

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomických teorií**



**Diplomová práce**

**Monopolistická konkurence v daném segmentu  
trhu**

**Bc. Klára Berkovcová**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra ekonomických teorií

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Klára Berkovcová

Podnikání a administrativa

Název práce

Monopolistická konkurence v daném segmentu trhu

Název anglicky

Monopolistic Competition in Given Market Part

---

### Cíle práce

Cílem zpracování diplomové práce je charakterizovat firmu a její chování v monopolistické konkurenci ve vybraném segmentu restaurací. Hlavním cílem je analýza podniku a vypracování nového návrhu řešení, které má za úkol zvýšit konkurenceschopnost podniku v daném segmentu trhu.

### Metodika

Teoretická část diplomové práce vychází z prostudování odborné literatury.

Údaje pro praktickou část jsou získány z osobních zkušeností, osobních pohovorů s vedením restaurace a z internetových stránek restaurace "Statek 3". Praktická část je zpracována na základě provedených vlastních poznatků autorky, hodnocení a názorů vlastníka restaurace a v podobě anket a rozhovorů se zaměstnanci a zákazníky. Pro zjištění hlavních konkurentů "Statku 3" byla zvolena metoda analýzy vnitřního prostředí.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

monopolistická konkurence, firma, trh, zisk, analýza, restaurace, zákazníci, Statek 3

---

**Doporučené zdroje informací**

Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 267 s. ISBN 978 80 247 1535 3.

1. BRČÁK, J., SEKERKA, B. Mikroekonomie. Plzeň: Aleš Čeněk, s.r.o.,

2. MACÁKOVÁ, L. Mikroekonomie, základní kurs. 8. vyd. Slány: Melandrium, 2003. ISBN 80-861-75.

2004. ISBN 80-7179-543-8.

2010. ISBN 978-80-7380-280-6.

3. KEŘKOVSKÝ, M. Ekonomie pro strategické řízení. Praha: C.H.Beck,

4. BURIANOVÁ, J. a kol. Vybrané kapitoly z teorie firmy. Praha: PEF ČZU, 2012.

5. BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.

6. NAVRÁTIL, M. Firma a konkurenční prostředí. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 1998. 80-7157-312-4.

7. [www.statek3.cz](http://www.statek3.cz)

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/06 (červen)

**Vedoucí práce**

doc. PhDr. Ing. Karel Šredl, CSc.

---

Elektronicky schváleno dne 3. 9. 2014

**doc. Ing. Josef Brčák, CSc.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 19. 03. 2015

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Monopolistická konkurence v daném segmentu trhu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2015

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. PhDr. Karlu Šrédlovi, CSc. za jeho rady a pomoc při vypracování této diplomové práce. Také bych ráda touto cestou poděkovala panu Janu Barnatovi z restaurace „Statek 3“ za poskytnutí informací a materiálů o jejich podniku. V neposlední řadě bych ráda poděkovala i ostatním majitelům restaurací, kteří mi poskytli důvěrné informace z jejich restaurací.

# Monopolistická konkurence v daném segmentu trhu

---

## Monopolistic Competition in Given Market Part

### Souhrn

Diplomová práce na téma „Monopolistická konkurence v daném segmentu trhu“ se zabývá problematikou konkurenceschopnosti restaurace „Statek 3“ v podmínkách monopolistického odvětví se zaměřením na svatební hostiny.

Literární rešerše práce se zaměřuje na trh a jeho fungování, druhy konkurence, chování firmy na trhu, marketing a strategii, podnik a podnikání a na samotnou konkurenci.

V praktické části je charakterizována restaurace „Statek 3“, která má sídlo v Žabovřeskách, nedaleko Českých Budějovic. Zaměřuje se na již konkrétní informace, údaje a samotnou konkurenci. Práce obsahuje dvě důležité analýzy vnitřního prostředí – analýzu konkurenceschopnosti a SWOT analýzu. Z analýzy konkurenceschopnosti bylo zjištěno 5 hlavních konkurentů, ve SWOT analýze byly vypsány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení restaurace, což vedlo k návrhu nové strategie. Součástí praktické části byla také finanční analýza a výsledek dotazníkového šetření doplněné o postřehy samotného majitele pana Jana Barnata.

Závěr práce zahrnuje zhodnocení ekonomického postavení restaurace „Statek 3“ v tržním prostředí a její konkurenceschopnost a možná řešení, jak lépe obstát na trhu.

### Klíčová slova:

monopolistická konkurence, firma, trh, zisk, analýza, restaurace, Statek 3

## **Summary**

The thesis about "Monopolistic competition in Given Market Part" topic deals with the issue of competitiveness of the restaurant "Farm 3" in terms of monopoly industries, with a focus on wedding receptions.

Literature research of the dissertation focuses on the market and it's functioning, the company's place on the market, marketing and strategy, company and business and competition itself.

The practical part describes the restaurant "Farm 3", based in Žabovřesky, near the Ceske Budejovice. It focuses on the specific information, data and actual competition. The dissertation includes two important analysis of the internal environment - competitiveness analysis and SWOT analysis. The analysis of competitiveness finds five main competitors, in the SWOT analysis were listed strengths and weaknesses, opportunities and threats for the restaurant, which has led to a suggestion about new strategy. The practical part included also a financial analysis and the results of the questionnaire survey, complemented by insights of the owner himself, Mr. John Barnat.

Conclusion of the dissertation includes evaluation of the economic position of the restaurant "Farm 3" in the market environment and its competitiveness and possible solutions to better compete in the market.

### **Keywords:**

monopolistic competition, company, market, profit, analysis, restaurant, Farm 3

# Obsah

1.	Úvod.....	10
2.	Cíl a metodika.....	12
2.1	Cíl práce.....	12
2.2	Metodika práce.....	12
3.	Literární rešerše.....	14
3.1.	Ekonomické chování spotřebitele.....	14
3.2.	Trh a jeho fungování.....	14
3.2.1.	Typy tržních struktur.....	15
3.2.2.	Dokonalá konkurence.....	15
3.2.3.	Nedokonalá konkurence.....	16
3.2.3.1.	Podstata.....	16
3.2.3.2.	Příčiny vzniku.....	17
3.2.3.3.	Optimum firmy.....	18
3.2.3.4.	Porovnání základních typů tržních struktur.....	18
3.3.	Monopolistická konkurence v ekonomické teorii.....	21
3.3.1.	Podmínky existence.....	21
3.3.2.	Efektivnost v podmínkách monopolistické konkurence.....	22
3.4.	Chování firmy na trhu.....	23
3.4.1.	Krátké období.....	24
3.4.2.	Dlouhé období.....	25
3.5.	Marketing a strategie.....	26
3.5.1.	Strategie řízení malého a středního podniku.....	27
3.5.2.	Marketingová a obchodní strategie.....	28
3.5.2.1.	Finanční strategie.....	28
3.5.2.2.	Výrobní strategie.....	28
3.5.2.3.	Personální strategie.....	29
3.5.3.	Marketingový mix.....	29
3.6.	Podnik a podnikání.....	30
3.7.	Konkurence a zákazník.....	31
4.	Praktická část.....	32
4.1.	Charakteristika restaurace „Statek 3“.....	32
4.2.	Historie.....	33
4.3.	Majitelé.....	33
4.4.	Steak / Grill restaurace.....	35
4.5.	Organizační struktura.....	36
4.6.	Marketing podniku.....	37
4.7.	Svatební hostiny.....	40
4.7.1.	Venkovní obřady.....	40
4.7.2.	Prostory a stolování.....	41
4.7.3.	Nabídka jídel (předkrmů, hlavních jídel a rautu).....	42
4.7.4.	Personál.....	45
4.8.	Konkurence.....	45
4.8.1.	Analýza konkurenceschopnosti.....	45
4.8.2.	Finanční analýza.....	52
4.8.2.1.	Ukazatelé rentability.....	54
4.8.2.2.	Ukazatelé likvidity.....	55



4.8.2.3. Ukazatelé zadluženosti .....	56
4.8.3. Dotazník.....	57
4.8.4. SWOT analýza.....	68
5. Nový návrh řešení .....	71
6. Závěr .....	73
7. Seznam použitých zdrojů.....	76
8. Seznam obrázků.....	77
9. Seznam grafů .....	77
10. Seznam tabulek .....	78
11. Přílohy.....	79

# 1. Úvod

Téma mé diplomové práce „Monopolistická konkurence v daném segmentu trhu“ mě oslovila hlavně z toho důvodu, že se svatebním hostinám, na které je tato práce zaměřena, velmi aktivně věnuji. Se zkoumanou restaurací mám velké zkušenosti, a tak jsem chtěla zvýšit jejich konkurenceschopnost a pomoci jim se více zviditelnit na trhu.

Restaurace „Statek 3“ je otevřena na denní provoz teprve rok, i když svatebním hostinám jsou prostory otevřeny již pátým rokem.

Práce je rozdělena do 3 nejdůležitějších částí.

První část je zaměřena na teorii, na vysvětlení pojmů a doplnění informací v oblasti trhu, tržních struktur a samotné monopolistické konkurence, o které celá práce je.

Každá firma nebo podnik si klade za cíl dosáhnout co největšího zisku a největší prosperity. Každá firma pak využívá různých způsobů, ať už se jedná o efektivní management, široký sortiment nebo výbornou propagaci. Avšak v tak silném konkurenčním prostředí, jako jsou restaurace a celkově pohostinství, je třeba dosahovat vysoké úrovně všech těchto faktorů.

Ve finální části teorie se práce zabývá marketingovou strategií, podnikem a podnikáním a hlavně konkurencí. Podnikatelé a jejich firmy jsou vystaveni neustálému tlaku ze strany nových firem vstupujících na trh. Velmi důležité je, se síle konkurence ubránit a být i nadále konkurenceschopní. Z velké části samozřejmě záleží na zákaznících, na jejich posouzení konkurenčních nabídek a kterou nabídku nakonec upřednostní.

Druhá část práce se věnuje restauraci „Statek 3“, její historii, majitelům, organizační struktuře podniku, marketingové propagaci, svatebním hostinám a samozřejmě konkurenci. U svatebních hostin je důležité, kde se daná restaurace nachází, jak vypadají interiéry a exteriéry podniku, jaké služby za jakou cenu nabízí, jestli mají možnost ubytování a lze mít v místě konání svatební hostiny i obřad.

Pro zjištění konkurence byly zvoleny dvě důležité analýzy vnitřního prostředí – analýza konkurenceschopnosti a analýza SWOT. Počet konkurenčních restaurací pro pořádání svatebních hostin je velmi vysoký, a tak bylo zvoleno 5 nejvýznamějších, které se nachází do 15 kilometrů od zkoumané restaurace „Statek 3“. V druhé analýze byly vypsány silné a

slabé stránky, příležitosti a ohrožení, které byly nápomocny k vytvoření nové strategie podniku. Součástí výsledků byla také finanční analýza a dotazníkové šetření, na které odpovědělo 84 respondentů, a který byl doplněn o poznatky a postřehy majitele.

Třetí a zároveň poslední částí práce je návrh nové strategie, kde je popsáno a vysvětleno, které faktory mohou vést ke zdokonalení a k větší konkurenceschopnosti na trhu.

## **2. Cíl a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem zpracování diplomové práce je charakterizovat firmu a její chování v monopolistické konkurenci ve vybraném segmentu restaurací. Hlavním cílem je analýza podniku a vypracování nového návrhu řešení, které má za úkol zvýšit konkurenceschopnost podniku v daném segmentu trhu.

### **2.2 Metodika práce**

Teoretická část diplomové práce vychází z prostudování odborné literatury.

Údaje pro praktickou část byly získány z osobních zkušeností, z osobních pohovorů s vedením a majiteli všech jednotlivých konkurenčních restaurací a z internetových stránek.

Praktická část je zpracována na základě provedených strategických analýz. K jejímu zpracování byly využity vlastní poznatky autorky, dotazník a doplňující hodnocení a názory majitele restaurace „Statek 3“.

Pro zjištění hlavních konkurentů „Statku 3“ byla zvolena metoda analýzy vnitřního prostředí skládající se z analýzy konkurenceschopnosti, finanční analýzy a analýzy SWOT.

V analýze konkurenceschopnosti bylo zvoleno 5 konkurenčních restaurací. Pro každou restauraci byla zpracována tabulka s klíčovými faktory a následně zhodnocena.

Finanční analýza provádí celkové posouzení finanční a ekonomické situace podniku. Byly vybrány čtyři poměrové ukazatele – rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, míra zadluženosti podniku a běžná likvidita. Byli zvoleni 3 hlavní konkurenti, pro které byly základní ukazatele vypočteny, porovnány v tabulce a následně zhodnoceny.

Pro zjištění silných a slabých stránek byla provedena další analýza vnitřního prostředí – SWOT. V této analýze byly popsány silné a slabé stránky, ohrožení a příležitosti restaurace „Statek 3“.

Na základě všech analýz a výsledku dotazníku byla navržena nová strategie pro další rozvoj restaurace.

## **3. Literární rešerše**

### **3.1. Ekonomické chování spotřebitele**

Slovo ekonomika vzniklo z řeckého slova, které označuje toho, kdo spravuje domácnost. Ačkoliv se na první pohled zdá původ slova prapodivný, tak ve skutečnosti má ekonomika a domácnost mnoho společného.

Ekonomové studují, jak se lidé rozhodují, to znamená, kolik hodin budou pracovat, co ušetří, co si koupí nebo jak své úspory budou investovat. Zkoumají však i to, jak na sebe lidé vzájemně působí a jaký je výsledek jejich interakce, analyzují tendence a tlaky, které ovlivňují ekonomiku jako celek. Samotná ekonomie se zabývá studiem, jak společnost své vzácné zdroje obhospodařuje. Nazývá se společenskou vědou, která vychází z reality ekonomického života společnosti.

Cílem spotřebitele je maximalizovat užitek. Užitek je subjektivní pocit uspokojení plynoucí ze spotřeby jednotlivých statků nebo také konstrukce, jak spotřebitel rozdělí své omezené zdroje na nákup výrobků a služeb. Racionálně jednající spotřebitel poměří 2 veličiny. První je uspokojení potřeb, které statek přinese, a druhou veličinou jsou náklady, které na tento statek vynaložil. [1]

### **3.2. Trh a jeho fungování**

Samotný pojem trh, jak uvádí definice, je místo, kde se střetává prodávající a kupující, kde vzniká nabídka a poptávka a kde se tvoří cena zboží. Trh poskytuje nezbytné informace, od kterých se odvíjí očekávání tržních subjektů a jejich rozhodování.

Mezi předpoklady fungování trhu patří soukromé vlastnictví, volná tvorba cen a konkurence.

Trh statků vytvářejí kupující a prodávající nějakého statku. Analýza poptávky a nabídky je užitečným nástrojem pro pochopení, jak tržní poptávka a nabídka ovlivňují rovnováhu mezi cenou a množstvím produkce. Z analýzy vyplývá, jaké množství

uvažovaného výrobku se vyrobí a za jakou cenu se bude uvažovaný statek prodávat. [1]

### **3.2.1. Typy tržních struktur**

Rozlišujeme čtyři základní typy tržní struktury, z nichž dva představují teoretické modely a dva reálné ekonomické situace. Chování firmy je ovlivněno typem tržní struktury, v níž se nachází. Nejvíce záleží na tom, zda v odvětví, (jehož je firma součástí), působí malý nebo velký počet prodávajících subjektů, zda jednotlivé firmy mají nebo nemají vliv na utváření tržní ceny a zda je vstup nových firem do odvětví volný, ztížený nebo uzavřený. [1]

Rozdělení:

- Dokonalá konkurence
- Monopol
- Oligopol
- Monopolistická konkurence

### **3.2.2. Dokonalá konkurence**

Trh spadá do dokonalé konkurence, pokud žádná z firem není schopná ovlivnit tržní cenu produktu. Firma tedy rozhoduje pouze o tom, jaké množství vyprodukuje a prodá při ceně dané trhem. Dokonalá konkurence je spíše teoretickou konstrukcí vysvětlující základní ekonomické vztahy na trhu, vzhledem k hlavnímu předpokladu homogenity (stejnorodosti) produktu. Dokonalá konkurence by se dala také nazvat jako ideální trh a v praxi je skoro nemožné se s ní setkat.

Všichni, kdo nabízejí své zboží a služby na trhu mají stejné a rovné podmínky přístupu na trh, nikdo z nich nemá žádné výsadní postavení vůči ostatním a také kupující mají stejný přístup na trh. Nejsou přitahováni reklamou, nerozlišují u zboží značky, nelákají je ke koupi soutěže či jiné marketingové akce. Jediným kritériem rozhodující o koupi či nekoupi zboží nebo služby je jeho cena. [1]

### 3.2.3. Nedokonalá konkurence

Model nedokonalé konkurence charakterizuje poměry na trzích, které vyvolává nerovnost ekonomických subjektů.

Na rozdíl od dokonalé konkurence může výrobce v nedokonalé konkurenci díky své zvláštní pozici na trhu (např. díky ekonomické síle) určovat nebo ovlivňovat tržní cenu, protože:

- a) výrobce produkuje ekonomické statky, které se odlišují od výrobků jiných výrobců
- b) výrobce s velkým ekonomickým potenciálem dodává významnou část nabídky
- c) kupující s významným disponibilním důchodem může ovládnout poptávku po produkci v daném odvětví.

Extrémním případem nedokonalé konkurence je na straně nabídky monopol, kdy na trhu existuje jediný výrobce. Další formou nedokonalé konkurence je oligopol, kdy na trhu působí relativně malý počet firem. Poslední výraznou formou nedokonalé konkurence je tzv. monopolistická konkurence, při níž sice na daném trhu existuje velký počet výrobců, ale jejich výrobky jsou diferencované (rozdílné z hlediska vnímání spotřebitelem) do té míry, že neplatí výše specifikovaný předpoklad homogenity produktu.

Na straně poptávky existují obdobné tržní struktury jako jsou monopson, oligopson a polypson. [3]

#### 3.2.3.1. Podstata

Hlavní podstatou nedokonalé konkurence je, že firma vyrábí většinou identifikovatelný produkt, to znamená, že se jednotlivé produkty liší, i když v některých případech jen velmi málo. Dalším podstatným znakem je, že firma může stanovit cenu svého produktu, přičemž míra vlivu firmy na cenu závisí na formě konkurence.

