



# Posouzení konkurenční pozice podniků Starbucks Coffee, Costa Coffee a Ovocný Světobor na českém trhu

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Lucie Myšková**

*Vedoucí práce:* doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Myšková**  
Osobní číslo: **E13000182**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Posouzení konkurenční pozice podniků Starbucks Coffee, Costa Coffee a Ovocný Světozor na českém trhu.**  
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakteristika podniků
2. Teoretická východiska benchmarkingu a konkurenčních strategií
3. Analýza vybraných podniků s využitím benchmarkingu
4. Marketingový výzkum vnímání a hodnocení vybraných podniků na českém trhu
5. Posouzení konkurenční pozice vybraných podniků na českém trhu

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**NENADÁL, J., D.VYKYDAL a P. HALFAROVÁ.** Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

**KOTLER, P. a G. ARMSTRONG.** Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

**KOZEL, R., et al.** Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

**KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ.** Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

**KUMAR, R.** Research Methodology: A step-by-step guide for beginners. 3rd ed. London: SAGE Publications, 2011. ISBN 978-1-84920-300-5.

Elektronická databáze článku Pro Quest

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.**

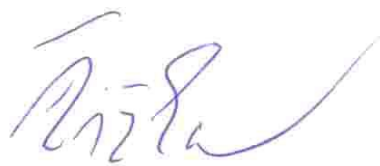
Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce: **Ing. Lubica Cinkánová**

Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání diplomové práce: **30. října 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2017**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Diplomová práce se zabývá analýzou konkurenčního postavení firem Starbucks Coffee, Costa Coffee a Ovocný Světozor na českém trhu.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části jsou popisované konkurenční strategie, proces analýzy konkurence a některé nástroje, které mohou být pro analýzu využity. Detailněji je rozebírán jeden z nástrojů, tzv. benchmarking.

Praktická část obsahuje analýzu konkurenčních firem pomocí benchmarkingu, na základě marketingového výzkumu je zjišťováno vnímání a hodnocení vybraných podniků. S využitím těchto dvou metod je posouzena konkurenční pozice firem na českém trhu.

Klíčová slova: konkurence, konkurenční strategie, konkurenční pozice, situační analýza, benchmarking, marketingový výzkum

## **Annotation**

The diploma thesis deals with the analysis of the competitive position of companies Starbucks Coffee, Costa Coffee and Ovocný Světozor.

The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part discusses competitive strategies, competitive analysis process and some tools that can be used for analysis. One tool, which is called benchmarking, is discussed in more details

The practical part contains analysis of competing companies through the benchmarking tool. The next section is based on market research and examines the perception and evaluation of selected companies. By using these two methods is regarded competitive position of companies on the Czech market.

Key words: competition, competitive strategy, competitive position, situation analysis, benchmarkng, marketing research

# Obsah

Úvod .....	13
1 Představení společností .....	14
1.1 Starbucks Coffee .....	14
1.2 Costa Coffee .....	16
1.3 Ovocný Světozor .....	18
2 Strategická analýza .....	20
2.1 Analýza okolního prostředí .....	20
2.1.1 PEST analýza .....	21
2.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	22
2.1.3 Další analytické nástroje .....	24
2.2 Analýza zdrojů a schopností .....	25
2.2.1 Audit zdrojů .....	25
2.2.2 Analýza hodnotového řetězce .....	27
2.2.3 Další analytické nástroje .....	28
2.3 SWOT analýza .....	29
2.4 Analýza konkurence .....	30
2.4.1 Mapa konkurenčních skupin .....	30
2.4.2 Benchmarking .....	30
3 Konkurence a konkurenční strategie .....	46
3.1 Obecné konkurenční strategie dle Portera .....	46
3.2 Další konkurenční strategie .....	49
4 Konkurenční analýza vybraných firem .....	52
4.1 Analýza vybraných atributů firem s využitím benchmarkingu .....	52
4.1.1 Profil konkurenčních firem .....	53

4.1.2	Definování atributů a pravidel pro hodnocení konkurentů.....	56
4.1.3	Sběr informací a provedení analýzy .....	59
4.1.4	Vyhodnocení výstupů .....	66
4.2	Analýza vybraných atributů firem z pohledu zákazníků .....	67
4.2.1	Profil zákazníků.....	69
4.2.2	Hodnocení kaváren .....	72
4.3	Posouzení konkurenční pozice vybraných firem na českém trhu.....	85
	Závěr.....	88
	Seznam literatury.....	89
	Seznam příloh.....	93



## **Poděkování**

Děkuji Ing. Josefíně Simové, Ph.D. za její odborné vedení, vstřícný přístup, cenné připomínky a rady, které mi byly velkým přínosem při zpracování diplomové práce.

## Seznam ilustrací

<i>Obr. 1: Prvky strategické analýzy</i> .....	20
<i>Obr. 2: Hybné síly konkurence v odvětví</i> .....	22
<i>Obr. 3: Hodnotový řetězec podle Portera</i> .....	27
<i>Obr. 4: SWOT analýza</i> .....	29
<i>Obr. 5: Typy benchmarkingu</i> .....	33
<i>Obr. 6: Základní etapy benchmarkingu podle firmy Xerox Corp.</i> .....	36
<i>Obr. 7: Pět etap benchmarkingu</i> .....	37
<i>Obr. 8: Sled procesů analytické fáze benchmarkingu</i> .....	41
<i>Obr. 9: Generická konkurenční strategie</i> .....	47
<i>Obr. 10: Rozdělení zákazníků dle pohlaví</i> .....	69
<i>Obr. 11: Věkové složení zákazníků</i> .....	69
<i>Obr. 12: Pracovní status</i> .....	70
<i>Obr. 13: Dosažené vzdělání</i> .....	70
<i>Obr. 14: Geografické rozložení zákazníků</i> .....	71
<i>Obr. 15: Návštěvnost kaváren</i> .....	72
<i>Obr. 16: Návštěvnost dle denní doby</i> .....	73
<i>Obr. 17: Výše útraty za jednu návštěvu</i> .....	73
<i>Obr. 18: Motiv návštěvy</i> .....	74
<i>Obr. 19: Struktura návštěvníků</i> .....	74
<i>Obr. 20: Nakupovaný sortiment</i> .....	75
<i>Obr. 21: Zákaznické preference</i> .....	76
<i>Obr. 22: Sémantický diferenciál zákaznického hodnocení konkurenčních kaváren</i> .....	78
<i>Obr. 23: Postoj k firmě dle Fishebeinova indexu</i> .....	80
<i>Obr. 24: Přidaná hodnota</i> .....	80
<i>Obr. 25: Loajalita k řetězci</i> .....	82
<i>Obr. 26: Doporučení řetězců kaváren</i> .....	83
<i>Obr. 27: Spokojenost zákazníků</i> .....	83
<i>Obr. 28: Celková spokojenost s kavárnami</i> .....	84
<i>Obr. 29: Mapa konkurenčních skupin</i> .....	87

## Seznam tabulek

<i>Tab. 1: Interní a externí podněty pro benchmarking .....</i>	32
<i>Tab. 2: Pravidla hodnocení ceny.....</i>	56
<i>Tab. 3: Pravidla hodnocení kvality, prostředí a personálu.....</i>	58
<i>Tab. 4: Hodnocení ceny nápojů.....</i>	59
<i>Tab. 5: Hodnocení ceny jídla .....</i>	60
<i>Tab. 6: Hodnocení kvality Espresso .....</i>	61
<i>Tab. 7: Hodnocení kvality zákusků.....</i>	62
<i>Tab. 8: Hodnocení prostředí .....</i>	62
<i>Tab. 9: Hodnocení personálu .....</i>	63
<i>Tab. 10: Přidaná hodnota pro zákazníky .....</i>	64
<i>Tab. 11: Hodnocení konkurenceschopnosti .....</i>	65
<i>Tab. 12: Celkové zhodnocení benchmarkingu.....</i>	66
<i>Tab. 13: Přidaná hodnota z hlediska zákazníka.....</i>	81

## Seznam použitých zkratek

a.s.	akciová společnost
APOQ	Americké centrum pro produktivitu a jakost
ASQ	Americké společnosti pro jakost,
ČR	Česká republika
HDP	hrubý domácí produkt
Inc.	incorporated - zapsaný v obchodním rejstříku
Např.	například
PEST analýza	analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů
Resp.	respektive
Spol.	společnost
sp. z o.o.	polská společnost s ručením omezeným
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT analýza	analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
Tzv.	takzvaný
www	webové stránky
%	procenta
©	copyright

# Úvod

Tématem diplomové práce je posouzení konkurenční pozice firem Starbucks Coffee, Costa Coffe a Ovocný Světozor na českém trhu.

Konkurenceschopné postavení je základním předpokladem pro vytváření dlouhodobě úspěšné firmy. Dnešní moderní doba, kdy má spotřebitel neomezený přístup k informacím, směřuje ke změnám ve spotřebním chování. Trh s hostinskými službami je přesycen a zákazník je mnohem informovanější, než jak tomu bylo dříve. Sledování trendů je nezbytné pro každou společnost. Firmy jsou nuceny více se soustředit na strategie rozvoje a hledání nových podnikatelských příležitostí, které přispějí k získání konkurenční výhody a posílení tržní pozice. Prostředkem, jak podnik může svou pozici na trhu nejen utužit, ale i vylepšit, je objevení a využití toho, v čem je lepší než konkurenční podniky.

Cílem této diplomové práce je na základě provedených analýz posoudit, která společnost dosahuje na trhu nejlepší pozice. Dále pak budou identifikovány oblasti, ve kterých existuje prostor pro zlepšení.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část práce ve svém začátku představuje vybrané společnosti. Dále je zkoumána konkurence a konkurenční strategie, přičemž je využito především poznatků M. Portera. Definován je postup strategické analýzy, následně jsou představeny jednotlivé nástroje využívané v oblasti strategického plánování.

Pro praktickou část bylo využito poznatků vycházejících z teoretické části. Pro analýzu konkurence byly vybrány nástroje, které nejlépe vyhovují potřebám této práce. Jako první byl zvolen benchmarking, kdy proběhlo hodnocení konkurentů na základě stanovených kritérií. Z důvodu hodnocení společností z pohledu zákazníka byl proveden marketingový výzkum. V závěru praktické části proběhlo vyhodnocení konkurenční pozice, vycházející z výsledků dílčích analýz.

# 1 Představení společností

V práci budou analyzovány dvě mezinárodní a jedna česká společnost. Z mezinárodních to jsou Starbucks Coffee a Costa Coffee. Ovocný Světozor pak jako zástupce české firmy. V této kapitole budou u každé společnosti uvedeny základní informace získané z obchodního rejstříku firem, poté budou firmy představeny z historického hlediska a popsáno současné produktové portfolio.

## 1.1 Starbucks Coffee

### *Základní informace*

Datum zápisu:	5.10.2007
Obchodní firma:	AmRest Coffee s.r.o.
Sídlo:	Praha 6, Evropská 2591/33E
Právní forma:	s.r.o.
Předmět podnikání:	hostinská činnost, výroba, obchod a služby
Jednatelé:	Drew Torr O'Malley, Adam Mularuk
Společníci:	AmRest Sp. z.o.o.- 82 % Starbucks Coffee International, Inc. – 18 %
ZK:	295 504 000,- Kč

Zdroj: Výpis z obchodního rejstříku: AmRest Coffee s.r.o.

### *Historie*

Stejně tak jako mnoho jiných podniků i Starbucks začínal pouze s jednou pobočkou. První pobočka založená roku 1971 se nacházela v Seattlu v historické části Pike Place Market. Společnost Starbucks nabízela kávu z těch nejkvalitnějších čerstvě pražených kávových zrn. Howard Schultz, tehdejší ředitel pro maloobchod a marketing, byl při návštěvě Itálie (1983) uchvácen tradicí italských kaváren. Kulturu kaváren, jako ideálního místa pro setkávání a konverzaci, se tak rozhodl přenést do Spojených států. Založil si vlastní kavárny pod názvem Il Giornale a roku 1987 za příspěvku investorů společnost Starbucks odkoupil a otevřel další pobočky v Chicagu, Vancouveru a Kanadě. Pod Schultzovým

vedením společnost začala rychle expandovat. Do konce roku 1990 bylo otevřeno celkem 84 poboček. V roce 1996 byla otevřena pobočka v Japonsku, jednalo se o první pobočku mimo Severní Ameriku. V té době měla společnost Starbucks již 1014 poboček. První kavárna Starbucks v České republice byla otevřena 22.1.2008 v centru Prahy na Malostranském náměstí. Téhož roku Schultz přijal pozici prezidenta a výkonného ředitele společnosti Starbucks. Do června roku 2015 bylo založeno 22 519 poboček nacházejících se v 67 státech světa. (Starbucks.com, © 2015)

V České republice se nachází celkem 23 poboček. V Praze jich je 19, 2 v Brně a další 2 v Ostravě. Kompletní seznam provozoven je sepsán v příloze A, tabulce A1.

### ***Produktové portfolio***

Společnost Starbucks Coffee se svojí nabídkou specializuje na kávu. V sortimentu jsou zařazeny teplé kávy jako Espresso, Latte Macchiato, Cappuccino, Caffè Americano, Caffè Mocha, Caramel Macchiato, Espresso Con Panna, Espresso Macchiato, White Chocolate Mocha. Ze studených pak v nabídce najdete ledové Caffè Americano, Caffè Latte, Caffè Mocha a Frappuccino. Všechny kávy je také možné dochutit vanilkovou, karamelovou, čokoládovou a mnoha dalšími příchutěmi. Dále jsou v nabídce horké čokolády a různé druhy čajů.

Nabídka zahrnuje také jídlo. Především muffiny různých příchutí, ovocné a čokoládové dorty, cheesecaky, koláče, croissanty, cookie sušenky a další. Kromě sladkého nabízí také několik druhů sendvičů, wrapů, salátů a jogurtů. (Starbuckscoffee.cz, © 2015)

## 1.2 Costa Coffee

### *Základní informace*

Datum zápisu:	11.10.2006
Obchodní firma:	Best Coffee s.r.o.
Sídlo:	Praha 1, Václavské náměstí 794/38
Právní forma:	s.r.o.
Předmět podnikání:	hostinská činnost, výroba, obchod a služby
Jednatelé:	Ing. Richard Procházka
Společníci:	HDS Retail Czech Republic, a.s. – 100 %
ZK:	146 697 000,- Kč

Zdroj: Výpis z obchodního rejstříku: Best Coffee s.r.o.

### *Historie*

Jedná se o kavárenský řetězec pocházející ze Spojeného království. Kořeny této společnosti sahají do Londýna roku 1971, kdy dva bratři Sergio a Bruno Costové, připravili první šálek kávy Costa. Jednalo se o směs kávových zrn Mocha Italia, kterou distribuovali do několika restaurací. Postupem času se zaměřili na kvalitnější kavárny, vlastní kavárnu si otevřeli až roku 1978 v ulici Vauxhall bridge v Londýně. (Costa-coffee.cz, © 2015). V roce 1995 byla Costa se svými 41 pobočkami převzata společností Whitbread. První mezinárodní kavárna byla otevřena v Dubaji roku 1999. Za účelem podpory komunit pěstitelů kávy byla založena charitativní organizace The Costa Foundation, která slouží ke zlepšení životních podmínek, zdravotní péče, snížení chudoby a poskytnutí vzdělání. (whitbread.co.uk, © 2013). Do České republiky vstoupila společnost v listopadu roku 2008, první pobočka byla otevřena v obchodním centru Flora. (Costa-coffee.cz, © 2015)

V současnosti se v ČR nachází 30 poboček, 23 přímo v Praze, po dvou v Liberci a Pardubicích, po jedné pak v Ostravě, Plzni a Teplicích. Detailní seznam všech provozoven je umístěn v příloze A, v tabulce A2.



### ***Produktové portfolio***

V nabídce je opět velké množství nápojů, kdy nejdůležitějším produktem jsou kávy. V nabídce se nachází káva Mocha, Ristretto, Macchiato, Espresso, Corto Classic a Mocha, Flat White, Americano, Caffè Latte, Cappuccino a další. Některé kávy jsou také ve studené verzi. Kávu si lze doplnit o příchutě. Dále je do nabídky zařazena horká čokoláda, čaj a množství studených nápojů. Mezi nimi například Creamy cooler z čokolády, Coffee cooler z Espresso kávy, Fruit cooler z ovocného džusu, limonády a ledové čaje.

V nabídce jídla se nachází různé druhy sendvičů, zapékaných panini, salátů, kuskusů a sladkého pečiva. V nabídce jsou ovocné a čokoládové dorty, cheesecaky, koláče, linecké pečivo, croissanty a různé druhy muffinů. (Costa-coffee.cz, © 2015)

## 1.3 Ovocný Světozor

### *Základní informace*

Datum zápisu:	03.03.1992
Obchodní firma:	Hájek a Boušková, spol. s r.o.
Sídlo:	Praha 1, Vodičkova 39
Právní forma:	s.r.o.
Předmět podnikání:	hostinská činnost, pekařství a cukrářství
Jednatelé:	Jiří Hájek, Alena Bártová, Ing. Petr Koblle, Markéta Hájková, Jolana Vobořilová
Společníci:	Jiří Hájek – 43 % Alena Bártová – 10 % Ing. Petr Koblle – 33 % Markéta Hájková – 7 % Jolana Vobořilová – 7 %
ZK:	16 200 000,- Kč

Zdroj: Výpis z obchodního rejstříku: Hájek a Boušová, spol. s r.o.. Justice.cz

### *Historie*

Historie této firmy sahá až do 70. let minulého století, kdy dva bratři, Jiří a František Hájkovi, započali tradici Ovocných lahůdek Světozor. První provozovnu otevřeli na Václavském náměstí pod Domem módy. Po nějaké době se cesty bratrů rozešly a každý začal podnikat samostatně. Na Václavském náměstí zůstal se svým Ovocným barem František Hájek. Jiří dál pokračoval v provozování Ovocných lahůdek Světozor, až v roce 1992 s dalšími společníky založil firmu Hájek & Boušková, spol. s r.o., která provozuje řetězec Ovocný Světozor. (ovocnysvetozor.cz, © 2005 – 2015)

Provozovny se nacházejí pouze na území Prahy a doposavad jich bylo založeno 10. Seznam všech provozoven je pro přehlednost umístěn v příloze A, v tabulce A3.

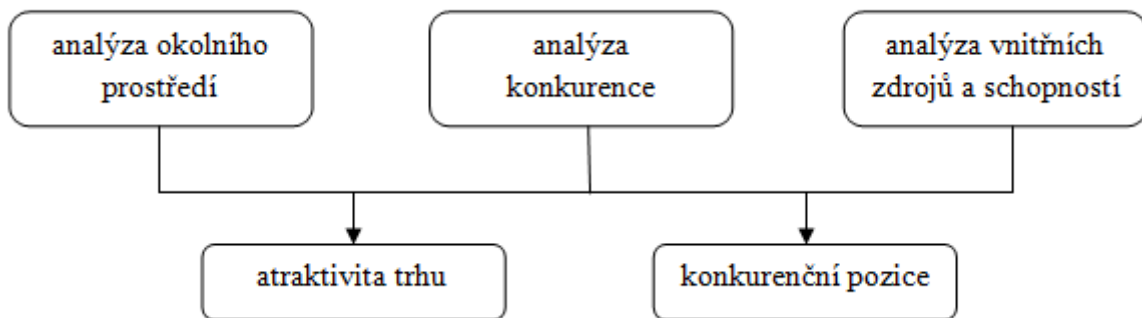
### ***Produktové portfolio***

Ovocný Světozor nabízí širokou škálu produktů. Z kávy například Espresso, Ristretto, Espresso Doppio, Espresso Con Panna, Cappuccino, Latte Macchiato, Vídeňskou a Tureckou kávu. Ze studených pak ledovou kávu se zmrzlinou a Frappe. Kávy lze dochutit příchutěmi, např. vanilkou, čokoládou, oříškem. Do nabídky jsou zahrnuty čaje, horká čokoláda, bílé a červené víno, ovocné a mléčné koktejly, sorbety, freshe z čerstvého ovoce.

Z jídla se v nabídce nacházejí chlebičky, celozrnné sendviče, obložené chleby, saláty, palačinky, horké ovoce, banány v čokoládě. Dále je na výběr mnoho druhů zmrzliny, zmrzlinových pohárů a dortů. (ovocnysvetozor.cz, © 2005 – 2015)

## 2 Strategická analýza

Aby byla firma schopna posoudit svoji konkurenceschopnost, pozici na trhu a celkový stav, ve kterém se nachází, musí provést strategickou analýzu. Jak je vidět z obrázku č. 1 pro získání kompletního pohledu je nutné do analýzy zahrnout jak vnější a vnitřní prostředí podniku, tak také analýzu konkurence.



Obr. 1: Prvky strategické analýzy

Zdroj: KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, Firemní strategie: plánování a realizace, s. 31

### 2.1 Analýza okolního prostředí

„Strategická analýza okolního prostředí společnosti je manažerům potřebná k tomu, aby si byli vědomi vlivů prostředí a aby byli lépe informováni o situaci, ve které se jejich společnost nachází.“ (Košťan, Šuleř, 2002, s. 33)

Pomocí analýzy by podnik měl být schopen identifikovat nové příležitosti nebo naopak hrozby. Cílem podniku je tedy stanovení takové strategie, která povede k nejlepšímu využití příležitostí a naopak potlačení možných hrozeb. Vnější prostředí podniku můžeme rozdělit na makroprostředí (společné pro všechny podniky, vytváří obecně platné podmínky, za kterých firmy v zemi podnikají) a mikroprostředí (subjekty, které přímo působí na podnik – konkurenti, dodavatelé, odběratelé a veřejnost). (Kotler, Armstrong, 2004, s. 171 – 175)

### 2.1.1 PEST analýza

Firmy s pomocí této analýzy sledují vývoj a trendy určitých vlivů z minulosti, identifikují oblasti, které by mohly mít dopad na podnik v současnosti a odhadují k jakým změnám by mohlo v dlouhodobém horizontu dojít. Je také potřeba rozlišovat, jaké změny ovlivní celé odvětví rovnoměrně, a jaké budou mít na podnik výraznější vliv. Název vznikl z prvních písmen čtyř klíčových faktorů vnějšího okolí, které jsou analýzou zkoumány.

*Politické faktory* – jedná se především o sledování jak stabilní je politický systém včetně vlády, která přímo ovlivňuje legislativu, pracovní právo, daňovou politiku státu, export a import a mnoho dalších

*Ekonomické faktory* – sledování ekonomické situace je důležité z důvodu, aby firma měla dostatek informací týkajících se daní, cla, stability měny, úrokových sazeb, vývoji HDP, nezaměstnanosti, cen, zadluženosti, spotřeby.

