

TRENDY V PODNIKÁNÍ **BUSINESS TRENDS**

Obsah – Content

Petr Janeček

Editorial 2

PODNIKOVÁ EKONOMIKA A FINANCE

Jiří Richter

Analýza vývoje kvality a výkonnosti potravinářských výrobků 3

Lenka Strýčková

The sence and availability of industry standards of indebtedness for businesses in the Czech Republic 12

MANAGEMENT A PODNIKATELSTVÍ

Petra Taušl Procházková

Entrepreneurial ekosystem insights: Case study 23

Daniela Kolouchová, Ondřej Machek

Ženský leadership v rodinném podnikání: poznatky z kvalitativního výzkumu v České republice 33

Petr Scholz, Jan Voráček

Zvýšení účinnosti hotelového managementu pomocí dynamických simulací 42

MARKETING

Heyford Amegbe

The influence of customer based brand ekvity on customer responses – the newly opened West Hill Mall in Ghana 53

Lucie Jandová, Ludvík Eger

Výzkum pozice vybraných konkurenčních značek 64

Kamila Tišlerová, Lenka Ližbetinová

Měření preferencí zákazníků jako dopad koncipování nabídky 72

Lenka Čechurová

Analýza využití QR kódů v maloobchodě v České republice 79

Zveřejněné příspěvky byly recenzovány. Příspěvky neprocházejí jazykovou redakcí.

Contributions in the journal have been reviewed but not edited.

Klíčová slova – Keywords:

Podniková ekonomika – Business Economics

Management a podnikatelství– Management and Entrepreneurship

Marketing – Marketing

Finance a účetnictví – Finance and Accounting

Editorial

Vážení čtenáři,
jsme rádi, že opět listujete naším časopisem, který si klade za cíl zprostředkovat Vám nové poznatky ze širokého spektra zájmů vědecké komunity i praxe.

Aktuální číslo časopisu se skládá z příspěvků rozdělených do třech hlavních částí. Jsou to Podniková ekonomika a finance, management a podnikatelství a poslední část je marketing. Příspěvky se dotýkají praktických problémů, které mohou podniky řešit v realitě.

V současnosti je často zmiňovaným problémem kvalita potravinářských výrobků. Vlivy mezi kvalitou potravinářských výrobků a výkonností firem se zabývá Jiří Richter ve svém článku. Autor nahlíží na problematiku ze zákaznického pohledu i z pohledu podniku, což vede k zajímavým zjištěním. Výzkum potvrzuje jasný vztah mezi kvalitou a výkonností podniku, ale zabývá se dále i dílčími ne zcela jasnými vztahy.

Nové investice podniků mohou být zdrojem prosperity. Jejich krytí může být realizováno cizím kapitálem, což může být spojeno s pozitivními efekty, ale také může dojít ke vzniku vyššího rizika, na které musí být podnik připravený. Problematiku míry zadlužení podniků, kterou se snaží manažeři vyřešit celou řadu let, se zabývá Lenka Strýčková, která pro optimalizaci kapitálové struktury využívá průmyslových standardů.

Pokud se budeme chtít zabývat chodem podniků, je třeba nejprve myslet na ochotu lidí podnikat. Podnikatelstvím a podporou pro začínající podnikatele se zabývá v případové studii Petra Taušl Procházková. Autorka mimo jiné porovnává podpůrné organizace, které mají zajišťovat pomoc novým podnikatelským záměrům ve fázi jejich vzniku.

Podniky, které překonají počáteční fáze a úspěšně prosperují, jsou založeny na dobré podnikatelské myšlence a také na dobrém vztahu manažera k podniku. Příkladem tohoto vztahu může být úzké propojení podniku s rodinou manažera. Problematikou rodinného podnikání a jeho vedení především ženami zkoumali autoři Daniela Kolouchová a Ondřej

Machek, kteří prováděli kvalitativní výzkum v České republice.

Možnosti lepšího řízení podniků z oblasti hospitality představují autoři Petr Scholz a Jan Voráček, kteří zavádějí do tohoto odvětví systémové simulace. Hlavní výhodu znalostně zaměřených přístupů vidí především v lepší demonstraci dlouhodobého vývoje firmy než je tomu u klasických kvantitativních přístupů.

Vlivem značek podle zákazníka se na příkladu nově otevřeného obchodního centra v Ghaně zabýval výzkum autora Heyford Amegbe, který prováděl výzkum na zákaznících, kteří zamýšleli provést nákup v obchodním centru West Hill Mall. Autor porovnával vztahy mezi tvorbou značky podle zákazníka s prémiovými cenami, preferencemi značek a sklonem k nákupu.

Autorský kolektiv ve složení Lucie Jandová a Ludvík Eger se zabýval také řízením značek. Zkoumali pozice značek vzájemně si konkurujících kolových nápojů na českém spotřebitelském trhu. Autoři kombinují výzkum chuti nápojů a znalostí reklam. Příspěvek je praktickým příkladem výzkumu značek, který je založen na experimentálním přístupu.

Měřením preferencí při nákupu se zabývají autorky Kamila Tišlerová a Lenka Ližbetinová. Autorky hodnotily preference zákazníků při koupi dárkových předmětů v elektronických obchodech. Výsledků výzkumu může být využito například při formování nabídky obchodů.

Poslední příspěvek v tomto čísle se zabývá využitím nových technologií v maloobchodě. Autorka Lenka Čechurová zkoumala použití QR kódů v českých maloobchodních jednotkách. Kromě současné situace nás seznamuje i s vývojem jejich využití, který má základ ve dvou na sebe navazujících výzkumech

Zaměření příspěvků je velice pestré a díky tomu může každý čtenář získat zajímavé informace ze svého oboru zájmu.

Petr Janeček

ANALÝZA VÝVOJE KVALITY A VÝKONNOSTI POTRAVINÁŘSKÝCH PODNIKŮ

ANALYSIS OF QUALITY AND PERFORMANCE DEVELOPMENT OF FOOD BUSINESSES

Jiří Richter¹

¹ Ing. Jiří Richter, Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, jiri.a.richter@mail.muni.cz

Abstract: The subject of the article is an analysis of the performance and quality of the food business and it presents partial results of a complex longitudinal study of business quality and performance conducted on Masaryk University. The quality is measured by means of customer satisfaction and business performance by financial indicators. This article aims to explain the relationship between quality and performance when evaluating annual changes. Article answers the following research questions: Is the annual change in the quality perceived by customers directly proportional to the financial performance of companies? How are the changes in customer satisfaction reflected in performance of the producers? The primary data were collected by two questionnaire surveys conducted in years 2014 and 2015 on a group of Czech students. The secondary data are based on annual financial reports of twenty six compared businesses. The businesses were divided into two groups based on change in their perceived quality and then the financial and quality indicators of these groups were compared. The results show that there is a direct proportion between the change of customer satisfaction and change of financial performance. The overall satisfaction seems to be more important than technical parameters of the product or other variables. In other words, the perceived quality may have greater influence on business performance than technical quality parameters. The year-on-year changes of customer satisfaction seem to have significant impact on variation of business profitability. Although the sample of customers is represented mostly by students, the results indicate tendency to pay higher price for products with higher perceived quality.

Keywords: Business performance, customer satisfaction, food industry, product quality

JEL Classification: L15, L66

ÚVOD

Předmětem článku je výzkum spokojenosti zákazníků s kvalitou potravinářských výrobků a s tím související výzkum výkonnosti podniků, které tyto výrobky produkují. Realizace výzkumu probíhá dlouhodobě, tento článek zpracovává zejména data získaná v roce 2015 v rámci specifického výzkumu *MUNI/A/1209/2014 Spokojenost zákazníka a výkonnost podniku*. Článek je zaměřen na vyhodnocení změn ve kvalitě vnímané spotřebiteli a ve výkonnosti podniků vyjádřené

finančními ukazateli. Cílem článku je analyzovat vztah mezi kvalitou a výkonností při vyhodnocení meziročních změn. Článek zodpovídá tyto výzkumné otázky: Je meziroční změna kvality vnímané zákazníky přímo úměrná změně finanční výkonnosti podniků? Jak se projevují změny ve spokojenosti zákazníků na finanční výkonnosti podniků? Data byla sbírána pomocí dotazníkového šetření realizovaného mezi spotřebiteli. Finanční data posuzující výkonnost podniků byla získána z účetních závěrek. Vzhledem k tomu, že se jedná o syntézu výsledků ze dvou

výzkumů, resp. dvou dotazníkových šetření, jsou podrobnosti o sběru a dat a jejich charakteru uvedeny podrobně v samostatné kapitole.

1. TEORETICKÝ RÁMEC

Kvalitu produktu lze definovat jako splnění daných charakteristik produktu z hlediska výrobních standardů (Parasuraman, 1985) nebo z hlediska požadavků zákazníka (Crosby, 1979). Spokojenost zákazníka lze potom vyjádřit jako hodnocení produktu zákazníkem během jeho používání, popř. po jeho použití, je-li jednorázové jako v případě potravinářských výrobků (Jamal, Naser, 2003). Tento výzkum vychází z definice kvality jako hodnocení zákazníků a vyjádření jejich spokojenosti. Díky tomu mohou být předmětem výzkumu potravinářské produkty a výkonnost jejich výrobců, primární data byla ale sbírána ne u podniků, ale u spotřebitelů, kdy byla zjišťována jimi vnímaná kvalita vyjádřená jako spokojenost s daným produktem. Stranou zůstává kvalita produktu z pohledu Parasuramana, ačkoliv v sektoru potravinářství je plnění předepsaných norem obzvláště relevantní. Tento výzkum však vychází z předpokladu, že zkoumané produkty automaticky splňují objektivní (legislativní) kritéria kvality, aby mohly být spotřebitelům nabízeny. Předmětem tedy zůstává spokojenost zákazníků, která odpovídá subjektivně vnímané kvalitě výrobků.

Spokojenost bývá ovlivněna více faktory, které se liší dle konkrétního druhu produktu a odráží míru shody těchto faktorů s očekáváním zákazníka (Kuronen, Takala, 2013). Konkrétní faktory spokojenosti vycházející z konceptu marketingového mixu mohou být produkt, cena, distribuce, služby a image (Zamazalová, 2008). Že lze spokojenost s produktem a tím vnímanou kvalitou z hlediska spotřebitelů měřit pomocí charakteristik produktu jako je tradice, flexibilita a další (které jsou analyzovány v tomto článku) ukázal např. Suchánek a Králová (Suchánek, Králová, 2015a a 2015b). Z výše uvedeného lze vyvodit

závěr, že kvalita měřená jako spokojenost zákazníka s produktem je vysoce individuální již poroto, že lze u každého zákazníka očekávat různá počáteční očekávání a požadavky na produkt. Homburg (Homburg a kol., 2005) poukazuje také na to, že spokojenost může být ovlivněna předchozími zkušenostmi s produktem a porovnáním současné úrovně naplnění požadavků s minulostí. Z tohoto důvodu je smysluplné zkoumat vývoj kvality produktů pomocí vyhodnocení změn ve vnímané kvalitě z pohledu spotřebitelů. V tomto článku byl porovnán vývoj spokojenosti v intervalu jednoho roku, protože je to období ideální pro současné posouzení změn ve výkonnosti podniků vyjádřené finančními ukazateli.

Lze předpokládat, že na vysoce konkurenčním trhu s velkým množstvím nabízejících, kam trh potravin v České republice spadá, je pro realizaci tržeb, a tím plnění smyslu podnikání, klíčová schopnost prodat produkt zákazníkům. Nákupní metriky jako je četnost, opakovanost či objem nákupů je přitom z pozice externích výzkumníků velmi obtížné měřit. Z toho důvodu jsme se zaměřili na finanční efekty spotřebitelského chování. Výnosnost podnikání vyjádřena tržbami nebo určitou formou zisku (hospodářského výsledku) je jedním z využívaných nástrojů měření výkonnosti podniků ve vztahu ke spokojenosti (Swaminathan a kol., 2014). Hodnocení ziskovosti vzhledem ke kapitálu nebo aktivům je vhodné pro porovnání různých velkých podniků, popř. podniků s rozdílnou kapitálovou strukturou (Richard, 2009). I v tomto výzkumu jsou analyzovány potravinářské podniky, které nejsou co do velikosti zcela totožné. Standardními ukazateli jsou v tomto směru rentabilita celkových aktiv ROA a rentabilita vlastního kapitálu ROE, které vyjadřují zhodnocení vložených prostředků do podnikání. Suchánek využívá v aktuálních výzkumech pro hodnocení výkonnosti zejména obrát aktiv ATO (Suchánek, Králová, 2015b), jehož výhodou je vyloučení vlivu struktury nákladů. Ukazatele výnosnosti je vhodné při komplexním hodnocení výkonnosti doplnit i o ukazatele finanční stability (Neumaierová, Neumaier,

2002). V tomto případě byly použity běžně využívané ukazatele zadlužení kvóta vlastního kapitálu a ukazatel běžná likvidita.

Vzhledem k tomu, že cena může být jedním z klíčových faktorů, které spotřebitelé v hodnocení kvality produktů hodnotí, je vhodné zmínit vývoj cen potravinářských produktů ve sledovaném období. Z údajů českého statistického úřadu (Český statistický úřad, 2015a) vyplývá, že v posledním roce došlo k celkovému poklesu tempa růstu cenové hladiny potravin (vyjádřeno ve spotřebitelských cenách). K výraznějšímu poklesu cen v porovnání s předchozím obdobím došlo pouze v segmentu sezónních potravin (Český statistický úřad, 2015b). Díky relativně rovnoměrnému zastoupení všech potravinářských oddílů ve výzkumném souboru není potřeba provádět podrobnější analýzu vývoje cen konkrétních potravin. Lze říci, že spokojenost zákazníků nebyla ve sledovaném období zásadně ovlivněna cenami produktů, protože celková změna cenové hladiny byla pouze mírná a kupní síla vyjádřená cenovou hladinou celkově také nedoznala výrazných změn. Na rozdíl od cen prochází český trh s potravinami výraznějšími změnami v požadavcích zákazníků. Čeští spotřebitelé se postupně přidávají ke globálnímu trendu upřednostňování zdravé stravy a objektivně kvalitních potravin. I díky globalizaci informačních toků vzniká nový fenomén, kdy jsou spotřebitelé svými preferencemi schopni zásadně ovlivňovat poptávku po určité produkci, např. viz studie Huileng (Huileng, 2015). Díky tomu je porozumění požadavkům zákazníka klíčové pro úspěšnost a výkonnost potravinářských podniků.

2. METODIKA

Článek pokrývá dva výzkumy z let 2014 a 2015, které realizoval stejný výzkumný tým. V obou případech byla zjišťována spokojenost spotřebitelů s kvalitou vytipovaných potravinářských podniků, které byly do výzkumu zařazeny, pokud splňovaly následující kritéria: Hlavní činnost podniku byla dle CZ-NACE sekce C, oddíl 10 – *Výroba potravinářských*

výrobků a 11 – Výroba nápojů. Podnik byl zapsán v obchodním rejstříku jako samostatný subjekt vykazující vlastní finanční závěrky, na základě kterých bylo možno hodnotit finanční výkonnost. Tímto došlo k vyřazení potravinářských výrobků vyráběných zahraničními firmami, u kterých je vzhledem k odlišným účetním standardům často komplikované porovnávat finanční výkonnost s českými podniky. Získávání finančních dat přímo od podniků osobní formou se v minulosti neosvědčilo, i při poptání zákonně veřejných účetních dat byla návratnost nedostatečná. Podniky musely současně vykazovat alespoň minimální ekonomickou aktivitu, která byla ošetřena minimální hranicí ročního obrátu. Dále se muselo jednat o podnik výrobní, vyloučeny byly pouze obchodní společnosti, u kterých by bylo irelevantní posuzovat kvalitu produkce. Nakonec byly vyřazeny podniky s produkcí zaměřenou mimo koncovou spotřebu, jednalo se zejména o podniky produkující výrobky určené pro zemědělství, především krmiva.

V roce 2014 byla zjišťována spokojenost s kvalitou 92 vybraných podniků, v roce 2015 jich bylo pro účely výzkumu vybráno 243. Z povahy analyzované produkce bylo možné předpokládat nerovnoměrné zastoupení podniků v dotazníkovém šetření; podniky vyrábějící známější a celorepublikově dostupnější potraviny byly respondenty hodnoceny častěji. Pro analýzu v tomto článku bylo vybráno 26 podniků, u kterých byla dostatečně vysoká návratnost v obou letech výzkumu. Co do sídla je rozdělení těchto podniků víceméně rovnoměrné v krajích České republiky. Ve vzorku převládá pouze Jihomoravský kraj s pěti podniky a pouze u tří krajů (Královéhradecký kraj, Kraj Vysočina, Karlovarský kraj) není zastoupen podnik žádný. Šest podniků spadá svou činností do výroby nápojů, dvacet do výroby potravinářských výrobků. Ze skupin převládá pouze *Výroba pekařských a cukrářských výrobků, kromě trvanlivých* se sedmi podniky. Z hlediska počtu zaměstnanců jsou nejvíce zastoupeny střední podniky (50–249 zaměstnanců, 46%), dále malé podniky (1–49 zaměstnanců, 31%) a nejmenší skupinu tvoří velké podniky (nad 250

zaměstnanců, 23%). Medián základního kapitálu (2015) je 8 332 tisíce Kč a medián ročního obrátu (2015) je 187 500 tisíc Kč.

V každém výzkumu byla pomocí dotazníků samostatně sesbírána data o vnímání kvality spotřebiteli. Vzhledem k nastavení výzkumu nebylo možné zajistit stejné respondenty pro obě dvě období. V obou případech se ale jedná o obdobné vzorky se stejnými charakteristikami. V roce 2014 bylo získáno 5592 dotazníků a v roce 2015 potom 8327 dotazníků. Pro účely tohoto článku byly vyhodnoceny pouze ty dotazníky, které se týkaly vybraných 26 podniků. V roce 2014 představovalo 51% respondentů skupinu ve věku 21-25 let (16-20 let 20%, ostatní věkové skupiny pod 10%) a 63% respondentů zvolilo jako svou profesi *student* (15% zaměstnaných, ostatní skupiny pod 10%). 80% respondentů mělo trvalý pobyt v České republice, 20% na Slovensku. Nejčastěji zastoupeným regionem byl Jihomoravský (40%) a Moravskoslezský (10%) kraj (ostatní kraje pod 10%). Poměr mužů a žen byl 49% k 51%. V roce 2015 bylo potom 65% respondentů ve věku 21-25 let (17% ve věku 16-20 let, ostatní skupiny pod 10%). Studentů bylo 66% (10% zaměstnaných, ostatní skupiny pod 10%). Zastoupení Slováků kleslo na 13%, z krajů byl opět nejvíce zastoupen kraj Jihomoravský s 48% respondentů (ostatní kraje pod 10%). Poměr mužů a žen mezi respondenty byl 48% k 52%. Celkově lze tedy výsledky zjišťování spokojenosti vztáhnout na populaci českých studentů. Ovšem vzhledem k relativně malému množství analyzovaných podniků nejsou závěry z výzkumu vyplývající objektivně zobecnitelné.

Spokojenost zákazníků byla zjišťována pomocí 31 uzavřených škálových otázek, ve kterých spotřebitelé hodnotili spokojenost s kvalitou výrobků, porovnání kvality s konkurenčními

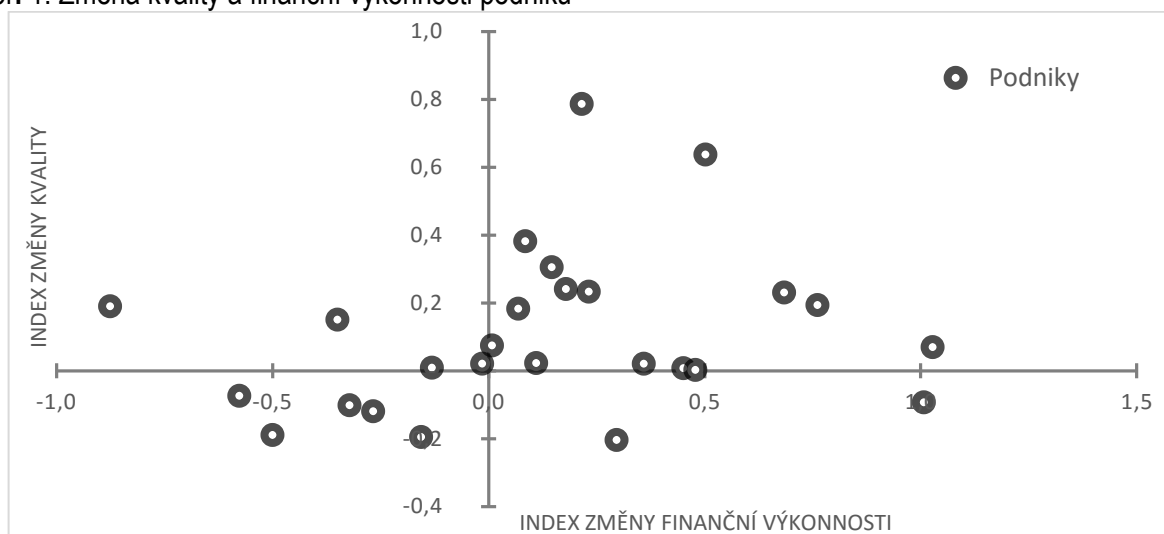
výrobky a byli také dotazováni na zjišťování spokojenosti ze strany výrobce, opětovné nákupy, doporučení a další faktory. Pro vyhodnocení meziroční změny vnímané kvality byly podniky rozděleny do dvou skupin na podniky, u kterých se vnímaná kvalita zvýšila (Skupina A) a na druhou skupinu podniků, u kterých se vnímaná kvalita snížila (Skupina B). Toto rozdělení bylo provedeno na základě aritmetického průměru hodnocení pěti proměnných (hodnocení tradice, kvality, informovanosti o produktu, flexibility a ceny), ve kterých respondenti porovnávali dané faktory kvality s konkurencí. Podniky byly zařazeny do skupiny A, pokud se tento ukazatel meziročně zvýšil, do skupiny B potom v případě, že se ukazatel meziročně snížil. Výsledný rozdílový ukazatel (*index změny kvality*) tedy vypovídá o tom, jak se meziročně změnila vnímaná kvalita produktů v porovnání s vnímanou kvalitou konkurenčních výrobků.

Pro hodnocení finanční výkonnosti byly využity tržby (tržby z prodeje vlastních výrobků, služeb a zboží), zisk (výsledek hospodaření za účetní období), ROA, ROE, obrát aktiv, kvóta vlastního kapitálu a běžná likvidita. U těchto ukazatelů byla vypočtena jejich relativní meziroční změna a byly zprůměrovány do ukazatele *index finanční výkonnosti*, který komplexně posuzuje meziroční zvýšení či snížení finanční výkonnosti.

3. VÝSLEDKY

Představeny jsou nejprve výsledky analýzy vztahu změny kvality a změny finanční výkonnosti. Následují výsledky analýzy kvality a výkonnosti podniků s ohledem na jejich zařazení do skupin dle vývoje vnímané kvality jejich produkce.

Obr. 1: Změna kvality a finanční výkonnosti podniků



Zdroj: Autor

Na grafu výše (Obr. 1) jsou znázorněny meziroční změny kvality a výkonnosti analyzovaných podniků dle výše popsaných indexů. V obou případech platí, že kladné hodnoty lze interpretovat jako meziroční zlepšení ukazatelů, záporné jako jejich zhoršení. Z prezentovaných dat nelze vyvodit, že by tyto dvě proměnné na sobě byly lineárně či jinak závislé. Z dat vyplývá, že nejvíce podniků si meziročně polepšilo jak v oblasti spokojenosti zákazníků s jejich produkcí, tak v oblasti finanční výkonnosti. V tomto směru lze pozorovat jak podniky s relativně vyšším zvýšením kvality a menším finančním zlepšením i naopak. 5 podniků patří do skupiny, u kterých se zhoršilo jak hodnocení kvality, tak jejich finanční výkonnost. A celkem 9 podniků nemá mezi kvalitou a finanční výkonností přímo úměrný vztah. Ve výsledku lze konstatovat, že 76% podniků ve vzorku má přímo úměrný vztah mezi kvalitou a finanční výkonností a lze předpokládat, že vývoj kvality vnímané spotřebiteli má na finanční výkonnost určitý vliv,

opačný vliv nemá v tomto případě logickou oporu.

Pro další analýzu byly podniky rozděleny do dvou skupin podle toho, zda došlo k meziročnímu zlepšení či zhoršení ve vnímané kvalitě jejich produktů. Rozdělení podniků je patrné i z Obr. 1, kde u podniků ležících vpravo od osy y došlo ke zlepšení vnímané kvality (dále skupina A) a u podniků ležících vlevo od osy došlo ke zhoršení vnímané kvality (dále skupina B). Ve skupině A je 17 podniků a ve skupině B 9. Mezi oběma skupinami nebyly identifikovány žádné zásadní rozdíly ve kvalitativních znacích podniků. Z hlediska počtu zaměstnanců, sídla a předmětu činnosti jsou si skupiny podobné. Významný rozdíl lze spatřit pouze ve finančních ukazatelích, kdy podniky ze skupiny B dosahují v průměru pouze cca 90% obrátu průměru skupiny A, medián obrátu je potom pouze cca 39%. Více o finančních ukazatelích obou skupin je uvedeno dále.

Tab. 1: Hodnocení kvality produktů ve vztahu ke konkurenci

	K_Požadavky	K_Spokojenost	K_Hodnocení	K_CenaKvalita	K_Znovu	K_Doporučení
Skupina A	2,687	0,325	0,373	-0,179	0,053	0,069
Skupina B	2,337	-0,268	0,448	0,189	-0,045	-0,042
Rozdíl	0,350	0,593	-0,075	-0,368	0,098	0,111

Zdroj: Autor

V tabulce (Tab. 1) jsou uvedena hodnocení spotřebitelů pro doplňkové proměnné hodnocení kvality, které nebyly využity pro celkové hodnocení meziroční změny vnímané kvality (tj. pro zařazení podniků do skupin A a B). Hodnocení všech proměnných bylo prováděno na desetibodové škále, kdy hodnota 10 znamenala maximálně pozitivní hodnocení a hodnota 1 maximálně negativní hodnocení. Vypočítané změny v hodnocení jsou sice na desetibodové škále relativně malé, velký vliv zde má ale průměrování hodnocení pro jednotlivé podniky za všechny respondenty, kdy s velkým počtem respondentů směřují výsledky průměrování k charakteru normálního rozdělení. V tabulce jsou uvedeny meziroční rozdíly průměrů podniků v obou skupinách. Největší rozdíl lze pozorovat u *hodnocení spokojenosti s poskytovaným produktem* (K_Spokojenost), kde si podniky ve skupině A v průměru značně polepšily, zato podniky ve skupině B nejvíce pohoršily. Překvapivé jsou výsledky *hodnocení*

kvality, popř. technického provedení/designu (K_Hodnocení), kde meziroční změna skupiny B byla mírně větší než u skupiny A. Vysvětlit to lze tak, že u podniků skupiny A došlo sice meziročně k relativnímu zvýšení kvality oproti konkurenci, tento růst kvality byl ale vykompenzován současným navýšením ceny. U obou skupin došlo k většímu vnímanému *přizpůsobení produktu požadavkům* (K_Požadavky), u skupiny A bylo průměrné zlepšení větší. Opačný trend lze pozorovat u proměnných K_Znovu a K_Doporučení, které vyjadřují ochotu *použít (koupit si) produkt znovu, resp. doporučit produkt ostatním*. Tyto dvě proměnné odpovídají změnám celkového vnímání kvality v porovnání s konkurencí. Zajímavé je hodnocení *poměru ceny a kvality* (K_CenaKvalita), kde maximalizace proměnné znamená příznivější cenu v poměru ke kvalitě. Záporné hodnocení skupiny A potom znamená, že spotřebitelé vnímají meziroční růst ceny ke kvalitě, zatímco u skupiny B je meziroční změna ceny ke kvalitě příznivější.

Tab. 2.: Individuální proměnné kvality 2015

	FREQ_SATISFA CTION	FREQ_REQUES T	CONSUMPTIO N	KNOWLEDG E	AFFECTIO N	COMPLAIN T	PRICE_PA Y
Skupina A	1,429	1,414	5,885	5,479	4,763	9,949	5,332
Skupina B	1,434	1,411	5,488	5,357	4,318	9,860	4,946
Rozdíl	-0,005	0,003	0,396	0,122	0,445	0,089	0,386

Zdroj: Autor

V druhé tabulce (Tab. 2Tab. 2.) jsou uvedena hodnocení proměnných souvisejících s nákupním chováním. Vzhledem k tomu, že byly v letech 2014 a 2015 použity mírně odlišné dotazníky, je zde uvedeno hodnocení analyzovaných 26 podniků z dotazníků 2015, nejedná se tedy o meziroční změny, ale průměr absolutních hodnot. Všechny proměnné jsou maximalizační na škále 1-10. První dvě proměnné vyjadřují četnost kontaktů mezi podnikem a spotřebitelem. Proměnná FREQ_SATISFACTION vyjadřuje *jak často je zjišťována spokojenost s posuzovaným produktem* a proměnná FREQ_REQUEST vyjadřuje, *jak často jsou zjišťovány požadavky zákazníka*. Na průměrném hodnocení je patrné, že zjišťování spokojenosti (požadavků) je prováděno zcela minimálně, protože hodnocení se velmi blíží minimální hodnotě 1 (*Nikdy*) u obou skupin. Stejně tak je z proměnné

COMPLAINT (*jak často byl produkt reklamován*) patrná minimální zpětná vazba i ze strany zákazníků. Vysoké hodnocení u obou skupin znamená, že produkty byly reklamovány zcela výjimečně. V tomto ohledu bude patrně klíčový charakter produktů, kdy jednoduše není snadné reklamovat potraviny. Velmi podobné hodnocení u obou skupin vyjádřili spotřebitelé na otázku *jak dobře znají technické parametry produktu* (KNOWLEDGE). Průměrné hodnocení je ve středu škály a obě skupiny se příliš neliší, produkty se zvýšenou vnímanou kvalitou znají spotřebitelé lépe. Při jednotlivém hodnocení přitom platí, že vykazuje znaky normálního rozložení, tj. že průměrné hodnocení ve středu škály není pouze zkresleno výpočtem aritmetického průměru. Větší rozdíly vykazují proměnné CONSUMPTION (změna ve spotřebě produktu) a AFFECTIO (*jak ovlivnila rozhodnutí koupit*

produkt informace od třetí osoby). V obou případech mají lepší hodnocení podniky se zvyšující se kvalitou ze skupiny A. U obou skupin je ovšem hodnocení blízko středu škály,

což znamená, že v průměru se spotřeba produktů zásadně nezměnila a doporučení produktu od třetí osoby nehraje při rozhodování podstatnou roli.

Tab. 3: Finanční ukazatele

	Tržby	Zisk	ROA	ROE	ATO	EQUITY_A	L3
Skupina A	102%	4%	72%	95%	103%	103%	117%
Skupina B	101%	2%	19%	53%	94%	95%	97%
Rozdíl	1%	2%	53%	42%	9%	8%	20%

Zdroj: Autor

Finanční ukazatele jsou uvedeny v tabulce výše (Tab. 3). Hodnoty uvedené u jednotlivých skupin představují relativní procentní změnu mezi hodnotami z výkazů zjištěných v rámci výzkumných let 2014 a 2015. Protože u finančních ukazatelů docházelo k velkému rozptylu hodnot, jsou zde za jednotlivé skupiny uvedeny mediány. Z hlediska standardních ukazatelů popisné statistiky se medián jeví jako nejlepší, protože není ovlivněn odlehlými hodnotami a zároveň dokáže zpracovat celý soubor, což například u ořezaných průměrů není možné. Navíc v případě, kdy skupiny obsahují relativně málo hodnot, je vhodnější pracovat s kompletním souborem. To, že jsou všechny procentní změny kladné, lze interpretovat tak, že u obou skupin došlo ve všech sledovaných ukazatelích k meziročnímu růstu (vyjádřeno mediánem) bez ohledu na to, zda spotřebitelé vnímali změnu kvality jako pozitivní či negativní. Kladný rozdíl u všech proměnných potom znamená, že skupina A vykazovala ve všech ukazatelích větší růst, než skupina B. První podstatné zjištění lze spatřovat v tom, že ačkoli dosahovaly obě skupiny téměř stejného minimálního růstu tržeb (zde je vhodné připomenout, že v absolutním vyjádření jsou tržby skupiny B znatelně nižší, tato tabulka ale ukazuje meziroční změnu), dokázaly podniky ze skupiny A generovat dvakrát větší zvýšení zisku (výsledek hospodaření za účetní období). Díky vyššímu zisku vykazaly podniky ze skupiny A až o 52% větší růst *rentability vlastního kapitálu* (ROE) a o 42% větší růst *rentability aktiv* (ROA). Téměř stejnému tempu růstu tržeb odpovídá i malá změna v přírůstku *obratu aktiv* (ATO). Ukazatele finanční stability *kvóta vlastního kapitálu* (EQUITY_A) a *běžná*

likvidita (L3) vykazaly jen mírné rozdíly, z čehož vyplývá, že růst výnosnosti podnikání je tažen zejména růstem zisku.

4. DISKUZE

Analýza vztahu finanční výkonnosti a vnímané kvality potvrdila existenci přímé úměrnosti mezi těmito dvěma proměnnými u většiny zkoumaných podniků. U všech z devíti podniků, které zaznamenaly opačnou změnu v kvalitě a výkonnosti, lze sledovat, že došlo k výrazně větší změně kvality než finančních ukazatelů, tj. změna jejich finančních ukazatelů šla sice proti změně kvality, ale jedná se jen o změnu malou, která může být způsobena i účetním zkreslením. Vzhledem k tomu, že kvalita produktu je zde vyjádřena jako spokojenost spotřebitele s daným produktem, potvrzuje zjištěný vztah obecný předpoklad, že spokojení zákazníci kupují více (popř. jsou ochotni kupovat zboží za vyšší cenu) a tím podporují finanční růst výrobce. Bylo by možné předpokládat i opačnou kauzalitu, tj. že finančně výkonnější podniky dokáží díky vyšším disponibilním prostředkům produkovat kvalitnější výrobky, což v případě tohoto výzkumu ale nekoresponduje s vymezením zkoumané kvality produktu. Vedle již publikovaných výsledků se jedná o další důkaz, že spokojenost zákazníků může ovlivňovat výkonnost podniků.

U proměnné vyjadřující spokojenost spotřebitele s daným produktem (myšleno jako konkrétní proměnná, ne jako celková spokojenost) byly zjištěny největší rozdíly mezi skupinami podniků s meziročním růstem a poklesem vnímané kvality. Spokojenost měla na hodnocení větší vliv než splnění požadavků

nebo hodnocení kvality jako takové. Z uvedeného vyplývá potřeba dalšího zkoumání postavení spokojenosti v modelech kvality.

U podniků s klesající vnímanou kvalitou došlo rovněž k poklesu ochoty spotřebitelů výrobek koupit opakovaně a doporučit jej ostatním. Z dat dále vyplývá, že u výrobků ze skupiny A došlo k většímu meziročnímu nárůstu spotřeby, a že výrobky ze skupiny A spotřebitelé častěji kupují na základě doporučení od třetí osoby. Tímto zde může vznikat synergický cyklický efekt, kdy spokojení zákazníci doporučují výrobky dále a sami si nechávají kvalitní výrobky doporučovat, čímž se zvyšuje celková míra opakovaného kupního chování. Tento efekt může ovlivnit výkonnost podniků v dlouhodobém horizontu a důležitým problémem může být fakt, že klíčovou roli může mít v celém procesu pověst produktu mezi spotřebiteli. S přihlédnutím k aktuálním trendům bojkotu některých potravin či potravinových součástí může být pro potravinářské podniky komplikované udržet spokojenost svých spotřebitelů s problematickými výrobky a tím si zajistit dostatečnou rentabilitu výroby. Respondenti sice deklarovali pouze mírně nadprůměrné znalosti hodnocených produktů, lze ale očekávat, že se tento trend bude velmi rychle měnit. Současně je pravděpodobné, že toto hodnocení znalostí produktu bude částečně zkresleno charakterem respondentů, kdy převažují studenti s většími rozpočtovými omezeními. U pracující populace a obecně vyšších příjmových skupin lze předpokládat vyšší ochotu nahradit objektivně nekvalitní levné potraviny kvalitnějšími a dražšími. Tento trend podporuje i současná legislativa, která má za cíl co největší informovanost spotřebitelů o složení, postupu výroby a původu potravin.

