



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# STRATEGIE DIFERENCIACE MALÉHO PODNIKU

DIFFERENTIATION STRATEGY OF SMALL COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. JITKA ŠTEFLOVÁ**

**VEDOUcí PRÁCE**

SUPERVISOR

**prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA**

BRNO 2013

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Šteflová Jitka, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Strategie diferenciacce malého podniku**

v anglickém jazyce:

**Differentiation Strategy of Small Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle diplomové práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy



Seznam odborné literatury:

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení. Teorie pro praxi. Praha: C.H.BECK, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KORÁB, V. a M. MIHALISKO. Založení a řízení společnosti. Praha: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

MALACH, A. a kol. Jak podnikat po vstupu do EU. Praha: Grada, 2005. 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

SEDLÁČKOVÁ, H. a K. BUCHTA. Strategická analýza. Praha: C.H.BECK, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, J., J. SRPOVÁ a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 24. 04. 2013

**Abstrakt**

Diplomová práce si klade za cíl navrhnout účinnou a proveditelnou strategii diferenciaci. Práce pak může sloužit jako cenný základ pro vypracování podnikatelského plánu založení nebo rozvoje podniku. Dle zpracované teorie je provedena analýza, jejíž výstupy odhalují směr budoucí strategie a jsou tak základem pro samotné vypracování strategie diferenciaci malého podniku včetně hodnocení možných rizik a možností budoucího rozvoje.

**Abstract**

The aim of the thesis is to propose effective and feasible strategy of differentiation. The thesis may be used as a valuable basis for developing a business plan founding or development of the company. According to the information processed in the theoretical part will be an analysis, whose outputs reveal the direction of future strategies and are the basis for the development of a differentiation strategy of small company, including the evaluation of potential risks and opportunities for future development.

**Klíčová slova**

Strategie, diferenciaci, strategický management, malý podnik, PEST analýza, Porterova analýza, SWOT analýza, implementace, hodnocení rizik.

**Key words**

Strategy, differentiation, strategic management, small business, PEST analysis, Porter's analysis, SWOT analysis, implementation, risk evaluation.

### **Bibliografická citace**

ŠTEFLOVÁ, J. *Strategie diferenciacie malého podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 100 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce Strategie diferenciacie podniku je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. Května 2013

.....

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, Dr., MBA za odborné vedení této diplomové práce, vstřícný přístup při konzultacích a cenné rady, kterými přispěl k jejímu vypracování.

# Obsah

Úvod.....	10
<b>1. Vymezení problému a cíle diplomové práce .....</b>	<b>12</b>
1.1. Stručné vymezení problému diplomové práce.....	12
1.2. Cíl diplomové práce .....	13
<b>2. Teoretická východiska práce.....</b>	<b>14</b>
2.1. Malý a střední podnik .....	14
2.1.1. Význam malých a středních podniků .....	15
2.2. Diferenciace podniku .....	17
2.3. Strategie a strategický management .....	17
2.4. Strategická analýza.....	19
2.4.1. Analýza vlivu makrookolí – PEST analýza.....	19
2.4.2. Analýza vlivu mikrookolí – Porterova analýza .....	21
2.4.3. SWOT analýza .....	24
2.5. Podnikatelské riziko .....	27
2.5.1. Hodnocení rizik.....	27
2.6. Odůvodnění vybraných nástrojů .....	28
<b>3. Analýza problému a současné situace .....</b>	<b>29</b>
3.1. Průzkum a analýza makroekonomického prostředí .....	30
3.1.1. PEST analýza.....	30
3.2. Podnikatelský potenciál okresu Svitavy .....	36
3.3. Analýza mikroekonomického prostředí .....	40
3.3.1. Porterova analýza .....	40
3.4. SWOT analýza .....	44
3.4.1. Ohodnocení vzájemných vztahů S, W, O, T .....	48
3.4.2. Diagram analýzy SWOT .....	52
<b>4. Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....</b>	<b>54</b>
4.1. Návrh strategie diferenciacce .....	54
4.2. Návrh plánu poskytování služeb .....	55
4.2.1. Stravování.....	55
4.2.2. Celková vybavenost provozovny .....	57
4.2.3. Doprovodné služby a omezení.....	59

4.3.	Návrh marketingového plánu.....	60
4.3.1.	Využití klasických kanálů marketingové komunikace.....	61
4.3.2.	Využití marketingových příležitostí vyplývajících z lokace podniku.....	63
4.4.	Návrh plánu vedení a lidí.....	64
4.4.1.	Návrh organizační struktury .....	64
4.4.2.	Požadavky kladené na jednotlivé profese.....	65
4.4.3.	Strategie získávání pracovníků .....	66
4.5.	Návrh finančního plánu .....	68
4.5.1.	Finanční náročnost uvedení strategie .....	68
4.5.2.	Strategie získání finančních prostředků .....	70
4.6.	Časová náročnost zavedení navržené strategie .....	73
4.7.	Identifikace rizik navržené strategie diferenciacce.....	77
4.7.1.	Rizika vyplývající ze SWOT analýzy .....	77
4.7.2.	Rizika vyplývající z provozu podniku .....	79
4.7.3.	Hodnocení významnosti rizika .....	80
4.7.4.	Strategie eliminace rizik .....	82
4.8.	Stručný návrh strategie rozvoje do budoucnosti.....	89
	<b>Závěr.....</b>	<b>92</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>94</b>
	<b>Seznam grafů, obrázků a tabulek .....</b>	<b>99</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>100</b>

## Úvod

Diferenciaci malých podniků je možné označit za hybnou sílu jejich konkurenceschopnosti a často i jako nutnost pro další existenci podniku. Předkládaná diplomová práce se zabývá právě návrhem strategie diferenciaci malého podniku. Jejím úkolem je navrhnout životaschopnou strategii, která bude sloužit jako cenné know-how pro podnikatelský plán založení nového podniku nebo rozvoje stávajícího.

Práce samotná nebude zpracována pro konkrétní podnik nebo pro konkrétního podnikatele. Bude výsledkem autorčina pozorování a chápání současného vývoje na trhu služeb a odrazem autorčina pohledu na problematiku mezery trhu a příležitostí, které tento trh do budoucna nabízí. Nebude se ovšem jednat pouze o strategii založenou na čistě subjektivním pohledu, ale strategie diferenciaci bude navržena a také odůvodněna fakty vyplývajícími z důkladných analýz jak makroekonomického tak oborového okolí.

V teoretické části se práce bude věnovat zejména výkladu pojmů diferenciaci, strategie a strategické řízení tak, jak jej chápe odborná literatura, dále se pak zaměří na jednotlivé nástroje strategické analýzy, které budou následně použity v analytické části práce. Pro potřeby této práce byly jako vhodné a dostačující analytické nástroje zvoleny PEST analýza, Porterova analýza a SWOT analýza.

Úvodem je také třeba upřesnit, že analytická část bude prováděna s cílem ověřit nebo vyvrátit několik záměrů budoucí strategie. Předpokládá se, že strategie bude navržena pro podnik působící v pohostinství, který bude sídlit v Pardubickém kraji, konkrétně v okrese Svitavy. Jako základní směr diferenciaci je možné označit snahu stát se tzv. podnikem přátelským k dětem. Na základě provedených analýz pak bude původní myšlenka diferenciaci potvrzena nebo zamítnuta.

Návrhová část pak již podrobně představí samotnou strategii podniku a jeho zaměření, které vyplyne jako perspektivní z provedených analýz. Strategie bude rozpracována v několika krocích. Na základě cílů diferenciaci pak bude navržen plán poskytování



služeb, marketingový plán, plán zabývající se personálním obsazením a finančním zabezpečením. Tyto návrhy budou doplněny harmonogramem předpokládané časové náročnosti. Významnou kapitolou návrhové části pak bude kapitola zabývající se identifikací rizik vyplývajících z navržené strategie, hodnocením a návrhem strategie pro jejich eliminaci. Závěrečná kapitola návrhové části pak bude představovat možné směry budoucího rozvoje navržené strategie.

# 1. Vymezení problému a cíle diplomové práce

## 1.1. Stručné vymezení problému diplomové práce

Stále více lidí hledá u standardní nabídky zboží a služeb ještě „něco navíc“, ono něco navíc má často společné charakteristiky a nejčastěji se pojí se slovy jako nový, jedinečný, pokrokový, inovativní jednoduše neokoukaný. Stále více zákazníků vyžaduje služby řekněme šité přímo na míru. Zákazníci nejsou již tolik ochotni platit za standardní produkty, výrobky a zejména služby, ale ocení služby specifické. Je to trend, který můžeme pozorovat ve všech oblastech podnikání, ať již se jedná o služby nebo výrobu lhostejno, jakého oboru. Nabídnout ono možná těžce uchopitelné „něco navíc“ je nejčastějším hnacím motorem pro rozvoj podnikání. Je to základní předpoklad konkurenceschopnosti a to zejména u malých a středních podniků. Spotřebitel svými požadavky a jednáním nutí podniky k výrazné diferenciaci. Právě diferenciaci podniku přináší konkurenční výhodu před ostatními podniky a právě diferenciaci umožňuje malým podnikům odolávat tlaku těch velkých.