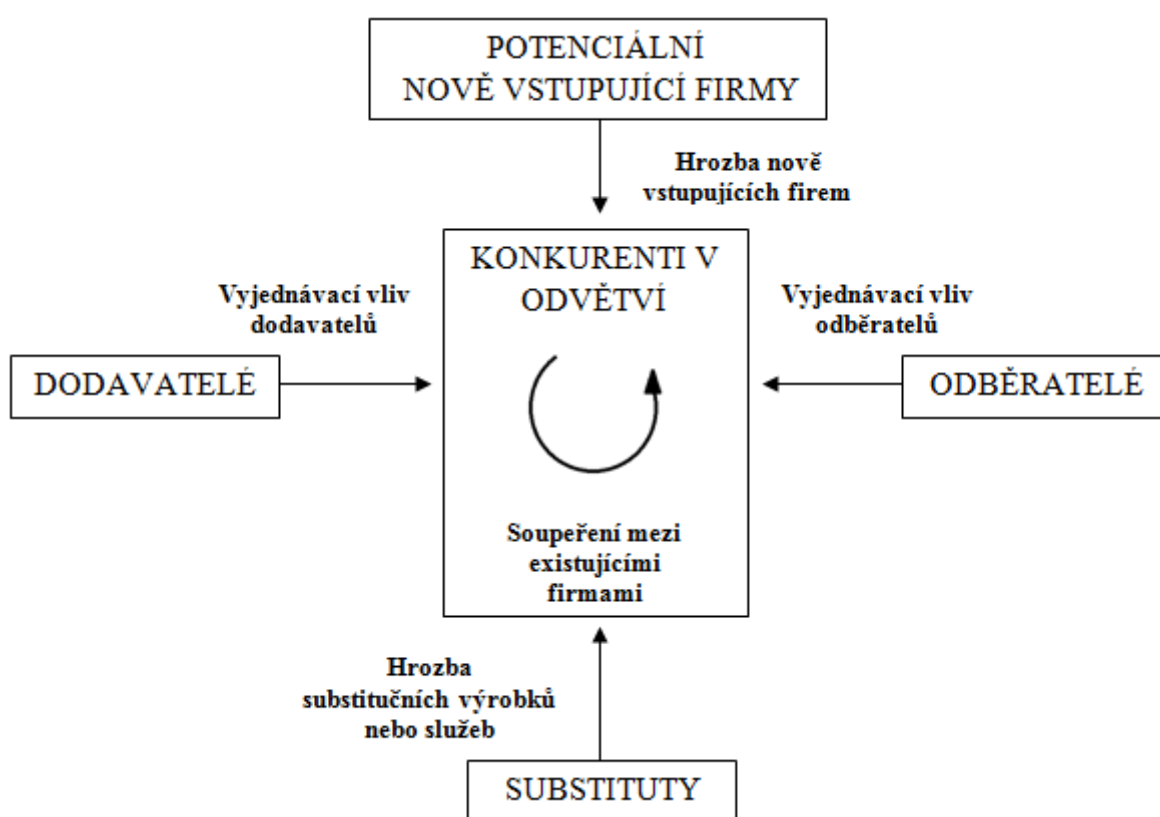
*Sociální faktory* – řeší se demografické trendy populace a životního stylu, mobilita, rozdělení příjmů, úroveň vzdělání, jaké mají lidé životní hodnoty, postoj k práci, volnému času, vztah k rodině a přátelům.

*Technologické faktory* – pro udržení kroku s konkurenty je potřeba sbírat informace o přicházejících technologických změnách v odvětví (komunikace, doprava, informační systémy, výrobní možnosti), firma by se také měla snažit o vlastní vývoj a inovace. (Košťan, Šuleř, 2002, s. 37 – 38)

Někdy se také můžeme setkat s označením SLEPT, ve kterém je navíc zahrnut právní faktor (= legal), případně PESTEL obsahující stále více spekulovanější ekologický faktor. (Mallya, 2007, s. 42)

## 2.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jedná se o analytický nástroj zkoumání konkurenčního prostředí sloužící k určení konkurenční strategie definovaný Michaelem Porterem. Ve své knize Konkurenční strategie Porter uvádí, že úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách (obrázek č. 2), které ovlivňují ziskovost celého odvětví. A cílem každého podniku je za pomoci konkurenční strategie nalezení takového postavení v odvětví, kdy jim bude schopen nejlépe čelit, v lepším případě jejich působení obrátit ve svůj prospěch.



Obr. 2: Hybné síly konkurence v odvětví

Zdroj: PORTER, M., Konkurenční strategie, s. 4.

### ***Hrozba nově vstupujících firem***

Vstup nových konkurentů sebou přináší boj o tržní podíl a především zvyšování kapacity odvětví. Zvýšené kapacity mohou způsobit převis nabídky nad poptávkou a tím tlačit na pokles cen nebo zvyšování nákladů. Může tak dojít k celkovému snížení ziskovosti

odvětví. Hrozba vstupu nových konkurentů je silně ovlivňována bariérami vstupu na trh a chováním stávajících účastníků. Zde platí přímá úměra: pokud jsou bariéry vysoké a je předpoklad tvrdé reakce ze strany stávajících firem, je hrozba vstupu nových konkurentů malá. Porter definuje 7 hlavních zdrojů překážek vstupu: úspory z rozsahu, diferenciacie produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu, vládní politika. (Porter, 1994, s. 7 – 13)

### ***Soupeření mezi existujícími firmami***

V rámci odvětví dochází k neustálému boji konkurenčních firem s cílem dosáhnout výhodného postavení a co největšího tržního podílu. K nejaktivnějším podnikům patří zejména ty, které se cítí ohroženi, nebo které se snaží využít příležitosti. Soupeření může mít podobu např. cenové konkurence, reklamní kampaně, nových výrobků nebo zlepšení zákaznického servisu. Akce jednoho podniku ovlivňují všechny konkurenty v odvětví a vyvolávají následnou reakci. Intenzitu konkurenčního boje ovlivňují některé faktory: počet a velikost firem v odvětví, pomalý růst odvětví, vysoké fixní nebo skladovací náklady, nedostatečná diferenciacie, různorodost konkurentů, strategické záměry firem, vysoké překážky výstupu z odvětví, atd. (Porter, 1994, s. 17 – 21)

### ***Vyjednávací vliv dodavatelů***

Dodavatelé s velkou dohadovací silou mohou diktovat vyšší ceny za své produkty nebo služby, mohou také snížit jejich kvalitu, čímž dokážou z odvětví, neschopného kompenzovat růst nákladů, vytlačit ziskovost. Dle Portera (1994, s. 27 – 28) existuje velký vyjednávací vliv dodavatelů za těchto podmínek: nabídka je ovládána několika dodavateli, odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny, dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání, dodavatelé mají diferencovanou produkci, mohou existovat vysoké náklady související se změnou dodavatele, hrozba perspektivní integrace.

### ***Vyjednávací vliv odběratelů***

Díky dohadovací síle mohou odběratelé tlačit ceny dolů, požadovat vyšší kvalitu, zlepšení služeb. Těchto výsledků mohou odběratelů dosáhnout pouze na úkor ziskovosti odvětví. Síla odběratelů je velká pokud platí následující okolnosti: velká koncentrace odběratelů, odběratel nakupuje velké množství k dodavatelově celkovému objemu prodeje, produkty nakupované v odvětví představují významnou část odběratelových nákladů, produkty jsou nediferencované a s tím související možnost alternativních zdrojů zásobování, neexistují vysoké náklady související s přechodem k jinému dodavateli, hrozba zpětné integrace, odběratel je plně informován o situaci na trhu. (Porter, 1994, s. 25 – 26)

### ***Hrozba substitučních výrobků nebo služeb***

Možnost koupě jiného produktu nutí podniky stanovovat cenu na určité hranici. Tím jsou limitovány výnosy odvětví. Tato hrozba může být velmi těžce identifikována, při vyhledávání jiných produktů, které mohou plnit stejnou funkci jako produkt odvětví, se můžeme dostat do velmi vzdálených trhů. Největší hrozba přichází od substitutů, jejichž cenová pozice se zlepšuje a umožňuje jim přiblížit se produkci odvětví. Nebo od substitutů, které jsou vyráběny ve velmi ziskových odvětvích. (Porter, 1994, s. 23 – 24)

## **2.1.3 Další analytické nástroje**

- *Metoda „4C“* – žádná firma se nevyhne soupeření s nadnárodními společnostmi, je nutné vzít v úvahu rostoucí vliv globalizace. K tomuto účelů je možné využít analýzu globalizačních trendů, která zahrnuje: customers (=zákazníky), country (=národní specifika), costs (= náklady), competitors (=konkurenci).
- *Plánování scénářů* – „příběhy“ o možném vývoji světa pomáhají rozpoznat nové trendy. Využívají se především v situacích, kdy je důležité dlouhodobé hledisko (5 – 10 let).
- *Kritické faktory úspěšnosti* – v každém odvětví existuje pouze několik faktorů rozhodujících o úspěchu. Jedná se především o faktory důležité pro zákazníky, podle nichž se rozhodují o koupi produktu. Může se jednat o náklady, které souvisí



s nákupem produktu (cena, doprava), kvalitu, poskytované služby (servis, poradenství, komplexnost nabídky). (Košťan, Šuleř, 2002, s. 39 – 45)

## **2.2 Analýza zdrojů a schopností**

Jedná se o identifikaci a analýzu zdrojů nacházejících se a působících uvnitř podniku. Schopnostmi podniku je myšlena strategická způsobilost jednat a aktivně reagovat na hrozby a příležitosti vnikající v okolí. Hlavními zdroji podniku jsou lidé, finance a materiál. Do analýzy je zahrnuto vše od strategických cílů firmy, přes finance, technologii, výrobu, marketing, prodej, servis, lidské zdroje až po kulturu a image firmy. Při hodnocení faktorů musí management brát v potaz jejich vliv na budoucí prosperitu podniku. Cílem je nalezení silných a slabých stránek podniku a následné porovnání s hlavními konkurenty v odvětví. (Jakubíková, 2013, s. 109 – 111)

### **2.2.1 Audit zdrojů**

Firma provádějící audit zdrojů hledá odpovědi na otázky: Jaké zdroje máme k dispozici? Jak efektivně jsou naše zdroje využívány? Jak flexibilní jsou naše zdroje? Jsou naše zdroje vzájemně vyvážené?. (Košťan, Šuleř, 2002, s. 52)

Mallya (2007, s. 53) dělí vnitřní faktory, jež může podnik přímo ovlivňovat a které by měl analyzovat, na faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové.

#### ***Faktory vědecko-technického rozvoje***

Vědeckotechnický rozvoj se stává velmi významným zdrojem konkurenčních výhod podniku. Pomáhá ke zlepšení současného výrobku, vytvoření nových produktů, zkvalitnění servisu. Inovuje a zefektivňuje výrobní procesy, což vede ke snižování nákladů, a tím poskytuje firmě větší prostor výhodnější cenovou strategií. Firmy mohou zvolit jednu ze třech přístupů k technologickému rozvoji: ofenzivní inovátoři, defenzivní následníci nebo defenzivní imitátoři. (Mallya, 2007, s. 53 – 56)

### ***Marketingové a distribuční faktory***

Marketingové aktivity ve většině případech rozhodují o úspěchu a neúspěchu firem. Podstatou je orientace na zákazníka, jeho potřeby a snaha jim co nejlépe vyhovět. Zákazník má v dnešní době možnost vybírat z velkého množství substitučních produktů, stává se více náročným a požaduje kvalitu. Cílem firem by tedy nemělo být prodat, ale vybudovat se zákazníkem dlouhodobý věrný vztah založený na spokojenosti, jak s výrobkem, tak se službou. Mezi marketingové faktory, které mají být zkoumány se řadí: cena, podpora prodeje, distribuce, lidé a prodejní tým. (Mallya, 2007, s. 56 – 57)

### ***Faktory výroby a řízení výroby***

Analýza důležitá především pro firmy, jejichž hlavní činností je výroba. Při analýze je vhodné zaměřit se na velikost továrny, automatizaci, kapacitu, řízení výroby, kontrolu kvality, vybavenost, hospodárnost provozu, energetickou náročnost, dostupnost surovin, úroveň celkových nákladů výroby ve srovnání s celkovými náklady konkurence a mnoho dalších. (Mallya, 2007, s. 62)

### ***Faktory pracovních zdrojů***

*„Při analýze pracovních zdrojů management organizace zjišťuje, jestli má organizace správné lidi s potřebnými znalostmi na správném místě, jestli poskytuje přitažlivé pracovní podmínky, jaké byly a jsou vztahy se vzdělávacími institucemi a jestli management pracovníky průběžně informuje o rozvoji uvnitř organizace.“* (Mallya, 2007, s. 63)

Košťan a Šuleř v souvislosti s lidskými zdroji doporučují hodnotit počet zaměstnanců, rozmístění, zručnost, flexibilitu a adaptabilitu. Tyto proměnné pak Mallya doplňuje o loajalitu k vedení, řádné proškolení a ochotu učit se, motivaci a informovanost. (Košťan, Šuleř, 2002, s. 52; Mallya, 2007, s. 63)

## *Analyza finančních zpráv a údajů*

Na základě této analýzy management zjišťuje jaká je finanční pozice a kvalita finančního řízení firmy. Pro analýzu finančního zdraví podniku se využívá rozvahy, výkazu zisků a ztráty a výkazu o cash-flow. Pro posouzení konkurenční pozice se jedná o nejdůležitější ukazatel. (Mallya, 2007, s. 64)

Nejčastěji se pro finanční analýzy využívá poměrových ukazatelů. Mezi ně patří ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Dále je možné využít i dalších ukazatelů např. Altmanův model, Rychlý test, Indexy důvěryhodnosti „IN“ (IN 95, IN 99, IN 01, IN 05). (Jáčová, Ortová, 2013, s. 99 – 101)

### **2.2.2 Analýza hodnotového řetězce**

Aby byl podnik schopný poznat a získat svoji konkurenční výhodu nesmí se dívat na podnik jako celek. Musí zkoumat všechny činnosti samostatně a hledat jak na sebe činnosti působí. Porter považuje hodnotový řetězec za vhodný nástroj pro zkoumání, které z činností mohou vytvářet zdroje konkurenční výhody. Hodnotový řetězec, složený z hodnototvorných činností a marže, zobrazený na obrázku č. 3, vyjadřuje celkovou hodnotu, kterou poskytuje zákazníkovi.



Obr. 3: Hodnotový řetězec podle Portera

Zdroj: PORTER, M., Konkurenční výhoda, s. 59.

Porter definuje marži jako „rozdíel mezi celkovou hodnotou a souhrnnými náklady na vykonání potřebných hodnototvorných činností.“ Za takové činnosti považuje „fyzicky a technologicky odlišné činnosti, které podnik koná. Jsou to stavební kameny, jimiž podnik vytváří výrobek mající pro jeho kupce určitou hodnotu.“ Každá hodnototvorná činnost využívá vstupy, pracovní síly, technologii, a informace.

Aby bylo možné tyto činnosti lépe analyzovat rozdělil je Porter do dvou základních skupin:

- *primární*, které jsou přímo spojeny s tvorbou výrobků, prodejem, dodáním zákazníkovi a následný servis,
- *podpůrné*, které slouží jako podpora pro činnosti primární, zahrnují obstarávání vstupů, technologický rozvoj, pracovní síly a další celopodnikové činnosti.

(Porter, 1993, s. 55 – 71)

Tyto hodnototvorné činnosti svým působením a vzájemnými vazbami mohou určovat náklady nebo diferenciaci firmy. Pro určení konkrétního zdroje konkurenční výhody a stanovení postupu útoku proti konkurenční firmě je nezbytné přesně vymezit jak její, tak také vlastní hodnotový řetězec. Pro úspěšné vedení konkurenčního boje je potřeba rozšířit informace o vlastní i konkurenční firmě o vazby uvnitř hodnotového řetězce, vazby vně hodnotového řetězce, hodnotový řetězec kupujícího, konkurenční rozsah a organizační strukturu. (Bartes, 1997, s. 17 – 19)

### **2.2.3 Další analytické nástroje**

- Model „7S“ firmy McKinsey
- Kauzální model Burkeho a Litwuna
- Model analýzy síly prostředí
- Weisbordův model šesti kategorií (Mallya, 2007, s. 73 – 84)

## 2.3 SWOT analýza

Můžeme ji považovat za jakýsi sumář předešlých analýz. Jedná se o jednu z nejpoužívanějších metod analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Je nástrojem pro sledování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí. Jednotlivé části jsou zobrazeny na obrázku č. 4.



Obr. 4: SWOT analýza

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar., Strategický marketing: strategie a trendy, s. 129.

SWOT analýza se skládá z původně dvou analýz: SW (Strengths – silný, Weaknesses – slabý) zaměřené na vnitřní prostředí firmy, její silné a slabé stránky, OT (Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby) zahrnující příležitosti a hrozby přicházející do podniku z vnějšího prostředí (makro i mikro). (Jakubíková, 2013, s. 129)

Dle Kotlera je nezbytné neustále monitorovat faktory přicházející z vnějšího prostředí, sledovat trendy a možné změny odvětví. Hledat příležitosti a eliminovat hrozby. Podnik také musí být schopen tyto příležitosti využít v rámci podniku. Poskytuje informace, které jsou významné při hledání souladu mezi zdroji podniku i schopnostmi a konkurenčním prostředím či trhem. Výsledky SWOT analýzy mohou být využity při marketingovém plánování, stanovování cílů a definování podnikové strategie. (Kotler, 2013, s. 80 – 82)

## **2.4 Analýza konkurence**

Analýza konkurentů je významným krokem pro posouzení vlastní pozice. Prvním podstatným krokem je určení hlavních konkurentů v odvětví. Poté následuje získávání a vyhodnocení všech informací o konkurenčních podnicích důležitých pro vlastní strategické plánování. (Zamazalová, 2010, s. 55)

### **2.4.1 Mapa konkurenčních skupin**

Tento nástroj firmě pomáhá porozumět pozici vlastní společnosti vůči konkurenci. Pozice podniků se zaznamenávají do tzv. strategické mapy. Pro analýzu je potřeba sestavit strategickou skupinu. Jedná se o podniky jednoho odvětví, které mají podobné charakteristiky. Těmi mohou být např.: velikost podniku, šíře sortimentu, nabídka obdobných služeb, technologie, stejná geografický oblast, cenová politika a jiné. (Jakubíková, 2013, s. 146)

### **2.4.2 Benchmarking**

Benchmarking jako nástroj strategického managementu vychází z metody učení se z lepší reality, než je ta naše. Za původce této metody můžeme považovat společnost Xerox Corp. Ta se v 70. letech 20. století dostala do ekonomických potíží, a na základě sledování a porovnávání konkurence našla oblasti, ve kterých by mohlo dojít ke zlepšení.

Benchmarking ve svém nejširším pojetí lze popsat jako metodu, pomocí které lze určovat vlastní pozici podniku na trhu a následně porovnávat s konkurencí. Společnosti tak mohou nalézt své nedostatky, které by se měly snažit odbourat a naopak poznat a využít své přednosti.

Americké centrum pro produktivitu a jakost (APOQ), které je významnou organizací rozvíjející přístupy a metody benchmarkingu, definuje benchmarking jako proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost. Zajímavou je také definice z oficiálního slovníku Americké společnosti pro jakost (ASQ), která popisuje

benchmarking jako techniku, pomocí níž organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku. Poznávají, jak tyto organizace své výkonnosti dosáhly a využívají získaných informací ke zlepšení své vlastní výkonnosti. Jakékoli zjištění o lepší praxi by mělo být impulsem k tvořivé práci vlastních zaměstnanců. Nemělo by docházet ke kopírování praxí společností z důvodů, že zaměstnanci, procesy a prostředí každé organizace jsou jedinečné a pouhým přejímáním lepší praxe by tak docházelo k potlačení exkluzivity vlastní organizace. (Nenadál, 2011, s. 11 – 15)

Z definic vyplývá, že benchmarking je neustálý proces učení se a zdokonalování. V návaznosti na tuto skutečnost vznikl pojem benchlearning, který se zaměřuje na učení a výcvik zaměstnanců tak, aby získávali nové zkušenosti prakticky využitelné na pracovišti. Propojením obou systémů tak může docházet k ještě efektivnějšímu zlepšování společnosti. (Karlöf, Östblom, 1995, s. 9)

Praktické využití benchmarkingu je pro firmy velmi přínosné. Na základně porovnání s konkurencí mohou firmy identifikovat tržní příležitosti, které pomáhají zvyšovat kvalitu produktů a tím lépe uspokojovat potřeby zákazníků. Zároveň firmám pomáhá rozpoznat procesy, které by měly být zlepšeny. Firma s pomocí benchmarkingu nalézá silné a slabé stránky, díky nimž může stanovit novou konkurenční strategii. Výsledkem takových změn jsou vylepšené procesy, úspory nákladů a spokojenější zákazníci. Podnik se díky benchmarkingu stane více konkurenceschopný. (Jetmarová, 2011, s. 84)

Podněty pro využití benchmarkingu mohou vycházet externího a interního prostředí firmy, jak vyjadřuje tabulka č. 1.

Tab. 1: Interní a externí podněty pro benchmarking

Podněty interní	Podněty externí
slabé výsledky posouzení stavu vyzrálosti systému managementu	neustále a dynamicky se měnící požadavky všech zainteresovaných stran
potřeba změnit technologie a zvýšit výkonnost procesů organizace	trvalý rozvoj přímých i nepřímých konkurentů v našich segmentech trhu
nastavené ambiciózní cíle, odvozené od celkové strategie a politiky organizace	permanentní tlaky odběratelů na snižování nákladů
potřeba poznat výkonnost přímé i nepřímé konkurence	změny v legislativě, jež nutí organizace k zlepšování a inovacím
vyjasnění směrů a oblastí dalšího zlepšování	
zjištění týkající se zaostávání a snižující se výkonnosti organizace apod.	

Zdroj: NENADÁL, J., Benchmarking: mýty a skutečnosti, s. 12.

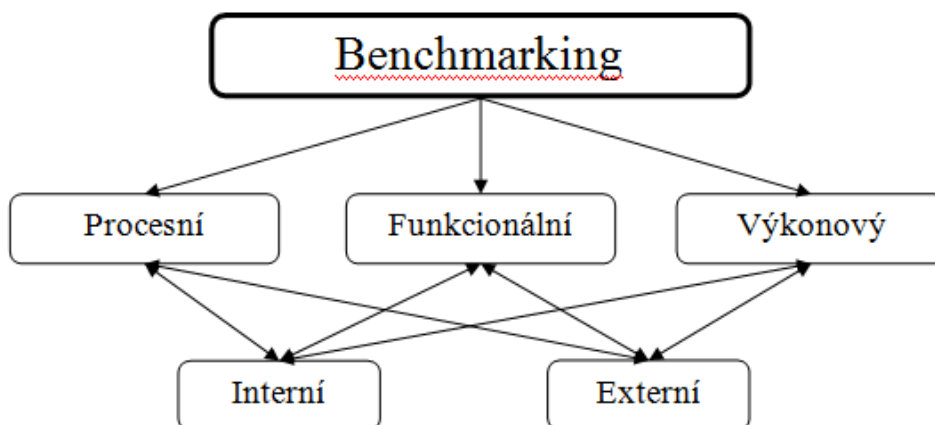
Aby měl benchmarking smysl musí být:

- podporován vrcholovým managementem,
- začleněn do všech systémů společnosti,
- vztahován ke konkurenční organizaci, podle které bude posuzovat vlastní pozici,
- vhodně vybrané zkoumané parametry,
- zvoleny vhodné metody a nástroje pro zjišťování relevantních informací,
- neustále opakován,
- projekty realizovány. (Nenadál, 2011, s. 15 –17)



## Typy benchmarkingu

Základní typ, který používala jako první společnost Xerox Corp., byl označován jako konkurenční. Toto pojmenování je již poměrně zastaralé a vznikly tak nové modernější typy, které jsou zobrazeny na obrázku č. 5, a které budou dále podrobněji popsány.



Obr. 5: Typy benchmarkingu

Zdroj: NENADÁL, J., Benchmarking: mýty a skutečnosti, s. 20.

**Benchmarking procesní** firma využije tehdy, pokud potřebuje porovnat a změřit nějaký určitý proces organizace. Procesní benchmarking porovnává naši společnost s jakoukoli jinou (nemusí být stejný obor podnikání), která aplikuje stejné či podobné procesy. Může se jednat například o procesy spojené s fakturací, projektováním a plánováním procesů, navrhováním produktů, rozsahem a kvalitou servisu, interním auditem, elektronickou evidencí záznamů, způsoby a formami interní komunikace, s měřením spokojenosti zainteresovaných stran a mnoho dalších.

Základní kritéria, která jsou tímto typem benchmarkingu porovnávána jsou:

- výkonnost,
- doba trvání,
- úroveň nákladů,
- rozsah neshod.

