

**J i h o č e s k á u n i v e r z i t a**  
**v Č eských Budějovicích**

**Ekonomická fakulta**

---

**Katedra: řízení**

**Studijní program: B 6208 Ekonomika a management**

**Studijní obor: obchodní podnikání**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Analýza marketingového prostředí**

**vybrané firmy**

**The analysis of marketing environment**

**for selected company**

**Vedoucí bakalářské práce:**

Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

**Autor bakalářské práce:**

Veronika Radová

---

2010

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra: Řízení**

**Akademický rok: 2009/2010**

Jméno a příjmení: **Veronika RADOVÁ**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Název tématu: **Analýza marketingového prostředí vybrané firmy**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

## **Cíl práce:**

Cílem bakalářské práce je stanovit trendy na základě analýzy marketingového prostředí dané firmy a vytipovat silné a slabé stránky, popřípadě odhadnout ohrožení a možnosti firmy.

## **Postup řešení:**

1. Studium odborné literatury se zaměřením na danou problematiku
2. Analýza současného postavení podniku a její vývoj, transformace
3. Zhodnocení marketingového prostředí firmy (makro a mikro rozbor)
4. Shrnutí postavení a situace firmy v jejím marketingovém prostředí

**Rámcová osnova:**

1. Úvod, Cíl, 2. Literární rešerše, 3. Metodika, Hypotézy, 4. Charakteristika odvětví firmy, 5. Analýza marketingového prostředí, 6. Výstup analýzy, 7. Vytipování silných a slabých stránek, popřípadě příležitostí i hrozeb, 8. Závěr, 9. Summary, 10. Přehled použité literatury, 11. Přílohy

**Rozsah grafických prací:****Rozsah průvodní zprávy:****Seznam odborné literatury:**

KOTLER, P. *Inovativní marketing. Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků.*

Praha: Grada Publishing, 2004. 200 s. ISBN 80-247-0921-X

KOTLER, P. *Marketing od A do Z.* Praha: Management Press, 2003. 208 s.

ISBN 80-7261-082-1

KOUDELKA, J. *Spotřební chování a segmentace trhu.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. 227 s. ISBN 80-86730-01-8

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy.* Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s.

ISBN 978-80-247-2049-4

KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing.* Praha: Grada, 1042 s. ISBN 80-247-1545-7

**Vedoucí bakalářské práce:** Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

**Datum zadání bakalářské práce:** 15. února 2010

**Datum odevzdání bakalářské práce:** 29. dubna 2011

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

CSc.

prof. Ing. Magdalena Hrabánková,

děkanka

V Českých Budějovicích dne 15. února 2010

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma „Analýza marketingového prostředí vybrané firmy“ zpracovala samostatně, a to na základě mnou zjištěných informací a materiálů, které jsem uvedla v seznamu odborné literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b Zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě, ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 20. března 2011

---

Veronika RADOVÁ

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za odborné vedení, všestrannou pomoc a cenné rady při vypracování této bakalářské práce.

Dále bych vyjádřila poděkování manažerovi firmy Potrefená husa, který se mi poskytl potřebné informace a při konzultacích byl trpělivý a vstřícný.

# OBSAH

|   |    |
|---|----|
| 1. Úvod a cíl .....                                       | 9  |
| 1.1 Úvod.....   | 9  |
| 1.2 Cíl práce .....                                       | 11 |
| 1.2.1 Hlavní cíl.....                                     | 11 |
| 1.2.2 Vedlejší cíle .....                                 | 11 |
| 2. Literární rešerše .....                                | 12 |
| 2.1 Marketing .....                                       | 12 |
| 2.1.1 Pojem marketing .....                               | 12 |
| 2.1.2 Základní pojmy .....                                | 13 |
| 2.1.3 Marketingová strategie .....                        | 15 |
| 2.1.4 Marketing služeb.....                               | 16 |
| 2.2 Marketingové prostředí .....                          | 18 |
| 2.2.1 Mikroprostředí .....                                | 19 |
| 2.2.2 Makroprostředí.....                                 | 21 |
| 2.3 Rozhodující analýzy pro firmu.....                    | 24 |
| 2.3.1 V mikroprostředí.....                               | 25 |
| 2.3.2 V makroprostředí .....                              | 28 |
| 2.3.3 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku..... | 29 |
| 2.4 Gastronomie .....                                     | 31 |
| 2.4.1 Historický vývoj pohostinství.....                  | 31 |
| 2.4.2 Trendy .....  | 32 |
| 2.4.3 Podnikání v gastronomii .....                       | 33 |
| 3. Metodika a hypotézy .....                              | 34 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.1   | Metodický postup.....  | 34 |
| 3.2   | Pracovní hypotézy.....   | 35 |
| 3.2.1 | Hypotéza 1.....  | 35 |
| 3.2.2 | Hypotéza 2.....  | 35 |
| 4.    | Charakteristika odvětví a firmy.....                                       | 36 |
| 4.1   | Charakteristika odvětví.....   | 36 |
| 4.2   | Charakteristika firmy.....   | 37 |
| 4.2.1 | Poskytované služby.....  | 37 |
| 4.2.2 | Nabídka podniku.....   | 38 |
| 5.    | Analýza marketingového prostředí.....                                      | 44 |
| 5.1   | Analýza mikroprostředí.....  | 44 |
| 5.1.1 | Podnik Potrefená husa.....   | 44 |
| 5.1.2 | Porterův model pěti sil.....   | 46 |
| 5.2   | Analýza makroprostředí.....  | 58 |
| 5.2.1 | STEP analýza.....  | 58 |
| 6.    | Výstup analýzy.....  | 64 |
| 6.1   | Hodnocení analýzy mikroprostředí.....                                      | 64 |
| 6.2   | Hodnocení analýzy makroprostředí.....                                      | 65 |
| 7.    | Vytipování silných a slabých stránek, popřípadě příležitostí i hrozeb..... | 66 |
| 8.    | Závěr.....   | 70 |
| 9.    | Summary.....   | 71 |
| 10.   | Přehled použité literatury.....  | 72 |
| 11.   | Přílohy.....   | 76 |



# 1. Úvod a cíl

## 1.1 Úvod

Problematika zaměřující se na aktuální trend společnosti - navštěvování restauračních zařízení a s ní spojené objevování nových možností jak v gastronomickém přístupu, tak v degustování novinek ve světě vína, ochutnávání drinků a nové znalosti ve světě kávy nám stále přibližují tyto kultury. Dnešní společnost je v důsledku inovativních změn velice různorodá a vyžaduje individuální přístup ke každému jednotlivci, ale i celé společnosti.

Nutno podotknout, že se trendy v tomto odvětví neustále mění a je důležité stále se přizpůsobovat, aby si restaurace udržovala stejnou úroveň, ať už hovoříme o prestiži, či o jméne, popř. celém konceptu fungování.

Sektor služeb, do nichž se restaurační provoz svojí strukturou řadí, je vysoce citlivý na vývoj kupní síly. Nelze se proto domnívat, že „to bude nějak fungovat.“ Nutná je organizace managementu a marketingu firmy a vhodný výběr taktik a strategií. Organizace poskytující služby jsou však zároveň velmi zranitelné. Zákazník, který kupuje službu, má často specifická očekávání, která však díky mimořádnému charakteru služby - nehmotnosti, nedokáže přesně sdělit prodávajícímu. V průběhu poskytování služby se zákazník přímo stýká s „dodavatelem“ služby, což klade na zaměstnance těchto organizací zvýšené nároky.

Organizace vstupující počátkem devadesátých let na trh služeb neměly pochopitelně téměř žádné zkušenosti s marketingem služeb. Učily se ze svých úspěchů, ale i omylů. Mezitím na náš trh vstoupily silné a zkušené zahraniční firmy a tím se konkurence umocnila. Poptávka po pokrmech a nápojích se mění ze dne na den v závislosti na typu restaurace a segmentech trhu, které obsluhuje. Právě služby a jedinečný přístup k zákazníkovi mohou být tou předností restaurace, která jej odlišuje od konkurence.

Úspěšným firmám nestačí pouze vytipování silných a slabých stránek, představujících současný stav postavení podniku na trhu, ale nutný je i budoucí odhad ohrožení, reprezentovaný konkurenčními podniky a také příležitosti existující v marketingovém prostředí vybrané organizace.

Marketingové prostředí budu analyzovat pro restauraci Potrefená husa v Českých Budějovicích v České ulici. Tento podnik jsem zvolila z důvodu mého zájmu o gastronomii a z důvodu možnosti zužitkování zkušeností získaných dvouletou praxí v této restauraci.

## **1.2 Cíl práce**

### **1.2.1 Hlavní cíl**

Cílem bakalářské práce je stanovit trendy a vytipovat silné a slabé stránky na základě analýzy marketingového prostředí, popřípadě odhadnout ohrožení a možnosti firmy.

### **1.2.2 Vedlejší cíle**

Analýza současného postavení podniku, její vývoj a transformace. Zhodnotit vnitřní prostředí podniku pomocí mikro a makro rozboru.

## 2. Literární rešerše

### 2.1 Marketing

#### 2.1.1 Pojem marketing

Definici marketingu popisuje řada významných autorů a společně se shodují v hlavních charakteristikách pojmu. Nejvýstižněji formuluje Kotler (1998):

*„Marketing je popsán jako společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny osob získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními,“.*

*„Budoucnost není teprve před námi. Už začala. Bohužel si ji mezi sebe nerovnoměrně rozdělily společnost, všechny odvětví a národy.“* přeložen Kotler (2007).

Podle Americké marketingové asociace (2007) tvoří marketing proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, marketingové komunikace a rozšiřování myšlenek, výrobků a služeb za účelem vyvolání tlakové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců i organizací.

Čichovský (1994) uvádí, že marketing má pomoci tomu, aby požadovaná služba či produkt byly nabídnuty správným skupinám zákazníků a to v pravý čas a na pravém místě a za přiměřenou cenu.

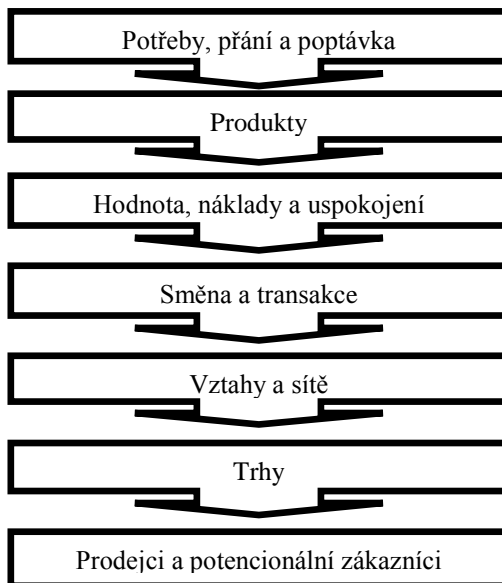
Maruani (1994) dělí trh na reálný či potenciální, trh z hlediska nabídky služeb a výrobků nebo spotřeby a přání klienta. Existují pravidla pro rozeznání zákazníků:

- pravidlo směny a výhody,
- trh existuje, pokud užití výrobku nalezne skupinu zákazníků,
- znát sebe sama (tzn. své silné a slabé stránky),
- uspokojovat zákazníka,
- znát omezení trhu.

## 2.1.2 Základní pojmy

Podle Kotlera je definice marketingu založena na následujících základních pojmech: potřeby, přání a poptávka; produkty (výrobky, služby a myšlenky); hodnota, náklady a uspokojení; směna a transakce; vztahy a sítě; trhy; prodejci a potenciální zákazníci. Vazby mezi těmito základními pojmy tvoří koncepci marketingu (viz Obr. 1).

Obrázek 1: Základní koncepce marketingu



Zdroj: Kotler (1998)

### Potřeby, přání a poptávka

Potřeby a přání lidí jsou velmi rozmanitá a neustále se mění. Lidskou potřebu lze vymezit jako určitý stav pocíťovaného nedostatku některého ze základních uspokojení. Tyto potřeby jsou utvářeny trhem a dány celou podstatou lidské existence. Přání jsou touhy po určitém uspokojení lidských potřeb, avšak stejná základní potřeba může být pro každého jedince uspokojena různým způsobem. Přání lidí jsou neustále utvářena v závislosti na prostředí, kde se člověk pohybuje (církve, škola, rodina, obchodní společnost). Poptávka jsou přání mít specifické produkty, které jsou podepřena schopností a ochotou si je koupit. Z přání se stává poptávka ve chvíli, kdy je podložena kupní silou.

### Produkty (výrobky, služby a myšlenky)

Produkty nám slouží k uspokojení našich potřeb a přání. Produkty můžeme chápat ze široka, jelikož ho představuje cokoliv, co může být nabízeno někomu proto, aby byla uspokojena jeho potřeba či přání. Produkt představuje také nabídku, která může představovat fyzický výrobek, službu nebo myšlenku. Služby jsou ve skutečnosti poskytovány i jinými prostředky, jako jsou osoby, místa, činnosti, organizace a myšlenky. Výrobce by měl dbát nejen na kvalitu svých výrobků, ale také by měl věnovat zvýšenou pozornost službám, které jeho výrobky poskytují. O takových obchodnících se říká, že jsou stíženi marketingovou krátkozrakostí.

### Hodnota, náklady a uspokojení

Spotřebitel si vybírá mezi mnoha výrobky a službami, které by mohly uspokojit jeho danou potřebu. Různé alternativy, které spotřebitel bere v potaz, vytvářejí soubor volby produktu. Zásadním vodítkem pro rozhodování je zde konkrétní hodnota a uspokojení. Hodnota je charakteristická tím, jak zákazník oceňuje celkovou schopnost produktu uspokojit jeho potřeby. Uvažuje také nad náklady příležitostí, tzn. spotřebitel by se musel vzdát získání mnoha jiných věcí, aby si pořídil jen jednu dražší. Proto bude zvažovat hodnotu výrobku a jeho cenu předtím, než si vybere.

### Směna a transakce

Lidé mohou nabýt produkty jedním ze čtyř způsobů. Prvním z nich je samovýroba, kdy nemusejí ani vstoupit do obchodních vztahů s kýmkoliv jiným. Zde neexistuje žádný trh a žádný marketing. Druhou možností je přinucení. Například hladový člověk může ukrást jídlo jinému. Ostatním se pak nenabízí žádný užitek. Třetím možným způsobem je žebrání, s výjimkou vděčnosti nemají co nabídnout. Čtvrtým způsobem je směna, zde se projevuje marketing, kdy se lidé mohou rozhodnout uspokojit své potřeby a přání pomocí směny. Směnu popíšeme jako akt získávání žádaného produktu od někoho nabídnutím něčeho jiného na oplátku. Obchodníci usilují o to, aby dosáhli nějaké reakce v chování jiné strany. Firma si přeje jako odezvu nakupování. Z tohoto důvodu analyzuje obchodník, co každý očekává.

## Vztahy a síť

Vztahový marketing představuje praxi budování dlouhodobých a vzájemně prospěšných vztahů mezi klíčovými účastníky za účelem udržování budoucích preferencí a obchodních styků. Toho obchodník dosáhne poskytováním vysoké jakosti služeb a nabízením příznivých cen. Konečným výsledkem tohoto úsilí vztahového marketingu je vybudování jedinečného majetku firmy, který se nazývá marketingová síť. Zahrnuje firmu a všechny účastníky, kteří ovlivňují efektivitu jejího fungování. Řadíme sem: zákazníky, zaměstnance, dodavatele, distributory, maloobchodníky, reklamní agentury a další.

## Trhy

Charakteristikou trhu je zahrnutí všech potenciálních zákazníků, kteří sdílejí specifickou potřebu nebo přání a kteří by mohli být ochotni a schopni tuto potřebu nebo přání pomocí směny uspokojit. Velikost trhu záleží na počtu osob, které vykazují potřebu nebo přání, mají zdroje, které zajímají ostatní, a jsou ochotny a schopny provést směnu těchto zdrojů za to, co si přejí. Na trhu se uskutečňují transakce. Obchodníci určují prodejce jako tvůrce odvětví a kupujícího tvůrcem trhu.

## Prodejci a potenciální zákazníci

Obchodníci jsou ti, kteří usilují o směnu aktivněji než strana druhá, kterou je zákazník. Prodejce vždy vyhledává jednoho či více potenciálních zákazníků. Potenciální zákazník je někdo, koho obchodník identifikuje jako stranu ochotnou a schopnou zrealizovat požadovanou směnu hodnot. Obchodník bývá většinou reprezentován firmou, obsluhující trh v konkurenčním prostředí.

### **2.1.3 Marketingová strategie**

Marketingové strategie se vyznačují domněnkami, předpoklady, jakým směrem se má podnik vyvíjet. Představují „svodidla“ příští cesty. Stanovuje se, jakých bodů má být dosaženo – v jakém rozsahu a v jakém období. (Metz, Hermann, Kessler, 2008).

Kotler (1998) a ostatní zdroje se shodují v tradičním modelu čtyř „P“ – produkt (product), cena (price), místo (place), propagace (promotion). Tento model velmi dobře funguje v případě prodeje zboží, avšak všichni autoři upozorňují na nutnost doplnění dalších prvků v oblasti služeb. Je třeba doplnit o další tři „P“ – lidi (people), materiální průkaznost (physical evidence) a procesy (process). Většinu služeb poskytují lidé, proto výběr personálu a jeho školení a vzdělávání hraje důležitou roli a může vést k zásadním rozdílům v uspokojování zákazníků. Firmy se snaží předvést kvalitu svých služeb materializovanou průkazností a její prezentací, ať se jedná o vzhled, rychlost poskytovaných služeb nebo jinou přednost.

Tomek (1990) vymezuje cíle marketingové strategie, zobrazující rámcovou orientaci pro podnikový marketing. Vrcholem pyramidy podnikových cílů jsou body týkající se *poslání* (účelu, mise podniku), které předurčují, jaké druhy výrobků bude podnik spotřebitelům poskytovat. Poslání podniku je upřesněno ve formulaci *identity podniku*, tzn. v určité personifikaci podniku, tj. určité vyjádření představy o poslání firmy. Účel podniku a jeho identita se odráží v uplatňování určitých *podnikatelských zásad a filozofie*. To vytváří cestu pro rozhodovací aktivity jeho vedoucích pracovníků a má podstatný vliv i na stanovení cílů.

Pro firmy je vhodnější soustředit se na vybraný tržní segment nebo dokonce malý tržní výklenek, a zde nabídnout zákazníkům přidanou hodnotu - ať se jedná o doplňkové služby, kvalitu nebo unikátní produkt, za které jsou zákazníci ochotni zaplatit přiměřenou cenu. Strategie by měla být zohledněna v marketingovém mixu. (promarketing.cz)

#### **2.1.4 Marketing služeb**

Kotler (1998) definuje službu jako jakoukoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé. Poskytování služeb může, ale vždy nemusí, být spojeno s hmotným produktem. Maruani (1994) uvádí, že služby vstupují do směny na základě své ekonomické hodnoty, která je spojena s výrobou produktů.



