

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

Konkurenceschopnost firmy v oblasti gastronomie

Sytnikova Anastasiia

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Anastasiia Sytnikova

Podnikání a administrativa

Název práce

Konkurenceschopnost firmy v oblasti gastronomie

Název anglicky

The competitiveness of the company in the field of gastronomy

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení konkurenceschopnosti malého podniku v oblasti gastronomie. Dílčí cíle jsou charakteristika vybraného podniku, jeho porovnání s konkurenty v této oblasti a nalezení řešení pro zlepšení podnikatelského prostředí pro větší zisk a větší zájem ze strany zákazníků.

Metodika

Bakalářská práce se bude skládat ze dvou částí: teoretické a praktické. Teoretická část bude zaměřena na vysvětlení pojmů týkajících se konkurence, konkurenceschopnosti a konkurenčních výhod. Následně budou popsány principy metod sloužících k porovnání prostředí a jeho hodnocení, zejména Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza. Dále budou definovány a vysvětleny pojmy jako podnik, podnikání, trh služeb a gastronomie. Teoretická část bude základem pro pochopení dané problematiky a bude sepsána z odborné literatury a internetových zdrojů.

V praktické části bude nejprve představen vybraný podnik. Bude uvedena jeho vnější a vnitřní charakteristika, popsán produkt, který prodává a bude proveden rozbor trhu, na kterém působí. Na základě získaných dat a vlastních zkušeností autorky bude provedena analýza konkurenceschopnosti podniku pomocí Porterovy analýzy pěti sil a SWOT analýzy. Součástí dané kapitoly bude i vymezení hlavních konkurenčních výhod a nevýhod vybraného podniku, na základě kterých bude zpracován návrh na zlepšení jeho postavení na daném trhu.

Závěrem práce bude zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku na základě provedených analýz. Ve výsledku budou formulovány strategické cíle a možná řešení pro zlepšení pozice podniku na daném trhu.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Konkurence, konkurenceschopnost, podnik, služby, gastronomie, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza, strategie

Doporučené zdroje informací

- FIALOVÁ, Helena a Jan FIALA. Ekonomické chování: příběhy o lidech, firmách a hospodaření vlády. Praha: A plus, 2013. ISBN 978-80-87681-00-8.
- HOLMAN, Robert. Mikroekonomie: středně pokročilý kurz. 3. aktualizované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-397-4.
- HUČKA, Miroslav. Modely podnikových procesů. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-468-1.
- JUREČKA, Václav. Mikroekonomie. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0146-7.
- MEIXNEROVÁ, Lucie, Šárka ZAPLETALOVÁ a Zuzana STEFANOVOVÁ. Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a ekonomické aspekty. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-654-8.
- TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. Podniková ekonomika – klíčové oblasti. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.
- TYLL, Ladislav. Podniková strategie. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- VOJÍK, Vladimír. Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-467-3.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Roman Svoboda, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2023

prof. Ing. PhDr. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 02. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Konkurenceschopnost firmy v oblasti gastronomie" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor(ka) uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Romanu Svobodě za pomoc a odborné vedení při zpracování bakalářské práce a za poskytnuté informace a čas, který mi věnoval.

Konkurenceschopnost firmy v oblasti gastronomie

Abstrakt

Téma bakalářské práce je konkurenceschopnost firmy v oblasti gastronomie na příkladu vybraného podniku. Daným podnikem je restaurace italského franšizového řetězce Rossopomodoro, jehož pobočka se nachází v centru Prahy. Práce je rozdělena na dvě hlavní části: teoretickou a praktickou. V první části jsou vymezeny hlavní teoretické pojmy související s tématem bakalářské práce, tj. dokonalá a nedokonalá konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, podnik, malé a střední podnikání, trh služeb a gastronomie. Dále jsou zkoumány vybrané analytické metody SWOT analýza a Porterová analýza pěti konkurenčních sil, které jsou následně použity v další části práce. Praktická část se skládá z představení vybrané restaurace, popisu hlavního produktu a charakteristiky lokality, tj. města Prahy. Důležitým aspektem dané části je srovnání restaurace se čtyřmi hlavními konkurenty pomocí dvou analytických metod, jejichž data jsou hodnocení od návštěvníků v reálném čase. Výsledkem analýzy je zhodnocení pozice vybraného podniku na trhu služeb, doporučené strategické kroky a návrhy, které je možné využít pro další rozvoj, jako například zavádění slevového programu nebo zvětšení investic do propagace.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, podnik, služby, gastronomie, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza, strategie

The competitiveness of the company in the field of gastronomy

Abstract

The topic of the bachelor's thesis is a competitiveness of the company in the field of gastronomy on the example of a selected company. The selected company is a restaurant of the Italian franchise Rossopomodoro, which is located in the center of Prague. The work is divided into two main parts: theoretical and practical. The first part contains the main theoretical terms related to the topic of the bachelor work, i.e. definitions of perfect and imperfect competition, competitiveness, competitive advantage, business, small and medium-sized business, service market and gastronomy. Then some analytical methods like SWOT analysis and Porter's analysis of five competitive forces are examined, which are used in the next part of the work. The practical part contains information about the selected restaurant, a description of the main product and characteristics of the locality, i.e. the city of Prague. An important aspect of this part is the comparison of the restaurant with four main competitors using two analytical methods, the data of which are ratings from visitors in real time. The result of the analysis is an evaluation of the position of the selected restaurant on the service market, recommended strategic steps and proposals that can be used for further development, such as the making a discount program or increasing investment in promotion.

Keywords: competition, competitiveness, business, services, gastronomy, Porter's five forces analysis, SWOT analysis, strategy

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická část práce	13
3.1 Konkurence	13
3.1.1 Dokonalá a nedokonalá konkurence	14
3.1.2 Konkurenceschopnost	18
3.1.3 Konkurenční výhoda.....	19
3.1.4 Porterová analýza pěti sil	20
3.1.5 SWOT analýza.....	22
3.2 Malé a střední podnikání v oblasti gastronomie	24
3.2.1 Podnik	24
3.2.2 Podnikatel	24
3.2.3 Podnikání	25
3.2.4 Právní formy	25
3.2.5 Malé a střední podnikání.....	26
3.2.6 Živnostnost.....	28
3.2.7 Trh služeb	30
3.2.8 Gastronomie.....	30
4 Praktická část práce.....	33
4.1 Představení podniku	33
4.1.1 Síť Rossopomodoro	33
4.1.2 Restaurace v Praze	34
4.2 Hlavní produkt – pizza	35
4.2.1 Pizza v Rossopomodoro.....	35
4.2.2 Analýza trhu.....	36
4.3 Charakteristika lokality – město Praha	36
4.4 Konkurenti podniku	37
4.5 Konkurenční výhoda podniku	40
4.6 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	41
4.7 SWOT analýza podniku	43
5 Zhodnocení a doporučení	47
6 Závěr.....	50
7 Seznam použitých zdrojů	52

8 Seznam obrázků a tabulek	56
8.1 Seznam obrázků	56
8.2 Seznam tabulek.....	56

1 Úvod

Kultura gastronomie je nedílnou součástí dědictví a tradic každé země. Vaření, které prošlo generacemi, způsoby přípravy, použité ingredience a koncept známých chutí přenášejí člověka do hlubin historie a tradic území, kde se v daný okamžik ochutnává určitý pokrm. Proto je rozvoj restauračního podnikání v moderním světě důležitou součástí integrity a kultury národa. Nicméně ekonomické aspekty v tomto oboru hrají jednu z primárních rolí. Každý podnik, ať už velký nebo malý, vyžaduje vážné úsilí, správnou strategii, kompetentní řízení a jasně stanovené cíle, díky nimž lze dosáhnout požadovaného zisku a vedoucí pozice na trhu mezi konkurenty.

Daná bakalářská práce se zaměřuje na téma konkurence v gastronomii. Zájem o tuto oblast u autorky vzbudila návštěva řady provozoven, jak českých poboček, tak zahraničních restaurací, během nichž autorka na základě osobních zkušeností identifikovala jejich výhody a nevýhody, rozdílné přístupy k obsluze a organizaci provozu, chuť a kvalitu jídel, a také porovnávala celkovou koncepci restaurace, prostřednictvím které majitelé se snaží zprostředkovat hostům hodnoty své země.

Jedním z hlavních důvodů volby daného tématu je také touha autorky v budoucnu založit vlastní restauraci, která by se nepochybně měla dostat na konkurenceschopnou úroveň a odlišit se od jiných podobných podniků ve městě. Proto psaní bakalářské práce na podobné téma bylo dobrou příležitostí pro důkladně se seznámení s oblastí organizace malého a středního podnikání, vystudování metod analýzy srovnání s konkurencí na trhu, což dohromady umožnilo získat potřebné znalosti a dovednosti k vypracování strategického plánu rozvoje nového podniku.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení konkurenceschopnosti malého podniku v oblasti gastronomie. Dílčí cíle jsou charakteristika vybraného podniku, jeho porovnání s konkurenty v této oblasti a nalezení řešení pro zlepšení podnikatelského prostředí pro větší zisk a větší zájem ze strany zákazníků.

2.2 Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí: teoretické a praktické. Teoretická část je zaměřena na vysvětlení pojmů týkajících se konkurence, konkurenceschopnosti a konkurenčních výhod. Následně jsou popsány principy metod sloužících k porovnání prostředí a jeho hodnocení, zejména Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza. Dále jsou definovány a vysvětleny pojmy jako podnik, podnikání, trh služeb a gastronomie. Teoretická část je základem pro pochopení dané problematiky a je sepsána z odborné literatury a internetových zdrojů.

V praktické části je nejprve představen vybraný podnik. Je uvedena jeho vnější a vnitřní charakteristika, popsán produkt, který prodává a je proveden rozbor trhu, na kterém působí. Na základě návštěvy vybraného podniku a jeho hlavních konkurentů, kterých se účastní autorka a 10 nezávislých jednotlivců, osobní komunikace se zaměstnanci a konzultací s vedoucím podniku je provedena analýza konkurenceschopnosti podniku pomocí Porterovy analýzy pěti sil a SWOT analýzy. Zároveň jsou podrobně zkoumány internetové stránky každého podniku, což poskytuje cenné informace od předchozích klientů, které nechají své recenze. Součástí dané kapitoly je i vymezení hlavních konkurenčních výhod a nevýhod vybraného podniku, na základě kterých je zpracován návrh na zlepšení jeho postavení na daném trhu.

Závěrem práce je zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku na základě provedených analýz. Ve výsledku jsou formulovány možná řešení pro zlepšení pozice podniku na daném trhu.

3 Teoretická část práce

Hlavním cílem teoretické části je vysvětlení hlavních pojmy, které se týkají oblasti konkurence v malém a středním podnikání. Zároveň jsou popsány vybrané analytické metody, jako jsou Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza, a jsou uvedené charakteristiky trhu služeb. Informace pro danou část práce jsou získány z odborné literatury a internetových zdrojů. Teoretické aspekty pak poskytují potřebné informace pro sestavení analytické části dané bakalářské práce.

3.1 Konkurence

Pro úspěšné podnikání nejen v gastronomickém odvětví, ale také v jakémkoli jiném je nezbytné pochopit koncept "konkurence". Znalost tohoto pojmu a obecné koncepce konkurenceschopnosti pomůže podnikateli analyzovat trh, na kterém je jeho podnik založen, a vybudovat správnou strategii pro rozvoj svého podniku. Je důležité poznamenat, že tento termín je užitečný nejen pro malé a střední podniky, ale také pro velké byznysy, které působí na globální úrovni.

Slovo "konkurence" lze chápat jako "soutěž" nebo "soutěžení" mezi ekonomickými subjekty. Jedná se o dynamický proces, který firmy využívají k získání a udržení stálých zákazníků, tržního podílu a konkurenčních výhod (Porter, 1985).

„Konkurence zahrnuje veškeré skutečné nebo potenciální substituční nabídky, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodování uvažovat“ (Kotler, 2001, s. 31).

Tímto způsobem konkurence vytváří určitý podnět pro společnosti, díky němuž vzniká touha neustále zlepšovat svůj produkt, vymýšlet nové věci a organizovat speciální nabídky (akce), aby přilákaly co nejvíce potenciálních zákazníků na svou stranu (Kotler, 2001).

Existuje několik druhů konkurence, se kterými lze na trhu setkat, konkrétně cenová a necenová konkurence. Dále jsou uvedené dané typy zvlášť, aby bylo možné lépe porozumět tomuto pojmu (Mikuláš, 2006):

- ✓ cenová konkurence je založena na soutěži mezi podniky na základě cen jejich produktů, kdy se firma snaží přilákat zákazníky na svou stranu snížením cen. Pro mnoho kupujících je cena jedním z hlavních faktorů při výběru konkrétního produktu, a proto věnují pozornost více výhodnějším nabídkám od dodavatele služeb nebo zboží. Firmy uplatňují různé strategie, jako je například dočasné snížení cen prostřednictvím slev a akcí, čímž zvyšují svou konkurenceschopnost na trhu.

„Cenovou konkurenční schopnost nutno odlišovat od kvalitativní (strukturální) konkurenční schopnosti, díky níž se výrobce na trhu udrží či na něm získá lepší postavení vzhledem k druhu svých výrobků.“ (Mikoláš, 2006, s. 68).