V oblasti trendů finančních výsledků se dvě analyzované skupiny podniků lišily výrazně jen v ukazateli čistého zisku. U podniků ze skupiny A došlo k většímu růstu kvality, ale ne k adekvátně většímu růstu tržeb, zato byl zaznamenán výrazně vyšší nárůst zisku. Jedno z vysvětlení může být takové, že výroba produktů vnímaných jako kvalitnější (tj. se

zlepšující se kvalitou ze skupiny A) je realizována na základě vyšších vnitřních standardů kvality, které umožňují dosahovat nižších nákladů a tím při růstu tržeb dosáhnout většího růstu zisku. Pro podniky se zhoršující se kvalitou je tato situace o to vážnější, že spotřebitelé u nich vykazují spíše nižší ochotu platit za současnou kvalitu vyšší cenu. Zároveň zde vzniká otázka, zda je vyjádření výkonnosti pomocí zisku vhodnější než vyjádření prostřednictvím např. obratu aktiv. V rámci budoucích výzkumů je vhodné provést např. formou případových studií analýzu nákladů u podniků s rozdílnou kvalitou produktů a zjistit, nakolik má skladba nákladů spojitost s měřením spokojenosti zákazníků. Zajímavé výsledky přinesla analýza ceny a kvality u skupiny A, kde navzdory pouze mírnému růstu cenové hladiny potravin a zvýšení vnímané kvality produktů kleslo dle respondentů hodnocení poměru cena vs. kvalita. Vysvětlení zde pravděpodobně spočívá v subjektivním vnímání ceny, kdy i objektivně nízké ceny mohou být pro spotřebitelskou skupinu studentů stále ještě subjektivně vysoké. Ve výsledku je ale podstatná jejich ochota za kvalitnější produkty platit, což bylo potvrzeno výše. Spotřebitelé jsou tedy ochotni zaplatit za kvalitnější potraviny vyšší cenu, než jakou vnímají jako ideální. To by znamenalo, že kvalita je možná skutečně důležitější než cena a to i pro skupiny populace s nižšími příjmy. Toto zjištění odpovídá současným trendům a může znamenat pozitivní signál pro potravinářské podniky soustředící se na objektivně kvalitnější potraviny za vyšší ceny.

Při hodnocení výkonnosti podniků odpovídají aktuální finanční ukazatele zpravidla současným objemům produkce a současnému stavu výroby celkově, i v potravinářství nevyrábí drtivá většina podniků výrobky do zásoby (možná s výjimkou některých nápojů, které se nechávají odležet více let). Zároveň ovšem platí, že se celková spokojenost zákazníků s produkty projevuje až s určitým zpožděním. Pro analýzu výkonnosti potravinářských podniků v navazujících výzkumech je proto vhodné pracovat se spokojenosti a výkonnosti nejen v okamžiku sběru dat, ale pokusit se

vyhodnotit vliv změny spokojenosti v čase na dlouhodobější trend finanční výkonnosti.

ZÁVĚR

Z analyzovaných dat vyplynula souvislost mezi spokojeností zákazníků s potravinami a výkonností potravinářských podniků. (ne)spokojenost zákazníků se pravděpodobně skutečně projevuje na výsledcích podniků a tyto změny lze změřit. Zjišťování spokojenosti a požadavků zákazníků provádí přitom jen minimum potravinářských podniků (alespoň co z hodnocení spotřebitelů vyplývá). Závěrem lze tedy potravinářským podnikům doporučit systematické vyhodnocování vývoje spokojenosti zákazníků jako součást řízení finančních výsledků.

LITERATURA

Crosby, P. B. (1979) Quality is free: The art of making quality certain. McGraw Hill Custom Publishing: New York.

Homburg a kol. (2005). Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay. *Journal of Marketing*. 69(2), 84-96.

Huileng T. (2015). In Palm-Oil Market, Optimism Over Biodiesel Subsidy Fades. *The Wall Street Journal*. Online. Citováno 12. prosince 2016, z <http://www.wsj.com/articles/biodiesel-subsidy-lifts-palm-oil-prices-1424854565>.

Jamal, A., Naser, K. (2003). Factors influencing customer satisfaction in the retail banking sector in Pakistan, *International Journal of Commerce & Management*. 13(2), 29-53.

Kuronen, M., Takala, J. (2013) Measuring and Developing Customer Satisfaction with the Balanced Critical Factor Index Method. *Diversity, Technology, and Innovation for Operational Competitiveness: Proceedings of the 2013 International Conference on Technology Innovation and Industrial Management*. ToKnowPress. 236-244.

Neumaierová, I., Neumaier, I. (2002). Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada.

Parasuraman, A. a kol. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*. 49(4), 41-50.

Richard, P. J. a kol. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*. 35(3), 718-804.

Spotřebitelské ceny vybraných druhů zboží a služeb (2015a). Český statistický úřad. (2015) Citováno 10. prosince 2015, z <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/>.

Suchánek, P., Králová, M. (2015a). Effect of Customer Satisfaction on Company Performance. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 63(3), 1013-1021.

Suchánek, P., Králová, M. (2015b). The Influence of Customer Satisfaction on Corporate Performance. *Lieutenant-Colonel José Carlos Dias Rouco. Proceedings of the 11th European Conference on Management Leadership and Governance*. 1. vyd. Reading: Academic Conferences and Publishing International Limited. 454-461.

Swaminathan, V., Groening, C., Mittal, V., Thomaz, F. (2014). How achieving the dual goal of customer satisfaction and efficiency in mergers affects a firm's long-term financial performance. *Journal of Service Research*. 17(2), 182-194.

Vývoj indexů spotřebitelských cen ve 4. čtvrtletí 2014 a v roce 2014 (2015b). Český statistický úřad. (2015) Citováno 10. prosince 2015, z <https://www.czso.cz/documents/10180/20555009/cisc010915analyza.pdf>.

Zamazalová, M. (2008). Spokojenost zákazníka. *Acta Oeconomica Pragensia*. 16(4), 76-82.

THE SENSE AND AVAILABILITY OF INDUSTRY STANDARDS OF INDEBTEDNESS FOR BUSINESSES IN THE CZECH REPUBLIC

Lenka Strýčková¹

¹ Ing. Lenka Strýčková, Ph.D., Technical University of Liberec, Faculty of Economics,
lenka.stryckova@tul.cz

Abstract: The aim of this article was to reveal attitude of businesses in the Czech Republic towards capital structure optimization and the use of industry standards as benchmarks for their level of leverage. Despite several decades of capital structure theories development and refinement, none of the theories indicating how managers should act seem to be ready to determine the definite ratio of debt and equity used in corporate capital structure yet. The use of debt offers a company both pluses by creating more investment opportunities, and minuses associated with the higher risk for investors. Most capital structure models assume vigorous approach of companies towards capital structure optimization. Companies may, however, exert rather a passive approach towards their capital structure. The questionnaire survey indicated that majority of respondents had no target value of the debt ratio. This contribution was focused on the sense and availability of sectoral recommendations concerning corporate indebtedness that might serve as a useful benchmark for companies. By comparing financial ratios to other businesses in the same industry, it is possible to make judgements about a company's basic financial health. The sense of the use of industry standards for the debt ratio is that the ratio appropriate for other firms in a similar branch should be appropriate for the company as well. Availability of industry standards in countries with highly developed capital markets is extensive. Availability and accessibility of industry standards for companies in the Czech Republic proofed to be requiring more effort and knowledge. The questionnaire survey indicated that most respondents don't use industry standards for the debt ratio as they have no interest in comparison with the indebtedness in the sector. However, there was a noticeable group of respondents which stated that they don't use any industry standards for indebtedness at present, but they would appreciate if such standards were more accessible.

Keywords: benchmarking, capital structure, debt ratio, indebtedness, industry standards.

JEL Classification: G32

INTRODUCTION

The capital structure of the company is constituted by the long-term liabilities and owners' equity accounts on the firm's balance sheet. These accounts record the combination of debt, retained earnings, and common equity used to finance the firm's assets. The use of debt in the capital structure, or financial leverage, has both benefits as well as costs. While the principal attraction of debt is the tax benefit, its cost is financial distress and reduced commercial profitability. Debt serves as a tax

subsidy in most countries of the world. However, the proportion of debt in the corporate capital structure varies widely across companies and especially industries. The theories of capital structure use rational economic models, by means of which they attempt to describe how firms should establish and adjust their capital structure. In theory, it might seem easy to define the optimal capital structure, but it is very difficult to design it in practice under normal business activities of a company. Utilization of traditional or modern capital structure theories assumes

the proactive approach of companies towards the process of capital structure optimization. Companies may, however, exert rather passive approach based on the utilization of industry standards for corporate indebtedness. The sense of the use of industry standards is that the debt ratios appropriate for other firms in a similar branch should be appropriate for the company as well. Industry standards can serve as a useful benchmark for all commonly used financial ratios, not just for the debt ratio. Therefore, the aim of this article is to reveal the attitude of businesses in the Czech Republic towards the capital structure optimization and the use of industry standards as benchmarks for their level of leverage.

1. THEORETICAL BACKGROUND

Despite several decades of capital structure theories development and refinement, none of the normative theories indicating how managers should act seem to be ready to determine the definite ratio of debt and equity used in corporate capital structure yet.

One of the first theories of capital structure was the famous irrelevance theory of Modigliani and Miller (1958). This theory, often called the “nothing matters” proposition, holds that a firm’s capital structure does not affect its value if markets have perfect information and there are no taxes or bankruptcy costs. Their theory was extended by effects of taxation in 1963, by justifying the preference of the debt capital in order to take advantage of the tax shield effect.

Static trade-off models assume that each firm has a value-maximizing optimal capital structure that minimizes its overall weighted average cost of capital (WACC). As the after-tax cost of debt is usually less expensive than equity, companies will add debt up to the point where the risk of bankruptcy raises to the WACC. This theory comes from MM proposition, and points out that firms will favour debt as a source of financing when it enjoys a tax shield.

The pecking order theory based on informational asymmetry suggests that firms

do not have leverage targets. They use debt only when retained earnings are insufficient and raise external equity capital only as a last resort. Brealey and Myers (1996) indicate that the most important source of corporate financing is the private equity consisting of owners deposits and retained earnings. Additional source of financing of great importance is debt, according to them.

Signalling models, developed by Miller and Rock (1985), are similar to the pecking order theories in that they invoke information asymmetries; their motivation however substantially differs. In signalling theory, internal funding still dominates all external sources. Companies do not have a preference among external sources because the act of financing externally signals an unavailability of internal financing.

The agency cost theory of Jensen and Meckling (1976) says that management can maximize firm value by issuing both debt and equity and can thereby minimize agency costs. However this model doesn’t deal with the proportions or preferences for debt or equity instruments.

In general, the capital structure is said to be optimum when the marginal real cost (explicit as well as implicit) of each available source of financing is identical. With an optimum debt and equity mix, the cost of capital is minimal and the total value of the firm is maximal (Khan, 2007).

Various foreign empirical studies have already examined empirical relevance of the fundamental capital structure theories. However their results are not perfectly applicable for the corporate sector in the Czech Republic, as there are fundamental differences in attitude towards corporate financing arising from traditional strength of the banking sector and the rigid capital market.

Horová and Hrdý (2007) focus on research of corporate investment decisions and used assessment methods in the Czech Republic. The study reveals that only 20% of companies attempt to optimize its capital structure in long-term, withal these companies aim to minimize debt and maximize profits. At the same time,

these companies strive to sustain their determined debt ratio. Firms predominantly use internal sources of financing, and for more extensive investment projects mainly loans are used. The study identified surprisingly large proportion of companies (22%) that do not optimize their capital structure at all.

Prášilová (2012) examines the effects of internal and external factors on the company's capital structure, like the return on assets, the business sector, the company's growth opportunities, the company's size, the tax and interest rate, the cost of the debt, and the cost of the equity. The findings of the paper indicate that the total gross debt is positively affected by the firm's age, and negatively affected by the return on assets. The author found some evidence for the validity of both capital structure theories, the trade-off theory and the pecking order theory, which is consistent with research results from recent years.

There are substantial differences in the capital structure among various industries and even among individual firms within the same industry. According to fundamental concepts of financial management theory, industry is supposed to be one of the most determining factors for the corporate capital structure. Firms operating in the same industrial sector tend to have similar external conditions for their business activities. Therefore, it is also possible to find a correlation between the business sector and the capital structure of companies - as shown, for example, by Bradley, Jarrell and Kim (1984).

At the same time, the average indebtedness may be a factor that influences the indebtedness of a particular company: Chevalier (1995) found that individual companies compare their own debt ratios with industry averages and directly (by setting a target debt levels) or indirectly adjust their own financial policy to these averages.

Talberg et al. (2008) dealt with the debt within a particular industrial sector and discovered the differences within individual industries. These inter-sectoral differences in capital

structure he explains by the different level of risk within industries. In accordance with the theory of financial distress, the company with higher risk levels should get less indebted.

The study of Hull (1999) has shown that the market's reaction to leverage decrease announcements depends on how a firm's debt ratio changes relative to its industry debt-to-equity norm. Simultaneous test of optimal capital structure models confirmed that optimal models predict a decrease (or an increase) in firm value when a firm moves away from (or closer to) its optimal debt ratio.

Frank and Goyal (2009) claim that firms belonging to industries in which the median leverage ratio is high, tend to have higher leverage. One explanation for this finding is that managers use industry median leverage ratios as target ratios for their own firms.

Hovakimian, Opler and Titman (2001) also report that firms actively adjust their leverage ratios towards the industry average.

2. THE USE OF INDUSTRY STANDARDS OF INDEBTEDNESS BY THE BUSINESSES

In countries with highly developed capital markets, the businesses monitor very carefully so called industry standards of various financial indicators and measures produced by financial analyses. The gathered information is used to improve company processes and thereby to improve performance. The availability of industry standards abroad is splendid. Companies can use various publicly available sources, such as the annual and quarterly reports of Thomson Reuters, the Bloomberg database, the statistics elaborated by Google Finance, Yahoo! Finance Stock Screener, MSN Money or Standard & Poor's NetAdvantage. Information on sectoral averages published by financial institutions, banks or organized capital markets can also be used for benchmarking.

The financial ratios reference book published in the United States called Almanac of Business and Financial Ratios, also known as Troy (Troy,

2015), is one of the fundamental sources that offer the comparison of the company ratios to other businesses in the same industry. This publication provides operation and financial ratios for approximately 160 industries. The drawback of the Almanac is its high acquisition cost.

In the Czech Republic, the analyses of sectoral development are performed periodically (annually or quarterly) by the Ministry of Industry and Trade, which processes basic economic and financial data for selected sectors. To the processed analyses belong, for example: the Survey of the Czech Economy and MIT Sectors, the Financial Analysis of the Business Sphere and the Panorama of the Manufacturing Industry.

The Benchmarking diagnostic system of financial indicators INFA is the result of cooperation between the Ministry of Industry and Trade and the academic sphere. INFA was intended to serve businesses for verification of their financial health and for comparison of their economic results with the best companies in the sector, or with the average of the sector. INFA ranks among pyramid indicators and is focused on three basic groups of financial indicators. The first group of indicators, called the evaluation of the level operational area (creation of EBIT/ assets), gives a view of what the business produces regardless of the origin of the capital and the taxation level. The second group of indicators evaluates the financial policy of a company (distribution of EBIT/ assets among creditors (interest), the state (taxes) and owners (net profit)). The last group of indicators is focused on the assessment of the company's liquidity level (defines the stable financial conditions under which EBIT/ assets is created and distributed). The authors of this diagnostic system, the Neumaier's (2008), themselves recognize that the INFA users fail to behold the options of this system and therefore neither appreciate it, nor use it, as it is necessary to spend more effort to familiarize with the system and to understand its conceptual framework and options.

The Czech Statistical Office processes official statistics and provides complex analyses in the economic, environmental, and social spheres for various public and private organisations, central and local government authorities, as well as businesses. The most complete overview of the economic, social, and environmental state of our country is the cardinal and comprehensive statistical publication of the Czech Statistical Service, the Statistical Yearbook of the Czech Republic. It presents a wide spectrum of pure statistical data.

There are several private enterprises that offer analytical sectoral studies on a commercial basis. For example the company Bisnode Czech Republic offers studies processed separately for selected industrial segments which include an analysis of the particular business sector, profiles of major companies operating in that sector and analytical software. The disadvantage of these studies is the high acquisition cost of each particular study and the absence of a comprehensive analytical study for all industries.

In neither of these analytical materials it is possible to find concrete sectoral recommendations on the debt ratio. Although the materials of the Ministry of Industry and Trade based on the data provided by the Czech Statistical Office contain sectoral averages for total assets and equity separately, debt ratios could therefore be calculated consequently, it might be found by businesses as too complicated to calculate. INFA offers more specific indicator which might be used by companies as a benchmark for indebtedness – the equity ratio. Equity ratio is a financial ratio indicating the relative proportion of equity used to finance the company's assets. This ratio represents the opposite view to financial leverage than the debt ratio indicating the relative proportion of debt used to finance a company's assets. The INFA system offers for benchmarking data with the time-lag of approximately two to three years.

Hrdý (2013) suggests concrete values of industry standards for the debt ratio of companies in the Czech Republic. His

suggestions are based on the leverage analysis based on the book and market values in selected industrial sectors. Recommended values of the debt ratio were set on the basis of comparison with foreign data from Europe and the USA. He points to similar values of corporate debt ratio in selected industries in the Czech Republic and the USA. Unfortunately, his study is limited to only five selected manufacturing sectors: the mining of coal and lignite, the production of electrical devices, railways and rail transportation, the treatment of water, and production of beverages.

3. METHODOLOGY

The study combines an analytical and a descriptive approach. It was conducted with the help of analysis of scientific publications, research papers, and publicly available materials, on the basis of which the literature overview was compiled.

The empirical research was performed in 2015. The questionnaire used in this study was distributed by the students of Faculty of Economics to 220 CFOs of companies across the Czech Republic. Via personal interviews students managed to get 197 properly completed questionnaires, which can be considered as a sample of the great magnitude. The questionnaire included questions concerning corporate financial decisions with the emphasis on the attitude of companies towards indebtedness. The data

evaluation was carried out using methods of descriptive statistics.

Various indicators of financial analysis serve as measures of corporate indebtedness, e. g. debt ratio, equity ratio, financial leverage ratio, debt-to-equity ratio, interest coverage. Leverage in this empirical study refers to the financing methods of the company and its ability to meet its financial obligations, and is measured by the debt ratio, also referred to as the debt-to-assets ratio. The debt ratio indicates the relative amount of corporate debt in proportion to the assets of a company. It is calculated by dividing total liabilities (i.e. long-term and short-term liabilities) by total assets:

$$\text{Debt ratio} = \text{Total liabilities} / \text{Total assets}. \quad (1)$$

4. RESEARCH RESULTS

The questionnaire survey was focused on selected areas of investment decisions making process, targeted debt ratio and businesses' perception of the usefulness of industry standards as the benchmarks of corporate indebtedness. The respondents also answered questions concerning the legal forms of business, prevailing business sector and the company size.

4.1. Assessment of the inquiry - descriptive statistics

Tables 1 to 3 represent the distribution of respondents according to the legal form of business, business sector and company size.

Tab. 1: Distribution of respondents according to the legal form of business

Legal form of business	Quantity	Percentage
Joint-stock company	43	21.8 %
Limited liability company	115	58.4 %
Limited partnership	0	0.0 %
Partnership	1	0.5 %
Cooperative	2	1.0 %
Private entrepreneur	22	11.2 %
Other	14	7.1 %
Total	197	100.0 %

Source: own elaboration

A limited liability company is statistically the most frequently significant legal form of business.

Tab. 2: Distribution of respondents according to the prevailing business sector

Business sector	Quantity	Percentage
C - Manufacturing	58	29,4%
G - Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles	46	23,4%
M – Professional, scientific and technical activities	20	10,2%
N - Administrative and support service activities	15	7,6%
F - Construction	14	7,1%
A - Agriculture, fishery, and forestry	9	4,6%
J - Financial and insurance activities	8	4,1%
L - Real estate activities	4	2,0%
H - Transportation and storage	7	3,6%
I - Accommodation and food service activities	7	3,6%
D - Electricity, gas, steam and air conditioning	6	3,0%
B - Mining and quarrying	2	1,0%
E - Water supply; sewerage, waste management and remediation activities	1	0,5%
Total	197	100.0 %

Source: own elaboration

The frequency of respondents with the prevailing business activities C – Manufacturing, G - Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles, and

M – Professional, scientific and technical activities are represented statistically more significantly than respondents with other prevailing business sectors.

Tab. 3: Distribution of respondents according to company size (measured by the number of employees)

Number of employees (company size)	Quantity	Percentage
0-9 employees (micro-sized enterprise)	60	30.5 %
10-49 employees (small-sized enterprise)	50	25.4 %
50-249 employees (medium-sized enterprise)	44	22.3 %
250 and more employees (large-sized enterprise)	43	21.8 %
Total	197	100.0 %

Source: own elaboration

With respect to the total number of respondents there is no statistically significant difference in the frequency of respondent enterprises.

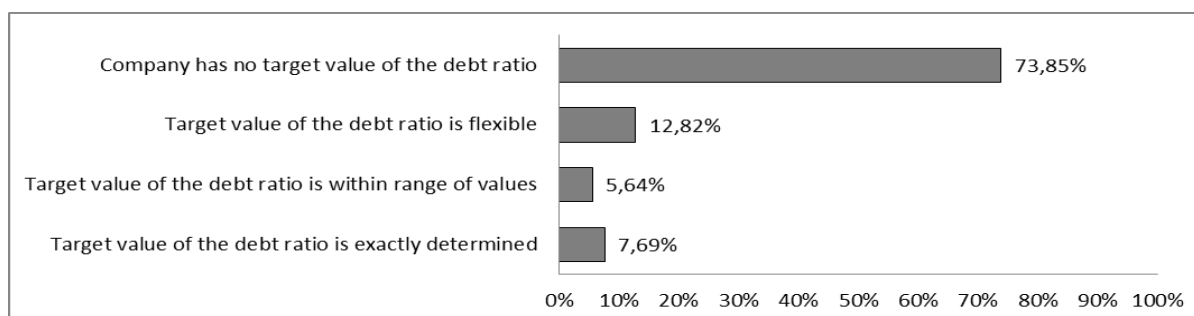
Considering the structure of the respondents, it is not possible to generalize the validity of the expressed conclusions and apply them to all businesses in the Czech Republic, but rather on the enterprises active in the manufacturing and processing sectors with the legal form of the limited liability company.

4.2 Assessment of the inquiry – empirical results

The empirical research identified significant difference between companies that do not monitor their debt ratio and companies that track this ratio to various extents. Companies that monitor their debt ratio could have chosen

from those possibilities: our target value of debt ratio is flexible, target value is set within predetermined target range of values, or the target value is exactly specified. The distribution of answers is presented in Figure 1. The astonishing number of 73.85 % of respondents in the Czech Republic has no target debt ratio. Another 12.82 % of respondents have a flexible target, and 5.64 % have a somewhat tight target or range. Only the remaining 7.69 % have a very strict target debt ratio. These results provide support for the notion that firms don't have leverage targets, like the pecking order theory based on the information asymmetry. Under this theory firms use debt only when retained earnings are insufficient and raise external equity capital only as a last resort.

Fig. 1: How companies monitor their debt ratio: the distribution of answers

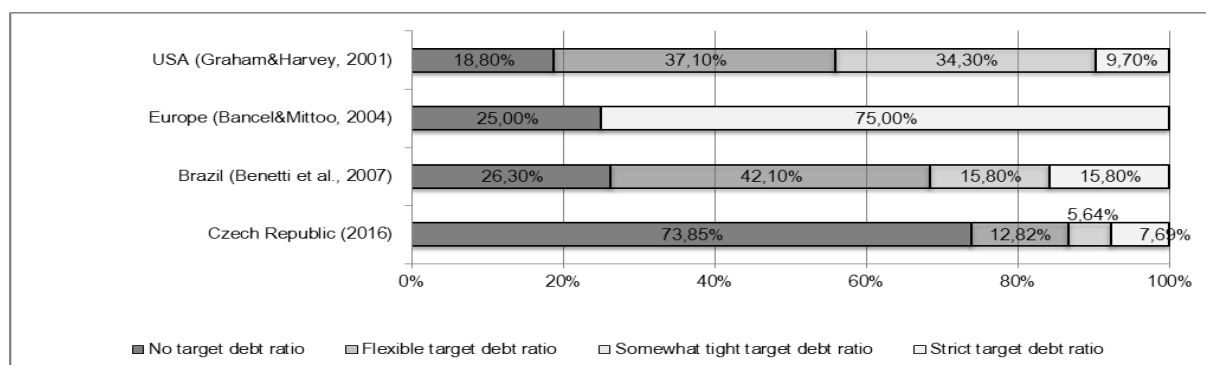


Source: own elaboration

The comparison of these results to foreign studies brings several interesting findings (Fig. 2). The results of Graham and Harvey (2001) provided mixed support for the notion that companies trade off costs and benefits to derive an optimal debt ratio. In terms of target debt ratios, the US firms set targets slightly more

strictly than their counterparts in Brazil (Benetti et al., 2007) where more than 68% of the firms claim to have no or loose target ratios. According to Bancel and Mittoo (2004) about 75 % of the European firms have a target debt-to-equity ratio (this survey didn't used the same four levels scale as the other surveys).

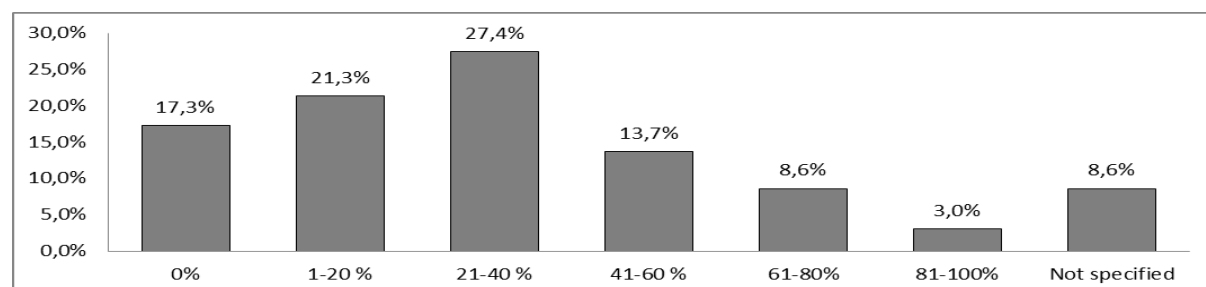
Fig. 2: Cross-country comparison: Survey responses to the question: "Does your firm have a target range for your debt ratio?"



Source: Graham and Harvey (2001), Bancel and Mittoo (2004), Benetti (2007), own elaboration

Figure 3 represents estimated debt ratio of companies.

Fig. 3: Estimated debt ratio: distribution of answers

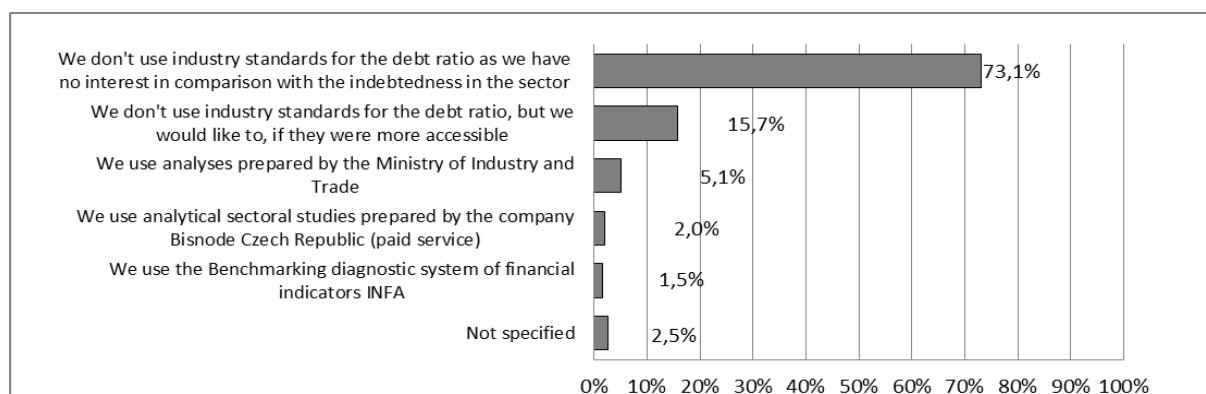


Source: own elaboration

Results show that most companies rely primarily on equity as the internal source of financing. Statistically significant frequency can be found in the interval of debt ratio between 21 and 40 % (27.4 % of respondents).

The attitude of the Czech companies towards industry standards of the debt ratio is illustrated in Figure 4. Respondents were to answer question whether they used any industry standards of debt ratio as a benchmark.

Fig. 4: The attitude of the Czech companies towards industry standards of the debt ratio



Source: own elaboration

Statistically significant difference was found in the category "We don't use industry standards of the debt ratio as we have no interest in comparison with the indebtedness

in the sector". Majority of respondents (73.1 %) doesn't see the sense of industry standards of indebtedness for their business. Only limited number of respondents (8.6 %) reported they

used any analytical material concerning indebtedness as a benchmark (5.1 % of respondents used analyses prepared by the Czech Ministry of Industry and Trade, 2.0 % of respondents used sectoral studies prepared by the private company Bisnode Czech Republic, and 1.5 % of respondents used the Benchmarking diagnostic system of financial indicators INFA).

A significant potential can be seen in 15.7 per cent of respondents which stated that they don't use any industry standards of indebtedness at present, but they would appreciate if such standards were more accessible. This noticeable group of respondents represent potential for the proposal of methodology for concrete values recommendations of industry standards that might serve as benchmarks of the corporate debt ratio within the particular sector.

Detailed analysis of respondent answers according to the company size, business sector and legal form of business can be found in Table A1 in Appendix to this article.

CONCLUSION

The discipline of corporate finance still lacks a unifying capital structure theory which would be capable to explain all aspects of the capital structure choice. While each theory can successfully account for some of the facts, it has trouble with some of the others. The current state of the literature suggests as one of the most reliable factors for explaining corporate leverage an average industry leverage, inter alia.

Financial ratios serve as essential sources of information for company financial data analysis. By comparing the ratios to previous years or to other businesses in the same industry, it is possible to make judgements about a company's basic financial health and to determine operating trends. This contribution is focused on the sense and availability of sectoral recommendations concerning corporate indebtedness. Performed investigation revealed that it is considerably complicated to locate industry benchmarks

of selected financial ratio – the debt ratio – for companies operating in the Czech Republic. The availability of industry standards for companies in the Czech Republic is quite limited in comparison to foreign countries. There are several institutional and some commercial analyses and indicators available, but in neither of available analytical materials it is possible to find concrete sectoral recommendations on the debt ratio.

The questionnaire survey indicates that majority of respondents has no target value of debt ratio. Companies rely primarily on equity as the internal sources of financing. The ratio of respondents with no target debt ratio is noticeably high in comparison to results of foreign studies. Even if most respondents state that they don't use industry standards for the debt ratio as they have no interest in comparison with the indebtedness in the sector, there was a noticeable group of respondents which stated that they don't use any industry standards for indebtedness at present, but they would appreciate if such standards were more accessible. The results of this study provide support for the notion that firms don't have leverage targets, like the pecking order theory based on the information asymmetry.

In conclusion, the leverage ratio research suggests that the market views the comparison of a company's debt ratio with industrial average as a valuable indicator of firm's financial position, and wealth maximizing norm only marginally. This may be explained by the low awareness of enterprises about these benchmarks and their difficult availability. Nevertheless, this study found a significant potential of the use of company's industry debt ratio standard in practice - in empirical tests as a benchmark to set an appropriate amount of debt used by a company. Further theoretical research in this area could be aimed at determining the methodology for the standard definition of sectoral debt benchmark that hasn't been conclusively determined yet.

REFERENCES

- Bancel, F., Mittoo, U. R. (2004). Cross-Country Determinants of Capital Structure Choice: A Survey of European Firms. *Financial Management*. 33(4), 103-132.
- Benetti, C., Decourt, R. and Terra, P. (2007). The practice of corporate finance in an emerging market: preliminary evidence from the Brazilian survey. *Annual Meeting of the Financial Management Association*.
- Benchmarking diagnostic system of financial indicators INFA. (2015). In Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic. Retrieved December 14, 2015, from <http://www.mpo.cz/cz/infa.html>.
- Bradley, M., Jarrell, G. A. and Kim, E. H. (1984). On the Existence of an Optimal Capital Structure: Theory and Evidence. *The Journal of Finance*. 39(3), 857-878.
- Financial Analysis of the Business Sphere. (2015). In Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic. Retrieved December 14, 2015, from <http://www.mpo.cz/dokument166960.html>.
- Frank, M. Z., Goyal, V. K. (2009). Capital Structure Decisions: Which Factors Are Reliably Important? *Financial Management*. 38(1), 1-37.
- Graham, J. R., Harvey, C. R. (2001). The theory and practice of corporate finance: evidence from the field. *Journal of Financial Economics*. 60(2-3), 187-243.
- Hovakimian, A., Opler, T. and Titman, S. (2001). The Debt-Equity Choice. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 41(1), 221-243.
- Hrdý, M. (2013). Vybrané problémy optimalizace kapitálové struktury konkrétního podniku. *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Nové trendy 2013*. 8(2), 26-34.
- Hrdý, M., Horová, M. (2007). Aktuální problémy strategického finančního řízení podniků v ČR. *E a M: Ekonomie a Management*. 4(1), 80-86.
- Hull, R. M. (1999). Leverage Ratios, Industry Norms, and Stock Price Reaction: An Empirical Investigation of Stock-for-Debt Transactions. *Financial Management*. 28(2), 32-45.
- Chevalier, J. A. (1995). Do LBO Supermarkets Charge More? An Empirical Analysis of the Effects of LBOs on Supermarket Pricing. *The Journal of Finance*. 50(4), 1095-1112.
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. 3(4), 305-360.
- Khan, M. Y., Jain, P.K. (2007). *Basic Financial Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
- Miller, M. H., Modigliani, F. (1958). The Cost of Capital, Corporation Finance, and the Theory of Investment. *American Economic Review*. 48(3), 261-297.
- Miller, M. H., Rock, K. (1985). Dividend Policy under Asymmetric Information. *Journal of Finance*. 40(4), 1031-1051.
- Myers, S. C., Majluf, N.S. (1984). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*. 13(2), 187-221.
- Neumaierová, I., Neumaier, I. (2008). Proč se ujal index IN a nikoli pyramidový systém ukazatelů INFA. *Ekonomika a Management*. 4/2008.
- Panorama of the Manufacturing Industry of the Czech Republic 2014. (2014). In Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic. Retrieved December 14, 2015, from <http://www.mpo.cz/dokument162083.html>.
- Prášilová, P. (2012). Determinanty kapitálové struktury českých podniků. *E a M: Ekonomie a Management*. 15(1), 89-104.
- Survey of the Czech Economy and MIT Sectors 2014. (2014). In Ministry of Industry and Trade of the Czech Republic. Retrieved December 14, 2015, from <http://www.mpo.cz/dokument160232.html>.
- Statistical Yearbook of the Czech Republic 2015. (2015). In Czech Statistical Office. Retrieved December 15, 2015, from <https://www.czso.cz/csu/czso/statistical-yearbook-of-the-czech-republic-2015>.
- Talberg, M., et al. (2008). Capital Structure Across Industries. *International Journal of the Economics of Business*. 15(2), 181-200.
- Troy, L. (2015). *Almanac of Business and Industrial Financial Ratios 2015*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 2014. ISBN 978-080-8038-290.