Nedokonalá konkurence se tedy obecně charakterizuje jako trh, na kterém existuje alespoň jeden prodávající (firma), který může ovlivnit tržní cenu.



Další základní rys plynoucí z předchozích poznatků je klesající křivka poptávky po produkci firmy. Což znamená, že pokud bude chtít firma prodat více výrobků, bude muset za jinak nezměněných okolností snížit cenu. [2]

### **3.2.3.2. Příčiny vzniku**

Mezi základní okolnosti, které přispívají ke vzniku nedokonalé konkurence, se řadí především nákladové podmínky, bariéry konkurence a další faktory. [1]

#### **a) Nákladové podmínky**

Vedou ke vzniku nedokonalé konkurence v podobě úspor z rozsahu. Jde o to, že průměrné náklady s růstem výroby klesají (velké firmy vyrábějí levněji a vytlačují menší výrobce, kteří nejsou schopni snížit své náklady a tím i cenu). [2]

#### **b) Bariéry konkurence**

Vedou k omezení počtu firem v odvětví. Mezi dva nejčastější případy patří právní restrikce a diferenciacie produktu.

*Právní restrikce* - představují ochranná práva, ochranné známky, patenty, copyright, apod. (například ochranná známka – Coca-Cola). Jejich vlastnictví dává majiteli výsadní právo na výrobu určitého produktu, díky nimž získávají velký podíl na trhu nebo absolutní monopol.

*Diferenciacie produktu* - každý výrobce přichází na trh s produkcí, která se liší od produkce jeho konkurentů. Tato odlišnost spočívá jak ve vlastnostech produktu, tak i ve službách a okolnostech s ním spojených. [1]

#### **c) Další faktory**

Mezi další faktory se řadí nedostatečné informace tržních subjektů, zásahy státu do tržního mechanismu, politické okolnosti, vlastnictví důležitého výrobního faktoru jednou firmou,... [1]

### 3.2.3.3. Optimum firmy

Firma maximalizující zisk vychází pro stanovení optimálního objemu produkce ze vztahu, kdy se mezní příjmy rovnají mezním nákladům ( $MR = MC$ ). Náklady závisí na efektivnosti výroby a příjmy jsou ovlivněny charakterem konkurence. Pokud by chtěla firma zvyšovat množství ( $Q$ ), musí snižovat cenu ( $P$ ). Pokud je poptávka elastická (což znamená, že snížení ceny vyvolá zvýšení množství), pak se zvýší i celkový příjem. Pokud je poptávka neelastická, tak snížení ceny povede k menšímu růstu prodaného množství a křivka celkových příjmů ( $TR$ ) je klesající. Díky klesající poptávkové křivce je pak v nedokonalé konkurenci klesající křivka průměrných i mezních příjmů.

Zisk je pak maximální, pokud je rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady největší. Za předpokladu konstantních cen výrobních faktorů jsou náklady na výrobu firmy ovlivněny efektivností výroby a ne charakterem konkurence. Naopak je tomu u příjmů firmy. Rozdílný vývoj příjmů v dokonalé a nedokonalé konkurenci plyne z faktu, že v dokonalé konkurenci výrobci nemají vliv na cenu, naopak výrobci v nedokonalé konkurenci cenu ovlivnit mohou a s růstem objemu produkce tuto cenu snižují. [2]

### 3.2.3.4. Porovnání základních typů tržních struktur

Mezi 3 základní tržní struktury patří:

- a) Monopol – na trhu působí pouze jeden prodávající
- b) Oligopol – na trhu je malý počet prodávajících
- c) Monopolistická konkurence – na trhu je mnoho prodávajících nabízejících různé produkty

#### a) Monopol

- tržní struktura, kde existuje pouze jeden prodávající
- nemožnost získat substituční zboží nebo služby (kupující musí akceptovat cenu nebo se obejít bez produktu)
- existují překážky při vstupu na trh (přírodní překážky, technologické, patenty,..)

- křivka poptávky je totožná s křivkou tržní poptávky
- má nejvyšší ztráty ekonomické efektivity
- dominantní postavení firmy na trhu (je těžké ho určit)
- k posouzení monopolní situace slouží křížový koeficient cenové pružnosti
- prodejce nabízí zboží různým skupinám zákazníků za různé ceny, existují různé skupiny spotřebitelů, kteří se liší ochotou zaplatit, čemuž se říká cenová diskriminace
- důvod vzniku monopolu – výlučná kontrola nad důležitými vstupy výroby, výrazné úspory z rozsahu, patenty, poskytování státních licencí
- v důsledku velkých cenových bariér vstupu na trh vzniká přirozený monopol (firmy poskytují síťově organizované dodavatelské služby, nevyrábí pouze distribují, jsou regulovány státem)
- zdroj neefektivnosti monopolních firem – selhání tržní motivace, nedostatečný zájem o kvalitu výroby a úroveň služeb zákazníkům

## **b) Oligopol**

- Omezený počet prodávajících na trhu (oligopol tedy znamená konkurenci mezi několika firmami)
- Firmy mohou prodávat identické nebo diferencované produkty
- Každá firma má značnou kontrolu nad množstvím produkce a jeho cenou
- Hlavním rysem oligopolu jsou překážky bránící vstupu nových konkurentů na trh
- Míru koncentrace produkce v určitém odvětví udává koncentrační poměr (koeficient)
- Existují bariéry vstupu na oligopolní trh – vysoké investiční výdaje spojené se vstupem do odvětví, náklady spojené se vstupní investicí, překážky tvořené ochranou v podobě patentů, úspory z rozsahu výroby, loajalita zákazníků, dlouhodobé dohody existující mezi výrobcem a odběrateli
- Charakteristickým znakem je vzájemná závislost oligopolních firem
- S oligopolem úzce souvisí:
  - a) cenové vůdcovství – což znamená, že největší firma stanoví cenu a ostatní ji následují

- b) koluze – jedná se o tajnou dohodu o stanovení ceny
- c) teorie her – popis chování firem v oligopolu nebo modely z matematické teorie her,...

### **c) Monopolistická konkurence**

- Mnoho jedinečných produktů
- Na trhu je mnoho prodávajících, kteří nabízejí odlišné (diferencované) produkty
- Konkurence se vyskytuje na většině trhů hromadně konzumovaného zboží denní spotřeby
- Na trhu existuje dobrá informovanost a neexistuje riziko
- Monopolistická konkurence je nejbližší k podmínkám dokonalé soutěže, protože existuje mnoho prodávajících, je volný vstup a výstup firem na trh, ale je zde porušena podmínka identity výrobků
- Může dojít k porušení dokonalé konkurence, pokud se firmy snaží přesvědčit zákazníky, že jejich výrobky jsou odlišné a nejsou svými konkurenty plně substituované. Pokud se jim to podaří, tak firemní produkty soutěží na trhu pouze se svými nejbližšími konkurenty (substituty) a ostatní zboží jsou dále substituty nedokonalé
- Produktová diference neboli vzhled, balení a pojmenování produktu, umožňuje firmám preferovat jejich výrobky a mít určitou kontrolu nad cenami
- Ceny převyšují mezní příjmy i mezní náklady na výrobu a rozsah produkce je nižší
- V monopolistické konkurenci se vyrábí méně a prodává draž ve srovnání s dokonalou konkurencí
- Diferenciaci produktu můžeme chápat jako typ luxusního produktu, za který jsou někteří spotřebitelé ochotni zaplatit vyšší cenu

[1,2]

### 3.3. Monopolistická konkurence v ekonomické teorii

Monopolistická konkurence je tedy typ tržní struktury, ve které je na straně nabídky velké množství producentů, kteří nabízejí svou podstatou velmi blízké (nikoliv však dokonalé) substituty. Z pohledu spotřebitele jsou to statky diferencované a díky tomu má každá firma určitý vliv na tržní cenu svého produktu, ale ne na cenu obecnou díky velkému počtu konkurentů. [1]

#### 3.3.1. Podmínky existence

Podmínky existence se dají shrnout do základních požadavků:

- Různé preference spotřebitelů
- Velký počet výrobců
- Relativně volný vstup nových firem do odvětví
- Trh je provázán silnými informačními řetězci
- Existuje určité riziko podnikání

[4]

#### Různé preference spotřebitelů

Preference spočívají v hodnocení jednotlivých produktů v očích kupujícího. Preference mohou být buď objektivní, jako je závislost ceny za odpovídající kvalitu, nebo subjektivní, jež spočívají v povaze člověka. [4]

#### Velký počet výrobců

Na trhu je větší počet menších a středních podniků na straně nabídky, což znamená rozdělení celkové nabídkové funkce na velké množství dalších dílčích nabídkových funkcí, z čehož vyplývá, že jeden podnik nedokáže ovlivnit cenu celého odvětví.

Poptávková funkce má podobu skloněné klesající křivky, která je stále velmi elastická. Zákazník má možnost přejít na substituční produkt a nabízející se musí rozhodnout, zda vyrobí další kus produktu a sníží tím cenu u všech ostatních výrobků, protože by za původní cenu nové zboží nedokázal prodat. [4]

### Relativně volný vstup nových firem do odvětví

Na jednu stranu tento požadavek připomíná dokonalou konkurenci, kde je vstup bez zábran, na druhou stranu jde o opak monopolu, kde je to víceméně nemožné. Na rozdíl od dokonalé konkurence má na začátku každý výrobce problém v diferenciaci produktů a proto je začátek podnikání spojen s rozhodnutím získávání zákazníků jako je například investice do reklamy nebo marketingová strategie. Vstup do odvětví také velmi ovlivní schopnost hlouběji diferenciovat nabízený produkt. [4]

### Trh je provázán silnými informačními řetězci

Pojem silný informační řetězec znamená rychlé putování informací napříč odvětvím. Otázka informovanosti se také týká vstupu nových jednotek do odvětví a to v případě, že budou v krátkém období realizované velké zisky z prodeje a obchod tedy bude pro nabízející příznivý. Když bude dobrá informovanost na trhu, tak se i ostatní lidé, kteří nepodnikají v oboru, dozví o tomto stavu a mohou začít podnikat s vidinou možného zisku. V dlouhém období to bude směřovat k nulovému ekonomickému zisku díky mechanismům trhu. [2,4]

### Existuje určité riziko podnikání

Existuje reálné riziko, kdy musí podnik ukončit své podnikání z nějakého určitého důvodu. Důvod může být buď v neschopnosti oslovit spotřebitele a nebo ve faktu, že vyráběné množství, na rovnosti mezních příjmů a nákladů, se nachází nad křivkou průměrných příjmů. Další důvod může být třeba v dlouhodobých nižších výnosech, než je funkce fixních nákladů. [1]

#### **3.3.2. Efektivnost v podmínkách monopolistické konkurence**

Efektivnost monopolistické konkurence lze rozlišovat na dva základní druhy – výrobní a alokační.

##### a) Výrobní

Výrobní efektivnost je stav, kdy firma dlouhodobě vyrábí produkci na průsečíku minima průměrných nákladů a poptávkové křivky s minimálními průměrnými náklady. Této efektivnosti monopolistická konkurence často nedosahuje a to především díky převisu výrobní kapacity, kdy firma v dlouhém období nedokáže vyrábět svůj produkt s nejnižšími jednotkovými náklady. Zvýšením produkce by dosáhli optimálního výstupu, to však díky jejich velikosti není často možné.

Pokud by na trhu statku v monopolistické konkurenci bylo méně firem, pak by mohlo dojít k výrobní efektivnosti. Tím by došlo ke zvýšení poptávkové křivky stále podnikajících firem a s tím spojené vyšší zisky, růst podniku a schopnost vyrábět dlouhodobě na minimu průměrných nákladů. [4]

#### b) Alokační

Alokační efektivnost je stav, kdy žádná změna výroby nezapříčiní, aby se měl někdo lépe, aniž by na tom byl někdo hůře. Efektivnost lze zjistit, jestliže firma vyrábí vlastní optimální produkt na rovnosti mezních nákladů a poptávkové křivky a to je ve chvíli, kdy se cena produktu rovná meznímu užítku kupujícího.

Monopolistická konkurence je typická schopností si tvořit sama cenu produktu. Umožňuje to tak firmám stanovovat cenu vyšší než je hodnota mezních nákladů a to pak vede ke ztrátám mrtvé váhy. Monopolistická konkurence není alokačně efektivní, jelikož není vyráběno takové množství produkce, které by bylo z hlediska funkcí užitku spotřebitelů pro nakupování ideální. [4]

### **3.4. Chování firmy na trhu**

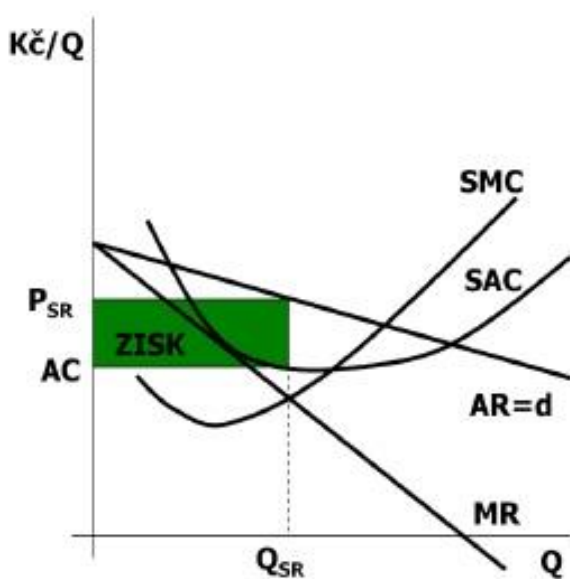
Firmy jsou jednotkou ekonomického rozhodování neboli tržní subjekty, které používají výrobní faktory, především práci a kapitál, pronajaté nebo zakoupené od domácností či ostatních subjektů k tvorbě statků (služeb nebo výrobků), které prodávají ostatním sektorům. [1]

Firmy, které vystupují v roli prodávajících, představují nabídku na trhu výrobků a služeb. Produkce, která je firmou dodávána na trh, je výsledkem využívání výrobních faktorů nakupující firmou. Pokud stojí na trhu v postavení nabízejícího, tak je to tím, že přinesla oběť v podobě výdajů spojených s nákupem a používáním výrobních faktorů a to hlavně z důvodu, že očekává užitek z realizovaného prodeje, očekává rozdíl mezi výnosem z realizovaných prodejů (zisků) a náklady na činnosti firmy. Při rozhodování se firma zaměřuje na dva základní okruhy otázek. S prvním okruhem je spojen produkt, což znamená, jaký produkt se bude vyrábět a případně v jakém množství. Druhý okruh otázek se pak zaměřuje na výrobní faktory a především na kombinaci výrobních faktorů a jaká kombinace bude pro výrobu použita. [2]

### 3.4.1. Krátké období

Cenu statku i množství produkce si určuje sama firma. Poptávková křivka po produkci firmy je klesající a poměrně vysoce elastická, což je dáno tím, že konkurenční firmy prodávají blízké substituty. Na grafu 1 je vidět, že z klesající poptávkové křivky vyplývá možnost realizace monopolního zisku v krátkém období. [2]

Graf 1 Monopolistická konkurence v krátkém období



Zdroj: Josef Brčák, Bohuslav Sekerka, Mikroekonomie



Vztah  $MR=MC$ , neboli zlaté pravidlo maximalizace zisku, udává optimální objem produkce, kterou by měla firma vyrábět, aby maximalizovala zisk a minimalizovala náklady. Místo, kde se protne křivka mezních příjmů a křivka mezních nákladů, je objem produkce ( $Q_{SR}$ ), při kterém firma maximalizuje zisk. V případě ztráty je v tomto bodě ztráta minimální. Optimální cena není přímo odvozena z průsečíků křivek  $MC$  a  $MR$ , v tomto průsečíku je možné stanovit pouze optimální produkci. Optimální cena ( $P_{SR}$ ) se určí přenesením optimální produkce přes poptávkovou křivku. [1]

Podnik nebo firma v monopolistické konkurenci může být v krátkém období ziskový, ztrátový nebo může dosahovat nulového ekonomického zisku. V případě ztráty může firma zůstat na trhu, pokud je schopna uhradit alespoň variabilní náklady, v opačném případě je nucena provoz uzavřít. O ziskovosti firmy rozhoduje, stejně jako u dokonalé konkurence, výše průměrných nákladů ve vztahu k ceně. Pokud je křivka průměrných nákladů pod úrovní cenové hladiny vyjádřené křivkou poptávky, v bodě optimální produkce ( $Q_{RS}$ ), poté bude podnik dosahovat zisku. Je-li křivka průměrných nákladů nad úrovní cenové hladiny, dochází ke ztrátě. Dotýká-li se křivka průměrných nákladů poptávkové křivky, dosahuje pak firma nulového ekonomického zisku. (viz graf 2) [1]

### 3.4.2. Dlouhé období

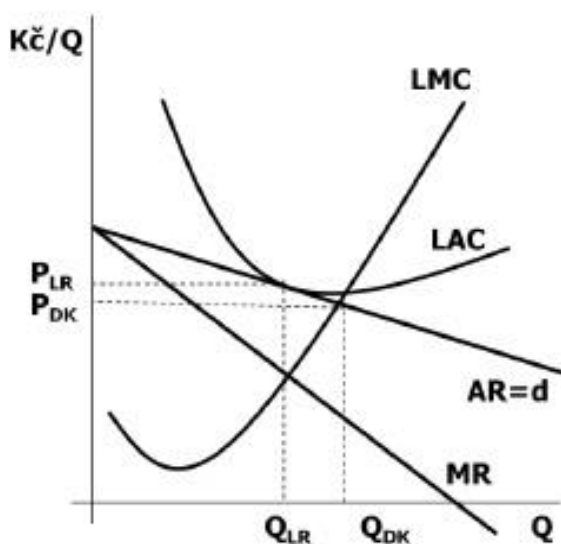
Maximalizace zisku a určení optima výstupu firmy je podobné jako v podmínkách dokonalé konkurence. Pokud firma realizuje zisk v dlouhém období, tak na trh vstupují konkurenční firmy a naopak když firma hospodaří z dlouhodobého hlediska se ztrátou, tak mnoho firem odchází z trhu a postupně dochází k nulovému ekonomickému zisku. V tomto případě pak mohou na trh vstupovat nové firmy.