- ✓ necenová konkurence zahrnuje všechny ostatní aspekty podnikání kromě ceny, což také pomáhá přilákat zákazníky k danému produktu. Zde hraje důležitou roli jedinečnost a diferenciací produktů od podobných na trhu. Mezi metody necenové konkurence patří služby, kvalita, záruky, reklama a další marketingové aktivity, případně i zajímavější vzhled obalu výrobku (Kotler, 2013)

Každá firma se snaží udělat svůj produkt unikátním, aby se odlišil od ostatních. To je zrcadlem chápání konkurence a konkurenčního chování. Současně toto úsilí nevyžaduje úplné odstranění konkurentů, protože každý podnik snaží vypracovat vlastní pravidla a najít si klienty v souladu s nimi. (Mikoláš, 2005)

3.1.1 Dokonalá a nedokonalá konkurence

Kromě hlavního dělení lze v rámci mikroekonomiky identifikovat následující skupiny konkurence (Mankiw, 1999):

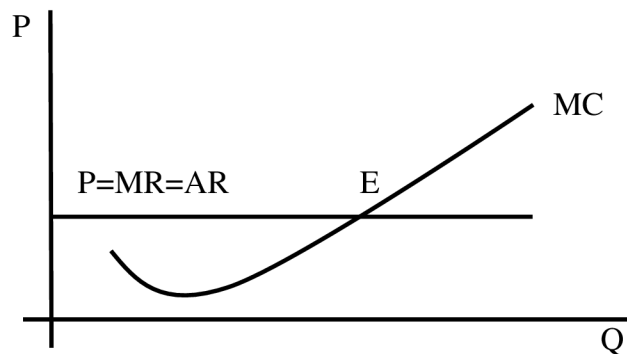
- ✓ konkurence mezi poptávkou a nabídkou, kde musí nastat přijatelný kompromis mezi prodávajícím a kupujícím, aby obě strany z toho měly prospěch;
- ✓ konkurence na straně poptávky, kde hlavním subjektem je spotřebitel, jehož cílem je nákup co největšího množství produktů za co nejnižší ceny;
- ✓ konkurence na straně nabídky, kde hlavním subjektem je výrobce.

Úsilí každého výrobce je prodat svůj produkt v co největším množství, aby dosáhl vyššího zisku. Firmy se také snaží oslabit své konkurenty, aby dosáhly vyššího postavení na trhu a získaly přednost u zákazníků. V mikroekonomii se zde lze setkat s následujícím rozdělením konkurence na straně výrobce na dokonalou a nedokonalou konkurenci (Mikoláš, 2005).

Dokonalá konkurence je ideální tržní model. Nicméně v praxi neexistuje, což z toho konceptu dělá pouze teoretický model pro lepší pochopení podnikové ekonomiky. Hlavní charakteristikou je obrovské množství výrobců a spotřebitelů, identičnost výrobků a maximalizace zisku. Tento model zahrnuje volný vstup a výstup na trh s co nejnižšími náklady (Mikoláš, 2005).

Hlavní charakteristikou dokonalé konkurence je to, že ceny produktů jsou konstantní a příjem, který firma obdrží, závisí pouze na objemu vyrobených produktů. Z tohoto vzoru vyplývá, že průměrné příjmy AR a mezní příjmy MR podniku se rovnají, což je možné zobrazit na grafu, kde v době E firma dosahuje rovnováhy (Holman, 2018).

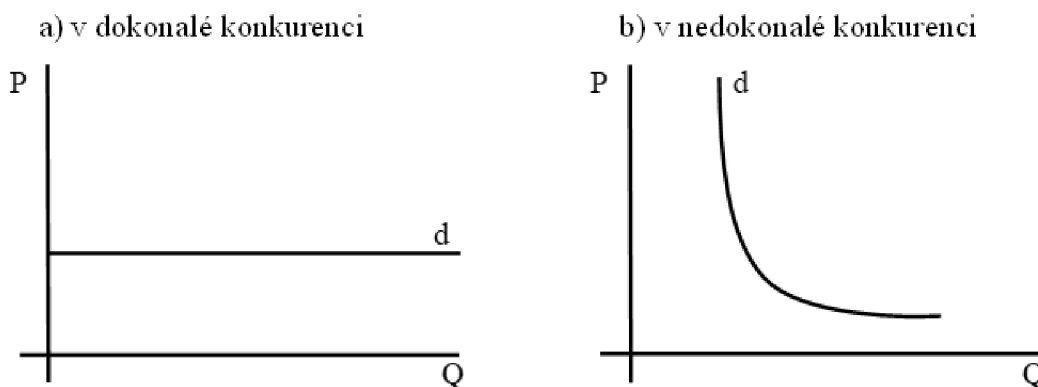
Obrázek 1 Rovnováha dokonalé konkurenční firmy



Zdroj: Holman (2018)

Podle této koncepce na trhu s dokonalou konkurencí všem výrobcům a spotřebitelům jsou dostupná základní informace o sobě navzájem (od cen po technologie), což vede k velkému počtu prodejců s homogenními produkty. To znamená, že zákazníkům nevznikají další náklady například při změně dodavatele (Holman, 2016).

Obrázek 2 Individuální poptávka



Zdroj: Holman (2018)

Naopak, nedokonalá konkurence je běžným jevem v ekonomice, kde firma má vedoucí postavení ve svém odvětví. Je to opačný model k teoretické dokonalé konkurenci. Firmy a výrobci mají vliv na ceny produktů a cenu práce. Chybí dokonalá informovanost o všem, což vede k diferenciaci výrobků. To je jeden z hlavních faktorů zvýšení nákladů pro

spotřebitele při hledání nového dodavatele. V tomto typu konkurence je primárně malý počet výrobců kvůli nedostatku volného vstupu do odvětví (Jurečka, 2018).

V mikroekonomii existuje několik druhů nedokonalé konkurence: monopol, oligopol a monopolistická konkurence (Mankiw, 1999).

Monopol

Monopol je forma nedokonalé konkurence. Na trhu existuje pouze jeden prodejce, který vytváří velké bariery vstupu pro potenciální konkurenty. V rámci daného typu konkurence prodejce nabízí unikátní produkt, který nemá na daném trhu obdobu. Monopol je zároveň výrobcem a prodejcem, díky čemuž zcela ovlivňuje cenu a množství tohoto produktu. Taková cenová síla umožňuje monopolu stanovit ceny nad úrovní, která by byla možná za konkurenčních podmínek, a tím pádem společnost maximalizuje svůj zisk. Zároveň prodejce může uvádět na trh omezené množství svého produktu a tím zvyšuje poptávku (Jurečka, 2018).

V odvětví gastronomie, které je základem této práce, monopol se vyskytuje zřídka kvůli rozmanitosti nabídek. Existují však některé případy a faktory, které způsobují objevení daného typu konkurence na trhu (Rittenberg, 2009):

- ✓ lokalita – restaurace se nachází v místě, kde neexistují podobné provozovny, což z ní dělá jedinou volbu pro spotřebitele;
- ✓ kvalita a známost – preference u zákazníků vyvolávají restaurace nebo restaurační řetězce, které jsou známé svou kvalitou a již získali dobrou reputaci na trhu;
- ✓ exkluzivní práva – někdy restaurace může mít exkluzivní práva k poskytování služeb nebo k přípravě specifického produktu na určitém místě.

Oligopol

Oligopol jako další forma tržní struktury představuje malý počet velkých firem, které dominují na trhu a navzájem si konkurují. Často jde o 2-6 společností, které ovládají velkou část trhu a ovlivňují ceny a množství produktu. Podniky jsou na sobě vzájemně závislé – to znamená, že rozhodnutí jedné společnosti o cenách, množství a marketingu ovlivňuje ostatní konkurenty na daném trhu. Existují také určité bariéry, které umožňují udržet malý počet dominujících firem. Produkty oligopolním trhu jsou si podobné, ale každý podnik se snaží výrazně odlišit svůj výrobek od konkurenta prostřednictvím určité marketingové strategie, kvality a specifických vlastností (Mankiw, 1999).

Oligopol se často vyskytuje v médiích, automobilovém a telekomunikačním průmyslu. V gastronomii se tento typ není běžný, ale za určitých okolností se může také objevit (Rittenberg, 2009):

- ✓ řetězové restaurace – v určitých segmentech trhu a územních lokalitách síťové restaurace, jako například McDonald's, Burger King, KFC nebo Starbucks, zaujímají významný podíl díky své známosti a dobré reputaci mezi konkurenty;
- ✓ exkluzivní práva – stejně jako v případě monopolu, podniky mohou uzavírat smlouvy se specifickými podmínkami o spolupráci na místech, kam nemají přístup jiní konkurenti;
- ✓ dominance v určité kategorii – jde o řadě velkých restaurací, které se odlišují na trhu specifickou kuchyní (například sushi bary nebo pizzerie), mohou ovládnout velkou část trhu.

Monopolistická konkurence

Monopolistická konkurence je nejběžnějším typem nedokonalé konkurence. Tento typ má dvě hlavní charakteristiky: podobné produkty a velké množství malých firem. Produkty na trhu jsou si podobné (například pizza), ale každý výrobce se snaží odlišit svůj výrobek od konkurentů kvalitou, značkou, designem a dalšími specifickými vlastnostmi. Trh v monopolistické konkurenci je otevřený, což vede k velkému množství prodejců. Kvůli konkurenci má každá organizace jen omezenou schopnost ovlivňovat ceny svého produktu (Holman, 2016).

Při zkoumání tohoto typu konkurence v oblasti gastronomie je vidět, že se na tomto trhu často vyskytuje. V jedné oblasti lze najít například řadu pizzerií – jejich specializací je konkrétní italské jídlo, ale každá restaurace prezentuje tento produkt jinak, používá různé kombinace náplní a připravuje těsto podle svých receptů (Rittenderg, 2009).

Z výše uvedeného příkladu plyne, že každý podnik na tomto trhu nabízí své unikátní vlastnosti, a tím přitahuje zákazníky. To se může projevit v následujících faktorech:

- ✓ různé kuchyně a koncepty – po celém světě jsou rozšířeny různé druhy kuchyní (francouzská, italská, japonská, thajská, americká) a každá restaurace se snaží zprostředkovat kulturu příslušné země prostřednictvím specifických receptů a stylů obsluhy;
- ✓ marketingové strategie – podniky zavádějí slevové systémy a bonusové karty, organizují reklamní akce a sledují trendy, čímž přilákají nové zákazníky;

- ✓ unikátní atmosféra – některé restaurace se specializují na vytváření zvláštní atmosféry (například kavárna s kočkami v Praze nebo masná restaurace ve Lvově, kde chybí příbory a talíře a host si jí rukama).

Tím pádem je vidět, že pokud jde o restaurační podnikání, monopolistická konkurence je častějším modelem, zatímco monopol se téměř nevyskytuje (Crouch, 2012). Oblast gastronomie se podrobněji zkoumá v následujících kapitolách.

3.1.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost firmy je poměrně široký pojem, který se zkoumá na různých úrovních ekonomiky. Z makroekonomického hlediska tento termín znamená schopnost ekonomiky dvou nebo více států soutěžit mezi sebou na světovém trhu, především prostřednictvím ukazatelů ekonomického růstu nebo poklesu. Z mikroekonomického hlediska se konkurence opírá o vztah mezi kupujícími a prodávajícími, kde oba tyto subjekty soutěží na trhu (Porter, 1985).

Jedním z hlavních vysvětlení konkurenceschopnosti je určitá snaha podniků aktivně soutěžit na ekonomickém trhu ve svém odvětví. V dnešním světě je tento termín stále častěji používán, jehož hlavním cílem je dosažení udržitelné výhody nad konkurenty. Ale zároveň žádná společnost nemůže dosáhnout absolutní dominance, pokud není na daném trhu monopolní, tedy jediná ve svém oboru (Mikoláš, 2005).

Konkurenceschopnost je ukazatelem úspěchu každého podnikání. Stephen Silbiger (2005) ve své knize "The Ten-Day MBA" vyčleňuje řadu hlavních faktorů, které ovlivňují schopnost společnosti konkurovat s ostatními firmami:

- ✓ **unikátnost produktu nebo služby** – poskytování produktu, který zjevně odlišuje od podobných na trhu, a tím je pro spotřebitele zajímavější;
- ✓ **cenotvorba** – schopnost stanovit konkurenční ceny pro zboží nebo službu;
- ✓ **kvalita** – ukazatel, který charakterizuje spolehlivost: čím je produkt nebo služba kvalitnější ve srovnání s ostatními na trhu, tím větší zájem vyvolává u kupujících, a to i přestože je dražší;
- ✓ **inovace** – zavádění nových nápadů, procesů a výrobků;
- ✓ **marketingová strategie** – vytvoření efektivního plánu pro propagaci svého produktu na trhu;
- ✓ **manažerské dovednosti** – kompetentní vedení a efektivní řízení společnosti, což poskytuje určitou motivaci zaměstnancům a vytváří příznivou atmosféru ve firmě;

- ✓ **reputace** – vytvoření pozitivního dojmu z vlastního produktu nebo služby, což pomáhá získat si "dobré" jméno mezi konkurenty a tím se posunout na vysoké pozice v žebříčku dané odvětví.

Společnost usiluje o dosažení vysoké úrovně konkurenceschopnosti, což jí umožňuje udržet svou pozici na daném trhu. Zároveň se snaží neustále zlepšovat své výrobky nebo služby, které poskytuje, aby neztratila své výhody před ostatními konkurenty (Silbiger, 2005).

3.1.3 Konkurenční výhoda

Důležitým faktorem pro společnost je určitá konkurenční výhoda. Tento pojem vyjadřuje zvláštní převahu nad ostatními konkurenty. Umožňuje společnosti nabízet něco jedinečného, lepšího, pohodlnějšího, co odlišuje produkt nebo službou od ostatních na trhu, a tím zvyšuje zájem zákazníka o nákup tohoto výrobku (Porter, 1985). Například v dnešní době lidé dávají přednost společnosti, která umožňuje vybírat si své výrobky online – takový způsob nákupu, ať už jde o potraviny, oblečení, nádobí nebo rozvoz jídla, je pro zákazníka pohodlnější, protože ho může provádět z domova. Zatímco například restaurace, která nenabízí rozvoz svých jídel po celém městě, ztrácí potenciální zákazníky, kteří by si rádi dali večeře, ale v domácí atmosféře.

Jinými slovy, konkurenční výhodu lze dosáhnout, když firma vyrábí něco lepšího než ostatní. Ale nestačí být v něčem jedinečným – to nezaručuje stabilní pozici na trhu. I když firma má svou vlastní jedinečnost, je třeba umět správně kombinovat různé kvality mezi sebou, aby zvolená strategie fungovala co nejefektivněji. K tomu existuje řada složek, které určí konkurenční výhodu firmy (Staněková, 2007).

