

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Management hotelnictví

Jozef JUHÁS

NÁVRH KONKURENČNÝCH STRATÉGIÍ PRE
ZVOLENÝ PODNIK PÔSOBIACI V ODVETVÍ
GASTRONÓMIE

Draft competitive strategies for the selected firm operating in the catering
industry

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Radka ŠPERKOVÁ, Ph.D.

Brno, 2015

Jméno a příjmení autora: Jozef Juhás

Název bakalářské práce: Návrh konkurenčných stratégií pre zvolený podnik pôsobiaci v odvetví gastronómie

Název bakalářské práce v AJ: Draft competitive strategies for the selected firm operating in the catering industry

Studijní obor: Management hotelnictví

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Radka ŠPERKOVÁ, Ph.D.

Rok obhajoby: 2015

Anotace:

Bakalárska práca sa zaoberá návrhmi konkurenčných stratégií pre konkrétne reštauračné zariadenie s cieľom zlepšenia jeho chodu. Teoretická časť práce vymedzuje pojmy v gastronómii a reštaurátérstve. Sú vysvetlené kľúčové pojmy management, strategický management, odvetvie, stratégia, prostredie managementu, mikrookolie, makrookolie. Analýza mikrookolía používa Porterov model piatich hybných síl. Táto metóda je použitá v analýze podniku Sudička. Praktická časť práce charakterizuje konkrétne reštauračné zariadenie Sudička, jeho cenovú úroveň, spolu s vyhodnotením kvality služieb, ktoré poskytuje. Zo získaných dát o konkurentoch je vytvorený raster hodnotenia konkurencie vo forme tabuľky. Na základe analýzy dát o najbližších konkurentoch v odvetví je skonštruovaná mapa konkurenčných skupín, porovnávajúca postavenie vybraného podniku v odvetví.

Annotation:

Bachelor thesis deals with design of competitive strategies for specific a restaurant with a view to improve its operation. The theoretical part defines terms in gastronomy and catering. Thesis explains the key concepts of management, strategic management, industry, strategy, environment management, microenvironment, macro environment. Analysis of the microenvironment uses Porter five levers model. This method is used

in the analysis of business Sudička. The practical part describes a specific restaurant Sudička, the price level, together with an assessment of the quality of services provided. From the obtained data on competitors is created raster assessment of competition in the form of a table. Based on the data analysis of the closest competitors in the sector is constructed map of competing groups, comparing the position of the selected company in the industry.

Klíčová slova: strategický, management, skupina, odvetvie, konkurencia, reštaurácia, Sudička

Key words: strategic, management, class, branch, competition, restaurant, Sudička

Prehlasujem, že som bakalársku prácu *NÁVRH KONKURENČNÝCH STRATÉGIÍ PRE ZVOLENÝ PODNIK PÔSOBIACI V ODVETVÍ GASTRONÓMIE* vypracoval samostatne pod vedením *Ing. Radky ŠPERKOVEJ, Ph.D.* a uviedol v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s aktuálne platnými právnymi predpismi a vnútornými predpismi Vysokej školy obchodnej a hotelovej.

V Brne dňa 17.4.2015

vlastnoručný podpis autora

Chcem poďakovať pani Ing. Radke ŠPERKOVEJ, Ph.D., vedúcej bakalárskej práce za cenné informácie, ktoré mi dopomohli k vzniku bakalárskej práce. Ďalej chcem poďakovať rodine a okoliu za dlhodobú podporu.

Obsah

Úvod.....	7
I. TEORETICKÁ ČASŤ.....	8
MANAGEMENT, STRATEGICKÝ MANAGEMENT.....	9
Význam strategického managementu pre konkurencieschopnosť podniku.....	11
Proces analýzy prostredia.....	12
Vonkajšie prostredie.....	13
Vnútorne prostredie.....	16
Návrh a výber stratégie.....	17
KONKURENCIA V ODVETVÍ GASTRONÓMIE A REŠTAURATÉRSTVA.....	18
Teoretické prístupy k analýze konkurencie.....	19
Raster hodnotenia konkurentov a mapa konkurenčných skupín.....	20
ODVETVIE REŠTAURATÉRSTVA a GASTRONÓMIE V ČESKEJ REPUBLIKE.....	22
Analýza vnútorného prostredia podniku sudička pomocou modelu 7s.....	26
Raster konkurentov.....	30
Mapa konkurenčných skupín.....	38
NÁVRHOVÁ ČASŤ.....	45
ZÁVER.....	46
Použité zdroje.....	48

ÚVOD

Bakalárska práca „*Návrh konkurenčných stratégií pre zvolený podnik pôsobiaci v odvetví gastronómie*“ sa zaoberá teoretickými prístupmi k riešeniu problematiky riadenia v gastronomickej činnosti. Práca v teoretickej rovine popisuje všeobecné princípy plánovania stratégií podniku, analýzu vnútorného prostredia podniku a jeho priameho a nepriameho okolia.

Cieľom bakalárskej práce je prevedenie analýzy reštauračného zariadenia Sudička a návrh konkurenčných stratégií pre tento podnik. Práca analyzuje jeho najbližších konkurentov spolu s odvetvím reštaurátérstva na pražských Vinohradoch. Autor bakalárskej práce v minulosti v podniku Sudička pracoval ako kuchár. Vnútorná analýza reštaurácie Sudička vychádza zo znalosti pomerov. Pomocou analýz sa čitateľ môže zoznámiť s tými charakteristikami podniku Sudička a jeho okolia, v ktorých majú výhodu a v ktorých zaostávajú za konkurenciou. Práca taktiež analyzuje najbližších konkurentov podniku Sudička, ich konkurenčné výhody a nedostatky.

Potreba analýzy vnútorného a vonkajšieho okolia podniku vznikla, kvôli neustále sa meniacemu okoliu podniku. Do odvetvia vstupujú neustále nové podniky a iné z neho vystupujú. Cena a kvalita ponúkaných produktov a služieb na základe skúseností nekoreluje v celom odvetví. V obore reštaurátérstva sa stáli zákazníci získavajú dlhou náročnou cestou. Omnoho rýchlejšie a jednoduchšie reštaurácia zákazníka stratí. Pomocou skúmania chovania konkurencie a doterajších skúseností sú v návrhovej časti práce navrhnuté kroky pre zvýšenie návštevnosti, obratu a efektivity podniku Sudička.

Metodika písania práce prechádza nasledujúcimi krokmi. V teoretickej časti bakalárskej práce sú vymedzené pojmy managementu a strategického managementu a metódy analýz. Je ďalej teoreticky popísané odvetvie reštaurátérstva a jeho základné vlastnosti. Tieto znalosti sú v praktickej časti aplikované vo vnútornej analýze podniku Sudička, v rastru konkurentov najbližšieho okolia a v mape konkurenčných skupín. Pomocou údajov získaných z troch analýz sú sformulované návrhy zlepšenia chodu podniku Sudička.

Literárna časť bakalárskej práce vychádza z myšlienok autorov Donnelly, Porter, Koontz, Charvát a ďalších.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1. MANAGEMENT, STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Podľa Robinsa a Coultera (2004) je management definovaný ako koordinačný proces aktivít pracovníkov tak, aby bol vykonaný *efektívne a účinne*. Procesom sú označené vykonávané operácie, či hlavné činnosti manažérov. Sú nimi myslené *plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrola*. Koordináciou sú myslené tie aktivity, ktoré určujú náplň práce zamestnancov na nemanadžerských pozíciách. Management je snaha o čo najefektívnejšie vykonávanie činností. *Účinnosť* je snaha o väčšie výstupy, než sú vstupy. *Efektivitou* je myslené vykonávanie činnosti s čo najnižšími nákladmi a správnym spôsobom. *Plánovanie* stanovuje ciele, stratégie pre ich dosiahnutie a implementáciu v rámci jednotlivých procesov. *Organizovanie* je pracovné zaradenie zaoberajúce sa stanovením úloh priradených neskôr jednotlivým zamestnancom, alebo tímom. *Vedenie* je manažerskou pozíciou s úlohou motivovať podriadených, zvoliť spôsob zdelenia v riadení a riešiť eventuálne problémy zamestnancov. *Kontrola* je podľa Robins a Coulter pracovnou funkciou s úlohou sledovať výkon i kvalitu odvedenej práce.¹

Donnelly (1997) tvrdí, že „*management sa dá chápať ako proces koordinovania činnosti skupiny pracovníkov, realizovaný jednotlivcom alebo skupinou ľudí za účelom dosiahnutia určitých výsledkov, ktoré sa nedajú dosiahnúť individuálnou prácou.*“ Dodáva dva dôvody, ktoré sú hlavným zmyslom štúdia managementu. Prvým je závislosť spoločnosti na odborných podnikoch produkujúcich potrebné statky a služby. Druhým je, že na riadiace pozície sa dostávajú jednotlivci bez manažerského vzdelania, pretože spoločnosť vytvára milióny inštitúcií a tie riadiacich pracovníkov nevyhnutne potrebujú.²

Weihrich a Koontz (1998) píše, že jednou z najvýznamnejších ľudských činností je riadenie. Riadenie je nevyhnutným prvkom pre dosiahnutie vytýčeného cieľa plánovaného skupinou osôb, ktorý by ako jednotlivci nedosiahli. Diverzifikácia cieľov a rast skupín prináša so sebou zodpovednosť za zverenú prácu i v prípade managementu. Management je definovaný ako proces vytvárania prostredia skupinou za účelom dosiahnutia stanoveného cieľa. Sú vykonávané kroky nevyhnutné pre udržanie zvoleného stavu. Kompetencia človeka pre vykonávanie manažerských činností tkvie v štyroch vlastnostiach, ktoré by mal mať.

¹ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary K. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

²DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

Prvou je *technická schopnosť*. Praktické zvládnutie predmetu riadenia činnosti manažérom je pomocou pri rozhodovaní. Druhá, *ľudskosť*, schopnosť komunikovať a koordinovať jednotlivcov i tímy a tvoriť slobodné prostredie. Tretia, *konceptné vlastnosti*, sú myslené ako schopnosť vidieť vzájomné vzťahy a komplexne ich prepojiť. Štvrtou vlastnosťou je *projekčné myslenie*. Prichádzajúce problémy musia byť nie len popísané, je potrebné nájsť efektívne riešenie pre napravenie stavu. Relatívny pomer popísaných vlastností sa líši v hierarchii manažérskej štruktúry.³

Podľa Košťana a Šuleňa (2006) je strategickým managementom pomoc firme so získaním a udržaním *strategickej konkurenčnej výhody* s cieľom dosiahnuť dlhodobé plány podniku.⁴

Donnelly (1997) píše, že strategický management spadá do kompetencie výkonných riaditeľov. Je riešená otázka strategického rozvoja inštitúcie. Rozhoduje sa o krokoch potrebných podniknúť pre dosiahnutie stanoveného cieľa v budúcnosti a zaistení podmienok pre ich aplikáciu v rámci firmy. Je potrebné odhadnúť faktory pôsobiace v budúcnosti a vyhnúť sa možným rizikám.⁵

Wehrich a Koontz (1998) uvádzajú, že pre určenie dlhodobých cieľov podniku musí byť navrhnutá *stratégia*, ako sa k nim dopracovať. Prostredníctvom čiastkových modelov je vytvorený rámec činností a prístupov k nim.⁶

Keřkovský a Vykypěl (2006) definujú stratégiu rovnako, ako spôsob, ako budú dosiahnuté ciele firmy. Definícia je rozšírená, firma potrebuje viac scenárov o budúcom vývoji. Je potrebné mať predstavu o ich naplnení, modifikovať stratégiu.⁷

Bowman (1996) nazýva strategický management procesom. Rozhoduje sa o predmete výroby, mieste odbytu a o výbere vrcholového managementu. Strategické rozhodnutia sú vykonávané na základe podnikového plánovania. Podľa Bowmana (1996) sa táto činnosť netýka vrcholového vedenia, úloha je zverená štábnym analytikom. Na základe prognóz a analýz sú

³WEIHRICH, H., KOONTZ, H. Management. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-7219-014-8

⁴KOŠŤAN, P., BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŇ, O. Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-x

⁵DONNELLY, ref. 2

⁶WEIHRICH, H., KOONTZ, H. ref.3

⁷KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8

doporučené rozhodnutia vedeniu. Tento model plánovania sa odvíja od štruktúry managementu. Doba plánovania je priamo úmerná veľkosti firmy. Schopnosť prispôbiť sa rýchlejšie zmenám na trhu je vyššia u menších podnikov, než vo veľkých korporáciách.⁸

Kým Bowman (1996) píše, že proces plánovania je zverený štábnym analytikom, podľa Donnellyho (1997) sú tieto aktivity v kompetencii vrcholového managementu. Ich úlohou je vytvárať rozvojové stratégie. Rozhoduje sa o krokoch potrebných pre dosiahnutie plánovaného stavu v budúcnosti a o vytvorení prostredia pre ich dosiahnutie.⁹

Keřkovský a Vykypěl (2006) priedelujú v hierarchii riadenia firmy strategické rozhodovanie vrcholovému managementu, prípadne vlastníkovi. Zodpovednosť top managementu je za *plánovanie, organizovanie a kontrolu*, pričom *vedenie* je náplňou nižších línií managementu.¹⁰

1.1. Význam strategického managementu pre konkurencieschopnosť podniku

Robbins a Coulter (2004) uvádzajú, že dôležitosť strategického managementu spočíva v tom, že zahrnuje všetky rozhodnutia manažérov. V 69 % korporácií je použité strategické plánovanie a v 89 % z nich je potvrdená efektivita. Vďaka plánovaniu je u zamestnancov vytvorená jednotná vízia smerovania spoločnosti. Prieskum ukázal, že u firiem s definovanými cieľmi v budúcnosti je dosiahnutých vyšších ziskov v porovnaní s ostatnými.¹¹

Podľa Portera (1993) je konkurenčná stratégia hľadaním priaznivého konkurenčného postavenia v nejakom odvetví. Jej cieľom je vybudovať výnosné a udržateľné postavenie voči silám, ktoré rozhodujú o schopnosti kokurovať v danom odvetví. Pre voľbu konkurenčnej stratégie je treba odpovedať na dve otázky. Prvá je príťažlivosť v odvetví z hľadiska dlhodobej výnosnosti a určujúce faktory. Nie všetky odvetvia ponúkajú rovnakú príležitosť pre trvalý výnos, základom je inherentná výnosnosť v odvetví. Druhou otázkou v konkurenčnej stratégii podľa Portera sú činitele určujúce vzájomné konkurenčné postavenie vo vnútri

⁸BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 147 s. ISBN 80-7169-230-1.

