



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Analýza vnějšího prostředí pro vybraný podnik

Vypracovala: Bc. Nikola Fejtová
Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Nikola FEJTOVÁ**
Osobní číslo: **E19133**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Téma práce: **Analýza vnějšího prostředí pro vybraný podnik**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je analýza vnějšího prostředí vybraného podniku na dvou trzích za pomoci vybraných analýz strategického řízení a dotazníkového šetření a návrh strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Metodika práce:

- 1) Vymezení základních pojmů a jednotlivých analýz využívaných pro vnější prostředí.
- 2) Popis podniku jako celku, aplikace jednotlivých analýz strategického řízení na vybraný podnik.
- 3) Zhodnocení pozice podniku na základě výsledků z dotazníků a analýz.
- 4) Návrh strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Metodika.
4. Charakteristika vybraného podniku.
5. Vlastní práce.
6. Závěr.
7. Použitá literatura.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **50 – 60 stran**

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, G., Kotler P., & Opresnik, O., M. (2019). *Marketing: An Introduction, Global Edition*. London: Pearson Education Limited.
- Bělohlávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
- Ducker, F., P., & Maciariello, A., J. (2008). *Management*. New York: HarperBusiness.
- Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press.
- Hayes, N. (2007). *Influencer Marketing*. London: Taylor & Francis Ltd.
- Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Praha: Grada.
- Russell-Walling, E. (2012). *Management: 50 myšlenek, které musíte znát*. Praha: Slovart.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck.
- Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: Credit.
- Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **2. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2021**

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studeňská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 10. ledna 2020

Prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledky obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 15. dubna 2021,

.....

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Ladislavovi Rolínkovi, Ph.D. za cenné rady, ochotu, trpělivost a čas, který mi věnoval. Mé rodině, příteli a přátelům děkuji za morální podporu, inspiraci a zájem.

Obsah

Úvod	14
1. Literární přehled.....	16
1.1. Vymezení základních pojmů a jednotlivých analýz využívaných pro vnější prostředí.....	16
1.1.1. Analýza PEST(LE)	18
1.1.2. Analýza struktury konkurence, Porterův model 5 sil.....	22
1.1.3. Analýza scénářů	29
1.1.4. Analýza atraktivity odvětví vycházející z VRIO analýzy	31
1.1.5. Analýza hybných sil odvětví (analýza životního cyklu oboru).....	34
1.2. Trh stravenek	38
2. Cíl a metodika.....	42
3. Charakteristika vybraného podniku	44
3.1. Historický vývoj podniku Sodexo.....	44
3.2. Sodexo Pass Česká republika a.s.	44
3.2.1. Sodexo Pass Česká republika a.s. jako akciová společnost.....	44
3.3. Poslání.....	45
3.4. Služby	46
3.4.1. Sodexo stravenky	46
3.4.2. Volnočasové benefity.....	49
4. Charakteristika francouzské a české populace	52
4.1. Základní charakteristika.....	52
4.2. Složení populace	52
4.3. Školství	55
4.4. Vztah k manželství	55
5. Praktická část	57
5.1. Aplikace analýzy STEP na vnějšího prostředí společnosti Sodexo, a.s.....	57
5.2. Aplikace analýzy struktury konkurence na vnější prostředí společnosti Sodexo, a. s.	76
5.3. Aplikace Porterova modelu 5 sil na vnější prostředí společnosti Sodexo, a.s.....	82
5.4. Aplikace analýzy scénářů na vnější prostředí společnosti Sodexo, a. s.	85

5.5.	Aplikace analýzy atraktivity odvětví na vnější prostředí společnosti Sodexo, a. s.	90
5.6.	Aplikace analýzy hybných sil odvětví na vnější prostředí společnosti Sodexo, a. s.	91
6.	Dotazníkové šetření	94
6.1.	Hypotéza č.1: Zaměstnavatel nejčastěji přispívá na stravování zaměstnance prostřednictvím stravenek.....	95
6.2.	Hypotéza č.2: Nejvíce zastoupenou stravenkou na trhu jsou stravenky ze společnosti SODEXO.	96
6.3.	Hypotéza č. 3: Stravenky jsou více využívány v soukromých firmách než ve veřejné (státní) sféře.....	98
6.4.	Hypotéza č. 4: Nejčastější hodnota stravenky je 100 Kč (ČR), 15 euro (FR). 100	
6.5.	Hypotéza č. 5: Bezkontaktní stravenkovou kartu vlastní minimálně 40 % respondentů, kteří uvádí, že dostávají stravenky od zaměstnavatele	103
6.6.	Příspěvek od zaměstnavatele	104
6.7.	Stravenkový paušál k výplatě	106
6.7.1.	Zrušení stravenkového paušálu	107
6.8.	Nakládání se stravenkami a způsob stravování během polední pauzy.....	107
6.9.	Volnočasové benefity.....	110
7.	Zhodnocení pozice podniku dle výsledků a návrh strategie	112
7.1.	Zhodnocení pozice podniku na základě výsledků z dotazníků a analýz.	112
7.2.	Návrh strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku	113
8.	Závěr.....	117
9.	Summary a keywords v anglickém jazyce	120
10.	Použitá literatura.....	121
10.1.	Literární zdroje	121
10.2.	Internetové zdroje.....	123
11.	Přílohy	127
11.1.	Seznam obrázků.....	127
11.2.	Seznam tabulek.....	127
11.3.	Seznam grafů.....	128
11.4.	Dotazník český.....	129
11.5.	Dotazník francouzský.....	133

Úvod

Tato práce vznikla za účelem analýzy vnějšího prostředí společnosti Sodexo, a.s. Cílem práce je porovnat vnější prostředí, ve kterém firma působí v České republice a ve Francii. Následně definovat vnější prostředí pomocí vnějších činitelů za užití analýz pro makroprostředí. Vybrané analýzy jsou aplikované na vnější prostředí, aby mohlo dojít k věrohodné analýze a komparaci dvou trhů. Konkurenční společnosti vybraného podniku jsou zjištěny na základě literární rešerše a dotazníkového šetření.

Práce je členěna na následující kapitoly. Začíná literární rešerší k vymezení základních termínů a definicí jednotlivých analýz. Následuje analýza trhu stravenek a dochází k zjišťování, jaké publikace již vznikly v této oblasti. Zdali již někteří zkoumali vnější prostředí a konkurenci společnosti Sodexo, a.s. nebo jiných stravenkových společností. Dále je definován problém, cíl a metodika této práce.

Ve třetí kapitole je charakteristika společnosti Sodexo. Kdy, kde a za jakých okolností vznikla, jaký byl její historický vývoj, jaká je její současná podoba z hlediska právních aspektů. Dále je detailně popisováno, jaké produkty společnost nabízí. Jaké jsou typy jednotlivých stravenek, benefitů, poukázek a další. Firma Sodexo je zde analyzována, jak v českém, tak francouzském prostředí, kde byla původně založena roku 1966 a na tuzemský trh přišla až v roce 1992.

Čtvrtá kapitola charakterizuje složení a strukturu francouzské a české populace. Je zde nastíněn vývoj počtu obyvatel ve Francii a České republice, jaká je současná hustota zalidnění. Dále jsou rozebírány aspekty věkové pyramidy, zastoupení mužů vs. žen ve společnosti, školství a vztah obyvatel k manželství.

Pátá kapitola se zabývá aplikací jednotlivých analýz pro vnější prostředí na společnost. Na vnější společnosti firmy Sodexo jsou aplikované vybrané analýzy: PEST, Analýza struktury konkurence, Porterův model 5 sil, Analýza ekonomických charakteristik, Analýza scénářů, Analýza atraktivity odvětví a Analýza hybných sil odvětví. PEST analýza je aplikovaná na základě vybraných faktorů ze sociálně-kulturního, ekonomického, politicko-legislativního, přírodního a technologického prostředí. Na základě vybraných aspektů z PEST analýzy jsou generovány scénáře. Obsahem práce jsou čtyři scénáře: optimistický, pesimistický, realistický a překvapivý. Další analýzu pak představuje Analýza konkurence, kdy jsou vybrané tři hlavní

konkurenční stravenkové společnosti. Dochází k analýze dle tržního podílu, tržeb, bodovací škály vybraných faktorů a výsledkem je scóre, které definuje, jak je, který konkurent, nebezpečný. Současně jsou i nastíněné odlišné produkty a možnosti jejich využití u každé společnosti. S analýzou konkurence napomáhá Porterův model 5 sil, který určuje míru vlivu každého faktoru na společnost. Jaká jsou vyjednávací síly dodavatelů, odběratelů, zdali existují bariery vstupu a možnost nahraditelnosti produktů nebo služeb. V poslední řadě je analyzována atraktivita odvětví, v jaké fázi životního cyklu se trh stravenek nachází a jaké jsou hybné síly, které ovlivňují vliv a vývoj tohoto trhu.

Šestá kapitola ukazuje vlastní zpracování dat z dotazníkového šetření. Pro sestavení této kapitoly jsou vytvořeny dva dotazníky pro české a francouzské respondenty. Ideální počet respondentů by byl 200, přičemž 100 z každého trhu. Jsou zde předpokládány limity pro distribuci dotazníku ve francouzském prostředí. Klade se zde řada otázek, kde dotazník nejlépe publikovat, aby byl zjištěn odpovídající počet dále aplikovaných odpovědí. Dalším omezením této práce může být současná zdravotní krize (Covid-19), kdy jsou často zaměstnanci na home-office. Předpokládá se, že tato situace se může projevit v analýze způsobu stravování během polední pauzy a využívání stravenek. Před zahájením dotazníkového šetření budou stanoveny hypotézy, které vyplývají z předcházejících analýz vnějšího prostředí, a již vzniklých prací pro trh stravenek. Z dotazníku je očekáváno, že dojde k zjištění v jaké míře jsou v dnešní době využívané stravenky, zdali již zaměstnavatelé přechází na bezkontaktní karty nebo e- stravenky. Dále je třeba zjistit, jaká je nejčastější hodnota stravenky na trhu českém a francouzském. Posledním úkolem dotazníkového šetření je dozvědět se, zdali jsou stravenky více využívaným nástrojem v soukromé nebo ve veřejné správě. Aplikační část obsahuje řadu grafů, které jsou zpracovány z výsledků dotazníkového šetření. Odpovědi respondentů jsou dále analyzovány, graficky zpracovány a výsledky jsou prezentovány v hlavní části práce.

V poslední části práce jsou hodnoceny získané výsledky z analýz a z dotazníkového šetření. Na základě těchto informací jsou pak navrženy možné strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Veškeré poznatky a přínosy této práce jsou shrnuty v závěru, kterému odpovídá cizojazyčné resumé. V poslední řadě je uveden seznam použité literatury, obrázků, grafů, tabulek a příloh.

1. Literární přehled

1.1. Vymezení základních pojmů a jednotlivých analýz využívaných pro vnější prostředí.

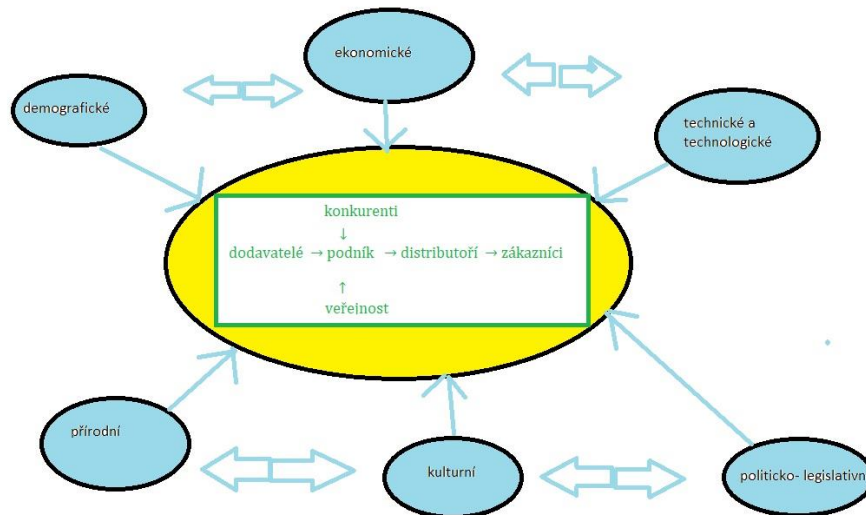
Pro analýzu každého podniku je nutné vycházet z prostředí, které jej ovlivňuje. Důležité je, aby firma znala svoji pozici v prostředí, ve kterém působí, a uměla reagovat na změny. Dále aby dokázala posoudit potenciální další rozvoj, uměla předvídat chování zákazníků a konkurentů. Podnik musí být schopen identifikovat rizikové faktory, které mohou ovlivnit jeho strategický záměr. Klíčem k úspěchu stojí dokonalé zvládnutí analýzy prostředí, ve kterém firma působí. Toto prostředí může být rozděleno na dvě části: externí a interní. Vnější prostředí je nezávislé na vůli podniku, naopak vnitřní prostředí může firma svými činnostmi ovlivnit. Někdy se zavádí i pojem mezoprostředí, které stojí na pomezí, podnik jej tedy může částečně ovlivnit prostřednictvím marketingových nástrojů. Pro ilustraci podnikatelského prostředí slouží níže uvedený obrázek. (Fotr, 2012)



Obrázek 1. Podnikatelské prostředí, (dle Fotra, 2012, graficky upraveno autorkou)

Analýzou vnějšího prostředí podniku se rozumí podrobné rozebrání dílčích vnějších faktorů, které ovlivňují daný podnik. Jednotlivé vnější faktory, které ovlivňují podnik, se nedají jen tak jednoduše změnit, závisí totiž na prostředí vnějšího charakteru. Je to řada činitelů vnějšího světa, která představuje jak přínosy, tak výstrahy nebo obojí. (Kotler, 2007)

Může se jednat o faktory ekonomické, sociální, legislativní, kulturní, přírodní, technologické a další. Makroelementy jsou mimo dosah podnikové kontroly. Podnik by měl parametry prostředí dokonale poznat, analyzovat, sledovat jejich vývoj a snažit se jednotlivé faktory účelně využít pro budoucí rozvoj firmy. (Horáková, 2003). Pomocí analýzy struktury prostředí dochází k vyobrazení současného působení třech významných strukturálních sil organizačního prostředí - výrobku, trhu a konkurenci.“ (Šuleř, 1995)



Obrázek 2. Vnější prostředí (Podnikatelské prostředí, (dle Horákové, 2003, graficky upraveno autorkou)

Pro výběr a aplikaci dané strategie musíme vždy myslet na její účel. Je dobré rozlišovat pro jakou činnost strategického řízení danou metodu strategické analýzy využijeme s ohledem na potřebné informace, které se snažíme díky analýze využít. Nelze obecně říct, jaká metoda strategické analýzy by byla nejlepší, vždy záleží na konkrétní situaci, charakteru a zvyklostech dané organizace. (Grasseová et al., 2010)

Jak již bylo výše zmíněno, tyto vnější faktory se nedají jednoduše změnit, ba naopak podniky se s nimi musí vypořádat samy, snaží se jim přizpůsobit a využít možných příležitostí k rozvoji podniku. Prostředí se kontinuálně mění, zákazníci mění spotřební chování, životní styl a své prostředí, konkurence mění technologické postupy, výrobky, postoje i směr dalšího pohybu. Tyto změny jsou rychlé a je potřeba na ně umět reagovat. „Pokud manažeři nedokážou vliv prostředí odhalit a zmapovat, podnik nebudou „mít čas“ reagovat, a tím sníží naděje na prosperitu a zvýší rizika neúspěchu.“ (Horáková, 2003, s. 40).

Není vždy jednoduché vybrat vhodnou analýzu, aby podnik byl schopen dobře identifikovat své okolní prostředí a následně se uměl vhodně zachovat, aby se stal

úspěšným na trhu. „Společnosti by mohly vydělat velké jmění, kdyby dokázaly vyřešit kterýkoliv z následujících problémů: léčbu rakoviny, chemickou léčbu duševních chorob, odsolování mořské vody, účinnou léčbu obezity, chutnou nutriční stravu, prakticky využitelné automobily poháněné elektrinou a levné ubytování“ (Kotler, s 115)

Následně je vhodné zmínit, že jednotlivé metody pro analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku se dají různě kombinovat a modifikovat dle daných potřeb, aby zvolená analýza přinesla patřičné informace pro následnou formulaci a implementaci strategií podniku.

V této práci jsou pro analýzu makrookolí popisovány následující analýzy: Analýza PEST, Analýza struktury konkurence (dle Portera), Analýza scénářů, Analýza atraktivity odvětví vycházející z VRIO analýzy, Analýza hybných sil odvětví (neboli analýza životního cyklu).

1.1.1. Analýza PEST(LE)

Metoda PESTLE je jednou z nejvyužívanějších metod pro analýzu vnějšího prostředí. Při této metodě jsou analyzovány jednotlivé makroekonomické vlivy, které by mohly mít budoucí vývoj příležitostí nebo hrozeb pro hodnocenou organizaci. Mezi tyto faktory řadíme: politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické (environmentální). (Grasseová et al., 2010)

Patří sem úvahy o důsledcích probíhajících sociálních a demografických změn ve věkové struktuře populace. Jednotlivá hnutí na ochranu zvířat, ochranu životního prostředí, organizace působící v energetice, v chemickém a automobilovém průmyslu. Zájem o konzumaci zdravých a vegetariánských potravin. (Šuleř, 1995)

V některých literárních zdrojích dva poslední faktory splývají, a tudíž mluvíme jen o analýze PEST (Šuleř, 1995). Naopak někdy bývá užíváno zkratk PESTLE, SLEPTE, STEPTE (Grasseová et al., 2010, Porter, Kotler). Nejvíce používaným akronymem je PEST analýza. Setkáme se i s rozdílnými termíny v oblasti demografické, zatímco někteří autoři uvádí jen termín demografických (Kotler, 2007), jiní pouze sociální a někteří dohromady spojují sociálně-kulturní (Grasseová et al., 2010, Šuleř, 1995).

Kořeny této analýzy se objevily v šedesátých letech minulého století, když se Francis J. Aguilar (1967) zabýval monitorováním obchodního prostředí. Nejprve využil

jen čtyři faktory (označovány zkratkou ETPS): ekonomický, technologický, politický a sociální. Tento nástroj následně rozšířil Arnold Brown, který představil strategické postup pro interpretaci získaných výsledku z pozorování prostředí, navíc bral v potaz i ekologické faktory. V osmdesátých letech byl pak vyčleněn legislativní faktor z politického faktoru. (Grasseová et al., 2010)

Účelem užití této analýzy je získat odpovědi na tři základní otázky:

- 1) Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
- 2) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- 3) Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? (Grasseová et al., 2010)

V následující pasáži je popisovaná analýza PEST(LE), která je typickou pro analýzu vnějšího prostředí podniku. Jsou zde rozebírány jednotlivé faktory, které ovlivňují makrookolí podniku. Zejména dochází k přiblížení činitelů vyplývajících z prostředí sociálního, společensko-kulturního, ekonomického, přírodního, technologického a politicko-legislativního.

a) Sociální prostředí

Mezi sociálními faktory chápeme analýzu jednotlivých demografických charakteristik. Do této skupiny spadá i analýza trhu práce, zaměstnanost, nezaměstnanost. Je možné diskutovat otázku vysoké míry nezaměstnanosti u mladých lidí (do 26 let), nebo naopak nepoměr zaměstnanosti mezi muži a ženami. Nerovnoměrné rozdělení příjmů mezi jednotlivými profesemi nebo jinak ohodnocený zaměstnanec dle vykonávaní tentýž práci. Počet obyvatel, věková struktura populace, hustota osídlení, regionální údaje. (Horáková, 2003).

„Hlavní demografická síla, kterou marketéři sledují, je populace, protože trhy dělají lidé. Marketéři se intenzivně zajímají o velikost populace a populační růst ve velkých městech, oblastech a státech, věkové rozložení a etnickou směs, úroveň vzdělání, zvyklosti domácností a regionální charakteristické rysy a změny.“ (Kotler, 2007)

b) Společensko-kulturní prostředí

„Lidé téměř nevědomě vstřebávají názory definující jejich vztah k sobě samým, k jiným, k nejrůznějším organizacím, ke společnosti, k vesmíru...“ (Kotler, 2007) Každý jedinec je ovlivňován okolním prostředím. Rodíme se do nějaké společnosti, která nás během života formuje k našim zvyklostem a jednotlivým standardům. Je třeba neustále

mít na paměti, že nikde není stejná kultura. Jednotlivé kultury se od sebe odlišují, někdy jsou nuance jen malé, jinde obrovské. (Fotr, 2012)

„Lidé žijí v určité společnosti mají přesvědčení a hodnoty, které projevují tendenci k přetrvávání.“ „Tato přesvědčení a hodnoty předávají rodiče dětem a jsou utvrzovány důležitými společenskými institucemi - školami, církvemi, organizacemi a vládami“ (Kotler, 2007)

Zkoumání sociálního prostředí je velmi důležité, zejména pokud se jedná o otázku investic, či přesunu podniku, ale také i pro vstup na nový trh. Jedná se o skupiny lidí, kteří sdílejí stejná přesvědčení, preference a prvky chování. Může se jednat jak o oblast spojenou s tradicemi daného území, vliv náboženství, očekávaný standard zaměstnanosti obyvatel. Zda se jedná spíše o maskulinní nebo a femininní společnost. Jaké jsou dostupnosti jednotlivých profesí, jaká je mobilita pracovní síly. Jaký vztah si jedinec bude k normám, k vládě, jaká je míra korupce. Figurují zde i jednotlivé programy zdravotní a kulturní. (Fotr, 2012)

Jedná se o skupiny sdílející hodnoty, které vznikají z jejich zvláštních životních zkušeností nebo okolností. Tyto standardy společnosti je možné rozdělit na primární a sekundární. Zatímco ty primární jsou jasně zakotvená ve společnosti, tak ty sekundární přesvědčení se mění během života. Jako je třeba vztah k manželství, k víře apod. Některé normy se mění během vývoje jedince, některé standardy se ale liší i z hlediska historického a generačního vývoje. Jako jsou třeba účesy, oblékání, sexuální normy, životní cíle mladých lidí, idoly, filmy, seriály, zpěváci, kulturní fenomény atd. (Kotler, 2007)

Co se týče kulturních aspektů evropských zemí, i mezi nimi existují značné rozdíly. Pro ilustraci poslouží příklad odlišností ve francouzské a české společnosti. Vzhledem k tomu, že tato práce má za cíl srovnat tyto dva trhy, bude dobré nastínit sociálně kulturní odlišnosti již na začátku. *„Ve Francii se můžeme setkat s dvěma typy pracovních obědů, jeden pro nezávazné budování vztahů, druhý pro diskuze o uzavíraných obchodech, případně pro jejich následnou oslavu. Avšak smlouvy se podepisují přímo v kanceláři, nikoli u jídla.“ „Nepodat ruku je považováno za urážku, zejména ve Francii. Tam je záhodno podat si ruku s každým, kdo se v přeplněné místnosti právě nachází.“ „Průměrný Francouz používá téměř dvakrát tolik kosmetiky*

a zkrášlujících prostředků než jeho partnerka.“ (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 2007)

c) Ekonomické prostředí

Analýzou ekonomického prostředí se rozumí monitorování výše a vývoje hrubého domácího produktu a jeho tempa růstu. Vliv změn úrokové míry, inflace, saldo obchodní bilance, rozpočtový deficit nebo přebytek. Patří sem ale také faktory vycházející z přístupu k finančním zdrojům. Tím je míněno jednotlivé možnosti a náklady na půjčky, formy úvěrů. Sem jsou také zahrnovány jednotlivé daňové sazby a výše cla. V této oblasti dochází také k analýze cen jednotlivých komodit, k výši průměrné mzdy a její předpokládaného vývoje, míry nezaměstnanosti a budoucímu výhledu. Patří sem i kupní síla obyvatel, vývoj spotřeby, ukazatele kapitálového trhu a dopad vývoje ekonomického cyklu. (Fotr, 2012)

Kotler ve své publikaci *Marketing management* uvádí 10 marketingových megatrendů, které utvářejí právě spotřebitelské prostředí. Stárnoucí boomers, odkládání odchodu do důchodu, měnící se povaha práce, vyšší vzdělání - především u žen, nedostatek pracovních sil, zvýšení přistěhovalectví, zvyšující se hispánský vliv, posun trendů porodů, zvětšování geografických rozdílů, měnící se věková struktura obyvatelstva. (Kotler, 2007)

d) Přírodní prostředí

Přírodními činiteli se rozumí přírodní zdroje, podnebí, klima, znečišťování ovzduší, dostupnost a nahraditelnost přírodních zdrojů. (Horáková, 2003). Nedostatek surovin, zvýšené energetické náklady, tlaky proti znečišťování prostředí, měnící se role vlády. Suroviny: obnovitelné, částečně obnovitelné, neobnovitelné zdroj. (Kotler, 2007)

Přírodní prostředí někdy bývá označované jako ekologické. Právě projekty šetrné k životnímu prostředí mohou mít větší úspěšnost realizace. Mezi zkoumané ekologické trendy je řazeno vnímání ochrany životního prostředí, důraz na obnovitelné energie, prosazování udržitelného rozvoje, nakládání s odpady a recyklace, dostupnost vodních zdrojů, jejich využití a kontaminace. (Fotr, 2012)

e) Technologické prostředí

Mezi technologické faktory patří technologický rozvoj země, přijímání nových technologií, tempo technologických změn. (Horáková, 2003).

„Na rozdíl od popisu technologie, kterou podnik disponuje, se zde pozornost zaměřuje na technologické standardy a nové technologické postupy. Které podmiňují úspěšné naplnění strategického záměru. Předvídatelnost vývoje směrů technologického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku.“ (Fotr, 2012)

Technologické prostředí představuje zvyšující se tempo změn (v rámci globalizace), neomezené příležitosti k inovacím, lišící se rozpočty na výzkum a vývoj, zvýšená regulace technologických změn. (Kotler, 2007)

Je třeba sledovat změny tempa vývoje technologie v dané oblasti, rozsah prováděných inovací, úspěšnost substitutů, nástup nových technologií, míra vládní podpory vědy a výzkumu, vývoj cen přírodních zdrojů, přístup k datům a informacím. (Fotr, 2012)

f) *Politicko-legislativní faktory*

V této oblasti se zjišťuje vliv platných zákonů a nařízení ovlivňující strategický záměr. Jednotlivé změny obchodní legislativy, zvyšování počtu skupin se speciálními zájmy (hnutí na ochranu zájmů spotřebitelů). Může se jednat o právní předpisy z oblastí daňových zákonů, antimonopolní zákony, státní regulace ekonomiky (př. Doprava, telekomunikace, energetika), obchodní bariery (regulace exportu a importu), zákon o veřejných zakázkách, environmentální zákony, investiční pobídky, občanský zákoník a jeho ustanovení, ochrana soukromého vlastnictví, ochrana zdraví a hygiena práce, obchodní právo. (Fotr, 2012) Postoj vůči mezinárodním nákupům, vládní byrokracie, politická stabilita, monetární opatření. (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 2007)

1.1.2. Analýza struktury konkurence, Porterův model 5 sil

Pro identifikaci hlavních konkurentů společnosti je důležité položit si hlavní otázky: 1) Co každý z konkurentů hledá? 2) Co je motivem chování každého z konkurentů? Cíle konkurentů jsou závislé na mnoha faktorech, včetně velikosti, historie, současného vedení a finanční situace. (Kotler & Keller, 2007)

Zuzák (2011) ve své publikaci *Strategické řízení podniku* uvádí, že konkurenční výhoda může být definována různými způsoby. Jednou ji vysvětluje jako dlouhodobou schopnost podniku vytvářet větší užitnou hodnotu vnímanou konečnými zákazníky, tedy

se jedná o dokonalé naplnění jejich přání a potřeb. Užitná hodnota se pak odráží ve výši ceny výrobku nebo služby a odvíjí se i od ní výše prodeje. Za pojmem užitná hodnota se může skrývat řada vlastností, ať už značka, kvalita, tak i vlastnost, která přidává na prestiži, pokud zákazník daný produkt vlastní/ službu využívá. Další pojetí konkurenční výhody je z pohledu vlastníka (investora) a návratnosti vloženého kapitálu (dividendy). Podnik, který je leaderem v konkurenčním postavení vykazuje taktéž nadprůměrnou ekonomickou rentu, tedy příjem získaný výrobním faktorem navíc k částce, kterou by investor získal jiným použitím. V tu chvíli podnik zastává monopolní postavení, dokud konkurenti daný výrobní faktor neovládnu a nepřekonají ho.

Není konkurent jako konkurent, každý se liší svou reakcí. Obecně vzato lze konkurenty rozlišit na jednotlivé typy: laxní, vybíravý, tygr, scholastický. Každý konkurent reaguje na útok jiným způsobem, zatímco laxní konkurent je typický svou pomalou reakcí, tak konkurent tygr reaguje velmi rychle a tvrdě na každou činnost. Tygra nic neporazí, je vytrvalý a bojuje až do úplného konce. Vybíravý konkurent je charakterizován jako ten, který si vybírá na jakou situaci bude reagovat a na jakou nikoliv. Pokud firma ví, že se potýká s vybíravým konkurentem, je důležité, aby našla klíč, podle jakého se řídí reakce konkurenta. Scholastický konkurent je naprosto nepředvídatelný, reaguje naprosto nahodile a je téměř nemožné odhalit klíč k jeho reakci. (Bartes, 2008)

Pro provedení správné analýzy konkurence je nezbytné mít dostatečné množství informací o konkurentovi. Jaké jsou jeho budoucí cíle, jaká je jeho současná strategie, jaká jsou jeho předpoklady a schopnosti. Vzhledem k neustále se měnícímu tržnímu prostředí je velmi nezbytná znalost cílů konkurence a vědět, jak na danou situaci konkurenční firma bude reagovat. Při analýze konkurenčních strategií je vhodné vědět, jaké strategie konkurent užívá a zdali jsou úspěšně realizovány. Co se týče předpokladů konkurenta, tak Porter rozlišuje dvě skupiny: konkurentovy předpoklady o sobě samém a o odvětví a dalších společnost v něm. V poslední řadě je nezbytná znalost schopností konkurenta, jaké jsou jeho cíle a předpoklady užívaných strategií, jaká je jeho schopnost reagovat na změny. Pro správnou analýzu schopností konkurence je dobré si položit otázky z oblastí, které ilustruje níže uvedený obrázek. (Bartes, 2008)

SCHOPNOSTI KONKURENTA

- Produkty
- Prodejce/ distribuce
- Marketing a prodej
- Činnosti (výrobní náklady, know-how, technologie, pracovní klima, přístup k surovinám...)
- Výzkum
- Celkové náklady
- Finanční síla
- Organizace

- Manažerské schopnosti
- Podnikové portfolio
- Ostatní (vláda, úřady)
- Schopnost růstu
- Schopnost rychlé reakce
- Schopnost adaptace na změnu
- Síla vytrvat
- Ofenzivní kroky
- Schopnost obrany

Obrázek 3. Schopnosti konkurenta (dle Bartese (2008), upraveno autorkou)¹

Za hlavního představitele v oblasti analýzy konkurence je považován harvardský profesor Michael Porter (1980), který přichází se svým konkurenčním modelem 5 sil. Porter identifikuje 5 hlavních vlivů, které musí vzít manažeři v úvahu při formulování strategie:

- a) Konkurence mezi firmami
- b) Hrozba vstupů nových firem na trh
- c) Možnost použití náhradních výrobků nebo služeb
- d) Obchodní síla dodavatelů
- e) Obchodní síla kupujících.

(Šuleř, 1995)

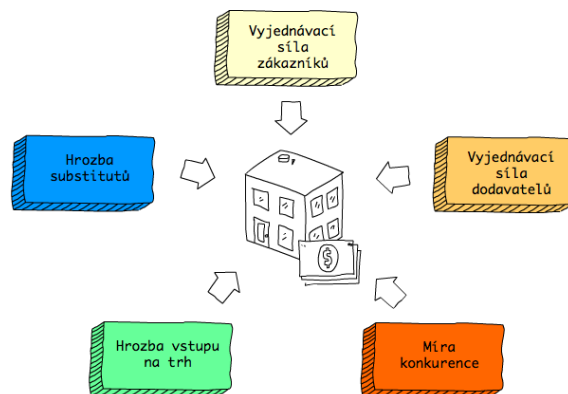
Je třeba mít na paměti, že každé odvětví je specifické a jednotlivé hnací složky mají jinou důležitost. Díky užití tohoto modelu podnik se lehčeji pronikne do struktury daného odvětví a přesně si definuje faktory, které jsou pro konkurenci v tomto odvětví rozhodující. (Grasseová et al., 2010)

Cílem strategie je nalezení takové pozice v odvětví, kde se může podnik nejlépe bránit těmto vlivům. Porter identifikoval tři hlavní strategie pro úspěšnost: vedoucí postavení v celkových nákladech, odlišení a zaměření. Při strategii vedoucího postavení

¹ (“RisMedia”, “Věštitrna.com”, “Psanci.cz”)

v celkových nákladech je hlavním smyslem efektivní využití veškerých zdrojů a snažit se, co nejvíce redukovat náklady. Cílem je mít nejnižší cenu vůči konkurenci, pokud by se konkurent snažil cenu ještě snížit, docházelo by u něj k poklesu zisku. Klíčem k dosažení tohoto vedoucího postavení je vysoký podíl na trhu, dobrý přístup k surovinám a snadnost výroby zboží nebo vytvoření služby zákazníkům. Pro strategii odlišení je typická vysoká diverzifikace od ostatních, může se jednat o výjimečný výrobek či službu. Častokrát při volbě této strategie musí podnik obětovat velkou část trhu, ale zákazníci jsou ochotni si připlatit za ojedinělost výrobku. Strategie zaměření se používá pro zacílení na úzkou skupinu zákazníků, ať už zvláštní výrobné řady nebo specifické geografické oblasti. Tato strategie může být kombinovaná i s dvěma předcházejícími. (Šuleř, 1995)

Systémový rámec pěti sil umožňuje podniku proniknout do struktury daného odvětví a byl schopen přesně identifikovat faktory konkurence, které jsou rozhodující. Na níže uvedeném obrázku je možné vidět jednotlivé indikátory Porterova modelu 5 sil, jedná se o následující hrozby: vstupu nových konkurentů, substituce výrobků, rostoucí vyjednávací síly zákazníků, rostoucí vyjednávací síly dodavatelů, silné rivality. (Grasseová et al., 2010)



Obrázek 4. Porterův model 5 konkurenčních sil ("lct-123.com")

Odvětví není atraktivní, pokud v něm již figuruje velké množství silných konkurentů. Čím více odvětví stagnuje, tím více se rivalita zvyšuje, jelikož firmy získávají podíl na trhu na úkor konkurentů. Dalším výrazným faktorem je vliv vysokých fixních nákladů, kdy se společnost snaží naplňovat kapacity na úkor snížení ceny. Toto může vést k cenovým válkám v odvětví. Rivalitu v odvětví zvyšuje vysoký zájem

konkurentů setrvat v odvětví nebo přebytek produktů s malou diverzifikací oproti ostatním na trhu. Další hrozbu představuje potenciální vstup nových konkurentů do odvětví, velikost hrozby se odvíjí od existence a velikosti bariery vstupu. Tyto bariery mohou být spjaty s úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností vstupu, přístupem k distribučním kanálům, očekávanou reakcí zavedených firem, legislativními a vládními restrikcemi, diferenciací výrobků. Další překážkou je zastupitelnost výrobků, zdali se jedná o podobné či stejné produkty, které slouží k témuž účelu. Zastupitelnost výrobků determinuje potenciální ceny a zisk na trhu, tudíž podnik musí zkoumat konkurenční vývoj cen. Snahou je získat odpověď na otázku, jak co nejlépe snížit hrozbu substitutů. Pokud zákazníci výrazně ovlivňují sílu trhu prostřednictvím vyjednávání, trh není tolika atraktivní. Zákazníci mohou lpět na snížení ceny, zvyšování kvality, diferenciaci poskytovaných služeb, a tudíž staví jednotlivé konkurenty proti sobě, čímž dochází ke snižování zisku podniku. Nejlepším řešením firmy pro snížení vyjednávací síly zákazníků je přijít se špičkovou nabídkou, která se neodmítá. (Grasseová et al., 2010)

Dosahování krátkodobé konkurenčního postavení je trvalým jevem, jelikož mezi konkurenty existuje větší nebo menší rivalita a boj o zákazníky. Zejména, pokud nabídka převyšuje poptávku a dochází k stagnaci trhu nebo se snižuje schopnost trhu absorbovat vyrobené zboží či nabízené služby. Pokud se firma snaží o zákazníky bojovat pomocí nekalých praktik, pak je její konkurenční výhoda pouze krátkodobá s jednorázovým charakterem a toto jednání se ba naopak obrací v dalším vývoji proti společnosti. (Zuzák, 2011)

Konkurenční boj je mnohdy nelehký, rivalita se zvyšuje a firmy často využívají nekalých praktik, aby dosáhly svého cíle a oslabily konkurenta. Bartes (2008) ve své publikaci rozebírá sílu dezinformace, která častokrát bývá využita v konkurenčním boji. Dezinformací se rozumí falešná/ změněná/ nesmyslná/ upravená/ neúplná informace, která mohla vzniknout záměrně nebo prostřednictvím šumu. Kořeny dezinformací sahají až do dávné historie, jako tomu bylo při léčce v Babylonu, v Tróje, tak ale i třeba během husitských válek. Říká, že dezinformace vzniká zcela přirozeným vývojem lidstva, její charakteristickými znaky je záměr vytvoření a její úmysl. Jsou rozlišované aktivní a pasivní dezinformace, přičemž ta aktivní je promyšlená snaha o vytvoření určité představy a ta pasivní je záměrně zatajovaná skutečnost.