Analýza interních a externích faktorů společnosti

Podle uvedených kritérií v knize Staněkové (2007) by firma měla přemýšlet především o těch vlastnostech, které zákazník nemůže najít u jiných konkurentů. Může se jednat o zcela nový produkt, který dosud na trhu nebyl, nové výrobní technologie, nižší ceny nebo akce, rychlé doručení a další metody, díky kterým je možné přilákat zákazníky na svou stranu. Zde hraje důležitou roli marketingová strategie, pomocí které lze správně rozdělit nebo zlepšit některé vlastnosti.

Studium konkurenčního trhu

Pro určení vlastních silných stránek nestačí provádět analýzu pouze v rámci své společnosti. Je důležité pochopit, v čem jsou konkurenti v této oblasti dobří nebo dokonce

lepší. To pomůže pochopit úspěšnost soupeře a zároveň motivuje ke zlepšení vlastního výrobku. V knize "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" poskytuje autor Michael Porter (1985) vlastní model "Porterových pěti sil", který pomáhá analyzovat trh a všechny konkurenty podle určitých kritérií.

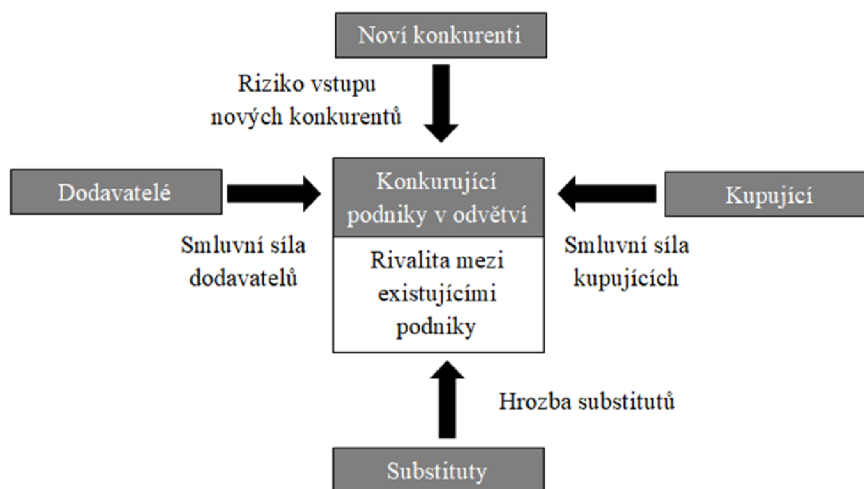
Určení potřeb zákazníků

Nemalou roli hraje také pochopení specifických potřeb zákazníka. Když lidé nakupují zboží nebo služby, neberou v úvahu pouze naléhavou potřeby po daném výrobku, ale také si vybírají z hlediska emocionálního uspokojení. Zákazníci mají rádi značku, vzhled, kvalitu, typ produktu, recenze od ostatních lidí – všechny tyto faktory vytvářejí určitou důvěru u zákazníka vůči dané společnosti. Cílem firmy je proto analyzovat specifické potřeby a preference klienta, aby mohla implementovat a rozšířit tyto speciální vlastnosti do svého produktu. (Porter, 1985)

3.1.4 Porterová analýza pěti sil

Pro kvalitní analýzu konkurence v odvětví, která následně umožňuje vyvinout vhodnou obchodní strategii, se používá Porterova analýza pěti sil. Tato metoda byla vyvinuta v roce 1979 na Harvard Business School Michaelem Porterem, po němž získala své jméno (Porter, 1985). Model „umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody“ (Kovář, 2007, s. 69).

Obrázek 3 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Tyll (2014)

Koncepcí této analýzy je identifikace pěti hlavních sil, které určují míru vlivu konkurence na daném trhu. Pro vedení a rozvoj podnikání je důležité zjistit, zda je odvětví, do kterého firma plánuje vstoupit, atraktivní nebo ne. Zde hrají hlavní roli dvě faktory: schopnost obsloužit zákazníky, což zahrnuje podíl na trhu a zisk z toho jako hlavní cíl každého podnikání. Nevhodné odvětví je považováno za takové, které je blízko k dokonalé konkurenci (Porter, 1985).

Analýza pěti sil se dělí horizontálně a vertikálně. K horizontální konkurenci patří úroveň konkurenčního boje, který se nachází uprostřed modelu a obsahuje veškerou koncepci analýzy, dále hrozba vzniku podobných produktů (substitutů) a hrozba nových konkurentů v daném odvětví. Vertikální konkurence zahrnuje zbývající dvě síly: vyjednávací sílu spotřebitelů a vyjednávací sílu dodavatelů. Následně si detailně probereme každou z těchto sil (Tyll, 2014).

Hrozba nových konkurentů

Možnost vstupu novým firmám na trh zvyšuje konkurenci v daném odvětví. To s sebou nese odliv zákazníků v důsledku uvedení dalšího produktu, který se může zdát pro kupující atraktivnější. Existuje řada faktorů, které ovlivňují vznik nových konkurentů. Jsou to především různé ekonomické a právní vstupní bariéry na trh. Otevření soukromé lékařské kliniky bude mnohem složitější a dražší než otevření nové kavárny, protože pro zdravotnická zařízení je třeba získat velké množství povolení, a to i na státní úrovni (Tyll, 2014).

Hrozba substitutů

Podobné produkty na trhu hrají důležitou roli při rozhodování zákazníka o tom, který produkt si koupí. Klient je porovnává podle různých parametrů: od ceny, dostupnosti a lokality až po kvalitu, jedinečnost a osobní vztah k této značce. Hrozba toho, že produkt nebo služba jiné společnosti bude lepší podle těchto parametrů, negativně ovlivňuje konkurenceschopnost této firmy (Porter, 1985).

Úroveň konkurenčního boje

Tato síla spočívá v hodnocení existujících konkurentů na trhu. Zde je soustředěna analýza všech aspektů, které model zahrnuje. Aby bylo možné včas reagovat na různé změny ze strany konkurentů na tomto trhu, je nutné pochopit, jak intenzivní je konkurenční prostředí kolem daného podniku (Porter, 1985).

Tržní síla spotřebitelů

Zákazníci jsou lidé, kteří potřebují určitý produkt nebo službu. Společnost může mít buď mnoho zákazníků nebo málo. V prvním případě, pokud společnost ztratí jednoho z nich,

zůstává zisk nezměněn. Jako příklad lze uvést globální síť McDonald's, která si udržuje popularitu i mezi lidmi s malými denními objednávkami. Na druhé straně, když společnost má málo zákazníků, ale přináší vysoký zisk, ztráta jednoho z nich může negativně ovlivnit celkový obrát firmy. Z toho vyplývá, že velcí zákazníci mohou sami diktovat podmínky, které firma bude nucena přijmout, zatímco malí klienti se spíše přizpůsobí pravidlům stanoveným firmou (Tyll, 2014).

Tržní síla dodavatelů

O obdobné situaci lze taky uvažovat ve vztazích s dodavateli. Pokud suroviny potřebné pro výrobu určitého druhu produktu lze získat z různých ekonomických zdrojů, firma si může vybrat mezi různými dodavateli, a dokonce stanovit své nákupní podmínky. Avšak pokud daný druh zboží je jedinečný, obtížně dostupný nebo v nedostatku, je pravděpodobnější, že se dodavatel ujme vedení v obchodním vztahu (Tyll, 2014).

3.1.5 SWOT analýza

Pro detailní rozpracování strategie rozvoje podnikání je také nutné identifikovat hlavní faktory vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. To je hlavním úkolem SWOT analýzy.

Tímto způsobem společnost může hodnotit svou stávající pozici na trhu z hlediska konkurence. „SWOT-analýza umožňuje komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu.“ (Tyll, 2014, s. 40)

Obrázek 4 SWOT analýza

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková (2023)

Název této analýzy se skládá ze zkratky, která znamená následující:

- ✓ Strengths – silné stránky
- ✓ Weaknesses – slabé stránky
- ✓ Opportunities – příležitosti
- ✓ Treats – hrozby

Jak zdůrazňuje Ladislav Tyll (2014) ve své knize "Podniková strategie", hlavním principem SWOT analýzy je identifikace silných a slabých stránek společnosti, což jsou faktory vnitřního prostředí, a zároveň identifikace příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí. Výsledkem analýzy je vytvoření vhodné dlouhodobé strategie pro rozvoj společnosti.

Strengths – Silné stránky, výhody

Výhody jsou faktory uvnitř společnosti, které ji v daném oboru odlišují od konkurentů. To může zahrnovat odborné znalosti, jedinečné zdroje, vysokou kvalitu služeb, která ovlivňuje dobré jméno na trhu. Při analýze svých silných stránek je dobré zaměřit se na ty věci, o kterých klienti nejčastěji dávají pozitivní zpětnou vazbu. Tímto způsobem lze identifikovat všechny silné stránky, na kterých se firma bude soustředit, aby je ještě více zdokonalila (Tyll, 2014).

Weaknesses – Slabé stránky, nedostatky

Opačnou stranou jsou nedostatky společnosti, které omezují účinnost práce a konkurenceschopnost na trhu. Identifikací svých slabých stránek si firma uvědomuje, na kterých aspektech uvnitř sebe musí pracovat a odstranit nedostatky (Tyll, 2014).

Opportunities – Příležitosti

Externí faktor, který může být využit ke zlepšení úspěchu společnosti, jsou příležitosti. Tento aspekt zahrnuje řadu faktorů, které se v daném odvětví mění, jako jsou nové technologie, trendy, změny preferencí spotřebitelů a vznik nových segmentů na trhu. Velmi často je pro malé firmy obtížné identifikovat své příležitosti, což může přinášet velké potíže. Současně je však důležité soustředit se nejen na identifikaci těchto faktorů, ale také na jejich správném využití (Tyll, 2014).

Treats – Hrozby

Posledním faktorem vnějšího prostředí jsou hrozby, které se projevují ve formě konkurence, různých ekonomických změn na trhu, nedostatku financování nebo dokonce globálních katastrof. Všechny negativní aspekty mají špatný dopad na ekonomickou stabilitu společnosti a mohou vytvářet určité překážky pro stabilní rozvoj firmy (Tyll, 2014).

SWOT analýza tak pomáhá identifikovat příležitosti pro růst a zlepšení prostřednictvím pečlivého zpracování všech vnitřních a vnějších vlivů. Tuto analýzu není dostatečné provádět pouze jednou, například při založení firmy. Obchodní prostředí se neustále mění, proto je tento postup třeba pravidelně opakovat, aby bylo vždy možné úspěšně upravit strategii rozvoje (Jakubíková, 2023).

3.2 Malé a střední podnikání v oblasti gastronomie

Malé a střední podniky se na evropských trzích vyskytují poměrně často. Lidé dávají přednost budování tohoto typu podniků kvůli snadnému otevření, ve srovnání se založením velké korporace. To ovlivňují nejen ekonomické aspekty, jako je např. financování, ale také právní faktory vycházející z platné legislativy. Nicméně existuje řada nedostatků, které ohrožují úspěšný rozvoj malých a středních podniků. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, může se jednat o nesprávně zvolenou strategii nebo neschopnost identifikovat své možnosti (Vojík, 2009).

V této části jsou podrobně vysvětleny pojmy jako podnik, podnikání, výhody a nevýhody malého podnikání, a dále jsou popsána klíčová slova jako stravovací služby a gastronomie, na nichž je založena praktická část této práce.

3.2.1 Podnik

Podnik je hlavním článkem v celé tržní struktuře určitého odvětví. V ekonomice a právu podnik představuje souhrn hmotných a nehmotných faktorů, které ze své podstaty slouží k uskutečňování hospodářských a ekonomických činností. (Taušl Procházková, 2018)

V globálním smyslu lze podnik vysvětlit jako sdružení skupiny lidí se společnými zájmy a cílem, jejichž snahou je dosažení zisku prostřednictvím vnější a vnitřní interakce na vybraném trhu. Podnikání je postaveno na výrobě určitého produktu nebo poskytování služeb, což vede k prosperitě firmy. Kombinuje také různé vztahy mezi dodavateli a zákazníky, státními orgány a konkurenty. Jako každá organizace s právním statutem je pro úspěšný podnik nezbytné silné vedení a strategicky správně založené řízení (Tyll, 2014).

3.2.2 Podnikatel

Podnikatel je klíčovou osobou v ekonomickém procesu. Jedná se o člověka, který iniciuje vznik, rozvoj a řízení podniku. On *«investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno,*

přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení» (Veber, 2012, s. 16).

Před zahájením své podnikatelské činnosti podnikatel by měl jasně formulovat své cíle, které pomohou vytvořit potřebnou strategii rozvoje. Také by měl mít dostatečnou finanční základnu pro založení podniku, disponovat manažerskými dovednostmi a vůdčími schopnostmi (Holman, 2018). Při otevření vlastního podniku „*podnikatel tedy musí být dostatečně aktivní, vytrvalý, musí mít zdravou sebedůvěru, schopnost rozlišovat dobré a špatné příležitosti, musí být schopen a ochoten postoupit riziko a v neposlední řadě musí být v dobrém zdravotním i psychickém stavu*“ (Tyll, 2014, s. 79).

3.2.3 Podnikání

Podle Obchodního zákoníku ČR paragraf 2 podnikáním se rozumí „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“ (Obchodní zákoník, 1991). Tento koncept lze tedy charakterizovat jako neustálou činnost, která přináší zisk svým vlastníkům a osobám pracujícím v této společnosti.

Ve své práci "Podnikání malé a střední firmy" Veber (2012) zkoumá tento pojem z několika hledisek, což umožňuje lépe pochopit jeho podstatu a hlavní úkol:

- ✓ ekonomické hledisko – vychází z principů ekonomické efektivnosti a racionálního využívání zdrojů směrem k maximalizaci zisku;
- ✓ právní hledisko – věnuje se právním normám, které platí v daném státě;
- ✓ sociální hledisko – zde se zohledňují sociální požadavky a očekávání spotřebitelů a společnosti jako celku, jsou stanoveny určité etické normy;
- ✓ psychologické hledisko – z tohoto pohledu je podnikání vnímáno jako touha dosáhnout svého cíle, kde se projevují vlastnosti jako vedení, komunikace, přijímání rizik, zvládání stresu a rozvoj obchodních dovedností.