Potřeba neustále zlepšovat a diferencovat klade velké nároky na podnikatele. Pokud se rozhodne k tomu, že svou službu nebo výrobek inovuje, respektive diferencuje tak, aby získal konkurenční výhodu nad ostatními podnikateli působícími ve stejném nebo příbuzném oboru, musí provést několik nezbytných kroků. Nejdůležitější je důkladná analýza trhu a oborového okolí. Tato analýza dokáže odpovědět na otázku, jakými silnými a slabými stránkami podnik disponuje, odhalí nejvýznamnější konkurenci a napoví mnohé o vývoji jak konkurence, tak i substitutů. Analýza makroekonomického prostředí pak pomůže odhalit vývojové tendence a trendy například v ekonomické, demografické nebo legislativní oblasti. Díky cenným informacím získaným analýzou vývoje makroekonomické i oborové oblasti pak podnikatel může lépe porozumět chování zákazníků a jiných zainteresovaných subjektů.

Porozumění tomu, co zákazník chce je stavebním kamenem úspěšné diferenciaci. Správné pochopení trendů a zejména jejich odhalení dřív, než tak učiní konkurence, je v tomto ohledu nezbytné. Podnikatel musí být vpřed hledící, vizionářský a musí mít odvalu

a prostředky ve správný čas začít na správném místě s tou správnou službou nebo výrobkem. Sebelepší nápad nebude mít takový efekt, pokud ho uvedeme na trh v době, kdy na něj zákazníci a společnost obecně není ještě připravena. Rozdíly se mohou projevat nejenom v globálním měřítku, ale i mezi jednotlivými oblastmi naší vlasti. To, po čem prahnou obyvatelé velkých měst, nemusí být ve stejnou dobu tak velkoryse přijato zákazníky z maloměsta. Zároveň veškerý pozitivní a výtěžný efekt bude výrazně utlumen, pokud lidově řečeno zaspíme dobu. Úspěšná diferenciací bezesporu vyžaduje cit pro trh, pro chování společnosti, výraznou schopnost odhalit možné změny a předpovědět vývoj a samozřejmě také jistou dávku štěstění.

Jakou cestu si má tedy zvolit nově začínající restaurace, aby svou image, svou strategií a celkovým nápadem zaujala zákazníky?

## **1.2. Cíl diplomové práce**

**Hlavním cílem** diplomové práce bude na základě několika málo definovaných parametrů, ale především na základě důkladných analýz makroekonomického prostředí a oborového okolí navrhnout strategii diferenciací malého podniku působícího v pohostinství. Strategie bude navržena na základě reálných dat (která vyplynou z PESTE analýzy, Porterovy analýzy a SWOT analýzy), a tedy po jejím vypracování vznikne ucelený návrh strategie diferenciací. Tento návrh bude velmi cenným podkladem pro následné zpracování podnikatelského plánu. Obsahem strategie bude i několik možných variant například financování nebo získání lidských zdrojů. Jednotlivé varianty poskytnou podnikateli široký pohled na problematiku a umožní mu vybrat si nejvhodnější alternativu. Návrh strategie diferenciací má díky provedené analýze sloužit jako hodnotné know-how pro začátek podnikání.

Mimo hlavní cíl je obsahem práce podat odpověď i na **vedlejší cíle**, kterými je identifikace rizik spojených s navrženou strategií diferenciací, jejich ohodnocení a návrh kroků k jejich eliminaci. Druhým vedlejším cílem je pak charakterizovat možné směry vývoje do budoucna, možnosti další diferenciací a rozvoje úspěšného podniku.

## 2. Teoretická východiska práce

Na začátku každé praxe je teorie. Bez teoretických základů není možné kvalitně vypracovat následující text. Vzhledem k povaze diplomové práce, respektive vzhledem k jejímu zaměření, je na tomto místě nezbytné definovat si pojmy jako je malý podnik a strategie, ale také pojem strategická analýza a co je obsahem a náplní potřebných analytických kroků. Nezbytné je také definovat si pojem podnikatelské riziko a způsoby jeho hodnocení.

Na teoretických základech popsaných na následujících několika stranách pak bude vystavěna jak analytická, tak návrhová část diplomové práce.

### 2.1. Malý a střední podnik

**Podnik** obecně chápeme jako ekonomicky a právně samostatnou jednotku, která existuje za účelem podnikání, je to subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy.<sup>1</sup> Přesné vymezení toho, který podnik je považován za malý podnik, je problematické a existuje několik náhledů na definování malého podniku.

**Malé a střední podniky (MSP)** vymezuje zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání. Tento zákon přejímá definici Evropské Unie (EU), která pro potřeby žádostí o podporu v programech pro MSP vymezila přesné požadavky na MSP. Definice malého a středního podnikatele je upravena Nařízením Evropské Komise (ES) č. 800/2008 a blíže se jí zabývá *Aplikační výklad pro vymezení pojmů drobný, malý a střední podnikatel a postupů pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií.*<sup>2</sup> Z této definice bude vycházet i tady práce. Jednotlivé podniky jsou vymezeny takto:

#### Drobný podnik:

- méně než 10 zaměstnanců
- obrat nebo celková bilance nepřesahuje 2 mil. EUR

---

<sup>1</sup> SRPOVÁ, J, ŘEHOŘ, V a kol. *Základy podnikání*. 2010. str. 35.

<sup>2</sup> Uplatňování definice malého a středního podniku (MSP). In: *Vymezení drobného, malého a středního podnikatele a postupů pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií*. s. 1. [online]. © 1997-2013: CzechTrade, 21. 10. 2009 [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/Definice-MSP-010509.pdf>.

### **Malý podnik:**

- méně než 50 zaměstnanců
- obrat nebo celková bilance nepřesahuje 5 mil. EUR

### **Střední podnik:**

- méně než 250 zaměstnanců
- obrat nepřesahuje 50 mil. EUR nebo celková bilance nepřesahuje 43 mil. EUR <sup>3</sup>

#### **2.1.1. Význam malých a středních podniků**

*Je nespornou skutečností, že ve struktuře všech firem tvoří MSP drtivou většinu.* <sup>4</sup> MSP jsou důležitou součástí každé tržní ekonomiky vyznačující se mnoha specifickými přednostmi. Ovšem jako každý segment má i své nevýhody.

#### **Výhody malých a středních podniků**

- Schopnost rychle a pružně reagovat na změnu podmínek.
- Díky pružnosti schopnost poměrně vysokého vstřebání pracovní síly.
- Aktivní role subdodavatelů, která vyplňuje mezery v obchodních vztazích. <sup>5</sup>

#### **Nevýhody malých a středních podniků**

- Finančně náročnější proces získání kapitálu, nových znalostí a informací kvůli menší ekonomické síle. Proto jsou často vyloučeny z podnikání, které vyžaduje velké investice
- Při startu podnikání mají menší schopnost minimalizovat negativní důsledky zapříčiněné vlivem vnějších faktorů.
- Jsou částečně omezeni ve výběru zaměstnanců, protože si nemohou dovolit zaměstnat ty špičkové. <sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Uplatňování definice malého a středního podniku (MSP). In: *Vymezení drobného, malého a středního podnikatele a postupů pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií*. s. 2. [online]. © 1997-2013: CzechTrade, 21. 10. 2009 [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/Definice-MSP-010509.pdf>.

<sup>4</sup> VEBER, J, SRPOVÁ, J a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2008. str. 19.

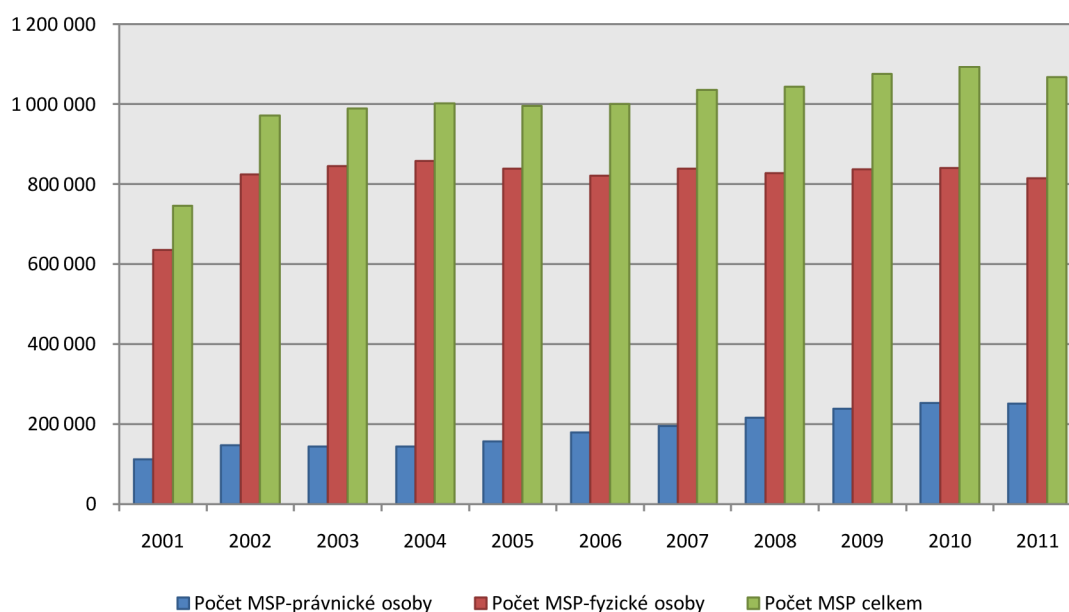
<sup>5</sup> KUPKA, V. Krátká tematická analýza, malé a střední podniky: jejich místo a role v české ekonomice. In: *Český statistický úřad* [online]. © 2013, 20. 8. 2012 [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>

<sup>6</sup> Tamtéž, [cit. 2012-11-13].