I dodavatelé značně ovlivňují sílu podniku, zejména pokud poskytují jedinečné výrobky nebo pokud výrobek tvoří zásadní vstup pro odběratele. Taktéž můžou vyvíjet tlak na zvyšování ceny, snižování kvality či upravení kvantity dodávek. Nejlepší obranou proti síle dodavatelů se jeví budování dobrých vztahů s dodavatelem a dalších dodavatelských zdrojů. (Grasseová et al., 2010)

Na níže uvedeném obrázku je možné vidět grafické schéma pěti konkurenčních sil, které výrazně ovlivňují podnik. Tento konkurenční model definoval Porter roku 1980. Čím je vyšší intenzita jednoho prvku, tím náročnější to bude pro podnik, a tudíž vyšší nároky budou kladeny i při tvorbě jejich strategie. Před formulací a implementací strategie je vhodné vyházet z následujících základních otázek:

Jaké je nebezpečí nových účastníků trhu?

Odkud přichází substituty výrobků/ služeb a jak ovlivňují dané odvětví?

Kdo jsou naši odběratelé/ dodavatelé/ současní a potenciální konkurenti a jaká je jejich síla? (Šuleř, 1995)



Obrázek 5. Strukturální analýza při využití Porterova modelu (dle Šuleř, 1995, upraveno autorkou)

Cílem je najít takovou pozici v odvětví, kde se společnost může nejlépe těmito vlivům bránit a zároveň je ovlivňovat podle svého přání. Porter dále přichází se třemi strategickými typy, které je vhodné aplikovat pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy v odvětví: vedoucí postavení v celkových nákladech, odlišení a zaměření. (Šuleř, 1995)

Dosažení konkurenční výhody je významným motivačním faktorem pro podnik. Tato výhoda je projevem úspěšnosti podniku, která je známá veřejnosti, a tudíž vytváří

dobrou pověst firmy, následně ovlivňuje veřejné mínění a chování zákazníků. Z dlouhodobého hlediska dosahování konkurenční výhody se stává významným klíčem k uspokojování potřeb zákazníka a zároveň nástrojem směřujícím k inovacím a pokroku. (Zuzák, 2011)

Každý konkurent se zaměřuje na jiný cíl. Někteří se snaží maximalizovat zisk krátkodobý, jiní zisk dlouhodobý. Některé společnosti své cíle různě mixují dohromady. Může se jednat o současnou ziskovost, růst tržního podílu, cash flow, technologické vedení nebo vedení v úrovni. (Kotler & Keller, 2007)

Avšak i Porterův model 5 sil si našel své odpůrce. Porter byl některými akademiky kritizován za nekonzistentní logické argumenty v jeho tvrzeních. Kritici také označili Porterovy závěry jako postrádající empirickou podporu a jako odůvodněné selektivními případovými studii. Rovněž tvrdili, že Porterova firemní levelanalýza je široce nepochopena a špatně učena. (Michael, 2015)

Například Stewart Neill, Kevin P. Coyne a Somu Subramaniam. Tito odborníci říkají, že kupující, konkurenti a dodavatelé jsou na sobě nezávislí, tudíž nebudou spolupracovat, aby realizovali „nekalé praktiky“. Dále uvádí, že zdrojem hodnoty je strukturální výhoda. Následně vytykají, že míra nejistoty je nízká, což umožňuje účastníkům trhu plánování, jak reagovat na soutěžní chování. (Grasseová et al., 2010)

Porterův model byl rozšířen Brandenburgerem a Nalebuffem, kteří pomocí herní teorie přidali tzv. šestou sílu, která přispěla k vysvětlení strategické aliance. Jones s konzultací Groupe Bull ze Skotska přišli s rozšířeným modelem o vládu, ať už národní nebo regionální. Grover, ředitel společnosti Intel Corporation, zase považuje a pomyslnou šestou sílu nápad. Porterovi odpůrci se shodují, že figuruje šestá síla, kterou je vláda nebo veřejnost. Porter tuto teorii nepřímo vyvrací tím, že inovace, vládu a doplňkové produkty a služby označil jako „faktory“, které ovlivňují model pěti sil. (Michael, 2015)

Josef Alois Achumpeter formulovat způsoby k dosažení monopolního postavení prostřednictvím inovací. Hybná síla je pro něj v inovaci podnikatele, podnikatelského ducha společnosti, které disponují zdroji na výzkum a vývoj. Zavedení nového statku nebo výrobku s novými vlastnostmi, Přijít s novým výrobním postupem, který byl dosud

v daném odvětví neznámý, nebo přijít s novým způsobem využití výrobku. Otevření nového trhu, zacílit na jiný segment nebo vstoupit na zahraniční trh. Získat nové primární zdroje surovin nebo polotovarů. A posledním klíčem je vytvoření nové organizační struktury vedoucí ke vzniku monopolního postavení. (Zuzák, 2011)

1.1.3. Analýza scénářů

Prostřednictvím analýzy scénářů dochází k předvídání základních obrysů budoucnosti. V budoucnosti může nastat řada různých situací, ale jen některé z nich se pak realně vyskytnou. Tato metoda vytváří a používá různé scénáře jako modely pro možné budoucí situace a vývoje s cílem zajistit proniknutí do politických problémů. (Grasseová et al., 2010)

Při tvorbě efektivní strategie je třeba vycházet z okolí podniku a mít na paměti, že to se velmi rychle mění. Častokrát přichází události, které byly jen těžce předvídatelné, a tudíž je dobré nastínit několik možností budoucího vývoje. Právě pro takovou situaci, kdy není na místě aplikace jen jediná prognóza, je vhodné využít metodu scénářů. (Lenort, 2015)

Metodou psaní scénářů se rozumí intuitivní proces, který počíná analýzou současné situace a následně nastiňuje možný budoucí vývoj. Odborníci se snaží odhadnout, co by se v budoucnu mohlo odehrát a rozhodnout, jak by bylo vhodné v dané situaci reagovat a jakou strategii zvolit. Během aplikování této metody dochází k podrobnému zkoumání všech alternativních událostí. (Šuleř, 1995)

Scénáře jsou příběhy o alternativních možnostech. Používají se jako nástroj pro analýzu možností a výsledků. Prostřednictvím scénáře se nemodeluje přímo situace, která nastane, ale nastiňuje varianty možností, jak se zachovat v případě nějaké situace. Scénáře umožňují identifikovat rozpory mezi aktuální a budoucí situací a navrhnout konkrétní opatření k naplnění strategických cílů, v případě, že daný scénář nastane. Při tvorbě scénářů je nutné, aby každý scénář byl uskutečnitelný, a tudíž odpovídal reálně očekávanému vývoje v určitém rozmezí. (Fotr, 2012)

„Scénář je kontextově závislý popis možné budoucí situace vedoucí z výchozího stavu předpokládaným řetězcem událostí (dynamikou scénáře) a k tomuto stavu a k detailům předpokládané konečné situace.“ (Grasseová et al., 2010) Scénář je

analytický a prognostický dokument, který vytváří podmínky pro tvorbu základních strategických dokumentů. Scénář je konkrétní a měl by napomoci k tvorbě základních strategií dokumentů, měl by umožnit právě formulování rozmanité budoucnosti. Naopak scénář by neměl obsahovat nevyjasnění vize. Cílem scénáře je vytvořit reálně podloženou vizi a strategii, která umožní vytyčit strategické cíle. Scénář by měl být jen orientační, nikoliv podrobným výkladem budoucnost, avšak hledá cesty, jak dosáhnout konkrétních cílů. (Grasseová et al., 2010)

Tvorba scénářů spočívá ve vytvoření několika scénářů vývoje okolí a přípravě různých variant strategie pro každý z nich. Dle vývoje situace a okolí podniku je možné mezi jednotlivými scénáři přecházet. Analýza tvorby scénářů může ochránit podnik před neočekávanými změnami. (Lenort, 2015)

Prostřednictvím nástrojů scénáře dochází k vykreslení základního rámce situace rozprostřené podle aktérů do prostoru a času. Grasserová přirovná scénář k filmovému či divadelnímu scénáři, kde vždy jsou na scéně herci (neboli aktéři), kteří podávají své výkony, a právě prostřednictvím nich působí na příjemce informací, tedy diváky, a přispívají k celkovému dojmu. Tak jako filmový scénář, tak i scénář v podniku je psán před zahájením představení. (Grasseová et al., 2010)

Pro aplikaci metody scénářů je vhodné pracovat podle následujícího postupu. Nejprve se určí jednotlivé faktory z makrookolí a konkurenčního okolí podniku, které mohou zásadně ovlivnit fungování podniku. Vychází se tedy z faktorů ekonomických, technologických, sociálně-kulturních, politicko-právních. V oblasti konkurence se pak sledují odběratelé, dodavatelé, konkurence a výrobci substitutů. Dalším krokem je ohodnocení 3. základních trendů vývoje: růstu, stabilizace a poklesu. Jaká je velikost vlivu na podnik je hodnocena pomocí bodové stupnice v rozmezí od -5 do +5 bodů, přičemž -5 představuje vysoce negativní vliv a +5 vliv vysoce pozitivní. Jaká je pravděpodobnost výskytu v rozmezí od 0 do 1, kde 1 znamená, že se faktor objeví se 100% jistotou. V třetím kroku nastává vytvoření scénářů dle budoucího vývoje okolí podniku. V konečném kroku dochází k výpočtu průměrného vlivu jednotlivých oblastí okolí jako aritmetického průměru velikosti vlivu faktorů z dané oblasti. Finálním výstupem je grafická prezentace výsledků a jejich interpretace. (Gierszewska, Romanowska, 1997)

Zpravidla jsou generovány 4 scénáře: optimistický, pesimistický, realistický a překvapivý. Zatímco v optimistickém a realistickém scénáři převažují příležitosti, tak v pesimistickém a překvapivém scénáři figurují zejména hrozby. Jednotlivé strategie by pak měly obsahovat opatření k eliminaci výsledných hrozeb, a naopak v optimistickém řešení by se mělo snažit využít daných příležitostí. Rozpětí mezi optimistickým a pesimistickým scénářem ukazuje na proměnlivost nebo stabilitu dané oblasti v závislosti na vývoji okolí. S velikostí rozpětí roste proměnlivost dané oblasti, a tudíž je nutné se na tuto oblast při tvorbě strategii zaměřit. Naopak úzké rozpětí znamená, že při jakékoli změně okolí bude mít daná oblast relativně stejný dopad na podnik. (Lenort, 2015)

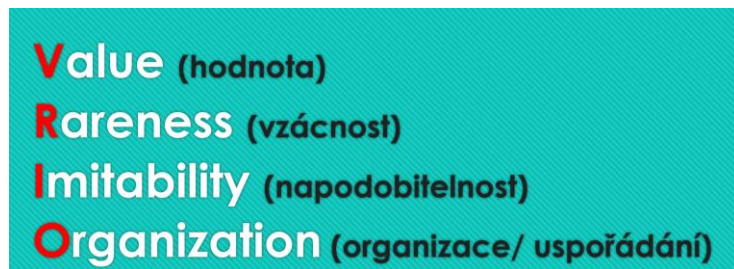
1.1.4. Analýza atraktivity odvětví vycházející z VRIO analýzy

Pro analýzu atraktivity odvětví je nutné vycházet z vnitřního prostředí podniku. Pomocí VRIO analýzy lze identifikovat zdroje, které atraktivitu odvětví ovlivňují. Tato kapitola je zaměřená na VRIO analýzu a navazuje na analýzu atraktivity odvětví.

1.1.4.1. VRIO analýza

VRIO analýza se využívá k zhodnocení podniku, jeho konkurenčního postavení, jeho zdrojů a pro zjištění potenciálního zlepšení. Výsledky analýzy následně slouží k strategickému řízení. Tato analýza častokrát bývá kombinovaná s ostatními analýzami, zejména pro bližší přiblížení podnikových zdrojů pro manažery. Hlavní výhodou VRIO analýzy je její jednoduchost a přehlednost. (Barney, 2001)

Profesor Jay Barney vytvořil model pro rozlišení typů výkonnosti firmy. Roku 1991 přišel s tzv. VRIO analýzou, která hodnotí zdroje firmy a jejich konkurentů. Pod akronymem VRIO jsou zastoupení jednotliví dimenze hodnocení pro vlastní organizaci i pro konkurenty. Zkratka VRIO vychází z anglických slov: value, rareness, imitability, organization. Pod výrazem hodnota je míněno, jak je zdroj nákladný a jak obtížné je ho získat na trhu; vzácnost představuje vyčerpání zdroje, zdali se jedná od obnovitelný zdroj, či má nějaké limity (př. z životního prostředí). Dále je kladená otázka, jak je složité a zdali je možné zdroj napodobit, odtud napodobitelost. A posledním prvkem je organizace neboli uspořádání, jestli podporuje stávající organizace využitelnost zdroje. (David Eccles School of Business, The University of Utah)



Obrázek 6. VRIO analýza (dle Barneyho, 1991, graficky upraveno autorkou)

Pro porovnání výkonnosti firmy je hojně využívaná VRIO analýza. Barney rozlišuje typy výkonnosti na konkurenční nevýhodu, konkurenční paritou, dočasnou konkurenční výhodou a trvalou konkurenční výhodou. Pro svoji metodiku využívají jednotlivých zdrojů: finančních, lidských, materiálních a nemateriálních (informace, znalosti). (Barney, 2001)

Zdroje pro získání konkurenční výhody jsou rozmanité, může se jednat o zdroje materiální i nemateriální povahy. Jako například specializované technologie, databanky, organizační procesy, licence, patenty, know-how, informace, vztahy s bankami, dodavateli, úřady, image, vlastnosti výrobku, název, značka, logo, pověst a další. Tyto zdroje musí být firmou ovládané, aby umožnily firmě formulovat a implementovat strategii, která zvýší její výkonnost a efektivnost. (Zuzák, 2011)

Zdroje představující konkurenční nevýhodu nesnižují náklady a jsou neocenitelné. Zdrojem konkurenční parity se rozumí zdroje cenné, ale ne vzácné. Vzácné a cenné zdroje způsobují dočasnou konkurenční výhodou. Pro dosažení trvalé konkurenční výhody je nutné disponovat s cennými, vzácnými a těžce napodobitelnými zdroji. (Barney, 2001)

Největší problém přichází v nalezení a využití takových zdrojů, které jsou dlouhodobě udržitelné. Smyslem je, že konkurent si zdroje nemůže jednoduše koupit, nahradit je nebo napodobit. Otázka figuruje v zavádění jednotlivých patentů a práv k ochraně duševního vlastnictví, zejména pokud se jedná o sektor s vysokým nárůstem inovací v krátkém časovém intervalu. Administrativní vyřízení pro získání patentu trvá mnohokrát tak dlouho, až už je patent hned překonán jiným. Barney říká, že jen vlastnictví zdroje nestačí pro dosažení konkurenčního postavení, aby disponibilní zdroje vedly ke konkurenční výhodě, musí rovněž vést k odlišnosti výrobků a služeb (pozn, jak již zmiňuje Porter), následně musí být zákazníkovi známy a akceptovány, musí uspokojovat nebo vyvolávat jejich potřebu, dále pak vytvářet dlouhodobou loajalitu zákazníků

a přinášet zisk, ať už samy nebo ve spojení s dalšími hodnotnými aktivitami. (Zuzák, 2011)

1.1.4.2. *Analýza atraktivity odvětví*

Odvětví, v kterém firma působí klíčově ovlivňuje, jakou strategii zvolí. Odvětví představuje skupinu podniků, které nabízí stejné nebo velmi podobné produkty. Tím, že nabízí téměř totožné produkty nebo služby, tak soupeří o stejného zákazníka. Jednotlivé produkty se dají jednoduše nahrazovat. Někdy je otázkou určit hranici odvětví, zdali již zboží spadá do jiného nebo ještě stejného oboru. Pro charakteristiku odvětví jsou využívány následující faktory: velikost trhu, geografický rozsah konkurence, růst trhu a fáze ŽC, konkurenti, zákazníci, míra vertikální integrace, existence bariery vstupu a výstupu, tempo technologických změn, inovace výrobků, diferenciací výrobků, míra hospodárnosti. (Kovář, 2008)

Pomocí odborové analýzy je zkoumáno odbytové množství, stav nasycení tuzemského či zahraničního trhu s tím související exportní a importní náročnost. Zdali jsou přítomny restriktivní normy (kvóty, cla, tamní zákony apod.). Mimo jiné důležitou roli hraje investiční náročnost a citlivost na technologické změny. Taktéž velikost kapitálů a znalostí uvnitř odvětví ovlivňují atraktivitu oboru. (Růžičková, 2008)

Chce-li se podnik zaměřit na analýzu konkrétního průmyslového sektoru, ve kterém působí, je vhodné zvolit právě odvětvovou analýzu. Tyto analýzy jsou obvykle k dispozici na odvětvových ministerstvech a jsou vypracovávány odvětvovými sociacemi (př. SCHP ČR- Svaz chemického průmyslu) nebo odbornými konzultačními firmami. (Fotr, 2012)

Každé odvětví je odlišné svou povahou, zatímco některá jsou zisková v době expanze, jiná naopak vynikají v době recese. Právě cykličnost oboru ovlivňuje jeho atraktivitu. Zatímco odvětví automobilového průmyslu je cyklické, tak farmaceutický sektor nebo potravinářský je naopak zcela anticyklický a jeho nejvyšší růst přichází v období ekonomické krize. Struktura odvětví a jeho atraktivita se mění v čase, na základě životního cyklu odvětví a jeho hybných sil, které jeho vývoj ovlivňují. Více rozebíraná problematika životního cyklu v odvětví je rozvedená v následující kapitole. (Růžičková, 2008)

1.1.5. Analýza hybných sil odvětví (analýza životního cyklu oboru)

Pro analýzu vnějšího prostředí podniku je vhodné brát v potaz i oborové prostředí (odvětví). Porter toto prostředí definuje jako skupinu firem, jež produkují stejné nebo velmi podobné produkty. Jejich výrobky nebo služby mají takové vlastnosti, že oslovují stejné zákazníky. (Porter, 1994)

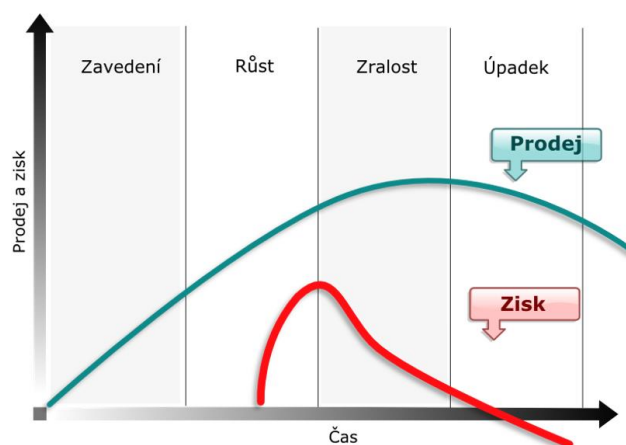
Kotler ve své publikaci píše, že oborové prostředí vytvářejí „3C“. Těmi míní consumers (spotřebitelé), collaborators (spolupracovníci, prostředníci, dodavatelé a všichni ostatní ovlivňující organizaci), competitors (konkurenti). (Kotler, 2007)

Při analýze hybných sil v odvětví hraje klíčovou roli trh, jeho velikost, segmentace, atraktivita, růstový potenciál či stupeň nasycenosti. Dalším vlivným faktorem je jaká je úroveň odvětví, zdali existují bariery vstupu a jak jsou velké, zdali vstup na trh vyžaduje kapitálovou či technologickou náročnost. Otázku také hraje v jaké fázi životního cyklu se trh odvětví nachází a jaký je jeho předpokládaný vývoj, jestli již je přítomná konkurence a jaký je její rozsah. Kteří konkurenti mají dominantní postavení v odvětví a jaké jsou jejich strategie. Konkurenční prostředí v odvětví je dále ovlivňováno tím, jestli se jedná o odvětví roztržštěné, v němž působí malý počet velkých organizací. Hrozba substitutů na trh taktéž hraje velkou roli. Je nutné brát zřetel, pokud vstup do odvětví vyžaduje respektování různých norem. Zákonná opatření, vyhlášky, nařízení mohou výrazně ovlivnit vývoj odvětví. I ekologické vlivy a sezónní poptávka může způsobit výkyvy v oboru. Otázkou je také ziskovost odvětví, perspektivita jeho rozvoje, jestli se zde nabízí možnost exportu, či vstup zahraničních subjektů do odvětví. (Pošvár & Erbes, 2002)

Analýza životního cyklu odvětví je hojně využívána pro tvorbu strategie. V praxi se však můžeme setkat s problémem určení fáze životního cyklu, ve které se podnik právě nachází, nebo se stanovením délky životního cyklu. Determinantami životního cyklu odvětví jsou čas a poptávka. Zásadní význam má vývoj poptávky, který se následně odráží v tempu růstu odvětví. (Shevchuk, 2007)

Pomocí analýzy životního cyklu oboru se zkoumá budoucí vývoj a velikost daného oboru. Získané informace slouží ke zvolení vhodné strategie a zvýšení rentability

podnikání. Každé odvětví prochází jednotlivými evolučními fázemi: zavedení, růst, zralost, úpadek. Pro lepší představu slouží níže uvedený obrázek. Každá fáze životního cyklu se vyznačuje různými charakteristikami a vyžaduje jinou strategii. (Lenort, 2015)



Obrázek 7. Životní cyklus oboru (halek.info)

1. Zavedení na trh

První fáze je typická malými zisky, někdy dokonce ztrátami, jelikož podnik vynakládá velké prostředky na reklamu a prodej, kdežto výše prodeje je nízká, jelikož jen malé množství spotřebitelů je ochotno kupovat novinky na trhu, a někteří dokonce ani ještě neví o jejich existenci.

V této fázi je vhodné využít některou z uvedených strategií: strategie rychlého sbírání smetany, strategie pomalého sbírání smetany, strategie rychlého průniku na trh nebo strategie pomalého průniku na trh. Při první strategii jsou výrobky prodávány s vysokou cenou při intenzivní propagaci, v následující strategii jsou prodávány taktéž za vysokou cenu, ale úroveň propagace je nízká. V případě strategie průniku na trh výrobky přichází s nízkou zaváděcí cenou buď při vysokých nebo nízkých nákladech na propagaci, to pak ovlivňuje rychlost průniku na trh.

2. Růst prodeje

Tato fáze je charakteristická prudkým nárůstem poptávky po výrobcích, tudíž tempo prodeje neustále roste. V tuto chvíli se fixní náklady na každý výrobek začínou snižovat a zisky tak dosahují nejvyšších hodnot. Avšak v této fázi narůstá i počet konkurentů do odvětví, kteří jsou přilákání jeho atraktivitou a investice do inovací výrobků se rapidně zvyšují.

Při zvolení vhodné strategie je nutné snažit se, aby vysoké tempo prodeje vydrželo, co nejdéle. Toho se může docílit pomocí zavádění inovací v podobě vylepšení výrobků, zavedení nových modelů či doplňků stávajících. Zvýšení dostupnosti výrobků

a vstup do nových distribučních kanálů. V této chvíli je také dobré, aby firma cílila na další segmenty a přilákala nové zákazníky, může se jednat i o snižování ceny pomocí cenové politiky pro oslovení nových zákazníků. Pro tuto fázi je charakteristická reklama zaměřená na budování loajality zákazníků vůči výrobkům.

3. Zralost

Tempo růstu prodeje klesá a zákazníci hledají nové výrobky, vrůstá konkurence a dohází k nasycení trhu podobnými výrobky. Slabší konkurenti jsou postupně vytěšňováni z trhu. Náklady vzrůstají kvůli tlaku na cenu a tím pádem dochází k poklesu ziskovosti. Vhodnou strategií pro tuto fázi je modifikace trhu, výrobku či marketingového mixu. Snahou je zvýšit počet uživatelů výrobků a zvýšit počet nákupů. Hlavním cílem je uzpůsobit marketingový mix tak, ale se co nejvíce prodloužil životní cyklus odvětví.

4. Pokles prodeje

Zde dochází k nasycení trhu, vyskytuje se velké množství výrobků a prodeje rychle klesají. Průměrné náklady rostou kvůli redukci výroby. Klíčovou strategií je identifikace slabých a neúspěšných výrobků. Poté dochází k rozhodnutí o jejich zachování, modifikaci či ústupu z trhu. Otázkou je jakou zvolit úroveň investic, aby podnik udržel své konkurenční postavení nebo zdali by nebylo lepší úplně z trhu odejít. (Lenort, 2015)

Avšak není to jen vývoj poptávky, který ovlivňuje životní cyklus oboru, ale je zde přítomna řada dalších faktorů, které způsobují neustálý pohyb. Síly, které mají největší dopad na odvětví jsou nazývané hybnými. Při jejich analýze je nutné je správně identifikovat a odhadnout jejich dopad na odvětví. Hybné síly odvětví častokrát vycházejí z vnější analýzy prostředí, jedná se zejména o faktory plynoucí z PEST analýzy, která již byla rozebíraná výše. (Shevchuk, 2007)

Mezi tyto hybné síly jsou řazeny:

- a) Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví. Je-li růst poptávky konstantní, pak přicházejí nové firmy na trh a dochází k zvyšování investic do rozvoje kapacit. Naopak dlouhodobý pokles poptávky nutí slabší podniky opustit odvětví.
- b) Noví zákazníci a způsob užívání výrobků
Firmy se musí adaptovat dle přání a potřeb nových zákazníků, zejména prostřednictvím rozšíření nebo zúžení sortimentu, kombinací distribučních kanálů nebo změnou přístupu marketingové komunikace. Pro identifikaci svých

zákazníků je vhodné vycházet z demografických, etnografických, geografických, sociálně-kulturních faktorů.

- c) Výrobní inovace mohou klíčově ovlivnit postavení podniku na trhu. Přispějí k obnově růstu odvětví, rozšíření segmentů užívání výrobků či diferenciaci od konkurence.
- d) Nové technologické postupy umožňují vyrábět kvalitativně lepší výrobky při zachování nebo dokonce snížení výrobních nákladů
- e) Nové formy marketingu jsou důležité pro obchodní subjekty na trhu spotřebního zboží. Nové formy uvádění výrobků na trh nebo nové formy komunikace mohou výrazně rozšířit poptávku a tím značně změnit strukturu odvětví.
- f) Vstup nebo odchod velké společnosti, vstup významného zahraničního hráče do odvětví modifikuje odvětví a upravuje konkurenční vztahy, v tu chvíli přichází boj o zákazníky. Podnik vstupující do odvětví prostřednictvím akvizice nebo fúze, má většinou v úmyslu využít novým způsobem své zdroje a dovednosti. Vstup nového lídra může ovlivnit jak vnitřní, tak vnější prostředí podniku.
- g) Rostoucí globalizace odvětví, častokrát nadnárodní společností přenášejí organizační, výrobní a marketingové know-how z jedné země do druhé, a tím přispívají ke konkurenční výhodě tuzemských firem. Globalizace odvětví představuje i hrozbu v přenášení výroby do nízkonákladových regionů (např. z Evropy do Asie). Právě rostoucí náklady vstupů kvůli tlaku na cenu mohou způsobit rozvoj nových technologií, hledání substitutů nebo vyvolat myšlenku k přemístění výroby do nízkonákladových oblastí. (Shevchuk, 2007)

V oblasti globalizace jsou hlavními hybnými silami zejména liberalizace mezinárodního obchodu a odstranění překážek v oblasti doprav, IT technologie, komunikace, sjednocení standardů a norem, odstranění jazykových bariér. Kolem hybné síly globalizace figurují 4 hlavní složky: podnik, trh, národní hospodářství a konkurence. Z hlediska podniku se jedná zejména o otázku tuzemských a zahraničních nákladů, tendence ke celosvětovému nakupování, sjednocení norem a standardů. Trh je ovlivňován homogenizací poptávky, globálními zákazníky liberalizací trhů a zkracováním ŽCP. Národní hospodářství se snaží přispět k odstranění obchodní bariér, k vytvoření hospodářského prostoru za pomoci využití informačních a komunikačních technologií. V poslední řadě se jedná o zvyšující se celosvětovou konkurenci a vytváření celosvětových strategických aliancí. (Zuzák, 2011)

1.2. Trh stravenek

Z hlediska zákonného opatření není stanovena maximální ani minimální hodnota stravenky. Neurčuje ani v jaké výši by se na stravence měl podílet zaměstnanec a zaměstnavatel. Avšak aby tento benefit mohl být daňově uznatelným výdajem, musí zde platit stejné podmínky jako u příspěvku na stravování. Tedy zaměstnavatel se může podílet na výši stravenky v maximální 55 % nominální hodnotě a současně může dosahovat maximálně 70 % hodnoty stravného pro zaměstnance vyslaného na pracovní cestu, při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin. (Macháček, 2010)

Již vzniklo mnoho prací zabývajících se problematikou stravenek. Většina prací pojednává obecně o jejich postavení na trhu. Rejzlová (2013) hodnotí právní aspekty stravenek. Vysvětluje koloběh stravovacích poukázek od stravenkových firem přes zaměstnavatele k zaměstnanci do vybrané restaurace a zase zpět. Dále nastiňuje historii vzniku stravenek v České republice. Zmiňuje také jednotlivá právní ustanovení, ochranné prvky nebo daňové zvýhodnění u stravenek. Její práce dochází k závěru, že zákonná právní úprava je nedostatečná, dokonce i slovo „stravenka“ žádný ze zákonů neuvádí. *„Zprostředkovaně se stravenky v podobě stravování objevují zejména v pracovně právních a daňových předpisech, v podobě cenin hlavně v podzákoných předpisech týkajících se účetnictví. Trh stravenek se řídí ryze soukromoprávní úpravou, a přestože je role státu na tomto trhu pouze nepřímá, je pro existenci stravenek zásadní.“* (Rejzlová, 2013). Dále zmiňuje tři hlavní společnosti působící na českém trhu v této oblasti: Edenred CZ s.r.o., Sodexo Pass Česká republika a.s., Le Déjeuner s.r.o. *„Trh stravenek z pohledu vydavatelů je velmi koncentrovaný, na českém území působí pouze tři mezinárodní společnosti, které jsou sdružené do asociace, která se snaží velmi silně ovlivňovat veřejné mínění ve svůj prospěch, a tedy ve prospěch zachování stravenek.“* (Rejzlová, 2013).

Rovněž Sedláková (2018) zmiňuje stejné poskytovatele stravenek, a dokonce blíže se zaměřuje na společnost Sodexo Pass Česká republika a.s. Pechač (2019) ve své práci uvádí 3 stejné společnosti stravenek jako dvě přechozí autorky, on se ale zaměřuje přímo na firmu Edenred CZ s.r.o. a navrhuje informační systém určený pro správu evidence stravenek, který ulehčí a zefektivní správu stravenek.

Stravenky, jakožto vhodné benefity pro zaměstnance ve svých pracích rozpracovávají Slepíčková (2015) a Sedláková (2015). Slepíčková (2015) uvádí stravenky za 3. nejrozšířenější benefity v České republice hned za vzděláváním a penzijním pojištěním. Sedláková (2015) ve svém výzkumu uvádí stravenky dokonce za druhé nejžádanější benefity po týdnu dovolené navíc.

Z výzkumu Slepíčkové (2015) vyplývá, že většina zaměstnanců společnosti ISČV, a.s. je spokojená se zaměstnaneckými benefity. Zaměstnanci si nejvíce považují stravenek a služebního telefonu, ale i vzdělání, půjčky nebo jednorázové odměny jsou pro ně rovněž atraktivní. Dále se zabývala výzkumem ohledně vhodné hodnoty stravenky a zdali ji zaměstnanci považují za dostatečnou. V souhrnu se shodují, že jsou spokojeni s výší stravenky 100 Kč, někteří uvádí, že by očekávali vyšší. Je třeba zmínit, že tato práce byla vydaná roku 2015, tudíž od té doby se nejvyšší hodnota stravenky změnila. *„Ministerstvo práce a sociálních věcí od 1. ledna 2020 zvýšilo hodnotu stravného na pracovních cestách na 103 Kč na den, což je určující pro výpočet daňově uznatelné výše příspěvku na stravování. Nejvýhodnější hodnota stravenky pro zaměstnance i zaměstnavatele tak vzrostla na 131 Kč.“* (Mečířová, 2020).

Juricová (2015) ve své práci popisuje zaměstnanecké benefity napříč jednotlivými generacemi (X, Y, Z). Analyzuje, jak se změnilo jednotlivé zaměstnanecké benefity za posledních deset let. Ze svého výzkumu dochází k závěru, že většina příslušníků generace Y nejvíce oceňuje dovolenou navíc home-office, automobil, odborné a jazykové kurzy, naopak nejméně preferují příspěvky na spoření a pojištění. Generace X nejvíce oceňuje dovolenou navíc a stravenky, zdravotní podmínky, naopak za nezajímavé benefity považují pracovníci obou organizací příslušící k této věkové kategorii poukázky na sport, automobil a příspěvky na spoření či pojištění. Co se týče generace baby boomers, tak ti nejvíce oceňují zdravotní péči, příspěvky na spoření a 5 týdnů dovolení, naopak nejméně oblíbené jsou jazykové kurzy, poukázky na sport a možnost home office.

Zajímavou práci s názvem práci Analýza ekonomických dopadů využití stravenek v zaměstnaneckém stravování vytvořila Nenáhlová (2015). Ve své práci se zabývá problematikou stravenek v obecné rovině, následně se pak zaměřuje na restaurační služby, konkrétně pak udává příklad a analýzu vybrané restaurace. Autorka nejprve popisuje historický vývoj restauračních služeb, druhy restauračních služeb, vznik stravenek v Evropě a Československu. *„Stravenky se staly snadnou alternativou*

k závodním jídelnám pro podniky, které si nemohly dovolit vlastní jídelnu.“ „Kromě stravenek se začaly rozvíjet rovněž služby cateringových firem. Velký význam na českém trhu získávají řetězce jídelen, které zřizují své provozovny v budovách větších podniků a státních institucí, jako jsou firmy Sodexo s.r.o., Sodexo - zařízení školního - stravování s.r.o., Aramark s.r.o., Eurest s.r.o. apod.“ Nenáhlová (2015)

Následně pak uvádí tři hlavní firmy působící na českém trhu. „V České republice působí v oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů v současné době tři společnosti – Edenred CZ, s.r.o., Sodexo Pass Česká republika, a.s. a Le Déjeuner, s.r.o.“

Tabulka 1. Počet provozoven akceptující stravenky (Nenáhlová,2015)

Firma	Restaurace a jídelny	Občerstvení	Potravinny	Celkem
Edenred CZ s.r.o.	14 620	3 786	11 132	29 538
Sodexo Pass ČR a.s.	15 836	2 907	11 700	30 438
Le Chèque Déjeuner s.r.o.	11 370	4 090	9 880	25 340

Přikládá i řadu zajímavých grafů, bohužel většina z nich pochází z roku 2011, tudíž situace již není zcela aktuální. V počtu uživatelů stravenek dle poskytovatele má největší zastoupení firma Sodexo Pass ČR a.s. (42%), následuje Edenred CZ s.r.o. (39%), Le Chèque Déjeuner s.r.o. (19%). „Největšími hráči na světovém trhu v oblasti poskytování stravenek jsou společnosti Sodexo, působící v 80 státech světa jako poskytovatel stravenek a závodního stravování, a Edenred, působící ve 38 státech světa.“ (Nenáhlová, 2015)

Nenáhlová (2015) ve své práci přehledně v tabulce shrnuje využívání stravenek v jednotlivých státech Evropy. Pro tuto práci jsou zajímavé informace o Francii a České republice, které jsou zobrazeny v níže uvedené tabulce.

Tabulka 2. Využívání stravenek v ČR a ve Francii, dle Nenáhlové (2015), upraveno autorkou

Země	Daňově uznatelné pro zaměstnavatele	Osvobozeno od daně z příjmů pro zaměstnance	Osvobozeno od odvodů na sociální pojištění	Ekonomicky aktivní populace v tisících	Počet denních uživatelů	Denní uživatelé v %
ČR	ANO	ANO	ANO	5 252	1 300 000	24,8
Francie	ANO	ANO	ANO	27 637	3 325 000	12,0

Autorka představuje popis projektů reagující na obezitu a nárůst konzumace ve fast foodech. Konkrétně se jedná o projekty realizované firmou Edenred: „*Tato společnost má za sebou úspěšný program „Food and Balance“, který byl zaměřen na lepší informovanost o zdravé výživě mezi restauracemi a zaměstnanci ve dvanácti státech. Ve Francii byl vytvořen symbol „Gustino“, kterým byly v jídelních lístcích vyznačeny zdravé pokrmy v 1 500 restauracích, jež se do projektu zapojily.*“ Dále pak program The FOOD (Fighting Obesity through Offer and Demand) pro zvýšení povědomosti správného stravování mezi zaměstnanci a zlepšení nutričních hodnot v nabídce jídel, který byl realizován v rámci financování z fondů Evropské unie roku 2008.