Na vymezení charakteru služeb se shoduje většina autorů, Kotler přidává důsledky vlastností služeb pro marketing:

- *Nehmotnost služeb* – službu není možné předem vyzkoušet, ochutnat, vidět, poslechnout apod. Aby se snížila neurčitost poskytování služeb, snaží se zákazník vyhledávat znaky, které by svědčily o kvalitě služeb. Mezi tyto znaky zařadíme místo, personál, vybavení, propagační materiál, symboly a ceny. Poskytovatel služeb se proto musí snažit o zhmotnění nehmotného, aby zákazník mohl získat určité představy a důkazy o jakosti nabízené služby.
- *Nedělitelnost služby* – služby vyžadují přítomnost producenta a je pro ně většinou typické, že jsou vytvářeny a „konzumovány“ současně. Je-li při poskytování služeb přítomen i zákazník, vzniká vzájemné působení mezi poskytovatelem služby a zákazníkem, která je speciálním rysem marketingu služeb. Na konečný výsledek poskytované služby má potom vliv jak spotřebitel, tak vykonavatel. Protože zákazníci mají velký zájem o konkrétní poskytovatele služeb a jejich časové možnosti jsou omezeny, nabízí se řešení regulace poptávky po těchto poskytovatelích jejich cenou.
- *Proměnlivost služeb* – u služeb záleží vždy na tom, kdo, kde a kdy je poskytuje. Firmy poskytující služby mohou směřovat třemi kroky k řízení kvality. Prvním je investice do lidských zdrojů, resp. zaškolení personálu. Dalším krokem je standardizace procesu poskytování služeb pomocí organizace. Je doporučeno projít si celý proces poskytování služeb „na zkoušku“. Odhalí si tím případné nefunkční postupy a předejde se problémům. Posledním krokem je sledování spokojenosti zákazníka, které probíhá na základě přání a stížností.
- *Pomíjivost služeb* – služby nelze skladovat. Tato vlastnost služeb není zvláštním problémem do doby, dokud je poptávka stálá, protože je možné dopředu zajistit dostatek personálu. Jakmile začne poptávka kolísat, vznikají firmám poskytující služby komplikace.

Některé zdroje uvádějí navíc jedno specifikum *vlastnictví služeb* – službu nelze vlastnit, zákazník má pouze přístup k využití určitého zařízení nebo službě.

Maruani (1994) porovnává rizikovost napodobování mezi službami a výrobky. Více než výrobky jsou tomuto riziku vystaveny služby. Konkurence je velká a firmy ve sféře služeb musí uplatňovat strategii diferenciacce, založenou na neustálých inovacích (často stačí jen nabídnout doplňkovou službu, kterou konkurence neposkytuje).

*Cenu* služeb je často složité stanovit, protože se špatně kalkulují jejich náklady. Firma poskytující služby může nabídnout rozdílné nebo proměnlivé ceny (např. v pohostinství sezónní ceny). Důležitým faktorem je dostupnost služeb, resp. jejich *distribuce*, což vyplývá ze skutečnosti, že služby nelze přepravit ani skladovat. Komunikace se zákazníky má ve službách zvláštnosti, protože služba je pro zákazníka obtížněji uchopitelná, než hmatatelný výrobek. Reklama restaurace si zakládá na pověsti, kterou mají její služby, pokud jde o kvalitu a rozmanitost a na základě těchto skutečností se orientuje zákazník.

## 2.2 Marketingové prostředí

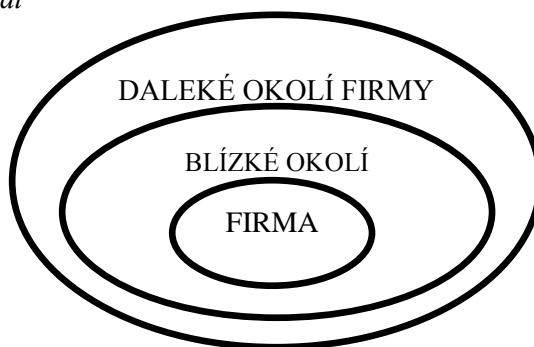
„*Marketingové prostředí* představuje prvky a vlivy, které v současné době nebo v budoucnu ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy s cílovými zákazníky. Marketingové prostředí se vyznačuje nejistotou a proměnlivostí.“ (Čichovský, 1994).

Zamazalová (2009) uvádí, že některé části prostředí podnik sám aktivně ovlivňuje a rozděluje prostředí, stejně jako Kotler (1998), na firmou ovlivnitelné složky, které působí uvnitř podniku, ty nazýváme mikroprostředí a neovlivnitelné složky, které působí na podnik z vnějšku, pojmenujeme makroprostředí. Čichovský (1994) udává rozdělení na vnitřní a vnější činitele, avšak v konkrétních popisech se shoduje s autory.

## 2.2.1 Mikroprostředí

Mikroprostředí představuje firmu, resp. vnitřní prostředí firmy (viz Obr. 2). Uvnitř mikroprostředí se nachází konkrétní firma, blízké okolí firmy, neboli mezzo prostředí reprezentuje veřejnost. Toto prostředí je firmou ovlivnitelné.

Obrázek 2: Mikroprostředí



Zdroj: přednášky – Marketing (Švarcová), vlastní zpracování

Podle Čichovského (1994) existují dva hlavní vnitřní činitele ovlivňující firmu:

- *Finanční činitele* – zobrazují finančně ekonomickou situaci firmy v souvislosti s marketingem, především investiční peněžní prostředky, suma peněz na marketingové rozvahy a jejich rozdělení na jednotlivé nástroje marketingu, produkty a reklamní kampaně.
- *Technologické činitele* – popisují firmu, kdy je limitována technickou kapacitou a úrovní strojního parku, rozlohou výrobních ploch, myšlenkovým potenciálem, technologiemi a surovinovou náročností.

Rozdělení složek v mikrookolí uvádí Zamazalová (2009). Řadí sem složky, které umožňují podniku uspokojovat potřeby zákazníka. Mikroprostředí tvoří: podnik, konkurence, dodavatelé (výrobci), distribuční mezičlánky, spotřebitelé (zákazníci) a veřejnost.

### **2.2.1.1 Podnik (subjekt sám)**

Míra naplňování smyslu jeho fungování je kromě vlivů z okolí závislá i na existenci vnitřního okolí – podnikových útvarů a jeho součinnosti. Spolupráce všech oddělení firmy a úloha marketingového oddělení jako koordinátora a integrujícího prvku může zajistit podniku naplňování jeho cílů.

#### ***Finanční analýza podniku***

Kotler (1998) upozorňuje na důležitost sledování analýzy, která nám napoví, kde a jak firma vydělává peníze. Podniky stále více využívají finanční analýzu, aby našly vhodné strategie pro posílení odbytu. Při této analýze se zkoumají faktory, které ovlivňují míru návratnosti investic s ohledem na čisté jmění firmy. Mezi tyto faktory řadíme zejména: ziskovou marži a obrat aktiv. Ziskovou marži získáme podílem čistého zisku a čistého prodeje. Obrat aktiv se vypočte jako podíl čistého prodeje a celkových aktiv.

### **2.2.1.2 Konkurence**

Vítězit dnes v konkurenčním boji je obzvláště těžké. Firem, které přichází na trh s podobnou nabídkou, je mnoho, zákazníků jen omezený počet. U konkurenčních podniků je třeba sledovat kromě jiného jejich používané marketingové nástroje. Čím je sortimentní nabídka podobnější, tím více se upíná pozornost na cenovou politiku.

### **2.2.1.3 Dodavatelé (výrobci)**

V obchodním podniku na dodavatelích velmi záleží, jak se podaří uspokojit požadavky spotřebitelů. Na jejich schopnosti a spolehlivosti závisí, jaká bude kvalita dodávaného zboží. Síla dodavatele je větší pokud platí tyto skutečnosti:

- Dodávaný výrobek nemá substitut a obchodník má zájem na jeho prodeji.
- Obchodník odebírá jen malá množství – dodavatel není na odběrech závislý.
- Dodavatel má možnost samostatného vlastního prodeje nebo spolupráce s jinou obchodní firmou.

- Obchodník nemá možnost integrace s přímým výrobcem zboží – je závislý na konkrétním dodavateli.

*Distribuční mezičlánky* – obchodní podnik vystupuje v roli prostředníka, resp. distributora. Spolupracuje s dalšími subjekty, které jsou mu nápomocny s vykonáváním jeho činnosti. Všechny spolupracující organizace se aktivně podílejí na procesu směny zboží, některé ho usnadňují.

Tyto distribuční mezičlánky je možné vynechat, jelikož jejich roli reprezentují dodavatelé (výrobci) a odběratelé (spotřebitelé) v jednotlivých rozděleních.

#### **2.2.1.4 Zákazníci (spotřebitelé)**

Zákazník je klíčovým bodem veškerého podnikatelského snažení firmy. Bez něho by existence firmy nebyla možná. Pro obchodní firmy je relevantním trhem spotřebitelský trh, i v jeho rámci nalezneme odlišné skupiny, které je třeba oslovovat v závislosti na jejich charakteru. K tomu slouží obchodníkům segmentace trhu.

#### **2.2.1.5 Veřejnost**

Jedná se o následující skupiny: finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní samospráva a občané, široká veřejnost, zaměstnanci firmy. Ze strany podniku existuje logicky velký zájem udržovat s těmito skupinami bezproblémové vztahy.

### **2.2.2 Makroprostředí**

„Podniky si uvědomují, že jejich prostředí je mnohem bohatší, než se původně domnívaly. Podnik, který chce vypracovat marketingovou strategii, musí znát konkrétní síly, které mohou působit v jejím okolí.“ (Maruani, L., 1994)

„Úspěšné firmy jsou schopné v makroprostředí rozpoznat a efektivně reagovat na neuspokojené potřeby a nadějně trendy, a proto lze mnoho příležitostí objevit při identifikování trendů,“ uvádí Kotler (1998).

Marketingové makroprostředí vytváří řada vnějších faktorů, které ovlivňují realizaci a rozvoj aktivit zaměřených na cílové zákazníky.

Mezi tyto faktory Kotler (1998) a Čichovský (1994) řadí: demografické činitele, ekonomické činitele, politicko právní činitele, přírodní a technologické činitele.

### **2.2.2.1 Demografické činitele (prostředí)**

Manažery zajímají zejména lidé, kteří vytvářejí trh. Předmětem hlavního zájmu je tedy zákazník-spotřebitel nebo skupina zákazníků. Důležité jsou také závěry demografických studií v regionálním pohledu. Nejdůležitější jsou informace o věkové struktuře, vzdělání, sociálních a profesních skupinách, vývoji porodnosti a úmrtnosti, velikosti a tempu růstu populace, postojích a očekáváních, trendech apod. Tyto charakteristiky jsou zásadním měřítkem sestavení odhadu maximální velikosti trhu pro nabízený produkt, rozdělení trhu na jednotlivé segmenty věkové, profesní, zájmové, aj.

Zamazalová (2009) doplňuje důležitost sledování nejen současného stavu těchto veličin, ale také jejich změny. Etnografické charakteristiky spotřebního trhu začínají v České Republice nabývat na rozměrech, přibývá národnostních menšin, které se mohou v budoucnu stát zajímavými tržními segmenty (národnostní menšiny).

### **2.2.2.2 Ekonomické činitele (prostředí)**

Nejdůležitější charakteristikou trhu a jeho segmentu je kupní síla, která je omezena běžnými příjmy, úsporami, možnostmi investovat formou úvěru nebo leasingu, dluhy a cenami.

Dále se informace od různých autorů rozcházejí. Čichovský (1994) poukazuje na nutnost sledovat ukazatele jako například: míru zaměstnanosti, inflace, makroekonomické a mikroekonomické vztahy.

Kotler (1998) navrhuje čtyři typy průmyslových struktur: existenční ekonomika, ekonomika zaměřená na těžbu a export surovin, rozvojové ekonomiky a průmyslové ekonomiky.

Tyto oblasti nejvíce ovlivňují trendy v příjmech obyvatelstva, resp. jejich strukturu a úroveň.

Zamazalová (2009) vyzdvihuje celkovou ekonomickou úroveň země vyjádřenou příslušnými ukazateli, jako je ekonomická situace domácností. V poslední době dochází k výrazné příjmové diferenciaci mezi obyvatelstvem.

### **2.2.2.3 Politicko právní činitele (prostředí)**

Základem pro správné fungování společnosti je dodržování všech legislativních a právních pravidel. Je nutné sledovat vývoj zákonů ve vztahu k poskytování informací, plnění závazků vůči spotřebiteli, zaměstnancům, zdravotním pojišťovnám apod. Toto prostředí zahrnuje zákony, vládní organizace, nátlakové skupiny, které ovlivňují různé organizace a skupiny.

Kotler (1998) navíc specifikuje tři hlavní účely fungování podnikatelské legislativy: ochránit firmy před nekalou konkurencí, ochránit spotřebitele před nekalými obchodními praktikami a ochránit společnost před bezuzdným obchodním vystupováním.

Vymezení ostatních prostředí pojali autoři různorodě.

### **2.2.2.4 Přírodní prostředí**

Kotler (1998) upozorňuje na poškozování přírodního prostředí, zejména v devadesátých letech. Nově vzniklé ekologicky zaměřené zákony tvrdě trestají některá odvětví. Hlavními faktory v přírodním prostředí jsou: nedostatek surovin, zvýšené náklady na energii, zvýšený stupeň znečištění, úloha vláda při ochraně životního prostředí.

### **2.2.2.5 Technologické prostředí**

„Nejdramatičtější silou, která formuje životy lidí, je technologie,“ Kotler (1998).

Čichovský (1994) spojuje *Přírodní a technologické činitele* v jedno prostředí, kde různorodá omezení pro podnikatelskou činnost představují přírodní, klimatické,

geografické podmínky, nerostné a surovinové bohatství apod. Tyto podmínky jsou pro všechny podniky v rámci regionu stejné a tak představují stejnou startovní čáru pro všechny podnikatele.

Zamazalová (2009) vyzdvihuje technologický pokrok, který se dotýká všech i spotřebitelů. Rozvoj moderních komunikačních technologií a internetu jim umožnil rychlou a snadnou informovanost a možnost srovnávat konkurenční nabídky.

Posun nastává i na straně firmy při využití nových informačních systémů a technologií v řízení podnikových činností. Prostřednictvím marketingového informačního systému firmy zpracovávají a využívají množství informací ve prospěch svého rozvoje a růstu. Systémy elektronické výměny dat a elektronických informačních systémů mění postupně charakter vztahů mezi výrobou, obchodem a spotřebitelem.

#### **2.2.2.6 Sociální a kulturní prostředí**

Kotler (1998) specifikuje toto prostředí, kde je nutné sledovat, jak lidé vnímají sami sebe a jaký mají postoj k ostatním, k organizacím, ke společnosti, k přírodě a vesmíru.

Zamazalová (2009) vymezuje kulturní faktory, které lze charakterizovat jako životní prostředí uměle vytvořené člověkem.

Autorka hodnoty uznávané společností rozděluje na hodnoty primární a sekundární. *Primární hodnoty* vstřebává člověk od dětství ze svého blízkého sociálního okolí, především od rodiny. *Sekundárních hodnot* nabývá postupně začleňováním se do společnosti a získává je ze sociálního okolí – od přátel, spolužáků, ze zájmových kroužků apod. Pochopení hodnotových orientací lidí je východiskem pro odhadování reakcí spotřebitelů na různé impulsy a pro přizpůsobení taktiky při jejich oslovování.

### **2.3 Rozhodující analýzy pro firmu**

Je vhodné rozdělit analyzování prostředí na dvě části: mikroprostředí (Porterův model pěti sil) a makroprostředí (STEP analýza).

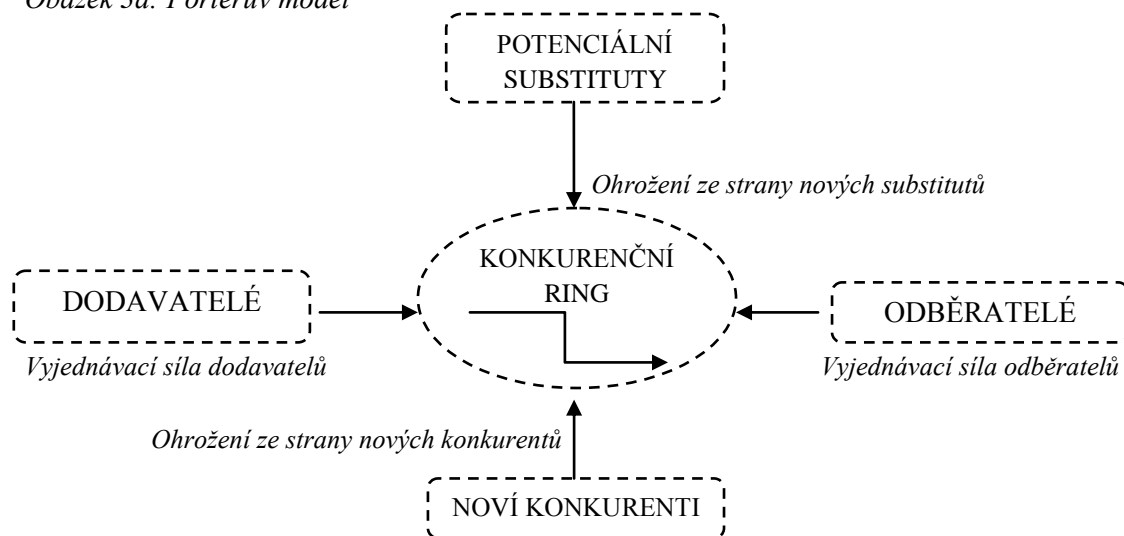


## 2.3.1 V mikroprostředí

### 2.3.1.1 Porterův model pěti sil

Tichá a Hron (2003) charakterizují každé odvětví řadou ekonomických a technických faktorů, které jsou základem konkurenčních sil. Stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil a výsledkem tohoto působení je ziskový potenciál odvětví. M. Porter vytvořil model (viz Obr. 3a), který znázorňuje působení těchto sil.

Obázek 3a: Porterův model

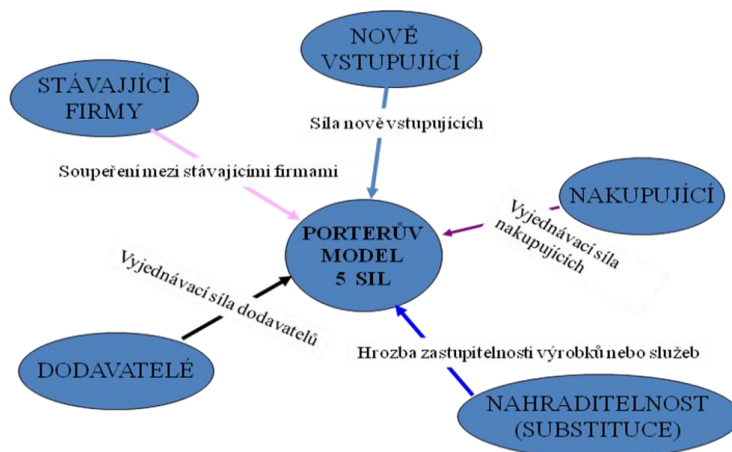


Zdroj: vlastní zpracování dle Tichá a Hron (2003)

Přínosem modelu je jistá systematickost a zobrazení konkurenčních sil. Účelem analýzy je ohodnocení každé z pěti konkurenčních sil. Zřetelnější zobrazení všech pěti základních sil (viz Obr. 3b). Aby se podnik s vlivem konkurence vyrovnal, měl na trhu zaujmout takovou pozici a zvolit takový přístup ke konkurenci, který by:

- izoloval firmu co nejvíce od působení konkurenčních sil,
- umožnil využít konkurenční síly daného odvětví ve vlastní prospěch,
- poskytl podniku možnost usadit se na pevné pozici.

Obrázek 3b: Porterův model pěti sil



Zdroj: přednášky – marketing, Švarcová (2009)

Autoři dále specifikují úsudek založený na analýze, který určí, jaké jsou konkurenční tlaky, odkud pocházejí a jak se lze proti nim bránit nebo jak se jim přizpůsobit.