Dosažením zisku z daného odvětví přiláká ostatní firmy, které zatím stojí mimo odvětví. Tím počet firem na trhu vzroste a vyvolá pokles poptávky po produkci každé firmy. Na grafu se nám tato situace projeví posunutím individuální křivky doleva dolů, dojde k zmenšení rozdílu mezi mezními náklady a mezními příjmy. Nové firmy vstupují na trh do té doby, dokud není monopolní zisk nulový. [1]

Neexistence monopolního zisku je vidět na křivce poptávky po produkci firmy  $AR=d$ , která leží pod křivkou  $LAC$ . Neexistují žádné ztráty, tudíž firmy svými výnosy pokrývají

náklady  $AR=AC$ . Optimum produkce v dlouhém období u monopolistické konkurence odpovídá dotyku křivek poptávky a průměrných nákladů firmy.

Graf 2 Monopolistická konkurence v dlouhém období



Zdroj: Josef Brčák, Bohuslav Sekerka, Mikroekonomie

### 3.5. Marketing a strategie

Marketing je podle většiny definic chápán jako proces zaměřený na uspokojování potřeb zákazníka a pomocí nástrojů, metod a technik marketingového výzkumu dochází ke zjištění potřeb a přání zákazníka ze strany firmy či organizace. Cílem je nabídnout zákazníkovi výrobky nebo služby s co největší přidanou hodnotou ve správný čas na správném místě a za vhodnou cenu.

Vývoj marketingu je jednoznačně a nerozlučně spjat s trhem a jeho rozvojem a existence tržní ekonomiky je základní podmínkou uplatnění marketingové koncepce. Marketingový proces vyžaduje existenci tržní ekonomiky, ovšem samotná existence neznamená faktické uplatnění marketingu v podniku. Tržní ekonomika umožňuje a předpokládá tržní orientaci podniku, která je přímo spojená s marketingovou koncepcí a jejím uplatněním v podnikové sféře. Tržní orientace firem se soustředí na trh a jeho potřeby a uspokojení. Je citlivý na požadavky zákazníků a vědomí, že úspěch z jakéhokoliv podnikání závisí na schopnosti jejich uspokojení. Marketing je vystaven vlivu změn souvisejících s vývojem lidské

společnosti a jejího myšlení. Ze současné praxe je známo, že neuvažuje o marketingu v čistě obecné poloze, ale spojuje ho s různými objekty a subjekty, s určitými funkcemi a časovými horizonty, ve kterých má různé postavení a význam. [5]

Základní představy o tom, jakými cestami nebo způsoby budou vytyčené cíle naplněny, vyjadřuje strategie. Například pokud má podnik za cíl zvýšení zisku o určitou hodnotu, potom tohoto cíle může za určitých podmínek dosáhnout různými postupy a způsoby – zvýšením ceny, zvýšením nabídky zboží, snížením nákladů, přechodem na jiný, výnosnější trh. V tomto případě lze cíle dosáhnout jinak řečeno různou strategií a volbou cílů, které jsou zachyceny ve strategických plánech. Obecně řečeno se strategií rozumí určité schéma (směr a projekt) postupu, které značí, za jakých podmínek dosáhnout vytyčených cílů a jak se chovat na cestě k dosažení cílů. Cílem strategie je dospět k náležité součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv. [3]

### **3.5.1. Strategie řízení malého a středního podniku**

Pro tvorbu strategie malého a středního podniku se ve firmě obvykle postupuje v 5 základních krocích:

1. Popis současného stavu podniku pomocí analýzy SWOT
2. Určení cílového stavu podniku ve střednědobém horizontu
3. Vytyčení strategických cílů
4. Strategie naplnění těchto cílů
5. Nastavení konkrétních mechanismů naplňování strategických cílů

Strategie a její cíle jsou nadřazeny všem aktivitám a vnitřním útvarům společnosti a jsou východiskem pro plány a koncepce jednotlivých podnikových oddělení. Cíle obchodního, finančního, personálního, marketingového a výrobního oddělení podniku vychází při stanovování vlastních plánů z globální strategie podniku.

Použití jednotlivých strategických oblastí závisí na zaměření podniku, na jeho velikosti a organizační struktuře. U malých a středních podniků je velmi časté sloučení některých strategií, například sloučení obchodního a marketingového plánu. [5]

### **3.5.2. Marketingová a obchodní strategie**

Marketingová a obchodní strategie je základ pro tvorbu všech podnikových cílů a je předpokladem pro úspěšné naplnění dalších cílů. Pokud je marketingová a obchodní strategie úspěšně realizovaná, rozhoduje pak v hlavní míře o efektivnosti podniku.

Strategie podniku je tvořena jak obchodní a marketingovou politikou, tak i obchodním a marketingovým plánem. Jak je uvedeno výše, v malých a středních firmách dochází velmi často ke spojování těchto cílů.

Základem pro sestavení obchodního plánu jsou informace z trhu, tedy marketingový výzkum, obchodní a marketingový plán je poté podkladem pro sestavení výrobního a finančního plánu.

[5]

#### **3.5.2.1. Finanční strategie**

Finanční strategie je tvořena finančním plánem, finanční politikou a rozpočtem. Finanční plán se dále skládá z rozvahy, výsledovky a výkazem toků hotovosti. Finanční plán je krátkodobý, slouží pro potřeby věřitelů nebo investorů, ale někdy se připravuje jako střednědobý a u investičně náročných projektů je sestaven i jako dlouhodobý. Finanční politika je obvykle sestavená jako střednědobá. Základem operativního řízení podniku je roční rozpočet, jehož součástí je čtvrtletní nebo půlroční odhad očekávaných projektů.

Finanční strategie vyplývá z obchodní a marketingové strategie, proto musí obchodní a marketingový plán vždy předcházet plánu finančnímu a tím pádem obchodní a marketingové informace (jaké množství, za jakou cenu, komu, kam, jakou formou a s jakými náklady) musí předcházet tvorbě rozpočtu. V opačném případě to může vést k nerealistickým odhadům a může to tak podniku způsobit existenční potíže. [5]

#### **3.5.2.2. Výrobní strategie**

Výrobní strategie je tvořena výrobní politikou a plánem výroby. Obchodní, marketingový a finanční plán vždy předchází plánu výrobnímu, za který je zodpovědný ředitel výroby, stejně jako za celkovou strategii firmy.

V dnešní době nabídka z obrovské části převyšuje poptávku, tudíž se setkáváme s nadvýrobou a z ní plynoucím nadproduktem. Úspěšnější a konkurenceschopnější je tedy podnik, který dokáže odhadnout vývoj trhu a umístit na trh své výrobky v různých variantách tak, aby dokázal svůj produkt prodat. Důležité však je, jakou cenu je zákazník ochoten zaplatit, jakou cenu je spotřebitel ochoten akceptovat, kam výrobek umístit, jaká je optimální cesta pro spotřebitele a jaké komunikační prostředky firma nabídne. Poté následuje otázka za kolik a jak požadovaný výrobek či produkt vyrobit. Z velké části určuje parametry, cenu, kvalitu, design a umístění výrobku zákazník, nikoliv výrobce. [5]

### **3.5.2.3. Personální strategie**

Personální oddělení a tudíž i personální ředitel ve většině malých a středních podniků vůbec neexistuje a tuto pozici neboli funkci vykonává samotný generální ředitel této firmy. Strategie je tím pádem tvořena personálním plánem a personální politikou. Do marketingového plánu je ředitelem zahrnuta oblast řízení, tzv. vnitřního marketingu, který má za úkol nakládat se zaměstnanci jako se zákazníky, zadávat požadavky, podávat jim nové informace a motivovat zaměstnance k co nejlepším výkonům. [5]

### **3.5.3. Marketingový mix**

Marketingový mix je jedním z nástrojů, které podnik používá, aby obstál proti konkurenci, aby získal zákazníky a hlavně si je udržel. Je to tedy postup, který firmy využívají k vzbuzení poptávky po svém produktu.

Jednotlivé kroky, či prvky marketingového mixu se skrývají pod anglickými slovy product, price, place, promotion neboli tzv. „4 P“.

Product – výrobek nebo služba – uspokojuje potřeby zákazníka. Podnik na trhu nenabízí pouze samostatný výrobek, ale i další služby s tím spojené. Výrobek je možný rozdělit do tří vrstev. První vrstvou je samotný výrobek nebo vrstva, do druhé vrstvy patří obal, design nebo značka a třetí vrstvou jsou ostatní služby jako například záruka, servis, zaškolení nebo instalace.

Price – cena – hodnota výrobku zákazníka. Ukazuje, do jaké cenové skupiny výrobek nebo službu řadíme, zda mezi levný, běžný nebo luxusní výrobek. Cena produktu obsahuje mimo jiné i náklady spojené s jeho výrobou, slevy a náklady na inovaci produktu a další.

Place – místo – přemístění výrobku od výrobce k zákazníkovi, místo, kde vstupujeme s produktem na trh. Důležité je určit způsob dopravy a vymežit cestu, jak se výrobek dostane k zákazníkovi. Jde o to, zda si ho pořídí ve specializovaném obchodě, na internetu, v supermarketu nebo u našich partnerů.

Promotion – propagace – nejviditelnější část marketingového mixu se zabývá propagací výrobků či služeb a je to poslední článek marketingového mixu. Úkolem je umět výrobek prodat správným způsobem. Kdyby měla firma sebelepší výrobek za nejlepší cenu, tak pokud nemá výbornou propagaci, výrobek se neprodá. Využívá se reklama, podpora prodeje či osobní prodej. [5,6]

### **3.6. Podnik a podnikání**

Podnikem se rozumí jakýkoliv subjekt, který vykonává činnost, a která spočívá v nabízení zboží nebo služby na trhu. Není rozhodující, zda podnik při své činnosti dosahuje zisku, ale zda oslovuje zákazníky se svou nabídkou činností. Není rovněž rozhodující, jakou právní podobu si na sebe podnik bere. Cílem subjektů, které jsou označovány jako podnik, je přežít a uchovat se jako podnik. [6]

Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady. Zisk se docílí uspokojením potřeb zákazníků. Největší pozornost podnikatele zaujímá jeho zákazník a jeho zájmy, potřeby, preference a požadavky.

Podnikatel uspokojuje potřeby zákazníků svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí čelit riziku. Snaží se sledovat strategii a politiku, která by snížila riziko na přijatelnou úroveň. Co se považuje za přijatelné, záleží na konkrétních okolnostech, dynamice okolí, předmětu podnikání a na osobním založení podnikatele. Samozřejmostí je, že se většina podnikatelských subjektů snaží o minimalizaci rizika. [6]

### **3.7. Konkurence a zákazník**

Firmy a především podnikatelé jsou vystaveni neustálému tlaku ze strany nových a nových firem vstupujících na trh, ze strany dodavatelů, zákazníků, konkurenčních firem či substitutů. Rozhodování zákazníka ovlivňují výsledky působení konkurence. V podmínkách dokonalé konkurence lze získat konkurenční výhodu především snížením neúčelných nákladů s cílem zvyšovat konkurenceschopnost vlastních výrobků a to i v případě, že firmy nemají kontrolu nad cenou. V podmínkách nedokonalé konkurence je situace jiná, jelikož firmy mají značný vliv na ceny a také záleží na typu nedokonalé konkurence.

Po ovládnutí trhu se výrobci snaží snižovat ceny jejich produktů, aniž by byli ohroženi nedostatkem poptávky. Další možností je necenová konkurence, kdy za stejným účelem zvyšují výrobci kvalitu vlastních výrobků nebo služby. Jednou z nejdůležitějších možností, které firmy mají, je postupné získávání konkurenční výhody tím, že zákazníkům nabídnou za stejné ceny vyšší užitnou hodnotu, než jakou poskytují konkurenční firmy.

Hlavním cílem a smyslem podnikání je samozřejmě zisk, který firma nebo podnikatel získá na základě splnění požadavků zákazníků. Z velké části tedy záleží na zákaznících, na jejich posouzení konkurenčních nabídek a kterou nabídku nakonec upřednostní. Důležitou roli zde mají i různé marketingové techniky, které ovlivňují zákazníkovo rozhodování. [6]

## 4. Praktická část

### 4.1. Charakteristika restaurace „Statek 3“

Restaurace Statek 3 se nachází v malebné a poklidné vesničce Žabovřesky, 12 kilometrů od Českých Budějovic. Restaurace patří majitelům Barnatovým, kteří mají za sebou velkou praxi v podnikání. Samotná restaurace je otevřena teprve od března 2014, ale již pátým rokem je otevřena pro soukromé účely v podobě svatebních hostin, firemních večírků, oslav nebo různých akcí.

Restaurace je zaměřená na steaky, proto taky nese v názvu Steak / Grill restaurace. Kuchařem je sám majitel pan Jan Barnat a jeho syn David.

Statek 3 nabízí také ubytování s kapacitou 16 osob, plně vybavené pokoje s vlastní koupelnou a televizí, venkovní posezení pro přibližně 35 lidí, kde se nachází krb pro grilování a rožnění a vlastní bar. Je zde také možnost hrát hry na kurtu – badminton, nohejbal nebo tenis a také si na své přijdou malé děti, pro které je tu spousta houpaček a pískoviště. Vnitřní restaurace má kapacitu přibližně 80 – 100 lidí a dřevěný taneční parket. Novinkou pro letošní rok se stal koupací sud, neboli vodní sauna, s teplotou 42°C. Celkem se tam „vykoupe“ 8 osob a samozřejmě nechybí ani ochlazovací sud s teplotou kolem 0-5°C. Koupání je vhodné kterýkoliv den v roce, ale osobně doporučují zimní měsíce, kdy to má své vlastní kouzlo, když je všude kolem vás sníh.



**Obrázek 1 Koupací sud**



*Zdroj: [www.statek3.cz](http://www.statek3.cz)*

## **4.2. Historie**

Objekt, kde se Statek 3 nachází, byl vystaven před 105 lety a sloužil jako kravín, prasečák a stáje pro koně. Vystřídalo se zde několik majitelů, poslední majitelé však byli nuceni tento objekt prodat, jelikož bylo ve vesnici více zemědělských jednot a pro ně to byla prodělečná práce. Několik let ležela tato stavba ladem a chátrala. V roce 2000 tento pozemek s polorozpadlou stavbou odkoupila rodina Barnatů. Prvních 5 let o nich sousedi vůbec nevěděli a až po 6 letech začali tyto původní stáje překopávat a přestavovat. V létě v roce 2009 pak poprvé otevřeli venkovní restauraci pro veřejnost a začali s přestavbou i vnitřních prostor. Následující léto již na „statku“ proběhly první svatební hostiny. Jejich počet za sezonu se pohyboval kolem 5-8 a s každým rokem se počet zvyšuje. V roce 2014 se počet hostin vyšplhal na 40 a na rok 2015 mají k 1. 2. 2015 rezervováno již 30 svateb na období duben-listopad, přičemž červen i červenec je plně obsazen.

## **4.3. Majitelé**

Majiteli steakové restaurace je rodina Barnatových, pan Jan, pan David a paní Hana. Všichni pocházejí z Českých Budějovic a do Žabovřesk je přivedl původně úplně jiný

nápad, než vybudovat restauraci. Společnými silami vše vybudovali do dnešní podoby a každý návštěvník je krásou statku ohromen.

Pan Honza se narodil v roce 1972, má manželku Hanu a dvě děti. Vystudoval odborné učiliště zaměřené na zemědělské stroje a od jeho 19 let podniká. Nejdříve měl pokrývačskou firmu, dále přibral autodopravu, ale v době krize musel obě firmy pustit, a tak nakonec skončil u restaurátérství. Jeho kuchařské schopnosti by mu však mohl každý závidět. Masíčko připraví na jakýkoliv způsob, ale jeho steaky jsou vyhlášené po celých Budějovicích. V posledních letech se ale bohužel potýká se zdravotními komplikacemi, a tak svojí praxi a um předává svému synovi Davidovi. Při svatebních hostinách připravuje svatební obědy, jako je hovězí polévka s játrovými knedlíčky a hlavní chod v podobě grilované papenky, přírodních kuřecích a vepřových plátků, grilovaného lososa nebo například svíčkovou.

Jeho manželka Hana stojí po jeho boku od jeho počátků. Narodila se taktéž v roce 1972 a společně s manželem chodili do stejné třídy základní školy. Vystudovala střední průmyslovou školu strojírenskou. Již v 19 letech se jim narodila první dcera, začali stavět dům a rozjeli své první podnikání. V restauraci se stará především o předkrmy, přílohy, dezerty a omáčky. Na svatebních hostinách se věnuje přípravám předkrmů a rautu, jako jsou sýrové a šunkové mísy, zeleninové a ovocné talíře, tataráček s topinkami, bramboráčky, mini řízečky a další pochutiny.

Syn David šel ve šlépějích své maminky. Narodil se v roce 1992 a pro své studium zvolil taktéž strojírenství. Stejně však jako jeho rodiče zvolil cestu podnikatelskou a pomáhá v chodu restaurace. Je druhým hlavním kuchařem a své kuchařské schopnosti prohlubuje každým dnem. Při svatebních hostinách je hlavním barmanem, který zajišťuje neustálou komunikaci s novomanželi a svatebčany a dohlíží, aby všichni měli všeho dostatek.

#### 4.4. Steak / Grill restaurace

Restaurace, jak již bylo psáno, je otevřena od 18. března 2014. Specializace restaurace je taktéž z názvu známa, tedy příprava steaků a grilovaného masa.

Na jídelním lístku najdeme řadu klasických argentinských steaků, tak i steaky z exotické zvěře. Mezi ty levnější masíčka patří steak z krůtích prsíček, steak z vepřové krkovice, či steak z vepřové panenky v rozmezí 150-200 Kč. Mezi středně drahé lze zařadit argentinské steaky jako je steak ze svíčkové (Tinderloin), steak z nízkého a vysokého roštěnce (Striploin a Rump), steak z pupku (Flank), Rib eye nebo například steak z klokana, jejichž cenová hodnota je 200-400 Kč, podle gramáže. Dovážené maso a taktéž i nejdražší maso na jídelním lístku je steak z antilopy, steak z pštrosa, ze zebry, krokodýla nebo například hada, jejichž cena se pohybuje za 250 gramový steak kolem 500 – 800 Kč.