Dále přichází s otázkou, zdali je příspěvek zaměstnavatele na stravenky zbytečně luxusní. 70 % naprosto nesouhlasí, 21 % spíše nesouhlasím, 4 % spíše souhlasí, 4 % naprosto souhlasí. Pokud by mělo dojít k nahrazení stravenek fixní částkou 3000 Kč, tak 65 % by tuto situaci hodnotilo negativně. Poté uvádí, zdali jsou stravenky více použity v obchodech nebo v restauracích. Vzhledem k tomu, že autorka dala tři možné odpovědi: 1. restaurace, 2. obchody, 3. restaurace a obchody, logicky jednoznačně téměř ze 70 % převažuje odpověď třetí, není tedy jasně zřejmé, zdali jsou stravenky více užívané v obchodech či v restauracích. Zajímá se také o otázku platby v restauracích, ze 66 % převažuje platba hotovostí, 31 % stravenkami a pouze 3 % platba kartou. Opět se jedná o informaci z roku 2012, tudíž dnes by situace měla být jiná, zejména díky zavedení EET systému a změny preference zákazníků k bezhotovostním platbám. (Nenáhlová, 2015)

Dle literární rešerše v problematice firmy Sodexo Pass Česká republika a.s bylo zjištěno, že zatím nikdo se detailně nevěnoval analýze jejího vnějšího prostředí a detailně neporovnával její konkurenty, natož na dvou světových trzích. Stravenky byly spíše analyzovány v obecné rovině, jakožto benefit pro zaměstnance. Z literární rešerše můžeme předpokládat, že hlavními konkurenty firmy Sodexo Pass Česká republika a.s budou společnosti Edenred CZ s.r.o. a Le Chèque Déjeuner s.r.o.. Zajímavé je, že všechny tři firmy mají kořeny ve Francii.

2. Cíl a metodika

Cílem práce je analýza vnějšího prostředí vybraného podniku na dvou trzích za pomoci vybraných analýz strategického řízení a dotazníkového šetření a návrh strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Vybraným podnikem je stravenková společnost Sodexo, a.s. Pro naplnění hlavního cíle byly zvoleny následující dílčí cíle:

- 1) Vymezit základní pojmy související s makroprostředím podniku.
- 2) Definovat jednotlivé analýzy využívané pro vnější prostředí.
- 3) Popsat podnik jako celek, aplikovat jednotlivé analýzy strategického řízení na vybraný podnik.
- 4) Provést analýzu konkurenčních společností: Edenred, Up (Chèque déjeuner), Naše stravenka (Lidl, v.o.s.).
- 5) Zjistit využívání stravenek respondenty v České republice a ve Francii.
- 6) Zhodnotit pozici podniku na základě výsledků z dotazníků a analýz.
- 7) Navrhnout strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Na základě získaných informací z literární rešerše jsou vybrané analýzy pro vnější prostředí aplikovány na podnik Sodexo. Z teoretických východisek se přechází k publikacím, které již vznik v této oblasti, a následně dochází k analýze trhu stravenek. Poté je charakterizována společnost Sodexo dle historického vývoje, současné podoby z hlediska právních aspektů a typů nabízených služeb a produktů. Firma Sodexo je analyzována, jak v českém, tak francouzském prostředí. Poté je charakterizováno složení a struktura francouzské a české populace. Je zde nastíněn vývoj počtu obyvatel ve Francii a České republice, jaká je současná hustota zalidnění.

Aplikační část se zabývá aplikací jednotlivých analýz vnějšího prostředí na společnost. Je využito analýz: PEST, Analýza struktury konkurence, Porterův model 5 sil, Analýza ekonomických charakteristik, Analýza scénářů, Analýza atraktivity odvětví a Analýza hybných sil odvětví. PEST analýza je aplikovaná na základě vybraných faktorů ze sociálně-kulturního, ekonomického, politicko-legislativního, přírodního a technologického prostředí. (Fotr, 2012; Grasseová et al., 2010; Horáková, 2003; Porter, 2008; Kotler, 2007; Šuleř, 1995) Na základě vybraných aspektů z PEST analýzy jsou generovány scénáře: optimistický, pesimistický, realistický a překvapivý. (Fotr,

2012; Grasseová et al., 2010; Gierszewska, Romanowska, 1997; Lenort, 2015) Další analýzu pak představuje analýzu konkurence, kdy jsou vybrané tři hlavní konkurenční stravenkové společnosti. Dochází k analýze dle tržního podílu, tržeb, bodovací škály vybraných faktorů a výsledkem je scóre, které definuje, jak je který konkurent nebezpečný. S analýzou konkurence souvisí Porterův model 5 sil. (Bartes, 2008; Grasseová et al., 2010; Kotler & Keller, 2007; Michael; Šuleř, 1995; Zuzák, 2011). V poslední řadě je analyzována atraktivita odvětví, v jaké fázi životního cyklu se trh stravenek nachází a jaké jsou hybné síly, které ovlivňují vliv a vývoj tohoto trhu. (Barney, 2001; Kotler, 2007; Kovář, 2008; Lenort, 2015; Pošváp & Erbes, 2002; Růžičková, 2008; Shevchuk, 2007; Zuzák, 2011)

Významnou část vlastní práce představují výsledky z dotazníkového šetření. Pomocí dotazníku bude zjištěno, od jaké společnosti zaměstnanci nejčastěji odebírají své stravenky, a na základě toho budou definovány konkurenční firmy společnosti Sodexo. Dalším cílem je zjistit kolik z oslovených dostává stravenky, jaká je jejich hodnota a zdali jsou stravenky více zastoupeny v soukromé nebo veřejné sféře. Druhotným účelem je zjistit, jaký typ stravenek je nejvíce používán (papírové, bezkontaktní karta, stravenkový paušál). Dotazník bude vytvořen ve dvou jazykových verzích, v české a francouzské. Smyslem je získat dostatečná data od francouzských a českých zaměstnanců pro následnou komparaci výše zmiňovaných faktorů. Před zahájením dotazníkového šetření jsou stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza č.1: Zaměstnavatel nejčastěji přispívá na stravování zaměstnance prostřednictvím stravenek.

Hypotéza č.2: Nejvíce zastoupenou stravenkou na trhu jsou stravenky ze společnosti SODEXO.

Hypotéza č. 3: Stravenky jsou více využívány v soukromých firmách než ve veřejné (státní) sféře.

Hypotéza č. 4: Nejčastější hodnota stravenky je 100 Kč (ČR), 15 euro (FR).

Hypotéza č. 5: Bezkontaktní stravenkovou kartu vlastní minimálně 40 % respondentů, kteří uvádí, že dostávají stravenky od zaměstnavatele

Z výsledků analýz a dotazníkového šetření je určena pozice podniku a navrhnutý strategie pro zvýšení její konkurenceschopnosti.

3. Charakteristika vybraného podniku

3.1. Historický vývoj podniku Sodexo

Společnost Sodexo založil Pierre Bellon roku 1966. Původní francouzská firma, která si kladla za hlavní cíl poskytnout stejnou kvalitu života pro všechny se postupně stala světovým leaderem, v současnosti působí ve více jak 80 zemích světa.

Mnoho lidí zná jistě stravenky značky Sodexo, málokdo ale ví, co se za tímto akronymem skrývá. Tato zkratka vznikla z francouzského spojení „*Services de qualité de vie*“, do češtiny Služby kvalitního života.

Společnost poskytuje řadu služeb, pro zlepšení kvality života. Nabízí služby v oblasti stravování, technických služeb na pracovišti, facility management-správa budov a dále dává k dispozici zaměstnavatelům výběr z mnoha odměn a benefitů pro jejich zaměstnance.

Cílem firmy je poskytnout a zlepšit každodenní život lidí, právě pomocí služeb, které poskytují. Společnost zaštiťuje řadu kantýn v nemocnicích, školách či závodních jídelnách, ale také poskytuje stravovací poukázky, stravenky.

Jedno motto společnosti zní: „Kvalitní život se odvíjí od skvělého jídla“. A to právě proto, že Sodexo, jakožto globální poskytovatel stravovacích a cateringových služeb a maloobchodní služeb v oblasti potravin, denně obslouží pře 35 tisících strážníků v České republice. Celkově poskytuje 100 milionů jídel denně po celém světě. Stravování zajišťuje na vysokých školách, v závodních jídelnách, nemocnicích a dalších. (Sodexo: Services de qualité de vie)

3.2. Sodexo Pass Česká republika a.s.

3.2.1. Sodexo Pass Česká republika a.s. jako akciová společnost

V České republice jsou v obchodním rejstříku zapsány čtyři společnosti nesoucí jméno Sodexo:

- Sodexo Pass Česká republika a.s.

- Sodexo - integrovaný facility management a zařízení školního stravování s.r.o. (Sodexo s.r.o.)
- Sodexo - zařízení školního stravování s.r.o.
- Sodexo Sport Pass CZ s.r.o.

Výše uvedené společnosti s ručením omezeným se zaměřují na systém stravování ve školních stravovacích zařízeních a správu budov. Sodexo Sport Pass přichází s benefity pro účely sportování a zdravého způsobu života. V této práci bude analyzována akciová společnost Sodexo Pass Česká republika a.s., která se zabývá právě poskytováním benefitů ve formě stravenek.

Sodexo Pass Česká republika a.s. vznikla 5. 1. 1995, na českém trhu působí tedy šestnáctým rokem, ale její francouzské kořeny existují více jak 50 let. V obchodním rejstříku je pod spisovou značkou B 2947 vedena u Městského soudu v Praze. Jedná se o akciovou společnost s identifikačním číslem IČ:61860476. Sídlo firmy je na adrese Radlická 608/2, Praha, 150 00. Základní kapitál společnosti je ve výši 2 400 000 Kč. Vymezeným předmětem podnikání jsou výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin)

Dle Zákona o obchodních korporacích 90/2012 Sb. každá akciová společnost v České republice musí mít svůj nejvyšší orgán (valnou hromadu), kontrolní orgán (dozorčí radu), kolektivní orgán (volí předsedu), statutární orgán (každý společník). Předsedou představenstva je od roku 2018 Ing. Miroslav Sedlák, dat. nar. 17. dubna 1963. Jediným členem představenstva je od téhož roku Nicolas Jean-Pierre Baudouin Morel, dat. nar. 12. listopadu 1973, bytem v Paříži. Co se týče způsobu jednání, tak za společnost jedná každý člen představenstva samostatně. Předsedkyní dozorčí rady je Francouzka Aurélien Marie Pascal Dominique Sonet, dat. nar. 3. dubna 1975. Člen dozorčí rady žijící v Paříži je Joel Semanaz, dat. nar. 9. září 1979. Jediným akcionářem této společnosti je SODEXO PASS INTERNATIONAL, tato společnost vlastní 2 400 ks akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin)

3.3. Poslání

Posláním společnosti zní „*lepšit kvalitu života lidí okolo nás*“. Jejich snahou je optimálně nastavit kombinaci Sodexo -Služby klienta a Sodexo Benefity. Prostřednictvím

těchto celků má dojít ke zlepšení životních podmínek lidí, zvýšení účinností procesů a infrastruktury a dosáhnout vyšší spolehlivosti a kvality.

Dalším cílem je přispívat k ekonomickému a sociálnímu rozvoji a životnímu prostředí regionů, měst a zemí, ve kterých Sodexo působí. Právě prostřednictvím zaměstnávání řady lidí po celém světě zlepšuje jejich životní podmínky.

Firma přichází s plánem pro lepší udržitelnost s názvem „Projekt pro lepší budoucnost“. Tento projekt byl vytvořen k roku 2009, jeho základní pilíře jsou: zodpovědný zaměstnavatel, zlepšování zdraví a životní úrovně, podpora rozvoje místních komunit a skupin, rozvoj trvale udržitelných vztahů s dodavateli a zlepšení řízení v oblasti životního prostředí.

3.4. Služby

Společnost SODEXO, a.s. nabízí řadu benefitů, které mohou zaměstnavatelé poskytovat svým zaměstnancům. Jedná se zejména o stravenkové poukázky, které budou nadále rozebírány v další kapitole. Mimo jiné společnost nabízí benefity pro volný čas, aktivní život a zlepšení životosprávy jedince. Všechny tyto benefity mají různou formu, někdy se jedná o klasické papírové poukázky/ stravenky, jindy zase fungují prostřednictvím karty, která funguje jednoduše, rychle a efektivně, stejně jako bankovní platební karta. Jednotlivé typy a podoby produktů jsou popsány v následujících kapitolách.

Dle Sodexo statistik 45 % firem přispívá na stravování. Průměrný měsíční stravovací příspěvek je 1000 Kč a měsíční příspěvek pro volný čas činí 500 Kč.

3.4.1. Sodexo stravenky

3.4.1.1. Sodexo stravenky v České republice



Obrázek 8. Poukázky na stravování (Sodexo: SLUŽBY PRO KVALITNÍ ŽIVOT)

Společnost Sodexo nabízí tři typy benefitů pro stravování: Gastro Pass Card, Gastro Pass, Multi Pass Card. Všechny tři jsou zobrazené na výše uvedeném obrázku. Gastro Pass má svoji nejdelší historii, jedná se o klasické papírové stravenky, na kterých je přímo vidět hodnota stravenky. Hodnota stravenky se pohybuje od 30 Kč do 200 Kč, přičemž nejvýhodnější daňová úspora je při hodnotě 137 Kč (pro rok 2021). Stravenka může být využita v jakémkoliv z 37 700 partnerských provozovněch. Vhodné jsou zejména pro zaměstnance z menších obcí, kde platba kartou není tolik rozšířená. I v dnešní super rychlé online době může být hlavní výhodou, že jsou možné využít offline formu bez nutnosti užití smartphonů či přístupu k počítači.

Gastro Pass Card je online papírová stravenka, která má podobu kreditní či platební karty, avšak lze na ni zakoupit pouze zboží určené ke konzumaci. V současnosti lze s ní platit v 28 000 provozovněch v ČR. Její hlavní výhodou je její rychlost a jednoduchost. Prostředky na účet zaměstnance jsou připisovány nejpozději do 24 hodin a kartové portfolio lze spravovat prostřednictvím webových stránek. Dále je možné mít tuto kartu v mobilu a platit prostřednictvím aplikace. Výhodou Gastro Pass Card je eliminace administrativy a distribuce stravenek, zatímco cesta papírových stravenek k zaměstnanci mnohdy trvá dlouho, na online kartě je částka připsaná ihned. Další výhoda se může jevit při výši částce pokrmu, zatímco u papírových stravenek se vrací jen do určité malé částky, někdy nikoliv nebo naopak mnohokrát je třeba doplácet, s Gastro Pass Card tento problém mizí. Částka za daný pokrm je přímo odečtena z balíčku, který je nahrán na kartě. Karta je zajištěna PIN kódem, tudíž se zaměstnanec nemusí obávat z odcizení karty.

Třetím typem poukázky na stravování je MULTI PASS CARD, která kombinuje elektronické stravenky a zaměstnanecké benefity pro volný čas v jednom. Multi Pass CARD od Sodexo spojuje nejoblíbenější zaměstnanecké benefity do jedné karty - Gastro Pass CARD pro stravování a Flexi Pass CARD pro volnočasové aktivity. Kartu může být libovolně použita pro platbu za jídlo i za benefity pro volný čas. MULTI PASS CARD je stejně daňově výhodná jako obvyklé poukázky, funguje jako běžná platební karta za pomoci PIN kódu nebo bezkontaktně do částky 500 Kč čímž šetří čas. Stejně tak jako v předchozím případě i tady je možné platit pomocí mobilní aplikace v telefonu. (*Sodexo: SLUŽBY PRO KVALITNÍ ŽIVOT*)

V České republice bývá u obchodníků limit na nákup pro užití maximálně 5 stravenek do maximální výše 500 Kč.

3.4.1.2. Sodexo stravenky ve Francii

V této kapitole jsou popisovány a zobrazeny stravovací benefity používané ve Francii, které se velmi podobají těm používaným v České republice, jež byly vysvětlované výše. Klasickou jednorázovou stravenku s názvem Pass Restaurant je možné vidět na níže uvedeném obrázku.



Obrázek 9. Francouzská stravenka (Sodexo: Services de qualité de vie)

Pro rok 2021 je stravenka osvobozena od sociálních a daňových poplatků, a to až do výše 5,55 EUR za stravenku a na zaměstnance. Le Pass Restaurant je akceptován více jak 220 000 obchodníky. Poukazy na restaurace platí od 1. ledna běžného roku (N) do 31. ledna následujícího roku (N + 1).

Obecně obchodníci nejsou povinni přijímat stravenky v neděli a o svátcích, pokud zaměstnavatel neudělí výjimku. Maximální výše použití stravenek za den je 19 EUR bez ohledu na počet poukázek. Vracet na stravenky je ve Francii zakázáno.

Na jednu stravenku za jednu polední pauzu mají nárok zaměstnanci na plný nebo částečný úvazek, dočasní pracovníci, učňovská příprava, kvalifikační smlouvy nebo dokonce stáže.

Dalším stravovacím benefitem, který je možné zvolit je bezkontaktní karta připomínající platební či kreditní kartu. Jak již bylo popsáno výše v České republice tato karta nese název Gastro Pass Card, ve Francii ji označují jako Carte Restaurant, ale její designová podoba je odlišná, jak je možné vidět na níže uvedeném obrázku.



Obrázek 10. Carte Restaurant (Sodexo: Services de qualité de vie)

Tato bezkontaktní karta se může využívat jak přímo v restauracích, tak i pro objednání online a následné vyzvednutí, její platnost je až čtyřletá. Karta je vyrobena ve Francii a je využívána prostřednictvím bezpečnostní platební brány/ systému. Stejně tak, jak tomu je u papírových stravenek, tak i tady zůstává limit 19 EUR na den a nemožnost použití karty o svátcích a nedělích. Její funkčnost je stejná jako tomu je při kartě GASTRO PASS CARD, bezkontaktní užití, možnost spárování s aplikací a placení mobilem, je však nutné, aby provozovna disponovala daným terminálem. Zavedení bezkontaktní karty bylo z důvodu eliminace odpadu, a tudíž k ochraně životního prostředí. Restaurant Pass (šek nebo karta) lze použít v restauracích, kantýnách, brasseriích, restauracích rychlého občerstvení, supermarketech, ale také v uzenářství, lahůdkářství, pekařství, zelinářství, které jsou schváleny normou CNTR (Národní komise pro tituly restaurací).

Z důvodu zdravotní krize způsobené šířením viru Covid-19 je platnost stravenek do roku 2020 prodloužena do 1. 9. 2021. Dále pro podporu restaurací je možné využít v restauracích stravenkové poukázky i stravenkovou bezkontaktní kartu i v neděli a o svátcích. Jejich strop byl navýšen až do částky 38 EUR oproti původním 19 EUR, a to do 1. 9. 2021. (Sodexo: Services de qualité de vie)

3.4.2. Volnočasové benefity

Společnost SODEXO, a.s. nabízí řadu benefitů, které mohou zaměstnavatelé poskytovat svým zaměstnancům. Kromě stravenkových poukázek, které byly rozebírány v přechodí kapitole, tak nabízí benefity pro volný čas, aktivní život a zlepšení životosprávy jedince. Poukázky pro volný čas jsou následující: Volnočasové poukázky,

FLEXIPASS CARD, ACTIVEPASS, CAFETERIA, MULTIPASS CARD. Volnočasové poukázky svým vzhledem připomínají kupony na jídlo, jejich hodnota může být 50 Kč, 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč, 1000 Kč, mohou být využity pro sport, relax, kulturu, cestování, vzdělávání a další. Sodexo společnost disponuje širokou sítí partnerských míst, kde je možné poukázky uplatnit. FLEXIPASS CARD funguje na stejném principu jako GASTRO PASS CARD, jejíž způsob užívání je vysvětlován v předchozí kapitole, avšak s tím rozdílem, že předmětem koupě je volnočasová aktivita. Karta ACTIVEPASS nabízí škálu benefitů od sportovních aktivit, přes bazény, wellness centra, lyžování, až po rodinné návštěvy zoologických zahrad. MULTI PASS CARD redukuje množství karet v peněžence zaměstnance, v této kartě mohou být kombinovány jak benefity na volný čas, tak i stravování. Detailně je rozebírána tato výhoda v kapitole o stravenkách.

Dalším typem benefitů jsou dárkové poukázky pro obchodní partnery. Cílem je zvýšit motivaci obchodních partnerů v rámci dobrých vztahů. Dárkový Pass Sodexo je univerzální poukázka, kterou lze uplatnit u více než 19 000 partnerů z různých oblastí (jídlo, elektro, hobby markety, oblečení, hračky, klenoty, kosmetika, cestování, volný čas, zdraví...) s pokrytím po celé ČR. Firma může náklady na poukázky uplatnit jako daňově uznatelné, pokud v souladu s § 24 odst. 1 Zákona o daních z příjmů č. 586/1992Sb. (dále jen ZDP) prokáže, že se jedná o náklady vynaložené k dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů. Další výhodou je, že tento benefit může být personifikován prostřednictvím loga společnosti, oslovením nebo vlastním textem. Součástí tohoto dárkového poukazu mohou být i obálky, které dokonce mohou být doručené na adresu.

V oblasti státní správy dochází k využívání poukázek Asistence Pass, které slouží k úhradě potravin, oděvů, obuvi, základních hygienických potřeb, ale například i školních pomůcek. Nelze je zaměnit za peníze, ani za ně pořídit alkohol či tabákové výrobky. Sodexo Asistence Pass slouží k nepeněžní výplatě dávek v hmotné nouzi ve smyslu § 43 (4) zák. č. 111/2006 Sb. o pomoci v hmotné nouzi. 30 až 60 % dávek v hmotné nouzi musí být vypláceno prostřednictvím poukázek. Jak velkou částku dostane příjemce vypláceno v poukázkách, je na rozhodnutí úřadu. Za poukázky Asistence Pass je možné nakoupit potraviny, oděvy, obuv, hygienické potřeby a školní pomůcky, lékárenské zboží (např. teploměr, dětské pleny), speciální potraviny (např. bezlepkové, bezlaktózové, diapotraviny), drogistické zboží apod. Vylučuje se uplatnění poukázek na koupi léků,

které nespadají pod základní životní potřeby, a nákup v očních optikách. Počet kusů poukázek pro nákup není omezen.

Sodexo Fokus Pass slouží na úhradu volnočasových aktivit, a to zcela ve smyslu vyhlášky č. 114/2002 Sb. o Fondu kulturních a sociálních potřeb. Rovněž tento benefit je osvobozen od odvodů u zaměstnance dle zákona o daních z příjmu. Fokus Pass slouží k úhradě dovolené a relaxace nabízené v cestovních kancelářích a hotelech, k návštěvě kulturních akcí v kinech, divadlech, k nákupu vstupenek na koncerty, ve sportovních zařízeních, jako jsou fitness a wellness centra, squash, sauny a bazény, k osobnímu rozvoji ve formě kurzů a seminářů a na vybraná očkování a vitaminové přípravky. Limit na dovolenou je maximálně 20 000 Kč za rok. V oblasti zdraví je uplatitelný sortiment omezen pouze na vitamínové přípravky a vybraná očkování. Na poukázku se nevrací, dodatečnou hodnotu lze ale doplatit hotovostí, či kartou. Forma benefitu Fokus Pass je buď jako papírové poukázky, nebo karty, která funguje podobně jako platební karta. (Sodexo: SLUŽBY PRO KVALITNÍ ŽIVOT)

4. Charakteristika francouzské a české populace

4.1. Základní charakteristika

V následující pasáži textu je charakterizována francouzská a česká společnost. Jedná se zejména o faktory týkající se populace: počet obyvatel, věková struktura obyvatelstva, zastoupení mužů ku ženám, etické složení obyvatelstva, úroveň vzdělání. Dále se jedná o indikátory území, jako rozloha, hustota osídlení a členění států.

Francie je země nacházející se v západní Evropě. Svou rozlohou a počtem obyvatel se řadí na přední příčky mezi evropskými státy. Její rozloha představuje 547 030 km² a počet obyvatel za rok 2019 dosahoval téměř 67 milionů. Francie je zakladatelskou zemí Evropské unie, jejím členem je od roku 1952. Státním zřízením je tato země republikou. Současný prezident je Emmanuel Macron, který byl zvolen roku 2017. Společně s jeho vládou se v zemi vyskytuje řada nepokojů, zejména hnutí tzv. Žlutých vest (Les Gilets jaunes). Měna užívaná ve Francii je euro. Ve Francii se mluví francouzsky, francouzština je taktéž úředním jazykem. Hlavní město je Paříž. Francouzská republika se člení na 18 regionů, z toho 13 se nachází na kontinuálním území.

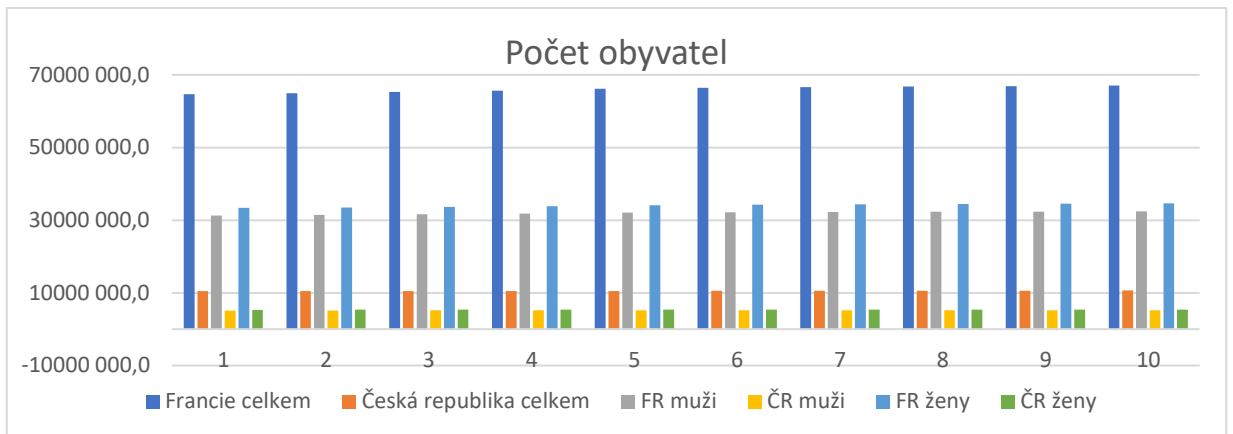
Tabulka 3. Základní charakteristika ČR a FR; vlastní zpracování dle dat z Eurostatu

	Česká republika	Francie
Počet obyvatel (2019)	10 649 800	67 012 883
Rozloha	78 866 km ²	643 801 km ²

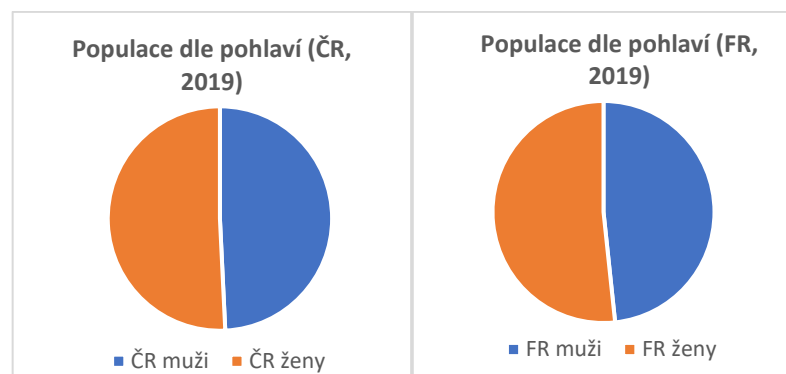
4.2. Složení populace

Na následujících grafech je možné vidět počet obyvatel v České republice a Francii za poslední desetiletí. Jak již bylo možné zaznamenat v předchozí tabulce počet obyvatel v České republice je 6 x menší než ve Francii (dle údajů z roku 2019). Na níže uvedeném grafu je dále zobrazen počet zastoupení mužů a žen v populaci. Je zřejmé, že počet žen je vyšší než mužů, avšak rozdíl není nikterak obrovský. Zatímco ve Francii ženy představují 52% zastoupení populace, tak v České republice je tomu ještě o procento

méně. Rozdíly pak jsou znatelné s věkem, což je dále rozebíráno na schématu věkových pyramid francouzské a české populace.



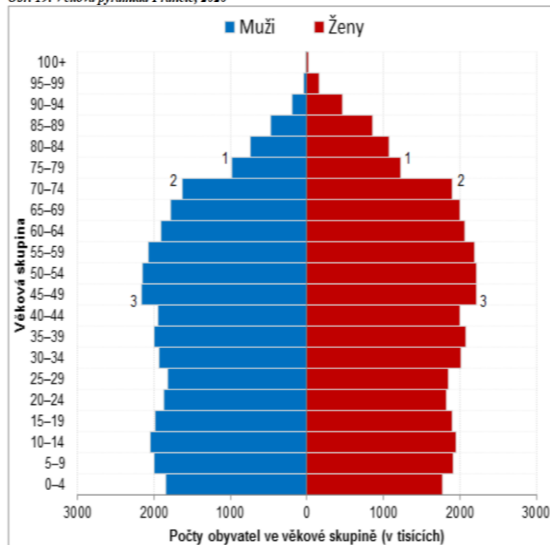
Graf 1. Populace ČR, FR (2009-2019), (vlastní zpracování dle dat z Eurostatu)



Graf 2. Populace muži vs. ženy ČR, FR (2019), (vlastní zpracování dle dat z Eurostatu)

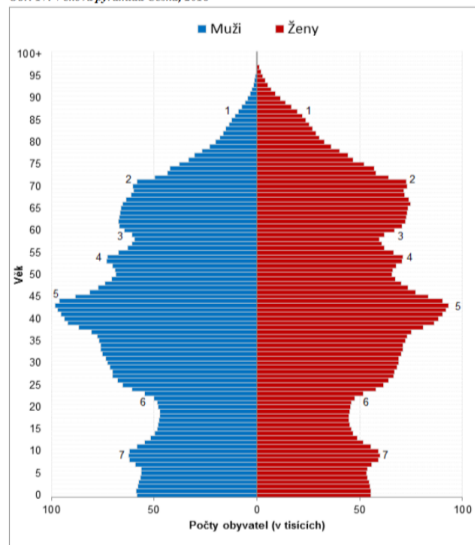
Na dvou níže uvedených obrázcích je možné vidět věkovou pyramidu České republiky a Francie. Na první pohled je vidět, že se jedná o dva vyspělé státy, jelikož se jedná o silnější pyramidu po většinu věkových kategorií. Rovněž tak je patrné, že ve společnosti převažují ženy, a to zejména od 60. roku výše. Naopak nejtenčí místo ve věkové pyramidě v České republice je u mladé generace 10-25 roků, jak u mužů, tak u žen. Tento úbytek může být způsoben historickým vývojem, ale také neustále zvyšujícím věkem rodičů novorozenců. Největší zastoupení populace je kolem 40.-45. roku, kolem 50. roku pak počet lidí razantně ubývá v České republice, naopak ve Francii je počet lidí ve věku 45-64 téměř vyrovnaný.

Obr. 19: Věková pyramida Francie, 2020



Zdroj: projekce OSN (2020), vlastní zpracování

Obr. 17: Věková pyramida Česka, 2018



Zdroj: ČSÚ (2020a), vlastní zpracování

Obrázek 11. Věková struktura obyvatelstva Česko a Francie (Vondrášek, 2020)

Níže uvedená tabulka sumarizuje zaměstnanost žen vs. mužů. Podíl žen s vysokoškolským titulem a podíl ekonomicky aktivních žen ve věku 15-64 let. Je možné vidět rozdíl, jak tomu bylo roku 2000 a jak o 17 let později. Výrazný nárůst je zaznamenán zejména u českých žen s vysokoškolským titulem.

Tabulka 4. Zaměstnanost muži vs. ženy; upraveno autorkou dle dat Insee Références – Femmes et hommes, 2019

	Ženy na 100 mužů		Podíl žen s vysokoškolským titulem		Podíl ekonomicky aktivních žen ve věku 15 až 64 let	
Rok	2000	2017	2000	2017	2000	2017
Francie	106,1	106,5	52,8	54,7	46,0	48,1
ČR	105,5	103,4	43,8	53,0	44,9	44,5

Co se týče složení francouzské populace, tak zde najdeme řadu přistěhovalců, ať už ti, kteří se zrovna přistěhovali, nebo ti, kterých prarodiče vyrůstali na jiném kontinentě. Francie patří mezi etnicky nejrozmanitější stát v Evropě. Řada imigrantů přichází z Afriky, a to právě proto, že v minulosti tyto země byly často francouzskými koloniemi. Vliv Francie a francouzského jazyka je zde patrný dodnes. Řada africké populace, zpravidla ti bohatší, rádi odchází do Francie za lepší životní podmínky, studiem nebo prací. Do Francie se stěhuje řada Arabů z Maroka, Tuniska, Alžírsku; někteří přicházejí i z Asie: Turecka, Pákistánu., ale najdeme zde i některé občany čínské a vietnamské národnosti, ale určitě v menší míře, než je tomu v České republice. Od rozmanité populace se odvíjí i jednotlivá náboženství ve Francii, která jsou dále rozčleněna v sociálním prostředí během PEST analýzy.

4.3. Školství

Ve Francii je povinná školní docházka od 6 do 16 let. Žáci začínají základní školou, kde jsou až do 11. roku, poté pokračují na lyceích, kde se připravují k maturitě nebo dalšímu studiu. Jedná se o obdobné programy jako víceleté gymnázium v České republice. Ti, kteří nejdou na lyceum, tak pokračují na školách 2. stupně se všeobecným nebo technickým zaměřením. Vysoké školy byly po studentských nepokojích v roce 1968 reformovány a zahrnují dnes multidisciplinární univerzity, polytechniky a odborné vysoké školy, jako jsou lékařské fakulty. Kvalita veřejného školství je tak vysoká, že soukromé školy nejsou příliš využívány; jsou většinou katolické, ale některé dostávají omezené vládní dotace. Vzhledem k tomu, že studium na vysokých školách je jen výjimečně limitováno, existuje velké množství nezaměstnaných vysokoškoláků. *(Evropská unie)*

V České republice je povinná školní docházka zavedená od Marie Terezie Habsburské na 9 let. Žáci do škol přichází v 6 letech a navštěvují 1. stupeň ZŠ do 11 let, poté pokračují na druhém až do deváté třídy, z které mohou ve svém vzdělání pokračovat dále. Následuje čtyřleté studium na středních odborných školách nebo na gymnáziích. Tento stupeň studia je ukončen maturitní zkouškou. Někteří jedinci dochází do učňovského programu, z kterých jsou zpravidla řemeslníci, cukráři nebo pekaři apod. již po 3 letech. Ukončení učňovského vzdělání je v podobě výučního listu v oboru. Ti, kteří absolvovali maturitní zkoušku, se mohou přihlásit na vysokou nebo vyšší odbornou školu. Většinou po 3 letech je studium ukončeno bakalářským titulem a student může pokračovat v magisterském studiu po dobu 2 let. Studium je v České republice na veřejných školách zadarmo pro všechny do věku 27 let. Na soukromých školách se pak musí platit. *(Evropská unie)*

4.4. Vztah k manželství

V níže uvedené tabulce je možné vidět počet sňatků a rozvodů na 1000 obyvatel za rok 1980 a 2015. Zatímco dříve v Československu byl počet svatebních obřadů vyšší než ve Francii, a dokonce se tento stát řadil ke státům Evropy s obecně vyšším koeficientem uzavřených sňatků. Avšak i rozvodový koeficient byl v tehdejší Československu o dost vyšší než ve Francii, ten dosahoval 4,3 oproti francouzským 1,5.

Za třicet pět let tento koeficient výrazně klesnul v České republice ke uzavření sňatků na 2,6 na 1000 obyvatel a ve Francii také poklesl na hodnotu 3,6. Nyní je tedy obecně ve Francii uzavíráno více obřadů než v České republice vzhledem k počtu obyvatel. Naopak rozvodovost se zvýšila na českém území o 5 %, v současnosti dosahuje 65 %, ve Francii je rozvodovost 53 %, což je nižší než v ČR, ale oproti roku 1980 se více jak dvojnásobně zvýšila. Tato situace může být vysvětlována vztahem k víře a náboženství, které bylo za doby komunismu v českém státě velmi potlačováno. Ba naopak tehdy byly podporované sňatky. (Insee Références – Population, 2018)

Tabulka 5. Sňatky a rozvody (upraveno autorkou dle dat z Insee Références – Population, 2018)

Na 1 000 obyvatel	Česká republika (Československo)	Francie
Počet obřadů 1980	7,6	6,2
Počet rozvodů 1980	4,3	1,5
Počet obřadů 2015	2,6	3,6
Počet rozvodů 2015	1,7	1,9

5. Praktická část

5.1. Aplikace analýzy STEP na vnějšího prostředí společnosti Sodexo, a.s.

Pro analýzu makrookolí podniku je nutné vycházet z prostředí, které jej ovlivňuje. Okolní prostředí se dělí na sociální, společensko-kulturní, ekonomické, přírodní, technologické a politicko-legislativní. Pro trh stravenek nejsou veškeré tyto faktory podstatné. V následující pasáži textu jsou vybrány jen ty faktory, které jsou relevantní pro trh stravenek. Zejména faktory vycházející z ekonomického prostředí: tempo růstu HDP, (ne)zaměstnanost, míra inflace. Dále je analyzována rozdílná minimální a průměrná mzda na dvou odlišných trzích. Dochází i ke komparaci vybraných potravinářských komodit, které mohou mít vliv na potenciální hodnotu stravenky. Z hlediska legislativních norem je podrobena analýze pracovní doba, délka polední přestávky, standardní počet odpracovaných norem. Z právního prostředí se přechází do kulturních zvyklostí, týkající se délky oběda, jeho složení a náplně. Nakonec dochází k analýze technologického prostředí, zejména z hlediska přístupu domácností k počítači, respektive k internetu, využívání jednotlivých aplikací a další. Tyto faktory by mohly mít vliv právě na tendenci zavádění inovací a opouštění od tradičních hodnot, jakožto přechod z papírových stravenek do virtuálního prostředí. Výstup z analýzy vybraných aspektů je shrnut na konci této kapitoly prostřednictvím tabulky, která příkládá důležitost každému faktoru a nastiňuje možnou hypotézu.