Na základě porovnávání jsou získány informace, co a jak dělá firma špatně/dobře, ale také je možné hlubším zkoumáním nalézt odpověď na otázku, proč je podnik horší/lepší než konkurence. Aby mohlo být zkoumání provedeno důkladně a detailně, musí být sesbíráno množství relevantních informací, což by mohlo být značně náročné. Výhoda tohoto typu benchmarkingu spočívá ve zjistitelnosti míry zlepšení. (Nenadál, 2011, s. 23 – 24)

***Benchmarking funkcionální*** se soustředí na porovnávání jedné či několika funkcí určitých organizací. Využíván je především v neziskovém sektoru a oblasti služeb. Samozřejmě využití nalezne i u výrobních podniků. Funkcionálním benchmarkingem může být např. porovnávání rozsah poprodejních služeb obchodních řetězců, rozvoj vztahu se zákazníky, zapojení zaměstnanců a mnoho dalších. Realizace vyžaduje vysoké finanční zdroje a některé společnosti s vysokou úrovní funkcí a služeb se mohou cítit nekomfortně, vzhledem ke zvýšenému zájmu ze strany jiných organizací. (Nenadál, 2011, s. 22 – 23)

***Benchmarking výkonový*** se zaměřuje na porovnání a měření výkonových parametrů. Sledován je např. výkon pracovníka, technologie, úroveň jakosti a další. Umožňuje přímo porovnat nabízené produkty či služby mezi různými podniky. Cílem výkonového benchmarkingu je srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti vlastní společnosti se společnostmi přímo konkurenční. V tomto případě se zřejmě jedná o nejnáročnější typ benchmarkingu, který vyžaduje důvěru všech zúčastněných společností. Pokud se bude jednat o benchmarking vůči externím organizacím, stojí za uvážení zadat projekt nezávislé třetí straně. (Nenadál, 2011, s. 21)

Všechny výše uvedené typy mohou být prováděny v rámci jedné organizace, ale také mezi organizacemi různými. Na základě toho, kde je benchmarking prováděn, ho můžeme rozdělit na interní a externí.

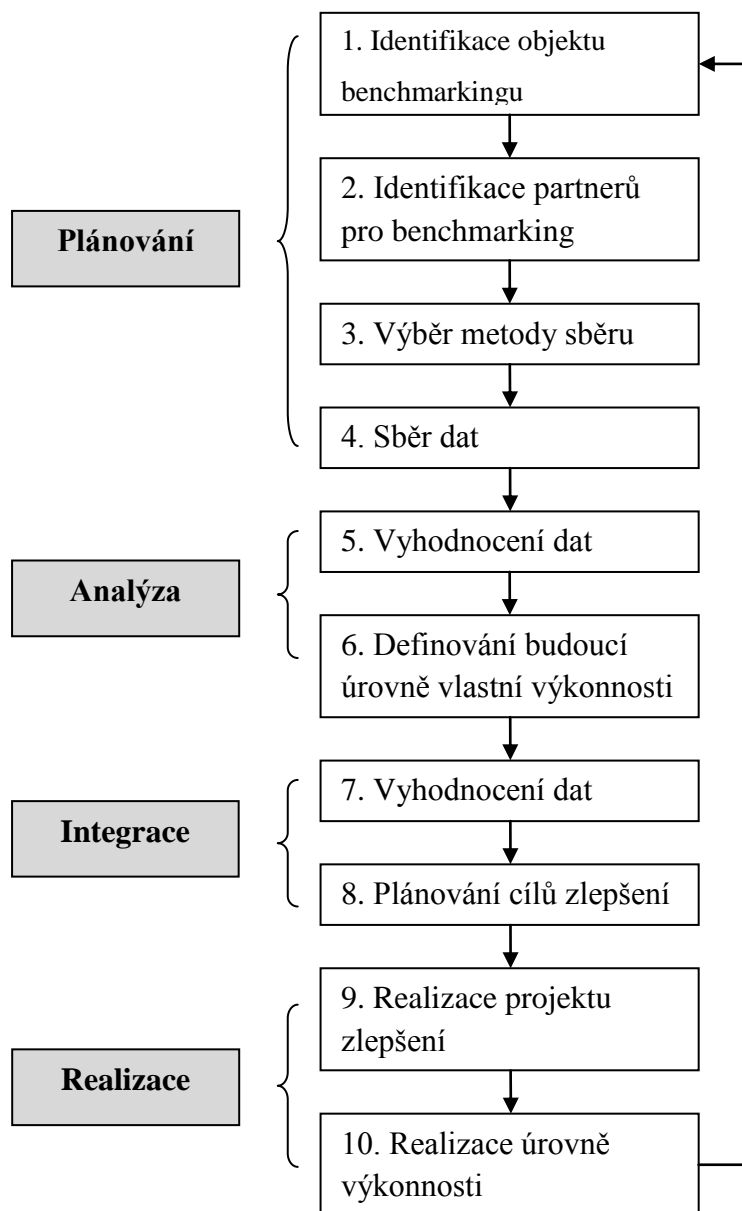
Pokud je realizováno porovnávání v rámci jedné organizace mezi vybranými organizačními jednotkami (divize, provozní jednotky obchodních řetězců), jež zabezpečují stejné nebo podobné produkty, procesy a funkce, mluvíme o ***interním benchmarkingu***. Cílem je nalézt nejlepší vnitřní standart výkonnosti. Výhodou interního benchmarkingu je dostupnost přesných informací, díky nimž se dá benchmarking rychle provést a výsledky

tak lze efektivně aplikovat, např. ke snižování rozdílů ve výkonnosti mezi jednotlivými organizačními jednotkami. Slabou stránkou interního benchmarkingu je skutečnost, že najít ve vlastní organizaci vynikající výkonnost je méně pravděpodobné, než kdyby hledání probíhalo ve vnějším prostředí. Tento typ benchmarkingu mohou aplikovat spíše velké firmy. V mnohých případech ho využívají jako nástroj pro učení se benchmarkingovým procesům tak, aby poté mohly tuto metodu účinně uplatnit vůči cizím organizacím.

V tom případě se přesouváme od interního k *externímu benchmarkingu*. Jeho principem je porovnávání vlastní organizace s podobnou nebo stejnou organizací. Vyznačuje se vysokým stupněm srovnatelnosti mezi příslušnými organizacemi a funkcemi. Snaha realizovat externí benchmarking může narazit na překážku v podobě nenalezení vhodného partnera, především pokud se jedná o přímého konkurenta. Další riziko spočívá v situaci, kdy se firmy zaměří na konkurenční faktory místo na hledání špičkové výkonnosti. Existuje zde ovšem jedno velké plus a to možnost stanovit si nejvyšší benchmark a poučit se tak od nejlepších. (Nenadál, 2011, s. 24 – 25; Karlöf, Östblom, 1993, s. 50 – 53)

### ***Modely benchmarkingu***

Benchmarking jakožto nestandardizovaná metoda nemá jednotný postup při realizaci. S nadsázkou by se dalo říci, že kolik existuje firem provádějících benchmarking, tolik také existuje modelů. Následující výklad bude zaměřen pouze na jeden model, a to model benchmarkingu firmy Xerox Corp., především z toho důvodu, že společnost můžeme považovat v oblasti benchmarkingu za velmi pokročilou. To samé lze očekávat od samotného modelu, zobrazeného na obrázku č. 6.



Obr. 6: Základní etapy benchmarkingu podle firmy Xerox Corp.

Zdroj: NENADÁL, J., Benchmarking: mýty a skutečnosti, s. 28.

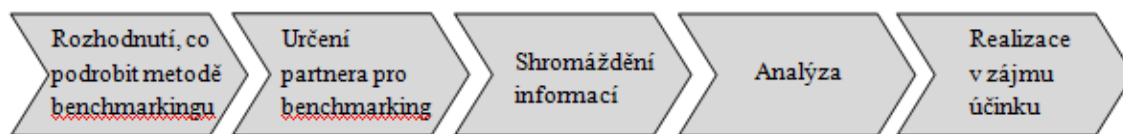
Jak je z obrázku patrné, model zahrnuje čtyři základní etapy rozložené do deseti kroků. První kroky náleží vrcholovému managementu, který musí kromě identifikace objektu benchmarkingu také jmenovat tým benchmarkingu. Ten se zabývá dalšími kroky plánovací fáze. Po sběru dat již následuje analytická fáze, kdy jsou získaná data zpracovávána tak, aby bylo zcela jasné, na jaké oblasti se má organizace zaměřit při návrhu oblastí a cílů vlastního zlepšování. Fáze integrace už je opět v rukou vrcholového managementu, který na základě informací z analytické fáze projedná a rozhodne, na jaké cíle vlastního

zlepšování se zaměřit. V realizační fázi je tedy realizován konkrétní projekt vedoucí k neustálému zlepšování.

Dalšími významnými organizacemi v oblasti benchmarkingu jsou Americké centrum pro produktivitu a jakost a Evropská nadace pro management jakosti. Obě tyto organizace uplatňují vlastní procesy a mají tak stanoveny své modely. Více informací poskytne kniha *Benchmarking: mýty a skutečnosti* od Jaroslava Nenadála, strany 29 – 32.

### ***Etapy benchmarkingu***

Jak již bylo zmíněno výše benchmarking není normovanou metodou. V jednotlivých literárních pramenech můžeme najít rozdílný počet etap. Pro potřeby této práce využijeme přístup Karlöfa a Östbloma, kteří proces benchmarkingu člení do pěti etap, znázorněných na obrázku č. 7.



*Obr. 7: Pět etap benchmarkingu*

Zdroj: KARLÖF, B. a S. ÖSTBLOM, *Benchmarking: Jak napodobit úspěšné*, s. 56.

Než firma začne s první etapou, musím být zvolen projektový tým benchmarkingu. Je nutné dosáhnou optimální kombinace lidí, tak aby bylo dosaženo stanovených cílů projektu. Projektový tým by měl tvořit manažer projektu a jednotlivý členové. Do takového týmu bychom měli zařadit lidi s nejlepší vhodnou kvalifikací pro konkrétní projekt. Takovýto výběr nám zvyšuje šance na úspěšné plnění úkolů. Pokud takto kvalifikované osoby v organizaci nemáme, můžeme přibrat odborníky externí.

Do projektového týmu by měly být zařazeni:

- zaměstnanci pracující v oblastech, jež bude podrobeny benchmarkingovému zkoumání,
- zaměstnanci nebo externisti s předchozí zkušeností s benchmarkingem,

- zaměstnanci, kteří mají přehled o informačních tocích společnosti, tak aby se zjednodušil proces sběru údajů,
- osoby s osobním zájmem, kteří se chtějí projektu aktivně účastnit,
- osoby schopné pracovat samostatně, využívat analytické myšlení a své tvůrčí schopnosti.

Členem týmu je také manažer, jehož hlavní aktivity jsou: kontrola, řízení týmu, rozhodování, administrativní práce a poskytování informací. (Karlöf, Östblom, 1993, s. 58 – 61)

### ***1. Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu***

Cílem této etapy je identifikace oblastí, které budou zkoumány benchmarkingem. Zkoumání může být podrobena celá organizace nebo jakýkoli její prvek výkonnosti. Může se jednat o zboží, služby, postupy, systémy, zaměstnance, náklady, kapitál a další. Rozhodnutí o tom, co podrobit zkoumání, začíná důkladným průzkumem v rámci vlastní organizace, následně je také dobré podívat se na problematiku z venku, zjistit tržní informace o podniku a hodnocení zákazníků. Také je nutné do hloubky pochopit faktory, které ovlivňují výkonnost vybraných oblastí. Při rozhodování je důležité vzít v potaz potřeby organizace a zákazníků. (Karlöf, Östblom, 1993, s. 68 –71)

### ***2. Určení partnerů pro benchmarking***

Cílem této etapy je výběr minimálně jedné externí organizace, navázání kontaktu a uzavření formální dohody o provedení benchmarkingového projektu. Partner musí k projektu přistupovat dobrovolně a také mu musí z projektu plynout prospěch. Aby mohla být firma zařazena mezi potenciální partnery, musí o ní být zjištěny potřebné informace. Ty jsou získávány převážně z externího prostředí a jejich zdrojem mohou být: internetové stránky organizací, články v odborných časopisech, zprávy obchodních komor, propagační materiály organizací, osobní zkušenosti, zaměstnanci, poradci, statistické údaje, výroční zprávy, databáze, veletrhy a výstavy.

Při výběru partnera lze narazit na neochotu účastnit se benchmarkingového procesu, ale také mohou nastat situace, kdy potenciálních partnerů je velmi mnoho a je nutné se rozhodnout, který bude pro projekt nejvhodnější. K takovému rozhodnutí se dojde na základě kritérií stanovených projektovým týmem. Ve světě benchmarkingu nejsou obecně platná pravidla, která by stanovovala, jaká kritéria pro výběr partnerů mají být. Jako příklad mohu uvést:

- seznamy nejúspěšnějších firem v daném odvětví, jejich postavení na trhu,
- společenská pověst organizací,
- technická vyspělost,
- doporučení obchodních partnerů. (Nenadál, 2011, s. 100 – 104)

### **3. Shromáždění informací**

Jak již název etapy napovídá, cílem je shromáždění informací potřebných pro analýzu. Nejdříve se získávají informace o vlastní organizaci, které poskytnou přesnější pohled na to, jaké informace je nutné získat od partnerů benchmarkingu.

(Karlöf, Östblom, 1993, s. 97 – 98)

Dle Nenadála (2011, s. 111 – 120) může sběr dat probíhat pomocí čtyř základních metod.

**1. Dotazníky** – předem připravený soubor otázek je odeslán všem partnerům benchmarkingu. Tuto metodu tým zvolí v případě, kdy je do projektu zapojeno více partnerů a jedná se tak o větší skupinu respondentů, partnery dělí velká geografická vzdálenost. Dotazník by měl být srozumitelný, jednoznačný, měl by obsahovat jen takové otázky, které nejsou v rozporu se smlouvou (např. porušení důvěrnosti).

*Výhody* – nejméně zdrojově náročné, snadné získání informací, nízké náklady a pracnost sběru dat, statistická analýza dat, opakovatelnost použití.

*Nevýhody* – neosobní přístup, riziko nepozornosti při vyplňování či nepochopení otázky, informace získané dotazníkem nemusí dostačovat pro potřeby benchmarkingového projektu.

**2. Interview se zástupci partnera** – projektový tým získává informace přímým rozhovorem s osobou pověřenou partnerskou organizací. Uplatnění této metody vyžaduje aktivní účast jednoho člena projektového týmu a minimálně jednoho

zástupce každého partnera. Interview je využíváno v případě, kdy je potřeba zjistit podrobné informace o postupech, plánech a projektech partnerů nebo pokud je cílem odhalit různé kritické události či problémová místa.

*Výhody* – jsou získávány ověřitelné, objektivní informace, vcítění tazatele, navozován vztah důvěry, možnost kladení i složitějších otázek, časově nenáročná.

*Nevýhody* – vyšší náklady a pracnost, možnost ovlivnění subjektivními pocity tazatele, informace mohou být zkresleny osobním názorem dotazovaného, možné zábrany, strojenost, nepřírozené chování, obtížnost interpretace informací, požadavek na vysokou komunikativnost obou stran.

- 3. Pozorování přímo na místě** – členové benchmarkingového týmu pracují přímo v organizaci partnera, kde s pomocí schválených metod a pomůcek sledují jednotlivé prvky procesů (stroje, zařízení, lidi, software). V benchmarkingovém projektu se při pozorování uplatňuje především standardizovaný přístup, kdy je stanoven cíl, účel a postupy pozorování. Dále má tým možnost vybrat mezi pozorováním zjevným a skrytým. Pokud je pozorovanému sdělen účel a záměr pozorování, jedná se o variantu zjevnou. Jak nám vyplývá z předchozího, při skrytém pozorování nejsou pracovníci o pozorování informováni. Ze všech metod sběru dat se jedná o nejpřesnější a nejobjektivnější metodu, pokud je založena na pečlivé přípravě.

*Výhody* – pozorování v reálném čase a prostředí, příležitost pro poznání nových metod a inovace, nedochází ke zkreslení výstupů subjektivními pocity pozorovaných pracovníků.

*Nevýhody* – nutnost pozorování několikrát opakovat, vysoké náklady a pracnost, zkreslení získaných výstupů subjektivními pocity benchmarkingového týmu.

- 4. Analýza záznamů** – princip této metody spočívá ve zkoumání záznamů o důsledcích jevů, které již nastaly. Tým se zaměřuje především na zkoumání okolností jejich vzniku a jak byla nastalá situace řešena. Týmy analyzují všechny vhodné druhy záznamů, které se vztahují k porovnávanému objektu. Existují dvě možnosti analýz dat – primární a sekundární. Při analýze primárních dat se zajímáme o data týkající se nákladů, spotřeby času, produktivity, výtěžnosti. Přistupujeme k ní, pokud potřebujeme nalézt nové možnosti zvyšování efektivnosti. Analýza sekundárních dat spočívá ve využívání dat ze systému jakosti,



interview či pozorování a poskytuje nám tak mnohem pravdivější obraz o objektu benchmarkingu.

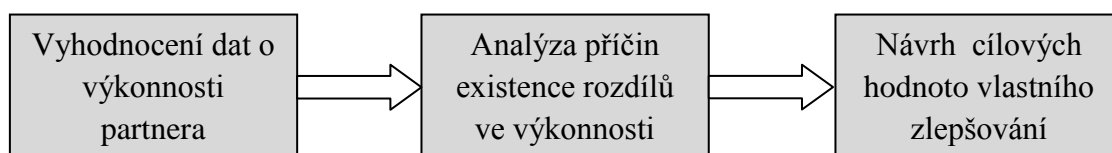
*Výhody* – minimalizace možnosti subjektivního výkladu, snadná interpretace dat, časová úspora (všechna potřebná data jsou již shromážděna).

*Nevýhody* – těžko lze ověřit pravdivost záznamů, data mohou být neaktuální a neobjektivní, někdy může být obtížné nalézt vhodné záznamy, některé mohou být shromážděny k jiným účelům, než potřebuje benchmarkingový tým, může tak být ovlivněna objektivita.

Výběr vhodné metody sběru dat závisí na mnoha faktorech – čase, nákladech, ale také ochotě partnera poskytnout potřebná data a údaje. Zde, více než kde jinde, platí skutečnost, že malé množství kvalitních informací je vždy lepší, než velké množství nekvalitních informací.

#### 4. Analýza

Analýza dat může být rozdělena do tří základních kroků tak, jak je definoval Nenadál. Jednotlivé kroky jsou přehledně zobrazeny na obrázku č. 8.



Obr. 8: Sled procesů analytické fáze benchmarkingu

Zdroj: NENADÁL, J., Benchmarking: mýty a skutečnosti, s. 135

Během třetího kroku bylo sesbíráno velké množství nestrukturovaných dat. Cílem této etapy je tedy utřídění získaných údajů do jakéhosi logického celku, se kterým bude možné dále pracovat. Při třídění musí být ověřena kvalita získaných dat (pokud ověření neproběhlo již při jejich sběru) a vyloučeny nesrovnatelné faktory. Nesrovnatelné faktory jsou definovány jako okolnosti, vlivy a jevy objektivního charakteru, jenž nemohou být ovlivněny partnery benchmarkingu, ale významně ovlivňují jejich reálnou výkonnost i úroveň kvantifikovaných ukazatelů výkonnosti. Příkladem může být rozdílná úroveň nákladů na úhradu lidské práce, rozdílné ceny nemovitostí, pozemků, hmotných

a energetických zdrojů a další. Zřetel musí být brán na to, aby nebyly porovnávány údaje, které nemohou být srovnatelné v důsledku nestejných metrik. V takových případech je nutné data přepočítat na srovnatelnou metriku (např. procenta), případně využít váhových faktorů.

Na základě získaných dat by měly být firmy schopné definovat rozdíly mezi výkonností vlastní a partnerské organizace. Stanovení rozdílů už poté není nic náročného, stačí porovnat zjištěné hodnoty. Zjištěné hodnoty je možné zaznamenat pomocí tabulek, grafů (Z-graf, glyf, graf rozdílů ve výkonnosti, skládaný sloupcový graf), jednoduchých statistických metod (P-skóre, váhové koeficienty, kvantily). Dalším nástrojem jsou benchmarkingové indexy nebo databáze. Metodiky a výpočty konkrétních indexů jsou duševním vlastnictvím organizace, která provozuje databázi.

Kromě zjištění absolutních rozdílů se benchmarkingový tým musí zabývat otázkou, kde byly rozdíly identifikovány a jaké jsou jejich příčiny. Následně musí být analyzovány příčiny existence rozdílů, tyto rozdíly pak popsány a zasazeny do souvislostí tak, aby mohly být využity ke zlepšování organizace. Takovou analýzu lze provést pomocí diagramu příčin a následků, vývojových diagramů.

Zjištěné rozdíly jsou základním výstupem této etapy benchmarkingového projektu, které jsou potřebné pro definování cílových hodnot vlastního zlepšování. V souvislosti s tímto krokem je nutné vysvětlit pojem *benchmark*. Jedná se o ukazatel výkonnosti, které chce firma dosáhnout. Podstata tohoto posledního kroku analyzační fáze tedy spočívá ve stanovení si jakési pomyslné laťky vlastní výkonnosti, které chce firma dosáhnout, v tom lepším případě „přeskočit“. Benchmarkingový tým hledá kombinaci nejlepších praktik odhalených v rámci sběru a analýzy dat, následně předloží návrh, jak tyto nejlepší praktiky provést ve vlastní organizaci.

Analytická fáze je zakončena sestavením benchmarkingové zprávy. Vyhodnocením a zpracováním dat a informací, zformulováním prognóz vývoje a návrhem cílových hodnot vlastního zlepšování, končí aktivity benchmarkingového týmu. Další aktivity jsou již zcela v kompetenci vrcholového managementu. (Nenadál, 2011, s.135 – 157)

### **5. Realizace v zájmu účinku**

Smyslem této závěrečné etapy je samotná realizace vlastního zlepšování. Při realizaci je vhodné vycházet z některých zavedených a uznávaných metodik zlepšování. Takovým základním modelem je tzv. Demingův cyklus PDCA, který zahrnuje následující čtyři fáze:

1. **P – plan** – vypracování plánu aktivit zlepšování. Sestavení plánu zahrnuje mnoho aktivit, kdy hlavní je identifikace veškerých činností potřebných pro dosažení cílů, dále pak stanovení návaznosti jednotlivých aktivit a odhad jejich trvání. Při plánování je stanoven harmonogram projektu (celková doba trvání, časové rezervy, identifikace činností, které by mohly způsobit zdržení) a odhadnuty náklady a sestavení rozpočtu. Je také nutné zaměřit se na rizika, která by mohla během realizace nastat a projekt tak ohrozit. Vhodným nástrojem pro sestavení plánu je síťový graf případně Ganttův diagram. (Nenadál, 2011, s. 193 – 206)
2. **D – do** – realizace plánovaných aktivit. V této fázi projektu je kladen důraz především na řízení a kontrolu, tak aby byly dodrženy naplánované aktivity. Při realizaci je možné využít mnohé metody a nástroje, např. metoda QFD, metoda FMEA, metoda přezkoumání návrhu, diagram příčin a následků, Paretův diagram, regulační diagramy, afinitní diagram a další. (Nenadál, 2011, s. 207 – 211)
3. **C – check** – monitorování a analýza dosažených výsledků. Hodnocení plnění cílů by mělo probíhat jak průběžně, tak na konci realizace. Sledováno je především to, zda a jakým způsobem je dosahováno stanovených cílových hodnot. Pro průběžné hodnocení je možné využít metodu založenou na určování kvantifikovatelných ukazatelů, tzv. indexů míry vlastního zlepšování, která využívá milníků. Pro konečné hodnocení efektů vlastního zlepšování je možné použít schéma dekompozice efektů. (Nenadál, 2011, s. 211 – 220)

4. *A – act* – reakce na dosažené výsledky a provedení úprav procesu. Benchmarking by neměl být proveden pouze jednou, ale měl by být prosazen mezi běžné procesy strategického řízení tak, aby neustále docházelo ke zlepšování. Vrcholový management by neměl být uspokojen současným stavem, ale v rámci strategických cílů by si měl klást stále náročnější benchmarky. (Nenadál, 2011, s. 220 – 229)

V souvislosti s dosažením cílů existují faktory úspěšnosti, na které je potřeba dát si při realizaci benchmarkingu pozor. Jedná se především o tyto:

- úplná účast managementu,
- angažovanost,
- pochopení cílů a strategií společnosti,
- definování harmonogramu a plánu akcí,
- soustředění managementu na projekt,
- informace,
- energie a vytrvalost. (Karlöf, Östblom, 1993, s. 129 – 130)

## **Etický kodex benchmarkingu**

Aby mohl být benchmarking úspěšný, musí jednotlivé strany projektu dodržovat určitá pravidla chování tak, aby nepoškozovaly zájmy svých partnerů. Pokud by tomu tak nebylo, bylo by nemožné vytvářet celosvětové partnerské sítě účastníků benchmarkingu. Naštěstí si tuto skutečnost organizace uvědomují a řídí se etickými kodexy benchmarkingu.