V nápojovém lístku se nachází kromě klasických nápojů hlavně sudové stáčené víno, dodávané z vinných sklepů Valtice a.s..

**Obrázek 2 Rump steak**



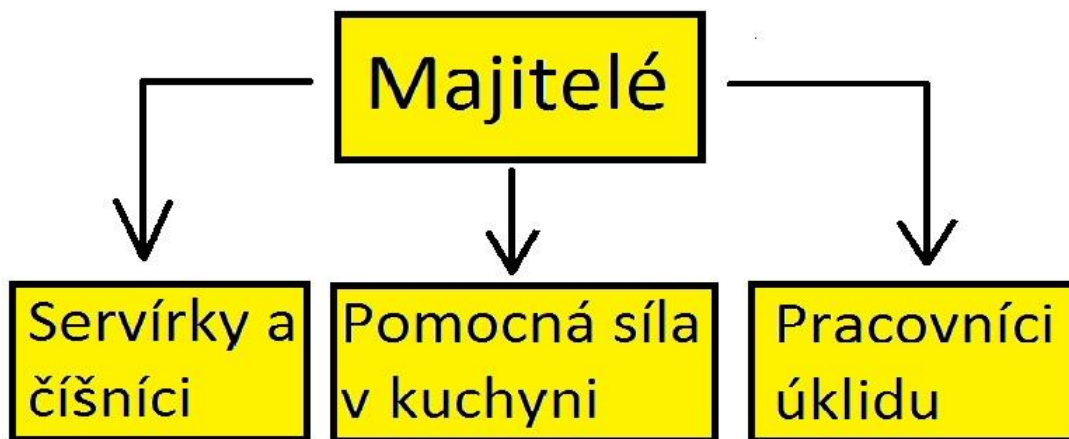
*Zdroj: [www.statek3.cz](http://www.statek3.cz)*

## 4.5. Organizační struktura

Organizační struktura je velmi jednoduchá, jak je vidět z následujícího obrázku.

V restauraci se vyskytují pouze 4 složky pracovníků. Samotní majitelé, kteří mají zaměstnance v podobě číšníků a servírek, paní na úklid a pomocné síly v kuchyni.

Obrázek 3 Řídící struktura restaurace



*Zdroj: vlastní zpracování*

### Činnosti pracovníků v restauraci

#### Majitelé

- Finanční a ekonomické řízení podniku
- Dohlíží na činnost zaměstnanců a na chod restaurace
- Nákup a doplňování zásob
- Kontrola plateb
- Příprava jídel
- Příprava smluv pro zaměstnance

#### Servírky a číšníci

- Úklid pracovního místa

- Obsluha hostů
- Vyúčtování s hostem

Pomocná síla v kuchyni

- Příprava ingrediencí a příloh
- Mytí nádobí
- Úklid kuchyně

Pracovníci úklidu

- Úklid toalet
- Úklid vnitřní a venkovní restaurace
- Vynášení odpadků

## **4.6. Marketing podniku**

Marketingová propagace hraje pro další rozvoj restaurace velmi důležitou roli. Propagace pro restauraci zahrnuje letáčky, billboard na restauraci, webové stránky a vizitky, přičemž největší důraz je kladen na webové stránky.

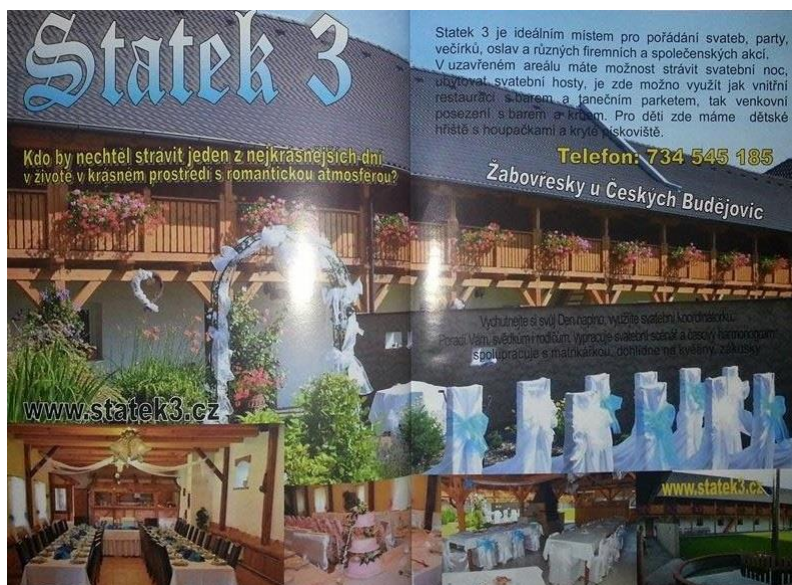
### **1. Letáčky**

Jeden z hlavních letáčků je přímo směřovaný k nabídce svatebních hostin a obřadů.

Lze ho nalézt na matrice či přímo v restauraci.

Dalším typem letáčku je pozvánka na koupání v sudu. Tyto letáčky majitelé umístili do různých ozdravných zařízení a samozřejmě jsou k dispozici v samotné restauraci.

Obrázek 4 Letáček - nabídka prostor pro svatební obřady



Zdroj: vlastní

Obrázek 5 Letáček - koupací sud



Zdroj: vlastní

## 2. Billboard

„Statek 3“ má jeden billboard, který si sami majitelé sestavili. Umístěn je na pozemku, kde ještě není stavba, a tak mají minimální sazbu za pronájem (vychází to asi 1000,- Kč na měsíc).

### 3. Webové stránky

Stránky spravuje syn pana majitele. Denně kontrolují návštěvnost a aktualizují informace. Vše je zde přehledně zpracované a každý najde, co potřebuje.

Obrázek 6 Webové stránky



Zdroj: [www.statek3.cz](http://www.statek3.cz)

### 4. Vizitky

Vizitky jsou úplně prvotní marketingovou propagací, kterou restaurace „Statek 3“ měl. Jsou zaměřené hlavně na ubytování, ale vše podstatné tam hosté najdou. Jak adresu, tak telefonní číslo a webové stránky, kde si mohou přečíst více informací.

Obrázek 7 Vizitka



Zdroj: vlastní

Na konci každého roku si majitelé stanovují marketingové cíle a rozpočet na budoucí rok. Restaurace nabízí také dárkové poukázky, jak na jídlo, tak již na zmíněný koupací sud.

## **4.7. Svatební hostiny**

Svatební hostiny na Statku 3 probíhají každoročně od dubna do listopadu každou sobotu, v letních měsících jsou obsazené, kromě sobot, i pátky. Kapacita restaurace je velká, proto je počet svatebčanů na každé svatbě průměrně kolem 60 osob. Velkou výhodou statku může být to, že jde o uzavřený objekt, a tak se zde mohou pořádat i venkovní obřady. Nabídka menu a rautu je velmi bohatá a záleží na každých novomanželech, jaké pochutinky si vyberou.

**Obrázek 8 Svatební obřad na Statku č.3**



*Zdroj: [www.statek3.cz](http://www.statek3.cz)*

### **4.7.1. Venkovní obřady**

V dnešní době je velmi moderní využívat venkovní prostory k obřadu. Hlavně v letních měsících, kdy je vše rozkvetlé a plné barev. A i na statku to má své kouzlo. Novomanželé si mohou říct, co vše by na obřadu chtěli mít. Jestli chtějí svatební oblouk, židličky pro



starší členy rodiny potažené bílými potahy a mašlí v jejich barvě svatby, jestli chtějí kobereček a tak dále. Samozřejmostí je stoleček pro starostku, kde jsou prstýnky a skleničky s přípitkem.

**Obrázek 9 Venkovní obřad s obloukem a židličkami**



*Zdroj: [www.statek3.cz](http://www.statek3.cz)*

#### **4.7.2. Prostory a stolování**

Prostory nabízí statek jak vnitřní, tak i venkovní, žádný pronájem prostor se u nich neplatí. Venkovní hospoda je s kapacitou 35 osob a stoly je možné vyzdobit opět dle přání novomanželů. Bílé ubrusy jsou samozřejmostí a poté je možné dodat barevnou organsu, svíčky, potahy na židle či balonky a jiné ozdoby na „strop“.

To samé platí pro vnitřní hospodu s kapacitou 80 – 100 osob. Svatební tabule se uspořádává do tvaru „U“ nebo „T“, podle počtu osob. Novomanželé si mohou tabuli vyzdobit sami nebo to nechat na paní majitelce. Zde platí to samé jako ve venkovní hospodě, výzdoba se skládá z barevné organsy, svíček, kytic, peřiček, srdíček a dalších originálních nápadů novomanželů. Je také možné potáhnout židle bílými potahy a přidat barevné mašle. Na stole se pak mimo jiné nachází klubák, na kterém je v různých tvarech položen ubrousek, dále příbory a sklenička s přípitkem. Novomanželé si pak na stůl přikládají cedulky se jménem, opět v různých variantách, ať už klasický barevný papírový nebo třeba perníkové srdíčko.

**Obrázek 10 Vnitřní prostory**



*Zdroj: [www.statek3.cz](http://www.statek3.cz)*

**Obrázek 11 Venkovní bar**



*Zdroj: [www.statek3.cz](http://www.statek3.cz)*

#### **4.7.3. Nabídka jídel (předkrmů, hlavních jídel a rautu)**

Na Statku si můžete zvolit, jaké jídlo preferujete a s čím. Není žádné dané menu, kterého se musí držet.

Z předkrmů lze vybírat především z následujících pokrmů:

- 1) mozzarella s rajčátkem, olivovým olejem a bazalkou,
- 2) šunkový závitok plněná smetanovo-křenovou pomazánkou,
- 3) domácí paštika s brusinkovou omáčkou,
- 4) lososový tataráček s topinkou
- 5) chřest s parmskou šunkou a parmezánem

Polévky:

- 1) hovězí silný vývar s játrovými knedlíčky a nudličkami
- 2) zeleninový vývar

Hlavní chod mohou budoucí novomanželé vybírat z:

- 1) svičková na smetaně, hovězí maso, houskové knedlíky
- 2) grilovaná vepřová panenka, šťouchané brambory
- 3) přírodní vepřový a kuřecí plátek, šťouchané brambory / hranolky / opečené brambory
- 4) grilovaný losos, grilovaná zelenina / šťouchané brambory
- 5) tábořská bašta (uzený bůček, vepřová krkovice, bramborové a houskové knedlíky, zelí)

Raut je možné sestavit z následujících jídel. Každá svatba má jiný vkus a proto je nabídka velmi rozmanitá. Samozřejmě je možné nabídku rozšířit o další přání a nápady.

- 1) grilovaná vepřová kýta na ohni
- 2) sýrová mísa (eidam, niva, hermelín, gouda, slanečky, francouzské sýry) a uzeninová mísa (šunka, salám, slanina)
- 3) ovocné a zeleninové talíře (jablko, banán, hroznové víno, červený a žlutý meloun, ananas, rajče, okurka, paprika, jahoda, švestka,..)
- 4) smažené mini řízečky (kuřecí a vepřové)
- 5) tatarák s topinkami
- 6) bramboráčky
- 7) pečená křídélka a kuřecí stehýnka
- 8) grilovaná zelenina (kukuřice, lilek, cuketa, paprika, cibule,..)
- 8) masové a sýrové rolády
- 9) játrová paštika s brusinkami

- 10) mozzarella s rajčátky, olivovým olejem a bazalkou
- 11) zeleninový, rajčatový, těstovinový a šopský salát
- 12) hovězí guláš
- 13) grilovaný losos, krevety, hermelín
- 14) roastbeef
- 15) pizza všech možných druhů

Pro velké nadšence čokolády je na výběr i čokoládová fontána; mléčná, hořká nebo bílá čokoláda podávaná s ovocem.

**Obrázek 12** Grilovaná vepřová kýta



*Zdroj: [www.statek3.cz](http://www.statek3.cz)*

**Obrázek 13** Večerní raut



*Zdroj: [www.statek3.cz](http://www.statek3.cz)*

#### **4.7.4. Personál**

Na celkový chod restaurace v době svatební hostiny je třeba přibližně 6 – 10 lidí, dle počtu svatebčanů. Na 30 hostů připadají 3 kuchaři a 2 barmani, na 60-ti člennou svatbu jsou v kuchyni již 4 lidi a na „place“ 3-4 číšníci/servírky, na 100 hostů je třeba 5 kuchařů a 5 číšníků. Jelikož je v letních měsících otevřen i venkovní bar, musí být barmani jak uvnitř, tak i venku.

#### **4.8. Konkurence**

Jak bylo vysvětleno již v předchozích kapitolách, konkurence je pojem, který vyjadřuje vzájemné soupeření firem mezi sebou a jejich hlavní cíl je získat co nejlepší pozici na trhu. Konkurenci se nevyhne žádná firma, která má dobře fungující ekonomiku.

„Statek 3“ funguje již pátým rokem, a tak lze říci, že není žádným nováčkem a má na trhu již svou pozici. Pokud se zaměříme na svatební hostiny v jižních Čech do 15 kilometrů od obce Žabovřesky, kde se „Statek 3“ nachází, najdeme zde 5 hlavních konkurentů. Je velkým přínosem, pokud „Statek 3“ tyto konkurenty zná, aby si mohl vytvořit vlastní strategii a mohl tak odpovídat klientům na konkurenční nabídky

##### **4.8.1. Analýza konkurenceschopnosti**

Pro zkoumání konkurence „Statku 3“ v odvětví svatebních hostin byla zvolena analýza vnitřního prostředí. V první řadě je důležité identifikovat hlavní konkurenty. Mezi největší konkurenty, kteří se v okolí nachází, patří jednoznačně penzion Bezdrev, hotel Boží oko, restaurace ZOO Hluboká nad Vltavou, restaurace Kněžíněk a restaurace a penzion Nová hospoda.

Klíčové faktory, podle kterých byly dané restaurace, hotely a penziony porovnávány, jsou prostory (kapacita), interiér restaurace, exteriér restaurace, kvalita pokrmů, pronájem prostor, možnost obřadu, kvalita obsluhy, možnost ubytování, parkování a ostatní služby.

V tabulkách 1 – 6 jsou ke každému faktoru vypsány nejdůležitější informace, které jsou pak v tabulce 7 porovnány a ke každému jsou přiřazeny body.

Ještě před tím si ale představíme jednotlivé konkurenty a samotný „Statek 3“.

### **Statek 3**

Jak je již v práci několikrát zmiňované, tento komplex se nachází 12 kilometrů od Českých Budějovic v malé vesničce Žabovřesky. Má obrovskou kapacitu (až 100 osob) a k tomu ještě venkovní terasu pro 40 osob, disponuje dětským hřištěm, travnatým hřištěm a krbem na grilování. Bohužel v této době mají zatím jen 5 pokojů pro 16 osob, ale do budoucna plánují vybudovat apartmány a nové pokoje až pro 50 - 60 hostů.

**Tabulka 1 Klíčové faktory Statek 3**

<b>Statek 3</b>	<b>popis</b>
<b>Prostory (kapacita)</b>	Kapacita až 100 osob u svatební tabule
<b>Interiér restaurace</b>	Dobové dřevěnné prostory, obdélníkový tvar, nekuřácká, bezpariérový přístup
<b>Exteriér restaurace</b>	Uzavřený prostor s venkovní terasou pro 40 osob, grilování, dětské hřiště, travnaté hřiště na tenis či badminton
<b>Kvalita pokrmů</b>	Domácí a čerstvé pokrmy, vlastní chov prasat a daňků, raut doplňován až 5x za večer
<b>Pronájem prostor</b>	Pronájem se zde žádný neplatí
<b>Možnost obřadu</b>	ano
<b>Cena</b>	Cena hostiny vychází přibližně 1000-1100 na osobu, včetně jídla, alkoholických i nealkoholických nápojů a ubytování
<b>Kvalita obsluhy</b>	Personál není vyučený v oboru, ale mají již několikaletou praxi, pracují s chutí a láskou k práci, neustále usměvavý a ochotní
<b>Možnost ubytování</b>	Kapacita penzionu je 14 pevných lůžek a 2 přistýlky, novomanželé mají noc zadarmo
<b>Parkování</b>	16 osobních aut nebo 2 autobusy
<b>Ostatní služby</b>	Wi-Fi připojení, možnost využít floristku, fotografa, svatební koordinátorku, masérku, koupací sud se saunovým efektem, možnost odvozu ze svatební hostiny

*Zdroj: osobní poznatky ze schůzky, vlastní zpracování*

### **Konkurent Penzion Bezdrev**

Penzion Bezdrev je od roku 2009 nově zrekonstruovaný. Nachází se v klidném lesním prostředí na poloostrově Králičí vrch, obklopený rybníkem Bezdrev. V blízkosti penzionu se nachází města Zliv, Hluboká nad Vltavou a České Budějovice. Penzion disponuje kapacitou 30 míst, restaurací pro 70 hostů, ale pro svatební hostiny se zde vejde pouze tabule s maximálně 55 místy a na zahradě se nachází krytá terasa pro 30 osob.

Pro sportovce nabízí úschovnu sportovních kol či jiného vybavení, venkovní trampolínu a do budoucna plánují rozšířit své služby o nové dětské hřiště a hřiště s umělou trávou.

Penzion pořádá několik akcí a pobyty pro mateřské a základní školy a také pro sportovce, kteří mají možnost bohatého sportovního a společenského vyžití v blízkosti penzionu.

