



Konkurenceschopnost vybraného podniku služeb v oblasti cestovního ruchu

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R175 – Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch

Autor práce: **Jana Blechová**

Vedoucí práce: Ing. Lenka Červová, Ph.D.



Zadání BP

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Blechová**
Osobní číslo: **E14000127**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management služeb - Cestovní ruch**
Název tématu: **Konkurenceschopnost vybraného podniku služeb v oblasti cestovního ruchu**
Zadávající 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. Konkurenceschopnost - teorie, přístupy, analýzy, pojetí konkurenceschopnosti v rámci odvětví služeb
2. Stravovací zařízení jako součást materiálně-technické základny cestovního ruchu
3. Představení vybraného podniku a jeho služeb
4. Komparativní analýza
5. Definice konkurenční výhody vybraného podniku a návrhy na zlepšení poskytovaných služeb

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

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

Seznam odborné literatury:

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

KISLINGEROVÁ, Eva. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice. Praha: C. H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.

MLEJNKOVÁ, Lena. Služby společného stravování. 2. aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1592-2.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. Ekonomika turismu: turismus České republiky: vymezení a fungování trhu turismu, přístupy k hodnocení významu a vlivu turismu, charakteristika turismu České republiky. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3748-5.

CROUCH, Geoffrey I. a J. R. Brent RITCHIE (eds.). Competitiveness and tourism. Cheltenham, UK: Elgar Research Collection, 2012. Economics and Management of Tourism. ISBN 978-1-84980-927-6.

Elektronická databáze článků ProQuest

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lenka Červová, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant bakalářské práce: **Pavel Pecháček**

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2018**


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




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

V Liberci dne 31. října 2016

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou 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 bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL. Užiji-li bakalářskou 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.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem. Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Cílem bakalářské práce je analyzovat konkurenceschopnost podniku v oboru cestovního ruchu. Teoretická část práce je věnována teoretické definici základních pojmů spojených s konkurenceschopností. Dále tato část přibližuje i problematiku služeb a jejich specifických vlastností. Část praktická představuje vybraný podnik, kterým je kavárna Coffeeshop Company a porovnává ho v rámci komparativní analýzy s konkurenčními podniky. Závěr práce je věnován nejen konkurenčním výhodám vybraného podniku, ale také nedostatkům s návrhem na zlepšení.

Klíčová slova

Konkurenceschopnost, služby, kavárna, cestovní ruch, komparativní analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil

Annotation

Competitiveness of the chosen service company in the field of tourism

The aim of the Bachelor thesis is to analyze the competitiveness of the company in the field of tourism. The theoretical part contains the theoretical definition of basic concepts related to competitiveness. In addition, this section also includes service issues and their specific features. A practical part is the selected company, which is the Coffeeshop Company cafe and compares it as part of a comparative analysis with competing companies. The conclusion of the thesis contains not only the competitive advantages of the selected company, but also the shortcomings with a proposal for improvement.

Keywords

Competitiveness, Services, Cafe, Tourism, Comparative Analysis, Porter's model of five competing forces

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Lence Červové, Ph.D., za pomoc a odborné vedení při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat konzultantovi panu Pavlu Pecháčkovi za poskytnuté informace a čas, který mi věnoval.

Obsah

SEZNAM ILUSTRACÍ A OBRÁZKŮ	9
SEZNAM TABULEK	10
ÚVOD	11
1. KONKURENCESCHOPNOST	12
1.1 KONKURENCE	12
1.2 KONKURENČNÍ VÝHODA	13
1.3 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	14
1.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	15
2. SPECIFIKA SLUŽEB	18
2.1 KONKURENCESCHOPNOST VE SLUŽBÁCH	18
2.2 FRANCHISING.....	19
2.3 STRAVOVACÍ SLUŽBY	20
2.4 TRH STRAVOVACÍCH SLUŽEB	21
2.5 MATERIÁLNĚ TECHNICKÁ ZÁKLADNA.....	23
3. COFFEESHOP COMPANY	24
3.1 CÍLE SPOLEČNOSTI	25
3.2 COFFEESHOP COMPANY V MLADÉ BOLESLAVI.....	26
4. ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI.....	27
4.1 KOMPARATIVNÍ ANALÝZA	27
4.2 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	32
4.3 SPECIFIKACE KONKURENČNÍ VÝHODY	36
4.4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	37
ZÁVĚR	39
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	40

Seznam ilustrací a obrázků

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil

Obrázek 2: Různé typy stravovacích služeb

Obrázek 3: Logo společnosti Coffeeshop Company

Obrázek 4: Logo společnosti Tchibo

Obrázek 5: Logo společnosti La Divinita Coffee

Obrázek 6: Logo společnosti McCafé

Seznam tabulek

Tabulka 1: Konkurenční strategie

Tabulka 2: Komparativní analýza

Úvod

Díky aktuálnímu stavu ekonomiky a dění na trhu, je pojem konkurence velmi důležitý a používáný. Aby podnik správně fungoval a udržel si svou pozici na trhu, musí se aktivně zapojit do konkurenčního boje a zajistit tak svou konkurenceschopnost. V tom podniku napomáhá konkurenční výhoda, jež označuje něco specifického, co odlišuje určitý podnik od konkurence. Konkurenční výhoda je velmi důležitým prvkem, jelikož na trh proniká stále více nových podniků a konkurence velmi rychle přibývá.

Cílem bakalářské práce je analyzovat konkurenceschopnost podniku v oboru cestovního ruchu. Pro napsání této práce byla vybrána jako modelový příklad pobočka franchisové kavárny Coffeeshop Company v Mladé Boleslavi.

První část bakalářské práce tvoří teoretické přístupy a definice opřené o dostupnou odbornou literaturu. Jejím obsahem je vymezení základních pojmů, jako je konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie či definice konkurenčního prostředí. Dále je zde přiblížena problematika služeb a jejich základních vlastností. V rámci služeb je část práce věnována stravovacím službám, k nimž se řadí i kavárna Coffeeshop Company. V teoretické části je nastíněna i materiálně technická základna, která slouží k propojení služeb s hmotnými prostředky.

V praktické části je popsána společnost Coffeeshop Company a její pobočka v Mladé Boleslavi. Součástí praktické části je i popis konkurenčních podniků v dané lokalitě včetně přiblížení jejich hlavního podnikatelského záměru. Dále je zde zpracována analýza konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Velmi důležitou částí je určení konkurenčních výhod a nedostatků kavárny Coffeeshop Company s návrhem na jejich zlepšení.

Přínosem práce je definování konkurenčních výhod vybraného podniku na základě provedené komparativní analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Dále by měly vlastní návrhy přinést zlepšení chodu kavárny a zvýšení konkurenceschopnosti.

1. Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost má svůj etymologický původ v latinském *cumpetere*. Sloveso *petere* znamená vykonání určité aktivity a předložka *cum* nemění ani neovlivňuje význam slovesa. Právě kvůli nejasnému překladu existuje v dnešní době mnoho různých definic pojmu konkurenceschopnost, které se od sebe liší pojetím tohoto slova (M-journal, 2013).

Jedním ze základních pojetí konkurenceschopnosti je určitá schopnost se aktivně zapojit do soutěže v tržním prostředí. Ten subjekt, který je v dané soutěži v tržním prostředí nejvíce schopný, lze označit jako absolutního vítěze, jenž se vyznačuje vysokou konkurenceschopností. Poražení jsou v této soutěži označováni za nekonkurenceschopné. Problém však nastává v pojetí hranice konkurenceschopnosti a nekonkurenceschopnosti (Čichovský, 2002; World Economic Forum, 2017).

1.1 Konkurence

Konkurenci lze chápat jako soupeření či soutěžení mezi dvěma a více subjekty (konkurenty). Aby mohl konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, musí disponovat konkurenčním potenciálem a musí mít zájem do konkurence vstoupit. V rámci mikroekonomie lze konkurenci dělit na následující skupiny.

a) Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Na jedné straně trhu stojí výrobci, kteří chtějí prodat své výrobky s největším možným ziskem, a na druhé straně jsou spotřebitelé, kteří chtějí uspokojit své potřeby nákupem zboží a služeb za co nejnižší ceny. Jelikož jde o protichůdné názory, musí nastat kompromis přijatelný jak na straně nabídky, tak na straně poptávky.

b) Konkurence na straně poptávky

Hlavními subjekty v rámci této konkurence jsou spotřebitelé, kteří vstupují na trh. Jejich cílem je nakoupit co nejvíce zboží za co nejlevnější ceny, a to i na úkor ostatních spotřebitelů. Konkurence roste především tehdy, pokud poptávka převyšuje nabídku a tento jev pak způsobuje růst cen.

c) Konkurence na straně nabídky

Snahou každého výrobce je prodat co největší množství svých výrobků a tím dosáhnout maximalizace svého zisku. Dalším cílem výrobců je oslabit své konkurenty a tím oslabit jejich tržní podíl. Mikroekonomie rozděluje dále konkurenci na straně nabídky na konkurenci dokonalou či nedokonalou a na konkurenci cenovou či necenovou (Mikoláš, 2005).