⁹DONNELLY, ref. 2

¹⁰KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, ref. 7

¹¹ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary K., ref. 1

daného odvetvia. „Vo väčšine odvetví majú niektoré firmy väčšie zisky než iné firmy, bez ohľadu na to, aká je v danom odvetví priemerná výnosnosť. Obe otázky sú dynamické, pretože sa mení príťažlivosť odvetvia aj konkurenčné postavenie firiem.“

Porter tvrdí, že „konkurenčná výhoda vyrastá z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre svojich kupujúcich, a ktorá preyšuje náklady podniku na jeho vytvorenie. Hodnota je to, čo sú kupujúci ochotní zaplatiť, a vyššia hodnota spočíva v ponuke nižšej ceny, akú má konkurencia za rovnocennú úžitkovú hodnotu.“ Konkurenčné výhody člení na dva základné typy: vodúce postavenie v nízkych nákladoch, a diferenciácia.¹²

Donnelly (1997) zmieňuje, nevyhnutnosť prehľadu o konkurenčnom prostredí, ba aj spoluprácu s konkurenciou pre udržanie životaschopnosti firmy. „Strategické plánovanie je proces, ktorý zahrnuje výskum tržných podmienok, potreby a prania zákazníka, identifikáciu silných a slabých stránok, špecifikáciu sociálnych, politických a legislatívnych podmienok podnikania a určenie disponibility zdrojov, ktoré môžu vytvárať príležitosti alebo hrozby.“¹³

Charvát (2006) význam konkurenčnej stratégie vysvetľuje na rozdiel pojmov *riadiť* a *viest'*. Kým riadenie využíva zabehnuté procesy a technológie, predpokladom vedenia je poznanie cieľa, ktorý má byť dosiahnutý.¹⁴

1.2. Proces analýzy prostredia

Charvát (2006) píše, že to, že firma podniká v určitých podmienkach je vyjadrením existencie prostredia. Firma musí rešpektovať *politické* i *spoločenské* podmienky.¹⁵

Donnelly (1997) nazýva súbor faktorov pôsobiacich na podnik manažérskym prostredím. Je členené na *vonkajšie* a *vnútorné*. Vonkajšie prostredie je súbor faktorov pôsobiacich na podnik z jeho okolia. Sú nimi myslení hlavne *zákazníci*, *konkurencia*, *dodávatelia* a *ľudské zdroje*. Vymenované faktory ovplyvňujú podnik *priamo*. Ďalšími činiteľmi sú *technológie*,

¹²PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0

¹³DONNELLY, ref. 2

¹⁴CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

¹⁵CHARVÁT, J. ref. 14

ekonomika, politika, legislatíva a kultúrno-sociálne vplyvy. Podnik je ovplyvnený týmito faktormi *nepriamo*.

Vnútrotným prostredím sú faktory pôsobiace bezprostredne v organizácii s vplyvom na manažérsku činnosť. Ich charakter je priamo prepojený so stupňom riadenia, ktorého sa týka.¹⁶

Veber (2000) používa pre prostredie výraz *podmienky*. Vnútrotné podmienky sú rozdelené podľa faktorov na *tvrdé* a *mäkké*. Tvrdé prvky sú tvorené fyzicky hmatateľnými predmetmi podniku, usporiadaním, organizáciou, štruktúrou a ďalšími prvkami. Za *mäkké* prvky sú považované nehmatateľné reakcie jednotlivcov, chovanie, vystupovanie, komunikovanie a ďalšie.¹⁷

1.2.1. Vonkajšie prostredie

Sakál (2004) používa odlišné pomenovanie štruktúry vonkajšieho prostredia. *Odvetvovým prostredím*, aj *mikroprostredím* sú nazvané priame faktory prostredia. *Makroprostredie* je označením pre nepriame prostredie, tzv. *vyššiu sféru*.¹⁸

Úlohou analýzy vonkajšieho **makroprostredia** je popis jeho štruktúry a väzieb s okolím. Vďaka tomu je jednoduchšie rozpoznať meniace sa *príležitosti* a *hrozby* v prítomnom aj budúcom období. Vo väčšine literatúry je zažitý pojem *PEST* analýzy. Sú identifikované P-politické, E-ekonomické, S-sociálne, T-technologické faktory a ekologické faktory.¹⁹

Nepriame vonkajšie podmienky sú popísané u Robbins a Coulter (2004) ako *všeobecné*. Sú rozšírené o faktor *demografický* a *globálny*. *Technológie* predstavujú neustále sa meniaci faktor, obzvlášť v období posledných 25 rokov. Tento faktor musí byť implementovaný do stratégie podniku z dvoch dôvodov. Prvým je, že vďaka technologickému pokroku sú znižované výrobné náklady. Druhým, väčším dôvodom je samotný produkt firmy. Produkt má byť nositeľom pokroku, pokiaľ chce podnik ustáť svoje postavenie v odvetví. *Ekonomické*

¹⁶DONNELLY, J. ref. 2

¹⁷VEBER, J. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

¹⁸SAKÁL, P., PODSKLEAN., A. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2004, 256 s. ISBN 80-227-2153-0.

¹⁹SAKÁL, P., PODSKLEAN., A. ref. 18

podmienky ovplyvňujú rozhodnutie zákazníka o výbere produktu. Hospodársky cyklus, nezamestnanosť, inflácia, akciové trhy a ďalšie faktory podmieňujú disponibilný príjem ľudí, opatrnosť v utrácaní je dôsledkom neistoty. Prostredníctvom *politických a právnych* faktorov určených štátom je do podnikania zavedených mnoho predpisov. Ich platnosť je daná a súdne vymáhateľná. Všetky interakcie, či už vo vzťahu k zamestnancom, alebo okoliu, sú obmedzené platnosťou zákonov. *Kultúrne a spoločenské* faktory sú prostriedkom identifikácie každej spoločnosti. Podobne ako technické prechádzajú rýchlymi zmenami. Je záujmom jednotlivcov žiť zdravšie. Rovnako zdraví výkonní jednotlivci sú produktívnejší zamestnanci. Otázka ekológie, čistého životného prostredia a udržateľného rozvoja sa stáva ďalším parametrom pri voľbe stratégie. *Demografický* faktor je nevyhnutné zohľadniť v dlhodobom plánovaní. Demografická krivka je ovplyvnená vekovou štruktúrou obyvateľstva, jej zmeny sa prejavujú v zmene dopytu. Globalizácia ako ďalší faktor prináša nové miesta odbytu, zároveň sú nové trhy miestom stretu konkurencie v globálnom merítku.²⁰

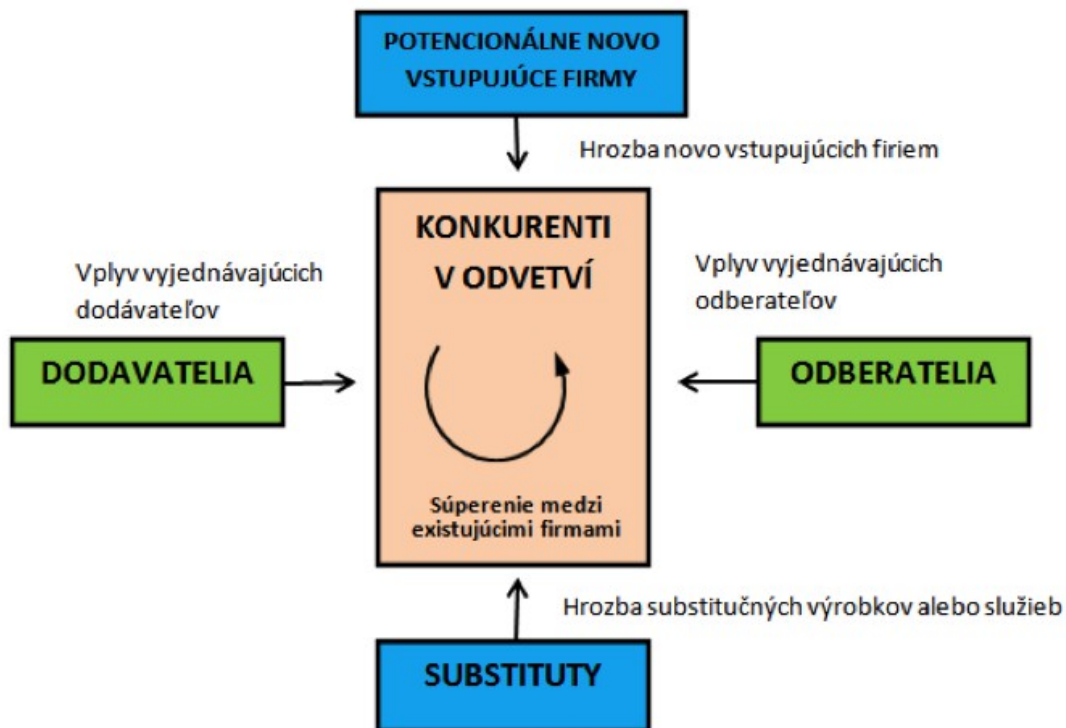
Donnelly (1997) píše, *ľudské zdroje* sú tiež priamym vonkajším faktorom. Konkurenčná výhoda podniku je získaná iba vtedy, pokiaľ sú v podniku zamestnaní najšikovnejší jednotlivci zdieľajúci firemnú kultúru, ochotní učiť sa nové veci a aplikovať ich.²¹ Charvát (2006) dodáva, že na ľudské zdroje je potrebné nahliadať nie ako na *spotrebiteľov nákladov*, ale ako na *intelektuálny kapitál* vytvárajúci *finančný kapitál*.²²

Analýza **mikrookolía** firmy sa opiera o *Porterov model piatich hybných síl*. V konkrétnom odvetví podniku sú merateľné konkurenčné sily pôsobiace na každý podnik. Ich identifikácia je prostriedkom k stanoveniu konkurenčnej stratégie podniku. Kombinácia konkurenčných síl je merítkom potenciálneho zisku v odvetví. Čo najhlbšia analýza faktorov je prostriedok pre objektívnejšie vyhodnotenie silných a slabých stránok podniku. Porter (1994) identifikuje 5 konkurenčných síl: *potenciálni vstupujúci konkurenti, konkurenti v odvetví, dodávatelia, odberatelia a substitúty*. Pre formulovanie stratégie je potrebné zaoberať sa hlavne najintenzívnejšou z piatich síl. Tento model je zobrazený na nasledujúcej strane na Obrázku 1.

²⁰ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary K. ref. 1

²¹DONNELLY, ref. 2

²²CHARVÁT, J. ref. 14



Obr.1, Zdroj: <http://www.posterus.sk/?p=14568>

Potenciálni vstupujúci konkurenti sa snažia vybudovať si postavenie vďaka silnej kapitálovej podpore a potenciálnej konkurenčnej výhode. Napriek tomu existujú prekážky vstupu do odvetvia. Porter (1994) menuje nasledujúce: *úspory z rozsahu* – nižšia jednotková cena a rozsah produktov, *diferenciácia produktu* – potreba prebrať zákazníkov iným podnikom v odvetví, *kapitálová náročnosť* počiatočných investícií a dlhá návratnosť, *prechodové náklady* na pokrytie zmien súvisiacich so zmenou chodu podniku, *prístup k distribučným kanálom*, *náklady znevýhodnenia nezávislé na rozsahu* – know how, technológie, poloha, dostupnosť surovín, a *vládna politika* - regulačné opatrenia.

Cieľom konkurencie v odvetví je zvýšenie zisku a zlepšenie postavenia v odvetví. O zákazníka sa bojuje znižovaním cien, dôsledkom je pokles tržieb všetkých podnikov. Druhou možnosťou je využitie marketingových nástrojov za cenu vyšších nákladov, ale s pribúdajúcimi zákazníkmi.²³

²³PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2

Konkurentmi nie sú len firmy z odvetvia. Konkuruje sa o výrobné materiály i pracovné sily. Konkurenciu ponúkajúcu rovnaké produkty Donnelly (1997) nazýva *konzistentnou*. Súperenie o ľudské zdroje a výrobné suroviny je nazvané *nekonzistentnou* konkurenciou.