**Tabulka 2 Klíčové faktory penzion Bezdrev**

<b>Penzion Bezdrev</b>	<b>popis</b>
<b>Prostory (kapacita)</b>	Kapacita maximálně 55 osob
<b>Interiér restaurace</b>	Restaurace ve tvaru „L“, oddělený prostor pro raut a kapelu, nekuřácká, bezbariérový přístup
<b>Exteriér restaurace</b>	Penzion na odlehlem místě, v blízkosti menší les a rybník, terasa pro 30 osob
<b>Kvalita pokrmů</b>	Domácí kuchyně, raut doplňován 2x za večer
<b>Pronájem prostor</b>	30 tisíc a v ceně je ubytování pro 30 osob
<b>Možnost obřadu</b>	ano
<b>Cena</b>	Cena vychází na 1000 Kč na osobu za pokrmy a nápoje
<b>Kvalita obsluhy</b>	Vyškolení barmani, velmi vážní
<b>Možnost ubytování</b>	Kapacita penzionu je 30 osob
<b>Parkování</b>	12 parkovacích míst
<b>Ostatní služby</b>	Wi-Fi připojení, venkovní trampolína, pinpongový stůl, bazének

*Zdroj: osobní poznatky ze schůzky, vlastní zpracování*

### **Konkurent Hotel Boží oko**

Hotel se nachází v Chrástanech, malé vesnici kousek od Českých Budějovic, je součástí unikátní památkové usedlosti a je nazýván oázou klidu a pohody v srdci jihočeské krajiny. Zvenku může uchvátit starobylou architekturou selského baroka, zevnitř pak originální interiér a design. Kapacita hotelu je 38 osob, součástí hotelu jsou i wellness služby a

restaurace se může pyšnit českou i světovou kuchyní včetně ryb z vlastního rybníčku a vlastních potravin z nedaleké farmy.

**Tabulka 3 Klíčové faktory Hotel Boží oko**

<b>Hotel Boží oko</b>	<b>popis</b>
<b>Prostory (kapacita)</b>	Kapacita pro 60 osob
<b>Interiér restaurace</b>	Dobové dřevěnné a cihlové prostory, avšak velmi přehlácené, každý kus nábytku je jiný, nekuřácká, bezbariérový přístup
<b>Exteriér restaurace</b>	Několik venkovních teras, krb, krásná zahrada
<b>Kvalita pokrmů</b>	Čerstvé a domácí pokrmy, ryby z domácího rybníčku, domácí vajíčka, mléko a sýry z nedaleké farmy, raut 2x za večer
<b>Pronájem prostor</b>	Nad 30 osob se pronájem neplatí, jinak 15 tisíc
<b>Možnost obřadu</b>	ne
<b>Cena</b>	Cena se pohybuje okolo 1200 Kč na osobu (v ceně jídlo a nápoje)
<b>Kvalita obsluhy</b>	Vyučení barmani, ale moc neochotní
<b>Možnost ubytování</b>	Kapacita hotelu je 38 osob
<b>Parkování</b>	Až 10 parkovacích míst
<b>Ostatní služby</b>	Wi-fi připojení, wellness služby

*Zdroj: osobní poznatky ze schůzky, vlastní zpracování*

### **Konkurent Restaurace ZOO Hluboká nad Vltavou**

Restaurace ZOO se nachází v prostředí Ohrada v Hluboké nad Vltavou v sousedství s loveckým zámekem Ohrada, kde v dnešní době sídlí Národní zemědělské muzeum. Restaurace se nachází až na samotném konci zoologické zahrady na břehu Munického rybníka. Kapacitou restaurace patří mezi jednu z největších v jižních Čechách. Má moderní architekturu s obrovským mořským akváriem, pro děti je zde k dispozici dětský koutek. Restaurace je z poloviny prosklená, a tak nádherně vidíte do výběhu zvířat, kde je možné spatřit ovce nebo lamy.



**Tabulka 4 Klíčové faktory Restaurace ZOO Hluboká nad Vltavou**

Restaurace ZOO Hluboká nad Vltavou	popis
<b>Prostory (kapacita)</b>	Kapacita restaurace je 100 osob
<b>Interiér restaurace</b>	Moderní styl obdélníkového tvaru s výhledem na Zoologickou zahradu, mořské akvárium, oddělený salonek pro 30 osob, kuřácká restaurace, přístup pouze po schodech
<b>Exteriér restaurace</b>	Malé pískoviště pro děti
<b>Kvalita pokrmů</b>	Domácí kuchyně, raut nedoplňují
<b>Pronájem prostor</b>	Nad 50 osob bezplatný, jinak 30 tisíc
<b>Možnost obřadu</b>	ne
<b>Cena</b>	Cena je přibližně 1500 na osobu (vše je v ceně)
<b>Kvalita obsluhy</b>	Nevyškolovaný personál
<b>Možnost ubytování</b>	ne
<b>Parkování</b>	10 parkovacích míst
<b>Ostatní služby</b>	Prohlídka ZOO v den svatby zdarma

*Zdroj: osobní poznatky ze schůzky, vlastní zpracování*

### **Konkurent restaurace Kněžíněk**

Restaurace neboli minipivovar Kněžíněk byl založen v roce 2012 a od té doby se stal oblíbeným cílem nejen pro cyklisty, ale i pro pěší výlety. Díky velké kapacitě se stal častým místem pro konání svatebních hostin, firemních akcí a oslav. Pivovar patří do komplexu RKC Nové Dvory, kde je možné nejen ochutnat a odnést si místní pivo, ale i využít wellness služby s bazénem a sanou, posilovnu, sportovní hřiště, bowling nebo penzion s 16-ti pokoji. Svatební hostiny se zde konají teprve druhým rokem, a tak nemají ještě mnoho zkušeností.

**Tabulka 5 Klíčové faktory Restaurace Kněžíněk**

Restaurace Kněžíněk	popis
<b>Prostory (kapacita)</b>	Kapacita 80 osob
<b>Interiér restaurace</b>	Velké prostory s dřevěnými sloupy uprostřed místnosti, bezbariérový přístup, nekuřácký prostor
<b>Exteriér restaurace</b>	Louky, rybník

<b>Kvalita pokrmů</b>	Střední úroveň, raut má omezený výběr, 2x za večer doplňován
<b>Pronájem prostor</b>	ne
<b>Možnost obřadu</b>	ne
<b>Cena</b>	Cena je v rozmezí 1000-1200 Kč na osobu včetně jídla a nápojů
<b>Kvalita obsluhy</b>	Výborná úroveň, kvalifikovaní barmani
<b>Možnost ubytování</b>	Kapacita 36 osob
<b>Parkování</b>	Uzavřené parkoviště pro všechny svatebčany
<b>Ostatní služby</b>	Wi-Fi připojení, vlastní pivovar, wellness služby, bowling, možnost využít fotografa, kameramana, floristku či cukrářku

*Zdroj: osobní poznatky ze schůzky, vlastní zpracování*

### **Konkurent Nová hospoda**

Restaurace a penzion Nová hospoda se nachází 20 kilometrů od Českých Budějovic, na okraji Zbudovských blat. V nedalekém okolí se nachází krajina plná rybníků a malebných vesniček ve stavebním slohu Selské baroko. Jižním směrem je možno vidět Blanský les s vrcholem Klet' a Šumavské podhůří. Nová hospoda nabízí ubytování až pro 30 osob ať už pro nadšené cyklisty či svatebčany. Hospoda je certifikována v projektu cyklisté vítání.

**Tabulka 6 Klíčové faktory Nová hospoda**

<b>Restaurace a penzion Nová hospoda</b>	<b>popis</b>
<b>Prostory (kapacita)</b>	Kapacita 50 osob
<b>Interiér restaurace</b>	Menší místnost se zelenými kachlovými kamny, bezbariérový přístup, kuřácká místnost
<b>Exteriér restaurace</b>	Uvnitř komplexu je dětské hřiště, kolem hospody vede silnice
<b>Kvalita pokrmů</b>	Domácí kuchyně, spíše zaměřeno na hotová jídla, malý výběr z rautových položek
<b>Pronájem prostor</b>	ne
<b>Možnost obřadu</b>	ne
<b>Cena</b>	Cena vychází přibližně 1000 Kč na osobu (v ceně jídlo a nápoje)
<b>Kvalita obsluhy</b>	Na nízké úrovni
<b>Možnost ubytování</b>	Kapacita 30 osob
<b>Parkování</b>	20 osobních aut, 1 autobus
<b>Ostatní služby</b>	Wi-Fi připojení, dětské hřiště

*Zdroj: osobní poznatky ze schůzky, vlastní zpracování*

Největší váhu přikládají hosté interiéru a exteriéru restaurace, jelikož je nejdůležitější, jak se hostům restaurace líbí na první dojem. Jejich první dotaz vždy směřuje k ceně, ať už za pronájem či za celkovou kalkulaci svatební hostiny. Dalším dotazem bývá, zda je možné mít v místě konání svatební hostiny i obřad a jakou mají majitelé kapacitu ubytování. Méně důležité je pak pro hosty parkování a ostatní služby, které restaurace nabízí, i když po zařízení nejdůležitějších věcí se pak budoucí novomanželé ptají i na to, co by mohli po obědě dělat, či jestli mohou využít hřiště, a tak podobně.

V tabulce číslo 7 je bodově znázorněno, který podnik je pro „Statek 3“ největší konkurencí a jak si všeobecně stojí oproti ostatním 5 restauracím. Číslo 5 značí jako nejlepší, naopak číslo 1 jako nejhorší. Konkrétní bodové ohodnocení bylo uděleno na základě návštěvy restaurací a osobního dojmu autorky a na základě rozhovorů s majiteli nebo odpovědnými vedoucími restaurací v období listopad 2014 – únor 2015.

**Tabulka 7 Bodové ohodnocení klíčových faktorů v analýze konkurenceschopnosti**

	<b>Statek 3</b>	<b>Penzion Bezdrv</b>	<b>Hotel Boží oko</b>	<b>ZOO</b>	<b>Kněžíněk</b>	<b>Nová hospoda</b>
Kapacita	5	3	3	5	4	2
Interiér	5	4	3	5	5	2
Exteriér	5	5	4	2	4	2
Kvalita pokrmů	5	4	4	2	3	2
Pronájem	5	4	3	3	5	5
Možnost obřadu	4	4	2	1	2	1
Cena	4	5	3	1	3	5
Kvalita obsluhy	4	3	2	1	5	1
Ubytování	3	5	5	5	1	5
Parkování	5	4	3	3	5	5
Ostatní služby	5	4	2	2	5	2

*Zdroj: osobní poznatky ze schůzky, vlastní zpracování*

Z analýzy je známo, že „Statek 3“ má velkou konkurenční výhodu. Mezi jeho silné stránky patří nejen interiér, exteriér a kapacita restaurace, ale i kvalita pokrmů, dostatek parkovacího místa, služby, které nabízí a hlavně to, že si majitelé neúčtují žádný pronájem a cena je také dosti nízká. Největším konkurentem je restaurace „Kněžínek“, který disponuje také velkou kapacitou, odlehlým komplexem s rybníkem, neplatí se zde pronájem a nabízí mnoho dalších služeb za super ceny. Velkým plusem je i jejich vlastní pivovar.

Na druhém místě a téměř i v závěsu za restaurací „Kněžínek“ je penzion „Bezdrév“. Nádherné místo uprostřed lesa s rybníkem a venkovní terasou. Velkým negativem je, že se do restaurace nedostane víc jak 55 osob a svatební tabule je ve tvaru „L“ a vede za roh, takže na sebe všichni hosté nevidí.

Třetí místo patří hotelu „Boží oko“. Interiér působí „přeplácaně“, ale má velkou kapacitu osob a venkovní zahrada je překrásná, jen škoda, že zde ještě nedovolili obřady. Slabou stránkou jsou pronájmy a dražší cena než u jiných restaurací a určitě by měli speciálně proškolit personál, který ještě není na profesionální úrovni.

Na posledním místě jsou téměř shodně „Restaurace ZOO“ a „Nová hospoda“. „Restaurace ZOO“ vyniká svým moderním interiérem a velkou kapacitou, ale na druhou stranu má vysoké ceny a účtuje si pronájem s určitou podmínkou osob. „Nová hospoda“ má naopak horší interiér, ale neúčtuje si žádný pronájem, obsluha je na nízké úrovni a je zde malý výběr pokrmů. Disponuje velkou kapacitou pro ubytování, kdežto „Restaurace ZOO“ žádný prostor pro ubytování nevlastní a i parkoviště pro svatebčany je velmi malé. „ZOO restaurace“ se nachází v 1. patře bez výtahu, a i přes možnost využít volného vstupu v den svatební hostiny do Zoologické zahrady se tato restaurace nedostala mezi vhodné adepty pro konání svatby.

#### **4.8.2. Finanční analýza**

Cílem finanční analýzy je provést celkové posouzení finanční a ekonomické situace podniku. Analýza se liší podle toho, komu je určena, podle zvolené metody a také podle obsahového zaměření. Základem jsou poměrové finanční ukazatele, pro jejichž výpočet je potřeba znát hlavní položky z výkazů společnosti (rozvaha a výkaz zisku a ztrát). Finanční

analýza je pouze součástí této diplomové práce, a tak bude v následující části proveden pouze průřez analýzou. Ten dostatečně potvrdí nebo vyvrátí finanční stabilitu restaurace „Statku 3“ a jeho 3 hlavních konkurentů (Restaurace Kněžínek, Penzion Bezdrev a Hotel Boží oko). [1]

Podkladová data restaurací jsou čerpána z 2 předešlých let, tedy rok 2013 a 2014 a pro výpočet byly použity údaje z účetních výkazů společností, jejíž hodnoty jsou v příloze.

**Tabulka 8 Vybrané poměrové ukazatele, Statek 3**

Statek 3	2013	2014
ROA	39,58%	41,67%
ROE	60,62%	63,57%
Celková zadluženost	34,7%	34,46%
Běžná likvidita	5,1	4,8

*Zdroj: účetní výkazy restaurace, vlastní zpracování*

**Tabulka 9 Vybrané poměrové ukazatele, Restaurace Kněžínek**

Restaurace Kněžínek	2013	2014
ROA	29,15%	23,94%
ROE	52,08%	33,29%
Celková zadluženost	44,03%	28,09%
Běžná likvidita	2,77	3,21

*Zdroj: účetní výkazy restaurace, vlastní zpracování*

**Tabulka 10 Vybrané poměrové ukazatele, Pension Bezdrev**

Pension Bezdrev	2013	2014
ROA	30,19%	28,85%
ROE	46,11%	40,35%
Celková zadluženost	34,52%	28,49%
Běžná likvidita	3,5	3,0

*Zdroj: účetní výkazy restaurace, vlastní zpracování*

**Tabulka 11 Vybrané poměrové ukazatele, Hotel Boží oko**

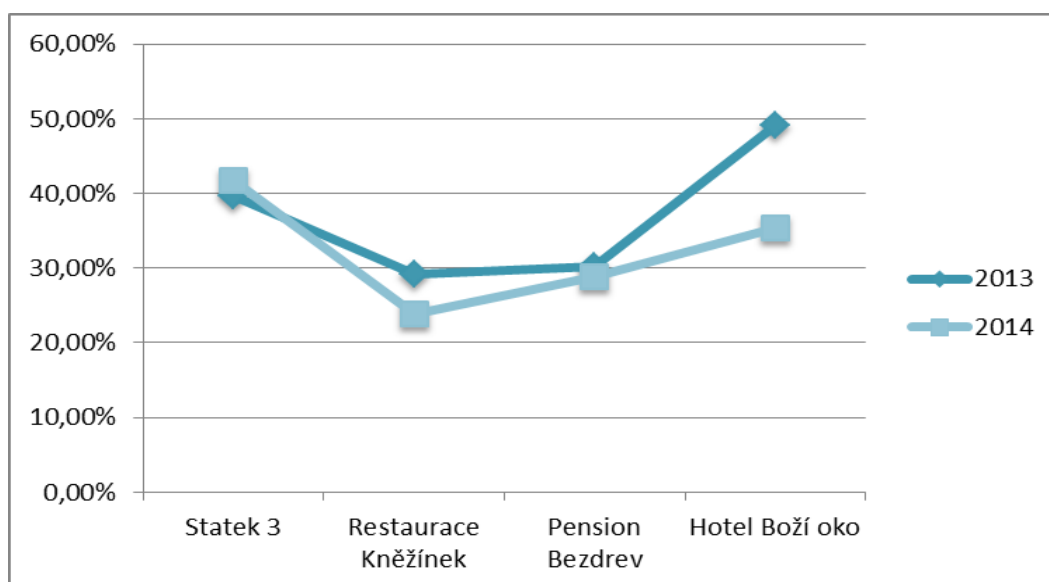
Hotel Boží oko	2013	2014
ROA	49,16%	35,39%
ROE	72,51%	53,63%
Celková zadluženost	32,20%	34,01%
Běžná likvidita	2,60	3,86

*Zdroj: účetní výkazy restaurace, vlastní zpracování*

#### 4.8.2.1. Ukazatelé rentability

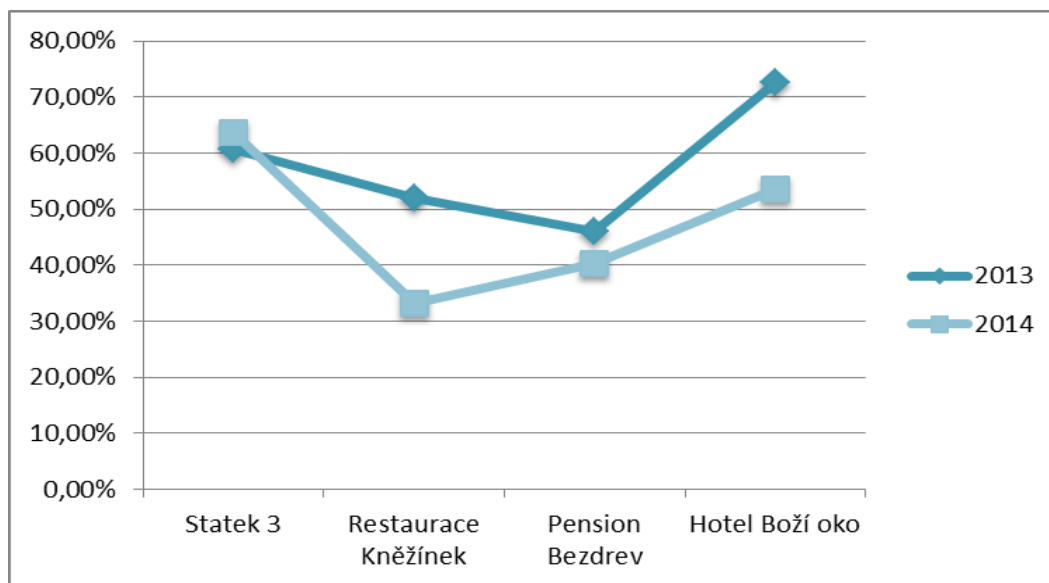
Ukazatelé rentability hodnotí celkovou efektivitu podniku a slouží k vyjádření výnosnosti vložených prostředků do podniku. Čím bude hodnota ukazatele vyšší, tím bude podnikání efektivnější. Pro výpočty rentability je možné použít dva typy zisku. Prvním typem je účetní zisk po zdanění a druhým typem zisk provozní. V případě vybraných restaurací byl použit zisk účetní, jelikož byla provedena analýza pouze za dva roky. Nevýhodou účetního zisku může být jeho špatná vypovídací schopnost z hlediska delšího časového rozlišení, kdy se změna daňových sazeb promítne do velikosti zisku.