Malý a střední podnik je při svém vstupu na trh nucen **překonávat mnoho bariér**. Mezi nejvýznamnější z nich patří zejména následující. Ekonomika velkého rozsahu, výrobová diferenciacce, kapitálové požadavky, přístup k distribuci, ostatní nákladové nevýhody a vládní politika.<sup>7</sup>

MSP jsou i přes některé své nevýhody hybnou silou ekonomiky. „V Evropě operuje přes 19 milionů malých a středních firem, které představují 99,8 % všech firem v EU a zaměstnávají více než 74 milionů lidí.“<sup>8</sup>

Údaje o počtu MSP v České republice za posledních 11 let ukazuje následující graf.



**Graf 1: Vývoj aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2001 – 2011 (Zdroj: Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2011<sup>9</sup>)**

Dle grafu je patrné, že počet MSP se dlouhodobě drží na vysoké pozici, avšak v roce 2011 lze oproti roku předcházejícímu zaznamenat mírný pokles. Výrazně větší podíl tvoří MSP – fyzické osoby.

<sup>7</sup> KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 2005. s 21.

<sup>8</sup> VEBER, J, SRPOVÁ, J a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2008. str. 19.

<sup>9</sup> Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2011. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. © Copyright 2005 MPO, 11.7.2012 [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument105614.html>.

Na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů pak MSP v roce 2011 tvořily 99,84 %.<sup>10</sup>

## 2.2. Diferenciace podniku

Malí a střední podnikatelé hledají co nejvýhodnější postavení na lokálním trhu, často takové, aby vyhověli individuální poptávce. Jsou tak tou hybnou silou, která přichází s mnohými drobnými inovacemi a adaptuje se na potřeby spotřebitele. Vytvářejí tak protipól monopolům. A svou podstatou dotvářejí urbanizaci měst a vesnic.<sup>11</sup>

Právě v tom, že malí a střední podnikatelé dokážou reagovat na individuální přání zákazníka, že jejich snahou a nezbytností je diferencovat svůj produkt, je jejich síla. Tím, že podnikatel diferencuje svůj produkt, snaží se tak odlišit od konkurence a získat pro sebe konkurenční výhodu. Jak bylo zmíněno, malé a střední podniky mají nespornou výhodu v tom, že dokážou pružně reagovat na změny v okolí. To samo k úspěchu nestačí. Je potřeba na změny reagovat vhodně diferencovaným produktem a aplikovat důkladně propracovanou strategii, která pomůže podniku stát se úspěšným.

## 2.3. Strategie a strategický management

**Strategie** je ve firmě dlouhodobým procesem sledujícím hlavní firemní cíle, aktivity a priority. Strategie firmy vyjadřuje její vizi, misi a strategické cíle.<sup>12</sup>

*„Podstatou strategie je získání náskoku a jeho následné udržení, to znamená vytvoření konkurenční výhody. Strategie usiluje o to, aby se podnik od svých konkurentů něčím odlišil.“*<sup>13</sup> K tomu, aby se podnik odlišil od svých konkurentů, nestačí, aby pouze dělal lépe to, co dělá, ale nezbytně nutné, aby vytvořil něco nového, přišel na trh s inovací, díky které si vybuduje konkurenční výhodu.

---

<sup>10</sup> Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2011. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. © Copyright 2005 MPO, 11. 7. 2012 [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument105614.html>.

<sup>11</sup> VEBER, J, SRPOVÁ, J a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2008. s. 20 – 21.

<sup>12</sup> SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 2003. s. 25.

<sup>13</sup> SEDLÁČKOVÁ, H, BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006. s. 6.

Johnson a Scholes říkají, že strategie je směr působení organizace v dlouhodobém horizontu, který ve stále se měnícím prostředí dosahuje výhody a zároveň má také schopnost plnit očekávání jednotlivých zúčastněných stran.<sup>14</sup>

**Strategickým managementem** rozumíme proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Obvykle mají dlouhodobý charakter. Směřují k vytváření specifických předností firmy a dosažení její celosvětové konkurenceschopnosti. Strategický management je nejsložitější, nejobtížnější a nejrizikovější součástí řízení. Je zaměřený zejména na problematiku schopnosti pružné reakce v důsledku dramatických změn okolí.<sup>15</sup>

Strategický management je dobré chápat jako na sebe navazující logické kroky, které jsou uspořádány do nikdy nekončícího procesu. Celý proces pak začíná vymezením poslání firmy a formulací jejich cílů, pokračuje strategickou analýzou a následuje formulace možných variant řešení. Posledním krokem je výběr a implementace optimální strategie a kontrola průběhu.<sup>16</sup>

Obsahem jednotlivých **strategických cílů**, které bude podnik následovat, jsou návody k jednotlivým krokům, které má podnik podniknout, zároveň konkretizují zdroje pro jejich dosažení. V neposlední řadě určují budoucí rozhodnutí a akce. Vytyčené cíly by měly splňovat kritéria SMART, to znamená, že musí být:

- Specific - specifické
- Measurable - měřitelné
- Akceptable - akceptovatelné
- Realistic - realistické
- Timed - časově vymezené<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> JOHNSON, G., SCHOLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring Corporate Strategy*. 2008. s. 3.

<sup>15</sup> SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006. s. 2.

<sup>16</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2006. s. 6.

<sup>17</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení*. 2007. s. 33.



## 2.4.Strategická analýza

*„Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.“*<sup>18</sup>

Strategická analýza využívá různé analytické techniky, které identifikují vztahy mezi podnikem a jeho okolím. Při procesu tvorby strategické analýzy je třeba věnovat pozornost makrookolí, podnikatelskému odvětví, konkurenčním silám působících na trhu a potenciálu podniku. Analýzou zjištěné faktory nelze posuzovat odděleně, ale jako vzájemně provázaný soubor informací. Komplexní náhled na výsledky strategické analýzy je základem pro posouzení vhodné budoucí strategie.<sup>19</sup>

Jednotlivými analytickými technikami strategické analýzy, o kterých bude následně tento text pojednávat, a které budou také v práci prakticky využity, jsou PEST analýza, Porterova analýza a komplexní náhled na zjištěné skutečnosti poskytne SWOT analýza.

### 2.4.1. Analýza vlivu makrookolí – PEST analýza

PEST analýza dělí jednotlivé makroekonomické faktory ovlivňující podnik do čtyř základních kategorií – politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a demografické faktory a technologické faktory. Jejich důležitost se liší dle zvoleného oboru podnikání.

Někdy dochází k rozdělení kategorie politické a legislativní faktory na dvě samostatné skupiny. V takovém případě se pak používá označení SLEPT analýza.

*„Cílem PEST analýzy není vypracovat vyčerpávající seznam těchto (níže uvedených, pozn. autora) faktorů, neboť vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný podnik.“*<sup>20</sup>

#### Politické a legislativní faktory

Podnikání je v každé zemi vymezeno řadou zákonů, vyhlášek a právních norem, jejich existence výrazně ovlivňuje rozhodování o samotném podnikání nebo jeho formě. Jak legislativní, tak politická omezení se dotýkají každého podniku. Významnými jsou

---

<sup>18</sup> SEDLÁČKOVÁ, H, BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006. s. 8.

<sup>19</sup> Tamtéž, s. 9.

<sup>20</sup> Tamtéž, s. 19.

zejména daňové zákony, protimonopolní zákony, zákony o ochraně domácích podnikatelských subjektů, nařízení regulující import a export, stejně tak nařízení ovlivňující cenovou politiku a jiné.<sup>21</sup>

### **Ekonomické faktory**

Při svém rozhodování je každý podnik výrazně ovlivněn ekonomickými trendy. Těmi nejdůležitějšími, které mají obecně vliv na to, jak se podniku podaří splnit své základní cíle, jsou úroková míra, míra ekonomického růstu a inflace, daňová politika a také směnný kurz. Roste-li ekonomika, dochází ke zvýšené spotřebě a to vede ke zvýšení příležitosti na trhu. Velikost úrokové míry výrazně ovlivňuje investiční příležitosti podniku a tím i jeho rozvoj, protože nízká úroveň úrokové míry dává prostor pro realizaci podnikových záměrů. Naproti tomu vysoká míra inflace se může negativně projevit v intenzitě investičních záměrů. Devizový trh ovlivňuje konkurenceschopnost na zahraničním trhu. Jednotlivé skutečnosti nelze interpretovat odděleně, ale jako jeden provázaný celek, který pak může předpovědět vývojové tendence a výrazně tak napomoci tvorbě strategie.<sup>22</sup>

### **Sociální a demografické faktory**

Sociální a demografické faktory ukazují na vývoj ve společnosti jako celku. Ať už se jedná o tvrdá data jako je průměrný věk, počet a celkovou strukturu obyvatel, nebo jejich životní styl a postoje. Důležité je sledovat demografické změny způsobené zejména se stárnutím obyvatelstva, změnu životního stylu zejména v souvislosti s rostoucím zájmem o vyšší kvalitu osobního i profesního života apod. Změny v této oblasti jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života.<sup>23</sup>

### **Technologické faktory**

Podnik by se měl vyhnout zaostalosti a naproti tomu prokazovat aktivní inovační kroky. K tomu je pro podnik nezbytné znát trendy a být informovaný o technologických a technických změnách, které v okolí podniku probíhají, protože tyto změny mohou vést

---

<sup>21</sup> SEDLÁČKOVÁ, H, BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006. s. 16 - 17.