APPENDIX

Tab. A1: Analysis of survey responses according to company size, business sector and legal form of business

	Sample %	Company size		Business sector			Legal form of business		
		SME (%)	Large (%)	Manuf. (%)	Retail/Wh. (%)	Others (%)	JSC (%)	LLC (%)	Others (%)
Target debt ratio	No target value of the debt ratio	60.51	13.33	20.00	17.44	36.41	13.33	44.62	15.90
	Target value of the debt ratio is flexible	9.74	3.08	5.13	2.05	5.64	4.10	6.15	2.56
	Target value of the debt ratio is within range of values	2.56	3.08	3.08	1.03	1.54	2.56	3.08	0.00
	Target value of the debt ratio is exactly determined	5.64	2.05	1.54	3.08	3.08	2.05	4.10	1.54
Long-term debt ratio	0 %	15.74	1.52	3.55	5.08	8.63	3.05	6.60	7.61
	1-20 %	17.77	3.55	6.60	5.08	9.64	3.05	14.21	4.06
	21-40 %	22.34	5.08	8.63	6.09	12.69	5.58	16.24	5.58
	41-60 %	9.14	4.57	3.55	3.55	6.60	4.57	9.14	0.00
	61-80 %	3.05	5.58	4.57	1.52	2.54	2.54	6.09	0.00
	81-100 %	2.54	0.51	1.02	1.02	1.02	1.02	1.52	0.51
Attitude of companies towards industry standards of the debt ratio	Not specified	7.61	1.02	1.52	1.02	6.09	2.03	4.57	2.03
	Don't use any industry standards, no interest in sector comparison	57.36	15.74	21.32	18.78	32.99	13.71	42.13	17.26
	Don't use industry standards, but they would like to, if they were more accessible	14.21	1.52	5.08	4.06	6.60	4.06	9.64	2.03
	Use analyses prepared by the Ministry of Industry and Trade	3.05	2.03	1.02	0.00	4.06	1.52	3.55	0.00
	Use analytical sectoral studies prepared by the company Bisnode Czech Republic	1.02	1.02	1.52	0.00	0.51	0.51	1.52	0.00
	Use the Benchmarking diagnostic system of financial indicators INFA	1.02	0.51	0.51	0.51	0.51	1.02	0.51	0.00
Not specified	Not specified	1.52	1.02	0.00	0.00	2.54	1.02	1.02	0.51

Note: Sample – 197 companies. % - is the percentage of positive response to the given question. Company size: SME - less than 250 employees, Large - more than 250 employees. Business sector: Manuf. – (C) Manufacturing, Retail/Wh. – (G) Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles, Others – other business sectors. Legal form of business: JSC - joint stock company, LLC - limited liability company, Others - other legal forms of business.
Source: own investigation

ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEM INSIGHTS: CASE STUDY

Petra Tausl Prochazkova¹

¹ Ing. Petra Tausl Prochazkova, Ph.D., University of West Bohemia, Faculty of Economics,
pprochaz@kpm.zcu.cz

Abstract: Entrepreneurial ecosystem is recently in increasing focus of scholars. There are several members of the entrepreneurial ecosystem shifting towards an entrepreneurial society. This paper explores how various regional members inside of the ecosystem are helping in spreading the entrepreneurial thoughts and shifting individuals and the general opinion from managed economy towards an entrepreneurial society. To unpack these activities inside of the entrepreneurial ecosystem, first the understanding of ecosystem and its dimensions is conceptualized. Then a case study is provided. The case study examines regional activities of several ecosystem players. The findings highlight several aspects regarding the entrepreneurial ecosystem and activities fostering its flourishing. Rather than focus on a comprehensive study about effectiveness of public policy makers, the paper concentrate on examining and mainly understanding some representatives of the ecosystem. These individuals are understood as a means to promote and support entrepreneurial society, ecosystem.

Keywords: ecosystem, entrepreneurship, stakeholders, society

JEL Classification: L26, I23, R21

INTRODUCTION

Entrepreneurship comes in many shapes and forms. With respect to the diversity of entrepreneurship various approaches imply their own context and definitions. Of all the various possible insights of the topic entrepreneurship (e.g. starting a new business, creating an effective supporting entrepreneurship eco-system, growth of the business, innovation, exploiting and discovering opportunities), the first two are most frequently used by various stakeholders throughout their volume and wide shape. The increasing attention paid to the topic entrepreneurship has been continuously appearing during last decades. A wide variety of disciplines (scientific and typological ones) have started to examine deeper the power of entrepreneurship. Entrepreneurship is a topic of interest from various insights by many

stakeholders from national representatives and institutions, representatives from private sector to individuals. Entrepreneurship is linked with triggering event which is essential ingredient for future prospective. However, entrepreneurship is not predictable and in current environment it implies a need for functioning and effective entrepreneurship ecosystem. A functioning ecosystem can encompass diverse circles of stakeholders that play key role in the process. In general, these can include companies of all sizes and structure, self-employers, non-profit organizations and endowments, national governments, local authorities and individuals. Each member of the ecosystem can positively contribute to new start-up or ideas grow up. The word functioning must be underlined, since the ecosystem members have to coordinate with each other and follow the mutual goal. The ecosystem processes and interconnections

between are very comprehensive and complex. The attention of scholars is paid not only to the ecosystem as a whole but also to particular components. The essential parts of the ecosystem are clearly related to important governmental or business institutions, however a very important part represent also various individuals, regional public and non-governmental institutions. Activities of these institutions and their contributions to the entrepreneurial ecosystem are discussed in this paper using a form of a case study. The case study is giving an overview about the living interconnections between these individual members of ecosystem and their effort on the way to support entrepreneurship in a particular region.

1. ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEM

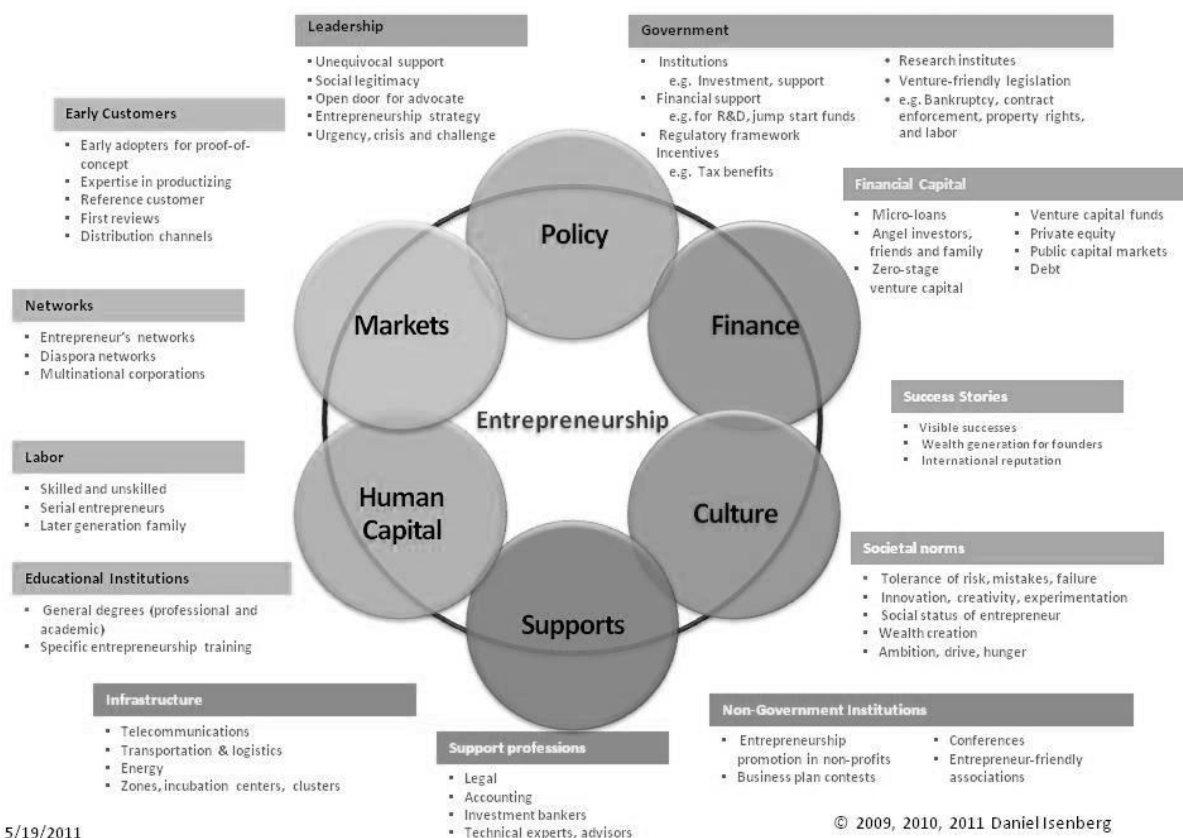
Moore (1993) seems to be among the first one who used the term ecosystem. He suggested that a business should be viewed not as a member of a single industry but as a part of business ecosystem across a variety of industries. Business simply does not evolve in a vacuum. Moore described further that each business ecosystem develops in several stages and especially at the early first stage it pays to cooperate with various members of ecosystem. Afterwards, emerging approaches focuses on defining and clarifying the role and function of entrepreneurial ecosystem (e.g. Nambisan, Baron, 2013; Steyaert, Katz, 2004; Suresh, Ramraj, 2012; Feld, 2012; Malecki, 2011).

Actually, several insights on the ecosystem exist. And all these insights ask: How exactly can the entrepreneurship ecosystem that is generating so much buzz these days be described? Basically, the ecosystem can be described as a system that nurture and sustain entrepreneurship (Isenberg, 2010). It highlights interconnections and activities among a variety

of stakeholders in an entrepreneurial society and the importance of the incentives the various actors encounter as they behave towards an entrepreneurship-friendly environment (Wessner, 2005). Mason and Brown (2014, p. 5) think about the entrepreneurial ecosystem as about a set of interconnected entrepreneurial actors, entrepreneurial organisations, institutions and entrepreneurial processes which formally and informally coalesce to connect, mediate and govern the performance within the local-entrepreneurial environment. Autio et al. (2014), or Rodriguez-Pose (2013) specially discuss fostering synergies between different stakeholders, building new institutional capabilities or stimulation of innovation. Similar topic in relation to the entrepreneurial ecosystem mentions Carlsson et al. (2002). The relationships complexity of cooperation, communication and feedback among various institutional actors is discussed. Mason and Brown (2014) speak about entrepreneurial ecosystem as about a set of interconnected entrepreneurial actors, organizations, institutions and entrepreneurial processes which formally or informally connect, govern mediate the activities within the local entrepreneurial conditions and environment.

In recent years a particularly influential approach has been developed at the Babson College by Daniel Isenberg who discussed in several papers entrepreneurial ecosystem, strategy, influence on business growth (e.g. Isenberg, 2010, Isenberg 2013). Isenberg created a diagram describing the entrepreneurial ecosystem. It consists from six general ecosystem domains: a conducive culture, enabling policies and leadership, availability of finance, quality of human capital, venture-friendly markets for products and a variety of institutional and infrastructural supports. It must be mentioned that these main six domains consists of hundreds of specific elements.

Fig. 1: Domains of the Entrepreneurship Ecosystem



5/19/2011

Source: Babson College: Daniel Isenberg, 2011

As a well-known ecosystem description is considered the Global Entrepreneurship Monitor (GEM) model. GEM created a conceptual ecosystem model which quality is assessed through national expert surveys. GEM concentrates mainly on new business ventures and proposed that entrepreneurship dynamics can be linked to conditions that enhance new business creation. These conditions are described as Entrepreneurial Framework Conditions. This framework depicts

the multifaceted features of entrepreneurship. The social, cultural, political and economic context is represented through the conceptual framework. We can follow the GEM indicators dashboard (Kelly et al., 2016) which represent a comprehensive set of measures that contribute toward the impact entrepreneurship has on society. In regard to the entrepreneurship ecosystem and its perceived quality GEM follows aspects in table 1

Tab. 1: Entrepreneurial ecosystem

General framework conditions	• Openness (external trade) • Government (extent, role) • Financial markets (efficiency) • Technology (level, intensity) • Infrastructure (physical) • Management (skills) • Labour markets (flexible) • Institutions (unbiased, rule of law)	Perceived quality of the entrepreneurial ecosystem (entrepreneurial framework conditions)	• Entrepreneurial finance • Government policies: support and relevance • Government policies: taxes and bureaucracy • Government entrepreneurship program • Entrepreneurship education at school age and at post school age • R&D transfer • Commercial and legal infrastructure • Internal market dynamics • Internal market burdens or entry regulation • Physical infrastructure • Cultural and social norms
------------------------------	--	---	---

Source: own according to (Kelly et al., 2016) and (Hechavarria, Ingram, 2014)

The World Economic Forum (WEF) considers eight pillars of the entrepreneurial ecosystem (Foster et al., 2013). Since major differences in entrepreneurial system can exist from one

region to the next Foster et al. (2013) examine in the WEF report these pillars and their importance and validity for the entrepreneurs.

Tab. 2: Components of Entrepreneurial Ecosystem Pillars (World Economic Forum)

Accessible markets	Human Capital, workforce
- Domestic market – large/small/medium/governments as costumers - Foreign market - large/small/medium/governments as costumers	- Management talent - Technical talent - Entrepreneurial company experience - Outsourcing availability - Access to immigrant workforce
Funding and Finance	Support system
- Friend and family - Angel investors - Private equity - Venture capital - Access to debt	- Mentors/advisors - Professional services - Incubators/accelerators - Network of entrepreneurial peers
Regulatory framework and infrastructure	Education and training
- Ease of starting business - Tax incentives - Business-friendly legislation/policies - Access to basic infrastructure - Access to telecommunications/broadband - Access to transport	- Available workforce with pre-university education - Available workforce with university education - Entrepreneur-specific training
Major universities as catalysts	Cultural support
- Major universities promoting culture of respect for entrepreneurship - Major universities playing a key role in idea-formation for new companies - Major universities playing a key role in providing graduates for new companies	- Tolerance of risk and failure - Preference for self-employment - Success stories/role models - Research culture - Positive image of entrepreneurship - Celebration of innovation

Source: own according to (Foster et al. 2013)

When the entrepreneurial ecosystem is designed new questions come up: How can we interpret the data about the entrepreneurial community? How can we describe the role and activities of entrepreneurial ecosystem members? In some places the desired outcome is simply more show-up of new entrepreneurs, companies. In other regions is the measurement of entrepreneurial ecosystem more about observing the focus on particular types of individuals/companies in order to support their new venture. And in other places it can be easily only the "exit" - initial public offerings and acquisitions (Bell-Masterson, Stangler, 2015). A well-functioning entrepreneurial ecosystem approach offers a perspective on "clustering" of each stakeholder activity. As Isenberger (2011)

mentions the entrepreneurial ecosystem is focused on several distinctive perspectives such as: local and regional environments and conditions required to generate ambitious entrepreneurship; interaction between framework conditions and local environments etc. Whereas there is evidence that well-functioning market, organizations, culture, legal or education frameworks do impact the entrepreneurship efforts in a society, in general the entrepreneurial ecosystem has limited practical value. In the ecosystem many variables are working together, but in the fact sometimes a few individuals or small intermediates can be the catalysts for new venture. So determining not only generic causal paths, but also specifying regional paths is much more useful. Audretsch (2007) supports

this idea when he discusses that the entrepreneurial society as a part of the ecosystem is based on individuals advocating individual driven values that promote innovative venturing. Lundstrom, Stevenson (2006) add that one of the basic components of the entrepreneurial ecosystem is definitely public policy and their focus on entrepreneurship stimulation, but a myriad of factors contribute to support a healthy entrepreneurial ecosystem, so examining the tiny factors and individuals do have very important reason.

2. CASE STUDY

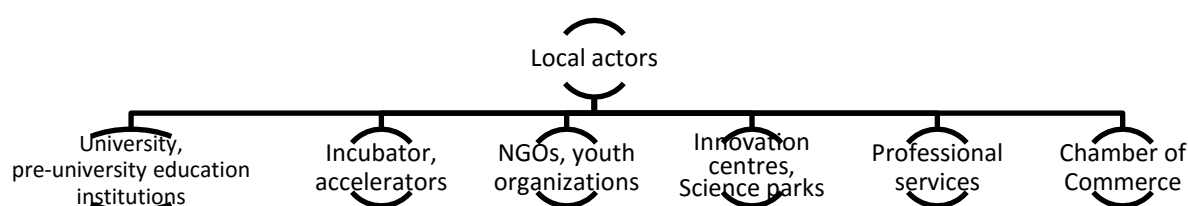
Scholars (e.g. Acs et al., 2014) have realized that in one framework does not fit all, especially when it comes for developing and support national, or rather local, entrepreneurial ecosystem and mood. That is why it is important to follow and support local actors of the entrepreneurial ecosystem. Following text is giving just a little example of activities provided by local individuals in the Pilsen region in the Czech Republic.

There were several reasons for choosing this region and also local actors:

- The Pilsen Region ranks among the three regions within the Czech Republic which show the lowest rate of unemployment, 4.6 % aprox. in 2015 and aprox 4.0% so far in 2016 (MPSV, 2016).
- The entrepreneurial activity among the regions in the Czech Republic and the rate of the economic activity reaches values above the average number in the Pilsen Region (CZSO, 2016).

The activities behind the ecosystem can be understood in several ways. For the case study purposes were selected individuals who are partially subjects of public policy makers, but do not have an overall decision weight as policy makers. As it was described above, it is important to follow also minor actors of the entrepreneurial ecosystem. Hence, this analysis concentrates on local representatives. From the local representatives were excluded crucial governmental representatives (e.g. county governmental subsidiaries, agencies etc.) and finance institutions (especially banks), so only individual actors were examined. The local actors of this case study and some of the concrete examples are described in the figure 2.

Fig. 2: Case study – local actors



▪ Center for Entrepreneurship at the University of West Bohemia ▪ Science and Technology Park Pilsen ▪ Business and Innovation Centre ▪ Chamber of Commerce of the Pilsen Region ▪ NGOs - JCI West Bohemia ▪ IHK Regensburg für Oberpfalz/Kelheim	▪ Other individual NGOs (e.g. Inovatori, students organisations), ▪ Professional services - Business for Breakfast and other individual (e.g. Info Kariera) ▪ DEPO ▪ Individual examples of high school
--	--

Source: own, 2016

We can categorize activities of these actors in order to follow components of Entrepreneurial Ecosystem Pillars (Tab. 2). Based on prior research (e.g. Krechovska, Tausl Prochazkova et al., 2015; Tausl Prochazkova, 2012; Horová, Tausl Prochazkova, 2011) and extensive interaction (ongoing since 2009) with entrepreneurial society a conceptualized heat

map is provided. In the heat map are underlined and characterized eight-pillar components based on WEF report (Foster 2013). In the heat map is described the availability in the region from the local actors in support readiness by building, alternatively growing, a new venture.

Tab. 3: Heat map of regional entrepreneurial ecosystem – local actors

Local actors/Pillar	Accessible markets	Human capital, workforce	Funding and finance	Mentors/advisors/support system	Regulatory framework/infrastructure	Education and training	Major universities as catalysts	Cultural support
Center for entrepreneurship								
Individual high schools								
Business Innovation Centre								
Science and Technology Park								
JCI West Bohemia								
NGOs – e.g. Inovatori, students organizations								
Business for Breakfast								
DEPO 2015								
IHK Regensburg für Oberpfalz/Kelheim								
Info Kariera								
Chamber of Commerce								
Heat map key								
	Irrelevant /cannot evaluate	none activity	very minor activity (provided randomly)	Minor activity (provided repeatedly in time)		Regular activity (valued approx. same as other activities)		Major activity

Source: own, 2016

As it can be seen from the heat map approximately 11 organizations/individuals in the Pilsen region focus in various ways in creating and supporting the entrepreneurial ecosystem. Many of them concentrate on stimulation of cultural norms which will foster entrepreneurship mind-set such as positive attitudes towards entrepreneurship and risk attitude. This is provided for example through networking of actors with knowledge, with actors who provide support, mentors or role models. Except of the networking, supporting, educative and mentoring side, some of them (especially innovation centre, science park and some of the professional services agents) do develop effort to make markets more accessible

for new or current entrepreneurs, or to contribute for infrastructure and regulatory framework conditions. Fewer subjects are available for funding options or for workforce tasks. Some tasks can be provided only by specific actors such as the role of university as catalyst and the general education and training goal. In the Pilsen region these actors are represented by the University of West Bohemia and its Center for Entrepreneurship plus by individual high schools, exceptionally by some primary school.

From the heat map can be observed that significance overlap among the actors

in the field of mentoring and advising, education and training and cultural support. This scope follows a logic line of interest and nature of the regional actors. The necessity and still lack for providing these activities confirm previous studies when for example Horová and Tausl Procházková (2011) proved that society value on a very high importance level activities supporting and promoting entrepreneurship among young people (e.g. business ideas competitions, advising by entrepreneurial centres, workshops and meeting with role models). The relevancy of this idea was confirmed further in 2015 (Krečková, Tausl Procházková) by survey when over 55 % respondents valued the significant and crucial importance of fostering entrepreneurial mind-set among people. As mentions Rodríguez-Pose (2013) synergies between ecosystem members must be provided and then a little tiny impulse may start-up a new business venture. Since the Pilsen region and the entrepreneurial ecosystem does not reach endless scope, a very positive trend in the last several years dwells in the collaboration of the ecosystem actors. The reason for collaboration is clear. Interaction between stakeholders enables strengthens the effort for fostering the entrepreneurial ecosystem and new ventures birth or growth of the existing one.

Chapter 2.1 points out further one of the best practices example in the Pilsen region.

2.1. Best practices example

Interaction between several local actors can be briefly demonstrated. This best practices example confirms a relevance of cooperation in order to support functioning entrepreneurial ecosystem. Since 2014 is organized an educative and networking event called Pilsen cauldron (JCI West Bohemia, 2016). The aim of the event is to spread among society the entrepreneurial mood and support new or existing entrepreneurs. On this event cooperate several local actors (main organiser JCI West Bohemia, DEPO 2015, Business and Innovative Centre, Business for Breakfast, Center for Entrepreneurship). Each event has a specific topic where a discussion forum with experts and entrepreneurs from specific branches is provided followed by a networking opportunity. The audience structure (table 4) varies and offers a perfect possibility for finding new partner, role model or just new inspiration. Approximately 30% from the audience represent already entrepreneurs (in the early or developed stage of business activity), the other 70% individuals haven't started their own business yet but are interested in entrepreneurship.

Tab. 4: Audience structure at Pilsen cauldron (2014 – 2016)

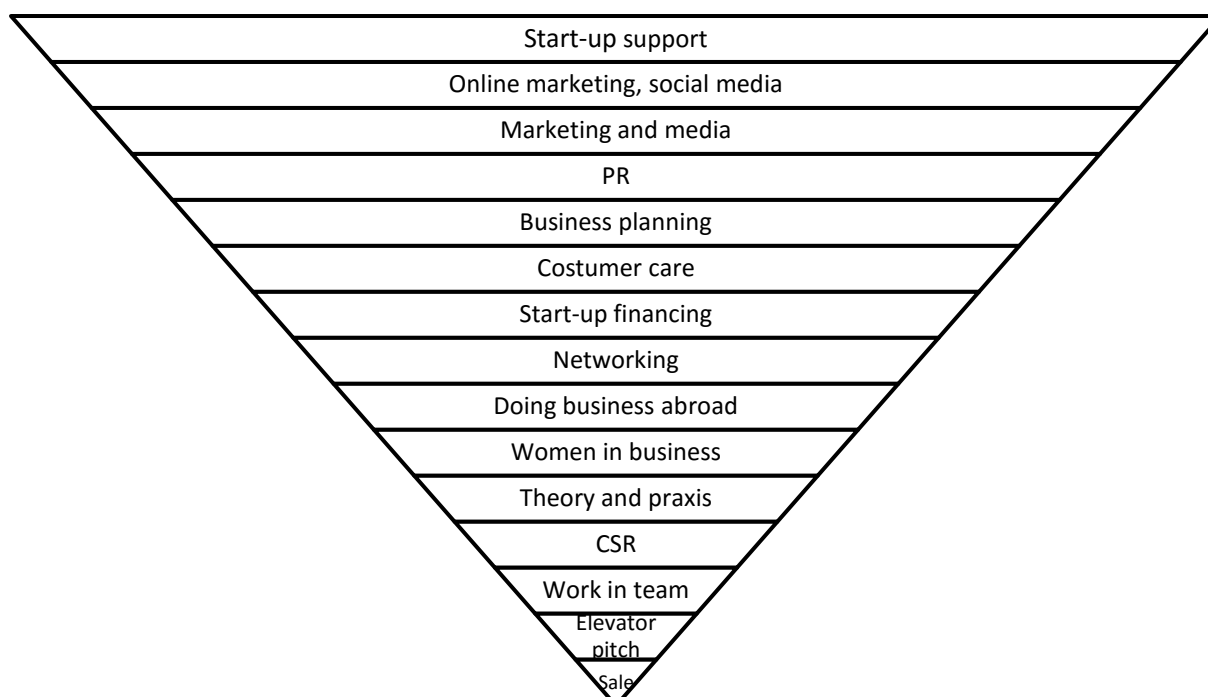
Adult total	Adult entrepreneurs	Adult: other occupation	Students total	Students: entrepreneurs	Students
575	186	389	178	45	133
Total: 753 participants					

Source: own based on internal materials JCI West Bohemia, 2016

Since 15 events have been organized and 15 different topics were discussed. Observing in which topic the audience was interested more gives useful information about the visitor's preferences to some of the components

of almost daily entrepreneurial life. As it is in figure 3 indicated the highest interest so far has been into the general topic about start-up support followed by a variety of marketing issues.

Fig. 3: Topic preferences



Source: own based on internal materials JCI West Bohemia, 2016

Since 2015 the event participants has been asked to value the concept event on a scale from 1 to 10 (10 the highest mark). The evaluation result states 8. This result signalized a high participant's appreciation for this kind of events. Also, participants were asked to show their topic preferences which may be helpful for them in their actual (or future) entrepreneurial career. Figure 4a provides a word cloud with actual results (2015

– 2016). Since the participants of this event vary a parallel observation regarding the topic of interest was provided by local actor Center for Entrepreneurship. The observation was provided in the same time period (2015 – 2016) and only university students (210 participants of some of the organized entrepreneurial event), were asked. The result is provided in figure 4b. The font size signalizes the level of preferences.

Fig. 4: Work cloud for topic preferences

a) various groups of representatives



b) university students



Source: own based on internal materials JCI West Bohemia and Center for Entrepreneurship, 2016

Some of the preferences do not vary. Respondents view three areas of interest as being pivotal importance - marketing as whole, social media and public relations. These three topics are on the top of preferences. Entrepreneurs and successful people out of the entrepreneurship life range can play multiple important roles in inspiration and building new business start-up or pushing into new level existing one. That is why they were valued with a high score too. So far it looks like that the entrepreneurial society care much about the marketing and role models part. Students' respondents prefer further specific parts of doing business such as e-shop issues and fundraising. A very positive signal is that they do care also about creativity development. On the other hand they do not care so much about the business idea in general, since the mixed representatives do. Furthermore, a very low attention was paid to tasks as financing, corporate responsible business or personal development. However, such tasks are definitely considered as a very valuable source of entrepreneurial ecosystem and its functioning (e.g. Foster et al., 2013; Kelly et al., 2016 and (Hechavarria, Ingram, 2014). Since these topic seems not to be in the focus center of entrepreneurially oriented society, one of the future goals of the local ecosystem actors should definitely concentrate on supporting and promoting these topic of interest.

CONCLUSION

The effort, in fact the desire, to foster entrepreneurial ecosystem has reinforced the importance of linking and valuing multiple individual stakeholders to support and sustain venturing. A very important fact should be mentioned. Once the generic ecosystem is strong enough, not very much by public representatives should be reinvest to sustain the system. Although, the system is not fixed and develops evolutionary to needs and new conditions, a constant attention do not require significant reinvestments. What is more, what happens today's create the groundwork for the possibilities of tomorrow. Due to the fact that each member of ecosystem plays

a significant part in the generic system, the review of its activities to understand their functions and intentions is provided. In this paper the central object of observation were local actors on the entrepreneurial ecosystems. The main advance to the debate is to map their activities and find out the overlap in their activities. Much of the evidence to date has been examined on the basis of previous extensive interaction and research. Since the local entrepreneurial system and its components are very important a case study mentioning local actors is provided. One of the highlight of the case study points out concentration of local individuals on the areas of mentoring, providing support, networking, education and training. Since this topics definitely create and support flourishing of functioning entrepreneurial ecosystem a brief example of best practices is further provided. The best practices example indicates importance of cooperation of each local ecosystem player and opens another topic for discussion about individual interest of entrepreneurial society.

Acknowledgement: *This paper was created within the project SGS-2016-034 Current trends in the management of organisations and in entrepreneurship solved at Faculty of Economics, University of West Bohemia.*

REFERENCES

- Ács, Z. J., Autio, E., & Szerb, L. (2014). National systems of entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Research Policy*, 43(3), 476-494.
- Audretsch, D. B. (2007). *The entrepreneurial society*. Oxford University Press.
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., & Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy*, 43(7), 1097-1108.
- Babson Entrepreneurship Ecosystem Project: Scale Up Ecosystems for Growth Entrepreneurship (2015). Babson College. Retrieved May 28, 2015, from <http://babson.edu>
- Bell-Masterson, J., & Stangler, D. (2015). Measuring an entrepreneurial ecosystem. Kaufmann Foundation. Available at SSRN 2580336.

Carlsson, B., Jacobsson, S., Holmén, M., & Rickne, A. (2002). Innovation systems: analytical and methodological issues. *Research policy*, 31(2), 233-245.

CZSO (2016). Regionální rozdíly v demografickém, sociálním a ekonomickém vývoji České republiky. Czech Statistical Office. 2016. Retrieved May 31, 2016, from: https://www.czso.cz/csu/czso/archiv_publikaci

Feld, B. (2012). Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city. John Wiley & Sons.

Foster, G., Shimizu, C., Ciesinski, S., Davila, A., Hassan, S., Jia, N., & Morris, R. (2013, September). Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth dynamics. *World Economic Forum* (Vol. 11).

Hechavarria, D. M., & Ingram, A. (2014). A Review of the Entrepreneurial Ecosystem and the Entrepreneurial Society in the United States: An Exploration with the Global Entrepreneurship Monitor Dataset. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 26(1).

Horová, M., Tausl Prochazková, P. (2011). Podnikatelská kultura, image podnikatele a jejich řízení. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2011.

Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard business review*, 88(6), 40-50.

Isenberg, D. (2011) The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College.

Isenberg, D. (2013). Worthless, impossible and stupid: how contrarian entrepreneurs create and capture extraordinary value. Harvard Business Press.

JCI West Bohemia (2016). Plzeňský business kotel. 2016. [cit. 2. 6. 2016] Retrieved June 2, 2016, from: http://www.jciwb.cz/327-plzensky_business_kotel

Kelly, D., & Singer, S., & Herrington M. (2016). Global Entrepreneurship Monitor: 2015/2015 Global Report. GEM

Krechovská, M., Tausl Prochazková, P. et al. (2015). Entrepreneurship Education in Visegrad Group Countries. Plzeň: NAVA.

Lundström, A., & Stevenson, L. A. (2006). Entrepreneurship policy: Theory and practice (Vol. 9). *Springer Science & Business Media*.

Malecki, E. J. (2011). Connecting local entrepreneurial ecosystems to global innovation networks: open innovation, double networks and knowledge integration. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 14(1), 36-59.

Mason, C., & Brown, R. (2014). Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. Final Report to OECD, Paris.

MPSV (2016). Měsíční statistická zpráva. Ministry of Labour and Social Affairs. 2016. Retrieved May 30, 2016, from: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/plk/statistiky/trh_p_race_pk.pdf

Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-83.

Nambisan, S., & Baron, R. A. (2013). Entrepreneurship in Innovation Ecosystems: Entrepreneurs' Self-Regulatory Processes and Their Implications for New Venture Success. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1071-1097.

Rodríguez-Pose, A. (2013). Do institutions matter for regional development? *Regional Studies*, 47(7), 1034-1047.

Steyaert, C., & Katz, J. (2004). Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions. *Entrepreneurship & regional development*, 16(3), 179-196.

Suresh, J., & Ramraj, R. (2012). Entrepreneurial ecosystem: Case study on the influence of environmental factors on entrepreneurial success. *European Journal of Business and Management*, 4(16), 95-101.

Tausl Prochazková, P. (2012). Podnikatelský inkubátor jako nástroj podpory malého a středního podnikání. *E + M. Ekonomie a Management* .2012.14(3), pp. 91-107

Wessner, C. W. (2005). Entrepreneurship and the innovation ecosystem policy lessons from the United States. *Local Heroes in the Global Village* (pp. 67-89). Springer US.

ŽENSKÝ LEADERSHIP V RODINNÉM PODNIKÁNÍ: POZNATKY Z KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU V ČESKÉ REPUBLICCE

FEMALE LEADERSHIP IN FAMILY BUSINESS: FINDINGS FROM A QUALITATIVE RESEARCH IN THE CZECH REPUBLIC

Daniela Kolouchová¹, Ondřej Machek²

¹ Ing. Daniela Kolouchová, Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská,
daniela.kolouchova@vse.cz

² Ing. Ondřej Machek, Ph.D., Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská,
ondrej.machek@vse.cz

Abstract: Family business belongs to the emerging areas of research in the Czech Republic and the role of female managers in Czech family firms has never been investigated. At the same time, women and their role in family firms appears to be an underresearched area in most countries around the world. The goal of this article is to examine the main motivations of family entrepreneurship, to explore managerial competences of female managers and differences between male and female leadership style, and to get to know how the work-family conflicts are solved. Using semi-structured in-depth interviews with ten female CEOs of Czech family firms, the authors found that the basic prerequisites of family firms' success are a clear division of roles, a continuous preparation of children for future succession, and spousal support. The integrative role of female CEOs can mitigate conflicts and improve family firms' productivity. Female managers also seem to be more risk-averse and long-term oriented. Women in managerial position are very realistic in financial decisions. They are clearly more prudent, carefully evaluating all possible alternatives and risks. The important managerial ability of female family firm owners and directors is an effort to carry out an honest business with no unfair motives, despite the fact the respondents noticed such behavior in the case of men. If women really contribute to the productivity and continuity of Czech family firms, the results provide some justification for supporting career promotion of women and supporting family entrepreneurship in general.

Keywords: Family business; Female leaders; Czech Republic

JEL Classification: L22, M10

ÚVOD

Ve většině zemí světa představují rodinné firmy majoritní podíl na ekonomickém výstupu. Přispívají tak zásadním způsobem k tvorbě přidané hodnoty, kapitálu, investic a pracovních míst (Allouche a kol., 2008). Není tedy divu, že studium rodinných firem se stalo jednou z atraktivních vědeckých oblastí v oboru managementu. Dalším populárním tématem vědeckého výzkumu začala být i role žen v řídicích a vlastnických strukturách firem, jejich

styl řízení, efekt na výkonnost podniku a tržní vnímání firem řízených ženami.

Byť je role žen v rodinných firmách podceňována a často je i neformální, zdá se, že významně přispívá ke zdárnému fungování rodinných firem, což akademická literatura často označuje pojmem „neviditelná žena“ (*invisible woman*) (Gillis-Donovan a Moynihan-Bradt, 1990). V současné době dochází k růstu počtu žen v manažerských pozicích (ženy v řídicích pozicích jsou někdy označovány jako „She'-E-Os“, což je paralela

ke zkratce CEOs). Zatímco v 70. letech 20. století představovaly ženy pouze několik procent řídících pracovníků, dnes je jejich podíl celosvětově odhadován až na 24 % (Grant Thornton, 2014). Roste tak význam manažerek i v rodinných firmách. Rodinné podnikání je však spojeno s určitými charakteristickými rysy, jimiž jsou např. altruismus, volba mezi rodinným a pracovním životem, plánování nástupnictví nebo rozdělení rolí.

Cílem tohoto článku je zjistit, jaké jsou v případě žen v řídících pozicích rodinných firem motivace pro rodinné podnikání, jaké jsou jejich manažerské schopnosti, jak je vnímán rozdíl mezi mužskými a ženskými manažerskými schopnostmi v českých rodinných firmách a jakým způsobem je řešen konflikt rodinného a pracovního života. Vzhledem k charakteru cíle je zvolen kvalitativní výzkum. Struktura článku je organizována následujícím způsobem. Nejdříve je uveden přehled relevantní literatury. Následuje popis metodiky výzkumu a dat. Dále jsou uvedena zjištění plynoucí z provedeného výzkumu. Nakonec uvádíme diskuzi a shrnutí.

