



Konkurenceschopnost vybraného podniku z oblasti cestovního ruchu

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch

Autor práce:

Michaela Dubská

Vedoucí práce:

Ing. Sylvie Kotíková, Ph.D.

Katedra ekonomie





Zadání bakalářské práce

Konkurenceschopnost vybraného podniku z oblasti cestovního ruchu

Jméno a příjmení: **Michaela Dubská**
Osobní číslo: E16000102
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch
Zadávací katedra: Katedra ekonomie
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Definice konkurenceschopnosti, její měření, možnosti zhodnocení a její specifika v oblasti služeb.
3. Charakteristika kavárny v Rodném domě Ferdinanda Porscheho.
4. Doporučení možností růstu návštěvnosti a návrhy pro zvýšení tržeb kavárny.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- HITT, Michael A, Duane R. IRELAND a Robert E. HOSKISSON. 2015. *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Canada: Cengage learning. ISBN 978-1-305-50214-7.
- KISINGEROVÁ, Eva. 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální ekonomice*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-537-4.
- KRÁLOVÁ, Marie a Petr SUCHÁNEK. 2019. *Customer satisfaction, loyalty, knowledge and competitiveness in the food industry*. [online]. Research-Ekonomska Istraživanja, ČR. 32-1, 1237-1255. [cit. 2019-10-03]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2019.1627893>
- NEVES, Marcos Fava. 2011. *The Future of Food Business, The Facts, The Impact and The Acts*. Sao Paulo: Wspc. ISBN 978-98-143-6583-3.
- PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. 2011. *Ekonomika turismu: turismus České republiky: vymezení a fungování trhu turismu, přístupy k hodnocení významu a vlivu turismu, charakteristika turismu České republiky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4039-3.
- PROQUEST. 2019. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-07-08]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant práce: Ing. Michal Čermák, Guest Relations Manager

Vedoucí práce:

Ing. Sylvie Kotíková, Ph.D.
Katedra ekonomie

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

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

L.S.

prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

11. května 2020

Michaela Dubská

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Sylvii Kotíkové, Ph.D za odborné vedení, cenné rady, trpělivost a ochotu v průběhu vytváření této bakalářské práce.

Konkurenceschopnost vybraného podniku v oblasti cestovního ruchu

Anotace

Bakalářská práce si na základě provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí konkrétního podniku v oblasti cestovního ruchu klade za cíl doporučit kroky, které povedou ke zvýšení návštěvnosti a s tím spojené zvýšení tržeb. Teoretická ukotvení bakalářské práce představuje konkurenci, konkurenceschopnost, její měření, zhodnocení prostředí podniku pomocí PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a analýzy SWOT pomocí provedené literární rešerše. Dále je věnováno specifikaci konkurence v rámci oblasti služeb. Práce analyzuje konkurenční prostředí Kavárny v rodném domě Ferdinanda Porsche a pomocí nástrojů situačních analýz zjišťuje postavení podniku na trhu vzhledem ke konkurenčním gastronomickým zařízením. Cílem zjištěných výsledků užitých analýz je navržení kroků pro zvýšení návštěvnosti a tím i zvýšení tržeb vybraného podniku.

Klíčová slova

Cestovní ruch, Kavárna, Konkurenceschopnost, Konkurenční prostředí, Pohostinství, Situační analýza

Competitiveness of the Chosen Company in Tourism

Annotation

Based on the analysis of the external and internal environment of a particular company in the field of tourism, the bachelor's thesis aims to recommend steps that will lead to an increase in attendance and the associated increase in sales. The theoretical anchors of the bachelor's thesis represent competition, competitiveness, its measurement, evaluation of the business environment using PEST analysis, Porter's analysis of five competitive forces and SWOT analysis using a literature search. It is also devoted to the specification of competition in the field of services. The work analyzes the competitive environment of the Kavárna v rodném domě Ferdinanda Porsche and uses situational analysis tools to determine the position of the company in the market in relation to competition. All ascertained results of applied analysis aims to propose particular steps to enhance the visit rate and increase the revenue in opted coffee shop.

Key Words

Business Environment, Coffee Shop, Competitiveness, Hospitality, Situation Analysis, Tourism

Obsah

Seznam zkratk	10
Seznam tabulek	11
Seznam obrázků	12
Úvod	13
1. Konkurence	14
1.1 Konkurenceschopnost	15
1.2 Konkurenční výhoda	16
1.3 Specifika konkurenceschopnosti podniků v cestovním ruchu	17
2. Gastronomie jako součást cestovního ruchu	20
2.1 Stravovací zařízení a podmínky pro jejich provoz	20
2.2 Fluktuace zaměstnanců	21
2.3 Vliv pandemie COVID-19 na pohostinství	23
3. Situační analýzy	26
3.1 PESTLE	26
3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	29
3.3 SWOT analýza	33
4. Charakteristika vybraného podniku	38
4.1 Zaměření společnosti Zátíší Catering Group a.s.	39
5. Analýzy a zhodnocení současného stavu	41
5.1 PEST analýza	41
5.1.1 Politické a legislativní faktory	41
5.1.2 Ekonomické faktory	42
5.1.3 Sociální faktory	44
5.1.4 Technologické faktory	45
5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	46
5.2.1 Stávající konkurenti	46
5.2.2 Nově vstupující podniky	47
5.2.3 Dodavatelé	49
5.2.4 Odběratelé	50
5.2.5 Substituty	50
5.3 SWOT analýza	52
5.4 Zhodnocení výsledků provedených analýz a formulace doporučení	55
Závěr	58

Seznam použité literatury.....60

Seznam zkratk

EMS – Enviromental Management System

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points

ISO – International Organization for Standardization

NERV – Národní ekonomická rada vlády

RIA - Pracovní komise pro hodnocení dopadů regulace

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural

UNICEF – United Nations International Children´s Emergency Fund

UNWTO – United Nations World Tourism Organization

ZC – Zátíší Catering

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT matice podniku	53
Tabulka 2: Šetření SWOT	54

Seznam obrázků

Obrázek 1: Očekávaný modelový propad spotřeby služeb v 2020.....	24
Obrázek 2: Schéma pěti konkurenčních sil	29
Obrázek 3: Matice SWOT analýzy	36
Obrázek 4: Vývoj průměrné mzdy v ČR.....	43
Obrázek 5: Schéma Porterova modelu pěti konkurenčních sil.....	51

Úvod

V dnešním vysoce konkurenčním prostředí mezi podniky je důležité, aby byl dostatek pozornosti věnován zkoumání prostředí, ve kterém se daný podnik pohybuje. Neznalost okolí, nerozpoznání působících faktorů, které podnik ať z vnějšího, tak vnitřního prostředí ovlivňují a přehlížení ne na první pohled zřejmých prvků omezujících podnik, může vést až existenčním následkům.

Bakalářská práce si klade za cíl analyzovat vnější a vnitřní prostředí konkrétního podniku v oblasti cestovního ruchu a na základě výsledků doporučit možnosti pro zvýšení návštěvnosti a s tím spojené zvýšení tržeb. Aby bylo dosaženo cíle práce, je nutné provedení situačních analýz okolí podniku. Pro účely práce byla zvolena Kavárna v rodném domě Ferdinanda Porsche.

Motivem pro výběr tématu bakalářské práce byla návaznost na mé bývalé působení v kavárně a tím možnost využít poznatky při zpracování na základě získané praxe. Bakalářská práce je zaměřena na konkurenceschopnost Kavárny v rodném domě Ferdinanda Porsche ve Vratislavicích nad Nisou.

V první části práce budou vymezeny teoretické poznatky a definice pojmů z oblasti konkurence a konkurenceschopnosti, dále bude objasněna konkurenceschopnost v rámci specifikace služeb v oblasti cestovního ruchu, přičemž bude blíže věnováno pohostinství. Na základě zaměření se na situační analýzy v první části práce, jmenovitě PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza, bude jejich metodám, v části druhé, podrobena Kavárna v rodném domě Ferdinanda Porsche. Na základě zjištěných výsledků analýz budou doporučeny kroky pro zvýšení návštěvnosti a tržeb dané kavárny.

K naplnění cíle bakalářské práce budou využívány literární a elektronické zdroje, webové stránky společnosti a rozhovory s vedením Kavárny.

1. Konkurence

Ekonomové pohlíží na konkurenci jako na soupeření mezi nabízejícími na jedné straně a poptávajícími na druhé straně. Jedná se tak o hospodářskou soutěž na poli trhu, která právě díky střetu nabídky a poptávky vzniká. Pozornost věnují nejen konkurenci napříč trhem, ale i konkurenčnímu chování na straně poptávky a samostatně na straně nabídky.

Konkurence nabízejících se dále člení na tzv. cenovou a necenovou a na konkurenci dokonalou a nedokonalou. Dokonalá konkurence je natolik ideální a mezní situací, že se bude na trhu v reálném světě jen těžko hledat. Jedná se o stav, kdy žádný z nabízejících nemá na trhu výsadní postavení, všichni mají rovnocennou šanci na trh vstoupit a za stejných podmínek na trhu operovat. Jediným kritériem, jež rozhoduje, je cena. Na poli konkurence nedokonalé je rozlišován tzv. monopol, kdy má jeden podnik výsadní postavení na trhu zboží a služeb. V souvislosti s výsadním postavením na trhu se nabízí odbočení zpět ke straně poptávky, kdy podobně znějící pojem tzv. monopson popisuje situaci, kdy existuje jeden výhradní odběratel. Může jím být například stát v situaci nákupu zbraní hromadného ničení. Další mezní situací, která je ekonomy na straně nabídky brána v potaz je tzv. oligopol – stav, kdy na trhu existují dva nebo více subjektů s dominantním postavením. Jako poslední bude zmíněna nejvíce reálná situace tzv. monopolistická konkurence, která popisuje stav, kdy na trhu existuje několik firem s dominantním postavením, ale zároveň na trhu působí řada menších konkurenčních podniků (Collins, 2012).

Přístup k hospodářské soutěži definují i zákony přicházející z parlamentu Evropské unie. Konkrétně se jedná o § 10, kde zákon definuje konkurenci jako „*situaci na trhu, kdy se prodejci výrobků nebo služeb snaží nezávisle na sobě získat přízeň kupujících, a to s cílem zajistit si konkrétní podnikatelský cíl jako např. zisk, velikost prodeje a podíl na trhu. Konkurenční soutěžení mezi firmami se uskutečňuje na základě cen, jakosti, doprovodných služeb nebo kombinací těchto dalších faktorů, které zákazník pozitivně hodnotí. Spravedlivá a nedeformovaná konkurence je klíčovým pilířem tržní ekonomiky.*“ (Vodáček s.148, 2014).

Pojmu konkurence bylo též výrazně věnováno ekonomem a proslulým stratégem Michaelem Porterem, který se shoduje s ekonomickou teorií a konkurenci definoval jako soupeření nejen mezi konkurenty na trhu, ale i mezi firmou a jejími zákazníky, dodavateli,

výrobci substitučních produktů a nově vstupujícími organizacemi do odvětví (Magretta, 2012).

Vzhledem k cíli práce – zjištění příčiny nízké návštěvnosti a tržeb – se přikláním k teoriím Michaela Portera, jelikož jeho analýzy pěti konkurenčních sil je užito v rámci šetření konkurenčního prostředí zvoleného gastronomického podniku.

1.1 Konkurenceschopnost

Na konkurenceschopnost lze pohlížet jako na velice aktivní součást lidské společnosti nejen na poli hospodářském, kde je bezpochyby nejaktivnější, ale její znaky by byly nalezeny i v běžných vzorcích lidského chování (Zicha, 2012).

Pokud by byla zformulována definice pojmu konkurenceschopnosti z hospodářské stránky, jevila by se jako „schopnost být aktivně zapojen v hospodářském boji s konkurenčními podniky na trhu zboží a služeb“ jako velmi stručná avšak výstižná (Štěpánková a kol., 2013).

Nicméně, stručnost by zkoumání připravila o neopomenutelné body, které jsou sice ne na první pohled zřejmé, ale drží podstatu celého řetězce. Je důležité konkurenceschopnost zkoumat z více úhlů, a to z pohledu síly marketingu, inovací, finanční schopnosti, identity, integrity, mobility a suverenity, dohlížet a zavčas zasáhnout při případné tendenci vychylovat se k nesouladu a nerovnováze (Mikoláš, 2011).

Pojem konkurenceschopnost lze také chápat jako celek složený z více prvků, blíže z výkonnosti, úspěšnosti a efektivnosti. Avšak, zda bude podnik konkurenceschopný, rozhoduje tvořený výstup podniku, schopnost přizpůsobování se tvárnosti poptávky. Kladné body v hospodářském souboji přidává i celková hodnota produktu, která je zákazníkům díky jeho užívání přinášena (Suchánek a kol. 2011).

Konkurenceschopnosti je věnována pozornost i Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj a Národní ekonomickou radou vlády. Deskripce konkurenceschopnosti ze strany OECD a NERV zní jako „*schopnost produkovat zboží a služby, které obstojí v testu mezinárodní konkurence a zároveň budou přispívat ke zvyšování reálného HDP*“ (Dvořáček a Slunčík, s.319, 2012).

Dle pracovní komise pro hodnocení dopadů regulace (Komise RIA) se konkurenceschopnost může dělit na tři úrovně, na mikroúroveň (úroveň firem), mezoúroveň (úroveň odvětví a regionů) a makroúroveň (úroveň států či velkých ekonomických celků jako je EU). Je nutno vzít v potaz, že firmy neexistují ve vakuu, tudíž jsou ovlivňovány právní, sociální, politickou a ekonomickou silou daného hospodářství, které výrazně konkurenceschopnost ovlivňují a směřují. *Při úvahách o konkurenceschopnosti na jakékoli úrovni je však mít stále na mysli, že jejím hlavním zdrojem jsou jednotlivé podniky* (RIA, s. 3, 2015).

Suchánkovo tvrzení, že podnik bude konkurenceschopný na základě tvořeného výstupu a schopnosti přizpůsobit se tvárnosti poptávky, se jeví jako vhodný přístup pro gastronomické odvětví služeb, poněvadž pestrost zákazníků a jejich tvořené poptávky je bezmezná.

1.2 Konkurenční výhoda

Pojem konkurenční výhody je chápán jako předstih před konkurencí, který vede k rozhodnutí zákazníka, kde zanechá své finance. Konkurenční výhoda organizaci odlišuje od konkurence a její produkt či služba se stává výjimečnou nabídkou pro zákazníka (Grasseová, 2013).

Dle obecných slov Slaného a kol. (2011) konkurenční výhoda značí potenciální prospěch, který je, za podmínky odlišení se od konkurence v podobě disponování rozdílnými vlastnostmi, dosaženo.