K dodržování kodexu se partneři musí zavázat podpisem. Pro oblast benchmarkingu bylo vytvořeno hned několik kodexů, na následujících řádcích bude představen kodex vytvořený Evropskou nadací pro management jakosti, založený na devíti základních principech.

1. ***Princip přípravy benchmarkingu*** – včasné kontaktování partnera benchmarkingu, na základě smlouvy legalizování podmínek, přístupů a metod budoucího projektu.
2. ***Princip navázání kontaktů s partnery*** – zachování důvěrnosti osobních údajů všech osob, které se účastní benchmarkingového projektu.

3. **Princip vzájemné výměny informací** – neptat se na věci, kterou jsou i pro nás citlivé, držet se předem dohodnutého rozsahu a obsahu získávaných informací od partnerů benchmarkingu.
4. **Princip důvěrnosti sdělení** – nesdělovat informace z benchmarkingových projektů třetím stranám, zachovat důvěrnost účasti všech partnerů.
5. **Princip využívání informací** – získané informace nesmí být použity pro srovnávací reklamu nebo spotřebitelské testy. Informace smí být použity pouze k projednávání výsledků ve vrcholovém managementu.
6. **Princip legálnosti prováděných činností** – důraz na dodržování všech dohodnutých pravidel, na kterých se smluvně dohodli všichni účastníci benchmarkingového projektu.
7. **Princip ukončení prací na benchmarkingu** – dodržovat časový rámec stanovený pro získávání informací.
8. **Princip vzájemného porozumění** – pochopení a naplňování potřeb a požadavků všech partnerských organizací.
9. **Princip vedení benchmarkingu vůči jiným konkurentům** – dodržovat legislativu, nežádat citlivá data, získaná data využívat pouze k interním aktivitám partnerských organizací (jako vhodné se ukazuje uzavření speciální smlouvy, která by stanovila dobu ochrany dat, vymezila způsoby práce, přístupy).

Výše zmíněných 9 etických principů představuje pouze možnost, jaká pravidla dodržovat. Jakými pravidly se budou řídit účastníci konkrétního benchmarkingového projektu si stanovují sami v rámci smlouvy. (Nenadál, 2011, s. 40 – 44)

### 3 Konkurence a konkurenční strategie

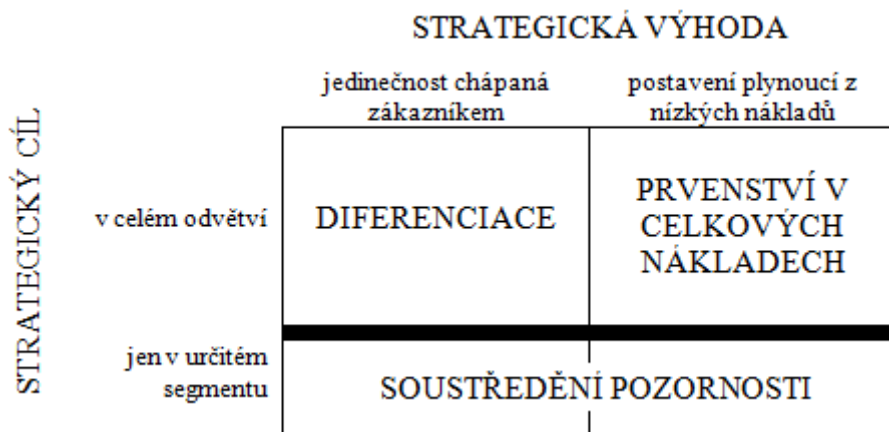
Základním stavebním kamenem pro úvahu o konkurenceschopnosti je fakt, že jejím hlavním zdrojem jsou podniky. Konkurenceschopnost podniku může být významně ovlivněna právním, sociálním, ekonomickým a politickým prostředím státu, ve kterém působí. Pojem konkurenceschopnost vyjadřuje schopnost určitého podniku prosadit se na trhu (Zemanová, 2005, s. 158). Tak jak vzniká celosvětový tržní prostor, vzniká také každodenní boj konkurentů o ovládnutí cílových tržních segmentů. Každá firma, existující či nově vstupující na trh, musí mít stanovenou konkurenční strategii tak, aby dosáhla konkurenční výhody. Dosažení konkurenční výhody je pro podnik zásadní z hlediska motivování potenciálního kupujícího, který se pak rozhoduje kdy koupí, od koho koupí a co koupí, aby uspokojil své potřeby. (Čichovský, 2002, s. 9)

Jak říká Porter (1994, s. 19), schopnost konkurence rozhoduje o úspěchu nebo neúspěchu. *„Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, základní aréně, v níž se konkurence projevuje. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví.“* Při volbě konkurenční strategie musí vzít podnik v úvahu přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a činitele rozhodující o vzájemném konkurenčním postavení v rámci odvětví. (Porter, 1994, s. 19)

#### 3.1 Obecné konkurenční strategie dle Portera

Aby si firma udržela svoji pozici na trhu, musí úspěšně čelit pěti konkurenčním silám. Toho lze dosáhnout mnoha přístupy, které v sobě budou odrážet specifika daného trhu a jejího postavení. M. Porter specifikoval tři obecné strategické přístupy zobrazené na obrázku č. 9.

- prvenství v celkových nákladech,
- diferenciaci,
- soustředění pozornosti.



Obr. 9: Generická konkurenční strategie

Zdroj: PORTER, M., Konkurenční strategie, s. 39.

Tyto strategie pomáhají firmám dosáhnout nadprůměrné výkonnosti, předstihnout konkurenty a získat tak konkurenční výhodu.

### ***Prvenství v celkových nákladech***

V první strategii jsou hlavní konkurenční výhodou nízké náklady v porovnání s konkurencí. Podmínkou pro dosažení nízkých nákladů je získání vysokého tržního podílu nebo výhodný přístup k surovinám. Nízkých nákladů je přímo dosahováno zavedením funkčních opatření. Takovým opatřením může být výkonné výrobní zařízení, přísná kontrola přímých a režijních nákladů, minimalizování nákladů v oblasti výzkumu a vývoje, reklamy, služeb.

Dosažení nízkých nákladů přináší firmě vysoké výnosy, zároveň poskytuje ochranu před soupeřením konkurentů, vlivem odběratelů a dodavatelů. Podnik vyrábějící při nízkých nákladech nabízí standardní produkt za průměrné ceny. (Porter, 1994, s. 35 – 37)

### ***Diferenciace***

Strategie diferenciací je založena na jedinečnosti. Podnik se musí soustředit na vytvoření služby nebo produktu, který zákazníkům přinese vysokou přidanou hodnotu. Při sledování strategie diferenciací by se firma měla odlišit hned v několika oblastech.

Může se jednat o design, image značky, technologii, vlastnosti, materiály, zákaznický servis, prodejní síť a mnoho dalších. Diferenciace umožňuje stanovit vyšší cenu a dosáhnout tak nadprůměrných výnosů. (Porter, 1994, s. 37 – 38)

### ***Soustředění pozornosti (focus)***

V případě, že podnik zvolí strategii soustředění pozornosti, zaměří se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Díky sledování cílového segmentu dokáže podnik uspokojovat jejich potřeby efektivněji než konkurence. Podnik může ve zvoleném segmentu usilovat buď o strategii nejnižších nákladů nebo o diferenciaci. Při aplikaci strategie soustředění pozornosti nedosahuje podnik konkurenční výhody v rámci celého trhu, ovšem díky dosažení jedné nebo obou focus strategií získává konkurenční výhodu v rámci svého cílového segmentu. (Porter, 1994, s. 35 – 40)



## 3.2 Další konkurenční strategie

V této části budou definovány konkurenční strategie podniku z hlediska jejich postavení na trhu. Firma může být v roli lídra trhu, vyzyvatele, tržního následovatele nebo výklenkáře. Kotler (2013, s. 335) uvádí, že celých 40 % trhu tvoří lídři, 30 % patří tržnímu vyzyvateli, 20 % náleží následovatel a zbylých 10 % si drží výklenkář.

### *Strategie lídra trhu*

Lídři na trhu pevně drží svá postavení a mají největší tržní podíl. Jedná se o jedničku na trhu. Jako první přistupují ke změnám cen, zavádějí nové výrobky, formy distribuce a propagace. Ačkoli je postavení takové firmy dominantní, probíhají na trhu snahy o soupeření nebo napodobování. Aby firma zůstala lídrem na trhu, nesmí podcenit svoji konkurenci a zároveň se musí chránit za pomoci obranných a ochranných akcí. Musí najít způsob, jak zvýšit celkovou poptávku a hledat možnosti, jak zvýšit svůj tržní podíl i za předpokladu, že velikost trhu zůstane stejná.

Lídr trhu by měl neustále usilovat o:

- nové zákazníky (strategie penetrace, hledání nového segmentu a geografické expanze),
- vyšší míru používání mezi stávajícími zákazníky (úprava velikosti a vzhledu),
- inovace (nové výrobky, služby, distribuce),
- proaktivní marketing (reaktivní, předvídavý a kreativní),
- snižování pravděpodobnosti útoku (defenzivní strategie).

Vedoucí firma musí ve svém rozhodování důkladně zvažovat, co bránit a čeho se vzdát. (Kotler, 2013, s. 335 – 341)

Firmy na druhém, třetím a dalších místech nazýváme vyzyvateli nebo pronásledovateli. Takové firmy mohou volit ze dvou strategických postojů. Jednou možností je útok na lídra trhu a další konkurenty v pozici tržního vyzyvatele. Druhá možnost spočívá v zaujmutí pozice tržního následovatele.

### ***Strategie tržních vyzyvatelů***

Mnoho firem v této pozici si vybuodovalo silné postavení. Nastaly také případy, kdy vyzyvatel vedoucí firmu předstihl. Taková situace může nastat hlavně proto, že vyzyvatelé si kladou vyšší cíle, zatímco lídři pracují stále stejnými zaběhnutými postupy. Hlavním úkolem vyzyvatele je definování strategického cíle a rozhodnutí na koho zaútočit. Protivníkem může být lídr trhu, firma stejné velikosti, malá místní nebo regionální firma.

Vyzyvatel může volit z následujících strategií útoku:

- *Čelní útok* – vyrovnání se výrobku, reklamě, ceně, distribuci protivníka.
- *Křídelní útok* – spočívá v identifikaci změn, které vytvářejí mezery trhu a jejich následné vyplnění.
- *Obklíčení* – na základě intenzivní ofenzivy snaha o získání velké části území protivníka. Aby byl útok úspěšný musí vyzyvatel vlastnit lepší prostředky.
- *Obejití nepřítele* – zaměření na snadnější trhy diverzifikací do nepříbuzných výrobků, na nové geografické trhy nebo k novým technologiím.
- *Partyzánské útoky* – občasné útoky, které mají nepřítele zneklidnit a nabourat jeho stabilitu. Využívá se například snižování cen, bleskové propagační kampaně a další.

Cílem vyzyvatelů je získání většího tržního podílu. (Kotler, 2013, s. 341 – 343)

### ***Strategie tržního následovatele***

Mnohé firmy dávají přednost následování vedoucí firmy, než aby se snažili s ní bojovat o prvenství. Tuto strategii volí především firmy působící v odvětvích s velkou kapitálovou náročností nebo homogenní produkcí. Protože zde existuje pouze velmi málo možností pro diferenciaci výrobku, image, změnu kvality služeb nebo ceny, většina firem napodobuje lídra trhu. I následovatelé musí uplatňovat určité strategie. Musí vědět, jak si udržet současné zákazníky a jak získat určitý podíl zákazníků nových. Je nutné, aby udržoval nízké výrobní náklady a vysokou kvalitu výrobku a služeb. Je nezbytné, aby vstupoval na nově vznikající trhy.

Pro své snahy může využít čtyři strategie:

- *Padělatel* – kopíruje výrobek i balení, který následně prodává na černém trhu.
- *Klonovač* – napodobuje výrobky, názvy a balení, rozdíly jsou nepatrné.
- *Imitátor* – vybere si pouze některé prvky, které duplikuje. Balením, reklamou, cenou nebo lokalitou se odlišuje.
- *Upravovatel* – jako vzor vezme výrobky lídra a upraví, vylepší je. Později se z něj stává vyzyvatel.

Zastávání strategie následovatele, tedy jako třetího na trhu, je z dlouhodobého hlediska a výdělků značně nevýhodné. (Kotler, 2013, s. 343 – 344)

### ***Strategie výklenkářů***

Jedná se o strategii, kterou využijí především menší firmy vyhýbající se soutěžení s velkými firmami. Místo aby soupeřili na velkém trhu, stanou se lídry na trhu malém neboli výklenku. Pro velké firmy nemají malé trhy ten správný potenciál, ovšem malá firma může nalezením a obsazením vhodných mezer trhu dosáhnout vysokých zisků. Takové firmy znají velmi dobře své cílové zákazníky, dokážou lépe plnit jejich přání a poskytují vyšší přidanou hodnotu, což umožňuje stanovovat vyšší ceny. Aby strategie byla účinná musí výklenkář vytvářet, rozšiřovat a chránit své výklenky. (Kotler, 2013, s. 344 – 345)

## 4 Konkurenční analýza vybraných firem

Analýza vybraných firem bude provedena na základě dvou nástrojů. Prvním nástrojem pro hodnocení konkurence je benchmarking. Práce bude zaměřena na atributy podniku, které jsou zákazníci považovány za důležité. Kritéria pro hodnocení byla jasně stanovena, neexistuje tak prostor pro odchylky. Hodnocení bylo realizováno na základě objektivního zkoumání, bez vlivu autorčiných názorů nebo pocitů.

Druhou částí analýzy konkurence je marketingový výzkum vnímání a hodnocení vybraných podniků na českém trhu realizovaný za pomoci dotazníků. Zákazníkům každého podniku byl předložen totožný dotazník, zjištěné výsledky budou pomocí grafů interpretovány. Výsledky této části hodnotí zákazníci na základě svých názorů, postojů, pocitů. Dosažené hodnocení je tedy považováno za subjektivní, i přesto pro podniky představuje významný zdroj informací.

Tyto nástroje byly vybrány, neboť nejlépe odpovídají potřebám této diplomové práce. Analýzy spojují jak objektivní, tak subjektivní hodnocení, dosažený výsledek tak velmi věrně zobrazuje skutečnost.

### 4.1 Analýza vybraných atributů firem s využitím benchmarkingu

V této části bude provedena analýza konkurence pomocí metody benchmarking, jehož teoretická východiska byla definována v kapitole 2.4.2. Cílem bude posoudit pozici firem na trhu a identifikovat oblasti, ve kterých by mohlo dojít ke zlepšení.

*Postup analýzy bude zahrnovat následující kroky:*

- charakterizování profilů konkurentů,
- definování pravidel a atributů pro hodnocení konkurentů,
- sběr informací a provedení analýzy,
- vyhodnocení výstupů.

### 4.1.1 Profil konkurenčních firem

#### *Starbucks Coffee*

Mezinárodní společnost založená ve Spojených Státech Amerických. Jediným provozovatelem kaváren tohoto řetězce na českém trhu je společnost AmRest Coffee. Kavárny provozuje na základě franšizové licence, kterou dále neposkytuje.

V kavárnách je nabízena káva z více jak 14 druhů kávových zrn, ze tří světových pěstitelských oblastí – Latinská Amerika, Afrika, Asie. Kávu společnosti praží ve 4 vlastních pražírnicích. Dle typu pražení se jedná o tři druhy kávy: jemná chuť (blonde), střední plnost chuti a střední kyselost (medium) a vyšší plnost chuti s výrazným aroma (dark). V kavárnách působí tzv. Coffee Masteri, kteří úspěšně prošli školicím programem společnosti Starbucks Coffee a stali se tak odborníky na kávu. Identifikačním znakem je černá zástěra.

„Podporovat a rozvíjet lidského ducha – jeden člověk, jeden šálek kávy, jedno sousedství.“  
Na prohlášení výše, jež je misí společnosti, přímo navazují hodnoty, které spolu s obchodními partnery a zákazníky dodržují. Vytváření prostředí sounáležitosti, hledání nových cest pro růst společnosti, poskytování jen toho nejlepšího (Starbuck.com, © 2015). Z tohoto pohledu je pro společnost významné zachování vysoké kvality kávy, etický přístup při obstarávání kávových zrn, vytváření úcty k partnerům, lidské spojení se zákazníky, příjemné prostředí kaváren a aktivní přístup k ochraně životního prostředí. (Starbuckscoffee.cz, © 2015)

Cílem společnosti na další roky je snížení fluktuace zaměstnanců a jejich další rozvoj, rozšíření sítě provozoven, pořádání promo akcí k získání nových zákazníků a zvyšování kvality nabízených služeb.

## *Costa Coffee*

Mezinárodní firma založená ve Velké Británii. Výhradním provozovatelem všech poboček na územní České republiky je společnost Best Coffee. Právo na provoz získala na základě franšizové smlouvy. V současnosti se spol. Best Coffee nechystá poskytovat licenci na provoz dalším stranám. Panují obavy, že pokud by tak učinila mohlo by dojít k narušení jednotné koncepce a snížení kvality.

Ve svých provozovnách podávají kávu ze směsi kávových zrn Mocha Italia, kterou praží ve vlastních pražírkách. Káva je pražena pomalu při nízké teplotě, aby získala ty nejlepší vlastnosti. Pokud nebude splňovat dané profily (kyselost, sladkost, hořkost, aroma) nebude uvolněna pro použití v kavárnách. V kavárnách Costa Coffee můžete narazit na baristu s jedním zrnkem na límečku, jedná se o společnost vyškoleného baristu. Dvě zrnka na límečku vyjadřují nejvyšší ocenění schopností baristy, tzv. Maestro.

Technologie pražení kávy s přísnou kontrolou a speciálně vyvinutá směs kávových zrn vychází z tradice a mise společnosti: „zachránit svět před průměrnou kávou.“ Některé z dalších hodnot, na které se společnost zaměřuje jsou příjemné prostředí kaváren, orientace na zákazníka a speciálně vyškolení baristé. (costa-coffee.cz, © 2015)

V dalších letech bude společnost usilovat o zvýšení povědomí o značce, tím o získání nových zákazníků, zároveň chce zvyšovat spokojenost zákazníků stávajících. Společnost se zaměří na produktové inovace, rozšíření poboček do všech krajských měst a sjednocení jejich vzhledu s firemním designem Costa evolution.

## ***Ovocný Světozor***

Rodinná firma s dlouholetou tradicí vybudovaná podnikatelem Hájkem. Veškeré aktivity související s expanzí společnosti zůstávají pouze v rukou společníků. Firma neposkytuje franšizové smlouvy na zakládání dalších poboček.

Společnost ve svých pobočkách nabízí kávu značky Illy. Jedná se o kávu jejíž pražení započalo roku 1933 v italském Terstu. Výsledné kávové směsi vznikají kombinací kávových zrn Arabica pocházejících z 9 regionů světa. Společnost dbá při získávání kávových zrn na zachování prémiové kvality, spolupráce s pěstiteli probíhá na principech fair trade. Směsi kávy Illy jsou dodávány do více než 140 zemí světa. (illy.com, © 2010)

Mezi své hodnoty řadí orientaci na zákazníka, uspokojení jeho potřeb s cílem vytvořit dlouhodobý vztah, kdy se zákazník bude vracet. Dále pak používání výhradně kvalitních a čerstvých surovin a profesionální personál. (ovocnysvetozor.cz, © 2005 – 2015)

Cílem na následující roky je snižování fixních nákladů, zvyšování produktivity práce a kvality zaměstnanců, zefektivnění procesů souvisejících s provozem, revitalizace zastaralého vzhledu některých provozoven a budování nových poboček.

#### 4.1.2 Definování atributů a pravidel pro hodnocení konkurentů

Vybrané konkurenční firmy budou hodnoceny v několika kategoriích za pomoci bodovacího systému definovaného dále v textu.

*Vybranými kategoriemi jsou:*

- cena nápojů / cena jídla,
- kvalita,
- prostředí,
- personál,
- přidaná hodnota,
- konkurenceschopnost.

##### *Cena nápojů / Cena jídla*

Toto hledisko umožňuje zhodnotit, jak plní ceny představy zákazníků. V české republice je zákazník velmi citlivý na cenu, čím nižší je tedy cena produktu, tím vyšší získá bodové ohodnocení. Index 100 získá produkt s nejnižší cenou, dále pak tento index vyjadřuje, o kolik procent zaplatí zákazník navíc za stejný produkt.

*Tab. 2: Pravidla hodnocení ceny*

<b>Index</b>	100-109	110-119	120-129	130-139	140-149	
<b>Body</b>	100-91	90-81	80-71	70-61	60-51	
<b>Index</b>	150-159	160-169	170-179	180-189	190-199	200 a více
<b>Body</b>	50-41	40-31	30-21	20-11	10-1	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Nízká cena může být spojována s nižší kvalitou produktu, zároveň vysoká cena nemusí být tou pravou zárukou kvality. Proto je právě kvalita dalším sledovaným atributem.



## ***Kvalita***

Aby produkt uspěl v konkurenčním boji musí vykazovat jisté vlastnosti, které jsou žádány ze strany zákazníka. Předmětem zkoumání jsou kavárny, do hodnocení kvality je proto zařazena káva Espresso. Další druhy jako Latté Macchiato nebo Cappuccino do hodnocení zahrnuté nejsou, neboť jejich příprava vychází vždy z Espresso. Jako doplněk ke kávě si značná část populace dá něco sladkého, proto druhým produktem sledovaným z kvalitativního hlediska je zákusek. Každý sledovaný aspekt je hodnocen známkou na stupnici od 1 do 5 jako ve škole. U kávy se jedná o: aroma, chuť, pěnu, barvu, techniku přípravy a délku průtoku. U zákusku o: jemnost, sladkost, kvalitu použitých surovin, vzhled, čerstvost a velikost. Pro hodnocení kvality byly stanoveny jednotlivé aspekty, které jsou s výslednou kvalitou úzce spjaté.

## ***Prostředí***

Prostředí kavárny musí pozitivně působit na city zákazníka, ten se pak cítí příjemně a rád se vrací. Pro zhodnocení tohoto atributu je sledován celkový první dojem, úroveň osvětlení, atmosféra, použité materiály, uspořádání stolků, pohodlnost sezení. Stejně jako u kvality je hodnotící systém stanoven známkováním od 1 do 5.