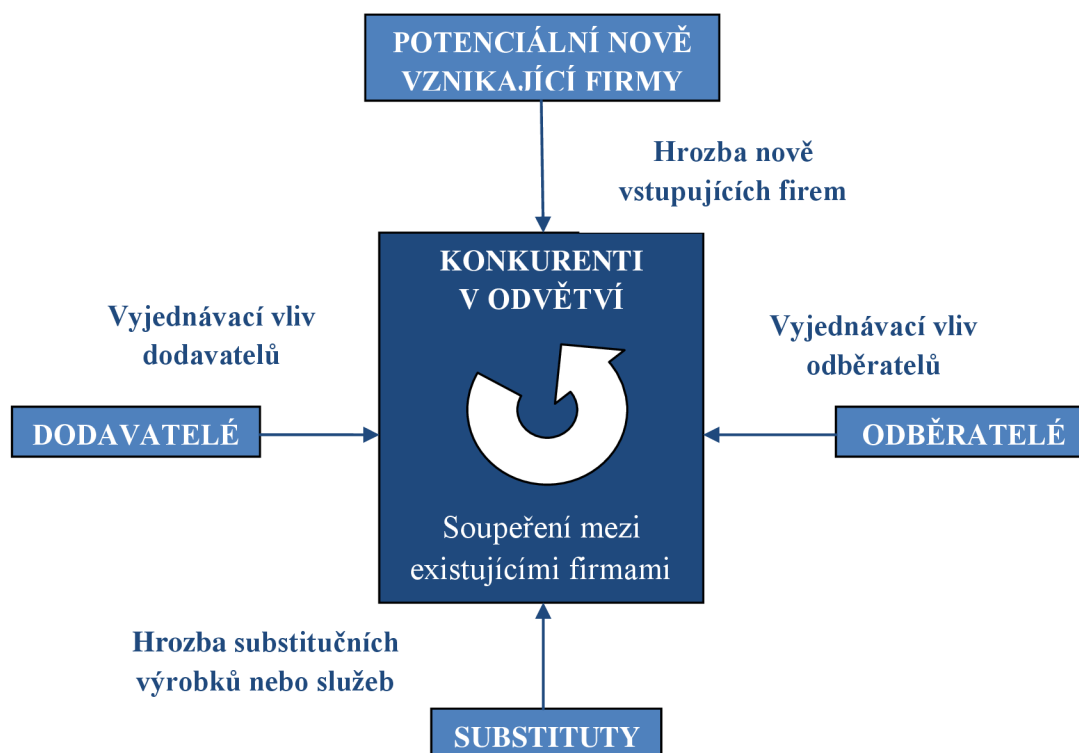
<sup>22</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2006. s. 43 - 44.

<sup>23</sup> SEDLÁČKOVÁ, H, BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006. s. 18.

k nenadálým a významným změnám v podnikovém okolí. Schopnost predikce vývojových směrů je důležitým činitelem vedoucím k úspěchu. Proto lze doporučit, aby se podnikatel zaměřil na aspekty, jako jsou rychlé změny tempa technologie a zda dokážou tyto technologie vyrábět lepší nebo levnější výrobky a služby. Dále by měl sledovat vládní podpory a celkové výdaje vlády na vědu a výzkum, substituty, které by důsledkem inovace mohly nahradit produkty nebo služby firmou poskytované. V neposlední řadě je také třeba věnovat pozornost rychlosti morálního zastarávání.<sup>24</sup>

#### 2.4.2. Analýza vlivu mikrookolí – Porterova analýza

Porterova analýza zahrnuje analýzu oborového odvětví s cílem odhalit hybné síly a klíčové faktory působící v daném podnikovém odvětví na základě metody Porterova modelu pěti sil.



**Obr. 1: Model pěti konkurenčních sil (Zdroj: PORTER, M. *Konkurenční strategie*. 1994. s. 4.)**

<sup>24</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení*. 2007. s. 48.

*„Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny.“<sup>25</sup>*

Pokud chce podnik dosáhnout úspěchu, tak je pro něho velmi důležité, aby uměl rozpoznat jednotlivé síly a jejich vlivy, dokázal se s nimi vyrovnat a hlavně na ně účinně reagovat. V ideálním případě podnik dokáže změnit působení těchto vlivů ve svůj prospěch.<sup>26</sup>

### **Konkurenti v odvětví**

Můžeme identifikovat několik faktorů, které ovlivňují velikost rivality mezi konkurenty. Mezi nejvýznamnější faktory patří počet a velikost konkurentů v konkurenčním odvětví. Můžeme předpokládat, že pravděpodobnost nových strategických tahů bude přímo úměrná počtu konkurentů. Dále pak míra růstu trhu, jelikož rychle rostoucí trhy bývají provázány menší konkurenční rivalitou z toho důvodu, že firmy mohou své cíle dosáhnout prostřednictvím růstu poptávky. Naopak pomalu rostoucí trh je příčinou intenzivní konkurence. Svou roli hraje i diferenciací produktů. U málo diferenciovaných produktů totiž mohou kupující snadno přecházet mezi různými konkurenty. Je také důležité brát v úvahu různorodost jednotlivých konkurentů, protože strategie uplatněná proti jednomu nemusí být funkční i proti druhému.<sup>27</sup>

### **Hrozba substitutů**

Intenzita konkurenční síly je podmíněna diferenciací substitutu a různými kombinacemi nižších cen, lepší kvality, služeb a vlastností, které vyvolávají tlaky na další diferenciaci produktu. Analýza substitutů může vést i do naprosto na první pohled velmi vzdálených oborů podnikání.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> SEDLÁČKOVÁ, H, BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006. s. 11.

<sup>26</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení*. 2007. s. 47.

<sup>27</sup> PORTER, M. *Konkurenční strategie*. 1994. s. 17 -23.

<sup>28</sup> Tamtéž, s. 23- 25.

### **Vstupu potenciálních konkurentů**

Hrozbu stupu potenciálních konkurentů zvyšují nízké bariéry vstupu do odvětví. Poté, pokud dojde v takovém odvětví k zajímavému růstu zisku, vznikne zvýšený zájem konkurentů o vstup do odvětví. Nově přichozí firmy s sebou často přináší velké zdroje a to může vést ke stlačení cen a tedy poklesu ziskovosti odvětví. Bariéry vstupu do odvětví tvoří nezbytnost vlastnit technologie a speciální know-how, přílišná kapitálová náročnost podnikání, neznalost značky a oddanost zákazníků nebo i legislativní opatření a státní zásahy.<sup>29</sup>

### **Vyjednávací síla odběratelů**

Pokud mají kupující silnou vyjednávací pozici, mohou podnikatelům v odvětví způsobit ztráty. Navíc velká síla kupujících s sebou nese potenciál zostřit konkurenční vztahy uvnitř odvětví. Pod tlakem kupujících se k sobě výrobci, obávající se ztráty zakázky mohou začít chovat tvrdě. Kupující pak svou sílu mohou využít k tomu, že i nadále budou utvrzovat své silné postavené a vydobudou si na podnicích další výhody.<sup>30</sup>

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Síla a vliv dodavatelů mohou snižovat ziskovost jednotlivých podniků v odvětví. „*Silní dodavatelé surovin, energie, technologie, kvalifikované práce atp. mohou snižovat zisky svých odběratelů zvyšováním cen vstupů nebo snižováním jejich kvality.*“<sup>31</sup>

Samotná strategie pak má za úkol najít takové řešení, díky kterému bude podnik těmto vlivům úspěšně čelit nebo je efektivně využije ve svůj prospěch.

Při aplikaci Porterova modelu se můžeme dopustit několika chyb, které budou mít zásadní vliv na vypovídací hodnotu konečné analýzy. Tyto chyby pramení zejména z příliš subjektivního pohledu substituty a možnou konkurenci. Nebezpečné je také časté podceňování trendů nebo nedostatečně tvořivý přístup. To vše má pak za následek, že nedostatečně určíme možné ohrožení, které podniku hrozí od substitutů nebo potenciálních nových konkurentů.<sup>32</sup>

---

<sup>29</sup> PORTER, M. *Konkurenční strategie*. s. 7 -17.

<sup>30</sup> Tamtéž, s. 25 - 27.

<sup>31</sup> SEDLÁČKOVÁ, H, BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006. s. 54.