5.1.1. *Ekonomické prostředí*

V počtu zaměstnaných si Česká republika za poslední roky vede o dost lépe než Francie. Česká republika patří na pátou příčku v počtu zaměstnaných v rámci Evropské unie, naopak Francie se nachází na pátém stupni z druhého konce. Za rok 2019 byla míra zaměstnanosti v České republice téměř o 10 % vyšší než ve Francii. Avšak v rámci zaměstnanosti mladých ve věku (15-25) patří tyto země k nižší míře zaměstnanosti v rámci EU. Česká republika má 28% zastoupení a Francie téměř 30% v rámci zaměstnávání mladé generace. Tyto hodnoty mohou být výsledkem širších možností

a disponibility navazujícího studia, ať středoškolského či vysokoškolského. V rámci vývozu a dovozu (za rok 2018), tak Česko má aktivní saldo obchodní bilance, a to ve výši \$20 miliard, zatímco to francouzské je pasivní s hodnotou \$78,6 miliard.

Tabulka 6. Charakteristika ekonomického prostředí České republiky a Francie; vlastní zpracování dle dat z Eurostat, OECD, Finance.cz, Journaldunet.com

	Česká republika	Francie
HDP (2019)	43 016 USD/ obyvatele	49 226 USD/ obyvatele
Tempo růstu HDP (2020 Q4)	0,3	-1,3
Míra zaměstnanosti (2019)	75,1 %	65,5 %
Nezaměstnanost (2020 Q3)	8,9 %	2,9 %
Výše průměrné mzdy (2021)	<u>Měsíční čistá:</u> 1 102 € (28 537 Kč) <u>Roční hrubá:</u> 16 426 € (425 292 Kč)	<u>Měsíční čistá:</u> 2 300 € <u>Roční hrubá:</u> 37 000 €
Výše minimální mzdy (2021)	15 200,00 Kč (2021) 589,16 €	1 231€
Počet odpracovaných hodin za rok 2019 (/250 = počet h. za den)	1788 7,152 h.	1505 6,02 h.
Měna	Koruna česká	Euro
Obchodní bilance (2018)	Aktivní; \$20 miliard	Pasivní; \$78,6 miliard

a) Hrubý domácí produkt a tempo růstu

Lze konstatovat, že tempo růstu Francie a České republiky je za posledních 30 let v kolísavého rázů. Po roce 2000 hospodářský cyklus obou zemí se dostal do recese, dna se dotkl roku 2002 v České republice a o rok později ve Francii. Následně produkt rostl v obou zemí, avšak v České republice vyšším tempem. Nejvyšších hodnot dosáhlo tempo růstu České republiky roku 2006, kdy se přiblížilo k 7 %. Téhož roku francouzské tempo růstu bylo pouhých 2,37 %. Těžký rok pro obě země byl rok 2009, kdy hospodářská krize přišla do Evropy. Růst HDP představoval nejvyšší záporné hodnoty za posledních 20 let v obou zemí. Po roce 2009 byl vývoj růstu HDP poměrně podobný v obou státech. Zatímco ve Francii je tempo růstu HDP od roku 2012 téměř konstantně rostoucí, v České republice je vývoj tempa růstu produktu dynamičtější. Z mírně záporných hodnot z roku 2012 přechází až k hodnotě 5,31 % roku 2015, následně dochází ke kolísání cyklu, o rok později nastává mírná recese s 2,45 %, následující rok přichází mírná expanze 4,35 %

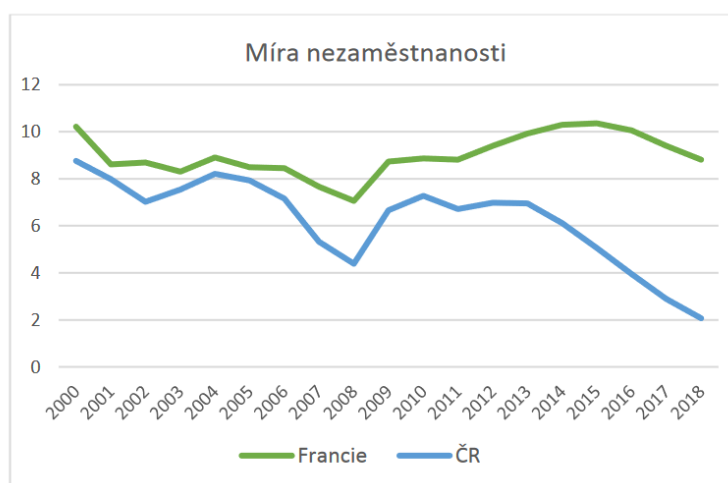
a roku 2018 se tempo růstu HDP opět snižuje ke 2,96 %. Ve Francii od roku 2015 je tempo růstu HDP poměrně vyvážené 1,11 % (2015) 1,10 % (2016), 2,26 % (2017), 1,72 % (2018), Roku 2017 dochází k mírné expanzi, kdy tempo růstu HDP převyší 2 % a o rok později dojde k mírné recesi, kdy klesne pod 2 %. Zatímco tempo růstu HDP Francie zůstává mezi hodnotami 1 a 2,3 %, tak v České republice je vývoj tempa růstu kolísavý (-1 až 5,5 %). (Fejtová, 2019; dle dat z Perspective Monde).

Tempo růstu HDP za jednotlivá čtvrtletí za období 2019-2020 je možné vidět v níže uvedené tabulce. Je zde uvedena Česká republika, Francie, Spojené Státy Americké a průměr Evropské unie, aby došlo k lepšímu srovnání. Obecně vzato tempo růstu za rok 2019 bylo téměř konstantní, z počátku roku 2020 začalo padat, což bylo způsobeno právě pandemií s šířením neznámého viru Covid-19. Tempo růstu klesalo zejména v 2. a 3. čtvrtletí roku 2020. Největší pokles zaznamenala Francie v 3. kvartále roku 2020, kdy její tempo růstu HDP kleslo k – 13,9. Naopak nejnižší pokles v tomto období byl v České republice a to – 8,5. Ke konci roku 2020 se tempo růstu HDP blížilo k nule u všech více zmíněných proměnných, ve Francii si ještě zachovalo záporné hodnoty s – 1,3 a v České republice již o 0,3 překročilo nulu. (OECD)

Tabulka 7. Tempo růstu HDP; vlastní zpracování dle dat z OECD

Tempo růstu HDP	▼ T2-2019	▼ T3-2019	▼ T4-2019	▼ T1-2020	▼ T2-2020	▼ T3-2020	▼ T4-2020
USA	0.7	0.4	0.6	0.6	-1.3	-9.0	1.0
Francie	0.5	0.3	0.1	-0.2	-5.9	-13.7	-1.3
Česká republika	0.6	0.5	0.5	0.4	-3.3	-8.5	0.3
EU27	0.6	0.3	0.3	0.2	-3.3	-11.4	-0.5

b) (Ne)zaměstnanost a mzda



Graf 3. Míra nezaměstnanosti ČR a FR (dle dat z Eurostatu; Fejtová, 2019)

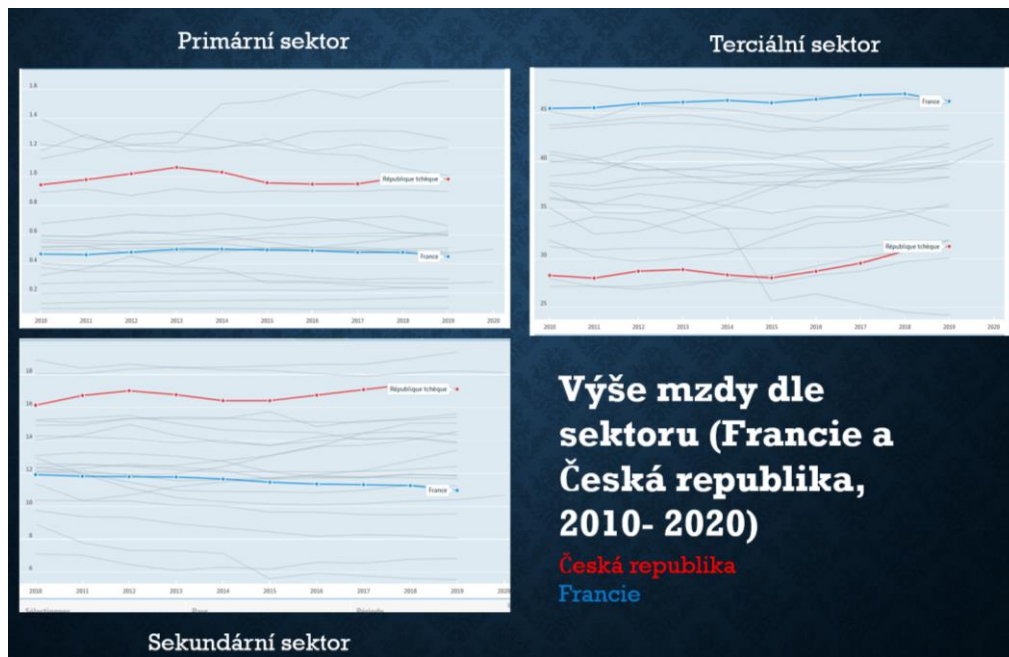
Výše uvedený graf slouží pro porovnání vývoje míry nezaměstnanosti České republiky a Francie. Česká republika dosahuje vyšší zaměstnanosti. Od roku 2000 až do roku 2018 v Česku míra nezaměstnanosti nepřekročila 10 %. Její nejvyšší hodnota dosáhla 8,8 % roku 2000. Kdežto Francie se svou mírou nezaměstnanosti těžce dostávala pod 8 %, pouze v letech 2007 a 2008 poklesla k 7 %. Rok 2008 byl také pozitivní pro Českou republiku, tehdy míra nezaměstnanosti dosahoval 4,4 %. Následně v obou zemích došlo k vzrůstu vlivem finanční krize, která dorazila do Evropy. V České republice se pak míra nezaměstnanosti držela kolem 6 a 7 % až do roku 2013. Poté začala prudce klesat, v průměru 1,13 % za rok. Roku 2018 bylo naměřeno pouhých 2,07 %. Ve Francii míra nezaměstnanosti rostla až do roku 2015, kdy dosahovala zatím nejvyšších hodnot 10,36%. Během let 2009-2015 se míra nezaměstnanosti ve Francii pohybovala mezi 8,7- 10,36 %. Následně začala mírně klesat, v průměru o 0,53 % za rok. Roku 2018 dosahovala 8,81 %. V roce 2000 se míra nezaměstnanosti ve Francii a České republice lišila pouze o 1,5 %. Roku 2018 míra nezaměstnanosti Francie byla více jak 4×vyšší než v České republice. (Dle dat z Eurostat; Fejtová, 2019)

Výše mzdy v České republice a Francie je velmi odlišná, zatímco pro rok 2021 průměrná měsíční mzda v České republice činí 1 102 euro, tak ve Francii je více jak dvojnásobná ve výši 2 300 eur. Je třeba podotknout, že od roku 2021 se v České republice čistá mzda nepočítá ze superhrubé mzdy, která byla z důvodu zdravotní krize odstraněna, tudíž čistá mzda od roku 2021 je pro všechny automaticky vyšší. Průměrná roční hrubá mzda pro rok 2021 je ve Francii 37 000 euro a v České republice je opět méně jak poloviční v přepočtu na eura dosáhne pouze 16 426 euro. (Eurostat; Journal du net; Finance.cz)

Pro porovnání s ostatními členy Evropské unie, tak Česká republika se řadí na 7. příčku s nejnižší průměrnou mzdou a Francie zaujímá 9. pořadí se státy s nejvyšší průměrnou mzdou. Pro zajímavost, tak nejvyšší průměrná měsíční mzda za rok 2019 byla v Lucembursku, která přesahovala 60 tisíc \$ a naopak nejnižší průměrná mzda byla na Slovensku kolem 25 tisíc \$. Česká republika dosahovala 29,3 tisíc \$ a Francie 46,5 \$.

Tabulka 8. Průměrná měsíční mzda, vlastní zpracování dle dat z OECD

Průměrná měsíční mzda v \$	2016	2017	2018	2019
Francie	42 856	44 481	46 456	49 226
Česká republika	36 101	38 843	41 148	43 016



Obrázek 12. Průměrná výše mzdy dle sektorů (FR, ČR; 2010-2020); (vlastní zpracování dle dat z OECD)

Na výše uvedeném obrázku je možné vidět vývoj mzdy dle jednotlivých sektorů. Obrázek je pouze ilustrační za období 2010-2021. Červená křivka znázorňuje Českou republiku a modrá křivka Francouzskou republiku. Jak již bylo výše zmíněno, že průměrná mzda ve Francii je vyšší než v České republice, z tohoto obrázku vyplývá, že tomu tak není v každém odvětví. Zatímco v primárním a sekundárním sektoru, tedy v zemědělství a ve službách výše české mzdy převyšuje francouzskou, tak v terciálním sektoru je tomu zcela naopak. Ba dokonce výše mzdy ve službách ve Francii je téměř dvojnásobná. (OECD)

c) Inflace

Zatímco ve Francii se míra inflace drží mezi 0-2,8 %, v České republice obor hodnot je rozmanitý 0,1-6,3 %. Ve Francii od počátku 21. století byla míra inflace poměrně stabilní (1,5-2,1 %) až do roku 2007. Koncem minulého století dosahovala průměrně více jak 2,6 %. Zřízením centrální Národní banky roku 1998 a přijetím eura o rok později při kurzu 6,6 Franků /1EUR průměrná míra inflace klesla k 1,7 % (1999- 2016). Jednotlivá měna byla do oběhu dána 1. ledna 2002.

V České republice na počátku 21. století míra inflace byla více kolísavá. Z téměř 5 % klesla k 0 % a následně se držela mezi 2 a 3 % do roku 2006. Prudký nárůst inflace přišel v České republice roku 2007, téhož roku dosahovala 6,3 %. Ve Francii nárůst nastal o rok později, avšak nebyl natolik výrazný jako v České republice. Tedy hodnota sice

dosahovala vyšších hodnot (2,8 %), ale ne tak markantních. Následný vývoj míry inflace v České republice a Francii byl podobný. Po prudkém vzrůstu následoval rychlý pokles a následně hodnoty kolísaly mezi 0-2,1 % ve Francii a mezi 0 a 3,3 % v České republice. Zde je nezbytné zmínit vliv České národní banky, když zahájila intervenci, aby oslabilila českou korunu. Snahou bylo uměle zvýšit míru inflace ke 2 %. Díky tomuto kroku příliš nízká míra inflace vzrostla a kolísala kolem 2 % od roku 2013 až do poloviny roku 2017. Pro rok 2017 míra inflace ve Francii činila 1 % a v České republice 2,5 %. Obecně vzato francouzská míra inflace se celkově drží kolem nižších hodnot než v České republice, avšak někdy je míra inflace v obou zemích podobná. (Fejtová, 2019)

d) Ceny jednotlivých komodit

Níže uvedená tabulka ukazuje ceny vybraných komodit v České republice a ve Francii pro začátek roku 2021. Komodity jsou vybrané z potravinářského průmyslu, zejména zboží každodenní spotřeby. Veškeré ceny jsou uváděné v eurech, aby se daly lépe porovnávat. Jedná se o průměrné ceny zemí, samozřejmě jiné ceny figurují na menších městech a ve velkoměstech. Obecně lze konstatovat, že potravinářské zboží ve Francii dosahuje vyšších cen než v České republice, avšak vezmou-li se v úvahu ceny komodit vzhledem k průměrné mzdě, tak je situace odlišná. Průměrná mzda byla stanovena pro rok 2021 na 1102 euro pro Českou republiku a 2302 euro pro Francii. Za průměrnou měsíční mzdu si francouzských občan může koupit o 92 plat vajec (12 ks), o 31 kg kuřecího, nebo dokonce o 834 litrů mléka více než Čech v České republice. Naopak situace je opačná u brambor nebo obědů, kdy si český občan může v tuzemsku dopřát o 33 obědů více a o 98 kg brambor více než Francouzi na území Francie.

Zatímco u některých potravin cenový rozdíl není příliš výrazný (mléko, chléb, láhev vody). Tak u jiných komodit (kuřecí maso, vejce, oběd v restauraci) je cena ve Francii téměř dvojnásobná). Vzhledem k tomu, že tato práce se zajímá analýzou společnosti působící v gastronomii, byly vybrány komodity potravinářské a zároveň byla zmíněna cena oběda. V další části práce je možné vidět, jestli průměrnou cenu oběda je pokryt stravenkou.

Tabulka 9. Ceny vybraných komodit (2021); vlastní zpracování dle dat z Combien coûte?

Ceny jednotlivých komodit (2021)	Česká republika	Francie
Chléb (500 g)	0.95 €	1.4 €
Láhev vody	0.54 €	1.67 €
Kapučino	1.88 €	2.83 €
Brambory (1 kg)	0.81 €	1.8 €
Vejsce (12ks)	1.62 €	2.98 €
Kuřecí maso (1kg)	5.52 €	9.97 €
Mléko 1l	0.73 €	0.98 €
Oběd	5.41 €	13.5 €

5.1.2. Sociální prostředí

Sociální nebo také (společensko-kulturní) prostředí je prostředí, které je formováno organizacemi, církvemi, školstvím a další. Jedná se o komunitu, která má stejné nebo velmi podobné prvky chování. Pro trh se stravovacími službami je analyzován faktor stravovacích návyků, způsoby stolování, složení menu, čas oběda a další. Dále je také zmíněn vliv náboženství, který může tyto stravovací návyky ovlivňovat.

a) Jaké jsou stravovací zvyklosti ve Francii?

Francouzi obvykle začínají den snídání v podobě teplého nápoje nebo džusu a sladkého pečiva. Ať už se jedná o croissant, čokoládový závin, pudinkového šneka s rozinkami nebo bagetu s máslem a marmeládou nebo čokoládovou pomazánkou či sušenku. Avšak pouze 15 % uvádí, že si dává slanou snídani v podobě vajíček, sýru nebo šunky. Dá se předpokládat, že takovéto zvyklosti mají zejména v regionech v pohraničí s Německem. Pouze 13 % uvádí, že nesnídají, většina (72 %) říká, že snídá doma, 17 % si dává snídani v práci a pouze 5 % snídá za pochodu.

Dle výzkumu (Assistante plus, 2019) 61 % uvádí, že si nosí svůj vlastní oběd do práce nebo sena oběd vrací domů, 24 % se stravuje v lokální kantýně a pouze 8 % chodí do restaurace, 7 % deklaruje, že si kupuje svačinu z obchodu. Někteří také uvádí, že se vrací na oběd k sobě domů. (*Assistante plus: Pause-déjeuner: optez pour le fait-maison!*)

Dle dat (Statista, 2015) na otázku, jak se uživatelé stravují během polední pauzy 35 % odpovědělo, že si nosí svůj vlastní oběd, 25 % deklarovalo, že si kupují sendvič,

20 % uvedlo, že chodí do místní kantýny, 15 % řeklo, že se vrací k sobě domů a pouhá 4 % označila, že chodí do restaurace. 1 % respondentů uvedlo, že nejí vůbec.

Polední menu během pracovních dnů obvykle bývá podáváno v rodinách, v kantýnách nebo v podobě sendviče, pizzy, salátu nebo slaneho koláče (quiche). Pokud rodiny obědvají doma, zejména o víkendu, menu se skládá z předkrmu, hlavního chodu, dezertu. Předkrm obvykle bývá zelenina, uzenina, mořské plody s bagetou nebo chlebem. Hlavní chod představuje maso se zeleninou, může to být ryba, drůbež, hovězí nebo dokonce vajíčka. Následuje podávaný sýr s bagetou a vše je zakončeno ovocem. Během oběda se popíjí různé druhy vína, aby víno doprovázelo daný chod, a současně obyčejná voda. Dezert může být také v podobě zákusku, palačinek, zmrzliny apod. Francouzi obědvají mezi 12.-14. hodinou, jak je možné vidět i na zavření banek a pošt (viz. otevírací doba vybraných podniků.). V případě pracovních dní kolem 16. hodiny následuje malá svačinka, zejména pro děti, v podobě džusu, ovoce, jogurtu a croissantu. Večeře se pak podává kolem 20. hodiny, a to je nejdůležitější moment dne pro celou rodinu, protože se po práci a po škole všichni sejdou u jednoho stolu. Večeře netrvá pouhých 10 minut, ale jsou obsáhlé všechny chody jako tomu bylo u (víkendového) oběda a může se protáhnout na pár hodin.

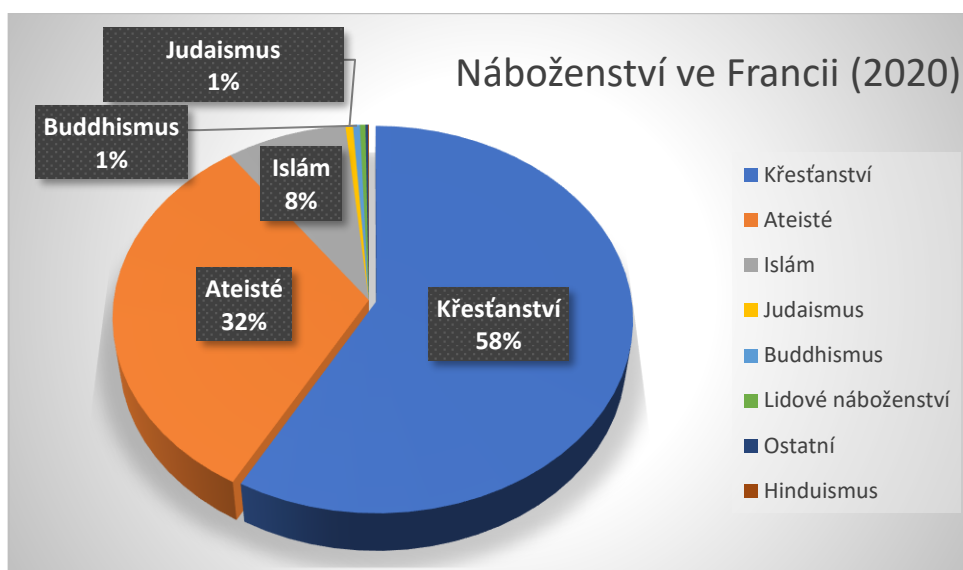
b) Jaké jsou stravovací zvyklosti v České republice?

Češi svůj den začínají snídání, která může být jak na slano, tak na sladko. Obvykle popíjí teplý čaj nebo kávu a k tomu mají krajíček chleba (nebo jiné pečivo) s máslem, šunkou, salámem nebo sýrem. V opačném případě je pečivo podáváno s máslem a marmeládou nebo medem. Někteří opouští od tradiční snídane a dávají přednost jogurt s ovocem a musli nebo snídají cereálie s mlékem či ovesnou kaší.

Obědové menu se skládá zpravidla z teplé polévky, ať už vývaru nebo zeleninové a následuje hlavní chod. Obvykle hlavní chod je v podobě masa a přílohy, ať už omáčka s knedlíky nebo smažený řízek s bramborami. Po hlavním chodu dezert tradičně nenásleduje. Sladkou buchtu nebo zákusek si Češi dopřejí raději s odpolední kávou či čajem. K večeři může být jen něco malého, někdo si namaže jen chleba s máslem, jiný raději salát. V některých rodinách se vaří teplá večeře v podobě palačinek, těstovin, brambor na loupáčku, párků a další. Častokrát k večeři jsou zbytky od oběda. Co se týče času stravování, snídane se podává kolem 7. hodiny, oběd mezi 11-13 h. a večeře mezi 17.- 19. hodinou.

c) Stravovací návyky plynoucí z náboženského vyznání

Na první pohled se náboženství nemusí jevit jako klíčový faktor pro analýzu trhu stravenek, ale i přesto vztah jedince k náboženství ovlivňuje jeho návyky, tradice a smýšlení. Gastronomie je ovlivněna nejen prostředím, ze kterého pochází, ale také vztahem k náboženství, které je formuje. Zatímco čeští křesťané si nikdy nedají na Velký pátek maso, tak muslimové nebo židé zcela odmítají konzumaci vepřového masa. Společně s vírou, které člověk věří, je spojena řada svátků a s ním i menu pro daný svátek. Zrovna tak může být ovlivněna i doba konzumace potravy, například během ramadánů muslimové jí pouze, když zapadne slunce, tudíž rozhodně nebudou využívat stravenky během obědového menu, když je pro ně konzumace zakázána. (*Reflex: Co pro muslimy znamená ramadán a proč ho slaví pokaždé v jiném období roku*) I tato menšina se vyskytuje ve francouzské společnosti. Procentuální zastoupení francouzské populace dle jejich vyznání je znázorněno na níže uvedeném grafu. Převládá křesťanství římskokatolické, následují ateisté, stoupenci islámu, judaismu a buddhismu. Menšinou jsou pak ti, kteří se hlásí k jiným náboženstvím. (*fr.statista.com*)



Graf 4. Rozdělení populace podle náboženství ve Francii v roce 2020 (vlastní zpracování dle dat z *fr.statista.com*)

Empirický výzkum pro demokracii STEM zkoumal, jaký mají vztah k víře čeští občané. Tento výzkum byl realizován roku 2018, pouze 25 % z dotazovaných uvedlo, že jsou věřící. Takto se vyjádřili spíše ženy nebo občané starší 45 let či obyvatelé menších obcí. 35 % z dotazovaných se považuje za nábožensky založené a 31 % uvádí, že jsou ateisté. V porovnání s výzkumy z let 1994 a 2004 je patrný poměrně stabilní podíl věřících, mírně se snižující podíl lidí nezaložených nábožensky a zvyšující se podíl ateistů. (STEM). Dle posledního sčítání lidu v České republice roku 2011 se přihlásilo

necelý 1,5 milionů obyvatel, ti, kteří se hlásili k příslušné církvi. Největší zastoupení měla Církev římskokatolická s 74 %, následovala Českobratrská církev evangelická s 3,5 % a poté Církev československá husitská s 2,7 %. (*Česká statistický úřad: Náboženská víra obyvatel podle sčítání lidu*)

5.1.3. Technologické prostředí

Pro analýzu technologického prostředí budou uvedeny následující faktory: přístup domácností k počítači v % k populaci, zaměstnanost v sektoru informační a komunikační technologie.

Přístup domácností k počítači v přepočtu na procenta vůči populaci je poměrně vysoký v české republice i ve Francii. Za rok 2017 tento faktor činil 82,2 % k české populaci a 84,1 % k francouzské populaci. Velký nárůst nastal v České republice od roku 2013, kdy dosahoval 73,9 %, ve Francii téhož roku dosahovat 81,6 %. Je zcela zjevné, že v tomto směru nárůst v technologickém vybavení českých domácností je rapidní oproti francouzským domácnostem, kde je zvýšení pouze 2,5%. Pro porovnání s ostatními členskými státy EU, tak Řecko za rok 2017 představovalo nejnižší hranici se 70,5 % a naopak nejvíce informačně technologicky vybavené domácnosti jsou v Nizozemsku, kde tento faktor činí 97,6 %. (OECD)

Zaměstnanost v rámci sektoru informační a komunikační technologie, ukazuje, že vybrané dva státy jsou z hlediska technologie na tom velmi podobně. Dle posledních dostupných dat z roku 2011 je patrné, kolik % činilo zaměstnaných v ICT sektoru, přičemž ve České republice tomu bylo 3,2 % a ve Francii jen o 0,1 % více. Nejvyšší počet zaměstnaných v ICT představuje Finsko s 6,2 % a naopak nejnižší Řecko s 1,8 %. (OECD)

Česká bankovní asociace zkoumala, jakým způsobem Češi nejčastěji platí, a zdali jejich platební metody ovlivnila pandemie Covid-19. Výsledky tohoto výzkumu byly zveřejněny na konci května 2020. 70 % z dotazovaných uvedlo, že platí v hotovosti, 77 % pak využívá debetní kartu a 20 % debetní kartu. Ti, kteří označili, že jedinou možností placení je pro ně hotovost bylo 10 % respondentů, a to zejména ti staršího věku.

Dalo by se předpokládat, že pandemie Covid-19 výrazně zvýšila možnost využívání platebních karet, 64 % z dotazovaných však uvedlo, že se pro ně metoda placení nezměnila vzhledem s opatřeními proti pandemii. Polovina respondentů uvedla,

že platila kartou již předtím a druhá polovina označila, že i tak dává přednost hotovosti. Zajímavé je, že je čtvrtina Čechů přiznala, že přestala vybírat hotovost z bankomatu, ale ne z důvodu obav z nákazy, ale kvůli tomu, že nikam nechodí, a tudíž ji moc nepotřebuje.

Pokud čeští občané nakupují přes internet, tak nejčastěji využívají platbu pomocí platební brány. Dále používají okamžitou platbu a dobírku, avšak dobírka je na ústupu, možná kvůli tomu, že řada e-shopu tuto možnost přestala nabízet. Platba dobírkou ale i tak zůstává, zejména u dražšího a luxusnějšího zboží nebo když má spotřebitel pochybnosti o obchodu. *(Česká bankovní asociace: Češi a platební styk 2020)*

Dle dat Statista za rok 2020, 67 % Francouzů dává přednost platbám prostřednictvím kreditní nebo debetní karty. Podle těchto dat se Francie řadí na přední příčky, nejvíce zastoupeny platby kartou jsou pak v Jižní Korei se 77 %. v Japonsku, Španělsku a Francii upřednostňuje bezhotovostní platby 60 až 67 % lidí. Hotovost se nicméně v těchto zemích podílela na 68 až 87 % plateb, což potenciálně naznačuje neschopnost platit kartou nebo jinými bezhotovostními prostředky. Za rok 2019 bylo utraceno přes internet více než 100 miliard eur ve Francii. Nárůst po online platbách přišel zejména během pandemie (Covid-19). Většina těchto online nákupů byla placena pomocí platební bankovní brány, což představovalo 80,1 %. *(Statista: Cashless payments in France - Statistics & Facts)*

Mobilní aplikace neustále zvyšují svůj počet uživatelů. Počet uživatelů se liší dle druhu aplikace nebo věku jedince. Jak by se dalo předpokládat nejvíce času na svých mobilních telefonech stráví mladá generace. Se zvyšujícím věkem se počet uživatelů mobilních aplikací snižuje. Dle statistik za rok 2019 mladí dospělí ve věku 18-25 let stráví za měsíc 112,6 hodin ve svých mobilních aplikacích, věková skupina 45-54 let 75,6 hodin měsíčně. Dle statistik průměrně dospělí (18-65+) stráví denně téměř 3 hodiny (168 minut) užíváním svých mobilních aplikací. *(Simform: App Usage Statistics 2021 that'll Surprise You (Updated))*

Otázkou pak je jaké aplikace jsou nejvíce využívány a zdali uživatelé mají zájem o aplikace z oblasti stravenek. Dle statistik Statista jsou nejvíce využívanými aplikacemi: nástroje, komunikační, obchodní, video přehrávače, cestování, sociální sítě, hudba a audio. Tyto aplikace dosahují pře více jak 90% zastoupení. Naopak aplikace

pro životní styl 65,7%, nakupování 35,8%, finance 25,7%, stravování 8,18% představují nižší hodnoty. *Statista: Market reach of the most popular Android app categories worldwide as of September 2019*)

5.1.4. Politicko-legislativní faktory

Francie je svým státním zřízením poloprezidentskou republikou. V čele zastupitelské demokracie a poloprezidentské republiky stojí prezident, který je volen v přímých volbách na pět let. Ten má značné výkonné pravomoce: právo svolat nebo rozpustit parlament, vyhlásit referendum k jakémukoliv problému i další mimořádná opatření. Nejvyšším zákonodárným orgánem je parlament, který tvoří Národní shromáždění a Senát. Senát volený podle regionálního principu má 319 členů a omezené pravomoce. Rozhodující moc má Národní shromáždění s 577 poslanci, ale otázky obrany, financí a celonárodních zájmů jsou v rukou prezidenta. Tím se tento systém, který je dědictvím od Gaullovy vlády a období předcházející politické nestability, liší od všech pluralitních demokracií Západní Evropy. Výkonnou moc má vláda, v jejímž čele je ministerský předseda vzešlý z nejsilnější politické strany. ("Francie", 2001-), (Zeměpis24)

Politický systém České republiky je charakterizován rozdělením politické moci a jejím institucionálním zakotvením ve státě. Česká republika je unitární stát, zastupitelská demokracie a parlamentní republika s více stranickým systémem. Výkonná moc je delegována na prezidenta a vládu, v jejímž čele stojí premiér. Zákonodárnou moc tvoří dvoukomorový parlament a soudní moc realizuje čtyř članková soudní soustava a Ústavní soud. Od ledna 2013 hlavu státu volí občané. V České republice je funkční období prezidenta 5 let. Právo být volen má každý občan, který má právo volit a dosáhl věku 40 let. Navrhnout uchazeče je oprávněn každý občan ČR starší 18 let, podpoří-li jeho návrh petice podepsaná nejméně 50 000 občany ČR. Navrhovat kandidáta také může nejméně 20 poslanců nebo 10 senátorů. Poslanecká sněmovna je tvořena 200 poslanci volených na čtyři roky poměrným systémem. Senát byl poprvé naplněn až volbami na podzim roku 1996. Čítá 81 senátorů volených na šest let většinovým systémem, každé dva roky se obmění třetina senátorů. (*Senat.cz*), ("Politický systém České republiky", 2001-)

Kulturní odlišnosti je možné vidět i na životním stylu Francouzů a Čechů. Vzhledem k tomu, že se jedná o analýzu společnosti z oblasti gastronomie, je vhodné se zamyslet na dobu, pro konzumaci oběda. Polední pauza je definovaná dle Zákoníku práce na 30 minut nejdéle po 6 odpracovaných hodinách. Tento čas může být rozdělen do různých celků, avšak alespoň jedna část přestávky musí činit nejméně 15 minut v kuse, zároveň přestávka nesmí být poskytnuta na začátku nebo na konci pracovní doby. Přestávka na jídlo a oddych se nezapočítává do pracovní doby. Pokud se jedná o mladistvého, tak přestávka musí být poskytnuta již po 4,5 hodinách nepřetržité práce. (262/2006 Sb. Zákon zákoník práce, HLAVA III, PŘESTÁVKA V PRÁCI A BEZPEČNOSTNÍ PŘESTÁVKA, § 88)

Dle francouzské legislativy musí polední pauza být nejpozději po 6 odpracovaných hodinách v délce 20 minut. Avšak tato polední přestávka může být prodloužena, zákon přesně nedefinuje její délku. V praxi se obvykle využívá delší obědové pauzy, a to minimálně 45 minut. Je zde, ale možný výňatek, že zaměstnanec během své polední přestávky může být nucen zůstat na pracovišti. (*Service-Public.fr*)

Dobu polední přestávky je možné ilustrovat na otevírací době společností, které působí ve Francii i České republice. Pro příklad byla zvolena banka Sociétés Générale (Komerční banka) a sportovní obchod Decathlon. V níže uvedené tabulce je zobrazena otevírací doba těchto dvou podniků ve Francii a České republice, i přestože se občas pracovní doba jednotlivých poboček liší, tak je možné dospět k závěru, že polední pauza je zpravidla delší ve Francii než v České republice, dá se tedy předpokládat, že i zaměstnanci tam mají delší pauzu na oběd než v České republice. Zatímco v Komerční bance je polední pauza šedesáti minutová, tak v Sociétés Générale je minimálně 1,5 hodiny, někdy se dokonce blíží až k 205 minutám (př. čtvrtek v Drancy). Od toho se pak odvíjí i odchod z práce, je možné vidět, že Komerční banky v ČR většinou zavírají mezi 16-17 hodinou, tak ve Francii banky této společnosti zavírají mezi 17:30- 18. Otevírací doba začíná v České republice v Komerční bance zpravidla v 9 hodin, kdežto ve Francii začínají již před 9. hodinou, je tedy patrné, že Francouzi stráví více času v pracovním režimu oproti Čechům, ale zase si své volno vybírají během polední pauzy. Z druhého příkladu nelze vypožorovat, jak dlouhá by mohla být polední pauza, ale je zajímavé se zaměřit na otevírací dobu, zatímco v České republice je otevřeno až do osmé hodiny večerní, a to i v neděli, tak ve Francii Decathlon zavírá v šest hodin.