3.2.4 Právní formy

Důležitým kritériem pro založení kterékoli podniku je jeho organizační a právní systém. Být podnikatelem a vykonávat svou manažerskou činnost je možné dvěma způsoby: jako fyzická osoba nebo právnická osoba (Synek, 2015).

V prvním případě majitel podniká svým jménem a na vlastní zodpovědnost. Fyzická osoba je samostatná osoba, která řídí svůj podnik a je jeho jediným vlastníkem, aniž by bylo

nutné vytvářet samostatnou právní složku (Fialová, 2013). Fyzická osoba nerozlišuje své osobní a podnikatelské finance a nese plnou odpovědnost za vzniklé dluhy nebo úvěry. Je také povinna platit daně v individuálních sazbách v souladu s platnou legislativou. Mezi nevýhody patří omezené možnosti růstu: pro jednotlivce je obtížnější získat další financování nebo rozšířit svou činnost. V podnikání fyzickými osobami často vystupují samostatně pracující lidé, freelanceři, konzultanti, majitelé obchodů nebo restaurací (Veber, 2012).

"Podnikání fyzických osob je prováděno samotnými osobami, které jsou zapsány v živnostenském rejstříku." (Veber, 2012, s. 76).

Právnícká osoba v kontextu podnikání je specifická organizace s několika zakladateli, která je vytvořena v souladu s platnou legislativou k provozování obchodní činnosti. Hlavním rozdílem oproti fyzickým osobám je to, že vlastníci a zakladatelé nesou finanční odpovědnost pouze za část svého majetku, která je v rámci vloženého kapitálu nebo akcií společnosti. Vytváří se speciální organizační struktura, zahrnující management, správní radu, vedení a další organizační jednotky. Právnícké osoby odvádějí státu daně, které přímo závisí na zisku společnosti. Existují také různé formy a typy právníckých osob s vlastními charakteristikami, jako jsou akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným, komanditní společnosti, fondy a další (Novotný, 2004).

"Podnikání právníckých osob se provádí skrze právnícké osoby, které mají vlastní právní subjektivitu a jsou zapsány v obchodním rejstříku." (Veber, 2012, s. 76)

Při provozování podnikání obvykle existuje možnost změnit svou organizačně-právní formu, avšak to přináší určitá rizika a obtíže. Proto je lepší si dopředu promyslet a zvážit všechny pozitivní a negativní aspekty každého z těchto typů podnikání (Vojík, 2009).

3.2.5 Malé a střední podnikání

Malé a střední podniky existují v různých odvětvích ekonomiky, ale většina je soustředěna v odvětvích služeb, obchodu a stavebnictví. Podle statistických údajů za rok 2023 malé a střední podniky tvoří 99 % všech existujících firem v Evropě. A zároveň poskytují dvě třetiny všech pracovních míst pro ekonomicky aktivních občany a přispívají více než polovinou HDP Evropské Unie (Evropský parlament, 2023).

Existuje určitá klasifikace malých a středních podniků podle tří hlavních faktorů: počet zaměstnanců, obrat a forma vlastnictví (Synek, 2015). Na základě těchto kritérií lze rozlišit tři hlavní úrovně podnikání: mikro, malé a střední. Mikropodniky obvykle nemají více než

10 zaměstnanců a roční obrat více než 2 miliony eur. Malé podniky zaměstnávají od 10 do 50 osob, přičemž roční obrat by neměl přesahovat 10 milionů eur. Zbytek připadá na střední podniky: až 500 zaměstnanců s obratem 50 milionů eur ročně (Evropská komise, 2015).

Když se mluví o formě vlastnictví, malé a střední podniky mohou být „*bud' soukromými podniky vlastněnými jednotlivci nebo rodinnými podniky, nebo společnostmi, jako je s.r.o. (společnost s ručením omezeným) nebo a.s. (akciová společnost)*“ (Synek, 2015, s. 189).

Franšízing

Jednou z forem malého a středního podnikání, které se často vyskytují na světových trzích, je franšízing. Jedná se o systém vzájemně výhodné spolupráci, která vzniká mezi prodávajícím a kupujícím franšízou (Taušl Procházková, 2018).

„Zakladatel systému, franchisor, představuje jádro tvořící koordinální centrum celého systému. Je původcem a majitelem podnikatelského nápadu, který se dále stává předmětem obchodu. Na druhé straně stojí příjemce franchisingu, franchisant, představující partnera, který kupuje určitý výrobek, službu, recept“ (Řezníčková, 2009, s. 7).

V rámci dané struktury má franšízant právo prodávat zboží nebo služby této společnosti, přičemž provozuje vlastní podnikání na vlastní odpovědnost. Smlouva o spolupráci se uzavírá na dlouhou dobu, což je výhodou pro podnikání. Základními pravidly je, že franšízant musí dodržovat koncepci a legislativu společnosti, prodávat konkrétní produkt vyrobený podle speciálních receptur a také odvádět franšízou určité poplatky podle sjednané smlouvy. Poskytovatel franšízou zároveň poskytuje kupujícímu licence neustálou podporu a spolupráci (Řezníčková, 2009).

K nejběžnějším franšízám patří podniky v oboru gastronomie, jako například pobočky rychlého občerstvení a kavárny, dále maloobchody, čerpací stanice, fitness-řetězce, realitní kanceláře, společnosti spravující nemovitosti, drogerie, obchody s nábytkem a digitální prodejny. Daný koncept se neustále rozvíje, což umožňuje snadněji se vstupovat do podnikání (Preuss, 2023)

Výhody a nevýhody malého a středního podnikání

Malé společnosti jsou důležitou součástí světové ekonomiky. Přestože jsou úzce spojeny s konkrétním regionem, jejich stabilní činnost pozitivně působí na celkový rozvoj města. Velké množství malých a středních podniků poskytuje trhu dostatečný počet pracovních míst, což zajišťuje ekonomicky aktivním občanům stabilní mzdy a možnost zapojit se do celkové struktury ekonomiky země. Tím se významně oživuje ekonomika,

zvyšuje se potenciál a produktivita lidí, kteří usilují o uskutečnění svých nápadů a snů (Staňková, 2007).

Ve světě přitom neustále rostou globální korporace, které svou strukturou vždy směřují k monopolní činnosti. Malé podniky v tomto případě hrají roli protiváhy a vyvažují situaci. Právě takové společnosti zajišťují cenovou stabilitu na trhu daného odvětví a dostatečnou konkurenceschopnost, což vede k dostatečnému množství výrobků a služeb v daném sektoru (Vojík, 2009).

Ale mezi všemi pozitivními věcmi existuje řada negativních aspektů provozování takového podnikání. Novotný (2004) ve své práci «Nauka o podniku I» identifikuje některé z nich:

- ✓ omezené finanční zdroje – určité obtíže při získávání externího financování pro rozvoj podniku a zavádění nových technologií pro dosažení úrovně velkých společností;
- ✓ nedostatek úspor z rozsahu – charakterizuje se omezenými příležitostmi pro velkoobchodní nákupy a dodávky, což vede k vysokým nákladům;
- ✓ vysoká nestabilita vůči k vnějším ekonomickým faktorům – jakékoliv změny v ekonomické nebo právní situaci země mohou mít významný dopad na malé a střední podniky;
- ✓ omezené zdroje lidského kapitálu – je obtížné udržet kvalifikované zaměstnance z důvodu neschopnosti zajistit vysoké platy;
- ✓ omezené zdroje pro marketingovou činnost – marketingové strategie v případě malých podniků jsou obtížnější kvůli nedostatku potřebných financí, což omezuje schopnost přilákat více potenciálních zákazníků.

3.2.6 Živnostnost

Malé a střední podniky lze také označit jako "živnost". Tento pojem představuje v České republice individuální podnikání a úzce souvisí s pojmem fyzická osoba v oblasti podnikání. To znamená, že majitel podniká svým jménem a na vlastní náklady. Založení živnosti je relativně jednoduchým procesem, což umožňuje rychle začít podnikat. Stačí předložit některé dokumenty příslušným orgánům a zaplatit státní registrační poplatek. Tato forma podnikání je poměrně flexibilní a autonomní: majitel sám rozhoduje o své firmě, stanovuje ceny, spravuje svůj rozvrh a organizuje práci společnosti podle svého uvážení (Veber, 2012).

Podle živnostenského zákona se živnosti dělí na dvě hlavní skupiny: vyžadující oznámení (ohlašovací) a vyžadující licenci (koncesované).

- ✓ Koncesované živnosti – jedná se o druh podnikání, pro který je třeba získat speciální licenci nebo povolení od příslušných státních orgánů. Příklady zahrnují odvětví jako je zdravotní péče, poskytování finančních služeb a pojišťovnictví.
- ✓ Ohlašovací živnost – je forma podnikání, která vyžaduje jednoduchou registraci prostřednictvím oficiálního oznámení příslušnému orgánu. Jinými slovy, fyzická osoba nemusí získávat licenci nebo jakékoli jiné speciální povolení. Příklady mohou zahrnovat maloobchod, přepravu cestujících, hotelnictví a restaurace a oblast cestovního ruchu.

Podniky, které vyžaduje oznámení, se také dělí na tři hlavní typy, které mají své vlastní charakteristiky a právní požadavky. Řemeslné živnosti jako typ podnikání potřebují specifické dovednosti, kvalifikaci a příslušné vzdělání. Patří mezi ně profese spojené s řemeslnou výrobou, jako jsou autoopravna, truhlářství, pekařství a kuchařství. Vázané živnosti zahrnují podnikatelskou činnost, pro kterou je třeba splňovat určitá kritéria a také získat povolení. Jedná se o výrobu nebezpečných chemických látek, oční optiku, vedení účetnictví, oceňování majetku, restaurování uměleckých děl, provozování autoškoly. Volné živnosti jsou nejvolnější forma živnosti, pro kterou není třeba mít specifické dovednosti, což je nejvýhodnější forma podnikání. Je potřeba pouze získat živnostenské oprávnění, k čemuž musí jedinec potvrdit svou právnost a bezúhonnost. Příklady jsou maloobchod, restaurace a informační technologie (Veber, 2012).

Nicméně každý typ podnikání je povinen vést daňovou evidenci, což vyžaduje registraci u příslušné daňové inspekce podle místa bydlení a podání žádosti o získání daňových účtů. Daňové přiznání se podává jednou ročně, konkrétně do 31. března, jak stanoví zákon České republiky. Kromě finančního úřadu se podnikatel registruje u krajských zdravotních a sociálních pojišťoven, aby mohl přijímat různé platby. Nesmí se zapomínat na právní povinnosti, které jsou uvedeny v jednotlivých kapitolách zákona vztahujících se ke konkrétní podnikatelské činnosti. Podnikatel je povinen dodržovat všechny předpisy, jinak mu hrozí pokuta za nedodržení nebo dokonce zákaz činnosti (Synek, 2015).

3.2.7 Trh služeb

Po podrobném zkoumání konceptu podnikání a podnikatelská činnost je nezbytné se konkrétněji zaměřit na pojem poskytování služeb v oblasti gastronomie a v restauračním byznysu, což je cílem této práce.

Trh služeb představuje důležité odvětví ekonomiky, které zahrnuje poskytování různých druhů služeb pro uspokojení potřeb a přání spotřebitelů. Pokrývá širokou škálu průmyslových odvětví, od cestovního ruchu, stravování a zábavy až po vzdělávání, finanční a konzultační služby (Crouch, 2012).

Služba je „*jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví*“ (Vašítková, 2014, s. 13).

Existuje několik vlastností, které odlišují tento trh od ostatních:

- ✓ neoddělitelnost – služby jsou poskytovány a spotřebovávány současně, protože jsou nehmotné povahy;
- ✓ nestabilita – služby podléhají neustálým změnám, které závisí na motivaci personálu a kvalitě interakce s klientem;
- ✓ role lidského faktoru – profesionalita a zdvořilost zaměstnance mají zvláštní vliv na komunikaci s klientem, při které klient dosáhne požadovaného uspokojení;
- ✓ rozmanitost a inovace – v moderním světě nových technologií a trendů se služby rychle mění svou strukturu a neustále zlepšují oblasti činnosti;
- ✓ zvýšená konkurence – kvůli rychlým změnám a rozmanitosti je trh služeb vystaven silné konkurenci ve své struktuře (Vašítková, 2014).

Když se mluví o konkurenci na tomto trhu je pro podnik důležité zaměřit se na vytvoření správné marketingové strategie pro rozvoj a propagaci svých služeb. Velkou výhodou je také schopnost předvídat pohyby svých konkurentů a snažit se hrát v předstihu, volit správné distribuční kanály, zlepšovat kvalitu, zavádět inovace, rozmanitost a možná i příjemnější ceny (Vašítková, 2014).

3.2.8 Gastronomie

Jedním z důležitých segmentů daného trhu je poskytování služeb v oblasti stravování a gastronomie. Jídlo je základní potřebou v životě každého člověka. Zároveň jídlo může uspokojit nejen fyzické potřeby, ale také morální. Toto uspokojení lze dosáhnout prostřednictvím samostatného domácího vaření, nákupem potravin v supermarketech a obchodech a také prostřednictvím systémů veřejného stravování. Tyto systémy představují

organizované stravování, které bylo ovlivněno tradicemi daného regionu, životním stylem lidí, finančními možnostmi občanů a vývojem nových trendů a technologií (Crouch, 2012).

Stravování je odvětvím národního hospodářství v ekonomice, které představují speciální provozovny zabývající se výrobou a prodejem kulinářských produktů. Jako forma poskytování služeb se dělí na dva typy provozoven: specializované a veřejně-restaurační. První typ se také nazývá "uzavřený", protože poskytuje stravování pro stálé skupiny lidí ve specifických institucích, jako jsou školy, nemocnice, továrny (Crouch, 2012).