Mnohem konkrétněji zní vymezení konkurenční výhody v pojetí Michaela Portera. Je podávána jako mimořádná hodnota, která směřuje k dosahování nižších nákladů, vyšších cen, popřípadě obou možností zároveň. Výsledkem konkurenční výhody je dlouhodobě vyšší ziskovost, než je odvětvový průměr. Soubor činností, které firma vykonává při navrhování, marketingu, prodeje, dodávání svého produktu či poskytování služby je nazýván hodnotový řetězec. Jedná se o základní nástroj k porozumění konkurenční výhody, jelikož veškeré náklady jsou tvořeny činnostmi hodnotového řetězce (Magretta, 2012).

Konkurenční výhody mohou pramenit z nabídky širokého sortimentu výrobků či služeb vzhledem k užší nabídce konkurenčních organizací, z výše technické vyspělosti daného podniku, z níže vynaložených nákladů a prodejních cen, z udržování dobrého povědomí a pověsti u zákazníků a následně z jejich loajálnosti, z dobře vyvinuté distribuční sítě dodávajících společností, z vlastnictví know how, z pohotovějšího reagování na chování zákazníků, z lépe vedené propagace (Grasseová, 2013).

Udržitelnost konkurenční výhody je však sporná. Objevuje se více názorů, že velká většina konkurenčních výhod trvá pouze určitou dobu či období, nicméně z dlouhodobého hlediska se jedná o situaci neudržitelnou. Avšak k jejímu získání a maximálnímu využití po co nejdelší dobu mohou dopomoci následující atributy. Mělo by se jednat o materiální či nemateriální aktivum nebo schopnost nenapodobitelnou konkurenčními podniky a to například kvůli patentovatelnosti nebo utajení. V další řadě by daná výhoda měla být nenahraditelná jakýmkoliv jiným materiálem, technologií či postupem. Důležitou roli hraje dostupnost zdroje, tudíž by neměl být snadno dosažitelný pro další subjekty. Zásadním bodem je i hodnota zdroje konkurenční výhody a sice měl by přidávat hodnotu nejen samotné společnosti, ale také přinášet určitou hodnotu zákazníkům (Zuzák, 2011).

Pro aplikaci vymezení konkurenční výhody na prostředí pohostinství nejlépe pasuje Zuzákovo pojednání o udržitelnosti konkurenční výhody. Gastronomie její pomíjivost a udržitelnost uvádí v proměnlivé trendovosti v odvětví či po dekády v tajnosti držených recepturách.

1.3 Specifika konkurenceschopnosti podniků v cestovním ruchu

Cestovní ruch je vyjadřován mnoha způsoby a může být chápan z mnoha pohledů, proto je velmi obtížné ho definovat. Najít bližší vymezení a přiblížení je nezbytné z důvodu zkoumání, tvorby analýz, odhadů budoucího vývoje nebo pro účel použití legislativních či hospodářských úlev nebo úprav. Kotíková (2013) o cestovním ruchu hovoří tehdy, kdy se cestování stává masovým jevem a je spojováno s využitím určitých služeb, jako je ubytování, stravování, doprava a další služby poskytované specializovanými organizacemi.

K porovnání, pro původ formulací definic cestovního ruchu jako samostatné vědní disciplíny, je třeba se navrátit do 40. let 20. století, kdy byla švýcarskými vědci, Kurtem Krapflem a Walterem Hunzikerem, vydána publikace, ve které je řečeno, že pod pojmem „cestovní ruch“ se skrývá soubor vztahů a jevů, které vyplívají z pobytu na cizím místě, přičemž cílem pobytu není trvalé usídlení nebo výkon výdělečné činnosti (Kotíková, 2013).

Světová organizace cestovního ruchu (UNWTO) upřesnila a vytvořila nejaktuálnější definici, která byla přijata za oficiální v roce 1993: (Beránek a kol., 2013, s.15)

Cestovní ruch je činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí, a to na dobu kratší než je stanovena, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.

Na trhu cestovního ruchu je disponováno s výčtem zvláštností, které plynou primárně z potřeb zákazníků. Nicméně cestovní ruch jako služba se potýká s mnoha dalšími zásadními vlivy, jež je nutno brát v potaz. Počínaje skutečností, že podnikání v CR není otázkou pouze jednoho roku, nýbrž dlouholetou záležitostí se sezónní periodizací. Dále nelze opomínat lokalizační faktory, konkrétně přírodní (pestrost a rozmanitost povrchu, mírné či výraznější podnebí, povrchové vody či vody podzemní, jež jsou základnou pro lázeňství) a kulturně – historické podmínky (historická města, galerie, architektonické památky, lidová architektura apod.) (Ryglová a kol., 2011).

Další v řadě se nabízí selektivní neboli stimulační faktory. Z nich do skupiny objektivních patří politický stav nejen místního, ale i mezinárodního charakteru (mírová situace, válečný konflikt) stabilita vnitropolitické situace, systém politických stran, volný pohyb osob i kapitálu v rámci EU apod. Z dalších ekonomických předpokladů pro CR je významná směnitelnost měny, výše reálné mzdy, výše nerealizované kupní síly obyvatelstva či podpora podnikání v cestovním ruchu (např. programy dotované ze zdrojů UNESCO či EU). Kvantifikovatelný vztah mezi CR a ekonomikou je promítán v podílu služeb CR na tvorbě HDP, výdaji za služby v CR, podíl pasivního CR, saldo ze zahraničního CR či výši devizových příjmů ze zahraničního obchodu (Ryglová a kol., 2011).

Do administrativních podmínek jsou řazeny celní a devizové předpisy, podmínky pro vydání pasu a víza, nutnost očkování atd. Dále z objektivních faktorů mají na CR dopad vlivy

sociální (životní úroveň, fond volného času, atd.) a vlivy technické. Z pohledu subjektivních faktorů je přikládán důraz na psychologické působení, jelikož je jím spotřebitelské chování silně ovlivněno. Povědomí o zákaznické motivaci, percepci, přístupu a učení dokáže velmi efektivně podpořit marketingovou jednotku (Ryglová a kol., 2011).

Se specifikací konkurenceschopnosti pro stravovací podniky nejvíce koresponduje pojednání Ryglové, že vliv sezónnosti, lokalizačních, selektivních, objektivních a subjektivních faktorů má značnou sílu a jednotlivé vlivy by neměly být brány na lehkou váhu.

2. Gastronomie jako součást cestovního ruchu

Služba jako produkt cestovního ruchu v pojetí tržní ekonomiky je všeobecně autory věnující se danému tématu, chápán jako *souhrn veškeré nabídky soukromého a veřejného subjektu podnikajícího v cestovním ruchu nebo cestovní ruch koordinující*. (Beránek a kol. 2013, s 51). Ze služeb, cestovního ruchu se týkající, byl pro zpracování bakalářské práce vybrán podnik působící v oblasti stravovacích služeb a pohostinství.

Odvětví stravování je součástí materiálně technické základny cestovního ruchu téměř každé turistické destinace. V některých cílových oblastech nese gastronomie natolik silnou tradici a je pro danou oblast na tolik typická, že se právě gastronomický požitek stane cílem návštěvy. Skrze pokrmy získává návštěvník příležitost poznávat místní kuchyni spolu s pokrmy se seznamovat s kulturou dané destinace (Du Cross, 2013).

Zde své uplatnění nalezne pojem tzv. gastronomická turistika. Silnými konkurenty se mohou stát podniky v místech, které využívají prvky regionální kuchyně. Z tohoto pohledu lze brát v potaz region jako Česká republika nebo její rozdělení na menší subregiony. (Rydlová a kol., 2011).

V souvislosti s gastronomickou turistikou však není tradice jediným hráčem, důležitost je nutno přikládat i konceptu přicházejících trendů. Nové vlny, které světovou, ale i českou gastronomickou scénu ovlivňují. Zákazník trendy vnímá a po poskytovateli služeb, tedy stravovacích zařízeních, je požaduje. V roce 2020 vycházejí trendy z globálních megatrendů ovlivňujících nejen stránku stravování, ale i ostatní oblasti života a celkově svět, ve které společnost žije. Pojmy jako urbanizace, digitalizace, individualizace, neoekologie, globalizace, hnutí za změnu pracovních podmínek pro zaměstnance, udržitelnost stravy i konec masivního užívání plastu jsou pro gastronomický svět a podniky značnou výzvou (Datinská, 2020).

2.1 Stravovací zařízení a podmínky pro jejich provoz

Vyjma poskytnutí služeb zákazníkovi je podmínkou pro podnikatelskou činnost v gastronomickém odvětví správné plnění hygienické praxe (HACCP – analýza rizika

a stanovení kritických kontrolních bodů), nutností pro úspěch je ujasněný koncept stavovaného podniku, zbožiznalství, vnímání moderních technologií a technických pokroků, znalost řízení provozu kuchyně, dostatečné prostředky pro vstupní kapitál, dostatečné množství finančních prostředků pro režijní náklady (Rydlová a kol., 2011).

Provozovatelem gastronomických služeb se může stát osoba starší 18 let, je nutností, aby vlastnila živnostenské oprávnění pro řemeslnou živnost „hostinská činnost“. Podnikatel nabyde oprávnění vyučením v oboru nebo absolvováním odborného programu vzdělávacího zařízení, prokázáním znalostí a dovedností nezbytných pro dodržování výše zmíněných zásad. Osoba je nucena prokázat svoji odbornost praxí v oboru trvající alespoň 3 roky. Fyzická osoba, která přijde do přímého styku s potravinami musí být majitelem „zdravotního průkazu a znalosti k ochraně veřejného zdraví“. Provozovatel je povinen prokázat, že místo provozovny je schopno operovat s danými hygienickými požadavky na umístění, disponuje vhodnou stavební konstrukcí, prostorovým a dispozičním rozložením, zásobováním pitnou vodou, vytápěním, osvětlením, odstraňováním odpadních vod, vybavením atd. (Rydlová a kol., 2011).

2.2 Fluktuace zaměstnanců

Velmi skloňovaným tématem v oboru gastronomie je vysoká míra fluktuace zaměstnanců. Příčin a důvodů se může nabízet celá řada a jejich obecná specifikace téměř není možná. Liší se od úrovně postavení v kariérním žebříčku pozic napříč hotelem či restaurací. Zaměstnanci na „řadových pozicích“ mění své zaměstnání převážně v důsledku neadekvátního finančního ohodnocení vzhledem k náročnosti směnného provozu, nedodržování smluvních podmínek, špatné komunikaci na pracovišti a další. Dle Sudlíkové (2019) je průměrný plat v oboru gastronomie velmi vzdálen reálnému finančnímu ohodnocení a celkově gastronomie je dlouhodobě řazena mezi nejhůře finančně hodnocené obory poskytující služby v cestovním ruchu. Při posouzení důvodů opouštění manžerských pozic byla Sudíkovou zmiňována celková vnitřní nespokojenost, nenaplněnost, hledání si nových cílů v kariérním životě nebo samotné vyhoření z důvodů dlouhodobého vytížení konkrétní data jsou uvedena v kapitole 5.1.2.

V souvislosti s fluktuací zaměstnanců a by neměla být opomenuta sezonnost, která se především turistickým destinacím nevyhýbá. Do dalšího bodu v řešení problému fluktuace je nutno zahrnout skutečnost, že na trh práce vstupuje Generace „Y a Z“, která od svého pracovního života očekává nejen zisk finančních prostředků, má potřebu se ve svém zaměstnání dostatečně realizovat, hledá možnosti růstu, smysl a požaduje dostatek časových možností pro realizaci aktivit osobního života, tudíž není ochota pokládat dlouhé hodinové směny jako oběť finančnímu příjmu (Šulcová, 2019). V kapitole 5.1.3 je tato skutečnost řešena v rámci sociálních faktorů PEST analýzy.

Nicméně, nelze na fluktuaci nahlížet pouze jako na negativní jev. Fluktuace poukazuje na nízkou nezaměstnanost, která vykresluje pozitivní stav ekonomiky státu.

Ve snaze o nalezení řešení problému nestálosti zaměstnanců přišel v roce 2018 na český trh start up Grason.cz a to s naprosto odlišným přístupem k problematice. Tým v čele s dvojicí Čechů – Jarmilou Kowolowskou a Karlem Maříkem - a investiční skupinou the Milton vznikla online platforma, která si kladla za cíl HR problémy podniků působících v gastronomickém odvětví řešit. Pracuje na změně trhu pracovní síly v gastronomii pomocí propojování brigádníků a restaurací a to tím způsobem, že podnikům nabízí ověřený, spolehlivý a zkušený gastropersonál, který doplní složení týmu v restauraci, při mimořádných eventech, cateringových akcích či pouze na několikahodinový časový úsek. V aplikaci Grason si daná restaurace vystaví směny v množství a čase, na který je obsluha žádaná, aplikace je zobrazí grasonům (označení brigádníků) a následně brigádníci reagují (Štorkán, 2019).

Hodnocení pracovního krátkodobého vztahu je oboustranné, tudíž obě strany, jak brigádník, tak zaměstnavatel, mají možnost se ke vzájemné spolupráci vyjádřit. Tím je ošetřeno neadekvátní chování zaměstnavatele i neprofesionalita grasona, jelikož obojí hodnocení je viditelné pro všechny zúčastněné. Podniky si běžně najímají „své“ grasony opakovaně. Nicméně pokud by nastala situace, kdy by podnik měl zájem s grasonem navázat trvalejší pracovněprávní vztah, je povinen uhradit Grasonu pětitisícovou částku jako „nálezný“ spolehlivého zaměstnance. Podmínky spolupráce gastropodniku a Grasonu zdůrazňují sankční sumu 50 000 Kč za provedení tohoto kroku bez uvědomění „gastronomického Liftaga“ za jeho zády. Služeb grasonů hojně využívá například známý řetězec restaurací Potrefená husa, Pivovar Národní či hotelový řetězec Pytloun (Elšíková, 2018).

Online projekt by se však jen pomalými kroky dostával do pružné podoby, v jaké je používán dnes, bez doprovodu brněnského vývojářského studia Futured (dříve The Funtasty), které se postralo o uvedení „Grasona“ z webové stránky mezi mobilní aplikace (Brejčák, 2019).