Dokonalá konkurence je ideálním modelem fungování trhu, který však v realitě neexistuje a je jen teoretickým modelem pro pochopení fungování trhu. Tato konkurence je charakteristická velkým množstvím výrobců a spotřebitelů, homogenní produkcí a maximalizací zisku a užítku (Mikoláš, 2005).

Na rozdíl od dokonalé konkurence, je nedokonalá konkurence v ekonomickém světě běžně k vidění a lze ji dělit na monopol, oligopol a monopolistickou konkurenci. **Monopol** je tržní situace, kdy je na straně nabídky pouze jeden dodavatel, který má výhradní postavení. Situace na trhu, kdy na straně nabídky stojí jen malý počet dodavatelů, se nazývá **oligopol** a trh s mnoha dodavateli, diferencovaným produktem a volným vstupem na trh je označován jako **monopolistická konkurence** (Mikoláš, 2005).

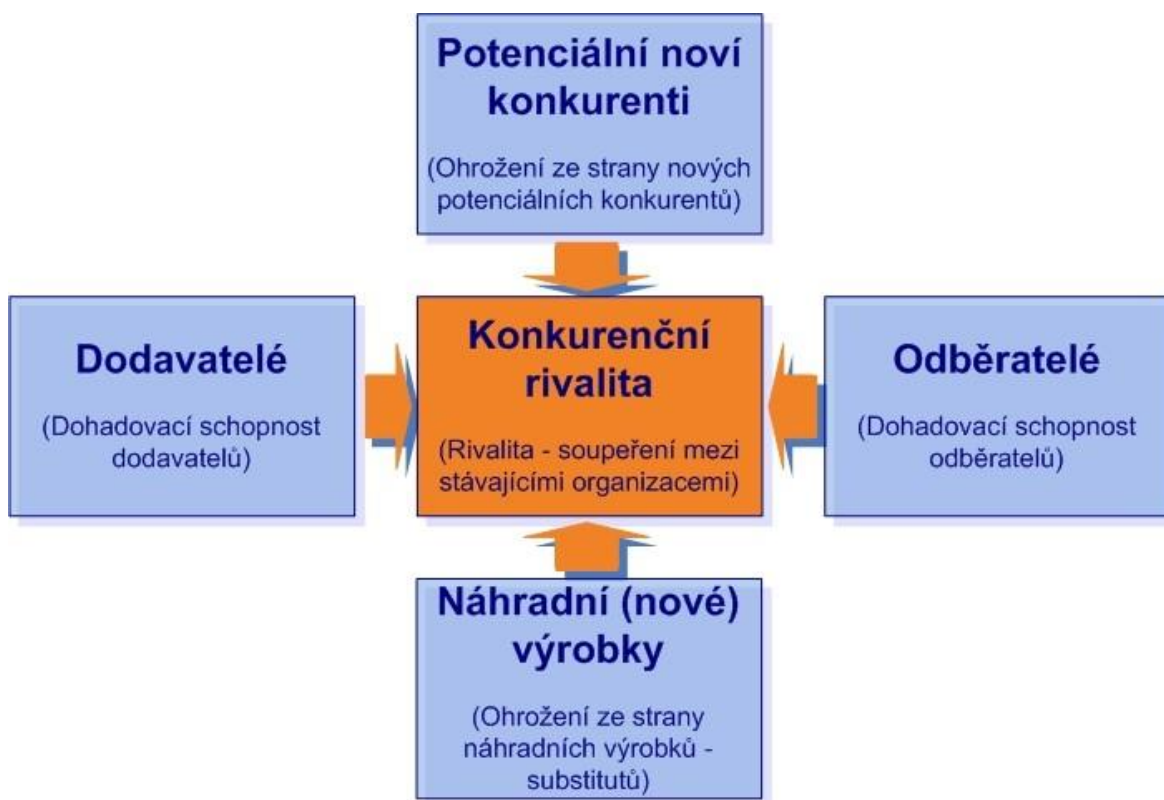
1.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu lze definovat jako něco, čím se liší podnik od konkurence a dělá daný produkt výjimečným. Snahou každého podniku je získat konkurenční výhodu nad svými konkurenty, protože právě to může být rozhodujícím faktorem, na jehož základě se zákazník rozhodne pro koupi (Jakub, 2011).

Konkurenční výhodou může být cena produktu, jeho kvalita, balení či ekologická charakteristika. Mezi další výhodu patří i skvělá znalost svých zákazníků a jejich potřeb, na kterou podnik může reagovat správným a výjimečným přístupem k zákazníkům. V rámci konkurenční výhody je důležité sledovat i svou konkurenci a aktuální dění na trhu (Čichovský, 2002).

1.3 Porterův model pěti sil

Porterův model patří k jednomu z nejvýznamnějších nástrojů analýz konkurenčního prostředí podniku. Tato teorie je založena na působení pěti konkurenčních sil v odvětví. Těmi jsou konkurenti v odvětví, potenciální noví konkurenti, substituční výrobky, dodavatelé a zákazníci (viz Obrázek 1).



Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

V roce 1979 vytvořil tento model profesor Michael Eugene Porter na Harvardské univerzitě s cílem vyhodnotit vnější síly, které ovlivňují podnikání firem. Jelikož Porterův model patří do strategického managementu podniku, je potřeba ho neustále obnovovat a upravovat dle aktuální situace na daném trhu. Všechny pět konkurenčních sil je popsáno dále.

První silou je **konkurenční rivalita** uvnitř určitého segmentu. Tato soutěž je ovlivňována stupněm koncentrace, diferenciací výrobku, změnou velikosti trhu, strukturou nákladů, rostoucí výrobní kapacitou a bariérou vstupu do segmentu.

Potenciální noví konkurenti jsou pro podnik velkou hrozbou, pokud výrobci dosahují snadných a vysokých výnosů a vstup do odvětví je snadný. Vstup nových konkurentů do odvětví je ale ovlivněn dvěma druhy bariér. První je bariéra strategická, kdy se výrobci snaží vytvořit trh, který je pro nové konkurenty neatraktivní. V rámci strukturální bariéry se počítá s nedostatkem zkušeností nově přichozích podniků do odvětví.

Hrozba ze strany substitučních výrobků nastává ve chvíli, kdy se zákazníci stávají pružnější vůči nabídce nebo když zákazníci lehce přechází od našeho výrobku k náhradnímu výrobku konkurence. Další hrozbou je, pokud je cena a kvalita substitutu výrazně lepší než u našeho výrobku.

Dohadovací síla odběratelů čili zákazníků je závislá na kvalitě produktu, která je zákazníky požadována. Dalším faktorem je diferenciací nabízených produktů, nebezpečí zpětné integrace, stupeň koncentrace zákazníka a počet zákazníků na trhu.

Poslední konkurenční silou jsou **dodavatelé a jejich vyjednávací schopnosti**, kterými se poté musí odběratelé řídit. Hlavními dodavatelskými silami jsou: dodávky jedinečných produktů, zvýšení stupně své koncentrace, zjednodušení a harmonizace zpětné integrace, dodávky polotovarů, jež mají zásadní vliv na kvalitu konečného výrobku, a opatření, při kterých musí odběratel investovat, aby mohl změnit dodavatele (Mikoláš, 2005; Magretta, 2015).

1.4 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie firma používá k získání silné pozice v daném odvětví. Hlavním cílem je najít vhodné postavení v odvětví a získat schopnost čelit konkurenčním silám. Michael Porter definoval základní strategie, které mohou firmě pomoci k předstihu konkurence v odvětví (viz Tabulka 1). Mezi tyto základní strategie patří:

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

Tabulka 1: Konkurenční strategie

Konkurenční výhoda Cílový trh	Nízké náklady	Odlišení
Celý trh	Nákladové vedení	Diferenciace
Tržní segment	Soustředění pozornosti	

Zdroj: <http://www.businessvize.cz/strategie/genericke-strategie-aneb-zaklad-na-kterem-muzete-stavet-i-dnes>

Prvenství v celkových nákladech

V rámci této strategie se firma snaží dosáhnout nejnižších možných výrobních i distribučních nákladů, aby mohla nabídnout zákazníkům nižší cenu než konkurence. Při nízkých nákladech je potřeba dosáhnout vysokého tržního podílu či výhodného přístupu k surovinám. Na počátku taková strategie vyžaduje vyšší investice na pořízení technologického zařízení, agresivní tvorbu cen a rozběhové ztráty při získání tržního podílu. Tyto investice se po dosažení nízkých nákladů vrátí firmě obratem zpět. Důležitá je také kontrola přímých i režijních nákladů a možnost tyto náklady ještě snížit. Tato strategie se užívá u masových výrobků, které slouží k denní potřebě a není u nich možná diferenciace (Mikoláš, 2005).