Výrobky a služby podniku sú nakupované *zákazníkmi* zároveň *odberateľmi*. Sú to jednotlivci i spoločnosti so špecifickými požiadavkami. Predávajúci podnik je ovplyvnený do najvyššej miery ich chovaním, keďže rozhodujú o príjmoch a ziskovosti. Nevyhnutným kritériom v manažerskom rozhodovaní je prieskum trhu. Bez poznania potrieb zákazníkov nemôžu byť uspokojené potreby zákazníkov.

Pri vytváraní produktu podnik pracuje zo zdrojmi. Zdroje sú zaisťované *dodávateľmi*. Ich kvalitou a cenou je ovplyvnená kvalita finálneho produktu a náklady podniku. Podnik sa rozhoduje medzi voľbou jedného, alebo viacerých dodávateľov potrebného zdroja. Pri využívaní viacerých externých dodávateľov je očakávané stabilné dodávanie bez výkyvov. Výhodou je možnosť výhradného dodávania so zjednané ceny. Významné zníženie vstupných nákladov predstavuje *spätná integrita*. Sféra pôsobenia podniku je rozšírená o produkciu zdrojov potrebných pre tvorbu konečného produktu. Firma sa stáva vlastným dodávateľom za cenu ďalšej investície. Vzniká možnosť ovplyvniť cenu a kvalitu vstupov.²⁴

Kvôli *substitútom* dochádza k poklesu ziskov v odvetví. S poklesom ceny substitútov zo *substitučného odvetvia* sa limituje zisk podniku v odvetví.²⁵

1.2.2. Vnútorne prostredie

Charvát (2006) na teoretickom príklade ukazuje, že cieľom firmy je generovať zisk v prítomnom aj budúcom období. Nevyhnutným predpokladom pre tvorbu zisku je mať jasne formulované *poslanie* a spôsob ako ho dosiahnuť. Aby bol účel formulovania splnený, každý riadiaci pracovník by mal byť identifikovaný so svojou rolou na ceste k jeho naplneniu. Nedostatkom mnohých manažérov je obmedzenie sa iba na operatívne riešenie problémov bez vzťahu k poslaniu firmy. Do bezprostredného súvisu s poslaním firmy je dávaná *firemná kultúra*. ňou je myslený spôsob vykonávania práce každého pracovníka firmy. Na kultúre je vysvetlený rozdiel medzi stratégiou a dlhodobým cieľom firmy. Stratégia je cesta k cieľu a každý, kto na nej participuje by mal byť identifikovaný s jej znakmi. Charvát (2006) cituje

²⁴DONNELLY, J. ref. 2

²⁵PORTER, M. Ref. 20

od autorov Hammer, Champy z publikácie Reengineering (2000) myšlienku, že zamestnanec by mal byť stotožnený s nasledujúcimi hodnotami:

- *Od zákazníkov pochádzajú všetky príjmy firmy, preto by mal byť zamestnanec orientovaný na zákazníkovu spokojnosť*
- *Rola každého zamestnanca je dôležitá, nie osoba, ale hodnoty, ktoré vytvára sú prínosom a nesie za nich zodpovednosť*
- *Zamestnanec je súčasťou tímu, o dosiahnutí cieľa nerozhoduje jednotlivec, ale správna implementácia jeho roly v stratégii.*²⁶

1.3.Návrh a výber stratégie

Hron (1998) píše, že počas cyklu podniku je potrebné vyhodnocovať smerovanie podniku, plnenie stanovených cieľov, vhodnosť stratégie, a i.. Pre stanovenie stratégie sa vykonáva niekoľko analýz. Hron popisuje nasledujúce: *analýza výsledkov v jednotlivých funkcionálnych oblastiach, analýza exponovanosti podniku, portfólio analýza pomocou Matice BCG (Boston Consulting Group), Matice GE (General Electric) a matice životného štýlu; SPACE analýza, analýza konkurencieschopnosti a SWOT analýza.*

Pre určenie správnej strategickej pozície je možné aplikovať *SPACE analýzu (Strategic position and action evaluation)*. Strategická pozícia podniku je podmienená *finančnou silou a konkurenčnou výhodou* podniku. Strategická pozícia odvetvia je podmienená *silou odvetvia a stabilitou prostredia*. *Agresívna pozícia* podniku je v stabilnom odvetví a pri veľkej finančnej sile podniku. Vstup do odvetvia je zložitý, podnik je vysoko konkurencieschopný. *Konkurenčná pozícia* podniku je v nestabilnom odvetví, bez výraznej finančnej sily. *Konzervatívna pozícia podniku* sa nachádza v stabilnom odvetví pri finančnej stabilite podniku, ale odvetvie nerastie. *Defenzívna pozícia* je dôvodom podniku na odchod z odvetvia, keďže podniku chýba finančná sila aj konkurenčná výhoda.²⁷

²⁶CHARVÁT, J. ref. 14

²⁷HRON, J., DOHNAL, J., TICHÁ, I. *Strategické řízení*. Vyd. 2. přeprac. Praha: Credit, 1998, iv, 266 s. ISBN 80-213-0429-4

2. KONKURENCIA V ODVETVÍ GASTRONÓMIE A REŠTAURATÉRSTVA

Klapalová (2012) sa odvoláva na viacero definícií konkurencieschopnosti podniku. Píše, že podľa Zahra je konkurencieschopnosť predpokladom dosiahnúť vodcovské postavenie v odvetví.²⁸

Blažek (2014) uvádza, že konkurencieschopnosť nie je merítkom úspešnosti podniku, je to schopnosť ustáť konkurenčný tlak, ktorého miera nie je merateľná. Merateľná je *výkonnosť* a *úspešnosť* (*prosperita*) podniku. Lepšie postavenie podniku v rámci odvetvia môže byť dosiahnuté vďaka konkurenčnej výhode podniku. Konkurenčná výhoda spravidla nemusí zaistiť väčší úspech podniku²⁹

Klapalová (2012) píše, že služby v hoteliérstve a cestovnom ruchu sa dajú vymedziť rovnakými špecifikami ako iné služby. V hoteliérstve a cestovnom ruchu však naberajú niektoré špecifiká väčšieho významu. Konkurencieschopnosť podniku je týmito špecifikami ovplyvnená skrze aplikáciu v skutočných podmienkach. Podľa Klapalovej (2012) sú nimi nasledujúce kritériá:

- a) *sezónnosť produktu* týkajúca sa viac cestovného ruchu než hotelníctva;
- b) *nejasné vlastníctvo* komplikuje dohľadanie poskytovateľa služby
- c) *vyššia miera vzájomnej závislosti a dobrých vzťahov medzi poskytovateľmi komplementárnych služieb a menšia možnosť rýchlo zmeniť subdodávateľa* má vplyv na rozhodovanie podniku o zdrojoch;
- d) *citlivosť na krízy* – aj nepriame faktory pôsobiace na podnik môžu rozhodnúť o jeho existencii;
- e) *citlivosť na počasie*;
- f) *fixná kapacita* v prípade rezervácie poskytnutej služby v budúcom období;

²⁸ZAHRA, S. A. Competitiveness in the 21st century: reflections of the growing debate about globalization, *Advances in Competitiveness Research, Vol. 8, No. 1, pp. 14-33*

²⁹BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

- g) *relatívne nižšia expozitúra služieb* – zložitosť presvedčiť zákazníka o prednostiach podniku;
- h) *relatívne väčší vplyv emócií a psychiky* zákazníka podmienený očakávaním osohu;
- i) *väčší dôraz na image a status* – potreba individualizácie, nenapodobovanie;
- j) *vyššia variabilita a typy distribučných kanálov* – zložitosť kontroly ponúkaných služieb delegovaných inému poskytovateľovi.³⁰

2.1. Teoretické prístupy k analýze konkurencie

Pre sformulovanie stratégie podniku je nevyhnutné vykonať detailnú analýzu konkurencie. Analýza konkurencie má popísať profil konkurencie vrátane reakcie konkurencie na zmeny v odvetví. Podľa Portera (1994) sa v konkurencii analyzujú 4 kritériá: *budúce ciele, súčasná stratégia, predpoklady a schopnosti*. Analýza SWOT (S-strengths, W-weaknesses, O-opportunities, T-threats) pomenúva silné a slabé stránky konkurencie, príležitosti a hrozby, no nedokáže popísať profil konkurenta dostatočujúco. Až popis chovania konkurencie dokáže vysvetliť možné chovanie v budúcnosti. Vďaka analýze všetkých konkurentov v odvetví je možné predpovedať, ako sa bude v budúcom období vyvíjať situácia v celom odvetví.³¹

Tesone (2011) píše, že o dosiahnutie cieľov gastronomického podniku sa podnik usiluje prostredníctvom *stratégie a taktiky*. Určovanie stratégií je v kompetencii *vrcholového managementu*. Jedná sa o rozhodnutia o smerovaní v širšom kontexte. Zodpovednosť za realizáciu taktiky majú *supervisori* a stredný management. Aplikácia taktík prebieha na dennej báze. Stredný management sa neustále snaží nájsť taktiku zvyšujúcu výkonnosť podniku a aplikovať ju do denného chodu. Tesone menuje tri hlavné taktiky. Prvá taktika ovplyvňuje *prevádzku*, jej úlohou je využiť výkon zamestnancov čo najefektívnejšie. Taktika pre *rast* podniku je použiteľná v podmienkach expanzie podniku. Taktika *obratu* sa aplikuje na zle fungujúce oddelenie podniku.³²

³⁰KLAPALOVÁ, A. TRUNEČKOVÁ, P. *Konkurenceschopnosť v cestovnom ruchu, gastronomii a hotelníctví: sborník příspěvků z páté mezinárodní konference* : [3. května 2012. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2012, 271 s. ISBN 978-80-87300-19-0

³¹PORTER, M. E. Ref.20

³²TESONE, D. *Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 389 s. ISBN 978-80-7357-655-4

Podľa Hrona (1998), pri *analýze štruktúry odvetvia* je potrebné zamerať sa na *štrukturálne faktory*. Ich váhou je ovplyvnené odvetvie. Sú uvedené nasledujúce faktory: *veľkosť trhu, miera rivality medzi konkurentmi, miera rastu trhu, počet podnikov v okolí, zákazníci, stupeň vertikálnej integrácie, technológie / inovácie, charakteristika výrobkov / služieb, úspory z rozsahu, využitie kapacít, ziskovosť odvetvia, štádium životného cyklu podniku, a i.*³³

2.1.1. Raster hodnotenia konkurentov a mapa konkurenčných skupín

Hron (1998) píše, že Porterova analýza piatich základných síl pôsobiacich v odvetví sa dá prakticky využiť v zostavení rastra hodnotenia konkurencie v odvetví.

Tab. 1:

Charakteristika	Podnik				
	A	B	C	D	E
Kvalita produktov a služieb					
Miera rozmanitosti produktu					
Úroveň vybavenia					
Postavenie v oblasti technológie					
Miera vertikálnej integrácie					

Zdroj: HRON, J., DOHNAL, J., TICHÁ, I. *Strategické řízení. Vyd. 2. přeprac. Praha: Credit, 1998, iv, 266 s. ISBN 80-213-0429-4*

V odvetví sú podnikmi využívané rôzne *tržné prístupy*. Podniky s podobnými prístupmi tvoria *strategické skupiny* v rámci celého odvetvia. Hodnotenie strategických skupín na dvojdimenzionálnej mape s použitím hodnôt z rastra znázorňuje postavenie jednotlivých podnikov v odvetví a na odvetvie celkovo. Hron používa nasledujúci postup vytvorenia strategickej mapy:

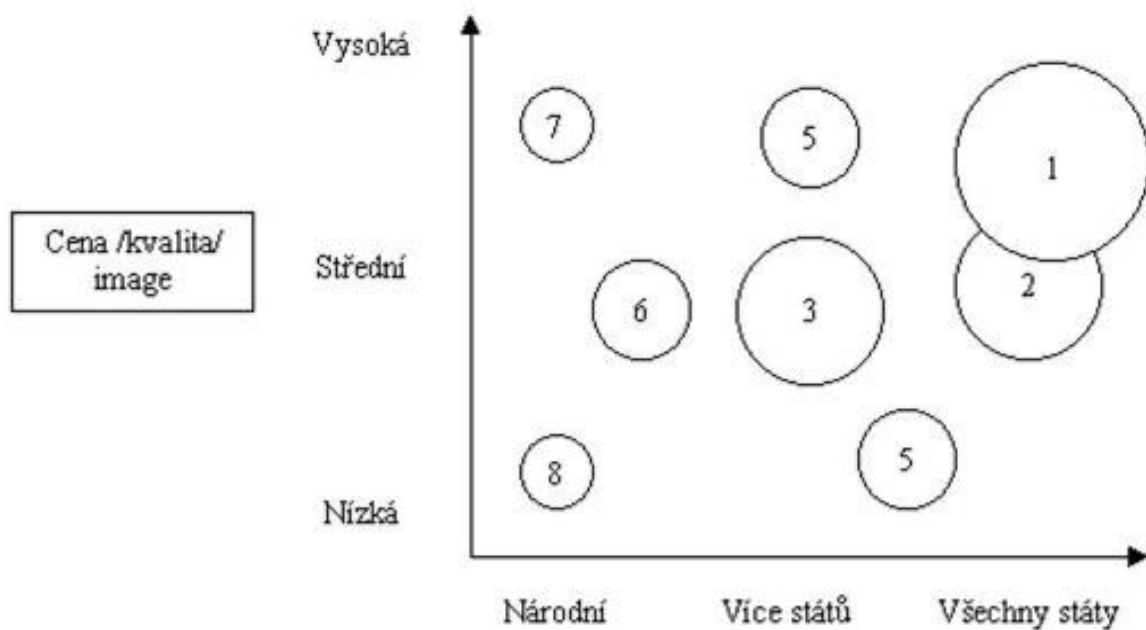
- Určenie charakteristík rozdielov medzi podnikmi v odvetví
- Zobrazenie podnikov na dvojdimensionálnej mape v hodnotách zistených
- Rozdelenie podnikov do strategických skupín a strategických priestorov

³³HRON, J., DOHNAL, J., TICHÁ, I. ref. 27

- Zvýraznenie strategických skupín v grafe pomocou kružníc. Veľkosť kružníc zodpovedá tržnému podielu strategických skupín.