2.3 Vliv pandemie COVID-19 na pohostinství

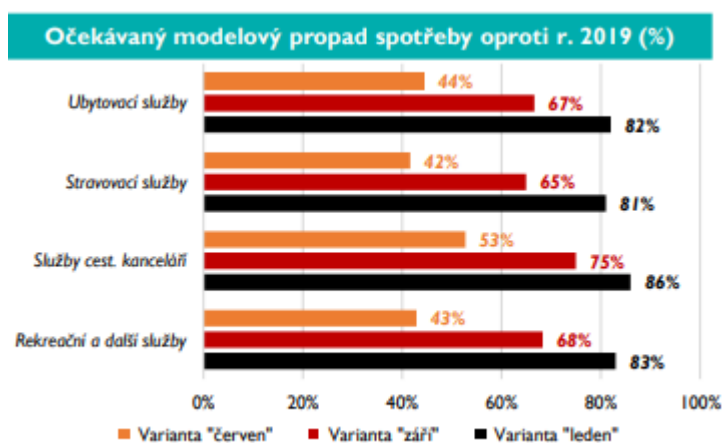
Příchod finanční krize byl delší dobu očekáván, jen se spekulovalo, co přesně ji odstartuje, zda Trumpovo jednání vůči východním zemím či prezidentské volby v USA na konci roku 2020. Nikdo však nedokázal předvídat příchod rázný příchod pandemie a odhadnout moc viru, která s sebou smetla statisíce lidských životů, ochromila světové ekonomiky a připravila domácnosti o příjmy.

Prognózy vývoje české ekonomiky byly v březnu odhadovány na propad o 10 procent. Ekonomických údajů, které by přesně dokumentovaly aktuální vývoj, je prozatím velmi málo. Momenálně lze říci, že data o nezaměstnanosti z měsíce března stagnovala na 3 % a po očištění od sezónní nezaměstnanosti vyplynulo, že samotný virus měl na svědomí přibližně 7 000 nových uchazečů o zaměstnání. Větší nárůst lze očekávat v dubnu. Odhady analytiků průměrné míry nezaměstnanosti za rok 2020 bez desetiny dosahují 5 % (Marek a kol., 2020).

Dle ČTK (2020) má pandemie nejhorší dopad na pohostinství, cestovní ruch a kulturu. Opatření vlády ČR proti šíření nákazy se mnohých podniků týká existenčně. Dopady v gastronomickém sektoru s sebou nesou odhady ztrát s řádech desítek miliard. Eich (2020) popisuje, že českým restauracím v první etapě klesly objemy až o 90 %. Díky schopnosti se přizpůsobit, se pokles snižoval na 70 %, a to díky prodejem přes výdejní okna a rozvozy. Přibližně 43 % stravovacích zařízení zůstalo uzavřeno. Dlouhodobě objevující se trend objednávek jídla přes online platformy s rozvozem tuto přeměnu urychlil.

Jak dlouho se bude gastronomický segment a celkově cestovní ruch sbírat z ran utrpěných v boji s pandemií, závisí na tom, od kdy se bude moct plně opřít do snahy alespoň částečně kompenzovat ztráty. Očekávání procentuálního vyjádření ztrát lze vidět na grafu níže. Rozvrh postupného uvolňování opatření Vlády ČR je rozplánováno do 25. května, kdy by měly být znovu otevřeny všechny provozy včetně nákupních center apod. Centrála

cestovního ruchu (2020) vytvořila modelové dopady vlivu COVID-19 na cestovní ruch v ČR. V situaci nazvané „červen“ (uvolnění restrikcí do konce května) odhadují, že neprodleně po ukončení platnosti opatření budou tržby za turistické služby stoupat mírně, vlivem domácí poptávky. Poptávka zahraničních turistů, potenciálních zákazníků, bude stále minimální. Příčinou existenčních problémů procentuálně 3-5 % subjektů bude nuceno ukončit svou podnikatelskou činnost. V malé míře může dojít ke změně vlastníků subjektů CR. S příchodem letní sezóny bude díky zvýšenému zájmu o domácí CR znatelnější, kvůli citlivosti domácích spotřebitelů na cenu v porovnání s rokem 2019, budou ceny za služby výrazně nižší. Přítok zahraničních turistů kvůli nedůvěře napříš světem by dle odhadů měl být stále nízký. Ledy nedůvěry by mohly být pozvolna prolamovány příchodem podzimního období a to přibližně na 30 – 50 % dosažených hodnot v předchozím roce. Nárůst poptávky by stále držel zejména domácí cestovní ruch. Konec roku by mohl přinést mírné zvýšení cen za služby díky zvyšující se poptávce jak z řad domácího CR, tak i ze zahraničního.



Obrázek 1: Očekávaný modelový propad spotřeby služeb v 2020

Zdroj: CCR, 2020.

V případě dlouhodobějšího uvolňování opatření („leden“ – uvoňování restrikcí do konce října) by se scénář upravoval dle délky nařízených opatření. Čím déle by byly restriktce drženy, tím více podniků by se setkalo s existenčními problémy. Množství subjektů, které by bylo nuceno z tohoto důvodu svou činnost ukončit by se tak mohlo vyšplhat až na 20 % (CCR, 2020)

Zveřejněný model, alespoň částečné nápravy cestovního ruchu v ČR a služeb s ním spojeným, by se dal považovat za reálný. Nicméně vzhledem k nepřehlednosti a zmatečnosti situace to nelze s jistotou tvrdit. Zde je nutností umět rychle reagovat na příchozí změny a snažit se chopit příležitostí z nich plynoucích.

3. Situační analýzy

Pomocí provádění analýz prostředí podniku společnosti zjišťují, v jaké pozici a situaci se vůči konkurenci momentálně vyskytují a na základě metodiky určitých situačních metod určují své podnikatelské kroky a záměry do budoucna. Pro potřeby práce byly vybrány tři konkrétní situační analýzy, které budou analyzovat a zjišťovat situaci ovlivňující podnik z vnějšího světa a postupně směřovat do jádra podniku. Makroprostředí bude analyzováno pomocí metody PESTLE, mikroprostředí bude svěřeno Porterově analýze 5 konkurenčních sil a prostředí uvnitř podniku bude šetřeno SWOT analýzou.

Palatková (2013) hovoří o zhotovení situačních analýz jako vůbec o prvním kroku, jež by měl být proveden v procesu marketingového managementu a plánování. Jakubíková (2013) navazuje myšlenkou, která zdůrazňuje samotonou realizaci, a sice že i přes to, že podnik vytvoří jasnou strategii a výborně sestavené pomocné programy, musí při tvorbě dbát na možnosti realizace. Kampf s Roudnou (2010) k tématu přispívají, že v rámci situačních analýz není věnováno pouze aktuálnímu stavu, ale berou v potaz i budoucí, očekávatelný vývoj v okolí podniku. Jonáš (2016) téma situační analýzy shrnuje jako proces začínající definicí poslání, pokračuje dalším krokem vyhotovení analýzy externího a následně interního prostředí a na závěr management v rámci syntézy shrne a zhodnotí nabyté informace.

3.1 PESTLE

Metoda PEST (STEP, PEST, SLEPT) je používána především pro vyhodnocení nekontrolovatelných faktorů působících na podnik z vnějšího prostředí, respektive z makroprostředí firmy a to nejen současný stav, ale i budoucí. Analýza mapuje důležité aspekty, které následně zpracovává a vyhodnocuje. Název je spojen z počátečních písmen jednotlivých vlivů. Jedná se o vlivy politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální. (Rydlová a kol. 2011)

- Politické

Mezi politické faktory působící na podnik patří například vládní regulace, daňové zákony, regulace hospodářské soutěže, regulace vývozu a dovozu, postoje ke

komerčnímu sektoru atd. Pokud bychom pro příklad vzali v potaz aktuální dění v České republice, jednalo by se o striktní vládní nařízení -dočasné uzavření podniků, zvláště služeb týkajících se – uzavření maloobchodních podniků, jako reakci na šíření koronaviru.

- Ekonomické

Makroekonomické vlivy zahrnují aspekty týkající se úrokové míry, HDP, směnných kurzů, rozpočtovým přebytkům či deficitu, přístupu k finančním zdrojům tzn. bankovní systém, úvěrová politika, opět daňová politika, toku financí, informací, inflace, investice do rozvoje služeb, hodnocení trendů spotřeby, životní fáze služby atp. Ve spojení hodnocení trendů spotřeby s příkladem z praxe se jedná například o trend spotřeby potravin a jejich konkrétních druhů, který následně ovlivňuje stravovací podniky v nabídce svého gastronomického portfolia.

- Sociální

Do skupiny vlivů působících ze strany společnosti se řadí demografie – vývoj populace (vzdělání, poměr pracujících atd.) a následný vliv například na pracovní sílu, distribuci příjmů, mobilitu zákazníků, životní úroveň, přístup ke vzdělání, klíčové životní hodnoty, momentální životní priority apod.

- Technologické

Za změny probíhající na úrovni technologií lze považovat výzkum a vývoj výrobních prostředků a procesů nebo metody prodeje, distribuční cesty, nové technologické vynálezy, ale i zvyšující se tempo změn nebo technologická úroveň regionu.

S rokem 2020 začne do světa technologií vstupovat důraz na etiku a důvěru. Je to mu tak v důsledku klesající důvěry spotřebitelů v komerční podniky, který pramení především v obavě o ztrátu a zneužití informací o spotřebitelých samotných. S technologickou etikou úzce souvisí využití emoční umělé inteligence. Společnosti by měly do svých systémů zavést určité metody jako například tzv. Eye-tracking nebo Facial Coding, jež slouží k měření emoční reakce zákazníka. Nabízí se však otázka, zda jejich zavádění bude mít žádaný efekt, a sice vzrůst důvěry spotřebitelů a ne pravý opak.

- Legislativní

Je nezbytné, aby podniky legislativní změny sledovaly a průběžně se jim přizpůsobovaly. Podniky se mohou zaměřit konkrétně na oblasti jako je aktuální legislativa, připravované změny v aktuální legislativě, činnost soudů, autorská práva, vymahatelnost práva a další. Ve stávající době je situace v oblasti legislativy velmi proměnlivá. Rukou vlády byly zavedeny nouzové legislativní kroky jako reakce na Českou republiku ovládající virus.

V konkrétních případech spojených s podnikáním jde například o silný zásah zákona 127/2020 Sb. do odvětví maloobchodního prodeje a prodeje služeb a to od, mimo jiné, i přítomnosti ve veřejných provozovnách stravovacích služeb, kde by docházelo k časově delší kumulaci osob v jednom místě a to od 23. 3. 2020. Optimističtější okolnost s sebou nese termín 11. 5. 2020, kdy by mělo dojít k uvolnění opatření pro gastronomické provozy s výdejním okýnkem a pro podniky, které disponují prostorem venkovních zahrádek. Následně datum 25. 5. 2020 je spojen s povolením znovuotevření podniků poskytujících pohostinství i ve vnitřních prostorech. Dále například úpravy v oblasti evidence tržeb, a sice že dle zákona 137/2020 Sb. podnik není povinen plnit povinnosti upravené zákonem týkající se EET ode dne vyhlášení nouzového stavu až do dne ukončení (Zakonyprolidi.cz, 2020).

- Environmentální

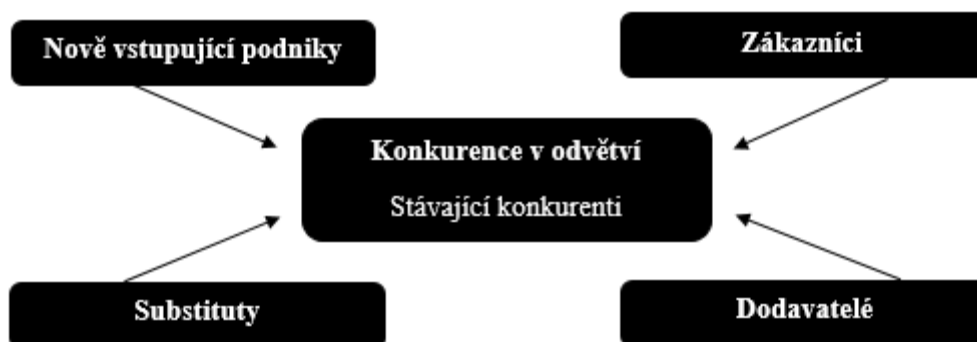
V posledních dekadách vzrůstá povědomí o důležitosti péče o životní prostředí v důsledku postupného znatelného opotřebování nejen neobnovitelných zdrojů. Požadavky spojené s environmentálním prostředím zpřísňuje legislativa, vzrůstá i počet organizací stavících se za dodržování těchto požadavků a ve snaze bojovat proti ničení životního prostředí, míru znečištění co nejvíce snižovat. Ve spojitosti s touto problematikou by měla být organizacemi sledována environmentální legislativa, brání na vědomí tlaky různých stran proti poškozování životního prostředí a implementovat dobrovolné nástroje environmentálního managementu. Jedná se například o normy jako je EMS dle ISO 14001 či EMAS, snaha o čistší produkci podniku. To například znamená i redukci používání jednorázových obalů a plastů.

Před samotným zrealizováním PESTLE analýzy je především nutno si ujasnit cíl. Výstup této metody by měl být jasný, stručný a srozumitelný. PESTLE analýza se tvoří v následujících třech krocích, a sice vytvoření seznamu vlivů z makroprostředí, jejich charakterizování a následně nalezení spojitostí mezi jednotlivými faktory. V kapitole 5.1 bude sledován vliv makrookolí na Kavárnu v rodném domě Ferdinanda Porsche v rámci analyzování faktorů, které by mohly ovlivňovat nízkou návštěvnost a nízké tržby ve zmíněné kavárně.

Výhodou analýzy je zpřehlednění příležitostí a hrozeb ve vnějším okolí podniku. Jejím úkolem je identifikovat a vyhodnotit. PESTLE analýza má, jako většina úkonů, i své stinné stránky. Nepřesnost a nejistota, orientace na krátký časový úsek, případná subjektivita při posouzení síly vlivu jednotlivých faktorů, dále pak náročné vymezení jasného trhu i potenciálních následků a interpretace výsledného vyhodnocení. (Grasslová a kol., 2013)

3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Analýza 5F je dílem Michaela E. Portera. Jedná se o analýzu konkurenčního prostředí podniku a jeho rizik. Používá se pro určení konkurenční pozice podniku v odvětví a také k identifikaci vlivů působících na umístění podniku v daném segmentu. Michael Porter ukazuje, že konkurence v odvětví není tvořena pouze stávajícími konkurenty, ale je nutné, aby konkurence byla brána v potaz v širším kontextu, jako tzv. rozšířené soupeření. Zde Porter názorně ukazuje a popisuje pět hybných sil, jež na sebe vzájemně působí. (Grasseová, 2013)



Obrázek 2: Schéma pěti konkurenčních sil
Zdroj: Vlastní zpracování dle Grasseové (2013)

Hodnocení pěti sil odkrývá intenzitu každé konkurenční síly a jejich vývoj (Varelas, 2017). Dle Moore (2015) je schopnost orientovat se v konkurenčním prostředí ve službách, konkrétně v turismu, základem pro poskytování služeb zákazníkům. Podle tvrzení Dälkena (2014) jsou první tři síly: příchod potenciálních konkurentů, hrozba substitutů a rivalitou mezi podniky na trhu nazývány horizontální strategií, jelikož operují na trhu ve stejném směru. Zbylé dvě síly – síla dodavatelů a odběratelů jsou nazývány konkurencí vertikální.