Graf 3 Rentabilita aktiv



Zdroj: vlastní zpracování

**Graf 4 Rentabilita vlastního kapitálu**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z obou grafů je patrné, že rentabilita aktiv i rentabilita vlastního kapitálu je nejvyšší v roce 2013 u restaurace „Boží oko“ a v roce 2014 u restaurace „Statek 3“. Všechny typy restaurací kromě „Statku 3“ mají vyšší hodnoty v roce 2013 a v nadcházejícím roce je vždy rentabilita nižší. „Statek 3“ snížil v roce 2014 své náklady, a proto dosáhl rentability aktiv téměř o 2% vyšší a rentabilitu vlastního kapitálu až o 3%. V roce 2013 dosáhla rentabilita aktiv „Statku 3“ 39,58% a rentabilita vlastního kapitálu 60,62%. V roce 2014 byla rentabilita aktiv 41,67% a rentabilita vlastního kapitálu 63,57%. „Statek 3“ a penzion „Bezdrev“ dosahují nejvyrovnanějších výsledků.

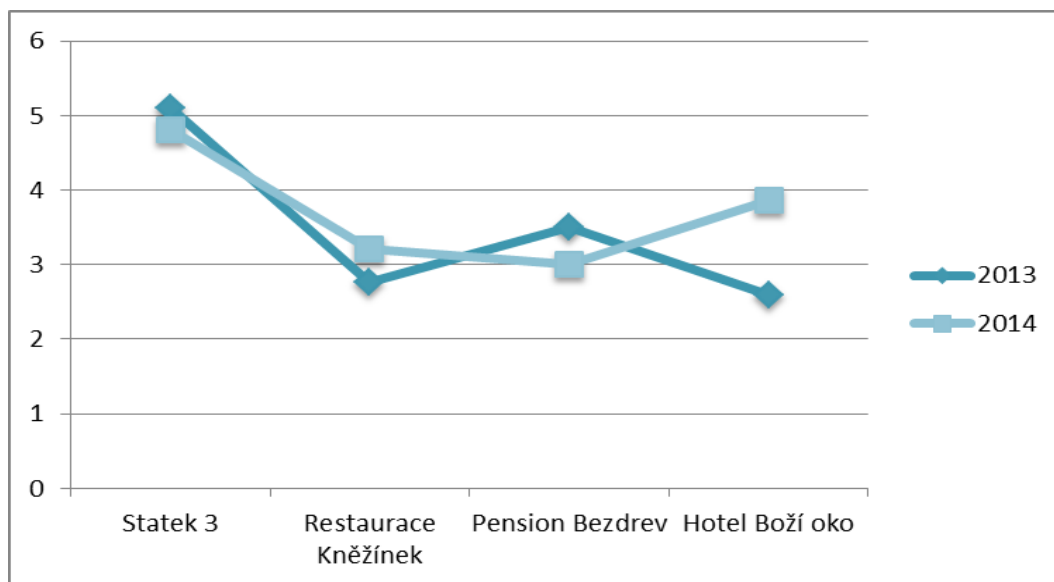
#### **4.8.2.2. Ukazatelé likvidity**

Ukazatelé likvidity hodnotí schopnost podniku včas uhradit své krátkodobé závazky a vyjadřuje finanční stabilitu podniku. Platební schopnost podniku je závislá na tom, zda existuje poptávka po jeho zboží a službách, zda je schopen prodat své zásoby a služby a jak rychle je podnik schopen inkasovat pohledávky od dlužníků. Celková likvidita popisuje, jak je podnik schopen uhradit své závazky, když prodá všechna svá aktiva.

Optimální hodnoty běžné likvidity se nachází v rozmezí 1,5 – 2,5; čím vyšší hodnota, tím menší riziko platební neschopnosti. Optimální hodnoty nedosahuje žádná restaurace, ale

všechny mají příznivou finanční stabilitu, největších hodnot dosahuje „Statek 3“, v roce 2013 to bylo 5,1 a v roce 2014 o 0,3 méně. Zbývající restaurace mají hodnoty v rozmezí 2,6 až 3,5. Všechny restaurace kromě hotelu „Boží oko“ mají v obou letech velmi vyrovnané výsledky, jak je patrné z grafu.

**Graf 5 Běžná likvidita**



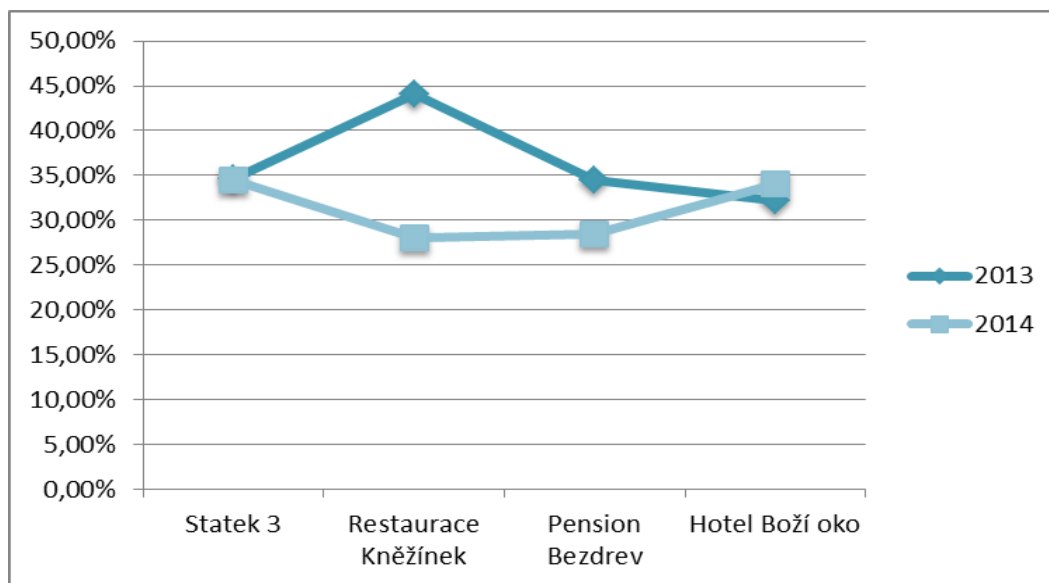
*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **4.8.2.3. Ukazatelé zadluženosti**

Ukazatelé zadluženosti vypovídají o závislosti nebo nezávislosti podniku na cizích zdrojích v porovnání se zdroji vlastními. Samotná míra zadluženosti je důležitým ukazatelem pro banku při poskytování úvěru. Optimální stav je, když je hodnota cizích zdrojů nižší než hodnota vlastního jmění.



**Graf 6 Celková míra zadluženosti**



*Zdroj: vlastní zpracování*

Nejmenší míru zadluženosti v roce 2013 má se 32,20% restaurace „Boží oko“, naopak největší zadluženosti dosáhla restaurace „Kněžíněk“ se 44,03%. Rok 2014 má úplně jinou statistiku. Nejmenší zadluženost zaznamenala restaurace „Kněžíněk“, která má 28,09% a největší hodnoty se 34,46% restaurace „Statek 3“. Jak je z výsledků zřejmé, nejlépe si polepšila restaurace „Kněžíněk“, které míra zadluženosti během jednoho roku klesla téměř o 20%. Taktéž penzion „Bezdrev“ zaznamenal menší pokles a o pár desetín % klesla i míra zadluženosti u „Statku 3“, který má však nejvyrovnanější hodnoty. Nejhůře je na tom „Boží oko“, kterému spíše procenta přibývají.

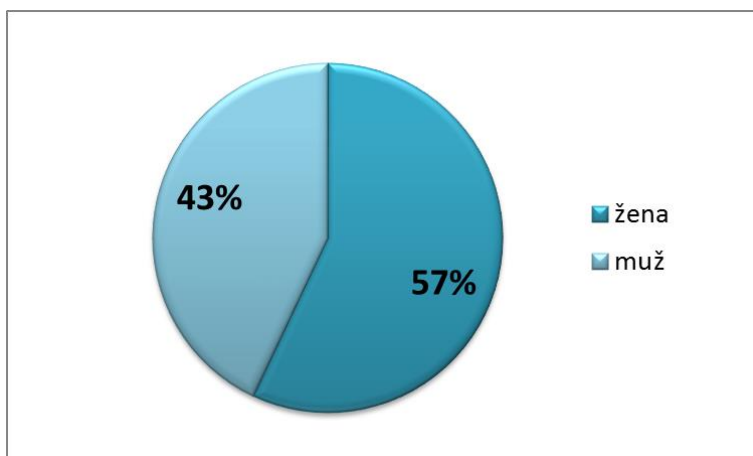
### **4.8.3. Dotazník**

Na předložený dotazníkový průzkum odpovědělo 84 respondentů vybraných novomanželů, kteří na „Statku 3“ měli svatební hostinu. Dotazník byl předložen v období od 1. 10. 2014 do 15. 12. 2014. Celkem bylo položeno 11 otázek, jak otázek uzavřených, s výběrem možností, tak i otázek otevřených, na které respondenti odpovídali sami.

Celkem bylo rozesláno 100 dotazníků, přičemž 84 odpovědí se vrátilo, to je přesně 84%.

Na dotazník navázal sám pan majitel Jan Barnat, který vysvětlil výsledky dotazníku a doplnil o své poznatky a zkušenosti.

**Graf 7 Dotazníková otázka č.1 - Pohlaví respondentů**

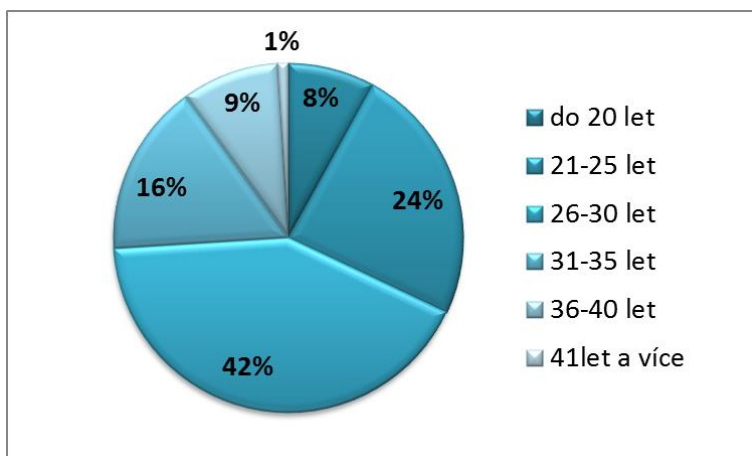


*Zdroj: vlastní zpracování*

Každý dotazník snad začíná otázkou na pohlaví respondentů, která dotazník jasně rozdělí do dvou hlavních kategorií. Převahou jednoho či druhého pohlaví mohou být získaná data neobjektivně zaměřena, což určitě není správné. Z celkového počtu 84 respondentů byl dotazník vyplněn 48 ženami a 36 muži. Ženy tedy o něco málo převýšily početnou skupinu mužů, ale vzhledem k povaze dotazníku tento fakt zaujímá minimální význam. Může tomu být právě naopak, protože jsou to právě ženy, které se o svatební hostiny více zajímají, více vše připravují a chtějí vše mít dokonalé.

*Jan Barnat: Svatby u nás pořádámě 5.rokem a téměř z 90% se vždy domlouváme s budoucími nevěstami, tedy se ženami, proto je tedy zřejmé, že i na dotazníky odpovídají hlavně ženy.*

**Graf 8 Dotazníková otázka č.2 - Věk respondentů**

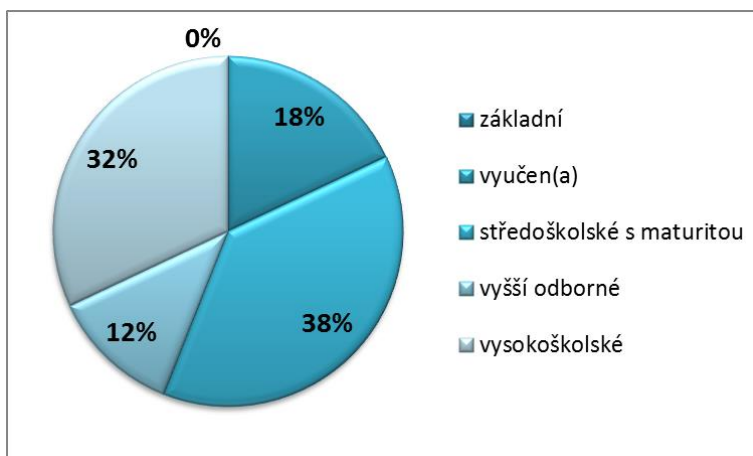


*Zdroj: vlastní zpracování*

Věk respondentů je stejně jako otázka na pohlaví respondentů klíčovou otázkou většiny dotazníků. Byla zvolena škála 6 odpovědí. Nejvíce respondentů je ve věku 26 – 30 let, tedy statisticky nejvýznamnější doba, kdy se mladé páry berou. Celkem to je 42%, tedy přesně 35 žen a mužů. Další početnou skupinou je věk od 21 do 25 let, kdy odpovědělo 20 osob, a se 16 % je věkové rozhraní 31 až 35 let. 8 osob je v rozmezí 36 až 40 let a 7 osobám není ještě 20 let. Na „Statku 3“ se tudíž berou jak mladé páry, tak i páry starší.

*Jan Barnat: Věkové rozhraní je u nás velmi rozmanité. Starší lidé zde najdou zalíbení v našich prostorách, které jsou ze dřeva, to samé platí u lidí, kteří nejsou z města, ale naopak z různých vesniček a samot a toto prostředí je jim blízké. Nejvíce svateb je u nás skutečně ve věku 25- 30 let, někdy se i stává, že si 25.ti letá žena bere 40.ti letého muže. Nejmladším párům u nás bylo i 18 let, každoročně se alespoň jedna taková najde, naopak těmi nejstaršími byli 60.ti letí manželé, kteří obnovovali svůj slib po 40 letech společného života.*

**Graf 9** Dotazníková otázka č.3 - Dosažené vzdělání

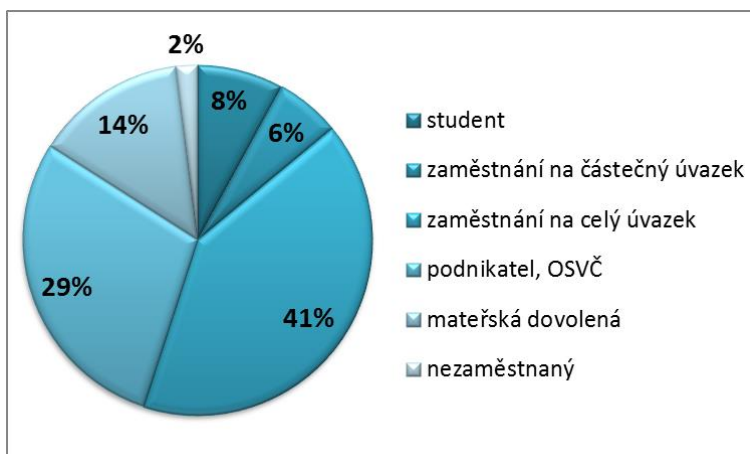


*Zdroj: vlastní zpracování*

Celkem 32 lidí se středoškolským vzděláním s maturitou a 27 lidí s vysokoškolským diplomem jsou nejčastějšími respondenty v tomto dotazníku a tedy i novomanželů, kteří pořádají hostiny na „Statku 3“. Není snad ani žádným překvapením, že jsou zde buď lidé vyučení, nebo lidé s vyšším vzděláním, avšak nikdo se vzděláním základním se zde nenajde. Celkový počet respondentů s vyučením je 15 a s vyšším odborným vzděláním 10, graficky to znázorňuje 18% a 12%.

*Jan Barnat: U nás s oblibou říkáme, že ti „študovaní“ jsou nejlepšími hosty, kteří jsou slušní a vždy vědí, kdy je čas vše ukončit a také nedělají žádné problémy. Většinou je to tak 50 na 50, jestli mají snoubenci středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání, ale opravdu si nejsme vědomi toho, že bychom hostili někoho pouze se základním vzděláním.*

**Graf 10** Dotazníková otázka č.4 - Povolání

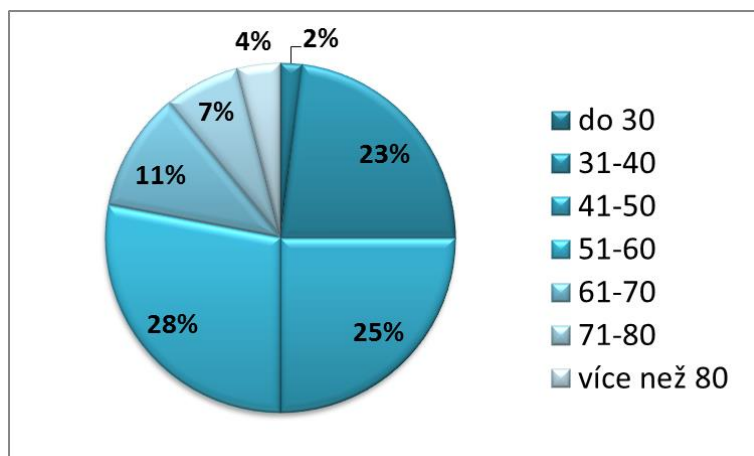


*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu je vidět, že nejčastější odpovědí se 41% bylo zaměstnání na plný úvazek, což znamená přesně 34 lidí. Následují podnikatelé a lidé samostatně výdělečně činní, kterých je 24. Na mateřské dovolené je 14% maminek, tedy 12 žen a skoro shodný počet 5 a 7 respondentů mají studenti a zaměstnanci na částečný úvazek. 2% odpovídajících jsou nezaměstnaní, přesně řečeno 2 respondenti, kteří nemají práci.