## ***Personál***

Nepostradatelnou součástí celého řetězce poskytování služeb je personál. Každý klient přijde do styku minimálně s jedním zaměstnancem. Jeho vzhled a profesionalita může významně ovlivnit zákaznicko rozhodnutí o další návštěvě. Jak již bylo zmíněno hodnocenými faktory jsou provozní dokonalost, rychlost obsluhy, dále pak ochota vyhovět přáním zákazníka, komunikativnost, úsměv, úprava zevnějšku. Ze strany zaměstnavatele jsou tyto faktory ovlivněny především existencí a poskytnutím jednotného pracovního oděvu.

Pro hodnocení kvality, prostředí a personálu bude použita jednotná převodní tabulka. Všechny aspekty musí být ve vzájemné rovnováze, váhy pro jednotlivá kritéria jsou proto stejné.

Tab. 3: Pravidla hodnocení kvality, prostředí a personálu

Získané hodnocení	1	2	3	4	5
Body	100	75	50	25	0

Zdroj: Vlastní zpracování

### ***Přidaná hodnota***

S cílem dokonale uspokojit potřeby zákazníků a získat tak jejich věnost, nabízí mnohé společnosti bezbariérový přístup, věnostní programy, wi-fi připojení, speciální akce nebo doplňkový prodej zboží s logem společnosti (hrnky, termosky, ...). Nedílnou součástí udržení či získávání nových zákazníků je vytváření pozitivního obrazu společnosti. Toho může být dosaženo používáním fair trade surovin, zaměřením na ekologii, etické jednání s obchodními partnery, rozvojovými programy pro zaostalé oblasti. Pro zhodnocení těchto činitelů je stanoveno následující bodové hodnocení: splňuje plně 5 bodů, splňuje částečně 3 body, nesplňuje 0 bodů.

### ***Společnosti v číslech***

Jako poslední část je dle mého názoru nezbytné prozkoumat jednotlivé společnosti z hlediska počtu poboček v Praze, počtu poboček mimo Prahu, počtu míst k sezení, šíře sortimentu, počtu zaměstnanců a otevírací doby. Vyšší čísla jsou pro podnik přínosnější. Ten, který dosahuje nejvyšší hodnoty získá 100 bodů, body ostatních společností pak budou stanoveny poměrem.

### 4.1.3 Sběr informací a provedení analýzy

Informace potřebné pro zhodnocení jednotlivých zkoumaných atributů byli získávány několika způsoby. Nejdříve byl proveden sběr sekundárních dat z internetu, webových stránek firem, dostupných finančních zpráv a poté následoval průzkum na základě vlastního pozorování a dotazování přímo v provozovnách jednotlivých konkurentů. Pro hodnocení kvality, prostředí a personálu bylo vybráno a navštíveno pět provozoven od každé společnosti. Pro lepší pochopení práce je u některých hodnocených atributů blíže popsán proces sběru dat.

#### *Cena*

##### Cena nápojů

Tab. 4: Hodnocení ceny nápojů

	<b>Starbucks Coffee</b>	<b>Costa Coffee</b>	<b>Ovocný Světozor</b>
	Počet bodů	Počet bodů	Počet bodů
Espresso	91	91	100
Cappuccino	62	62	100
Latte macchiato	62	62	100
Horká čokoláda	0	40	100
Čaj	43	32	100
	<b>258</b>	<b>287</b>	<b>500</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Již na první pohled je z tabulky č. 4 patrné, že největšího počtu bodů v této kategorii dosáhla společnost Ovocný Světozor. Ceny teplých nápojů se pohybují v rozpětí mezi 45 – 55 Kč. U obou konkurenčních firem, které dosáhly podobného počtu bodů si zákazník značně připlatí. Nejmenší rozdíl v ceně nalezneme u Espresso, připlatíme pouze 9 %. U Cappuccina a Latte Macchiata je nutné počítat s nárůstem ceny o 38 %. Nejnižší počet bodů získala horká čokoláda společnosti Starbucks, její cena je o 111 % vyšší v porovnání s nejlevnější.

## Cena jídla

Tab. 5: Hodnocení ceny jídla

	<b>Starbucks Coffee</b>	<b>Costa Coffee</b>	<b>Ovocný Světozor</b>
	Počet bodů	Počet bodů	Počet bodů
Čokoládový dort	38	87	100
Ovocný dort	22	50	100
Cheesecake	0	28	100
Muffin	32	32	100
Sendvič	25	33	100
	<b>117</b>	<b>230</b>	<b>500</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak vidět z tabulky č. 5 v hodnocení cen jídla získává nejvyššího počtu bodů opět společnost Ovocný Světozor. Ovšem v tomto případě se zcela jasně na druhém místě umístila firma Costa Coffee. Za čokoládový dort připlatí zákazník pouze 13 %. Jako nejdražší se ukázala firma Starbucks Coffee, kde např. cena cheesecaku dvojnásobně přesáhne cenu nejlevnější, nabízenou Ovocným Světorem.

## ***Kvalita***

V průběhu roku bylo navštíveno vždy 5 provozoven od každé společnosti, následovalo ochutnávání a hodnocení ve spolupráci s Mgr. Niebrojovou, tehdejší provozní kavárny-cukrárny Flora. Získané hodnoty pro jednotlivá kritéria byly zaznamenány do tabulek jež jsou obsahem přílohy B. Zprůměrováním hodnot byly získány konečné hodnoty všech sledovaných kritérií, jež jsou uvedeny v tabulkách níže.

### Kvalita Espresso

*Tab. 6: Hodnocení kvality Espresso*

	<b>Starbucks Coffee</b>	<b>Costa Coffee</b>	<b>Ovocný Světozor</b>
Aroma	1,2	1	1,6
Chuť	1	1	1,4
Pěna	1,4	1,2	2
Barva	1,4	1,2	1,6
Technika přípravy	1,4	1,4	2,4
Délka průtoku	1,2	1	1,6
<b>Počet bodů</b>	<b>93</b>	<b>97</b>	<b>81</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky hodnocení kvality Espresso vyplývá, že nejkvalitnější kávu si vychutnáte u společnosti Costa Coffee, kdy v 97 případech ze 100 dostanete výbornou kávu. Tato skutečnost je způsobena faktem, že všechny pobočky připravují kávu pouze z jednoho druhu kávových zrn, které procházejí přísnými kontrolami. Dále pak také precizním a pravidelným seřizováním kávovarů. Nejvíce bodů všechny společnosti ztrácí v oblasti techniky přípravy, kdy i přes profesionální školení baristé nevěnují dostatečnou pozornost upěchování kávové směsi a následnému očištění páky kávovaru.

## Kvalita zákusků

Tab. 7: Hodnocení kvality zákusků

	<b>Starbucks Coffee</b>	<b>Costa Coffee</b>	<b>Ovocný Světozor</b>
Jemnost	2,2	1,8	1,4
Sladkost	2,4	2	1,8
Kvalita surovin	1,4	1,4	1,4
Vzhled	1,6	1,4	1,2
Čerstvost	1,8	1,8	1
Velikost	1,4	1,6	1
<b>Počet bodů</b>	<b>80</b>	<b>83</b>	<b>93</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Firmou nabízející nejvyšší kvalitu a chuťovou vyváženost zákusků se s 93 body stal Ovocný Světozor. Společnost v tomto oboru intenzivně podniká více jak 13 let, receptury jsou tedy perfektně vyladěné, kvalita surovin na nejvyšší úrovni, čerstvost je pak zajištěna přípravou zákusků za běžného provozu.

## **Prostředí**

Tab. 8: Hodnocení prostředí

	<b>Starbucks Coffee</b>	<b>Costa Coffee</b>	<b>Ovocný Světozor</b>
Celkový vzhled	2,2	1,6	2,6
Osvětlení	2	1,6	2,2
Atmosféra	2	1,4	3
Materiály	2	2	2,6
Rozložení stolků	2,4	2	2,6
Pohodlnost	2	1,2	2,2
<b>Počet bodů</b>	<b>73</b>	<b>84</b>	<b>62</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Při hodnocení prvků ovlivňujících prostředí a následném porovnání s konkurencí je jasným vítězem Costa Coffee. Ve všech aspektech dosahuje vyššího hodnocení. Při návštěvě kaváren tohoto řetězce Vás čekají pohodlná křesla, příjemné materiály, tlumené osvětlení

a přátelská atmosféra. Všechny pobočky získávají jednotný vzhled tzv. Costa evolution, který kombinuje jednoduchost, modernost, logické sladění barev a materiálů, působí tak velmi harmonicky a přímo vybízí k relaxaci. Nejhůře při analýze prostředí dopadla společnost Ovocný Světozor. Ačkoli je většina provozoven modernizována působí neosobně, chladně a rozložení stolků odebírá zákazníkům pocit soukromí.

### **Personál**

Tab. 9: Hodnocení personálu

	<b>Starbucks Coffee</b>	<b>Costa Coffee</b>	<b>Ovocný Světozor</b>
Provozní dokonalost	1,6	1,6	2
Rychlost obsluhy	1,8	1,8	1,8
Ochota	1,4	1,4	1,6
Úsměv	1,2	1,2	1,4
Komunikativnost	1,4	2	1,4
Vzhled	1	1,6	2
Oblečení	1	1	2,2
<b>Počet bodů</b>	<b>91</b>	<b>87</b>	<b>81</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Při analýze personálu bylo hodnoceno 7 faktorů, kdy nejlepších výsledků dosáhla společnost Starbucks Coffee. Z celkových 100 bodů, získala 91. Personál je příjemný, přátelský, organizovaný, dokáže poradit s výběrem, celkový dojem dotváří jednotné oblečení všech baristů. O něco hůře dopadl personál společnosti Costa Coffee, který získal o 4 body méně. Na třetím místě se umístila společnost Ovocný Světozor s 81 body. Jako hlavní problém se jeví nedostatečná organizovanost personálu, kdy za výdejním pultem panuje „chaos“. To je způsobeno vysokým počtem obsluhujících zaměstnanců a nízkým počtem kas. Dalším faktorem, který firmě ubírá body, je firemní oblečení. Ačkoli je definováno, není nošeno všemi zaměstnanci.

## ***Přidaná hodnota***

Tab. 10: Přidaná hodnota pro zákazníky

	<b>Starbucks Coffee</b>	<b>Costa Coffee</b>	<b>Ovocný Světozor</b>
Bezbariérový	3	3	5
Věrnostní program	5	5	5
Speciální akce	5	5	5
Doplňkový prodej	5	5	0
Fair trade	5	5	5
Etika	5	5	3
Ekologie	5	5	3
Rozvoj	5	5	0
Wi-fi	5	3	3
<b>Počet bodů</b>	<b>43</b>	<b>41</b>	<b>29</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Sečtením bodů jednotlivých faktorů dosáhneme výsledného počtu bodů. Z maximálního počtu 45 dosáhla nejlepšího hodnocení společnost Starbucks se 43 body. Zbylé 2 body ztrácí, protože některé provozovny nemají bezbariérový přístup. Společnost Costa v tomto hodnocení získala 41 bodů, umístila se tedy na 2 místě. Stejně jako Starbucks nemá všechny provozovny bezbariérové, dále však přichází o další 2 body díky absenci wi-fi připojení ve všech pobočkách. Vzhledem k tomu, že Ovocný Světozor ztrácí body hned na několik frontách, obsadila tato společnost poslední místo s 29 body.



### ***Konkurenceschopnost***

Informace potřebné pro vyhodnocení stanovených charakteristik byly sbírané především z webových stránek, počet míst k sezení, otevírací doba a počet zaměstnanců vyžadovaly zvolit speciální postup. Počet míst k sezení byl zjišťován přímo v provozovnách nacházejících se na území Prahy. Při hodnocení otevírací doby bylo spočítáno kolik hodin týdně má každá pobočka v Praze otevřeno. Výsledná hodnota udává součet hodin všech poboček společnosti. Při návštěvách byl také zaznamenán počet zaměstnanců na směně. Na základě otevíracích hodin a počtu osob na směně byl identifikován počet zaměstnanců potřebných na jeden týden a pobočku. Výsledná hodnota koresponduje s trendem vycházejícím z finančních auditů společností.

*Tab. 11: Hodnocení konkurenceschopnosti*

	<b>Starbucks Coffee</b>	<b>Costa Coffee</b>	<b>Ovocný Světozor</b>
Počet v Praze	86	100	55
Počet mimo Prahu	66	100	0
Míst k sezení v Praze	89	100	56
Šíře sortimentu	100	85	80
Otevírací doba	96	100	52
Počet zaměstnanců pro Prahu	100	85	90
<b>Počet bodů</b>	<b>537</b>	<b>570</b>	<b>333</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V hodnocení konkurenceschopnosti na základě poboček a jejich dalších charakteristik je s 570ti body jasně ve vedoucí pozici Costa Coffee. Vítězně s maximálním počtem bodů vyšla hned ze 4 kategorií: počtu poboček, jak celorepublikově, tak v Praze, s tím souvisejícím počtem míst a hodin, po které je otevřeno. Vzhledem ke svému nízkému počtu poboček a od toho se odvíjejících dalších charakteristik se nejhůře umístila společnost Ovocný Světozor, která získala pouze 333 bodů.

#### 4.1.4 Vyhodnocení výstupů

V tabulce č. 12 jsou shrnuty výsledky dílčích hodnocení. Barevně zvýrazněné políčko vyjadřuje podnik, který v daném atributu dosáhl nejvyššího hodnocení.

Tab. 12: Celkové zhodnocení benchmarkingu

	Starbucks Coffee	Costa Coffee	Ovocný Světozor
Cena nápojů	258	287	500
Cena jídla	117	230	500
Kvalita Espresso	93	97	81
Kvalita zákusků	80	83	93
Prostředí	73	84	62
Personál	91	97	81
Přidaná hodnota	43	41	29
Konkurenceschopnost	537	570	333
<b>Celkem bodů</b>	<b>1292</b>	<b>1489</b>	<b>1679</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Na třetím místě se umístila společnost Starbucks Coffee s 1292 body. Pouze v hodnocení personálu a přidané hodnoty dosáhla nejvyššího hodnocení. Nejvíce bodů ztrácí díky vysokým cenám jídla. Společností na druhém místě je Costa Coffee. Nejlepších výsledků v dílčím hodnocení získala díky kvalitě Espresso, prostředí, nejvyššímu počtu provozoven a dalších prvků z hodnocení konkurenceschopnosti. U ostatních atributů se umístila stejně jako v celkovém hodnocení na druhém místě. S výsledkem 1675 bodů je nejlépe hodnocená společnost Ovocný Světozor. Tohoto výsledku bylo dosaženo především díky nejnižším cenám jak kávy tak jídla a vysoké úrovni kvality zákusků, kterými jsou vyhlášeni. Mnoho cenných bodů naopak ztrácí díky prostředí, nižší přidané hodnotě, nejmenšímu počtu poboček, tím i míst k sezení, a otevíracích hodin.

## **4.2 Analýza vybraných atributů firem z pohledu zákazníků**

V této části budou jednotlivé podniky hodnoceny s využitím marketingového výzkumu. Ten je dle Kotlera definován jako systematické plánování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací potřebných pro řešení konkrétních marketingových problémů. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 227)

### ***Proces marketingového výzkumu***

Dle Kozla můžeme marketingový výzkum rozčlenit na přípravnou a realizační etapu. V rámci přípravné fáze je nutné definovat problémy a cíle výzkumu, sestavení plánu výzkumu a návrh metodiky. Fáze realizace výzkumu zahrnuje sběr dat, jejich zpracování a analýzu. Realizace výzkumu je zakončena vypracováním zprávy a prezentací výsledků. (Kozel, a kol., 2006, s. 70 – 72)

### ***Definování problémů a cílů výzkumu***

V současné moderní době, kdy se mění nákupní chování spotřebitelů a káva se stává u mnoha lidí stále oblíbenějším nápojem, vzniká mnoho nových kaváren, které usilují o proniknutí na trh. Cílem těchto nových firem je získání určitého tržního podílu a přetažení zákazníků již existujícím kavárnám.

Nové firmy představují pro ty stávající velké riziko. Aby nedošlo k oslabení stávajícího postavení je nezbytné pravidelně sledovat vývoj trhu a chování spotřebitelů. Cílem výzkumu je zhodnotit jak si firma v očích zákazníků stojí a identifikovat oblasti, ve kterých by se společnost mohla zlepšit.

### ***Příprava plánu výzkumu a návrh metodiky***

Pro řešení definovaného problému byly pomocí dotazování zjišťovány primární informace kvantitativního i kvalitativního charakteru. Dotazník jako ideální nástroj pro sběr primárních dat, byl sestaven z uzavřených, především výběrových otázek. Dále bylo využito také oceňovacích škál a stupňového řazení. Dotazník využitý pro průzkum je umístěn v příloze C.

### ***Realizace výzkumu - shromažďování a analýza dat***

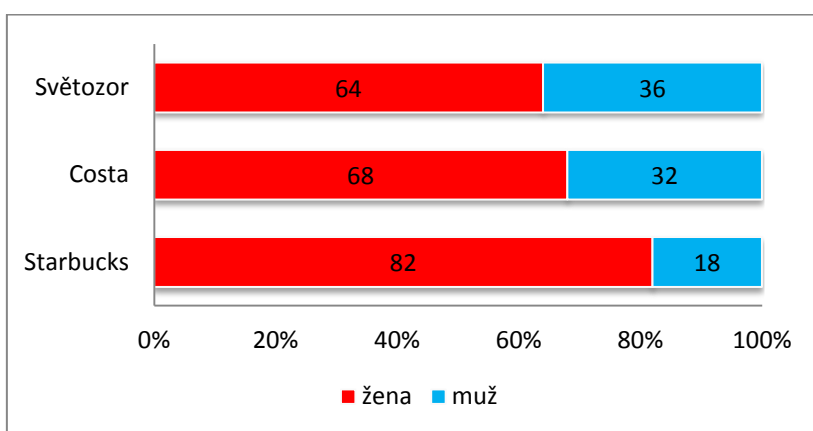
Sběr dat probíhal osobní a elektronickou formou (e-mail, sociální sítě). Od každé společnosti bylo sebráno 50 dotazníků.

Pro analýzu jsou v práci využity základní statistické postupy. Jednotlivé otázky budou analyzovány jak samostatně, tak v souvislosti s dalšími otázkami, pokud u nich existuje logická souvislost. Zajímají nás četnosti zjištěných odpovědí, z nich stanovené procentní podíly a průměry. Pro zhodnocení výsledků vycházejících z rozsáhlejších otázek bude využito váhového koeficientu

## 4.2.1 Profil zákazníků

V závěru dotazníku bylo umístěno několik identifikačních otázek, které poskytnou základní informace o zákaznících navštěvujících posuzované konkurenční firmy.

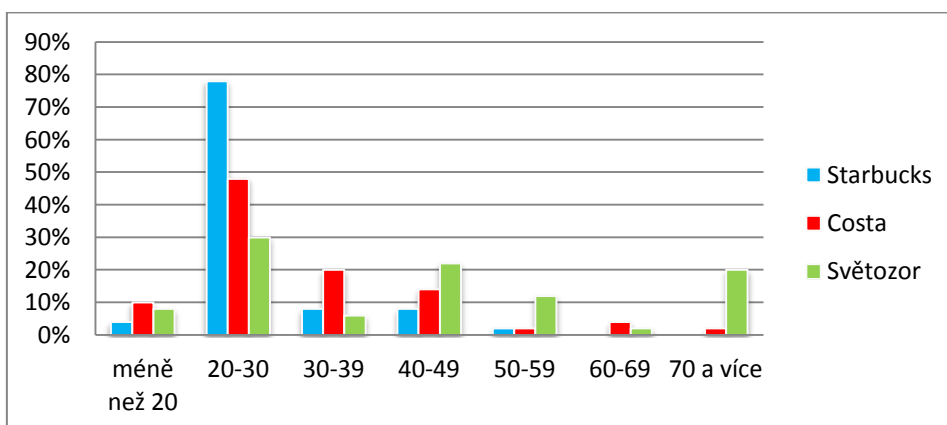
Z obrázku č. 10 je patrné, že více jak polovina zákazníků každé firmy jsou ženy. U společnosti Starbucks Coffee se jedná dokonce až o 82 % všech zákazníků. Pokud bychom tyto údaje vztáhly všeobecně, byl by zde silný předpoklad, že v 71 % potkáte v kavárně právě zákazníky ženského pohlaví.



Obr. 10: Rozdělení zákazníků dle pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

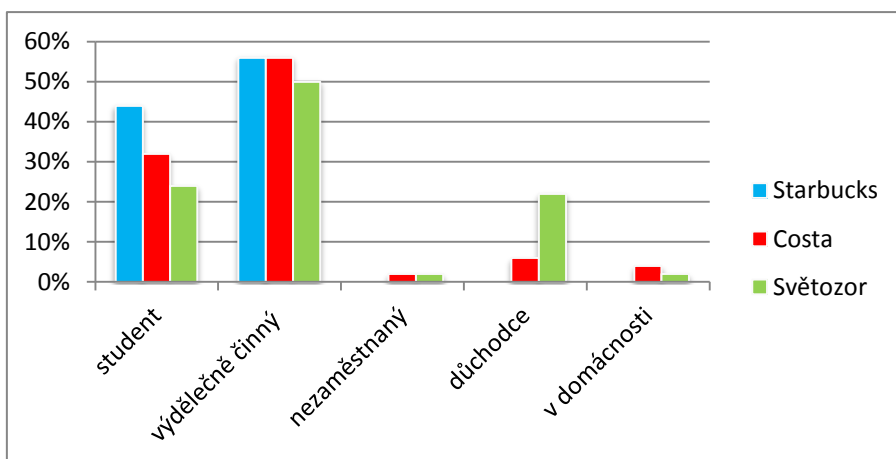
Na obrázku č. 11 je zobrazeno věkové složení zákazníků kaváren.



Obr. 11: Věkové složení zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

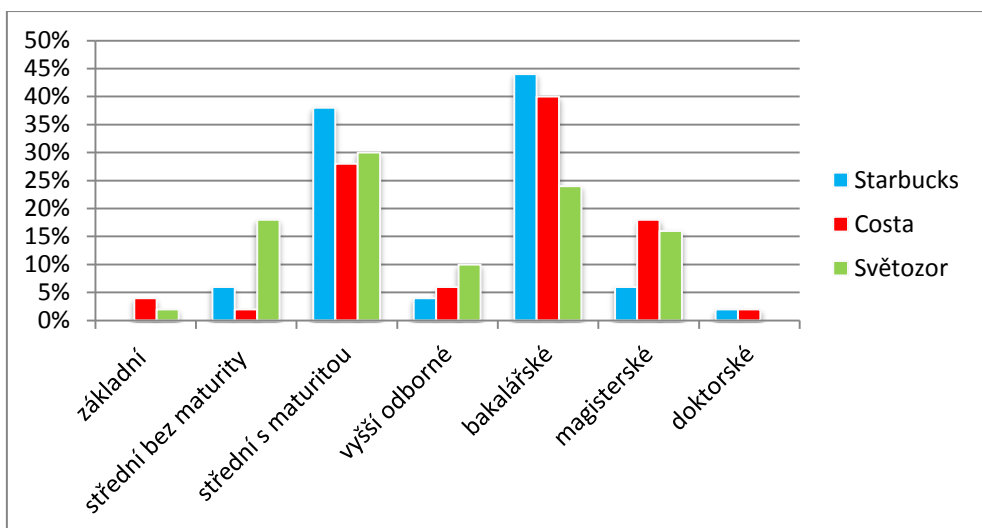
Společnost Starbucks Coffee je velmi oblíbená především u mladých lidí ve věku 20 – 30 let. Z obrázku č. 12 je zjevné, že se z velké části jedná studenty. Tento fakt může být způsoben poskytováním slevy na kartu ISIC, kterou většina studentů vlastní. Costu Coffee kromě mladých lidí a studentů navštěvují také lidé v produktivním věku mezi 30 – 50 rokem. Věkové složení zákazníků Ovocného Světozoru je velice rozmanité. Společnost svojí širokou nabídkou a příznivými cenami dokázala oslovit celé věkové spektrum od mladých, až po lidi v důchodovém věku.