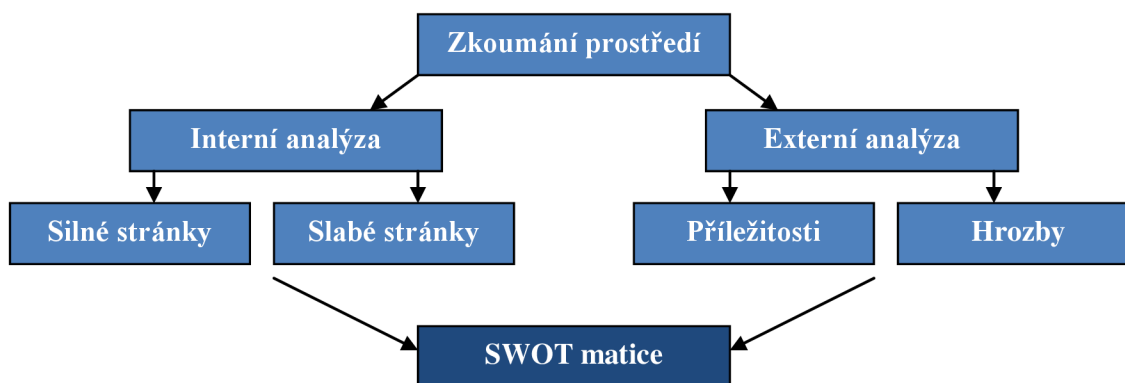
<sup>32</sup> Tamtéž, s. 59.

### 2.4.3. SWOT analýza

SWOT analýza představuje základ strategické analýzy, představuje koncepční rámec pro pojmenování faktorů, které jsou klíčovými v postavení podniku na trhu. Tvoří ji analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku (SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

*„SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovná je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. Příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jeho východisku pro formulaci strategie.“*<sup>33</sup>

Ne vždy je zcela zřejmé, jestli daný jev znamená pro podnik hrozbu nebo příležitost, obdobně zda se jedná o silnou stránku podniku nebo jeho slabou stránku. V praxi se často stává, že jsou mezi sebou vzájemně zaměňovány jednotlivé kategorie, poté jsou příležitosti uváděny mezi silnými stránkami a opačně. Je nutné striktně vymezovat, že silné a slabé stránky patří mezi interní firemní faktory a naproti tomu příležitosti a hrozbu jsou faktory externími, které se týkají firemního okolí.<sup>34</sup>



**Obr. 2: Výsledky komplexní SWOT analýzy (Zdroj: BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007. s. 155)**

<sup>33</sup> SEDLÁČKOVÁ, H, BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006. s. 91.

<sup>34</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007. s. 156.

SWOT analýza bude plnit svou úlohu při tvorbě strategie podniku, pokud její aplikace povede k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů makrookolí i mikrookolí, zároveň pokud povede k predikci možných vývojových faktorů v daných oblastech a zejména pokud nalezne souvislosti mezi všemi faktory.<sup>35</sup>

#### **Postup při realizaci SWOT analýzy:**

- V prvním kroku je nezbytné předpovědět a identifikovat hlavní změny v okolí podniku, k tomu slouží závěry předchozích analýz.
- Druhý krok využívá závěry jednotlivých částí analýz vnitřních zdrojů a také schopnosti podniku identifikovat svoje silné a slabé stránky a specifické přednosti.
- Poslední krok sestavení SWOT analýzy sestává v posouzení jednotlivých silných a slabých stránek a zároveň je nutné posoudit hlavní změny v okolí podniku. Za tímto účelem se používá tzv. diagram analýzy SWOT.<sup>36</sup>

#### **Analýza SW, OT**

SWOT analýzu lze také diverzifikovat na analýzu SW (analýzu silných a slabých stránek) a analýzu OT (analýzu příležitostí a ohrožení). Jednotlivé faktory ovlivňující podnik roztřídíme do různých kategorií a následně posoudíme jejich vliv přiřazením číselného hodnocení. Na základě přiřazených bodů pak určíme silné a slabé stránky podniku. V případě příležitostí a hrozeb posuzujeme i jejich pravděpodobnost úspěchu/výskytu a přitažlivost/závažnost.<sup>37</sup>

#### **Diagram SWOT analýzy**

Tento diagram se vyznačuje svou přehledností a systematičností. Použití diagramu SWOT analýzy usnadní porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními faktory, kterými jsou silné a slabé stránky podniku. S jeho pomocí lze dospět k úvaze směřující k sestavení správné strategie, neboť kombinace výše jmenovaných faktorů umožňuje vytvořit několik předpokládaných budoucích vývojů. Graficky znázorněná kombinace

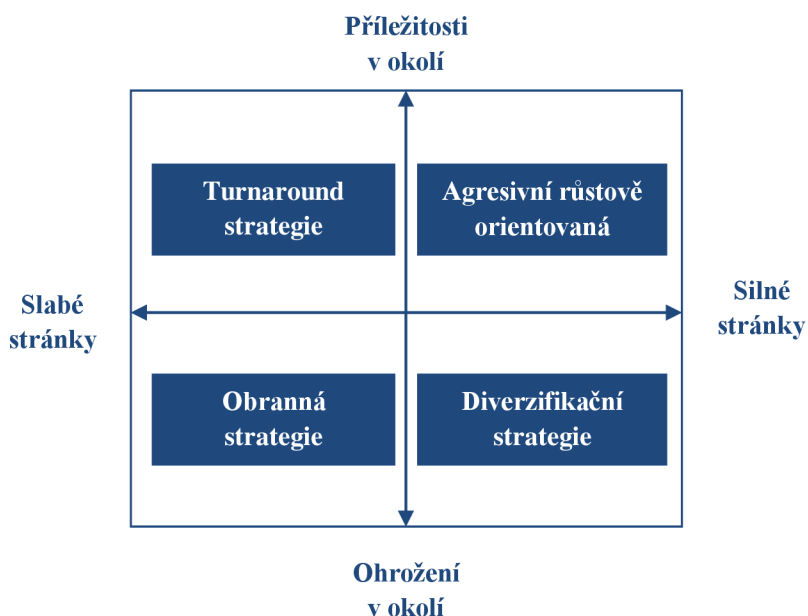
---

<sup>35</sup> SEDLÁČKOVÁ, H, BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006. s. 91.

<sup>36</sup> Tamtéž, s. 57.

<sup>37</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007. s. 159 – 161.

jednotlivých složek SWOT analýzy tedy umožňuje porovnat čtyři rozdílné vzorové situace.<sup>38</sup>



**Obr. 3: Diagram SWOT analýzy (Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H, BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006. s. 92.)**

**V prvním kvadrantu** se podnik setkává s několika příležitostmi a zároveň nabízí množství silných stránek, je pro podnik nejvíce příznivý, výsledkem by měla být růstově až agresivně orientovaná strategie, která se označuje jako „max-max“. **Ve druhém kvadrantu** má podnik řadu silných stránek, ale zároveň i množství nepříznivých jevů v okolí. Aplikace strategie „min-max“ pak tedy předpokládá maximalizaci silných stránek za současné minimalizace ohrožení. **Třetí kvadrant** představuje podnik s mnohými příležitostmi, ale také s velkým množstvím slabých míst. Strategie „max-min“ pak vede k maximalizaci příležitostí a překonání slabých stránek. **Čtvrtý kvadrant** pak představuje situaci, kdy převažují slabé stránky a vyskytuje se zároveň i mnoho rizik pro podnik. Cílem strategie „min-min“ pak je snaha minimalizace jak slabých stránek tak ohrožení, která pro podnik plynou.

<sup>38</sup> SEDLÁČKOVÁ, H, BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006. s 92.



## 2.5. Podnikatelské riziko

Podnikatelské riziko souvisí s rozhodováním podnikatele v nejrůznějších oblastech jeho činnosti. Je velmi ovlivněno omezenou možností přesně predikovat budoucí vývoj.

V ekonomickém pojetí je pojem riziko používán, zejména pokud se hovoří o možné nejednoznačnosti v průběhu ekonomických procesů i jejich výsledků. Ovšem nejedná se pouze o riziko ekonomické, ale působí zde i mnohá jiná (politické, právní, bezpečnostní atd.).<sup>39</sup>

*„Pokud podnikatel zná s jistotou možné důsledky svého rozhodování, můžeme hovořit o rozhodování za jistoty. Bohužel pro podnikatelské aktivity jsou mnohem častější případy, kdy podnikatel nezná možné budoucí stavy, ani nemá jistotu, s jakou nastanou. Jeho rozhodování je zatíženo nejistotou – podnikatelským rizikem.“*<sup>40</sup>

### 2.5.1. Hodnocení rizik

Pokud chceme hodnotit rizika, je nezbytné umět nejprve definovat hrozby a pravděpodobnost, s jakou mohou nastat. Takto analyzovaná rizika pak mohou být předmětem procesu řízení rizik a jejich minimalizace.

Samotná analýza rizik zahrnuje tyto kroky<sup>41</sup>:

1. **Stanovení hranice analýzy rizik**, kde se dle záměru managementu určí pomyslná čára, která je dělítkem mezi aktivy, která budou a která nebudou do samotné analýzy zahrnuta. Jsou to taková aktiva, která jsou z hlediska prováděné analýzy dle mínění a potřeba managementu relevantní.
2. **Identifikace aktiv**, kdy je nejprve proveden soupis majetku, který daný subjekt vlastní, a který bude podle již stanovené hranice rizik do posouzení zařazen.
3. **Stanovení hodnoty aktiv**, které se děje na základě velikosti možné škody v případě, pokud by došlo ke zničení či jinému znehodnocení aktiva, a to podle nákladových nebo výnosových charakteristik daného aktiva. Zde je podstatné dělení na aktiva jedinečná a aktiva jednoduše nahraditelná.
4. **Identifikace hrozeb**, kdy je sestaven seznam hrozeb, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv uvnitř hranice analýzy rizik.

<sup>39</sup> SMEJKAL, V, RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2006. s. 78 – 79.

