kavárenských řetězců

Věrnostní program		
Znáte a využíváte věrnostní program Vaší kavárny?	Absolutní četnost (ni)	Relativní četnost (ni/n)
ano	72	49%
ne	41	28%
nevím	34	23%
$\Sigma$	147	100%

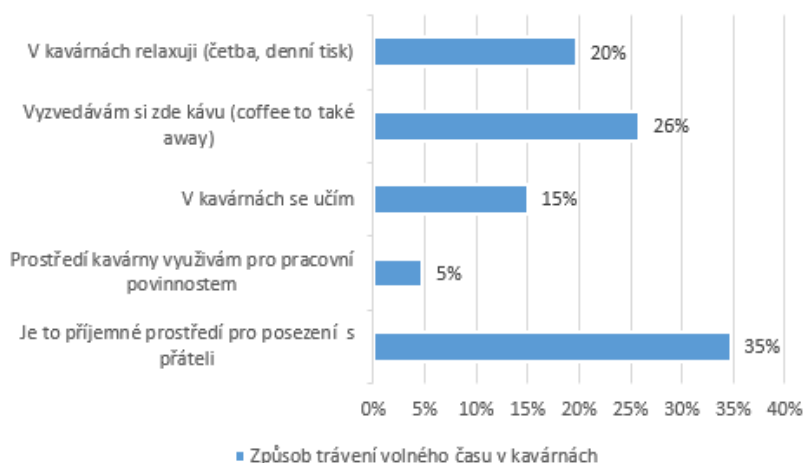
Ze skupiny 72 respondentů nejčastěji využívali věrnostní program muži ve věku 25-35 let, tedy i nejčastější návštěvníci kavárenských řetězců.

V otázce účelu návštěvy kaváren nadpoloviční většina respondentů (tj. 74 %) uvedla, že motivem jejich návštěvy kavárny je trávení volného času v kavárně. Účel návštěvy kaváren je zachycen v grafu č. 11.



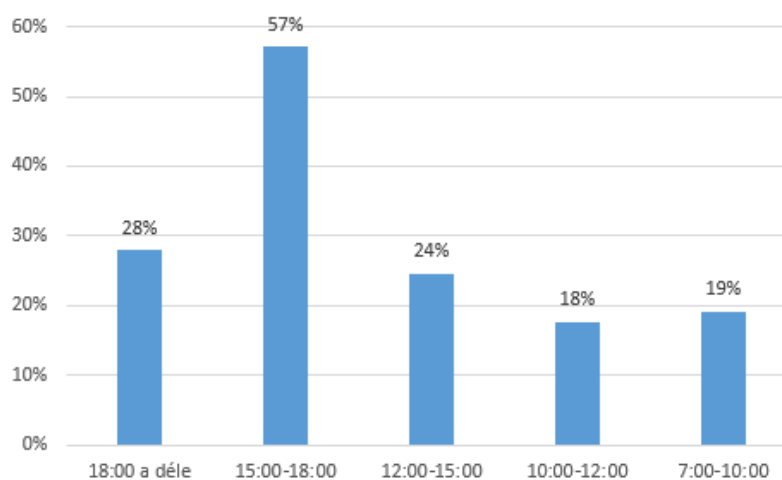
Graf 11 Účel návštěvy kavárenských řetězců

Podrobnější informace o způsobu trávení volného času v kavárnách jsou zobrazeny v grafu č. 12.



Graf 12 Způsoby trávení volného času v kavárnách

Způsob trávení volného času potvrzují také data o době, ve které kavárny navštěvují. U této otázky měli dotazovaní možnost vybrat jednu až dvě možnosti (viz graf č. 13).



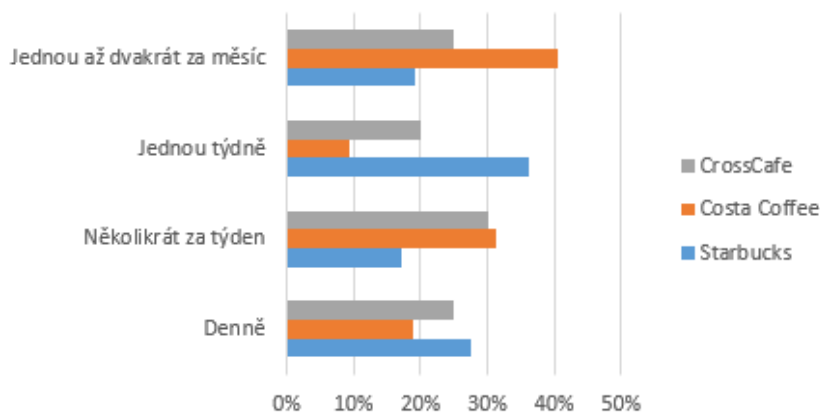
Graf 13 Nejčastější doby, ve kterých zákazníci navštěvují kavárny

Nejvíce zákazníci navštěvují kavárny v době od 15:00 do 18:00 a od 18:00 a déle. Toto zjištění potvrzuje, že respondenti navštěvují kavárny převážně v odpoledních hodinách, po práci, či škole zde tráví svůj volný čas. Naopak ranní návštěvníci využívají kavárny jako „mezizastávku,“ kde si kupují kávu při cestě do práce (Coffee to take away).

### 3.1.3 Srovnání vybraných kaváren

Kavárny Starbucks jsou mezi spotřebiteli nejvíce preferované, konkrétně 32 % dotazovaných pravidelně navštěvuje tento kavárenský řetězec, následují kavárny Costa Coffee, které navštěvuje 22 % pravidelných respondentů, a naopak mezi nejméně preferovaný patří český kavárenský řetězec CrossCafe, který pravidelně navštěvuje 14 % dotazovaných.

Četnost návštěv jednotlivých kaváren zachycuje graf č. 14.



Graf 14 Četnosti návštěv jednotlivých kaváren

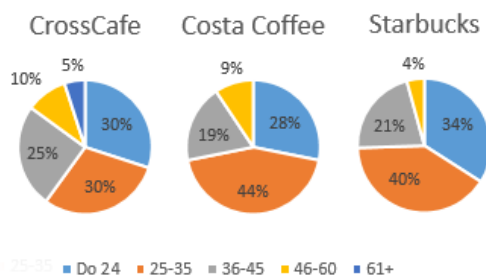
Kavárny Starbucks jsou zákazníky nejčastěji vyhledávané jedenkrát týdně (tj. 36 % zákazníků), denně navštěvuje Starbucks 28 % zákazníků, naopak nejméně zákazníků dochází do Starbucks jednou až dvakrát za měsíc (19 %) a několikrát za týden vyhledává kavárny Starbucks pouze 17 % pravidelných zákazníků. Z celkového množství zákazníků Starbucks je 55 % mužů a 45 % žen.

Na rozdíl od Starbucks, 41 % pravidelných zákazníků Costa Coffee dochází do kaváren jednou až dvakrát za měsíc, či několikrát za týden (31 %). Denně navštěvuje kavárny Costa Coffee pouze 19 % dotazovaných, zbylých 9 % pravidelných návštěvníků navštěvuje kavárny jednou do týdne. Relativní podíl mužských a ženských návštěvníků je totožný, muži tvoří 50 % návštěvníků a ženy tvoří rovněž 50 % návštěvníků.

Český kavárenský řetězec CrossCafe patří k nejmladším kavárenským řetězcům na území Prahy, jeho zákazníci v šetření uvedli, že nejčastěji navštěvují kavárny CrossCafe několikrát za týden (30 %), denně navštěvuje kavárny CrossCafe 25 % dotazovaných, 25 % zákazníků vyhledává CrossCafe několikrát za týden a 20 % respondentů navštěvuje kavárny jednou týdně. Mezi návštěvníky kaváren je 55 % mužů a 45 % žen.



Rozdělení zákazníků podle jejich věku znázorňuje graf č.15.



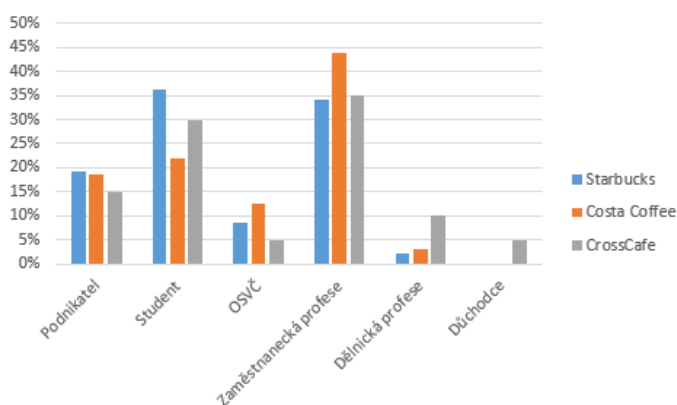
Graf 15 Rozdělení zákazníku podle věku

Mezi návštěvníky Costa Coffee jsou nejpočetnější skupinou respondenti do 35 let, konkrétně návštěvníci do 24 let tvoří 44 % všech dotazovaných návštěvníků kaváren, návštěvníci od 25 let do 35 let tvoří 28 % dotazovaných a 19 % zákazníků tvoří respondenti od 36 do 45 let. Minoritní skupinu zákazníků tvoří zákazníci od 46 do 60 let (9 %).

Také u Starbucks tvoří nejpočetnější skupinu návštěvníků kaváren respondenti do 35 let, ve které jsou zahrnuti respondenti do 24 let (34 %) a respondenti ve věku od 25 do 35 let (tj. 40 %). Nejméně pravidelných zákazníků (tj. 21 %) Starbucks bylo ve věku 36 až 45 let a pouhé 4 % zákazníků bylo starších 46 let.

V kavárnách CrossCafe, podobně jako u předchozích řetězců, tvoří nejpočetnější skupinu zákazníků mladší generace do 35 let. Skupina respondentů do 24 let tvoří 30 % všech návštěvníků, stejně jako respondenti od 25 do 35 let (30%). Rozdíl oproti předchozím kavárenským řetězcům je relativně silná skupina zákazníků ve věku 36 až 45 let, tato skupina tvoří 25 % všech dotazovaných. Malou skupinu 10 % dotazovaných tvoří zákazníci ve věku 46 až 60 let. Jeden zákazník CrossCafe uvedl, že je starší 60 let.