Diferenciace

Cílem strategie diferenciace je odlišit výrobek či službu od nabídky konkurenčních firem. Pokud firma dokáže tuto strategii správně implementovat, získá nadprůměrné výnosy v odvětví. Tato strategie bere na vědomí velikost nákladů, ale nejsou jejím hlavním strategickým cílem. Další vlastností diferenciace je ochrana proti konkurenčnímu soupeření, jelikož zákazníci jednají na základě zkušeností a jsou schopni tolerovat i menší cenové rozdíly (Mikoláš, 2005).

Soustředění pozornosti

Strategie soustředění pozornosti se od dvou předchozích liší především tím, že se zaměřuje pouze na určité tržní segmenty. Tato strategie je založena na tom, že podnik si vybere pouze atraktivní tržní segmenty a na ty se efektivně zaměří a nabídne jim více než konkurence, která má větší tržní zaměření (Mikoláš, 2005).

Konkurenční strategie jsou velmi významným nástrojem k získání konkurenční výhody oproti ostatním konkurenčním podnikům. Aby mohly být v práci popsány konkurenční strategie a výhody vybraného podniku, musí být specifikováno odvětví služeb, do kterého kavárna Coffeeshop Company spadá.

2. Specifika služeb

„Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“ (Vašítková, 2014, s.13)

Mezi základní vlastnosti služeb patří:

- **nehmotnost**, jedná se o vlastnost, která nejvíce charakterizuje služby. Před využitím nelze službu ohodnotit žádným fyzickým smyslem, proto mají zákazníci těžký výběr mezi konkurujícími poskytovateli služeb. Podniky se proto snaží výběr své služby usnadnit a podpořit ústním doporučením, upozorňují na její kvalitu a službu se snaží co nejvíce zjednodušit.
- **neoddělitelnost** je další význačnou vlastností služeb, jelikož je služba vytvářena a spotřebovávána současně, a to za přítomnosti zákazníka. Zákazník se tedy stává spoluproducentem služby a často přichází do styku s ostatními zákazníky. Snahou producentů služeb je tedy oddělit produkci od spotřeby.
- **proměnlivost** služeb je závislá na tom, kde, kdy, kým a jak je poskytována. Kvalita nabízených služeb se tedy může měnit v závislosti na tom, kdo nám službu poskytuje. Proto podniky stále častěji přistupují ke standardizaci, školení zaměstnanců a plánování procesů poskytování služeb.
- **pomíjivost** je problémová, pokud poptávka kolísá a není stálá. Služby nelze skladovat, a proto pokud nejsou využity v daný okamžik, jsou ztracené a nelze je už nijak nahradit. Zákazník se tedy může setkat s nadbytečnou i nenaplněnou kapacitou, a proto se podniky snaží sladit nabídku s poptávkou flexibilitou cen (Vašítková, 2014; Jakubíková, 2009).

2.1 Konkurenceschopnost ve službách

Ve službách je důležité, aby podniky přemýšlely jinak než jejich konkurenti a dokázaly předvídat konkurenční strategie. Jelikož jsou služby specifické nehmotností, klade se velký důraz na marketingovou komunikaci, která má přesvědčit zákazníky k nákupu. Velká pozornost je věnována také diferenciaci nabídky od konkurence a zvýšení kvality služeb. Dále se podniky věnují inovacím služeb a volbě správného distribučního kanálu. Posledním

faktorem, jenž má velký vliv na nákup, je cena, která může být rozhodujícím faktorem, pokud zákazník nemá se službou předchozí zkušenosti (Vaníček, Křest'an, 2007).

2.2 Franchising

Franchising je druh obchodní činnosti, kdy poskytovatel (franchisor) poskytne nabyvateli (franchisant) licenci k provozování specifické obchodní činnosti pod ochrannou známkou. Tento druh podnikání vznikl v roce 1954, kdy Mac a Dick Donaldovi poskytli licenci a ochrannou značku firmy McDonald's. V dnešní době má tato firma přes 30 tisíc provozoven po celém světě a 84 % z nich je provozováno právě systémem franchisingu (Ryglová, 2009).

V rámci franchisingové smlouvy zajišťuje poskytovatel nabyvateli potřebné zaškolení a know-how po dobu určitou. Nabyvatel je povinen se řídit obchodním konceptem, který mu byl poskytnut, a musí platit po dobu poskytování licence dohodnutou částku za propůjčení obchodní značky. Poskytovatel se smlouvou zavazuje, že bude nabyvateli pomáhat při podnikání, a to především v začátku podnikání, kdy je potřeba zaškolit pracovníky a provádět kvalitní propagační služby (Ryglová, 2009).

V České republice se franchising začal rozvíjet začátkem 90. let, kdy se na českém trhu objevily první franchisové pobočky, kterými jsou McDonald's, OBI a YVES ROCHER. Zpočátku se franchisingu moc nedařilo, a to především díky nedostatku informací a zkušeností s tímto druhem podnikání. Zvrat nastal v roce 1993 založením České asociace franchisingu. Hlavním cílem této asociace je podpora stávajících franchisových společností a vytváření vhodných podmínek pro rozvoj tohoto druhu podnikání (Česká asociace franchisingu, 2012).

Největší rozkvět franchisingu nastává v posledních letech, na našem území působí přes 250 franchisových řetězců, které vlastní přes 6500 poboček. Výhody tohoto podnikání objevily i již fungující podniky, jež se rozhodly změnit způsob svého podnikání na základě franchisové spolupráce. Nejvíce podniků tohoto druhu se vyskytuje v oblasti stravovacích služeb, které jsou přiblíženy v další části této kapitoly (Franchising, 2017).

2.3 Stravovací služby

Stravování slouží k uspokojování základních lidských potřeb. Tuto základní potřebu lze uspokojit naturální výrobou a naturální spotřebou, individuálním nákupem v maloobchodních sítích, přípravou pokrmů v domácnostech a soustavou společného stravování. Společné stravování lze označit jako organizované stravování, které je ovlivněno rozvojem nových technologií, způsobem života obyvatel, tradicemi a zvyky, ale také velikostí důchodů obyvatelstva (Crouch, 2012).

Společné stravování plní tři základní funkce. První je funkce stravovací, v jejímž rámci je poskytováno základní a doplňkové stravování. Další je funkce společensko-relaxační, jež v sobě spojuje úlohu stravování a poskytování odpočinku, relaxace či společenského setkávání. Poslední funkcí je funkce ubytovací spojující stravování spolu s možností přechodného ubytování.

Společné stravování se dělí na dvě základní skupiny:

- **účelové** – uzavřené: jedná se o stravování určitých skupin osob, které jsou stálými zákazníky a hradí pouze část ceny jídel. Jde především o školní, závodní nemocniční a další jídelny;
- **veřejné** – restaurační: plní funkci nejen uspokojování základní lidské potřeby, ale také společenskou. Restaurální zařízení sloužila již v historii ke společnému setkávání a navazování společenských kontaktů.

Veřejné restaurační zařízení se v návaznosti na pravidla členění v rámci EU dělí na:

- **restaurace**: hlavní funkcí restaurací je podávání hlavních jídel během celého dne,
- **bary**: hlavní funkcí je uspokojování společensko-zábavní potřeby zákazníků, kde občerstvení slouží jako doplněk zábavy.

Restaurace jako veřejné restaurační zařízení se dále člení do následujících kategorií:

- **pohostinství** nabízí základní i doplňkové stravování a je obdobou restaurace,
- **motorest** je restaurace budovaná při hlavních silničních tazích a dálnicích a poskytuje služby převážně projíždějícím motoristům,
- **jídelní a restaurační vozy a jiná zařízení na přepravu osob** nabízí stravování ve veřejných dopravních prostředcích,

- **samoobslužná restaurace (kafeterie)** zajišťuje základní i doplňkové stravování, které funguje samoobslužným způsobem,
- **bistro** se řadí mezi hostinské zařízení typu fast food, podávají se pokrmy a nápoje v nevratných obalech,
- **bufet** nabízí občerstvení a stravovací služby samoobslužným způsobem, je možné ho členit dle nabízených produktů,
- **občerstvení, kiosek** je sezónní či příležitostné stravovací zařízení, které nabízí občerstvení.

Bary lze členit do následujících hostinských provozoven:

- **denní bar**, jehož dominantním vybavením je barový pult, poskytuje občerstvení a stravovací služby dle svého zaměření, např. pizzerie, grill bar, snack bar, lobby bar,
- **noční bar, noční klub, varieté, dancing** jsou noční hostinská zařízení, která plní zábavní funkci a poskytují občerstvení obslužným způsobem; dominantou těchto zařízení je barový pult a taneční parket,
- **kavárna** nabízí především teplé nápoje, cukrářské výrobky a studenou kuchyni, slouží zákazníkům k delším pobytům a mohou se dělit dle funkce, kterou plní, na specializované či kombinované,
- **espresso** podává teplé nápoje, především kávu, a dominantní vybavení tvoří přístroj určený k přípravě kávy espresso,
- **vinárna** se zaměřuje především na vína, případně na studenou kuchyni,
- **hostinec, pivnice** se zaměřuje na prodej piva a pokrmů k němu vhodných,
- **výčep** prodává pivo a ostatní nápoje, především do přinesených nádob (Ryglová, 2009).