- 1) *Ohrožení ze strany nových konkurentů* závisí na bariérách vstupu do odvětví, které jsou nejběžněji spjaty s existencí jednoho z faktorů: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost, diferenciací výrobků, nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí, přístup k distribučním kanálům a vládní politika. Druhým činitelem, na kterém závisí ohrožení ze strany nových konkurentů, je reakce firem na vstup nového konkurenta.
- 2) *Vyjednávací síla dodavatelů*, kterou demonstrují zvýšením cen nebo snížením kvality dodávaných surovin či produktů. Silní dodavatelé mají následující znaky: koncentrovanost, jedinečnost produktů, nezávaznost v odvětví, možnost vertikální integrace a možnost využití v jiném odvětví.
- 3) *Vyjednávací síla odběratelů* se může považovat za silnou s následujícími specifiky: nakupují ve velkém, kupují nediferenciovaný či standardizovaný produkt, nakupovaný produkt není významný z hlediska k finálnímu produktu, možnost integrace do dodavatelského odvětví.

- 4) *Ohrožení substituty* – čím je snadnější nahradit stávající produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví.
- 5) *Rivalita mezi existujícími podniky* je důsledkem snahy každého z nich vylepšit svou pozici. Rivalita roste za okolností: stejné velikosti firem, růst odvětví je nízký, fixní či skladovací náklady jsou vysoké, služby či výrobky diferencované apod.

### ***Analýza zákazníka***

Autoři (Lyková, Čichovský) vymezují analýzu zákazníka samostatně. Management firmy, který má většinou určitou představu o významu spokojenosti zákazníka pro další rozvoj podniku. V souvislosti se změnami priorit zákazníků v devadesátých letech minulého století se jejich podmínky výběru zaměřila méně na výrobek a cenu, ale spíše na poskytované služby. Vzhledem k dostupnosti moderních technologií je dnes pro podniky poměrně jednoduché dosáhnout konkurenceschopnosti výrobků, ale mnohem náročnější je úspěšně konkurovat při „prodeji“ služeb.

Lyková (2002) zdůrazňuje, aby firmy mohly s pomocí marketingu ovlivňovat přání a potřeby zákazníka, je nutné provést analýzu z hlediska psychologických a společenských faktorů. Ke stejnému rozboru se přiklání Čichovský (1994).

Studium lidské psychiky je vedeno k poznání *psychologických faktorů*, které ovlivňují zájem budoucího spotřebitele o produkt. Předmětem zájmu jsou emocionální pohnutky a vjemy, které podmiňují rozhodnutí pro a proti.

Z těchto aspektů je důležité posoudit: zpracování informací spotřebitelem, způsob vnímání podnětů, zapamatování si produktu, hodnocení vlastností na základě informací, systém a způsob rozhodování, motivy vedoucí ke koupi, emocionální reakce.

Dále podstatně ovlivňují rozhodovací proces *společenské aspekty* spotřeby zahrnující: úlohu mezilidských vztahů, vliv morálního kodexu člověka, úlohu rodiny, věkových a profesních i zájmových skupin, roli masmedií, vliv kulturních organizací, zájem politických stran, osobní faktory limitující vývoj rodiny z pohledu potřeb a v neposlední řadě dominace osobností, muže a ženy.

## 2.3.2 V makroprostředí

### 2.3.2.1 STEP (PEST) analýza

Jedná se o nejčastěji využívanou analýzu pro makroprostředí. Autoři (Tichá, Hron; 2003) popisují STEP analýzu jako jednoduchý a zároveň efektivní nástroj pro ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Hlavním smyslem je zodpovězení těchto otázek:

- ✓ Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- ✓ Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- ✓ Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Ve vnějším prostředí se vzájemně ovlivňují tyto segmenty:

- 1) *Sociálně-kulturní* zahrnují faktory, související se způsobem života lidí, včetně životních hodnot: demografie, mobilita obyvatelstva, životní styl, úroveň vzdělání, apod.
- 2) *Technologický* vymezuje faktory, související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how: vládní výdaje za vědu a výzkum, nové vynálezy a objevy, transfer technologií apod.
- 3) *Ekonomický* určuje faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií: trendy vývoje domácího hrubého produktu, životní cyklus podniku, úroková míra, inflace, nezaměstnanost apod.
- 4) *Politicko-právní* popisuje faktory, které souvisí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád: stabilita vlády, daňová politika, ochrana životního prostředí apod.

Jako výhody STEP analýzy můžeme zmínit zaměření pozornosti na širší prostředí a jeho změny, které nemusí být patrné při sledování odvětví, zohlednění některých faktorů, které nejsou na první dojem podnikatelské (např. životní prostředí).

### **2.3.3 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku**

Tichá a Hron (2003) vysvětlují zkratku SWOT: vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí firmy. SWOT analýza je otevřeným, pohotovým a užitečným ohodnocením podniku, které je jednoduchým nástrojem k rozluštění celkové situace podniku. Důležité je stanovit z této analýzy závěry vztažené na konkrétní situaci podniku a ohodnotit jejich dopady.

Kotler (1998) uvádí specifikaci poslání jako potřebu každé firmy. Aby podnik cíleně došel ke stanovení jeho poslání a následně vhodné strategie, je třeba zanalyzovat prostředí a to nejprve vnější prostředí a poté vnitřní prostředí.

#### **2.3.3.1 Analýza vnějšího prostředí (analýza příležitostí a hrozeb)**

Jakmile je zformulované poslání podniku, manažer získává představu o části vnějšího prostředí, kterou je potřeba poznat, chce-li efektivně dosáhnout určených cílů.

Firma se musí zaměřit na rozhodující síly makroprostředí (demografické, ekonomické, technologické, politické, legislativní, sociální, kulturní), které ovlivňují její podnikání. Důležité je také sledovat mikroprostředí a jeho účastníky (zákazníky, konkurenty, distributory, dodavatele), kteří ovlivňují schopnost firmy získat na trhu zisk. Dále je nutné vytvořit marketingový zpravodajský systém, který sleduje a vyhodnocuje důležité vývojové trendy, na jejichž základě probíhá potom identifikace příležitostí a hrozeb.

*„Marketingovou příležitostí je oblast zákaznických potřeb, jejichž uspokojováním může firma profitovat,“* vysvětluje autor.

*„Hrozba je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí, která by mohla v případě absence účelných marketingových aktivit vést k ohrožení prodeje nebo zisku,“* uvádí dále autor.

Z matice příležitostí (viz Obrázek 4a na následující straně) vyplývá, že nejlepší příležitosti pro firmu, se nacházejí v levém horním rohu.

Naopak u matice hrozeb (viz Obrázek 4b) představují nejvýznamnější hrozby ty, uvedené v levém horním poli.

Obr.4a: Matice příležitostí

|              |        | Pravděpodobnost úspěchu |       |
|--------------|--------|-------------------------|-------|
|              |        | VYSOKÁ                  | NÍZKÁ |
| Přitažlivost | VYSOKÁ | 1                       | 2     |
|              | NÍZKÁ  | 3                       | 4     |

Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler (1998)

Obr.4b: Matice hrozeb

|           |        | Pravděpodobnost výskytu |       |
|-----------|--------|-------------------------|-------|
|           |        | VYSOKÁ                  | NÍZKÁ |
| Závažnost | VYSOKÁ | 1                       | 2     |
|           | NÍZKÁ  | 3                       | 4     |

Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler (1998)

### 2.3.3.2 Analýza vnitřního prostředí (analýza silných a slabých stránek)

Jakmile rozpozná firma příležitosti, je důležité umět je využít, proto je nutné pravidelně vyhodnocovat silné a slabé stránky za pomoci Kontrolního seznamu (viz příloha Schéma 5). Faktory v kontrolním seznamu jsou posuzovány z hlediska intenzity jejich vlivu, resp. výkonnosti a z hlediska jejich důležitosti. Někdy dochází k situacím, že firma s dostatečně kvalifikovanými útvary nedokáže efektivně podnikat, protože tyto útvary spolu nespolupracují. Úkolem řídicích složek je dosáhnout stavu, kdy celé procesy budou řízeny komplexně a tak, aby se rozvíjela spolupráce návazných útvarů. Takto dosáhne podnik konkurenční síly založené na schopnostech.

### 2.3.3.3 Formulování cíle a strategie

Cíle určují, kam se chce firma posunout, dostat. Strategie potom určuje, jakým způsobem se tam má podnik dostat. Každý podnik vyžaduje pro své cíle strategie, které mu budou „šité na míru“. Existuje několik druhů strategií. Mezi základní autor zařadil: nákladová priorita, diferenciacce a ohnisko soustředění.

- Nákladová priorita – firma tvrdě usiluje o to, aby dosáhla co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci, a mohla tak nabídnout své produkty na nižší ceny než konkurence a tím získat vyšší podíl na trhu.
- Diferenciace – v tomto případě je pro firmu nejdůležitější dosažení dokonalého výkonu v některé důležité oblasti přínosu pro zákazníka. Například získání vedoucího postavení v určité oblasti.
- Ohnisko soustředění – při této strategii se firma soustřeďuje na jeden či více segmentů trhu místo toho, aby usilovala o celý trh.

## 2.4 Gastronomie

### 2.4.1 Historický vývoj pohostinství

„Výkladový slovník cestovního ruchu definuje gastronomii jako vědu zabývající se jídlem, nápoji, jejich přípravou, stolováním, úpravou pokrmů a jejich podáváním, stravovacími zvyklostmi a způsobem konzumace pokrmů a nápojů, poznatky o hodnotě a způsobech využití potravy o správné výživě,“ formuluje Zimáková (2006).

Dále autorka popisuje gastronomické služby jako soubor kombinací hmatatelného výrobku (jídla a pití) a nehmataelné služby (servis), která se pohybuje podle rozsahu a kvality služeb v různých poměrech. Dvacáté století, zejména druhá část, přineslo značné ekonomické a sociální změny. Na trhu bylo stále více zboží závislého na externích službách. Ze služeb se postupně vytvořila dominující sféra hospodářství, oblast hotelnictví a gastronomie neustále posilovala svoji pozici. Významným mezníkem v České republice se stal rok 1989, kdy došlo k návratu k soukromému podnikání. Došlo ke vzniku mnoha nových hotelů, restaurací a společenských zařízení.

Jiní autoři (Metz, Grüner, Kessler, 2008) hovoří o ubytování a pohoštění jako dvou základních nabídkách. Jim odpovídají oba provozní způsoby „hotel a restaurace“. Kromě toho dnes existuje velké množství pozměněných provozních způsobů, které se vyvinuly z rozdílných potřeb společenské vrstvy. Pro rozdíly jsou rozhodující: účel; druh a rozsah nabídky; druh, rozsah a komfort zařízení.

## 2.4.2 Trendy

Kotler (1998) specifikuje pojem trend jako charakteristický směr nebo posloupnost vývoje událostí, který se vyznačuje dlouhodobou tendencí.

Zimáková (2006) vyzdvihuje uplatňování nových trendů ve výrobě, zejména v posledních letech, můžeme zaznamenat:

- ✓ nové kuchyňské technologie – indukční sporáky, konvektomaty, mikrovlnná zařízení, víceúčelové stroje, stolní a varná technologie, technologie pro šokové zchlazování, myčky nádobí, atd.;
- ✓ uplatňování nových technologických postupů a systémů přípravy pokrmů;
- ✓ obecná dostupnost surovin, výrobků a materiálů – zelenina a ovoce, ryby, dary moře;
- ✓ roste význam rostlinných produktů – sója, rostlinné oleje, bio výrobky;
- ✓ častější používání zeleného koření – bylinky
- ✓ snižuje se spotřeba jatečného masa;
- ✓ větší výběr pečiva – celozrnné, cereálie;
- ✓ příprava pokrmů méně energeticky náročných – saláty, bílé maso, lehké úpravy, apod.;
- ✓ nápoje – čerstvé ovocné šťávy, minerální vody, lehké alkoholické nápoje, koktejly;
- ✓ spíše menší porce – pestrost a dokonalá chuť;
- ✓ kvalita pokrmů a nápojů není považována za výjimku, ale za podmínku prodeje;
- ✓ větší důraz kladen na úpravu na talíři – barevnost, dekorace, umělecká díla;
- ✓ vaření přímo před hostem = Front cooking – požadavky hostů se mění.



Již nestačí člověka jednoduše nasytit, ale je třeba mu připravit opravdový zážitek a pobavit ho. Hosté očekávají vyšší kvalitu, více čerstvosti, chtějí nahlédnout do přípravy a mít možnost sledovat dohotovení svého pokrmu na vlastní oči. Záliba v různých stylech a způsobech přípravy pokrmů se často mění. Jen ten, kdo udrží krok s očekáváním hostů, v závodě zvítězí.

- ✓ Používání konveniencí – jedná se o mezinárodní výraz pro produkty, které jsou již určitým způsobem zpracované dodavatelem.

Anglický výraz *convenience* znamená v překladu pohodlí, přiměřenost, pohodlnou přípravu. Konvenience jsou tedy potraviny, které přicházejí do kuchyně už předem ošetřeny nebo zpracovány. Významné jsou především z hlediska zkrácení doby přípravy, prvotřídní kvality všech surovin, dlouhé době použitelnosti, téměř žádného odpadu a malým požadavkům na skladování.

### **2.4.3 Podnikání v gastronomii**

Zimáková (2006) vymezuje základní předpoklady pro podnikání v tomto oboru, které jsou totožné s jakoukoli podnikatelskou činností. Zvláštními podmínkami pro provozování živnosti je odborná způsobilost, kterou musí splňovat fyzická osoba nebo podnikatelem stanovený zástupce. Součástí odborné způsobilosti je i splnění požadované praxe. Novela živnostenského zákona připouští, že potřebné doklady k prokázání způsobilosti, mohou být nahrazeny dokladem o vykonání šestileté praxe v oboru.

Autorka uvádí, že postupný proces centralizace a globalizace znamená, že stále větší počet podniků se začíná přidružovat ke skupinám a stává se tak součástí restauračního řetězce a podřizuje se centrálnímu managementu. Restaurální řetězec se vyznačuje společnou značkou, stejným standardem vybavení restaurace a také rozsahem poskytovaných služeb. Působení skupin na základě smluv o franchisingu, které jsou jednou z integračních možností. Jedná se o moderní způsob prodeje a koupě služeb založený na obchodní strategii, kdy jedna firma, resp. franchisor expanduje dále na trhu tak, že za úplatu poskytuje svůj osvědčený a úspěšný obchodní koncept nabízení a prodeje služeb, resp. franchisu nezávislým obchodním partnerům, resp. franchisantům.

## 3. Metodika a hypotézy

### 3.1 Metodický postup

K naplnění stanoveného cíle byla konkrétně použita následující metodika:

- ✓ V úvodu praktické části bylo charakterizováno odvětví podniku a popsány základní informace o firmě Potrefená husa. Také byly stručně definovány poskytované služby a nabídka firmy.
- ✓ V následující části byla aplikována analýza mikroprostředí a makroprostředí na podnik Potrefená husa.
- ✓ V závěru byly na základě zjištěných skutečností stanovené trendy a vytipované silné a slabé stránky, popřípadě ohrožení a možnosti pro firmu Potrefená husa.

Při řešení bakalářské práce byla využita metoda studia literatury, která se týkala daného tématu. Literárních zdrojů, souvisejících s tematikou je velké množství, proto bylo nutné vybrat nejdůležitější a nejkonkrétnější literaturu, kterou byla použita. Prostudování literárních zdrojů bylo doplněno informacemi z internetových zdrojů, konkrétně ve vztahu k danému tématu, zejména ke gastronomickému trhu a analýze mikroprostředí a makroprostředí pro firmu. Důležitým podkladem byly také znalosti z přednášek z předmětu Marketing.

Následně bylo čerpáno z hloubkových rozhovorů a osobních konzultací přímo v prostředí podniku. Při posuzování získaných údajů bylo využito vstřícného jednání s vedením firmy, které napomáhalo s posuzováním údajů. Byly poskytnuty informace týkající se charakteristiky firmy, základní údaje, personální informace, informace o fungování tohoto konceptu a podrobnosti týkající se franšízy.

## **3.2 Pracovní hypotézy**

Pokud jsou stanoveny cíle, je možné formulovat hypotézy, které budou v závěru potvrzeny či vyvráceny.

### **3.2.1 Hypotéza 1**

Současným trendem je navštěvování restauračních zařízení, které je upřednostňováno před přípravou pokrmů doma.

### **3.2.2 Hypotéza 2**

Lidé si z jídelního lístku nejčastěji objednávají lehčí pokrmy<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> lehčí pokrmy – saláty, menší porce, kuřecí maso, těstoviny, apod.

## 4. Charakteristika odvětví a firmy



Zdroj: Staropramen.cz

### 4.1 Charakteristika odvětví

Z hlediska odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ) patří Restaurace pod Ostatní zařízení pro krátkodobé ubytování a to spadá do třídy 55 v OKEČ. Avšak od počátku roku 2008 byla OKEČ nahrazena novou Klasifikací ekonomických činností. V této klasifikaci CZ-NACE je zohledněn technologický rozvoj a strukturální změny hospodářství, je relevantní s ohledem na hospodářskou realitu a lépe srovnatelná s jinými mezinárodními klasifikacemi. *Stravování v restauracích* patří ke Stravování a pohostinství do třídy 56 v aktuální klasifikaci.

Jelikož se pohostinství prolíná s gastronomií, přiblížím tuto definici. Pojem gastronomie je v širším pojetí nauka o vztahu kultury a potravy, v užším pojetí se jedná o kulinářské nebo kuchařské umění, jednoduše gastronomie je „věda o žaludku“. Nezahrnuje pouze umění přípravy jídel, ale i jejich konzumaci. Za gastronomický cíl můžeme považovat učinění z přípravy a konzumace jídla kultivovaný akt a povýšit tak požívajícího člověka na ušlechtilou bytost, pozvednout tím jeho úroveň.

Cílem kuchařského řemesla konkrétně je připravit pokrm tak, aby zasytil na prvním místě ducha konzumentů. Proto *základní složky* kuchařského řemesla jsou:

- kultivace chuti pokrmu,
- kultivace vzhledu pokrmu,
- kultivace vůně pokrmu,

- kultivace prostředí, v němž je pokrm podáván,
- kultivace ideového podtextu pokrmu.

## 4.2 Charakteristika firmy

**Potrefená husa** v Českých Budějovicích, nacházející se v České ulici, číslo popisné 66, je v pořadí jedenáctou restaurací z konceptu Staropramen v České Republice a na Slovensku. Tato strategická poloha v centru města, blízko náměstí Přemysla Otakara II., nabízí příznivou dostupnost zákazníkům.

Pyšní se kapacitou 260 míst, což je v průměru o třetinu více než kapacita ostatních Potrefených hus. Interiér Potrefené husy je již tradičně rozdělen na dvě části - hlavní bar a hospodu. Zvláštností je velká terasa s kapacitou 85 míst, která je vhodná pro soukromé akce a je z ní pěkný výhled na řeku. Tento prostor se však využívá jen při příznivém počasí. Prostor budějovické Potrefené husy je dobře členěný a nabízí příjemné posezení ve stylovém prostředí. Na své si zde přijdou milovníci dobrého jídla a vyznavači kvalitně ošetřeného piva.

### 4.2.1 Poskytované služby

Tímto sloganem vyzívají zákazníky k návštěvě do restaurace Potrefená husa:

*„Potrefená husa je místo, kam se chodí. Fajn design, zábavní lidé, příjemná obsluha a geniální pivo. Ideální místo pro schůzku s přáteli.“*

Jelikož Potrefená husa patří pod franšizu, tak majitel, který vlastní Restauraci Potrefená husa v České ulici v Českých Budějovicích, vlastní dále provozovnu Potrefená husa Beer Point v nákupním centru Igy v Českých Budějovicích a také provozovnu Potrefená husa v Liberci. Restaurace Potrefená husa spadá pod franšizový<sup>2</sup> řetězec „Staropramen koncept“.