1. REŠERŠE LITERATURY

Velké množství studií je věnováno rozdílům v manažerském stylu žen a mužů. Zatímco ženy preferují spolupráci, empatii, komunikaci a další mezilidské dovednosti, muži dávají přednost racionalitě, dominanci a mají menší averzi k riziku (Schmitt a kol., 2008). Eagly a kol. (2003) ve své meta-analýze zjistili, že manažerky působí spíše jako koučky a podporují kreativní řešení problémů. Ukazuje se také, že ženy jsou schopné odměnit výkonnost svých zaměstnanců více než muži, zatímco muži mají sklon své podřízené více kritizovat (Eagly a kol., 2003). I když existuje určitý akademický konsenzus o rozdílech ženského a mužského leadershipu (Psychogios, 2007), je nutné podotknout, že do hodnocení manažerských schopností mužů a žen často vstupují stereotypní představy a předsudky o ženských a mužských schopnostech, a nikoliv srovnání konkrétních nároků práce v managementu (Dudová a kol., 2006).

Významné místo ve výzkumu vlivu pohlaví na manažerský styl zaujímá tržní vnímání firem řízených ženami. Vnímání založené na stereotypu spíše než na skutečných řídicích schopnostech je označováno jako *perception bias*. Podle Campbella and Míngueze-Very (2010) investoři věří, že ženy-manažerky zvyšují hodnotu firem. Podle jiných autorů, např. Lee a Jamese (2007), je ale oznámení jmenování muže do řídicí funkce vnímáno investory pozitivněji. Někteří autoři naproti tomu nezjistili žádný vliv tržního vnímání založeného na genderových stereotypyech (Martin a kol., 2009).

Ženy jsou stále v řídících a kontrolních strukturách firem nedostatečně zastoupeny (Bertrand a Hallock, 2001). Na druhou stranu je známo, že přítomnost žen ve vyšších firemních pozicích má na firmu přímý vliv. Flabbi a kol. (2014) uvádějí, že ve firmách řízených ženami jsou ženy odměňovány jinými způsobem a že výkonnost těchto firem narůstá s podílem zaměstnankyň. Podle některých autorů (Smith a kol., 2006; Khan a Vieito, 2013) má vyšší podíl žen ve vyšších manažerských pozicích příznivý vliv na výkonnost firem. Podle jiných vědců (Kolev, 2012) jsou firmy řízené ženami méně výkonné než firmy řízené muži. Otázka skutečného vlivu pohlaví na výkonnost firem tedy zůstává nevyřešena a existující poznatky jsou nejednotné.

Zkoumání role žen v kontextu rodinných firem bylo co do rozsahu podstatně skromnější, což je dáno i tím, že rodinné podnikání jako akademická disciplína má poměrně krátkou historii, která začíná v roce 1988 publikováním prvního čísla časopisu *Family Business Review*, který dnes má jeden z nejvyšších impakt faktorů v oblasti společenských věd. V minulosti byly ženy vnímány spíše jako členky rodiny než vlastníci nebo zaměstnankyně (Frishkoff a Brown, 1996). V těchto podceňovaných a často neplacených rolích však poskytovaly „neviditelné ženy“ rodinným firmám významnou podporu, a to nejen prostřednictvím výkonné práce nebo vložených prostředků, ale i svou emocionální podporou.

Zapojení žen do řízení rodinných firem může pomoci zachovat jednotu rodiny a kontinuitu

rodinného podniku (Poza a Messer, 2001). Výrazný vliv má přitom ženský „emoční leadership“ (Jimenez, 2009), který je vhodným doplňkem tradičního racionálního a agresivnějšího manažerského rozhodování mužských protějšků. Salganicoff (1990) v této souvislosti označuje ženy jako *chief emotional officers* jako paralelu anglického *chief executive officer*. Podle Allena a Langowicze (2003) jsou rodinné firmy řízené ženami produktivnější než rodinné firmy řízené muži, integrační role žen má totiž za následek větší loajalitu a hledání shody v rodinných firmách. Ženy také hrají významnou roli při předávání firmy následující generaci, zejména v podobě předávání firemních i rodinných hodnot (Dugan a kol., 2008).

Rostoucí vliv žen po jejich zapojení do rodinné firmy však také může být zdrojem konfliktů (Rodriguez a kol., 1999). Danes a kol. (2000) rozlišují pět typů konfliktů, které mohou ohrozit rodinnou firmu i samotnou rodinu. Patří mezi ně spravedlnost, vymezení rolí, konflikty práce a rodinného života, identita a konflikty při nástupnictví. Úspěšné řízení těchto konfliktů je z hlediska zvyšování produktivity a úspěšnosti firmy i rodiny jako celku zásadní.

Z hlediska výzkumu v České republice je problematika rodinných firem značně podhodnocena. Bylo provedeno srovnání výkonnosti a finančních charakteristik rodinných firem (Machek a Hnilica, 2015). Jejich skutečný podíl na ekonomice je předmětem mnoha odhadů a dosud jej neznáme. Žádná akademická pozornost nebyla věnována zastoupení žen v top managementu v českých rodinných firmách. Z nedostatku dosavadních poznatků plynou čtyři základní výzkumné otázky:

1. Jaké jsou v případě žen v řídicích pozicích českých rodinných firem motivace pro rodinné podnikání?
2. Jaké jsou manažerské schopnosti žen?
3. Jak je vnímán rozdíl mezi mužskými a ženskými manažerskými schopnostmi v českých rodinných firmách?

4. Jakým způsobem je řešen konflikt rodinného a pracovního života?

2. METODIKA A DATA

Charakter výzkumných otázek odpovídá kvalitativnímu výzkumu, jehož účelem není zobecnění vlastností výzkumného vzorku na celý základní soubor, ale spíše generování nových poznatků.

Z důvodu neexistence širší databáze rodinných firem vedených ženami a neznámého základního souboru českých rodinných firem byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu v podobě polostrukturovaných rozhovorů.

Jako výchozí zdroj dat byla zvolena databáze českých rodinných firem, která byla vytvořena pomocí metody párování příjmení (Hnilica a Machek, 2014). K identifikaci rodinných firem byly z databáze Albertina vyfiltrovány všechny firmy, které mají více než 30 zaměstnanců a obrát větší než 30 mil. Kč a ve kterých existuje shoda příjmení mezi lidmi v manažerských pozicích, mezi vlastníky a ve správních orgánech. Následně byly vybrány všechny firmy, kde žena má větší než 50% podíl na vlastnictví nebo kde žena působí ve funkci generální nebo výkonné ředitelky.

Z vygenerované databáze bylo využito pro polostrukturovaná hloubková interview šest žen, další čtyři byly rekrutovány metodou sněhové koule (*snowball sampling*), kdy volba dalších respondentek proběhla na základě doporučení již zkoumaných jedinců a v případě, že daná firma nefigurovala ve výše zmíněné databázi rodinných firem, byla ověřena kritéria požadovaného počtu zaměstnanců a obrátu. Tato metoda se ukázala pro výběr mnohem efektivnější, neboť oslovené manažerky téměř bez výhrad s rozhovorem souhlasily. Využití metody sněhové koule umožnilo zastoupení respondentek z různých odvětví (3x potravinářství, 2x stavebnictví, 2x doprava, 1x výroba mopů, 1x kovovýroba, 1x obchodní firma), výrobních i obchodních firem a různých míst v ČR. Telefonickým dotazováním bylo nejdříve ověřeno, že žena byla spolumajitelkou firmy s minimálně 50% vlastnickým podílem a s hlavní rozhodující pravomocí. Kvůli

požadavku saturované pozice manažera s rozhodující pravomocí ve firmě byl zohledňován parametr působnosti ve vedení firmy minimálně pět let.

Rozhovory byly vedeny podle předem připraveného scénáře převážně v kancelářích dotazovaných či v reprezentačních prostorech jejich firem a trvaly zhruba 45 minut. Sběr dat navazoval na dříve provedený výzkum rodinných firem v ČR a probíhal v rozmezí dvou týdnů v červenci 2015. Jelikož specifickou a velmi diskutovanou otázkou v rodinných firmách je nástupnictví, účastnily se rozhovorů jak ženy, které už mají nástupnickou otázku vyřešenu (firmu převezme některý člen rodiny), tak ženy, které rodinné nástupnictví řeší či v budoucnu budou řešit, a v neposlední řadě i ženy, které ví, že nástupnictví žádného z členů rodiny nebude možné.

V návaznosti na formulované výzkumné otázky byla předmětem rozhovorů čtyři základní témata:

1. motivace pro rodinné podnikání,
2. manažerské schopnosti respondentek,
3. vnímání rozdílu mezi mužskými a ženskými manažerskými schopnostmi v rodinných firmách,
4. slaďování manažerské pozice s rodinným životem

3. VÝSLEDKY

První část výzkumných rozhovorů byla zaměřena na zjištění motivů pro rodinné podnikání. Obecně je možné konstatovat, že primárním důvodem pro podnikání bývá potřeba finančních prostředků (Stephan a kol., 2015). Důvody, proč oslovené ženy zakládají či přejímají rodinné firmy, je možné rozdělit do čtyř hlavních skupin:

1. nástupnictví v rodinné firmě,
2. potřeba nezávislosti a samostatného rozhodování,
3. nespokojenost v zaměstnanecké, byť manažerské, pozici,
4. ztráta zaměstnání.

Žádná z oslovených manažerek spontánně neuvedla, že by využila nějakou nabízenou

příležitost k rodinnému podnikání. To je v určitém kontrastu s průzkumem Stephana a kol. (2015), ve kterém ji jako důvod k založení rodinné firmy uvedlo plných 60 % respondentů. Zůstává otázkou, je-li to dáno nedostatkem příležitostí, které jsou ženám nabízeny, nebo vyšší mírou rizika spojenou s „využitím příležitosti“.

Touha po samostatném rozhodování je častým motivem nejen pro založení rodinné firmy, většinou po odchodu ze zaměstnání, ale i pro odkoupení spoluvlastnického podílu v již existující „nerodinné“ firmě a jeho eventuální převod na dalšího rodinného příslušníka, zejména manžela. Rozhodující manažerské postavení respondentek v rodinné firmě bylo dáno buď nástupnictvím, vyšším dosavadním podílem v původně „nerodinné“ firmě či dohodou mezi manžely, resp. nejbližší rodinnou zaujímající klíčové pozice ve firmě.

Většina z žen zdůrazňovala roli manžela jako nejdůležitějšího konzultanta v rozhodování, která byla výhradně v pravomoci žen manažerek. Mimo emocionální podpory je tak důležitá i podpora praktická, což je v podstatě poskytování výrobního faktoru v podobě pracovní síly (Allen a Truman, 1993).

Všechny respondentky překvapivě jednotně poukazovaly na důležitost striktního rozdělení pravomocí a zodpovědnosti mezi oběma manželi a jeho provedení ihned v začátku společného podnikání. Vzájemné respektování pravomocí významně zjednodušuje každodenní chod firmy i přijímání strategických rozhodnutí. Potřeba jasného vymezení rolí je zároveň nezbytnou podmínkou pro snížení možnosti vzniku konfliktů ve firmě (Danes a kol., 2000). Pokud pracovali ve firmě i další členové rodiny, např. rodiče či děti, také jejich pravomoci a zodpovědnost byly jednoznačně vymezeny. Jako ředitelky, jednatelky či majitelky s většinovým podílem měly ženy ve své zodpovědnosti hlavně finanční stránku firmy, rozhodování o investicích a personální politiku.

Motivační faktory k dlouhodobému vedení rodinné firmy jsou logicky částečně odlišné od těch, které byly při jejím založení.

Výzkum naznačil, že na prvním místě jsou ženy ve své vedoucí pozici motivovány „jejich lidmi“, tj. zodpovědností za zaměstnance, pro které musí zajistit práci v krátkodobém i dlouhodobém horizontu a nezklamat tak jejich důvěru. Důvěra zaměstnanců, především těch dlouhodobých a loajálních, i jejich spokojenost ve firmě představují na jedné straně velkou zodpovědnost, na druhé přináší významný pocit uspokojení z manažerské práce. Mezi způsoby motivace zaměstnanců byla zmiňována potřeba dbát na mezilidské vztahy, vytváření možností kariérního postupu, 13. platy, školení (např. jazyková nebo školení obchodních dovedností), dovolená navíc, vánoční večírky a výjezdní zasedání, soutěže o nejlepší nápad a další motivační faktory. V tomto ohledu výsledky výzkumu nenaznačují, že by způsoby motivace zaměstnanců ve firmách řízených ženami byly výrazně rozdílné od firem řízených muži.

Druhý spontánně zmiňovaný motivační faktor rodinného podnikání byl spojen s vyřešením nástupnictví ve firmě. Ženy, které tuto otázku vyřešenu mají či jejich nezletilé nebo studující děti projevují zájem firmu převzít, působily celkově mnohem spokojeněji a vyrovnaněji a byly silně orientovány na budoucnost firmy. Rodinné podnikání pak komentovaly slovy: „je to pohoda“, „s manželem si to teď mnohem víc užíváme“ apod. Všechny, které plánují či připravují děti na nástupnictví, dbaly na to, aby jejich děti prošly postupně celým kariérním žebříčkem a aby je seznámily do detailu s chodem a vedením firmy. Žádná z nich nechtěla připustit pouhé „předání klíčů od ředitelské kanceláře“.

Jako třetí významný motivační činitel pro vedení rodinné firmy byla zaznamenána svoboda rozhodování, tj. faktor, který některé z respondentek zmiňovaly už jako důvod pro založení firmy. Mezi další minoritně zmiňované motivační faktory patřily např. možnost dopřát dětem kvalitnější vzdělání či zajistit si finanční jistotu v důchodu. Všechny zkoumané ženy by se do rodinného businessu pustily znovu i přesto, že začátky podnikání pro ně byly velmi těžké.

Jedním z dílčích cílů výzkumu bylo poodhalit sjednocující manažerské vlastnosti majitelů a

ředítek rodinných firem. Hlavním společným rysem je jednoznačně snaha o poctivé podnikání, bez postranních úmyslů a snah o neférové jednání i přesto, že u mužů se s takovým jednáním v jejich oblasti businessu setkávají. Společně s orientací na vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky vidí přínos svého jednání v tom, že firma si zachová prosperitu do doby, než ji budou moci převzít jejich děti. I proto nerady realizují rizikové obchody, byť s vidinou velkého zisku. Ochota žen riskovat měřená na Likertově škále byla velmi různorodá, nicméně téměř všechny respondentky upozorňovaly na její klesající úroveň v průběhu podnikání. Toto zjištění je pouze orientační, potvrdit či vyvrátit jej může pouze longitudinální výzkum.

Ženy ve vedoucích pozicích jsou velmi realistické ve finančních otázkách. V rozhodování o investicích, nových projektech či významných obchodech jsou jednoznačně opatrnější, důkladně zvažují všechny možné varianty řešení a možná rizika, snaží se předjímat případné problémy. Svá finální rozhodnutí už nemění a pevně si za nimi stojí a nelitují jich ani v případě, že výsledná skutečnost neodpovídá původnímu záměru. U investic přísně hodnotí jejich návratnost, sledují kromě obrátu také náklady i reálný zisk před zdaněním a s tím související platební schopnost svých odběratelů. Velmi nerady vidí investice svých manželů, které demonstrují bohatství (sportovní služební vozy, luxusní vybavení kanceláře apod.), protože nepřinášejí firmě žádný budoucí efekt, pouze zvyšují osobní komfort. Sledovaný vzorek žen prokazoval poměrně nízkou orientaci na vytváření a prosazování silné vize firmy. Ta většinou existovala jen formálně či vůbec. Jedna z respondentek dokonce uvedla, že je tajná a nemůže ji nikomu sdělit. Velmi překvapivé bylo rovněž zjištění, že respondentky výjimečně považovaly existující konkurenční firmy jako hrozbu, naopak zdůrazňovaly různé úrovně až přátelských vztahů s jejich majiteli.

V souvislosti s hodnocením manažerských vlastností sledovaných žen nás zajímalo jejich vnímání rozdílu mezi manažerskými

schopnostmi žen a mužů. Celkově schopnosti žen a mužů ve vedení firem nehodnotily jako výrazně rozdílný. Některé z respondentek jednoznačně tvrdily, že je stejný: „...člověk stojící ve vedení firmy musí řešit stejné problémy, ať už je muž či žena“. Jako rozdílné byly vnímány spíše typické ženské a mužské vlastnosti, které se v manažerském stylu projevují. Ženy ve vedení se vnímají jako empatičtější, emotivnější, opatrnější (dbají na dlouhodobou stabilitu firmy, nikoliv na okamžitý vysoký růst), vytrvalejší, trpělivější, projevují větší pochopení pro pracující matky. U mužů byly zdůrazňovány vlastnosti jako přímocí, schopnost okamžitého a rychlého rozhodnutí zejména v emocionálně vypjatých situacích, schopnost většího odstupu a nadhledu, umění udělat dobrý dojem, ale také větší sebestřednost a potřeba dominance, agresivita, nezdravá soutěživost, jednání na hranici fair play, menší finanční ostražitost a s tím související větší tendence k riziku a spoléhání na náhodu.

Nezanedbatelným faktorem v rodinném podnikání je podpora rodiny ať již ve fázi vzniku, nebo během dalšího vývoje. Jako nejdůležitější všechny respondentky vidí podporu životního partnera (člena rodiny i člena rodinné firmy). To je ve shodě s dřívějšími poznatky, např. Bosma a kol. (2000) tvrdí, že emocionální podpora partnera představuje jeden z určujících faktorů sociálního kapitálu. Pokud se podaří manžela zainteresovat na chodu firmy, lze z jeho strany očekávat větší porozumění pro firemní problémy, ochotu podílet se na vedení domácnosti a navíc i pochopení pro čas žen strávený v práci.

Každá ze sledovaných žen se s větším či menším úspěchem snaží rozdělit svůj čas mezi rodinu a práci. Pokud je ovšem ve firmě zaměstnána více rodinných příslušníků než jen manžel a manželka, daří se to jen velmi zřídka a pracovní problémy ovlivňují i soukromý život rodiny. Respondentky velmi oceňují pomoc prarodičů či starších dětí při péči o domácnost a hlídání menších dětí, nemají ale předsudky k zajištění chodu domácnosti, včetně hlídání a doučování dětí dětí – je-li potřeba, zaměstnají profesionály.

Ženy, které mají malé děti, věnují práci v rodinné firmě 8–10 hodin denně, ostatní 10–12 hodin denně. Lze vysledovat určitý trend nepřímé úměry mezi rychlostí růstu obrátu firmy a délkou pracovní doby. Ženy manažerky, které pracují na stabilizaci firmy, vykazují nižší počet pracovních hodin než ve firmách, kterým za poslední roky významně rostl obrát. Podnikání je navíc více baví a věnují se ve větší míře soukromým aktivitám a dětem. Také se jim lépe daří oddělovat pracovní život od rodinného. Firemní expanze logicky souvisí s větší časovou náročností a pracovním stresem.

Ve výzkumu jsme mimo jiné sledovali, v čem roste či klesá spokojenost respondentky jako manželky a matky od doby, co se ujala vedení firmy. Většina deklaruje, že k žádné změně nedošlo, nicméně při hlubším zkoumání se objevuje vyšší spokojenost s finančním zabezpečením rodiny na straně jedné a logicky zvyšující se časová náročnost práce a menší prostor věnovaný dětem na straně druhé. Klasické dilema matky manažerky „dítě nebo práce“ nemizí ani v rodinné firmě, i když je zde mnohem silněji vnímáno „zabezpečení dítěte do budoucna“ než v situaci, kdy je žena pouze zaměstnána na vysoké manažerské pozici.

4. DISKUZE

Z provedených rozhovorů a konfrontace poznatků s literaturou vyplývá, že existuje několik předpokladů pro úspěšnost rodinných firem i rodiny jako takové. Podle Frishkoffa a Browna (1993) dříve platilo, že „oblast rodiny patřila ženě, oblast firmy patřila muži“. Podle Rodrigueze a kol. (1999) je rostoucí vliv ženy v rodinném podniku možným zdrojem konfliktů. Ukazuje se, že jednou ze základních podmínek úspěšnosti rodinného podnikání je jasné rozdělení pravomocí a odpovědnosti.

Neméně důležitou podmínkou pro přežití rodinné firmy v rámci více generací je i kontinuální příprava potomků na převzetí firmy. Role žen při učení jejich dětí lásce k firmě je přitom zásadní (Dugan a kol., 2008). Včasné vyřešení otázky nástupnictví má očividně příznivý vliv na samotné manažerky i na celkové klima ve firmě.

Zátěž a konflikty zřejmě také souvisí s životním cyklem rodinné firmy. Ve fázi růstu je emocionální vypětí a možný vznik konfliktů vyšší než ve fázi zralosti firmy.

Naše zjištění ukazují na důležitost podpory manžela, a to jak v roli člena rodiny, tak v roli zaměstnance nebo manažera rodinné firmy. Emocionální podpora tak výrazně přispívá k udržitelnosti rodinné firmy, což je ve shodě s existujícími poznatky ve světě (Bosma a kol., 2000; Danes a kol., 2009).

Konflikty mezi prací a rodinou patří mezi možná ohrožení rodinné firmy i rodiny (Danes a kol., 2000). Přitom ženské vlastnosti jako emocionálnost, komunikace, spolupráce, spolu s rodinnými hodnotami – jako např. loajalitou a důvěrou, mohou konflikty výrazně zmírnit. Integrační role žen v rodinách spolu s výše uvedenými faktory mohou podporovat jednotu rodiny a nástupnictví v rodinné firmě.

Výzkum naznačuje, že způsoby motivace zaměstnanců se příliš neliší od způsobů motivace zaměstnanců ve firmách řízených muži. Ověřit tuto hypotézu by ale bylo možné pouze prostřednictvím kvantitativního výzkumu.

Výsledky potvrzují, že ženy mají větší averzi k riziku než muži, což je ve shodě s dosud existujícími empirickými poznatky (Eckel a Grossman, 2008). Ženy provádí investiční rozhodování pečlivě, zvažují všechna možná rizika, což může přispívat k opatrnější investiční politice a v důsledku i k vyšší stabilitě rodinných firem. Je možné konstatovat, že ženy v řídicích pozicích rodinných firem jsou více orientované na stabilitu a pozvolnou expanzi firmy na úkor rychlého krátkodobého růstu, a je tedy možné uvažovat o určité „long-term“ orientaci, která, je-li vyšší než v případě rodinných firem řízených muži, může vést ke stabilnějšímu, byť pomalejšímu růstu firmy. Naproti tomu však nebyla pozorována existence a prosazování silné vize firmy. Strategické plánování bývá někdy považováno za jednu ze slabin rodinných firem (Ward, 1988).

ZÁVĚR

Tento článek je příspěvkem do akademické diskuze o problematice rodinných firem v České

republice, která patří mezi dosud neprozkoumaná témata stejně jako role žen v českých rodinných firmách. Jako metoda výzkumu byla zvolena polostrukturovaná hloubková interview s deseti českými manažerkami, které mají rozhodující pravomoc ve svých rodinných firmách.

Využití kvalitativního výzkumu s sebou přináší jistá omezení, především nemožnost generalizovat zjištění na celou populaci. Populace rodinných firem v České republice, natož rodinných firem řízených ženami, je však doposud neznámá a metody kvalitativního přístupu umožňují hlubší zkoumání sledovaného jevu.

Dalším omezením výzkumu je skutečnost, že rozhovory byly provedeny s majitelkami a vrcholovými manažerkami rodinných firem. Ženy se však do rodinného podnikání nezanedbatelnou mírou zapojují i jinými způsoby, a to nejen jako zaměstnankyně na dalších řídicích pozicích (např. řízení propagace, organizování projektů společenské odpovědnosti) nebo řadové zaměstnankyně. Velkou úlohu hraje také jejich neformální zapojení do chodu firmy, a to nejen v podobě emocionální podpory poskytované ostatním rodinným příslušníkům. Ženský element v rodinné firmě má příznivý vliv na mezilidské vztahy, celkovou atmosféru ve firmě i spokojenost zaměstnanců (Vadnjal a Zupan, 2009).

Výsledná zjištění mají několik praktických implikací. Jsou-li ženy manažerkami, které svou integrační roli přispívají k produktivitě a kontinuitě rodinných firem, jejichž ekonomický význam je zásadní, je podpora kariérního postupu žen a podpora rodinného podnikání prospěšná společnosti jako celku. Mezi vhodné nástroje podpory můžeme zařadit dostupnost konzultačních služeb, flexibilní pracovní dobu, sdílení pracovních míst, ale také zjednodušení legislativy a daňové zátěže (např. snížení dědické daně), podporu podnikatelských start-upů nebo podporu přístupu k dlouhodobému financování. V roce 2011 začala například Evropská komise podporovat podnikatelky zřízením evropské sítě mentorů

pro podnikatelky (*European Network of Mentors for Women Entrepreneurs*).

LITERATURA

Allen, I. E., & Langowitz, N.S. (2003). *Women in family owned businesses*. Boston, MA: MassMutual & Center of Women's Leadership, Babson College.

Allen, S., & Truman, C. (1993). *Women in business: Perspectives on women entrepreneurs*. London: Routledge

Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. (2008). The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: a matched-pair investigation. *Family Business Review*, 21(4), 315-329.

Bertrand, M., & Hallock, K. F. (2001). The gender gap in top corporate jobs. *Industrial & Labor Relations Review*, 55(1), 3-21.

Bosma, N., Van Praag, M., & De Wit, G. (2000). *Determinants of successful entrepreneurship. Research report 0002/E*. EIM, Zoetermeer.

Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of business ethics*, 83(3), 435-451.

Dudová, R., Křížková, A., Fischlová, D. (2006). *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha: VÚPSV.

Dugan, A. M., Krone, S. P., LeCouvie, K., Pendergast, J. M., Kenyon-Rouvinez, D. H., & Schuman, A. M. (2011). *A Woman's Place: The Crucial Roles of Women in Family Business*. Palgrave Macmillan.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569.

Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2008). Men, women and risk aversion: Experimental evidence. *Handbook of experimental economics results*, 1, 1061-1073.

Flabbi, L., Macis, M., Moro, A., and Schivardi, F. (2014). *Do female executives make a difference? The impact of female*

leadership on gender gaps and firm performance. Working paper, Cornell University, ILR School, Institute for Compensation Studies, 23 October.

Frishkoff, P. A., & Brown, B. M. (1993). Women on the move in family business. *Business Horizons*, 36(2), 66-70.

Gillis-Donovan, J., & Moynihan-Bradt, C. (1990). The power of invisible women in the family business. *Family Business Review*, 3(2), 153-167.

Grant Thornton (2014). Annual women in business tracker finds little change at the top of the corporate ladder. Retrieved August 15, 2015 from: <http://www.grantthornton.global/en/insights/articles/Women-in-business-classroom-to-boardroom/>

Hnilica, J., & Machek, O. (2014). Toward a Measurable Definition of Family Business: Surname Matching and its Application in the Czech Republic. *International Advances in Economic Research*, 21(1), 119-120.

Jimenez, R. M. (2009). Research on women in family firms current status and future directions. *Family Business Review*, 22(1), 53-64.

Khan, W. A., & Vieito, J. P. (2013). CEO gender and firm performance. *Journal of Economics and Business*, 67, 55-66.

Kolev, G. I. (2012). Underperformance by female CEOs: A more powerful test. *Economics Letters*, 117(2), 436-440.

Lee, P. M., & James, E. H. (2007). She's-e-os: gender effects and investor reactions to the announcements of top executive appointments. *Strategic Management Journal*, 28(3), 227-241.

Martin, A. D., Nishikawa, T., & Williams, M. A. (2009). CEO gender: Effects on valuation and risk. *Quarterly Journal of Finance and Accounting*, 23-40.

Machek, O., Hnilica, J. (2015). Hodnocení vlivu zastoupení rodiny ve vlastnické a řídicí struktuře firem na jejich finanční výkonnost pomocí metody zkoumání shody párů. *Politická ekonomie*, 63(3), 347-362.

Poza, E. J., & Messer, T. (2001). Spousal leadership and continuity in the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 25-36.

Psychogios, A. G. (2007). Towards the transformational leader: Addressing women's leadership style in modern business management. *Journal of business and society*, 20(1-2), 169-180.

Rodriguez, S. N., Hildreth, G. J., & Mancuso, J. (1999). The dynamics of families in business: How therapists can help in ways consultants don't. *Contemporary Family Therapy*, 21(4), 453-468.

Salganicoff, M. (1990). Women in family business: Challenges and Opportunities. *Family Business Review*, 3 (2), 125-138.

Schmitt, D. P., Realo, A., Voracek, M., & Allik, J. (2008). Why can't a man be more like a woman? Sex differences in Big Five personality traits across 55 cultures. *Journal of personality and social psychology*, 94(1), 168.

Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569-593.

Stephan, U., Hart, M., Mickiewicz, T., & Drews, C. C. (2015). *Understanding motivations for entrepreneurship*. Birmingham: Enterprise Research Centre.

Vadnjal, J., & Zupan, B. (2009). The role of women in family businesses. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 11(2), 159.

Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family business review*, 1(2), 105-117.

ZVÝŠENÍ ÚČINNOSTI HOTELOVÉHO MANAGEMENTU POMOCÍ DYNAMICKÝCH SIMULACÍ

IMPROVEMENT OF HOTEL MANAGEMENT EFFICIENCY BY DYNAMIC SIMULATION

Petr Scholz¹, Jan Voráček²

¹ Ing. Petr Scholz, DiS., Vysoká škola polytechnická Jihlava, katedra cestovního ruchu, petr.scholz@vspj.cz

² doc. Ing. Dr. Jan Voráček, CSc., Vysoká škola polytechnická Jihlava, katedra technických studií,
jan.voracek@vspj.cz

Abstract: Knowledge based economy forces companies to reconsider strategic impact of different components of internal capital on their performance. Traditional extensive value drivers, based mainly on structural capital, are gradually extended with more intensive utilization of relational and human-resources oriented alternatives also in hospitality industry. Applying the elements of environmental management is one of the characteristic trends in accommodation services. Hotels realize that the importance of environmental protection is necessary and in addition use this concept as a useful marketing tool to differentiate from the competition. The current approach of hotel managers are mostly oriented on revenue, i.e. trying to make a profit from the temporal and positional specific combination of internal, technical and social opportunities. But experience shows that in the long run context may be these mechanisms ineffective because they prefer short-term benefits before strategic development. The aim of this paper is to show that advanced knowledge-based management approaches can be an interesting alternative to traditional, quantitatively oriented tools. The usefulness of approach is demonstrated on several dynamic scenarios, forming viable strategies from combinations of price and personal policies aspects, enhanced with organizational learning and green management.

Keywords: Customer orientation. Dynamic modeling. Green management. Hotel management. Revenue & yield management.

JEL Classification: C61, L83, Q56

ÚVOD

Uplatňování prvků ekologického managementu patří k charakteristickým trendům v ubytovacích službách. Hotely si uvědomují, že význam ochrany životního prostředí je nezbytný a navíc využívají tento koncept jako vhodný marketingový nástroj na odlišení od konkurence. Současný přístup hotelových manažerů je ale spíše orientovaný na příjmy, tj. snaží se dosahovat zisku z časově a pozičně specifických kombinací vnitřních, technických a sociálních možností. Praxe však ukazuje, že z dlouhodobého hlediska mohou být takové mechanismy neefektivní, protože preferují krátkodobé přínosy před strategickým

rozvojem. Cílem příspěvku je ukázat, že pokročilé, na znalostech založené manažerské přístupy mohou být zajímavou alternativou k tradičním, kvantitativně orientovaným nástrojům. Využijeme k tomu dynamických počítačových simulací korespondujícího konceptového modelu.

1. ATRIBUTY MODERNÍHO HOTELOVÉHO MANAGEMENTU

S rostoucím množstvím ekologických zákonů a tlakem na trhu se zvýšila ekologická připravenost manažerů a organizací. Ubytovací zařízení pracují 24 hodin denně se zákazníky a zaměstnanci často spotřebují velké množství

vody, energie a netrvanlivých surovin, hotelové společnosti tedy čelí rostoucímu tlaku více se zabírat ekologickými problémy. Intenzivněji se zajímají o rovnováhu mezi ekologickým plněním, omezenými zdroji a problémy se ziskovostí. Proto přibývá realizace ekologických programů, které se zabývají hospodařením s elektřinou, vodou a odpady, tedy řízením této spotřeby a souvisejícího plýtvání energiemi, a které také snižují náklady a udržují konkurenceschopnost mezi ubytovacími zařízeními. V této souvislosti je cílem příspěvku identifikace strategicky konkurenceschopných manažerských strategií pro středně velké hotely.

1.1 Kvalita a spokojenost

V současnosti je vývoj na trhu ubytovacích zařízení doprovázený růstem požadavků hostů na kvalitu a strukturu doplňkových služeb (Baker & Crompton, 2000; Anderson & Srinivasan, 2003). Spokojenost hostů se službami podniků cestovního ruchu je tedy jedním z významných faktorů, které ovlivňují výši tržeb a zisku, prosperitu, postavení v konkurenčním prostředí apod. Kvalita ubytovacích zařízení je úměrná spokojenosti hostů. Společně s kvalitou služeb, kterou ubytovací zařízení nabízí a poskytují, je důležitý přístup a profesionalita personálu. Odbornost, vstřícnost a ochota ovlivňují vnímání produktu hostem. Kvalita služeb rozhoduje o prodejnosti produktu hotelu a jeho prosperitě. Baloglu (2002), Bowen & Shoemaker (2003) konstatují, že dosažení spokojenosti zákazníků je cílem všech provozovatelů ubytovacích zařízení. Ta se však často domnívají, že jejich zákazníci jsou spokojeni, protože nedostali žádné stížnosti. Ne vždy je to pravda, ale ani kvalitní služby nemusí vést k úplné spokojenosti zákazníků. Všeobecně platí, že kvalita je základním předpokladem spokojenosti zákazníků a spokojenost zákazníků je naproti tomu předpokladem jejich návratu (Gúčík, 2007; Clemes et al., 2010; Gracia et al., 2011).

Pro kvalitní poskytování služeb je stížnost přínosem. Long (2006, In Belešová 2009) uvádí, že pouze 4 % nespokojených zákazníků si stěžují přímo v ubytovacím zařízení.

Nespokojení zákazníci vypráví o svých negativních zkušenostech skrze word of mouth (WOM) v průměru 10ti příbuzným, známým, přátelům i cizincům. Z nich 13 % se podělí dále s 20ti dalšími lidmi, takže o jedné negativní zkušenosti se může v konečném důsledku dozvědět až 1 560 osob. Word of mouth (WOM) neboli slovo z úst je jednou z forem, kterou se šíří mezi potenciálními zákazníky povědomí o službách či produktech. Jedná se tedy o marketingový nástroj prosazující se formou osobních doporučení a je součástí tzv. Buzz marketingu. Můžeme konstatovat, že zákazníci raději sdílí mezi sebou nebo na sociálních sítích především negativní zkušenosti. Shoemaker & Lewis (1999), Kietzmann & Canhoto (2013) uvádějí, že WOM se vztahuje na jakékoli prohlášení na základě pozitivní, neutrální, nebo negativní zkušenosti ze strany potenciálních, skutečných, nebo bývalých spotřebitelů o výrobku, službě, značce, nebo společnosti, které je dostupné pro mnoho osob a institucí prostřednictvím webových stránek, sociálních sítí, rychlých zpráv, zpravodajských kanálů atd.). Belešová (2009), Keith & Simmers (2013) konstatují, že mnoho zákazníků si nestěžuje z různých důvodů. Neví, na koho se mají obrátit a věří, že je to zbytečné, že organizace nebude věnovat jejich stížnosti pozornost. Považují proces za příliš komplikovaný a bojí se, že služba by se mohla ještě zhoršit.