<sup>40</sup> VEBER, J, SRPOVÁ, J a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*. 2008. s. 17 -18.

<sup>41</sup> SMEJKAL, V, RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2006. s. 86 - 92.

5. **Analýza hrozeb**, kdy dojde k hodnocení každé hrozby vůči každému aktivu a stanoví se, zda je dané aktivum zatíženou možnou hrozbou. Po provedení tohoto kroku vznikne jasně definovaný seznam, kdy ke každému aktivu je přiřazena možná hrozba se stanovenou úrovní hrozby a zranitelností.
6. **Pravděpodobnost jevu**, kdy určíme, jestli je možné považovat analyzovaný jev za náhodný, nebo zda je možné uvažovat o pravidelném intervalu výskytu. V tomto kroku ke každému jevu tedy určíme pravděpodobnost, s jakou může nastat.
7. **Měření rizika**, kdy výše daného rizika je podmíněna hodnotou aktiv, úrovní hrozby a zranitelností aktiva. Stupeň rizika je pak měřen pravděpodobností vzniku nepříznivé odchylky, tedy odchylky od žádoucího stavu.

## 2.6. Odůvodnění vybraných nástrojů

Tato diplomová práce se bude zabývat tvorbou strategie diferenciací. Důležitou základnou k vypracování strategie diferenciací jsou důkladné analýzy, které umožní porozumět jak makrookolí tak mikrookolí. Z tohoto důvodu byly jako nejvhodnější nástroje pro dosažení cíle diplomové práce zvoleny PESTE analýza pro rozbor vlivu obecného okolí a Porterova analýza pro rozbor vlivu oborového okolí. Nabízelo by se i použití 7S analýzy, ale jelikož cílem diplomové práce není vypracovat strategii pro stávající podnik, nemůže být tento nástroj použit. K vyjádření vztahu mezi poznatky zjištěnými předchozími analýzami je nejvhodnější SWOT analýza a to zejména pro svou přehlednost a systematičnost. Pro úplnost je potřeba také odhalit případná rizika vyplývající z dané strategie, proto byla zpracována i teorie zabývající se podnikatelským rizikem. Vypracování analytické části na základě metodiky zpracované v teoretické části diplomové práce pak tvoří velmi dobrou základnu pro návrh samotné strategie diferenciací v poslední části diplomové práce.

### 3. Analýza problému a současné situace

Úkolem analýzy je odhalit relevantní poznatky vztahující se k dané problematice a tyto zjištěné skutečnosti pak náležitě posoudit a dát do celkových souvislostí.

Úvodem, než budou zpracovány samotné analýzy, je třeba upřesnit, že malý podnik, jehož strategie je předmětem této diplomové práce, bude nově vzniklým podnikem v oblasti služeb. Nejedná se tedy o změnu strategie stávajícího podniku, ale o návrh strategie zcela nově vznikajícího podniku. Prvotním předpokladem je, že podnik by měl působit v hostinské činnosti. Dále se analýza zaměří na podnikatelský potenciál v Pardubickém kraji, konkrétně v okrese Svitavy. Důvodem je skutečnost, že autorka práce (možná budoucí majitelka podniku) pochází z této části České republiky, a tedy považuje za vhodné začít podnikání v místě, které důkladně zná. Je také důležité zmínit, že na základě znalosti dané lokality bude analýza strukturovaná s ohledem na potvrzení reálnosti a životaschopnosti návrhu takové strategie, jejíž podstatou je podnikání založené na konceptu být přátelský k dětem.

Aby analýzy mohly být kvalitně zpracované a měly skutečnou vypovídací hodnotu, považují toto upřesnění na úvod za nezbytné. Je scestné provádět analýzy a přitom nemít žádnou základní myšlenku-předpoklad, kudy by se měla daná strategie odvíjet. V takovém případě by výsledkem analýzy bylo mnoho jistě správných dat, ale bez skutečného přínosu a se složitou vypovídací hodnotou.

Následující analýzy mají tedy za úkol prokázat či vyvrátit domněnku, zda lze shledávat podnikatelský potenciál v návrhu strategie malého podniku na základě tzv. baby friendly <sup>42</sup> konceptu. A zjistit, která lokalita na svitavsku bude pro budoucí podnik nejvíce perspektivní.

---

<sup>42</sup> Jako baby friendly můžeme označit podnik, který svou nabídku služeb upravil potřebám dětských zákazníků. Tyto podniky přátelské k dětem tak nabízí speciální pokrmy pro malé návštěvníky, ale především i speciální vybavení.

### **3.1.Průzkum a analýza makroekonomického prostředí**

První analýza se bude věnovat analýze makroekonomického prostředí. Jako nejvhodnější nástroj pro tuto analýzu byla vybrána tzv. PEST analýza.

#### **3.1.1. PEST analýza**

##### **Politické a legislativní faktory**

Česká republika je součástí Evropské Unie, podnikatelé tedy mohou žádat o dotace na své podnikání z evropských fondů. Česká republika jako jedna z mála zemí zatím nepřistoupila na měnu EURO. To lze považovat za výhodu pro podnikatele orientované výhradně na tuzemský trh (předpokládá se, že pokud by EURO zavedeno bylo, došlo by ke všeobecnému zdražení). Hrozbou by mohla být nestabilní politická situace v zemi. Složení vlády a její trvání je nejisté, v případě změn ve vládě může docházet k pozastavení nebo zrušení dotací pro podnikatele, které plynou jak z Evropské unie, tak ze samotných místních ministerstev. Zároveň před nedávnem došlo ke změně na postu prezidenta republiky. Nový prezident České republiky Miloš Zeman bude s největší pravděpodobností na rozdíl od Václava Klause více tzv. proevropský, nehrozí tedy zcela iracionální krok, jakým by byl pokus o vystoupení České republiky z Evropské Unie. Ale i tak veškeré změny znamenají riziko a nejistotu, která jen posílí politická pnutí v zemi. Zároveň se již dlouhou dobu jedná o sloučení dvou ministerstev a to ministerstva dopravy a ministerstva průmyslu a obchodu do jednoho úřadu. Tento krok, který bude jistě velmi organizačně náročný, s sebou může přinést nepřehlednost a průtahy ve věcech o kterých jednotlivá ministerstva samy rozhodují.

Podnikatel se musí seznámit s právním ukotvením podnikání v České republice. Je třeba věnovat pozornost zejména následujícím zákonům: Obchodní zákoník, Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání. Tyto dva zákony popisují druhy živností, jejich vznik a zánik i právní náležitosti a podmínky pro započetí a provoz podnikatelské činnosti. Dále pak by měl každý podnikatel, který bude zároveň i zaměstnavatelem věnovat pozornost Zákoníku práce. Z dalších důležitých zákonů můžeme jmenovat například Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele ve znění pozdějších předpisů, Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, a jiné. Znalost dalších platných zákonů následně vyplývá ze specifických požadavků daného oboru podnikání

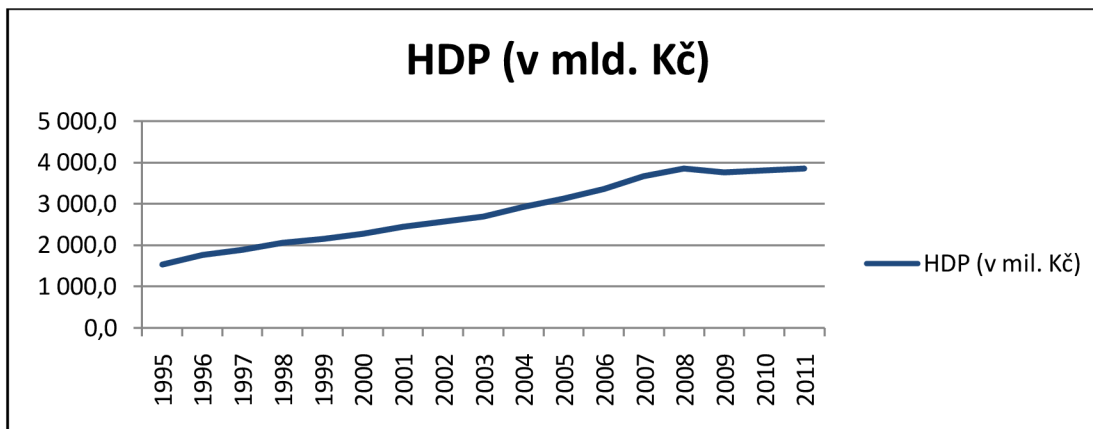
a je tedy velmi individuální. Důležitým zákonem pro začínajícího podnikatele je také zákon, který se týká malého podnikání, tedy Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. Tímto zákonem se zřizuje Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, která jako příspěvková agentura pomáhá podnikatelům s financováním a rozvojem podnikání. Dle § 4a tohoto zákona: „Agentura plní úkoly v oblasti podpory podnikání tím, že:

- a) poskytuje podporu malým a středním podnikatelům podle tohoto zákona,
- b) poskytuje podporu podnikatelům na základě programů schválených vládou podle zvláštního zákona,
- c) plní funkci určené organizace při poskytování investičních pobídek podle zvláštního zákona,
- d) plní další úkoly v oblasti podpory podnikání.

Agentura dále poskytuje podporu podnikatelům z finančních prostředků Evropské unie.“<sup>43</sup>

### Ekonomické faktory

Jedním ze základních makroekonomických ukazatelů, který má vliv na vývoj podniku je míra ekonomického růstu. Následující graf ukazuje, tak se v letech vyvíjelo HDP v České republice.