Stávající konkurenti

Jedná se o podniky, které se již hospodářské soutěže účastní a aktivně na trhu působí. Míra soutěžení se odvíjí od několika faktorů, a sice množství konkurentů v odvětví, zda si jsou podniky, co se týče velikosti a síly rovni, od rychlosti růstu odvětví, zda jsou bariéry opuštění odvětví citelné či spjatosti konkurentů s odvětvím a odhodlaností stát se jeho vůdci.

V dnešní době lze konkurenci na trhu pohostinství zhodnotit jako velmi vysokou, stejně tak jako hustotu výskytu podniků, které gastronomické služby nabízí. Pestrost tématicky zaměřených gastronomických objektů téměř nezná meze a snaha přilákat pozornost a náklonnost zákazníků je taktéž velmi vysoká. Být originální a vystoupit z řady tudíž není jednoduché. V oblasti trendu kaváren se zákazník může setkat nejen s tradičními kavárnami, kočičími kavárnami, kavárnami určenými populaci vyznávající veganské a další alternativní myšlenky a druhy stravování, ale i velkými řetězci zabývajícími se kavárenstvím typu Starbucks nebo CrossCafe.

Nově vstupující podniky

Organizace by si měly být vědomy nejen aktuální situace svých konkurentů, ale též nově vstupující konkurenci do odvětví. Následkem vstupu potenciálních soupeřů je snížení ziskovosti podniků a snižování cen a růst nákladů. Hrozbou pro nově vstupující konkurenty se stávají bariéry vstupu do odvětví. Pokud není obtížné bariéry překonat, lze očekávat větší přísun nových podniků do určitého odvětví. Pokud jsou však bariéry pro překonání velmi vysoké, je míra hrozby vstupu do odvětví nízká. Bariéry se mohou vyskytnout v následujících oblastech (Grasseová, 2013):

- Úspory z rozsahu

Způsob snižování nákladové ceny jednoho výrobku jako následek snížení nepřímých nákladů odrazuje potenciální zájemce o vstup do odvětví, jelikož je nutí vstupovat na trh s velkým rozsahem výroby. Nově vstupující podnik s menším rozsahem výroby se tak vystavuje cenovému znevýhodnění. Jak snížení ceny, tak snížení nákladů napomáhá růstu na síle této bariéry.

V gastronomické praxi lze do těchto druhů úspor zařadit vyváženost směn, jelikož výdaje na mzdy zaměstnanců vytváří nejvýznamnější záznam v rozpočtu, neustálé sledování cen surovin, průběžně provádět revizi menu, které položky jsou zákazníky oblíbené, které méně, dále například volit jednouchost v přípravě, nikoliv však na úkor kvalit (Gastrofresh.cz, 2019)

- Loajalita zákazníků

Věrnost zákazníků stávajícím značkám na trhu také může být významnou bariérou. Zákazníci dávají důvěru značce, kterou již znají, vědí, že se na její produkty či služby mohou spolehnout. Proto v loajalitě zákazníků noví adepti na pozici konkurenta mohou shledat překážku. Všeobecně a zejména v oblasti služeb je loajalita zákazníka považována za klíčový faktor a silnou zbraň v boji s konkurencí. V gastronomii se jedná o tím křehčí bod, jelikož, jak již bylo řečeno výše, výběr a kvalita pohostinských podniků je v dnešních dnech na vysoké úrovni a je poměrně snadné být zproštěn zákaznickovy důvěry.

- Přejchodové náklady

Jedná se například o náklady vynaložené kupujícími na přechod od jednoho dodavatele k druhému, který nabízí stejnou kvalitu své produkce za nižší cenu, než stávající dodavatel (přejchodovým nákladem se stává hledání a testování nových zdrojů) nebo nabízí sortiment korespondující se změnou v produkci (tj. výměna kuchyňských strojů a k nim potřebné doplňky). Dále může skrývat zaškolení zaměstnanců v podobě absolvování vzdělávacích kurzů rozšiřující znalosti a dovednosti zaměstnanců (baristické, someliérské kurzy, kurzy pro kuchaře, ale i školení pro samotné majitele podniků jak se ve svém oboru podnikání zdokonalit atd.)

- Kapitálová náročnost

V případě, že je počáteční vklad prostředků pro vstup do odvětví velmi vysoký, stává se počáteční kapitál další z bariér pro vstup nových firem na trh. Vysokým nákladem je například výzkum a vývoj, potřebné technologie, výrobní zařízení či marketingová stránka nebo počáteční investice do úprav prostor vyhovující danému druhu podnikatelské činnosti. V případě gastronomie je třeba brát v potaz hygienická opatření a předpisy, jejichž dodržení se budou kloubit s plným provozem a skladováním surovin.

- Přístup k distribučním kanálům

S obtížnou bariérou se potenciální konkurenti setkávají při zajišťování distribučních toků na B2B trhu. Mohou být již obsazeny stávajícími podniky. Nový zájemce v tomto případě musí vynaložit finanční prostředky, aby distributoři jeho vyráběné produkty či poskytované služby zohlednili.

- Výhody stávajících podniků nezávislé na rozsahu

Mezi tento druh výhod se řadí například výhodný přístup k surovinám (odběr regionálních surovin), vhodnější poloha (turistická destinace, centrum města), nižší vynaložené náklady v souvislosti s dlouhodobou zkušeností s působením v daném odvětví (know how) atd.

Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů je citelná, pokud na trhu existuje malé množství dodavatelů oproti velkému množství odběratelů, pokud neexistují substituty daných služeb (např. sanitace prostor gastronomického provozu), pokud je dodavatelův produkt pro odběratele klíčovým pro jeho produkci (např. kavárny a určitý druh kávy) nebo pokud odběratelé nejsou významnými zákazníky dodavatele. Dodavatelé tím nabývají na síle a mají oproti zákazníkům mnohem větší možnost určovat podmínky obchodu. (Jakubíková, 2013)

Odběratelé

Vyjednávací síla odběratelů neboli zákazníků je další silou, jež na firmy vyvíjí tlak. Snaží se ovlivnit hlavně zvýšení kvality, snížení ceny a zlepšit služby (Dvořáček a Slunčík, 2012). Míra vyjednávací síly je znatelnější, pokud je na trhu jen nízký počet odběratelů, pokud jen malé množství odběratelů nakupuje poměrnou část objemu produkce, pokud produkty

nejsou významně lepší, než nabízené produkty jiných dodavatelů, pokud jsou přechodové náklady nízké, pokud je odběratelův zisk nízký, má tendence k tomu, aby naléhal na snížení cen dodávaných produktů či služeb. (Grasseová a kol., 2013)

Substituty produktů či služeb

Magretta (2012) uvádí, že firma soupeří nejenom s konkurenty ve vlastním odvětví, ale i s podniky produkujícími substituty k těmto službám.

V případě gastronomicého prostředí se jedná například o čajovny versus kavárny. Hrozba využití náhradních produktů nabývá na výši, pokud jsou nízké náklady na přechod k nákupu substitučního produktu nebo pokud jsou substituty vyráběny odvětvími dosahujícími velkých zisků. (Grasseová a kol., 2013)

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je využívána jako jeden ze základních nástrojů pro zjištění současného působení vnějších a vnitřních faktorů na podnik, určitý druh produktu či služby. Stala se jednou z nejužívanějších a nejjednodušších metod pro vytvoření situační analýzy vůbec. (Kustono a Widiyanti, 2018). Na základě jejích výsledků, lze zjistit, jakých schopností podnik dokáže využít ve svůj prospěch, ke skenování prostředí podniku a ve snaze identifikování příležitostí a hrozeb (Coman a Ronen, 2009). Navzdory kladným názorům vůči SWOT analýze vyvstávají Helms a Nixon (2010) s názorem, že daná metoda sice zaznamenává dění v přítomném okamžiku, ale čerpání z jejích výsledků je z dlouhodobého hlediska nemožné, právě kvůli stále a poměrně rychle měnícímu se prostředí. Na druhou stranu Gürel a Tat (2017) tvrdí, že právě živost v prostředí podniku je to pravé pro využívání SWOT analýzy.

Název SWOT je akronymem slov Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats, v překladu silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Cílem podniku je zredukovat výskyt slabých stránek a naopak přispět k rozvoji silným stránkám, vyvarovat se potenciálním hrozbám pomocí využití příležitostí, které vnější okolí poskytuje (Grasseová, 2013).

Silné stránky

Za přednosti podniku jsou považovány hodnoty, které společnosti přispívají k výhře v souboji s konkurenty. Za tyto vlastnosti lze považovat dovednost, schopnost či zdroj, který onu konkurenční výhodu pomáhá firmě získávat. Jedná se například o firmě nakloněné dodavatele, přístup ke kvalitnějším výrobním prostředkům a výrobním technologiím, dobré finanční poměry, či vyspělý tým vedoucích pracovníků v top managementu. (Grasseová, Štěpánová, 2012). Phadermrod a kol. (2016) tvrdí, že silná stránka zůstává silnou stránkou podniku, dokud ji neidentifikuje konkurence. Podnik by se měl ujistovat, že jejím odhalením se silná stránka nepřesune do seznamu hrozeb, pokud by konkurence danou přednost nepředčila a nedovedla k vyšší dokonalosti. V praxi se například jedná o tajné a chráněné receptury alkoholických nápojů. Tím se společnost zahaluje mrak tajemství a staví se do role jedinečnosti.

Slabé stránky

Slabými stránkami jsou nazývány vlastnosti s negativním přínosem podniku, které snižují celkovou výkonnost či finální výsledek organizace. Za nedostatek může být označována absence zdrojů či schopností, neinovativní přístup pracovníků manažerských pozic, nadměrná finanční zátěž. Jelikož jsou silné i slabé stránky relativní, nikoliv absolutní, může být za slabou stránku považována ta dovednost, se kterou je nakládáno jako s dobrou (Grasseová, Štěpánová, 2012). Pokud je však konkurent v této dovednosti silnější, je stránka přesunuta mezi nedostatky. Podnik by měl vyvinout úsilí, aby se slabý bod ve svém podnikání posílil. (Phadermrod a kol., 2016). Z praxe by se pro příklad dal využít scénář ze stravovacího zařízení, kdy daná restaurace může excelovat vyhlášenou kuchyní, ale obsluha tuto silnou stránku snižuje.

Příležitosti

Mezi příležitostmi se řadí podmínky v prostředí, jak přítomné, tak budoucí, které mají moc ovlivňovat výsledky organizace v pozitivním slova smyslu. Jedná se například o hospodářské klima, demografické změny (př. stárnutí generace a výstup retro trendů), příznivou situaci na trhu, rostoucí množství zákazníků, změny v zákonech nebo rozvoj a zavedení nových technologií (např. šetrnější příprava pokrmů) (Grasseová, 2013).

Hrozby

Hrozbami jsou označovány současné i budoucí podmínky v prostředí, které ovlivňují výstupy podniku negativně. Nepříznivou podmínkou je chápán například vstup silného konkurenta na trh, demografické změny, legislativa státu, nápor ze strany distribučních kanálů nebo snížení počtu zákazníků (Chan, 2011). V reálném světě se může použít zřízení známé franšizové restaurace poblíž jiného stravovacího zařízení. Franšíza má výhodu známosti a síly značky. Pokud původní podnik nezmobilizuje své síly pro konkurenční souboj, může daný scénář vést ke značným ztrátám či úplnému zatracení.

SWOT analýza je podstatným a lehce použitelným nástrojem k šetření celkového stavu organizace. Cílem analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb není jejich zjištění, ale na základě váhy jednotlivých bodů určení strategického významu pro následné strategické kroky (viz obrázek níže) (Sorokina, 2016).

Při sestavování je třeba brát ve zřetel základní principy:

- Princip účelnosti – analýza je tvořena pro jeden problém či situaci a postupy a výsledky nelze kopírovat. V případě této bakalářské práce bude SWOT analýza použita v rámci řešení cíle zvýšení návštěvnosti určitého gastronomického provozu a s tím související navýšení tržeb Gürel a Tat (2017).
- Princip relevantnosti – nutností je vybrat podstatné informace, poněvadž množství nepřiliš důležitých údajů bude průběh analýzy značně komplikovat. (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010).
- Princip kauzality – je nutné dbát na zaměřené pozornosti na příčiny, nikoliv na následky. Pokud má organizace větší množství slabých stránek, je třeba brát v potaz, že některé jsou opravdovou příčinou a další pouze jejich následky (Grasseová, Dubec, Řehák, 2010). Princip kauzality bude aplikován z hlediska vyšetřování slabých stránek.

- Princip objektivnosti – spoluprací několika pověřených osob, využitím metod a nástrojů pro hodnocení důležitosti faktorů jako využití bodových stupnic je dosaženo objektivnosti (Galabova, 2018).

K pozouzení vnější a vnitřní analýzy je používána tabulka, ve které řádky představují silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby se zanášejí do sloupce. Tabulka je na základě zhodnocení vyplňována pomocí kladných či záporných znamének, popřípadě nulou, která vylučuje vztah mezi konkrétními faktory. Znaménko plus poukazuje na schopnost využití příležitosti či odvrácení hrozby zvenčí. Mínusové znaménko říká o redukčních změnách v okolním prostředí a snaží se vyhnout hrozbám (Gürel, 2017)

Aby byly výsledky SWOT analýzy využity správně, je třeba zohledňovat na jednotlivé faktory z pohledu zákazníka, dodavatelů a bez výjimky i konkurence. V tomto ohledu se nelze soustředit pouze na přítomnost, ale vnímat i budoucnost a trendy, které přinese. Vše musí být zohledněno vůči situaci uvnitř podniku. Výsledky analýzy se sumarizují a zpracovávají v matici, následně jsou získávány první strategické alternativy. (Parsons, 2018)



Obrázek 3: Matice SWOT analýzy
Zdroj: Jakubíková, 2013

Stanovení alternativ strategií

SO strategie (max – max strategie) se snaží využít silných stránek podniku pro využití nastalých příležitostí na trhu. Tato strategie je vůči trhu nazývána růstovou či agresivní, jedná se o nejpožadovanější stav.

WO strategie (min – max strategie) se věnuje redukci slabých stránek pomocí příležitostí, kterých se snaží využít. Strategie je nazývána tzv. turnaround.

ST strategie (max – min strategie) neboli diverzifikační postup se využívá, pokud je podnik dostatečně silný se konfrontovat s hrozbou, jelikož se hrozby musí zavčasu rozpoznat a použít proti nim právě silných stránek.

WT strategie (min – max strategie) je obrannou neboli defenzivní strategií. Odstraňuje slabé stránky a vyhýbají se hrozbám z vnějšího prostředí. Podnik takto jedná v situaci, kdy je bezprostředně obklopen riziky a nalézá velké množství slabých stránek a snaží se snížit sílu obou faktorů. Podniky se často vzdávají určitých pozic na trhu a přijímá kompromisy (Srpková, Řehoř, 2010).