Veřejně-restaurační organizace kromě vaření spojují i sociální aspekt. Lidé tam chodí nejen pro jídlo, ale také pro pracovní a přátelská setkání. Takové organizace existují v mnoha různých formách a typech, z nichž nejběžnějšími jsou (Smetana, 2009):

- ✓ restaurace – lidem se nabízí jídelní lístek určité světové kuchyně, kde si zákazník objedná jídlo na plnohodnotný oběd nebo večeři;
- ✓ kavárna – tento typ provozoven poskytuje uvolněnou atmosféru pro setkávání s kamarády, lehké pokrmy a jednoduché nápoje za dostupnější ceny;
- ✓ bar – specializované místo s širokým výběrem alkoholických nápojů a jednoduchého občerstvení, často je kombinované se sledováním sportovních kanálů nebo zábavných hudebních programů;
- ✓ rychlé občerstvení (anglicky „fast food“) – zde je k dispozici rychlé, ale ne zcela zdravé jídlo pro svačinu nebo jídlo "na objednávku";
- ✓ bufet – koncept je samoobsluha, kde si zákazník může vybrat a sestavit si oběd nebo večeři z široké nabídky jídel.

Všechny tyto podniky představují jednu velkou oblast – gastronomie. Gastronomie je činnost spojená s přípravou jídla a nápojů, stejně jako kulturou a uměním stravování (Smetana, 2009). Tento termín pochází z řeckého slova, které lze přeložit jako "umění chuti" nebo "věda o jídle", a má několik vlastností, které ho dělají jedinečným mezi ostatními druhy služeb:

- ✓ kulinářské umění – gastronomie představuje kombinaci technických dovedností, kreativity a inovací v oblasti stravování;
- ✓ kulturní aspekt – gastronomie odráží kulturu, zvyky a tradice určitého národa, regionu nebo země;
- ✓ pohostinnost – gastronomie vytváří zvláštní atmosféru pro současné uspokojení fyzických, emocionálních a sociálních potřeb (Crouch, 2012).

Odvětví poskytování služeb v oblasti gastronomie a restauračního byznysu jako celek hraje v ekonomice země významnou roli. Má schopnost stimulovat růst a rozvoj různých sektorů, jako je zemědělství a potravinářský průmysl. Roste poptávka po dobrém stravování a surovinách pro restaurace, které dbají na kvalitu svých jídel. Objevují se také nová pracovní místa, včetně kuchařů, číšníků, barmanů, manažerů a dalších specialistů. To pomáhá snížit nezaměstnanost a zajistit ekonomickou stabilitu. V oblasti cestovního ruchu gastronomie také zaujímá několik vedoucích pozic. Za prvé, stravování přispívá k podporování regionální ekonomiky. Jedinečná jídla a recepty přitahují pozornost lidí a přispívají k přílivu investic. Za druhé, propaguje se stravovací kultura dané země mezi masy. Specializované restaurace, gastronomické festivaly a různé akce přilákají turisty, což přispívá k rozvoji cestovnímu průmyslu a ekonomickému růstu (Smetana, 2009).

4 Praktická část práce

Hlavním cílem praktické části je analýza trhu gastronomie na příkladu vybrané organizace. Objektem analýzy je restaurace italského řetězce Rossopomodoro v centrální části Prahy. Na začátku kapitoly je představení daného podniku a je popsán hlavní produkt. Dále je zkoumáno umístění restaurace a jsou vymezeny jeho hlavní konkurenty. Na základě toho bylo provedeno porovnání mezi podniky pomocí vybraných analytických metod.

4.1 Představení podniku

Rossopomodoro je italský řetězec pizzerií, který byl založen v Neapoli v roce 1997 třemi bývalými profesionálními hráči ragby. Tato síť se rozšířila své působení na trzích Evropy, Velké Británie a Severní Ameriky, kde jsou otevřeny pobočky prostřednictvím systému franšizingu. Ke konce roku 2023 Rossopomodoro má po celém světě přibližně 140 otevřených restaurací s hrubým ročním obrátem ve výši 150 milionů eur (Opcapita, 2023).

Otevírání nových restaurací po celém světě usnadňuje spolupráce s firmou Eataly. Tato obchodní platforma zahrnuje mnoho restaurací a obchodů s profesionální italskou produkcí, ve kterých jsou zachované všechny italské tradice, aby vzbudili u spotřebitele pocit kvality italských zdrojů. Stejný cíl má i řetězec zkoumaných pizzerií. Proto, jak se majitelé rádi říkají, Rossopomodoro představuje skutečný "domov Italů" v zahraničí (Rossopomodoro, 2023b).

4.1.1 Síť Rossopomodoro

Hlavní koncepce řetězce Rossopomodoro je postavena na třech důležitých pilířích: řemeslnické dovednosti, vysoká kvalita surovin a italské šéfkuchaři. Hlavním cílem a strategií je představit světu pravou pizzu z Neapole podle všech tradice, technologie a chutě (Rossopomodoro, 2023a).

Rossopomodoro se stál značkou. Podle franšizingu musí každá nově otevřená pobočka dodržovat definovaný koncept, recepturu a další požadavky, které jsou stanoveny v příslušných dokumentech (Rossopomodoro, 2023c). Pro italskou síť bylo vytvořeno speciální formát menu, které se zahrnuje několik druhů předkrmů, těstovin, pizzy a teplých jídel, jejichž příprava činí maximálně 20 minut. Zároveň všechny suroviny jsou dodávány od místních dodavatelů a splňují všechny normy stanovené v pokynech. Dalším důležitým aspektem je receptura a způsoby přípravy. Šéfkuchař každé pobočky musí být Ital s dobrou

praxí v oblasti přípravy pizzy. To je taky charakteristickým znakem Rossopomodoro – i přes ruce, které vyvalují těsto na pizzu, by se měla cítit autenticita neapolské tradice (Rossopomodoro, 2023f).

Rossopomodoro se zároveň snaží sledovat trendy. Proto byl vytvořen vlastní design interiéru, který kombinuje červené, modré a bílé barvy. Takový koncept je zapamatovatelný a rozpoznatelný mezi konkurenty na daném trhu.

4.1.2 **Restaurace v Praze**

Podle konceptu Rossopomodoro pobočky se otevírají především na veřejných místech. Zajímavým faktem je, že první restaurace byla otevřena na nádraží v Neapoli. V Praze první pobočka byla otevřena v dubnu 2023 na druhém patře nákupního centra Palladium na Náměstí Republiky. I když nákupní centra nejsou typickým místem pro restauraci daného řetězce, vybraná lokalita je dobrým začátkem pro novinku na českém trhu. Majitel franšizy má právo a plány otevřít další 3 pobočky na území České republiky a Slovenska, a to nejen v obchodních centrech, ale i v sídlištích města. Zároveň Rossopomodoro umožňuje užívat si svého menu nejen v restauraci, ale i z doma díky spolupráce s rozvozem jídel prostřednictvím aplikace Wolt (Italsko-česká obchodní a průmyslová komora, 2023).

V souvislosti s jídelním lístkem Rossopomodoro v Praze nabízí autentickou neapolskou kuchyni s převážně italskými surovinami. Výběru dodavatelů je věnována zvláštní pozornost. Mezi hlavní společnosti, se kterými pražská pobočka spolupracuje, patří Mulino Caputo, Agriconserva Rega, Caffè Vergnano. Jako globální výrobce mouky dodává Caputo vysoce kvalitní mouku, která je jemně mletá, aby si zachovala své přirozené škroby a bílkoviny. Rega je známá pěstováním rajčat, a díky neustálým investicím je kvalita jejich výrobků uznávána po celém světě. Do restaurací Rossopomodoro se dodává konkrétní odrůda rajčat – strianeze, která se vyznačuje hustou dužinou a výrazným aroma. Třetí stálý dodavatel, Vergnano, se specializuje na prémiovou kávu, která taky tvoří důležitou součásti italské kultury. Zároveň je také kladen důraz na české chutě, a proto v nabídce je místo pro české pivo, které dodávají místní pivovary (Rossopomodoro, 2023e).

Jak se uvádí na webu Rossopomodoro (2023d) mezi zaměstnanci pražské pobočky patří italští manažeři žijící v Praze více než 20 let, stejně tak hlavní kuchař a jeho zástupce jsou Italové. Další kuchaři, i když nejsou z Itálie, mají dobré zkušenosti a jsou profesionály.

4.2 Hlavní produkt – pizza

Pizza je kulatý plát chlebového těsta s náplní nahoře. Těsto na pizzu obsahuje pevně stanovené množství ingrediencí (mouka, voda, droždí, olivový olej a sůl) a připravuje se buď v pecích, nebo v troubách (Onlinepizza, 2021).

Zmínky o podobných pokrmech z těsta mají svůj původ v antickém Řecku a Římě. Samotné slovo „pizza“ pochází z řeckého slova „Πίττα“, co znamená „chléb“, ale s časem pod vlivem dialektu získalo svůj známý zvuk. Současná pizza se vznikla v Neapoli na konci 18. století, kde poprvé ji připravil šéfkuchař pro královnu Margaret ve státních barvách: červená – rajčata, bílá – mozzarella, zelená – bazalka. To je první klasický recept na celosvětově známou pizzu „Margherita“. Později, na počátku 20. století, se díky migraci a cestovnímu ruchu pizza se rozšířila po celém světě (Onlinepizza, 2021).

Od tohoto okamžiku začali Italové rozdělovat její typy. Neapolská pizza je považovaná za výjimečnou klasiku a v roce 2010 daný typ se zapsali do skupiny produktů s označením STG (specialità tradizionale garantita), co v překladu znamená „tradiční výrobek pod ochranou EU“. Tento titul říká, že pravá neapolská pizza může mít svůj název pouze tehdy, pokud je připravena podle klasických recepturních pokynů, ve specifickém tvaru a s požadavkem, aby se snědla přímo na místě, kde byla připravena (Proženy, 2019).

4.2.1 Pizza v Rossopomodoro

Nabídka Rossopomodoro kombinuje tradiční druhy italských jídel. V rámci analýzy pro danou práci pozornost se zaměřuje konkrétně na pizzu.

Formát Rossopomodoro nabízí dvě sekce s pizzou: Pizza Traditional a Světoznámá pizza Rossopomodoro. Takové rozdělení umožňuje rychlou orientaci v menu. Mezi tradiční pizzy patří Marinara, Margherita, 5 Formaggi, Napoletana, Diavola, Caprociosa, Salsiccia e friarielli, Verace, Calzone. Další typy pod názvem Světoznámá pizza Rossopomodoro připravují se podle vlastního receptu, který byl vytvořen výjimečně pro daný řetězec. V ingrediencích jsou zahrnuty italské produkty, jako jsou neapolský salám, ricotta, bůvolí mléko, parmská šunka, mortadella, několik druhů italských sýrů a omáček, které se běžně nevyskytují v jiných pizzách (Rossopomodoro, 2023g).

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, koncept řetězce Rossopomodoro věnuje přípravě daného produktu zvláštní pozornost. Těsto na pizzu připravuje šéfkuchař Ital, náplň se přidává podle druhu a poté se pizza peče v italské peci pizzaiolo. Občas se stává, že okraje pizzy jsou mírně spálené, což je uvedeno jako varování na jídelním lístku.

4.2.2 Analýza trhu

Síť italských pizzerií Rossopomodoro teprve vstoupila na český trh, ale v prvních měsících provozu se postupně začala dostávat na konkurenceschopnou úroveň mezi pražskými podniky. Hlavními hosty restaurace jsou především návštěvníci nákupního centra Palladium v době oběda a večere. Mezi spotřebitele také patří velký proud turistů, kteří tento řetězec znají z jiných zemí. Zároveň se Rossopomodoro stává oblíbeným místem pro odpočinek s rodinou. Důležitým je taky to, že návštěvníci zvou své přátele a známé, a to umožňuje rozšířit zákaznickou základnu.

Při analýze trhu je důležité zkoumání doby přípravy jídel. Jak se uvádí Rossopomodoro na svém webu (2023d), průměrná doba přípravy jakékoli pizzy se pohybuje kolem 20 minut. V moderním světě je pizza často považována za další formu "fast foodu", a někdy proto právě doba čekání hraje klíčovou roli při výběru místa pro stravování u zákazníků.

Dále důležitým je umístění restaurace. Výrazný design významně odlišuje pobočku od ostatních ve food-zóně. Ale zároveň vybraná restaurace je jednou z mnoha na posledním patře obchodního centra, a proto se ji lidé často volí jako místo pro rychlé občerstvení, aniž by si vážili ji veškeré neobvyklosti a exkluzivity.

4.3 Charakteristika lokality – město Praha

Praha je hlavní město České republiky a má více než 1,3 miliony obyvatel. Je rozdělena na 57 městských částí a 22 správních obvodů (Metropole všech, 2024). Velké území tohoto města spojuje historické budovy, které jsou převážně v centrální části, a sídliště s bohatou infrastrukturou.

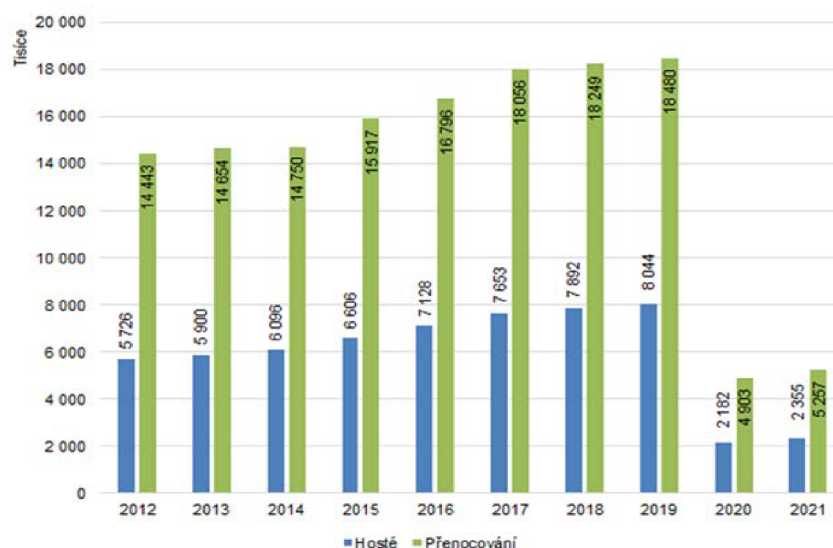
Svět zná výraz „Praha je srdcem Evropy“, co odkazuje na centrální polohu nejen v České republice, ale i v celé Evropě. Toto je jeden z ukazatelů vysoké návštěvnosti města lidmi z jiných zemí, a proto Praha je jednou z významných turistických destinací mezi ostatními světovými metropolemi (Prague.eu, 2024).