Obr. 12: Pracovní status

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 13 zobrazuje rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání.

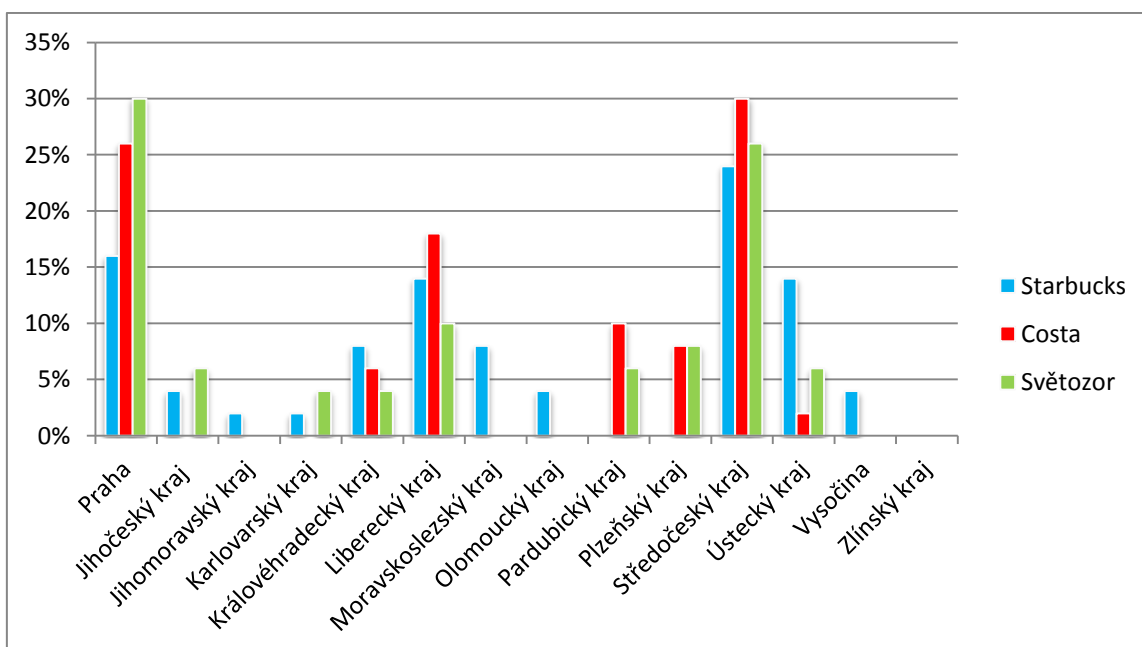


Obr. 13: Dosažené vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi zákazníky společností Starbucks a Costa Coffee bychom nejčastěji potkali vysokoškolsky vzdělané osoby, ať už by se jednalo o bakalářský, magisterský nebo doktorský stupeň. Ve Starbucks Coffee by se jednalo o 52 % zákazníků, v Costa Coffee o 60 %. Druhou nejpočetnější skupinou jsou pak zákazníci, kteří dokončili střední školu s maturitou (Starbucks Coffee – 38 %, Costa Coffee – 28 %). U firmy Ovocný Světozor se opět jedná o rozmanitější strukturu, kromě osob s maturitou (30 %) a vysokoškolsky vzdělaných (40 %), jsou také zákazníci absolventi učňovských oborů (18 %) a vyšších odborných škol (10 %).

Posledním hodnoceným obrázkem této části je obr. č. 14 zobrazující rozdělení zákazníků dle místa bydliště.



Obr. 14: Geografické rozložení zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

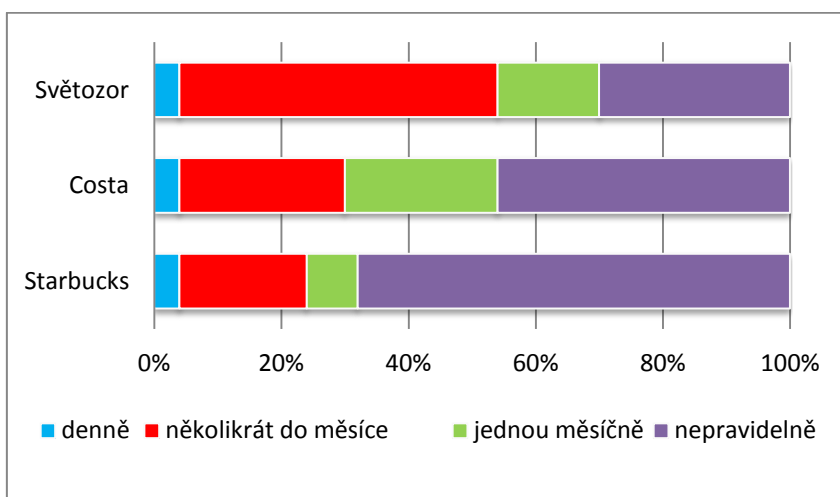
Nejvyšších procent dosáhl Středočeský kraj a Praha. Tento výsledek by předpokládaný vzhledem k faktu, že většina poboček sídlí právě v Praze a Středočeský kraj ji obklopuje. Zastoupení dalších krajů koresponduje s existencí poboček mimo hlavní město. Zákazníci z Vysočiny, Moravskoslezského a Olomouckého kraje mají možnost navštěvovat pobočky Starbucks Coffee, které jsou také v Brně a Ostravě. Výsledky, kterých dosáhl

Královéhradecký, Liberecký, Pardubický a Plzeňský kraj, potvrzují umístění poboček Costy Coffee v krajských městech.

#### 4.2.2 Hodnocení kaváren

V této části práce budou hodnoceny konkurenční kavárny z hlediska návštěvnosti, nákupního chování zákazníků, motivů pro návštěvu, jejich pohledu, vnímání, požadavků a preferencí.

Na obrázku č. 15 je zobrazena návštěvnost kaváren.



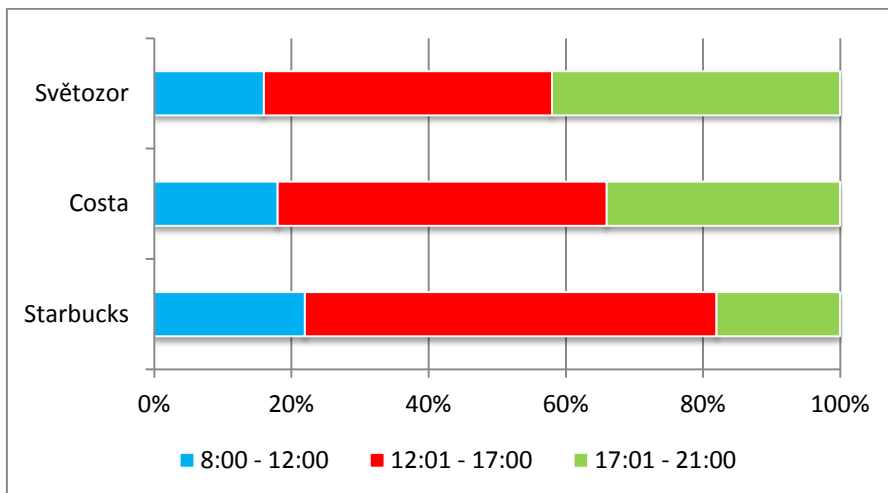
Obr. 15: Návštěvnost kaváren

Zdroj: Vlastní zpracování

Firma Starbucks Coffee a Costa Coffee jsou nejčastěji navštěvovány nepravidelně, např. 2x ročně. Ovocný Světozor je polovinou svých zákazníků navštěvován několikrát do měsíce. Pouze 4 % zákazníků navštěvují kavárny denně.



Na následujícím obrázku č. 16 je denní doba rozdělena do třech časových pásem.

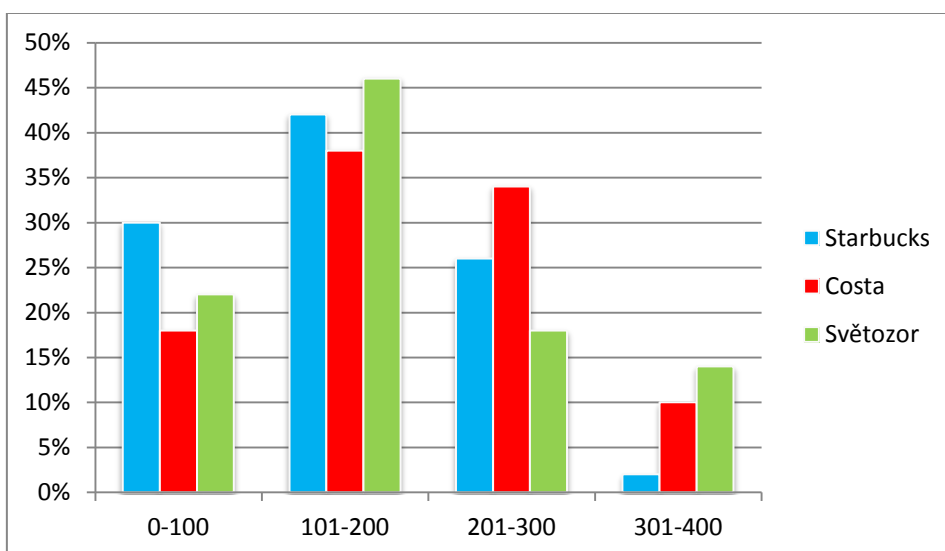


Obr. 16: Návštěvnost dle denní doby

Zdroj: Vlastní zpracování

V ranních hodinách navštěvuje kavárny méně hostů než v době od 12 do 17 hodin. V tomto čase Starbucks Coffee navštíví 60 % hostů, Costu Cofee 48 % a Ovocný Světozor 42 %.

Obrázek č. 17 zobrazuje, kolik zákazníci utratí v průměru během jedné návštěvy.

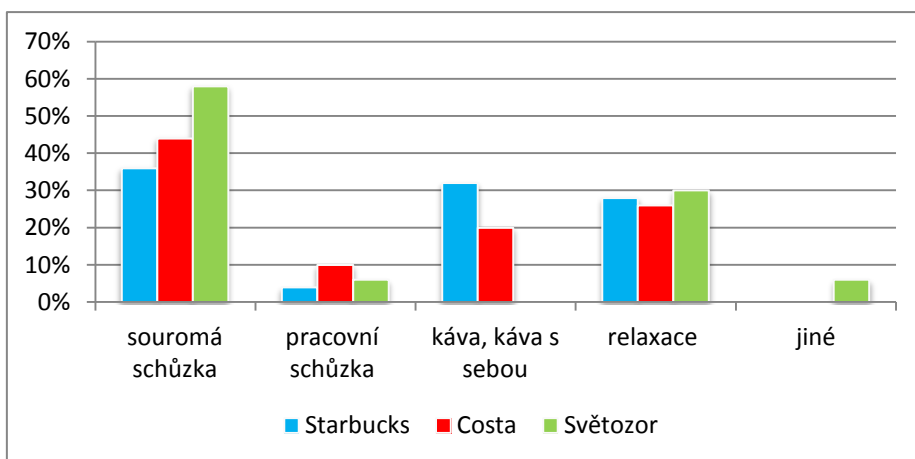


Obr. 17: Výše útraty za jednu návštěvu

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce zákazníků utratí mezi 100 až 200 Kč. Vzhledem k počtu svých provozoven by se mohlo zdát, že na základě srovnatelné útraty, dosahuje Ovocný Světozor mezi konkurenty nejnižších tržeb. Je ovšem potřeba vzít také v úvahu četnost návštěv. Díky vyšší frekvenci návštěv se Ovocný Světozor svými tržbami vyrovná konkurenčním firmám. Tento fakt potvrzují účetní výkazy z roku 2012.

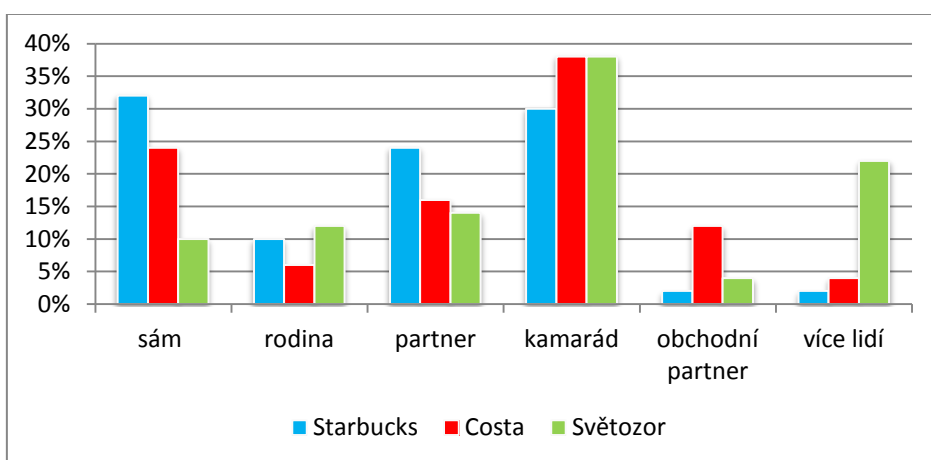
Obrázek č. 18 zobrazuje motivy, které vedou zákazníky k návštěvě kaváren.



Obr. 18: Motiv návštěvy

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejčastějším motivem pro návštěvu kaváren je soukromá schůzka. Dalším motivem je pak relaxace po pracovním dni. V souvislosti s předešlým obrázkem je na obrázku č. 19 zobrazeno, v jaké společnosti zákazníci kavárnu navštěvují.

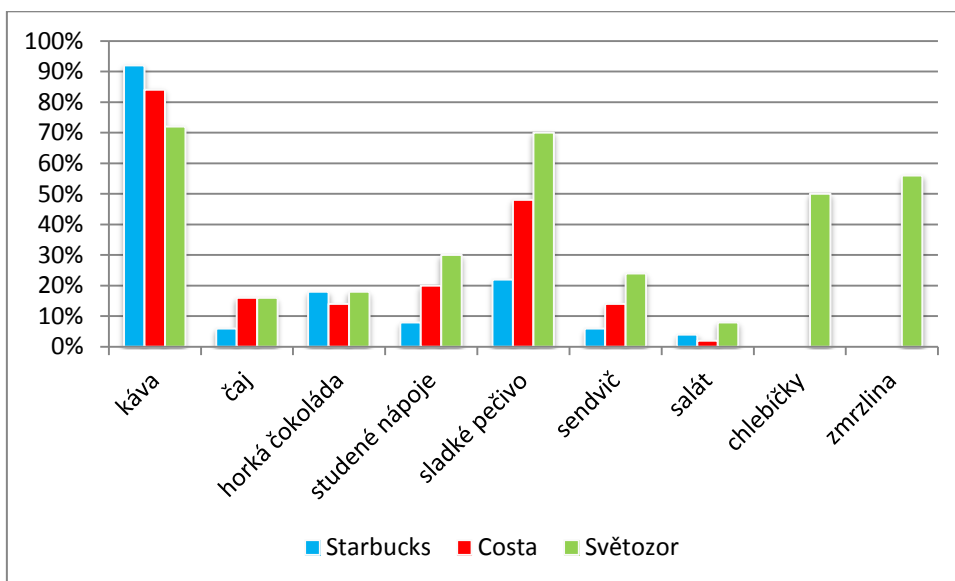


Obr. 19: Struktura návštěvníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku č. 19 plyne, že Ovocný Světozor navštěvuje 38 % hostů s kamarádem či kamarádkou, dalších 14 % se svým protějškem a ve 22 % případů ve skupině více lidí. Stejně tak v Costě Coffee nejčastěji potkáte kamarády (38 %), dále také partnerské dvojice (16 %), výjimkou nejsou ani jednotlivci (24 %), kteří si přišli vychutnat šálek kávy (20 %). Zajímavostí je, že Starbucks Coffee navštěvuje 32 % osob samo. Dle získaných výsledků se může jednat o zákazníky, kteří si v ranních hodinách kupují kávu s sebou.

Obrázek č. 20 nabízí pohled na nakupovaný sortiment.

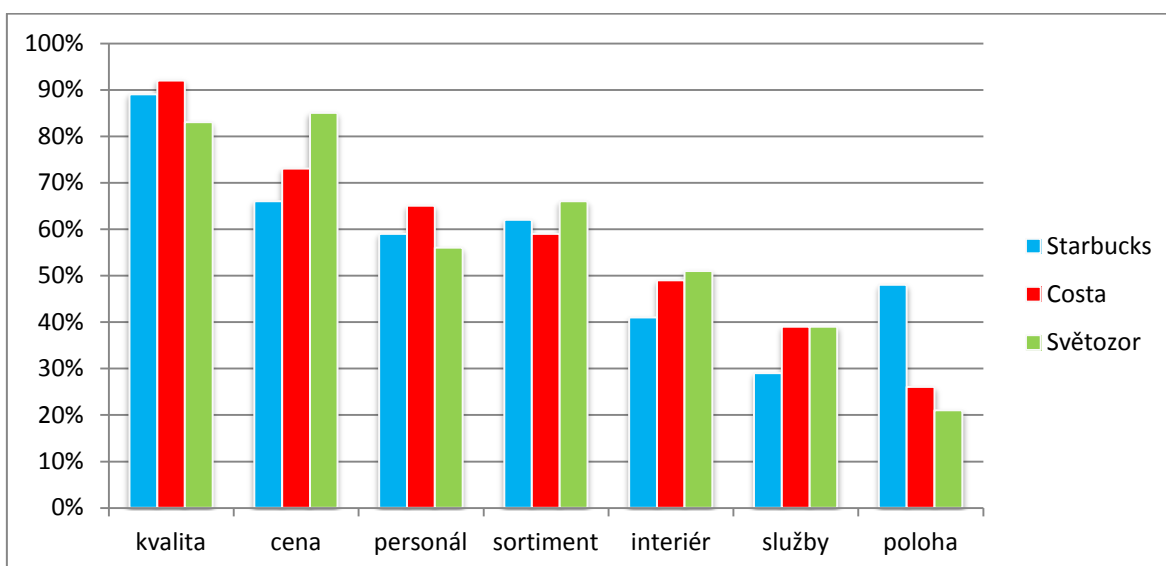


Obr. 20: Nakupovaný sortiment

Zdroj: vlastní zpracování

V tomto případě mohli zákazníci v dotazníku volit více možností. 92 % hostů Starbucks si dává kávu, případně kávu s sebou. U Costy Coffee se jedná o 84 % zákazníků, kdy 48 % volí také sladké pečivo, kterým může být čokoládový nebo ovocný dort, muffin, cheesecake, croissant a další. Dle průzkumu si zákazníci Ovocného Světozoru dávají nejčastěji kávu (72 %), sladké pečivo (70 %), chlebičky (50 %) a zmrzlinu (56 %).

Na obrázku č. 21 jsou vyobrazeny zákaznické preference jednotlivých konkurenčních firem. Na vodorovné ose jsou umístěny atributy, které zákazníci hodnotili dle důležitosti od 1 do 7. Atribut, který byl označen jako nejdůležitější, získal 7 bodů, protipólem je pak 1 bod za nejméně důležitý atribut. Maximální počet bodů, který mohl každý sledovaný atribut získat, je 350. Získaná bodová hodnocení byla následně převedena na procenta.



Obr. 21: Zákaznické preference

Zdroj: Vlastní zpracování

Z Obrázku č. 21 je patrné, že pro zákazníky jsou nejdůležitějšími podněty pro návštěvu cena a kvalita. Nejvíce se na kvalitu zaměřují zákazníci společnosti Costa Coffee (92 %), pro 89 % zákazníků kaváren Starbucks Coffee je kvalita považována za nejdůležitější faktor. Při rozhodování o návštěvě Ovocného Světozoru je nejvíce osob (85 %) ovlivněno cenami. Vysvětlení můžeme najít na krázku č. 12. Na rozdíl od konkurenčních firem jsou mezi zákazníky Ovocného Světozoru i osoby v důchodovém věku citlivé na ceny. Kvalita se pak umístila hned na druhé pozici s 83 %. Dosažený rozdíl je ovšem velmi malý. Ceny společnosti Starbucks Coffee jsou pro 66 % zákazníků velmi důležité. Stejně tak hodnotí cenu zákazníci Costy Coffee (73 %).

Třetím rozhodujícím faktorem je pro zákazníky Costy Coffee personál (65 %), pro zbylé dvě společnosti jím je nabízený sortiment (Starbucks – 62 %, Ovocný Světozor – 66 %). Celkově lze při návštěvě kaváren považovat personál i nabízený sortiment za důležité.

Interiér a prostředí poboček je zákazníky hodnocen jako spíše důležitý, nijak významně je ovšem v jejich rozhodování o návštěvě neovlivňuje.

Služby jako parkování, platby kartou, stravenkami, toalety zdarma pokládají zákazníci všech společností za spíše nedůležité. Posledním hodnoceným atributem je poloha poboček, která je mnohými zákazníky považována za zcela nedůležitou. Zajímavé hodnoty dosahuje tento atribut pouze u společnosti Starbucks Coffee, kdy je poloha pro 48 % zákazníků důležitá.

Na obrázku č. 22 jsou zobrazeny 3 křivky, kdy každá zobrazuje jednu společnost. Na stupnici od 1 do 5 zákazníci hodnotili jednotlivé charakteristiky podniků, výsledná hodnota zaznamenaná v obrázku je průměrem hodnot daného znaku.

Porovnáním dosažených výsledků vždy mezi dvěma společnostmi lze zhodnotit vnímání zákazníků. Pro výpočet byl využit vzoreček 1:

$$d_{x,y} = \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - y_i)^2} \quad (1)$$

$d$  .....hodnocená společnost

$x$ ..... faktor  $i$  společnosti  $x$

$y$ .....faktor  $i$  společnosti  $y$

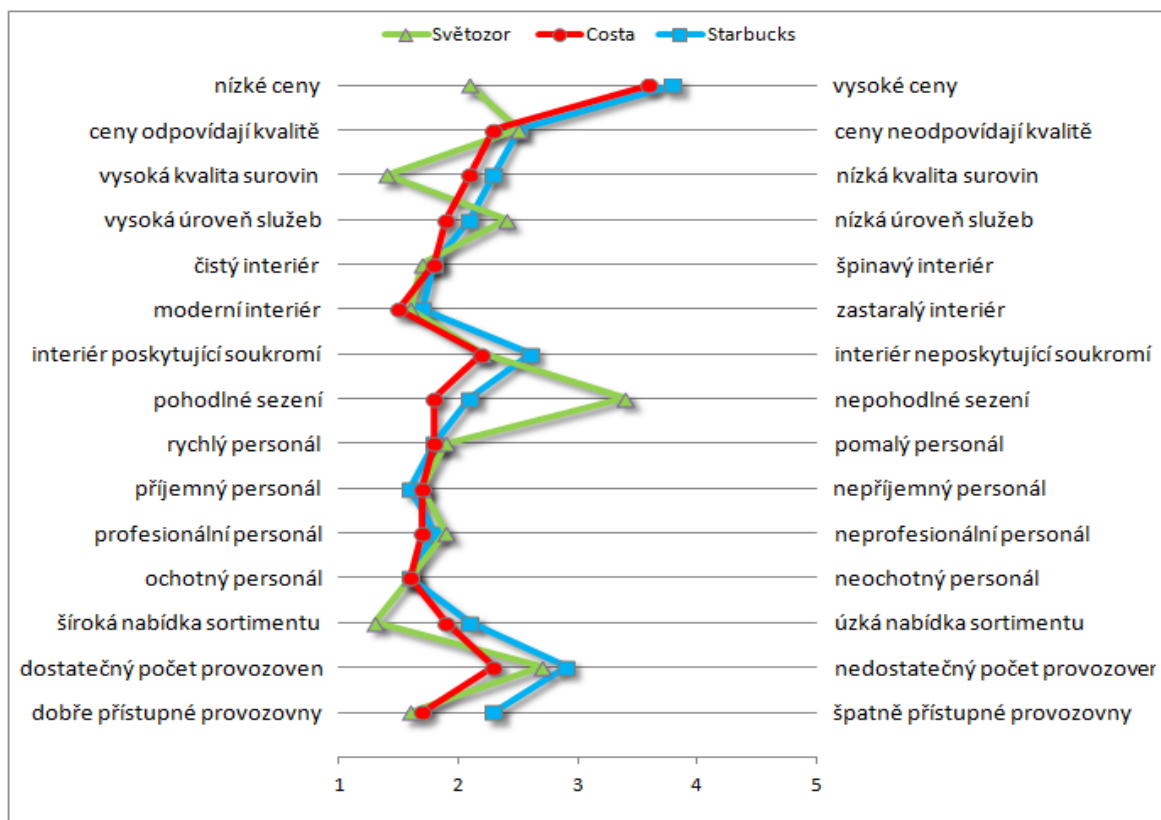
S – Starbucks Coffee, C – Costa Coffee, OS – Ovocný Světozor

$$d_{S/C} = \sqrt{1,55} = 1,25$$

$$d_{C/OS^*} = \sqrt{6,19} = 2,49$$

$$d_{S/OS} = \sqrt{7,5} = 2,74$$

Zákazníci jako nejvíce podobné společnosti vnímají Starbucks Cofee a Costu Coffee. Rozdíly ve sledovaných atributech jsou minimální, u některých dokonce žádné, jak vyjadřuje křivka sémantického diferenciálu výše. Jako nejvíce rozdílné společnosti jsou vnímány Starbucks Coffee a Ovocný Světozor. Z křivek na obrázku č. 22 je vidět, že na největších rozdílech se výrazně podílí ceny, kvalita, pohodlnost sezení a sortiment.