Dále byly respondenti dotazovány na jejich současný ekonomický status, podrobnější informace jsou uvedeny v grafu č. 16.



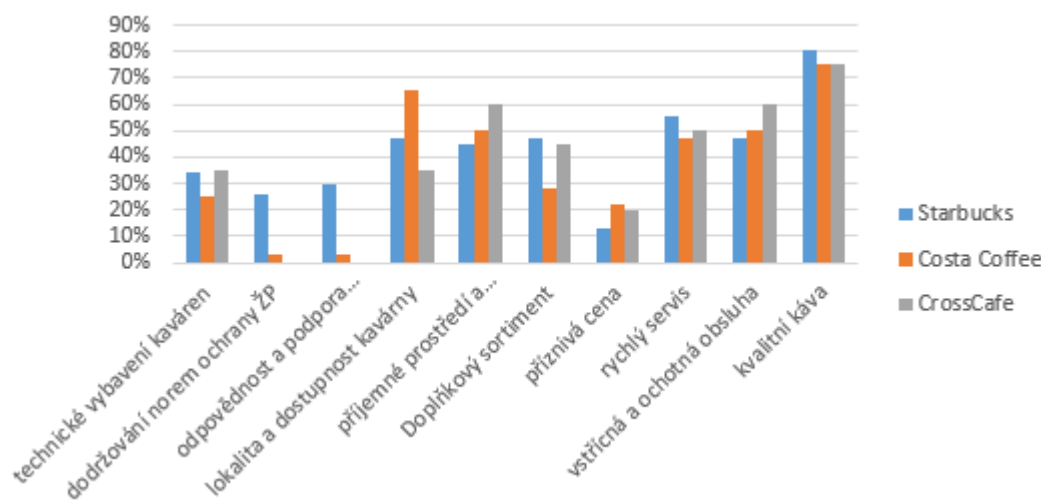
Graf 16 Ekonomický status respondentů

Nejpopulárnější jsou kavárny Starbucks mezi studenty (tj. 36 %) a zaměstnanci (tj. 34 %), dále následují podnikatelé (tj. 19 %), osoby samostatně výdělečně činné (9 %) a osoby pracující v dělnických profesích (2 %). Celkem 70 % návštěvníků Starbucks má v Praze trvalý pobyt, 15 % v Praze studuje, 9 % v Praze pracuje a 6 % do Prahy dojíždí za jinými účely.

Kavárny Costa Coffee jsou nejvíce oblíbené mezi pracujícími (tj. 44 %) a studenty (tj. 22 %), naopak oproti kavárnám Starbucks tvoří osoby samostatně výdělečně činné 13 % návštěvníků. Do kaváren Costa Coffee chodí také podnikatelé (19 %) a zákazníci pracující v dělnických pozicích (3 %). Přes 59 % pravidelných návštěvníků má trvalý pobyt v Praze, 19 % zákazníků v Praze studuje, nebo pracuje. Pouze jeden návštěvník (tj. 3 %) navštěvuje Costa Coffee při svých služebních cestách v Praze.

CrossCafe je nejpopulárnější mezi pracujícími (35 %) a studenty (30 %). Následují podnikatelé (15 %) a osoby zaměstnané v dělnických profesích (10 %). Důchodci a osoby samostatně výdělečně činné tvoří pouze 5 % respondentů. 70 % všech dotazovaných mělo ukončené středoškolské vzdělání s maturitou, 20 % dotazovaných mělo vysokoškolské vzdělání a 10 % respondentů mělo středoškolské vzdělání s výučním listem. Téměř 85 % pravidelných návštěvníků uvedlo trvalý pobyt v Praze a 10 % respondentů v Praze studuje.

Respondenti byli dále dotazováni na preference a motivy při výběru kavárny. Otázka umožňovala respondentům označit více možností, proč preferují vybraný kavárenský řetězec. Preference spotřebitelů zachycuje graf č. 17.



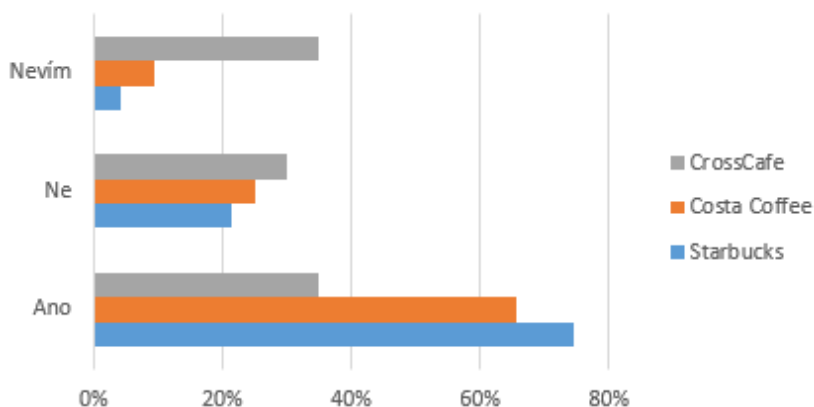
Graf 17 Preference a motivy, které jsou rozhodující při výběru kavárenského řetězce

Nejvíce preferovaným motivem dotazovaných při výběru kavárny je kvalita kávy. Kritérium kvalitní kávy je důležité pro nadpoloviční část respondentů, tj. pro 78 % všech dotazovaných. Nejčastěji tuto volbu označovali návštěvníci kaváren Starbucks (tj. 81 %). Kvalitní káva je dále důležitá pro 75 % návštěvníků Costa Coffee a CrossCafe.

Jako druhé nejdůležitější kritérium označilo 52 % respondentů rychlý servis v kavárnách. S rychlostí servisu jsou nejvíce spokojeni zákazníci Starbucks, kritérium bylo označeno 55 % pravidelných návštěvníků.

Naopak pouze 47 % pravidelných návštěvníků Costa Coffee uvedla rychlost servisu jako důvod, proč tento řetězec preferuje. Zato 60 % zákazníků kaváren CrossCafe vyzdvihuje vstřícnost a ochotu personálu kaváren, tuto možnost dále uvedlo také 50 % zákazníků Costa Coffee. Zato nejméně vstřícná obsluha je v kavárnách Starbucks, tuto možnost zvolila, trochu paradoxně (viz Starbucks Experience), necelá polovina dotazovaných, konkrétně 47 %. Lokalita a dostupnost kaváren si nejvíce pochvalují zákazníci Costa Coffee (66 %), síť kaváren Costa Coffee v Praze tvoří 27 kaváren. S distribuční sítí kaváren Starbucks je spokojeno 47 % respondentů navštěvujících kavárenský řetězec. Nejméně jsou s hustotou kaváren spokojeni zákazníci CrossCafe, když kritérium lokality a dostupnosti kaváren zvolilo pouze 35 % pravidelných zákazníků. Příjemné prostředí a lokalita je důležitá pro 49 % všech respondentů, nejvíce spokojených zákazníků s atmosférou kaváren má CrossCafe (60 %), následuje Costa Coffee (50 %) a nejméně příznivou atmosféru mají kavárny Starbucks (pouze 45 % dotazovaných zvolilo kritérium atmosféry). To je možné vysvětlit velkou návštěvností kaváren Starbucks zejména zahraničními návštěvníky. Starbucks, na druhou stranu, vyniká širokou nabídkou doplňkového sortimentu (to zahrnuje vše kromě kávy). Širokou nabídku doplňkového sortimentu oceňuje 47 % zákazníků Starbucks, následuje CrossCafe (45 %) a šíři doplňkového sortimentu oceňuje pouhých 28 % zákazníků Costa Coffee. Řetězec CrossCafe se v rámci své distribuční strategie snaží lokalizovat své kavárny do blízkosti škol a veřejných institucí, aby byly místem, kde se lidé setkávají, čtou, pracují a učí se. Tento motiv byl potvrzen respondenty, kteří preferují tuzemský kavárenský řetězec, když vyhodnotili technické vybavení kaváren mezi sledovanými řetězci jako nejlepší (tuto možnost zvolilo 35 % dotazovaných), následují kavárny Starbucks (34 %) a nejhůře jsou na tom kavárny Costa Coffee (pouze 25 % zákazníků oceňuje úroveň vybavení Costa kaváren). Environmentální a etickou zodpovědnost nejvíce oceňují zákazníci Starbucks (26 % respondentů oceňuje dodržování norem ochrany ŽP a 30 % respondentů si cení podpory pěstitelům kávy ze strany řetězce). To potvrzuje dlouhodobou marketingovou strategii řetězce být největším odběratelem prémiové kávy na světě, který ctí ekologické a životní podmínky v oblastech, kde je káva pěstována. Naopak pouhé 3 % zákazníků Costa Coffee oceňuje environmentální a etické závazky řetězce a žádný ze zákazníků CrossCafe si není vědom environmentálních a etických aktivit českého řetězce. Z pohledu zákazníků je největším problémem výše cenové hladiny řetězců. Nejdražším řetězce z pohledu zákazníka je Starbucks, pouhých 13 % zákazníků považuje ceny ve Starbucks za přiměřené, následuje řetězec CrossCafe (20 %) a nejpříznivější ceny jsou v Costa Coffee (tuto možnost označilo 22 % Costa zákazníků).

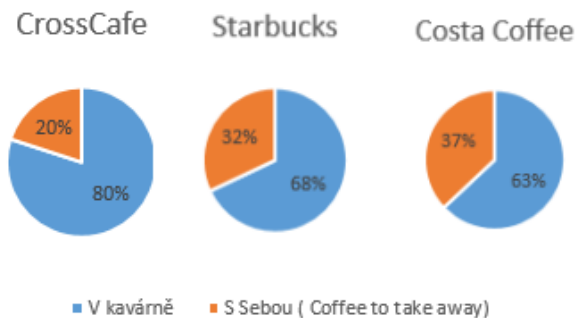
S cenovou hladinou souvisí využívání věrnostních programů kaváren, které se snaží motivovat zákazníky k nákupu výrobků, či udržet a rozšířit okruh stávajících zákazníků, kteří jsou věrni své značce. Každý z výše uvedených kavárenských řetězců má svůj věrnostní program, jehož prostřednictvím se snaží pečovat o své stávající zákazníky. Jednotlivé kavárenské řetězce se mimo jiné snaží svým specifickým věrnostním programem odlišit od své konkurence. Také v dotazníkovém šetření měli respondenti možnost se k věrnostním programům jimi preferovaných kavárenských řetězců vyjádřit. Informace o využívání věrnostních programů zákazníky vybraných kaváren vyobrazuje graf č.18.