---

<sup>2</sup> Podle české asociace franchisingu je franšiza odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží či služby nebo technologie. Opírá se o spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podnikatelů (franchisora) a jeho franchisantů. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.

## 4.2.2 Nabídka podniku

### 4.2.2.1 Czech Specials



*Zdroj: Czechspecials.cz*

Projekt Czech Specials, kterého se restaurace Potrefená husa účastní, zaručuje zákazníkovi, že na jídelním lístku vždy najde minimálně jednu národní a jednu regionální specialitu. Restaurace musí projít úspěšnou certifikací a získá logo Czech specials, které může využívat.

Mistři kuchaři jako symbol české kuchyně zvolili svíčkovou a jako regionální pochoutku může zákazník v této restauraci ochutnat Kapří hranolky, Pečenou kachnu s knedlíkem a zelím nebo Smažené řízky. Jednou z ingrediencí pro regionální pokrm byl zvolen kapr, ryba tolik typická pro jižní Čechy. Je faktem, že pokrm Kapří hranolky originálně pochází z třeboňské restaurace. Restaurace Potrefená husa se inspirovala a tuto pochoutku vytvořila dle svých představ.

Cílem celého projektu Czech Specials je vrátit se znovu ke kořenům a z jednoduchých kvalitních surovin vyčarovat delikatesy, které promění české i zahraniční turisty v zapálené kulináře.

### 4.2.2.2 Nabídka jídel a pív

Nabídka jídel i pív je velmi rozsáhlá. Z doporučených specialit jsou uvedeny (ukázky vybraných pokrmů – viz příloha Obrázek 5):

- **Potrefená kachna** – konfit z kachny s červeným zelím a bramborovými špalíčky,
- **Vepřová panenka** – připravovaná medium s pepřovou omáčkou, koňakem a restovanými brambory parasien,
- **Grilovaný candát** – se snítkou čerstvého kopru, podávaný na italském risottu,

- **Banány na pepři** – s medovo-ořechovou omáčkou, drceným pepřem a noky z mascarpone,
- **Domácí skořicová zmrzlina** – se sušenými švestkami macerovanými v kávě Lamborghini.

Pestrá škála točených piv je reprezentována, předními světovými značkami. Belgický pivovar, který spolupracuje s českým pivovarem Staropramen, nabízí kvalitu, pestrost a různorodost typů i značek piv. Všechna piva, kromě nealkoholických (Stella Artois, Staropramen nealko) jsou točená.

Níže je uveden přehled názvů piv z výčepu (loga piv – viz příloha Obrázek 6):

- **Staropramen světlý** – klasická „desítka“,
- **Staropramen ležák** – známá „dvanáctka“,
- **Staropramen Granát** – řízná a hosty oblíbená „jedenáctka“,
- **Staropramen Černý** – tmavé pivo,
- **Staropramen řezané pivo**,
- **Stella Artois** – belgická 12°,
- **Hoegaardeen White** – kvasnicové pivo, které díky svému složení získává vůni po koriandru a ovoci a proto se podává s citronem, pomerančem či limetkou,
- **Leffe Bruin** – tmavé velmi kvalitní pivo.

Nabídka pro zákazníky je opravdu velmi široká. Nekončí se však jen u nabízených piv a jídel. V menu nalezneme několik netradičních pivních koktejlů a také rozsáhlou paletu alko i nealko koktejlů. Nesmíme také zapomenout na širokou nabídku kvalitních vín (viz příloha Tabulka 1) a také doutníky či netradiční dezerty a kvalitní destiláty. Z jídelního lístku lze zmínit delikátní těstoviny, saláty a také speciality a navíc restaurace pravidelně v závislosti na období nabízí aktuální nabídku, například: Husí hody, Zvěřinové hody, Velikonoční hody apod.

#### 4.2.2.3 Personální obsazení

Provozovna Potrefená husa je spravována dvěma **manažery**, kteří se střídají ve vedení restaurace po třech dnech. Fungují tak, aby byl jeden z nich přítomen po celou provozní dobu restaurace. Jejich pracovní doba je stanovena dle otevírací doby, přičemž manažer odjíždí na nákup či zařídit jiné důležité záležitosti a jinak se pohybuje na provozovně a kontroluje fungování celého konceptu.

Do pravomocí manažera patří vedení personálu, jak číšníků a servírek „na place“, tak v kuchyni, i přestože kuchyň spravuje spolu se šéfkuchařem. Za kuchyň je tedy odpovědný především **šéfkuchař**, řídící dva **vedoucí kuchaře** směny, kteří jsou přítomni po celou dobu provozu.

V kuchyni funguje ještě jedna osoba, která se stará o sklizení nádobí, popřípadě nejzákladnější kuchařské práce – **pomocná síla** v kuchyni.

Pro maximální sjednocení chuti a nejvyšší kvality všech pokrmů má hlavní šéfkuchař zavedenou speciální funkci, která je vymezena kompetencí navrhování nových pokrmů do aktualizovaných jídelníčků. V kuchyni se snaží směřovat k nejmodernějším trendům. Při vaření nejsou používány žádné potraviny obsahující chemické látky, průmyslové polotovary. Jídla jsou dochucována pouze bylinkami, mořskou solí, čerstvě drceným pepřem nebo základní omáčkou a pravým vývarem. Tyto postupy zaručují specifickou chuť a čerstvost vysoké jakosti.

Šéfkuchař má stanovenou také povinnost a to vytváření týdenní nabídky – menu. Toto menu obsahuje, v každém dni v týdnu, tři druhy jídla, přičemž každé je specifické jak cenou, tak druhem surovin. Denní nabídka dále obsahuje polévku, která je prodejná i samostatně. Dále je nabízena akční cena různých nápojů k objednávce celého menu (včetně polévky). Samozřejmě není vyloučeno, že z iniciativy manažera, může být jídelníček také přizpůsobován.

Dále je v kompetencích manažera kontrola i celkové spočítání inventury s nápomocí účetní, objednávka a převzetí zboží a celková komunikace s dodavateli a spolupracujícími osobami.



Na jednu směnu funguje na provozovně většinou 11 zaměstnanců, včetně **brigádníků**, popř. vyšší počet dle potřeby a aktuálního období. Organizační struktura (viz příloha Schéma 1).

Většina zaměstnanců má podepsán trvalý pracovní poměr. „Na place“ se pohybují **vrchní číšník**, resp. servírka a **řadové servírky s číšníky**. Jelikož je restaurace rozdělena na tři části (hospoda, bar a terasa), každá část má svoje personální obsazení a funguje úplně samostatně, tzn. na konci pracovního dne má vlastní tržbu, nachází se tam vlastní bar, a jak jsem již zmiňovala, má svůj personál, který se nepohybuje po celé restauraci, ale pouze v určeném úseku.

V neposlední řadě důležitým člověkem je **barman**. Tuto pozici nemůže vykonávat kdokoli, přínosem pro tuto funkci je barmanský kurz, baristický kurz a celkové všeobecné znalosti z tohoto oboru. Náplní práce je tvorba koktejlového lístku, návrhy nových receptur koktejlů v rámci spolupráce s manažerem restaurace, dále zpracování surovin, vnášení nových trendů při sestavování nápojového lístku a v neposlední řadě zodpovědnost za suroviny na baru při inventuře.

#### **4.2.2.4 Školení zaměstnanců**

Všichni zaměstnanci, kteří přichází do styku s hosty, jsou pravidelně školeni v přístupu k hostům, tak aby se snažili přesně rozpoznávat nálady, chutě a potřeby hosta, a v péči o něj dosáhli vysoké úrovně.

*Školení manažerů* probíhá jednou ročně v centru Staropramen v Praze. Učí se zde různorodé techniky jak vést korektně personál, jak pracovat s programy pro správu restaurace, jaké jsou aktuálně nové trendy, zahrnuté jsou také ochutnávky nových dostupných surovin. V rámci školení pro manažery probíhá i schvalování sortimentu pro vybavení restaurace opatřeného logem podniku Potrefená husa.

Například ubrousky s logem restaurace, sklenice na příbory s logem, zápalky, vizitky, apod. Manažeři se účastní také školení, vztahující se k využití psychologie v rozpoznání očekávání zákazníka, chování personálu, apod.

*Speciální školení*, které zahrnuje školení týkající se kávy od profesionálů v tomto oboru – tzv. baristů probíhá také v Praze a zúčastnit se ho musí každý zaměstnanec ze stálého personálu. Toto školení je bezpodmínečné zejména pro barmany, jak jsem již zmiňovala. Každý člověk, který projde tímto školením, se naučí dovednosti týkající se profesionální přípravy nápojů, jak koktejlů, především správné zacházení se shakerem a pomůckami s tímto souvisejícími, dále zdobení a míchání a znalosti z oblasti přípravy kávy i ostatních nápojů. Školitelem – profesionálem v oboru kávy je Roberto Trevisan. Organizuje a jako lektor vede Školu kávy, které se účastní personál z restaurace Potrefená husa.

#### **4.2.2.5 Pravidla chování personálu**

Důležitým znakem pro restauraci Potrefená husa jsou typická pravidla určená pro koncept Staropramen. Hlavní je tzv. „**desatero**“, které má personál vždy dodržovat. Jedná se o pravidla jak se chovat k zákazníkovi, aby jednání s ním mělo stále zachovaný určitý standard. Desatero zní:

1. Zřetelně a s úsměvem pozdravit zákazníka!
2. Usadit hosty a předložit jídelní lístky, odpovídající jejich počtu!
3. Přednostně nabídnout pivo či domácí produkty!
4. Vyzvat hosta k objednávce, popřípadě mu poradit ve výběru!
5. Po pár soustech, zkontrolovat kvalitu pokrmu!
6. Po jídle se zeptat, jestli bylo vše v pořádku!
7. Při debarasu<sup>3</sup> přinést párátka!
8. Nabídnout kávu či něco sladkého!
9. Po celou dobu obsluhy být milý a usměvavý, vstřícný k zákazníkovi!
10. Rozloučit se s hostem se slovy: „Děkujeme za Vaši návštěvu, nashledanou!“

---

<sup>3</sup> debaras – odklizení použitého nádobí ze stolu

Personál, který by měl dodržovat základní „desatero“, je kontrolován tzv. tajnou osobou, která přijde jako zákazník přibližně jednou za čtvrt roku do restaurace a kontroluje dodržení těchto deseti bodů a dále kvalitu pokrmu a celkové fungování restaurace. Touto kontrolní činností se celý koncept snaží udržovat svou vysokou kvalitu poskytovaných služeb. Hodnocení tajné osoby potom přijde do restaurace a manažer samozřejmě dle výsledku zúčastněný personál finančně odmění či naopak rozdává pokuty. Celý záznam z kontrolní akce je natočen skrytou kamerou, aby se předešlo neobjektivnímu vyjádření kontrolní osoby.

#### 4.2.2.6 Podniková kultura



Zdroj: *Staropramen.cz*

Hlavní logo firmy zahrnuje zároveň i symbol restaurace, tedy husí stopu. Jednotlivé provozovny, které se rozdělují do tří typů: beer point, restaurace a sport bar, se mírně odlišují. Pokud by se jednalo o beer point: logo je barvy oranžové, personální oblečení representují zelená standardní trička s logem a nápisy. Restaurace beer point se nachází v Igy centru v Českých Budějovicích. Dalším typem je sport bar, který má logo na červeném barevném podkladu a personál si obléká sportovní polokošile opět zelené barvy.

A tato konkrétní restaurace Potrefená husa v České ulici v Českých Budějovicích, neboli „zlatá husa“ se vyznačuje zlatou barvou v logu a personál nosí zelené košile s vtipným nápisem: „Jídlo a pití zvítězí nad nudou a nanicovatostí.“ Manažeři mají rozdílnou uniformu, která má reprezentovat autoritu, jedná se o černé košile s nápisem: „Nejlepší pivo si žádá moji přítomnost.“ Personál má povinnost oblékat toto pracovní oblečení a doplnit ho o vlastní tmavě modré džíny a sportovní, pohodlnou černou obuv. Samozřejmostí je upravenost, především vlasů, co se týče dámského zastoupení a oholená tvář u mužů, zjednodušeně reprezentativní vzhled. Ukázky z exteriéru a interiéru restaurace – viz příloha Schéma 2.

## 5. Analýza marketingového prostředí

V této části bakalářské práce zanalyzuji marketingové prostředí restaurace Potrefená husa, za předpokladu využití informací poskytnutých vedením podniku.

### 5.1 Analýza mikroprostředí

#### 5.1.1 Podnik Potrefená husa

##### 5.1.1.1 Zaměstnanci

Restaurace Potrefená husa v Českých Budějovicích zaměstnává celkem 16 osob na trvalý pracovní poměr (viz Tabulka 2). Počet brigádníků je nestálý a přizpůsobuje se aktuálním potřebám.

Tab. 2: Základní specifika o zaměstnancích restaurace Potrefená husa

| <b>ZAMĚSTNANCI - stav k 31.2.2011</b> |            |             |                 |
|---------------------------------------|------------|-------------|-----------------|
| <b>POZICE</b>                         | <i>muž</i> | <i>žena</i> | <i>vzdělání</i> |
| účetní                                |            | X           | maturita        |
| šéfkuchař (pro obě směny)             | X          |             | vyučen          |
| <b><i>směna 1</i></b>                 |            |             |                 |
| manažer                               | X          |             | maturita        |
| vedoucí kuchař                        | X          |             | vyučen          |
| vrchní číšník                         |            | X           | vyučen          |
| barman                                | X          |             | maturita        |
| servírka/číšník                       |            | X           | vyučen          |
| servírka/číšník                       |            | X           | vyučen          |
| brigádník                             | X          |             | studující VŠ    |
| pomocná síla - kuchyň                 |            | X           | základní        |
| <b><i>směna 2</i></b>                 |            |             |                 |
| manažer                               | X          |             | maturita        |
| vedoucí kuchař                        | X          |             | vyučen          |
| vrchní číšník                         |            | X           | maturita        |
| barman                                | X          |             | vyučen          |
| servírka/číšník                       |            | X           | základní        |
| servírka/číšník                       |            | X           | maturita        |
| brigádník                             |            | X           | studující VŠ    |
| pomocná síla - kuchyň                 |            | X           | základní        |

Zdroj: vlastní zpracování za pomoci podnikových zdrojů

Požadavky na pracovní pozici v podniku nejsou náročné, důležitý je charakter pracovníka, jeho přístup k lidem a pracovitost.

Zaměstnanci docházejí do práce vždy o hodinu dříve, než začíná otevírací doba podniku. Pracovní doba bývá 14-16 hodin v závislosti na otevírací době. Zaměstnanci docházejí na turnusové směny. Což lze jednoduše pojmenovat jako práci v „krátkém a dlouhém týdnu“. Pokud se jedná o krátký týden, znamená to, že zaměstnanec přijde do práce jen ve středu a čtvrtek. V případě dlouhého týdne je pracovní doba ve dnech pondělí, úterý, pátek, sobota a neděle. Tímto způsobem se střídají dvě směny.

*Otevírací doba podniku Potrefená husa:*

Po 11:00-24:00

Út-Čt 11:00-01:00

Pá 11:00-01:30

So 12:00-01:30

Ne 12:00-24:00

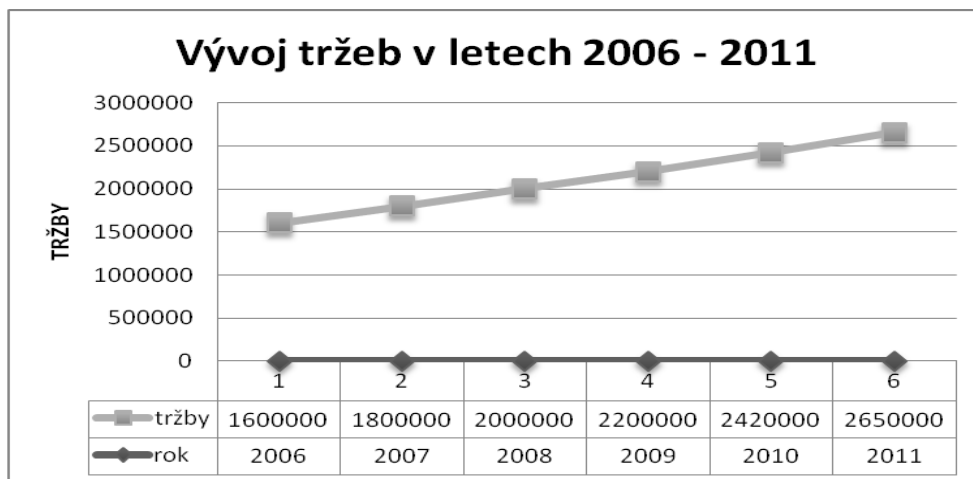
#### **5.1.1.2 Analýza vybraných aspektů firmy Potrefená husa**

Navzdory meziročnímu (oproti roku 2010) poklesu tržeb v ubytování, stravování a pohostinství a obecně známé šetrnosti Čechů při útratách a tedy všeobecně nižší návštěvnosti hospod v zemi vykázal koncept Potrefená husa vždy meziročně lepší výsledky. V roce 2010 navštívilo síť restaurací Staropramen Potrefená husa celkem 2,75 milionů hostů, o rok dříve to bylo 2,68 milionů osob. I přestože jde o nepatrný meziroční nárůst, vedení Staropramen konceptu tato čísla považují za velký úspěch. S růstem obslužených hostů se logicky zvýšily i tržby.

Výsledek se zlepšil oproti roku 2010 o 2% (viz Graf 1), konkrétní částky zisků a nákladů nebyly vedením podniku dovoleno zveřejnit. Avšak podle internetových zdrojů se u konceptu Staropramen (celorepublikově v restauracích Potrefená husa) tržby rok od roku postupně navyšují v podobném tempu a míře. V minulých letech je znatelné, že ani období ekonomické krize, hospodaření společnosti nijak znatelně neovlivnilo.

Dalším faktem přispívajícím k prosperitě může být denní prodejnost hotových pokrmů (menu), která se pohybuje dle vlastních vytipovaných odhadů kolem 150 kusů. Přičemž ve výběru pokrmů vítězí zejména saláty a poté těstoviny.

Graf 1: Vývoj tržeb v restauraci Potrefená husa (nekonkrétní čísla)



Zdroj: vlastní zpracování dle vytipovaných čísel

## 5.1.2 Porterův model pěti sil

### 5.1.2.1 Ohrožení ze strany nových konkurentů

Tato hrozba spočívá v tom, že na trh se chystá vstoupit nový subjekt. Může se jednat o úplně nový typ restaurace či rozšíření některé ze stávajících. Do tohoto odvětví není vstup jednoduchý, protože zařazení nového konkurenta na stejnou úroveň vyžaduje vysokou prvotní investici. Bariérou vstupu na tento trh je určitě kapitálová náročnost. Nutností je investování do zařízení interiéru restaurace a především do vybavení kuchyně, zejména do spotřebičů a ostatních kuchyňských zařízení. Tato investice se pohybuje v řádu milionů. Samozřejmě získání úvěru u banky není jednoduché a podnikatelský subjekt riskuje, že prvotní nepřilíš vysoké výdělky nebo dokonce ztráta, budou směřovat k postupnému zadlužování a nemožnosti splácet půjčku.

Pokud se nová firma chce srovnávat či vyrovnat restauraci Potrefená husa, je vhodné vstoupit na trh v rámci franšizy, což je spojeno s podmínkami pro udělení franšizy a zaplacením licence a to vše nejsou jistě nízké částky. Franšíza s sebou přináší ale i řadu výhod, především rozšiřování komplexní reklamy, která při vstupu nového podniku může být velmi nápomocna při získávání nových zákazníků.