4. Charakteristika vybraného podniku

Kavárna v rodném domě Ferdinanda Porsche ve Vratislavicích nad Nisou je součástí prostor samotného muzea, které bylo v místě rodiště automobilového konstruktéra vybudováno pod záštitou Škoda Auto a.s. Samotný koncept je úzce spojen s mladoboleslavskou restaurací Café/Restaurant Václav, stejně tak jako expozice Rodného domu a Škoda Muzea v Mladé Boleslavi. Café/Restaurant Václav, tím pádem i Kavárna, spadá pod síť podniků Zátíší Cating Group a. s. Kavárna je postavena v reprezentativním industriálním a minimalistickém stylu. Prostorově je součástí recepce/obchodu. Nabízí cukrářské výrobky, zaměřuje se na prodej kávy nejen na místě s obsluhou, ale i s možností „take away“ (s sebou).

Personál kavárny je složen z brigádníků, kteří na základě stanovených směn pracují samostatně v provozní době od pátku do neděle v časovém rozmezí od dopoledních 9 hodin do odpoledních 17:00. Otevírací doba je totožná s časem otevření expozice Rodného domu.

Jak bylo řečeno výše, spolu s renovací prostor rodného domu vznikla v areálu vratislavického muzea kavárna, která spolu s expozicí byla návštěvníkům zpřístupněna v listopadu roku 2016. Kavárna je samozřejmě přístupna nejen návštěvníkům muzea, ale i veřejnosti, jejich cílem prohlídka muzea není.

Několikrát do roka se Kavárna nabídkou připojuje k akcím konaným ve Vratislavicích jako jsou například každoročně pořádané Vratislavické slavnosti, květnová Muzejní noc, zářijové Dny Evropského dědictví UNESCO .

V areálu se čas od času odehrávají doprovodné akce pro veřejnost v podobě přednášek úzce spojených se světem automobilů či akce cílené na dětské publikum i mimo standární otevírací dobu. I v tomto případě jsou cateringové služby kavárny aktivní a nabízí své služby. Dále je kavárna se svými službami v podobě coffee breaků k dispozici při konání firemních workshopů či porad pro které je vyhrazena konferenční místnost nebo ve výjimečných případech i samotná expozice.

4.1 Zaměření společnosti Zátíší Catering Group a.s.

Společnost Zátíší Catering Group a.s. je společností, jejíž předmětem podnikání dle klasifikace ekonomických činností CZ- NACE je hostinská činnost v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních, výroba pekařských a jiných moučných výrobků, dále maloobchod v nespécializovaných prodejnách, maloobchod s nápoji a ostatní profesní, vědecké a technické činnosti. Sanjiv Suri ve spolupráci s Danou Krautstenglovou společnost založili v 90. letech minulého století. Již tehdy společnost přišla s konceptem, který se masově začal rozmáhat později, a sice s důrazem na čerstvost surovin, časté obměny v jídelním lístku, vybrané, ale dostupné nápoje, dnes průměrný servis, dříve však nevšední záležitost.

Ke dnešku společnost provozuje čtyři luxusní pražské restaurace, jmenovitě V Zátíší, Bellevue, Mlýnec a Žofin Garden, je největší cateringovou společností na tuzemském trhu, která byla a je opakovaně součástí akcí Fora Karlín, Kongresového centra Praha, Národního muzea, Pražského hradu, Rudolfiny a mnoha dalších. V rámci cateringu nabízí služby od galvečeří přes sportovní catering až po tematické eventy. Se značkou Fresh & Tasty vstupuje do každodenního stravování ve školních jídelnách soukromých vzdělávacích subjektů, firemních kantýnách jako je například ASPIRA Café, Rádio Svobodná Evropa, nebo v prostorách barrandovských studií či formou Office Cateringů. Společnost Zátíší Catering Group je celkově považována za výjimečně úspěšnou společnost, dosahující velmi vysokých obrátů, kterých dosahuje jen 0,5 % firem v České republice. (Detail.cz, 2020)

Zajímavý je Suriho filantropní přístup k podnikání. Je znám tím, že od počátku až polovinu zisků společnosti daruje na charitativní účely všeho druhu a to nejenom na českém území, ale převážně v zahraničí v poměru 20/80. K výši 50 % se dostal postupem let. Jeho pomoc sahá do afrických zemí, jako je Rwanda, kde s myšlenkou „dávat ryby umí každý, my ale chceme lidi učit rybařit“ podporuje projekt učení se pěstování různých plodin, podílel se na výstavbě kongské školy či přístřešků pro věkově pokročilé obyvatele bez domova v Indii. V České republice spolupracuje s humanitární organizací Lékaři bez hranic, Unicef, Člověkem v tísní, Dobrým andělem či se stal mecenášem Nadačního fondu Neuron, skrze který podporuje špičkové české vědce. (Mašek, 2015)

Společnost se mimo dobročinných aktivit hojně zabývá tématem udržitelnosti a podpory globálních cílů. Zabývá se fenoménem městského zahradničení, konkrétně projektem Urban

Farm, v rámci kterého společnost pěstuje své vlastní byliny a jedlé květy. V rámci konceptu bez plastů a s minimem odpadu pořádá akce „Miska na celý večer“ nebo nabízí catering z pojízdného elektromobilu „Zátiší Food Truck“. Dále například společnost vybudovala tzv. cykloboxy pro motivaci zaměstnanců k používání jízdních kol pro dopravu do zaměstnání apod. (Zatisicatering.cz, 2020)

Navzdory síle a prosperitě společnosti ZC se Kavárna stejnými přívlastky pyšnit nemůže. Výhodné umístění a dobré reference podniku tím ztrácí na hodnotě a zdaleka nevyužívá svého potenciálu. Reakcí jsou nízká návštěvnost a nízké tržby. Úkolem bude zjistit příčinu těchto problémů a navrhnout řešení, která povedou k jejich nápravě.

5. Analýzy a zhodnocení současného stavu

Kapitola prezentuje výsledky provedených analýz, blíže se jedná o PEST analýzu, o Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu. Analýzy jsou svým provedením koncipovány směrem do jádra podniku, a sice od makrookolí po prostředí přímo v podniku.

5.1 PEST analýza

Pro analyzování makrookolí byla zvolena PEST analýza. Cílem analýzy je vyobrazit elementy, které mají z vnějšího okolí na podnik přímý vliv. Na základě zvážení jednotlivých faktorů byl ve spolupráci s vedením Kavárny faktor politický a legislativní zhodnocen jako nejsilnější, vzhledem k vládním zásahům v rámci zavedení plošných vládních opatření kvůli zamezení šíření nákazy koronavirem.

5.1.1 Politické a legislativní faktory

Mezi faktory ovlivňující šetřený podnik byly vybrány koronavirové opatření vlády ČR, zákon o EET a Změny v Zákoně o DPH, ale i pravidla, které je Kavárna nucena dodržovat v rámci spolupráce s vedením muzea.

Koronavirová opatření

Na základě vládou ČR vyhlášeného nouzového stavu a Usnesení č. 211 byla dne 14. března 2020 zavedena Krizová opatření o zákazu maloobchodního prodeje a služeb. Tím byla kavárna vládou uzavřena. Stravovacím podnikům byl povolen prodej prostřednictvím výdejového okénka nebo rozvozu. Areál muzea, ve kterém se Kavárna nalézá, musel být uzavřený a zákazník by tak do Kavárny k případnému okénku nemohl vkročit, případný rozvoz by se dle slov vedení nevyplatil. Den 11. května 2020 s sebou nese povolení k otevření zahrádek. Kavárna svou zahrádku sice má, ale prostory samotné Kavárny, které navazují na recepci, k této možnosti nejsou uzpůsobeny. Možnost znovuotevření přijde s datem 25. května, respektive v pátek (29. května), nicméně dle výpovědí vedení, je zpětně otevření Kavárny směřováno až spíše k červnovým dnům.

Zákon o elektronické evidenci tržeb

Prvním prosincem roku 2016 nabyl v platnost zákon o vedení elektronické evidenci tržeb. Spuštění EET bylo rozděleno celkem do čtyř fází. Kavárna v rodném domě F. P. jako poskytovatel stravovacích služeb patřila do první vlny, tudíž její tržby jsou evidovány od 1. 12. 2016. Zařízení potřebných parametrů pro evidenci po technické ani finanční stránce nebyl pro podnik velký problém. V souvislosti s vládními opatřeními proti šíření viru Sněmovna schválila pozastavení celé EET po dobu vyhlášení nouzového stavu a následující tři měsíce. Nouzový stav je prozatím schválen do 17. května.

Změny v Zákoně o DPH

Novela zákona o DPH od 1. 5. 2020 snižuje daň z přidané hodnoty pro stravovací služby z 15 % na nejnižší sazbu - 10 %. Změně nepodléhá prodej alkoholických nápojů, vyjma čepovaného piva, a prodejem tabákových výrobků v rámci stravovacích služeb. Další položka, u které byla zaň ze základní sazby 21 % snížena na druhou sníženou daň, je dodání pitné vody (Kadlec, 2020).

Kooperace s Muzeem Škoda Auto

V rámci spolupráce s Muzeem ŠA, pod kterou spadá celý areál rodného domu, je Kavárna nucena předkládat k souhlasu své plány a plánované akce (byť jsou v rámci standardní otevírací doby). V tomto ohledu je Kavárna vázaná i způsobem prezentace např. formou reklamních cedulí či jiných upozorňujících předmětů.

5.1.2 Ekonomické faktory

Faktory ekonomického druhu stejně jako politicko legislativního, ovlivňují podnikající firmy daného státu. Pro šetření byly vybrány dva zásadní, a to krize spuštěná virem a vývoj průměrné mzdy zaměstnanců v ČR.

Finanční koronakrize

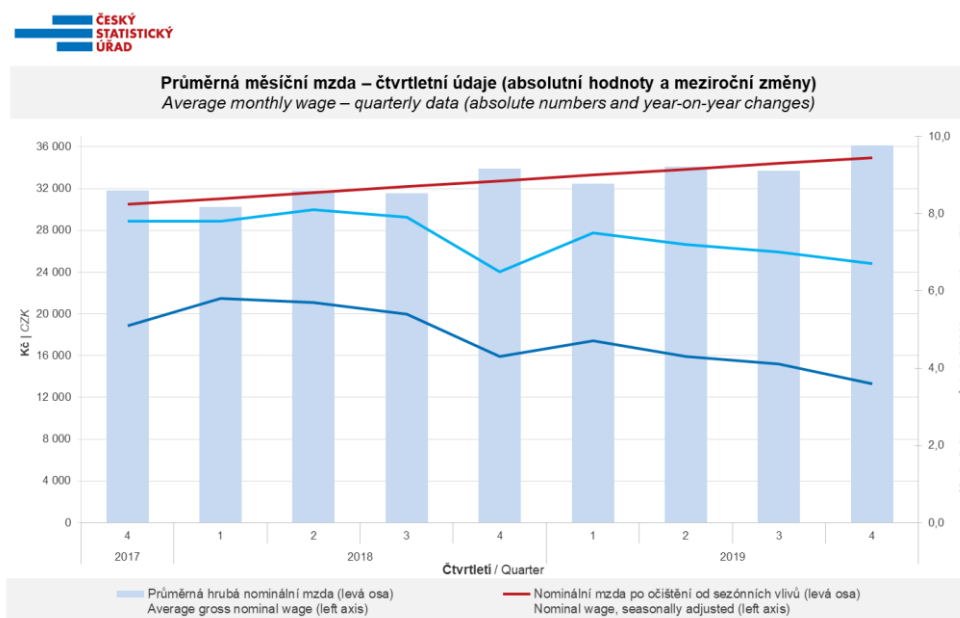
V minulých letech se spekulovalo o možné recesi ekonomiky nebo jejím zpomalení kvůli poměrně dlouhotrvajícímu růst a držení se na výši ekonomického cyklu. Koronavirová

situace tuto spekulaci proměnila ve skutečnost a urychlila tak příchod krize (ČTK, 2019). Kavárna se řadí mezi podniky, které nenaplnují základní potřeby zákazníků, ale jejich tužby prostřednictvím poskytování kavárenských služeb. Proto je pravděpodobné, že krize dopadající jako stín koronaviru, bude po znovuotevření Kavárnou výrazně pocítěna.

Pracovní trh ve spojení s nálezou zaznamenal největší nárůst nezaměstnaných v oblasti cestovního ruchu a hlavně gastronomie. Společnost ZC Group zaměstnává kolem 350 zaměstnanců včetně brigádníků. Dle slov managementu bylo, i přes svou úspěšnost, nereálné takové číslo z pohledu mzdových nákladů a citelně snížených příjmů, udržet. V první vlně snižování stavů celkového počtu zaměstnanců byly uvolněni brigádníci a značná část obsluhujícího personálu, dále byl snížen stav pracovníků managementu. První krok se citelně dotkl zkoumané kavárny, jelikož sestava tamního personálu je složena výhradně z pracovníků na DPP.

Růst průměrné mzdy v České republice

Faktor, který ovlivňuje kupní sílu koncových zákazníků a celkově strukturu jejich výdajů, je růst průměrné mzdy. Na grafu níže lze pozorovat stoupající tendenci průměrné hrubé měsíční mzdy v roce 2019. Meziročně stoupla o 7,1 % na 34 125 Kč (ČSÚ, 2020).



Obrázek 4: Vývoj průměrné mzdy v ČR
Zdroj: ČSÚ, 2020.

Se zvyšujícími se výdělků domácností roste i procento jejich výdajů, zároveň s ním i sociální status. Růst průměrné mzdy způsobuje změny v životním stylu a kladení většího důrazu na kvalitu, ekologický dopad a vizuální stránku před nízkou cenou poskytované služby či prodávaného výrobku. Právě tyto tři znaky plně korespondují s prodávanými cukrářskými výrobky. Na druhou stranu se tento faktor může stát pro podnik ohrožující kvůli zvýšení mzdových nákladů.