*Jan Barnat: Otázku ohledně povolání našim hostům nepokládáme, ale některé novomanželky se samy rády pochlubí, že jsou těhotné nebo jakou práci zastávají. Většinou se jedná o paní učitelky, sekretářky ve firmách, zdravotní sestřičky nebo osobní asistentky. Jinou kapitolou jsou muži, kteří se rádi chlubí svým zaměstnáním. Vždy se jedná buď o ředitele, manažery, či jiné vysoké posty ve firmách, a nebo se pak svěřují s tím, že mají rodinný podnik, kde zastávají důležité role.*

**Graf 11** Dotazníková otázka č.5 - Velikost svatební hostiny

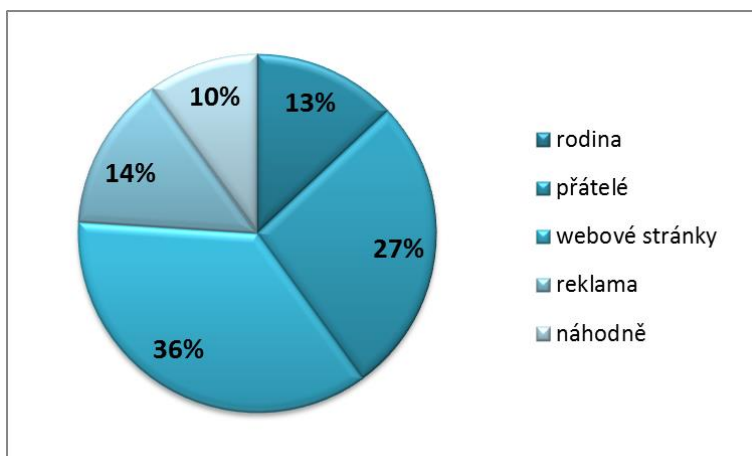


*Zdroj: vlastní zpracování*

Z 84 dotazovaných osob mělo 28% svatební hostinu ve velikosti 51-60 hostů. 21 osob hostilo 41-50 hostů a třetí největší skupinou je svatební hostina o počtu 31-40 hostů, kterou mělo přesně 20 dotazovaných lidí. Méně než 10 lidí mělo svatbu buď menší než je 30 osob nebo naopak větší než je 61 hostů. 3 dotazovaní měli dokonce svatbu větší než 80 lidí.

*Jan Barnat: Z důvodu velké kapacity se u nás malé svatby moc nekonají. Hlavní letní měsíce se snažíme zaplnit velkýma svatbama, menší svatby si pak berou páteční termíny a nebo se snoubenci berou až v období od září do listopadu. Průměr svatební hostiny je u nás 58 lidí, což odpovídá i dotazníkovému šetření. Jak s oblibou budoucím manželům říkám, v našem prostoru se 30 lidí hrozně rychle ztratí a pak už se nenajdete a všichni vzájemně nesvoláte.*

**Graf 12** Dotazníková otázka č.6 - Odkud jste se o „Statku 3“ dozvěděli?



*Zdroj: vlastní zpracování*

Na tuto otázku jsou i hodně různé odpovědi. Nejvíce procent (36%) získaly webové stránky, které zaškrtnulo 30 lidí. Na druhém místě je ústní reklama od přátel a známých, celkem takto odpovědělo 23 respondentů. 13% a 14% má rodina a reklama, ať už z novin, billboardů nebo svatebních katalogů. Nejméně procent dosáhla odpověď náhodně, což znamená, že respondenti se o „Statku 3“ dozvěděli zcela náhodou, například že jeli kolem a zastavili se tam. Celkem takto odpovědělo 8 lidí.

*Jan Barnat: Zastávám názoru, že nejlepší reklama je reklama ústní, tedy kdy si to o nás lidé jednoduše řeknou, že se jim u nás líbilo a že jim chutnalo, a tak se k nám na doporučení přijedou podívat. Od některých hostů také slýcháme, že o nás nikdy neslyšeli a že se tedy zastavili úplnou náhodou. Na druhou stranu je i spousta snoubenců, kteří používají hlavně internet, a tak se o nás dozvědí z webových stránek, kam denně zavítá kolem 50 návštěvníků.*

### **Dotazníková otázka č.7**

#### **Jak jste byli spokojeni s obsluhou a co jim naopak můžete vytknout?**

Na tuto otevřenou otázku odpovědělo 78% kladným způsobem, to je přesně 66 dotazovaných. S obsluhou byli naprosto spokojeni, servis byl perfektní, vždy po dopití měli ihned další nápoj na stole, na nic nečekali a nemají k tomu připomínky.

12% respondentů odpovědělo, že byl servis a obsluha v pořádku, ale že to tak funguje i jinde, občas se jim stalo, že se číšníci s objednávkou chvíli zdrželi, někdy zapomněli, ale celkově byli spokojeni.

Téměř 5 lidí nemělo jasný názor. Někdo to nazval až obtěžováním, kdy se jich obsluha neustále ptala na to, co si dají, jiní tím byli nadšení, ale ve finále nevěděli, zda to hodnotit kladně nebo záporně.

Zbývající 3% neboli přesně 3 osoby byli kvalitou obsluhy a celkovým servisem zklamáni. Čekali více číšníků, kteří se jim budou věnovat, nebudou si vůbec muset sami chodit pro alkohol na bar a i ve venkovních prostorách za nimi budou chodit s podnosem a nabízet skleničky s vínem či šampaňským.

*Jan Barnat: Se svoji rodinou dbáme na to, abychom měli „na place“ ty nejlepší barmany a servírky. Požadujeme po nich nejen to, aby zvládali svou práci na výbornou, ale hlavně aby se na hosty smáli a povídali si s nimi. Jak se říká: „Náš zákazník, náš pán.“ Nemáme u nás vyučené číšníky, ale klademe spíše důraz na osobnost, jak se chovají, jak mluví a jak s hosty jednájí. Zda jsou slušní, zda umí popřát dobrou chuť, zda sbírají ihned špinavé nádobí a včas donesou objednávky, zda umí roznášet jídlo a veškeré sklo nejdříve vyleští, než ho podají zákazníkovi a tak dále. To je, dle mého názoru, pro nás nejdůležitější.*

### **Dotazníková otázka č.8**

#### **Jak jste byli spokojeni s hlavním jídlem, rautem a celkovým servisem?**

Na další otevřenou otázku bylo mnoho odpovědí. Po vyhodnocení všech 84 dotazníků vyšla kladná odpověď u 73% respondentů, což připadá na 61 dotazovaných. Kladně hodnotili celkové obědové menu, včetně předkrmu, polévky, hlavního chodu a i večerního rautu. Zvláště jedna pěkná odpověď mě zaujala: „Moc jsem si pochutnal, takovou svíčkovou nevaří ani moje maminka. Grilovaná kýta na ohni neměla chybu, nebyla suchá, byla skvěle dochucená a s kyselou okurkou to byl famózní zážitek. Další pochoutka, která mě zaujala, byl tataráček, snad nikdy jsem nejedl lepší. Opravdu jídlo hodnotím velmi kladně a musím říct, že rodina Barnatů by si zasloužila metál.“

Na druhou stranu se našlo 19% lidí, kteří byli jídlem zklamáni. Nebyl to hlavně jejich pocit, ale jejich hostů ze svateb. Že se jim nelíbil raut, že tam měli málo na výběr, že se na



ně nedostalo, grilovanou panenku dostali moc krvavou, v polévce neměli moc knedlíčků, a tak podobně.

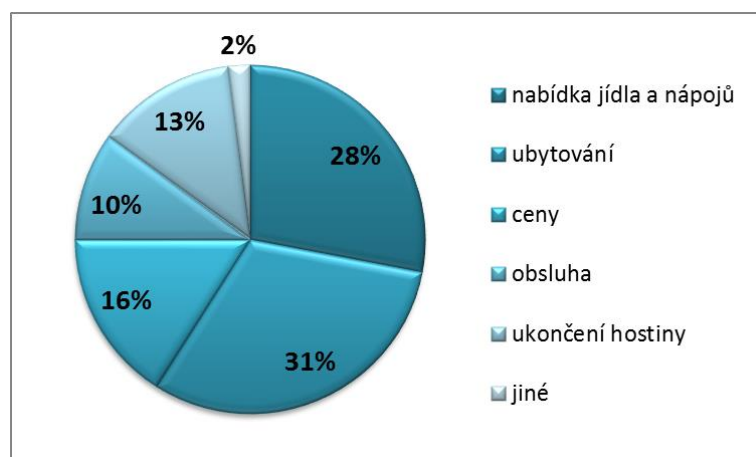
8% dotazovaných, tedy 7 lidí na to nemá jasně vyhraněný názor. Jídlo jim chutnalo, brali by i něco jiného, než co bylo na výběr, ale nemůžou nic vytknout.

### Dotazníková otázka č.9

#### Co byste doporučili zlepšit do dalších let?

Další otázka, kde nebyla možnost výběru odpovědí, avšak velká většina se v odpovědích shodla. Vše lze vyčíst z následujícího grafu.

Graf 13 Dotazníková otázka č.9 - Doporučení do dalších let

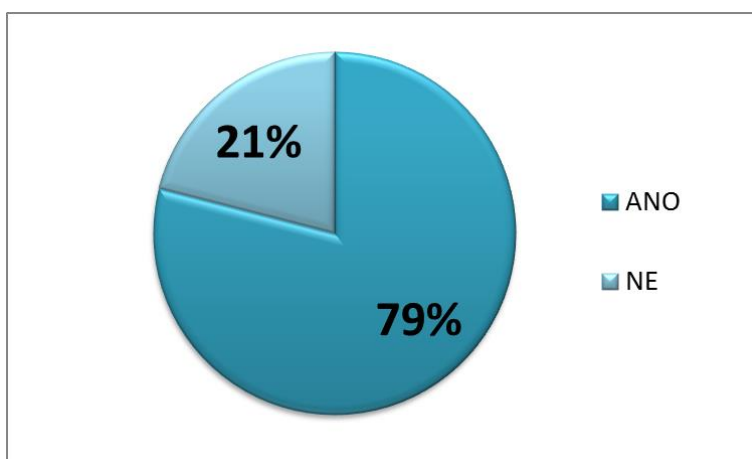


Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce pro zlepšení doporučují hosté rozšířit ubytovací kapacitu, pro bylo celkem 26 osob. Je pravda, že „Statek 3“ má pouze 14 pevných lůžek, což je na svatební hostinu pro 60 osob opravdu málo, i když nabízejí služby odvozu. 24 respondentů si přeje rozšířit nabídku nápojů a jídla, 13 lidí si myslí, že jsou v restauraci příliš vysoké ceny a brali by, kdyby bylo vše o něco levnější. 8 dotazovaných nebylo spokojeno s obsluhou. Zlepšili by jejich kvalifikaci, aby byli více aktivní a pohotoví. 13% lidí si vyloženě stěžovalo, že museli do třetí hodiny ranní opustit restauraci, i když byli ochotni si připlatit. Poslední položkou je „jiné“, kam bylo zařazeno všechno ostatní. Celkem takto odpověděli pouze 2 lidé. První by vyměnil trávník za posezení s pohodlnýma křesílkama a druhý respondent by zlepšil kvalitu jídla.

*Jan Barnat: S lidmi pracuji již přes 20 let, a tak vím, že zavděčit se všem opravdu nelze. Vždy se najde někdo, komu nebude něco vyhovovat, avšak velmi mě překvapili odpovědi na tyto dvě poslední otázky. Ano, s ubytováním plánujeme do příští sezony něco udělat. Chceme celé horní patro předělat na apartmány a pokoje, tím by se ubytovací kapacita vyšplhala až pro 60 osob. Co se týče číšníků, v dnešní době není snadné sehnat někoho mladýho, který bude schopný, učenlivý a bude práci vykonávat s láskou a s nasazením. Ale na lidi, které momentálně za barem máme, na ty se mohu spolehnout a za to jsem opravdu rád.*

**Graf 14** Dotazníková otázka č.10 - Využili jste obřadu na „Statku 3“?



*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu je naprosto jasné, že třetina všech dotázaných, tedy přesně 66 osob, využila možnosti mít v místě konání svatební hostiny i obřad.

*Jan Barnat: Dotazník odpovídá i našim výpočtům, kdy každá třetí svatba u nás chce mít i obřad. Je to pro nás opravdu ctí, jelikož je v okolí mnoho krásných míst, kde se mladé páry chtějí brát, jako například Holašovice, které jsou v památce UNESCO, Dívčí kámen, zámek Křemže či samotný zámek v Hluboké nad Vltavou. Většinou se našich svatebčanů ptáme, odkud k nám na svatební hostinu pojedou a musím upřímně říci, že nejhojněji jsou využity zámecké zahrady Hluboké nad Vltavou, taktéž i radnice v centru Českých Budějovic nebo obřady v okolních krásách přírody.*

**Tabulka 12 Dotazníková otázka č.11 - Hodnocení**

<b>Položka</b>	<b>Průměr</b>
<b>Prostory</b>	<b>2,14</b>
<b>Exteriér</b>	<b>1,87</b>
<b>Interiér</b>	<b>2,18</b>
<b>Jídlo</b>	<b>1,92</b>
<b>Obsluha</b>	<b>2,26</b>
<b>Další možnosti využití</b>	<b>2,31</b>
<b>Cena</b>	<b>2,34</b>
<b>Ubytování</b>	<b>2,89</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Uvedená tabulka nám znázorňuje výsledky jednotlivých položek, které jsou při výběru svatebních hostin důležité. Z 84 odpovědí tak vznikly průměrné hodnoty, pro každou položku jedna. Výsledné hodnoty se pohybují v rozmezí od 1,87 do 2,89; takže lze říci, že žádný ze sledovaných jevů zcela nevybočuje, kromě posledního a již zmíněného ubytování, který nabízí velmi nízkou kapacitu.

Nejlépe si vede exteriér, kdy má průměrnou známku 1,87; což značí velmi dobrý výsledek, to samé lze říci o jídle, který má průměrnou hodnotu 1,92. Naopak nejhůře je na tom, kromě ubytování, cena s průměrnou hodnotou 2,34 a další možnosti využití. Stručně řečeno je jasné, že se cena nebude líbit všem a další možnosti využití na „Statku 3“ jsou zcela nepodstatné, jelikož je většina svateb ani nevyužije, někteří je ani nezaznamenají. Všechny výsledky jsou nadprůměrné, tudíž lze konstatovat, že většina dotazovaných, tedy všichni, kteří zde měli svatební hostinu, byli nadměru spokojeni.

*Jan Barnat: Jsem mile překvapen, že se na prvním místě umístil exteriér a kvalita jídla. O exteriér se stará především manželka a dělá to opravdu s nadšením. Jídlo připravujeme taktéž s největší péčí a láskou, chceme, aby byli všichni spokojeni a všem chutnalo. Aby se k nám rádi vraceli a rádi na tento jejich sváteční den vzpomínali. O ubytování jsem se již zmínil, že proběhne přestavba pokojů a apartmánů. O ceně moc nelze diskutovat. Celkově*

*restaurace jsou v dnešní době pro lidi „drahé“, málokdo chodí pravidelně na jídlo do restaurací a utrácí tam své peníze. Ale svatba je většinou jen jednou za život, a tak by se nemělo moc hledět na peníze, i když si myslím, že nejsme jedni z nejdražších, spíše naopak.*

#### 4.8.4. SWOT analýza

SWOT analýza je založena na syntéze výstupů z provedených analýz a umožňuje srovnání restaurace s konkurenty. Je složena z částí zabývající se vnějším prostředím, které představuje pro podnik určité ohrožení a příležitosti, a zároveň je zaměřena na silné a slabé stránky restaurace. Aby došlo k propojení těchto částí, vznikají jednotlivé strategie, které vedou k dosažení stanovených cílů. Základem pro vytvoření analýzy byl rozhovor s majitelem restaurace panem Janem Barnatem a dotazník, který byl vyplněn 84 lidmi, kteří měli na „Statku 3“ svatební hostinu.

Vše je zobrazeno v následující tabulce a následně rozepsány a popsány jednotlivé položky.

**Tabulka 13 SWOT Analýza**

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dobrá pověst a image podniku</li> <li>- Krásný exteriér a interiér</li> <li>- Kvalita pokrmů</li> <li>- Velká kapacita prostor</li> <li>- Možnost venkovních obřadů</li> <li>- Přijatelná cena</li> <li>- Možnost využití tenisových kurtů, grilování, vodní sauna, dětské hřiště,..</li> <li>- Rodinná restaurace (osobní vlastnictví provozovatele)</li> <li>- Nekuřácká restaurace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubytovací kapacita</li> <li>- Pouze reklama v podobě webových stránek</li> <li>- Málo kvalifikovaných zaměstnanců</li> <li>- Pouze 5 let zkušeností</li> <li>- Nedostatek finančních zdrojů pro rekonstrukci nových objektů</li> </ul>

<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umístění restaurace v blízkosti Českých Budějovic</li> <li>- Oslovení nových zákazníků</li> <li>- Slavnostní příležitosti (oslavy, firemní večírky, párty,...)</li> <li>- Nezaměstnanost (dostatek pracovních sil)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatek zákazníků</li> <li>- Sezónnost svatebních hostin</li> <li>- Přibývající konkurence</li> <li>- Přísná hygiena</li> <li>- Inflace</li> <li>- Zdražování (voda, elektřina, zboží,...)</li> <li>- Krátká trvanlivost jídel</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

### **Silné stránky restaurace**

Pravděpodobně nejsilnější stránkou restaurace je dobrá pověst podniku a jeho image, kvalita jídla a také vzhled interiéru a exteriéru. Při vstupu do exteriéru restaurace je ihned na první pohled vidět kvalitně upravená zahrádka, venkovní posezení s grilem a barem. Při vstupu do samotné restaurace si lze hned všimnout dřevěné výstavby jak baru, tak i stropu a ostatní výzdoby kolem stěn.

Kvalitní služby restaurace dávají možnost podnik popularizovat a zároveň zlepšovat její reputaci. Velmi důležité je také to, že je to restaurace nekuřácká a jejími vlastníky jsou provozovatelé, kteří jsou denně v provozu a dávají tak na chod restaurace pozor a vedou jí kupředu.