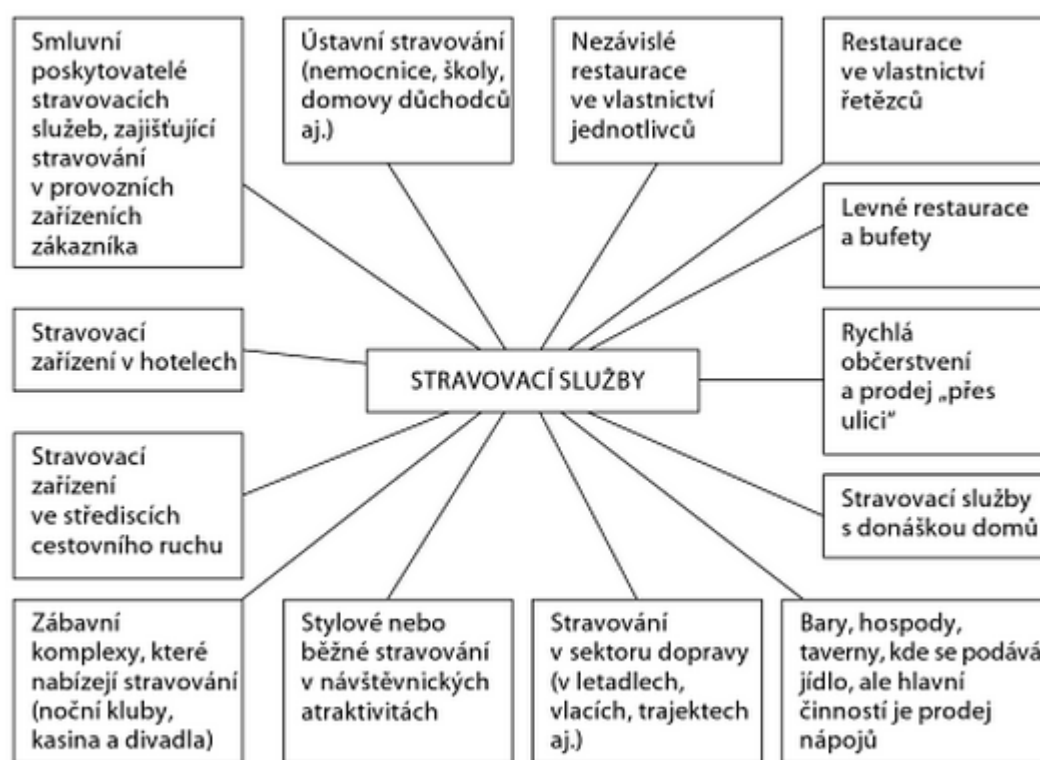
2.4 Trh stravovacích služeb

Trh stravovacích služeb tvoří velké množství segmentů, které se od sebe liší v závislosti na druhu stravovacího zařízení. V dnešní době existuje ve stravovacích službách mnoho různých subjektů s odlišnými vlastnostmi a širokou nabídkou (viz Obrázek 2). Důležitým prvkem je subjektivní vnímání zákazníka, které se u každého jedince liší. Pro někoho může

být ve stravovacím zařízení hlavním důvodem spokojenosti perfektní obsluha, pro jiného to může být pestrá nabídka (Crouch, 2009).

Právě proto je velmi důležité, aby si každé stravovací zařízení vytyčilo své cíle, a to čeho chtějí v budoucnu dosáhnout. Dalším důležitým krokem je vymezení cílové skupiny, kterou lze určit pomocí analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Aby mohl podnik úspěšně čelit konkurenci, musí zvážit i své schopnosti a zdroje a snažit se je využít k získání konkurenční výhody (Ryglová, 2009).

Stravovací služby patří v oblasti cestovního ruchu mezi sektor s vysokou konkurencí. Konkurence může mít v tomto sektoru mnoho podob, například konkurence mezi různými typy kuchyně, konkurence v rámci jednotlivých sektorů stravovacích služeb, konkurence mezi typy stravovacích zařízení či konkurence mezi významnými řetězci stravovacích služeb (Ryglová, 2009).



Obrázek 2: Různé typy stravovacích služeb

Zdroj: Jakubíková, 2009, s. 29

2.5 Materiálně technická základna

Materiálně technická základna je tvořena hmotnými prostředky, které jsou potřebné pro zabezpečení služeb cestovního ruchu. Patří sem především:

- dopravní služby související s cestovním ruchem,
- stravovací restaurační služby,
- ubytovací služby,
- služby cestovních kanceláří, agentur, turistických informačních center,
- sportovně rekreační zařízení,
- doplňkové služby: průvodcovské služby, finanční služby, směnárny, prodej suvenýrů a předmětů souvisejících s cestovním ruchem apod. (Orieška, 2010).

Materiálně technická základna je složena z budov a staveb, mezi které patří ubytovací, stravovací a sportovní zařízení. Další složkou jsou stroje a zařízení jako energetická zařízení, hnací zařízení a technologická zařízení. Důležitou součástí materiálně technické základny jsou dopravní prostředky, jež slouží k přepravě účastníků cestovního ruchu a jejich zavazadel. Poslední složkou jsou předměty postupné spotřeby (Orieška, 2010).

V rámci stravovacích služeb tvoří materiálně technickou základnu především stravovací zařízení v cílových místech. Tato zařízení můžeme rozdělit na odbytovou část, kterou se označuje samostatný prostor určený pro zákazníky. Dalšími částmi, které nejsou hostům přístupné, je část zásobování a část výrobní, která slouží k přípravě pokrmů a k umývání nádobí. Důležité pro stravovací zařízení je vhodné a přehledné zajištění vstupních prostor pro hosty (Orieška, 2010).

Stravovací zařízení lze rozdělit dle funkce, kterou plní, na zařízení s převážně stravovací funkcí (restaurace, motorest), zařízení s funkcí doplňkového stravování a občerstvení (bistro, denní bar) a zařízení se společensko-zábavní funkcí (kavárna, vinárna) (Orieška, 2010).

Stravovací zařízení se dělí dále na stabilní (stacionární), která mají svá stálá sídla, a pohyblivá (ambulantní), jež slouží jako doplněk nebo náhrada stabilních zařízení. Z hlediska využití se dělí stravovací zařízení na celoroční, poskytující služby po celý rok, a sezónní, která se zaměřují na určité turistické sezóny, například kiosky v létě na koupališti (Orieška, 2010).

3. Coffeeshop Company

Společnost Coffeeshop Company je síť kaváren se snahou prosadit v Evropě trend kvalitních kaváren založených v souladu s moderním životním stylem. Coffeeshop Company využívá své dlouholeté znalosti v oblasti výroby kávy a kávovarů a na základě těchto zkušeností se snaží o jedinečnou interpretaci tradičních vídeňských kaváren (Coffeeshop Company, 2014).



Obrázek 3: Logo společnosti Coffeeshop Company

Zdroj: <http://www.elmenus.com/cairo/restaurants/coffeeshop-company-1192>

Firma Schärf Coffeeshop GmbH vznikla před více než 65 lety v Rakousku. Rodinná firma byla založena průkopníkem moderních technologií v přípravě kávy Dr. Alexandrem Schärfem. První kavárna byla otevřena roku 1999 ve Vídni a v roce 2000 začala firma spolupracovat s lodní linkou Carnival Cruise Line. Od této chvíle se na 11 výletních lodích objevily Coffeeshop Company Corners a společnost tak začala vyvážet svou kvalitní kávu do celého světa. V roce 2001 se firma stala samostatnou obchodní společností, která patří do obchodní skupiny Schärf. Coffeeshop Company se stále rozvíjela a formou franchisingu otvírala mnoho dalších poboček po celém Rakousku a Německu. Díky svému jedinečnému a mladistvému konceptu získala v roce 2003 první místo v hodnocení o nejlepší Coffeeshop, který zveřejnil časopis „Der Konsument“. V roce 2004 společnost rozšířila své kavárny do nových členských zemí Evropské unie a na arabský trh, což bylo považováno za obrovský vývojový pokrok. V roce 2006 společnost uzavřela „Master-Kontrakt“, který zaručoval otevření dalších 150 poboček do deseti let. Rok poté se v kavárnách objevil nový čajový koncept „Art for Tea“, který obohatil nabídku kaváren o designové podávání kvalitních čajů (Coffeeshop Company, 2014).

Společnost se stále rozrůstá a v dnešní době má již přes 280 poboček ve 20 zemích. Jedná se především o země Evropské unie, ale také například o Rusko, USA nebo Egypt. V České republice je zatím otevřeno 11 poboček, a to ve městech Liberec, Jihlava, Praha, Brno, Ostrava, Opava, Mladá Boleslav a Pardubice (Coffeeshop Company, 2014).

Coffeeshop Company je provozován formou franchisingu, který zprostředkovává společnost Tizia, s. r. o. Ta vznikla v roce 2007 právě za účelem distribuce této kavárenské značky. Cílem je distribuce v zemích V4, tedy na Slovensku, v Polsku, České republice a Maďarsku. V tomto roce získala společnost Tizia výhradní Master-Franchisovou smlouvu se Schärf Coffeeshop Company. Do dnešního dne zřídila Tizia více než 60 kaváren v zemích V4 (Coffeeshop Company, 2014).