Graf 18 Využívání věrnostního programu

Právě vysoké ceny mohou být jedním z důvodů proč převážná část respondentů (přes 63 %) uvedla, že věrnostní programy využívá. Nejvíce využívají věrnostní programy zákazníci kaváren Starbucks (74 %) a Costa Coffee (66 %). Naopak pouhých 35 % návštěvníků kaváren CrossCafe zná a využívá věrnostní program. Zároveň jsou zákazníci kaváren CrossCafe nejméně informováni o možnostech věrnostního programu, protože 35 % respondentů uvedlo, že o věrnostním programu CrossCafe nic neví.

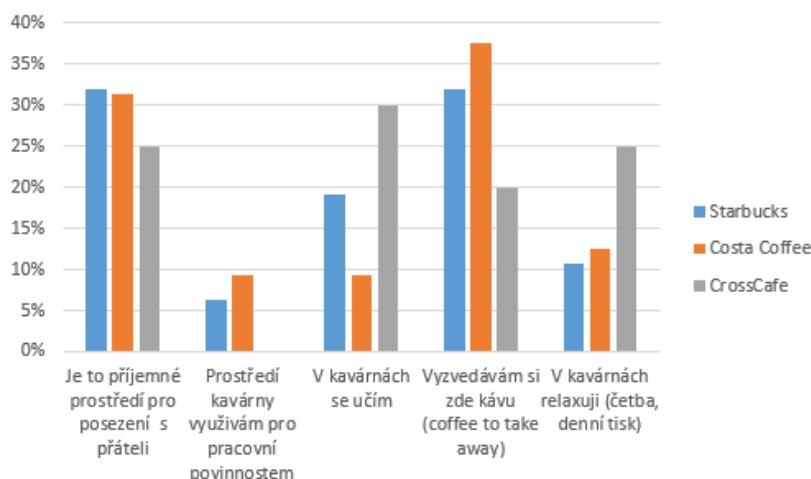
Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že pokud se dotazovaní rozhodnou k návštěvě kavárny, obvykle zde stráví svůj čas a kávu pijí přímo v kavárně (viz graf č. 19).



Graf 19 Podíl návštěvníků trávící čas v kavárně, ku návštěvníkům odnášejících si kávu pryč

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 69 % všech respondentů navštěvujících výše uvedené kavářenské řetězce konzumují kávu přímo v kavárně. Nejčastěji konzumují kávu přímo v kavárně zákazníci CrossCafe, naopak možnost vzít si kávu s sebou nejvíce využívají respondenti navštěvující kavárny Costa Coffee (tj. 37 %).

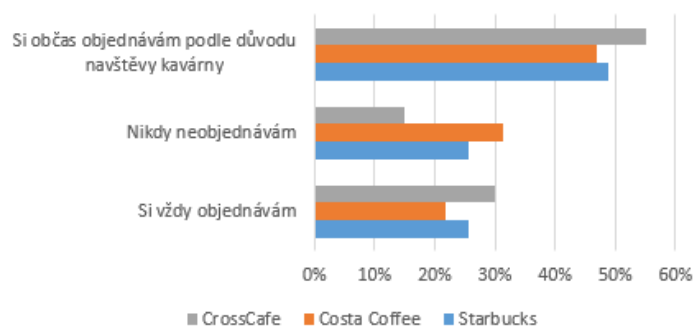
Prostředí kaváren je pro mnoho lidí synonymem pohodově stráveného času nad hrnkem kávy. To potvrzují také data z dotazníkového šetření, konkrétně byla respondentům položena otázka, za jakým účelem nejčastěji navštěvují kavárny. Názory respondentů shrnuje graf číslo 20.



Graf 20 Účel návštěvy kaváren

Z grafu vyplynulo, že nejméně tráví čas v kavárnách respondenti Costa Coffee. Zákazníci, kteří v kavárně zůstávají, zde nejčastěji tráví svůj volný čas s přáteli (31 %), či zde relaxují nad knihou a denním tiskem (13 %). Nejméně respondentů se chodí do kaváren Costa učit (9 %), či pracovat. Naopak 30 % zákazníků CrossCafe využívá prostředí kavárny k přípravě do školy, posedět s přáteli chodí do CrossCafe 25 % respondentů, 25 % respondentů chodí do CrossCafe relaxovat, nebo si čtou a pouhých 20 % si zde pouze vyzvedává kávu. Vyšší počet studujících může souviset se speciální nabídkou pražských kaváren CrossCafe zaměřenou na studenty. Zákazníci pražských kaváren Starbucks nejčastěji navštěvují kavárny se svými přáteli (32 %) a stejné množství zákazníků (32 %) využívá Starbucks pouze jako místo, kde si vyzvedává kávu, dalších 19 % dotazovaných se chodí do kaváren učit, 11 % zákazníků si chodí do kaváren odpočinout (relaxovat) a pouhých 6 % respondentů zde pracuje.

V produktovém portfoliu kaváren je kromě kávy také široké spektrum doplňkového zboží a občerstvení, odpovědi na otázku, zda si zákazníci objednávají ke kávě doplňkové zboží je v grafu č.21.

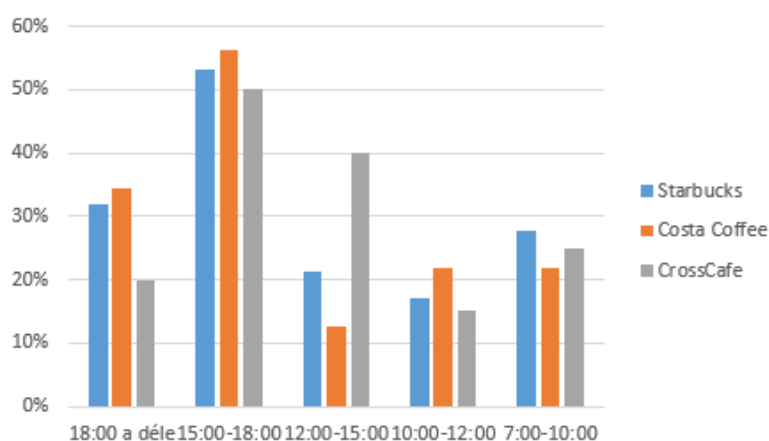


Graf 21 Doplňkový sortiment

Nejčastější odpověď respondentů byla, že si doplňkové zboží objednává podle důvodu návštěvy kavárny, konkrétně tuto možnost uvedlo 49 % návštěvníků Starbucks, 47 % návštěvníků Costa Coffee a 55 % CrossCafe zákazníků.

Avšak pokud se respondenti rozhodnout si doplňkové zboží objednat, nejčastěji si doplňkové zboží objednávají zákazníci CrossCafe (30 %). Stejně rozdělení četností vykazují návštěvníci Starbucks, 26 % zákazníků si vždy objednává doplňkové zboží a 26 % respondentů uvedlo, že si v kavárnách Starbucks doplňkové zboží nikdy neobjednává. Naopak nejméně si doplňkové zboží objednávají zákazníci Costa Coffee (31 %), kteří tráví v kavárnách nejméně času.

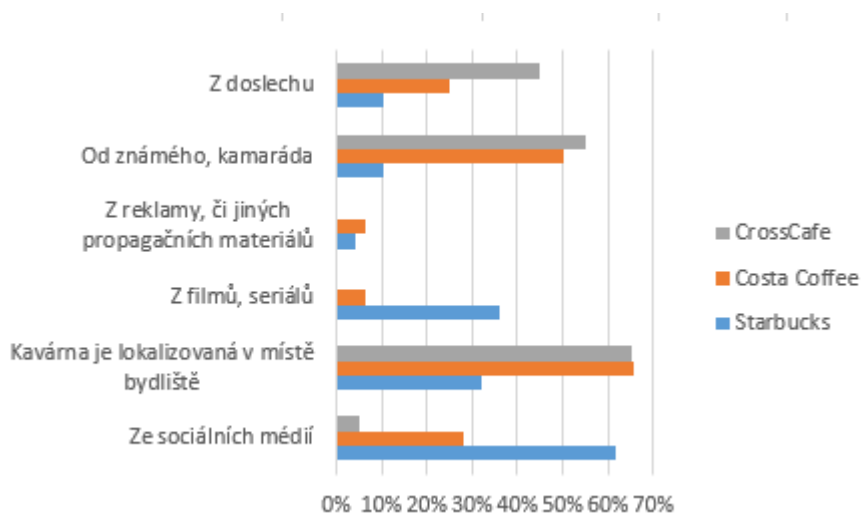
S účelem návštěvy kaváren souvisí i následující otázka zjišťující časové úseky, ve kterých respondenti navštěvují kavárny. Respondenti měli možnost vybrat jeden až dva časové intervaly. (viz graf č. 22.)



Graf 22 Nejčastější časové úseky, ve kterých návštěvníci navštěvují kavárny

Obecně je nejčastější čas, ve kterém respondenti navštěvují kavárny doba mezi 15:00 až 18:00, protože zmíněný časový interval označila nadpoloviční část všech respondentů, konkrétně 53 % návštěvníků Starbucks, 56 % zákazníků Costa Coffee a 50 % zákazníků CrossCafe. Druhým nejnavštěvovanějším časovým intervalem je doba od 18 hod. V těchto podvečerních hodinách jsou nejčastěji navštěvovány kavárny Costa Coffee (34 %) a Starbucks (32 %), kdy si zákazníci mohou vyzvedávat kávu při cestě z práce. Opačná data o návštěvnosti vykazují kavárny CrossCafe, kde je druhým a třetím nejčastěji navštěvovaným časem doba od 12:00 do 15:00 (40 %) a doba od 7:00 do 10:00 (25 %). To může poukazovat na velkou oblibu kaváren mezi studenty, kteří mohou v kavárnách CrossCafe vyplňovat volný čas mezi vyučováním. Oblíbené časový interval u zákazníků CrossCafe jsou zároveň nejméně navštěvovaným mezi zákazníky ostatních kavárenských řetězců. V časovém intervalu od 12:00 do 15:00 navštěvuje kavárny Starbucks 21 % dotazovaných a kavárny Costa Coffee pouhých 13 % respondentů.