Tabulka 10. a) Otevírací doba ČR vs. FR; vlastní zpracování

Decathlon	
Česká republika	Francie
České Vrbné 2352, 370 11 České Budějovice pondělí- neděle: 9-20	1 Rond Point Des Sports, Quetigny pondělí- sobota: 8:30-18
Decathlon Praha – Chodov pondělí- neděle: 9-20	Bd du Mercantour Zac, Nice pondělí- sobota: 8:30-18

Tabulka 11. b) Otevírací doba ČR vs. FR; vlastní zpracování

Société Générale	
Česká republika	Francie
Krajinská 248, České Budějovice 1 PO 8:30-12,13-17 ÚT, ST, ČT 8:30-12,13-16:30 PÁ 8:30-12,13-16	Mulhouse 8:30-12, 14:30-18
Velké nám. 27/19, 397 35 Písek PO 9-12,13-17 ÚT 9-12 ST, ČT 9-12,13-17 PÁ 9-12,13-15	Nancy 8:45–12:15, 14:30–18
510/38, 602 00 Brno-střed PO 9-12,13-17 ÚT 9-12 ST, ČT 9-12,13-17 PÁ 9-12,13-15	11 Place Maréchal Foch, Troyes PO, ST, PÁ 8:30–12, 13:30–17:30 ÚT 8:45–12, 13:30–17:30 ČT 9:30–12, 13:30–17:30
Nádražní 344/25, 151 34 Praha 5 PO 9-12,13-17 ÚT 9-12 ST 9-12,13-17 ČT 9-12 PÁ 9-12,13-15	10 Avenue Henri Barbusse, Drancy PO, ÚT, ST, PÁ 8:50–12:30, 13:45–17:50 ČT 8:50–12:30, 14:45–17:50 So 8:50-12:30
Nákupní centrum Géčko, České Vrbné 2360, České Budějovice PO 9-12,13-17 ÚT 9-12 ST 9-12,13-17 ČT 9-12 PÁ 9-12,13-15	18 Boulevard Maréchal Foch, Grenoble ÚT, ČT 9-12:30,14,30-18 ST, PÁ 9-12:30,13:30-18 SO 8:30-12:30

5.1.5. Přírodní prostředí

Přírodní prostředí nemá zásadní vliv pro trh stravenek, nicméně stojí za zmínku, že s růstem odpadu, roste znečišťování, a tím se zvyšuje trend k zavádění inovací pro jeho redukci. Právě zde může dojít k nahrazení klasických papírových stravenek virtuálními. Tuto situaci je možné zaznamenat i v městské hromadné dopravě. Zatímco v České

republiky se kupují zpravidla jízdenky na jedno použití, které jsou přímo označovány v automatu, tak ve Francii je nutné připlatit pár centů a koupit sice papírovou jízdenku, ale s čipem, na kterou může být nahrán libovolný počet jízd. Toto zavedení je právě kvůli snížení odpadu a zvýšení ochrany vůči životnímu prostředí. Dá se tedy předpokládat, že stejné zavedení bude i od stravenkových společností.

Dle statistik za posledních 10 let, je zřejmé, že komunální odpad ve Francii se snižuje, zatímco roku 2008 byl 538,7 tisíc tun na obyvatele, tak o deset let později se snížil o více jak 10 tisíc tun na obyvatele. Avšak v České republice tento ukazatel roste, od roku 2008, kdy dosahoval 304,6 tisíc tun na obyvatele se za deset let zvýšil až ke 350 tisícům tun na obyvatele. Největší nárůst byl zaznamenán od roku 2015. (OECD)

5.1.6. Výstup z analýzy PEST

Níže uvedená tabulka znázorňuje jednotlivé faktory z právního, ekonomického, sociálního, přírodního a technologického prostředí, které byly využity pro analýzu vnějšího prostředí firmy Sodexo. Faktory byly vybrány dle vlivu na trh stravenek v České a Francouzské republice. V tabulce je vždy znázorněn vybraný aspekt, jeho důležitost, zdali se jedná o dopad krátkodobý či dlouhodobý, do jaké kategorie prostředí spadá a odkud byla čerpaná data. Je zde také nastíněna hypotéza, jak může změna faktoru ovlivnit vývoj na trhu stravenek; respektive vnějšího prostředí společnosti Sodexo.

Tabulka 12. Výstup z analýzy PEST; vlastní zpracování

Faktor	Význam	Dopad	Hypotéza	Data	Skupina
ceny potravin	důležitý	krátkodobý	ovlivňuje výši stravenky	Combien ca coute?	ekonomický
cena poledního menu	důležitý	krátkodobý	ovlivňuje výši stravenky	Combien ca coute?	ekonomický
inlace	důležitý	dlouhodobý	S _↑ inflací stravenka ↓ na reálné hodnotě, tudíž zaměstnanci chtějí stravenku ↑ hodnoty	Eurostat	ekonomický
průměrná měsíční mzda	důležitý	krátkodobý	ovlivňuje volbu stravování, popřípadě nakládání se stravenkou	OECD	ekonomický

minimální měsíční mzda	důležitý	krátkodobý	ovlivňuje volbu stravování, popřípadě nakládání se stravenkou	Eurostat; Journal du net; Finance.cz	ekonomický
výše mzdy dle sektoru	důležitý	krátkodobý	ovlivňuje volbu stravování, popřípadě nakládání se stravenkou	OECD	ekonomický
míra nezaměstnanosti	důležitý	dlouhodobý	Čím ↑ míra nezaměstnanosti, tím ↓ bude poskytováno stravenek	Eurostat	ekonomický
tempo růstu HDP	důležitý	dlouhodobý	očekávaná ↑ hodnota stravenky / benefitů	OECD	ekonomický
HDP/ obyv.	důležitý	dlouhodobý	očekávaná ↑ hodnota stravenky / benefitů	Eurostat; Perspective Monde	ekonomický
počet odpracovaných hodin za rok	důležitý	dlouhodobý	Čím ↑ množství odpracovaných hodin, tím v ↑ nutnost teplé stravy	Eurostat; Journal du net; Finance.cz	ekonomický
měna	nedůležitý	dlouhodobý	nemá zásadní vliv v evropském prostředí	Eurostat	ekonomický
státní zřízení	nedůležitý	dlouhodobý	nemá zásadní vliv v evropském prostředí	Eurostat	politicko-legislativní
polední pauza	důležitý	dlouhodobý	se ↑ dobou polední přestávky se ↑ zájem o konzumaci teplého jídla, popřípadě návrat domů během pauzy	Zákoník práce, Code civil	politicko-legislativní
výše komunálního odpadu	nedůležitý	dlouhodobý	S ↑ odpadu ↑ trend ke ↓ odpadu -> snaha nahrazení papírových stravenek virtuálními	OECD	přírodní
věková struktura obyvatelstva	důležitý	dlouhodobý	s ↑ ekonomicky aktivní populace se ↑ počet uživatelů stravenek		sociálně-kulturní
zvyklosti (délka oběda)	důležitý	dlouhodobý	s ↑ dobou polední přestávky se ↑ zájem o konzumaci teplého jídla, popřípadě návrat domů během pauzy	Assistante plus; Code civil; Občanský zákoník	sociálně-kulturní; legislativní
složení obědového menu (nutnost dezertu)	důležitý	dlouhodobý	zvyklost dezertu/ kávy/ vína ovlivňuje cenu poledního menu, tudíž i ↑ hodnotu stravenky	Assistante plus; Statista	sociálně-kulturní

přístup domácností k počítači	důležitý	dlouhodobý	↑ zájmu o využívání e-stravenek/ aplikací/ bezkontaktních karet	OECD	technologický
zaměstnanost v IT	nedůležitý	krátkodobý	↑ zájmu o využívání e-stravenek/ aplikací/ bezkontaktních karet	OECD	technologický
zvyšující se počet používaných aplikací	důležitý	dlouhodobý	↑ zájmu o využívání e-stravenek/ aplikací/ bezkontaktních karet	Statista	technologický
atraktivita aplikace odvětví	nedůležitý	krátkodobý	zájem o aplikaci v oblasti gastronomie nemusí být tak vysoký	Statista	technologický
strávený čas na aplikacích v odvětví	nedůležitý	krátkodobý	↑ zájmu o využívání e-stravenek/ aplikací/ bezkontaktních karet	Statista	technologický

5.1.7. Analýza ekonomických charakteristik

Analýza ekonomických charakteristik odvětví může přispět k analýze odvětví jako samotného. Cílem je zhodnotit, jaké panují vztahy mezi cenou, náklady a ziskem. Nabídku ovlivňují zejména suroviny, technologie, pracovní síla a poptávku cenová elasticita výrobků nebo služeb, míra růstu, cyklické charakteristiky poptávky, metoda nákupu.

Na straně nabídky nejvyšší vliv má technologie, která v současnosti v tomto odvětví je klíčová. Je nezbytný přechod z klasických stravenek na ty virtuální. Ať už prostřednictvím bezkontaktních karet, mobilních aplikací či uživatelských portálů. Nutné je držet krok s konkurencí. Suroviny pro výrobu stravenek nejsou značně dominantní zpravidla se jedná o stroje na výrobu a tisk papírových stravenek, plastových karet nebo aplikace čipů. Pracovní síla se zvyšuje s množstvím nabízených produktů a s množstvím zákazníků, jedná se zejména o pracovníky na administrativu a odborníky v oblasti IT.

Na straně poptávky, je třeba zmínit, že její elasticita je téměř nulová. Zákazníci neovlivňují, zdali se zvýší rapidně zájem či nikoliv, protože stravenky objednávají zaměstnavatelé a ti se tak rozhodují na základě vládních opatření. Zaměstnavatelé zajímá, jak jsou pro ně stravenky daňově výhodné a jak se k tomu staví vláda, pokud dojde k rozhodnutí o zrušení klasických stravenek a nahrazení jich stravenkovým paušálem

k výplatě, stravenkové společnosti s tím nic neudělají. Cyklické výkyvy poptávky neprobíhají, nejedná se o sezonní produkty, stravenky jsou dávány pravidelně každý měsíc. Mírný cyklický výkyv je možné zaznamenat před Vánocemi, kdy jsou zaměstnavateli poskytovány volnočasové nebo dárkové benefity. Ty pak nejsou dávány každý měsíc, ale s určitou pravidelností, nejčastěji 1 x nebo 2 x ročně. Nákup stravenek probíhá nejčastěji online formou, kdy jsou stravenky objednány a doručeny na adresu nebo připsány na online účet bezkontaktní stravenkové karty. Míra růstu toho odvětví mírně klesá z fáze zralosti už postupně přechází do útlumu. Velký podíl na to má vládní regulace, kdy někteří již můžou pobírat stravenkový paušál k výplatě, tudíž některé společnosti přichází s řešením prostřednictvím inovací ve formě vybraných slev a cashbacků.

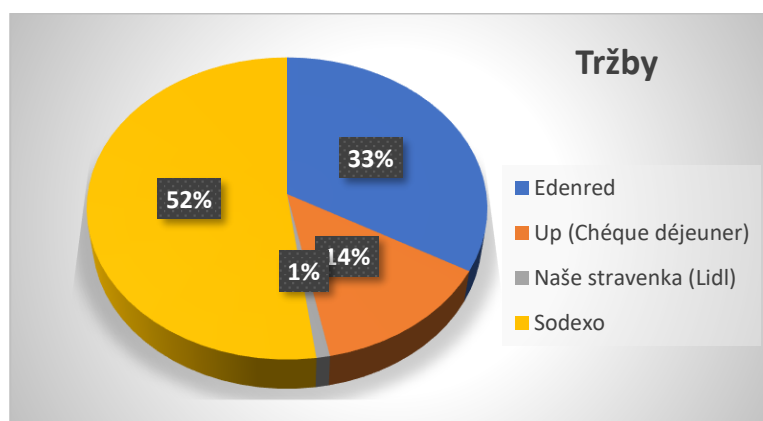
Jak na sebe navzájem působí nabídka a poptávka na trhu, tak vytvářejí strukturu prostředí s charakteristickými rysy, které znázorňuje níže uvedená tabulka. Na trhu figurují 4 společnosti, jedná se o oligopol, tudíž i bariery vstupu a výstupu jsou značné. Tržby na trhu stravenek celkově dosahují 2 miliard Kč. Nejedná se o konkurenci na regionální úrovni, ale na státní, kdy má velký vliv regulace vlády, která může výrazně ovlivnit prostředí. Odvětví se z fáze zralosti přesouvá do úpadku, kdy je nezbytné zavádění inovací a využití technologických změn, aby byly společnosti schopné alespoň minimálně omezit vliv vlády, který má na odvětví. Hlavními zákazníky je ekonomicky aktivní populace, tedy zaměstnanci v České republice, což dělá 6 milionů. Dalšími minoritu zákazníků představují rodinné příslušníci odběratelů stravenek a pracovníci ve vztahu B2B. Obecně vzato lze trh segmentovat podle produktů, o které zákazníci mají zájem: S1- ti, kteří pobírají stravenky, S2- ti, kteří pobírají benefity, S3- dobré pracovní vztahy B2B. Lze konstatovat, že nabízené produkty nejsou výrazně diferenciované, většinou se jedná o klasické papírové stravenky, virtuální stravenky, bezkontaktní stravenkové karty a další. Ve stejném duchu jsou nabízené i volnočasové benefity. Jednotlivé typy produktů každé z firem jsou rozebírány v následující kapitole.

Tabulka 13. Analýza ekonomických charakteristik trhu v ČR

Velikost trhu	2 miliardy Kč
Míra rivality mezi konkurenty	státní
Míra růstu trhu	-8 %
Stádium životního cyklu	úpadek
Počet podniků v odvětví	4
Zákazníci	zaměstnanci (6 milionů) S1(60 %), S2(25 %), S3(15 %) S1- uživatelé stravenek S2- uživatelé volnočasových benefitů S3- vztahy B2B
Stupeň vertikální integrace	Smíšená <ul style="list-style-type: none"> - 3 podniky dopředu – od základních papírových stravenek přechází na volnočasové benefity, bezkontaktní karty, mobilní aplikace a pak až hledají spolupráci s jinými firmami - 1 podnik (Naše stravenka) zpětná – nejprve vymýšlí nové slevy pro zákazníky a bonusový systém, ale jinak její pestrost nabízeného sortimentu je minimální; (od vybraných slev přechází ke stravenkám a jejich kombinacím a inovacím)
Bariery vstupu/ výstup do odvětví	existence určitých bariér; nejedná se o dokonalou konkurenci, spíše o oligopol v nedokonalé konkurenci
Technologie/ inovace	technologie je stále na vyšší úrovni, ke změnám dochází rychlým tempem
Charakteristika výrobku/ služeb	produkty i služby jsou obdobné, ale liší se zejména v kvalitě a hodnotě pro zákazníka
Úspory z rozsahu	mírné až střední, podniky mají stejné náklady, v případě využívání online technologií (bezkontaktní platba, bezpečnostní ochrana aplikací...) -> zvyšují se vstupní náklady před zahájením provozu těchto služeb
Využití kapacit	efektivnost je nejvyšší při 90% využití kapacit
Profitabilita odvětví	průměrná, nerozlišený charakter sortimentu, poptávka je spíše neelastická vzhledem k vládní regulaci

5.2. Aplikace analýzy struktury konkurence na vnější prostředí společnosti Sodexo, a. s.

Hlavními konkurenty firmy Sodexo na českém trhu jsou společnosti Edenred, Up (Chèque déjeuner) a Naše stravenka. Na níže uvedeném grafu je ilustrováno procentuální zastoupení stravenkových společností dle výše tržeb (2019, 2020). Dle nejnovějších dat z výročních zpráv každé společnosti, firma Sodexo dosahovala nejvyšší tržeb ve výši 990 milionů korun, následně Edenred s 630 miliony, poté Up (Chèque déjeuner) s 260 miliony, a nakonec Naše stravenka od Lidlu s 19 miliony Kč.



Graf 5. Tržby; vlastní zpracování dle výročních zpráv dostupné z Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2019, 2020)

V níže uvedené tabulce jsou zaznamenány výhody, které konkurenti nabízejí oproti firmě Sodexo. Jedná se zejména o nové nebo jiné typy produktů, popřípadě jiný způsob a možnosti užití. Každá konkurenční společnost je pak analyzována samostatně.

Tabulka 14. Vybrané produkty a služby konkurence; vlastní zpracování dle dat z (Edenred, Up, Naše stravenka)

Edenred	Le Chèque déjeuner	Naše stravenka
2010	1995	2016
<i>Edenred CZ s.r.o.</i>	<i>Up Česká republika s.r.o.</i>	<i>Lidl stravenky v.o.s.</i>
Benzina Tankarta	Cashback Up Plná Peněženka	Lidl, Kaufland + restaurace
Cílení na děti; „Edenred Junior“ (školní, volnočasové aktivity)	Spolupráce s řetězci Lidl a Kaufland (cashback/ vybrané slevy)	Slevové akce u vybraných řetězců

Qerko + Edenred Budoucnost placení v restauraci	Inovace	Limit v řetězci Lidl, Kaufland (papírové stravenky: 10 ks, e-stravenka bez limitu)
	Speciální spolupráce s restauracemi (př. 11. oběd zdarma)	Propagace restaurace na stránkách
Možnost výběru (kombinace) klasických a elektronických stravenek		Možnost výběru (kombinace) klasických a elektronických stravenek
	Cadhoc-výběr dárku sám	Odměna za doporučení
Edenred čistý (poukaz na čistírnu)	Clean (poukaz na čistírnu)	Stravenky i karty přímo na jméno
Blog; aktuální příspěvky	Blog; aktuální příspěvky	Možnost loga společnosti na stravence
		Nižší provize ze stravenky

Dle informací z výše uvedené tabulky jsou jednotlivé konkurenční společnosti firmy Sodexo popisovány samostatně v následující pasáži textu. Zejména z pohledu jejich atraktivních produktů a jejich současné nebo budoucí možné konkurenční síly.

4.2.1. Edenred

Společnost Edenred krom tradičních papírových stravenek a dárkových poukázek nabízí stejně jako Sodexo bezkontaktní platební karty a aplikace. Vyniká tím, že nabízí výhodnou kartu pro tankování pohonných hmot a tím, že krom zaměstnanců cílí také na dětské skupiny.

Tankovací karta je bezkontaktní karta ve spolupráci s čerpací stanicí Benzina. S touto kartou zákazník může tankovat na všech Benzínách za stejnou cenu. Aby jedinec mohl získat Benzina Tankartu, musí již mít aktivní kartu Edenred na účtu Můj Edenred. Tato karta může být vydaná dvakrát, tedy dva uživatelé ji mohou používat. Výroba a doručení jedné karty stojí 45 Kč.

Další výhodou společnosti Edenred je cílení na děti, respektive na rodiče s dětmi, kdy nabízí, že dětem zaplatí téměř cokoliv. Nabídka je opravdu široká, může to být školkovné, jesle, tábory, volnočasové kroužky další dětské skupiny. Ať už se jedná o soukromé nebo státní skupiny. Tato podpora probíhá za pomoci programu Edenred Junior.

Poukázka do čistírny není poskytována společností Sodexo, avšak podnik Chèque déjeuner tuto službu také nabízí. Tato služba může být výhodná zejména pro prostředí, kde je důležité chodit vhodně společensky oblečen. Jako například v bankovním sektoru. (Edenred)

4.2.2. UP Chèque déjeuner

Společnost Chèque déjeuner stejně jako společnost Edenred nabízí poukaz na čistírnu pod produktem Clean. Tato výhoda může být uplatňovaná zejména v terciálním sektoru, kdy je dbán důraz na vzhled a ošacení zaměstnance.

Velice rizikovým faktorem pro firmu Sodexo může být spolupráce společnosti Up (Chèque déjeuner) s cashbackovým portálem PlnáPeněženka.cz. Nově teď totiž spustila službu pro své uživatele v podobě Cashback Up Plná Peněženka. Tato služba umožní uživatelům stravenek a benefitů získat část peněz zpět po nákupu. Zároveň společnost Chèque déjeuner navázala spolupráci s Lidlem a Kauflandem prostřednictvím speciálních akcí na nákup.

Pokud je zákazník registrovaný v platformě Můj Up, tak může čerpat tzv. cashback. Cashback znamená zpětné obdržení určité částky zpět na svůj účet po vykonání nákupu. Zákazník tak sbírá jednotlivé malé částky za každý nákup, které si pak může převést na svůj bankovní účet.

Dále společnost spolupracuje s Lidlem a Kauflandem, kdy zákazník zpětně po nákupu může získat 10% odměnu z hodnoty nákupu v Lidlu a 50 Kč za každých utracených 500 Kč v Kauflandu. Platba musí proběhnout e-stravenkou a tato akce je nyní platná do konce března 2021. Avšak dá se předpokládat, že podobné akce se budou opakovat.

Mimo spolupráce s vybranými e-shopy a obchodními řetězci, cílí Up také na strážníky v restauracích. Od května 2020 spustila slevový program pro hosty restaurací, kteří při platbě e-stravenkou dostanou každý jedenáctý oběd zdarma. Do této kampaně bylo zapojeno více jak 10 tisíc restaurací a občerstvení. (Up; Investujeme.cz)

4.2.3. Naše stravenka (Lidl stravenky v.o.s.)

Nevyzpytatelnou a poměrně novou na trhu je společnost Naše stravenka, ačkoliv tato firma nezaujímá majoritární podíl na trhu stravenek, i tak může být potenciální

hrozbou pro společnost Sodexo. Obecně vzato lze říci, že tato společnost se nejvíce vymyká od výše uvedené trojky: Sodexo, Edenred, Chèque déjeuner. Její hlavní záměr je spolupráce s vybranými obchodními řetězci, kterými jsou Kaufland a Lidl. Mimo jiné cílí na své zaměstnance a restaurace. Hlavní výhodou se může jevit partnerství s Lidlem a Kauflandem, kde nabízí uživatelům stravenek od jejich společnosti vybrané slevové akce, dále nestanovuje maximální limit pro uplatnění stravenek ve svých řetězcích. Částka za nákup, která bude utracena v obchodě, může tedy být jak nízká, tak i vyšší v případě týdenního nákupu. Pokud zaměstnavatel disponuje papírovými stravenkami, pak může užít maximálně 10 stravenek na nákup, pokud elektronickou kartou, tak není limitován částkou. Nevýhodou se může jevit nemožnost uplatnění stravenky v jiném obchodním řetězci, než je Lidl či Kaufland.

Co se týče restaurací, tak společnost nabízí restauracím propagaci na svých webových stránkách a v aplikaci, což je zjevně atraktivní. V případě platby stravenkovou kartou, restaurace mají ihned připsanou částku na účet. Dále Naše stravenka nabízí možnost natisknutí loga firmy zaměstnanců na stravenky. To může být přitažlivé pro majitele podniků, kteří pobírají stravenky od Naše stravenka.

Další výhodou je, že zaměstnanci si můžou sami vybrat, zdali si zvolí papírové nebo elektronické stravenky. Stejnou možnost však nabízí i konkurenční společnosti. Naše stravenka nabízí stravenky a karty dodávané přímo na jméno, což radě podnikům může ulehčit každoměsíční distribuci stravenek. V případě stravenkové karty zůstatek na kartě má neomezenou platnost.

Následně na svých stránkách Naše stravenka uvádí, že zaměstnavatelé neplatí žádné provize za stravenky. Velice nízká provize při proplácení, pouze 2,5%, provize stejná při všech způsobech proplácení. (*HR News*)

4.2.4. Analýza konkurence

Níže uvedená tabulka analyzuje konkurenční podniky firmy Sodexo. Firmy Edenred, Up (Chèque déjeuner) a Lidl stravenky (Naše stravenka) byly podrobeny analýze konkurence dle vybraných faktorů. Jaké postavení mají na trhu, v čem vynikají, v čem naopak nejsou vůbec ohrožující, a jak by se mohlo jejich chování do budoucna projevit na trhu stravenek a v jakém časovém období. Vybrané faktory byly analyzovány

dle bodovací škály. Přičemž 1- nejlepší, 2- nadprůměrný, 3- průměrný, 4- podprůměrný, 5- nejhorší (neohrožující).

Tabulka 15. Analýza konkurence dle bodovací škály; vlastní zpracování

Charakteristika	Konkurent		
	A	B	C
Jméno podniku	Edenred	Up (Chèque déjeuner)	Naše stravenka
Odhad tržeb (Sodexo 990 milionů)	630 milionů	260 milionů	19 milionů
Odhad podílu na trhu	30%	15%	7%
- dle bodovací škály	2	3	5
Cenový výhoda	3	2	1
Kvalitativní výhoda	1	1	3
Technologická základna	3	1	3
Odbytová základna	1	3	5
Distribuční podmínky	3	3	2
Nákladová výhoda	2	4	4
Pozice v rámci odvětví (současná)	3	3	5
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)	3	2	3
Vážnost konkurence (současná)	3	3	4
Vážnost konkurence (v příštím roce)	3	1	2
Vážnost konkurence v dalších letech	4	1	1
Něco zvláštního, na co je třeba reagovat	- spolupráce s Benzinou - cílení na děti	- cash-back slevové akce u vybraných e-shopu, Lidlu, Kaufland, - kampaň „11. oběd zdarma“	- spolupráce na vybraných slevových akcí s Lidlem a Kauflandem - propagace restaurací
Brzy	5	1	3
Příští rok	5	1	2
Dlouhodobější ohrožení	5	1	1
Scóre	44	27	39
s podílem na trhu dle škály	46	30	44
<i>Škála: 1- nejlepší, 2- nadprůměrný, 3- průměrný, 4- podprůměrný, 5- nejhorší (neohrožující)</i>			

Z výše uvedené tabulky konkurentů vyplývá, že nejvyšší podíl na trhu a výši tržeb má společnost Edenred, avšak i tak se nejvíce ohrožujícího konkurenta. Dle bodovací škály nejnižší, tedy nejvíce nebezpečné skóre, vyšlo u společnosti Up (Chèque déjeuner) ve výši 30. Podniky Edenred a Naše stravenka dosahují podobného skóre, Edenred 46 a Naše stravenka 44. Ale poslední dva konkurenti jsou od sebe velmi odlišní, zatímco firma Edenred je společnost působící na trhu více jak 10 let, Naše stravenka je na trhu nováčkem.

Nejnebezpečnějším konkurentem je společnost Up (Chèque déjeuner), která je na předních příčkách v oblasti technologie. Jednak užívá klasické aplikace, jako ostatní, ale zároveň je schopna tyto aplikace posunout na vyšší level, a to právě spoluprací s Plnou peněženkou. Kdy uživatel utrácí prostřednictvím aplikace (v podobě e-stravenek nebo e-benefitů) a následně pak získá určité procento zpět z provedených nákupů. Byla schopná rychle reagovat na nového konkurenta na trhu, kterým byla Naše stravenka, která ve spolupráci s Lidllem a Kauflandem nabízela exkluzivní slevové akce pro své uživatele. V tomto případě Up (Chèque déjeuner) nečekala a také navázala spoluprací s těmito řetězci. V současnosti se tato firma snaží růst a budovat, rozhodla se investovat pro zlepšení svých technologií a očekává v budoucnu lepší výsledky. Dále si snaží udržet stávající podíl na trhu a rozšířit jej. Je tedy patrné, že se snaží rychle rozvíjet s tempem nově konkurenční společnosti. V posledních měsících provedla výrazný tah zlepšením svých technologií a spolupráce v podobě Cash-backu, tudíž je očekáváno, že v následujícím roce dojde ke zvýšení podílu na trhu, pokud konkurenti nezačnou agresivně reagovat.

Naše stravenka hraje roli agresivního nováčka, což je vidět i na odezvě od Up (Chèque déjeuner), kdy navázala také spoluprací s Lidllem a Kauflandem. Dále Naše stravenka nabízí propagaci vybraných restaurací na svých stránkách a v mobilní aplikaci, což může být pro ně velice atraktivní. Zejména vlivem současné situace, kdy restaurace zaznamenaly výrazný pokles tržeb a některé jsou téměř před krachem kvůli zdravotní krizi Covid-19. V současnosti Naše stravenka roste, je zřejmé, že do svých investic vložila velké prostředky, a tudíž očekává návratnost v dalších letech.

Společnost Edenred se jeví, jako největší konkurent firmy Sodexo vzhledem k tržnímu podílu a výši tržeb, avšak vypadá jako laxní nebo vybíravý konkurent, protože nehodlal reagovat na vstup na trh nového konkurenta. Tato situace může být vysvětlena

tím, že se vzhledem k tomu, že zaujímá společně se Sodexem velký podíl na trhu, tak se nebojí nováčka, který přichází. Snaží se tedy jít ve svých vyšlapaných kolejí a nezaznamenal nutnost rychlé reakce v podobě výrazné změny. Avšak společnost Up (Chèque déjeuner) zaujímá menší podíl na trhu, tudíž je pravděpodobné, že část odběratelů jí převzala firma Naše stravenka, tudíž byla nucena rychle reagovat v podobě konkurenčního tygra. Edenred je stravenková firma na druhé příčce, tedy se snaží udržet svoji pozici na trhu. Otázkou je, aby v budoucnu i ji neohrozila firma Up (Chèque déjeuner) a Edenred nebyla nucena vzdát se podílu na trhu, avšak je zřejmé, že v té chvíli by společnost začala bojovat, aby nepřišla o tak velký tržní podíl. Od společnosti Edenred se do budoucna může očekávat rozšíření nebo zefektivnění spolupráce s Benzinou. Mohla by cílit i na jiné čerpací stanice nebo rozšířit spolupráci s Benzinou o jiné slevové akce či bonusové výhody. Dále by mohla zvýšit kampaň v podobě cílení na děti, respektive i na rodiče s dětmi. Tato akce by mohla vzniknout v podobě vyšší podpory pro školkovně nebo jiné volnočasové dětské aktivity.

Sodexo je prvním běžcem na trhu stravenek, jak svým historickým vývojem, svojí dlouholetou přítomností na trhu, tak i tržním podílem. Zároveň produkty a služby, které nabízí jsou rozmanité a vybrat si může každý. Ať již se jedná o klasické papírové stravenky nebo e-stravenky, bezkontaktní stravenkové / benefiční karty, mobilní aplikace a další. Vzhledem k tomu, že je lídrem na trhu, tak není nucena rychle reagovat na vstup nováčka Naše stravenka a reakci konkurenční společnosti Up (Chèque déjeuner). Avšak měla by být na pozoru a v případě potřeby zakročit. Sodexo by se dala charakterizovat jako vybíravý konkurent, který si vybírá na jakou akci/ situaci bude reagovat a jakou mírou.

5.3. Aplikace Porterova modelu 5 sil na vnější prostředí společnosti Sodexo, a.s.

V následující pasáží textu dochází k aplikaci Porterova modelu na vnější prostředí firmy Sodexo. Jsou analyzovány faktory: nahraditelnosti, dodavatelů, nových konkurentů, odběratelů. Všechny tyto aspekty jsou pak analyzovány dle síly vlivu v tabulce.

a) Nahraditelnost

Produkty a služby, které tato společnost nabízí nemají přímé substituty. Jejich nahraditelnost by nastala v případě vládního zásahu. Pokud vláda rozhodne o zrušení daňového zvýhodnění pro stravenky, pak může přijít nahrazení ve formě stravenkového paušálu. V otázce benefitů nahraditelnost těchto služeb může existovat prostřednictvím vlastních malopodnikových benefitů, kdy podniky raději zapůjčují na dovolenou vybranou chatu, než aby přispívaly svým zaměstnancům na dovolenou benefity pro cestování nebo ubytování. Potenciální nahraditelnost produktů nebo služeb můžou představovat služby zdravotních pojišťoveny, které také svým klientům nabízí různé výhody. Avšak jejich výhody jsou častokrát limitovány množstvím a frekvencí čerpání.

b) Dodavatelé

Dodavatelé nemají značnou sílu na trhu stravenek. Stravenkové společnosti si převážně dělají veškerou práci samy. Jediný vliv dodavatelů může být od poskytovatelů technologického zázemí, ať už se jedná o bezpečnost aplikací a online realizaci, tak i jejich inovace. Dalším vlivným dodavatelem můžou být společnosti vyrábějící čipové bezkontaktní karty, které Sodexo nabízí svým klientům. Tato karta ale někdy může být zpoplatněna pro uživatele. Například společnost Edenred uvádí cenu 45 Kč za kus Tankarty (karta čerpací stanice). Poslední sféru představují náklady na papír, barevný tisk a ochranné prvky. Je třeba zmínit, že firma Sodexo je velmi vlivná a prestižní, tudíž každý dodavatel je rád, pokud s ní může spolupracovat a je zřejmé, že ona si může vybírat. Přece jen firem zabývajících se prodejem kancelářského vybavení je nespočet a konkurence mezi nimi je vysoká.

c) Noví konkurenti

Bariery vstupu do odvětví jsou značné, tudíž noví konkurenti nejsou příliš velkou hrozbou. Vstup i výstup do a z odvětví je náročný. Avšak i tak se před pár lety povedlo vstoupit nové firmě do odvětví Naše stravenka, která s sebou přinesla značnou část rivality a chovala se jako agresivní konkurent, který podnítil k akci další firmy v odvětví.

d) Odběratelé

Za stále odběratele jsou považováni zaměstnavatelé, kteří pravidelně odebírají stravenky pro své zaměstnance. Nemusí to být jen stravenky, ale i benefity. A zrovna tak nemusí zákazníci kupovat stravenky nebo dárkové benefity jen pro své zaměstnance, ale i pro své obchodní partnery v rámci dobrých vztahů B2B. Odběratelé mají

vyjednávací sílu dle množství odběru stravenek nebo benefitů, avšak nepůsobí výrazně na tlak s cenou. Spíš jen rozhodují, jaké hodnoty stravenky budou pobírat, a kolik svým zaměstnancům na ně hodlají přispět. Stejně tak i v rámci benefičních poukázek. Značný tlak od odběratelů byl zaznamenán s přístupem nového konkurenta na trh Naše stravenka. Tato společnost začala nabízet slevové akce do Lidlu a Kauflandu, tudíž uživatelé stravenek začali vyžadovat tuto výhodu i od konkurenčních společností, na což zareagovala firma Up (Chèque déjeuner) v podobě cash-backové návratnosti procent z provedeného nákupu.

Tabulka 16. Hodnocení společnosti dle Porterova pětifaktorového modelu; vlastní zpracování

Faktor	Hodnocení						
		1	2	3	4	5	
Potenciální substituty	mnoho substitutů				X		žádné substituty
Vyjednávací síla dodavatelů	vysoká		X				téměř žádná
Možnost změny dodavatelů	vysoká		X				téměř žádná
Bariéry vstupu do odvětví	žádné					X	vstup téměř nemožný
Finanční náročnost pro vstup	nízká					X	vysoká
Závislost na odběratelích	nízká				X		vysoká
Odběratelská ovlivňující síla	nízká				X		vysoká
Koncentrace konkurentů	téměř žádná					X	velmi vysoká
Průměrné hodnocení							3,875

Výše uvedená tabulka znázorňuje hodnocení konkurenčních faktorů. Výsledné skóre je hodnoty 3,875. Tedy firma se dle Porterova modelu nachází v druhé polovině tabulky, tudíž jisté faktory mají opravdu značný vliv na Sodexo, zejména bariéry vstupu a výstupu do/z odvětví stejně tak i finanční náročnost s tím spojená. Množství konkurentů je sice malé, ale jejich síla je velká, tudíž je nutné brát zřetel na každý krok každého konkurenta. Závislost na odběratelích je znamenitá, neboť zákazníci ovlivňují, jaké

množství stravenek budou odebírat. Od odběratelů není ani tak tlak na cenu spíše tlak ze strany volby, buď zaměstnavatel chce svým zaměstnancům stravenky dopřát nebo volí jinou možnost. V případě zavedených závodních/ nemocničních/ školních jídelen, pak zájem o stravenky razantně klesá. Potenciální konkurencí mohou tedy být i firmy, které zajišťují občerstvení v podnicích. Z hlediska benefitů, pak se může potenciální hrozbou jevit zdravotní pojišťovny, které také nabízí příspěvek ve formě rekreace, například na ozdravné pobyty nebo sportovní aktivity. Dalším konkurentem může být podnik jako takový, v případě že vlastní horskou chatu nebo apartmány u moře, pak častokrát nemá zájem o odebírání benefitů od stravenkových společností. Co se týče síly dodavatelů, tak ta není nikterak obrovská, ba naopak. Dodavatelů pro stravenkové společnosti je mnoho, a tudíž ony si mohou dodavatele vybírat a lehce ho vyměnit za jiného, zejména v případě odběru kancelářských potřeb. Komplikovanější již může být situace v odběru technologických a zabezpečovacích systému pro mobilní aplikace a webové portály, tam si dodavatelé cenu můžou do jisté výše určovat, avšak nikterak výrazně, protože i mezi poskytovateli IT technologie je konkurence vyšší.

5.4. Aplikace analýzy scénářů na vnější prostředí společnosti Sodexo, a. s.

V této kapitole je aplikovaná analýza scénářů na vnější prostředí společnosti Sodexo. Na základě faktorů, které byly zkoumány prostřednictvím PEST analýzy dochází ke generování jednotlivých scénářů. Zpravidla bývají vytvářeny 4 scénáře: optimistický, pesimistický, realistický a překvapivý.

Níže uvedená tabulka znázorňuje jednotlivé faktory vycházející z PEST analýzy, ty jsou také rozdělené do skupin: ekonomické, sociální, legislativní a technologické. Na základě vybraných faktorů je odhadován trend vývoje a jaký bude mít vliv na trh stravenek. Následně je odhadnuta pravděpodobnost výskytu. Na tabulku č. 17. navazuje tabulka č. 18., která již generuje jednotlivé druhy scénářů. Je zde pracováno s pravděpodobností výskytu, trendem vývoje a velikostí vlivu. Dílčí faktory jsou pak řazeny do skupin dle druhu scénáře. Za každou oblastí je zpracován průměrná velikost vlivu na podnik.