3.1 Cíle společnosti

Hlavním cílem společnosti je prodávat kvalitní produkty, na které je kladen velký důraz. Kvalitu zde představují jedinečné produkty společnosti Schärf s propojením konceptu Coffeeshop Company. Dalším cílem je dodržování tradičních postupů při výrobě produktů a poskytování výborné kávy zákazníkům, kterou si mohou vychutnat v příjemném prostředí kaváren. Společnost si zakládá na principu „Všechno z jedné ruky“ a snaží se poskytnout zákazníkům na jednom místě co nejvíce kávových produktů, které pocházejí od jednoho dodavatele (Coffeeshop Company, 2014).

Coffeeshop Company si všímá všech nových trendů a snaží se o stále nové inovace a modernizace svých poboček. Dále se snaží o propojení dvou odlišných světů přípravy kávy. Jedná se o tradiční pití kvalitní vídeňské kávy a anglo-americký způsob přípravy kávy a kávových produktů (Coffeeshop Company, 2014).

Velký důraz je kladen také na školení a vzdělávání zaměstnanců, jelikož skvělou kvalitu může nabídnout pouze dobře připravený personál. Společnost se řídí mottem Reinholda Schärfa: „Ten, kdo si myslí, že je někým, přestal se někým stávat.“ Proto je cílem společnosti neustále vzdělávat své zaměstnance formou interního i externího školení a pomáhat jim v jejich pracovním rozvoji (Coffeeshop Company, 2014).

3.2 Coffeeshop Company v Mladé Boleslavi

Pobočka v Mladé Boleslavi byla otevřena 15. srpna 2016 a sídlí v obchodním centru Bondy, které se nachází na autobusovém nádraží. Pobočka je postavena v konceptu Lounge, což je nejběžnější koncept kaváren Coffeeshop Company a působí reprezentativním a luxusním dojmem. Tento koncept nabízí plný sortiment včetně zákusků a sendvičů. Je zaměřen především na prodej kávy na místě s obsluhou, ale nabízí také přípravu všech produktů formou „to go“ (s sebou).

V kavárně pracují 4 zaměstnanci na plný úvazek. Pracují po dvojicích na dvanáctihodinových směnách. V odpoledních hodinách a o víkendu dochází do kavárny vypomáhat brigádníci. Jelikož je kavárna součástí obchodního centra, musí dodržovat provozní dobu od 9 do 21 hodin každý den. Kavárna je nekuřácká, nabízí bezbariérový přístup a připojení k Wi-Fi. Její součástí je i dětský koutek.

4. Analýza konkurenceschopnosti

Cílem této kapitoly je porovnat pobočku kavárny Coffeeshop Company s ostatními kavárnami v dané lokalitě, tedy v Mladé Boleslavi. Nejdříve budou srovnány kavárny nacházející se v obchodním centru a dále i nejvíce navštěvované kavárny ve městě.

4.1 Komparativní analýza

Komparativní analýza zahrnuje podniky Coffeeshop Company, Tchibo, Café Antonio, Nejen kafe, La Divinita Coffee a McCafé. V rámci této analýzy budou vybrané podniky porovnány dle tabulky s vybranými kritérii.

Coffeeshop Company

Jak již bylo řečeno, kavárny Coffeeshop Company se zaměřují na propojení klasické konzumace kvalitní kávy a moderní přípravy kávových nápojů. Snahou je poskytnout zákazníkům kvalitní služby v příjemném prostředí kaváren, kde je hlavním produktem káva. Kavárny jsou stylizované do přírodních barev, které mají navodit pocit klidu a pohodlí.

Cílovou skupinou je moderní a stylový zákazník, pro kterého je návštěva kavárny kvalitním prožitkem. Zákazník si může vybrat ze široké škály nabízených produktů, jež je doplněna o sezónní nabídku. Sezónní nabídka se zaměřuje na aktuální roční období a vždy je sestavena z dezertní kávy, nekávového nápoje a dezertu. Základem stálé nabídky je káva espresso a její různé úpravy. Dále zde návštěvník může ochutnat dezertní kávy, teplé nápoje včetně 12 druhů kvalitního čaje, ledové kávy a nealkoholické i alkoholické nápoje. Další sortiment tvoří dezerty, zmrzlina značky Fruitissimo a čerstvě připravované sendviče.

Kavárna nabízí také prodej servisu, v němž se podává káva v kavárně. Zákazník si může zakoupit hrnky s podšálky, termohrnky či velmi oblíbenou dvoustěnnou sklenici na čaj. Dále jsou k zakoupení i dva druhy kávy Intense a Strong, klíčenka s logem Coffeeshop Company či dárkový balíček kávových zrn v hořké čokoládě.

Tchibo

Další kavárnou přímo v obchodním centru Bondy je Tchibo. Jedná se o německou značku, která byla založena před více než 60 lety. V dnešní době je jedním z největších mezinárodně

působících prodejců kávy. Od roku 2004 společnost nabízí každý týden i novou nabídku spotřebního zboží, čímž se snaží zajistit rozmanitost nabízeného sortimentu. Kavárny nabízejí také věrnostní kartu, na kterou se zákazníci načítají body za každý nákup. Následně může zákazník využít nasbírané body k výhodným nákupům či slevám (Tchibo, 2017).

V Bondy centru se pobočka kaváren Tchibo nachází již od otevření samotného obchodního centra a za řadu let si získala velkou oblibu. V minulém roce prošla kavárna rekonstrukcí, čímž zde vznikl větší prostor k sezení a vychutnání si kávy přímo v kavárně. Nabídku tvoří klasicky připravované kávy, dezerty a sezónní produkty. Zákazník má možnost zakoupit si i mnoho druhů kávy značky Tchibo domů. V nabídce jsou i značkové kávovary a potřebné příslušenství k přípravě kávy (Tchibo, 2017).



Obrázek 4: Logo společnosti Tchibo
Zdroj: <http://www.tchibo.cz/>

Café Antonio

V Bondy centru se nachází ještě jedna soukromá kavárna s názvem Café Antonio. I tato kavárna je v obchodním centru již od samého začátku a v minulosti se od ostatních kaváren odlišovala kuřáckým prostředím. Nabídka nápojového lístku je rozšířená i o míchané alkoholické nápoje. Dále nabídka zahrnuje i menší sladká či slaná jídla a saláty. Tato kavárna se těšila velké oblibě mezi kuřáky, ale i navzdory protikuřáckému zákonu (platnost od 31. května 2017) jí zůstávají zákazníci věrní (ProQuest, 2017).

Nejen kafe

Kavárna Nejen kafe se nachází na sídlišti Radouč a od ostatních kaváren se odlišuje především svým konceptem. Díky tomu, že je kavárna poměrně nová, je její interiér moderní

a neotřelý. Nabídka se zaměřuje na výběrovou kávu, domácí raw dorty, limonády či výběrová vína. Každý všední den kavárna nabízí velký výběr snídaní a polední menu, které je připraveno ve zdravější formě. Na víkend je pro zákazníky přichystán od 11 do 14 hodin brunch, což je kombinace snídaně a oběda.

Kavárna pro své zákazníky pořádá ve spolupráci s místními kuchaři různé degustační akce, které se těší velké oblibě. Dále se zde konají i literární večery či menší kulturní akce, na něž je potřeba si předem udělat rezervaci.

La Divinita Coffee

Další kavárnou v Mladé Boleslavi je La Divinita Coffee, která sídlí v centru města. Kavárna je zařízena ve francouzském stylu a v létě zde zákazníci mohou využít i prostornou terasu. Kavárna nabízí nejen kávu, ale také domácí dezerty a lehčí jídla. Každý týden kavárna nabízí sezónní nabídku, která obsahuje jak obědové menu, tak speciální kávu a dezert. V nabídce jsou také domácí sirupy, jež si mohou zákazníci koupit k domácí spotřebě (La Divinita Coffee, 2017).

Kavárna La Divinita Coffee je známá především velice profesionálním a milým personálem, který je velmi ochotný poradit s výběrem. Pro stálé zákazníky je připravena věrnostní karta s nabídkou 10. kávy zdarma. Během roku kavárna pořádá také tematické degustační večery, na které je nutné si předem rezervovat místa (La Divinita Coffee, 2017).



Obrázek 5: Logo společnosti La Divinita Coffee

Zdroj: <http://www.kissdelta.cz/archiv/souteze/vyraz-do-la-divinita-coffee-1157.html>

McCafé

Kavárna McCafé je součástí restaurace McDonald's, která je provozována také formou franchisingu. Kavárna sídlí v Jičínské ulici, poblíž obchodního centra Olympie. Interiér kavárny je společný s restaurací, pouze v blízkosti baru jsou menší stolky s křesly pro

zákazníky kavárny. Snahou kavárny je vyhovět zákazníkovi v jeho přáních, aby odcházel vždy spokojený a rád se vracel (McDonald's, 2017).