Poslední otázka se zabývala způsoby propagace jednotlivých řetězců. Respondenti mohli vybrat jednu až dvě možnosti, jak se o jimi preferovaném řetězci dozvěděli (viz graf č. 23).



Graf 23 Zákazníci nejčastěji zaregistrované způsoby marketingové komunikace řetězců

Z grafu vyplývá, že neaktivnějším kavárenským řetězcem na sociálních sítích je Starbucks, tj. 62 % návštěvníků zná kavárny Starbucks ze sociálních sítí, naopak nejméně aktivním řetězcem na sociálních sítích je řetězec CrossCafe (pouze 5 % respondentů uvedlo, že zná CrossCafe ze sociálních sítí). Kavárenský řetězec Costa Coffee zná 66 % zákazníků prostřednictvím rozsáhlé sítě poboček. Také 65 % zákazníků CrossCafe zná tento řetězec díky tomu, že je lokalizován pro ně na známém místě. Od známého, či kamaráda zná 55 % respondentů CrossCafe a 50 % respondentů Costa Coffee, pouhých 11 % zákazníků Starbucks se o kavárně dozvědělo od známých. Nejméně zákazníků se obecně dozvědělo o kavárenských řetězcích prostřednictvím klasické reklamy, či propagačních materiálů, a to konkrétně pouze necelých 10 % všech zákazníků navštěvujících vybrané kavárenské řetězce. Nejvíce zaregistrovalo reklamu 6 % zákazníků Costa Coffee. U kavárenského řetězce Starbucks zaznamenali reklamní aktivitu jakéhokoli typu pouhá 4 % zákazníků (Starbucks nevyužívá klasickou reklamu). Žádný zákazník CrossCafe nezaznamenal reklamní aktivitu svého řetězce. Naopak v čem je Starbucks silný, je umístování product placementu do filmů a seriálů, 36 % zákazníků Starbucks uvedlo, že se o kavárenském řetězci dozvěděla právě prostřednictvím médií.

## 4 Návrhová část

Z poznatků získaných z analýzy pražského kavárenského trhu a dotazníkového šetření zaměřeného na motivy a preference zákazníků kavárenských řetězců lze konstatovat, že území Prahy patří k nejrozvinutějším a nejatraktivnějším krajům v České republice, a to jak z pohledu životní úrovně obyvatel, tak také z hlediska firem podnikajících v terciálním sektoru ekonomiky. Příkladem je pražský kavárenský trh, který patří k nejatraktivnějším a nejvyhledávanějším trhům mezi kavárenskými řetězci v České republice.

V současné době je na území Prahy provozováno přibližně 553 kaváren, z toho tvoří kavárenské řetězce 23 % všech provozoven, v absolutním vyjádření se jedná o 127 kaváren. V roce 2008 vstoupily na pražský trh globální kavárenské řetězce Starbucks a Costa Coffee. Nové globální a ve světě populární značky přinesly na pražský kavárenský trh nové marketingové koncepty, které jsou založeny na prémiové značce s vlastním příběhem. V roce 2010 vstupuje na pražský trh řetězec CrossCafe, který je navzdory svému názvu ryze českým konceptem s neméně zajímavým příběhem. Zároveň je CrossCafe jediným řetězcem, který v Praze expanduje prodejem franchisingových licencí.

Kavárenské řetězce se od svého vstupu na pražský trh plně etablovaly a svojí marketingovou strategií se snaží expandovat a získat co největší tržní podíl. Přestože kavárenský řetězec Starbucks primárně cílí na turisty a zahraniční klientelu je mezi pražskými návštěvníky kavárenských řetězců nejpreferovanější, a to zejména u mladé generace do 35 let, kterou tvoří jak studenti, tak zaměstnanci. Popularitu mladé generace si Starbucks získal zejména, díky samotné značce Starbucks, která je ztotožněním módního životního stylu. Návštěva kaváren Starbucks, však patří k velice nákladným záležitostem. Ceny ve Starbucks jsou nejvyšší mezi srovnávanými řetězci. Proto největší množství respondentů dochází do Starbucks maximálně jednou týdně a využívají věrnostní program. Doporučením pro Starbucks by mohlo být snížení cenové hladiny, nebo alespoň vytvoření speciálních akčních nabídek a zvýhodněných menu. Lokalizační strategie, která je zaměřena na lokalizaci kaváren do turisticky atraktivních částí města je dlouhodobě neudržitelná (problém kanibalismu). Svojí distribuční strategií, by se společnost Starbucks měla zaměřit na českého zákazníka, lokalizací kaváren do širšího centra města. Také bych doporučil zahrnout do marketingové komunikace klasické způsoby oslovování zákazníků (reklama, účasti na veletrzích, ochutnávky). Tímto opatřením by společnost Starbucks oslovit širší okruh zákazníků vyššího věku.

Britský kavárenský řetězec Costa Coffee nabízí zákazníkům kvalitní kávu z vlastní kávové směsi Mocha Italia. Ačkoli je Costa Coffee zahraničním kavárenským řetězcem, nespécializuje se pouze na turisticky atraktivní lokality, ale pobočky své rozsáhlé sítě má po celé Praze. Rozsáhlou sítí poboček oceňují zejména pracující návštěvníci Costa Coffee. Ze všech srovnávaných řetězců mají kavárny Costa Coffee nejvyšší podíl osob pracujících jako osoby samostatně výdělečně činné. To lze přičíst nové distribuční politice společnosti, která začala budovat kávové automaty Costa Express na čerpacích stanicích a živnostníci si tak mohou vychutnávat Costa kávu při svých cestách.



K největším slabinám řetězce, podobně jako u Starbucks je vysoká cena. Vysoká cena je možnou příčinou nízké četnosti pravidelných návštěv. Cena je sice řádově o desetikoruny nižší než v kavárnách Starbucks, přesto je však zákazníci považována za vysokou. Dalším problémem kaváren Costa Coffee je nejvyšší podíl zákazníků, kteří nekonzumují kávu přímo v kavárně, ale svůj nápoj si berou s sebou. Řešením by mohlo být rozšíření denní nabídky o výhodné menu, které by zahrnovalo kávu s drobným občerstvením. Více by se měla společnost zaměřit také na studenty, kteří by z části mohli vyřešit problém s nízkou četností návštěv v odpoledních hodinách. Kavárny by mohly studentům poskytovat studentské slevy a více přizpůsobit interiér svých kaváren studentským účelům (oddělený prostor pro studenty s lampičkami a zásuvkami). Problém by bylo možné vyřešit také rozšířením kávových automatů Costa Express na vysoké školy. Zvýšení povědomí o značce by mohlo být realizováno pomocí product placementu v pražských a celonárodních médiích (seriály), které by mohlo pomoci rozšířit skupinu zákazníků ve věku 36 až 45 let.

Český kavárenský řetězec CrossCafe vstoupil na pražský trh před 6 lety, zákazníkům nabízí kávu připravenou z kávové směsi Robusty a Arabiky v přesném poměru. Svoji marketingovou strategii zaměřuje na české zákazníky v originálně pojatém konceptu amerických kaváren s českou duší, proto zákazníci CrossCafe oceňují vstřícnou obsluhu kaváren a atmosféru v kavárnách. Vstřícnou obsluhu a atmosféru oceňují zejména studenti a respondenti pracující v zaměstnaneckých profesích. Studenti oceňují dobré technické vybavení kaváren (lampičky, dostatek zásuvek aj.). Data z dotazníkového šetření potvrdily, že kávu v kavárnách CrossCafe konzumuje 80 % zákazníků. Silnou stránkou řetězce je také doplňkový sortiment, který je vyráběn lokálně a nabízí alternativy pro zákazníky preferující bezlepkové výrobky. Naopak mezi největší slabiny patří malý počet kaváren v Praze, tato skutečnost je nejvíce ovlivněna zájmem právnických a fyzických subjektů ke koupi franchisingové licence. Proto se řetězec rozhodl podpořit zájem poskytováním půjček na pokrytí počátečních investic souvisejících s budováním poboček. Řešením by mohla být kampaň, ve které by se firma CrossCafe prezentovala jako nejlepší franchisor roku 2016. I když respondenti zvolili ceny CrossCafe jako vysoké, mezi srovnávanými řetězci jsou nejnižší. Problémem je nezlost věrnostního programu. Zaměstnanci v kavárnách, ale i samotné kavárny by měly lépe informovat své klienty o výhodnosti věrnostního programu. Společnost by se také měla více investovat do své marketingové komunikace a sebe prezentace, protože žádný respondent nezaznamenal CrossCafe z médií a pouhých 5 % zákazníků zná kavárny ze sociálních sítí. Výhodou je, že se návštěvníci o CrossCafe vyjadřují pozitivně svému okolí a šíří tak jeho pověst mezi ostatní, což je nejlepší možná reklama.

Pražský kavárenský trh se vyznačuje velkým množstvím právnických subjektů provozujících kavárny, proto se musejí firmy daleko více zaměřovat na marketing, aby obstály v nelehkém konkurenčním prostředí. Problémem je, že nadnárodní řetězce nerady poskytují poznatky, které by mohly prozradit interní informace a „znevýhodnit“ se tak před konkurencí. Z podstaty věci jsou návrhová opatření velmi citlivá rozhodnutí a jejich implementace nemusí znamenat stoprocentní úspěch.

## Závěr

Bakalářská práce se věnuje problematice nadnárodních společností, konkrétně kavárenských řetězců a jejich expanzivní strategii v dynamickém prostředí pražského trhu.