Tabulka 17. Faktory pro analýzu scénářů; vlastní zpracování

Faktor	Trend vývoje	Velikost vlivu	Pravděpodobnost výskytu
Ekonomický			
Ceny jednotlivých komodit potravinářského sektoru	růst	+3	0,7
	stabilita	+1	0,2
	pokles	-2	0,1
Cena poledního menu	růst	+3	0,7
	stabilita	+1	0,2
	pokles	-2	0,1
Inflace	růst	-4	0,4
	stabilita	-1	0,2
	pokles	+4	0,4
Průměrná měsíční mzda	růst	+5	0,7
	stabilita	+2	0,2
	pokles	-2	0,1
Míra nezaměstnanosti	růst	-4	0,2
	stabilita	+1	0,4
	pokles	+3	0,3
Tempo růstu HDP	růst	+2	0,1
	stabilita	+1	0,2
	pokles	-1	0,8
Politicko-legislativní			
Délka polední pauzy	růst	+1	0,1
	stabilita	0	0,8
	pokles	-1	0,1
Sociálně- kulturní			
Věková struktura obyvatelstva	růst	+2	0,5
	stabilita	+1	0,3

	pokles	-2	0,2
Zvyklosti (délka oběda)	růst	+1	0,1
	stabilita	0	0,8
	pokles	-1	0,1
Složení obědového menu (nutnost dezertu)	růst	+3	0,2
	stabilita	+2	0,7
	pokles	-2	0,1
Technologický			
Přístup domácností k počítači	růst	+5	0,3
	stabilita	+3	0,6
	pokles	-2	0,1
Zvyšující se počet používaných aplikací	růst	+4	0,5
	stabilita	+2	0,3
	pokles	-1	0,2

Tabulka 18. Analýza scénářů; vlastní zpracování

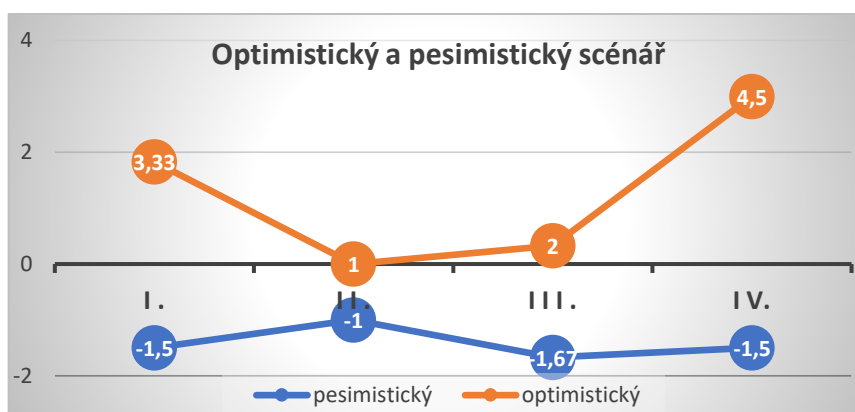
Oblast	Faktory	Scénář							
		optimistický		pesimistický		realistický		překvapivý	
		slovně	bod y	slovně	body	slovně	bod y	slovně	bod y
E K O N O M I C K Á	Ceny jednotlivých komodit potravinářského sektoru	růst	+3	pokles	+1	růst	+3	pokles	-2
	Cena poledního menu	růst	+3	pokles	+1	růst	+3	pokles	-2
	Inflace	pokles	+4	růst	-4	růst	+4	stabilita	-1
	Průměrná měsíční mzda	růst	+5	pokles	-2	růst	+5	pokles	-2
	Míra nezaměstnanosti	pokles	+3	růst	-4	stabilita	+1	růst	-4
	Tempo růstu HDP	růst	+2	pokles	-1	pokles	-1	růst	+2

	Průměrná velikost vlivu	+3,33		-1,5		+2,5		-1,5	
LEGISLATIVNÍ	Délka polední pauzy	růst	+1	pokles	-1	stabilita	0	růst	+1
	Průměrná velikost vlivu	+1		-1		0		+1	
SOCIÁLNÍ	Věková struktura obyvatelstva	růst	+2	pokles	-2	růst	+2	stabilita	+1
	Zvyklosti (délka oběda)	růst	+1	pokles	-1	stabilita	0	růst	+1
	Složení obědového menu (nutnost dezertu)	růst	+3	pokles	-2	stabilita	+2	pokles	-2
	Průměrná velikost vlivu	+2		-1,67		+1,33		0	
TECHNOLOGICKÁ	Přístup domácností k počítači	růst	+5	pokles	-2	stabilita	+3	pokles	-2
	Zvyšující se počet používaných aplikací	růst	+4	pokles	-1	růst	+4	stabilita	+2
	Průměrná velikost vlivu	+4,5		-1,5		+3,5		0	

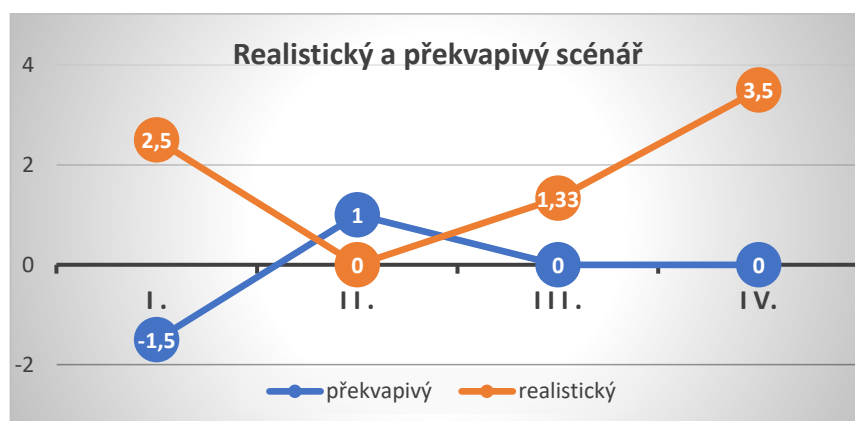
Z výše uvedené tabulky vyplývá jaké budou čtyři scénáře: optimistický, pesimistický, realistický a překvapivý. Výsledné hodnoty jsou pro přehlednost zaneseny do dvou grafů. První graf zobrazuje optimistický a pesimistický, druhý pak realistický a překvapivý. Římská číslice znázorňuje jednotlivou oblast, která byla analyzovaná v předcházejících tabulkách, tedy I. Ekonomická, II. Legislativní, III. Sociální, IV.

Technologická. Z prvního grafu je patrné, že nejproměnlivější oblastí je technologické prostředí, kdy při realizaci optimistického scénáře dosáhne až +4,5 bodů a v případě pesimistického -1,5. Následuje oblast ekonomická, kdy při optimistickém scénáři se hodnoty vyšplhají k +3,33 a v případě pesimistického na -1,5. Nejméně proměnnou oblastí je legislativní prostředí.

V případě realistického a překvapivého scénáře, tak opět dominuje prostředí ekonomické, kdy je rozdíl 4 bodový. Pokud dojde k realistickému scénáři bude ekonomická oblast na výši +2,5, pokud k překvapivém scénáři, pak na -1,5. Další významnou oblast představuje opět prostředí technologické, kdy v případě realistického scénáře budou hodnoty dosahovat +3,5. Prostředí legislativní i sociální kolísá mezi 0 a +1,33 u překvapivého i reálného scénáře, tudíž vliv těchto faktorů nepřinese tak výrazné změny v tomto případě.



Graf 6. Optimistický a pesimistický scénář; vlastní zpracování



Graf 7. Realistický a překvapivý scénář; vlastní zpracování

5.5. Aplikace analýzy atraktivity odvětví na vnější prostředí společnosti Sodexo, a. s.

Stravenky jsou na českém trhu déle jak 25 let. V současné situaci přecházejí spíš do fáze úpadku, a to zejména kvůli legislativním omezením, které mají za cíl zavést stravenkový paušál k výplatě. Toto zákonné opatření výrazně ovlivní stravenkové společnosti. Možností opětovného vzestupu odvětví by mohla být ve spolupráci s ostatními obchodními řetězci nebo restauracemi. Také potenciální růst by mohl nastat ve spojitosti s rozvojem nových technologií, prostřednictvím neustálého zdokonalování. Je zde nutné zmínit, že obrovský vliv na odvětví má vláda.

Velikost trhu je na národní úrovni, stravenkové společnosti cílí na segment ekonomicky aktivní populace, tedy téměř všechny zaměstnavatele a jejich zaměstnance. Záleží zejména na zaměstnavateli, zdali se rozhodne k pobírání stravenek či nikoliv.

Konkurence není příliš vysoká, jedná se spíše o odvětví oligopolu, kde působí 4 společnosti. Bariery do odvětví se jeví jako velké, jelikož na trhu není příliš prostoru, ale i tak se nedávno povedlo společnosti Naše stravenka na trh stravenek vstoupit.

Nutná pro toto odvětví je technologie, schopnost přijímání, aplikace a reakce na technologické změny. Zejména, co největší zjednodušení platebních možností, místo uplatňování papírových stravenek, dochází neustálému uplatňování novinek v podobě bezkontaktních karet, e-stravenek a fungování aplikací. Prostředním technologického pokroku dochází k inovacím výrobků, zejména v jejich formě.

Níže uvedená tabulka sumarizuje a analyzuje jednotlivé faktory, které svou silou ovlivňují atraktivitu odvětví. Výsledné skóre vychází 85, tedy je v normě a není potřeba repozice podniku.

Tabulka 19. Analýza atraktivity odvětví; vlastní zpracování

Faktor	Síla	Skóre (1-10)
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	3
2. Diverzita trhu	Počet segmentů	5
3. Ziskovost	Rostoucí, stagnující, Klesající	4
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace	5
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	3
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	10
7. Specializace	Zaměření, diference, jedinečnost	6
8. Značka	Hodnota, kvalita, substituce	8
9. Distribuce	Kanály, potřeba podpory	4
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita	4
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady	6
12. Služby	Načasování, garance, spolehlivost	10
13. Technologie	Vedení, jedinečnost	8
14. Integrace	Vertikální, horizontální	7
15. Možnost vstupu, výstupu	Bariéry	2
Výsledné skóre	(škála: 1- zcela schopen, 10- neschopen)	85

5.6. Aplikace analýzy hybných sil odvětví na vnější prostředí společnosti Sodexo, a. s.

Hlavní hybnou silou v odvětví stravenek a benefitů jsou zejména regulační opatření a změny ve vládní politice. Může to být vládní omezení v podobě limitu užitých stravenek na jeden nákup či pokrm nebo zákaz užívání stravenek v některé dny. Jako tomu třeba je ve Francii, kdy se za den může utratit jen 19 euro, nehledě nato zdali se jedná o stravenky papírové nebo virtuální. Nebo druhé omezení, kdy není možné za stravenky konzumovat v neděli a o svátcích, pokud zaměstnanec ten den nepracuje. Další vliv na stravenkové společnosti má povinnost a osvobození od daňového zatížení. V současné době je velmi diskutováno zrušení stravenek a nahrazení tzv. stravenkovým paušálem. Kdy by částka byla připsovaná bez daňového zatížení přímo k výplatě. Toto rozhodnutí výrazně ovlivní budoucí vývoj stravenkových společností.

Následující hybnou silu představuje inovace produktů a inovace marketingu. Inovace produktu již bylo možné vidět v přechodu z papírových stravenek na bezkontaktní karty. Dalším krokem bylo zavedení online platformy a mobilních aplikací. Do budoucna se může jednat o spolupráce QR kódu a platební karty, jak již zavedla společnost Edenred nebo o formu Cashbacku, s kterým přišla stravenková společnost Up (Chèque déjeuner).

Jak již bylo výše zmíněno v současnosti figurují na českém trhu čtyři stravenkové společnosti, ale před 5 lety byla situace jiná, existovaly jen tři firmy: Sodexo, Chèque déjeuner a Edenred. S rokem 2016 na trh vstoupila veřejná obchodní společnost Lidl stravenka, která nabízí stravenky s označením Naše stravenka. Tato situace výrazně ovlivnila odvětví. Zejména z pohledu uživatelů, kteří vždy přemýšleli kolik stravenek smí utratit za nákup, tato firma rozšiřuje možnost zaplatit až 10 stravenkami za jeden nákup v Lidlu a Kauflandu, avšak v jiných obchodních řetězcích použity být nemůžou. Dále přichází zcela s úplnou novinkou díky blízké spolupráci s Lidlem a Kauflandem poskytuje zákazníkům vybrané slevové akce, a na to řada Čechů opravdu slyší. Pro restaurace je pak atraktivní možnost propagace na webových stránkách nebo v mobilní aplikaci. Na vstup společnosti na trh začala výrazně reagovat společnost Up (Chèque déjeuner), která přichází s další novinkou ohledně návratnosti určitého procenta z nákupu prostřednictvím Cashbacku. Více je zmiňováno v kapitole o analýze konkurence.

Změny ve složení zákazníků se mohou také jevit jako potenciální hybná síla. Zatímco v prvotní fázi bylo cíleno na segment zaměstnanců, kteří by si mohli dopřát teplé jídlo během polední pauzy, s postupem času se segment rozšířil. Právě prostřednictvím nabízených volnočasových benefitů. Tyto benefity jsou k využití pro sport, kulturní akce a dalších. Následně segment zákazníků byl rozšířen o vztahy B2B pro vyjádření spokojenosti a věrnosti v pracovních vztazích. Je třeba podotknout, že jednotlivé stravenky nebo benefity nejsou přímo pro jednoho konkrétního zaměstnance, ale ten s nimi může nakládat dle své libosti. Například papírovou stravenku může poskytnout manžel manželce, a naopak nebo svému dítěti, aby si osoba došla na oběd nebo nakoupila potraviny. S bezkontaktní kartou se toto může jevit jako problém, protože málokterý rodič bude předávat kartu dítěti, aby s ní nakládal. Stejně tak i volnočasové benefity, takové vstupenky do divadla nebo do bazénu nejsou jen pro jedince, ale i pro jeho členy rodiny nebo známé, tudíž počet segmentů se pak zvyšuje. V tomto cílení je možné uvést příklad,

kdy společnost Edenred cílí přímo na děti prostřednictvím sloganu „*Zaplatíme dětem téměř cokoliv*“.

Za poslední hybnou silu může být označena změna v nákladech a efektivnosti. S růstem inovací a vývojem technologií dochází k navýšení nákladů a vyšší efektivnosti. Zejména náklady na vývoj aplikací a bezpečná ochrana platebních karet. Společně s rozšířením virtuálních stravenek a benefitů může dojít ke snížení uživatelů, kteří pobírají klasické papírové stravenky, tudíž ubude zejména náklady spojené s administrativou a distribucí. Jak pro stravenkové společnosti jako takové, tak i pro firmy, které stravenky nebo benefity čerpají. Ve velkých podnicích jsou častokrát zaměstnávány osoby, které mají na starost distribuci stravenek. Například v případě služební cesty nebo nemoci, pak zaměstnanec na stravenku nárok nemá, a tedy počet stravenek na jedince se liší měsíc, co měsíc.

6. Dotazníkové šetření

Pro analýzu vnějšího prostředí společnosti Sodexo byl vytvořen dotazník, který byl publikován. Prostřednictvím dotazníku bylo třeba zjistit, od jaké společnosti zaměstnanci nejčastěji odebírají své stravenky, a na základě toho definovat konkurenční firmy společnosti Sodexo. Dále vědět kolik z oslovených dostává stravenky, jaká je jejich hodnota, a zdali jsou stravenky více zastoupeny v soukromé nebo veřejné sféře. Následně najít odpověď, jak se zaměstnanci nejčastěji stravují během polední přestávky a jak se svými stravenkami nakládají. Okrajově bylo odpovídáno i na otázku benefitů a frekvenci jejich čerpání. Druhotným účelem bylo zjistit, zdali jsou na trhu více zastoupené klasické papírové stravenky nebo již bezkontaktní karta, či dokonce stravenkový paušál k výplatě. Dotazník byl vytvořen ve dvou jazykových verzích, v české a francouzské. Smyslem bylo získat dostatečná data od francouzských a českých zaměstnanců pro následnou komparaci výše zmiňovaných faktorů. Zejména šlo o srovnání konkurenčních společností, možnosti pobírání stravenek a výši jejich částky.

Pro dotazníkové šetření bylo celkem nasbíráno 369 vyplněných dotazníků, z toho 265 českých a 104 francouzských. Odpovědi respondentů jsou dále analyzovány, graficky zpracovány a výsledky jsou prezentovány v této kapitole. Data jsou zpracována prostřednictvím komparace, popisu, vysvětlení, analýz a dedukce.

Před zahájením dotazníkového šetření bylo stanoveno 5 hypotéz:

Hypotéza č.1:

Zaměstnavatel nejčastěji přispívá na stravování zaměstnance prostřednictvím stravenek.

Hypotéza č.2:

Nejvíce zastoupenou stravenkou na trhu jsou stravenky ze společnosti SODEXO.

Hypotéza č. 3:

Stravenky jsou více využívány v soukromých firmách než ve veřejné (státní) sféře.

Hypotéza č. 4:

Nejčastější hodnota stravenky je 100 Kč (ČR), 15 euro (FR).

Hypotéza č. 5:

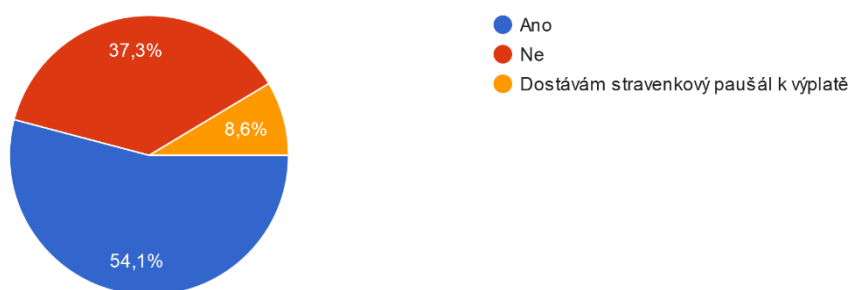
Bezkontaktní stravenkovou kartu vlastní minimálně 40 % respondentů, kteří uvádí, že dostávají stravenky od zaměstnavatele.

Dotazník byl vytvořen prostřednictvím Googlu, který umožňuje bezplatné sbírání dat, v průběhu dělá grafické zobrazení a veškerá data jsou uložena do excelové tabulky.

Dotazník byl v jazyce českém pro zaměstnance České republiky a ve francouzštině pro ty, kteří pracují ve Francii. Nasbírat dostatečná data pro český trh nebylo tak náročné, jako pro ten francouzský. Dotazníky byly rozesílány jak napříč sociálními sítěmi, tak přímým oslovením vybraných respondentů. Celkem bylo získáno 369 vyplněných dotazníků, z toho 265 českých a 104 francouzských. Výběr se pak zúžil u jednotlivých otázek, které determinovaly další otázky, zejména odpovědi na otázku: „Dostáváte stravenky?“, pokud byla odpověď negativní, tak počet respondentů na otázky týkající se hodnoty stravenky, typu společnosti a další, již byl nižší. V tomto případě, se množství odpovědi týkající se přímo stravenek výrazně snížilo. Českých kladných odpovědí, zdali dostávají stravenky bylo 144 a francouzských 32.

6.1. Hypotéza č.1: Zaměstnavatel nejčastěji přispívá na stravování zaměstnance prostřednictvím stravenek

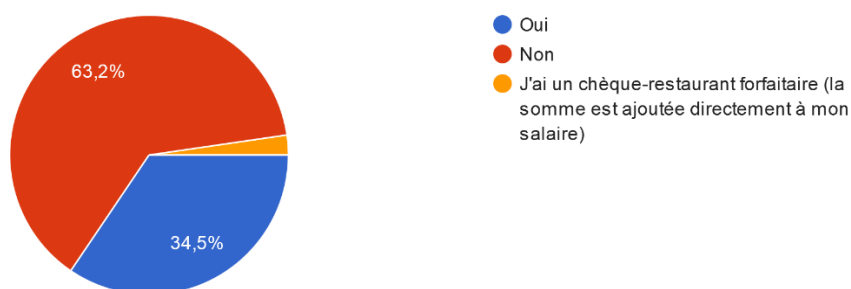
Na základě výběrového vzorku pro český trh tato hypotéza byla potvrzená. Dle výzkumného šetření bylo zjištěno, že 62,7 % dostává stravenky nebo stravenkový paušál k výplatě. Rovněž stravenky jako takové (papírové nebo „virtuální“) jsou více jak z poloviny zastoupeny na českém trhu. Jak se respondenti vyjadřovali k otázce: „Dostáváte od zaměstnavatele stravenky?“ zobrazuje níže uvedený graf.



Graf 8. Stravenky na českém trhu; vlastní zpracování

Na základě výběrového vzorku pro francouzský trh tato hypotéza byla zamítnuta, jelikož 63,2 % odpovědělo, že stravenky ani stravenkový paušál k výplatě nedostávají.

Pouhých 35 % dostává papírové stravenky, stravenkovou kartu nebo paušál k výplatě. Vzhledem k tomu, že počet francouzských uživatelů, kteří stravenky vlastní byl nízký, tak následující data, kde bylo potřeba definovat konkurenční společnosti firmy Sodexo, nebyla získaná v takovém objemu jako data od českých respondentů. Jak francouzští zaměstnanci odpovídali na otázku: „Dostáváte od zaměstnavatele stravenky?“ zobrazuje níže uvedený graf.



Graf 9. Stravenky na francouzském trhu; vlastní zpracování

Počet respondentů, kteří odpověděli, že dostávají stravenkový paušál k výplatě je rozdílný, na francouzském trhu takto odpovídalo pouze 2,3 % z dotazovaných, zatímco na českém 8,6 %. Tato skutečnost může být vysvětlena návrhem zákona z roku 2020 o zrušení stravenek v České republice a nahrazení právě stravenkovým paušálem k výplatě.

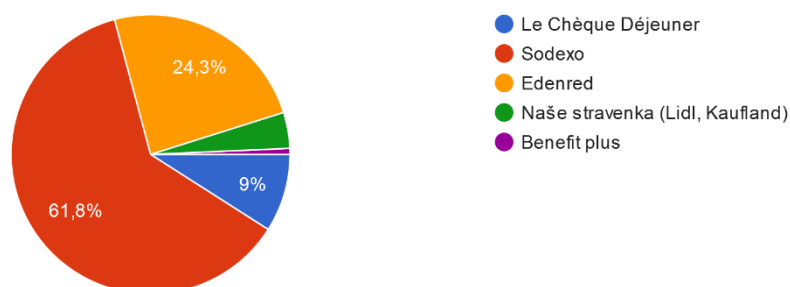
6.2. Hypotéza č.2: Nejvíce zastoupenou stravenkou na trhu jsou stravenky ze společnosti SODEXO.

Hypotézou č. 2 bylo tvrzení, že hlavní společnost působící na trhu stravenek je Sodexo. Dle výběrového vzorku se pro Česko republiku tato hypotéza potvrdila. Z výzkumu bylo zjištěno, že nejčastěji zastoupenou stravenkou na českém trhu je stravenka od společnosti Sodexo. 144 uživatelů se vyjádřilo k otázce, od jaké firmy dostávají stravenky od svého zaměstnavatele. Sodexo označilo 61,8 % z respondentů. Největším konkurentem Sodexa, a zároveň druhým lídrem na českém trhu v oblasti stravenek, je Edenred s 24,3 %, třetí v pořadí pak zaujímají stravenky od společnosti Up (Le Chèque Déjeuner) s 9 % procenty. Minorita uživatelů odebírá stravenky od firmy

Naše stravenka (Lidl, Kaufland) a to pouhých 4,2 %. Naprosto minimální počet pak zaujímají stravenky Benefit plus.

Před zahájením výzkumu se předpokládalo, že společnost Sodexo bude zaujímat hlavní místo na trhu stravenek, avšak bylo očekáváno, že bude dosahovat maximálně padesátiprocentního zastoupení. Ba naopak bylo předpokládáno, že společnosti Edenred a Le Chèque Déjeuner se budou jevit jako draví konkurenti a jejich procentuální zastoupení bude mnohem vyšší. Opravdu překvapivým zjištěním bylo, že na českém trhu firma Le Chèque Déjeuner nezaujímá ani 10% tržní podíl. Na základě literární rešerše nebylo vůbec očekáváno, že respondenti uvedou jinou společnost, než které byly zadány v dotazníku. Avšak ukázalo se být vhodnou volbou, přidat do odpovědí možnost „jiné“, díky tomu bylo zjištěno, že nízké procento využívá stravenky od úplně jiné společnosti, a to právě Benefit plus.

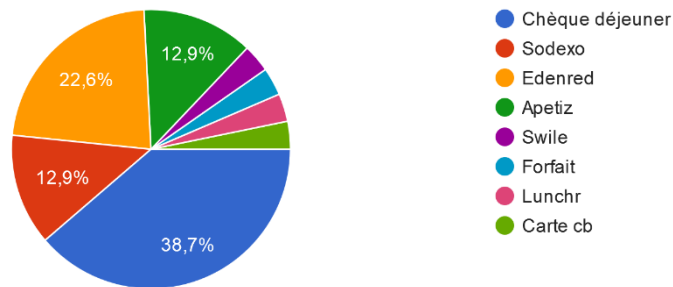
Na níže uvedeném grafu je možné vidět, jak respondenti odpovídali na otázku: „Od jaké společnosti máte stravenky?“. Data pochází z celkové skupiny 265 dotazovaných, z toho 144 uživatelů, kteří se vyjádřili, že stravenky dostávají, a i uvedli od jaké společnosti.



Graf 10. Stravenkové společnosti v ČR; vlastní zpracování

Druhá hypotéza, o majoritním zastoupení firmy Sodexu na trhu, byla potvrzena na trhu v České republice, avšak na francouzském trhu byla zamítnuta. Tam sice společnost Sodexo také figuruje v odpovědích, avšak je řazena, až na 3.- 4. místo. Naopak tržním vůdcem je zde společnost Le Chèque déjeuner, která zaujímá více jak 38,7% zastoupení. Další v pořadí je firma Edenred, stejně tak, jako se umístila i na českém trhu na druhé příčce. Dle zjištěných dat její procentuální zastoupení ve Francouzské republice je 12,9 %. Stejný počet respondentů uvedl, že mají stravenky od společnosti Apetiz, která

na českém trhu ani není. Menšina pak označila, že dostávají stravenky od jiných společností: Swile a Forfait, které jsou také neznámými na českém trhu. Na níže uvedeném koláčovém grafu je možné porovnat procentuální zastoupení jednotlivých stravenkových společností na francouzském trhu.



Graf 11. Stravenkové společnosti ve Francii; vlastní zpracování

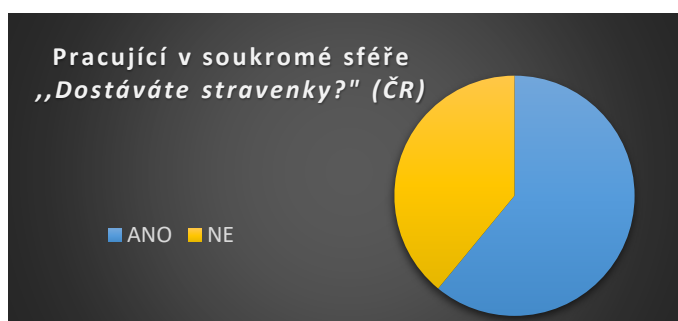
Obecně vzato lze říci, že hypotéza číslo 2 byla potvrzena, protože hlavním cílem této práce je analyzovat konkurenci společnosti Sodexo na trhu českém a jen rozšířit a porovnat s trhem francouzským. Z výzkumu plyne, že nejnebezpečnějšími společnostmi pro firmu Sodexo na francouzském trhu jsou společnosti Le Chèque déjeuner, Edenred a Apetiz. Zatímco stravenky od firmy Edenred mají majoritní zastoupení na trhu českém 24,3 % i francouzském 12,9 %, tak stravenkové poukázky od Le Chèque déjeuner figurují výrazněji na francouzském trhu. Dle výzkumu bylo zjištěno, že ve Francii je tato firma jasným tržním vůdcem (38,7 %), avšak v České republice figuruje pouze v 9% zastoupení. Dalším potenciálním konkurentem se jeví firmy Naše stravenka (Lidl, Kaufland) v České republice a Apetiz ve Francii.

6.3. Hypotéza č. 3: Stravenky jsou více využívány v soukromých firmách než ve veřejné (státní) sféře.

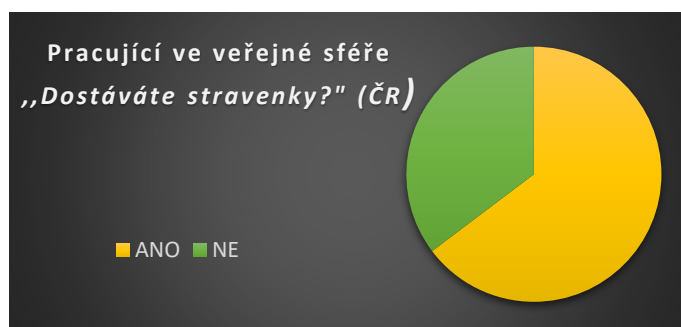
V dotazníku pro české zaměstnance na otázku: „*Pracujete ve státní sféře?*“ odpovědělo kladně 119 uživatelů. Tito respondenti pak odpovídali na otázku: „*Dostáváte stravenky?*“ z nich 77 lidí, tedy 64,71 % uvedlo, že dostávají stravenky nebo stravenkový paušál k výplatě. Zbýlých 42 respondentů odpovědělo, že stravenky nedostává, tedy 35,29 %.

Na otázku: „*Pracujete ve státní sféře?*“ odpovědělo záporně 146 uživatelů. Tito respondenti pak odpovídali na otázku: „*Dostáváte stravenky?*“ z nich 89 lidí uvedlo, že dostávají stravenky nebo stravenkový paušál k výplatě 60,96 %. 8,9 % zaměstnanců státní sféry dostává stravenkový paušál k výplatě. Zbýlých 39,04 % (57 uživatelů) uvedlo, že stravenky nedostává.

Na českém trhu, bylo zjištěno, že ti, kteří pracují ve veřejné sféře a zároveň dostávají stravenky, je o 3,75 % více než zaměstnanců v soukromém sektoru. Hypotéza č. 3, že stravenky jsou více využívány v soukromých firmách byla na českém trhu zamítnutá. Grafické zobrazení českých respondentů k této problematice je zobrazeno na dvou níže uvedených grafech.



Graf 12. Stravenky u zaměstnanců soukromého sektoru (ČR); vlastní zpracování



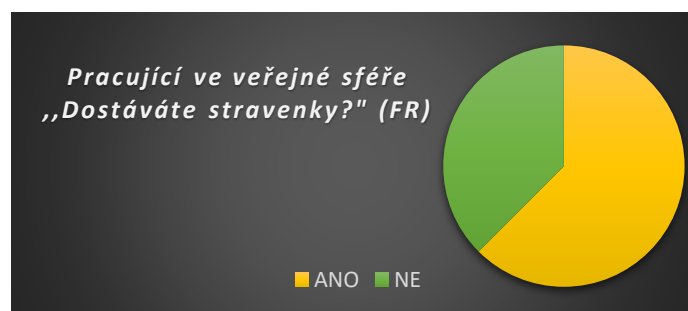
Graf 13. Stravenky u zaměstnanců veřejného sektoru (ČR); vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření na francouzském trhu, bylo zjištěno, že pokud zaměstnanci pracují ve veřejné sféře, tak 37,5 % z nich stravenky dostává a 62,50 % nikoliv. Ti, kteří uvedli, že pracují ve sféře soukromé, tak 64,71 % stravenky nedostává a pouhých 32,35 % využívá stravenek nebo stravenkového paušálu. Tedy 2,94 % z dotazovaných uvedlo, že pobírá stravenkový paušál, zbytek pak vlastní stravenkovou kartu nebo papírové stravenky.

Z výzkumu na francouzském trhu bylo zjištěno, že stravenky se častěji vyskytují v soukromé sféře. Ti, kteří jsou zaměstnaní v soukromé sféře a stravenky dostávají je o 2,21 % více než těch, kteří pobírají stravenky ve veřejném sektoru. Hypotéza č. 3: Stravenky jsou více využívané v soukromých firmách než ve veřejné (státní) sféře byla na francouzském trhu potvrzena. Grafické zobrazení francouzských respondentů k této problematice je zobrazeno na dvou níže uvedených grafech.



Graf 14. Stravenky u zaměstnanců soukromého sektoru (FR); vlastní zpracování

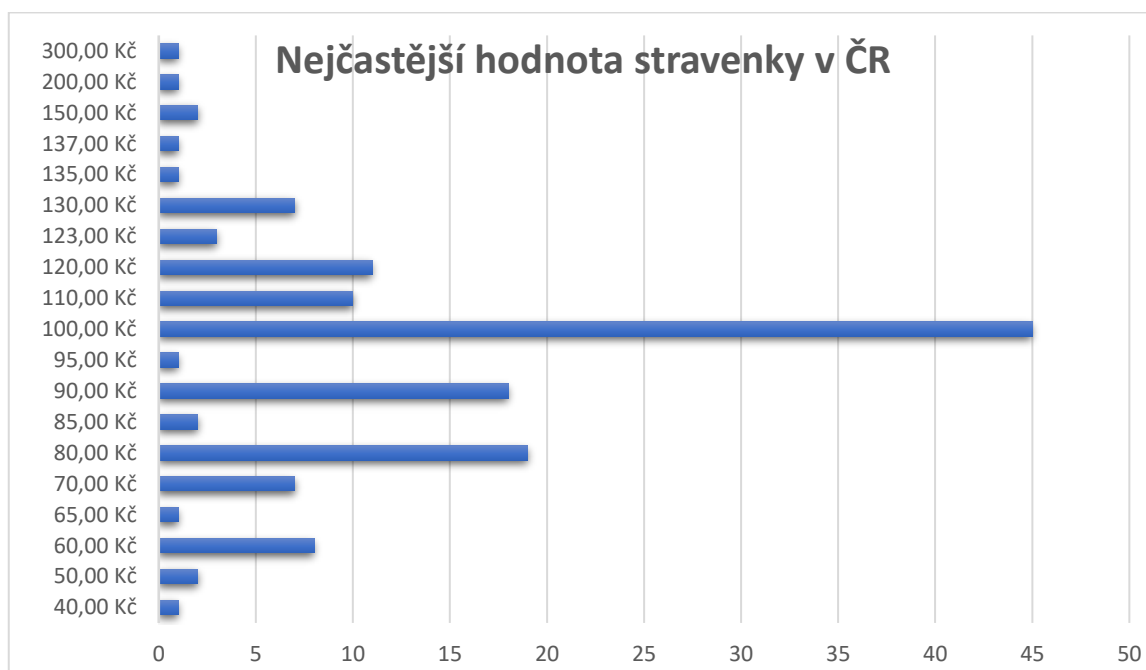


Graf 15. Stravenky u zaměstnanců veřejného sektoru (FR); vlastní zpracování

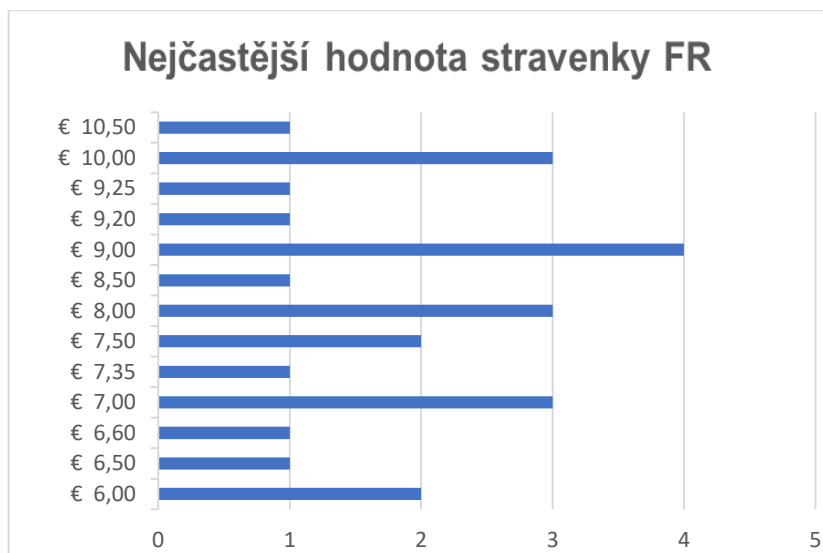
6.4. Hypotéza č. 4: Nejčastější hodnota stravenky je 100 Kč (ČR), 15 euro (FR).

Hypotéza č. 4 byla potvrzena pro české zaměstnance, kteří nejčastěji označili stravenku hodnoty 100 Kč. Na otázku: „Jaká je hodnota vaší stravenky?“ odpovědělo 141 respondentů. Z nich 45 lidí uvedlo, tedy 32 %, že hodnota jejich stravenky činí 100 Kč. Dále následovala stravenka 80 Kč, ke které se hlásilo 19 respondentů. Hned v závěsu skončila 90 Kč stravenka, kterou deklarovalo 18 zaměstnanců. S menším odstupem následují stravenky hodnoty 120 Kč a 110 Kč, které označilo 11 a 10 dotazovaných.

Zajímavé je, že stravenky zakončené 5 a nikoliv nulou jsou méně používané, jak je možné vidět i na níže uvedeném grafu. V odpovědích se objevují i neobvyklé hodnoty stravenek, např. 123 Kč nebo 137 Kč. Tyto částky můžou být vysvětleny nejvýhodnější stravenkou pro zaměstnavatele v rámci daňového zvýhodnění. Jak již bylo zmíněno výše v kapitole Charakteristiky podniku, nejvýhodnější stravenka pro rok 2021 je 137 Kč. Nejnižší stravenkou je čtyřicetikorunová stravenka, a naopak nejvyšší je třisetkorunová, tuto hodnotu uvedl vždy jeden respondent. Nejčastější hodnotu stravenek dle jednotlivých uživatelů je možné vidět podrobně v níže uvedeném grafu, kde na ose X je vyznačen počet respondentů a na ose Y hodnota stravenky v Kč.