Výstupní bariéry jsou sice nízké, avšak poté je složitější prodej vybavení restaurace i kuchyně, ve většině případů s velkou ztrátou, oproti prvotní investici.

Jedinou hrozbu lze spatřit v rozšiřování se restaurace Hacienda Mexicana, jelikož je pravděpodobně jedinou firmou fungující na principu franšizy v Českých Budějovicích v tomto oboru a se srovnatelnou nabídkou a úrovní služeb. Avšak konkurence bude ještě blíže popsána – viz kapitola Konkurenční prostředí.

Dle aktuálně zjištěných informací se za poslední dva roky v blízkosti či přímo na náměstí Přemysla Otakara II. otevřely přibližně čtyři nové restaurace. Které nejsou zatím významnými konkurenty pro tento podnik. Vzniká spíše více nových kaváren či café barů. V současné době není známo, že by se na vstup do tohoto odvětví chystal nějaký nový konkurent.

#### **5.1.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé veškerých surovin a nápojů (viz příloha Tabulka 3) jsou přední společnosti z oboru se zárukou trvalé nejvyšší kvality. Ve spolupráci s nimi provádí podnik potřebné kroky při péči o kvalitu skladování a zpracování všech surovin a ingrediencí. Předními dodavateli podniku jsou:

- Mrazírny Schmidt – velkoobchodní prodej mražených potravin,
- František Drs – soukromý chovatel skotu a výroba masných uzenin,

- Vrtal, s.r.o. – velkoobchod alko i nealko nápojů,



- Coca cola – nealkoholické nápoje,



- Tonino Lamborghini caffe – dodavatel kávy,
- Ota Slávek – dodavatel zeleniny,
- Alda mrazírny – mražené výrobky,
- Svoboda Trade, s.r.o. – velkoobchod potravinami,
- Johann Kotanyi, spol. s r.o. – dodavatel koření,
- Harmonia vini Radek Bodlák – dodavatel vín,
- Sving – velkoobchod pro gastronomii,
- Makro cash&carry – velkoobchod,
- Penam pekárna.



Předním dodavatelem **mražených potravin na doporučení v rámci franšizy je firma Nowaco**. Na základě zjištěných informací využívá restaurace dodavatele Mrazírny Schmidt. Pravděpodobně tento dodavatel mohl nabídnout výhodnější podmínky. Z hlediska čestného chování na trhu nepovažuje podnik za vhodné ukončit, po dlouhodobé bezproblémové spolupráci, dodavatelské smlouvy s tímto dodavatelem.

Stejným způsobem je určen pro restaurace Potrefená husa **dodavatel kávy firma Illy**, ale i zde je dodavatel jiný, jedná se o Tonino Lamborghini caffe. Pro restauraci je, jak již bylo zmiňováno, důležitým faktorem podnikatelská etika, která nepovažuje za vhodné řešení ukončení spolupráce, za předpokladu bezproblémového vycházení doposud. Káva od dodavatele Tonino Lamborghini caffe má specifickou chuť a vysokou kvalitu a to jí dělá jedinečnou. Složení kávy je 70% arabica a 30% robusta. A toto složení obsahující právě takový podíl robusty je oblíbené u spousty lidí.



**Dodavatel nealkoholických nápojů Pepsi** je typický pro restaurace Potrefená husa. V této restauraci zvítězil svou nabídkou dodavatel Coca Cola. Jelikož se jedná o velkého dodavatele, předpokládá se, že může své podmínky přizpůsobovat a poskytuje množstevní výhody na nákupy a podporuje je různými reklamními akcemi.

V současné době nemá firma Potrefená husa s dodavateli žádné problémy. Potencionální dodavatelé naopak velmi stojí o to být vybráni právě pro tento podnik, a proto se předhánějí s výhodností podmínek. To vede k výsledku, že v případě nutnosti a nespokojenosti s některým z dodavatelů není problém najít si nového dodavatele, který bude vyhovovat požadavkům restaurace. A z tohoto důvodu jsem *nevyhledávala nové možnosti týkající se dodavatelů* pro tento podnik.

### 5.1.2.3 Vyjednávací síla odběratelů

Mezi zákazníky restaurace Potrefená husa patří běžní občané. Nemůžou být tedy očekávány nějaké nákupní koncentrace ani stanovování nákupních podmínek. Podle odhadu pochází nejvíce zákazníků právě z obce České Budějovice a blízkého okolí.

Cílem vedení restaurace je spokojený host, který si restauraci oblíbí natolik, že se stane jejím pravidelným návštěvníkem. Proto tomu také odpovídají nároky kladené na zaškolování a kontrolou obsluhujícího personálu. Další kontrolní činností, která probíhá ze strany Staropramen konceptu, jsou návštěvy tzv. tajného zákazníka, jak bylo již popsáno v jedné z předchozích kapitol.

Restaurace Potrefená husa nemá o zákazníky opravdu nouzi. Rezervace míst probíhá na víkendové obsazení nejlépe týden dopředu. Pokud stojí zákazník ve čtvrtek večer o místo pro pár přátel na páteční či sobotní večer, nemá šanci ho získat, jako každý týden je beznadějně plno. Dalším důkazem může být zjištěná skutečnost, že v době oběda (11 – 13 hod.) je tato restaurace plně obsazena, zatímco některé z konkurenčních podniků v tu samou dobu zejí prázdnotou.

Mezi zákazníky zařadíme i tzv. štangasty (první segment), kteří docházejí do restaurace pravidelně, ať už na denní menu či posedět večer. Jelikož si restaurace těchto stálých zákazníků cení, poskytuje jim slevové zákaznické karty.

Tato zákaznická karta může zahrnovat různou výši slevy: 10 % a 20 %. Výše poskytované slevy se řídí pravidly, která ovšem určuje právě přítomný manažer, na jehož uvážení se tato zákaznická slevová karta vydává. Samozřejmě s vědomím, že manažer má velký přehled o pravidelných návštěvnících a neméně je informovaný o výších jeho útrat a na základě těchto posudků, získá pravidelný host svou slevu.

Hosté restaurace Potrefená husa nejsou však jen štamgasti, druhým segmentem jsou turisté, či náhodní kolemjdoucí, kteří se ve většině případů spokojeni opět vracejí.

#### **5.1.2.4 Substituty**

Pokud budeme uvažovat substituty ve sféře gastronomie, může za ně být považována i návštěvu restaurace a to za podmínek, že jídlo v restauraci je cenově nižší (dnes už mnohdy srovnatelné), ale na jiné úrovni. Interiér restaurace je přizpůsoben jen základní potřebě a tou je: uspokojit člověka, který má hlad. Řeč je o **rychlých občerstveních** (fast foodech). Upřednostňovat je mohou lidé, kteří nemají času nazbyt a stačí jim se zasytit jakýmkoliv způsobem.

V současné době může být také jako substitut chápáno nakupování polotovarů či mražených výrobků. Opět lze říci, že pro sortu lidí může být výhodou rychlá příprava v domácnosti a především tedy úspora času.

S tím může být také spojena možnost rozmachu internetového objednávání pokrmů. Jednoduše se posadíte k osobnímu počítači, vyberete si na co máte zrovna chuť a daná firma jídlo dopraví až do domu. Z jednoho hlediska se také jistě jedná o úsporu času, avšak lze říci, že na úkor kvality pokrmu a to především z příčin zdlouhavé dopravy a převozu jídla, během něhož může být mírně znehodnoceno.

#### **5.1.2.5 Konkurenční prostředí mezi existujícími podniky**

Za existující konkurenční podniky v blízkosti centra Českých Budějovic, tedy nacházející se na srovnatelném místě jako restaurace Potrefená husa, lze považovat tyto restaurace:

### o **Life is Dream**

*Adresa:* Kněžská 31, České Budějovice

*Kapacita:* cca 70 míst

*Otevírací doba:* Po-Pá 11:00 – 24:00

So 11:30 – 24:00

Ne 11:30 – 22:00

Podnik se popisuje na vlastních webových stránkách. Styl kuchyně v restauraci Life is Dream vychází z novodobé světové kuchyně. Dle vlastních postupů se snaží vytvořit originální mozaiku chutí s důrazem na nevšední kombinace. Důležitým cílem je snaha odlišit se od ostatní konkurence. Velký důraz je kladen na obsluhující a jejich servis a úroveň. Prostor je inspirován původním místem, kterým byl měšťanský dům a v současnosti je po celkové rekonstrukci.

Servírují 50 druhů vín doporučených sommeliéry. Zákazník si může vybrat točené pivo Budvar. Co se týče nabídky jídel a nápojů obsahuje alkoholické i nealkoholické. Restaurace uvádí na jídelním lístku předkrmy, polévky, nabídku ryb, saláty, speciality, kuřecí, vepřové, hovězí i jehněčí maso, pro vegetariány bezmasé pokrmy a pro nejmenší hosty dětská jídla, dále těstoviny a moučníky.

Restaurace Life is Dream nepůsobí příliš dlouho na trhu, přibližně od roku 2008. Přínosem pro restauraci Life is Dream je skutečnost, že nabízí služby (ubytování) navíc, oproti konkurenční Potrefené huse. A další výhodou může být výroba domácí pizzy.

### o **Alchymista**

*Adresa:* U Tří lvů 10, České Budějovice

*Kapacita:* 50 + 40 míst zahradní restaurace

*Otevírací doba:* Po-Čt 11:00 – 23:00

Pá-So 11:00 – 24:00

Ne 11:00 – 23:00

Tato restaurace podle internetových zdrojů své zákazníky uvítá do netradičního interiéru laděného do rudolfínské doby. V prostorech nynější restaurace v historickém sklepení, hledali tehdejší alchymisté kámen mudrců. Celá výzdoba interiéru podporuje starodávnou atmosféru. Zajímavostí restaurace je funkční alchymistická pec, která stojí uprostřed restaurace, zde jsou připravovány některé pokrmy přímo za pochodu. Tato restaurace získala několik prestižních ocenění. V teplých měsících poskytuje hostům příjemné posezení v zahradní restauraci. Konkurence hostům nabízí rozdílné prostředí a celkově jiný styl poskytování služeb než restaurace Potrefená husa. V nabídce jídel a nápojů převažuje staročeská kuchyně.

o **Karel IV.**

*Adresa:* Ulice Karla IV. 4, České Budějovice

*Kapacita:* 200 míst

*Otevírací doba:* Po-Út 10:00-22:00

St-Čt 10:00-24:00

Pá 10:00-2:00

So 11:00-2:00

Ne zavřeno

Tato restaurace se na svých webových stránkách prezentuje jako podnik, který usiluje o skloubení dávné minulosti s nejmodernějšími službami české gastronomie. Na základě vlastních zkušeností lze soudit, že z interiéru této restaurace na Vás dýchne historie. Kuchaři připravují speciality nejen z české kuchyně, dokonce využívají i přípravu pokrmů na otevřeném ohni.

Nabídka moravských vín a také sektů a piv obsahuje mnoho druhů. Celkem asi 30 druhů vín, několik druhů sektů a výběr z 10 druhů piv z toho 3 nealkoholická piva. Z nabídky jídel je možné zmínit polévky, předkrmy, dobrotu k pivu, speciality šéfkuchaře, grilované pokrmy z kuřecího, vepřového i hovězího masa, těstoviny, saláty, dezerty, výběr z několika druhů ryb a dokonce i přípravu pizzy.

o **Modrý dveře**

*Adresa:* Biskupská 1, České Budějovice

*Kapacita:* cca 50 míst

*Otevírací doba:* Po-So 10:00-24:00

Ne 12:00-24:00

Jak se podnik sám na svých webových stránkách prezentuje, jedná se o jazz&blues restaurant. Podle vlastních zkušeností lze usoudit, že se jedná o jednodušší klasickou kuchyni, která zákazníka nějakými netradičními experimenty nepřekvapí. Co nabízí tato restaurace zákazníkovi navíc, jsou služby cateringu pro firemní večírky, kde nabídka obsahuje různé typy obložených mís. Službou navíc může být, jak už vypovídá samotný název restaurace, pořádání koncertů ve stylu jazz a blues přímo v prostorech restaurace. Každou středu se zde koná vybraná společenská akce.

Podle webových zdrojů podnik dále poskytuje možnost odkoupení triček s logem restaurace pro zájemce. Tato restaurace funguje jednoduše pro příznivce hudby a klasických pokrmů a standardně poskytovaných služeb.

o **Ameno**

*Adresa:* Krajinská 31, České Budějovice

*Kapacita:* cca 50 míst

*Otevírací doba:* Po-So 11:00-24:00

Ne zavřeno

Podnik poskytuje uspořádání různých firemních rautů či svateb. Na svých webových stránkách uvádějí, že jednoduše zákazníka mají na prvním místě a snaží se mu vyhovět a přizpůsobit dle jeho požadavků, možností je sestavení vlastního menu na oslavné příležitosti (rauty, svatby). Dále nabídka zahrnuje dárkové šeky, které můžou zákazníci někomu darovat, ten je pak uplatní konzumací v restauraci. Nejsou ovšem zdaleka jediným podnikem, který dává zákazníkům tuto možnost.

Kuchyně nabízí především mexické a italské speciality. Z jídelního lístku lze vyzdvihnout steaky, fajitas, tortilly, ryby, mořské plody, pizzy, těstoviny, saláty, moučníky, jídla pro více osob a také jídla připravená pro děti. Do kuchyně se snaží zahrnout modernu i tradici, prioritou je používání originálních surovin, které zaručí výraznou a kvalitní chuť jídel.

Restaurace Ameno se soustředí především na specifickou kuchyni (mexická, italská). Na webových stránkách restaurace je také prezentována novinka, že na požadavek zákazníků, podnik zřídil rozvoz obědů.

#### o **Hacienda Mexicana**

*Adresa:* Husova třída 21, České Budějovice

*Kapacita:* cca 50 míst

*Otevírací doba:* Po-Ne 11:00-23:59

Krásný netradiční interiér už z názvu restaurace napovídá, jakým se bude ubírat směrem. Zákazník se v interiéru cítí jako by seděl v útulné restauraci přímo v Mexiku. Podle internetových zdrojů restaurace nabízí především mexickou kuchyni, ale i nabídka ostatních pokrmů je dostatečně široká.

Doplňkovými službami je individuální cukrářská výroba a možnost pořádání rautů, svateb a jiných firemních akcí s možností pronájmu coctail & disco baru. V přípravách je zatím letní terasa a dětské hřiště s mini zoo.

#### ***Porovnání konkurence***

Každý podnik nabízí něco výjimečného. Můžeme provést jednoduché vyhodnocení pomocí přehledného rozpisu (viz Tabulka 4 na následující straně), který porovnává výčet z jídelních lístků v jednotlivých restauracích. Jedná se o porovnání některých hlavních pokrmů z jídelního lístku, jelikož lze předpokládat, že nápojový lístek bude většinou nabízet podobný sortiment a pravděpodobně nebude hrát u zákazníka tak významnou roli při výběru podniku, který hodlá navštívit, tak v každé porovnávané oblasti byl vybrán z jídelního lístku vždy nejdražší a nejzajímavější pokrm dle vlastního uvážení.

Tabulka 4: Porovnání vybraných pokrmů konkurenčních podniků s restaurací PH

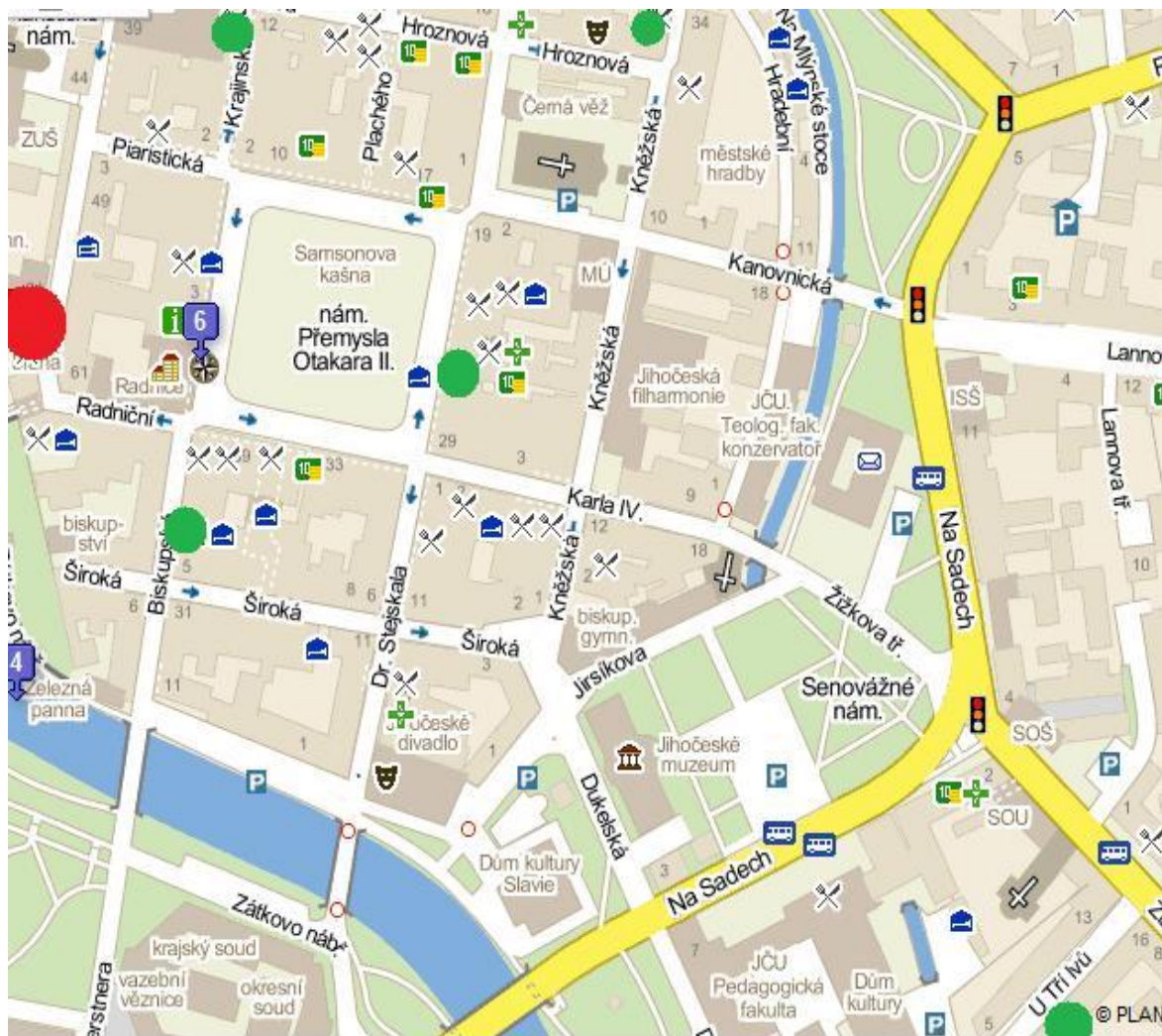
| POKRMY<br>PODNIK             | Vepřové maso                                  | Hovězí maso   | Kuřecí maso                          | Těstoviny                     | Saláty  |
|------------------------------|---|---|--------------------------------------|-------------------------------|---|
| <b>POTREFENÁ<br/>HUSA</b>    | Konfítované<br>vepřové koleno                 | Beefsteak s<br>Chimichuri                             | Grilovaná<br>kuřecí stehýnka         | Pappardelle<br>alla Tagliatta | Salát s kozím<br>sýrem                          |
| cena pokrmů                  | 229 Kč  | 325 Kč  | 129 Kč                               | 159 Kč                        | 148 Kč  |
| <b>LIFE IS<br/>DREAM</b>     | Panenka na<br>liškách                         | Mišák steak   | Kuře v<br>pomerančích                | Noky Grande<br>Paolo          | Špenátový s<br>krevetkami                       |
| cena pokrmů                  | 220 Kč  | 429 Kč  | 160 Kč                               | 160 Kč                        | 170 Kč  |
| <b>ALCHYMISTA</b>            | Nabroušená<br>halapartna stráže<br>Dona Julia | Hovězí šrůta<br>s játrovou<br>substancí a<br>galganem | Flamelova směs                       | NENABÍZÍ                      | Křehoučkový<br>salátek<br>s kysanou<br>smetanou |
| cena pokrmů                  | 176 Kč  | 299 Kč  | 159 Kč                               |                               | 109 Kč  |
| <b>KAREL IV.</b>             | Nadívaná<br>vepř.panenka                      | Steak Krále<br>Karla IV.                              | Kuřecí steak s<br>Tandori<br>omáčkou | Farfalle con<br>Salmone       | Salát v tortille                                |
| cena pokrmů                  | 179 Kč  | 325 Kč  | 135 Kč                               | 125 Kč                        | 139 Kč  |
| <b>MODRÝ<br/>DVEŘE</b>       | Vepřový steak s<br>hermelínem                 | Hovězí steak  | Kuřecí burito                        | Kuřecí lasagne                | Salát s uzeným<br>lososem                       |
| cena pokrmů                  | 110 Kč  | 300 Kč  | 110 Kč                               | 125 Kč                        | 135 Kč  |
| <b>AMENO</b>                 | Carne con susino                              | De rico<br>Colorido                                   | Involto Pollino                      | Primavera                     | Insalata ala<br>Chef                            |
| cena pokrmů                  | 175 Kč  | 345 Kč  | 175 Kč                               | 150 Kč                        | 150 Kč  |
| <b>HACIENDA<br/>MEXICANA</b> | Pork Sirloin with<br>Zucchini                 | El Gaucho   | Rosemary<br>chicken                  | Fettuccine<br>Alfredo         | Chef's  |
| cena pokrmů                  | nedostupná                                    | nedostupná  | nedostupná                           | nedostupná                    | nedostupná                                      |

Zdroj: vlastní zpracování dle dostupných jídelních lístků

Přehled rozmístění konkurenčních podniků v Českých Budějovicích (viz Schéma 3 na následující straně) zobrazuje zelené malé ikony, reprezentující rozmístění konkurence a červený velký bod představuje sídlo restaurace Potrefená husa.