1.2 Revenue & Yield management

Odborná literatura pojednává o implementaci revenue & yield managementu (RYM) ve velkých hotelech nebo mezinárodních hotelových řetězcích (Bitran & Gilbert, 1996; Avinal, 2006; Ivanov, 2006; Yeoman & McMahon-Beattie, 2011). Pouze několik odborníků se věnuje implementaci RYM pro malé a střední hotely. Luciani (1999) uvádí, že malé a střední hotely, které se na trhu ubytovacích služeb snaží hlavně o přežití, nemohou konkurovat velkým mezinárodním hotelovým řetězcům. Nastává otázka, zdali je skutečný rozdíl mezi hotelem, který je členem mezinárodního hotelového řetězce nebo sítě a nezávislým hotelem.

Můžeme konstatovat, že se jedná o jednoduchou otázku, ovšem odpověď není jednoznačná. Nejprve se jedná o finanční požadavky zaměstnanců, které jsou vyšší než u klasických mezinárodních hotelových řetězců. Zaměstnanecké benefity jsou téměř stejné, nezávislé hotely i hotelové řetězce poskytují zaměstnancům např. stravování, penzijní připojištění, příspěvky do fitness center apod. Mezinárodní hotelové řetězce oproti nezávislým hotelům mají výhodu v tom, že nabízí svým zaměstnancům přibližně 60 – 70 % slevu na ubytování a 50 % slevu na stravování v rámci značky. Prestiž značky je také důležitou konkurenční výhodou, avšak někdy nemusí přesně odrážet kvalitu nabízených a poskytovaných služeb. Malé a střední hotely jsou především orientovány na osobní a jedinečný přístup k hostovi. Ivanov a Zhechev (2012) ovšem konstatují, že jedním z negativních efektů RYM je relativní heterogenita klientely a také nízká míra zisku, neboť tento nástroj vyvolává primárně zájem o levnější ubytování s minimem dalších doplňkových služeb.

1.3 Ekologický management

Dopad celosvětového růstu cestovního ruchu na životní prostředí se stal zásadním tématem v oblasti hotelnictví (Chou, 2014). A tak environmentální problémy světa se staly hlavními tématy každodenní konverzace. Velký tlak je proto zaměřen především na cestovní ruch, resp. hotelnictví, které má nejširší dopad na životní prostředí a je považováno za jeden z významných zdrojů znečištění (Rojšek, 2001; Graci, 2010). Často můžeme slyšet nebo číst, že zelená je in, a že ji organizace vyžadují. Také mnoho zákazníků se ptá po produktech a službách, které nezatěžují životní prostředí nebo ho zatěžují pouze minimálně. Můžeme konstatovat, že budoucnost obchodu je stavěna na zelených a společensky odpovědných organizacích k životnímu prostředí (Tran, 2009).

Hotely vyšších tříd začínají nebo již začaly uplatňovat ekologický management, který vyplývá z morálních, sociálních a politických důvodů. Jednotlivý hotel ovlivňuje jen

nepatrnou část globálního životního prostředí, může však vhodnými ekologickými opatřeními přispět ke zlepšení životního prostředí na lokální úrovni (Patúš & Gúčík, 2004). Pro hotely ale není jednoduché uplatňovat ekologický management. Provozovatelé i přesto začínají být kreativní v užívání existujících prvků a jejich přeměňování na efektivní a ekologické. V ekologicky šetrném provozu můžeme spatřit i ekonomické výhody. Redukovaná spotřeba omezených zdrojů představuje redukované náklady. Je třeba si uvědomit, že pokud se ubytovací zařízení rozhodnou pro ekologický management, tak v konečném důsledku se kromě redukovaných nákladů, mohou zvýšit zisky a investice do oblastí, které budou přímo prospěšné pro jejich hosty. Ochrana životního prostředí a uplatňování ekologických opatření však vyžaduje dlouhodobý záměr (Scholz, 2014).

Řada opatření v ochraně životního prostředí je směřována na snížení spotřeby energií, vody, chemických prostředků, kancelářského materiálu, omezení tvorby odpadu, zvyšování podílu přírodních materiálů, estetizaci prostředí, snižování hluku a emisí apod. Ubytovací zařízení při výběru opatření na úsporu postupují různě. Některá se rozhodují dle toho, co je právě nejnaléhavější, jiná se zase zaměřují na opatření, které přinesou největší úsporu při nejnižších nákladech (Chan & Lam, 2003; Patúš & Gúčík, 2004; Hillary, 2004; Bohdanowicz, 2005; Khemiri & Hassairi, 2005; Mensah, 2006; Ali et al., 2008; Chen & Hsieh, 2011).

2. MATERIÁL A METODIKA ZKOUMÁNÍ

Základní motivací pro náš výzkum byla identifikace strategicky konkurenceschopných manažerských strategií pro středně velké hotely (max. do 150 pokojů). Vzhledem k tomu, že podnikové řízení je ze své podstaty dynamický problém, aplikované formy výzkumu musí tuto skutečnost reflektovat. Postupovali jsme proto v souladu s obecnou víceetapovou vědeckou metodikou, adaptovanou pro společenské vědy (Mitroff & Kilmann, 1978). Podle ní je skutečný problém ve spolupráci se stakeholdery nejdříve (i) slovně formulován, (ii) analyzován a

konceptově namodelován, (iii) výpočetně implementován a v rámci tohoto modelu i opakovaně (iv) realizován.

V našem příspěvku jsme uvedli 4 základní typy stakeholderů v cestovním ruchu. Jedná se o hotelové zaměstnance, hotelový management, cestovní kanceláře a hotelové hosty. Definovali jsme jejich potřeby a klíčové preference. Tyto znalosti byly identifikovány, poté kvantifikovány a promítnuty do konceptového a následně i výpočetního modelu. Posloužily zejména k nastavení vnitřních parametrů modelu a jeho výstupních veličin. Kromě expertních znalostí od stakeholderů jsme využívali také veřejně dostupná statistická data (Český statistický úřad, Eurostat a Satelitní účet cestovního ruchu České republiky).

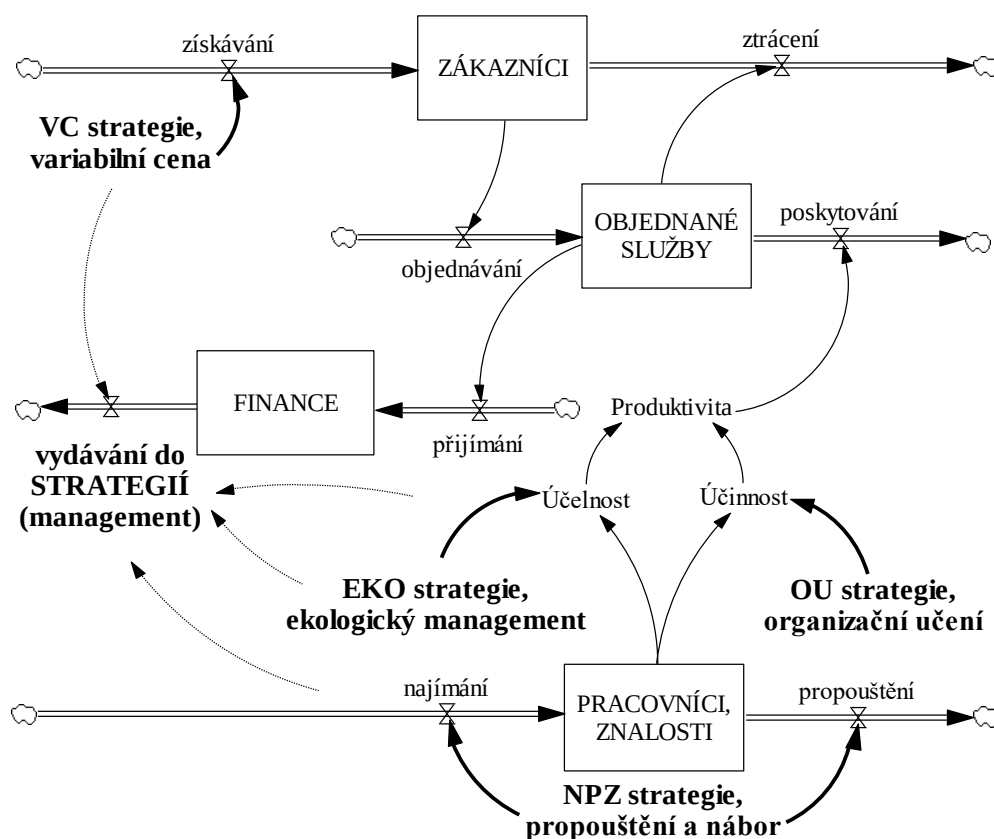
Získané výsledky jsou porovnány s dostupnými poznatky a následně buď zavedeny do praxe, nebo použity k reformulaci úlohy, čímž se v obou případech dostáváme k nové fázi (i). Diskuse o jednotlivých analytických metodách a nástrojích je nad rámec i téma tohoto příspěvku. V podstatě se ale jedná o účelové propojení známých výzkumných postupů s cílem zajistit maximum podkladů, tj. především dat a znalostí, využitelných ve finálním výpočetním modelu. Seznam vhodných zdrojů, seřazených podle pořadí jejich využití v metodice, zahrnuje například následující autory: Senge (1990), Nonaka & Takeuchi (1995), Jankowicz (2003), Chik et al. (2007).

S ohledem na zásadní význam času ve strategickém plánování jsme se rozhodli realizovat náš výpočetní model v jazyce systémové dynamiky (SD) – viz Forrester (1958), Sterman (2000), Morecroft (2007) nebo

Warren (2007). SD přístup vyjadřuje firemní procesy formou toků, v jejichž rámci dochází ke kumulaci pro podnik významných zdrojů, (zjednodušený příklad takové syntaxe znázorňuje obrázek 1). Každý SD model je po jeho prvotním návrhu třeba správně inicializovat, tj. nastavit jeho parametry tak, aby se choval v souladu se svou reálnou předlohou. Poté bývá analyzován z hledisek vnitřní stability, robustnosti a citlivosti. Následně je využit k analýzám externích scénářů nebo politik.

Proces vytváření strategické orientace hotelu a hledání jeho optimální konkurenční výhody probíhá v současnosti spíše metodou pokusu a omylu nebo, v lepších případech, na základě jednoduchých statistických či empirických modelů. Ty sice mohou přibližně postihnout izolované a idealizované části reality, ale jejich integrace do praxe obvyklého systému je buď formálně zcela vyloučena, nebo je zatížena nepřijatelně vysokou chybou. Naším cílem bylo nabídnout hotelovým manažerům interaktivní plánovací nástroj, zachycující základní hotelové procesy ve vzájemných souvislostech. Jeho další vlastností je snadná rozšiřitelnost jak horizontální (přidání zcela nových procesů), tak vertikální (detailnější analýza procesů stávajících). Rozhodli jsme se přitom vyjít z metodiky Balanced Scorecard (BSC, Kaplan & Norton, 1996), definující obecnou architekturu pro plánování a řízení podnikové výkonnosti. Tento předpoklad je opodstatněný, protože v běžném hotelovém provozu lze dobře identifikovat všechny základní sektory BSC, tj. poskytování služeb, marketing, finanční i personální řízení (obrázek 1).

Obr. 1: Balanced Scorecard v hotelu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Interní struktura hotelu je zde znázorněna s využitím notace systémové dynamiky, v níž jsou jednotlivé stavové proměnné chápány jako nádrže, plněné a vyprazdňované parametricky ovládanými ventily. Obrázek vypovídá o tom, že bez udržování optimální úrovně (hladiny) zákazníků nebude mít hotel dostatečný počet objednávek, nutných k zajištění jeho každodenního provozu a nezbytné tvorbě zisku. Způsob, jakým jsou peníze interně rozdělovány, závisí na konkrétní manažerské strategii hotelu. V našem případě jsme základní způsob implementace BSC nazvali strategií fixní ceny (FC).

V současné době známý a hodně využívaný revenue & yield management (RYM), snažící se cenovou diverzifikací oslovit co nejširší spektrum zákazníků, označujeme jako strategii variabilní ceny (VC). Dnes bohužel stále obvyklé úspory variabilních nákladů,

realizované průběžným propouštěním a přijímáním nových zaměstnanců, se projevují především v sektoru zaměstnanců a znalostí (strategie NPZ). Klíčovým termínem pro hotel i pro zákazníka je produktivita, tj. míra zdrojové náročnosti jednotkového výstupu. Ta má dvě vzájemně související složky, kvantitativní (účelnost) a kvalitativní (účinnost). Ekologickou orientací (strategie EKO) je ovlivněna především první skupina, protože manažerské zásahy v této oblasti jsou dobře vyčíslitelné a sledují úsporu vstupních nákladů. Účinnostní složka produktivity jednoznačně souvisí s úrovní rozvoje lidských zdrojů a způsobem integrace individuálních znalostí na podnikové úrovni (organizační učení, strategie OU). Způsob redistribuce volných financí do popsaných základních strategických oblastí znázorňuje tabulka 1.

Tab. 1: Jednotkové strategie a jejich finanční dotace

Jednotková strategie	Orientační hodnoty relativního rozdělení financí do základních strategických oblastí [%]		
	ZÁKAZNÍCI (Marketing)	PRACOVNÍCI	ZNALOSTI (Organizační učení)
Fixní cena (FC), základní varianta BSC	50	20	30
Nábor a propouštění zaměstnanců (NPZ)	50	35	15
Variabilní cena (VC)	55	15	30
Organizační učení (OU)	35	5	60
Ekologický management (EKO)	50	5	45

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

3. VÝSLEDKY

Vzhledem k charakteru našich experimentů jsme oproti obrázku 1 rozdělili stavové proměnné z BSC sektoru lidské zdroje na dílčí veličiny počet pracovníků a jejich znalosti. Důvodem byla i návaznost na náš dřívější výzkum, zabývající se významem a dopady organizačního učení v hotelnictví. Můžeme konstatovat, že FC varianta je sice nákladově vyvážená, ale kvůli absenci klíčové, ziskové orientované strategie, nedokáže tyto prostředky efektivně využít (obr. 2 – 4). Strategie NPZ zase vyžaduje vyšší investice do procesů

najímání a propouštění zaměstnanců, které jsou sice kompenzovány odpovídajícími úsporami, ale výsledkem je obvykle méně kvalifikovaný personál s problematickou loajalitou. Jednotlivé simulační experimenty jsou strukturně i číselně charakterizovány (tabulka 2). Při jejich návrhu jsme vycházeli z toho, že málokterý hotel bude striktně aplikovat ryze uniformní strategickou orientaci, ale spíše se bude snažit dílčí možnosti kombinovat v souladu s místními podmínkami a charakterem konkurence.

Tab. 2: Vnitřní uspořádání jednotlivých experimentů

Experiment		Relativní míra zahrnutí základních strategií [%]				
		FC Fixní cena	NPZ Nábor a propouštění zaměstnanců	VC Variabilní cena	OU Organizační učení	EKO Ekologický management
1	FC	100	0	0	0	0
2	NPZ	0	100	0	0	0
3	VC	0	0	100	0	0
4	VC + NPZ	0	50	50	0	0
5	VC + OU	0	0	30	70	0
6	VC + OU + NPZ	0	35	30	35	0
7	VC + OU + EKO	0	0	20	35	45

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Výsledky našeho předchozího výzkumu (Scholz et al., 2014) ukázaly pozitivní roli organizačního učení, zaměřeného na vytváření dlouhodobých aliancí mezi hotelovým personálem a jeho

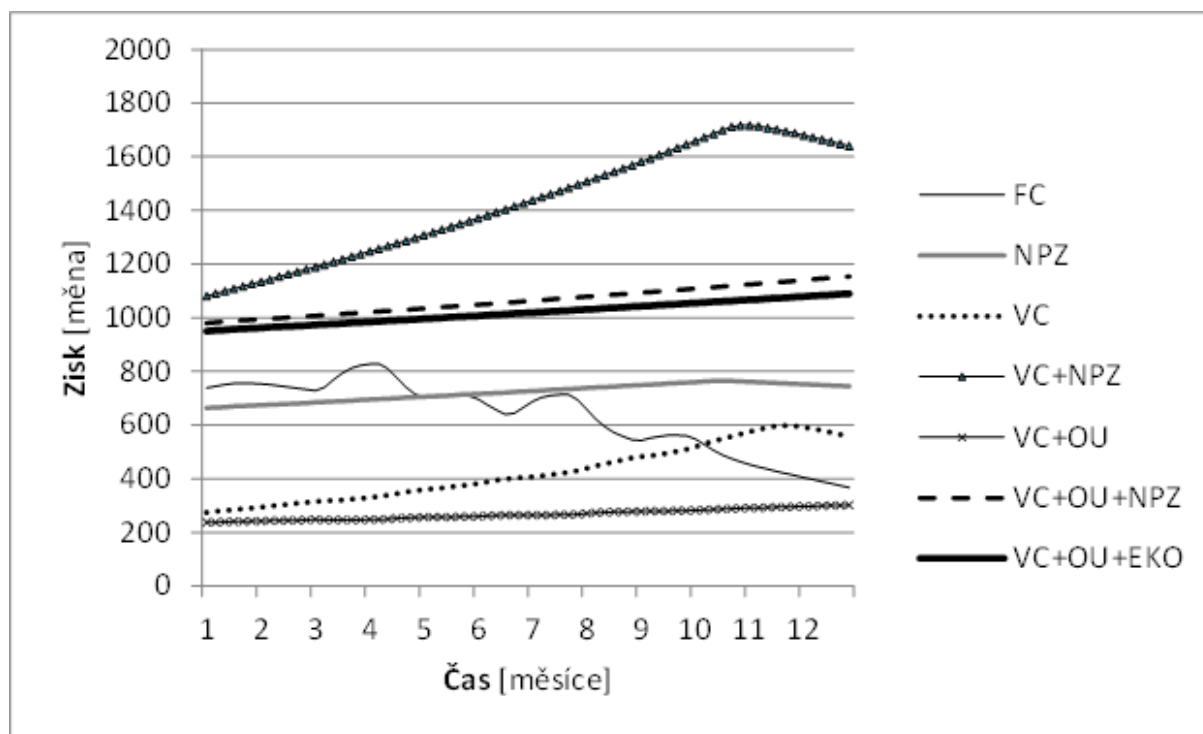
hosty. Proto tuto strategii zařazujeme do všech perspektivních scénářů. V posledním experimentu jsme nahradili strategickou komponentu administrativní regulace počtu

zaměstnanců orientací na ekologický management (strategie EKO). Tou také ušetříme náklady, byť v delším časovém horizontu, a navíc zabráníme nežádoucím ztrátám kvalifikovaných pracovníků. Zanedbatelný není ani související marketingový „EKO“ efekt, vedoucí k další specializaci cílové zákaznické skupiny modelovaného hotelu. Numerické údaje v této tabulce jsou opět relativní a mají spíše orientační charakter.

Vzhledem ke složitosti použitého výpočetního modelu a vysoké míře jeho vnitřní dynamiky jsou totiž výsledky simulací téhož jevu, spuštěných s mírně odlišnými, avšak stále přiměřenými parametry, zatíženy relativně velkým rozptylem. Výsledky, prezentované na obr. 2 – 4 tak lze interpretovat jako střední hodnoty většího počtu realizací téhož experimentu. Při nich jsme sledovali roční vývoj (i) počtu zákazníků, (ii) objednávek, čekajících na vyřízení (backlog) a (iii) výše zisku v reakci

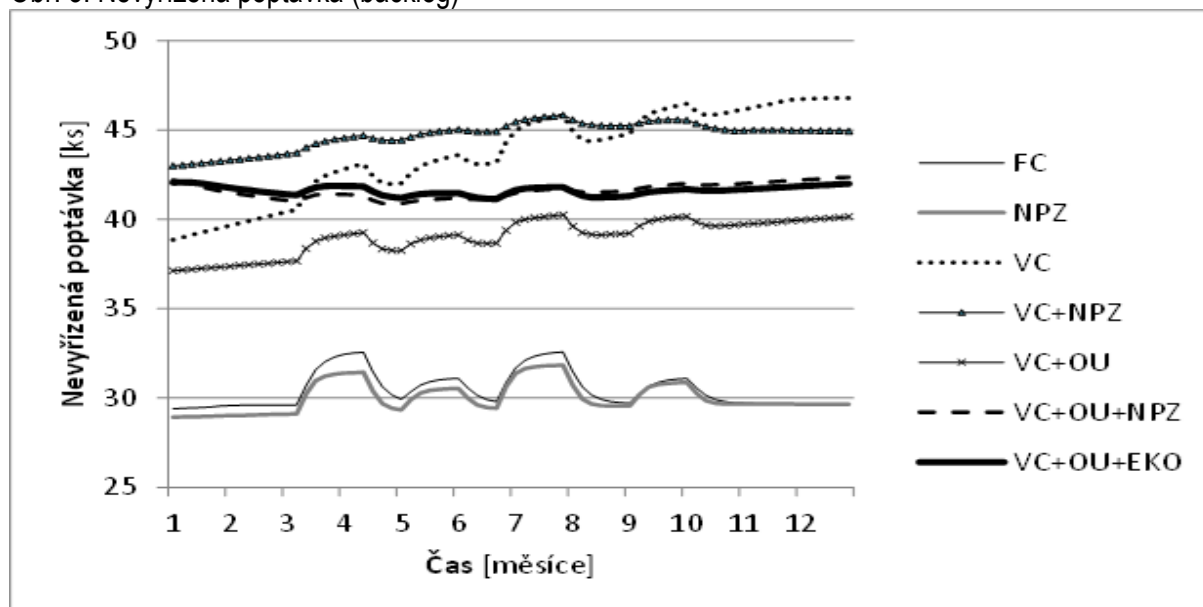
na dva dvacetiprocentní nárůsty zákazníků v hlavních sezónách a dva nárůsty desetiprocentní v sezónách vedlejších. Tyto exogenní změny jsou dobře patrné např. na průbězích počtu zákazníků a nevyřízených objednávek. Všechny experimenty dále předpokládají, že počátkem roku nastavená strategie se v jeho průběhu nezmění. To ale není překážka, protože úplný manažerský cyklus každého ubytovacího zařízení, zahrnující plánování, aktualizaci struktury a alokaci zdrojů, praktickou aplikaci přijatých rozhodnutí a vyhodnocení jejich korespondence s plánem, totiž vždy zabere dobu, počítanou v týdnech až měsících. Navíc parametrické korekce stávajících strategií obvykle neovlivní výkonnost podniku zásadním způsobem, zatímco změny strategií – což je i případ našeho výzkumu – se reálně předpokládají v nejméně ročních intervalech.

Obr. 2: Časový vývoj zisku



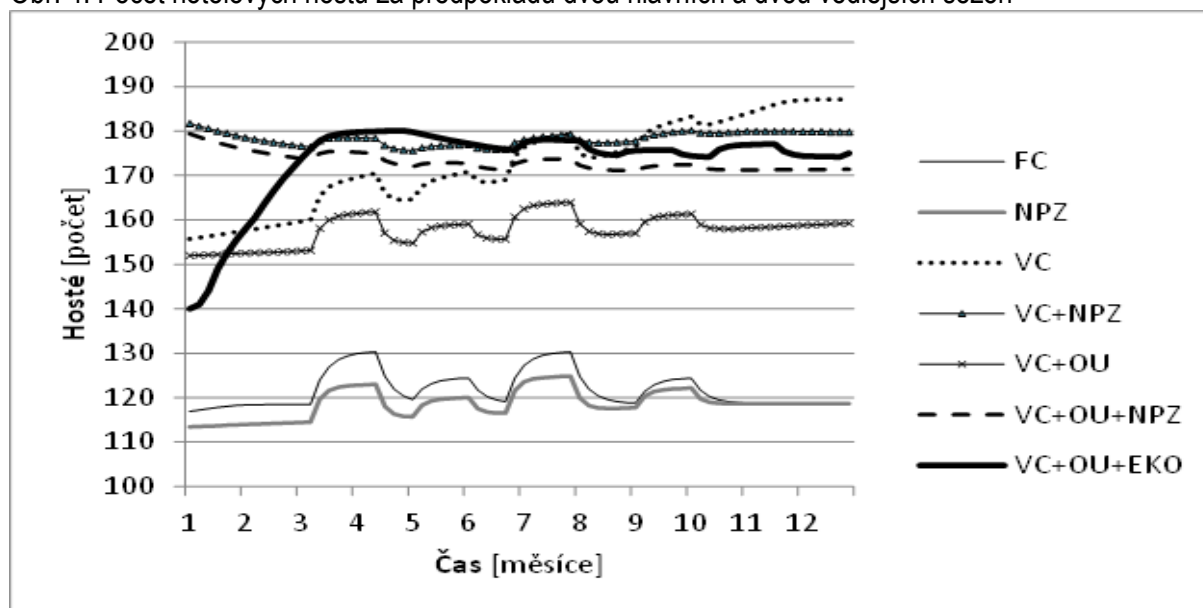
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Obr. 3: Nevyřízená poptávka (backlog)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Obr. 4: Počet hotelových hostů za předpokladu dvou hlavních a dvou vedlejších sezón



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Ze simulačních výsledků plyne, že nemarketingově zaměřené jednoduché strategie (FC, NPZ) nezajistí hotelu dostatek hostů, což se logicky projeví na jeho ekonomické výkonnosti. Druhým extrémem je výhradní orientace na počet zákazníků (VC). I když se jich při této variantě podaří získat nejvíce, díky výhradní orientaci na cenu se nejedná o zisky nijak výrazné. Jako logické

řešení této situace se nabízí vhodná kombinace popsaných přístupů. Ke krátkodobě zajímavým výsledkům vede spojení kvantitativních možností VC a NPZ. Je ale zřejmé, nezkušený, často obměňovaný personál není schopen poskytovat stále se zvyšujícímu počtu zákazníků dlouhodobě kvalitní služby. To vše navíc na hranici dostupných kapacit. Díky soustavnému tlaku na cenu, umocněnému

vnitřním přetížením a nízkou kvalitací personálu, dochází v určitém okamžiku k poklesu zisku. Ten sice lze ovlivnit proměnnou intenzitou uplatňování zásad RYM, ale vždy se bude jednat pouze o krátko až střednědobé korekce. Přijatelně se naopak chová náhrada NPZ komplexem specializovaných vzdělávacích a tréninkových aktivit, zahrnovaných souborně do sektoru OU. Rozvoj lidských zdrojů, který souvisí i s kvalitou vnitřních procesů, není levná ani krátkodobá záležitost. Promítá se v naší simulaci záměrně nadsazená znalostní investice výrazně jak do snížení celkového zisku, tak i do rychlosti jeho růstu. Poněkud zneklidňující je i monotónní přírůstek počtu zákazníků a objednaných služeb. Řešením je dílčí reparametrizace modelu, kterou dojde k redukci neefektivní části znalostních nákladů a také zlepšení finanční bilance zařazením regulace počtu zaměstnanců (NPV). Ten způsobí jak uspokojivé navyšování zisku, tak i kvantitativní zlepšení a hladinovou stabilizaci ostatních sledovaných ukazatelů. Poslední počítačová analýza nahrazuje strategicky méně perspektivní manažerskou dimenzi NPV progresivnějším důrazem na ekologii (EKO). Z finančního hlediska se jedná opět o úspory, tentokrát ovšem ve věcné rovině. Oproti simulačnímu scénáři (VC+OU+NPZ) je v konfiguraci (VC+OU+EKO) nejvýraznější změnou pomalejší růst počtu zákazníků při konstantní poptávce. Tento překvapivě stabilní, na počtu zákazníků nezávislý zájem o hotelové služby připisujeme důsledné implementaci procesů organizačního učení. Jím vytvořená a správně fungující aliance mezi zákazníky a hotelovým personálem totiž průběžně reguluje zátěž personálu na požadované úrovni. To, že zákazníci v tomto scénáři hledají ekologický hotel déle, je způsobeno především jeho nižšími výdaji na marketing.

ZÁVĚR

Dynamické simulace mohou vhodně přispět k výběru optimální manažerské strategie středně velkého hotelu. Naše výpočetní analýzy byly založeny na modelování hotelové výkonnosti metodou Balanced Scorecard, jejíž

jednotlivé sektory jsme postupně strukturně modifikovali a reparametrizovali. Srovnáním typických jednoduchých i kompozitních strategií můžeme konstatovat, že použitá metodika je pro daný úkol vyhovující. V první řadě se jedná o uspokojivě zdůvodnitelné časové průběhy chování mnohorozměrného dynamického systému. Dále je zvolená metodika uživatelsky srozumitelná co se týče vztahu ovládání a interpretace výsledků, a také nečiní žádné potíže při způsobu zadávání a editace modelového problému. Organizační učení, které je přiměřeně a správně aplikováno v kontextu ostatních manažerských strategií, stabilizuje počet zákazníků v okolí efektivní kapacity hotelu, vede k monotónnímu růstu zisku a v neposlední řadě zajišťuje i konstantní výši průběžných kumulativních objednávek. Hotel, který aplikuje prvky ekologického managementu, či dodržuje nějaká ekologická opatření, si své hosty sice hledá déle, ale ze strategického hlediska můžeme konstatovat, že se jedná o nejperspektivnější uvedenou variantu ze zmiňovaných možností. Majitelé ubytovacích zařízení by tedy měli zvážit využívání prvků ekologického managementu především z důvodů konkurenceschopnosti, posílení zaměstnaneckých vztahů a vztahů s investory a ekologické odpovědnosti.

LITERATURA

- Ali, Y.; Mustafa, M.; Al-Mashaqbah, S.; Mashal, K. & Mohsen, M. (2008). Potential of energy savings in the hotel sector in Jordan. *Energy Conversion and Management*. 49(11), 3391-3397.
- Anderson, R. & Srinivasan, S. S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: a contingency Framework. *Psychology & Marketing*. 20(2), 123-138.
- Avinal, E. A. (2006). Revenue management in hotels. *Journal of Foodservice Business Research*. 7(4), 51-57.
- Baker, D. A., Crompton, J. L. (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research*. 27(3), 785–804.
- Baloglu, S. (2002). Dimensions of customer loyalty: separating friends from wellwishers. *Cornell Hotel and Restaurant Administrative Quarterly*. 43(1), 47-59.

Belešová, S. (2009). *Podpora vyjadrovania sťažností v organizácii*. In Gúčík, M. a kol. *Manažérstvo sťažností v organizáciách služieb*. UMB: Bratia Sabovci, 42-49.

Bitran, G. & Gilbert, S. M. (1996). Managing hotel reservations with uncertain arrivals. *Operations Research*, 44(1), 35-49.

Bohdanowicz, P. (2005). European Hoteliers' Environmental Attitudes: Greening the Business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 46(2), 188-204.

Bowen, J. T. & Shoemaker, S. (2003). Loyalty: a strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 44(5-6), 31-46.

Chan, W. W. & Lam, J. C. (2003). Energy-saving supporting tourism sustainability: A case study of hotel swimming pool heat pump. *Journal of Sustainable Tourism*. 11(1), 74-83.

Chen, H. & Hsieh, T. (2011). An environmental performance assessment of the hotel industry using an ecological footprint. *Journal of Hospitality Management and Tourism*. 2(1), 1-11.

Chik, V.; Plimmer, B. & Hosking, J. (2007). Intelligent Mind-mapping. *Proceedings of the 19th Australasian conference on Computer-Human Interaction: Entertaining User Interfaces*, 195-198.

Chou, C. J. (2014). Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes. *Tourism Management*. 40, 436-446.

Clemes, M. D.; Gan, C. & Ren, M. (2010). Synthesizing the effects of service quality, value, and customer satisfaction on behavioral intentions in the motel industry: an empirical analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 35(4), 530-568.

Forrester, J. W. (1958). Industrial Dynamics-A Major Breakthrough for Decision Makers. *Harvard Business Review*. 36(4), 37-66.

Graci S. (2010). Examining the factors that impede sustainability in China's tourism accommodation industry: a case study of Sanya, Hainan, China. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 19(1), 38-55.

Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller

enterprise. *Journal of Cleaner Production*. 12(6), 561-569.

Gracia, E.; Bakker, A. B. & Grau, R. M. (2011). Positive emotions: the connection between customer quality evaluations and loyalty. *Cornell Hospitality Quarterly*. 52(4), 458-465.

Gúčík, M. a kol. (2007). *Manažment regionálneho cestovného ruchu*. Banská Bystrica: Slovak-Swiss Tourism.

Ivanov, S. (2006). Management of overbookings in the hotel industry - basic concepts and practical challenges. *Tourism Today*, 6, 19-32.

Ivanov, S. & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management—a critical literature review, *Tourism*. 60(2), 175-197.

Jankowicz, D. (2003). *The Easy Guide to Repertory Grids*, Wiley.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*: Harvard Business School Press.

Keith, K.; Simmers, S. (2013). Measuring hotel service quality perceptions: the disparity between comment cards and lodgerv, *Academy of Marketing Studies Journal*. 17(2), 119-131.

Khemiri, A. & Hassairi, M. (2005). Development of energy efficiency improvement in the Tunisian hotel sector: a case study. *Renewable Energy*. 30(6), 903-911.

Kietzmann, J. & Canhoto, A. (2013). Bittersweet! Understanding and Managing Electronic Word of Mouth, *Journal of Public Affairs*. 13(2), 146-159.

Luciani, S. (1999). Implementing yield management in small and medium sized hotels: an investigation of obstacles and success factors in Florence hotels, *Hospitality Management*. 18(2), 129-142.

Mensah, I. (2006). Environmental management practices among hotels in the greater Accra region. *International Journal of Hospitality Management*. 25(3), 414-431.

Mitroff I. I. & Kilmann, R. H. (1978). *Methodological Approaches to Social Science: Integrating Divergent Concepts and Theories*, Jossey-Bass, San Francisco.

Morecroft, J. (2007). *Strategic Modelling and Business Dynamics: A Feedback Systems Approach*, London Business School.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Patúš, P. & Gúčík, M. (2004). *Manažment ubytovacej prevádzky hotela*. Banská Bystrica: Slovak-Swiss Tourism.

Rojšek, I. (2001). From Red to Green: Towards the Environmental Management in the Country in Transition. *Journal of Business Ethics*. 33(1), 37-50.

Scholz, P. (2014). Uplatňování prvků ekologického managementu v ubytovacích zařízeních v České republice. *Ekonomická revue cestovního ruchu*. 47(1), 42-52.

Scholz, P.; Voráček, J. & Smrčka, F. (2014). Quo vadis, hotel management? *Proceedings of the 10th European Conference on Management Leadership and Governance*. Zagreb: VERN' University of Applied Sciences, 312-321.

Shoemaker, S. & Lewis, R. C. (1999). Customer loyalty: the future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management*. 18(4), 345-370.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*, Doubleday/Currency.

Sterman, J. (2000). *Business Dynamics: Thinking and Modeling for a Complex World*, McGraw Hill.

Tran, B. (2009). Green Management: The Reality of Being Green in Business. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*. 14(27), 21-45.

Warren, K. (2007). *Strategic Management Dynamics*, John Wiley & Sons.

Yeoman, I. & McMahon-Beattie, U. (2011). *Revenue Management. A Practical Pricing Perspective*. New York: Palgrave Macmillan.

THE INFLUENCE OF CUSTOMER BASED BRAND EQUITY ON CONSUMER RESPONSES-THE NEWLY OPENED WEST HILLS MALL IN GHANA

Hayford Amegbe ¹

¹ Hayford Amegbe, MBA, Lecturer School of Business, Dominion University College, dansohay@yahoo.com, h.amegbe@duc.edu.gh

Abstract: The interest of this study is to understand customer based brand equity and its effect on consumers' willingness to pay price premiums, consumers' attitude towards brand preference and purchase intention at the newly open West Hills Mall in Ghana. The data for the study was collected from 400 customers who went to shop at the West Hills Mall. Using a confirmatory factor analysis and path analyses it was found out that brand preference and purchase intention is significantly related to brand equity. However, consumers' willingness to pay price premiums is not significantly related to brand equity. Possible future research could look at involving customers from more than one shopping Mall in the country because of the cultural differences in customer preference. Also, performance measurement and financial performance could be studied to help marketing managers and marketing planners to know the importance of brand equity in running shopping Malls.

Keywords: Customer Based Brand Equity, Consumer Response, West Hills Mall, Ghana

JEL Classification: M31, M15

INTRODUCTION

The definition of brand equity can be approached from the perspective of investors, manufacturers, retailers or consumers. Retailers and manufacturers are usually concerned with the cash flow and strategic implications of brand equity, while investors concern themselves with value in terms of finances so as to treat it as an asset and include it in the firm's balance sheet (Myers, 2003; Keller, 1993). According to Keller (2003), "brand equity [is] the differential effect that brand knowledge has on consumer response to the marketing of the brand". Therefore, it is important for the brand to provide some value to customers in order for it to have a high equity level. This is because the power of a brand is determined by what customers learn of it over time. It also includes what they have felt, seen, or heard about the brand (Keller, 2003).