Graf 16. Nejčastější hodnota stravenky v ČR; vlastní zpracování



Graf 17. Nejčastější hodnota stravenky ve FR; vlastní zpracování

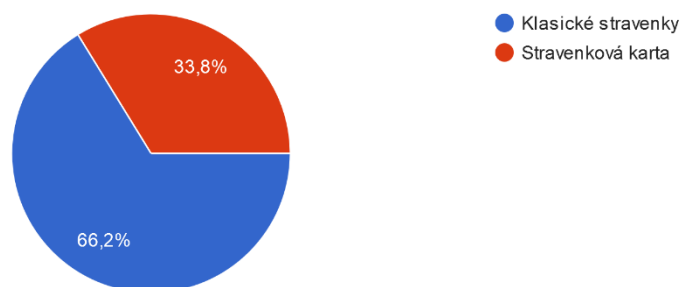
Dle výzkumu na francouzském trhu nejčastější hodnota stravenky je 9 euro, poté se ve stejném zastoupení vyskytují stravenky 10, 8 a 7 eurové. Nejnížší hodnota stravenky je 6 euro, která se vyskytuje poměrně často. Nejvyšší hodnotu stravenky respondenti zvolili 10,50 euro, která již není tak častá. Na výše uvedeném grafu je možné vidět, jak odpovídali zaměstnanci ohledně své hodnoty stravenky ve Francii. Z grafu je možné vypozařovat, že stejně tak jako v České republice hodnoty stravenek jsou rozmanité a častokrát se liší o pár centů. Jako jsou hodnoty: 9,25 eur, 9,20 eur, 7,35 eur.

Z výzkumu plyne, že hypotéza č. 4 o nejčastější hodnotě stravenky 15 euro na francouzském trhu je zamítnuta, jelikož nejvyšší hodnota stravenky byla respondenty uvedena 10,5 euro, a naopak nejvíce zastoupenou stravenkou je obědová poukázka hodnoty 9 euro. Stravenkovými společnostmi je uváděno, že nejvyšší hodnota stravenky je 19 euro, tudíž bylo předpokládáno, že hodnota stravenky bude vyšší jak 10,5 euro. Jak již bylo v předchozí kapitole zmíněno, průměrná cena oběda v restauraci je v České republice 5,41 €, což odpovídá 140 Kč a ve Francii 13,5 €. Je tedy patrné, že průměrná česká stravenka pokryje více jak 70 % ceny oběda. Ve Francie tedy jejich nejčastější stravenková poukázka pokryje 66,7 % ceny oběda. Stravenkový příspěvek je tedy o trochu vyšší v České republice než ve Francii. Otázkou pak je, kolik si přispívá na stravenku právě zaměstnanec a kolik ho tedy pak reálně oběd stojí. Tato problematika bude více rozebíraná v kapitole Příspěvek na stravenku od zaměstnavatele.

6.5. Hypotéza č. 5: Bezkontaktní stravenkovou kartu vlastní minimálně 40 % respondentů, kteří uvádí, že dostávají stravenky od zaměstnavatele

Hypotéza č. 5 se týkala nově zaváděných stravenkových bezkontaktních karet, které fungují jako platební karta. Dalo by se předpokládat, že s vývojem novou dobou i bude tento trend více rozšířený, ale dle dotazníkového šetření byl zjištěn opak. Tato hypotéza je zamítnuta na obou analyzovaných trzích. Před zahájením výzkumu bylo předpokládáno, že stravenková karta je čím dál tím více rozšiřovaná mezi zaměstnanci, avšak opak je pravdou. Stále spousta zaměstnavatelů dává přednost klasickým papírovým stravenkám. Otázkou je, který druh benefitu je výhodnější a vhodnější. Pro zaměstnavatele z hlediska daňových odpisů se jedná o stejnou věc. Rozdílné faktory jsou zejména v distribuci stravenek uvnitř podniku. Pokud zaměstnanci mají dostávat papírové stravenky, je s tím spojena velká administrativa. Nutnost vědět na kolik stravenek má zaměstnanec za daný měsíc nárok, například pokud je na nemocenské, má dovolenou nebo je na služební cestě, tak na stravenky nárok nemá. Naopak velkou výhodou se může jevit, že hodnota stravenky je jasně vidět, tudíž zaměstnanec si může vzít stravenku a jít s ní rovnou na oběd. Jistý vliv tady jistě má i psychologický efekt, kdy si častokrát jedinec říká: „*Jdu na oběd do restaurace, vždyť platit nic nebudu, je to za stravenku.*“, i přestože častokrát musel polovinu na stravenku předem přispět. Zatímco se stravenkovou kartou může zaměstnanec utratit libovolnou částku za potraviny v supermarketu a psychologicky ji může vnímat, jako další svoji debetní či kreditní kartu.

Bylo předpokládáno, že minimálně 40 % označí, že vlastní bezkontaktní stravenkovou kartu. Avšak dle výzkumu bylo zjištěno, že více jak 30 % z dotazovaných má stravenkovou kartu, zbylých téměř 70 % dostává klasické papírové stravenky. Na českém trhu se k otázce: „*Vlastníte papírové stravenky nebo využíváte stravenkovou kartu připomínající kreditku?*“ vyjádřilo 145 uživatelů, z nichž 66,2 % uvedlo, že mají klasické stravenky a zbylých 33,8 % vlastní stravenkovou kartu. Podobný výsledek byl i na trhu francouzském, kdy 31,3 % z dotazovaných odpovědělo, že užívají stravenkovou kartu a zbylých 68,8 % dostávají klasické papírové stravenky. Odpovědi respondentů na trhu českém a francouzském je možné vidět na níže uvedených dvou koláčových grafech.



Graf 18. Papírové stravenky vs. stravenkové karty (ČR); vlastní zpracování



Graf 19. Papírové stravenky vs. stravenkové karty (FR); vlastní zpracování

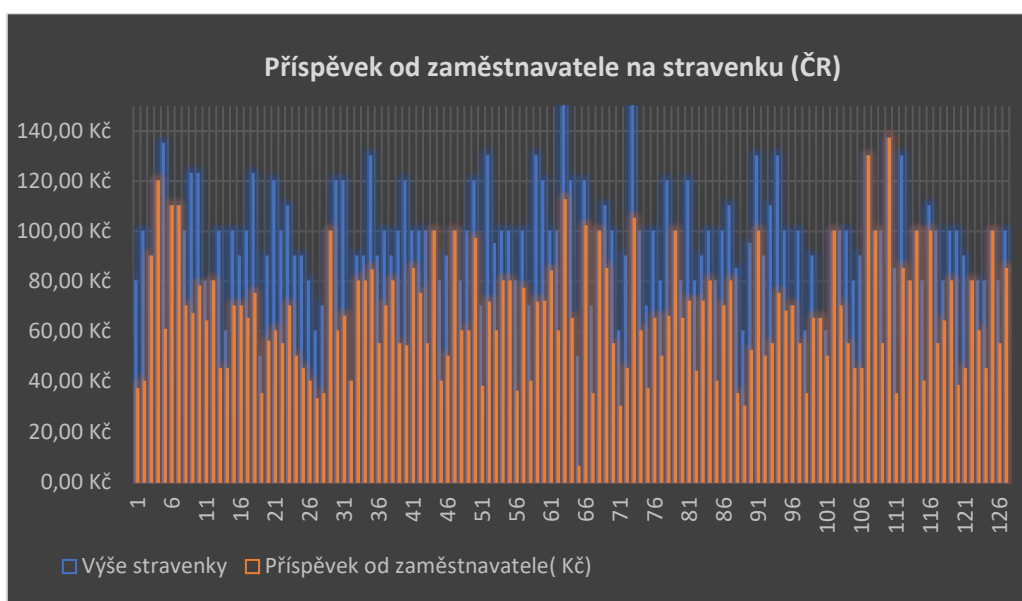
Hypotéza 5 je zamítnuta, z výzkumu bylo zjištěno, že dvě třetiny uživatelů disponují papírovými stravenkami a pouze jedna třetina vlastní stravenkovou kartu. Otázkou je, jaký bude budoucí vývoj této situace. Z hlediska stravenkových platebních karet se jedná o jednodušší, rychlejší a efektivnější prostředek, rovněž i ohleduplnější k životnímu prostředí. Do budoucna se dá předpokládat, že dojde k přechodu do online prostředí, stravenkovému paušálu připisovanému přímo k výplatě s daňovým zvýhodněním. Více o stravenkovém paušálu a informacích získaných z dotazníků vzhledem k této problematice je popsáno v další části práce.

6.6. Příspěvek od zaměstnavatele

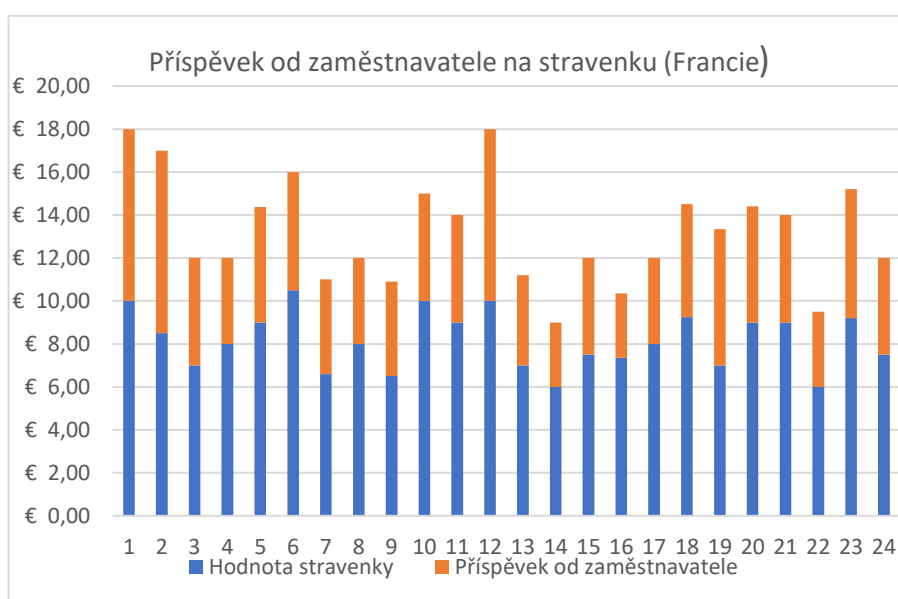
Dva níže uvedené grafy znázorňují výši příspěvku od zaměstnavatele na stravenku. Graf č. 20 zobrazuje příspěvek ku výši stravenky v České republice a následující graf totéž ve francouzské společnosti. Ačkoliv výše příspěvku se liší zaměstnavatel, co zaměstnavatel. Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejnižší částka příspěvku je 30 Kč a nejvyšší 137 Kč. Častokrát zaměstnavatel přispívá celých 100 % stravenky, zpravidla je to více jak polovina, ale je možné se setkat pouze s příspěvkem ve výši 38 % z celkové hodnoty stravenky. Bylo zjištěno, že průměrná výše příspěvku

na stravenku činí 66,8 Kč. Z hlediska procentuálního příspěvku od zaměstnavatele, tak ten v průměru přispívá 68,9 %.

Dle francouzských respondentů bylo zjištěno, že jim zaměstnavatel v průměru přispívá 5,1 euro. V průměru svým zaměstnancům platí 61,9 % hodnoty celkové stravenky. Nejnižší přispívaná částka představuje 3 eura, a naopak nejvyšší 8,5 euro. Stejně tak, jako tomu bylo na českém trhu, někdy zaměstnavatel přispívá až 100 % z celkové stravenky. Nejnižší zjištěný příspěvek na francouzském trhu byl 40,8 %.



Graf 20. Příspěvek od zaměstnavatele na stravenku v ČR; vlastní zpracování



Graf 21. Příspěvek od zaměstnavatele na stravenku ve FR; vlastní zpracování

Z výsledků respondentů vyplývá, že větší výši příspěvku dostávají zaměstnanci v České republice a to o 7 % více z hodnoty stravenky. Přehlednost získaných výsledků ukazuje níže uvedená tabulka.

Tabulka 20. Průměrná výše příspěvku

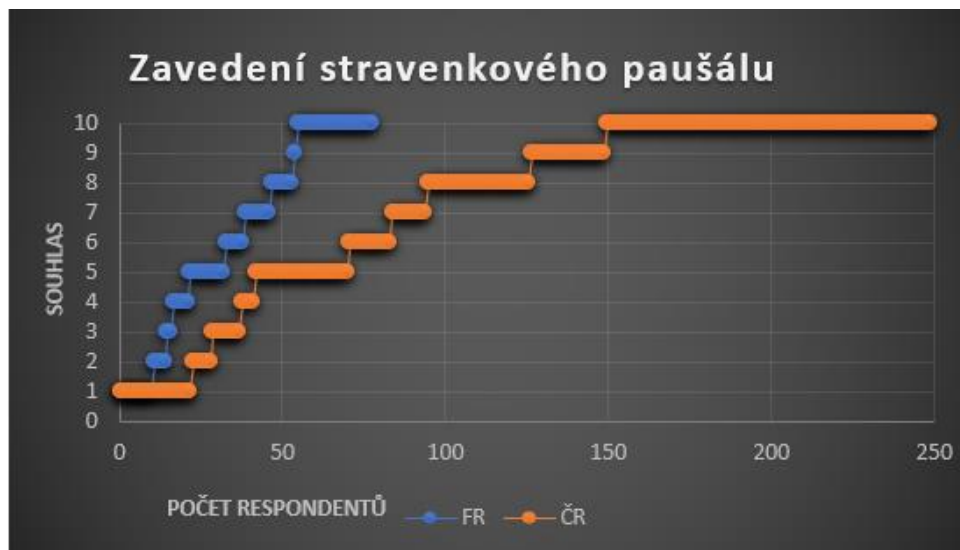
	Průměrná výše příspěvku ze stravenky	Nejnižší výše příspěvku ze stravenky	Průměrná částka přispívaná na stravenku
ČR	68,9 %.	38 %	66,8 Kč (2,5 euro)
FR	61,9 %	40,8 %	8,5 euro

6.7. Stravenkový paušál k výplatě

V současné době se mluví o zrušení stravenek a nahrazení stravenkovým paušálem, kdy by částka byla připisovaná přímo k výplatě. V posledním roce o této situaci jednala vláda České republiky. Negativní efekt zde hraje ztráta spousty pracovních míst ve stravenkových společnostech, ale také psychologický efekt dosavadních uživatelů stravenek. Ti by brali částku k výplatě jen jako další peníze a už by nepřemýšleli, že by je měli utratit za potraviny, třeba právě v restauraci. Tudíž restaurace by jistě zaznamenaly pokles zákazníků v době obědů. Řadě restauracím by to mohlo způsobit naprosto likvidační dopady, jelikož již v posledním roce byly velmi postihnuty omezeními související se zdravotní krizí pandemií Covid-19.

Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 8,6 % z odpovídajících na českém trhu již stravenkový paušál k výplatě pobírá. Ve Francii se ke stravenkovému paušálu přihlásilo jen 2,3 % z dotazovaných. To, že procentuální zastoupení stravenkového paušálu je ve Francii velmi nízké, může být vysvětlováno dvěma faktory. Prvním důvodem může být ten, že francouzští respondenti obecně uvedli, že stravenky spíše nedostávají, tudíž i procentuální zastoupení je nižší i u stravenkového paušálu. Druhým důvodem může být fakt zmíněn výše, že stravenkový paušál ještě není zcela diskutovaným tématem ve francouzské legislativě, tudíž daňové výhody nemusí být stejné, jako tomu je u obyčejných stravenek.

6.7.1. Zrušení stravenkového paušálu



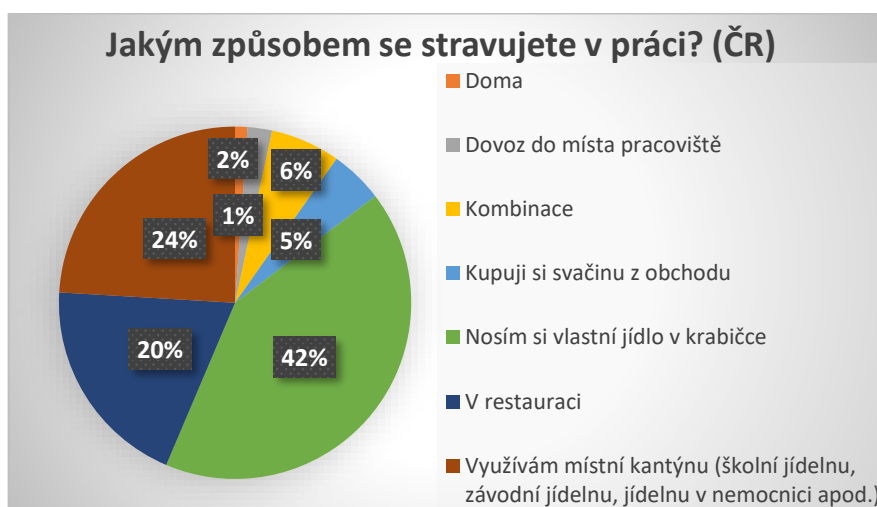
Graf 22. Zavedení stravenkového paušálu a postoj respondentů; vlastní zpracování

Na výše uvedeném grafu je možné vidět, jak respondenti reagovali na zrušení stravenek a nahrazení jich stravenkovým paušálem. Dotazovaní odpovídali pomocí bodové škály, kdy číslo 10 představovalo naprostý souhlas, a naopak číslo 0 naprostý nesouhlas. Většina uživatelů označila číslo 10, tedy zcela souhlasí se zavedením stravenkového paušálu. Jak na trhu francouzském, tak českém. Část respondentů zaškrtnla prostředek (číslo 5). Dá se předpokládat, že těmto uživatelům nezáleží na tom, zdali budou papírové stravenky, virtuální stravenky nebo stravenkový paušál. Nebo také je možné, že nevěděli, co odpovědět, tak zvolili zlatou střední cestu. Dále je možné vidět na grafu, že větší zastoupení mělo i číslo 8 a 9 pro český trh, tedy opět spíše souhlasí se zavedením paušálu. Avšak někteří odpověděli, že zcela nesouhlasí, těch byla poměrně velká část, jak ukazuje graf, téměř stejný počet jako těch, kteří na českém trhu zvolili číslo 9.

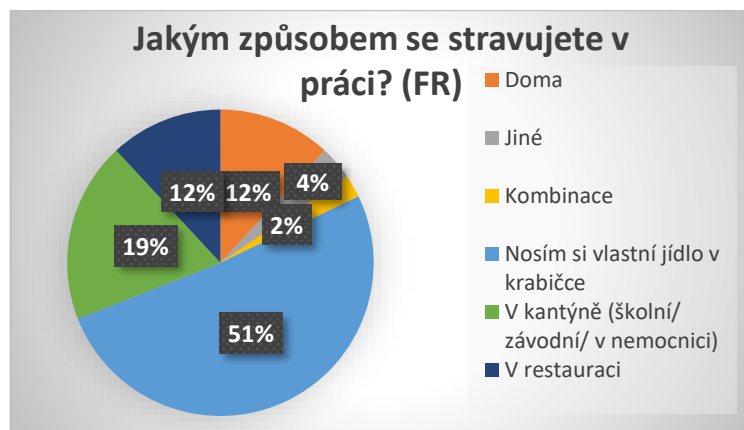
6.8. Nakládání se stravenkami a způsob stravování během polední pauzy

Dva následující grafy ukazují, jak se nejčastěji stravují zaměstnanci v práci. První graf ukazuje odpovědi od respondentů z České republiky a druhý od těch z Francie. Zaměstnanci si nejčastěji nosí svoje vlastní jídlo v krabičce. Tato situace může být, ale značně ovlivněna současnou dobou, kdy vzhledem k zamezení šíření pandemie Covid-

19 je značná část restaurací a jídelen zavřená, tudíž jedinci jsou častokrát nuceni si oběd připravit sami. Někdy dokonce upřednostňují svůj vlastní pokrm, kvůli obavám z nákazy. Ve francouzském dotazníku 51 % uvedlo, že k obědu má svůj oběd z krabičky a v českém tomu bylo 42 %. Na druhém místě se shodovala odpověď stravování se v závodní/ školní/ nemocniční jídelně. 24 % Čechů uvedlo, že na jídlo chodí do místní kantýny. Stejně tak uvedlo 19 % francouzských respondentů. Na třetím místě se umístilo stravování v restauraci, které pro označilo 20 % českých zaměstnanců a 12 % francouzských. Zde se opět klade otázka, zdali by výsledky nebyly jiné před počátkem šíření viru Covid-19. Někteří totiž přímo uváděli, že dříve se stravovali v restauraci, ale v „Covid-19 době“ upřednostňují jídlo z krabičky nebo využívají dovozu. Poměrně překvapivě velká část Francouzů uvedla, že se stravují během polední pauzy doma. Není divu, jak již bylo zmíněno výše, dle kulturních zvyklosti Francouz si svůj oběd rád vychutná během dlouhé polední pauzy, i přestože zákonem není stanovena na hodinu a půl až dvě, tak častokrát této doby dosahuje. Proto 12 % francouzských respondentů uvedlo, že se stravují doma, opět situace může být způsobena současnou situací, kdy řada lidí je na homeoffice. Pouze 2 % českých respondentů uvedlo, že se stravují doma, někdy vysvětlovali, že se nestravují během polední pauzy vůbec, ale až po návratu z práce domů. 5 % ze zaměstnanců v České republice označilo, že si kupuje svačinu z obchodu, ať už z večerky či supermarketu, taková odpověď na francouzském trhu zaznamenaná nebyla. Někteří jedinci také uvedli, že kombinují všechny uvedené způsoby, že někdy dávají přednost konzumaci jídla v restauraci, jindy si raději donesou svůj vlastní oběd nebo koupí jen svačinu z obchodu. Těch, kteří tuto odpověď uvedlo, bylo 6 % na českém trhu, na francouzském tato odpověď nebyla zaznamenaná.

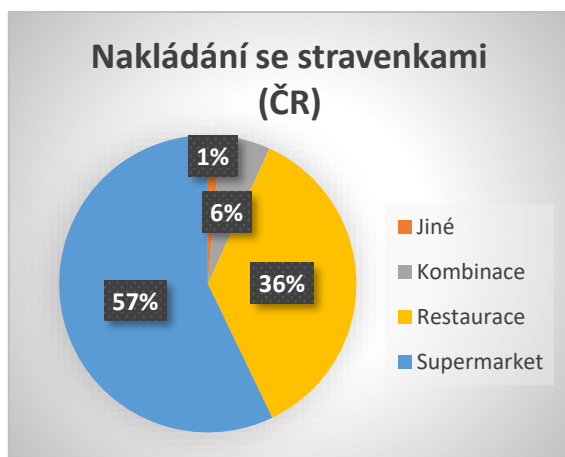


Graf 23. Způsob stravování v práci (ČR); vlastní zpracování

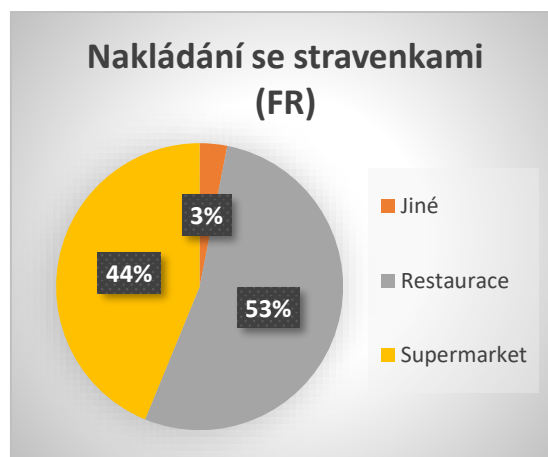


Graf 24. Způsob stravování v práci (FR); vlastní zpracování

Dále byli zaměstnanci dotazováni, jak nakládají se stravenkami, jestli dávají přednost nákupu potravin v obchodě nebo v restauraci. Na českém trhu 57 % z odpovídajících označilo supermarket a pouze 36 % restauraci. Na trhu francouzském situace byla opačná, většina, tedy 53 % respondentů uvedlo, že stravenky uplatňují v restauraci a 44 % v supermarketu. Zbytek francouzských a českých respondentů se vyjádřil, že za stravenky nakupuje někde jinde, ať už ve večerce, řeznictví nebo pekařství. Někteří Češi pak uvedli, že stravenky uplatňují rovnoměrně v restauraci i v obchodě. Jednotlivé odpovědi na otázku: „Dáváte přednost přímé konzumaci jídla v restauraci nebo raději za stravenky nakoupíte potraviny v supermarketu?“ jsou zobrazené v níže uvedených dvou koláčových grafech.



Graf 25. Nakládání se stravenkami (ČR); vlastní zpracování



Graf 26. Nakládání se stravenkami (FR); vlastní zpracování

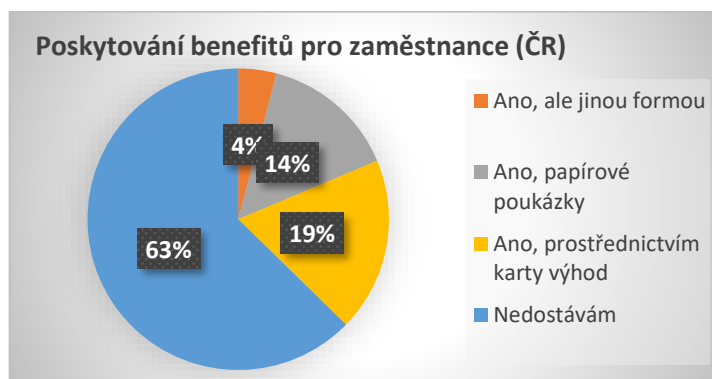
6.9. Volnočasové benefity

Pro analýzu společnosti Sodexo byl analyzován jak trh stravenek a jeho hlavní konkurenti, tak ale i produkty a služby, které společnosti nabízejí. Stravenkové společnosti nabízejí příspěvky na stravování, ale i na volný čas.

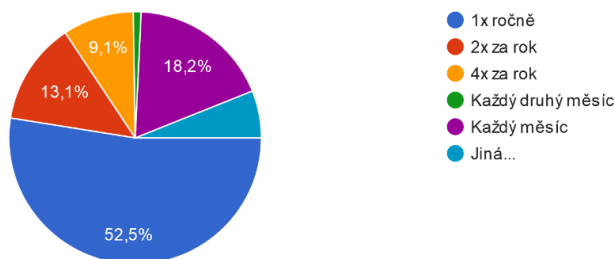
Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 63 % českých respondentů dárkové benefity nedostává. Zbýlých 37 % volnočasové benefity dostává. Více jak polovina dostává benefity prostřednictvím bezkontaktní karty výhod, 39 % pobírá papírové dárkové poukázky a 11 % uvádí, že dostávají benefity jinou formou než kartou výhod nebo dárkovou poukázkou. Někteří odpověděli, že využívají různých pracovních fondů, FKSP nebo dostávají jednorázové poukázky na kulturní či sportovní akce. Například vstupenky do divadla, koncerty, čipové hodinky pro vstup do bazénu nebo možnost využití levnějšího ubytování na dovolenou apod.

Dále bylo zkoumáno, jak často zaměstnanci benefity dostávají, více jak polovina uvedla, že jim je zaměstnavatel poskytuje 1 x ročně. 18,2 % označilo, že benefity mu jsou poskytovány každý měsíc. 13,1 % uvedlo, že dárkové výhody dostávají 2x ročně a 9,1 % odpovědělo, že benefity dostávají 4x do roka.

Na dvou níže uvedených grafech je zobrazeno, jak odpovídali čeští respondenti v dotazníkovém šetření. První graf znázorňuje odpovědi na otázku: „Dostáváte benefity? (pro volný čas/ dárkové poukázky/ poukázky do lékárny)“. Další graf ukazuje, jaká je frekvence poskytování benefitů od zaměstnavatele na českém trhu.

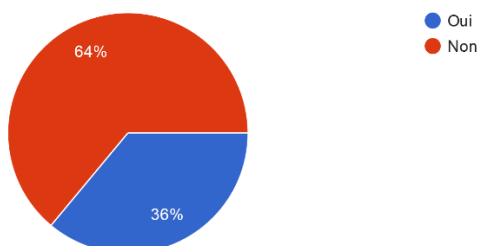


Graf 27. Benefity v ČR; vlastní zpracování

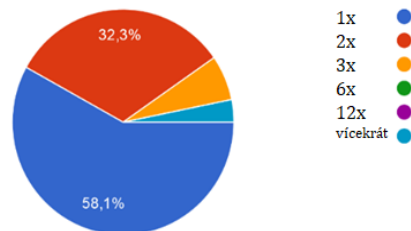


Graf 28. Frekvence benefitů v ČR; vlastní zpracování

Dle dotazníkového šetření na francouzském trhu bylo zjištěno, že 64% benefitů nedostává a zbylých 36 % je čerpá ve formě papírových poukázek nebo bezkontaktní karty nebo prostřednictvím elektronických poukázek. 74,2 % uvedlo, že mají klasické papírové dárkové poukázky, 22,6 % pak vlastní bezkontaktní kartu výhod a 3,2 % odpovědělo, že využívá elektronické šeky. Co se týče frekvence obdržení benefitů od zaměstnavatele, tak ta je zpravidla 1x ročně, což uvedlo 58,1 % respondentů, 32,3 % označilo, že benefitů dostává 2x do roka a 6,3 % odpovědělo, že je dostává 4x ročně. Na následujících grafech je možné vidět, jak odpovídali francouzští respondenti na otázku, zdali dostávají benefity, v jaké formě a v jaké frekvenci.



Graf 29. Benefitů ve FR; vlastní zpracování



Graf 30. Frekvence benefitů za rok ve FR; vlastní zpracování



Graf 31. Podoba benefitů ve FR; vlastní zpracování

7. Zhodnocení pozice podniku dle výsledků a návrh strategie

7.1. Zhodnocení pozice podniku na základě výsledků z dotazníků a analýz.

Společnost Sodexo je hlavním tahounem na trhu stravenek, tudíž jejím hlavním cílem je udržet dosavadního postavení. Dle výše tržeb za poslední roky se drží velkého náskoku oproti konkurenci, tudíž je vhodné pokračovat v tom, co dělá. Tržby za rok 2019 dosahovaly 990 milionů, což bylo o více jak 350 milionů více oproti nejvíce konkurenční společnosti Edenred. Co se týče své dlouholeté existence, tak má Sodexo opravdu výhodu, prošla si všemi fázemi a byla schopná vždy se přizpůsobit vývoji okolí. Nejprve firma cílila na zaměstnance, kterým chtěla dopřát možnost teplého jídla během pracovní doby, s postupem času se tyto možnosti rozšířily přes volnočasové benefity, dárkové poukázky a další. V současné době stravenkové společnosti nenabízí jen obyčejné papírové stravenky, ale rozrostly se o bezkontaktní platební karty, o využívání jednotlivých aplikací a webových portálů pro zjednodušení platebních podmínek pro uživatele. V tomto směru si Sodexo vede opravdu dobře a její škála nabízených produktů je opravdu široká, tudíž uživatel si může vybrat z řady možností, které může mezi sebou všelijak kombinovat.

Co se týče získaných dat z dotazníkového šetření, bylo také prokázáno, že nejvíce uživatelů pobírá stravenky Sodexo. Kdy více, jak dvě třetiny českých respondentů označilo, že disponuje stravenkami této firmy. Jiná situace byla zjištěna od francouzských respondentů, kteří společnost Sodexo společně s firmou Apetiz odsunuly na třetí až čtvrté místo s 13 %. Tržního lídra zde představovala firma Up (Chèque déjeuner) s necelými 40 % a za ni následovala Edenred (více jak 20 %). Pokud by bylo nahlíženo na nejnebezpečnějšího konkurenta z hlediska mezinárodního charakteru (je-li bráno v úvahu české a francouzské prostředí), tak firma Edenred se jeví za nejvíce ohrožující, jelikož zaujímá výrazné postavení na obou trzích. Zatímco společnost (Up) Chèque déjeuner je nebezpečná na trhu francouzském, na trhu českém ji předchází firma Edenred.

7.2. Návrh strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku

Společnost Sodexo by měla pokračovat podobným stylem, jako dosud. Jedná se o nejlivnější stravenkovou firmu na českém trhu. Její škála nabízených produktů je pestrá a jejich možná kombinace atraktivní jak pro zaměstnance i zaměstnavatel podniků.

Nejvýznamnějším faktorem v odvětví je rychle se rozvíjející technologické prostředí, tudíž je nutné, aby v tomto sektoru Sodexo byla schopna držet krok s konkurencí. Zatím se jeví jako připravená, kdy stejně tak jako konkurence nabízí přechod z klasických stravenek na virtuální stravenky, ať už prostřednictvím bezkontaktních karet, e-stravenek, mobilních aplikací a další. Otázkou je s jakou další novinkou by toto odvětví mohlo přijít a jak na ni vhodně reagovat. Například v současné chvíli společnost Edenred nabízí produkt „*stravenková karta + Qerko budoucnost placení*“. Zde je cíleno ukazováno uživatelům, že platba bude bezpečnější a rychlejší, čím se zvyšuje atraktivita nabízených produktů. Jistě zajímavé jsou i různé kombinace, kdy by si sám zaměstnanec mohl vybrat, kolik chce stravenek v papírové podobě, kolik ve virtuální a dále. Mimo jiné se v tomto odvětví začíná rozvíjet možnost návratnosti určité částky z provedeného nákupu. S touto myšlenkou před pár lety přišel portál „Plnápeněženka.cz“, kdy nabízí určité malé procento zpět z provedených nákupů, které jsou vykonány přes jejich portál. Ať už na první pohled neatraktivní, na druhý se tento nápad ujal a řada uživatelů této možnosti využívá. Firma Up (Chèque déjeuner) se rozhodla s tímto serverem spolupracovat a nabízí návratnost určitého procenta z vybraných e-shopu, ale i kamenných obchodů. Zejména prostřednictvím spolupráce s Lidlem a Kauflandem. Z tohoto směru by firma Sodexo měla reagovat na tuto situaci, protože by mohla přijít o část svých zákazníků, které by byly ovlivněny atraktivitou možnosti slev. Je nutné zmínit, že firma Up (Chèque déjeuner) takto reagovala v návaznosti na příchod nového konkurenta do odvětví Lidl stravenky, v.o.s. (Naše stravenka). Tento konkurent vstoupil do odvětví roku 2016 avšak jeho chování je zcela odlišné od dosavadních třech firem. Rozhodl se spolupracovat s vybranými obchodními řetězci (Lidl a Kaufland), kde nabízí možnost uplatnění vyššího množství stravenek a zároveň poskytuje uživatelům vybrané slevové akce, na což řada Čechů slyší. Tato společnost je považovaná za agresivního konkurenta, který sice stále nedosahuje vysokých tržeb a velkého množství svých zákazníků, ale nabízí jiný styl a způsob svých

produktů. Krom spolupráce s Lidlem a Kauflandem nabízí také propagaci partnerských restaurací na svých stránkách.

Bylo by vhodné, aby Sodexo na tuto situaci zareagovala, měla se na pozoru a monitorovala jednání svých konkurentů. V současné chvíli se může jevit jako nejnebezpečnější konkurent Up (Chèque déjeuner), protože svoji spolupráci s Plnoupěňenkou.cz opravdu překvapil a nic takového se v odvětví neočekávalo. Na druhou stranou její tržby nedosahují takové výše, jako u firmy Edenred, ta je hned za Sodexem. Je třeba být na pozoru a předvídat, jak by na tento tah mohla zareagovat společnost Edenred. Jako nejzajímavější se jeví rozšíření spolupráce s čerpacími stanicemi. Zatím Edenred spolupracuje jen s Benzinou, ale kdyby svoji spolupráci rozšířila například u Shell mohla by pak jednoduše navázat spolupráci s obchodním řetězcem Billa. Zde je tedy nutné, aby Sodexo bylo na pozoru ohledně chování Edenred.

Dále by bylo dobré, aby firma Sodexo nabízela poukázky do čistírny, jako dva konkurenti (Edenred i Up). Mohla by zacílit na vrstvu zaměstnanců, kteří musí být při výkonu své práce reprezentativní. Bylo by možné od poukázek do čistírny nabídnout i benefity pro uplatnění v kadeřnictví, na manikúře nebo kosmetice. Tento benefit by jistě ocenily zejména ženy. Avšak v případě, že by jej obdržel muž mohl by jej poskytnout jako dárek své partnerce nebo mamince, takový dárek by potěšil každou ženu. Tento benefit by mohl nést název „*Beauty for you*“. Jednalo by se o produkt, který by mohl být nabízen nebo darován před Vánoce, jak pro zaměstnance, tak i třeba v rámci vztahů B2B.

Jak již bylo zmíněno výše společnost Edenred jako jediná cílí svými produkty na děti, kdy nabízí příspěvky na školovné, dětské tábory, skupiny a další. Bylo by vhodné neopomínat tento segment a také se na něj zaměřit. Avšak je nutné zmínit, že v této oblasti figurují již zdravotní pojišťovny, které častokrát nabízí různé příspěvky této formy, ať už na sport na nákup helmy nebo na ozdravný pobyt. Bylo by tedy vhodné přijít s něčím, co bude odlišné i od produktů a služeb od zdravotních pojišťoven. Takové uspořádání dětského dne by se mohlo jevit jako zábavné a atraktivní pro všechny. Takovýto event je velmi oceňován rodiny s dětmi, a kdyby na něm docházelo i k předvádění produktů Sodexo a pomoc s vysvětlením používání mobilních aplikací apod., jistě by přilákala i starší generaci (babičky s dědečky). Event by nesl název:

„Sodexo pro celou rodinu: Nezapomínáme na děti, ani na jejich prarodiče“,
více o programu a náplně eventu je možné vidět na následujícím obrázku.