Avšak jeden z konkurentů restaurace Hacienda Mexicana, sídlící až na Husově třídě, v mapě není zobrazen, jelikož je příliš vzdálen od restaurace Potrefená husa (přibližně 2 kilometry).

Schéma 3: Rozmístění konkurenčních podniků



Zdroj: vlastní zpracování

Vybírat nelze jen z konkrétních pokrmů na jídelním lístku, ale důležité je také zvážit šířku nabídky všech konkurenčních restaurací (viz Tabulka 5 na následující straně) a zastoupení více druhů pokrmů, které mohou individuálně uspokojovat zákazníka. Každý jídelní lístek obsahuje různá množství pokrmů. Při vybírání mezi konkurenty je vhodné ucelit si pohled na jejich nabídku.



Tabulka 5: Porovnání šířky nabídky restaurace Potrefená husa s konkurencí

| NÁZEV PODNIKU          | Potrefená husa | Life is dream | Alchymista | Karel IV. | Modrý dveře | Ameno | Hacienda Mexicana |
|------------------------|----------------|---------------|------------|-----------|-------------|-------|-------------------|
| POČET POKRMŮ Z NABÍDKY |                |               |            |           |             |       |                   |
| NEALKOHOLICKÉ NÁPOJE   | 32             | 15            | 20         | 34        | 25          | 7     | 39                |
| DESTILÁTY              | 47             | 64            | 55         | 40        | 62          | 20    | 57                |
| PIVA                   | 12             | 5             | 7          | 8         | 6           | 3     | 7                 |
| VÍNA                   | 31             | 9             | 51         | 30        | 31          | 18    | 12                |
| POLÉVKY                | 4              | 5             | 2          | 3         | 3           | 5     | 4                 |
| DENNÍ MENU             | ano            | ano           | ano        | ano       | ano         | ano   | ano               |
| PŘEDKRMY               | 18             | 12            | 11         | 8         | 7           | 4     | 8                 |
| VEPŘOVÉ MASO           | 9              | 6             | 12         | 10        | 3           | 4     | 3                 |
| HOVĚZÍ MASO            | 3              | 8             | 9          | 3         | 2           | 6     | 9                 |
| KUŘECÍ MASO            | 4              | 12            | 17         | 6         | 7           | 2     | 6                 |
| DĚTSKÁ JÍDLA           | X              | 6             | X          | X         | 6           | X     |                   |
| RYBY                   | 2              | 13            | 11         | 4         | X           | 7     | 8                 |
| TĚSTOVINY              | 8              | 6             | X          | 8         | X           | 4     | 4                 |
| SALÁTY                 | 6              | 5             | 5          | 7         | 6           | 4     | 5                 |
| DEZERTY                | 4              | 7             | 13         | 8         | 6           | 6     | 8                 |
| PŘÍLOHY                | 11             | 34            | 16         | 14        | 7           | 14    | 10                |
| OMÁČKY                 | 8              | 20            | 7          | 6         | X           | X     | 12                |

Zdroj: vlastní zpracování dle jídelních lístků

## 5.2 Analýza makroprostředí

Při posuzování makroprostředí je nutné brát v potaz všechny vnější síly, které působí na restauraci Potrefená husa. Těmito faktory jsou: sociálně-kulturní, technologické, ekonomické a politicko-legislativní. Tento rozbor je definován jako STEP (PEST) analýza.

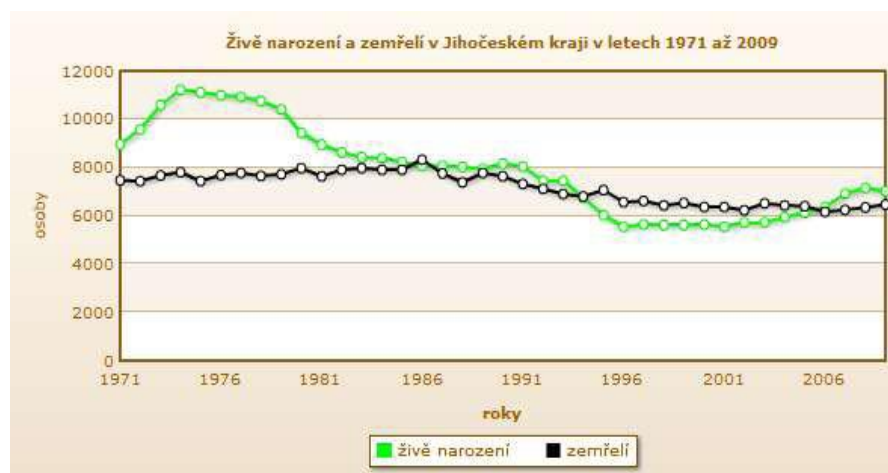
### 5.2.1 STEP analýza

- o Sociálně kulturní faktory

Tyto faktory souvisejí se způsobem života lidí v konkrétní oblasti i se zahrnutím jejich životních hodnot.

Podle Českého statistického úřadu byl zaznamenán pokles počtu narozených, zatímco počet zemřelých je dlouhodobě konstantní. Od roku 2006 lze již sledovat nárůst počtu živě narozených (viz Graf 2). Charakteristickým rysem pro Jihočeský kraj v demografickém vývoji může tak být úbytek počtu obyvatelstva přirozenou měrou v důsledku snížení porodnosti a to do zmíněného roku 2006.

Graf 2: Živě narození a zemřelí v Jihočeském kraji



Zdroj: Český statistický úřad

Životní styl (viz kapitola Ekonomické faktory), který v údajích Českého statistického úřadu spadá do oblasti sociální, avšak s převažujícími ekonomickými informacemi, je individuální záležitostí. Ve všeobecném měřítku můžeme jistě hovořit o neustálém zrychlování životního tempa a přitom neustálého zvyšování nároků. Proto se musí i nejsilnější podniky neustále udržovat na takové úrovni, aby uspokojily i nejnáročnější hosty. Různá pohostinská zařízení se snaží tomuto trendu čelit různými způsoby. Někteří se snaží nabízet doplňkové služby, které zákazník nikde jinde nenajde, jiní zvolí taktiku co nejširší nabídky, aby si vybral opravdu každý host.

Preference nabídky pohostinských služeb se u zákazníků neustále mění. Rozhodujícími faktory při výběru jsou: cenová kategorie restaurace, rozsah poskytovaných služeb, úroveň obsluhy, čistota a upravenost prostředí, kvalita, dostupnost provozovny, šíře nabídky podniku apod.

Počet a rozmístění pohostinských zařízení po celé České republice (viz příloha Tabulka 6) je opravdu široký, proto i ve většině malých měst a vesniček je alespoň jeden zástupce poskytující pohostinské a stravovací služby.

o Technicko-technologické faktory

Do této oblasti zařadíme faktory, které souvisejí s vývojem výrobních zařízení a jiných pomocných mechanismů, know-how, surovin a nových technologií v regionu.

Podle výzkumu společnosti Motorola Enterprise Mobility, která poskytuje pohostinským zařízením mobilní rádiová zařízení, mobilní terminály, čtečky čárových kódů a kompletní bezdrátový systém, je zjevné, že mobilní a bezdrátové technologie jsou řídicími pracovníky, v oblasti pohostinství, považovány za klíčové. Hrají významnou roli při zlepšování vztahu mezi podniky a jejich zákazníky. Do výzkumu se zapojili řídicí pracovníci pohostinských zařízení z celého světa. Tyto technologické novinky zvýšily tržby v pohostinských zařízeních a také zlepšily komunikaci se zákazníky. Při využívání těchto technologií se mobilita stává klíčovým faktorem, který využívají podniky, aby obstály v konkurenčním boji.

Šetří nejen čas obsluhujícímu personálu (v případě využívání mobilního terminálu) a tím zvyšuje produktivitu, ale šetří i náklady a pro zákazníka přináší zjednodušenou formu placení, která pro něj může znamenat větší pohodlí.

Technologie umožňuje zaměstnanců, aby poskytovali nadstandardní servis, což je důležitou podmínkou úspěchu v tomto nejkonkurenčnějším podnikatelském odvětví. Díky využívání novodobých technologií mohou podniky odstranit chyby, maximalizovat prodej, snížit dobu čekání hostů, zvýšit produktivitu zaměstnanců a především zvýšit spokojenost hostů v důsledku lepšího zákaznického servisu. Do novinek lze zařadit i elektronické zadávání rezervací přes webové stránky, které již poskytují některé restaurace svým zákazníkům. Toto odvětví se bude v budoucnu dále rozvíjet a posouvat jinými směry a s tím se budou také objevovat nové technologie, které budou mít ještě větší vliv na organizaci podniku, fungování zaměstnanců a tím na konečného zákazníka.

Výdaje do tohoto odvětví (viz Tabulka 7) se rok od roku zvyšují a tím se i zdokonaluje úroveň služeb za pomoci nových technologií. Celkové výdaje v roce 2009 na vývoj a výzkum v odvětví obchodu, ubytování a stravování činily 851 milionů Kč.

Tabulka 7: Výdaje na vývoj a výzkum ve vybraných odvětvích podnikatelského sektoru v r.2009

| Kód CZ-NACE          | Název odvětví (upravený)              | Výdaje na VaV (mil. Kč) | podle druhu výdajů na VaV |            |            | Struktura výdajů na VaV |
|----------------------|---------------------------------------|-------------------------|---------------------------|------------|------------|-------------------------|
|                      |                                       |                         | mzdové                    | ost. běžné | investiční |                         |
| 01-03                | ZEMĚDĚLSTVÍ, LESNICTVÍ A RYBÁŘSTVÍ    | 101                     | 42                        | 58         | 1          | 0,3%                    |
| 41-43                | STAVEBNICTVÍ                          | 376                     | 144                       | 219        | 13         | 1,1%                    |
| <b>45-47+55-56</b>   | <b>OBCHOD, UBYTOVÁNÍ A STRAVOVÁNÍ</b> | <b>851</b>              | <b>318</b>                | <b>499</b> | <b>34</b>  | <b>2,6%</b>             |
| 49-53                | DOPRAVA A SKLADOVÁNÍ                  | 1                       | 1                         | 0          | 0          | 0,0%                    |
| 58-63                | INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ ČINNOSTI     | 3 817                   | 2 280                     | 1 198      | 339        | 11,5%                   |
| 64-66                | PENĚŽNICTVÍ A POJIŠŤOVNICTVÍ          | 489                     | 186                       | 109        | 194        | 1,5%                    |
| 68-82                | PODNIKOVÉ SLUŽBY                      | 6 171                   | 2 872                     | 2 781      | 518        | 18,6%                   |
| 86-88                | ZDRAVOTNÍ A SOCIÁLNÍ PÉČE             | 461                     | 157                       | 281        | 23         | 1,4%                    |
| 84-99<br>(bez 86-88) | VEŘEJNÉ, SOCIÁLNÍ A OSTATNÍ SLUŽBY    | 173                     | 43                        | 84         | 45         | 0,5%                    |

Zdroj: Český statistický úřad

o Ekonomické faktory

Do této oblasti lze zařadit základní ekonomické údaje, které firma sleduje za účelem odhadování vývoje trhu, aby tak předešla případným negativním dopadům.

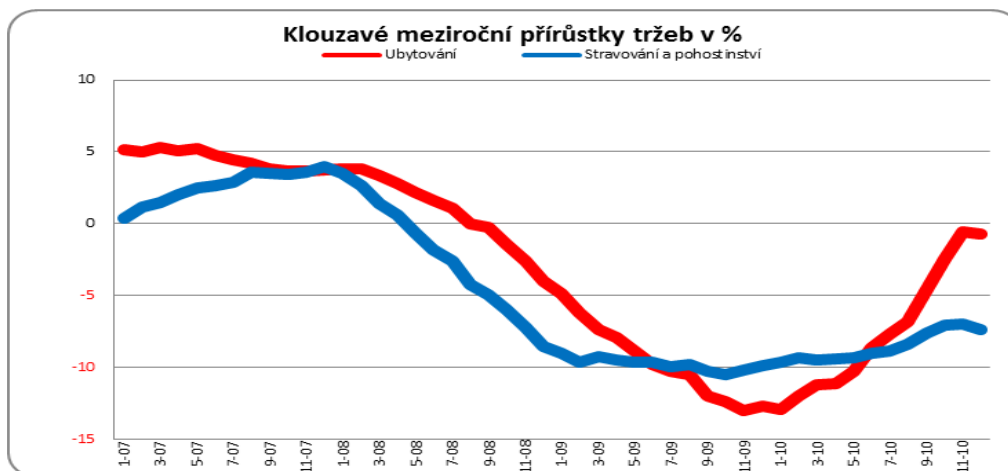
Od základních úrokových sazeb, které jsou stanoveny Českou národní bankou, se dále odvíjí úročení úvěrů. Od roku 2001 se úroková míra (viz příloha Graf 3) pohybuje nepravidelně, ale dlouhodobě klesá, což přináší pozitivum pro podnikatele, kteří potřebují využít úvěr.

Úroveň vzdělání obyvatelstva (viz příloha Tabulka 8) ovlivňuje celkový způsob života lidí. Vytřídí se jejich postavení ve společnosti a tím i názory, postoje, pracovní pozice a s tou související finanční situace. Proto není jen záležitostí trendu, ale také možností, zejména finanční, návštěvnost restauračních či jiných pohostinských zařízení.

Můžeme rozpoznat, že po mzdové stránce (viz příloha Tabulka 9) je odvětví ubytování, stravování a pohostinství zjevně neatraktivní. K tomuto faktu přispívá zejména skutečnost, že zaměstnanci v tomto odvětví mají vyplácenou oficiální mzdu, která s nimi počítá do průměru ve statistikách. Avšak ve skutečnosti si přijdou na mnohem vyšší měsíční výdělek, jelikož druhá část jejich mzdy se stává z finančních odměn, které jsou vytvářeny tzv. tipy, tedy děleným spropitným od hostů. Tato polovina výplaty bývá často stejně vysoká, ne-li vyšší než oficiální plat.

V ubytování, stravování a pohostinství tržby klesly v posledním čtvrtletí roku 2010 oproti předchozímu čtvrtletí o 4,3 %. Pokles ovlivnil především vývoj ve stravování a pohostinství (o 8,1 %). V letošním roce 2011 se začíná opět projevovat mírný vzestup (viz Graf 3 na následující stránce).

Graf 3: Meziroční přírůstky tržeb



Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj, [www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)

Tržby v tomto odvětví se vyznačují velkými sezónními výkyvy v průběhu celého roku. Kdy vždy v lednu a pak zejména v únoru dosahují tržby minimálních hodnot. V dalších měsících dochází k postupnému nárůstu až do června, kdy tržby kulminují, poté dochází opět k ochlazení v letních měsících. V posledních letech zvláště je pak patrné obrovské zvýšení tržeb v prosinci.

Restaurační služby jsou v České Republice od vstupu do Evropské Unie v květnu 2004 zdaněny vyšší 19% sazbou daně z přidané hodnoty. V Evropské Unii není snížená sazba v pohostinství ojedinělým jevem, celkem ve 14 z 27 zemích EU je pohostinství zdaněno sníženou sazbou DPH.

Z dubna na květen 2004 došlo k jednorázovému zvýšení daně z přidané hodnoty u stravovacích služeb ze snížené sazby 5% na sazbu 19%. Toto zvýšení se nepromítlo plně do nárůstu cen, celé břemeno zdanění nebylo převedeno na konečného spotřebitele, ale podniky byly nuceny ukrojit část ze svých marží. Zajímavé bylo, že nárůst cen nastal již pár měsíců před touto změnou, tedy odvětví se na tento přechod zřejmě připravovalo.

o Politickoprávní faktory

V rámci boje proti daňovým únikům přichází v oblasti DPH novela zákona, kde se využívají opatření Směrnice Evropské unie o společném systému DPH. Od 1. ledna roku 2011 bude v platnosti zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, který nahrazuje dosavadní právní předpis (zákon č.337/1992 Sb. o správě daní a poplatků).

Od roku 2011 přichází pro tuzemské podnikatele v platnost zvýšení odvodů na nemocenské pojištění. Zaměstnavatelé budou muset platit zaměstnancům nemocenskou místo státu o týden déle, než bylo původně, tzn. 21 dní pracovní neschopnosti, platí zaměstnavatel formou náhrady mzdy. Dále se ruší možnost odečtu (od pojistného) polovinu částky vyplacené na náhradě mzdy zaměstnanci. U malých firem (méně než 26 zaměstnanců průměrně za měsíc) bude možnost výběru, zda si chtějí odečíst polovinu vyplacené náhrady mzdy, či pokud budou platit pojistné, tak o jeden bod více 3,3 %. Toto rozhodnutí musí být však oznámeno dopředu (do 20. ledna příslušného roku) na správě sociálního zabezpečení. Tento způsob lze měnit jednou ročně.

Pro osoby samostatně výdělečně činné zůstává nemocenské pojištění dobrovolné. Sazba se však zvyšuje od ledna roku 2011 z 1,4 % na 2,3 % (minimálně 92 Kč měsíčně). Bez nemocenských dávek poté zůstávají místo původních dvou týdnů, nyní tři týdny.

Pro firmy není dobrou zprávou zdražení elektřiny, i přesto že se nakonec nenaplnily ty nejhorší odhady. Pro podnikatele, kteří jsou velkoodběrateli připojeni na vyšší napětí, podraží v průměru o 5,2 % oproti roku 2010. Pro domácnosti stoupne o 4,6 %.