Aaker (1991) and Keller (1993) developed the foundation for consumer-based brand

equity research. From a cognitive psychology approach, Aaker (1991) defines brand equity as "a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm's customers". These assets are brand awareness, perceived quality, brand associations, brand loyalty and other proprietary assets. Keller (1993) develops an alternative view and defines the concept of consumer-based brand equity as the differential effect of brand knowledge on consumer response to the marketing of the brand. Following these two approaches, this study uses a consumer-based brand equity measure that consists of four key constructs: brand awareness, perceived quality, brand associations, and brand loyalty and examines these on consumers' willingness to pay price premiums, consumers' attitude towards brand preference and purchase intention. These brand equity dimensions are widely accepted and

used by numerous researchers (e.g. Yoo et al., 2000; Kim et al., 2003; Pappu et al., 2005; Lee and Back, 2010; Pike et al., 2010; Kim and Hyun, 2011).

1. BRAND AWARENESS

Brand awareness is the first step to creating brand equity. This dimension refers to whether consumers can recall or recognise a brand and is related to the strength of a brand's presence in consumers' minds (Aaker, 1996). Perceived quality and brand associations are also two key dimensions of brand equity. Perceived quality refers to the perception of the overall quality or superiority of a product or service relative (Keller, 2003), while brand associations are the concepts that have links to the brand name in consumer memory (Keller and Lehmann, 2006).

Brand awareness involves linking the brand to different associations in memory (Keller, 2003). Therefore, consumers must first be aware of a brand to later have a set of brand associations (Aaker, 1991). Brand awareness affects the formation and the strength of brand associations, including perceived quality (Keller, 1993; Pitta and Katsanis, 1995; Keller and Lehmann, 2003; Pike et al., 2010).

1.1 Perceived quality

Perceived quality refers to the judgement or perception about the superiority of the product compared to others in the same category or close substitutes. It is the ability of a product to offer the necessary level of satisfaction better than other alternatives. As explained by Baldauf et al. (2003), the quality of a product is a significant resource that enables the firm to achieve competitiveness. When the firm creates a brand, they need to communicate the essence of the brand with the aim of positioning it in the minds of the audience in the marketplace so as to match the characteristics of the brand to the needs and expectations of the consumers. According to Hamann et al. (2007), branding contributes greatly to providing security and assuring customers of the quality of products.

The development of powerful brands in a market arises from consistently providing a compelling experience to customers. The experience is achieved through the distribution channels, the product on offer, physical environment, employee behaviour and brand communication. These factors largely contribute to making the brand tangible to consumers (Abimbola and Vallaster, 2007). Having a high-quality brand is not only a prerequisite to being competitive in a market; it enables also the company that owns the brand to become attractive in the marketplace (Urde, 1994). The service encounter provided by the firm to its customers serves as the strongest impression of quality of the brand; hence, every interaction between the firm and its customers affects the brand image (De Chernatony and Drury, 2006).

1.2 Brand association

According to Lassar et al. (1995), brand association refers to the relative strength of a consumer's positive feelings towards the brand. The interaction between customers and other relevant stakeholders has an influence on the brand equity of the firm. It has been argued by some researchers that when the customers' experience of a product or brand is positive, the brand becomes stronger and there is a positive reputation of the brand (Abimbola and Vallaster, 2007). A study by Hamann et al. (2007) reveals that buyers often patronize and are also willing to pay premium prices for those products that are branded when they have a choice to select from products that fall into the same category. Buyers eventually identify with the brand and they also form some emotional bond with and sentimental attachment to the brand (Lassar et al., 1995). Consumers use the name of the brand to make inferences about the quality of a product they are not familiar with mainly because the brand name tends to build a reputation of the product as a result of the associations it has by virtue of its name and the utility or value of the product (Lassar et al., 1995). Some researchers (Simmons, 2007) explain that a brand evokes in the mind of customers

a certain presence, personality and product or service performance. The associations can be either a functional consequence or a symbolic meaning (O'Loughlin and Szmigin, 2005). According to Balmer and Gray (2003) buyers are usually persuaded to believe in some perceived cordiality associated with a particular brand. Hence, consumers tend to consume the brand and associate themselves with the brand to identify who they are, who they wish to be and/or how they wish to be seen. Brands become competitive in the marketplace as a result of the associations and behaviour of consumers towards them. Simply put, buyers tend to develop relationship with brands and such a relationship substitutes for human interaction between the firm and its customers. According to Delgado-Ballaster and Munuera-Aleman (2005), this relationship is known as relational market based brand equity.

1.3 Brand loyalty

When a customer is loyal to a product or a brand, they consider it as their first option or choice and they are not influenced or affected by the strategies that are employed by competitors to lure them or get their attention (Tong and Hawley, 2009).

Unlike the other antecedents of brand equity, brand loyalty develops from actual buying and usage of the product or brand (Baldauf et al., 2003). It is often indicated by the favourable attitude of consumers towards a brand, demonstrated by repeated purchase of the brand over time (Urde, 1994).

Brand equity is influenced by the subjective evaluation of any direct (e.g. trial, usage) and indirect contact (e.g. advertising, word of mouth) with the brand (Delgado-Ballaster and Munuera-Aleman, 2005; Keller, 1993). Consequently, in order to achieve brand equity, it is important for firms to develop marketing strategies that not win only customers but also build trust and loyalty. Brand loyalty is an important characteristic of brands with high equity (Atilgan et al., 2005; Tong and Hawley, 2009; Aaker, 1991). When a firm succeeds in building loyalty in the marketplace for its

products and services, it leads to certain marketing advantages. The marketing advantages include price premiums, market share and greater trade leverage and reduced marketing costs (Delgado-Ballaster and Munuera-Aleman, 2005).

1.4 Customer based brand equity effects on consumers' responses

Building a strong brand with positive equity positively influences firms' performance through its effect on consumers' responses towards brands. This study explores three of these consumer responses: willingness to pay a price premium, brand preference and purchase intention. The willingness to pay a price premium reflects the amount a consumer is willing to pay for a brand in comparison with other brands offering similar benefits. The literature indicates that brand equity has a notable impact on consumers' willingness to pay a price premium (Lassar et al., 1995; Netemeyer et al., 2004). Brand equity makes consumers less sensitive to price increases (Hoeffler and Keller, 2003; Keller and Lehmann, 2003) and more willing to pay a higher price since they perceive some unique value in the brand that no other alternative can provide (Chaudhuri, 1995; Seitz et al., 2010).

2. OBJECTIVES OF THE STUDY

The main objective of this study is to understand customer based brand equity and examines the effect of brand equity on consumers' willingness to pay price premiums, consumers' attitude towards brand preference and purchase intention

3. HYPOTHESIS DEVELOPMENT AND CONCEPTUAL FRAMEWORK

Building a strong brand with positive equity positively influences firms' performance through its effect on consumers' responses towards brands. This study explores four of these consumer responses: willingness to pay a price premium, attitude towards extensions, brand preference and purchase intention. The willingness to pay a price premium reflects

the amount a consumer is willing to pay for a brand in comparison with other brands offering similar benefits. The literature indicates that brand equity has a notable impact on consumers' willingness to pay a price premium (Lassar et al., 1995; Netemeyer et al., 2004). Brand equity makes consumers less sensitive to price increases (Hoeffler and Keller, 2003; Keller and Lehmann, 2003) and more willing to pay a higher price since they perceive some unique value in the brand that no other alternative can provide (Chaudhuri, 1995; Seitz et al.,

2010). Thus it is hypothesized that:

- *H1. Brand equity has a positive influence on consumers' willingness to pay price premiums at the Westhill Mall*

Firms with higher brand equity can also extend their brands more successfully (Rangaswamy et al., 1993). One of the main reasons is that endowing a new product with a well-known brand name provides consumers with a sense of familiarity and trust that positively influences their attitude towards the extension, even when they do not have specific knowledge about it (Milberg and Sinn, 2008). The strong support for transfer of knowledge and affect from the parent brand to the extension clearly justifies the key role that brand equity plays in consumers' evaluations of brand extensions (Czellar, 2003). Therefore, brands with higher equity are expected to generate more positive consumer responses towards potential extensions, as the following hypothesis propose:

- *H2. Brand equity has a positive influence on consumers' brand preference at the Westhill Mall*

Brand equity also has a positive impact on consumers' brand preferences. The literature suggests that strong brands get preferential evaluations as well as higher

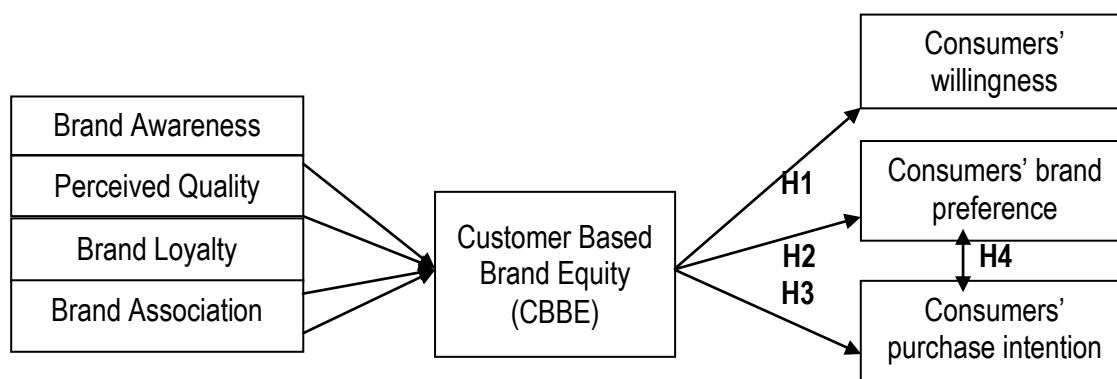
overall preference (Hoeffler and Keller, 2003). Similarly, customers who perceive a higher value in a brand are more likely to buy it (Aaker, 1991). Researchers have found a positive effect of brand equity on consumers' brand preferences and purchase intentions. For instance, Cobb-Walgren et al. (1995) found across two categories, hotels and household cleaners, that those brands with higher equity generated greater brand preferences and purchase intentions. Similar results are reported by Tolba and Hassan (2009). Thus the following hypothesis is formulated:

- *H3. Brand equity has a positive influence on consumers' purchase intention at the Westhill Mall*

According to Hellier et al., 2003 there is a relationship between these two constructs: brand preference and purchase intention the theory of reasoned action has been used to explain the relationships between attitudes, intentions and behaviour (Fishbein and Ajzen, 1975). According to this theory, a favourable attitude towards a brand leads to purchase intention. Hence the following hypothesis is formulated.

- *H4. Brand preference has a positive influence on consumers' purchase intention at the Westhill Mall*

Fig. 1: Conceptual Framework



Source: By Author, 2015

4. METHODOLOGY

Data will be collected through a survey at the West Hills Mall using quota sampling (by age and sex). The West Hills Mall was selected because it is the biggest mall currently in Ghana with high customer patronage. To deal with administration and response, teaching assistance from the Dominion University were provided with training to do the surveys (Craig and Douglas, 2005). The empirical study used four questionnaires, one for each brand. Each respondent were required to complete one version of the questionnaire and evaluate only one brand. To be eligible for the study, respondents needed to be aware of the focal brand on their questionnaire. A total of 500 questionnaires were completed. Non-valid questionnaires were discarded. Regarding consumers' responses to brand equity, three of the items used in Netemeyer et al. (2004) were adopted to measure the willingness to pay a price premium. Based on Sirgy et al. (1997), brand preference were measured using a three items. Three items on understanding brand equity and the effect of on consumers' purchase intention measure were taken from Yoo et al. (2000). Finally, purchase intention was measured using three items adapted from a previous study by Erdem et al. (2006). A total of 500 questionnaires were administered and out of which 400 were considered valid and were used in the final analysis. A total of 100

questionnaires were eliminated because they were incomplete.

5. DATA ANALYSIS AND DISCUSSIONS

A total of 500 questionnaires were administered and out of which 400 were used to do the analysis. 100 questionnaires were not valid to be included in the analysis. A structural equation modeling was used for confirmatory factor analysis and path analyses. The study used two-step approach recommended by Anderson and Gerbing (1988). First, the measurement model was analyzed to ensure sufficient reliability and validity of the constructs. Second, the hypotheses of the relationships between constructs were tested. Model fit criteria suggested by Hu and Bentler (1999) were used for both the measurement and the structural model: goodness of fit (GFI), adjusted goodness of fit (AGFI), comparative fit index (CFI), root mean square residual (RMR), and root mean square error of approximation (RMSEA). Acceptable models should have (and GFI and CFI greater than 0.90.

5.1 Demographic characteristics

Proctor (2000) explains that demographic data are needed to obtain basic information about the respondent. It provides identification material about the respondent such as age and sex. Demographic data, in addition, helps in the analysis of subgroups within the sample to provide a method for identifying differences

in key results in responses by subgroups such as age, sex, etc. The distribution of demographic variables (Table 1) of the sample indicated that the respondents tended to be the youth. Out of the 400 respondents, 47.5 % were male and 52.5 % were female. 77 % of the sample were between the youth ages of 18 years and 30 years. The ratio of respondents to the selected brands was: 8.0% preferred Apple and 17.0 %

preferred for Samsung in relation to Consumer Electronics, 13.3% preferred for Barcelos and 11.8 % preferred Food Inn in relation to Food, 10.5 % preferred Wooden and 14.5% preferred GTP/Holland in terms of Fashion, and 16.0 % preferred Guinness and 9.0% preferred club beer in terms of Alcoholic drinks. This gives the current standing of each the brands at the West Hills Mall.

Tab. 1: Demographic Characteristics

Parameter	No. of Respondent	%
Gender		
Male	190	47.5
Female	210	52.5
Total	400	100
Age Group		
18 - 24	112	28.0
25 - 30	196	49.0
31 - 40	61	15.3
41 – 50	31	7.8
Total	400	100
Apple	32	8.0
Barcelos	53	13.3
Club Beer	36	9.0
Food Inn	47	11.8
GTP/Holland	58	14.5
Guinness	64	16.0
Samsung	68	17.0
Wooden	42	10.5
Total	400	100.0

Source: Field Data, 2015

5.2 Reliability and validity of measures

To assess the initial reliability of the measures, Cronbach's alpha for all the construct was calculated and found to be 0.85. Next, a confirmative factor analysis (CFA) with Amos

5.0 Graphics software for the measurement model with four constructs was performed. Patterns fitting indicators are listed in the Table 2.

Tab. 2: Measuring patterns fitting overall indicators

Variables/Indicators	Brand equity	Price Premium	Brand Preference	Purchase Intension
CMIN/DF	1.52	2.36	1.83	2.33
RMR	0.01	0.02	0.02	0.01
GFI	0.91	0.96	0.90	0.94
AGFI	0.92	0.90	0.98	0.98
IFI	0.90	0.93	0.99	0.95
CFI	0.95	0.92	0.96	0.97

Source: Field Data, 2015

Table 2 indicated that all criteria met the recommended values in the measuring patterns and related Factor loadings were all more than 5%, and the significance level is 0.000.

the statistical significance of the proposed relationships between brand equity and its dimensions. Table 3 shows the model overall fittings indicators.

5. STRUCTURAL MODEL

Based on the study hypotheses, a structural equation modeling was developed to assess

Tab. 3: The Model Fitting Indicators

Variables	Indicators
RMR	0.002
PCFI	0.63
IFI	0.97
CFI	0.98
TLI	0.96
NFI	0.98
AGFI	0.96
GFI	0.97
RMSEA	0.04
CMIN/df	1.93

Source: Field Data, 2015

Amos output results (Table 3) in model standard estimation section indicate that path analysis model is a suitable model. CMIN/df is 1.93 which is acceptable. RMSEA rate is equal to 0.04 which is appropriate, GFI and AGFI and other three variables of NFI, CFI, TLI and IFI rate are all more than 95%. And finally RMR rate indicate approximately zero rate. Fitting indicators for all patterns is in the acceptance area and these indicators reveal a good pattern

fitting by data and the collected data support the pattern well.

The study tested the relationship between the antecedents and the result is presented in Table 4. The estimated model results supported three of the four hypotheses as shown in the Table 4.

Tab. 4: Results of hypotheses testing

Hypothesis	Relationship	Standard coefficient	t – value	p - value	Results
H_1	Brand equity – Price Premium	-0.06	-0.87	> 0.05	Unsupported
H_2	Brand equity – Brand preference	0.47	4.01	≤ 0.001	Supported
H_3	Brand equity – Purchase Intension	0.48	3.67	≤ 0.001	Supported
H_4	Brand preference - Purchase Intension	0.47	3.43	≤ 0.001	Supported

Source: Field Data, 2015

DISCUSSION AND CONCLUSION

The present study has analyzed consumer brand equity on consumer response. The basic objective was to understand customer based brand equity and examine the effect of brand equity on consumers' willingness to pay price premiums, consumers' attitude towards brand preference and purchase intention. The researcher formulated four hypotheses that relate brand equity to price premiums, brand preference and purchase intentions.

Although these findings do not completely support all hypotheses, the study found brand preference and purchase intension are significantly related brand equity. However, consumers' willingness to pay price premiums and brand equity were found not to be significantly related, indicating that having a brand name is not a guarantee to place premiums on the product. This result is inconsistent with some earlier studies (example, Lassar et al., 1995; Netemeyer et al., 2004, Hoeffler and Keller, 2003; Keller and Lehmann, 2003)

To improving and encouraging products brand equity, it is important to establish the fact that different brand equity dimensions contribute to the overall equity in different ways, and that a relationship exists among the dimensions. Marketing managers who are often restricted due to limited resources (e.g. money, time, and manpower) to implement branding strategies, can make good use of the findings of this study by prioritizing and allocating resources across

the various dimensions. The study is limited to only the West Hills Mall. Future research needs to be done among the various regions in Ghana because of the cultural difference that exist among the various regions in Ghana which would influence consumer utility and preference.

REFERENCES

- Aaker, D. (1991), *Measuring Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, NY.
- Abimbola, T. and Kocak, A. (2007), "Brand, organizational identity and reputation: SMEs as expressive organizations, a resource based perspective", *International Journal of Qualitative Market Research*, Vol. 10 No. 4, pp. 416-430.
- Abimbola, T. and Vallaster, C. (2007), "Brand, organizational identity and reputation in SMEs: an overview", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 10 No. 4, pp. 341-348.
- Ahmed, Z. U., Johnson, J. P., Pei Ling, C., Wai Fang, T., & Kah Hui, A. (2002). Country-of-origin and brand effects on consumers' evaluations of cruise lines. *International Marketing Review*, 19(3), 279–302.
- Ahmed, Z. U., Zbib, I. J., Sikander, A., Gilbert, R., & Noujaim, R. G. (2012). Does country of brand origin (COBO) matter for the Lebanese consumers ?
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1988), "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach",

Psychological Bulletin, Vol. 103 No. 3, pp. 411-23

Asamoah, E. S. (2014). "Customer based brand equity (CBBE) and the competitive performance of SMEs in Ghana", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 21 Iss 1 pp. 117 - 131

Baldauf, A., Cravens, K.S. & Binder, G. (2003), "Performance consequences of brand equity management evidence from organizations in the value chain", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 220-236.

Balmer, J.M.T. & Gray, E.R. (2003), "Corporate brands: what are they? What of them?", *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Nos 7/8, pp. 972-997.

Bar-Haim, G. (1987), "The meaning of Western commercial artifacts for eastern European youth", *Journal of Contemporary Ethnography*, Vol. 16 No. 2, pp. 205-26.

Beaudoinmary, P., Mooreronald, A., & Beaudoin, P. (2006). Young fashion leaders ' and followers ' attitudes toward American and imported apparel.

Bluemelhuber, C., Carter, L. L., & Lambe, C. J. (2007). Extending the view of brand alliance effects. *International Marketing Review*, 24(4), 427-443.

Boyle, E. (2003), "A study of entrepreneurial brand building in the manufacturing sector in the UK", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 79-93.

Brengman, M., & Willems, K. (2009). Determinants of fashion store personality: a consumer perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 18(5), 346-355.

Buil, I., Martínez, E., & Chernatony, L. De. (2013). The influence of brand equity on consumer responses.

Calvo Dopico, D., & Calvo Porral, C. (2012). Sources of equity in fashion markets. *Journal of Product & Brand Management*, 21(6), 391-403.

Cass, A. O., & Siahtiri, V. (2014). Are young adult Chinese status and fashion clothing brand conscious ?

Cobb-Walgren, C., Ruble, C.A. & Donthu, N. (1995), "Brand equity, brand preference and purchase intent", *Journal of Advertising*, Vol. 24 No. 3, pp. 25-40.

De Chernatony, L. & Drury, S. (2006), "The effects of service brand extensions on corporate image: an empirical model", *European Journal of Marketing*, Vol. 40 Nos 1/2, pp. 174-197.

Delgado-Ballaster, E. & Munuera-Aleman, J. L. (2005), "Does brand trust matter to brand equity?", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 187-196.

Diamantopoulos, A., Smith, G., & Grime, I. (2005). The impact of brand extensions on brand personality: experimental evidence. *European Journal of Marketing*, 39(1/2), 129-149.

Elena, D.-B. & Jose, L. M.-A. (2005), "Does brand trust matter to brand equity?", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 187-196.

Elena Villar, M., Ai, D., & Segev, S. (2012a). Chinese and American perceptions of foreign-name brands. *Journal of Product & Brand Management*, 21(5), 341-349.

Elena Villar, M., Ai, D., & Segev, S. (2012b). Chinese and American perceptions of foreign-name brands. *Journal of Product & Brand Management*, 21(5), 341-349.

Farquhar, P. H. (1989), "Managing brand equity", *Marketing Research*, Vol. 1, pp. 24-33.

Fetscherin, M., & Toncar, M. (2009). Country of Origin Effect on U. S. Consumers ' Brand Personality Perception of Automobiles from China and India.

Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley, Reading, MA

Godey, B., & Lai, C. (2011). Construction of international brand portfolios: impact on local brands. *Journal of Product & Brand Management*, 20(5), 402-407.

Grace, D., & Cass, A. O. (2006). Brand associations : looking through the eye of the beholder.

Hamann, D., William, R.L. Jr and Omar, M. (2007), "Branding strategy and consumer high-technology product", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 98-111.

Herstein, R., Berger, R., & Jaffe, E. D. (2014). How companies from developing and

emerging countries can leverage their brand equity in terms of place branding

Hill, J. (2001), "A multidimensional study of the key determinants of effective SME market activity: Part 1", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 7 No. 5, pp. 171-204.

Hill, J. & Wright, L. T. (2001), "A qualitative research agenda for small to medium-sized enterprises", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19 No. 6, pp. 432-443.

Hoeffler, S. & Keller, K. K. (2003), "The marketing advantages of strong brands", *Brand Management*, Vol. 10 No. 6, pp. 421-45.

Hoek, J., Kearns, Z. & Wilkinson, K. (2003), "A new brand's behaviour in an established market", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 52-65.

Hur, W., Ahn, K., & Kim, M. (2011). Building brand loyalty through managing brand community commitment. *Management Decision*, 49(7), 1194-1213.

Kamakura, W. A. & Russell, G.J. (1993), "Measuring brand value with scanner data", *International Journal of Marketing Research*, Vol. 10, pp. 9-21.

Kapferer, J. N. (1997), *Strategic Brand Management*, Kogan Page, Dover, NH

Keller, K. L. (1993), "Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 1-22.

Keller, K.L. (2003), *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ

Keller, K.L. & Lehmann, D.R. (2003), "How do brands create value?", *Marketing Management*, May/June, pp. 27-31.

Keller, K.L. & Lehmann, D.R. (2006), "Brands and branding: research findings and future priorities", *Marketing Science*, Vol. 25 No. 6, pp. 740-59.

Kim, J.-H. & Hyun, Y.J. (2011), "A model to investigate the influence of marketing-mix efforts and corporate image on brand equity in the IT software sector", *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, pp. 424-38

Kim, H., Kim, W. G., & An, J. a. (2003). The effect of consumer-based brand equity on firms'

financial performance. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 335-351.

Kinra, N. (2006), "The effect of country-of-origin on foreign brand names in the Indian market", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 24 No. 1, pp. 15-30

Kirmani, A. & Baumgartner, H. (2000), "Reference points used in quality and value judgments", *Marketing Letters*, Vol. 11 No. 4, pp. 229-34

Kron, J. (1983), *Home-Psych: The Social Psychology of Home and Decoration*, Potter, New York, NY

Kumar, A., Lee, H.-J. & Kim, Y.-K. (2009), "Indian consumers' purchase intention toward a United States versus local brand", *Journal of Business Research*, Vol. 62 No. 5, pp. 521-7

Lassar, W., Mittal, B. & Sharma, A. (1995), "Measuring customer based brand equity", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12 No. 4, pp. 11-19.

Lee, J.-S. & Back, K.-J. (2010), "Reexamination of attendee-based brand equity", *Tourism Management*, Vol. 31, pp. 395-401

Lee, M., Knight, D., & Kim, Y. (2008). Brand analysis of a US global brand in comparison with domestic brands in Mexico, Korea, and Japan. *Journal of Product & Brand Management*, 17(3), 163-174.

Leiser, M. (2004), "Understanding brands value: advancing brand equity tracking to brand equity management", *Handbook of Business Strategy*, Vol. 5 No. 1, pp. 217-221.

Leuthesser, L., Kohli, C.S. & Harich, K.R. (1995), "Brand equity: the halo effect measure", *European Journal of Marketing*, Vol. 29 No. 4, pp. 57-66

Liu, F., Li, J., Mizerski, D., & Soh, H. (2012). Self-congruity, brand attitude, and brand loyalty: a study on luxury brands. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 922-937.

Low, G. S., & Lamb, C. W. (2001a). The measurement and dimensionality of brand associations.

Maronick, T.J. (1995), "An empirical investigation of perceptions of 'Made in USA' claims", *International Marketing Review*, Vol. 12 No. 3, pp. 15-30

Na, W.B. & Marshall, R. (2005), "Brand power revisited: measuring brand equity in cyber-space", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 49-56.

Netemeyer, R.G., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., Ricks, J. and Wirth, F. (2004), "Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity", *Journal of Business Research*, Vol. 57 No. 2, pp. 209-24

Oliver, R.L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, New York, NY.

O'Loughlin, D. & Szmigin, I. (2005), "Customer perspectives on the role and importance of branding in Irish retail financial services", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 23 No. 1, pp. 8-2

McCracken, G. (1986), "Culture and consumption: a theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods", *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, pp. 71-84.

Miranda, M. J., & Parkvithee, N. (2013). The influence of social class on the perceptions of country of origin. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(4), 388–404.

Petty, R.E. & Krosnick, J.A. (1995), *Attitude Strength: Antecedents and Consequences*, Erlbaum, Hillsdale, NJ.

Pike, S., Bianchi, C., Kerr, G. & Patti, C. (2010), "Consumer-based brand equity for Australia as a longhaul tourism destination in an emerging market", *International Marketing Review*, Vol. 27 No. 4, pp. 434-49

Pitta, D.A. & Katsanis, L.P. (1995), "Understanding brand equity for successful brand extension", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12 No. 4, pp. 51-64

Rao, A.R. & Monroe, K.B. (1989), "The effect of price, brand name, and store name on buyers' perceptions of product quality: an integrative review", *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, pp. 351-7.

Shen, D., Dickson, M.A., Lennon, S., Montalto, C. & Zhang, L. (2003), "Cultural influences on Chinese consumers' intentions to purchase apparel: test and extension of the Fishbein behavioral intentional model", *Clothing*

and Textiles Research Journal, Vol. 21 No. 2, pp. 89-99.

Shocker, A.D., Srivastava, K.R. & Ruekert, W.R. (1994), "Challenges and opportunities facing brand management: an introduction to the special issues", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, pp. 149-58.

Simmons, G. (2007), "Branding: developing the internet as a branding tool", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 25 No. 5, pp. 544-562

Sriram, S., Balachander, S. & Karlwani, M.U. (2007), "Monitoring the dynamics of brand equity using store-level data", *Journal of Marketing*, Vol. 71 No. 2, pp. 61-78

Steenkamp, J.-B.E.M., Batra, R. & Alden, L.D. (2003), "How perceived brand globalness creates brand value", *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, pp. 53-65

Tolba, A.H. and Hassan, S.S. (2009), "Linking customerbased brand equity with brand market performance: a managerial approach", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 18 No. 5, pp. 356-66.

Urde, M. (1994), "Brand orientation – a strategy for survival", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 11 No. 3, pp. 18-32

Washburn, J.H. & Plank, R.E. (2002), "Measuring brand equity: an evaluation of a consumer-based brand equity scale", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 10 No. 1, pp. 46-63.

Wood, L. (2000), "Brands and brand equity: definition and management", *Management Decision*, Vol. 38 No. 9, pp. 662-669.

Yoo, B., Donthu, N. & Lee, S. (2000), "An examination of selected marketing mix elements and brand equity", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No. 2, pp. 195-211.

VÝZKUM POZICE VYBRANÝCH KONKURENČNÍCH ZNAČEK RESEARCH OF POSITIONS OF SELECTED COMPETING BRANDS

Lucie Jandová¹, Ludvík Eger²

¹ Ing. Lucie Jandová, Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, jandova.lucka@gmail.com

² doc. PaedDr. Ludvík Eger, CSc., Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, leger@kmo.zcu.cz

Abstract: This paper focuses on the analysis of competitive brands in the market and the aim of this study is to specify the position of the brands Coca-Cola, Pepsi and Kofola in the Czech Republic. Firstly, there is a theoretical part aimed at general issues of brands. In the next, empirical part, particular elements of the selected brands, their product portfolio and mainly marketing communication are briefly characterized. The research study use an experiment (in-hall test) and questioning. The blind in-hall test has been supposed to reveal which coke drink respondents - students like most and whether they can actually identify it according to taste. The questionnaire consequently investigates the consumption of coke drinks and primarily the knowledge of and the attractiveness of advertising campaigns of the selected brands. The results clarify the position of the particular brands in the local market. The study contributes to research stream by examining the nature of competitive interaction between Coke and Pepsi and special local brand Kofola in local market in the Czech Republic. Implications for research, practice, and limitations are discussed.

Keywords: brand, Coca-Cola, Pepsi, Kofola, in-hall test, advertising campaigns

JEL Classification: M3

ÚVOD

Vzhledem k zaměření příspěvku v jeho úvodu uvedeme stručný teoretický vstup k vymezení pojmu značka. Ta je podle Americké marketingové asociace (AMA) definována jako „jméno, termín, označení, symbol či design nebo komunikace těchto pojmů sloužící k identifikaci výrobků a služeb jednoho či více prodejců a k jejich odlišení v konkurenci trhu“ (Keller, 2007, s. 32)

Vysekalová (2012) rozděluje značku na dva hlavní prvky – symbolismus značky a význam značky. Do prvního prvku řadí logo, jméno, styl nápisu a barvy, tyto prvky umožňují spotřebiteli danou značku identifikovat. Druhý prvek je představován způsobem, jak značku chápou spotřebitelé ve smyslu jejich racionálních a emocionálních výhod. Význam značky tedy vytváří určité výhody pro spotřebitele.

Z definic značek (například Pelsmacker, 2003, Keller, 2007, Vysekalová, 2012, Karlíček, 2013) je možno učinit závěr, že jak český, tak zahraniční autoři se shodují na dvou hlavních názorech.

Značka a její jednotlivé prvky, jako je jméno, logo, symbol, znělka, nápis a další, tyto prvky odlišují značku od ostatních konkurenčních značek na trhu.

Značka, již není představována pouhými prvky, ale přináší spotřebitelům výhody, znamená tedy mnohem více a již je určitým způsobem zapsána zákazníkům do povědomí.

Za nejdůležitější význam značky je považováno odlišení jednotlivé firmy od konkurence. Zde hraje významnou roli úroveň kvality značky pro spotřebitele a tedy to, zda spotřebitel bude značce věrný a příště si ji vybere znova.

Důležitou součástí značky jsou její prvky, prostřednictvím nich je možno značku nejen identifikovat, ale také ji odlišit od ostatních konkurenčních značek na trhu. Keller řadí mezi hlavní prvky značky: jméno, URL, logo, symboly, představitele, mluvčí, slogany, znělky, balení a nápisy. Velice důležité je vybrat jednotlivé prvky tak, aby zvýšily povědomí o značce, vyvolaly soulad a v konečném důsledku by měly přispět k tvorbě hodnoty značky. (Hesková, 2008, Keller, 2008, Vysekalová, 2004)

K volbě prvků značky je přistupováno podle šesti kritérií (zapamatovatelnost, smyslnost, líbivost, přenositelnost, adaptability, možnost ochrany) a to tak, aby byla vytvořena co nejvyšší hodnota značky.

Mezi další důležité pojmy patří identita a image. Identita značky přitom představuje vnímání značky společností, naopak je tomu u image, která sice také představuje vnímání značky, ale zákazníkem (Mäder, 2005). Aaker (2003) uvádí, že na identitu značky je možné nahlížet ze čtyř přístupů: značka jako výrobek, značka jako organizace, značka jako osoba, značka jako symbol.

1. PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ ZNAČKY

Pro hodnocení značek existuje několik přístupů, dále stručně některé uvedeme (dále viz např. Hesková, 2008, Kotler, Keller, 2013, Eger, 2014):

Aaker (2003) ji definuje následovně: „Hodnota obchodní značky je sada aktiv a (pasiv), spojených se jménem a symbolem značky, jež zvyšuje nebo snižuje hodnotu, kterou výrobek či služba přináší a/nebo zákazníkovi“. Hodnotu značky člení do čtyř hlavních kategorií:

- Znalost jména značky
- Vnímaná kvalita
- Věrnost značce
- Asociace spojené se značkou

S tímto přístupem k stanovení hodnoty značky se ztotožňuje také Kotler, který ve své knize definuje hodnotu značky jako „pozitivní rozdíl, kterým se projeví znalost značky na odezvě zákazníka na výrobek či službu“. (Kotler, 2007,

s. 635). „Hodnota značky (brand equity) je hodnotou, kterou značka přidává výrobkům a službám.“ (Kotler, Keller, 2013, s. 281) Pelsmacker a kol.(2003, s. 67) ale upozorňují, že existuje rozdíl mezi hodnotou vnímanou zákazníky a finanční hodnotou.

Model BAV. Tento model byl vytvořen reklamní agenturou Youn and Rubican a nese název Brand Asset Valuator podle toho zkratka BAV. Model obsahuje čtyři klíčové komponenty:

- Energická diferenciacie – měří stupeň vnímání značky, jakým se značka liší od ostatních konkurenčních značek.
- Relevance – měří vhodnost a šíři záběru značky.
- Úcta – měří vnímání kvality značky, jak značku přijímají a jak jí respektují spotřebitelé.
- Znalosti – představuje povědomí o značce, jak značku spotřebitelé vnímají.

Energetická diferenciacie a relevance určují sílu značky a úcta a znalosti odrážejí postavení značky (Kotler, Keller, 2013)

Další známý model BRANZ se opírá o hodnocení značky na úrovni přítomnost, relevance, výkon, výhoda, vazba. Na vrcholu pyramidy stojí racionální i emocionální vazby ke značce.

Nakonec zmíníme model rezonance značky. Ten se zabývá budováním značky a postupuje od nejméně významných kroků po ty nejvýznamnější (od rozpoznání značky, přes přidělení významu značce v mysli spotřebitele a k vhodným reakcím na značku až po věrnost ke značce), viz i Kotler, Keller (2013).

Branding

Pojem branding je definován řadou autorů (např. Hesková, 2008, Pelsmacker a kol. 2003), ale těžko se nalezne jednoznačná definice. I přes odlišné vysvětlení daného pojmu, je možné říci, že branding souvisí se značkou a je někdy označován brand managementem nebo také jako řízení značky, díky kterému může být zvyšována právě uvedená hodnota značky.