Zveřejněné údaje ČSÚ za rok 2018 v oblasti služeb uvádí, že průměrná mzda bez ohledu na pohlaví zaměstnance činila 23 069 Kč. Průměrná měsíční mzda zohledňující zaměstnané pouze v odvětví ubytovacích, stravovacích a pohostinských služeb dosáhla na částku 19 511 Kč. V roce 2018 průměrná měsíční mzda napříč odvětvími 31 885 Kč. (ČSÚ, 2019)

5.1.3 Sociální faktory

Sociální vliv v poslední době nabývá na hodnotě a podniky by se měly na tento trend zaměřit a využít ho ve svůj prospěch. Společnost mladé generace se více soustřeďuje na svůj životní styl, narůstá všeobecný zájem o společenské aktivity, trendem se stalo sebevzdělávání a sebepoznávání a s tím související všeobecný konstantní sebezvoje, celkově byla zvýšena pozornost věnovaná volnočasovým aktivitám a kladení většího důrazu na čas jako měrnou jednotku života. Samotné navštěvování nejrůznějších kaváren je u nejen mladších generací dlouhodobě trendem (Dorčáková, 2018)

Mělo by být bráno v potaz, že sociálními faktory jsou ovlivňováni i samotní zaměstnanci. Tudiž je velkým úkolem zaměstnavatelů naučit se své pracovníky motivovat správnou formou a aktivně komunikovat i v této úrovni. Zaměstnanec společnosti zřizující kavárnu jako své benefity nabízí korespondující benefity se sociálními trendy. Možnost osobního rozvoje jak pro dokonalejší odvádění práce, tak i pro svůj osobní život, zasponzorování sportovních i relaxačních aktivit a další.

5.1.4 Technologické faktory

Z pohledu technologických faktorů je v následujících odstavcích věnováno sociálním sítím, a hodnocení skrze online platformu, jelikož jejich síla může být použita pro růst podniku stejně tak jako pro jeho pád.

Sociální sítě

Fenomén sociálních sítí dělí společnost na dva tábory, jedni je přijímají s otevřenou náručí, druzí před nimi varují. Fakt je ten, že na sociálních sítích je v dnešní době registrovaný téměř každý. Toho je využíváno komerčním způsobem, jelikož každý u sebe nosí mobilní telefon a tudíž i svůj osobní reklamní baner. Sociální síť je výhodnou platformou pro snadné proniknutí přímo ke konečnému zákazníkovi. Konkrétně Instagram se jeví jako vhodné médium pro podpoření prodeje gastronomických podniků a upozornění na sebe z důvodu sdílení fotek působící na zákaznickovy oči a vědomí (Kohout, 2019). Vedení Kavárny se snaží do vod sociálních sítí pronikat, přesto komunikace se zákazníkem, která by touto formou prezentace mohla sílit, již přibližně od konce roku 2018 stagnuje na nízkém počtu sledujících.

Prostor pro recenze

Fráze „Náš zákazník, náš pán“ nabývá v době moderních komunikačních technologií nových rozměrů. Zákazník se pomocí webových stránek a aplikací dostává do role silného hodnotitele služeb a svým názorem a zkušeností šíří povědomí o podniku mezi další zákazníky. Může doporučovat, ale i odrazovat. Podniky se v této situaci mohou bránit pouze psaným slovem, které však zákazníkovi nezdařenou službu vykompenzuje jen ztěží. Na druhou stranu mají podniky tím větší motivaci vycházet zákazníkovi vstříc, jelikož se snáží mohou dozvědět o jeho požadavcích. Kavárna v rodném domě Ferdinanda Porsche se vyskytuje na několika takových portálech. Na Facebooku si nese hodnocení 4,5/5, Tripadvisor ohodnotil kavárnu 5/5 (zde je pouze jedna recenze), stránka zomato.com přináší recenze v průměru 3,2/5 a Google recenze přichází s celkovým ohodnocením 4,2/5.

5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jak bylo řečeno v kapitole 3.2, pro provedení analýzy konkurenčního prostředí je velmi vhodný Porterův model pěti sil. Bylo šetřeno pět faktorů, jež Kavárnu ovlivňují. Jedná se o stávající konkurenci, nově vstupující podniky, dodavatele, odběratele a substituty. (Dvořáček a Slunčík, 2012).

5.2.1 Stávající konkurenti

Kavárna se nachází ve Vratislavicích nad Nisou, nedaleko krajského města Libereckého kraje. V dané lokalitě se za přímou konkurenci dají považovat tři podniky a sice „Cukrárna Kafičko“ a „Cukrárna Za Plotem“. Oba konkurenční podniky se nachází přibližně v 800 – 1 000 metrové vzdálenosti od Rodného domu, což se dá považovat za vzdálenost, která svým umístěním Kavárnu v Rodném domě neohrožuje. Ostatně totožné tvrzení lze pravit i o umístění vzhledem k silniční komunikaci. Z tohoto pohledu má vybraná kavárna velkou výhodu, jelikož je situována přímo v hlavní ulici vedoucí Vratislavicemi.

Třetím podnikem, který se jeví jako hrozba je „Kavárna 101010“. Je taktéž umístěna při jiném, velmi aktivním provozu (Kulturní dům) a stejně tak je nedaleko od hlavní komunikace. Jako ZC provozující kavárnu, nabízí cateringové služby například při konaných koncertech, plesech apod. Z porovnání podniků z pohledu estetiky a dojmu z prostředí lze konstatovat, že zde má Kavárna konkurenční výhodu, jelikož se jedná o nově zrekonstruované prostory nadčasově smýšlejícími designéry společnosti Jangled Nerves. Nicméně nelze tvrdit, že industriální, minimalistický a prosvětlený prostor nadchne každého návštěvníka do jednoho. Zaujat je návštěvník, jehož zájem plyne zejména ze zájmu o osobnost Ferdinanda Porsche, také z nadčasově pojatých interiérů. Zákazník vyhledávající tradiční uzavřenější prostředí by mohl preferovat návštěvu konkurenčního podniku. Nutno vzít v potaz otevírací dobu Kavárny v Rodném domě a 101010, střetává se pouze v pátek a to od 11.00 do 17.00. Ve víkendových dnech, kdy je Kavárna otevřena, jsou „Desítky“ uzavřeny. Větším konkurentem se vzhledem k otevírací době stává „Cukrárna za Plotem“ (Středa - Neděle, 10:00 – 17:00). „Cukrárna za Plotem“ zůstává poměrně silným konkurentem i ve své nabídce sortimentu. Dezerty tvořené majitelkou a dorty na objednávku se stávají silnou konkurenční výhodou. Kavárna v rodném domě také nabízí dezerty

vyráběné přímo na místě, avšak nabídka není tak široká jako v „Cukrárně za Plotem“. Cukrárna „Kafičko“ může Kavárně v Porscheho domě konkurovat například prodejem zmrzliny.

Nepřímým konkurentem se stávají ostatní gastronomické provozy vyskytující se v dané lokalitě. Blíže se jedná o restauraci „Zámecká konírna“, „Svoboda“, „Restaurace U Prasete“ či „Asklepios Restaurant & Bar“ nebo „Pivovarskou hospodu Konrád.“ V porovnání s Kavárnou zmíněné stravovací zařízení nabízí zejména masité a slané pokrmy, které za běžných okolností v Kavárně nejsou k dostání. Dle slov vedení, se vyskytují situace, kdy zákazník z tohoto důvodu přechází ke konkurenci.

5.2.2 Nově vstupující podniky

Vstoupit na trh do kavárenského odvětví je v dnešní době nelehkou a nákladnou záležitostí. Je tomu tak nejen z důvodu přesycenosti trhu tímto druhem služby.

Úspory z rozsahu

Jak bylo řečeno v kapitole 3.1, při nákladech na vyšší množství vyráběných produktů se snižuje celkový náklad. Tato skutečnost se stává bariérou, jelikož pouhý prodej jedné kávy nemusí být zákazníkem shledán jako zajímavý. Pro pokoření této bariéry je například nutno rozšířit nabízený sortiment, rozdělit práci mezi více pracovníků, kteří následně svůj druh práce budou odvádět dokonaleji. To například znamená zaměstnat pracovníka věnující se pouze kávě a dalšího přímo na výrobu dezertů. Z dlouhodobého hlediska se jedná o úsporu.

Loajalita zákazníků

Vzhledem k již zmíněné přesycenosti trhu kavárnami není jednoduché si loajalitu zákazníka získat a navíc si ji udržet. Kavárenští zákazníci vytváří natolik rozličnou skupinu, že je to takřka nemožné. Konkrétně se projevuje zvyklostním chováním, cenovou tolerancí, referencemi ostatních zákazníků.

Přechodové náklady

Co se týče přechodových nákladů, jedná se o vynaložení finančních prostředků na přechod od jednoho výrobce k druhému. V odvětví kavárenství se například jedná o výměnu pronajatého kávovaru a odstupem od smlouvy s firmou kávovar pronajímající a doprovodně i kávu dodávající. Jelikož se může stát, že nově otevřená kavárna není schopna prodat stanovený počet káv za den, tudíž není schopna plnit smluvní podmínky, spolupráce vykrytalizuje v nevýhodnou a od smlouvy odstoupí a investuje do koupi vlastního kávového stroje.

Kapitálová náročnost

Kapitálová náročnost je dalším bodem, jež tvoří bariéru při vstupu do odvětví. Je nutno počítat s finanční injekcí do vybavení kavárny od kávovaru přes lednice a chladicí vitríny, až po nábytek, kterým je kavárna vybavena. Nájem, plat zaměstnanci, popřípadě rekonstrukce interiéru. Veškeré jmenované položky se promítnou jako pěti či šestimístné částky.

Přístup k distribučním kanálům

Distribuční kanály plynoucí z potravinářského průmyslu nepředstavují výsadní bariéru, avšak vztah s odběrateli – koncovými zákazníky – lze jako bariéru označit, kvůli vysoké konkurenci napříč odvětvím.

Výhody stávajících podniků nezávislé na rozsahu

Druhem výhody šetřené Kavárny je již zmíněná poloha na hlavní ulici vedoucí městem, samotná spojitost Kavárny s prestižní a světoznámou značkou Porsche. Další výhodou je velmi dobrá pověst společnosti Zátíší Catering Group. Do této skupiny lze zařadit i odběr produktů od značky Bilerbin, ač svým původem nezapadá do Libereckého kraje, dá se považovat za surovinu regionální z pohledu celého republiky.

5.2.3 Dodavatelé

Nejvýznamnějším dodavatelem kavárny je společnost MAKRO Cash & Carry ČR, jež na trhu působí již od roku 2008. Staví se do role, ve které kavárně nabízí natolik příznivé podmínky, že není důvod zmíněného dodavatele nahrazovat. Kavárna si z Makra přiváží nejen produkty určené k přímému prodeji, ale i suroviny, z nichž jsou nadále tvořeny výrobky kavárnou nabízené zákazníkům. Nicméně nelze opomínat skutečnost, že se snahou snížit vstupní náklady, je neustále analyzován trh nabídky a v případě nižší cenové nabídky jiného dodavatele, je dočasně volena cesta, při které vstupní náklad bude na co nejmenší úrovni. (makro.cz, 2020)

Společnost Nespresso, jež je synonymem pro kávu, své produkty kavárně pravidelně dodává. Opět jsou se zmíněnou firmou nastaveny dobré podmínky, které nepřinášejí potřebu provozovatele podniku dodavatele kávy a inventáře měnit. (Nespresso.com, 2019) Pokud je však na druh kávovaru a formu připravované kávy (kapsle), pohlíženo ze strany zákazníka, je téměř nemožné, aby se navracel za kávou, která ho oslovila.

Francouzskou společností ITJust.eu jsou kavárně dodávány především suroviny pro cukrářskou výrobu. Míra spokojenosti s kvalitou dodávaných surovin je vysoká, není spatřován důvod dodavatele nahrazovat (ItJust.eu, 2018).

Bylinková společnost Bilerbin dodává kavárně své domácí sirupy pro výrobu letních osvěžujících limonád nebo horkých nápojů určených především pro chladné období v roce. Bilerbin ve svém sortimentu nabízí také čaje, džemy a další přírodní produkty. Kavárna však z nabídky lanškrounské firmy volí zmíněné domácí sirupy. Výhodou odběru domácích produktů je především čistota z hlediska složení. Suroviny jsou pěstovány samotnými výrobci, kteří neuznávají cizokrajné rostliny, umělá hnojiva a chemické postřiky. Do nevýhod by se dala zařadit cena produktu, která je stanovena poměrně vysoká v porovnání s konkurenční nabídkou sirupů, nicméně oblíbenost nápojů zákazníky tuto stránku často vyvažuje (Bilerbin, 2020).

5.2.4 Odběratelé

Rostoucí smluvní sílu kupujících lze sledovat na zvyšování akcí pořádaných v areálu nejen muzea, ale i prostor kavárny. Jedná se tak o reakci managementu na vyšší poptávku po podobných událostech. Je nutno brát ve zřetel, že zákazník má nulové náklady na přechod ke konkurenčnímu poskytovateli kavárenských služeb.

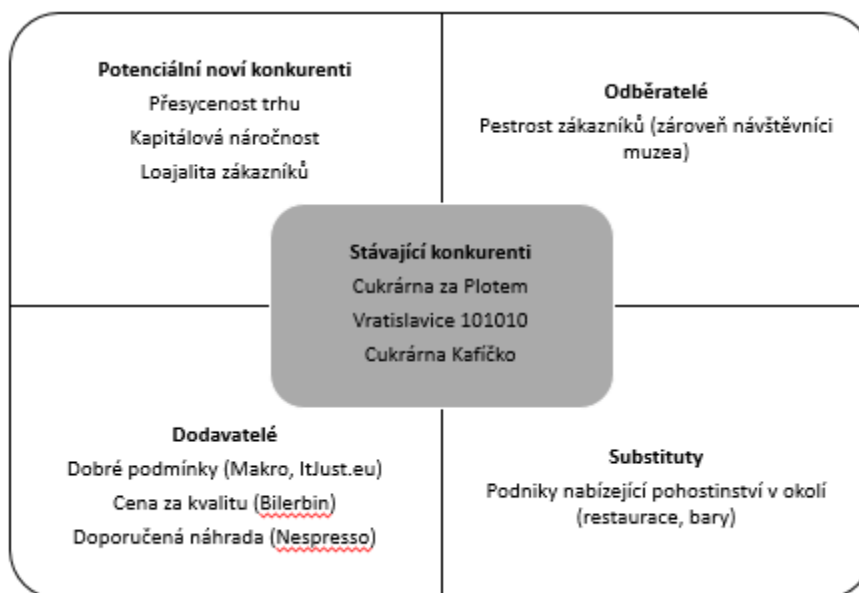
Zákazníci navštěvující šetřenou kavárnu jsou především návštěvníci samotného muzea. Nelze tudíž určit jednu konkrétní věkovou skupinu, jež by převažovala. Rodiny s dětmi, mladé generace i věkově pokročilejší obyvatelstvo. Vzhledem k prestižnosti samotné značky Porsche ve světě, je pestrost návštěvníků kavárny navýšena o cizince, kteří rodiště konstruktéra navštěvují. Za nejčastěji vyskytující se skupinou ze zahraničí lze považovat Němce a Poláky. Stoupá však počet návštěvníků, kteří jako primární cíl areálu volí samotnou kavárnu. Provozovatelé kavárny se snaží této situaci jít vstříc a poskytovat různorodou nabídku, která přiláká pozornost, zákazníky zaujme a jejich zájem si udrží.