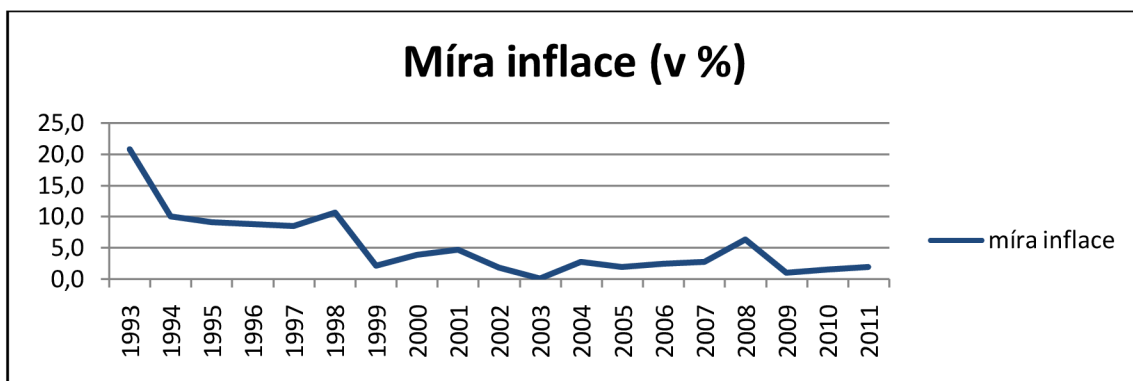
Graf 2: Vývoj HDP (Zdroj: CZSO<sup>44</sup>)

<sup>43</sup> Zákon o podpoře malého a středního podnikání. In: *Podnikatel.cz: průvodce vašim podnikáním* [online]. © 2007 – 2013 [cit. 2013-01-13]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-47-2002-sb-o-podpore-maleho-a-stredniho-podnikani-a-o-zmene-zakona-c-2-1969-sb-o-zrizeni-cele-zneni/> .

<sup>44</sup> Statistiky: Makroekonomické údaje. In: *Český statistický úřad* [online]. © Český statistický úřad, 2013, 23. 1. 2012 [cit. 2013-01-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky> .

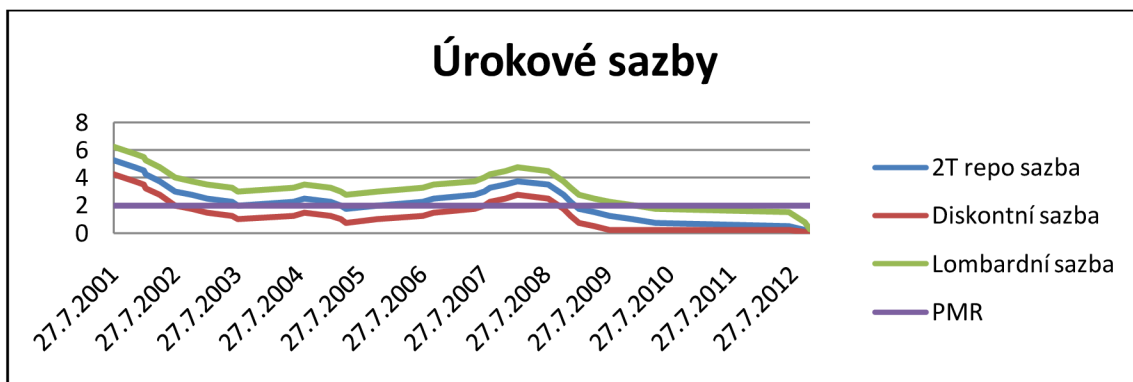
Z grafu je patrné, že poklesu, který nastal mezi roky 2007 a 2008 se ekonomika České republiky postupně oživuje a HDP roste. To může značit oživení po celosvětové ekonomické krizi a tedy i vhodné podmínky pro podnikání a jeho rozvoj.

Dalším důležitým prvkem je míra inflace a úroková míra.



**Graf 3: Míra inflace (Zdroj: CZSO <sup>45</sup>)**

Z grafu 3 je patrné, že v roce 2011 byla míra inflace těsně pod úrovní 2 %. Platí, že firemní zisky jsou vyšší v inflačním prostředí, protože podniky mohou zvyšovat svoje ceny spolu s růstem cen nákladů. Hodnota indexu u hranice 2 % je optimální, neboť se nezvyšují pouze ceny zboží a služeb, ale také příjmy obyvatelstva.



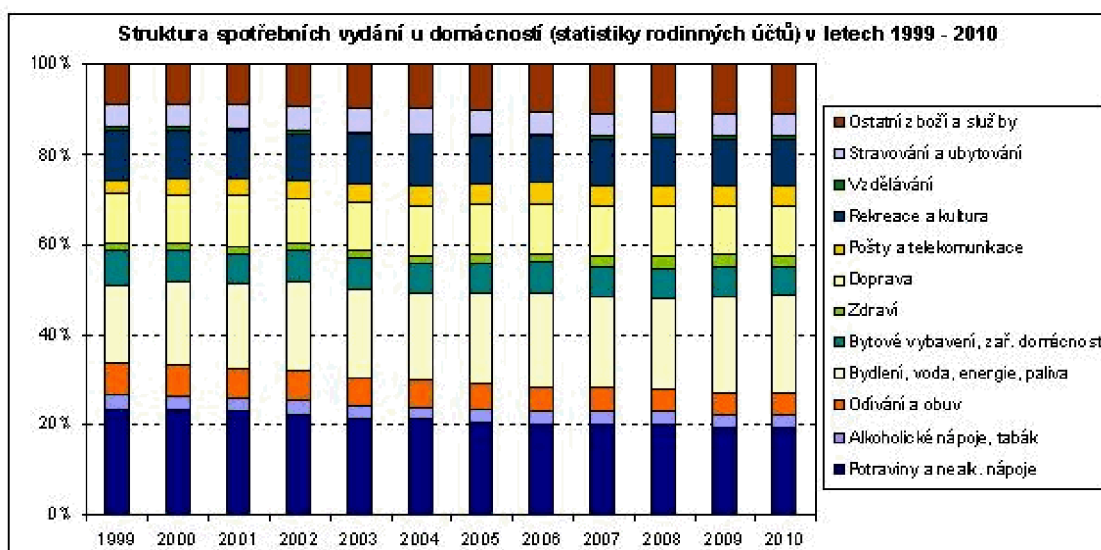
**Graf 4: Úrokové sazby ČNB (Zdroj: Finance.cz <sup>46</sup>)**

<sup>45</sup> Statistiky: Makroekonomické údaje. In: Český statistický úřad [online]. © Český statistický úřad, 2013, 23. 1. 2012 [cit. 2013-01-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>.

<sup>46</sup> Úrokové sazby ČNB. In: Finance.cz [online]. [cit. 2012-12-13]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/sazby-cnb>.

Vývoj úrokových sazeb pak názorně ukazuje graf 4. ČNB úrokové sazby se postupně snižuje. Běžný občan pocítí snížení úrokových sazeb tak, že mu banka sníží úrokovou sazbu na spořicíh účtech, kde není pevně stanovena garantovaná výše úrokové sazby. Bude tak docházet k menšímu zhodnocování peněz uložených na spořicíh účtech. Pozitivním jevem může naopak být, že pravděpodobně budou finančně dostupnější půjčky v bankách, respektive, je předpoklad, že banky budou půjčovat za nižší úrok.

Pro podnik působící v odvětví služeb je také důležité znát strukturu výdajů domácností. Tu ukazuje následující graf 5. Vzhledem k předpokládanému oboru podnikání (hostinská činnost) bude pro tuto analýzu nejdůležitější, jakých hodnot dosahují vydání domácností právě na stravování, případně na ubytování. Důležitým ukazatelem také je vývoj těchto vydání v čase, respektive zda prokazuje významný nárůst nebo pokles během posledních několika let.



**Graf 5: Struktura spotřebních vydání domácností v letech 1999 – 2010 (Zdroj: CZSO <sup>47</sup>)**

<sup>47</sup> Statistika rodinných účtů: vydání a spotřeba domácností. In: Český statistický úřad [online]. © Český statistický úřad, 24. 1. 2012 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/rodimne\\_ucty](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/rodimne_ucty).

Jak ukazuje graf 5 v letech 1999 – 2010 vykazuje struktura vydání domácností v sektoru stravování a ubytování poměrně setrvalý charakter bez výrazných změn jak v nárůstu, tak poklesu.

Důležité je také sledovat daňovou politiku státu. Zvyšující se daň z přidané hodnoty snižuje koupěschopnost obyvatelstva. Také pokud by podnik vlastnil velké pozemky a nemovitosti, nezbytné k výkonu podnikání, zvyšující se daň z nemovitosti by mohla pro podnik představovat zvýšenou finanční zátěž. Stejně tak by mohla představovat zvýšenou finanční zátěž možné zvýšení daně z příjmu právnické osoby.

Jelikož zaměření podniku bude výhradně na tuzemský trh, nebude poskytovat služby pro zahraničí, není nutné zde provádět bližší analýzu vývoje kurzu koruny vůči cizím měnám, přepokládanou monetární politiku České národní banky ani není nezbytné blíže analyzovat trend vývozu zboží a služeb.