Pre správne určenie pozícií strategických skupín v odvetví je potrebné rešpektovať pravidlá tvorby:

- Korelácia medzi zvolenými premennými na osiach grafu by mala byť čo najmenšia pre lepšiu vypovedaciu hodnotu.
- Na parametroch s naväčším rozsahom nameraných hodnôt je možné zmerať prehľadnešie rozdiely.
- Zvolené premenné môžu byť aj nespojité, určené triedami
- Zobrazenie veľkosti kružnice na grafe zodpovedá zodpovedá podielu skupiny v odvetví.
- Počet vytvorených grafov závisí od počtu meraných premenných. Z viacerých grafov sa dajú lepšie analyzovať vzťahy konkurencie v odvetví.³⁴



Obr. 2, Zdroj: http://www.strateg.cz/strategicka_analyza.html

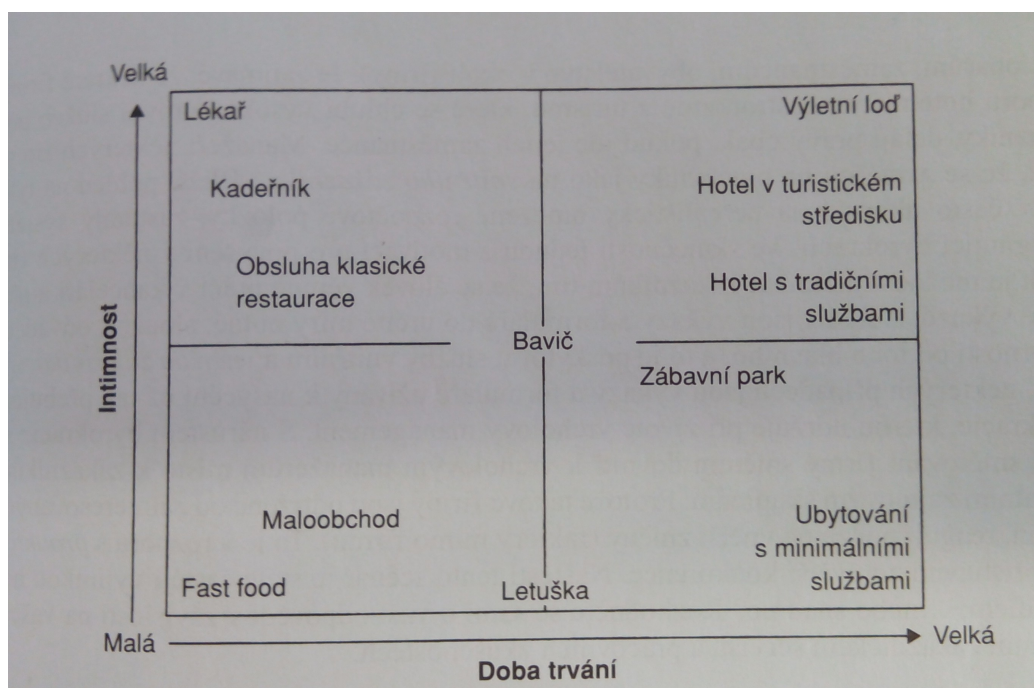
³⁴HRON, J. Ref. 32

3. ODVETVIE REŠTAURATÉRSTVA A GASTRONÓMIE V ČESKEJ REPUBLIKE

Robbins a Coulter (2004) definujú podnikanie ako „proces, v ktorom jednotlivec, alebo skupina osôb na základe organizovaného úsilia a prostriedkov vyhľadáva a využíva príležitosti pre tvorbu hodnôt a rastu, a to prostredníctvom naplňovania potrieb inovácií a výlučnosti, bez ohľadu na doposiaľ riadené zdroje.“ Súčasťou tohto procesu je objavovanie nových príležitostí a využiteľných zdrojov.³⁵

Podľa Portera (1993) je *odvetvie* to prostredie, s ktorým podnik súťaží. Pravidlá konkurencie v rámci odvetvia sú ovplyvnené odvetvovou štruktúrou.³⁶

Tesone (2011) píše, že *služba* spočíva v *interakciách* a *tranzakciách* medzi zákazníkom a obsluhou. Týmito väzbami vznikajú *vzťahy so zákazníkmi*. Vzťahy so zákazníkmi sú merateľné dvomi spôsobmi. Prvým je *intimnosť*. Zákazníkov očakávania by mali byť naplnené v možnom rozsahu a poskytovateľ by jeho očakávania mal poznať. Druhým merítkom je *doba strávená* so zákazníkom. Model vzťahov so zákazníkom popisuje obrázok .



Obr. 3, Zdroj: TESONE, D. *Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 389 s. ISBN 978-80-7357-655-4*

³⁵ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary K., ref. 1

³⁶PORTER, M. E. Ref. 12

Zamestnanci v obore gastronómie sú školení na predvídanie zákazníkových potrieb. Naplňovanie zákazníkových očakávaní je brané ako slobodné profesionálne poslanie, nie ako nutná práca.³⁷ Podľa Burešovej (2014) je *gastronómia* veda, zaoberajúca sa súvislosťami, ktoré ovplyvňujú stravovanie ľudstva, od výberu surovín pre prípravu jedál a nápojov až po ich konzumáciu. Obsahuje v sebe viacero prvkov a procesov:

- výber vhodných surovín, ich skombinovanie rešpektujúc princípy zdravej výživy
- spôsoby technologického spracovania surovín prispievajúce na konečnú kvalitu
- estetiku premietnutú do vizuálnej úpravy pokrmu a servisu.
- kultúru a tradície
- organizácia adekvátneho sociálneho prostredia pre servis a konzumovanie.

Výraz *gastronómia* je odvodený od gréckych slov *gaster* (žalúdok) a *nomen* (náuka). Sústreďuje v sebe teoretické i praktické znalosti o stravovaní.³⁸

Gastronomické služby popisuje Zimáková (2007) ako kombináciu hmotných výrobkov (jedlo a nápoje) a nehmotnej služby (obsluha). Škála a kvalita ponúkaných gastronomických služieb býva odlišná. Charakteristikou gastronomických služieb je ich spotreba v mieste výroby a nemožnosť skladovania. Výnimočne prebieha spotreba mimo miesta produkcie. Vtedy sa jedná o *catering*.³⁹

Lukášková (2012) nazýva *spoločné stravovanie* ako organizovanú výrobu stravy v priestoroch k tomu určených za úplatu. Na rovnakom mieste prebieha predaj a konzumácia pokrmov. Pre všetky úrovne predávania pokrmu od výroby po výdaj su dané zásady *osobnej a prevádzkovej hygieny*. Oprávnením na prevádzkovanie spoločného stravovania je *živnostnenský list* vydaný na základe odbornej spôsobilosti na *remeselnú (hostinskú) činnosť*, tak ako je dané zákonom.

³⁷TESONE, D. ref. 28

³⁸BUREŠOVÁ, P., ZIMÁKOVÁ, B., ČERTÍK, M., HÁN, J. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie*. 1.vydanie. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 156 s., ISBN 978-80-7478-498-9

³⁹ZIMÁKOVÁ, B. *Food & beverage management*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2007, 146 s. ISBN 978-80-86578-74-3

Podnikanie v reštauračnej činnosti je špecifický obor. Okrem všeobecných princípov podnikania má splňujúcu osobitnú funkciu. Verejné reštauračné stravovanie plní funkciu základného stravovania, ponúka doplnkové služby v stravovaní (rauty, bufety a i.) a zázemie pre animačné a zábavné aktivity.⁴⁰

O *kvalite pokrmu* rozhoduje akosť použitých vstupných surovín, správna technológia prípravy a vzhľad jedla. Na celkový vnímanie podniku vplýva aj *atmosféra* a *image*. Atmosféru podniku tvorí komplex atribútov od výzoru a hygieny prevádzky, cez úroveň a spôsob obsluhy, kvalita pokrmov a hostia podniku. Tieto kritéria sa všeobecne nazývajú: *technické, psychologické, sociologické, právne, ekonomické*. Celková *povesť* podniku v očiach zákazníkov je daná kvalitou poskytovaných produktov a služieb.⁴¹

⁴⁰LUKÁŠKOVÁ, E., MÁLEK Z. *Food and beverage management*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2012, 141 s. ISBN 978-80-87300-23-7

⁴¹INDROVÁ, J., PETRŮ, Z., VAŠKO, M. *Podnikatelská činnost ve stravování a hotelnictví*. Přeprac. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 102 s. ISBN 80-7079-054-7

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4. ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA PODNIKU SUDIČKA POMOCOU MODELU 7S

K analýze vnútorného prostredia reštaurácie Sudička je použitý model 7S. Model 7S popisuje *kritické faktory* podniku. Sú nimi *štruktúra (structure)*, *stratégia (strategy)*, *systémy (systems)*, *spolupracovníci (staff)*, *schopnosti (skills)*, *štýl (style)*, *zdieľané hodnoty (shared values)*.⁴²

Štruktúra

Sudička sa nachádza na pražských Vinohradoch na ulici Nitranská 1355/7. Reštauráciu prevádzkuje M3catering spol. s.r.o. so sídlom na ulici Roháčovej 188/37, Praha 3, PSČ 130 00, menovite Marek Šťastný a Martin Dostál. Všetky rozhodnutia týkajúce sa food and beverage managementu sú v ich kompetencii. Obaja majitelia podniku zároveň pracujú ako obsluha a vedúci počas dennej smeny.

Stratégia

Reštaurácia Sudička pôsobí v odvetví permanentne sa meniacom a s veľkými tlakmi zo strany konkurencie. V odvetví neustále zanikajú a vznikajú subjekty. O ich existencii rozhodujú tieto tlaky. Odvetvie reštaurátérstva je špecifická forma podnikania, kedy podnik na trhu ponúka produkty spojené so službami, s čím súvisí aj voľba stratégie podniku.

Pokiaľ sa v podniku Sudička dá hovoriť o stanovenej stratégii, jedná sa vedome definované krátkodobé plány. Podnik očakáva pravidelný a dlhodobý príjem na základe dosahovaných výsledkov. Sudička prešla viacerými organizačnými zmenami. Pred nimi, majitelia okrem tohto podniku prevádzkovali reštauráciu na historickom kolesovom parníku Vyšehrad. Po ukončení činnosti na lodi majitelia presťahovali vlastnú časť inventáru a personál do podniku Sudička. V tom čase došlo k rozšíreniu otváracích hodín o nedeľu a podnik začal počas pracovného týždňa otvárať podnik o 11. hod. a ponúkať obedové menu.

Podnik Sudička je v pracovných dňoch otvorený od 11. hod. a zatvára sa podľa oficiálnych hodín každý deň o 23:30. Počas víkendu je podnik otvorený od 15:30 hod.. Návštevnosť podniku veľmi významne ovplyvňuje stav počasia. Spravidla počas slnečných a teplých dní je v podniku najmenej host'ov, čo je dôsledkom toho, že podnik sleduje hlavne krátkodobé ciele a nemá stratégiu, ktorá by mu zaistila stabilný príjem nezávislý na počasí.

⁴²Peters, T.: *McKinsey 7S*, <https://managementmania.com/en/mckinsey-7s>, 1.5.2013

Podnik neakceptuje úhradu jedla stravnými lístkami. Z tohoto dôvodu môže prichádzať o potenciálnych zákazníkov hlavne v čase podávania obedného menu. Zákazníci sa rozhodnú pre obed na inom mieste iba kvôli platbe stravenkami.

Systémy

Riadenie procesov v podniku je v kompetencii majiteľov. Majitelia podniku zaisťujú chod logistických procesov a ich kontrolu. Podnik využíva krátke informačné kanály, keďže majitelia podniku sa sami a denne podieľajú na chode všetkých procesov.

Výrobná zóna podniku (kuchyňa) a sklady podniku nie sú z minulosti dimenzované natoľko, aby bol podnik schopný v prípade potreby zásadne zmeniť stratégiu a výrobu. Všetky procesy v podniku ovplyvňujú hygienické predpisy. Tieto predpisy do detailov popisujú, ako proces výroby a predaja prebieha. Kvôli priestorovému obmedzeniu sú budúce ciele podniku limitované pravidlami na usporiadanie podľa hygienických noriem.