Jelikož se jedná také o franšizu, nabídka kavárny je podobná nabídce Coffeeshop Company. Zákazník zde může ochutnat klasické espresso v různých úpravách i dezertní kávy. Kavárna nabízí velký výběr zákusků a nechybí ani sezónní nabídka. McCafé nabízí také prodej keramických hrnků a termohrnků s logem kavárny (McDonald's, 2017).



Obrázek 6: Logo společnosti McCafé

Zdroj: http://logos.wikia.com/wiki/McCaf%C3%A9?file=McCafe_Logo.svg

V rámci komparativní analýzy následující tabulka (viz Tabulka 2) porovnává všechny zmíněné kavárny, které jsou dle vybraných aspektů ohodnoceny body od 1 do 5.

Prvním hodnoceným aspektem je kvalita produktů prodávaných v kavárnách. Díky přípravě produktů z čerstvých surovin přímo na místě nejvíce bodů získalo Café Antonio, Nejen kafe a La Divinita Coffee. Dalším kavárnám jsou strženy body především za mražené pečivo a zákusky, které nejsou zákazníky tolik oceňovány a žádány.

Co se týče ceny, nejlevnější je pro zákazníka kavárna Tchibo, která si drží i v dnešní době stále přijatelné ceny. Nejdražší z hodnocených kaváren je La Divinita Coffee, a to především díky používání kvalitních surovin a vlastnoručně vyráběných produktů. Ostatní kavárny jsou na přibližně stejné cenové úrovni.

Dalším hodnoceným faktorem je lokalita kavárny. Díky tomu, že se kavárna Coffeeshop Company, Tchibo a Café Antonio nacházejí v nákupním centru, které je velmi dobře dostupné všem zákazníkům, jsou tyto kavárny hodnoceny nejvíce body. Kavárna Nejen kafe a La Divinita Coffee nejsou v centru města, ale nachází se přímo u zastávek hromadné

dopravy. Nejvhůre dostupnou je kavárna McCafé, jež je dostupná především zákazníkům fast foodu.

Hodnocení se týkalo i sortimentu kaváren, což je jeden z hlavních důvodů, proč zákazníci podnik navštěvují. Svou nabídkou se určitě odlišuje kavárna Coffeeshop Company, která nabízí mnoho druhů kávových nápojů ve více velikostech. Kavárna Café Antonio se pro změnu liší nabídkou alkoholických nápojů a míchaných drinků. Sortiment kavárny Nejen kafe a La Divinita Coffee se vyznačuje sezónní obědovou nabídkou a především domácími dezerty. Kavárny Tchibo a McCafé mají omezenou nabídku kávy a menší výběr dezertů, především mražených.

Dalším hodnotícím aspektem byly zákaznické karty. Tuto službu nabízí jen kavárna Tchibo, která připisuje zákazníkům na jejich TchiboCard za každých utracených 10 Kč 1 bod. Nasbírané body pak mohou zákazníci využít pro další nákup kávy či spotřebního zboží z nabídky Tchibo. Určitou formu zákaznické karty má i kavárna La Divinita Coffee, která nabízí zákazníkům každou 10. kávu zdarma. Kavárna Coffeeshop Company nabízí zákaznické karty na 7. nápoj zdarma, ale pouze sezónně, tedy v letních měsících.

Ohledně doplňkového prodeje získala nejvíce bodů kavárna Tchibo, jež má svou nabídku rozšířenou o různé druhy kávovarů a kávy k domácí přípravě. Dále Tchibo nabízí velkou škálu oblečení, nábytku a bytových doplňků. Kavárna Coffeeshop Company nabízí v rámci doplňkového prodeje čajové a kávové sety a zrnkovou kávu k domácí přípravě. Kavárny Nejen kafe a La Divinita Coffee nabízí kromě běžné nabídky i své domácí produkty či lokální nápoje a vybrané druhy kávy. Kavárna McCafé má nabídku rozšířenou pouze o keramické hrnky a termohrnky s logem kavárny. Jediná kavárna Café Antonio nemá v nabídce zahrnut žádný doplňkový prodej.

Posledním hodnoceným aspektem byl doprovodný program, který kavárny nabízí. Kavárna Nejen kafe připravuje pro své zákazníky degustační akce, literární předčítání či přednášky. La Divinita Coffee se specializuje především na tematické týdny se zaměřením na sezónní suroviny. Na základě konkrétní suroviny je potom celý týden nabízeno speciální menu. Dále kavárna pořádá také literární akce, které jsou pořádány každoročně v kavárnách po celém městě. Zbytek hodnocených kaváren pro své zákazníky doposud žádný doprovodný program nepořádá.

Tabulka 2: Komparativní analýza

	Coffeeshop Company	Tchibo	Café Antonio	Nejen kafe	McCafé	La Divinita Coffee
Kvalita	3	3	5	5	3	5
Cena	4	5	4	4	4	3
Lokalita	5	5	5	4	3	4
Sortiment	5	3	5	5	3	5
Zákaznické karty	2	5	-	-	-	5
Doplňkový prodej	4	5	-	4	3	3
Doprovodný program	-	-	-	5	-	5
Body celkem	23	26	19	27	16	30

Pozn.: 5 bodů – maximum, 1 bod – minimum; body jsou přiděleny na základě subjektivního hodnocení autorky.

V celkovém hodnocení získala nejvíce bodů kavárna La Divinita Coffee, a to 30 bodů z možných 35. Druhé místo obsadila kavárna Nejen kafe s 27 body a o bod méně získala kavárna Tchibo. Kavárna Coffeeshop je s 23 body hodnocena jako čtvrtá nejlepší kavárna. Předposlední místo získala kavárna Café Antonio s 19 body a nejméně bodů získalo McCafé.

4.2 Analýza konkurenčního prostředí

Analýza konkurenčního prostředí bude zpracována dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil. V této části je analyzováno pět faktorů, které mají vliv na konkurenční prostředí podniku. Mezi tyto faktory patří: zákazníci, dodavatelé, substituty, konkurence v odvětví a potenciální konkurence.

Zákazníci

Mezi hlavní kupující produktů kavárny Coffeeshop Company patří koneční zákazníci. Nejčastějšími zákazníky kavárny jsou lidé ve věku 20–40 let, tudíž cílová skupina, na níž se kavárna zaměřuje. Tato skupina zákazníků navštěvuje kavárnu především kvůli moderní

nabídce, z níž si vybere každý zákazník. Prostředí kavárny je velmi vhodné i pro maminky s dětmi, které jsou další skupinou zákazníků. Díky dětskému koutku a bezproblémovému vstupu do kavárny i s kočárkem si mohou maminky dopřát chvíli pohody u kávy. Vzhledem k bohaté nabídce navštěvují kavárnu i dospívající, kteří místo kávy volí například shake nebo horkou čokoládu.

Díky tomu, že na místě dnešní kavárny Coffeeshop Company stála dříve také kavárna, část zákazníků tvoří návštěvníci bývalé kavárny. Ti si z počátku museli zvykat na trochu odlišnou nabídku a prostředí, ale zanedlouho kavárnu Coffeeshop Company vřoucně přijali. Jelikož kavárna sídlí v obchodním centru, další skupinu zákazníků tvoří zaměstnanci ostatních nákupních jednotek. Pro ty si kavárna připravila slevu 25 % na celý nákup, tudíž se zaměstnanci do kavárny rádi vrací a udržují s baristy přátelské vztahy.

Dodavatelé

Další velkou skupinou, která ovlivňuje konkurenční prostředí kavárny, jsou dodavatelé. Kavárna má tři hlavní dodavatele, mezi které patří společnost Havi Logistics, Makro, PepsiCo a Fruitissimo. Tito dodavatelé plní dodávky v pravidelných intervalech či dle potřeby a stavu zásob.

Nejdůležitějším dodavatelem pro kavárnu je společnost Havi Logistics, která dodává základní suroviny pro přípravu kávy a další důležité zboží potřebné k chodu kavárny Coffeeshop Company. Dodávají především kávu, sirupy k přípravě kávy a limonády značky Schärf. Dále dodávka obsahuje dorty, pečivo na sendviče, čaje z kolekce „Art for Tea“ a další drobnosti. Tato společnost do kavárny dodává včetně obalů s logem kavárny Coffeeshop Company také servisy a jiné předměty k zakoupení. Další součástí dodávky jsou i marketingové materiály jako reklamní plakáty nebo stojánky na stůl se sezónní nabídkou.

Dalším významným dodavatelem je firma Makro. Jedná se o obchodní řetězec, který nabízí potravinové i nepotravinové zboží za přijatelnou cenu. Z potravin dodává Makro do kavárny především mléko, ovoce a zeleninu, ingredience na přípravu sendvičů, ochucovadla a další drobné zboží k dohotovení finálních produktů kavárny. Z nepotravinového zboží dodávka obsahuje například potravinové boxy, čisticí prostředky a další prostředky vhodné k úklidu kavárny.