Kotler, Keller (2013) definují branding následovně: „Branding vytváří mentální struktury pomáhající spotřebitelům utřídit si znalosti o výrobcích nebo službách způsobem, který usnadňuje jejich pozdější rozhodování, a tím přináší hodnotu firmě.“ Dále uvádí, že díky brandingů je možné najít mezi jednotlivými značkami rozdíl a brandingové strategie mohou zvýšit již zmiňovanou hodnotu značky. Následně budou blíže popsány dvě klíčové strategie, za prvé portfolio značek a za druhé rozšíření značek.

Na pojem je také možno nahlížet jako na „strategickou investici“, protože pokud je značka správně budovaná, přinese společnosti hodnotu (Hommerová, 2015).

2. PRŮZKUM ZNAČEK VYBRANÝCH KOLOVÝCH NÁPOJŮ V ČR

Průzkum realizovaný na Fakultě ekonomické ZČU v Plzni v první části slepým ochutnávkovým testem opakuje světově známý výzkum značek Coca-Cola, Pepsi, ale potom jde dál a vzhledem ke specifickému postavení lokálního hráče je rozšířen i o Kofolu.

Zde je potřebné poznamenat, že porovnávání Coca-Coly a Pepsi či hodnocení jejich značek bylo a stále je předmětem řady různých výzkumných šetření (např. Hollenbeck, Peters, 2008, Nair, Selover, 2012, Kotler, Keller, 2013, Zingham, Habibi, Laroche, Richard, 2016). Přidanou hodnotou našeho lokálního výzkumného šetření je porovnávání i se silnou lokální značkou Kofola.

Coca – Cola

Coca-Cola pochází již z roku 1885, kdy byl tehdy alkoholický nápoj z vína a výtažku peruánské rostliny koka obsahující kokain vyráběn lékárníkem Johnem Stithem Pembertonem v Atlantě.

Z bohaté historie uvedeme poznámku k roku 1985, kdy se Coca-Cola po mnoha porážkách od společnosti Pepsi rozhodla změnit svojí recepturu na sladčí a nápoj nazvala „New Coke“. Nejprve dávali zákazníci přednost nové variantě Coca-Coly, ale to bohužel netrvalo

dlouho, jelikož spotřebitelé měli silné emoční vazby k původnímu nápoji a vyžadovali ho zpět.

V roce 2008 se umístila Coca-Cola se svou hodnotou na prvním místě na světě, postupně ale její umístění i hodnota klesla zejména díky nástupu IT firem a letos značka obsadila sedmácté místo. Dále viz Brandirectory (2016).

Prvky značky jsou známé a podrobně jsou popsány Jandovou (2015) a zde zmíníme jen současný slogan, který od roku 2009 zní: „Open Happiness“ neboli „Radost otevřít“. (Colacorn, 2016)

Společnost nenabízí pouze klasickou Coca-Colu, ale v nabídce má i další varianty s jinými příchutěmi. Nejznámější je samozřejmě ta klasická s červeným obalem a bílým nápisem, jak již bylo uvedeno výše a patří mezi nejprodávanější nápoje na světě vůbec.

Z marketingové komunikace zmíníme jen „vánoční kamión“, kampaň s názvem „Poděl se o radost“, kdy místo názvu Coca-Cola bylo uvedeno na obalu křestní jméno a novou kampaň s názvem „Taste the Feeling“.

Coca-Cola partnerem OH již od roku 1928 a má výhradní právo poskytovat na Olympijských hrách své nápoje až do roku 2020. Je velmi silná v oblasti sponzoringu, ale nyní také ve využívání sociálních sítí (Engage Prague, 2016).

Pepsi

Historie značky Pepsi sahá až do roku 1898, kdy lékárník Caleb Bradham vynalezl v Severní Karolině v USA léčivý nápoj, který měl pomoci lidem odbourat nechutenství. Postupně se stala známým nápojem, rozšířeným v mnoha zemích světa.

Podle Brandirectory (2016) lze uvést, že značka Pepsi se umísťovala se svojí hodnotou v milionech dolarů mezi ostatními značkami světa od 16. pozice v roce 2008 do 56 pozice v roce 2016.

Prvky značky jsou také velmi známé. V současné době používá značka „The Joy of Pepsi-Cola“ („Radost z Pepsi-Coly“) (Kotler, 2007).

Pepsi se snaží své reklamy obsazovat především slavnými osobnostmi. Mezi slavné hudební představitele, kteří se objevili v reklamě, patří Michael Jackson, Spice Girl, Tina Turner, Britney Spears, Madonna, Beyoncé a mnoho dalších. V současné době využívá i fotbalové hvězdy.

Společnost má ve svém portfoliu řadu produktů, nejznámější z nich je klasická Pepsi-Cola.

Také Pepsi významně využívá sponzoring. Minulý rok se Pepsi například stala oficiálním partnerem české fotbalové ligy na následující tři roky. Stejně jako Coca-Cola vytváří nové kampaně a snaží se využívat i nová média, zejména Facebook.

Kofola

Kofola je českou značkou, která vznikla v roce 1959 a na výrobě tohoto nápoje, který obsahoval sirup KOFO a další bylinné a ovocné látky. Byla velmi známá již do roku 1989, po určitém propadu potom cca po deseti letech od revoluce nastává její restart a nyní patří v ČR mezi přední kolové nápoje.

Název Kofola se ale značce vyplatil, jelikož je zapamatovatelný a především také snadno slabikovatelný a vyslovitelný. V roce 2000 přichází Kofola s novým logem, které se již začíná podobat tomu dnešnímu a to díky nápisu hnědé barvy na bílém podkladu. Další změnu provedla společnost v roce 2003 a k názvu kofola přidala název „Original“.

Kofola dnes uvádí na trh velice rozšířené portfolio produktů, svým zákazníkům nabízí více variant nápojů.

V roce 2014 přišla Kofola s novou kampaní a se změnou sloganu na „Když ji miluješ, neřeš“, který je velmi úspěšný.

Zlaté prasátko, Vánoce a malá holčička symbolizují úspěšnou reklamní akci. V roce 2011 Kofola uvedla reklamní spot s názvem „Nudapláž“ a v současné době ve své kampani úspěšně používá „šišlajícího psa“ a pojem „Fofola“.

Značka také používá sponzoring, ale více regionálně a je známá svými virálními kampaněmi.

3. MARKETINGOVÝ PRŮZKUM KONKURENČNÍCH ZNAČEK

Cílem marketingového průzkumu bylo zjistit pozici vybraných konkurenčních značek kolových nápojů, které byly charakterizovány výše (a dále viz Jandová, 2016). Pro určení pozice značek není výše uvedené zhodnocení na základě sekundárních zdrojů dostačující, a proto bylo dále provedeno primární marketingové šetření. Zvoleno bylo kvantitativní šetření a z jeho metod byl vybrán experiment (Gray, 2009), který byl doplněn dotazníkovým šetřením. V následujícím textu je blíže popsán design vlastního marketingového šetření.

4. EXPERIMENT

V experimentu byl zrealizován tzv. slepý ochutnávkový test (in-hall test), díky kterému mohl být následně určen nápoj, který studentům (zvolené cílové skupině) nejvíce chutná. Slepý test s nápoji Coca-Cola a Pepsi probíhal již dříve (např. Gladwell, 2007), ale pro tuto práci byla do testu navíc zařazena Kofola.

Cílem experimentu bylo stanovit pozici konkurenčních značek na trhu, kterými jsou Coca-Cola, Pepsi a Kofola. Slepý ochutnávkový test by měl určit nápoj, který je nejvíce chutný a účelem následného dotazníkového šetření bylo zjistit, jak je vnímána marketingová komunikace vybraných značek u cílové skupiny respondentů.

Experiment (in-hall test) byl pečlivě naplánován včetně přípravy prostředí, stejně chlazených nápojů, kelímků s čísly, poučení respondentů, dotazníků a jejich sběru na konci akce atd. Byly realizovány tři akce v listopadu 2015 až v březnu 2016 a pořadí nápojů bylo vždy změněno (n = celkem 86).

Dotazníkové šetření proběhlo hned vždy po ochutnávkovém testu. Výstupy ochutnávkového testu ukazuje tabulka č. 1.

Tab. 1: Chuť kolových nápojů (ochutnávka / vyjádření

Otázka	Coca-Cola	Kofola	Pepsi
Jaký nápoj Vám nejvíce chutnal?	34	31	21
Jaký kolový nápoj Vám nejvíce chutná?*	44	34	7

*Jeden respondent zvolil RC colu.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z tabulky je patrné, že jak podle slepého testu, tak i běžně chutná studentům nejvíce Coca-Cola. Zde je ale důležité zmínit, že běžně za nejchutnější nápoj považuje Coca-Colu 44 studentů, ale podle ochutnávky pouze 34, což je rozdíl.

Druhou příčku obsadila Kofola, kterou po ochutnávce zvolilo 31 studentů, což je pouze o 3 hlasy méně než získala konkurenční značka Coca-Cola. V slepém testu jsou tyto kolové nápoje téměř vyrovnané, mnoho respondentů je tedy věrných českému kolovému nápoji.

Na poslední pozici se umístila značka Pepsi, která při ochutnávce nejvíce chutnala

21 studentům, ale běžně ji za nejchutnější nápoj označilo pouze 7 respondentů.

5. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Nejdříve bylo důležité zjistit, zda respondenti již někdy ochutnali kolové nápoje (Coca-Cola, Kofola, Pepsi), aby poté mohli odpovídat na další otázku, která se týkala jejich chuti. Odpovědi zde nebyly překvapující, protože všichni studenti - respondenti odpověděli kladně, že uvedené kolové nápoje již někdy ochutnali.

Další otázka v dotazníku „Jak často kupujete kolové nápoje“ zjišťovala jejich spotřebu a výstup je v tabulce č. 2.

Tab. 2: Spotřeba kolových nápojů (v počtu studentů - účastníků experimentu, n = 86)

Značka/Spotřeba	1=denně	2=3x do týdne	3=1x do týdne	4=1-2x do měsíce	5=vůbec
Coca-Cola	0	5	8	53	20
Kofola	0	4	7	51	24
Pepsi	1	2	3	27	53

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Spotřeba kolových nápojů je podle počtu jednotlivých odpovědí respondentů z našeho vzorku podobná u Coca-Coly a Kofoly. U Pepsi je odlišná, nízká.

Znáte reklamní kampaně jednotlivých značek“, odpověď byla na škále od 1 do 5, kdy označení 1 znamenalo, že respondent zná reklamní kampaně dobře a 5, že kampaně nezná vůbec.

Tab. 3: Znalost reklamních kampaní značek (v počtu studentů - účastníků experimentu, n = 86)

Značka/ Znalost	1	2	3	4	5
Coca-Cola	58	19	4	5	0
Kofola	59	18	2	7	0
Pepsi	10	19	21	20	16

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Po zjištění znalosti reklamních kampaní byla uvedena otázka „Líbí se Vám reklamní kampaně jednotlivých značek?“ Respondenti označovali své odpovědi na škále od 1 do 5,

kdy zvolení možnosti 1 představovalo, že se reklamní kampaně studentům líbí velmi a čísla 5 naopak znamenalo, že se jim nelíbí vůbec.

Tab. 4: Líbivost reklamních kampaní (v počtu studentů - účastníků experimentu, n = 86)

Značka/Líbivost	1	2	3	4	5
Coca-Cola	45	23	14	4	0
Kofola	50	27	7	2	0
Pepsi	8	10	34	19	15

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Nejvíce se studentům líbí reklamní kampaně od Kofoly, která má nejnižší výsledný průměr v hodnocení.

Coca-Cola se poprvé umístila až na druhé pozici a Pepsi opět na posledním místě. U prvních dvou uvedených značek žádný z respondentů nezvolil možnost, že by se mu reklamní kampaně vůbec nelíbily.

„Jakou reklamní kampaň jednotlivých značek znáte?“ byla otevřená otázka a pokud studenti některou znali, tak ji stručně popsali. Odpovědi jsou zaznamenány v následující tabulce, kde jsou v prvním sloupci vypsány všechny zmíněné reklamy, v druhém je poté četnost uvedení dané reklamy.

Tab. 5: Reklamní kampaně a četnost odpovědí respondentů

Název	Počet	Název	Počet	Název	Počet
Vánoční kamión	70	Vánoční - zlaté prasátko	59	Fotbal	27
Jména na obalech	22	Šišlající pes	30	Zpěváci	9
Pusu dostane	16	Kofola skála	9	Mladí lidé s hudbou	6
Rodina u jídla	11	Nudapláž	9		
Prodejní automat	5	Láska není žádná věda	3		
Taste the feeling	4	Sovy – akcie	2		
Vánoční mašle	3	Afolok	1		
Lední medvědi	2				

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z tabulky č. 5 je patrné, že nejvíce si studenti vzpomenu na reklamy značky Coca-Cola, dále Kofoly a nejméně známé jsou reklamy Pepsi.

„Znáte slogan značek?“, tak zněla předposlední otevřená otázka v dotazníku.

Coca - Cola. Poslední dotazníkové šetření proběhlo 22. 3. 2016 a v tomto období se již vysílal televizní spot kampaně „Taste the feeling“, proto studenti posledního termínu často (14) zmiňovali právě daný slogan. Slogan „Radost otevřít“ napsalo 9 respondentů, dále uváděli „Coca-Colu si vychutnej“, což je spíše část hesla z vánoční reklamy „Vánoce jsou tady, Vánoce jsou tady, Coca-Colu si vychutnej“. Jeden student si vzpomněl na dřívější slogan „Vždy Coca-Cola“.

Kofola. Nejznámější slogan Kofoly zní „Když ji miluješ, není co řešit“ dokazuje to i počet studentů, kteří si právě na tento slogan vzpomněli (52). Dalších 5 studentů uvedlo heslo „Dáš si Fofolu“, které bylo spojeno s kampaní se šišlajícím psem. Pouze jednou byly zmíněny slogany „Kofola sblíží“ nebo „Čím víc lásky rozdáš, tím víc ti zůstane“, který byl uveden v kampani v roce 2009.

Pepsi. Když studenty nezaujaly reklamy od značky Pepsi, stěží si poté vzpomenu

na nějaký slogan. Proto pouze 2 respondenti z 86 uvedli slogan „Žij na max“.

Dodatečně můžeme uvést, že přesto, že se jedná o malý vzorek respondentů ($n = 86$, z toho 50 žen a 36 mužů) posoudili jsme v kontingenční tabulce a s využitím chí-kvadrát, zda není rozdíl ve vyjádření respondentů u chuti nápojů z hlediska pohlaví. U našeho souboru se to nepotvrdilo, není rozdíl mezi pohlavím a označením preference chuti nápoje.

ZÁVĚR A DISKUSE

Předložený příspěvek nás stručně uvádí do problematiky výzkumu značek a na průzkumu kolových nápojů, který byl v ČR realizován na přelomu let 2015/2016. Ukazuje, jak je možné informace ze sekundárních zdrojů doplnit lokálním šetřením s využitím in-hall testu a dotazníkového šetření zaměřeného na reklamní kampaně značek.

Z našeho průzkumu plyne následující závěr:

Pokud by z výsledných dat šetření měla být stanovena pozice vybraných konkurenčních značek, tak je zřejmé, že Coca-Cola s Kofolou jsou téměř vyrovnané a Pepsi je v tomto srovnání poslední. Získané umístění značek

v jednotlivých hodnocených kritériích je uvedené v následující tabulce č. 6.

Tab. 6: Výsledné pozice značek kolových nápojů

Kritérium/Značka	Coca-Cola	Kofola	Pepsi
Chuť - slepý test	1	2	3
Chuť – běžně	1	2	3
Spotřeba kolových nápojů	1	2	3
Znalost reklamních kampaní	1	2	3
Líbivost reklamních kampaní	2	1	3
Uvedení reklamní kampaně	1	2	3
Uvedení sloganu	2	1	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z podrobné analýzy z našeho průzkumu je zřejmé, že pozice například v chuti nápojů nebo znalosti reklam byly mezi Coca-Colou a Kofolou velice vyrovnané, ale i přesto Coca-Cola získala prvenství ve více hodnocených kritériích, proto právě této značce patří první pozice v realizovaném šetření. Pozitivním zjištěním jistě je, že český kolový nápoj za světově silnou značkou u studentů nezůstává pozadu, ale drží si velmi těsné umístění za ní. Nepříliš pozitivně dopadlo vyhodnocení pro Pepsi, která vždy zaujala až poslední pozici, zde je možné uvést, že ji náleželo třetí umístění v každém hodnoceném kritériu, a za Coca-Colou a Kofolou vždy v hodnocení respondentů viditelně zaostávala.

Naše výstupy je možné porovnat s dotazníkovým šetřením, které bylo v ČR realizováno v roce 2014 elektronicky. Dotazník vyplnilo 635 respondentů, kdy respondenti byli ve věku od 15 let a více, ale převažující skupina dotazovaných byla ve věku 15-30 let. (Pavelcová, 2014) Z porovnání plyne, že pořadí nápojů je i po dvou letech shodné, změna je pouze v tom, že v roce 2014 vyjádřili respondenti, že kupovali kolové nápoje častěji. Rozdíl může být způsoben odlišnou cílovou skupinou respondentů. Podobně dopadlo i pořadí znalosti reklamních kampaní vybraných značek, tedy zůstalo stejné.

Dále je možné výstupy diskutovat s experimentem, který probíhal v 80. letech, ale zde se logicky jednalo jen o vztah Coca-Cola x Pepsi a ne v ČR (Kotler, Keller, 2013).

LITERATURA

Aaker, D. A. (2003) Brand building: budování obchodní značky: vytvoření silné

značky a její úspěšné zavedení na trh. Brno: Computer Press.

Braindirectory. Global 500 2016. Dostupné z:

http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2016

Coca-Cola: Historie [online]. 2016 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.coca-cola.cz/cs/historie/>

Eger, L. (2014) Komerční komunikace. Plzeň: ZČU v Plzni.

Engage Prague 2016. Dostupné z: <http://engage2016.com/>

Gladwell, M. (2007) Mžik: jak myslet bez přemýšlení. Praha: Dokořán.

Gray, D. (2009) Doing Research in the Real World. London: SAGE.

Habibi, R. M., Laroche, M., Richard, O-M. (2016). Testing an extended model of consumer behavior in the context of social media-based brand communities. Computers in Human Behavior. 62, 292-302.

Hesková. M. (2008) Brand management – Značka jako nehmotné aktivum firmy. Mladá Boleslav: Škoda Auto a.s., Vysoká škola.

Hollenbeck, R.C., Peters, C., Zingham, M. G., (2008) Retail Spectacles and Brand Meaning: Insights from a Brand Museum Case Study. Journal of Retailing. 84, 3, 334-353.

Hommerová, D. (2015) Branding neziskových organizací. Žatec: Ohře Media.

Jandová, L. (2016) Realizace výzkumu pozice vybraných konkurenčních značek. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni.

Karlíček, M. a kol. (2013) Základy marketingu. Praha: Grada.

Keller, K. L. (2008) Strategic brand management: A European Perspective. Pearson Education,

Kofola: O společnosti [online]. 2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.kofola.cz/web/history>

Kotler, P. a kol. (2007) Moderní marketing. Praha: Grada.

Kotler, P., Keller, K. L. (2013) Marketing management. Praha: Grada.

Mäder, R. (2005) Messung und Steuerung von Markenpersönlichkeit – Entwicklung eines Messinstruments und Anwendung in der Werbung mit prominenten Testimonials. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.

Nair, A. Selover, D. D. (2012) A study of competitive dynamics. Journal of Business Research. 65, 355-361.

Pavelcová, D. (2014) Coca-Cola vs. Pepsi vs. Kofola (výsledky průzkumu), 2014. Dostupné z: <https://coca-cola-vs-pepsi-vs-kofola.vyplnto.cz>.

Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J. (2003) Marketingová komunikace. Praha: Grada.

PepsiCo: O společnosti. [online]. 2016 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.pepsico.cz/>

Vysekalová, J. (2004) Psychologie spotřebitele. Praha: Grada.

Vysekalová, J. a kol. (2011) Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". Praha: Grada.

Vysekalová, J. a kol. (2012) Psychologie reklamy. Praha: Grada.

MĚŘENÍ PREFERENCÍ ZÁKAZNÍKŮ JAKO PODKLAD PRO KONCIPOVÁNÍ NABÍDKY

CUSTOMERS' PREFERENCES MEASUREMENT AS A BASIS FOR SALE PROPOSAL

Kamila Tišlerová¹, Lenka Ližbetinová²

¹ Ing. Kamila Tišlerová, Ph.D., Vysoká škola ekonomie a managementu, Kamila.Tislerova@vsem.cz

² Ing. Lenka Ližbetinová, Ph.D., Vysoká škola ekonomie a managementu, Lizbetinova.lenka@gmail.com

Abstract: In terms of sharp competition and market saturation the necessity of optimizing sales proposals is very actual topic. Also there is a requirement for more precious and detailed methods for customers' preferences quantification and evaluation. This paper deals with determination of customer perceived value and thus their preferences in terms of internet business. A large research was conducted (607 respondents) of customers purchasing presents and ordinary goods in order to identify and exam their preferences. The preferences were firstly determined with the usage of focus group and just the most important ones have become the object of the questionnaire. The issue of specific segmentation is outlined because many researches deal with traditional segments (according to age, gender, income, etc). This research is based on differences between customers-users and customers-nonusers. A model of efficient decision-making was applied to evaluate customers' preferences and thus, to obtain more precious results in comparison to traditional methods. Sales proposal created by internet enterprises might be reconsidered and designed in more efficient way – according to the highest value perceived by customers. These results are applicable for enterprises evolved in selling presents and selling ordinary goods in terms of internet shopping. The used method (pair comparison) enables businesses to understand deeper the strength and importance of the perceived value of customers' preferences and thus to design and balance their business proposal. A competitive advantage can be found in better allocation of enterprises' sources in order to meet customers' expectations better than other competitors in the market.

Keywords: Customers' preferences, perceived value, preferences measurement, decision-making

JEL Classification: A14, M21, M31

ÚVOD

V době zostřené konkurence a nasycených trhů je třeba hledat potenciální konkurenční výhodu nejen v attributech samotného výrobku a zákaznického servisu, nýbrž věnovat důkladnou pozornost koncipování komplexní nabídky s ohledem na hodnotu, kterou vnímá zákazník. Často schopnost podniků sestavit maximální nabídku dle vnímané hodnoty zákazníkem bývá jedním z nejvýznamnějších faktorů pro úspěch podniku.

S postupující globalizací a rychlým informačním vývojem dochází k obecnému úpadku loajality ze strany zákazníka. Tím, že je zákazník lépe informovaný a na trhu se nachází velké množství alternativ, již nemá potřebu být věrný pouze jedné značce či jednomu prodejci. O to důležitější a klíčovější se pro podniky stává znalost těch nejvyšších hodnot zákazníků, jejich vzájemných vazeb a rovněž také kompetence tyto informace korektně zpracovat a využít.

Aby mohl podnik sestavit atraktivní nabídku, musí dostatečně důkladně zjišťovat a

analyzovat preference zákazníků (Heeraman 2015). To lze učinit různými metodami, například statistický průměr a směrodatná odchylka zjištěných hodnot na Likertově škále. Nicméně autorky tohoto článku se domnívají, že pro sestavení optimální nabídky (tedy maximálně atraktivní) v podmínkách omezených zdrojů je třeba ještě dané preference párově porovnávat, získat tím větší přehled o jejich hodnotě a teprve pomocí sofistikovanějšího rozhodování dospět k požadovaným podkladům pro rozhodování o nejhodnotnější vnímané nabídce z pohledu zákazníka.

Elektronická forma obchodování je prudce se rozvíjející oblastí s velkým potenciálem (Tišlerová, 2015). Proto je pozornost věnována zkoumání zákaznických preferencí při nakupování na internetu. Většina průzkumů však nedostatečně akcentuje rozdíly mezi jednotlivými segmenty trhu, například je šetření vyhodnocováno dle tradičních segmentačních kritérií, jako je věk, pohlaví, případně příjem či komoditní struktura. Podle názoru autorek je však třeba při zkoumání potenciálu trhu (ve smyslu vnímané hodnoty zákazníkem) využívat i jiná kritéria, která dostatečně podchyť specifika a připraví podklady pro co nejdůležitější oslovení daného segmentu.

Z empirických zjištění a předchozích výzkumů vyplynulo, že například zákazníci kupující zboží pro sebe vykazují jiné znaky nákupního chování (tedy i preference), než zákazníci kupující zboží pro jinou osobu. Bylo tedy provedeno šetření, které má analyzovat rozdíly mezi těmito uvedenými dvěma segmenty (kupující běžného zboží a kupující dárků), pokročilejšími metodami určit preference zákazníků a vzájemný vztah mezi nimi a díky tomu bude možné vydat doporučení pro koncipování nabídky podnikem, v tomto případě o doporučení e-shopům s dárkovými předměty (tedy těch, jejichž zákazníci nekupují dané zboží pro sebe) a e-shopům prodávajícím běžné zboží (kupující budou pravděpodobně současně i uživatelé).

1. MATERIÁL A METODY

Cílem článku je vyvodit doporučení pro koncipování nabídky dle vnímané hodnoty pro elektronické obchody, nabízející dárkové předměty (segment zákazníků nekupující zboží za účelem jeho používání sebou samým) i obchody nabízející běžné zboží (předpoklad identity kupujícího a současně i uživatele). Při zpracovávání článku se vycházelo z výsledků výzkumu, který byl zaměřen na zjišťování preferencí vnímaných zákazníky při nákupu prostřednictvím elektronické formy obchodování.

Po zpracování získaných dat bylo určeno 10 nejvýznamnějších preferencí, které zákazníci při nakupování v internetových obchodech vnímají a tato kritéria byla dále zpracována a tvoří hlavní obsah tohoto příspěvku.

1.1 Marketingový výzkum

V rámci tohoto šetření bylo osloveno 819 respondentů, z čehož bylo získáno 607 odpovědí. Oslovení respondentů probíhalo na základě kvótního výběru, kdy záměrem bylo ve vzorku simulovat běžnou populaci ČR, a tedy kvóty byly stanoveny na poměr respondentů z hlediska věku, pohlaví, příjmu a bydliště (obec/město). Filtrační otázkou bylo potvrzení respondentů, že ročně realizují nákupy prostřednictvím e-shopů minimálně v hodnotě 4 000 Kč. Současně měli respondenti určit, zda více nakupují dárky (zboží pro někoho jiného) či běžné zboží (zboží pro sebe). Dále pak se měli vyjadřovat již z pozice zvolené kategorie. Výsledný počet pro každou skupinu byl následující - 258 respondentů se vyjadřovalo ke svým preferencím v oblasti nákupu dárků a 349 respondentů odpovídalo s ohledem na nákup běžného zboží. Kromě klasifikačních dotazů měli respondenti odpovídat na uzavřené otázky směřující ke zjištění preferencí – důvodů pro nákup zboží prostřednictvím internetu. Sílu svých preferencí u jednotlivých kritérií vyznačovali na škále 1 – 9, přičemž hodnota 1 znamená nejmenší sílu preference. Celkový počet otázek (včetně klasifikačních a filtračních) byl 31.

Před sestavením dotazníku byla realizována diskuse formou focus group (13 účastníků),

na které byla testována hypotetická kritéria – preference zákazníků s nejvyšším potenciálem vnímání důležitosti. Na základě této diskuse bylo vybráno 25 kritérií (preferencí), se kterými dále bylo pracováno.

Hlavní metodou sběru dat byla metoda dotazníkového šetření, kdy dotazník měl elektronickou podobu a byl distribuován cíleně na základě kritérií kvótního výběru.

Následně byla data podrobena selekci z hlediska reliability a validity a zpracována jak běžnými statistickými metodami, tak i metodami určení vah preferencí pomocí kritérií – Saatyho metodou párového srovnání. Pro využití této metody byl počet preferencí zredukován na 10, přičemž dále pracováno bylo s deseti nejvýznamnějšími kritérii, čili deseti nejsilněji vnímanými preferencemi.

1.2 Určení váhy vlivu zkoumaných kritérií pro vícekritériální rozhodování

V praxi je využíváno větší množství metod určení vah preferencí kritérií (Kampf, 2003; Kampf a Ližbetinová, 2015). Vzhledem na kvalitativní charakter vstupních údajů je v příspěvku použita Saatyho metoda párového porovnávání. Saatyho metoda umožňuje uživatelům vyjadřovat své preference (Potkány a Gierl, 2014) i verbálním způsobem, který je jim často výrazně bližší oproti numerickému hodnocení. Získané verbální vyjádření se automaticky převádí na číselnou stupnici (Saaty, 1988).

Uživatel hodnotí jednotlivá kritéria formou srovnávání v párech Saatyho matice $S = (s_{ij})$, přičemž toto hodnocení je převáděno na numerické vyjádření (s_{ij}) od 1 po 9, kde (Saaty, 2008):

1 – i a j jsou si rovnocenná,

3 – i je slabě preferováno před j,

5 – i je silně preferováno před j,

7 – i je velmi silně preferováno před j,

9 – i je absolutně preferováno před j.

Hodnoty 2, 4, 6 a 8 představují hodnocení mezistupňů. Informace z párového porovnávání jsou seskupeny do matice $S = (s_{ij})$, $i, j = 1, 2, \dots$,

k), označované Saatyho matice. Prvky Saatyho matice s_{ij} představují vzájemný poměr hodnocení důležitostí jednotlivých kritérií (vztah 1) (Saaty, 1988):

$$s_{ij} \approx \frac{v_i}{v_j} \quad (i, j = 1, 2, 3, \dots, k) \quad (1)$$

Prvky matice (vztah 2) pod diagonálou jsou symetrické prvkům nad hlavní diagonálou a zodpovídají jejich převrácené hodnotě ($s_{ij} = 1/s_{ji}$, $i, j = 1, 2, \dots, k$). Tímto způsobem sestavena matice párových porovnávání S_{ij} pojímá preference uživatele, které je možné následně použít pro odhad vah zkoumaných kritérií (Saaty, 2008). Nevyhnutnou podmínkou je kvalita vstupních dat, která ovlivňuje použitelnost výstupů Saatyho matice. Matice by měla být dostatečně konzistentní, co znamená, že je splněna podmínka $s_{iq} = s_{ij} \times s_{jq}$ pro libovolnou trojici indexů i, j, q (Saaty, 1988). V případech, kdy je potřebné porovnání velkého množství kritérií není možné dosáhnout ideální konzistentnosti. Konzistentnost se měří prostřednictvím ukazovatele CR (míry konzistence), který je daný vztahem $CR = CI/RI \leq 0,1$, kde CI je index konzistence a RI – index nahodilosti, který je determinovaný dle počtu porovnávaných kritérií. V případě nekonzistentnosti matice jsou výsledné váhy kritérií nepřesné.

$$S = \begin{bmatrix} 1 & s_{12} & \dots & s_{1k} \\ 1/s_{12} & 1 & \dots & s_{2k} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/s_{1k} & 1/s_{2k} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (2)$$

Saaty nabízí poměrně přesný odhad vektoru prostřednictvím geometrického průměru prvků v každém řádku matice (vztah 3,4) (Saaty, 2008):

$$v'_i = \left(\prod_{j=1}^k s_{ij} \right)^{\frac{1}{k}} \quad i = 1, 2, \dots, k \quad (3)$$

$$v_i = \frac{v'_i}{\sum_{i=1}^k v'_i} \quad i = 1, 2, \dots, k \quad (4)$$

Tímto způsobem je možné determinovat váhy preferencí (Hitka a Štípalová, 2011) zkoumaných kritérií zákazníků. Na základě

těchto vah je možné následně uplatnit metodu vícekritériálního hodnocení variant řešení AHP (Jablonský, 2002; Kampf a kol., 2012), která je založena na principu párového porovnávání Saatyho maticí (Saaty, 2000).

nabídky. Pro optimalizaci je možné využít metodu AHP, která slouží pro posouzení vhodnosti determinovaných variant řešení.

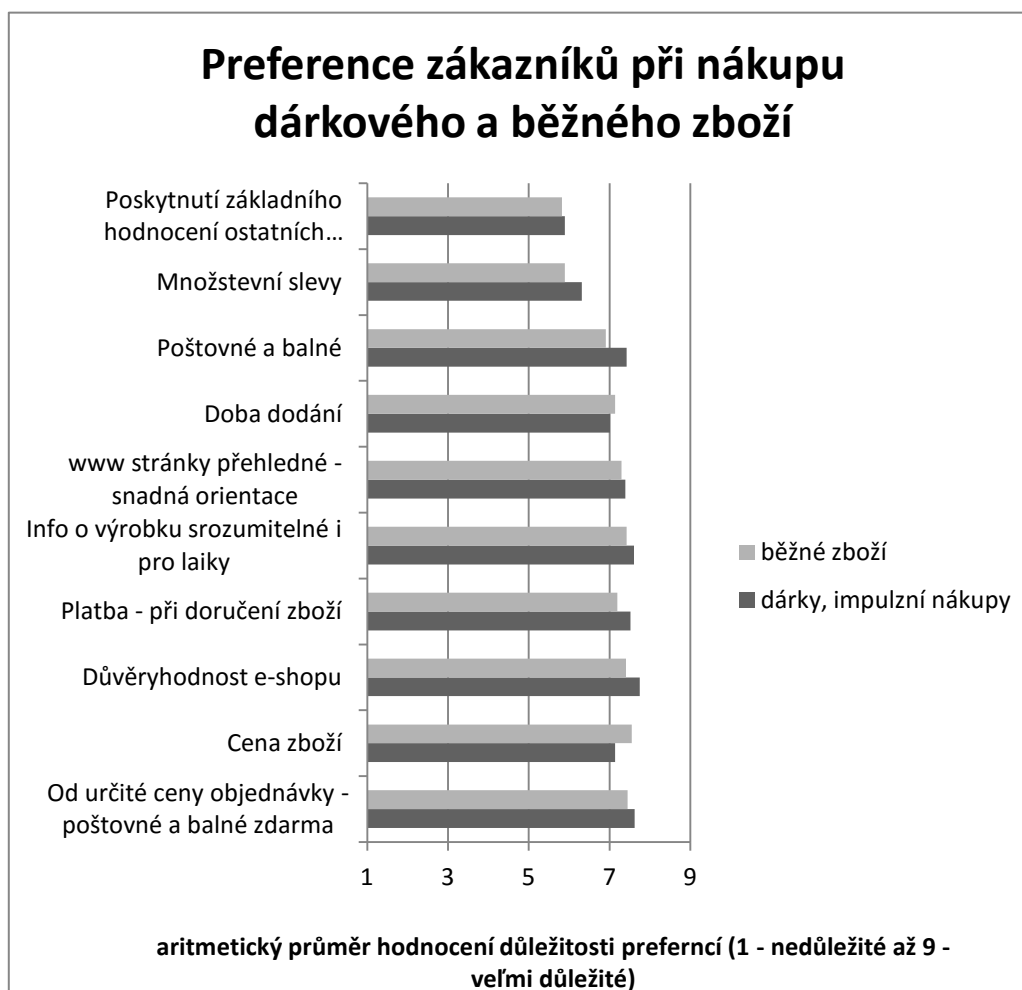
2. VÝSLEDKY VÝZKUMU

Výsledky výzkumu byly zpracovány do dvou částí. Jednak byly kvantifikovány zjištěné preference zákazníků, a to v oblasti nákupu dárků i nákupu běžného zboží. Dále pak bylo provedeno zpracování metodami párového srovnání a vzešlá matice je základem modelu, který následně umožňuje na základě znalosti preferencí zákazníka optimalizovat koncipování

2.1 Preference zákazníků

Vnímání preferencí respondentů (označení na škále od 1 do 9) byly vyjádřeny tyto hodnoty preferencí a zobrazeny rozdíly mezi výše popsanými segmenty následovně:

Obr. 2: preference zákazníků (kritéria) v členění dle segmentů



Zdroj: Vlastní zpracování

2.2 Determinování vah preferencí sledovaných kritérií

Pro determinování vah preferencí zkoumaných kritérií je v příspěvku použita metoda párového porovnávání Saatyho maticí. Pomocí této metody jsou vzájemně srovnávána tato kritéria:

- K1. Od určité ceny objednávky - poštovné a balné zdarma
- K2. Cena zboží
- K3. Důvěryhodnost e-shopu
- K4. Platba - při doručení zboží
- K5. Informace o výrobku srozumitelné i pro laiky
- K6. Www stránky přehledné - snadná orientace
- K7. Doba dodání

K8. Poštovné a balné (výše)

K9. Množstevní slevy

K10. Poskytnutí základního hodnocení ostatních zákazníků (reference)

Preference uvedených kritérií jsou hodnoceny u dvou skupin zákazníků. První skupinu představují zákazníci, kteří nakupují za účelem obdarování jiné osoby – nákup dárků. Druhá skupina jsou zákazníci nakupující běžné zboží. Údaje pro sestavení Saatyho matice jsou získány z marketingového výzkumu prezentovaného v kap. 2.1. (graf 1). V tabulce 1 a 2 jsou prezentovány matice párového porovnání pro obě skupiny zákazníků, kde jsou použitím vztahů 3 a 4 vyčísleny výsledné váhy preferencí jednotlivých kritérií. Tyto matice byly testovány na konzistentnost (CR první matice je 0,021 a druhé 0,00).