Spolupracovníci

Podnik sa snaží minimalizovať náklady na zamestnancov tým, že nikto z pracovníkov nie je zamestnancom podniku. Pracovníkmi výrobného strediska sú dvaja kuchári a dve ženy ako pomocná sila vo výrobe na upratovanie. Títo pracovníci vykonávajú činnosť na živnostnenský list. Striedanie pracovných smien je v režime „krátky/dlhý týždeň“.

Okrem týchto pracovníkov, priamo pre podnik pracuje 6 čašníkov. Všetci čašníci sú vysokoškolskí študenti, ale bez odborného hoteliárskeho vzdelania. Kvôli tomu, že čašníci vykonávajú činnosť formou dohody o vykonaní práce, majitelia podniku nehradia u týchto pracovníkov odvody do sociálnej a zdravotnej poisťovne. Vďaka tomu podnik získava vodcovské postavenie v oblasti nízkych nákladov. Podnik ale vynakladá prostriedky na vyškolenie čašníkov vo vlastnej réžii a musí počítať so značnou fluktuáciou čašníkov, keďže po ukončení vysokoškolského štúdia hľadá prácu vo svojom obore a zároveň formou hlavného pracovného úväzku. Pokiaľ sa jedná o výber nových pracovníkov, majitelia využívajú doporučenia od súčasných pracovníkov.

Schopnosti

V reštaurácii možno pri desiatich stoloch rozličných veľkostí usadiť naraz 60 hostí. Podnik Sudička sa charakterizuje sám ako vináreň, kaviareň, čajovňa, reštaurácia a galéria. Podľa rozsahu nápojového a jedálneho lístka to je možné potvrdiť. Okrem toho podnik dokáže zaisťovať rautové občerstvenie až pre 50 osôb.

Výrobné stredisko (kuchyňa) je rozdelené podľa hygienických noriem na príslušné sektory. Kuchyňa disponuje nasledujúcim vybavením pre spracovanie surovín: plynový sporák so šiestimi varičmi, elektrická rúra dimenzovaná na gastroplechy, holdomat, sous vide vaňa⁴³, vákuovací prístroj. Kuchyni chýba konvektomat.

Od 11. hod. do 14:30 kuchyňa pripravuje obedové menu. Obedové menu je zostavené na jeden pracovný týždeň a obsahuje vždy mäsové, vegetariánske i veganské jedlo. Cena menu je 120 Kč a polievka v cene 45 Kč je v cene menu zahrnutá. Obedové menu tvorí jedna polievka, tri hlavné jedlá a jedno hlavné jedlo obmieňané denne. Okrem jedla, za zvýhodnenú cenu 35 Kč je ponúkaná domáca limonáda (0,5l). K dezertom je zadarmo káva a čaj v čase do 16:30.

Kuchyňa prijíma objednávky jedla do 22:45. Od 14:30 je k dispozícii stále menu. Stále menu tvorí:

- Päť predkrmov v cenách od 82 Kč (Bruschetta s avokádovou pastou, špargľou, prepeličím vajcom a parmezánom) do 98 Kč (Carpaccio z chobotnice s mangovou salsou, žeruchou a limetou)
- Jedna polievka v cene 68 Kč (Hrachový krém s mäťou, chilli a crème fraîche)
- Deväť hlavných chodov v cenách od 126 Kč (Domáce cestoviny Caramelle plnené ricottou, mascarpone a pažitkou, šalviové maslo) do 165 Kč (Hovädzie líčka na červenom víne, teplý zemiakový šalát s fenyklom, rozmarýnová omáčka)
- Tri špeciality k vínu v cenách od 124 Kč (Výber syrov s chutney a ovocím) do 322 Kč (Syrové fondue pre dvoch)
- Tri šaláty v cenách od 88 Kč (Panzanella z domácej focaccie) do 106 Kč (Šalát s gorgonzolou, jahodami, dresing z bieleho balsamica a medu)
- Štyri domáce dezerty v cenách od 78 Kč (Karamelové crème brûlée s rozmarýnom) do 86 Kč (Cheesecake so syru Philadelphia s čučoriedkami)
- Domáce pečivo (22 Kč), olivy (72 Kč), čerstvo pražené mandle alebo pistácie (62 Kč)

Ponuka nápojov je široká. Lístok zahrnuje spektrum teplých, studených, alkoholických a nealkoholických nápojov. Sudička pripravuje rôzne kávy na báze espresso (od 40Kč) značky

⁴³ ULBRICH, T. *Gastronomy: basics, trends and news*. Ed. 1st. Brno: College of Business and Hotel Management, 2014, 45 s. ISBN 978-80-87300-49-7

Manuel. Čajový lístok obsahuje čierny, zelený, ochutený a ovocný čaj a servíruje sa príslušným tradičným spôsobom. Ponuku studených nealkoholických nápojov tvoria produkty korporácie Coca-Cola, mušty z Lažan, domáce limonády a ľadové čaje. Na výčape je pivo Kozel svetlý 11° (35 Kč/0,5l), Kozel tmavý 10° (35 Kč/0,5l) a Pilsner Urquell (45 Kč/0,5l). Cider a nealkoholické pivo je predávané vo fľaši. Paleta ponúkaných destilátov podniku je široká. Nápojových obsahuje 97 druhov destilovaných nápojov a aperitívov. Lístok obsahuje vermuty (60 Kč), vína portské (od 60 Kč), madeiru (80 Kč), sherry (60 Kč), likéry české (od 55 Kč) i medzinárodné (od 55 Kč), české (od 45 Kč) a talianske (od 55 Kč) ovocné destiláty, vodky (od 60 Kč), giny (od 65 Kč), tequily (od 60 Kč), mezcaly (80 Kč), karibské rumy (od 60 Kč), irské a škótske whisky (od 60 Kč), bourbon (od 60 Kč), americké whiskey (od 70 Kč), brandy (od 60 Kč), calvados (od 140 Kč), cognac (od 130 Kč), armagnac (od 140 Kč).

Vínny lístok obsahuje 51 druhov vín. Do karafy 0,25l alebo 0,5l je možné si vybrať z moravských rozlievaných vín. Z rozlievaných vín sú na výber dve biele (od 34 Kč/0,1l), dve červené vína (od 38 Kč/0,1l) a jedno ružové víno (38Kč/0,1l). Okrem dvoch druhov sú všetky vína s prívlastkom. Sudička ďalej ponúka víno v celej fľaši: biele moravské vína (od 390 Kč), biele zahraničné vína (od 470 Kč), moravské ružové víno (od 390 Kč), zahraničné ružové víno (od 420 Kč), moravské červené víno (od 390 Kč), zahraničné červené víno (od 470 Kč) a sekty moravské (540Kč) a zahraničné (od 390 Kč).

Štýl

Riadenie podniku je v kompetencii oboch majiteľov podniku. Keďže sa obaja podieľajú aj na dennom chode podniku, majú k dispozícii spätnú väzbu od zájzdníkov bez sprostredkovania. Vzájomné vzťahy nadriadených a podriadených sú viac kamarátske, než hierarchické. Podriadený si je vedomý svojej role v tíme a na druhú stranu sú vnímané jeho potreby. Platí striktná gendrová korektnosť.

Zdieľané hodnoty a ciele

Cieľom majiteľov podniku Sudička je vytvorenie prostredia, kde hosť nájde oddych a kvalitné ponúkané produkty a služby. Poslaním personálu je splniť očakávania klienta a prispôbiť sa im.

5. RASTER KONKURENTOV

Odvetvie je geograficky vymedzené hranicami mestskej časti Vinohrady s najbližším okolím, keďže reštaurácia je navštevovaná hlavne lokálnymi obyvateľmi. Podľa internetovej stránky České hospůdky je na území Vinohrad 178 reštaurácií.⁴⁴ Do tohoto počtu nie sú zarátané podniky zo Žižkova a Vršovíc, presnejšie z okrajových častí bezprostredne susediacich s Vinohradmi.

Tieto podniky tvoria konkurenčné prostredie, v ktorom podnik Sudička pôsobí. Zaisťujú verejné reštauračné stravovanie na úrovni od najnižšieho štandardu po najvyšší.

Do odvetvia podniku Sudička spadajú reštaurácie orientované na rovnakého cieľového zákazníka a v okruhu vzdialenosti **0,5 km** od podniku. Za cieľového zákazníka je považovaný jednotlivec ochotný zaplatiť za kávu espresso cenu v intervale od 33 do 45 Kč. Cena espressa je použitá na definovanie typického zákazníka z nasledujúceho dôvodu. Aby podnik vytvoril autentické prostredie, mal by ponúkať kvalitne vyrobenú a pripravenú kávu. Nastavená cena kávy sa odvíja od nákladov na technologické vybavenie (profesionálny kávovar a mlynček) a ceny objednáwanej kávy.

Na základe zvolených kritérií (interval ceny kávy a geografické vymedzenie) konkurentov tvoria najbližšie podniky splňujúce kritériá: **Kofein restaurant, Mozaika Burger & Co., Potrefená husa** ul. Vinohradská, **Los v Oslu, U Vodoucha**.

U vybraných podnikov sú sledované vybrané charakteristiky, ktorým je priradená hodnota od 1 do 5. Tieto hodnoty sú zaznamenané do tabuľky raster pre hodnotenie konkurentov. Čím nižšiu hodnotu charakteristika dosahuje, tým silnejšie postavenie podnik v tejto charakteristike má. Za hodnotené charakteristiky boli vybrané nasledujúce:

- **kvalita produktov a služieb**
- **miera rozmanitosti produktov a služieb**
- **vodcovské postavenie v oblasti technológií**
- **úroveň vybavenia**
- **miera vertikálnej integrácie.**

⁴⁴ Zdroj: <http://www.ceske-hospudky.cz/restaurace-hospody/praha-vinohrady>

Charakteristika **kvality ponúkaných služieb** je hodnotená na základe názoru zákazníkov na internetových stránkach www.tripadvisor.cz a na sociálnej sieti Facebook. Zákazníci sa kriticky vyjadrujú ku kvalite ponúkaných služieb a produktov. Zohľadnené sú certifikáty a ocenenia podniku.

V charakteristike **miery rozmanitosti ponúkaných produktov a služieb** je skúmaná rozmanitosť jedálneho lístka, ponuka obedového menu, ponuka nealkoholických nápojov studených a teplých, ponuka piva, vína a destilátov. Sledovaná je odlišnosť od konkurencie.

Hodnotenie **vodcovského postavenia v oblasti technológie** sleduje produkčné technológie, rozsah produkcie a komunikačné technológie.

Charakteristika **úrovne vybavenia** skúma jeho kvalitu a autenticitu prostredia a jeho stav.

Kritérium **miera vertikálnej integrácie** skúma výhodnú postavenia podniku vďaka spätnej a doprednej integrácii. Konkrétne sa hodnotí schopnosť zaistiť si vlastnú produkciu časti vstupných produktov bez nutnosti odberu od dodávateľa a schopnosť predat' vlastný produkt určený na spotrebu mimo miesto predaja.

Kofein restaurant (A)

Reštaurácia Kofein je z konkurentov geograficky najbližšie k podniku Sudička. Sídli rovnako na ulici Nitranská 9 v susednom dome. Prevádzka reštaurácie sa nachádza v pivničných priestoroch s oknami. Počas pracovného týždňa je podnik otvorený v čase od 11. hod do 24. hod.. Počas víkendu otvára od 17. hod.. Podnik je fajčiarsky. Kapacita je 40 miest na sedenie.

Kofein bol otvorený v roku 2011. Priestor prevádzky prešiel pred otvorením kompletnou rekonštrukciou. Kuchyňa podniku – výrobná časť je rozdelená na dve časti. Prvá je priestorovo oddelená od odbytovej časti. Druhá časť kuchyne je umiestnená v odbytovej časti. V druhej časti kuchyne prebieha iba finálna príprava jedla na rozdiel od prvej časti. Príprava jedla v odbytovej časti podniku je pre zákazníkov autentickým zážitkom, zákazníci majú možnosť sledovať prípravu priamo pred nimi. Nevýhodou je zápach z výparov vznikajúcich počas prípravy pokrmov v tej časti podniku, kde sa otvorená kuchyňa nachádza. Po dobe strávenej v tejto časti podniku je pach nasiaknutý v hosťovom oblečení. Kvôli zápachu je lepšie zvoliť sedenie v priestore mimo otvorenej kuchyne.

Podnik sa označuje za rodinnú reštauráciu s prívlastkom tapas bar. Tapas pochádzajú zo Španielska. Jedná sa o malé porcie jedla pripravené z údenín, syrov a zeleniny. Jednotlivá porcia nie je hlavné jedlo. Jedná sa o degustačné porcie.⁴⁵

Reštaurácia ponúka okrem tapas obedové menu a jedlá na objednávku. Cena obedového menu je 120 Kč, pričom polievka je v cene menu. Cena menu je rovnaká ako v reštaurácii Sudička. Štyri z piatich jedál sú mäsové. Jedno jedlo mäso neobsahuje, no pri príprave sú použité aj živočíšne produkty. Sú ponúkané klasické české jedlá (Hovädzie mäso varené, paradajková omáčka, knedľa), české jedlá v modernom poňatí (Bravčová panenka, arašidová omáčka, jasmínová ryža) a medzinárodné jedlá (Gnocchi). Rovnaké obedové menu ponúka počas celého pracovného týždňa, rovnako ako Sudička.