Hlavní město je známé svou architekturou, která se zachovala od pradávna, množstvím parků, hradů, museu a širokou škálou uměleckých děl. Většina památek se nachází v historickém centru města, konkrétně v oblastech Praha 1 a Praha 2, a tam se koncentruje hlavní tok turistů. Takzvané "historické jádro" hlavního města bylo zapsáno na seznam světového dědictví UNESCO, kam Praha byla zařazena v roce 1992 (České dědictví UNESCO, 2024).

Kromě kulturního dědictví a mnoha památek je Praha známá svou pestrou gastronomií. V první řadě je to tradiční produkty, jako například pivo nebo trdelník. Dále se tady soustředí kuchyně z celého světa, včetně italské. Podle statistiky v Praze jsou více než 3500 restaurací, z nichž 791 jsou pizzerie (České hospůdky, 2023). Každý rok se daná čísla rostou, což ukazuje na rozvoj cestovního ruchu a také touhu občanů expandovat v malém podnikání.

Podle statistických údajů zveřejněných v únoru 2023 přijelo v roce 2022 do Prahy přibližně 6 milionů turistů. Velké množství lidí přijíždí z Asie, konkrétně z Koreje a Indie, dále pak občané USA, Mexika, Německa, Španělska, Itálie, Velké Británie a Polska, a to během celého roku (Český statistický úřad, 2023).

Obrázek 5 Příjezdový cestovní ruch



Zdroj: Český statistický úřad (2023)

4.4 Konkurenti podniku

V této kapitole jsou zkoumány skutečné konkurenty, kteří představují přímou ekonomickou hrozbu pro Rossopomodoro. Z údajů a čísel o počtu existujících restaurací v Praze vyplývá, že na tomto trhu je dostatečně velká konkurence. A proto vybraný italský řetězec konkuruje nejen s podobnými podniky (jako italská kuchyně), ale také základům s odlišným jídelníčkem (s českou a asijskou kuchyní, nebo americkému fast foodu).

Italská kuchyně je poměrně častým typem, který si majitelé vybírají jako základ do svých restaurací. Podobných provozoven je v Praze velké množství a řada z nich jsou za svou dlouhou existenci na trhu již dobře známá nejen mezi stálými obyvateli, ale i mezi turisty. Příkladem může být Pizza Colosseum, Pizzerie Giovanni, GamberoRosso, Pizzeria Einstein, La Scala atd.

V rámci bakalářské práce byli vybráni čtyři hlavní konkurenti Rossopomodoro, kteří mají vysokou úroveň konkurenceschopnosti, jak vykazuje hodnocení podle recenzí od návštěvníků z online zdroje Tripadvisor.com. Zároveň tento seznam byl sestaven na základě podobných kritérií (jako jsou lokalita, menu, ceny), podrobněji o nich je popsáno v následujících kapitolách. Kvůli tomu, že práce je zaměřena konkrétně na produkt „klasická neapolská pizza“, v seznamu nejsou restaurace, kde tento produkt neodpovídá italským tradicím (například nabízené pizzy v jídelním lístku La Scala nebo Pizza Colosseum). Jedním z faktorů je také relativně nízký věk restaurace. To znamená, že byly odebrány 4 podniky, které se objevili na pražském trhu nedávno, což umožňuje udělat spravedlivější srovnání. Do seznamu restaurací patří:

- ✓ GamberoRosso
- ✓ Pizza Nuova
- ✓ Vapiano
- ✓ Amunì Pizzerie

Dané restaurace se nacházejí v centrální části Prahy, což znamená, že jejich územní hledisko má stejný ukazatel ve srovnávací charakteristice. V jídelních lístcích převažuje italská kuchyně, což umožňuje provést racionálnější analýzu vybraného produktu – pizzy.

Analýza konkurence

Průzkum pro analýzu byl prováděn praktickým způsobem. Autorka dané práce a dalších 10 nezávislých jednotlivců navštívili pět vybraných podniků, mezi které patří restaurace Rossopomodoro. V každém z nich byly objednány pizzy ze seznamu klasických druhů na jídelním lístku. Na základě vlastních zkušeností z návštěvy, atmosféry, komunikace s personálem, degustace produktů a osobních chuťových preferencí každého z účastníků byli přiděleny body podle řady kritérií. Důležité je, že tato kritéria vykazují relativně srovnatelná data mezi vybranými podniky. Hodnocení zahrnuje atmosféru a interiér provozovny, rozmanitost jídel v menu, rychlost přípravy, kvalitu a chuť produktu, vizuální prezentace, ceny, obsluhu a servis.

Formát hodnocení probíhal podle stupnici od 1 do 5, kde 5 je nejlepší ukazatel a 1 nejhorší. Každý účastník ohodnotil všechny restaurace podle daných kritérií, dále se sečetli celkové počty bodů a získaná data byly zaznamenány do tabulky:

Tabulka 1 Hodnocení restaurací (v bodech)

Kritérium	Rosso pomodoro	Gambero Rosso	Pizza Nuova	Vapiano	Amuní
Atmosféra restaurace	3	5	5	5	4
Rozmanitost jídel	5	5	5	4	5
Rychlost přípravy	4	5	3	5	4
Kvalita a chuť	5	5	4	3	4
Vizuální prezentace	5	5	4	4	4
Obsluha a servis	3	4	2	4	5
Cena	5	4	2	5	3
SUMMA	30	33	25	30	29

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Kromě hlavního hodnocení účastníků a jejich osobních poznámek byly zkoumány recenze z různých internetových zdrojů, na základě kterých bylo možné shrnout hlavní výhody a nevýhody vybraných restaurací (Tripadvisor, 2024).

Tabulka 2 Výhody a nevýhody podle recenzí

Restaurace	Výhody	Nevýhody
Rossopomodoro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ velké a pestré menu; ▪ chutná pizza, kvalitní a čerstvé suroviny; ▪ vzhled jídla odpovídá očekáváním. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nedbalá obsluha ze strany číšníků; ▪ dlouhá doba čekání na objednávku během oběda; ▪ absence záchodu pro hosty; ▪ absence klidného a odlehlého prostoru.
GamberoRosso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pokrmy chuťově blízké pravé italským tradicím; ▪ rychlá obsluha; ▪ útulná atmosféra uvnitř. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ je těžko se sehnat místo bez rezervace.
Pizza Nuova	<ul style="list-style-type: none"> ▪ chutné pizzy; ▪ rozvoz jídla; ▪ velký prostor restaurace. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hrubí číšníci; ▪ dlouhá obsluha; ▪ ceny jsou nadprůměrné.

Vapiano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jídla jsou čerstvá a připravují se přímo před hostem; ▪ samoobslužný formát (někdy je to výhodou.) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ v nabídce jsou pouze klasické varianty pizzy; ▪ hlučný prostor; ▪ samoobslužný formát.
Amuní	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zvláště příjemný servis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dlouhá doba čekání na objednávku.

Zdroj: vlastní zpracování (2024)

Dle získaných dat je zřejmé, že nejlepší pozici na trhu má restaurace GamberoRosso, a proto je největším konkurentem pro Rossopomodoro. Zároveň, například, Vapiano je na stejné úrovni jako pobočka italského řetězce, ale podle kvality a rozmanitosti nabídky zůstává trochu pozadu. Restaurace Pizza Nuova získala nejnižší počet bodů, a to kvůli ceně neodpovídající kvalitě jídel a špatné organizaci obsluhy tím pádem odrazující návštěvníky.

Na základě uvedených hodnocení lze usoudit, že Rossopomodoro jako nově otevřená restaurace zatím nedosáhla nejvyšší úrovně mezi hlavními konkurenty, ale zároveň zanechává příjemné dojmy u hostů díky kvalitě svých jídel a dobrým cenám. Pro pokračování svého růstu by bylo vhodné se zaměřit na rozšíření prostoru a vytvoření odlehlejší atmosféry uvnitř, co momentálně představuje nejslabší stránkou podniku.

4.5 Konkurenční výhoda podniku

Hlavním benefitem je unikátnost nabízených jídel. Jak bylo zmíněno v předchozích kapitolách, kromě klasických druhů italská síť nabízí speciální typy pizz, které se připravují podle zvláštní receptury Rossopomodoro. To znamená, že pizzy jako Ventura, Mortazza nebo Frù Frù nelze najít v jiných restauracích v Praze. Dalším klíčovým bodem je povinnost ruční přípravy produktu od italského šéfkuchaře, který absolvoval školení na specializovaných kulinárních kurzech od Rossopomodoro.

Rozmanitost nabídky je úměrná dostupným cenám. V porovnání s GamberoRosso, kde menu taky má zvláštní druhy pizzy, ceny konkurenta jsou vyšší, ale zároveň taky odpovídají kvalitě pokrmů. Restaurace Pizza Nuova má nejvyšší ceny ze všech ostatních, ale podle recenzi to neodpovídá ani obsluze, ani kvalitě jídel. Další konkurent Vapiano je cenově srovnatelný, ale ztrácí ve svém menu, kde má pouze klasické chutě pizzy.

Dále je nutné přijít do umístění Rossopomodoro, které s jedné stránky taky představuje výhodu. Vzhledem k tomu, že daný řetězec ještě není dobře známý jako například Vapiano, umístění v obchodním centru přináší náhodné hosty. Lidé, kteří Rossopomodoro ještě

neznají, navštěvují ji za účelem „rychlého občerstvení“, ale zároveň si užívají gastronomický zážitek z kvality jídel. Je třeba zdůraznit, že restaurace má příznivou otevírací dobu, a to od 11:00 do 22:00 pokrývající časy oběda a večere, kdy je poptávka po jídlu dost vysoká. Spolupráce s rozvozem jídla Wolt také umožňuje rozšířit zákaznickou základnu.

Z ekonomického hlediska vnitřní struktury umístění v obchodním centru je taky výhodou. Pronájem si místa vyžaduje nižší náklady ve srovnání se samostatnou budovou v centru Prahy. Zároveň se snižuje spotřeba energie, vody a topení v zimním období, protože dochází k racionálnímu rozdělení mezi všemi nájemci.

4.6 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Na základě návštěvy vybraných pizzerií a osobní komunikace se zaměstnanci byly provedeny dvě analýzy konkurenceschopnosti pomocí analytických metod, jejichž popis je v teoretické části bakalářské práce. Zároveň byly zkoumány internetové stránky a sociálně sítě každé restauraci, což umožnilo získat důležitá informace od předchozích zákazníků, které nechali své recenze o podnicích. V dané kapitole je představena první metoda - Porterova analýza pěti konkurenčních sil na příkladu restaurace italského řetězce Rossopomodoro.

Úroveň konkurenčního boje

Jedním z cílů každé restaurace je získat výhodnou pozici mezi podobnými podniky na svém trhu. Pro Rossopomodoro hlavními konkurenty jsou restaurace s italskou kuchyně. Největším konkurentem je GamberoRosso. Daná restaurace dokázala získat svou reputaci nejen mezi stálými občany Prahy, ale i mezi turisty. Její menu má širokou nabídku předkrmů, těstovin, rizoto, pizzy, masových a rybích pokrmů. Rossopomodoro se naopak více zaměřuje na různé druhy pizzy podle klasických a vlastních receptur. Další výhodou konkurenta je jeho lepší umístění: pronajatý prostor se nachází v prvním patře na ulici mezi dvěma historickými náměstími. Samostatně vymezený prostor umožňuje vytvořit zvláštní atmosféru bez zbytečného hluku. V letní sezoně je taky otevřené malá venkovní terasa. Negativní stránkou konkurenta je vyšší cena jídel ve srovnání s Rossopomodoro.

Dalším konkurentem je Vapiano – restaurace s konceptem samoobsluhy a otevřenou kuchyní. Standardní menu má řadu italských jídel, ale hlavní důraz je kladen na různé druhy těstovin, a proto v jídelníčku je možně najít pouze několik klasických druhů pizz. Výhodou konkurenta je to, že do menu se přidávají různá jídla v závislosti na ročním období. Ceny jsou nejnižší a proces přípravy jídla probíhá rychleji. Vapiano se také funguje jako

franšizový řetězec, a proto ho znají ve mnoha zemích. V Praze existuje několik poboček, všechny se nacházejí v nákupních centrech, ale prostory restaurace jsou odděleny od hluku, takže zde existuje vlastní atmosféra. Výhodnou stránkou je také slevový systém na příkladu ISIC. To umožňuje držitelům dané karty dostat slevu na svou objednávku.

Ale zároveň Rossopomodoro má konkurenty s nabídkami jiných kuchyně, kteří se nacházejí v nákupním centru Palladium. To jsou různé provozovny fast-foodu s burgery a hranolky, restaurace asijské kuchyně s nabídkou sushi a tom-yam, pobočky se zdravým jídlem. Dané podniky sice nemají zvláštní koncepci jako Rossopomodoro, ale často lákají zákazníky. Za prvé, jsou o nich známo déle; za druhé, jejich nabídka a formy obsluhy spadají do pojmu "rychlého občerstvení"; za třetí, oni mají nízké ceny za hotové objednávky.

Hrozba nových konkurentů

Vzhledem k tomu, že Rossopomodoro je nejen pizzerie, ale má ve své nabídce i řadu dalších italských jídel, hrozba zvýšení konkurence je poměrně vysoká. Jak již bylo zmíněno, trh si mezi sebou rozdělují především italské restaurace, jednoduché pizzerie a podniky s rychlým občerstvením. Otevření nové pobočky s běžným produktem jako pizza v současnosti nepředstavuje vážné překážky, protože trh v oblasti gastronomie není striktně uzavřený. Zároveň Rossopomodoro i ostatním podobným podnikům se daří podnikat se ziskem, protože se lidé raději přijdou do restaurace a objednají jídlo, než ho sami doma připraví. To znamená, že každé zařízení má své zákazníky. K tomu je možné ještě přidat i to, že lidé přejí si vyzkoušet něco nového, a to vede k zájmu o návštěvě vždy různých podniků.