Pro detailnější analýzu byly autorem vybrány tři kavárenské řetězce. Americký řetězec Starbucks, anglický řetězec Costa Coffee a český řetězec CrossCafe. Každý z řetězců využívá specifických nástrojů marketingu. Řetězec Starbucks vstoupil na pražský trh v roce 2008 a již při svém vstupu avizoval, že se bude primárně zaměřovat na Prahu, kde cílí na turisty a zahraniční klientelu. To, že je Starbucks primárně zaměřen na turisty dokládají vysoké ceny nabízených výrobků, které patří k nejvyšším mezi sledovanými řetězci. Firma má dokonce v rámci Prahy dvojí cenovou hladinu. V turisticky atraktivních částech města jsou nabízené produkty dražší než v kavárnách lokalizovaných v okrajových částech Prahy. Společnost Starbucks si pečlivě vybírá vhodné lokality pro své provozovny, nejvíce kaváren provozuje v centru města, kde je nejvyšší výskyt zahraničních turistů. Některé lokality doslova zahltil svými kavárnami (např. Starbucks Muzeum a Starbucks Můstek jsou od sebe vzdáleny několik stovek metrů). V posledních letech s však Starbucks začíná orientovat na českého zákazníka a své kavárny otevírá i mimo centrum města. Otázkou zůstává, jestli není expanze mimo centrum města podmíněna pouze obavou managementu z možného vzájemného kanibalismu. Svým vstupem obohatil Starbucks pražský trh i novým způsobem marketingu v jednání se zákazníkem, a to tzn. Starbucks Experience, který považuje zákazníkův zážitek a požitek za hlavní marketingovou propagaci. V dotazníkovém šetření byl Starbucks označen za nejpreferovanější řetězec (32 %). Typickým zákazníkem Starbucks je student, či zaměstnanec ve věku 25-35 let, který má dokončené středoškolské vzdělání s maturitou a trvalým pobytem v Praze. V kavárnách Starbucks zákazníci nejčastěji tráví svůj čas s přáteli, či si zde vyzvedává kávu v době mezi 15:00-18:00. Na Starbucks si nejvíce cení kvalitní kávy a rychlého servisu. Naopak nejvíce nespokojený je s výší ceny, díky které využívá věrnostní program. O značce Starbucks se dozvěděl prostřednictvím product placementu a sociálních sítí.

I britský kavárenský řetězec Costa Coffee vstoupil na pražský trh v roce 2008, ale pro řetězec byl zásadnější rok 2010, kdy majitel značky Costa Coffee (franchisor), firma Whitbread, kupuje kavárenský řetězec Coffee heaven. Akvizice posiluje pozici Costa Coffee na pražském trhu a z řetězce se stává největší a nejrozšířenější kavárenský řetězec v Praze. Na rozdíl od Starbucksu není Costa Coffee zaměřena primárně na zahraniční klientelu, ale na českého zákazníka. Dokladem je distribuční strategie firmy, která lokalizuje pobočky po celém území Prahy (27 kaváren). V současné době se firma soustředí na rozvoj nového konceptu Costa Express, kdy ve spolupráci s firmou Shell budou kávové automaty na čerpacích stanicích. Firma se chce také v rámci Costa Express zaměřit na kancelářské budovy a vyvolat tak ve svých zákaznících dojem, že nejsou nikdy vzdáleni od svého šálku (kelímku) Costa Coffee.

Ceny výrobků jsou i v případě Costa Coffee vysoké. Na rozdíl od řetězce Starbucks jsou ceny o jednotky korun levnější a v Praze má firma jednotnou cenovou politiku.

Ve své marketingové komunikaci na pražském trhu firma zdůrazňuje italský původ značky, což zaručuje kvalitní a vlastní kávová směs Mocha Italia a odborně proškolený personál. Typický zákazník Costa Coffee je zaměstnanec ve věku od 25 do 35, s ukončeným vysokoškolským nebo středoškolským vzděláním s maturitou a trvalým pobytem v Praze. Na řetězci Costa Coffee si nejvíce cení kvalitní kávy a husté sítě kaváren (snadná dostupnost). Dále zákazníci oceňují vstřícný a ochotný personál. Kavárny Costa Coffee nejčastěji využívají zákazníci v době od 15:00 do 18:00 a déle, když si zde vyzvedávají svoji kávu. Ti zákazníci, co se v kavárně zdrží déle zde tráví svůj čas s přáteli. Jako slabina byla uvedena vysoká cena, proto přes 66 % zákazníků využívá věrnostní program. Kavárny Costa Coffee jsou mezi zákazníky známé pro svojí rozsáhlou distribuční síť, nebo se zákazníci o řetězci dozvěděli z doslechu. Naopak nejméně zákazníků přímo zaregistrovalo reklamu řetězce.

Český kavárenský řetězec CrossCafe je nejmladším kavárenským řetězcem mezi výše popisovanými. Na pražský trh vstoupil řetězec v roce 2010 prostřednictvím franchisingové smlouvy. V Praze provozuje řetězec 6 kaváren, a to je nejméně mezi sledovanými řetězci. V rámci své distribuční strategie se firma zaměřuje na českého zákazníka a v rámci své expanzivní politiky se snaží vybírat místa, která jsou dobře dopravně dostupná a v blízkosti veřejnoprávních institucí. Marketingový koncept kaváren CrossCafe se snaží zákazníkům dopřát kvalitní kávu, kterou si mohou v klidu vypít ve stylovém prostředí amerických kaváren, které jsou zasazeny do prostředí českých měst. Řetězec se na rozdíl od ostatních snaží cílit na studenty prostřednictvím cenových zvýhodnění a technickým přizpůsobením svých kaváren. Jako jediný mezi řetězci nabízí zákazníkům doplňkové zboží (občerstvení) z lokálních surovin a bezlepkovou stravu. Typickým zákazníkem kaváren CrossCafe je student, či zaměstnanec ve věku od 24 do 35 let s dokončeným středoškolským vzděláním a trvalým pobytem v Praze. V CrossCafe si nejvíce cení kvalitní kávy, rychlé, vstřícné a ochotné obsluhy a doplňkového sortimentu. Mezi sledovanými řetězci jsou zákazníci CrossCafe nejvíce spokojeni s technickým vybavením kaváren. Kavárny nejčastěji navštěvují od 12:00 do 15:00 a od 15:00 do 18:00, kdy se chodí do kaváren nejčastěji učit, posedět s přáteli, či relaxovat. Zákazníci CrossCafe nejčastěji pijí kávu přímo v kavárně (80 %) a mezi sledovanými řetězci si nejčastěji objednávají občerstvení. Naopak velkou slabinou kaváren je věrnostní program, 35 % zákazníků o věrnostním programu vůbec nic neví. Nejvíce zákazníků zná kavárny CrossCafe díky tomu, že jsou lokalizovány v místě bydliště zákazníka nebo se o kavárnách CrossCafe dozvěděli od známých.

Pražský kavárenský trh je silně konkurenčním prostředím, které vyžaduje promyšlenou marketingovou strategii. Budoucí rozvoj kavárenských řetězců bude ovlivněn výběrem vhodné lokality. To potvrzuje i generální ředitel Lagardère Travel Retail a.s., podle kterého: „*V konkurenci mezinárodních řetězců půjde hlavně o boj o lepší místo.*“ (CrossCafe, 2011)

Co se týká ceny, tak i zde se strhne konkurenční boj. Podle majitele CrossCafe Janáka: „*Se rozdíl cen mezi jednotlivými řetězci zmenšuje. Jak zahraniční řetězce musí zlevňovat, tak my musíme zdražovat, takže cenový rozdíl se bude snižovat.*“ (Přednáškový klub, 2016) Kavárníci zároveň dodávají, že je nemožné v Praze prodávat kávu za 25 Kč. (CrossCafe, 2011)

Produktové portfolio všech kavárenských řetězců obsahuje téměř totožné typy kávových nápojů, které se odlišují pouze kávovou směsí, ze které je nápoj připravován. Větší odlišnosti jsou v nabídce občerstvení, ve které vyniká CrossCafe se svými lokálními a bezlepkovými jídly. Nabídka lokálních a zdravých jídel vyráběných z čerstvých surovin je hlavní směr, kterým by se ostatní řetězce měly vydat, pokud chtějí oslovit co nejširší okruh zákazníků.

V oblasti marketingové komunikace budou čím dál větší roli hrát sociální média. Poměrně dobře využívá sociální média Starbucks. Pokud budou i ostatní řetězce chtít v budoucnu uspět a oslovovat velké množství zákazníků budou se muset více zaměřit na propagaci skrze sociální média.

## 5 Literatura

- AmRest Sp. z.o.o. (2007). *Agreements between AmRest Coffee, s.r.o. (Czech Republic) and Starbucks*. Retrieved from <https://www.amrest.eu/en/investors-current-reports/rb-552007-agreements-between-amrest-coffee-sro-czech-republic-and>
- Bartošová, H., & Krajníková, P. (2011). *Základy marketingu* [online]. Retrieved from [http://files.vsrp.webnode.cz/200000021-d1627d2414/SO%20-%20Základy%20marketingu%20\(Bartošová,%20Krajníková\).pdf](http://files.vsrp.webnode.cz/200000021-d1627d2414/SO%20-%20Základy%20marketingu%20(Bartošová,%20Krajníková).pdf)
- Berndt, R., Altobelli C., & Sander, M. (2007). *Mezinárodní marketingový management: [globalizace a světové trhy, marketingové plánování a controlling, potenciál a lidské zdroje]*. Brno: Computer Press.
- Browne, T. (2013). *Everything You Need to Know About Distribution and Logistics Management*. [online.]: Retrieved from EBSCOhost.
- Cihelková, E. (2007). *Nový regionalismus: teorie a případová studie (Evropská unie)*. Praha: C. H. Beck.
- CrossCafe. (2011). *Monitoring tisku* [online]. Retrieved from [http://www.crosscafe.cz/data/pdf/monitoring\\_tisku\\_2010\\_a\\_2011.pdf](http://www.crosscafe.cz/data/pdf/monitoring_tisku_2010_a_2011.pdf)
- CrossCafe. (2016). *Pohled do zákulisí CrossCafe*. Retrieved from <https://www.crosscafe.cz/pohled-do-zakulisi-crosscafe/>
- CrossCafe. (n. d.). *Franchising* [online]. Retrieved from <https://www.crosscafe.cz/franchising/>
- CrossCafe. (n. d.). *O nás* [online]. Retrieved from <https://www.crosscafe.cz/o-nas/>
- CzechTrade. (2011). *Charakteristika Hlavního města Prahy* [online]. Retrieved from <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/charakteristika-hlavniho-mesta-prahy-7279.html>
- Čadil, J. (2010). *Regionální ekonomie*. Praha: C. H. Beck.
- Česká asociace franchisingu. (2016). *Česká asociace franchisingu pořádá letos první ročník soutěže Franchisa roku* [online]. Retrieved from <http://www.franchisa-roku.cz/ceska-asociace-franchisingu-porada-letos-prvni-rocnik-souteze-franchisa-roku/>
- Česká národní banka. (2014). *Přímé zahraniční investice za rok 2014* [online]. Retrieved from [https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni\\_bilance\\_stat/publikace\\_pb/pzi/PZI\\_2014\\_CZ.pdf](https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/pzi/PZI_2014_CZ.pdf)
- Český statistický úřad České republiky. (2016). *Spotřeba potravin a nealkoholických nápojů na 1 obyvatele v České republice* [online]. Retrieved from [https://www.czso.cz/documents/10180/32955062/32018116\\_0302.pdf/ab949a3c-cf58-41fd-b0df-b34865e4b91f?version=1.0](https://www.czso.cz/documents/10180/32955062/32018116_0302.pdf/ab949a3c-cf58-41fd-b0df-b34865e4b91f?version=1.0)
- Český statistický úřad. (2011). *Praha jako územní statistická jednotka* [online]. Retrieved from [https://www.czso.cz/csu/xa/praha\\_statisticka\\_jednotka](https://www.czso.cz/csu/xa/praha_statisticka_jednotka)