Vo večernom čase Kofein ponúka tapas a jedlá na objednávku. Je na výber 27 tapas. Receptúry jedál sú české (Domáca paštéta), španielske (Šunka Serrano Grand Reserva) a moderné upravené tradičné receptúry (Domáca tlačienka s cibuľovým želé). Ceny tapas sú od 55 Kč (Marinované olivy s balzamikom, medom a citrónom) do 95 Kč (Plátky chobotnice s paprikou a zemiakom Grenaille). Ponuka jedál na objednávku je obmedzená na šesť jedál, pričom štyri jedlá sú mäsové a dve jedlá zeleninové, no s obsahom živočíšnych produktov. Ceny jedál na objednávku sú od 115 Kč (Rukolový šalát s paradajkami, balsamikom a parmezánovými hoblinami) do 195 Kč (Rolovaná tortilla s hovädzím carpacciom, avokádom a chedarovou omáčkou). Počas celého dňa Kofein ponúka 5 druhov dezertov v jednotnej cene 80 Kč pripravené v celom rozsahu v podniku (Nugátové soufflé s višňami).

Kofein ponúka široký výber bielych a červených, českých aj zahraničných vín rôznych tried a druhov (zemské, akostné, prívlastkové, bio, sekt). V podniku čapujú pivo Pilsner Urquell a Ježek 11°. V ponuke je nealkoholických nápojov sú zastúpené nápoje korporácie Coca-cola, podnik pripravuje domáce limonády (ľadový čaj, zázvorová limonáda, fialková limonáda). Nechýbajú teplé nápoje (espresso, balené čaje Althaus). K dispozícii nie sú sypané čaje.

Recenzie podniku dostupné na internete sa od otvorenia v roku 2011 zlepšili. Podnik má vlastné internetové stránky (www.ikofein.cz) a stránky na sociálnej sieti Facebook (Kofein Restaurant), kde informuje o novinkách zdieľa fotografie ponúkaných jedál. Rezervácia stola nie je možná na internetových stránkach, iba telefonicky.

Hodnotenie reštaurácie na sociálnej sieti dosahuje 4,7/5. Na stránkach www.tripadvisor.cz jepodniku udelený certifikát výnimočnosti a hodnotenie 4,45/5.

⁴⁵ Zdroj: <http://www.spanelsko.info/tapas-obc.htm>

Mozaika Burger & Co. (B)

Podnik Mozaika je druhým najbližším konkurentom podniku Sudička. Nachádza sa rovnako na ulici Nitranská 13. Mozaika vznikla na mieste, kde v minulosti sídlila Slovenská reštaurácia. Priestor prešiel pred otvorením kompletnou rekonštrukciou. Jeho kapacita je 46 osôb. Podnik je otvorený od pondelka do soboty v čase od 11:30 do 23:00. Priestor je fajčiarsky. V letnom období je pred podnikom vytvorená záhradka na sedenie.

Mozaika sa radí do kategórie gourmet. Mnoho vstupných surovín odoberá od preverených farmárov a dodávateľov.

V ponuke je týždenné menu rozšírené o obedové menu a stále menu.

Obedové menu je obmieňané každý pracovný deň. Polievka v cene 48 Kč nie je zahrnutá v jeho cene. Ceny poludňajších jedál sú od 129 Kč (Arborio risotto s hovädzím mäsom, hubami a parmezánom) do 179 Kč (Kuracie Supreme s žihľavovou plnkou, baby špenátom a maslovou omáčkou). V dennej obedovej ponuke bývajú 3 jedlá.

Týždenné menu ponúkané po celú otváraciu dobu tvoria 3 jedlá. Ich ceny sú od 187 Kč (Losos sous vide s polentou a paradajkovo-baklažánovou salsou) do 256 Kč (Hovädzí flank steak, domáce hranolky, šalotkové maslo).

Stále menu podniku tvoria studené a teplé predkrmy, šaláty. Všetky hlavné jedlá zo stáleho menu sú burgery. Na výber sú jedlá z mäsa, bez mäsa i bez živočíšnych produktov. Ceny predkrmov začínajú na 72 Kč (Vyprážené kyslé uhorky s domácim aioli). Hlavné jedlá – burgery sú ponúkané v dvoch veľkostiach, ako degustačná porcia (Slider), aj ako bežná porcia (Burger). Ceny bežných porcií (Burger) začínajú pri 154 Kč (Hummus burger, vegetariánsky). Receptúry a technológie prípravy sú neštandardné (Sous vide hovädzí jazyk burger). Prílohy nie sú v cene hlavného jedla.

Okrem bežných technológií prípravy sú vybrané pokrmy pripravené metódou sous vide. Sous vide technológia varenia spočíva v pomalom varení pri nižšej teplote určenej pre každú surovinu inak, pričom surovina je počas varenia zabalená vo vákuovom obale. Vďaka tejto metóde si jedlo zachováva pôvodnú farbu, chuť a konzistenciu.

Podnik má konkurenčnú výhodu vďaka spätnej integrácii. Všetky prílohy, dresingy, omáčky a pečivo si pripravuje vo vlastnej réžii.

Ponuka nápojov v reštaurácii Mozaika začína domácimi limonádami, nápojové menu obsahuje balené limonády alternatívnych preverených značiek, produkty korporácie Coca-Cola podnik nepodáva. V reštaurácii sa čapuje nepasterizované nefiltrované pivo z Pivovaru Matuška. Z vín sú na výber vína moravské a zahraničné. Ceny za fľašové víno začínajú na 396 Kč (Chardonay, neskorý zber, Sedlák – Velké Bílovice). Ponuka sektov je obmedzená, podnik nepredáva champagne. Z destilátov sú ponúkané whisky od 71 Kč (Whyte and Mackay, Škótsko), rumy od 69 Kč (Santa Tereza Claro), gin od 79 Kč (Tanqueray), tequila od 79 Kč (Cabrito) a malý výber českých (Žufánek) a zahraničných destilátov (Madeira, Armagnac).

Podnik má vlastné internetové stránky (www.mozaikaburger.cz) a stránky na socialnej sieti Facebook (Mozaika Burger & Co.). Prostredníctvom oboch je možné rezervovať miesto na sedenie.

Hodnotenie reštaurácie na sociálnej sieti dosahuje 4,9/5. Hodnotenie na www.tripadvisor.cz dosahuje 4,43/5.

Potrefená husa, ul. Vinohradská (C)

Koncept reštaurácií Potrefená husa patrí pod skupinu Pivovaru Staropramen. Reštaurácia v obvode Praha 3 sa nachádza na ulici Vinohradská 104. Je otvorená od roku 1999. V roku 2010 prešla kompletnou rekonštrukciou. Kapacita miest na sedenie vo vnútri podniku je 132 miest, terasa ponúka 45 miest a je vytápaná infra žiaričmi. Priestor je v čase obedov nefajčiarsky, inak je fajčiarský priestor oddelený. Podnik je otvorený denne medzi 11. hod. a 24. hod..

Menu Potrefenej husi tvoria české a medzinárodné receptúry. V pracovných dňoch ponúka reštaurácia obedové menu. Všetky jedlá z obedovej ponuky obsahujú mäso, respektíve živočíšnu zložku. Jedno z jedál obedového menu je vždy zložené zo surovín bez lepku. Polievka v cene 38 Kč nie je v cene menu zahrnutá. Jedlá sú v cene od 96 Kč (Plnená paprika, paradajková omáčka, knedľa). Obedové menu vždy obsahuje jedno detské jedlo v cene 1 Kč, pokiaľ si dospelý vyberie z ponuky. Inak je cena detského menu 60 Kč. Táto ponuka platí aj počas víkendu.

Večerné menu tvorí stála ponuka a špeciality týždňa. Týždňové špeciality sú 3 jedlá v cenách od 224 Kč (Kura so žihľavovou plnkou). Stále menu tvoria predkrmy od 128 Kč (Lososový tatarák), polievky od 58 Kč (ponuka dňa), šaláty malé a veľké od 138 Kč (Špenátový šalát

so sušenými paradajkami), malé jedlá od 172 Kč (Vyprážené kuracie krídla), tradičné jedlá od 132 Kč (Morčacia sekaná), cestoviny a rizoto od 158 Kč (Špagety aglio olio), grilované mäsové jedlá od 218 Kč (Vykostené kuracie stehno Satay, tortilla). Všetky hlavné jedlá sú navrhnuté s prílohou zahrnutou v cene jedla. Podnik Potrefená husa si pripravuje vlastné dezerty v cene od 82 Kč (Tiramisu).

Potrefená husa využíva spätnú integritu, kuracie mäso použité v jedlách pochádza z vlastného chovu tohto konceptu. Okrem toho podnik predáva vlastné pivo, keďže vlastníkom siete Potrefených husí je Pivovar Staropramen.

Okrem bežných technológií prípravy sú vybrané pokrmy pripravené metódou sous vide.

Koncept Potrefená husa má vlastné internetové stránky (www.potrefene-husy.cz/cz/potrefena-husa-praha-vinohrady) s možnosťou výberu konkrétnej pobočky a stránky na sociálnej sieti Facebook (Potrefená husa Vinohrady). Na stránkach sociálnej siete podnik pravidelne aktualizuje informácie o dennom a týždennom menu a pridáva fotografie jedál. Rezervácia miest je možná iba telefonicky, alebo e-mailom.

Hodnotenie reštaurácie na sociálnej sieti dosahuje 4,3/5. Na stránkach www.tripadvisor.cz je podnik hodnotený 4,37/5.

Los v Oslu (D)

Los v Oslu sídli na pražských Vinohradoch na ulici Perunova 17. Podnik má 2 podlažia. Dolná časť sa nachádza v pivničných priestoroch. Celková kapacita miest na sedenie je 134 miest. Fajčiarska časť so 42 miestami na sedenie sa nachádza na hornom podlaží, ďalších 32 miest na hornom podlaží je umiestnených v oddelených priestoroch.

Podnik sa špecializuje na ponuku pivných špeciálov. Na výčape je 11 druhov českých a belgických pív. Okrem toho sa v reštaurácii predáva 65 druhov fľašových pív.

Reštaurácia pripravuje obedové menu v cene od 80 Kč. Všetky jedlá z obedného menu obsahujú mäso, alebo živočíšne produkty.

Stále menu tvoria jedlá k pivu a vínu v cenách od 78 Kč (Škvarková pomazánka), polievky v cenách od 45 Kč (Cesnaková polievka s vajcom a údedným mäsom), ryby a plody mora v cenách od 243 Kč (Grilované krevety s cesnakovo-vínovou omáčkou), jedlá z kuracieho, bravčového a hovädzieho mäsa v cenách od 133 Kč (Vyprázaná krkovic), cestoviny v cenách od 147 Kč (Tagliatelle s hubami a smotanovou omáčkou), bezmäse jedlá

so živočišnou zložkou od 93 Kč (Gratinovaná zelenina s modrým syrom), šaláty od 149 Kč (Nicoise). Hlavné jedlá v základe prílohu neobsahujú.

Podnik Los v Oslu má vlastné internetové stránky (www.losvoslu.cz), kde aktualizuje ponuku obedového menu. Konkrétne ceny obedového menu ale neuvádza. Ďalej má podnik vytvorené stránky na sociálnej sieti Facebook (Los v Oslu & Belgian Beer Club). Stránky na sociálnej sieti neobsahujú žiadne aktuálne informácie o varených jedlách. Rezervácia miest je možná iba po telefonickej dohode minimálne 24 hodín dopredu. Počas pracovného týždňa je podnik otvorený od 11:30 hod. do 1. hod. Cez víkend sa otvára od 13.hod. .

Hodnotenie reštaurácie na sociálnej sieti dosahuje 4,4/5. Na stránkach www.tripadvisor.cz dostahuje hodnotenie 4,44/5.

Hostinec U Vodoucha (E)

Reštaurácia U Vodoucha sa nachádza na rozhraní Žizkova a Vinohrad na ulici Jagellonská 21. Spolu s podnikom U Slovanské lípy patrí do konceptu Černokosteleckého pivovaru. Podnik sa špecializuje na predaj pív z malých českých pivovarov a staročeskú kuchyňu.

Kapacita podniku je 108 miest na sedenie. Priestor je rozdelený na fajčiarsku a nefajčiarsku časť. Podnik je otvorený od 11. hod do 24. hod.. Design interiéru je ladený v rustikálnom vidieckom štýle.

V čase obedov je v ponuke denné menu podávané počas celého týždňa vrátane víkendu. Ceny obedových jedál sú od 87 Kč (Plnené zemiakové knedle). Polievka v cene 30 Kč nie je zahrnutá v cene menu. Od 14:30 hod. kuchyňa pripravuje jedlá na objednávku zo stálej ponuky. Ceny jedál na objednávku začínajú na 129 Kč (Staropražská fanka). Cena najdrahšieho jedla na objednávku je 169 Kč (Steak z hovädzieho pupku). Súčasťou všetkých jedál zo stáleho menu je príloha. Všetky jedlá z jedálnych lístkov obsahujú mäsovú zložku. Jedlá bez mäsa obsahujú spravidla živočišnu zložku vo forme syra.

Okrem tejto ponuky podnik pravidelne pripravuje tematické gastronomické menu podľa momentálnej sezóny. Podnik pripravuje Svätomartinské hody, zverinové hody, zabíjačky a ďalšie krátkodobé menu.