Ve spolupráci s managementem muzea jsou v průběhu roku organizovány akce, při kterých kavárna muzeum doprovází a samotnou akci podporuje z gastronomické stránky. Nejedná se pouze o tématické přednášky týkající se motoristického světa, letní eventy v podobě ochutnávky šumivých vín, grilování, ale i událost, která byla mířena především na nejmladší generaci – divadelního představení při příchodu sv. Mikuláše. Nelze nezmínit každoročně se odehrávající Muzejní noc, která rok od roku přiláká více a více návštěvníků. Jelikož je Muzejní noc zasazena do určitého tématu, kavárna má šanci zaměření akce kreativně zpracovat a návštěvníka nadchnout. Například rok 2019 se v Kavárně v rámci tématu „Zpátky do budoucnosti“ nesl v duchu netradiční nabídky „neon foods“ a shledal se s velkým nadšením. V rámci pořádání soukromých porad, workshopů a školení různých firem se zákazníkem kavárny stává i vysoký management. Na objednávku jsou připravovány cofeebreaky či lunchbreaky dle požadavků.

5.2.5 Substituty

Na trhu stravovacích služeb existuje lze identifikovat poměrně silnou hrozbu v substitučních službách. Jak již bylo řečeno, substituční službou mohou být v případě Kavárny, zmíněné restaurace, které primárně nabízí odlišný sortiment, ale řadí se do pohostinství. Jak

v kavárně, tak v restauraci je zákazníkovi nabízena káva, výběr sladkých pokrmů, nicméně zde se podniky liší šířkou nabízeného sortimentu. Výhodnou zbraní může v tomto případě být umně zvládnutý marketing, který zákazníkovi blíže ukáže, čeho se může v zadných stravovacích zařízeních dožadovat.



Obrázek 5: Schéma Porterova modelu pěti konkurenčních sil
Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíkové (2013)

Dle provedené analýzy lze konstatovat, že právě rozličnost zákazníků a uspokojení jejich požadavků dává zkoumanému podniku šanci, jak svou pozici na trhu posílit, zvýšit tím počet spokojených zákazníků, kteří jako reakci na spokojenost projeví věrnost a loajalitu.

Schéma uvedené výše zobrazuje souhrn zjištění v této kapitole. Za největšího konkurenta ze stávajících konkurentů se dá považovat „Cukrárna za Plotem“ a to svou širokou nabídkou dezertů tvořenou samotnou majitelkou cukrárny, spojenou s otevírací dobou, která se kryje s otevírací dobou šetřené kavárny. Potenciální noví konkurenti momentálně netvoří velkou hrozbu. A to kvůli aktuálnímu stavu gastronomických služeb a nejen jich v České republice (viz kapitola 2.3). Ani za běžných podmínek neměli noví zájemci o podnikání v kavárenské branži přívětivé podmínky pro vstup na trh. Důvodem je přesycenost trhu nejrůznějšími zaměřeními kaváren, také se jedná o nákladnou záležitost a v případě vstupu na trh lze jen těžko očekávat loajalitu zákazníků.

Dodavatelé netvoří velkou sílu, jelikož kavárna není na žádného doslova vázaná a nasmlouvaní dodavatelé vytváří natolik dobré podmínky, že není nutno se poohlížet po náhradní variantě. Výjimku tvoří pouze dodavatel sirupů, který si cenu za své výrobky oproti konkurenčním značkám drží poměrně vysoko, ale jak bylo řečeno, jedná se o zaručenou kvalitu. V roli konkurenta analyzované kavárně velmi ubírá na síle aktuální dodavatel kávy. V tomto případě by bylo záhodno dodavatele změnit, jelikož kapslová káva zákazníky neudrží a nové nepřitáhne.

Výhodným nástrojem pro úspěšné vedení konkurenčního boje s podniky poskytujícími substituční služby může být správně provedený marketing, který bude cílit na správné zákazníky. Zákazník, na kterého by mělo být cíleno, by měl projevovat zájem o automobilové prostředí, měl by být kreativcem s oblibou moderního přístupu k životu, měl by preferovat jednoduchost a minimalismus před českou tradicí.

Navzdory konkurentům na trhu a vlivům působícím v konkurenčním prostředí je šetřená kavárna konkurenceschopná. Spojitost s prestižní světovou značkou Porsche, umístění v areálu rodného domu Ferdinanda Porsche a také dobrá pověst společnosti ZC jí přináší konkurenční výhodu, která Kavárnu mění v jedinečnou, což je dle Zuzáka (2011) v kapitole 1.2 a Ryglové (2011) v kapitole 1.3, podmínkou pro výrazné odlišení se od konkurence.

5.3 SWOT analýza

Sjednocením výše provedených analýz je provedení SWOT analýzy. Cílem analýzy je odhalit příčinu nízké návštěvnosti a tržeb podniku a zhodnotit možnosti, které Kavárna má pro zvýšení návštěvnosti a s tím spojených tržeb. Pomocí SWOT matice aplikované na zkoumaný podnik budou zhodnoceny silné a slabé stránky pocházející z vnitřku podniku a příležitosti s hrozbami, které ovlivňují vnější faktory.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Výhodná lokalita podniku (S1) • Prestižní značka (Porsche) (S2) • Image firmy (ZC) (S3) • Mladý management (S4) • Ekologie (S5) • Dobré reference (S6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Úzká nabídka v porovnání s konkurencí (W1) • Nedostatečná prezentace na online platformách (W2) • Dodavatel kávy (W3) • Nedostatek personálu (W4) • Nedostatečná motivace a angažovanost (W5) • Relativně nízké ceny některých výrobků (W6)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Zlepšující se spolupráce vedení kavárny a muzea (O1) • Nové trendy v najímání pracovní síly (O2) • Pestrost zákazníků (O3) • Trend kavárenství (O4) • Spolupráce s městem Vratislavice (O5) • Investice do propagace (O6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomická a politická situace státu (T1) • Fluktuace zaměstnanců (T2) • Nemožnost vyloučit substituty (T3) • Nevyužití potenciálu (T4) • Krátká otevírací doba (T5)

Tabulka 1: SWOT matice podniku

Zdroj: Vlastní zpracování dle Grasseové, Dubce a Řehka (2010)

Na následující stránce v tabulce číslo 2 - „Šetření SWOT“ byla každý poznatek z tabulky číslo 1 porovnán s každým. Ve spolupráci s vedením bylo posouzeno, jak jednotlivý faktor ovlivňuje druhý. Zda pozitivně (+), negativně (-) nebo na něho nemá vliv (0).

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	W1	W2	W3	W4	W5	W6	=
O1	+	+	+	+	+	+	0	+	0	+	-	0	9+
O2	+	+	+	+	0	+	0	0	+	+	-	0	7+ 1-
O3	+	+	+	+	+	+	+	-	+	0	-	+	9+ 2-
O4	+	0	+	+	+	+	+	-	+	+	-	+	9+ 2-
O5	+	+	+	+	+	+	0	-	0	0	-	+	7+ 2-
O6	+	+	+	+	+	+	0	+	+	+	-	+	10+ 1-
T1	-	-	0	0	+	+	0	-	0	-	-	-	2+ 6-
T2	0	+	+	-	0	+	0	0	0	-	-	0	3+ 3-
T3	-	+	+	0	0	+	-	-	+	0	-	+	5+ 4-
T4	-	-	-	-	0	+	-	-	-	-	-	-	1+ 10-
T5	-	0	0	0	0	+	0	-	-	+	-	-	2+ 5-
=	6+ 4-	7+ 1-	8+ 1-	6+ 2-	6+	11+	2+ 2-	2+ 7-	5+ 2-	5+ 3-	11-	5+ 3-	

Tabulka 2: Šetření SWOT
Zdroj: Vlastní zpracování

Z praktického šetření bylo zjištěno následující:

- Stěžejní příležitosti jsou příležitosti: 1, 2, 4 a 6
- Nejvážnější hrozbou jsou hrozby: 1 a 4
- Významnými přednostmi jsou silné stránky: 2, 3 a 6
- Nejméně významná slabina je slabá stránka: 5

Po zhodnocení výsledků šetření s cílem odhalit příčinu nízké návštěvnosti a souvisejících nízkých tržeb, vyšlo najevo, že nevhodnější strategií, která by mohla problém vyřešit, bude strategie SO neboli max – max. Z důvodu nesouhlasu vedení Kavárny se zveřejněním konkrétních údajů týkajících se tržeb nejsou tyto údaje práci uvedeny. Dle procentuálních hodnot lze říci, že průměrné měsíční tržby za rok 2019 pokrývaly v rámci měsíců 57 % až 95 % nákladů. V průběhu čtyř měsíců v roce byla překročena záporná hranice, průměrně o 50 %.

5.4 Zhodnocení výsledků provedených analýz a formulace doporučení

Na základě analýzy PEST, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy bylo zjištěno, že nejpříhodnější strategií za těchto podmínek je strategie tzv. využití neboli růstové či agresivní (Shojaei, 2010). Jedná se tak o nejpožadovanější stav, který může nastat. Kavárna by se měla snažit využít svých silných stránek k proměnění vnějších příležitostí na trhu ve svůj prospěch a posílit tak svou konkurenceschopnost.

Kavárna se však potýká i s poměrně velkým množstvím slabých stránek. Nejvýše hodnocenou slabou stránkou je nedostatečná motivace a angažovanost společnosti. Přesto, že byla vyhodnocena strategie agresivní jako nevhodnější, nemělo by být opomenuto se slabé stránky snažit eliminovat, poněvadž v matici získávají, i přes „výhru“ jiných, vysoké hodnocení. Konkrétně výše zmiňovaná slabá stránka se následně může stát velmi závažnou hrozbou.

Významnou hrozbou jsou politické a ekonomické vlivy. Tato hrozba zaštiťuje aktuální stav v době pandemie. Jako druhou největší hrozbou bylo vyhodnoceno nevyužití potenciálu samotné Kavárny. Momentálně všechny další hrozby včetně výše zmíněné, předčily restriktivní opatření Vlády ČR.

Šetřením bylo vyhodnoceno, že doporučení by měla plynout z následujících poznatků. Ukázalo se, že mezi nejsilnější stránky podniku patří prestiž značky Porsche, se kterou je spojen již samotný název Kavárny, image a pověst firmy Zátíší Catering Group a dobré reference od zákazníků. Pomocí těchto silných stránek lze využít nastalých příležitostí, a to zlepšující se spolupráce a komunikace vedení kavárny a muzea, nově přicházejících trendů v oblasti najímaní pracovní síly. Dále by mělo být využito trendu kavárenství mezi nejen mladými lidmi a následně nemálo důležitý bod, a sice investovat do marketingové komunikace se zákazníkem.

Pokud by se jednalo o konkrétní doporučení plynoucí z výsledků analýz, mnou doporučené postupy by byly následovné:

Ještě více pracovat na spolupráci Kavárny v rodném domě Ferdinanda Porsche a vedením a návštěvním oddělením muzea a společně plánovat a pořádat akce pro veřejnost. Vzhledem k povolení vlády konání kulturních akcí do 100 osob od 11. května, bylo by reálné již v průběhu prvních víkendů, kdy bude Kavárna plně, v souladu s nařízením vlády včetně vnitřních prostor zpřístupna veřejnosti, venkovní akci uspořádat. Mohlo by se jednat například o tématickou přednášku, která by byla možná zrealizovat i ve venkovních prostorech areálu muzea. Kavárna by se ke konané přednášce připojila například započnutím grilovací sezóny a nabídla tak výběr slaných masných specialit, čímž by zaujala i zákazníky, kteří místo návštěvy Kavárny dříve zvolili nepřímého konkurenta, jenž by za běžných okolností navštívili restaurace. Pro vybudování věrnosti těchto zákazníků by mohl být vytvořen věrnostní voucher nebo abonentka na veškeré akce konané v průběhu letní sezóny.

Na předchozí by mohlo být navázáno využitím trendu kavárenství, který se mezi mladou generací (Y, Z) již nějakou dobu drží. V souvislosti s tímto doporučením by souvisela změna dodavatele kávy a kávovaru, navzdory faktu, že tato slabá stránka nebyla maticí vyhodnocena tak nízko. Kvalitní káva spolu s kvalitním příslušenstvím by měla být základem. Opět by mohla být vytvořena věrnostní poukázka na určitý počet zakoupených káv a odměnou za splněný počet by byla jakákoliv položka z nabídky Kavárny, občerstvení nebo nápoj (s určitým omezením), zdarma. Zákazníci vlastníci chytré telefony by mohli ocenit na poukázku vložený QR kód, který by skrýval instagramový účet, popřípadě facebookový profil Kavárny a zapojil je tím například do soutěže o výhru. Tím by byla podpořena i vážnoucí marketingová komunikace se zákazníkem skrze online platformu.

Soutěžemi by účty kavárny byly oživeny a pro zákazníky by se staly zajímavějšími. Je zřejmé, že tohoto návrhu nebude využito ihned z počátku znovuooteření, jelikož se jedná o investici nejen do výroby poukázek, ale i popřípadě využití aktivního zapojení zákazníků do soutěží v digitálním prostoru sociálních sítí. Nicméně v období konce letních prázdnin a podzimních měsíců by toto doporučení mohlo podpořit přirozeně klesající návštěvnost ve zmíněném období.

Vhodným krokem do přicházející letní sezóny by bylo rozšíření venkovní zahrádky určené k venkovnímu posezení, která je momentálně limitovaná pouze dvěma stoly. Na základě zkušeností vedení z předchozích let byl o venkovní prostor značný zájem, avšak k rozšíření nedošlo. Toto doporučení by bylo snadno proveditelné, jelikož se nejedná o nákladnou záležitost. Dle slov vedení, potřebný venkovní nábytek se nevyužívaný vyskytuje ve skladních prostorech jedné z restaurací společnosti. Tímto by Kavárna byla připravena na zvýšení návštěvnosti, co se prostorového řešení týče. Venkovní prostory by byly vítány i z pohledu aktuální virové situace vzhledem ke zdraví a respektování vládních opatření.

Ve SWOT analýze byla mezi slabé stránky zařazena i nízká cena některých výrobků. Jedná se především o cukrářské výrobky nebo například limonády, které by mohly nést cenovku s vyšší částkou. Dle slov vedení jsou tyto výrobky zákazníky poměrně oblíbené, zejména v letních měsících, které se blíží.

Nedostatek pracovníků a aktuálně nepřehlednou a nejistou ekonomickou situaci, by v Kavárně spolu s trendem najímání pracovních sil mohl být řešen společností zmiňovanou v kapitole 2.2, pomocí aplikace Grason a najmutí si prověřeného zaměstnance na určitou potřebnou dobu.