Naopak dobré zprávy přináší novelizace daňového řádu, jak jsem již zmiňovala (viz výše). Tato novela neupravuje samotnou výši či předmět daní, ale upravuje práva a povinnosti ve vztahu k finančním úřadům.

Už od roku 2010 se snížila sazba daně z příjmů právnických osob z původních 20 % na 19 %. Toto rozhodnutí ještě přijala „Topolánková vláda“. A pro rok 2011 se nic měnit nebude.

## 6. Výstup analýzy

### 6.1 Hodnocení analýzy mikroprostředí

Co se týče **konkurence**, lze říci, že **není nutno se jí obávat**, jelikož současným trendem je velmi vysoká úroveň služeb a péče o zákazníka na prvním místě, tak restaurace Potrefená husa jako jedna z mála v Českých Budějovicích přesně tyto požadavky naplňuje a snaží se posouvat svou laťku stále výše. Za silného **konkurenta do budoucnosti** lze považovat restauraci **Hacienda Mexicana**. Strategická **poloha blízko centra** krajského města je určitou výhodou oproti konkurenci sídlící dále.

Dalším velkým plusem může být skutečnost, že je logo restaurace Potrefená husa v podvědomí zákazníků, díky **rozšíření reklamy v rámci franšízy**, resp. konceptu Staropramen, který funguje po celé České republice.

Oproti kvantitě na jídelním a nápojovém lístku prezentované u většiny restaurací, je **kvalita v podniku Potrefená husa na prvním místě**. Řídí se heslem. „Méně je někdy více!“ A toto heslo na zákazníky opravdu funguje.

**Kapacitní prostory restaurace ji řadí mezi největší podniky** v Českých Budějovicích, což je jistě další výhodou vůči konkurenci, která se k počtu nabízených míst ve většině případů ani nepřibližuje.

**S dodavateli** v současné době **podnik vychází**, navíc jeho postavení vůči nim je výhodou i do budoucna, pokud by měly nastat nějaké spory.

Podle zjištěných informací lze říci, že firma **obstává před konkurencí v krajském městě** České Budějovice. Příkladem může být skutečnost, kdy návštěvnost restaurace Potrefená husa přesahuje její kapacitu a to takovým způsobem, že je skoro nutné posílat hosty ke konkurenci či zákazníci musejí čekat na volný stůl, zatímco ostatní podniky by rádi uvítaly alespoň nějaké hosty. Co se týče ohrožení ze strany konkurence v regionálním měřítku, v současnosti se jí nemusí firma obávat, jelikož je dostatečně vytížena klientelou z obce.



Nepravidelní návštěvníci a náhodní kolemjdoucí se ve většině případů vracení opětovně na návštěvu do restaurace. Za **úspěchem konceptu značkových restaurací** Potrefená husa mohou stát **některé z těchto typických prvků**: vyvýšené sezení hostů, dominantní pивní bary, pивní výklady a dekorace nebo výhled z velkých oken do ulice. Což může zpříjemňovat prostředí pro zákazníky, kteří se tak mohou cítit ještě lépe.

Restaurace Potrefená husa se **nahrazení substituty nemusí v současnosti obávat**, jelikož stále existuje velké množství odpůrců rychlého občerstvení či polotovarů a na druhou stranu velké množství příznivců příjemného posezení v restauraci a především konzumace zdravějších a kvalitnějších pokrmů, s vyšším standardem obsluhy, větším výběrem a celkově na úplně jiné gastronomické úrovni.

Rozšířily se podniky v okolí restaurace Potrefená husa. V posledních několika letech byla zrealizována Budvar arena, sloužící ke sportovním účelům, ale také jako zázemí kanceláří. V blízkosti se nachází finanční úřad, radnice a ostatní finanční domy. Při vysoké koncentraci úřednických skupin, které nemají zajištěné vlastní stravovací možnosti, lze předpokládat **zvyšování návštěvnosti v restauraci** Potrefená husa.

## 6.2 Hodnocení analýzy makroprostředí

Pro pohostinská zařízení je v současné době největším ohrožením hospodaření státu. Daňová politika určuje **zvyšování DPH**.

**Technologie v gastronomii** posouvají laťku služeb a komplexně úroveň restaurací **směrem nahoru**. Proto by neměla žádná restaurace zaostávat v této oblasti.

**Životní úroveň obyvatelstva se zrychluje** a požadavky zvyšují. Konkrétní sorta lidí si navykla na **pravidelné navštěvování restauračních zařízení**, ať už z důvodu pohodlnosti, lenosti doma připravit jídlo, či jen jdou moderní cestou.

## 7. Vytipování silných a slabých stránek, popřípadě příležitostí i hrozeb

Aktuálním trendem je navštěvování restauračních či pohostinských zařízení, které je upřednostňováno před přípravou pokrmů doma. V závislosti na trendech je předpokladem zvyšování počtu návštěvníků v restauraci Potrefená husa. Z logického hlediska více zákazníků přichází do restaurace utracet více peněz a v návaznosti na tento růst se zvyšují prodeje podniku. Proto další jasnou skutečností je očekávání zvýšení tržeb podniku. Za další trend současnosti lze považovat vysoké nároky zákazníků. S dobou se zvyšuje očekávání lidí a většina si klade vyšší nároky na kvalitu pokrmu, poskytované služby, čistotu, upravenost a vybavenost interiéru apod.

Po nashromáždění informací o postavení podniku v marketingovém prostředí, můžeme vytipovat silné a slabé stránky a nastínit případné příležitosti a hrozby pro podnik Potrefená husa.

Nejlepší příležitosti pro firmu jsou uvedeny v levém horním rohu Matice příležitostí (viz Tabulka 10a), kde je nejvyšší pravděpodobnost úspěchu. Naopak v pravém dolním poli je možnost pro firmu s velmi nízkou měrou úspěchu.

Tabulka 10a: Matice příležitostí pro podnik Potrefená husa

|              |        | Pravděpodobnost úspěchu                          |   |
|--------------|--------|--|---|
|              |        | VYSOKÁ   | NÍZKÁ                                   |
| Přitažlivost | VYSOKÁ | Restaurace nabízí kvalitnější a chutnější pokrmy | Restaurace nabízí levnější pokrmy       |
|              | NÍZKÁ  | Restaurace nabízí širokou škálu nápojů k pokrmům | Restaurace nabízí zahraniční značky piv |

Zdroj: vlastní zpracování, Kotler (1998)

Nejpravděpodobnější hrozba pro podnik se nalézá v levém horním rohu Matice hrozeb (viz Tabulka 10b). A nejmenší obavy může mít podnik z hrozby, uvedené v poli vlevo dole.

Tabulka 10b: Matice hrozeb pro podnik Potrefená husa

|           |        | Pravděpodobnost výskytu                         |   |
|-----------|--------|---|---|
|           |        | VYSOKÁ  | NÍZKÁ   |
| Závažnost | VYSOKÁ | Konkurent nabízí kvalitnější a chutnější pokrmy | Hospodářská krize   |
|           | NÍZKÁ  | Vyšší náklady                                   | Pokles počtu návštěvníků v důsledku legislativních opatření |

Zdroj: vlastní zpracování, Kotler (1998)

Kontrolní seznam (viz Tabulka 11) slouží k zanalyzování silných a slabých stránek v podniku za pomoci určení výkonnosti a důležitosti, čili přiřádané váhy v určité oblasti. Každá konkrétní oblast je posouzena zvlášť s rozhodnutím k zhodnocení podle uvážení. Ve výkonnostní části lze posuzovat velkou sílu, malou sílu, neutralnost, malou slabost či dokonce velkou slabinu. A co se týče důležitosti, zde se určuje vysoká, průměrná nebo nízká pro podnik Potrefená husa.

Tabulka 11: Kontrolní seznam pro analýzu silných a slabých stránek pro podnik PH

|                                | <b>VÝKONNOST</b> |              |           |                 |                  | <b>DŮLEŽITOST</b> |          |       |
|--------------------------------|------------------|--------------|-----------|-----------------|------------------|-------------------|----------|-------|
|                                | VELKÁ<br>SÍLA    | MALÁ<br>SÍLA | NEUTRÁLNÍ | MALÁ<br>SLABOST | VELKÁ<br>SLABOST | VYSOKÁ            | PRŮMĚRNÁ | NÍZKÁ |
| <b>MARKETING</b>               |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |
| Renomé firmy                   | ⊙                |              |           |                 |                  | ⊙                 |          |       |
| Tržní podíl                    | ⊙                |              |           |                 |                  | ⊙                 |          |       |
| Jakost produktu                | ⊙                |              |           |                 |                  | ⊙                 |          |       |
| Jakost služeb                  | ⊙                |              |           |                 |                  | ⊙                 |          |       |
| Výrobní náklady                |                  | ⊙            |           |                 |                  | ⊙                 |          |       |
| Efektivita distribuce          | ⊙                |              |           |                 |                  | ⊙                 |          |       |
| Efektivita propagace           |                  |              | ⊙         |                 |                  |                   |          | ⊙     |
| Efektivita prodeje             | ⊙                |              |           |                 |                  | ⊙                 |          |       |
| Efektivita inovací             |                  |              | ⊙         |                 |                  |                   | ⊙        |       |
| Geografické pokrytí            |                  | ⊙            |           |                 |                  |                   |          | ⊙     |
| <b>FINANCE</b>                 |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |
| Dostupnost kapitálu            | ⊙                |              |           |                 |                  |                   | ⊙        |       |
| Cash flow                      |                  |              | ⊙         |                 |                  |                   | ⊙        |       |
| Finanční stabilita             |                  | ⊙            |           |                 |                  | ⊙                 |          |       |
| <b>ORGANIZACE</b>              |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |
| Předvídatavé schopné<br>vedení |                  |              | ⊙         |                 |                  | ⊙                 |          |       |
| Věrnost zaměstnanců            |                  |              | ⊙         |                 |                  |                   | ⊙        |       |
| Podnikatelská<br>orientace     |                  |              |           | ⊙               |                  |                   | ⊙        |       |
| Pružnost,<br>přizpůsobivost    |                  | ⊙            |           |                 |                  |                   | ⊙        |       |

Zdroj: vlastní zpracování, Kotler (1998)

*Mezi silné stránky podniku jistě zařadíme:*

- ✓ Značka Potrefená husa má vynikající pověst.
- ✓ Personál restaurace je příjemný a má odborné znalosti.
- ✓ Potrefená husa poskytuje zákazníkům servis na vysoké úrovni.
- ✓ Restaurace nabízí hostům kvalitní chutné pokrmy.
- ✓ Restaurace se může pochlubit jednou z největších kapacit v krajském městě.
- ✓ Čestné jednání s obchodními partnery (dodavateli).

*Ze slabin podniku lze zmínit pouze jednu:*

- ✓ Poskytovaný nadstandardní servis pro zákazníky se může individuálním jedincům zdát jako přemrštěná péče.

*Případné možnosti pro restauraci:*

- ✓ Rozšiřování provozoven po celé České Republice.
- ✓ Aktuálně možnost využít prostor a potenciál v obchodním domě PRIOR v Českých Budějovicích pro otevření nové provozovny (v těchto místech chybí restaurace, která by mohla být navštěvována lidmi, pracujícími v okolí, obyvateli blízkých domů a studenty z pedagogické fakulty JČU).
- ✓ Na základě zkušeností s fungujícím konceptem, možnost rozšiřovat svou působnost v rámci nových franšízových řetězců.

*Potencionální hrozby pro podnik:*

- ✓ Komplexní navyšování cen za suroviny.
- ✓ Opětovné zvyšování cen za elektřinu.
- ✓ Opětovné zvyšování DPH.
- ✓ Nezaměstnanost a s tím spojené snižování návštěvnosti z finančních důvodů.

## 8. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo stanovení trendů na základě analýzy marketingového prostředí. V závislosti na výsledky analýzy mikroprostředí a zanalyzování makroprostředí, lze určit, že současným trendem se stává navštěvování restauračních zařízení. Lidé v dnešní uspěchané době dávají přednost rychlejšímu způsobu nasycení v restauraci, před zdlouhavějšími a náročnějšími přípravami pokrmů v domácnosti. Dalším trendem jsou vysoké nároky zákazníků, kteří očekávají kvalitní komplexní služby a chutné pokrmy. Především jednodušší jídla, která nejsou příliš tučná a těžká.

První stanovená hypotéza považovala za současný trend navštěvování restauračních zařízení, před přípravou pokrmů doma. Výsledkem je potvrzení této hypotézy.

Druhá hypotéza předpokládala, že lidé si z jídelního lístku objednávají nejvíce lehčí jídla. Tato hypotéza se také potvrdila.

V současné době se restaurace Potrefená husa nachází na předních místech oblíbenosti podniků v Českých Budějovicích mezi zákazníky. Především z důvodu poskytované kvality služeb, pokrmů a celkové péče o návštěvníky restaurace. Proto je důležité, aby si svou pozici i nadále udržela a stále sledovala nové trendy a přizpůsobovala se očekávání zákazníků.

Stejný důraz by měl být stále kladen na odbornost personálu a vývoj nových pokrmů. Z analýzy prostředí je patrné, že se se zvyšující průměrnou mzdou, zvyšuje návštěvnost pohostinských zařízení a v souvislosti s tím se zvyšuje i růst tržeb podniku.

I přestože v současné době není konkurence v blízkém okolí pro podnik tolik znatelná, lze říci, že by bylo vhodné zavést vlastní webové stránky, protože restaurace poskytuje pouze základní informace o své provozovně a nabídku jídelního a nápojového lístku na internetových stránkách pivovaru Staropramen. Naproti tomu konkurenční podniky mají vlastní webové stránky. A dokonce i jiné restaurace Potrefená husa z konceptu Staropramen mají zavedeny vlastní internetové stránky.

## 9. Summary

The theme of the Bachelor thesis was the analysis of marketing environment for the selected company. I chose a Potrefená husa restaurant in Czech Budweis.

This restaurant belongs under franchising string Staropramen concept. It brings a lot of advantages, such as the comprehensive dissemination of advertising, which contributes to the acquisition of customers. Analysis of marketing environment exposed position, where the restaurant is currently located.

Depending on the results of the analysis of the micro-environments and analysis of the macro-environment, I established the current trend of visiting the restaurants. People in today's hurried time prefer a faster method of saturation in the restaurant, before the long preparation of dishes in the home. This was confirmed by the first established hypothesis. A second hypothesis assumed that people from the à la carte ordering most lighter meals. This hypothesis is also confirmed.

Currently, the Potrefená husa restaurant located on popularity enterprises in Czech Budweis between customers. Mainly due to the quality of provided services, meals and total care of the visitors in the restaurant. It is therefore important to continue to maintain its position and continues to monitor the new trends and life expectations of customers.

## 10. Přehled použité literatury

- ČICHOVSKÝ, L. *Jak úspěšně prodávat?* 1. vyd. Praha: Montanex, 1994. 196 s. ISBN 80-85780-17-8.
- KOTLER, P. *Marketing management*. 9. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.
- KOTLER, P., KELLER, K., L. *Marketing Management*. 12. vyd. Pearson Prentice Hall, 2007. 816 s. ISBN 978-0-13-600998-0.
- LYKOVÁ, J. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 200 s. ISBN 80-247-0205-3
- MARUANI, L. *Abeceda marketingu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 225 s. ISBN 80-85603-95-0.
- METZ, R., GRÜNER, H., KESSLER, T. *Restaurace a host*. 1.vyd. Praha: Europa-Sobotáles cz, 2008. 604 s. ISBN 978-80-86706-18-4.
- ŠVARCOVÁ, M. *Přednášky – marketing*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2009, vlastní zpracování.
- TOMEK, J. *Marketing. Marketingové aktivity a tvorba marketingové strategie podniku*. 1. vyd. Praha: Aleko, 1990. 115 s. ISBN 80-85341-02-6.
- TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1. vyd. Česká zemědělská univerzita v Praze – Provozně ekonomická fakulta, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
- ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- ZIMÁKOVÁ, B. *Food & Beverage Management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová, spol. s.r.o., 2006. 140 s. ISBN 80-86578-55-2.



## **INTERNETOVÉ ZDROJE:**

*Česká národní banka* [online]. 2011 [cit. 2011-03-17]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.cnb.cz/>>.

*Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2011-03-17]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.czso.cz/>>.

*Definition of Marketing* [online]. 2007 [cit. 2010-12-01]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.marketingpower.com/>>.

*Marketingová strategie* [online]. 2009 [cit. 2011-02-26]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.promarketing.cz/>>.

*Potrefená husa České Budějovice* [online]. 2011 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.potrefenahusa.cz/>>.

*Restaurace Alchymista* [online]. 2011 [cit. 2011-03-11]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.arnica-cb.cz/>>.

*Restaurace Ameno* [online]. 2011 [cit. 2011-03-12]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.ameno.cz/>>.

*Restaurace Hacienda Mexicana* [online]. 2011 [cit. 2011-03-10]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.mexicana.cz/>>.

*Restaurace Karel IV.* [online]. 2011 [cit. 2011-02-28]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.restaurace-kareliv.cz/>>.

*Restaurace Life is dream* [online]. 2011 [cit. 2011-03-13]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.lifeisdream.cz/>>.

*Restaurace Modrý dveře* [online]. 2011 [cit. 2011-03-12]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.modrydvere.cz/>>.