Dalším velkým kladem je možnost využít venkovních obřadů a velké prostory, které restaurace nabízí. V neposlední řadě je to také vcelku přijatelná cena a možnost využití dalších nabídek jako je koupací sud, dětské hřiště nebo travnatý kurt na tenis či badminton.

### **Slabé stránky restaurace**

Největší slabinou této restaurace je fakt, že existuje pouze 5 let, nemá příliš propracovanou reklamu, a tudíž o ní mnoho lidí ještě neví. Za další slabou stránku je považována řídicí struktura podniku, jelikož na sebe majitelé berou příliš velkou zodpovědnost, konají nejen funkci hlavního finančního manažera, účetního, tak i provozního.

Jak již bylo v práci několikrát řečeno, velkou slabinou je velmi nízká ubytovací kapacita.

### **Příležitosti restaurace**

Poloha restaurace má velmi strategické místo. V letních měsících restauraci navštíví mnoho turistů a cyklistů, na druhou stranu je nedaleko Českých Budějovic, kam se lidé z města jezdí uklidňovat a relaxovat.

V případě, že se nějaký termín nenaplní svatební hostinou, tak je zde možnost nabídnout prostory pro narozeninové oslavy či firemní večírky.

### **Ohrožení restaurace**

Velkým ohrožením restaurace může být vysoká konkurenceschopnost a tím pádem úbytek až nedostatek zákazníků. Je zřejmé, že svatební hostiny jsou spíše sezónní záležitostí, většinou je to doba od dubna do listopadu.

Nezaměstnanost a inflace ohrožuje všechny typy podnikání a pro restaurace by mohl rostoucí trend nezaměstnanosti či inflace mít za následek klesající ochotu zákazníků do restaurací chodit, aby vynaložili náklady jen na nutné platby. Velkým ohrožením pro restaurátory je také zdražování vody, elektřiny nebo zboží.

## 5. Nový návrh řešení

Hlavním cílem této práce bylo navrhnout řešení, které by zvýšilo konkurenceschopnost podniku v daném segmentu trhu, tedy v odvětví svatebních hostin.

Díky SWOT analýze bylo zjištěno, že podnik má několik nedostatků, a proto je nutné eliminovat slabé stránky.

Jako nejdůležitější jsem shledala marketingovou propagaci neboli reklamu. Propagace je u restaurace „Statek 3“ velmi málo rozvinutá. Mají sice nádherné webové stránky, ale tím neosloví dostatečný počet zájemců o svatební hostiny.

Doporučovala bych zaměřit se i na sociální sítě, kdy je možné propagovat za menší obnos svoji stránku, dávat tam novinky, fotografie a příspěvky. Rozhodně bych využila možnosti spojit své síly s nějakou svatební agenturou. Oni budou propagovat restauraci „Statek 3“ a naopak majitelé Barnatovi budou propagovat jejich svatební salon. Prioritou podniku by měl být čas zaměřit se na konkurenci.

Další slabou stránkou je ubytování. Již několikrát bylo v práci zmíněno, že „Statek 3“ má bohužel malou ubytovací kapacitu. Vědí o tom i samotní majitelé a do dalšího roku se snaží zvýšit kapacitu vystavěním několika nových pokojů a apartmánů až na 60 lůžek. Velkou výhodou bych pak viděla i v tom, že by mohli zavést nějaký „ubytovací balíček“ pro svatebčany. Například pokud by si objednali všechny pokoje, dostali by slevu 10%.

Důležitou roli zde hraje také obsluha. Pan Barnat v rozhovoru sdělil, že je se svými zaměstnanci spokojen, že je vede správným směrem, ale je si vědom toho, že nejsou vyučeni a nemají ještě tak velkou praxi. Doporučuji poslat jejich barmany a servírky na nějaké rekvalifikační kurzy, kde se jim budou maximálně věnovat a budou poté vědět, jak se chovat, jak obsluhovat a jak jednat.

V neposlední řadě bych ráda zmínila i organizační strukturu podniku. Jak je znázorněno v této práci na straně 29 (obrázek 3), struktura je velmi primitivní. Veškerá finanční a ekonomická odpovědnost, chod restaurace, nákup a doplňování zboží, kontrola plateb, příprava smluv a samotná příprava jídel leží pouze na majitelích a je zřejmé, že toho mají

na sebe uvaleno mnoho. Rozhodně bych rozdělila práci, kdy každý bude mít na starost něco jiného, popřípadě bych se poohlédla po nějakém provozním, který se bude věnovat chodu restaurace a doplňování zboží.

Největším problémem jsou pro restauraci ohrožení, je jim za prvé věnována nejmenší pozornost a za druhé je nelze moc ovlivnit. Jedná se především o sezónnost svatebních hostin, nedostatek zákazníků a přibývání konkurence, ale hlavně o zdražování a inflace.



## 6. Závěr

Tato práce zaměřená na monopolistickou konkurenci v daném segmentu trhu, přesněji řečeno v odvětví svatebních hostin, byla rozdělena do 3 hlavních částí.

V úvodní teoretické části diplomové práce byly charakterizovány základní pojmy zaměřené na trh a tržní strukturu, druhy konkurence, marketing, strategii, podnikání a konkurenci. Každá firma se snaží o maximalizaci zisku a chce předběhnout všechny své konkurenty. Konkurence v oblasti restaurátérství je opravdu velká a ne každý využívá správnou marketingovou propagaci. V případě restaurace „Statek 3“ jde hlavně o využívání webových stránek a spoléhání na reklamu ústní, což znamená, že předpokládají, že hosté se zmíní dalším známým, kteří se pak na „Statek 3“ přijedou podívat.

Praktická část byla obsáhlejší a byla věnována několika dílčím podkapitolám. V první řadě byla představena samotná restaurace, její historie, její majitelé, organizační struktura a marketing. Restaurace „Statek 3“ je otevřena od loňského března, ale svatební hostiny fungují již pátým rokem. Majiteli je rodina Barnatových, která žije v Českých Budějovicích a v restauraci tráví 6 dní v týdnu. Dále byly popsány samotné svatební hostiny. Jak vypadá exteriér a interiér restaurace, jaká je kapacita pro hosty, jestli zde mohou mít i venkovní obřad, kolik ubytují hostů a na kolik peněz je taková svatební hostina přijde. Vše se hosté dozvědí na osobní schůzce s majiteli, kde jim oni připraví i svatební nabídku jídel, ze kterého mohou budoucí novomanželé čerpat a samozřejmě je zde i možnost mít vlastní přání, kdy se majitelé snaží vždy vyjít vstříc. Vybírat mohou z několika předkrmů a hlavních chodů, večerní raut je velmi bohatý a rozmanitý, kdy si každý přijde na své.

Hlavní a velká část patří praktické části, která je věnována hlavně konkurenci. Za největší konkurenty v jižních Čechách v blízkém okolí Žabovřesk byly zvoleny restaurace „Kněžínek“, hotel „Boží oko“, penzion „Bezdrev“, „Restaurace ZOO“ a restaurace a hotel „Nová hospoda“. Pomocí analýzy konkurenceschopnosti a zvolením klíčových faktorů bylo zjištěno, že největšími konkurenty je restaurace „Kněžínek“ a penzion „Bezdrev“, na třetím místě skončil hotel „Boží oko“. Všichni tři největší konkurenti byli podrobeni

finanční analýze, kde byli vypočtení poměroví ukazatelé rentability aktiv, rentability vlastního kapitálu, míry zadluženosti a běžné likvidity za poslední dva roky. Nejlépe si z pohledu rentability stál v roce 2013 hotel „Boží oko“, v následujícím roce ho vystřídala restaurace „Statek 3“. Likvidita nám zhodnotila, jak je podnik schopen uhradit své závazky. Všechny výsledky dopadly nadprůměrně. Posledním ukazatelem byla celková zadluženost. Nejmenších hodnot dosahoval v roce 2013 hotel „Boží oko“ a v roce 2014 restaurace „Kněžinek“, který měl naopak v roce 2013 zadluženost největší. „Statek 3“ má v obou letech vyrovnané hodnoty kolem 34%.

Druhá analýza vnitřního prostředí, která byla provedena, je analýza SWOT. Tato analýza nám říká, které jsou silné a slabé stránky podniku, jaké jsou příležitosti a ohrožení. Mezi silné stránky restaurace „Statek 3“ lze zařadit vše, co je pro snoubence při výběru svatebních hostin podstatné. Tím je samozřejmě interiér a exteriér restaurace, velká kapacita, kvalita jídla, přijatelné ceny, možnost využití dětského hřiště či jiných aktivit nebo například možnost konání obřadu. Mezi slabé stránky byla zařazena malá ubytovací kapacita, téměř žádná marketingová propagace, malé zkušenosti a nedostatečná kvalifikace zaměstnanců. Oslovování nových zákazníků, slavnostní příležitosti, nezaměstnanost a umístění restaurace nedaleko Českých Budějovic patří mezi příležitosti. Naopak do ohrožení byl zahrnut především nedostatek zákazníků, přibývající konkurence, sezónnost svatebních hostin, inflace a zdražování.

Součástí praktické části bylo i dotazníkové šetření. Dotazník měl celkem 11 otázek, na které odpovědělo celkem 84 respondentů. Otázky byly jak uzavřené, tak otevřené. Převahu v odpovědích tvořily ženy ve věku 26 – 30 let se středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním. Největší skupinou odpovídající na dotazník byli lidé, kteří na „Statku 3“ měli 40-60ti člennou hostinu a až 79% dotazovaných mělo obřad v místě konání hostiny. Restaurace jim byla buď doporučena od známých, nebo si ji sami našli na webových stránkách. Nejvíce spokojeni byli s nabídkou jídel a s krásou exteriéru, naopak nejhůře hodnotili ubytování, obsluhu a cenu. Jako doporučení do dalších let volila většina rozšíření ubytovací kapacity, rozšíření nabídky nápojů a jídel, snížení cen a více kvalifikované číšníky.

Následná třetí část patřila návrhu nového řešení pro restauraci „Statek 3“ na základě analýz a dotazníkového šetření. Dotazník byl vyhodnocen společně s panem majitelem, který

poskytl ke každé otázce doplňující informace a vlastní komentář. Za největší nedostatek byla shledána marketingová propagace. Autorka doporučila zaměřit se na sociální sítě a spojit se s nějakou svatební agenturou, aby tak došlo k vzájemné propagaci. Dalším nedostatkem je nízká ubytovací kapacita, která projde velkou rekonstrukcí, kdy se majitelé rozhodli investovat své finance do výstavby nových pokojů s kapacitou až 60 lůžek. Dle dotazníku byli lidé nespokojeni s obsluhou, a tak by měli barmani a servírky absolvovat nějaké rekvalifikační kursy a školení, kde by se všemu přiučili. Slabou stránkou podniku je též organizační struktura, jelikož o chod restaurace, o finanční a ekonomickou stránku podniku se starají pouze majitelé. Proto by bylo vhodné, aby nějakou svoji práci delegovali na své podřízené. Aby si našli nějakého schopného provozního, který se jim bude starat o chod restaurace a nákup zboží.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout řešení, které by zvýšilo konkurenceschopnost v odvětví svatebních hostin.

Závěrem práce je důležité konstatovat, že cíl práce byl naplněn, jelikož bylo poskytnuto několik návrhů na zlepšení a tím pádem by mohlo dojít ke zvýšení konkurenceschopnosti.

## 7. Seznam použitých zdrojů

1. BRČÁK, Josef a Bohuslav SEKERKA. *Mikroekonomie*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2010. 978-80-7380-280-6.
2. MACÁKOVÁ, Libuše a kol. *Mikroekonomie - základní kurz*. Praha : Melandrium, 2002. 80-86175-20-0.
3. KEŘKOVSKÝ, Miroslav. *Ekonomie pro strategické řízení*. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-543-8.
4. BURIANOVÁ, Jaroslava a kol. *Učební texty z mikroekonomie I. část*. Praha : ČZU v Praze, 2007. 978-80-213-1210-4.
5. BLAŽKOVÁ, Martina *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 267 s. ISBN 978 80 247 1535 3.
6. NAVRÁTIL, Milan. *Firma a konkurenční prostředí*. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 1998. 80-7157-312-4.
7. <http://www.statek3.cz>
8. <http://www.penzionbezdrv.cz/>
9. <http://www.bozioko.com/>
10. <http://www.restauracezoo.cz/>
11. <http://www.knezinek.cz/>
12. <http://www.novahospoda.cz/>

## 8. Seznam obrázků

Obrázek 1 Koupací sud.....	33
Obrázek 2 Rump steak.....	35
Obrázek 3 Řídící struktura restaurace.....	36
Obrázek 4 Letáček - nabídka prostor pro svatební obřady.....	38
Obrázek 5 Letáček - koupací sud.....	38
Obrázek 6 Webové stránky.....	39
Obrázek 7 Vizitka.....	39
Obrázek 8 Svatební obřad na Statku č.3.....	40
Obrázek 9 Venkovní obřad s obloukem a židličkami.....	41
Obrázek 10 Vnitřní prostory.....	42
Obrázek 11 Venkovní bar.....	42
Obrázek 12 Grilovaná vepřová kýta.....	44
Obrázek 13 Večerní raut.....	44

## 9. Seznam grafů

Graf 1 Monopolistická konkurence v krátkém období.....	24
Graf 2 Monopolistická konkurence v dlouhém období.....	26
Graf 3 Rentabilita aktiv.....	54
Graf 4 Rentabilita vlastního kapitálu.....	55
Graf 5 Běžná likvidita.....	56
Graf 6 Celková míra zadluženosti.....	57
Graf 7 Dotazníková otázka č.1 - Pohlaví respondentů.....	58
Graf 8 Dotazníková otázka č.2 - Věk respondentů.....	59
Graf 9 Dotazníková otázka č.3 - Dosažené vzdělání.....	60
Graf 10 Dotazníková otázka č.4 - Povolání.....	61
Graf 11 Dotazníková otázka č.5 - Velikost svatební hostiny.....	62
Graf 12 Dotazníková otázka č.6 - Odkud jste se o „Statku 3“ dozvěděli?.....	63
Graf 13 Dotazníková otázka č.9 - Doporučení do dalších let.....	65
Graf 14 Dotazníková otázka č.10 - Využili jste obřadu na „Statku 3“?.....	66

## 10. Seznam tabulek

Tabulka 1 Klíčové faktory Statek 3 .....	46
Tabulka 2 Klíčové faktory penzion Bezdrev .....	47
Tabulka 3 Klíčové faktory Hotel Boží oko.....	48
Tabulka 4 Klíčové faktory Restaurace ZOO Hluboká nad Vltavou.....	49
Tabulka 5 Klíčové faktory Restaurace Kněžíněk .....	49
Tabulka 6 Klíčové faktory Nová hospoda .....	50
Tabulka 7 Bodové ohodnocení klíčových faktorů v analýze konkurenceschopnosti .....	51
Tabulka 8 Vybrané poměrové ukazatele, Statek 3 .....	53
Tabulka 9 Vybrané poměrové ukazatele, Restaurace Kněžíněk.....	53
Tabulka 10 Vybrané poměrové ukazatele, Pension Bezdrev .....	53
Tabulka 11 Vybrané poměrové ukazatele, Hotel Boží oko .....	53
Tabulka 12 Dotazníková otázka č.11 - Hodnocení.....	67
Tabulka 13 SWOT Analýza.....	68

# 11. Přílohy

## 1. Účetní výkazy

Statek 3	2013	2014
Aktiva celkem	3 235 782	3 698 232
Cizí zdroje	1 123 000	1 274 338
Oběžná aktiva	1 837 250	2 325 880
Hospodářský výsledek	1 280 850	1 540 920
Vlastní kapitál	2 112 782	2 423 894
Krátkodobé závazky	358 000	485 000

Penzion Bezdrev	2013	2014
Aktiva celkem	2 150 799	2 897 245
Cizí zdroje	742 450	825 318
Oběžná aktiva	1 345 135	1 238 124
Hospodářský výsledek	649 384	835 975
Vlastní kapitál	1 408 349	2 071 927
Krátkodobé závazky	384 315	415 850

Restaurace Kněžíněk	2013	2014
Aktiva celkem	1 125 795	2 058 354
Cizí zdroje	495 755	578 231
Oběžná aktiva	775 790	1 075 389
Hospodářský výsledek	328 150	492 785
Vlastní kapitál	630 040	1 480 123
Krátkodobé závazky	280 000	334 732

Hotel Boží oko	2013	2014
Aktiva celkem	3 845 794	2 781 425
Cizí zdroje	1 238 455	945 889
Oběžná aktiva	2 054 322	1 874 662
Hospodářský výsledek	1 890 479	984 355
Vlastní kapitál	2 607 339	1 835 536
Krátkodobé závazky	789 432	485 327

## 2. Anketa

1. Muž / Žena
2. Věk  
(do 20 let/ 21-25 / 26-30 / 31-35 / 36-40 / 41 let a více)
3. Nejvyšší dosažené vzdělání  
(základní/ vyučen/ středoškolské s maturitou/ vyšší odborné/ vysokoškolské)
4. Povolání  
(student/ zaměstnání na částečný úvazek/ zaměstnání na plný úvazek/ podnikatel, OSVČ/ mateřská dovolená/ nezaměstnaný)
5. Velikost Vaší svatební hostiny?  
(do 30 hostů/ 30-40 / 41-50 / 51-60 / 61-70 / 71-80 / více než 80 hostů)
6. Odkud jste se o Statku 3 dozvěděli?  
(rodina /přátelé /webové stránky/ z reklamy/ náhodně/...)
7. Jak jste byli spokojeni s obsluhou a co jim naopak můžete vytknout?
8. Jak jste byli spokojeni s hlavním jídlem, rautem a celkovým servisem?
9. Co byste doporučili zlepšit do dalších let?
10. Jak hodnotíte následující položky na „Statku 3“?  
(ohodnoťte jako ve škole: 1 nejlepší, 5 nejhorší)

Číselná škála	1	2	3	4	5
Prostory					
Exteriér					
Interiér					
Jídlo					
Obsluha					
Další možnosti využití					
Cena					
Ubytování					