Vďaka tomu, že časť predávaných pív vyrába vlastník, Černokostelecký pivovar, reštaurácia získava konkurenčnú výhodu. Jedná sa o spätnú integritu.

Z ďalších nápojov okrem piva menu tvoria české destiláty, liehoviny a likéry, domáce limonády pripravované sezónne, káva a bylinné čaje pripravované sezónne.

Reštaurácia má vlastné internetové stránky na doméne pivovaru (<http://uvodoucha.pivovarkostelec.cz/>). Všetky aktuálne informácie vrátane údajov, aké piva čakajú na narazenie sú na tomto webe. Fotky jedál sa na stránkach nenachádzajú. Reštaurácia nemá vlastné stránky na sociálnych sieťach, iba základné kontaktné údaje a hodnotenie podniku, konkrétne 4,5/5. Na stránkach www.tripadvisor.cz je podnik ohodnotený 4,37/5.

Tab. 2:

Charakteristika	Podnik				
	A	B	C	D	E
Kvalita produktov a služieb	2	1	2	2	2
Miera rozmanitosti produktu	2	2	2	2	2
Vodcovské postavenie v oblasti technológie	3	1	1	3	3
Úroveň vybavenia	2	1	1	3	2
Miera vertikálnej integrácie	4	2	1	5	2

Vysvetlivky:

Škála hodnotenia: 1 - významná konkurencia, 2, 3, 4, 5 – najmenej významná konkurencia

A – Kofein Restaurant

B - Mozaika Burger & Co.

C – Potrefená husa, ul. Vinohradská

D – Los v Oslu

E – Hostinec u Vodoucha

Na základe hodnotenia v rasti konkurentov sú najväčšími konkurentmi reštaurácie Sudička podniky Mozaika Burger & Co. a Potrefená husa, ul. Vinohradská. Obydva podniky významne konkurujú reštaurácii Sudička vo všetkých hodnotených charakteristikách.

6. MAPA KONKURENČNÝCH SKUPÍN

Na základe analýzy podnikov v odvetví a následom rozdelení do konkurenčných skupín je vytvorená mapa konkurenčných skupín. K analýze odvetvia je použitých 42 podnikov. Konkurencia a odvetví neustále zaniká a vzniká, preto nie je možné vykonať analýzu každého podniku v odvetví.

Pre analýzu sú vybraté nasledujúce kritériá:

Kvalita jedla je hodnotená od 1b (najhoršie) do 9b (najlepšie) na podľa vlastnej skúsenosti a referencií z internetových stránok www.tripadvisor.cz.

Na základe **ceny kávy** možno podniky rozdeliť na tri cenové hladiny:

1. interval (24 Kč až 32 Kč)
2. interval (33 Kč až 38 Kč)
3. interval (39 Kč a viac)

Podniky sú rozdelené na základe hodnotenia kvality jedla a ceny kávy na 9 strategických skupín.

Ďalším kritériom hodnotenia podniku je **počet miest na sedenie**. Počet miest koreluje s veľkosťou obratu a tržného podielu.

Tabuľka 3 obsahuje vstupné údaje potrebné pre vytvorenie mapy strategických skupín.

Tab. 3:

Poradie	Podnik	Kvalita jedla	Cena espressa	Počet miest na sedenie	Podiel miest v odvetví (%)
1	Restaurace Áčko	3	24	80	2,26
2	Restaurace Apetit	3	25	105	2,97
3	Hostinec U Bergnerů	4	28	80	2,26
4	Restaurace Na křižovatce	3	29	80	2,26
5	Pizza Roma	5	29	74	2,09
6	U Sokola	4	29	68	1,92
7	U tří Prasátek	3	30	70	1,98
8	Vínárna U Palečka	4	30	132	3,74
9	Pho Vietnam	4	30	12	0,34
10	Restaurace U Růžového sadu	3	30	120	3,40
11	Anatolie Kebap	4	31	118	3,34
12	Hospůdka Obyčejný svět	5	32	82	2,32
13	McDonald's Flóra	1	33	50	1,41
14	Restaurace Sonora	5	33	85	2,41
15	Bageterie Boulevard Flóra	2	34	40	1,13
16	Bombay Express Flóra	6	34	40	1,13
17	Pizza Dalí Flora	4	34	95	2,69
18	Restaurace U Vodárny	2	35	290	8,21
19	KFC Flóra	1	35	50	1,41
20	Kofeín restaurant	6	36	40	1,13
21	Milléme	8	36	36	1,02
22	Restaurace Bílá Vrána	6	36	88	2,49
23	Hostinec U Vodoucha	6	36	108	3,06
24	U Bohouše	4	36	70	1,98
25	Pizzeria Detaillo	5	37	65	1,84
26	Restaurace The Pind	6	37	56	1,58
27	U Sládečků	4	38	60	1,70
28	Los v Oslu	5	38	134	3,79
29	Restaurace Letem Světem	7	38	65	1,84
30	Running Sushi	6	39	30	0,85
31	Potrefená Husa Vnohřady	7	39	147	4,16
32	Restaurace Zapomenutý čas	8	39	130	3,68
33	Restaurace U stolu	6	39	122	3,45
34	Joe's American Grill	4	39	54	1,53
35	Budapest Restaurant	7	39	128	3,62
36	Orange Moon	6	40	35	0,99
37	Restaurace Sudička	8	40	60	1,70
38	Infinity Restaurant	4	42	75	2,12
39	Mozaika Burger & Co.	8	42	46	1,30
40	Il Capitano Ristorante	8	42	108	3,06
41	Máneska	8	49	114	3,23
42	Aromi	9	79	92	2,60

Podľa údajov v tabuľke 1 je vytvorená Tabuľka 4 s deviatimi konkurenčnými skupinami s rôznym hodnotením.

Tab. 4:

Konkurenčná skupina	Kvalita		Cena espressa	
	od	do	od	do
A – nízka kvalita, nízka cena	1	3	24	32
B – stredná kvalita, nízka cena	4	6	24	32
C – vysoká kvalita, nízka cena	7	9	24	32
D – nízka kvalita, stredná cena	1	3	33	38
E – stredná kvalita, stredná cena	4	6	33	38
F – vysoká kvalita, stredná cena	7	9	33	38
G – nízka kvalita, vysoká cena	1	3	39	79
H – stredná kvalita, vysoká cena	4	6	39	79
I – vysoká kvalita, vysoká cena	7	9	39	79

Tab. 5:

Konkurenčná skupina	Konkurenti v skupinách
A – nízka kvalita, nízka cena	5
B – stredná kvalita, nízka cena	7
C – vysoká kvalita, nízka cena	0
D – nízka kvalita, stredná cena	4
E – stredná kvalita, stredná cena	11
F – vysoká kvalita, stredná cena	2
G – nízka kvalita, vysoká cena	0
H – stredná kvalita, vysoká cena	5
I – vysoká kvalita, vysoká cena	8

Rozdelenie podnikov podľa kvality jedla a ceny kávy.

A – nízka kvalita, nízka cena - 5 podnikov:

Restaurace Áčko, Restaurace Appetit, Restaurace Na křižovatce, U tří Prasátek, Restaurace U Růžového sadu.

B – stredná kvalita, nízka cena - 7 podnikov:

Hostinec U Bergnerů, Pizza Roma, U Sokola, Vinárna U Palečka, Pho Vietnam, Anatolie Kebap, Hospůdka Obyčejný svět.

C – vysoká kvalita, nízka cena - žiadne podniky

D – nízka kvalita, stredná cena - 4 podniky:

McDonald's Flóra, Bageterie Boulevard Flóra, Restaurace U Vodárny, KFC Flóra.

E – stredná kvalita, stredná cena - 11 podnikov:

Restaurace Sonora, Bombay Express Flóra, Pizza Dalí Flora, Kofein restaurant, Restaurace Bílá Vrána, Hostinec U Vodoucha, U Bohouše, Pizzeria Detaillo, Restaurace The Pind, U Sládečků, Los v Oslu.

F – vysoká kvalita, stredná cena - 2 podniky:

Milléme, Restaurace Letem Světem.

G – nízka kvalita, vysoká cena - žiadne podniky

H – stredná kvalita, vysoká cena - 5 podnikov:

Running Sushi, Restaurace U stolu, Joe's American Grill, Orange Moon, Infinity Restaurant.

I – vysoká kvalita, vysoká cena - 8 Podnikov:

Potrefená Husa Vinohrady, Restaurace Zapomenutý čas, Budapest Restaurant, Restaurace Sudička, Mozaika Burger & Co., Il Capitano Ristorante, Máneska, Aromi.

Pre vytvorenie mapy konkurenčných skupín je potrebné v každej konkurenčnej skupine určiť jej parametre:

- **veľkosť** danú kapacitou podnikov
- **umiestnenie za vodorovnej osi x** zaznamenávajúce priemer kvality jedla
- **umiestnenie na zvislej osi y** zaznamenávajúce priemernú cenu espressa

Pre skupinu A sú vypočítané nasledujúce hodnoty:

Veľkosť: $2,25+2,97+2,26+1,98+3,40 = 9,46\%$

Umiestnenie na vodorovnej osi x: $(3+3+3+3+3)/5=3$

Umiestnenie na zvislej osi y: $(24+25+29+30+30)/5 = 27,60$

Pre skupinu **B** sú vypočítané nasledujúce hodnoty:

Veľkosť: $2,26+2,09+1,92+3,74+0,34+3,34+2,32 = 16,01 \%$

Umiestnenie na vodorovnej osi x: $(4+5+4+4+4+4+5)/7 = 4,28$

Umiestnenie na zvislej osi y: $(28+29+29+30+30+31+32)/7 = 29,85$

Do skupiny **C** nemožno priradiť žiaden podnik, celkový počet skupín sa redukuje o tento počet.

Pre skupinu **D** sú vypočítané nasledujúce hodnoty:

Veľkosť: $1,41+1,13+8,21+1,41 = 12,16 \%$

Umiestnenie na vodorovnej osi x: $(1+2+2+1)/4 = 1,5$

Umiestnenie na zvislej osi y: $(33+34+35+35)/4 = 34,25$

Pre skupinu **E** sú vypočítané nasledujúce hodnoty:

Veľkosť: $2,41+1,13+2,69+1,13+2,49+3,06+1,98+1,84+1,58+1,70+3,79 = 23,08 \%$

Umiestnenie na vodorovnej osi x: $(5+6+4+6+6+6+4+5+6+4+5)/11 = 5,18$

Umiestnenie na zvislej osi y: $(33+34+34+36+36+36+36+37+37+38+38)/11 = 35,90$

Pre skupinu **F** sú vypočítané nasledujúce hodnoty:

Veľkosť: $1,02+1,84 = 2,86 \%$

Umiestnenie na vodorovnej osi x: $(8+7)/2 = 7,5$

Umiestnenie na zvislej osi y: $(36+38)/2 = 37$

Do skupiny **G** nemožno priradiť žiaden podnik, celkový počet skupín sa redukuje o tento počet.

Pre skupinu **H** sú vypočítané nasledujúce hodnoty:

Veľkosť: $0,85+3,45+1,53+0,99+2,12 = 8,94 \%$

Umiestnenie na vodorovnej osi x: $(6+6+4+6+4)/5 = 5,2$

Umiestnenie na zvislej osi y: $(39+39+39+40+42)/5 = 39,8$

Pre skupinu **I** sú vypočítané nasledujúce hodnoty:

Veľkosť: $4,16+3,68+3,62+1,70+1,30+3,06+3,23+2,60 = 23,35 \%$

Umiestnenie na vodorovnej osi x: $(7+8+7+8+8+8+8+9)/8 = 7,88$

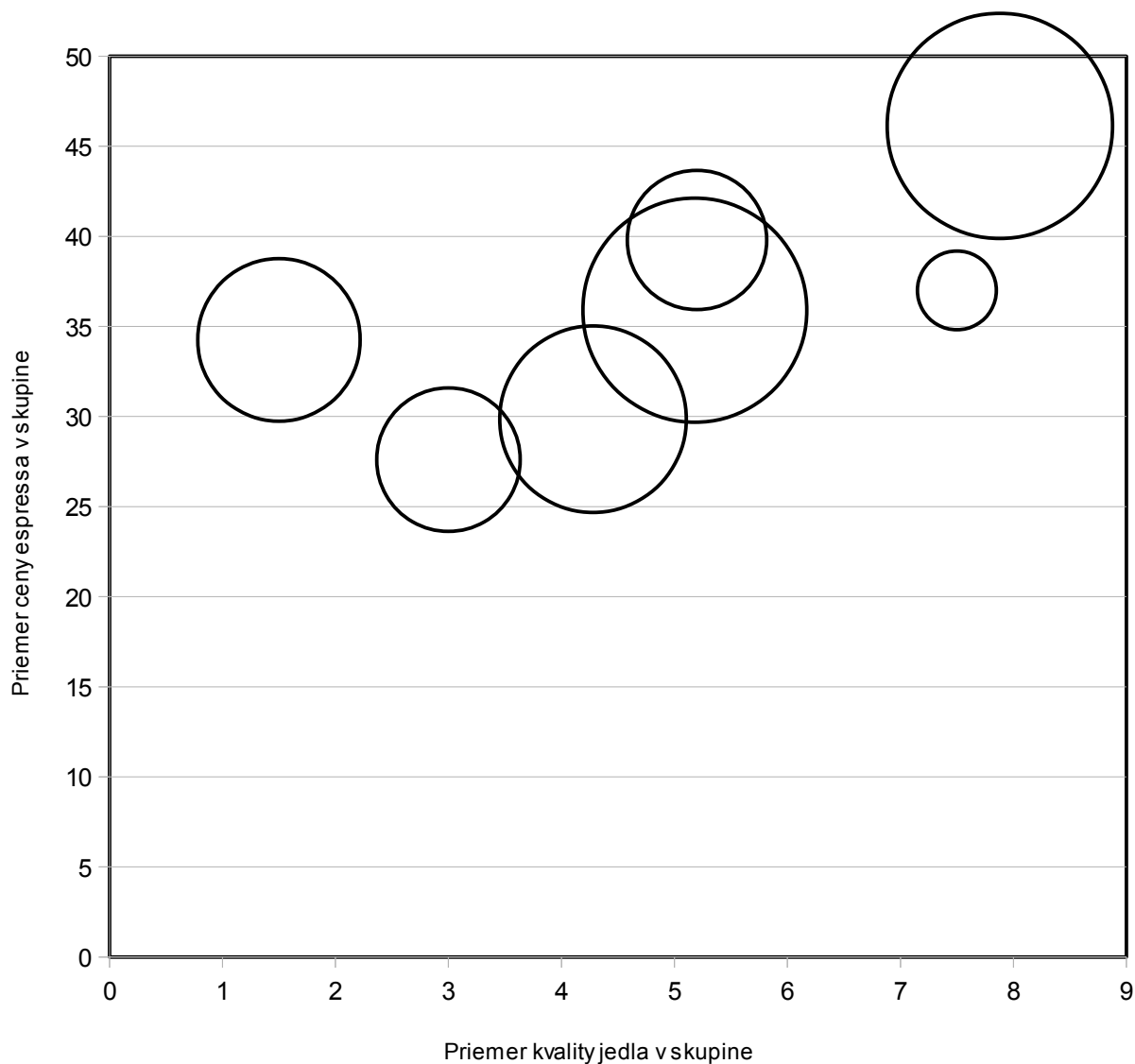
Umiestnenie na zvislej osi y: $(39+39+39+40+42+42+49+79)/8 = 46,13$

Tieto údaje sú zhrnuté do nasledujúcej Tabuľky 6. Na základe skúmaných kritérií boli podniky rozdelené do siedmich existujúcich konkurenčných skupín.

Tab. 6:

Konkurenčná skupina	Podiel skupiny (%)	Kvalita vyjadrená v priemere	Priemerná cena espressa
A – nízka kvalita, nízka cena	9,46	3	27,6
B – stredná kvalita, nízka cena	16,01	4,28	29,85
C – vysoká kvalita, nízka cena	0	0	0
D – nízka kvalita, stredná cena	12,16	1,5	34,25
E – stredná kvalita, stredná cena	23,08	5,18	35,9
F – vysoká kvalita, stredná cena	2,86	7,5	37
G – nízka kvalita, vysoká cena	0	0	0
H – stredná kvalita, vysoká cena	8,94	5,2	39,8
I – vysoká kvalita, vysoká cena	23,35	7,88	46,13

Mapa konkurenčných skupín



Graf 1: Mapa konkurenčných skupín

Podľa Tabuľky 6 bol vytvorený Graf 1 mapa konkurenčných skupín. Graf zobrazuje umiestnenie a veľkosť konkurenčných skupín v rámci odvedvia. Z tabuľky a grafu vyplýva, že najväčší podiel čo do počtu miest na sedenie má skupina **I** s vysokou kvalitou a vysokou cenou. O málo menšia je skupina **E** so strednou kvalitou a strednou cenou. Najmenšou konkurenčnou skupinou je skupina **H** s so strednou kvalitou a vysokou cenou.

Na základe zvolených kritérií sa reštaurácia Sudička nachádza v konkurenčnej skupine s **I** s vysokou cenou a vysokou kvalitou.

7. NÁVRHOVÁ ČASŤ

Doporučením pre podnik Sudička je niekoľko operatívnych zmien, ktoré by mali v budúcnosti viesť k väčšiemu vplyvu v odvetví aj v konkurenčnej skupine.

1. Reštaurácia Sudička by mala začať akceptovať platbu jedla stravnými lístkami. Verejné reštauračné stravovanie slúži v čase obedov hlavne ľuďom pracujúcim v okolí. Keďže títo potenciálni zákazníci platia za obedy stravnými lístkami dotovanými zamestnávateľom, preferujú zariadenie, kde je platba stravnými lístkami prijateľná. Podniku by platby stravnými lístkami zvýšili celkové tržby a efektívnosť využitia zamestnancov by sa zvýšila tiež. Tieto výhody by kompenzovali transakčné náklady prevodu stravných lístkov na peniaze.

2. Reštaurácia by mala vybudovať malú letnú terasu v priestore na chodníku pred podnikom. Tento dodatočný priestor na sedenie by zvýšil kapacitu podniku a pridal podniku ďalšie atraktívnejšie prostredie. Ako bolo zmienené v 7S analýze podniku Sudička, podnik navštevuje v čase prázdnin a víkendov v peknom počasí málo hostí. Tento vývoj je podobný v celom odvetví. Vo výhode sú v tomto čase podniky s letnou záhradou.

3. Reštaurácia by mala sledovať aj nepriame vonkajšie faktory. Počas života podniku dochádza k zmenám preferencií stálych zákazníkov a spravidla medzi nimi pribúdajú deti. Tento **demografický faktor** by mal byť zapracovaný do stratégie podniku. Konkrétne marketingová akcia zameraná na detského zákazníka platná v čase nízkej návštevnosti by zvýšila tržby a efektívnosť využitia personálu. Preferencie zákazníkov ovplyvňuje **ekologický faktor**. Dochádza k zmenám preferencií u jedál obsahujúcich mäso a živočíšne produkty. Rastie záujem o jedlá vegetariánske a veganské.

4. **Schopnosť** podniku, ako predmet 7S analýzy, sa dá zlešiť úpravou zastaralých internetových stránok podniku www.sudicka.cz. Web nezodpovedá súčasným nárokom na jednoduchosť a prehľadnosť. Na sociálnych sieťach nahrané fotografie jedál vyfotené kvalitnejšie by zvýšili atraktivitu jedla a podniku.

5. Je nevyhnutná orientácia na zákazníkove potreby, naslúchanie a spätná väzba ako súčasť firemnej kultúry

6. **Spätná aj dopredná integrita** realizovaná vlastnou výrobou vstupov zaistí podniku zníženie nákladov na vstupy, vyššie tržby, kvalitnejšie produkty a lepšie meno.

ZÁVER

Bakalárska práca „*Návrh konkurenčných stratégií pre podnik pôsobiaci v odvetví gastronómie*“ sa zaoberala návrhmi takých opatrení v riadení podniku Sudička, ktoré by mali podnik viesť po vybranej ceste k zvolenému cieľu. V literárnej časti práce boli rozobrané definície prostredia, managementu, strategického managementu a teoreticky popísané najčastejšie aplikované analýzy podnikov. Okrem toho, literárna časť definovala pojmy v reštaurátérstve a gastronómii a základné princípy a podmienky fungovania.

Navrhnuté konkurenčné stratégie podniku Sudička boli sumarizované v návrhovej časti podniku do niekoľkých bodov. Návrhová časť práce vychádzala z údajov vnútornej analýzy podniku Sudička, z analýzy jeho najbližšieho okolia a z analýzy odvetvia reštaurátérstva na pražských Vinohradoch. Vnútorňá analýza podniku Sudička prevedená pomocou modelu 7S poskytla detailnejší pohľad na chod podniku, na cenovú úroveň podniku, jeho vybavenie, schopnosti a vzťah zamestnancov. Analýza priniesla kritický pohľad na konkurenčné výhody i nevýhody podniku, v čom podnik zaostáva, aj v čom podnik napreduje. V druhej kapitole praktickej časti bola prevedená analýza najbližších konkurentov podniku Sudička. Ako najväčší rivali podniku boli určené podniky z najbližšieho okolia so zameraním na cieľového zákazníka. Táto skupina bola definovaná autorom nasledujúco. Za cieľového zákazníka bol zvolený jednotlivec ochotný zaplatiť v podniku 35 až 45 Kč za kávu espresso. Táto analýza porovnala najbližších konkurentov podniku Sudička, ich prednosti aj slabé stránky. Údaje o najbližších konkurentoch boli sumarizované v tabuľke *raster konkurentov*. V tretej kapitole analytickej časti bola prevedená analýza odvetvia prostredníctvom mapy konkurenčných skupín. Vybraných 42 podnikov v odvetví boli rozdelených do strategických skupín podľa kvality jedla a ceny kávy espresso kapacity podniku. Hodnotená bola kvalita jedla známkami od 1 do 9. Podniky boli rozdelené do troch kategórií: 1-3 najmenej kvalitné jedlo, 4-6 stredne kvalitné jedlo, 7-9 veľmi kvalitné jedlo. Ďalším kritériom bola cena kávy. Tieto podniky boli rozdelené na základe ceny kávy od 24 Kč do 79 Kč do troch intervalov: najnižšia cena, stredná cena, najvyššia cena. Podľa týchto kritérií boli podniky rozdelené do siedmich konkurenčných skupín. Táto analýza nepriniesla rovnaké výsledky ako raster hodnotenia konkurencie, keďže hodnotila odvetvie. Podnik Sudička spadol podľa mapy konkurenčných skupín do kategórie najdrahších s najkvalitnejším jedlom. Z výsledkov analýzy vyšlo, že strategická skupina podniku Sudička tvorí najväčšiu skupinu v rámci odvetvia, z čoho vyplnilo, že podniky v odvetví reštaurátérstva na Vinohradoch môžu cieľiť svoje záujem

na klienta vyžadujúceho kvalitu. Tanto klient je zároveň ochotný si za túto službu zaplatiť adekvátnu sumu. Z mapy konkurenčných skupín vyplynulo, že v odvetví sa nenachádzajú podniky vysokou kvalitou a nízkou cenou, ani podniky s nízkou kvalitou a vysokou cenou.

POUŽITÉ ZDROJE

- BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211 s. ISBN 978-80-247-4429-2
- BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 147 s. ISBN 80-7169-230-1
- BUREŠOVÁ, P., ZIMÁKOVÁ, B., ČERTÍK, M., HÁN, J. *Výbrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie*. 1.vydanie. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 156 s., ISBN 978-80-7478-498-9
- DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3
- HRON, J., DOHNAL, J., TICHÁ, I. *Strategické řízení*. Vyd. 2. přeprac. Praha: Credit, 1998, iv, 266 s. ISBN 80-213-0429-4
- CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6
- INDROVÁ, J., PETRŮ, Z., VAŠKO, M. *Podnikatelská činnost ve stravování a hotelnictví*. Přeprac. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 102 s. ISBN 80-7079-054-7
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8
- KLAPALOVÁ, A. TRUNEČKOVÁ, P. *Konkurenceschopnost v cestovním ruchu, gastronomii a hotelnictví: sborník příspěvků z páté mezinárodní konference : [3. května 2012*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2012, 271 s. ISBN 978-80-87300-19-0
- KOŠŤAN, P., BĚLOHLÁVEK, F., ŠULEŘ, O. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-x
- LUKÁŠKOVÁ, E., MÁLEK Z. *Food and beverage management*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2012, 141 s. ISBN 978-80-87300-23-7
- PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s.,ISBN 80-85605-11-2.48

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0

ROBBINS, Stephen P., COULTER, Mary K. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1

SAKÁL, P., PODSKLÁN, A. *Strategický manažment*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo STU, 2004, 256 s. ISBN 80-227-2153-0

TESONE, D. *Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 389 s. ISBN 978-80-7357-655-4

ULBRICH, T. *Gastronomy: basics, trends and news*. Ed. 1st. Brno: College of Business and Hotel Management, 2014, 45 s. ISBN 978-80-87300-49-7

VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-7219-014-8

ZAHRA, S. A. Competitiveness in the 21st century: reflections of the growing debate about globalization, *Advances in Competitiveness Research, Vol. 8, No. 1, pp. 14-33*

ZIMÁKOVÁ, B. *Food & beverage management*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2007, 146 s. ISBN 978-80-86578-74-3

Autor neznámý: www.ceske-hospudky.cz/restaurace-hospody/praha-vinohrady

Stránky podnikov na: www.facebook.com

www.ikofein.cz

www.losvoslu.cz

Peters, T.: *McKinsey 7S*, <https://managementmania.com/en/mckinsey-7s>, 1.5.2013

www.mozaikaburger.cz

<http://uvodoucha.pivovarkostelec.cz/>

www.potrefene-husy.cz/cz/potrefena-husa-praha-vinohrady

Stránky podnikov na: www.tripadvisor.cz

Husár, J.: *Strategic analysis of the company and its connection with products innovation*, <http://www.posterus.sk/?p=14568>, 4.2.2013, Prešov

Autor neznámy: *Strategická situační analýza*, www.strateg.cz/strategicka_analyza.html
www.sudicka.cz

Válková, M.: *Tapas - občerstvení po španělsku*, <http://www.spanelsko.info/tapas-obc.htm>