- Český statistický úřad. (2012a). *Obyvatelstvo v Praze 1919-2015* [online]. Retrieved from [https://www.czso.cz/csu/xa/casove\\_rady\\_lide\\_\\_time\\_series\\_people](https://www.czso.cz/csu/xa/casove_rady_lide__time_series_people)
- Český statistický úřad. (2012b). *Nezaměstnanost v Praze 1990-2015* [online]. Retrieved from [https://www.czso.cz/csu/xa/casove\\_rady\\_prace\\_\\_time\\_series\\_labour](https://www.czso.cz/csu/xa/casove_rady_prace__time_series_labour)
- Český statistický úřad. (2012c). *Hosté v ubytovacích zařízeních v Praze podle zemí 2000-2015* [online]. Retrieved from [https://www.czso.cz/csu/xa/casove\\_rady\\_ekonomika\\_\\_time\\_series\\_economy](https://www.czso.cz/csu/xa/casove_rady_ekonomika__time_series_economy)
- Český statistický úřad. (2014). *Specifikace regionu* [online]. Retrieved from [https://www.czso.cz/csu/czso/specifikace\\_regionu](https://www.czso.cz/csu/czso/specifikace_regionu)
- Český statistický úřad. (2014). *Správní členění hlavního města Prahy podle zákona č. 36/1990 Sb. O územním uspořádání státu* [online]. Retrieved from [https://www.czso.cz/documents/11236/17812531/10\\_MO\\_2.jpg/74cad624-c794-4f80-ba4c-c356fc9a398b?version=1.0&t=1413531326924](https://www.czso.cz/documents/11236/17812531/10_MO_2.jpg/74cad624-c794-4f80-ba4c-c356fc9a398b?version=1.0&t=1413531326924)
- Český statistický úřad. (2015a). *Databáze regionálních účtů* [online]. Retrieved from <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas>
- Český statistický úřad. (2015b). *Databáze regionálních účtů, Hrubá přidaná hodnota v běžných cenách pro rok 2014* [online]. Retrieved from <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presB>
- Český statistický úřad. (2015c). *Čistý disponibilní důchod na 1 obyvatele* [online]. Retrieved from <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas>
- Český statistický úřad. (2016 b). *Míra inflace, vývoj spotřebitelských cen vybraných výrobků v České republice* [online]. Retrieved from [https://www.czso.cz/documents/10180/32955062/32018116\\_0304.pdf/5e3c4141-1146-43f2-81ee-ffc2e202727a?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/10180/32955062/32018116_0304.pdf/5e3c4141-1146-43f2-81ee-ffc2e202727a?version=1.1)
- Dědková, J. (n. d.). *Analýza SWOT* [online]. Retrieved from [http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY\\_03\\_057.pdf](http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY_03_057.pdf)
- Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku: teorie a praxe*. Praha: C. H. Beck.
- DINU, A. (2016). INTERNATIONAL EXPANSION THROUGH JOINT VENTURE-RISKS AND BENEFITS. *Knowledge Horizons / Orizonturi Ale Cunoasterii*, 8(1), 139-141.
- Doubrava, I., & Valach, J. (2009). Finanční řízení transnacionálních společností. *Český finanční a účetní časopis*, 4(2), 6-24. Retrieved from <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=cfuc&pdf=25.pdf>
- Durčáková, J., & Mandel M. (2000). *Mezinárodní finance*. Praha: Management Press.
- Dvořáček J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck.
- Dvořáková, T. (2015). *Nadnárodní společnosti v globalizovaném světě* (Bakalářská práce). Masarykova univerzita, Brno, Česká republika.
- Earls, M. (2008). *7 principů masového marketingu: Jak dostat dav na svou stranu*. Brno: Computer Press.

- Eurostat. (2016). *2014 GDP per capita in 276 EU regions* [online]. Retrieved from <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7192292/1-26022016-AP-EN.pdf/>
- Evropská franchisová federace. (n. d.). *The European Code of Ethics for Franchising & its national Extensions & Interpretations* [online]. Retrieved from <http://www.eff-franchise.com/Data/Code%20of%20Ethics.pdf>
- Excel tutoriál. (2010). *Excel Trend 1. Předpověď budoucího stavu*. Retrieved from <http://excel-navod.fotopulos.net/analyza/predpoved.php>
- Expres. (2014). *Vyhrajte voucher do Costa Coffee!* [online]. Retrieved from <http://www.expresfm.cz/aktualne/souteze/vyhrajte-voucher-do-costa-coffee/>
- Fabrizius. (2009). *Starbucks in movie* [online]. Retrieved from <http://www.listal.com/list/starbucks-in-movies>
- Foret, M. (2011). *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček I., Špaček, M., & Hájek S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing.
- Franchising. (2008). *Evropský kodex etiky franchisingu* [online]. Retrieved from <http://franchising.cz/abc-franchisingu/8/evropsky-kodex-etiky-franchisingu/>
- Franchising. (n. d.). *CrossCafe original* [online]. Retrieved from <http://franchising.cz/franchisa/79/crosscafe-original/>.
- Gregory, L. (2015). *Starbucks Coffee's Vision Statement & Mission Statement* [online]. Retrieved from <http://panmore.com/starbucks-coffee-vision-statement-mission-statement>
- Hadraba, J. (2004). *Marketing: produktový mix-tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk.
- Halada, J. (2015). *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze.
- Hobza, V., Hobza, V. junior, & Schwartzhoffová E. (2015). *Manažerská ekonomie: Kapitoly k finanční analýze*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Infomory. (2013). *Famous Joint Venture Companies* [online]. Retrieved from <http://infomory.com/famous/famous-joint-venture-companies/>
- Jakubíková, D., Mynářová, L., & Svobodová H. (2008). *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. Praha: Grada Publishing.
- Janouch, V. (2014). *Internetový marketing*. Brno: Computer Press.
- Jeníček, V. (2001). *Mezinárodní vazby obchodu kávou v České republice a její spotřeba*. Retrieved from [www.agris.cz/Content/files/main\\_files/48/125792/Jenicek.doc](http://www.agris.cz/Content/files/main_files/48/125792/Jenicek.doc)
- Johnová, R. (2008). *Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]*. Praha: Grada Publishing.
- Jurášková, O., & Horňák, P. (2012). *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing.

- Júzlová, P. (2014). *BYZNYS ŽIJE: Všichni se jim smějí. Dnes jejich kafe pije celé Česko* [online]. Retrieved from [http://byznys.lidovky.cz/byznys-zije-vsichni-se-jim-smali-dnes-jejich-kafe-pije-cele-cesko-p8i-/firmy-trhy.aspx?c=A140809\\_203218\\_firmy-trhy\\_tr](http://byznys.lidovky.cz/byznys-zije-vsichni-se-jim-smali-dnes-jejich-kafe-pije-cele-cesko-p8i-/firmy-trhy.aspx?c=A140809_203218_firmy-trhy_tr)
- JVL. (2014). *Káva Starbucks již i v Pendolinu* [online]. Retrieved from <http://www.jlv.cz/wp-content/uploads/2014/11/TZ-Káva-STARBUCKS-jiz-i-v-Pendolinu.pdf>
- Kalínská, E. (2010). *Mezinárodní obchod v 21. století*. Praha: Grada publishing.
- Karlíček, M., & Král, P. (2011). *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing.
- Keller, K. (2007). *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing
- Kislingerová, E. (2001). *Oceňování podniku*. Praha: Grada Publishing.
- Klein, N. (2005). *Bez loga*. Praha: Argo.
- Konference OSN<sup>20</sup> pro obchod a rozvoj. (n.d.). *Transnational Corporations Statistics* [online]. In *United Nations Conference on Trade and Development*. Retrieved from <http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-Corporations-Statistics.aspx>
- Kotler, P., & Keller, K. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Expert.
- Krajča, J., & Lošťák J. (2015). *Franchising v České republice*. In *Franchising v České republice*. Praha: Česká asociace franchisingu.
- Krejsa, K. (2014). *SWOT analýza eshopu s nadhledem*. Retrieved from <http://www.businesspro.cz/swot-analyza-eshopu-s-nadhledem/>
- Kunešová, H., & Cihelková E. (2006). *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy*. Praha: C. H. Beck.
- Machková, H. (2015). *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada Publishing.
- Machková, H., Černošková E., & Sato A. (2014). *Mezinárodní obchodní operace*. Praha: Grada.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing.
- Malý, J. (2002). *Obchod nehmotnými statky: Patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky*. Praha: C. H. Beck.
- ManagementMania. (2015a). *Konkurence (Competition)* [online]. Retrieved from <https://managementmania.com/cs/konkurence>
- ManagementMania. (2016b). *Marketingový mix 4P (Marketing Mix 4P)* [online]. Retrieved from <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4p>