Hrozba substitutů

Pizza je poměrně běžným produktem, a proto je často zařazována mezi formy fast foodu. To znamená, že jí hrozí vznik konkurence v podobě substitutů ve formě standardních burgerů, hot-dogů, baget a pita chlebů s náplní. Dane pokrmy mají podobné složení, jako jsou pečivo (bulka, bageta), masový výrobek (salám a šunka v případě pizzy; karbanátek, párek nebo nakrájené kuřecí maso v případě jiných), různé druhy sýrů, omáčky a zeleniny. Ale v případě neapolských pizz, které plní jídelní lístek restaurace Rossopomodoro, je složitější porovnat jich s fast foodem. Jde o produkt, který je považován za kulturní dědictví své země, je vytvořen s ohledem na tradiční recepty a normy a se složením, které obsahuje pouze kvalitní a exkluzivní komponenty. Host si v tomto případě získává nejen rychle fyzické nasycení, ale i emoční potěšení.

Tržní síla dodavatelů

Jelikož rozsáhlý řetězec Rossopomodoro přímo spolupracuje s dodavateli z Itálie, většina všech speciálních ingrediencí je skutečně italského původu. Mouku pro pizzy, dodává společnost Caputo, která působí v oblasti obchodu a výroby od roku 1924 a poskytuje vysoce kvalitní suroviny. Další důležitou složkou pro pizzu jsou rajčata. Jejich velký význam pro řetězec restaurací je skryt i v samotném názvu („rosso pomodoro“ z italštiny se překládá jako „červené rajče“). Dodavatelem je společnost Rega, která spolupracuje s mnoha regiony Itálie. Dále významným dodavatelem je Caffè Vergnano, který dodává kávové zdroje pro restauraci. Ale kromě toho Rossopomodoro spolupracuje s českými pivovary. Pivo je skutečným českým produktem, co znamená, že jeho kvalita zde je na vysoké úrovni.

Tržní síla spotřebitelů

Hosté, kteří navštěvují Rossopomodoro, jsou konečnými spotřebiteli produktu. V první řadě se jedná o návštěvníky obchodního centra, kde se pobočka nachází. Mohou to být lidé, kteří přišli na nákupy, pracovníci přicházející na obědovou přestávku, rodiny s dětmi, studenti a také náhodné turisté z jiných zemí. Rossopomodoro je známa v mnoha zemích, a proto turisté si často volí jí s jistotou, že dostanou radost z pokrmů.

Rossopomodoro si za krátkou dobu své existence na českém trhu má stálé hosty, kteří navštíví restaurace ve volném čase s rodinou nebo s přáteli. Zároveň díky trvalé spolupráce s rozvozem jídla Wolt, lidé si mohou objednávat oblíbená jídla online a těšit se z pokrmů z domu.

4.7 SWOT analýza podniku

Jak bylo uvedeno v teoretické části, SWOT analýza umožňuje vedoucímu a vlastníkovi identifikovat silné a slabé stránky podniku prostřednictvím srovnání vnitřních a vnějších faktorů. Zároveň je možné vymezit příležitosti a hrozby, které mají velký vliv na budoucí rozvoj restaurace, a to celkem poskytuje cenné informace pro vytvoření dlouhodobé strategie. Tato analýza byla provedena na základě konzultací autorky s vedoucím podnikem. Daná kapitola se zaměřuje na hlavní aspekty metody pro vybranou restauraci Rossopomodoro.

Silné stránky, výhody

- ✓ Lokalita – široká dopravní dostupnost jako metro, tramvaji a autobusy, vymezené parkovací zóny a také blízkost hlavních turistických památek a pěších zón města.

Umístění první pobočky v centru umožňuje zákazníkům se seznámit s těmto řetězcem ještě víc.

- ✓ Rozmanitost unikátních jídel – Rossopomodoro nabízí exkluzivní varianty pizzy, které nelze najít v podobných pobočkách. Celá receptura byla vyvinuta vedením italského řetězce a je unikátní na českém trhu. K tomu patří i způsob přípravy pravým italským šéfkuchařem, jako součást konceptu restaurace.
- ✓ Kvalita produktu – suroviny pro všechny pokrmy přicházejí do restaurace přímou spoluprací s italskými dodavateli, kteří zaručují čerstvost a vysokou kvalitu svých produktů. A příprava jídel probíhá v reálném čase na základě objednávky zákazníka.
- ✓ Rozpoznatelný interiér – protože Rossopomodoro je franšizový řetězec design pražského podniku taky drží vypracovaný koncept. Červené, bílé a modré barvy, speciální ornament, stejná nádobí a celkový interiér odpovídá atmosféře a vyvolává zvláštní asociace u hostů.
- ✓ Cenová dostupnost – mezi konkurenty na českém trhu Rossopomodoro poskytuje relativně nízké ceny v poměru cena/kvalita, což výrazně odlišuje ho mezi velkými konkurenty.
- ✓ Spolupráce s rozvozem – od prvního pracovního dne Rossopomodoro má dlouhodobou smlouvu s rozvozem jídel Wolt na celkové menu restaurace. Doručení probíhá do 30 minut od přijetí objednávky do blízkých oblastí města.
- ✓ Interaktivní webová stránka – web Rossopomodoro poskytuje dobrý informační prostor pro seznámení se s podnikem. Tam je stručně popsána historie restaurace, zobrazena aktuální nabídka, prezentovány novinky, hlavní dodavatelé, kontakty a také je samostatná sekce s několika recepty od vedoucích šéfkuchařů.
- ✓ Komunikace prostřednictvím sociální sítě – Rossopomodoro aktivně sděluje a rozvíjí profily na Instagramu a Facebooku. To umožňuje přilákat mladé zákazníky. Profily vypadají živě, informace se doplňují a aktualizují každý den, rychle se odesílají odpovědi a reakce na recenze návštěvníků.

Slabé stránky, nedostatky

- ✓ Nedostatek útulnější atmosféry – protože Rossopomodoro se nachází v nejvyšším patře nákupního centra v oblasti food-zóny mezi dalšími pobočkami, hosté nemohou plně zažít soukromí, co je součástí požitku z návštěvy restaurace.
- ✓ Chybějící toaleta pro hosty – aby si návštěvníci mohli umýt ruce, musí projít celým patrem do společných záchodů nákupního centra.

- ✓ Pomalá obsluha – v době oběda, kdy jsou nejvíce návštěvníků, personál nestíhá obsloužit všechny hosty, proto hody musí čekat na své objednávky déle než obvykle. Slabinou zde je malý počet najatých kuchařů, kteří jsou zodpovědní za přípravu pokrmů.
- ✓ Stálé menu – v porovnání s konkurenty, které často obnovuje některá jídla ve svých manu, restaurace Rossopomodoro nabízí stejné produkty po celou dobu.
- ✓ Absence barevného venkovního označení – kvůli tomu, že se Rossopomodoro nachází uvnitř velké budovy mezi dalšími obchody a gastro místy, ne všichni kolemjdoucí vědí o existenci dané restauraci v horním patře. Hosté si často všimnou Rossopomodoro náhodou při hledání rychlého občerstvení.
- ✓ Rostoucí náklady na dopravu – dodávky surovin z Itálie vyžadují vysoké náklady na cestu, a to není vždy ekonomicky efektivní. Ceny za dopravu dodávek ze zahraničí podléhají velkým výkyvům.

Příležitosti

- ✓ Novinka na českém trhu – ke konci roku 2023 Rossopomodoro má pouze jednu provozovnu v České republice. Ale už teď mnoho turistů, kteří tuto síť znají v jiných zemích, volí pražskou pobočku restaurace, protože pamatují příjemné zážitky z předchozích návštěv v zahraničí.
- ✓ Franšízing – italský řetězec prodal občanovi ČR licenci na otevření čtyř poboček v České republice a na Slovensku. V plánech je otevřít další místa do roku 2025.
- ✓ Vysoká poptávka po kvalitě a čerstvosti – Rossopomodoro je vysoce kvalitní restaurace, kde jídlo je čerstvě a zdravě připravováno.
- ✓ Rozvoj hotových jídel – řetězec už spolupracuje s rozvozem Wolt, ale plánuje zapojit další společnosti, jako je Foodora nebo DámeJídlo. To pomůže oslovit více potenciálních zákazníků.
- ✓ Systém slev – další oblastí, kterou je třeba zvážit, je zavedení kuponů nebo klubových karet. To by bylo přínosem pro větší zisk restaurace.
- ✓ Čeští dodavatelé – kvůli rostoucím nákladům na dopravu surovin z Itálie spolupráce s místními dodavateli je alternativním řešením.

Hrozby

- ✓ Vysoká konkurence – trh restauračního byznysu je poměrně široký, a to představuje hlavní hrozbu pro nový podnik, kavárnu či dokonce food truck. Restaurace typu "pizzerie" jsou poměrně běžné a mnohá z nich již získaly dobré jméno na pražském

trhu, co znamená, že pro Rossopomodoro je zvláštní výzvou dostat se mezi lídry a obsadit vedoucí pozice.

- ✓ Vliv fast foodu – oblast food-zóny, kde se nachází Rossopomodoro, nemá útulnou atmosféru: vždy tam je hodně lidí a obvykle je velmi hlučno. To někdy odrazuje návštěvníky, kteří nemohou plně relaxovat při návštěvě restaurace.
- ✓ Nedostatek stálých hostů – umístění je zároveň výhodou a nevýhodou, a proto často se stává, že návštěvníky restauraci jenom náhodní zákazníci nákupního centra.
- ✓ Inlace – rostoucí ceny mají negativní dopad na mnoho podniků z ekonomického hlediska. Nákup zboží se zdražuje, a to vede k vysokým nákladům na mzdy zaměstnancům, nájemné a výdaje na spotřebovanou energii a vodu.

5 Zhodnocení a doporučení

V předchozích kapitolách bylo podrobně zkoumané postavení vybraného podniku na základě předem shromážděných dat od přímých spotřebitelů a osobních zkušeností autorky. Daným podnikem je nově otevřena restaurace italského řetězce Rossopomodoro, jejíž první pobočka se otevřela v obchodním centru Palladium v Praze. Analýzy jasně ukázaly silné a slabé stránky restaurace na českém trhu. Byly identifikovány příležitosti a hlavní hrozby, jejich vliv vytváří určité překážky pro získání vyšších příjmů z vykonávané činnosti a provozu.

Cílem páté kapitoly je a navržení vhodné strategie a konkrétních kroků, které by restaurace mohla použít k dalšímu rozvoji a zlepšení své pozice na trhu mezi konkurenty.

Návrh na zlepšení organizační struktury

Největším nedostatkem je absence uzavřeného prostoru restaurace – tento fakt byl ze strany návštěvníků nejvíce kritizován. Umístění na food-zóně je výhodné z hlediska počtu nových návštěvníků, ale není tak dobré z hlediska útulnosti. Pro zlepšení dané situace by restaurace měla **oddělit svůj prostor od hlavní food-zóny**, například umístit další zástěny na patře. To zároveň poslouží jako překážka pro kolemjdoucí, kteří procházejí restaurací směrem k výtahu obchodního centra. Další návrh pro zlepšení je **otevření letní terasy** například na střeše, pokud to nákupní centrum umožní z technického hlediska. Pokud je organizace otevřené zóny v rámci nákupního centra obtížná, toto řešení by bylo perspektivní pro budoucí pobočky, které majitel plánuje otevřít v budoucnu.

Další nevýhodou, kterou hosté často zmiňovali ve svých recenzích, je dlouhá doba čekání na objednávky. Tyto recenze se vycházely především od těch, kdo navštěvoval restaurace kolem oběda od 12 do 15 hodin. V té době je poptávka po rychlých jídlech obzvlášť vysoká a objednávky jsou nejen od přímých návštěvníků, kteří skutečně sedí v restauraci, ale také prostřednictvím rozvozu jídel od lidí, kteří nemají možnost opustit své pracovní místo nebo dům a zároveň chtějí si dát italskou pizzu. Kvůli velkému množství objednávek kuchaři nestíhají rychle plnit svou funkci. Řešení, jak zvládnout tento proces a udržet své zákazníky, spočívá ve **zvýšení personálu**. Aby to neznamenal příliš velké náklady pro restauraci, měli by být noví kuchaři přijímáni **na poloviční směnu**, například od 11 do 15 hodin. To umožní zvýšit produktivitu kuchyně během nejvytíženější doby.

Dalším krokem pro přilákání zákazníků by mohlo být **zavedení tzv. klubové karty se speciálními slevovými programy**. Takový systém se často vyskytuje v síťových

restauracích. Smyslem je, že daná karta umožňuje akumulovat bonusy z částky účtu po návštěvě restaurace, a pak je převést do slevy. Například, host by měl nasbírat 2500 Kč ze všech svých účtů, a to mu dá slevu ve výši 25 % pro další objednávku. Nebo pokud si například během jednoho týdne objedná 10 pizz, jedenáctá pizza bude zdarma. Tento krok je výhodný pro obě strany. Za prvé, restaurace získá stále zákazníky, kteří si takovou kartu zřídí. Touha dosáhnout cíle nasbírání potřebného množství bodů bude stimulovat zákazníka pořádně chodit do restaurace kvůli takzvané odměně ve finále. Za druhé, je to výhodné pro zákazníka, protože se on nakonec dostane příjemné poděkování od restaurace v podobě slevy a zároveň si užije chuť pravé neapolské pizzy.

Dalším strategickým rozhodnutím by bylo **zavedení sezónní nabídky**. To se často vyskytuje u konkurentů. Sezónní pokrmy nebo nápoje umožňují dat krátkodobou pestrost do stálého menu. Tento krok vyvolává zájem u stálých zákazníků, kteří se vrací do restaurace, aby vyzkoušeli takovou omezenou novinku. Stačí vymyslet dva nebo tři sezónní pokrmy, které budou sledovat aktuální trendy ročního období. V letě by to mohl být zvláštní druh zmrzliny v sekci dezertů, například s příchutí rajčat a jahod – to je neobvyklá, ale klasická kombinace ve vaření. Nebo nový druh pizzy, jejíž náplň by se skládala se sicilské broskví, šunky, parmazánu, stracciatelly a bazalky. Pro zimní období by zajímavým nápadem mohl být čerstvý salát s rukolou, kaki a italskou mozzarellou.