Tab. 1 Preference zákazníků při nákupu dárků

Kritérium	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	v_i'	v_i
K1	1	1,07	0,98	1,01	1,00	1,03	1,09	1,03	1,21	1,29	1,067529	0,105708
K2	0,94	1	0,92	0,95	0,94	0,97	1,02	0,96	1,13	1,21	0,999478	0,098970
K3	1,02	1,09	1	1,03	1,02	1,05	1,11	1,04	3,40	1,31	1,201456	0,118970
K4	0,99	1,05	0,97	1	0,99	1,02	4,73	1,01	1,19	1,27	1,220754	0,120881
K5	1,00	1,07	0,98	1,01	1	1,03	1,08	1,02	1,21	1,29	1,065009	0,105459
K6	0,97	1,04	0,95	0,98	0,97	1	1,05	1,00	1,17	1,25	1,034764	0,102464
K7	0,92	0,98	0,90	0,21	0,92	0,95	1	0,94	1,11	1,19	0,846436	0,083815
K8	0,97	1,04	0,96	0,99	0,98	1,00	1,06	1	1,18	1,26	1,039805	0,102963
K9	0,83	0,88	0,29	0,84	0,83	0,85	0,90	0,85	1	1,07	0,798025	0,079022
K10	0,77	0,83	0,76	0,78	0,78	0,80	0,84	0,79	0,93	1	0,825571	0,081749
CR = 0,021											$\Sigma = 1,000000$	

Zdroj: vlastní zpracování

Jak vyplývá z Tabulky 1, nejsilnější preference zákazníků nakupujících dárky se nachází v kritérii K4 – tedy požadavek platby zboží až při jeho doručení (hodnota 0,120881). Nejméně

důležité je kritérium K9 – množstevní slevy. U tohoto segmentu lze pozorovat rozptýlenější hodnoty, než u segmentu následujícího.

Tab. 2 Preference zákazníků běžného zboží

Kritérium	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	vi'	vi
K1	1	0,99	1,00	1,04	1,00	1,02	1,04	1,08	1,26	1,28	1,066378	0,106215
K2	1,01	1	1,02	1,05	1,02	1,03	1,06	1,09	1,28	1,30	1,081849	0,107756
K3	1,00	0,98	1	1,03	1,00	1,01	1,04	1,07	1,26	1,27	1,061221	0,105702
K4	0,97	0,95	0,97	1	0,97	0,99	1,01	1,04	1,22	1,23	1,030278	0,102620
K5	1,00	0,98	1,00	1,03	1	1,02	1,04	1,08	1,26	1,28	1,063799	0,105959
K6	0,98	0,97	0,99	1,02	0,98	1	1,02	1,06	1,24	1,25	1,045749	0,104161
K7	0,96	0,95	0,96	0,99	0,96	0,98	1	1,03	1,21	1,23	1,022542	0,101849
K8	0,93	0,91	0,93	0,96	0,93	0,95	0,97	1	1,17	1,19	0,989021	0,098510
K9	0,79	0,78	0,80	0,82	0,79	0,81	0,83	0,85	1	1,01	0,844622	0,084128
K10	0,78	0,77	0,79	0,81	0,78	0,80	0,82	0,84	0,99	1	0,834307	0,083100
CR = 0,000											$\Sigma = 1,000000$	

Zdroj: vlastní zpracování

U respondentů nakupujících běžné zboží (viz Tabulka 2) byly prokázány jako nejsilnější preference K2 – cena s hodnotou 0,107756. Nejméně významné je kritérium K10, tedy požadavek na poskytnutí referencí ostatních nakupujících, který dosáhl hodnoty 0,083100.

Výsledné váhy preferencí je možné následně využít pro vícekritériální hodnocení (Filová a kol., 2012) variant pomocí metody AHP (Saaty, 1986), kde jsou jednotlivé varianty posuzovány vzhledem k plnění zkoumaných kritérií. Uvedená metoda je založena na aplikaci Saatyho matic pro porovnávání jednotlivých variant navzájem pro každé zkoumané kritérium. Optimalizovaný výběr varianty marketingové strategie pro volbu prodeje dárkového zboží představuje nejen ušetření prostředků pro aplikaci nevhodných prvků strategie, zvyšuje potenciál (Farkasova a kol., 2013) pro splnění očekávání zákazníků, ale i snižuje míru rizika aplikací nevhodné varianty marketingové strategie (Merkova a kol., 2013).

ZÁVĚR

V podmínkách omezených zdrojů a zostřené konkurence je třeba nabídku nikoliv maximalizovat ve všech směrech, ale optimalizovat směrem k očekávání (preferencí) zákazníků. K tomu je ideální využití metod vícekritériálního rozhodování, díky kterému může podnik k jednotlivým preferencím

zákazníků (kritériím) alokovat potřebné (optimální) zdroje.

Výše provedený výzkum ukázal, že model optimalizace alokace zdrojů dle jednotlivých preferencí je odlišný v případě prodeje dárkových předmětů a prodeje běžného zboží prostřednictvím elektronických obchodů.

Pokud by šlo o koncipování nabídky směrem k segmentu nakupujícím dárky (tedy ne uživatelů), pak je třeba věnovat nejvíce pozornosti budování důvěryhodnosti daného e-shopu – mimo jiné prostřednictvím možnosti hradit zboží až v momentě dodání. Zde je odůvodněný předpoklad, že s růstem důvěryhodnosti obchodu by mohla klesat potřeba platby v hotovosti při předání. Tato skupina vykazuje určitou vyhraněnost ve svých preferencích.

Pro obchody obsluhující segmenty, kdy kupující je současně uživatel, zůstává na prvním místě cena zboží, kterou je třeba v nabídce zřetelně akcentovat. Poté následuje blok kritérií, související se zajištěním ekonomické výhodnosti a jistoty. Celkově jsou však preference zákazníků této skupiny relativně vyrovnané a nedosahují takové polarizace, jako u zákazníků nakupujících dárky.

Pro efektivní koncipování nabídky je třeba zohledňovat výsledky vzešlé z rozhodovacího modelu, založeného na vzájemném posuzování preferencí spotřebitelů.

LITERATURA

Farkasova et. all 2013: Managerial roles in the current business environment. In: Globalization and its socio-economic consequences '13 refereed proceedings of the international conference. Žilina: University, p. 121-128.

Filová, E.; Dávid A.; Sosedová, J. 2012: Multi-criteria analysis in the assessment methodology centers of tourism. "Transport and communication-electronic magazine of the Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications University of Žilina, Vol. 2012.

Heeraman, J. (2015) What influences consumer perception of value? In: *MYCUSTOMER* [online]. Sift Media, 2015 [cit. 2016-04-09]. Retrieved from: <http://www.mycustomer.com/experience/engagement/what-influences-consumer-perception-of-value>

Hitka, M.; Štípalová, L. (2011). Comparing of Employees Motivation Level in Enterprises of Wood Working Industry with other Manufacturing Enterprises in Slovak Republic. *Drvna industrija*, 62(3): 185-192.

Jablonský, J. (2002). Operations research, quantitative models of economic. Praha: Professional Publishing.

Kampf, R. (2003). Multiple criteria decision-WSA method. In: Scientific papers of the University of Pardubice. Series B,(8/2002)

Kampf, R.; Ližbetin J.; Ližbetinová, L. (2012). Requirements of a transport system user. *Communications*, Žilina: University of Žilina. 2012 (4).

Kampf, R.; Ližbetinová, L. (2015) The Identification and Development of Talents in the Environment of Logistics Companies. In: *Naše more*, Znanstveno-stručni časopis za more i pomorstvo 62 (3) (Special Issue): 139-142.

Merková, M.; Drábek, J.; Jelačić, D. (2013). Application of Risk Analysis in Business Investment Decision-Making. In: *Drvna industrija* 64 (4): 313-322.

Potkány, M.; Gierl, G. (2014). Comparison of selected performance indicators of woodworking industry in the Czech Republic and Slovakia. In: 7th International Scientific Conference on Position and Role of the Forest

Based Sector in the Green Economy: Proceedings of Scientific papers, Zvolen: Slovakia, 2014, p. 131-138.

Saaathy, T. L. (1986). Axiomatic Foundation of the Analytic Hierarchy Process in *Management Science*, 32, No. 7, (P. 841-847).

Saaty, T. L. (1988) Mathematical models for decision support. Springer Berlin Heidelberg.

Saaty, T. L. (2000): Fundamentals of decision making and priority theory with the analytic hierarchy process. Rws Publications.

Saaty, T. L. (2008): Decision making with the analytic hierarchy process. In: *International journal of services sciences*, (1.1): 83-98.

Tišlerová, K. (2015) Perceived advantages and disadvantages of Internet shopping. *Litera Scripta*. The Institute of Technology and Business in České Budějovice, Vol. 8., No. 2, pp. 130-140.

ANALÝZA VYUŽITÍ QR KÓDŮ V MALOOBCHODĚ V ČESKÉ REPUBLICE

ANALYSIS OF QR CODES USAGE IN RETAIL INDUSTRY IN CZECH REPUBLIC

Lenka Čechurová¹

¹ Ing. Lenka Čechurová, Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, lcechuro@kmo.zcu.cz

Abstract: QR codes are frequently used technology in various industries worldwide including retailing. Lately QR codes have become one of the key innovations in various tools of marketing communication of large amount of companies. For the purpose of this paper QR codes are viewed through the scope of retail companies' marketing communication tools especially sales promotion. The aim of the paper given is to analyse QR codes usage in retail industry in the Czech Republic as well as to find out what attitude Czech consumers have towards active use of QR codes. Paper presents results of three researches out of which two are focused on supply side of a market and one on demand side of the market. Mystery shopping was used in order to obtain data from supply side of the market meanwhile the questionnaire survey was held to get data from demand side. During the research held in 2013, 1010 store units were visited to collect data and in continuous research in 2015 527 store units were included in the research focused on supply side of the market. In total 612 Czech customers participated in the research focused on demand side of the market. Results of researches focused on supply side of the market suggest that the usage of QR codes in marketing communication of retailers as well as producers of goods is increasing. The usage is becoming more effective and informative for customers and more often QR codes contain a value added for customer. On the other hand, Czech customers do not pay much attention to the QR code scanning. There are also suggestions for sales promotion of retailers included at the end of the paper.

Keywords: QR codes, motivation of customer, retailing, smart mobile devices

JEL Classification: M15, M31, F18, L81

ÚVOD

QR kódy patří mezi moderní technologie, které jsou v odvětví retailu stále častěji využívány. Pro výrobce i retailery představují další způsob, jak svým zákazníkům poskytnout určitou přidanou hodnotu, ať už formou dodatečných informací, zábavy nebo slevových voucherů. Ne vždy mohou být QR kódy využity správně a po jejich načtení je zákazník zklamaný, že jeho vynaložené úsilí na jeho skenování bylo zbytečné, neboť obsah zakódovaný v QR kódu pro něj nemá žádnou hodnotu. Cílem tohoto příspěvku je analyzovat současný stav využití QR kódů ze strany výrobců zboží či retailerů v marketingové komunikaci a dále analyzovat

postoje českých spotřebitelů k vyhledávání a skenování QR kódů.

1. QR KÓDY

QR kódy jsou zástupcem 2D kódů neboli dvoudimenzionálních kódů. Tyto kódy v sobě mohou ukrývat poměrně velké množství dat (např. 4296 alfanumerických znaků, 2953 bajtů dat nebo 7089 číslic) a mezi jejich nesporné výhody se dále řadí možnost načtení kódu z libovolného úhlu, možnost vytisknout je na libovolný materiál či možnost načtení i částečně poškozeného kódu. (Winter, 2010, Cata a kol., 2013, Krčmář, 2010, Weir, 2010). Tyto kódy skrývají široký potenciál využití zejména z toho důvodu, že k jejich načtení není

potřeba speciální zařízení vybavené světelným paprskem, k načtení kódu stačí mít smartphone a v něm nainstalovanou aplikaci k jejich přečtení. Samotné přečtení je velmi rychlé, po spuštění aplikace je třeba namířit fotoaparát smartphonu na QR kód a po chvíli se v něm zobrazí obsah. (Cox, Shiffler, 2014)

QR v názvu kódu značí „quick response“ tedy v překladu rychlou odezvu. QR kód stejně jako ostatní 2D kódy je možné označit jako „prostředky pro automatizovaný sběr dat“ (SystemOnline, 2013).

2. QR KÓDY V RETAILU

Přestože je historický vývoj QR kódů velmi úzce spjat s automobilovým průmyslem, v posledních několika letech se tyto kódy velmi často objevují i v maloobchodě a to nejen ve vztahu k zásobám a interním firemním procesům, ale i ve vztahu k zákazníkovi (Cox, Shiffler, 2014). Je třeba zdůraznit, že použití QR kódů vyžaduje určitá pravidla. Především je třeba přinést zákazníkovi nějakou přidanou hodnotu za jeho vynaložené úsilí kód naskenovat, dále je třeba kódy umísťovat na viditelná místa a zároveň snadno dostupná místa s ohledem na možnost skenování kódu. Obecně je možné se s QR kódy setkat na samotných obalech produktů, billboardech, vizitkách, výlohách i webových stránkách (Kim, Yoon, 2014, Okazaki a kol., 2012). Mezi nejčastější obsah QR kódu O'Malley (2014) řadí:

- oficiální webovou stránku organizace,
- katalog produktů,
- detailní informaci o novince v sortimentu,
- kontakt včetně adresy organizace a vhodné trasy k ní,
- oficiální stránky na sociálních sítích,
- pozvánka či registrace na event,
- technická dokumentace apod.

Již zmíněná nutnost přidané hodnoty pro zákazníka je nejčastěji diskutovaná

zejména v souvislosti se zakódovaným odkazem na webové stránky (bez ohledu na to, zda se jedná o webové stránky retailera nebo výrobce). Častým problémem je situace, kdy se po načtení kódu (např. na konkrétním zboží v prodejně) zákazník přes odkaz v QR kódu dostane na homepage výrobce daného zboží. Zde není přidaná hodnota vůbec žádná, zákazník se nedozvěděl žádné dodatečné informace o produktu, které by pro něho měly nějakou hodnotu, ani nezískal za svoji aktivitu jakoukoli výhodu. Pokud se tato situace opakuje, po druhém nebo třetím stejném výsledku zákazník často na QR kódy zanevře a už je dále neskenuje, i když by jejich obsah byl pro něho sebezajímavější. (Atkinson, 2013, O'Malley, 2014).

Rozvoj využívání QR kódů jde ruku v ruce s rostoucím počtem chytrých mobilních zařízení v rukách zákazníků (dle agentury Nielsen Atmosphere mají chytrý telefon dva ze tří Čechů (Pflanzner, 2015)). Pro zákazníky na celém světě se stala tato zařízení nedílnou součástí života a aktivně je využívají i během nakupování, nejedná se však pouze o porovnání ceny či vyhledání dodatečných informací. Dle výsledků výzkumu agentury Accenture (2015) si zákazníci stále častěji přejí mít možnost vyhledat konkrétní zboží v kamenné prodejně s využitím svého chytrého zařízení, objednat si právě nedostupné zboží nebo se zdarma připojit k Wi-Fi.

Dle výstupů studie společnosti PricewaterhouseCoopers (2015) lidé nejčastěji ve spojení s nákupem využívají svá chytrá zařízení k následujícím činnostem:

- vyhledání informací o produktu (49 % zákazníků využívajících chytré zařízení),
- srovnání cen (49 %),
- nalezení nejbližší prodejny (31 %),
- ověření dostupnosti zboží na konkrétní prodejně (18 %),
- skenování QR kódů (13 %) a další.

Z výsledků šetření tedy vyplývá, že každý přibližně osmý zákazník, který využívá chytré

zařízení během nákupu, jej používá mimo jiné i ke skenování QR kódů.

Cílem tohoto článku je analyzovat, do jaké míry jsou čeští spotřebitelé nakloněni ke skenování QR kódů na straně jedné a samotné nabídce QR kódů, které mohou skenovat na straně druhé.

V roce 2013 a 2015 proběhly na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni návazné výzkumy realizované podle stejné metodiky, jejichž dílčím cílem bylo zmapování existence QR kódů. Výzkumy probíhaly

v kamenných prodejnách formou mystery shoppingu v obou uvedených letech ve druhém pololetí. Navštěvovány byly kamenné prodejny retailerů s vybranými typy sortimentu v 6 krajích České republiky, s tím, že mohlo být navštíveno více prodejen jednoho retailera, ovšem nesměla být jedna konkrétní provozovna navštívena dvakrát. Přehled navštívených prodejen v jednotlivých krajích prezentuje následující tabulka.

Tab. 1: Základní charakteristika vzorku (geografické hledisko)

	2013	2015
Plzeňský	197	114
Praha	332	95
Středočeský	80	82
Karlovarský	100	62
Liberecký	102	102
Ústecký	199	-
Jihočeský	-	72
celkem	1010	527

zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak je z tabulky patrné, úvodní výzkum provedený v roce 2013 byl rozsáhlejší, ovšem i vzorek 527 prodejen z 6 krajů České republiky získaný v roce 2015 je pro potřeby výzkumu dostačující. Jedinou významnou změnou

v obou výzkumech je výběr šestého kraje. Tabulka 2 shrnuje přehled navštívených prodejen dle sortimentního typu.

Tab. 2: Základní charakteristika vzorku (hledisko typu sortimentu)

	2013	2015
potraviny	107	45
drogerie a kosmetika	116	48
sportovní vybavení	154	64
oblečení a obuv	436	271
elektronika	105	54
bytové vybavení	92	45
celkem	1010	527

zdroj: vlastní zpracování, 2016

V roce 2014 proběhl výzkum zaměřený na poptávkovou stranu trhu a tedy na samotné

spotřebitele s cílem zjistit, jak často využívají vybrané moderní technologie. Stejně jako

v případě výzkumu nabídkové strany, tedy výzkumu v jednotlivých prodejnách, i výzkum zaměřený na poptávkovou stranu probíhal v 6

krajích České republiky. Strukturu dotazovaných respondentů zobrazuje tabulka 3.

Tab. 3: Základní charakteristika vzorku respondentů (poptávková strana)

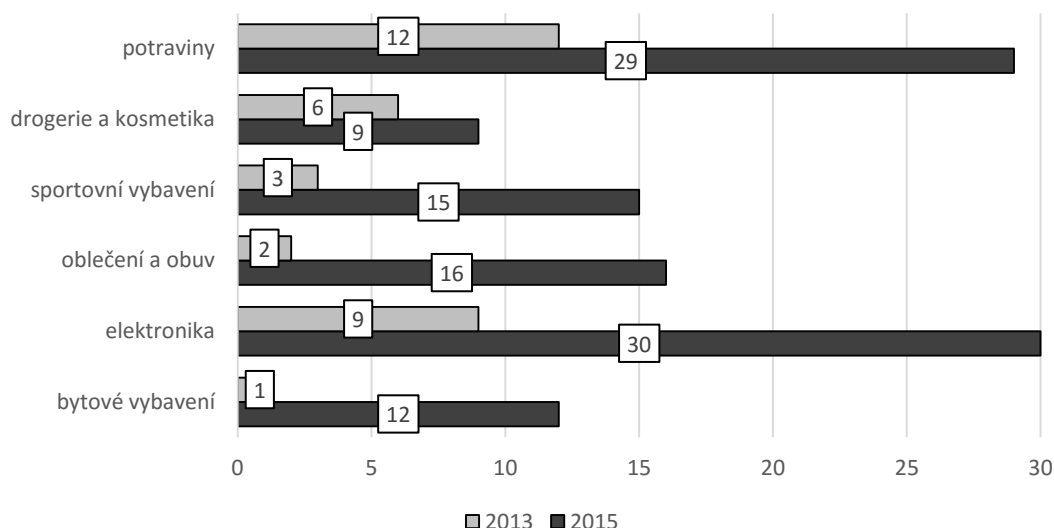
	18 - 30 let	31 - 45 let	46 - 60 let	61 a více let	celkem
muž	130	78	55	29	292
žena	171	73	53	23	320
celkem	301	151	108	52	612

zdroj: vlastní zpracování 2016

Pro výzkum byly vytipovány uvedené sortimentní typy prodejen zejména s ohledem na množství výdajů, které za zboží jednotlivých typů domácnosti utrácejí. Počet prodejen jednotlivých sortimentních typů navštívených v roce 2015 odpovídá i svou strukturou přibližně polovině prodejen navštívených v roce 2013. V rámci prodejen s elektronikou byly navštěvovány jak prodejny zaměřující se na prodej výpočetní techniky, mobilních telefonů a tabletů, stejně jako prodejny zaměřující se na prodej bílé techniky/elektroniky.

V porovnání výsledků výzkumu v obou letech je možné konstatovat, že přestože v roce 2015 probíhal výzkum v cca polovině prodejnách oproti roku 2013, celkový počet prodejen, kde byly nalezeny QR kódy se více než ztrojnásobil. Zatímco v roce 2013 byly QR kódy nalezeny pouze v 33 prodejnách tedy v 3,3 % prodejen, v roce 2015 byly QR kódy umístěny ve 21 % prodejen. Vývoj mezi oběma lety s ohledem na sortimentní typ prodejen je zobrazen na obrázku 1.

Obr. 1: Počet prodejen, kde byly nalezeny QR kódy



zdroj: vlastní zpracování, 2016

QR kódy bylo v roce 2013 nejčastěji možné najít v Karlovarském kraji (v 11 % prodejen), v ostatních krajích byly QR kódy nalezeny v nejvýše 4 % prodejen. V roce 2015 byla situace významně jiná, nejvíce prodejen s QR kódy bylo v prodejnách Středočeského kraje (28 %), dále v prodejnách Libereckého kraje

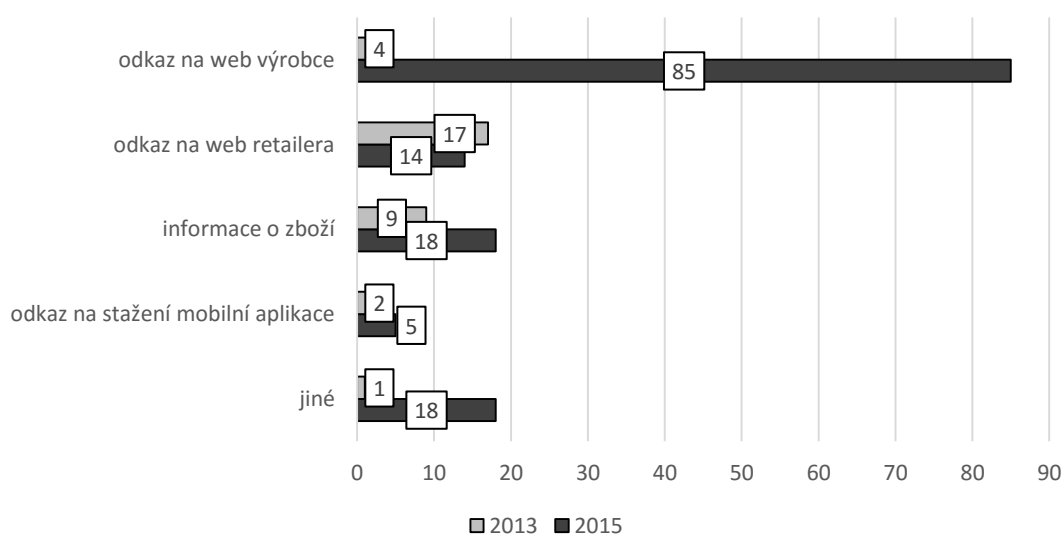
(23,5 %) a hlavního města Prahy (23,2 %). Průměrně byl v roce 2015 alespoň jeden QR kód nalezen v každé páté prodejně. Z výsledků je jasně patrné, že počet QR kódů napříč prodejnami v České republice významně roste.

S rostoucím počtem QR kódů roste i počet míst, kde je možné QR kódy najít. Zatímco v roce 2013 byly QR kódy nalezeny na cedulkách či obalech zboží, na polepech výloh nebo na bannerech umístěných na reklamní ploše, v roce 2015 byly navíc umístěny i na samotném produktu (např. na obrazovce digitální televize), letáčích (katalozích) umístěných v prodejně nebo na pokladnách. Nejčastějším místem ovšem v obou letech zůstává obal zboží či cedulky

na něm umístěné (66 % v roce 2013 a 80 % v roce 2015).

Klíčovou informací pro výzkum je samotný obsah zašifrovaný v QR kódy. Všechny nalezené QR kódy byly pomocí mobilního telefonu a příslušné aplikace naskenovány s cílem identifikovat jejich obsah (platí pro oba provedené výzkumy). Základní 4 skupiny obsahu QR kódů jsou zobrazeny na následujícím obrázku.

Obr. 2: Obsah QR kódů po jejich načtení



zdroj: vlastní zpracování, 2016

Nejčastěji se po načtení QR kódů zobrazí odkaz na web výrobce produktu. Ve většině případů se zobrazí domovská stránka výrobce, což nemá pro zákazníka žádnou přidanou hodnotu, neboť se o zboží nedozví nic navíc. Problémem také je, že ne všechny webové stránky jsou optimalizované pro zobrazení v mobilu. Nárůst mezi roky 2013 a 2015 dokazuje, že QR kódy začínají výrobci využívat stále častěji. Mimo webu výrobce se poměrně často zobrazí web retailera. I u retailerů se objevuje stejný problém jako u výrobců zboží, tj. zobrazení domovské stránky.

Jako druhým nejčastějším obsahem QR kódů byla v roce 2015 informace o zboží, jako je jeho složení, návod k použití či rady a typy na užívání. Jak je vidět z obrázku, oproti roku 2013 se výskyt tohoto obsahu zdvojnásobil.

Dalším obsahem, který se v roce 2015 objevoval, byl odkaz na stažení mobilní aplikace, dotazník spokojenosti, odkaz na věrnostní program nebo tabulka velikostí. Tyto čtenostně málo zastoupené obsahy společně s informací o zboží dávají naději na zlepšující se využití QR kódů, které zákazníkovi přinese kýženou přidanou hodnotu. V roce 2013 se z těchto obsahů objevil pouze odkaz na stažení mobilní aplikace.

V roce 2014 proběhl výzkum zaměřený na využívání moderních technologií v maloobchodě zákazníky. Respondenti byli mimo jiné dotazováni, zda skenují QR kódy. Odpovědi jednotlivých věkových skupin respondentů stejně jako celkové výsledky zachycuje tabulka 4.

Tab. 4: Četnost skenování QR kódu respondenty

Věk	Vždy využívám	Spíše využívám	Spíše nevyžívám	Nikdy nevyžívám	Nehledal jsem	Není k dispozici
18 – 30	3	11	64	169	48	6
31 – 45	2	10	28	80	31	0
46 – 60	1	8	13	57	26	3
61 a více	1	0	3	19	27	2
celkem	7	29	108	325	132	11

zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z tabulky je zřejmé, že Češi QR kódům nevěnují pozornost a z většiny případů je neskenují. Dokonce 92,3 % respondentů QR kódy registrují, ale neskenují, nebo je ani nehledají. Pouze zlomek respondentů (7 z 612) QR kódy skenuje vždy, když je nalezne.

Spojením výsledků všech výzkumů lze vyvodit závěr, že postupem času jsou v České republice QR kódy využívány lépe ve smyslu přidané hodnoty pro zákazníka. Na druhé straně o QR kódy zákazníci zájem nejeví, což může být do jisté míry dáno dřívějším nešťastným užíváním, kdy zákazník po naskenování nezískal prakticky žádnou pro něho užitečnou informaci.

Aby zákazníci začali QR kódy častěji aktivně vyhledávat a skenovat, je třeba je k této činnosti namotivovat. Retailéři mohou QR kódy velmi efektivně využít v rámci podpory prodeje, kdy mohou do QR kódů uschovat zadání soutěžních úkolů či nápovědy k úkolům. Dalším možným využitím je uspořádání tzv. stopovačky po obchodě či nákupním centru, ovšem místo klasických šipek a papírků s úkoly by byly použity QR kódy.

ZÁVĚR

Nápadů na využití QR kódů v marketingové komunikaci je nepřehledné množství, cílem by vždy mělo být zvýšení spokojenosti zákazníka, prodloužení doby, kterou stráví v obchodě a zvyšující se loajalita zákazníka. Právě z důvodu velkého potenciálu je třeba začít využívat QR kódy efektivněji a získat si jejich prostřednictvím

spokojené zákazníky. Pasivní používání QR kódů, kdy je na reklamní leták či jiné médium natištěn kód, v němž se nachází pouze odkaz na domovskou stránku retailera, je z dlouhodobého hlediska neefektivní a nepřeneslo to retailerovi žádné výsledky.

Z výsledků výzkumů je patrné, že se využívání QR kódů ze strany výrobců zboží i samotných retailerů zlepšuje. Ovšem zákazníci QR kódy spíše ignorují či je neskenují, přestože je vidí. Je třeba zaměřit se na využívání QR kódů tak, aby informace v nich ukryté byly pro zákazníky užitečné, což se v současné době neděje příliš často.

Příspěvek vznikl za podpory Studentské grantové soutěže Západočeské univerzity v Plzni projektu SGS-2015-023 s názvem Využití moderních technologií v marketingové komunikaci.

LITERATURA

Accenture. (2015). Seamless Retail Research Report 2015: Maximizing mobile to increase

revenue. Retrieved May 10, 2016, from https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/ConversionAssets/Microsites/Documents15/Accenture-Seamless-Retail-Research-2015-Maximizing-Mobile.pdf

Atkinson, L. (2013). Smart Shoppers? Using QR codes and “green” smartphone apps to mobilize sustainable consumption in the retail environment. *International Journal of Consumer Studies* 37, 387 – 393. DOI 10.1111/ijcs.12025.

Cata, T. et al. (2013). QR Code: A New Opportunity for Effective Mobile Marketing. *Journal of Mobile Technologies, Knowledge and Society* 13. DOI 10.5171./2013.748267.

Cox, S., Shiffler, R. (2014). Extent of QR Code Adoption by Consumers. *International Journal of Business, Humanities and Technology* 4(6)

Kim, E.Y. and Yoon, N. (2014). Perceived QR code technological attributes in the smart shopping context. *Journal of Global Fashion Marketing: Bridging Fashion and Marketing*. 397 – 307. DOI 10.1080/20932685.2014.926130.

Krčmář, P. (2010). QR kódy: kilobajty v malém obrázku. Retrieved May 11, 2016, from <http://www.root.cz/clanky/qr-kody-kilobajty-v-malem-obrazku/>

Okazaki, S. Li, H. and Hirose, M. (2012). Benchmarking the Use of QR Code in Mobile Promotion. Three Studies in Japan. *Journal of Advertising Research*. DOI: 10.2501/JAR-52-1-102-117.

O'Malley, K. (2014) What Are QR Codes and How Can Industrial Companies Use Them? Retrieved May 10, 2016, from <http://marketectsinc.com/what-are-qr-codes-and-how-can-industrial-companies-use-them/>

Pflanzer, T. (2015). Mění se digitální život je Vaše příležitost. *Konference WebTop100*, Praha, 11. 11. 2015

PricewaterhouseCoopers. (2015). Total Retail 2015: Retailers and the Age of Disruption. Retrieved May 10, 2016, from <https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/total-retail-2015.pdf>

SystemOnLine. (2013). QR platby podporují i ekonomické systémy. Retrieved May 10, 2016, from <http://www.systemonline.cz/ekonomicke-systemy/qr-platby-podporuji-i-ekonomicke-systemy.htm>

Weir, M. (2010). QR codes: how to quantify your existing customer base and market to them directly using email and SMS texting. United States: Michael.

Winter, M. (2010). Scan me: everybody's guide to the magical world of QR codes. Napa: Westsong Publishing.

Pokyny pro autory příspěvků

NÁZEV PŘÍSPĚVKU / TITLE (Arial Narrow, 16 pt, velké, tučné, na střed)

1 volný řádek / free row 12 pt.

Jméno autora (autorů) / Author Name(s) (Arial Narrow 14 pt, tučné, na střed, bez titulů)

1 volný řádek / free row 12 pt.

ÚVOD / INTRODUCTION

XXXXX

1 NÁZEV KAPITOLY / NAME OF CHAPTER (12 pt, velké, tučné, číslování víceúrovňové)

Xxxxx (first paragraph) xxx. Saunders, Lewis and Thornhill (2009, p. X) argue: „Xxx xxx xxx xxx.“

Xxxx (new paragraph) xxx xxx xxx xxx xxx xxx xxx xxx xxx xxx (Creswell, 2009) xxx xxx xxx xxx xxx xxx xxx xxx xxx xxx:

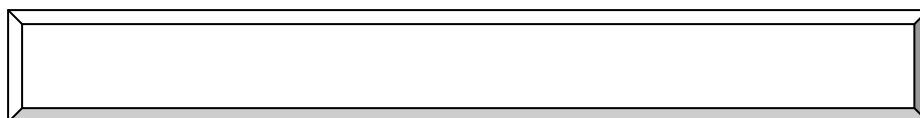
- Xxx xxx xxx.
 - Xxx xxx xxx.

1.1 NÁZEV PODKAPITOLY / NAME OF SUBCHAPTER

Xxxxx

Obr. / Fig. 1: Název / Type your title

2



Zdroj / Source: Xxx xxx xxx

Tab. 1: Název / Type your title

Zdroj / Source: Xxx xxx xxx

Obrázky a tabulky jsou číslovány a v textu na ně musí být odkazy (Tab. 1). Charts and graphs are to be numbered and the references must be in the text (Tab. 1).

Obrázky i grafy musí být zřetelné v černo-bílém provedení. Pictures and graphs must be visible and clear in a black and white vision

Vzorci se označují číslem v kulaté závorce. Formulas are to be numbered. (1)

3 ZÁVĚR / CONCLUSION

Xxxxx

LITERATURA / REFERENCES (řazeno abecedně a odkazy v textu uvádět v závorkách / references in text get in parentheses), example: Kotler, Keller (2007, p. 120)

Prosím, zkontrolujte si, že všechny citované reference jsou také uvedené v literatuře. Please ensure that every reference cited in the text is also present in the reference list.

Časopis používá mezinárodně uznávanou citační normu APA. Citations in the text should follow the referencing style used by the American Psychological Association (APA).

Creswell, J. W. (2009). Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. London: SAGE Publications, Inc.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). Research methods for business students. Essex: Pearson Education Limited.

Slaninková, J., Girgošková, M. (2011). Competency model as a condition for development and performance of human resource in the company. *Trendy v podnikání*. 1 (1), 28-34.

Informační technologie. (2013). In Český statistický úřad. (2013) Retrieved May 12, 2013, from http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/informacni_technologie_pm

Více informací / more information: Citation Management, Available at:
<http://www.library.cornell.edu/resrch/citmanage/apa>

Adresa autora (autorů) / Author(s) address:

Jméno příjmení / Name surname (včetně titulů / with titles)
název VŠ (název firmy) / name of university (name of company)
název fakulty / name of faculty (college)
název katedry (ústavu) / name of department
emailová adresa / e-mail address

PAPER NAME IN ENGLISH (font size of 12 points, uppercase, bold, left alignment)

Author name(s) (font size of 12 points, bold, left alignment)

Abstract

(maximum 250 – 300 words, font size of 10 points, in the block)

1 free line, font size of 10 points

Keywords: (maximum 5 keywords)

1 free line, font size of 10 points

JEL Classification: (see http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php)