Obr. 22: Sémantický diferenciál zákaznického hodnocení konkurenčních kaváren

Zdroj: Vlastní zpracování

Na první pohled je z obrázku patrné, že společnosti Starbucks Coffee a Costa Coffee dosahují podobného hodnocení. Jejich křivky kopírují přibližně stejnou cestu co se týká ceny, kvality a personálu. Výrazněji se rozcházejí v hodnocení interiéru, kdy ve společnosti Costa Coffee lze očekávat větší míru pohodlí a soukromí. Zákazníci řetězce Starbucks považují nabídku sortimentu za užší, než jakou nabízí konkurence, uvítali by také větší počet poboček a jejich lepší přístupnost (více bezbariérové). I přes podobné hodnocení je nutno říci, že společnost Costa Coffee si ve většině případů stojí lépe než Starbucks Coffee.

Křivka společnosti Ovocný Světozor vykazuje větší rozdíly v hodnocení sledovaných faktorů. Zákazníci považují ceny za spíše nízké a zároveň hodnotí kvalitu surovin jako vysokou. Z hodnocení faktoru, zda ceny odpovídají kvalitě, vyplývá existence prostoru pro zvyšování cen. Další výraznější vybočení se týká sezení, které zákazníci považují za málo pohodlné. Z hlediska počtu provozoven by bylo pro mnohé zákazníky přínosem otevření

dalších poboček. Nabízený sortiment jim naopak přijde dostatečně široký a jsou velice spokojeni. Srovnatelných výsledků jako konkurenční společnosti dosahuje v hodnocení personálu a interiéru.

Ke zhodnocení zákaznického očekávání byla do dotazníku umístěna otázka, jaké charakteristiky musí kavárny splňovat, aby byly navštěvovány, dále pak bylo u stejných atributů zjišťováno konkrétní hodnocení dané kavárny.

Pro vyhodnocení očekávání ohledně kvality, personálu, prostředí, ceny, nabídky a dalších atributů definujících navštěvovaný podnik, byl zvolen **Fishbeinův index**.

$$A = \sum_{i=1}^n W_i * I_i \quad (2)$$

A .....hodnocená společnost

$W_i$  .....hodnocení kavárny

$I_i$  .....hodnocení očekávání

Tento index dává do souvislosti očekávání zákazníků s jejich skutečným hodnocením. Aplikací indexu bude zjištěno jaký postoj zákazníci vůči jednotlivým konkurentům zaujmají. V dotazníku byla definována sedmistupňová hodnotící škála, kdy k hodnocení 1- kavárna musí 100% splňovat náleží hodnocení 1- velmi dobré hodnocení kavárny, protipólem jsou hodnoty 7, kdy se daný atribut kavárna nemusí vůbec splňovat a hodnocení je velmi špatné.

Získané hodnoty jsou sumou průměru hodnocení každého atributu kavárny násobené průměrem hodnocení očekávání o splnění každého atributu.

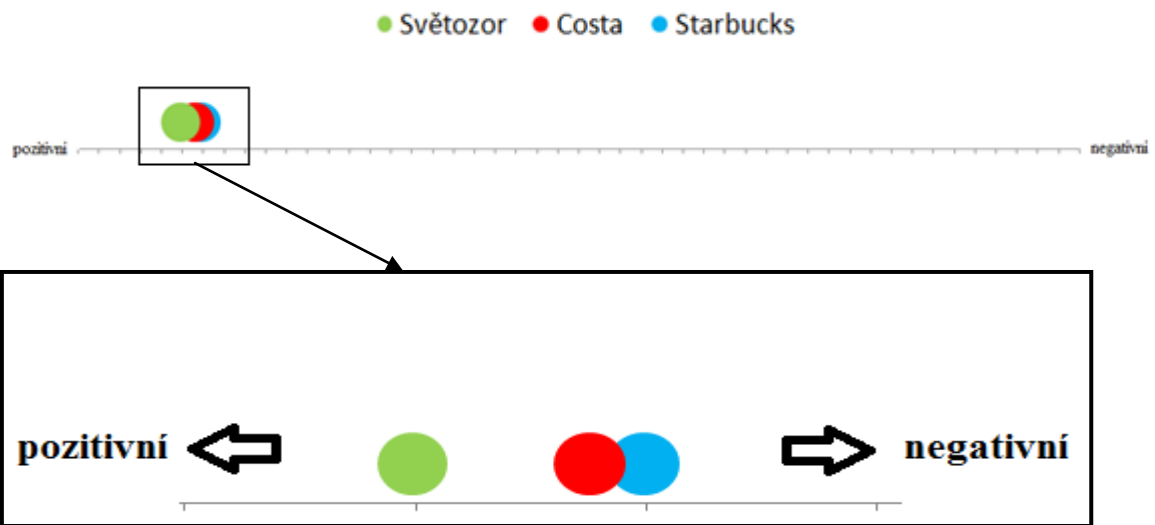
S – Starbucks Coffee, C – Costa Coffee, OS – Ovocný Světozor

$$A_{\min} = 10 \quad A_{\max} = 490$$

$$A_S = 68,7$$

$$A_C = 65,6$$

$$A_{OS} = 58,7$$

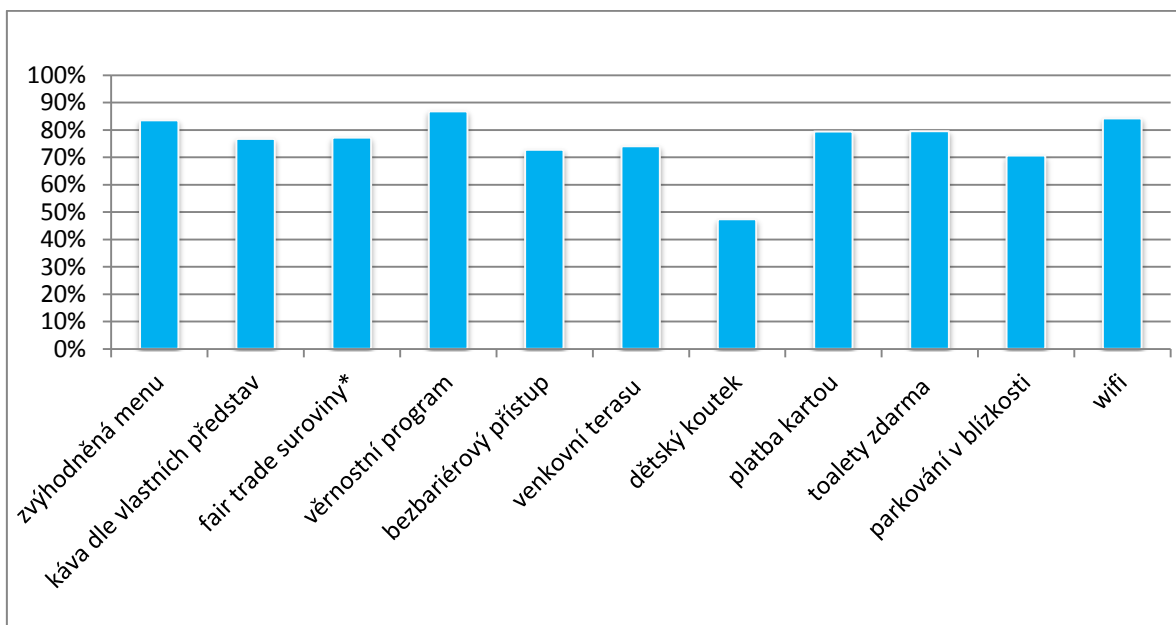


Obr. 23: Postoj k firmě dle Fishebeinova indexu

Zdroj: Vlastní zpracování

Z umístění firem na ose, kdy jeden krajní bod vyjadřuje pozitivní postoj a druhý negativní, je patrné, že k Ovocnému Světozoru se lidé staví nejvíce pozitivně. Firma svými službami nejlépe naplňuje zákaznická očekávání. Nejhůře si v tomto ohledu vede Starbucks Coffee.

Obrázek č. 24 zobrazuje atributy, které zákazníci kaváren oceňují. Vzorek respondentů byl v tomto případě 150.



Obr. 24: Přidaná hodnota

Zdroj: Vlastní zpracování



Hosté při návštěvě kaváren nejvíce oceňují věrnostní program (87 %), wi-fi připojení (84 %) a zvýhodněná menu (83 %). Velmi oceňují toalety zdarma (80 %), platbu kartou (79 %), sestavení kávy dle vlastních představ (77 %) a fair trade suroviny (77 %). Kromě dětské koutku, který ocení 47 % zákazníků, jsou zbylé atributy oceňovány hodně.

Pro zhodnocení konkurenčních firem bude využito benchmarkingu. V případě, že danou charakteristiku budou splňovat všechny pobočky získá společnost 5 bodů. Jestliže danou službu nabízí pouze některé pobočky, dostane 3 body. Pokud není služba poskytována nikde, nezíská firma žádný bod. Výsledky jsou shrnuty v tabulce č. 13.

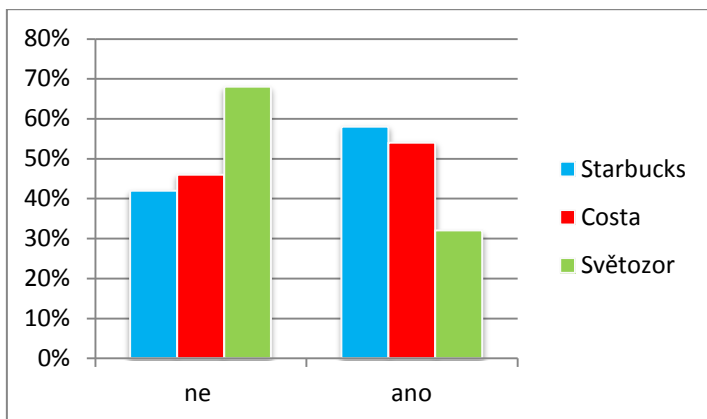
Tab. 13: Přidaná hodnota z hlediska zákazníka

	Starbucks Coffee	Costa Coffee	Ovocný Světozor
Zvýhodněná menu	5	5	5
Sestavení kávy dle vlastních představ	5	5	3
Fair trade suroviny	5	5	0
Věrnostní program	5	5	5
Bezbariérový přístup	3	3	5
Venkovní terasa	3	3	3
Dětský koutek	3	3	0
Platba kartou	5	5	3
Toalety zdarma	3	3	3
Parkování v blízkosti	3	3	3
Wi-fi připojení	5	3	3
<b>Počet bodů</b>	<b>45</b>	<b>43</b>	<b>33</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě posuzovaných charakteristik by očekávání zákazníků z hlediska doplňkových služeb nejlépe uspokojila společnost Starbucks Coffee.

Pro identifikaci loajality zákazníků a další konkurenční společností byla v dotazníku umístěna otázka, zda navštěvují ještě nějaké jiné kavárny, případně jaké. Výsledky jsou zaznamenány na obrázku č. 25.



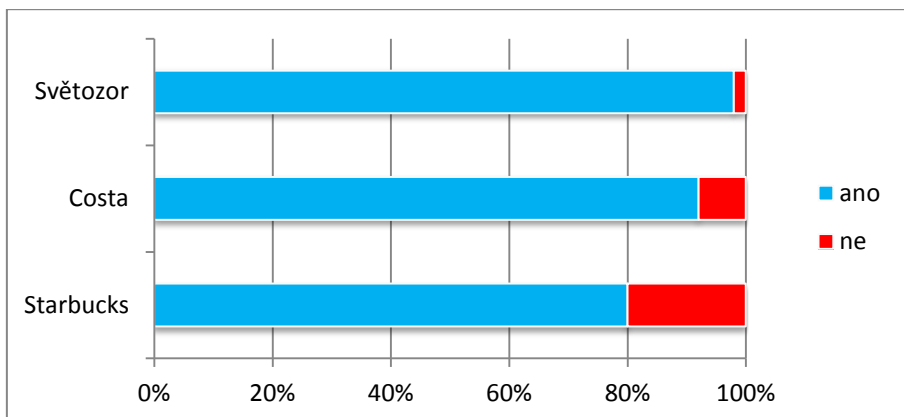
Obr. 25: Loajalita k řetězci

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce loajálních zákazníků má společnost Ovocný Světozor, kdy 68 % nenavštěvuje žádné jiné kavárny. U obou zbývajících společností více, jak polovina zákazníků navštěvuje také jiné kavárny. Společnosti Starbucks Coffee zůstává věrných 42 % zákazníků, Costě Coffee pak 46 %.

Mnoho klientů Starbuck Coffee uvádělo jako další navštěvovanou kavárnu konkurenční Costu Coffee a naopak. Dalšími společnostmi, které milovníci kávy navštěvují, jsou Cross café, Mama Coffee, Tchibo, McCafé, Coffee House a další.

V návaznosti na loajalitu je na obrázku č. 26 zobrazeno zákazníkovo rozhodnutí o doporučení daného řetězce svým přátelům, známým, rodině a dalším lidem ve svém okolí.

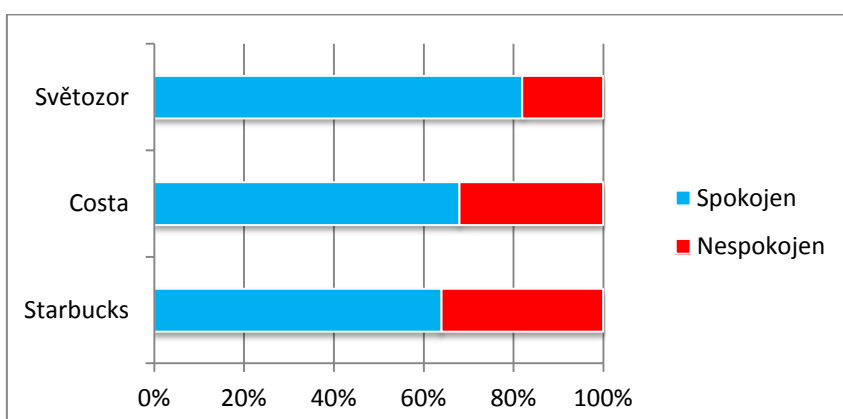


Obr. 26: Doporučení řetězců kaváren

Zdroj: Vlastní zpracování

Celých 98 % zákazníků Ovocného Světozoru by tento řetězec doporučilo svým blízkým. Společnost Costu Coffee by doporučilo 92 % jejích zákazníků, zatímco kavárny Starbucks by svému okolí doporučilo 80 % klientů.

Pro komplexní pohled je nezbytné zaměřit pozornost také na nespokojené zákazníky. Na následujícím obrázku č. 27 je zobrazen poměr spokojených a nespokojených zákazníků.

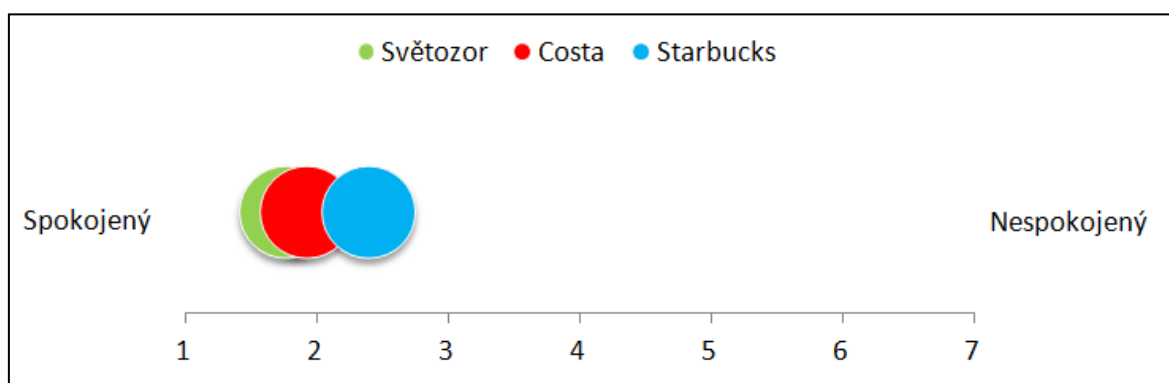


Obr. 27: Spokojenost zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce nespokojených zákazníků (36 %) odchází po návštěvě kavárny Starbucks Coffee, 32 % nespokojených klientů z Costy Coffee, v případě Ovocného Světozoru je nespokojených pouze 18 % zákazníků. Dle zjištěných informací je nespokojenost u všech společností spojena především s personálem. Nejčastěji dochází k připravení jiného produktu, než jaký byl objednan. V souvislosti s chybnou objednávkou jsou velmi často špatně markovány hodnoty nákupu. K reklamaci služeb přistupuje pouze nízké procento nespokojených zákazníků. U kavárny Starbucks se jedná o 8 %, 10 % u Costy Coffee a 16 % u Ovocného Světozoru. Reklamacie jsou řešeny shodně všemi společnostmi plnou (45 %) nebo částečnou náhradou (35 %). Ve 20ti % případech není reklamacie uznána.

Závěrem zhodnocení jednotlivých konkurenčních společností je vyjádření celkové spokojenosti zobrazené na obrázku č. 28, kdy zákazníci svoji spokojenost či nespokojenost vyjadřovali pomocí sedmistupňové škály.



Obr. 28: Celková spokojenost s kavárnami

Zdroj: Vlastní zpracování

V očích klientů si všechny společnosti stojí velmi dobře. Práce ovšem posuzuje konkurenční pozici společností. Podstatným zjištěním analýzy je, že nejvíce spokojení jsou zákazníci se společností Ovocný Světozor. Nejhůře si stojí Starbucks Coffee.

### **4.3 Posouzení konkurenční pozice vybraných firem na českém trhu**

Konkurenční pozice firem je posuzována na základě výsledků benchmarkingu a marketingového výzkumu.

Z celkových výsledků benchmarkingu jako jednoznačný vítěz vyšla společnost Ovocný Světozor. Nejlepší pozice na trhu dosáhla díky uspokojení nejdůležitějších požadavků českého zákazníka – nízkým cenám a vysoké kvalitě nabízených produktů. Přestože obě zbylé firmy dosahují také vysoké kvality zákazníci nejsou spokojeni s úrovní cen.

Z výsledků marketingového výzkumu opět vychází nejlépe společnost Ovocný Světozor. Díky nízkým cenám je zajímavý pro širší spektrum zákazníků, kteří pobočky navštěvují častěji, celkově tak utratí více a podnik je schopen na trhu velice dobře konkurovat. Křivka sémantického diferenciálu společnosti dosahuje lepšího hodnocení než konkurenční společnosti. Tento výsledkem byl následně potvrzen také Fishbeinovým indexem. Opět se tedy potvrzuje přední postavení firmy na českém trhu.

Druhé místo na Českém trhu zaujalo společnost Costa Coffee. Přestože dosahuje vysokého hodnocení v oblasti kvality, personálu, prostředí, vlastní na území republiky nejvíce poboček, nabízí zákazníkům mnoho doplňkových služeb, je vysoká cena produktů pro mnoho zákazníků limitující.

Poslední místo obsadilo společnost Starbucks Coffee. Na základě zákaznického hodnocení dosahuje v mnoha ohledech horších výsledků než společnost Costa Coffee. Přestože se jedná o firmu s největší mezinárodní sítí kaváren, na území České republiky se zdaleka netěší takové oblibě jako Ovocný Světozor.

U každé firmy existují oblasti, které nabízejí velký prostor pro zlepšování a inovace. V případě, že se firmy na tyto oblasti zaměří mohou posílit pozici na trhu, lépe si udržet stávající zákazníky a získat další. Přestože Ovocný Světozor v očích českého zákazníka vítězí nad mezinárodními řetězci, má také nejvíce možností jak své služby dále vylepšovat.

Nejnižších výsledků dosáhl v oblasti kvality Espresso, personálu, prostředí a přidané hodnoty pro zákazníky. Vzhledem k nízkému počtu poboček také v sekci konkurenceschopnosti.

Pro zlepšení kvality Espresso by měla společnost zavést pravidelné (1x týdně) kontroly a seřizování kávovarů. Vzhledem k vysoké návštěvnosti a velkému množství připravených šálek kávy denně, dochází k rozladění délky průtoku vody kávovarem. Výsledkem je pak káva přepálená a bez pěny. Nezbytné je také realizovat pravidelná školení personálu ohledně správné techniky přípravy kávy, která má na výslednou kvalitu značný dopad.

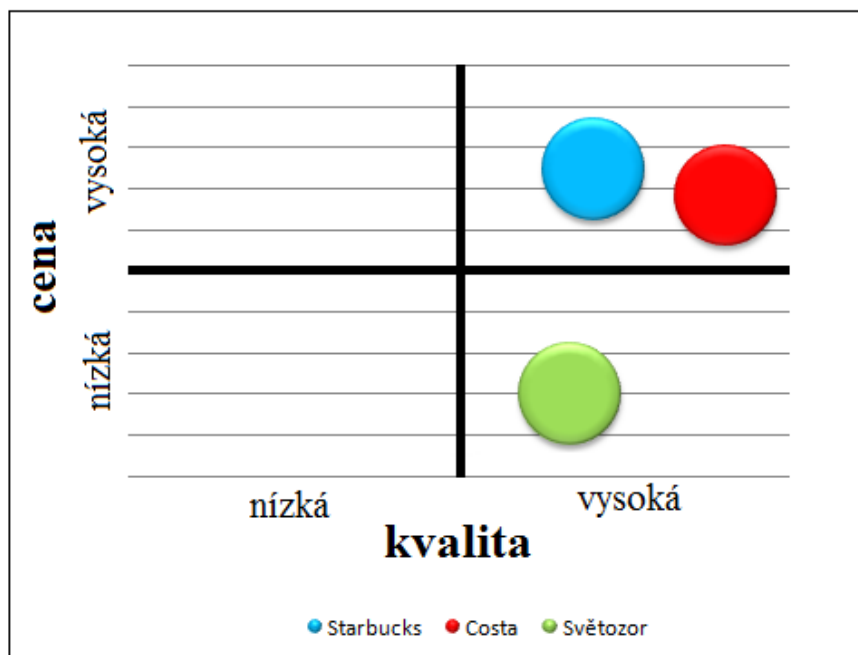
Během školení personálu je třeba dbát na preciznost, tak aby již od počátku nedocházelo k nežádoucímu chování. Měl by být stanoven jednotný pracovní postup, který by obsluze dával jasný a jednotný návod jak pracovat se zákazníkem. Při stanovení postupu by bylo vhodné přesně definovat systém obsluhy tak, aby nedocházelo k chaotickému pobíhání a markování objednávky na několika kasách. Vydáním pracovního postupu by se eliminoval problém s rychlostí obsluhy, která stejně jako provozní dokonalost dosáhla nízkého hodnocení. Posledním problémem, který společnosti ubírá body je nejednotnost oblečení obsluhujících. V tomto ohledu je nezbytné striktně trvat na dodržování, provádět namátkové kontroly, definovat systém postihů za nedodržení.