V rámci pokračování o kulinárních trendech na trhu by bylo vhodné udělení zdravějších verzí jídel v menu. Vzhledem k tomu, že se stále více lidí snaží očistit svůj jídelníček od cukru, lepku nebo laktózy, **poskytování alternativních verzí komponentů pokrmů** by bylo ziskovým řešením pro přilákání nových hostů. Zákazník by si mohl vybrat kromě klasického těsta na pizzu bezlepkovou variantu a místo mozzarely zvolit bezlaktózový sýr. Lidé se často řídí mnoha kritérii při sestavování svého jídelníčku, a to se někdy hraje klíčovou roli při výběru restaurace ze strany zákazníka.

Reklama také je důležitou součástí budování strategie podniku. V případě Rossopomodoro by se mělo zaměřit na několik aspektů. Jak již bylo zmíněno, absence výrazné venkovní reklamy je velkou nevýhodou pro restauraci, kvůli čemu ztrácí možnost se upoutat pozornost potenciálních zákazníků, kteří procházejí městem. Pro viditelnost přítomnosti restaurace mezi ostatními podniky uvnitř obchodního centra mělo by se **investovat určitou částku do propagace jména**, a to prostřednictvím velkého venkovního nápisu, placených reklamních bannerů ve městě a propagace své sítě na internetových platformách. Zde jde o existujících profilech na sociálních sítích jako Instagram nebo

Facebook. Formou reklamy tady může být spolupráce s blogery. Restaurace by kontaktovala blogery a nabídla jim degustace jídla výměnou za recenzi na jejich profilu. Zároveň by šlo taky provést akce a udělat promo-kód od blogera, podle kterého by nový klient, který se o podniku dozví ze stránky na sociální síti, získal slevu na svou objednávku. V případě Instagramu by také bylo možné udělat akce jako "nasdílíte své fotografii objednaného sezónního jídla a získáte zdarma limonádu!". Takový krok by spojil sezónní novinku, o kterou by ostatní lidé rychleji dozvěděli, s reklamou restaurace.

Také je nutně zmínit webové stránky restaurace. Design a celková funkčnost webu je dobrým aspektem u Rossopomodoro. V porovnání s konkurenty nebo jinými internetovými stránkami Rossopomodoro z dalších zemí chybí české pobočce informační obsah. Pro zakrytí daného nedostatku by stačilo **přidat více informací na web**, jako například podrobný vznik řetězce restaurací, informace o výrobě a historii neapolské pizzy, která je hlavním produktem podniku, nebo o úspěchy na světovém trhu v Itálii, Velké Británii a USA, kde se Rossopomodoro je jednou z nejznámějších značek italské kuchyně.

Dalším krokem, který se s větší pravděpodobností týká budoucích poboček Rossopomodoro, by byla **otevření kuchyně pro hosty**. Koncept italského řetězce se vyznačuje požadavkem o šéfkuchaře italského původu. Proto taková show-kuchyň, která je v Itálii častým jevem v restauracích s pizzy nebo těstovin, by pomohla ještě víc odlišit Rossopomodoro mezi konkurenty a také by dodala konceptu restaurace větší italský nádech. To by vyvolalo zvláštní zájem u klientů, protože málokdo z nich viděl, jak pravý mistr svého řemesla zpracovává těsto, které po pár desítkách minut už leží na stole u hostů.

Jako finální návrh na zlepšení by bylo **provedení speciálních akcí a událostí italským způsobem**. V rámci restaurace by se mohl slavit "Mezinárodní den pizzy", který se koná 9. února, konkrétně by se uspořádala akce s 5% slevou na jakoukoli klasickou pizzu. Dalším svátkem je 11. červen s názvem "Narozeniny pizzy", kdy v roce 1889 byla vynalezena pizza Margherita. Po celém světě se konají akce, během kterých hosté mají buď pizzu Margherita jako dárek k hlavní objednávce, nebo dostávají plátek při vstupu do restaurace. Jelikož se Rossopomodoro svým konceptem snaží vzbudit ve svých návštěvníků lásku k italské kultuře, tento krok by vyvolal zvláštní zájem u klientů.

6 Závěr

Gastronomie je zajímavý nápad pro malé nebo střední podnikání. Nicméně, jako každá ekonomická činnost, prochází všemi fázemi vývoje: od vytváření koncepce restaurace až po to, aby se stala rozpoznatelnou značkou na trhu, která se odliší mezi konkurenty a zároveň nese hodnoty kultury a tradic své země. Aby se podnik stal docela konkurenceschopným, je důležité dodržovat stanovené parametry, které jsou součástí koncepce restaurace: kvalita jídel, obsluha, zvláštní atmosféra uvnitř, jasně definované cíle a pečlivě vypracovaný strategický plán pro budoucí rozvoj restaurace.

Cílem dané bakalářské práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti restaurace Rossopomodoro v centru Prahy. Konkurence je poměrně široký pojem, jejímu podrobnému zvážení z ekonomického hlediska byla věnována řada kapitol v teoretické části, zároveň nebyly opomenuty různé metody analýzy jako Porterova analýza pěti konkurenčních sil a SWOT analýza podniku. Dále autorka popsala takové pojmy jako malý a střední podnik, ke kterým patří oblast restaurací, a samostatně také obor gastronomii jako součást trhu služeb. V praktické části pozornost byla zaměřena na podrobnou analýzu vybraného podniku. Na základě dat získaných od skupiny lidí po návštěvě řady podniků a následného hodnocení dle určitých kritérií byly identifikovány silné a slabé stránky restaurace, podle kterých pak byly navrženy možné strategické kroky, které vedou ke zlepšení pozice daného podniku mezi konkurenty.

Rossopomodoro je restaurace italského řetězce, jejichž první pobočka v Praze se v době psaní této práce otevřela před necelým rokem. Koncept je založen na tradicích italské kultury, kterou se podnik snaží donést hostům prostřednictvím atmosféry, kvality a autentičnosti klasických pokrmů neapolské kuchyně, mezi kterými má své zvláštní místo pizza. Trh v Praze je poměrně nasycen podobnými podniky, a proto pro Rossopomodoro je nezbytné vytvořit správnou strategii, aby se o sobě sestavila dobré jméno, stejně jako zlepšit některé aspekty svého výkonu. Nicméně již v současné době se vybraná restaurace vychází na konkurenceschopnou úroveň, dostává uznání mezi obyvateli Prahy a také přitahuje náhodné turisty, kteří znají tento italský řetězec z návštěv poboček v jiných zemích.

Závěrem by autorka chtěla říct, že psaní dané práce bylo dobrou zkušeností pro získání potřebných znalostí a rozvoj analytických schopností, které jsou v ekonomickém oboru nezbytné. Zakládání vlastního podniku v restauračním podnikání je složitý a náročný proces. Umět si však správně stanovit cíle, jak ekonomické, tak strategické, vypracovat vhodnou

koncepti, která by nesla v sobě morální hodnoty, a také vytvořit vnitřní strukturu podniku, jako je organizace pracovních procesů, motivace personálu, výběr kvalitních dodavatelů, pečlivá příprava pokrmů a vytvoření zvláštní atmosféry pro hosty, se podaří dostat se na silnou pozici na trhu a odlišit se mezi vedoucími konkurenty.

7 Seznam použitých zdrojů

Bibliografie

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

FIALOVÁ, Helena a Jan FIALA. *Ekonomické chování: příběhy o lidech, firmách a hospodaření vlády*. Praha: A plus, 2013. ISBN 978-80-87681-00-8.

HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 6. vyd. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-278-6.

HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurz*. 3. aktualizované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2018. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-397-4.

HUČKA, Miroslav. *Modely podnikových procesů*. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-468-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a Petr JANEČEK, *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). 2023 ISBN 978-80-271-3722-0.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0146-7.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOVÁŘ, František, *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-29-5.

MANKIW, N. Gregory. *Zásady ekonomie*. Profesionál. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-891-1.

MEIXNEROVÁ, Lucie, Šárka ZAPLETALOVÁ a Zuzana STEFANOVOVÁ. *Mezinárodní podnikání: vybrané strategické, manažerské a ekonomické aspekty*. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-654-8.

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

NOVOTNÝ, Jiří a SUCHÁNEK, Petr. *Nauka o podniku I. – Distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. 184 s. ISBN 80-210-3333-9.

- PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985. ISBN 0-02-925090-0.
- RITTENBERG, Libby a Timothy TREGARTHEN. *Principles of Macroeconomics*. Flat World Knowledge, 2009. ISBN 098204304X.
- ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009, 7 s. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.
- SILBIGER, Steven. *The ten-day MBA: a step-by-step guide to mastering the skills taught in America's top business schools*. 3rd ed. New York, NY: Collins, 2005. ISBN 0060799072.
- SMETANA, František a KRÁTKÁ, Eva. *Podnikání v hotelnictví a gastronomii: pro střední a vyšší hotelové školy*. Praha: Fortuna, 2009. ISBN 978-80-7373-054-3.
- STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.
- TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.
- TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VOJÍK, Vladimír. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-467-3.

Elektronické zdroje:

- ČESKÉ DĚDICTVÍ UNESCO. *Praha – turistické programy* [online]. 2024 [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: <https://www.unesco-czech.cz/praha/turisticke-programy/>
- ČESKÉ HOSPŮDKY. *Restaurace a hospody Praha* [online]. 2023 [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: <http://www.ceske-hospudky.cz/restaurace-hospody/praha>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Příjezdový cestovní ruch 2012-2021* [online]. 2023 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/praha-prijezdovy-cestovni-ruch-2012-2021>

EVROPSKÁ KOMISE, Generální ředitelství pro vnitřní trh, průmysl, podnikání a malé a střední podniky. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Publications Office. [online]. 2015 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://data.europa.eu/doi/10.2873/244305>

EVROPSKÝ PARLAMENT. *Malé a střední podniky* [online]. 2023 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/63/male-a-stredni-podniky>

ITALIE PRŮVODCE. *Pizza* [online]. 2024 [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: <https://www.italie-pruvodce.cz/web/info/pizza>

ITALSKO-ČESKÁ OBCHODNÍ A PRŮMYSLOVÁ KOMORA. *Pravá Neapol v České republice* [online]. [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://www.camic.cz/cs/news/prava-neapol-v-ceske-republice-rossopomodoro-otevrel-o-otevrel-v-praze/>

METROPOLE VŠECH. *Základní informace o městě* [online]. 2024 [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: <https://metropolevsech.eu/cs/praha/zakladni-informace-o-meste/>

MIRAS. Chování firmy na dokonale konkurenčním trhu [online]. 2023 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie-n05-konkurence.php>

MUJ-PRAVNÍK. *Druhy živností* [online]. 2024 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://muj-pravnik.cz/druhy-zivnosti/>

OBCHODNÍ ZÁKONÍK. *Část první*. [online]. 2023 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513#cast1>

ONLINEPIZZA. *Pizza historie* [online]. 2021 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://online-pizza.cz/pizza-historie-vznik-a-jeji-pribeh/>

OPCAPITA. *Rossopomodoro* [online]. 2023 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://www.opcapita.com/rossopomodoro-case-study/>

PRAGUE.EU. *O Praze* [online]. 2024 [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: <https://www.prague.eu/cs/prakticke-informace/o-praze-16804>

PREUSS, Ondrej. *Co je to franchising a jak funguje v ČR* [online]. 2023 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://dostupnyadvokat.cz/blog/co-je-franchising>

PROŽENY. *Historie pizzy a její tradiční i super zdravé varianty* [online]. 2019 [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: <https://www.prozeny.cz/clanek/historie-pizzy-a-jeji-tradicni-i-super-zdrave-varianty-60541>

RESTAURANT ONLINE. *Business Profile: Rossopomodoro* [online]. 2023 [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://www.restaurantonline.co.uk/Article/2016/01/11/Business-Profile-Rossopomodoro>

ROSSOPOMODORO. *Chi siamo* [online]. 2023a [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://www.rossopomodoro.it/it/siamo/siamo>

ROSSOPOMODORO. *Franchising* [online]. 2023b [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://www.rossopomodoro.it/it/Franchising/franchising>

ROSSOPOMODORO. *Franchising* [online]. pdf. 2023c [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: <https://web.rossopomodoro.it/userfiles/file/FRANCHISING%20INGLESE.pdf>

ROSSOPOMODORO. *Hlavní stránka* [online]. 2023d [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: <https://rossopomodoro.cz>

ROSSOPOMODORO. *Naši dodavatelé* [online]. 2023e [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: <https://rossopomodoro.cz/nasi-dodavatele/>

ROSSOPOMODORO. *O nás* [online]. 2023f [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: <https://rossopomodoro.cz/o-nas/>

ROSSOPOMODORO. *Pizza* [online]. 2023g [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: <https://rossopomodoro.cz/m/pizza/>

TRIPADVISOR. *Amuní* [online]. 2024 [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g274707-d13160436-Reviews-Amuni_Pizzeria-Prague_Bohemia.html

TRIPADVISOR. *Rossopomodoro Prague* [online]. 2024 [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g274707-d25412798-Reviews-Rossopomodoro_Prague-Prague_Bohemia.html

TRIPADVISOR. *GamberoRosso* [online]. 2024 [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g274707-d7359099-Reviews-GamberoRosso-Prague_Bohemia.html

TRIPADVISOR. *Pizza Nuova* [online]. 2024 [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g274707-d786964-Reviews-Pizza_Nuova-Prague_Bohemia.html

TRIPADVISOR. *Vapiano* [online]. 2024 [cit. 2024-02-12]. Dostupné z: https://www.tripadvisor.com/Restaurant_Review-g274707-d12794680-Reviews-Vapiano-Prague_Bohemia.html

8 Seznam obrázků a tabulek

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Rovnováha dokonalé konkurenční firmy	15
Obrázek 2 Individuální poptávka	15
Obrázek 3 Porterův model pěti konkurenčních sil	20
Obrázek 4 SWOT analýza.....	22
Obrázek 5 Příjezdový cestovní ruch	37

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 Hodnocení restauraci	39
Tabulka 2 Výhody a nevýhody podle recenzí.....	39