---

<sup>20</sup> Organizace spojených národů



- Marketing Mix. (n. d.). *Marketingový mix–Propagace* [online]. Retrieved from <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/160-marketingovy-mix-propagace-a.html>
- Marketing teacher. (n. d.). *The International Market Entry Evaluation Process* [online]. Retrieved from <http://www.marketingteacher.com/the-international-market-entry-evaluation-process/>
- Marshall, C. (2015). *The first Starbucks coffee shop, Seattle-a history of cities in 50 buildings, day 36* [online]. Retrieved from <https://www.theguardian.com/cities/2015/may/14/the-first-starbucks-coffee-shop-seattle-a-history-of-cities-in-50-buildings-day-36>
- Metodická podpora regionálního rozvoje. (n. d.). *Regiony a regionalizace* [online]. Retrieved from [http://www.regionaldevelopment.cz/index.php/regiony\\_red.html](http://www.regionaldevelopment.cz/index.php/regiony_red.html)
- Minařík, B. (2013). *Statistika I*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita.
- Ministerstvo pro místní rozvoj. (2016). *Regiony regionální politiky* [online]. Retrieved from <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU/Regiony-regionalni-politiky-EU>
- Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. (2016). Živnostenský rejstřík [online]. Retrieved from [https://www.rzp.cz/cgi-bin/aps\\_cacheWEB.sh?VSS\\_SERV=ZVWSBJFND](https://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJFND)
- Ministerstvo spravedlnosti České republiky. (2016). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. Retrieved from [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?navez=Zadejte+název+subjektu+nebo+IČO](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?navez=Zadejte+název+subjektu+nebo+IČO)
- Monzel, M. (2009). *99 tipů pro úspěšnější reklamu*. Praha: Grada Publishing.
- Nývtlová, R., & Režňáková, M. (2007). *Mezinárodní kapitálové trhy: zdroje financování*. Praha: GRADA Publishing, a.s.
- Odcházel, J., & Dědina J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj. (2000). *Směrnice OECD pro nadnárodní podniky* [online]. Retrieved from <http://oecd.org/corporate/mne/38111122.pdf>
- Paul, J., & Kapoor, R. (2008). *International marketing: text and cases*. New Delhi: Tata McGraw-Hill
- Pavlíková, H. (2015). Franchisová smlouva. In *Franchising v České republice*. Praha: Česká asociace franchisingu.
- Pekáriková, K. (2008). *Adaptace marketingové strategie společnosti Starbucks na českém trhu* (Diplomová práce). Vysoká škola ekonomická, Praha, Česká republika.
- Pelsmacker, P., Guens, M., & Bergh, J. (2003). *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing.
- Pichanič, M. (2004). *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C.H. Beck.

- Pomozte dětem. (2016). *Přispějte v Costa Coffee* [online]. Retrieved from <http://www.pomoztedetem.cz/dekujeme/spojencum/prehled-akci/prispejte-v-costa-coffee/>
- Prague City Tourism. (2016). *Praha loni pokořila rekord v počtu turistů i v jejich přenocování*. Retrieved from <http://www.praguecitytourism.cz/cs/media/tisk/praha-loni-pokorila-rekord-v-poctu-turistu-i-v-jejich-prenocovani-12230>
- Procházka, M. (2015). *Implementace mezinárodního konceptu Costa Coffee na český trh formou franchisingu* (Bakalářská práce). Vysoká škola ekonomická, Praha, Česká republika.
- Průcha, J. (2010). *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada Publishing
- Přednáškový klub. (2016). Diskuzní přednáška s majitelem CrossCafe [online]. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=9-Pzt86P5pU>
- Přikrylová, J., & Jahodová H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing.
- Redlichová, R. (2013). *Regionální ekonomika pro bakalářské studium*. Brno: Mendelova univerzita v Brně.
- Rostecký, J. (2014). *Jan Janák: Je jedno, co je váš podnikatelský sen, pokud mu věříte, jděte za ním a naplňte ho* [online]. Retrieved from <http://mladypodnikatel.cz/jan-janak-je-jedno-co-je-vas-podnikatelsky-sen-naplnte-ho-t11233>
- Řezníčková, M. (2009). *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. Praha: C. H. Beck.
- Říman, M. (2008). Zahraniční investice ano, pobídky ne. In M. Loužek (Eds.), *Zahraniční investice: cíl hospodářské politiky?: sborník textů, Ekonomika, právo, politika č 65/2008*. (pp. 1-5). Praha, Česká republika: Centrum pro politiku a ekonomiku.
- Slavík, J. (2014). *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada Publishing.
- Spáčil, A. (2003). *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada Publishing.
- Srinivasan, R. (2011). *International marketing*. New Delhi: PHI Learning.
- Srpová, J., & Řehoř, V. et al. (2010). *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing.
- Starbucks Company. (2016c). *Starbucks Company Profile* [online]. Retrieved from [https://news.starbucks.com/uploads/documents/AboutUs-Company\\_Profile-11.3.16.pdf](https://news.starbucks.com/uploads/documents/AboutUs-Company_Profile-11.3.16.pdf)
- Starbucks Company. (2016a). *Starbucks Company Timeline* [online]. Retrieved from <https://news.starbucks.com/uploads/documents/AboutUs-Timeline-11.3.16.pdf>
- Starbucks Company. (2016b). *Naše programové prohlášení Starbucks* [online]. Retrieved from <http://www.starbuckscoffee.cz/about-us/company-information/mission-statement>
- Starbucks Company. (2016d). *Dokonalý šálek chuti* [online]. Retrieved from <http://www.starbuckscoffee.cz/coffee/learn/flavors-in-your-cup>

- Starbucks Company. (2016e). *My Starbucks Rewards program* [online]. Retrieved from <http://www.starbuckscoffee.cz/about-card/my-starbucks-rewards/benefits>
- Starbucks. (n. d.). *Pozoruhodný svět kávy*. Retrieved from [http://radiocity.abradio.cz/web\\_files/File/Pozoruhodný%20svět%20kávy.pdf](http://radiocity.abradio.cz/web_files/File/Pozoruhodný%20svět%20kávy.pdf)
- Straková, K. (2014). *Edukovaní zákazníci mnohem více ocení kvalitu* [online]. Retrieved from <https://www.mediaguru.cz/2014/07/edukovani-zakaznici-mnohem-vice-oceni-kvalitu/>
- Straková, K. (2016). *Starbucks: Plánujeme více investovat do obsahu* [online]. Retrieved from <https://www.mediaguru.cz/2016/06/starbucks-planujeme-vice-investovat-do-obsahu/>
- Svobodová, H. (2007). *Základy marketingu* [online]. Retrieved from [http://projekty.osu.cz/pvsos/doc/zaklady\\_marketingu.pdf](http://projekty.osu.cz/pvsos/doc/zaklady_marketingu.pdf)
- Štůsek, J. (2007). *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C. H. Beck.
- Tomek, G., & Vávrová V. (2008). *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing.
- Tulpa, A. (2015). Hlavní strategie expanze franchisových systémů do zahraničí. In *Franchising v České republice*. (pp. 44-45). Praha: Česká asociace franchisingu.
- Veber, J., & Srpová, J. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Vochozka, M., & Mulač, P. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing.
- Vojtech, F. (2013). SOCIÁLNE SÚVISLOSTI GLOBALIZÁCIE: GLOBALIZÁCIA AKO POSTMODERNÁ AMBIVALENCIA. *Aktuální Otázky Sociální Politiky-Teorie A Praxe*, 7(2), 129-143. Retrieved from: ProQuest Central.
- Vosoba, P. (2004). *Dokonalé služby: co chtějí zákazníci*. Praha: Grada Publishing.
- Vysekalová, J. (2011). *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada Publishing.
- Vysekalová, J. (2012). *Psychologie reklamy*. Praha: Grada Publishing.
- Wawrozs, P. (2003). *Interní analýza podniku (1.)* [online]. Retrieved from [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_1161/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1161/)
- Whitbread. (2016). *ANNUAL REPORTS & ACCOUNTS* [online]. Retrieved from <https://www.whitbread.co.uk/investors/reports-and-presentations/annual-reports-accounts.html>
- Zákony pro lidi. (2016). *Zákon č. 131/2000 Sb., Zákon o hlavním městě Praze*. Retrieved from <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-131>
- Zamazalová, M. (2010). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.
- Zuzák, M., & Königová M. (2009). *Krizové řízení podniku*. Praha: Grada Publishing.

## 6 Seznam použitých zkratk

Aj.	A jiné
Atp.	A tak podobně
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
HDP	Hrubý domácí produkt
CHKO	Chráněná krajinná oblast
ICO	International Coffee Organization
Kč	Koruna česká
Kg	Kilogram
Např.	Například
OSN	Organizace spojených národů
PR	Public Relations
PZI	Přímé zahraniční investice
Tj.	To je
Tzn.	To znamená
USA	Spojené státy americké
ZŠ	Základní škola

## 7 Seznam obrázků

<b>Obr. 1</b>	<b>Základní vstupní strategie firem na zahraniční trh Zdroj: Berndt, Altobelli, Sander, 2007, s. 136 a Tulpa, 2015, s. 44</b>	<b>8</b>
<b>Obr. 2</b>	<b>Schéma SWOT analýzy Zdroj: Krejsa (2014)</b>	<b>18</b>
<b>Obr. 3</b>	<b>Územní členění deseti pražských městských obvodů z roku 1960 Zdroj: Vlastní zpracování podle Českého statistického úřadu (2014).</b>	<b>26</b>
<b>Obr. 4</b>	<b>Grafické znázornění vazeb mezi podnikatelskými subjekty provozujícími Costa Coffee Zdroj: Vlastní zpracování podle Procházka, 2015</b>	<b>38</b>