Závěr

Cílem práce bylo zanalyzovat vnější a vnitřní prostředí konkrétního podniku v oblasti cestovního ruchu a pomocí výsledků analýzy doporučit kroky vedoucí ke zvýšení návštěvnosti a s tím spojené zvýšení tržeb. Při tvorbě bakalářské práce nastala nepředvídatelná situace v podobě světové pandemie COVID-19, která výrazně ovlivnila světovou ekonomiku a z hlediska odvětví zejména cestovní ruch včetně pohostinství.

V rámci naplnění cíle byla v části určené pro vymezování termínů shrnuta primární východiska a definovány základní pojmy konkurenceschopnosti, které podniky v oblasti služeb – gastronomie – ovlivňují. Část se též zabírala tématem situačních analýz, PEST analýzou, analýzou pěti konkurenčních sil Michaela Portera a do třetice SWOT analýzou, které byly vybrány v souladu s činností šetřeného podniku. V další části byly teoretické poznatky aplikovány na Kavárnu v rodném domě Ferdinanda Porsche v souladu s cílem práce. Metody šetření v návaznosti na sebe analyzují makrookolí a mikrookolí podniku a prostředí uvnitř podniku. V práci byl zohledněn aktuálně nejsilnější vnější faktor, a sice vládní opatření kvůli eliminaci šíření nákazy a následně jejich uvolňování.

V kapitole 5.3 byla na základě shrnutí výsledků vnějších analýz společně s faktory ovlivňující podnik z jeho jádra zpracována SWOT analýza, kde pomocí matice SWOT byly do situace příležitostí a hrozeb dosazeny silné a slabé stránky. Těmito kroky byla vyhodnocena příčina nízké návštěvnosti a nízkých tržeb, že největší slabou stránkou a zároveň i hrozbou je nedostatečná motivace a angažovanost vyššího managementu společnosti a tím nevyužívaného potenciálu Kavárny.

Konkrétní přínos pro Kavárnu v rodném domě Ferdinanda Porsche lze spatřit v doporučených krocích po znovuotevření kavárny uzavřené v souvislosti s vládními opatřeními uzavření nejen stravovacích podniků kvůli šíření viru. Jedná se o rozšíření venkovní zahrádky pro větší počet návštěvníků, které by korespondovalo s vládním nařízením, dále navýšení cen určitých produktů vytvářených přímo v Kavárně. Doporučení, které by návštěvnost zvedlo by s sebou neslo tématickou přednášku spojenou s gastronomickou vložkou Kavárny. Jednalo by se o venkovní grilování masných specialit, které se v loňském roce těšilo oblibě. Jednalo by se o impuls, který by mohl letní sezónu odstartovat. V průběhu sezóny by bylo na tento start navázáno podobným programem pro

veřejnost. Nenákladnou položku skrývá oživení sociálních sítí. Tím se Kavárna bude dostávat do povědomí zákazníků i mimo otevírací dobu a bude moci působit na zákaznickovy smysly alespoň z displeje mobilního telefonu.

Doporučení byla podniku představena. Prozatím se vedení přiklání ke kroku rozšíření zahrádky, zvýšení cen určitých cukrářských výrobků a dalších položek a oživení sociálních sítí. V průběhu měsíce června či července bude zrealizována gastronomická akce spojená s tématickou událostí muzea. Další body týkající se poukázek a soutěží jsou zatím ve fázi jednání.

Seznam použité literatury

BERÁNEK, Jaromír a kol. 2013. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting s.r.o. ISBN 978-80-86724-46-1.

DUBEC, Radek, Monika GRASSEOVÁ a David ŘEHÁK. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Praha: cBizBooks. ISBN: 978-80-2512-621-9.

DVOŘÁČEK, Jiří. a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRASSEOVÁ, Monika a kol. 2013. *Efektivní rozhodování: Analyzování – Rozhodování – Implementace a hodnocení*, Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0179-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTÍKOVÁ, Halina. 2013. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-4603-6.

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

MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2011. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Knihovna světového managementu. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-1277-6.

PALATKOVÁ, Monika. 2013. *Mezinárodní turismus*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4862-7.

PORTER, Michael a kol. 2011. *On Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing. ISBN 978-1-4221-5798-5.

RYGLOVÁ, Kateřina a kol. 2011. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti*. Praha: 978-80-247-4039-3.

SLANÝ, Antonín a kol. 2011. *Konkurenceschopnost, růstová výkonnost a stabilita České ekonomiky*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5656-5.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247- 3339-5.

SUCHÁNEK, Pavel a kol. 2011. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita. Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 978-80-210-5688-6.

TITTELBACHOVÁ, Šárka. 2011. *Turismus a veřejná správa*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3842-0.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. 2014. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-099-6.

ZICH, Robert. 2012. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

ZUZÁK, Roman. 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing a. s. ISBN 978-80-247-4008.

Internetové zdroje

BILERBIN.CZ. 2020. Bilerbin.cz. [2020-04-27].[online] Dostupné z: <http://bilerbin.cz/>.

BREJČÁK, Peter. 2019. Z Funtasty je Futured. Brněnské studio má za sebou úspěchy s Nesnězeno a Grasonem a chce dál růst. *CzechCrunch.cz*. [online]. [2020-04-05] Dostupné z: <https://www.czechcrunch.cz/2019/12/z-the-funtasty-je-futured-brnenske-studio-ma-za-sebou-uspechy-s-nesnezeno-a-grasonem-a-chce-dal-rust/>

CCRJM.CZ. 2020. Koronavirus: modely dopadů na cestovní ruch v ČR. *Centrála cestovního ruchu Jižní Morava*. [online].[2020-05-02]. Dostupné z: <https://www.ccrjm.cz/koronavirus-modely-dopadu-na-na-cestovni-ruch-v-cr/>

COLLINS, Karen. 2012. An Introduction to Business. *Lardbucket.org*. [online].[2020-04-05]. Dostupné z: <https://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-business-v2.0/s01-about-the-author.html>

COMAN, Alex; RONEN, Boaz. 2009. Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses. *International journal of production Research* [online]. 47.20: 5677-5689. [cit. 2020-04-19] DOI: 10.1080/00207540802146130. ISSN 1366-588X. Dostupné z: https://encoller.tau.ac.il/sites/nihul_en.tau.ac.il/files/RP_145_RonenBoaz.pdf

ČTK.2020. Pandemie má nejhorší dopad na restaurace a cestovní ruch. *Novinky.cz*. [online].[cit. 2020-05-01] Dostupné z: <https://www.novinky.cz/koronavirus/clanek/pandemie-ma-nejhors-i-dopad-na-restaurace-a-cestovni-ruch-40317864>

DATINSKÁ, Blanka. 2020. 11 trendů na rok 2020. *Jidloaradost.ambi.cz*. [online].[2020-04-05] Dostupné z: <https://www.jidloaradost.ambi.cz/clanky/11-trendu-na-rok-2020/>

DÄLKEN, Fabian. 2014. Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today's Business. *Essay.Utwente.nl*. [online]. [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: http://essay.utwente.nl/65339/1/D%C3%A4lken_BA_MB.pdf

Detail.cz. 2020. Zátíší Catering Group a. s. *Detail.cz*. [online].[2020-04-10]. Dostupné z: https://www.detail.cz/firma/15269574-zatisi-catering-group-as-novotneho-lavka-200-5-praha/?disable_plugin_promo=1#tab_overview

DORČÁKOVÁ, Jana. 2018. Kavárenský boom pokračuje. *Horekaweб.cz*. [online][cit. 2020-05-03] Dostupné z: <https://www.horekaweб.cz/2018/01/20/kavarensky-boom-pokracuje/>

ELŠÍKOVÁ, Klára. 2018. Číšník a servírka jen na pár hodin. Tohle je startup, který mění tvář gastronomie. *Forbes*. [online].[2020-04-05]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/cisnik-a-servirka-jen-na-par-hodin-tohle-je-startup-ktery-meni-tvar-gastronomie/>

GALABOVA, Borislava. 2018. Application of the SWOT-Analysis in project management in business organizations. *Sandtr.org*. [online]. [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <http://www.sandtr.org/journal/5/45.pdf>

GÜREL, Emet; TAT, Merba. 2017. SWOT analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research* [online]. [cit. 2020-04-19]. 10.51.

DOI:10.17719/jer.2017.1832. ISSN: 1307-9581. Dostupné z:
https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_ANALYSIS_A_THEORETICAL_REVIEW.

GASTROFRESH.CZ, 2019. Úspory v gastronomii: Víte jak efektivně šetřit? *Gastrofresh.cz*. [online].[2020-04-17] Dostupné z: <https://www.gastrofresh.cz/uspory-v-gastronomii-vite-jak-efektivne-setrit/>

HELMS, Marilyn M.; NIXON, Judy. 2010. Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and management* [online]. 3.3: 215-251. [cit. 2020-04-19] DOI:10.1108/17554251011064837. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17554251011064837/full/html>.

CHAN, Xia. 2011. A SWOT Study of the Development Strategy of Haier Group as One of the Most Successful Chinese Enterprises. *semanticscholar.org*. [2020-05-01].[online] Dostupné z: <https://www.semanticscholar.org/paper/A-SWOT-Study-of-the-Development-Strategy-of-Haier-Chan/dc18bb6a0043e11e9599192a2ae829630c174dff>

JONÁŠ, R. 2016. Strategická situační analýza. *Strateg.cz*. [online].[cit. 2016-02-20] Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

KAMPF, Rudolf, Jana ROUDNÁ. 2010. SLEPT analysis of logistic centres' operating in Czech Republic. *Scientific journal on transport and logistic „LOGI“*, [online].[cit. 2020-04-02] Dostupné z: <http://journals.vstecb.cz/wp-content/uploads/2016/04/Slept-Analysis-of-Logistic-Centers%C2%B4-Operating-in-Czech-Republic-Rudolf-KAMPF-Jana-ROUDN%C3%811.pdf>

KOHOUT, Roman. 2019. Fenomén „Sociální síť“. Internetem bezpečně. [online].[cit. 2020-04-02] Dostupné z: <https://www.internetembezpecne.cz/fenomen-socialni-site/>

KUSTONO, Sri Alwan; WIDIYANTI, Wulandari Novi. 2018. Swot Analysis on Feranted Cassava Industry in Jember Regency. *International Journal of Science and Research* DOI:10.21275/ART20194061. ISSN: 2319-7064. Dostupné z: <https://www.ijsr.net/archive/v8i1/ART20194061.pdf>

MAKRO Cash&Carry ČR. s.r.o. 2020. makro.cz [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: https://www.makro.cz/?gclid=Cj0KCQjwncT1BRDhARIsAOQF9Lms83Ih7uT8y9AJ8UVbBzfrVf3mEdzQkWzpv5pI0p-TiNTTG4ryVYAnzaEALw_wcB

MAREK, David, Magdalena ŘEHÁKOVÁ, Václav FRANČE, Daniel PELNÁŘ. 2020. *Ekonomika v době pandemie*. Deloitte.com. <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/covid-19/articles/ekonomika-v-dobe-pandemie.html>

MAŠEK, Jaroslav. 2015. „Krmte svého pozitivního vlka“ říká král českého cateringu Sanjiv Suri. *Forbes.cz*. [online]. [2020-04-10] Dostupné z: <https://www.forbes.cz/krmte-sveho-pozitivniho-vlka-rika-kral-ceskeho-catering-u-sanjiv-suri/>

MOORE, Goodeys. 2015. *Porter's five forces model and its application in tourism and hospitality, Ghana*. [2020-05-02]. [online] Dostupné z: https://www.academia.edu/39922959/Porter_s_five_forces_model_and_its_application_in_tourism_and_hospitality_Ghana

NESPRESSO.CZ. 2019. Nespresso.cz [2020-04-27]. [online] Dostupné z: <https://www.nespresso.com/cz/cs/>

NEURON. 2020. Sanjiv Suri. *nfneuron.cz* [online]. [2020-04-06] Dostupné z: <https://www.nfneuron.cz/person/sanjiv-suri>

PARSONS, Noah. 2018. *What Is a SWOT Analysis, and How to Do It Right (With Examples)*. Liveplan.com. [online]. [cit. 2020-05-01]. Dostupné z: <https://www.liveplan.com/blog/what-is-a-swot-analysis-and-how-to-do-it-right-with-examples/>

PHADERMROD, Boonyarat; CROWDER Richard M.; WILLS Gary B. 2016. Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management* [online]. [cit. 2020-04-19]. DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009. Dostupné z: <https://eprints.soton.ac.uk/394441/2/elsarticle-template.pdf>

PRŮCHA, Jaroslav. 2020. Koronavirus drtí české gastro. Hotovost je pro malé podnikatele králem. *Roklen24.cz*. [online]. [cit. 2020-05-01] Dostupné z:

<https://roklen24.cz/a/Sg2Kg/koronavirus-drsti-ceske-gastro-hotovost-je-pro-male-podnikatele-kralem>

RICHARDS, Greg. 2014. The Role of Gastronomy in Tourism Development. *Academia.edu*. [online]. [2020-03-15]. Dostupné z: https://www.academia.edu/6962785/The_role_of_gastronomy_in_tourism_development

SHOJAEI, Reza Mohammad, Nima Saeb TAHERI, Mohammad Amin MIGHANI. 2010. Strategic planning for a food Industry Equipment manufacturing factory. Using SWOT Analysis, QSPM, and MAUT models. *Asian Journal Of Management Research, University of Ershad Damavand, Iran*. ISSN 2229-3795. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=CFA410945526AA4FBDEBF7607298323A?doi=10.1.1.298.2900&rep=rep1&type=pdf>.

SOROKINA, Anastasiia. 2016. Typology of Gastronomy Tourists and Tourism. *Repository.ihu.edu.gr*. [2020-05-01] Dostupné z: <https://repository.ihu.edu.gr/xmlui/handle/11544/12473>

ŠTORKÁN, Martin. 2019. Naši brigádníci už si vydělali přes tři miliony korun , říká zakladatel gastronomického Liftaga. *E15.cz*. [online].[2020-04-05] Dostupné z: <https://www.e15.cz/tema/chces-si-otevrit-hospodu/nasi-brigadnici-uz-si-vydelali-pres-tri-miliony-korun-rika-zakladatel-gastronomickeho-liftaga-1358208>

ŠULCOVÁ, Michaela. 2019. Problém zvaný fluktuace. *Gastro&Hotel.cz* [online].[2020-04-05] Dostupné z: <https://gastroahotel.cz/problem-zvany-fluktuace-2/>

VARELAS, Sotirios. 2017. Porter's Competitive Forces in the Modern Globalized Hospitality Sector – The case of a Greek Tourism Destination. *Jotr.eu*. [2020-05-02].[online] Dostupné z: <http://jotr.eu/images/T18/T-18.pdf#page=122>

VĚDAVÝZKUM.CZ.2020. Technologické trendy roku 2020. *Vědavýzkum.cz*. [online].[2020-04-09]. Dostupné z: <https://vedavyzkum.cz/inovace/inovace/technologicke-trendy-roku-2020>