Společnost PepsiCo je výrobcem a distributorem nealkoholických nápojů, ale také například bramborových lupínků Lay's. Do kavárny tato společnost dodává nealkoholické nápoje

značky Pepsi, Toma, Lipton, Korunní, Tropicana nebo značku toniců Evervess. Nápoje se dovážejí ve skleněných vratných obalech a nejvíce prodávané nápoje, jako jsou voda a džusy od značky Toma či limonáda Pepsi, se dováží i v plastových lahvích pro případ, že si chce koupit zákazník objednávku s sebou (Pepsico, 2013).

Posledním dodavatelem je společnost Fruitisimo, která dodává do kavárny vlastnoručně vyráběnou kvalitní zmrzlinu. Součástí dodávky jsou i zmrzlinové kornouty, kelímky a lžičky na zmrzlinu a drobné marketingové materiály. Společnost Fruitisimo nabízí mnoho druhů zmrzlin od klasických chutí až po ovocné sorbety a další nezvyklé příchutě. Dodávka zmrzliny se liší v závislosti na ročním období. V zimě se objednávají pouze základní příchutě zmrzlin, jež jsou potřeba pro přípravu zmrzlinových pohárů, oproti tomu v létě je nabídka mnohem pestřejší. Jelikož před necelým rokem v obchodním centru Bondy pobočku Fruitisima zrušili, mnoho zákazníků chodí nyní na tuto kvalitní zmrzlinu do kavárny Coffeeshop Company (Fruitisimo, 2016).

Substituty

Protože káva patří mezi nejoblíbenější nápoje na celém světě, je velmi obtížné najít její substitut. Jedinou možnou variantou substitutu je kvalitní čaj, který může mít v případě správné přípravy podobné účinky jako káva. Jedná se především o černý nebo zelený čaj obsahující látky, na které se váže kofein. Obsah kofeinu v čajích je menší než v kávě, ale na druhou stranu se uvolňuje postupně a má tudíž delší účinky. Díky podobným vlastnostem a účinkům se může stát, že někteří zákazníci budou preferovat čaj před kávou. I na tuto možnost je kavárna připravena a ve své nabídce má kolekci 12 kvalitních čajů.

Konkurence v odvětví

Za největšího konkurenta kavárny Coffeeshop Company lze považovat kavárnu Tchibo především z toho důvodu, že sídlí ve stejném obchodním centru. Kavárna Tchibo si za řadu let, co je otevřená, získala velké množství zákazníků, kteří jsou na služby kavárny zvyklí. Tchibo upřednostňuje především starší generace, a to díky nižším cenám a klasické nabídce. Velkou výhodou podniku je rozšířený sortiment o spotřební zboží, který se každý týden obměňuje. Společnost Tchibo má i dobře propracované webové stránky, jejichž součástí je i internetový obchod. Pokud si zákazník zboží z internetového obchodu objedná, může mu být bezplatně dodáno na nejbližší prodejnu Tchibo či do místa bydliště.

Jelikož kavárna Café Antonio sídlí také ve stejném obchodním centru, jedná se o dalšího velkého konkurenta. Díky tomu, že se jedná o soukromou kavárnu, se personál neřídí žádnými standardy a snaží se k zákazníkům přistupovat individuálně a s ochotou. Další odlišností je, že má kavárna v nabídce větší množství alkoholických nápojů včetně míchaných drinků. Tudíž kavárnu navštěvují i zákazníci, jejichž preferencí není pouze káva. V nedávné době prošel podnik i rekonstrukcí, jejímž cílem bylo vytvořit příjemné a moderní místo pro zákazníky.

Potenciální konkurence

Kavárna Coffeeshop Company je provozována jako franšíza, tudíž potenciální konkurencí by byly další franšizové kavárny v dané lokalitě. Franšizové kavárny jsou specifické především podobnou nabídkou a standardizovaným přístupem k zákazníkovi.

Druhé místo v počtu franšizových kaváren v České republice, hned po McCafé, obsazuje britská společnost Costa Coffee. Tato kavárenská síť má u nás přes 30 poboček a její součástí jsou i samoobslužné stroje Costa Express, které se nacházejí především na benzínových pumpách. Tato společnost je známá například svou zimní edicí papírových kelímků na kávu, jež je mezi zákazníky velmi oblíbená (Costa Coffee, 2017).

Další světově známou kavárenskou sítí je Starbucks Coffee, která má u nás kolem 20 poboček, a to převážně v hlavním městě Praha. Tato společnost se specializuje především na hlavní města zemí a vysoce frekventovaná místa. Starbucks Coffee je společnost, která klade velký důraz na společenskou odpovědnost. To zahrnuje například ekologické chování, etické získávání surovin či založení Starbucks Foundation, jejíž snahou je zlepšení problémových situací v rozvojových zemích. Speciálním prvkem obsluhy v této kavárně je, že zákazník obdrží vždy kelímek se svým jménem. Smyslem popisování kelímku jménem zákazníka je osobnější přístup k zákazníkům, urychlení objednávek a přehled o nich (Starbucks Corporation, 2016).

Nováčkem na českém trhu je síť kaváren CrossCafe, která je původem z Plzně. Tato společnost má nyní po České republice přes 20 kaváren v sedmi městech. Nabídku kavárny obohacují například o polévky či lehké saláty a k zakoupení jsou i dárkové předměty. Jelikož se jedná o poměrně novou značku, která se stále rozvíjí, nabízí společnost možnost podnikání formou franšízy. Zajímavostí je, že společnost CrossCafe získala v roce 2015 ocenění Franchisor roku, kde se v užším kole výběru zúčastnilo pět tuzemských značek (CrossCafe, 2017).

Vzhledem k tomu, že stát se franchisantem stačí zájemci pouze finanční prostředky a základní podnikatelské vědomosti, vstup do odvětví je jednoduchý. Právě to je ze strany potenciální konkurence hrozba, která by mohla ohrozit působení kavárny Coffeeshop Company.

4.3 Specifikace konkurenční výhody

Kavárna Coffeeshop Company se vyznačuje více konkurenčními výhodami, které zlepšují její postavení na trhu a odlišují ji od konkurence. Na základě předchozí analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a komparativní analýzy, byly specifikovány tyto výhody: lokalita, koncept a nabídka.

Lokalita

Mezi hlavní konkurenční výhodu kavárny Coffeeshop Company v Mladé Boleslavi určitě patří její umístění. Kavárna se nachází v obchodním centru hned vedle autobusového nádraží, což je centrum dění ve městě. Dalším plusem je, že v blízkosti obchodního centra se nachází i muzeum a hlavní vchod do firmy Škoda Auto. Tudíž většinu zákazníků tvoří zaměstnanci Škoda Auto, ale například i zahraniční turisté, kteří jedou závod navštívit.

Umístění v obchodním centru je zárukou vysoké návštěvnosti zákazníků. Zákazníci obchodního centra rádi využijí kavárnu, která je jeho součástí a je v blízkosti obchodů a jediného kina ve městě. Velkou příležitostí pro získání nových zákazníků je aktivní zapojení se do akcí pořádaných obchodním centrem. Příkladem může být „Nákupní noc“ pořádaná na podzim minulého roku. Akce spočívala v delší otevírací době celého centra a možnosti využití slev ve večerních hodinách. Pro tuto akci si kavárna připravila zvýhodněnou nabídku kávy a zákusků, která přilákala mnoho zákazníků.

Koncept

Další výhodou je zpracování kavárny v konceptu Lounge, který nabízí zákazníkům pohodově strávený čas nad šálkem kávy. Kavárna je vybavena různě velkými stoly, jež jsou doplněny o kožená křesla. Celá kavárna je designově sladěná do přírodních barev a dominantou kavárny je bar s vitrínou, v níž jsou vystaveny dezerty a sendviče. Díky tomu, že je kavárna od společných prostor obchodního centra oddělena pouze květináči

a dřevěným zábradlím, působí vzdušně a prostorně. Prosklená střešní okna nabízí stálý pohled na aktuální počasí a kavárně přináší přirozené světlo.

Kapacita kavárny je přibližně 60 míst a to z ní dělá největší kavárnu v obchodním centru. Kapacita kavárny je určitě velkou výhodou oproti ostatním kavárnám. Například konkurenční kavárna Tchibo má třetinovou kapacitu a zákazníci častokrát tuto kavárnu kvůli obsazenosti ani nenavštíví. Součástí kavárny Coffeeshop Company je i dětský koutek, který přiláká rodiny s dětmi.

Nabídka

Mezi konkurenční výhodou lze určitě zařadit i širokou nabídku kavárny. V nápojovém lístku jsou nabízeny nejen klasické kávy, jako je například espresso, cappuccino či vídeňská káva, ale také kávy ochucené různými sirupy nebo čokoládou. Dále jsou v nabídce ledové kávy, limonády, čerstvě lisované ovocné šťávy nebo ledové nekávové nápoje vhodné pro děti. Téměř všechny nápoje jsou nabízeny ve třech velikostech a všechny kávy je možné připravit z bezkofeinové kávy nebo se sójovým či nízkotučným mlékem. Nabídku tvoří také sedm druhů zákusků a až 11 druhů obložených sendvičů, které se před podáváním zapékají.