## 8 Seznam grafů

<b>Graf 1</b>	<b>Průměrná spotřeba kávy na jednoho obyvatele a průměrná cena kávy v České republice v období 1989-2014</b>	<b>21</b>
<b>Graf 2</b>	<b>Podíl jednotlivých odvětví CZ NACE na hrubém přidaném produktu v Praze pro rok 2014</b>	<b>23</b>
<b>Graf 3</b>	<b>Rozložení jednotlivých kaváren v jednotlivých městských obvodech Prahy</b>	<b>28</b>
<b>Graf 4</b>	<b>Hospodářské výsledky firmy AmRest Coffee s.r.o.</b>	<b>36</b>
<b>Graf 5</b>	<b>Hospodářské výsledky firmy Best Coffee s. r. o.</b>	<b>43</b>
<b>Graf 6</b>	<b>Hospodářské výsledky společnost CrossCafe Praha s. r. o.</b>	<b>50</b>
<b>Graf 7</b>	<b>Podíl mužů a žen navštěvujících kavárenské řetězce v Praze</b>	<b>52</b>
<b>Graf 8</b>	<b>Současný ekonomický status respondentů navštěvujících kavárenské řetězce v Praze</b>	<b>52</b>
<b>Graf 9</b>	<b>Četnostní rozdělení preferencí respondentů navštěvujících kavárenské řetězce v Praze</b>	<b>53</b>
<b>Graf 10</b>	<b>Názory dotazovaných na ceny v kavárenských řetězcích</b>	<b>54</b>
<b>Graf 11</b>	<b>Účel návštěvy kavárenských řetězců</b>	<b>54</b>
<b>Graf 12</b>	<b>Způsoby trávení volného času v kavárnách</b>	<b>55</b>
<b>Graf 13</b>	<b>Nejčtenější doby, ve kterých zákazníci navštěvují kavárny</b>	<b>55</b>
<b>Graf 14</b>	<b>Četnosti návštěv jednotlivých kaváren</b>	<b>56</b>
<b>Graf 15</b>	<b>Rozdělení zákazníků podle věku</b>	<b>57</b>
<b>Graf 16</b>	<b>Ekonomický status respondentů</b>	<b>57</b>
<b>Graf 17</b>	<b>Preference a motivy, které jsou rozhodující při výběru kavárenského řetězce</b>	<b>58</b>
<b>Graf 18</b>	<b>Využívání věrnostního programu</b>	<b>60</b>
<b>Graf 19</b>	<b>Podíl návštěvníků trávící čas v kavárně, ku návštěvníkům odnášejících si kávu pryč</b>	<b>60</b>

---

<b>Graf 20</b>	<b>Účel návštěvy kaváren</b>	<b>61</b>
<b>Graf 21</b>	<b>Doplňkový sortiment</b>	<b>61</b>
<b>Graf 22</b>	<b>Nejčtetnější časové úseky, ve kterých návštěvníci navštěvují kavárny</b>	<b>62</b>
<b>Graf 23</b>	<b>Zákazníky nejčastěji zaregistrované způsoby marketingové komunikace řetězců</b>	<b>63</b>

## 9 Seznam tabulek

<b>Tab. 1</b>	<b>Příklady úspěšně realizovaných strategických aliancí na bázi joint ventures</b>	<b>11</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Klasifikace Prahy podle jednotlivých úrovní CZ-NUTS</b>	<b>24</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>Kavářenské řetězce na území hlavního města Prahy</b>	<b>27</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Portfolio kávových nápojů firmy Starbucks</b>	<b>31</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>Srovnání cen espresso nápojů ve vybraných kavárnách Starbucks v Praze</b>	<b>32</b>
<b>Tab. 6</b>	<b>Pražské kavárny Starbucks</b>	<b>34</b>
<b>Tab. 7</b>	<b>SWOT analýza Starbucks</b>	<b>36</b>
<b>Tab. 8</b>	<b>Produktové portfolio kaváren Costa Coffee</b>	<b>39</b>
<b>Tab. 9</b>	<b>Srovnání cen espresso nápojů v pražské a mimo pražské pobočce Costa Coffee</b>	<b>40</b>
<b>Tab. 10</b>	<b>Pražské kavárny Costa Coffee</b>	<b>41</b>
<b>Tab. 11</b>	<b>SWOT analýza Costa Coffee</b>	<b>43</b>
<b>Tab. 12</b>	<b>Produktové portfolio kávových nápojů v kavárnách CrossCafe</b>	<b>46</b>
<b>Tab. 13</b>	<b>Ceny vybraných kávových nápojů v pražských kavárnách CrossCafe</b>	<b>47</b>
<b>Tab. 14</b>	<b>Pražské provozovny CrossCafe</b>	<b>48</b>
<b>Tab. 15</b>	<b>SWOT analýza CrossCafe</b>	<b>50</b>
<b>Tab. 16</b>	<b>Využívání věrnostního programu návštěvníky kavářenských řetězců</b>	<b>54</b>



# **Přílohy**

## Dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se Roman Sojma a jsem studentem 4. ročníku Mendelovy univerzity v Brně. V rámci svého studia zpracovávám bakalářskou práci, která se zabývá problematikou působení kavárenských řetězců v Praze. Cílem dotazníkového šetření je zjistit preference a motivy zákazníků navštěvujících kavárenské řetězce na území Prahy. Dotazník je tvořen souborem otázek a Vaším úkolem je vybrat variantu, která nejlépe vystihuje Váš názor nebo situaci.

Předem děkuji za spolupráci.

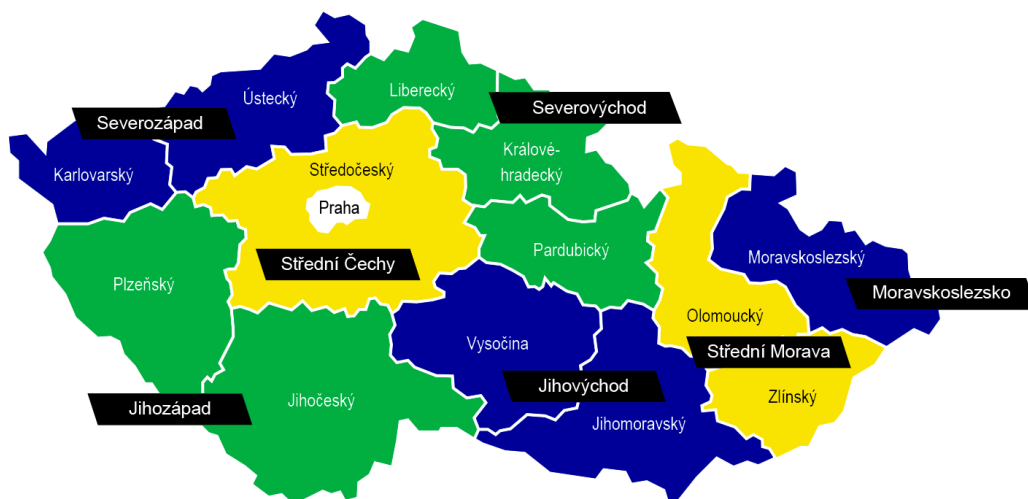
Roman Sojma

- 1) Jak často navštěvujete kavárnu?
  - a) Jedenkrát až dvakrát do měsíce
  - b) Jednou za týden
  - c) Několikrát do týdne
  - d) Denně
  
- 2) Kavárnu nejčastěji navštěvujete v čase (možnost vybrat max. 2 možnosti):
  - a) 7:00-10:00
  - b) 10:00-12:00
  - c) 12:00-15:00
  - d) 15:00-18:00
  - e) 18:00 a déle
  
- 3) Kterou z následujících kaváren nejčastěji navštěvujete?
  - a) Starbucks
  - b) Costa Coffee
  - c) CrossCafe
  - d) McCafé
  - e) Tchibo
  - f) Nenavštěvuji výše uvedené kavárny
  
- 4) Z jakého důvodu preferujete Vámi vybranou kavárnu? (možnost vybrat max. 10 možností):
  - a) Kvalitní káva
  - b) Vstřícná a ochotná obsluha
  - c) Rychlý servis
  - d) Příznivá cena
  - e) Doplňkový sortiment
  - f) Příjemné prostředí a atmosféra
  - g) Lokalita a dostupnost kavárny
  - h) Odpovědnost a podpora řetězce za dobré životní podmínky pěstitelů kávy
  - ch) Dodržování norem ochrany životního prostředí
  - i) Technické vybavení kavárny

- 5) Do kaváren chodíte protože:
  - a) Je to příjemné prostředí pro posezení s přáteli
  - b) zde si vyzvedávám kávu (Coffee to take away)
  - c) Zde relaxuji (četba, denní tisk aj.)
  - d) Se zde učím, pracuji
  - e) Prostedí kaváren využívám k pracovním povinnostem (pohovory, jednání)
- 6) Jak jste se o Vámi vybrané kavárně dozvěděl(a)? (maximálně 3 možnosti)
  - a) Z doslechu
  - b) Od známého/kamaráda
  - c) Z reklamy, či jiných propagačních materiálů
  - d) Z filmů, seriálů
  - e) Kavárna je lokalizována v místě mého bydliště
  - f) Ze sociálních médií
- 7) Ceny ve Vámi vybrané kavárně považujete za:
  - a) Velmi vysoké
  - b) Vysoké
  - c) Nízké
  - d) Velmi nízké
- 8) Doplňkový sortiment si ke kávě:
  - a) Vždy si objednávám
  - b) Nikdy si neobjednávám
  - c) Objednávám si podle účelu návštěvy kavárny
- 9) Znáte a využíváte věrnostní program Vaší kavárny?
  - a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím
- 10) Celkově hodnocení Vámi vybrané kavárny
  - a) Výborný
  - b) Chvalitebný
  - c) Dobrý
  - d) Dostatečný
  - e) Nedostatečný
- 11) Za největší konkurenci Vámi vybrané kavárny považujete
  - a) Starbucks
  - b) Costa Coffee
  - c) CrossCafe
  - d) Tchibo
  - e) McCafé
  - f) Jinou kavárnu

- 12) Vaše pohlaví:
- a) Muž
  - b) Žena
- 13) Váš Věk:
- a) Do 24 let
  - b) 25-35 let
  - c) 36-45 let
  - d) 46-60 let
  - e) 61 a více
- 14) Vaše nejvyšší ukončené vzdělání:
- a) Základní
  - b) Středoškolské s výučním listem
  - c) Středoškolské s maturitou
  - d) Vysokoškolské
- 15) Váš současný ekonomický status:
- a) Student
  - b) Zaměstnanecká profese
  - c) Dělnická profese
  - d) Důchodce
  - e) Podnikatel
  - f) Nezaměstnaný
  - g) OSVČ
- 16) V Praze:
- a) Mám trvalý pobyt
  - b) Studuji
  - c) Pracuji
  - d) Mám rodinu, příbuzné
  - e) Jsem pracovně (na služební cestě)
  - f) Jsem jako návštěvník (turista)
  - g) Jiný důvod (nákupy, zábava aj.)

## Regiony soudržnosti v České republice



Regiony Soudržnosti v České republice  
Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj (2016)