Prostředí v novém moderním vzhledu působí příliš sterilně. Pro vylepšení atmosféry a navození přátelského dojmu by bylo vhodné zařadit do interiéru teplé materiály, jako dřevo, textilie, zvolit vhodné obrazy na stěny, ztlumit příliš intenzivní osvětlení, rozložit stolky tak, aby prostor působil vzdušněji a poskytl tak větší soukromí.

V současné moderní společnosti plné elektroniky, by pro firmu jistě bylo přínosem rozšířit wi-fi připojení do všech poboček. Dále by bylo vhodné zajímat se více o činnost organizací pracujících na rozvoji zaostalých pěstitelských oblastí, případně se aktivně zapojit do charitativních projektů probíhajících v rámci české republiky. Výhodou plynoucí z těchto aktivit by bylo posílení pozitivního vnímání firmy okolím.

Pro dosažení vyšší konkurenceschopnosti by společnost měla pracovat na rozšíření svoji sítě poboček na území hlavního města, tak i mimo ni, do dalších krajských měst.

Na závěr bude sestavena mapa konkurenčních skupin. S pomocí tohoto nástroje se pozice společností zakreslí do mapy, na které jsou porovnávány dle určitých parametrů. Z obou předchozích analýz se jako dva nejvýznamnější faktory jeví cena a kvalita.



Obr. 29: Mapa konkurenčních skupin

Zdroj: Vlastní zpracování

Po zakreslení firem, které byly podrobeny analýze se na mapě vytvořila skupina složená ze Starbucks Cofee a Costa Coffee. Jedná se o firmy, které mají velmi podobnou strategii. Obě dvě firmy působí v mezinárodním prostředí, cenová hladina sortimentu je tak stanovena výše než jsou čeští spotřebitelé zvyklí. S ohledem na vysokou kvalitu je ovšem nutné s vyšší cenou počítat.

Společnost Ovocný Světozor se na mapě umístila v dolní části, která vyjadřuje nízké ceny. Ve své strategii zohledňuje citlivost českého zákazníka na cenu při zachování vysoké kvality. Výsledky této analýzy opětovně potvrdili pozici Ovocného Světozoru jako přední společnosti působící na českém trhu. Zvolené strategie by se tedy měla firma i nadále držet.

## Závěr

Jasně stanovený cíl a strategie jak ho dosáhnout je nezbytností pro každou firmu na trhu. Současně aby dokázala přežít musí mít přehled o svých konkurentech. Právě analýza konkurence může ukázat, zda se firma posouvá správným směrem ve snaze dosahovat stanovených cílů.

Cílem diplomové práce bylo posoudit konkurenční pozici mezinárodních společností Starbucks Cofee, Costa Coffe a českého Ovocného Světozoru, což bylo provedeno prostřednictvím několika analytických nástrojů.

V teoretické části byly uvede základní informace o společnostech, včetně jejich vzniku a současného produktového portfolia. Dále pak byla popsána konkurence, konkurenční strategie dle M. Portera a jednotlivé kroky strategické analýzy včetně vhodných nástrojů.

Praktická část byla zaměřena na analýzu vybraných společností, s využitím benchmarkingu a marketingového výzkumu byla hodnocena konkurenční pozice firem. Z výsledku obou dílčích analýz vyšla jako nejlépe hodnocená firma s nejlepší pozicí na českém trhu společnost Ovocný Světozor. Aby byla firma schopna si svoji pozici udržet a mohla ji ještě více posílit, byly identifikovány oblasti, ve kterých zaostává, a na které by bylo vhodné se zaměřit.

Implementací návrhů na zlepšení dosáhne firma posílení své konkurenceschopnosti. Stanovené návrhy poskytnou zákazníkům komplexní balíček služeb, přispějí tak k větší spokojenosti zákazníků stávajících a následně přilákají nové klienty. Aplikace návrhů přispěje k eliminaci zjištěných nedostatků a zvýší hodnotu pro zákazníka. Dle autorčina názoru jsou návrhy na zlepšení dobrým nástrojem k posílení konkurenceschopnosti a budou pro firmu přínosem. Je potřeba zdůraznit, že se jedná o dlouhodobou záležitost a je nezbytné se daným návrhům dále věnovat a vylepšovat.

Na základě uvedených informací lze konstatovat, že cíl, stanovený v počátku práce, byl splněn.



## Seznam literatury

### *Citace:*

BARTES, František. 1997. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-41-7.

Costa-Coffee.cz, © 2015. *Costa. Costa story* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://www.costa-coffee.cz/costa/story>

Costa-Coffee.cz, ©2015. *Nabídka. Jídlo*. [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://www.costa-coffee.cz/menu/jidlo>

Costa-Coffee.cz, © 2015. *Nabídka. Nápoje* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://www.costa-coffee.cz/menu/napoje>

ČICHOVSKÝ, Ludvík. 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.

Illy.com, © 2010. *Company* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://www.illy.com/wps/wcm/connect/en/company/the-company>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JÁČOVÁ, Helena a Martina ORTOVÁ. 2013. *Finanční řízení podniku v příkladech*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-001-1.

JETMAROVÁ, Barbora. 2011. Benchmarking - methods of raising company efficiency by learning from the best-in-class. *E + M. Ekonomie a Management = Economics and Management*. 14(1): 83-96. ISSN 1212-3609.

Justice.cz, 2015. *Výpis z obchodního rejstříku. AmRest Coffee s.r.o.* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=326098&typ=PLATNY>

Justice.cz, 2015. *Výpis z obchodního rejstříku. Best Coffee s.r.o.* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=241693&typ=PLATNY>

Justice.cz, 2015. *Výpis z obchodního rejstříku. Hájek a Boušová, spol. s.r.o.* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=721820&typ=PLATNY>

KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLÖM. 1995. *Benchmarking: Jak napodobit úspěšné : Ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-23-8.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6657-8.

KOTLER, Philip. 2004. *Marketing: plánování a realizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin KELLER. 2013. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, et al. 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0966-X.

MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování: plánování a realizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1911-5

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.

*Ovocný Světozor*, © 2015. Napsali o nás. Tajemný pan Hájek a další továrny na cukroví. [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://www.ovocnysvetozor.cz/napsali-o-nas/cras-non-neque-quis-ipsam-commodo-volutpat-sit-amet-a-erat>

PORTER, Michael E. 1993. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0512-0.

PORTER, Michael E. 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.

Starbucks.com, 2011. *Business ethics and compliance* [online]. [cit. 2015-12-15].

Dostupné z:

<http://globalassets.starbucks.com/assets/eecd184d6d2141d58966319744393d1f.pdf>

Starbuckscoffee.cz, © 2015. *Nabídka* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://www.starbuckscoffee.cz/menu-list>

ZAMAZALOVÁ, Marcela, et al. 2010. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZEMANOVÁ, Veronika. 2005. *Teoretická východiska pro pojetí konkurenční schopnosti podniku*. *Acta Economica Pragensia*. 13(2): 158-182

### ***Bibliografie:***

Costa-Coffee.cz, 2015. *Kavárny* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://www.costa-coffee.cz/kavarny>

FISHBEIN, Martin a Icek AJZEN. 1975. *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co. ISBN 02-010-2089-0.

KUMAR, Rajit. 2011. *Research Metodology: a step-by-step guide for beginners*. 3rd ed. London: SAGE Publications. ISBN 978-1-84920-300-5.

Ovocný Světozor, © 2015. *Naše provozovny* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://www.ovocnysvetozor.cz/nase-cukrarny>

Ovocný Světozor, © 2015. *Věrnostní program* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://www.ovocnysvetozor.cz/vernostniprogram>

Starbucks.com, © 2015. *About Us. Our company* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://www.starbucks.com/about-us/company-information>

Starbucks.com, © 2015. *Responsibility* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://www.starbucks.com/responsibility>

Starbucks.com, 2011. *Starbucks company profile* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://globalassets.starbucks.com/assets/ae439315005c447bb93b09f75b60f1ef.pdf>

Starbucks.com, 2011. *Starbucks company timeline* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://globalassets.starbucks.com/assets/0e40b1ea48b34b82ae0a987175f1df25.pdf>

Starbuckscoffee.cz, © 2015. *Najít kavárnu* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://www.starbuckscoffee.cz/store-locator/search>

Starbuckscoffee.cz, © 2015. *Starbucks v České republice* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <http://www.starbuckscoffee.cz/about-us/starbucks-in-czech>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2014. *Účetní závěrka, výroční zpráva* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39703738&subjektId=241693&spis=201291>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2012. *Účetní závěrka, výroční zpráva* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17355640&subjektId=241693&spis=201291>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2013. *Účetní závěrka, výroční zpráva* [online]. 2013 [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=20175687&subjektId=721820&spis=97733>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2012. *Účetní závěrka, výroční zpráva* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17272350&subjektId=721820&spis=97733>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2012. *Účetní závěrka, výroční zpráva* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17350834&subjektId=326098&spis=212066>

*Whitbread PLC, 2014. Annual report and accounts 2013/2014* [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: [http://www.whitbread.co.uk/content/dam/whitbread/pdfs/investors/reports-and-presentations/annual-reports/2014/Whitbread\\_Annual\\_Report\\_2014.pdf](http://www.whitbread.co.uk/content/dam/whitbread/pdfs/investors/reports-and-presentations/annual-reports/2014/Whitbread_Annual_Report_2014.pdf)

# Seznam příloh

## Příloha A – Seznamy provozoven

<i>Tab. A1: Seznam provozoven společnosti Starbucks</i> .....	94
<i>Tab. A2: Seznam provozoven společnosti Costa Coffee</i> .....	95
<i>Tab. A3: Seznam provozoven společnosti Ovocný Světozor</i> .....	96

## Příloha B – Benchmarking

<i>Tab. B1: Hodnocení kávy</i> .....	97
<i>Tab. B2: Hodnocení jídla</i> .....	97
<i>Tab. B3: Hodnocení prostředí</i> .....	97
<i>Tab. B4: Hodnocení personálu</i> .....	98

Příloha C – Dotazník .....	99
----------------------------	----

Příloha A – Seznamy provozoven

Tab. A1: Seznam provozoven společnosti Starbucks

I.P. Pavlova	Jugoslávská 5	Praha 2
Muzeum	Václavské náměstí 57	Praha 1
Můstek	Václavské náměstí 40	Praha 1
Florentinum	Na Florenci 2116/15	Praha 1
Palác Archa	Na poříčí 24	Praha 1
OC Palladium	Náměstí Republiky 1	Praha 1
OC Palladium- kiosk	Náměstí Republiky 1	Praha 1
Staroměstské náměstí	Staroměstské náměstí 26/478	Praha 1
Meteor Křížíkova	Tháмова 681/32	Praha 8
Nový Smíchov	Pižeňská 233/8	Praha 5
Malostranské náměstí	Malostranské náměstí 28/5	Praha 1
Pražský hrad		Praha 1
Dejvická	Vítězné náměstí 2	Praha 6
OC Chodov	Roztalská 2321/19	Praha 4
Park Chodov	V Parku 2309/6	Praha 4
Avion Park Zličín	Skandinávská 13/145	Praha 5
Metropole Zličín	Řevnická 121/1	Praha 5
Centrum Černý Most	Chlumecká 765/6	Praha 9
Letiště Václava Havla	Terminál 1	Praha 6
Vaňkovka	Ve Vaňkovce 1	Brno
Olympia	U dálnice 777	Brno
Nová Karolína	Jantarová 3344/4	Ostrava
Avion	Rudná 3114/114	Ostrava

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. A2: Seznam provozoven společnosti Costa Coffee

OC Nisa		Liberec
OC Forum		Liberec
Nová Karolína	Jantarová 4	Ostrava
Palác Pardubice	Masarykovo náměstí 2799	Pardubice
Hlavní nádraží	nám. Jana Pernera 217	Pardubice
OC Plaza	Radčická 2	Plzeň
BB Centrum	Vyskočilova 4	Praha 4
OC Spektrum	Obchodní ulice 113,	Praha- Čestlice
Florenc	Sokolovská 394/17	Praha 8
Hradčanská	Metro A	Praha 6
Hradčanská II	Milady Horákové 119/201	Praha 6
Italská	Italská 1	Praha 2
Karlovo náměstí	Karlovo náměstí 8	Praha 1
Letiště Václava Havla	Terminál 1	Praha 6
Letiště Václava Havla	Terminál 2	Praha 6
Můstek	Metro A	Praha 1
OC Chodov	Roztylská 2321/19	Praha 4
OC Chodov- střecha	Roztylská 2321/19	Praha 4
OC DBK	Budějovická 1667/64	Praha 4
OC Letňany	Veselská 663	Praha 9
OC MY	Národní 63/26	Praha 1
OC Palác Flora	Vinohradská 151	Praha 3
OC Palladium	Náměstí Republiky 1	Praha 1
OC Smíchov	Plzeňská 8,	Praha 5
Pasáž Rokoko	Václavské náměstí 794/38	Praha 1
Provaznická	Provaznická 1	Praha 1
Roztyly	Tomičkova 2144/1	Praha 4
Tylovo náměstí	Bělehradská 102	Praha 2
Vodičkova	Vodičkova 33/709	Praha 1
OC Olympia	Srbická 464	Teplice

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. A3: Seznam provozoven společnosti Ovocný Světozor

Dejvická 9	Praha 6
Vodičkova 39	Praha 1
Havlíčkova 15	Praha 1
Atrium Flora	Praha 3
Centrum Chodov	Praha 4
Počátecká 14	Praha 4
Sokolovská 22	Praha 8
Centrum Černý Most	Praha 9
V Olšínách 42	Praha 10
Albert Hypermarket Čestlice	Praha – Čestlice

Zdroj: Vlastní zpracování



Příloha B – Benchmarking

Tab. B1: Hodnocení kávy

	Kvalita espressa																	
	Starbucks Coffee					Costa Coffee					Ovocný Světozor							
aroma	2	1	1	1	1	1,2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1,6
chuť	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1,4
pěna	1	1	2	1	2	1,4	2	1	1	1	1	1,2	1	3	3	1	2	2
barva	2	1	2	1	1	1,4	1	1	2	1	1	1,2	2	2	1	1	2	1,6
technika přípravy	1	1	2	1	2	1,4	1	1	2	2	1	1,4	3	3	3	1	2	2,4
délka průtoku	2	1	1	1	1	1,2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1,6

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. B2: Hodnocení jídla

	Kvalita jídla																	
	Starbucks Coffee					Costa Coffee					Ovocný Světozor							
jemnost	3	1	2	3	2	2,2	2	1	3	2	1	1,8	1	2	1	2	1	1,4
sladkost	2	2	3	2	3	2,4	3	2	2	2	1	2	2	1	2	1	3	1,8
suroviny	2	1	1	1	2	1,4	1	1	2	1	2	1,4	2	1	2	1	1	1,4
vzhled	3	1	1	2	1	1,6	2	1	1	1	2	1,4	1	1	2	1	1	1,2
čerstvost	3	2	1	2	1	1,8	2	1	3	2	1	1,8	1	1	1	1	1	1
velikost	3	1	1	1	1	1,4	2	1	3	1	1	1,6	1	1	1	1	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. B3: Hodnocení prostředí

	prostředí																	
	Starbucks Coffee					Costa Coffee					Ovocný Světozor							
celkový vzhled	4	1	3	1	2	2,2	1	1	3	2	1	1,6	2	2	3	2	4	2,6
osvětlení	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1,6	2	2	2	2	3	2,2
atmosféra	3	1	3	1	2	2	1	1	2	1	2	1,4	3	2	4	3	3	3
materiály	4	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2,6
rozložení stolků	4	3	2	2	1	2,4	2	1	3	3	1	2	2	3	2	3	3	2,6
pohodlnost	4	2	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1,2	1	2	3	2	3	2,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. B4: Hodnocení personálu

	personál																	
	Starbucks Coffee						Costa Coffee						Ovocný Světozor					
provozní dokonalost	2	2	2	1	1	1,6	1	2	2	1	2	1,6	3	1	3	2	1	2
rychlost obsluhy	3	2	2	1	1	1,8	2	3	1	1	2	1,8	2	3	2	1	1	1,8
ochota	2	1	2	1	1	1,4	1	2	1	1	2	1,4	1	2	2	2	1	1,6
úsměv	1	1	2	1	1	1,2	2	1	1	1	1	1,2	2	1	1	2	1	1,4
komunikativnost	2	2	1	1	1	1,4	3	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1,4
vzhled	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1,6	3	2	2	1	2	2
oblečení	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	2	1	2,2

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha C – Dotazník

1) Jak často kavárnu navštěvujete?

*Pouze jedna možná odpověď*

- denně
- několikrát do měsíce
- jednou měsíčně
- nepravidelně

2) V jaké denní době nejčastěji kavárnu navštěvujete?

*Pouze jedna možná odpověď*

- 8:00 - 12:00
- 12:01 - 17:00
- 17:01 - 21:00

3) Jaký je hlavní účel Vaší návštěvy?

*Pouze jedna možná odpověď*

- soukromá schůzka
- pracovní schůzka
- káva, káva s sebou
- relaxace
- jiné

4) S kým navštěvujete kavárnu nejčastěji?

*Pouze jedna možná odpověď*

- sám
- s rodinným příslušníkem
- s partnerem / partnerkou
- s kamarádem / kamarádkou
- s obchodním partnerem
- ve více lidech

5) Uveďte, prosím, pořadí jednotlivých atributů tak, jak jsou pro Vás při návštěvě kavárny důležité.

*Do políčka vepište číslo, kdy 1= nejvíce důležité, 7= nejméně důležité*

- cena
- kvalita surovin
- nabízené služby (platba kartou, parkování, toalety zdarma)
- interiér
- personál

nabízený sortiment

poloha

6) Na základě Vašich zkušeností zhodnoťte jednotlivé atributy kavárny Starbucks.

*Ohodnoťte na škále 1 až 5*

	1	2	3	4	5	
nízké ceny						vysoké ceny
ceny odpovídají kvalitě						ceny neodpovídají kvalitě
vysoká kvalita surovin						nízká kvalita surovin
vysoká úroveň služeb						nízká úroveň služeb
čistý interiér						špinavý interiér
moderní interiér						zastaralý interiér
interiér poskytující soukromí						interiér neposkytující soukromí
pohodlné sezení						nepohodlné sezení
rychlý personál						pomalý personál
příjemný personál						nepříjemný personál
profesionální personál						neprofesionální personál
ochotný personál						neochotný personál
široká nabídka sortimentu						úzká nabídka sortimentu
dostatečný počet provozoven						nedostatečný počet provozoven
dobře přístupné provozovny						špatně přístupné provozovny

7) Kolik v průměru utratíte za 1 návštěvu?

*Pouze jedna možná odpověď*

0-100

101-200

201-300

301-400

401- 500

501 a více

8) Nejčastěji si kupujete:

*Více možných odpovědí*

- kávu, kávu s sebou
- čaj
- horkou čokoládu
- sladké pečivo (muffiny, dorty,...)
- sendviče, wrapy
- saláty

9) Byl jste někdy s kavárnou nespokojen?

*Pouze jedna možná odpověď*

- ne
- ano

10) Jaké oblasti se Vaše nespokojenost týkala?

*Více možných odpovědí*

- kvality surovin (př. zkyslé mléko, ...)
- ceny (př. špatně namarkovaná hodnota Vašeho nákupu, ...)
- personálu (př. nevhodné chování, neochota, ...)
- služeb (př. nehygienické prostory toalet, ...)
- prostorů (př. špinavé židle, ...)
- jiné \_\_\_\_\_

11) Řešil jste někdy svoji nespokojenost reklamací?

*Pouze jedna možná odpověď*

- ne, nechal jsem to být
- ano

12) Reklamáce byla vyřešena:

*Pouze jedna možná odpověď*

- náhradou škody (vrácení peněz, zbožím zdarma)
- uznána částečně (v podobě slevy či poukazu)
- neuznána

13) Kolik provozoven z řetězce Starbucks navštěvujete?

Pouze jedna možná odpověď

- 4 a více  
 2 - 3  
 pouze jednu      Jakou? \_\_\_\_\_

15) Doporučil byste řetězec kaváren Starbucks ostatním lidem?

Pouze jedna možná odpověď

- ano  
 ne

16) Navštěvujete ještě nějaké jiné řetězce kaváren?

Pouze jedna možná odpověď

- ne  
 ano      Jaké? \_\_\_\_\_

17) Co podle Vás musí splňovat kavárna, aby byla navštěvovaná?

Ohodnoňte na škále 1 až 7

	musí 100% splňovat				nemusí vůbec splňovat		
	1	2	3	4	5	6	7
kvalitní suroviny							
profesionální personál							
příjemné prostředí							
speciality v nabídce							
nízké ceny							
originalita							
tradice							
zájem o zákazníka							
společenská odpovědnost							

18) Na základě vašich zkušeností zhodnoťte dané atributy kavárny?

*Ohodnoťte na škále 1 až 7*

	Velmi dobré						Velmi špatné
	1	2	3	4	5	6	7
kvalitní suroviny							
profesionální personál							
příjemné prostředí							
speciality v nabídce							
nízké ceny							
originalita							
tradice							
zájem o zákazníka							
společenská odpovědnost							

19) Co při návštěvě kavárny oceňujete?

*Ohodnoťte na škále 1 až 7*

	velice oceňuji					neoceňuji vůbec	
	1	2	3	4	5	6	7
zvýhodněná menu							
sestavení kávy dle vlastních představ							
fair trade suroviny*							
věrnostní program							
bezbariérový přístup							
venkovní terasu							
dětský koutek							
platby kartou							
toalety zdarma							
parkování v blízkosti							
wi-fi připojení							

\* Fair trade je spravedlivý obchod. Lidem ze zemí Afriky, Asie a Latinské Ameriky dává možnost užít se vlastní prací za důstojných podmínek. Dostávají spravedlivě zapláceno, pěstují s ohledem na životní prostředí a jejich děti můžou chodit do školy.

19) Jaké je Vaše pohlaví?

- muž  
 žena

20) Jaký je Váš věk?

- méně než 20  
 20-29  
 30- 39  
 40-49  
 50-59  
 60- 69



- 70 a více

21) Odkud pocházíte?

- Praha
- Jihočeský kraj
- Jihomoravský kraj
- Karlovarský kraj
- Královéhradecký kraj
- Liberecký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Olomoucký kraj
- Pardubický kraj
- Plzeňský kraj
- Středočeský kraj
- Ústecký kraj
- Vysočina
- Zlínský kraj

22) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- střední bez maturity
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- bakalářské
- magisterské
- doktorské

23) V současnosti jste:

- student
- výdělečně činný- zaměstnaný
- výdělečně činný-podnikající
- nezaměstnaný
- důchodce
- v domácnosti