*Staropramen koncept* [online]. 2011 [cit. 2011-03-18]. Dostupné z WWW:  
<<http://www.staropramen.cz/>>.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1: Základní koncepce marketingu .....            | 13 |
| Obrázek 2: Mikroprostředí.....                           | 19 |
| Obrázek 3a: Porterův model.....                          | 25 |
| Obrázek 3b: Porterův model pěti sil .....                | 26 |
| Obrázek 4a: Matice příležitostí.....                     | 30 |
| Obrázek 4b: Matice hrozeb.....                           | 30 |
| Obrázek 5: Vybrané pokrmy restaurace Potrefená husa..... | 83 |
| Obrázek 6: Loga pív .....                                | 85 |

## SEZNAM TABULEK

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Přehled nabízených lahvových vín v restauraci Potrefená husa .....              | 76 |
| Tabulka 2: Základní specifika o zaměstnancích restaurace Potrefená husa.....               | 44 |
| Tabulka 3: Výčet vybraných surovin od určených dodavatelů restaurace Potrefená husa .....  | 77 |
| Tabulka 4: Porovnání vybraných pokrmů konkurenčních podniků s restaurací PH.....           | 55 |
| Tabulka 5: Porovnání šířky nabídky restaurace Potrefená husa s konkurencí .....            | 57 |
| Tabulka 6: Počet pohostinských zařízení podle krajů.....                                   | 78 |
| Tabulka 7: Výdaje na vývoj a výzkum ve vybraných odvětvích podnikatel. sektoru v r.2009 .. | 60 |
| Tabulka 8 : Životní úroveň obyvatelstva v letech 2006 - 2009.....                          | 79 |
| Tabulka 9: Průměrná hrubá měsíční nominální mzda podle odvětví ve čtvrtletích roku 2010... | 80 |
| Tabulka 10a: Matice příležitostí pro podnik Potrefená husa.....                            | 66 |
| Tabulka 10b: Matice hrozeb pro podnik Potrefená husa.....                                  | 67 |

## **SEZNAM GRAFŮ**

|   |    |
|---|----|
| Graf 1: Vývoj tržeb v restauraci Potrefená husa (nekonkrétní čísla) ..... | 46 |
| Graf 2: Živě narození a zemřelí v Jihočeském kraji.....                   | 58 |
| Graf 3: Vývoj úrokové míry ČNB v letech 2001 – 2010 .....                 | 81 |

## **SEZNAM SCHÉMAT**

|   |    |
|---|----|
| Schéma 1: Organizační struktura restaurace Potrefená husa .....       | 81 |
| Schéma 2: Interiér a exteriér restaurace Potrefená husa .....         | 86 |
| Schéma 3: Rozmístění konkurenčních podniků .....                      | 56 |
| Schéma 4: Kontrolní seznam pro analýzu silných a slabých stránek..... | 82 |

## 11. Přílohy

Tabulka 1: Přehled nabízených lahvových vín v restauraci Potrefená husa

| Název vína                        | Oblast původu | Ke kterým pokrmům je vhodné?                                   | Cena za celou lahev | Červené / bílé |
|-----------------------------------|---------------|--|---------------------|----------------|
| Ardeche Chardonnay L.Latour       | FRANCIE       | bílá masa, ovocné dezerty                                      | 390 Kč              | bílé           |
| Chablis 1 er Cru „Vaillons“       | FRANCIE       | bílá masa, saláty  | 1200 Kč             | bílé           |
| Chateaufeuf Du Pape               | FRANCIE       | červená masa, ovocné dezerty                                   | 1300 Kč             | červené        |
| Rasteau cuvée AOC, Cotes-du-Rhone | FRANCIE       | červená masa, lehké dezerty                                    | 590 Kč              | červené        |
| Lambrusco Chiarli                 | ITALIE        | obecně vhodné ke všem pokrmům                                  | 220 Kč              | bílé i červené |
| Castillo de Jumilla Macabeo       | ŠPANĚLSKO     | saláty, těstoviny  | 280 Kč              | bílé           |
| Viña Sol Miguel Torres            | ŠPANĚLSKO     | saláty, těstoviny  | 360 Kč              | bílé           |
| Ryzlink Rýnský                    | ČR (Morava)   | dezerty  | 330 Kč              | bílé           |
| Zweigeltrebe                      | ČR (Morava)   | červená masa   | 180 Kč              | červené        |
| Muškat moravský                   | ČR (Morava)   | kuřecí masa, smetanové sýry                                    | 280 Kč              | bílé           |
| Cabernet Moravia                  | ČR (Morava)   | dezerty  | 270 Kč              | červené        |
| Chardonnay barrique               | ČR (Morava)   | grilovaná mletá masa, ovocné saláty, měkký sýr s modrou plísní | 330 Kč              | bílé           |
| Modrý Portugal                    | ČR (Morava)   | grilovaná masa, studený vepřový bok, sýr Camembert             | 180 Kč              | červené        |
| Rulandské bílé                    | ČR (Morava)   | měkké sýry, bílá masa  | 160 Kč              | bílé           |
| Rulandské šedé                    | ČR (Morava)   | měkké sýry, bílá masa  | 330 Kč              | bílé           |
| Sauvignon Latitude 49             | ČR (Morava)   | toast s rybou, dietní úprava ryb                               | 280 Kč              | bílé           |
| Tramín červený                    | ČR (Morava)   | pikantní a aromatická jídla                                    | 280 Kč              | bílé           |
| Veltlínské zelené                 | ČR (Morava)   | saláty, sýry   | 160 Kč              | bílé           |

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací od vedení podniku

Tabulka 3: Výčet vybraných surovin od určených dodavatelů restaurace Potrefená husa

| DODAVATEL                       | ADRESA DODAVATELE                                 | SUROVINA                  |
|---------------------------------|---|---------------------------|
| MRAZÍRNY<br>SCHMIDT,s.r.o.      | Jižní, Dýšina                                     | mražené přílohy           |
|                                 |   | mražená masa              |
|                                 |   | mražená zelenina          |
|                                 |   | ostatní mražené suroviny  |
| František Drs                   | Bošilec 17, České Budějovice                      | čerstvé kuřecí maso       |
|                                 |   | čerstvé vepřové maso      |
|                                 |   | čerstvé hovězí maso       |
|                                 |   | čerstvé uzeniny (klobásy) |
| VRTAL,s.r.o.                    | nám. Švabinského 960/9,<br>České Budějovice       | alkoholické nápoje        |
|                                 |   | destiláty                 |
|                                 |   | džusy Rauch               |
|                                 |   | nealkoholické nápoje      |
| Coca - cola                     | Českobrodská 1329, Praha - Kyje<br>(pobočka v ČB) | Coca cola                 |
|                                 |   | Sprite                    |
|                                 |   | Fanta                     |
|                                 |   | Tonic                     |
| Johann Kotanyi, spol. s<br>r.o. | Kladenská 123, Praha 6<br>(pobočka v ČB)          | grilovací koření          |
|                                 |   | koření na ryby            |
|                                 |   | koření na kuře            |
|                                 |   | koření na steak           |
| Penam                           | Vrbenská 1070/10, České<br>Budějovice             | čerstvé bagety            |
|                                 |   | čerstvý chléb             |

Zdroj: vlastní zpracování dle informací od vedení podniku

Tabulka 6: Počet pohostinských zařízení podle krajů

| Území (oblast/kraj)                       | POČET POHOSTINSKÝCH ZAŘÍZENÍ |                    |                    |                      |
|---|------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
|   | CELKEM                       | v tom              |                    |                      |
|   |                              | s podáváním jídel* | s podáváním nápojů | s ostatními službami |
| <b>CELKEM ČR</b>                          | <b>27 871</b>                | <b>14 067</b>      | <b>13 173</b>      | <b>631</b>           |
| PRAHA - Hlavní město Praha                | 2 579                        | 1 551              | 956                | 72                   |
| STŘEDNÍ ČECHY - Středočeský kraj          | 3 390                        | 1 607              | 1 702              | 81                   |
| JIHOZÁPAD                                 | 3 990                        | 2 077              | 1 826              | 87                   |
| v tom: Jihočeský kraj                     | 2 289                        | 1 199              | 1 049              | 41                   |
| Plzeňský kraj                             | 1 701                        | 878                | 777                | 46                   |
| SEVEROZÁPAD                               | 3 261                        | 1 788              | 1 405              | 68                   |
| v tom: Karlovarský kraj                   | 1 086                        | 655                | 410                | 21                   |
| Ústecký kraj                              | 2 175                        | 1 133              | 995                | 47                   |
| SEVEROVÝCHOD                              | 4 259                        | 2 317              | 1 832              | 110                  |
| v tom: Liberecký kraj                     | 1 394                        | 845                | 517                | 32                   |
| Královéhradecký kraj                      | 1 625                        | 901                | 676                | 48                   |
| Pardubický kraj                           | 1 240                        | 571                | 639                | 30                   |
| JIHOVÝCHOD                                | 4 172                        | 1 941              | 2 140              | 91                   |
| v tom: Vysočina                           | 1 264                        | 515                | 718                | 31                   |
| Jihomoravský kraj                         | 2 908                        | 1 426              | 1 422              | 60                   |
| STŘEDNÍ MORAVA                            | 3 333                        | 1 446              | 1 816              | 71                   |
| v tom: Olomoucký kraj                     | 1 647                        | 708                | 913                | 26                   |
| Zlínský kraj                              | 1 686                        | 738                | 903                | 45                   |
| MORAVSKOSLEZSKO -<br>Moravskoslezský kraj | 2 887                        | 1 340              | 1 496              | 51                   |

\* včetně pohostinských zařízení přístupných veřejnosti v ubytovacích  
zařízeních

Zdroj: Český statistický úřad

Tabulka 8 : Životní úroveň obyvatelstva v letech 2006 - 2009

| ŽIVOTNÍ ÚROVEŇ                   |            |            |            |            |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|
|                                  | 2006       | 2007       | 2008       | 2009       |
| Hrubé peněžní příjmy domácností  |            |            |            |            |
| – průměr na 1 člena za rok (Kč)  | 134 569    | 144 743    | 156 598    | 160 675    |
| Hrubá peněžní vydání domácností  |            |            |            |            |
| – průměr na 1 člena za rok (Kč)  | 125 605    | 139 134    | 143 055    | 146 895    |
| Čisté peněžní příjmy domácností  |            |            |            |            |
| – průměr na 1 člena za rok (Kč)  | 116 549    | 125 817    | 137 497    | 142 402    |
| v tom (%):                       |            |            |            |            |
| pracovní                         | 66,6       | 65,3       | 66,0       | 66,0       |
| sociální                         | 27,0       | 28,3       | 26,7       | 27,5       |
| ostatní                          | 6,4        | 6,4        | 7,3        | 6,5        |
| Čistá peněžní vydání domácností  |            |            |            |            |
| – průměr na 1 člena za rok (Kč)  | 107 585    | 120 208    | 123 955    | 128 622    |
| Spotřební vydání domácností (Kč) | 97 342     | 104 017    | 112 256    | 115 309    |
| v tom (%):                       |            |            |            |            |
| potraviny a nealkoholické        |            |            |            |            |
| nápoje                           | 20,1       | 20,1       | 20,1       | 19,3       |
| alkoholické nápoje, tabák        | 2,9        | 2,9        | 2,7        | 2,8        |
| odívání, obuv                    | 5,4        | 5,4        | 5,2        | 5,0        |
| bydlení, voda, energie, paliva   | 20,7       | 19,9       | 19,9       | 21,4       |
| bytové vybavení, zařízení        |            |            |            |            |
| domácností                       | 6,9        | 7,1        | 6,8        | 6,7        |
| zdraví                           | 2,0        | 2,3        | 2,7        | 2,7        |
| doprava                          | 10,9       | 10,8       | 11,1       | 10,5       |
| pošty a telekomunikace           | 4,8        | 4,7        | 4,7        | 4,6        |
| rekreace a kultura               | 10,2       | 10,5       | 10,5       | 10,3       |
| vzdělávání                       | 0,5        | 0,6        | 0,6        | 0,6        |
| <b>stravování a ubytování</b>    | <b>5,0</b> | <b>5,2</b> | <b>5,2</b> | <b>5,2</b> |
| ostatní zboží a služby           | 10,4       | 10,8       | 10,6       | 10,9       |
| Míra inflace (%)                 | 2,5        | 2,8        | 6,3        | 1,0        |
| Cenové indexy ve spotřebitelské  |            |            |            |            |
| sfěře (průměr roku 1990 = 100)   |            |            |            |            |
| domácností:                      |            |            |            |            |
| celkem                           | 400,9      | 412,1      | 438,1      | 442,5      |
| důchodců                         | 439,9      | 456,2      | 493,6      | 501,0      |

Zdroj: Český statistický úřad

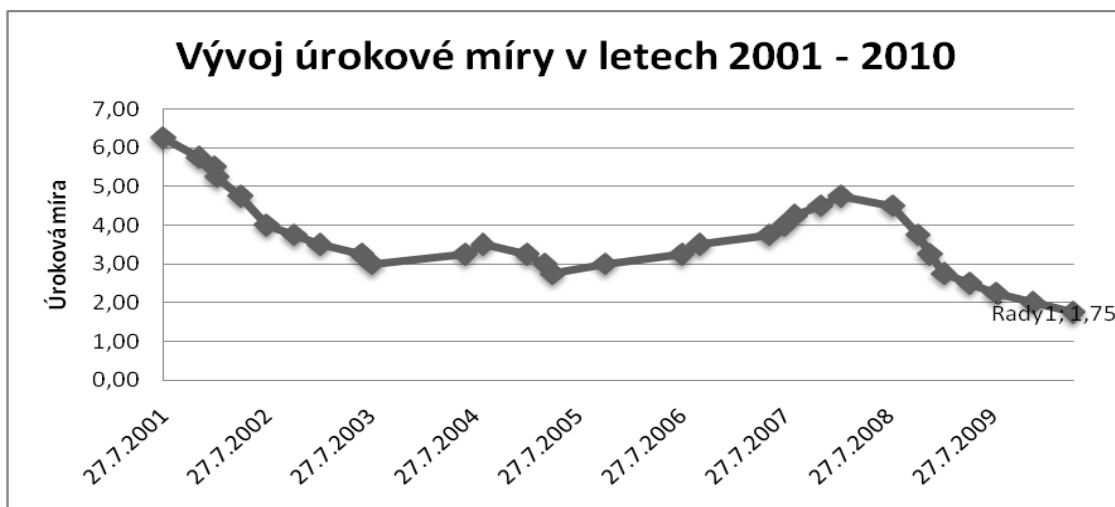
Tabulka 9: Průměrná hrubá měsíční nominální mzda podle odvětví ve čtvrtletích roku 2010

| ODVĚTVÍ NH podle CZ-NACE   | 2010          |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
|  | Q1            | Q2            | Q3            | Q4            |
| <b>Česká republika celkem</b>  | <b>22 791</b> | <b>23 529</b> | <b>23 673</b> | <b>25 803</b> |
| v tom:   |               |               |               |               |
| A Zemědělství, lesnictví a rybářství   | 16 521        | 17 697        | 19 270        | 21 030        |
| B Těžba a dobývání   | 26 706        | 29 479        | 26 669        | 34 988        |
| C Zpracovatelský průmysl   | 21 692        | 22 761        | 22 824        | 24 829        |
| D Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu            | 40 040        | 37 342        | 37 890        | 45 201        |
| E Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi | 21 580        | 22 425        | 22 193        | 26 936        |
| F Stavebnictví   | 19 856        | 21 946        | 22 324        | 24 524        |
| G Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel                 | 20 941        | 21 579        | 21 705        | 23 677        |
| H Doprava a skladování   | 21 892        | 22 934        | 23 230        | 24 174        |
| <b>I Ubytování, stravování a pohostinství</b>                                  | <b>12 319</b> | <b>12 672</b> | <b>12 765</b> | <b>13 498</b> |
| J Informační a komunikační činnosti  | 43 032        | 42 186        | 43 389        | 45 503        |
| K Peněžnictví a pojišťovnictví   | 51 590        | 45 546        | 43 164        | 45 473        |
| L Činnosti v oblasti nemovitostí   | 21 352        | 22 508        | 22 347        | 24 641        |
| M Profesní, vědecké a technické činnosti                                       | 28 808        | 30 053        | 31 327        | 34 627        |
| N Administrativní a podpůrné činnosti  | 15 879        | 16 014        | 16 401        | 17 473        |
| O Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení                        | 26 019        | 26 683        | 26 391        | 28 756        |
| P Vzdělávání   | 21 516        | 22 677        | 22 563        | 25 665        |
| Q Zdravotní a sociální péče  | 23 427        | 23 822        | 24 276        | 25 622        |
| R Kulturní, zábavní a rekreační činnosti                                       | 19 034        | 19 667        | 19 409        | 21 244        |
| S Ostatní činnosti   | 17 534        | 18 099        | 18 118        | 19 584        |

Zdroj: Český statistický úřad

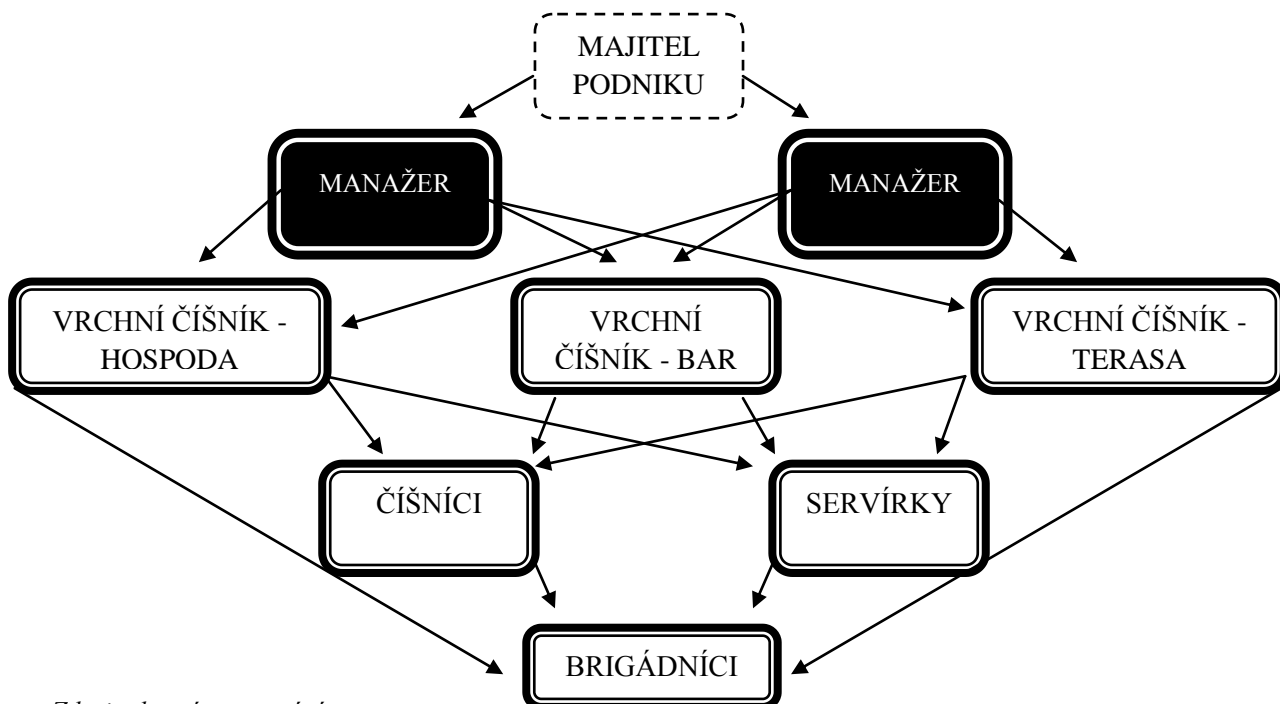


Graf 3: Vývoj úrokové míry ČNB v letech 2001 – 2010



Zdroj: ČNB

Schéma 1: Organizační struktura restaurace Potrefená husa



Zdroj: vlastní zpracování

Schéma 4: Kontrolní seznam pro analýzu silných a slabých stránek

|                               | <i>VÝKONNOST</i> |              |           |                 |                  | <i>DŮLEŽITOST</i> |          |       |
|-------------------------------|------------------|--------------|-----------|-----------------|------------------|-------------------|----------|-------|
|                               | VELKÁ<br>SÍLA    | MALÁ<br>SÍLA | NEUTRÁLNÍ | MALÁ<br>SLABOST | VELKÁ<br>SLABOST | VYSOKÁ            | PRŮMĚRNÁ | NÍZKÁ |
| <b>MARKETING</b>              |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |
| Renomé firmy                  |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |
| Tržní podíl                   |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |
| Jakost produktu               |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |
| Jakost služeb                 |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |
| Výrobní náklady               |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |
| Efektivita distribuce         |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |
| Efektivita propagace          |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |
| Efektivita prodeje            |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |
| Efektivita inovací            |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |
| Geografické pokrytí           |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |
| <b>FINANCE</b>                |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |
| Dostupnost kapitálu           |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |
| Cash flow                     |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |
| Finanční stabilita            |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |
| <b>ORGANIZACE</b>             |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |
| Předvídatvé schopné<br>vedení |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |
| Věrnost zaměstnanců           |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |
| Podnikatelská<br>orientace    |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |
| Pružnost,<br>přizpůsobivost   |                  |              |           |                 |                  |                   |          |       |

Zdroj: Kotler (1998)

Obrázek 5: Vybrané pokrmy restaurace Potřešená husa

- Gnocchi con spinaci



- Tortilla



- Jahody se zmrzlinou



- Salát s grilovaným hermelínem



- Steakburger s hranolkami



- Spagetti ala Tagliatta



- Topinky s tatarákem



*Zdroj: archiv restaurace Potrefená husa*

Obrázek 6: Loga piv

- Staropramen



- Stella Artois



- Hoegaarden



- Leffe



Zdroj: webové stránky výrobců

*Schéma 2: Interiér a exteriér restaurace Potrefená husa*



*Zdroj: [www.Staropramen.cz](http://www.Staropramen.cz)*