Sodexo pro celou rodinu

Nezapomínáme na děti, ani na jejich prarodiče

Místo a datum:

Odpolední akce během letních měsíců na travnaté ploše (louka/park); stan, stánky

Pro koho: děti, rodiče, prarodiče

Program:

Pro děti:

- Sportovní aktivity (skákání v pytli, lezení na laně, člunkový běh, trampolína...)
- Tvořivá dílna (hrnčířský kruh, výroba keramiky, malování na sklo, malování na obálky...)
- Divadelní vystoupení (pohádka pro děti max 1. hodina)
- Hudební doprovod (diskotéka pro malé)
- Občerstvení („Opeč si buřtu a dej si limču.“)

Pro dospělé:

- Představení společnosti
- Prezentace produktů a služeb
- Workshop pro vysvětlení užívání mobilních aplikací a práce ve webovém portálu
- Hudební doprovod
- Občerstvení („Opeč si buřtu a dej si pivo.“)

Omezení: Vládní opatření (COVID19), nepříznivé počasí

Náklady:

- dle velikosti akce
- nutnost dostatečného personálu, zejména při hlídání dětí během sportovních aktivit, následně ti, kteří budou prezentovat společnost a jejich produkty, ti, kteří pomůžou individuálně starší generaci s aplikacemi apod.
- zapůjčení vybavení pro sportovní a kreativní činnost
- nakoupení dílčího vybavení (obálky, hlína, barvy, lana, pytle, kužele, míče atd.) – možnost výtvoru za symbolický poplatek
- nakoupení a zajištění občerstvení (špekáčky, chléb, hořčice, kečup, opékáky, dříví, pivo, limonáda) – možnost spolupráce s pivovarem nebo firmou (Kofola, Staropramen apod...); možnost nabízet i další drobné občerstvení (káva, něco sladkého, mini bistro apod) – občerstvení by bylo zpoplatněno za symbolickou cenu

Obrázek 13. Návrh eventu: Sodexo pro celou rodinu; vlastní zpracování

Stejně tak jako v současné době Naše stravenka a Up (Chèque déjeuner) navázala spolupráci s řetězci Lidl, Kaufland. Bylo by dobré, aby se Sodexo spojilo také s nějakým obchodním řetězcem. Není zcela vhodné jet ve stejných kolejích jako tyto dvě společnosti, proto by bylo zajímavější navázat spolupráci s jiným obchodním řetězcem, ať už supermarketem, hypermarketem nebo diskontem. Zajímavá by mohla být spolupráce s řetězcem **MAKRO Cash & Carry ČR**, pod který spadají večerky **Můj obchod**. I přestože v Makru běžně nenakupují domácnosti, ale spíše podnikatelé a restaurace, mohlo by se toto jevit atraktivní právě pro provozovny občerstvení. Ti by pak mohli získávat vybrané akce pro nákup zboží, a tudíž pak by mohli poskytovat levnější pokrmy. Tato kampaň by mohla vycházet na podporu restaurací, které jsou již dlouhou dobu zavřené kvůli pandemii. Co se týče spolupráce přímo s večerkami Můj obchod, byla by aplikace již poněkud složitější, protože častokrát ji provozují příslušníci asijské národnosti. Avšak vzhledem k tomu, že již teď funguje spolupráce Makro a Můj obchod prostřednictvím letáků a slev na vybrané zboží, mohla by fungovat aplikace i do budoucna prostřednictvím vybraných slev pro ty, kteří zaplatí stravenkou nebo stravenkovou kartou. Mohlo by se jednat o akce typu 2+1 zdarma nebo dárek zdarma.

V případě maloobchodního prodeje by si Sodexo mohla vybrat, s jakým řetězcem spolupráci navázat. Vzhledem k tomu, že potraviny nakupuje každá domácnost, je opravdu vhodným řešením zavést jisté slevové akce pro jedince v rámci obchodního řetězce. Jako potenciální kandidáti se jeví Albert, Tesco, Billa, Norma, není doporučená spolupráce s Kauflandem a Lidlem, aby se společnost odlišila od konkurence.

Přínosné pro firmu Sodexo by také mohlo být navázání spolupráce s některým ze slevových portálů. Například s portálem **pepa.cz**, ten nabízí řadu slevových voucherů jak na relax, volný čas, tak i na cestování. Toto navrhované řešení by mohlo být v případě pesimistického scénáře pro firmu Sodexo, to by bylo ve chvíli, kdy by společnost Up a Naše stravenka se prudce vyšvihla, popřípadě i spojila v jednu a přetáhla velké množství klientů. Nebo také v případě, že by Edenred reagoval velkým tahem na současně agresivní dva konkurenty. Je nutné, aby Sodexo bedlivě sledovala, co se na trhu děje a byla připravena ihned zareagovat na jednání konkurentů. Spolupráce se slevovým portálem by mohla probíhat stejnou formou, jakou využívá firma Up (Chèque déjeuner) prostřednictvím cash-backů.

8. Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat vnější prostředí firmy Sodexo a definovat její největší konkurenty. Pro vymezení základních pojmů, popisu analýz bylo čerpáno z odborné literatury a následně aplikovány jednotlivé postupy, metody a analýzy na vnější prostředí vybraného podniku. Od teoretických východisek se přechází k charakteristice podniku a trhu, na kterém působí. Okrajově dochází ke komparaci českého trhu stravenek s trhem francouzským, avšak ten není podroben všem analýzám. Na základě odborné literatury byly aplikované vybrané analýzy: PEST, Analýza struktury konkurence, Porterův model 5 sil, Analýza ekonomických charakteristik, Analýza scénářů, Analýza atraktivity odvětví a Analýza hybných sil odvětví.

Prostřednictvím Analýzy PEST, Analýzy atraktivity odvětví a Analýzy hybných sil bylo zjištěno, že významný vliv má technologické prostředí. Kdy v rámci rychle se měnícího světa dochází k řadě inovacím a aplikacím nových technologií. Právě na odvětví stravenek technologický pokrok významně působí, tudíž je nutné být vždy na pozoru, jaké jednání zvolí konkurence. Následně bylo zjištěno, že atraktivita odvětví se pomalu dostává do fáze úpadku, kdy je tedy nutné začít zavádět inovace. Negativně k této situaci přispěla i vláda, která navrhla zavedení stravenkového paušálu k výplatě, který by nahradil stravenky. Je tedy zřejmé, že v této oblasti mají legislativní činitelé značný vliv. Ve Francii je například limitovaná denní částka k zaplacení stravenkovou kartou na 19 euro nebo je zakázáno užívat stravenky/ stravenkové karty v neděli a o svátcích.

Aplikací Porterova modelu bylo zjištěno, že vstup a výstup do odvětví je náročný. Bariery vstupu a výstupu a finanční náročnost jsou značné. Co se týče nahraditelnosti výrobků, jedná se o složitou otázku, papírové stravenky jsou těžko nahraditelné, ale potenciálními substituty mohou být služby v podobě závodních, školních jídelen apod. V případě legislativních opatření jejich substitutem může být také stravenkový paušál k výplatě. Při otázce benefitů, tak zde mohou konkurovat i zdravotní pojišťovny, které přispívají na ozdravný pobyt, sport a rekreaci nebo přímo podniky, které vlastní např. horskou chatu a tu poskytují svým zaměstnancům levněji.

Pro dotazníkové šetření byly sestaveny dva dotazníky v jazyce českém a francouzském. Tyto dotazníky byly následně vyplňovány uživateli všech věkových

kategorií. Pro dotazníkové šetření bylo celkem nasbíráno 369 vyplněných dotazníků, z toho 265 českých a 104 francouzských. Odpovědi respondentů výrazně přispěly ke kvalitě této práce, obohatily ji o mnoho informací a poskytly materiál, se kterým se dalo dále pracovat. Cílem dotazníků bylo zjistit, jak se uživatelé staví ke stravování během polední pauzy a jak nakládají se stravenkami. Bylo zjištěno, že 62,7 % českých respondentů dostává stravenky nebo stravenkový paušál k výplatě. Rovněž stravenky jako takové (papírové i virtuální) jsou více jak z poloviny zastoupeny na českém trhu. Na trhu francouzském 63,2 % odpovědělo, že stravenky ani stravenkový paušál k výplatě nedostávají. Pouhých 35 % dostává papírové stravenky, stravenkovou kartu nebo paušál k výplatě.

Dle výběrového vzorku se na českém trhu potvrdilo, že zde je lídrem Sodexo, kterou označilo 61,8 % respondentů. Největším konkurentem Sodexa je Edenred s 24,3 %, třetí v pořadí pak zaujímají stravenky od společnosti Le Chèque Déjeuner s 9 %. Minorita uživatelů odebírá stravenky od firmy Naše stravenka (Lidl, Kaufland) a to pouhých 4,2 %. Před zahájením výzkumu se předpokládalo, že společnost Sodexo bude zaujímat hlavní místo na trhu stravenek, avšak bylo očekáváno, že bude dosahovat maximálně padesátiprocentního zastoupení. Ba naopak bylo předpokládáno, že společnosti Edenred a Le Chèque Déjeuner se budou jevit jako draví konkurenti a jejich procentuální zastoupení bude mnohem vyšší. Důležitým a neočekávaným zjištěním bylo, že na českém trhu stravenky od Le Chèque Déjeuner nezaujímají ani 10 %. Z výzkumu plyne, že největšími konkurenty pro firmu Sodexo na francouzském trhu jsou Le Chèque déjeuner, Edenred a Apetiz. Zatímco stravenky od firmy Edenred mají výrazné zastoupení na trhu českém 24,3 % i francouzském 12,9 %, tak stravenkové poukázky od Le Chèque déjeuner figurují většinou na francouzském trhu. Dle výzkumu bylo zjištěno, že ve Francii je tato firma jasným tržním vůdcem (38,7 %), avšak v České republice figuruje pouze v 9% zastoupení. Dalšími potenciálními konkurenty pro Sodexo se jeví firmy Naše stravenka (Lidl, Kaufland) v České republice a Apetiz ve Francii.

Před zahájením výzkumu bylo předpokládáno, že nejvíce zastoupenou stravenkou bude stravenka hodnoty 100 Kč, tato hypotéza byla potvrzena. 32 % respondentů uvedlo, že hodnota jejich stravenky činí 100 Kč. Dále následovala stravenka hodnoty 80 Kč a poté 90 Kč, s odstupem stravenky hodnoty 120 Kč a 110 Kč. Dle výzkumu na francouzském trhu nejčastější hodnota stravenky je 9 €, poté se ve stejném zastoupení vyskytují

stravenky 10, 8 a 7 €. Vzhledem k tomu, že průměrná cena oběda v restauraci v České republice je 5,41 €, což odpovídá 140 Kč a ve Francii 13,5 €. Je tedy patrné, že průměrná česká stravenka pokryje více jak 70 % ceny oběda. Ve Francii tedy jejich nejčastější stravenková poukázka pokryje 66,7 % ceny oběda. Dále bylo předpokládáno, že minimálně 40 % označí, že vlastní bezkontaktní stravenkovou kartu. Avšak dle výzkumu bylo zjištěno, že více jak 30 % z dotazovaných má stravenkovou kartu, zbylých téměř 70 % dostává klasické papírové stravenky. Do budoucna se dá předpokládat, že dojde k přechodu na online karty, aplikace nebo dokonce k úplném zrušení stravenek.

Na základě zjištěných dat z analýz vnějšího prostředí a z odpovědí od respondentů bylo zhodnoceno postavení firmy Sodexo na trhu stravenek a následně navrženy strategie pro zvýšení své konkurenceschopnosti. Bylo zjištěno, že se jedná o tržního vůdce, tedy je nutné pokračovat v dosavadních činnostech a bedlivě monitorovat jednání konkurence a v případě potřeby ihned zareagovat. Jedním z prvních návrhů je zavedení produktu „*Beauty for you*“. Ten by spočíval ve formě poukazu do čistírny, kadeřnictví, na manikúru nebo kosmetiku. Byl by vytvořen jako reakce na poukázky do čistírny, které nabízí jak Edenred, tak Up (Chèque déjeuner). Dalším návrhem je realizace eventu „*Sodexo pro celou rodinu: Nezapomínáme na děti, ani na jejich prarodiče*“, přičemž by se jednalo o dětské odpoledne plné her a zábavy, jejich doprovod by si pak mohl vyzkoušet, jak jednoduše ovládat Sodexo aplikaci a webový portál. Tato akce by byla odezvou na chování konkurenta Edenred, který svými službami cílí na příspěvky pro děti (školkovné, tábory apod.). V rámci reakce na nového konkurenta Naše stravenka a jejich spolupráce s Lidlem a Kauflandem, by bylo dobré spojit se s nějakým obchodním řetězcem. Jako potenciální firma se jeví **MAKRO Cash & Carry ČR**, pod který spadají večerky **Můj obchod**. Tato spolupráce by byla atraktivní, jak pro provozovatele občerstvení a podnikatele, tak pro domácnosti, které rády nakupují ve večerkách. Mohlo by být využito slev pro ty, kteří zaplatí stravenkou nebo stravenkovou kartou či aplikací v podobě vybraných typů akcí 2+1 zdarma nebo „dárek zdarma“. Zajímavé by také bylo popřemýšlet o spolupráci s některým ze slevových portálů. Například s portálem **pepa.cz**, ten nabízí řadu slevových voucherů jak pro volný čas, tak na cestování. Toto navrhované řešení by mohlo být v případě pesimistického scénáře pro firmu Sodexo, kdy by společnosti Up a Naše stravenka rapidně rostly.

9. Summary a keywords v anglickém jazyce

The aim of the work is to analyse the external environment of the selected company in two markets with the help of selected analyses of strategic management and questionnaire survey. The selected company is Sodexo, a.s. After that it is designed a strategy for increasing the competitiveness of this company.

Methodological procedure: Firstly, it is a definition of basic concepts and individual analyses used for the external environment; then the description of the whole company, an application of individual analyses of strategic management to the selected company; after that the evaluation of the company's position based on the results of questionnaires and analyses; finally, it is a proposal of a strategy for increasing the competitiveness of the selected company.

KEYWORDS:

analyses of strategic management, external environment, PEST Analysis, Porter's five forces model, Competitive Analysis, Industry Life Cycle, luncheon voucher, luncheon voucher's marketplace, France

10. Použitá literatura

10.1. Literární zdroje

Armstrong, G., Kotler P., {\& Opresnik, O., M. (2019). *Marketing: An Introduction, Global Edition*. London: Pearson Education Limited.

Bělohlávek, F., Košťan, P., {\& Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.

Ducker, F., P., {\& Maciariello, A., J. (2008). *Management*. New York: HarperBusiness.

Fejtová, N. (2019). Nikola. *Komparace ekonomické situace Francie a České republiky na základě makroekonomických ukazatelů a jejich postavení v rámci Evropské unie*. [Bakalářská práce]. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Fotr, J. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Grada.

Gierszewska, G., Romanowska, M. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 1997.

Grasseová, M., Dubec, R., & Řehák, D. (2010).). *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press.

Hayes, N. (2007). *Influencer Marketing*. London: Taylor {\& Francis Ltd.

Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Praha: Grada.

Juricová, A. (2015). *Preferenze v oblasti zaměstnaneckých výhod u různých generací pracovníků* [Bakalářská práce]. Univerzita Karlova v Praze.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. Grada.

Kotler, P. (2007). *Marketing management* (12. rozš. vyd). Grada.
(Kotler, 2007)

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2007). *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Grada.

- Kovář, F. (2008). *Strategický management*. Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Lenort, R. (2015). *Postupy aplikace vybraných nástrojů strategické analýzy a strategického rozhodování* [VSB Technická univerzita Ostrava]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/4989089-P1-postupy-aplikace-vybranych-nastroju-strategicke-analyzy-a-strategickeho-rozhodovani.html>
- Michael, E. (2008). *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review
- Michael, E. (2008). *Five Forces Model*. Dostupné z: http://cdn2.hubspot.net/hubfs/125770/Michael_E._Porters_Five_Forces_Model_E-Book_From_Wikipedia.pdf?t=1446668543121
- Nenáhlová, J. (2015). *Analýza ekonomických dopadů využití stravenek v zaměstnaneckém stravování* [Diplomová práce]. Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Pechač, L. (2019). *Analýza a návrh informačního systému pro evidenci stravenek* [Bakalářská práce]. ČVUT v Praze.
- Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Victoria Publishing.
- Pošvář, Z., & Erbes, J. (2002). *Management I*. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita.
- Rejzlová, P. (2013). *Právní aspekty stravenek* [Bakalářská práce]. Právnická fakulta Masarykovy univerzity.
- Russell-Walling, E. (2012). *Management: 50 myšlenek, které musíte znát*. Praha: Slovart.
- Růžičková, P. (2008). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (2. vydání). Grada Publishing.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck.
- Sedláková, M. (2015). *Zaměstnanecké výhody ve vybrané organizaci* [Bakalářská práce]. Vysoká škola ekonomie a managementu.

Shevchuk, R. (2007). *Strategická analýza firmy* [Diplomová práce]. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu v Jindřichově Hradci.

Slavík, J. (2014). *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Grada.

Slepičková, K. (2015). *Analýza zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti* [Bakalářská práce]. ČVUT v Praze.

Šuleř, O. (1995). *Manažerské techniky*. Rubico.

Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: Credit.

Vondrášek, M. (2020). *Možnosti implementace demografie do výuky na středoškolské úrovni*. [Diplomová práce]. Univerzita Karlova, Přírodovědecká fakulta

Zákona o obchodních korporacích 90/2012 Sb., Díl 7, Orgány obchodní korporace, § 44

Zuzák, R. (2011). *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada.

10.2. Internetové zdroje

262/2006 Sb. Zákon zákoník práce, HLAVA III, PŘESTÁVKA V PRÁCI A BEZPEČNOSTNÍ PŘESTÁVKA, § 88; *Podnikatel*. Retrieved February 26, 2021, from <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/f3053820/>

Assistante plus: Pause-déjeuner : optez pour le fait-maison !. Retrieved March 11, 2021, from <http://assistanteplus.fr/a/lalimentation-au-travail-habitudes-et-perceptions-des-salaries-francais/>

Combien coute?. Retrieved February 11, 2021, from <https://www.combien-coute.net/>

Česká bankovní asociace: Češi a platební styk 2020. Retrieved March 10, 2021, from <https://cbaonline.cz/cesi-a-platebni-styk-2020>

CSVE: Česká společnost pro větrnou energii. Retrieved February 26, 2021, from <https://www.csve.cz/clanky/energeticky-mix-cr/485>

Česká statistický úřad: *Náboženská víra obyvatel podle sčítání lidu*. Retrieved March 01, 2021, from <https://www.czso.cz/documents/10180/20551795/17022014.pdf/c533e33c-79c4-4a1b-8494-e45e41c5da18?version=1.0>

David Eccles School of Business, The University of Utah. Retrieved January 29, 2021, from <https://eccles.utah.edu/team/jay-barney/>

Edenred. Retrieved March 15, 2021, from <https://www.edenred.cz/>

Eurostat Database: *Employment and unemployment*. (2020). Retrieved March 28, 2021, from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/database>

Evropská unie. Retrieved March 01, 2021, from https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/organisation-education-system-and-its-structure-21_cs

Evropská unie. Retrieved March 01, 2021, from https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/france_en

Femmes et hommes. (2019). Retrieved February 11, 2021, from <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3676619?sommaire=3696937#consulter-sommaire>

Finance.cz: *Jaká je v roce 2020 daňově nejvýhodnější stravenka?*. (2020). Retrieved March 28, 2021, from <https://www.finance.cz/530532-danove-nejvyhodnejsi-stravenka/?fid=zrmu#survey-place>

Finance.cz: *Minimální mzda 2021*. (2020). Retrieved March 28, 2021, from <https://www.finance.cz/533464-minimalni-mzda-2021/>

Francie. (2001-). In *Wikipedia: the free encyclopedia*. Wikimedia Foundation. <https://www.aktualne.cz/wiki/zahranici/francie/r~i:wiki:1979/>

Geography.upol: *Klima*. Retrieved February 26, 2021, from https://geography.upol.cz/soubory/lide/smolova/GCZ/GCZ_Klima.pdf

HR news. *Konečně stravenka, za kterou nemusíte platit*. Retrieved March 15, 2021, from <https://www.hrnews.cz/rozhovory/konecne-stravenka-za-ktterou-nemusite-platit-id-3701967>

Ict-123.com. In <http://www.ict-123.com/Oblast/Strategicke-rizeni>.

Ict-123.com. In <http://www.ict-123.com/Metody/Porteruv-model-5-sil>

In-pocasi: *Klima*. Retrieved February 26, 2021, from <https://www.in-pocasi.cz/archiv/klima.php>

Investujeme.cz. *Up Česká republika spouští Cashback Up Plná Peněženka pro uživatele Můj Up a další odměny pro držitele karty eStravenka a papírových stravenek*. Retrieved

March 15, 2021, from <https://www.investujeme.cz/tiskove-zpravy/up-ceska-republika-spousti-cashback-up-plna-penezenka-pro-uzivatele-muj-up-a-dalsi-odmeny-pro-drzitele-karty-estravenka-a-papirovych-stravenek/>

Jay_Barney. (2001-). In *Wikipedia: the free encyclopedia*. Wikimedia Foundation. https://en.wikipedia.org/wiki/Jay_Barney

Journal du net: Le classement des salaires par pays. (2019). Retrieved March 28, 2021, from <https://www.journaldunet.com/business/salaire/classement/pays/revenus>

Mečířová, L. (2020). *Finance.cz*. Retrieved September 22, 2020, from https://www.finance.cz/530532-danove-nejvyhodnejsi-stravenka/?_fid=2uj4&gclid=CjwKCAjwwab7BRBAEiwAapqpTMpk-ecs0daf46e7yjPc3UIzVhH8z6NWrlwwLYUuU5kJ36RpyL_uhoCdU0QAvD_BwE

Money Blong: Místo stravenek peníze na účet. Ministerstvo chystá změnu v příspěvcích na stravu. (2019). Retrieved March 28, 2021, from <https://www.mesec.cz/clanky/s-nektery-mi-stravenkami-zaplatite-temer-vsude-s-jinymi-malokde/>

OCDE: Données: Taux d'emploi par groupe d'âge. (2020). Retrieved March 28, 2021, from <https://data.oecd.org/fr/emp/taux-d-emploi-par-groupe-d-age.htm#indicator-chart>

OECD: CZE Exports, Imports. (2019). Retrieved March 28, 2021, from <https://oec.world/en/profile/country/cze>

OECD.org. Retrieved February 26, 2021, from <https://www.oecd.org/>

Politický systém České republiky. (2001-). In *Wikipedia: the free encyclopedia*. Wikimedia Foundation. https://cs.wikipedia.org/wiki/Politick%C3%BD_syst%C3%A9m_%C4%8Ceska

Portál.POHODA: Připravované stravné od roku 2021. (2020). Retrieved March 28, 2021, from <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/pripravovane-stravne-od-roku-2021/>

Perspective Monde: Croissance annuelle du PIB (%). (2019). Retrieved March 28, 2021, from <https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?codeTheme=2&codeStat=NY.GDP.MKTP.KD.ZG&codePays=FRA&optionsPeriodes=Aucune&codeTheme2=2&codeStat2=NY.GDP.MKTP.KD.ZG&codePays2=CZE&optionsDetPeriodes=aucunePrecisions>

Psanci.cz. In https://www.psanci.cz/denik.php?denik_id=3825-nad-vsime-visi-otaznik

Reflex: Co pro muslimy znamená ramadán a proč ho slaví pokaždé v jiném období roku. Retrieved March 10, 2021, from <https://www.reflex.cz/clanek/profil/87871/co-pro-muslimy-znamená-ramadan-a-proč-ho-slaví-pokazde-v-jinem-obdobi-roku.html>

RisMedia. In <https://rismedia.com/2014/12/02/brokers-race-to-the-finish-line-at-years-end/#close>

Senat.cz. Retrieved February 26, 2021, from https://www.senat.cz/informace/pro_verejnost/infocentrum/infocentrum_informace_o_senatu.php

Service-Public.fr. Retrieved February 26, 2021, from <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F34555>

Simform: App Usage Statistics 2021 that'll Surprise You (Updated). Retrieved March 10, 2021, from <https://www.simform.com/the-state-of-mobile-app-usage/>

Sodexo: SLUŽBY PRO KVALITNÍ ŽIVOT. <https://www.sodexo.cz/stravovani/>. Retrieved February 03, 2021, from <https://www.sodexo.cz>

Statista: Cashless payments in France - Statistics & Facts. Retrieved March 10, 2021, from <https://www.statista.com/topics/6302/cashless-payments-in-france/>

Statista: Market reach of the most popular Android app categories worldwide as of September 2019. Retrieved March 10, 2021, from <https://www.statista.com/statistics/200855/favourite-smartphone-app-categories-by-share-of-smartphone-users/>

Statista: Que faites-vous le midi pour vous restaurer ?. Retrieved March 11, 2021, from <https://fr.statista.com/statistiques/509431/habitudes-restauration-midi-francais/>

Statista: Répartition de la population selon la religion en France en 2020. (2020). Retrieved March 28, 2021, from <https://fr.statista.com/statistiques/472017/population-religion-france/>

Up. Retrieved March 15, 2021, from <https://www.upcz.cz/>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Retrieved February 03, 2021, from <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=458937&typ=PLATNY>

Věštírna.com. In <https://www.vestirna.com/blog/mate-nadprirozene-schopnosti.php>

Zeměpis24. Retrieved February 26, 2021, from <https://www.zemepis24.cz/staty/francie>

Životní cyklus. In . <https://halek.info/prezentace/marketing-cviceni7/mcyp7-print.php?projection&l=08>

11. Přílohy

11.1. Seznam obrázků

Obrázek 1. Podnikatelské prostředí, (dle Fotra, 2012, graficky upraveno autorkou).....	16
Obrázek 2. Vnější prostředí (Podnikatelské prostředí, (dle Horákové, 2003, graficky upraveno autorkou).....	17
Obrázek 3. Schopnosti konkurenta (dle Bartese (2008), upraveno autorkou)	24
Obrázek 4. Porterův model 5 konkurenčních sil (“lct-123.com”)	25
Obrázek 5. Strukturální analýza při využití Porterova modelu (dle Šulera,1995, upraveno autorkou).....	27
Obrázek 6. VRIO analýza (dle Barneyho, 1991, graficky upraveno autorkou).....	32
Obrázek 7. Životní cyklus oboru (halek.info)	35
Obrázek 8. Poukázky na stravování (Sodexo: SLUŽBY PRO KVALITNÍ ŽIVOT)	46
Obrázek 9. Francouzská stravenka (Sodexo: Services de qualité de vie).....	48
Obrázek 10. Carte Restaurant (Sodexo: Services de qualité de vie).....	49
Obrázek 11. Věková struktura obyvatelstva Česko a Francie (Vondrášek, 2020).....	54
Obrázek 12. Průměrná výše mzdy dle sektorů (FR, ČR; 2010-2020); (vlastní zpracování dle dat z OECD)	61
Obrázek 13. Návrh eventů: Sodexo pro celou rodinu; vlastní zpracování	115

11.2. Seznam tabulek

Tabulka 1. Počet provozoven akceptující stravenky (Nenáhlová,2015)	40
Tabulka 2. Využívání stravenek v ČR a ve Francii, dle Nenáhlové (2015), upraveno autorkou .	40
Tabulka 3. Základní charakteristika ČR a FR; vlastní zpracování dle dat z Eurostatu.....	52
Tabulka 4. Zaměstnanost muži vs. ženy; upraveno autorkou dle dat Insee Références – Femmes et hommes, 2019	54
Tabulka 5. Sňatky a rozvody (upraveno autorkou dle dat z Insee Références – Population, 2018)	56
Tabulka 6. Charakteristika ekonomického prostředí České republiky a Francie; vlastní zpracování dle dat z Eurostat, OECD, Finance.cz, Journaldunet.com	58
Tabulka 7. Tempo růstu HDP; vlastní zpracování dle dat z OECD	59
Tabulka 8. Průměrná měsíční mzda, vlastní zpracování dle dat z OECD.....	60
Tabulka 9. Ceny vybraných komodit (2021); vlastní zpracování dle dat z Combien coûte?	63
Tabulka 10. a) Otevírací doba ČR vs. FR; vlastní zpracování	70
Tabulka 11. b) Otevírací doba ČR vs. FR; vlastní zpracování	70
Tabulka 12. Výstup z analýzy PEST; vlastní zpracování	71
Tabulka 13. Analýza ekonomických charakteristik trhu v ČR.....	75
Tabulka 14. Vybrané produkty a služby konkurence; vlastní zpracování dle dat z (Edenred, Up, Naše stravenka).....	76
Tabulka 15. Analýza konkurence dle bodovací škály; vlastní zpracování	80

Tabulka 16. Hodnocení společnosti dle Porterova pětifaktorového modelu; vlastní zpracování	84
Tabulka 17. Faktory pro analýzu scénářů; vlastní zpracování.....	86
Tabulka 18. Analýza scénářů; vlastní zpracování	87
Tabulka 19. Analýza atraktivity odvětví; vlastní zpracování	91
Tabulka 20. Průměrná výše příspěvku	106

11.3. Seznam grafů

Graf 1. Populace ČR, FR (2009-2019), (vlastní zpracování dle dat z Eurostatu).....	53
Graf 2. Populace muži vs. ženy ČR, FR (2019), (vlastní zpracování dle dat z Eurostatu).....	53
Graf 3. Míra nezaměstnanosti ČR a FR (dle dat z Eurostatu; Fejtová, 2019)	59
Graf 4. Rozdělení populace podle náboženství ve Francii v roce 2020 (vlastní zpracování dle dat z fr.statista.com)	65
Graf 5. Tržby; vlastní zpracování dle výročních zpráv dostupné z Veřejný rejstřík a Sběrka listin (2019, 2020)	76
Graf 6. Optimistický a pesimistický scénář; vlastní zpracování.....	89
Graf 7. Realistický a překvapivý scénář; vlastní zpracování	89
Graf 8. Stravenky na českém trhu; vlastní zpracování	95
Graf 9. Stravenky na francouzském trhu; vlastní zpracování.....	96
Graf 10. Stravenkové společnosti v ČR; vlastní zpracování.....	97
Graf 11. Stravenkové společnosti ve Francii; vlastní zpracování	98
Graf 12. Stravenky u zaměstnanců soukromého sektoru (ČR); vlastní zpracování	99
Graf 13. Stravenky u zaměstnanců veřejného sektoru (ČR); vlastní zpracování	99
Graf 14. Stravenky u zaměstnanců soukromého sektoru (FR); vlastní zpracování.....	100
Graf 15. Stravenky u zaměstnanců veřejného sektoru (FR); vlastní zpracování.....	100
Graf 16. Nejčastější hodnota stravenky v ČR; vlastní zpracování	101
Graf 17. Nejčastější hodnota stravenky ve FR; vlastní zpracování.....	102
Graf 18. Papírové stravenky vs. stravenkové karty (ČR); vlastní zpracování	104
Graf 19. Papírové stravenky vs. stravenkové karty (FR); vlastní zpracování.....	104
Graf 20. Příspěvek od zaměstnavatele na stravenku v ČR; vlastní zpracování	105
Graf 21. Příspěvek od zaměstnavatele na stravenku ve FR; vlastní zpracování	105
Graf 22. Zavedení stravenkového paušálu a postoj respondentů; vlastní zpracování	Chyba!
Záložka není definována.	
Graf 23. Způsob stravování v práci (ČR); vlastní zpracování	108
Graf 24. Způsob stravování v práci (FR); vlastní zpracování	109
Graf 25. Nakládání se stravenkami (ČR); vlastní zpracování.....	109
Graf 26. Nakládání se stravenkami (FR); vlastní zpracování	109
Graf 27. Benefity v ČR; vlastní zpracování	110
Graf 28. Frekvence benefitů v ČR; vlastní zpracování.....	111
Graf 29. Benefity ve FR; vlastní zpracování.....	111
Graf 30. Frekvence benefitů za rok ve FR; vlastní zpracování	111
Graf 31. Podoba benefitů ve FR; vlastní zpracování	111

11.4. Dotazník český

Stravenky v České republice

1. Pracujete ve státní sféře?

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne

2. Jakým způsobem se stravujete v práci?

Označte jen jednu elipsu.

V restauraci

Využívám místní kantýnu (školní jídelnu, závodní jídelnu, jídelnu v nemocnici apod.)

Kupuji si svačtinu z obchodu

Nosím si vlastní jídlo v krabičce

Jiné: _____

3. Dostáváte od zaměstnavatele stravenky?

Označte jen jednu elipsu.

Ano

Ne *Přeskočte na otázku 10*

Dostávám stravenkový paušál k výplatě *Přeskočte na otázku 10*

Stravenky ano

4. Od jaké společnosti máte stravenky?

Označte jen jednu elipsu.



Le Chèque Déjeuner



Sodexo



Edenred



Naše stravenka (Lidl, Kaufland)

Jiné: _____

5. Jaká je hodnota Vaší stravenky?

6. Kolik Vám přispívá zaměstnavatel?

7. Jste spokojen(á) se stravenkami?

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
zcela nespokojen(á) naprosto spokojen(á)

8. Dáváte přednost přímé konzumaci jídla v restauraci nebo raději za stravenky nakoupíte potraviny v supermarketu?

Označte jen jednu elipsu.

- Restaurace
 Supermarket
 Jiné: _____

9. Vlastníte papírové stravenky nebo využíváte stravenkovou kartu připomínající kreditku?



Označte jen jednu elipsu.

- Klasické stravenky
 Stravenková karta

Stravenky ne

10. V současné době se mluví o zrušení stravenek a nahrazení stravenkovým paušálem, kdy by částka byla připisovaná přímo k výplatě. Souhlasíte s tím?

Poznámka: Stravenkový paušál resort navrhuje zavést jako alternativu ke stravenkám a podnikovému stravování. Firmy by mohly částku, kterou dnes platí stravenkovým firmám z hodnoty poukázky, dávat za stejného daňového zvýhodnění k výplatě přímo zaměstnancům. Kromě papírování by tím odpadla i provize pro dodavatele stravenek. Se „stravným“ by si pak lidé hospodařili po svém. Zdroj: https://www.lidovky.cz/byznys/firmy-a-trhy/prehledne-co-se-stravenkami-kde-s-nimi-platit-a-v-jakem-mnozstvi.A200527_220634_firmy-trhy_tmr

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Souhlasím

11. Dostáváte benefity od zaměstnavatele ve formě poukázek (dárkové poukázky/ karta výhod připomínající kreditku), které lze využít například pro cestování, vstupy do posilovny, bazénů, sauny nebo slouží k nákupu v lékárně?

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, dostávám papírové poukázky *Přeskočte na otázku 12*
- Ano, prostřednictvím karty výhod (připomínající kreditku)
Přeskočte na otázku 12
- Nedostávám
- Jiné: _____

Benefity ano

12. Jak často dostáváte benefity pro volný čas/ nákup v lékárně?

Označte jen jednu elipsu.

- 1x ročně
- 2x za rok
- 4x za rok
- Každý druhý měsíc
- Každý měsíc
- Jiná...

11.5. Dotazník francouzský

Les chèques-restaurants

1. Travaillez-vous en France?

Označte jen jednu elipsu.

- Oui *Přeskočte na otázku 2*
 Non

OUI

2. Travaillez-vous dans le secteur privé?

Označte jen jednu elipsu.

- Oui
 Non

3. Où prenez-vous la pause déjeuner?

Označte jen jednu elipsu.

- Au restaurant
 A la cantine de l'entreprise (scolaire, d'hôpital...)
 Au bureau (emporter son propre déjeuner)
 Jiné: _____

4. Obtenez-vous les chèques-restaurants de votre entreprise?

Označte jen jednu elipsu.

- Oui *Přeskočte na otázku 5*
 Non *Přeskočte na otázku 11*
 J'ai un chèque-restaurant forfaitaire (la somme est ajoutée directement à mon salaire)

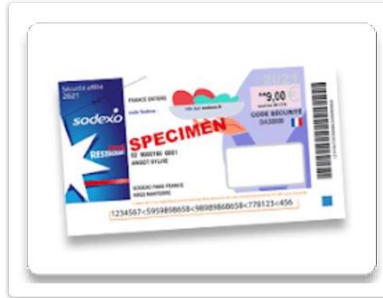
les chèques-restaurants OUI

5. De quelle entreprise les chèques-restaurants utilisés dans votre entreprise, viennent-ils?

Označte jen jednu elipsu.



Chèque déjeuner



Sodexo



Edenred



Apetiz

Jiné: _____

6. Quelle est la valeur de votre chèque-restaurant?

7. Quelle est la contribution de votre employeur (de la valeur totale du chèque-restaurant)?

8. Êtes-vous content(e) de la possibilité de recevoir les chèques-restaurants?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	accord

9. Où préférez-vous utiliser vos chèques-restaurants?

Označte jen jednu elipsu.

- Au restaurant
- Au supermarché
- Jiné: _____

10. Avez-vous les chèques-restaurants en papier ou la carte restaurant (qui ressemble à la carte bleue)?



Označte jen jednu elipsu.

- les chèques-restaurants en papier
 la carte

les chèques-restaurants NON

11. Actuellement, il est en discussion l'annulation potentielle des chèques-restaurants et leur remplacement par un chèque-restaurant forfaitaire, dont la somme serait ajoutée directement à votre salaire. Dans quelle mesure seriez-vous d'accord?

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
désaccord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	accord

Les chèques cadeaux

12. Recevez-vous des bénéfices sous la forme des chèques cadeaux de votre entreprise? (Les chèques qui peuvent être utilisés pour la culture, le sport, les produits pharmaceutiques...)

Označte jen jednu elipsu.

Oui *Přeskočte na otázku 13*

Non

Les chèques cadeaux oui

13. Quelle est la forme de vos bénéfices?

Označte jen jednu elipsu.

Les chèques cadeaux en papier

Les é-chèques cadeaux

La carte (qui ressemble à la carte bleue)

14. Quelle est la fréquence d'obtenir des bénéfices de votre entreprise?

Označte jen jednu elipsu.

Une fois par an

Deux fois par an

Quatre fois par an

Tous les deux mois

Chaque mois

Jiné: _____