Nápojový lístek je rozkládací a v barevném provedení. Jeho součástí je malá fotografie u každého produktu, která slouží k lepšímu a rychlejšímu výběru. Pro lepší orientaci je nápojový lístek rozdělen do různých částí a ceny jsou pak přehledně vepsány do sloupečků podle velikosti nápoje. Pro zákazníky, kteří si chtějí vzít kávu s sebou, je pak nabídka vyobrazena na dřevěné tabuli nad barem.

4.4 Návrhy na zlepšení

Pobočka kavárny Coffeeshop Company má navzdory svým konkurenčním výhodám i několik nedostatků. Jelikož se prozatím jedná o poměrně nově otevřenou kavárnu, jsou určité nedostatky akceptovatelné a je pouze na majiteli, zda se s těmito nedostatky včasné a vhodně vypořádá. Součástí této kapitoly proto budou návrhy na zlepšení kavárny a jejího chodu.

První návrh na zlepšení kavárny se týká nabídky dezertů. Nabídka je sice pestrá a lákavá, ale jedná se pouze o mražené polotovary. V dnešní době, kdy se klade velký důraz na domácí a zdravé potraviny, je to určitě nevýhodou a některé zákazníky to může od nákupu zákusku

odradit. Mnoho kaváren dnes nabízí domácí dezerty a zakládají na tom svou reklamu, proto by zařazení čerstvých domácích dezertů do nabídky kavárny jistě přilákalo více zákazníků, kteří by tuto změnu vřele uvítali.

Dále konceptu kavárny chybí věrnostní program pro stálé zákazníky, který by mohl být motivací k dalším návštěvám kavárny. Po dobu dvou měsíců po otevření měla kavárna pro zákazníky připravenou kartu, jež nabízela 7. zakoupený nápoj zdarma. Tato akce byla mezi prvními zákazníky kavárny velmi oblíbená, jelikož se nejednalo jenom o zakoupenou kávu, ale jakýkoli nápoj z nabídky. Mnoho zákazníků se na tuto výhodnou nabídku dodnes ptá, proto by bylo velkou výhodou, pokud by kavárna věrnostní kartu obnovila či přišla s jiným věrnostním programem.

Kavárna má v nabídce řadu předmětů, které je možné věnovat jako dárek. Jedná se o kávové servisy, kávu či termohrnky. Tuto nabídku by však skvěle doplňoval dárkový poukaz na návštěvu v kavárně v různých hodnotách. V dnešní době, kdy je velkým trendem obdarovat své blízké poukazem do oblíbeného podniku, by dárkový poukaz tvořil jednu z dalších konkurenčních výhod kavárny.

Dalším návrhem na zlepšení konkurenceschopnosti by určitě byla větší prezentace na veřejnosti. Kavárna by se mohla zúčastnit různých lokálních akcí, kde by mohla ve stánku nabízet své vybrané produkty a tím se dostat více do povědomí potenciálních zákazníků. Takovými akcemi je například gastronomický festival Restaurant Day, který se koná tradičně dvakrát ročně, nebo různé automobilové akce spojené s automobilovou společností Škoda Auto.

Závěr

Práce byla věnována problematice konkurenceschopnosti společnosti Coffeeshop Company v Mladé Boleslavi. Hlavním cílem bylo specifikovat konkurenční výhodu podniku a porovnat ji s konkurenčními podniky. Dalším úkolem bakalářské práce bylo přiblížit konkurenční prostředí podniku a jeho analýza na konkrétním příkladu z praxe.

V první části byly vysvětleny základní pojmy spojené s konkurenceschopností a konkurencí, které slouží jako základ k pochopení praktické části. Dále následovaly základní informace o službách, a to konkrétně o službách stravovacích. Protože stravovací služby mají obsáhlé dělení, je v práci zahrnuta i tato problematika.

Část praktická se věnovala již danému podniku a tím je franchisová kavárna společnosti Coffeeshop Company. Kavárna byla porovnána s hlavními konkurenty, jako jsou kavárny Tchibo a Café Antonio, které také sídlí v obchodním centru Bondy. Dále jsou specifikovány její konkurenční výhody a nevýhody s návrhem na zlepšení. Porterův model pěti konkurenčních sil, který je, jak již bylo řečeno, součástí práce, popisuje konkurenční síly působící na podnik. Těmi jsou zákazníci, substituční výrobky, dodavatelé, konkurence v odvětví a v poslední řadě také potenciální konkurenti.

Kavárna by určitě měla sledovat svou konkurenci, snažit se včas zareagovat na akce své konkurence a vždy být o krok napřed. Velkou výhodou by pro kavárnu bylo zavedení věrnostního programu a prodej dárkových poukazů. Kavárně by také prospěla větší propagace na veřejnosti a účast na lokálních akcích.

Závěrem by mělo být zdůrazněno, že kavárna Coffeeshop Company v Mladé Boleslavi nemá prozatím velkou konkurenci, a to jen díky tomu, že v dané lokalitě se nenachází kromě McCafé jiná franchisová kavárna tohoto typu. Toho by měla kavárna využít a zaujmout zákazníky svou jedinečností dříve, než se ve městě otevře další podobná kavárna. Jak již bylo nastíněno v praktické části, franchisové kavárny se v České republice velmi rychle rozrůstají, proto by nebylo překvapující, kdyby se další otevřela i v Mladé Boleslavi.

Seznam použité literatury

Bibliografie:

CROUCH, Geoffrey I. a J. R. Brent RITCHIE (eds.). 2012. *Competitiveness and tourism*. Cheltenham. UK: Elgar research collection; Economics and management of tourism, 5. ISBN 978-1-84980-927-6.

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

ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU. 2008. *Franchising v České republice*. Praha: Daranus. ISBN 978-80-254-2136-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3247-3.

MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.

MLEJNKOVÁ, Lena. 2009. *Služby společného stravování*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1592-2.

ORIEŠKA, Ján. 2010. *Služby v cestovním ruchu*. Praha: Idea servis. ISBN 978-80-85970-68-5.

RYGLOVÁ, Kateřina. 2009. *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*. 3. rozš. vyd. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-028-6.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

Elektronické zdroje:

Coffeeshopcompany.cz. 2017. *Historie firmy* [online].[cit. 2017-11-20]. Dostupné z:
<http://www.coffeeshopcompany.cz/index.php/o-nas>

Costa-coffee.cz. 2017. *Základní údaje* [online].[cit. 2017-11-20]. Dostupné z:
<https://www.costa-coffee.cz/costa/story>

Crosscafe.cz. 2017. *Základní údaje* [online].[cit. 2017-11-20]. Dostupné z:
<https://www.crosscafe.cz/o-nas/>

Franchising.cz. 2017. *Franchising* [online].[cit. 2017-11-20]. Dostupné z:
<http://franchising.cz/abc-franchisingu/3/rozvoj-fransizingu-cesku/>

Fruitisimo.cz. 2017. *O nás* [online].[cit. 2017-11-20]. Dostupné z:
<https://www.fruitisimo.cz/o-nas#about>

Ladivinitacoffee.cz. 2017. *Základní údaje* [online].[cit. 2017-11-20]. Dostupné z:
<http://www.ladivinitacoffee.cz/>

M-journal.cz. 2017. *Konkurenceschopnost* [online].[cit. 2017-11-20]. Dostupné z:
<http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>

McDonalds.cz. 2017. *McCafé* [online].[cit. 2017-11-20]. Dostupné z:
<https://www.mcdonalds.cz/ochutnej/mccafe/>

Mmr.cz. 2017. *Marketing cestovního ruchu* [online].[cit. 2017-11-20]. Dostupné z:
<http://www.mmr.cz/getmedia/ba898846-3cc2-4274-9c8e-6bb974c08475/GetFile20.pdf>

Pepsico.cz. 2017. *O společnosti* [online].[cit. 2017-11-20]. Dostupné z:
<http://www.pepsico.cz/about/>

Propagacenainternetu.cz. 2017. *Konkurenční výhoda* [online].[cit. 2017-11-20]. Dostupné z:
<http://www.propagacenainternetu.cz/jaka-je-vase-konkurencni-vyhoda>

Proquest.com. 2017. *Zákaz kouření v restauracích* [online].[cit. 2017-11-20]. Dostupné z:
<https://search.proquest.com/docview/1905387348/fulltext/24150C05FC10415CPQ/2?accountid=17116>

Starbuckscoffee.cz. 2017. *Základní údaje* [online].[cit. 2017-11-20]. Dostupné z:
<http://www.starbuckscoffee.cz/about-us/company-information/>

Tchibo.cz. 2017. *Základní údaje* [online].[cit. 2017-11-20]. Dostupné z:
<https://www.tchibo.com/cz>

Weforum.org. 2017. *Competitiveness* [online].[cit. 2017-11-20]. Dostupné z:
<https://www.weforum.org/agenda/2016/09/what-is-competitiveness/>