### **Sociální a demografické faktory**

Na tomto místě se potřeba věnovat se demografickému složení obyvatel v okrese Svitavy, potažmo i v Pardubickém kraji a také trendu, který se prosazuje v demografickém vývoji v celé České republice.

Celková populace v České republice činí 10 505 445 obyvatel, z toho 1 632 247 jsou děti do 15 let. V pardubickém kraji žije 516 411 obyvatel, z toho 81 798 je dětí do 15 let.<sup>48</sup> V okrese Svitavy žije 105 037 obyvatel. Z toho v regionu Svitavska žije 31 875 obyvatel, z toho 4 861 dětí do 15 let, na Litomyšlsku 26 808 obyvatel, z toho dětí do 15 let 4178, v regionu Moravská Třebová 26 938 obyvatel, z toho dětí do 15 let 3 943 a na Poličsku 19 642 obyvatel, z toho dětí do 15 let 3 003.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Věkové složení obyvatel v roce 2011. In: *Český statistický úřad* [online]. 31. 5. 2012, 13. 6. 2012 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/4003-12>.

<sup>49</sup> Vybrané údaje podle správních obvodů obcí s rozšířenou působností. *Statistika & My* [online]. 2012, roč. 02, č. 01, 50 - 54 [cit. 2013-01-19]. ISSN 1804-7149. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/7D002A5815/\\$File/18041201.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/7D002A5815/$File/18041201.pdf)



Průměrný věk obyvatel v Pardubickém kraji je 41 let, což je téměř totožné s celorepublikovým věkovým průměrem. Nejvíce obyvatel se nachází ve věkové hranici 37 let, to platí jak pro celou republiku, tak pro Pardubický kraj.<sup>50</sup>

Z hlediska věkové struktury obyvatelstva v Pardubickém kraji lze v roce 2011 proti roku předchozímu sledovat pokračující pokles počtu obyvatel ve skupině obyvatel 15 – 64 let (oproti roku 2010 o 1,4 %), naopak růst byl zaznamenán ve skupině 65letých a starších (o 4,1 %), zároveň také vzrostl počet dětí ve věku 0 – 14 let a to na úroveň roku 2005. Růst počtu dětí do 15 let lze pravděpodobně připsat skutečnosti, že v kraji je nejnižší počet uměle přerušovaných těhotenství na 100 porodů.<sup>51</sup> Ovšem celorepublikově se mluví spíše o neustálém poklesu počtu živě narozených dětí.

V průběhu 90. let minulého století začalo docházet ke změně životního stylu obyvatel. To se začalo projevovat zejména ve snížení úhrnné plodnosti a tím, že se průměrný věk matky při narození dítěte se začal zvyšovat. „*Na tomto vývoji se podílela především ekonomická transformace (pokles sociální úrovně, obtížně hledající zaměstnání matky s malými dětmi, nedostatek bytů finančně dostupných mladým rodinám) a přizpůsobování se západoevropskému modelu rodiny (růst významu vzdělání, rozvoj moderních forem antikoncepce, emancipace žen, odkládání narození dítěte do vyššího méně biologicky příznivého věku žen).*“<sup>52</sup> To je také důsledkem toho, že česká populace v posledních letech postupně stárá. Lidé již nezakládají rodiny v mladém věku, ale přednější je pro ně vystudovat a nastartovat kariéru, proto se nezdívá, že věk prvorodiček se blíží 30 rokům. Takoví lidé již mají vybudovaný určitý způsob života, kterého se nehodlají vzdát ani po založení rodiny. A to je velký posun ve změně životního stylu, který přináší velký podnikatelský potenciál – nabídnout rodinám s malými dětmi takové služby, aby se mohli dále věnovat svým koníčkům a být ve stálé přímé interakci s ostatními tak, jak byli zvyklí před příchodem potomků. I když jistým ohrožením se může zdát fakt, že počet dětí se neustále snižuje.

<sup>50</sup> Věkové složení obyvatel v roce 2011. In: *Český statistický úřad* [online]. 31. 5. 2012, 13. 6. 2012 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/4003-12>.

<sup>51</sup> Charakteristika pardubického kraje. In: *Statistická ročenka Pardubického kraje 2012* [online]. 28. 12. 2012 [cit. 2013-01-19]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/D0003FCA66/\\$File/53101112chcz.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/D0003FCA66/$File/53101112chcz.pdf).

<sup>52</sup> Ženy a muži v krajích ČR: Demografie. In: *Český statistický úřad* [online]. © Český statistický úřad, 2013, 1. 6. 2012 [cit. 2013-01-19]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/analyza:\\_zeny\\_a\\_muzy\\_v\\_krajich\\_cr\\_demografie](http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/analyza:_zeny_a_muzy_v_krajich_cr_demografie).

### **Technologické faktory**

Technologické faktory, zejména jejich rozvoj a schopnost podniku využívat a modernizovat potřebné zařízení v této oblasti je jednou z klíčových oblastí konkurenceschopnosti podniku. Pokud nebude podnik reagovat na technický a technologický pokrok, nebude schopen adekvátně reagovat také na svou konkurenci.

Zákazníci také stále více vyžadují takové produkty, které jsou vysoce kvalitní, a pro podniky se stalo nutností získat certifikáty kvality, jako jsou ISO 9000, ISO 9001 nebo ISO 9004 (normy systému managementu jakosti). Zároveň je téměř nutností bez ohledu na obor podnikání sledovat nejnovější poznatky v oblasti informačních technologií, mobilních služeb a přenosu dat, protože často se v této sféře objevují nové kanály, jak komunikovat se svými konkurenty, ale i se svými zákazníky. Příkladem může být třeba rozvoj sociálních sítí, které již v současné době mají velký vliv, a v budoucnu se tento vliv bude ještě prohlubovat.

Již bylo uvedeno, že strategie, která bude v této práci navržena, se bude týkat malého podniku, který působí ve službách. V takovém odvětví není zpravidla potřeba natolik velké a nákladné investice jako například ve složité výrobě. Důležitým prvkem, který spojuje obory podnikání bez ohledu na jejich předmět podnikání je rychlost zastarávání vybavení nezbytného k provozu podnikatelské činnosti. V tomto směru je žádoucí, aby podnikatel důsledně sledoval vývojové trendy ve své oblasti podnikání a nedopustil, aby jeho podnikání doznalo významných ztrát z důvodu zastarání vybavení.

### **3.2. Podnikatelský potenciál okresu Svitavy**

Okres Svitavy je jedním z okresů náležících do Pardubického kraje. Leží na pomezí Čech a Moravy. Pardubický kraj se nalézá ve východní části Čech. Spolu s krajem Královéhradeckým a Libereckým tvoří oblast soudržnosti Severovýchod tedy tzv. NUTS 2 <sup>53</sup>. Část severovýchodní hranice kraje je zároveň i státní česko-polskou

---

<sup>53</sup> NUTS (Nomenklatura územních statistických jednotek) značí územní celky rozdělené pro potřeby statistického monitorování Eurostatu. NUTS 2 je ekvivalentem českého pojmu region, kde se počet obyvatel pohybuje v rozmezí 800 tis. až 3 mil.

hranicí.<sup>54</sup> Samotný okres Svitavy sousedí s okresy Ústí nad Orlicí, Šumperk, Olomouc, Prostějov, Blansko, Žďár nad Sázavou a Chrudim. Ovšem do Pardubického kraje náleží pouze první a poslední ze jmenovaných. Mimo okresního města Svitavy jsou největšími městy Litomyšl, Polička, Moravská Třebová, ze sousedních okresů pak města Ústí nad Orlicí, Vysoké Mýto nebo Česká Třebová.

Celým Pardubickým krajem probíhá silnice R 35, která „*představuje v současných plánech české dálniční sítě tzv. severní páteřní trasu spojující Čechy a Moravu.*“<sup>55</sup>

Rychlostní silnice R 35 vedoucí z Liberce přes Hradec Králové do Olomouce a Lipníku nad Bečvou v současné době přímo prohází městy Svitavy, Litomyšl a Moravská Třebová. Pro zmíněná města je jejich poloha velmi výhodná jak z ekonomického tak z turistického hlediska. Města mají velký potenciál návštěv mimo jiné i díky tomu, že jsou to tranzitní města se strategickou polohou na významné trase. Proto se následující text bude soustředit právě na tato města jako na ta s největším potenciálem pro rozvoj malého podniku.

**Svitavy** jsou bývalým okresním městem se silnou textilní minulostí. Dnes zde žije 17 500 obyvatel, jejichž průměrný věk je 39 let. Pro turisty je lákadlem zrekonstruované náměstí, které má druhé nejdelší podloubí v České republice. Turisticky atraktivní je též muzeum a galerie. Svitavy jsou dnes rozvíjejícím se městem. Velké finanční prostředky jsou vynakládány na investiční výstavbu, na investice do životního prostředí, na podporu kultury a sportu. Zejména kulturní činnosti je soustředěna do nového objektu Fabrika. Ze starého objektu bývalé továrny firmy Ettl z roku 1925 vznikla moderní stavba víceúčelového kulturního a vzdělávacího zařízení. Od roku 2008 v něm sídlí městská knihovna s čítárnou, učebny, přednáškový sál, prostory pro zájmovou činnost a spolky, pro sociální organizace i pro podnikatele. V kulturním centru Fabrika se ročně koná množství koncertů převážně českých interpretů. Za zmínku stojí také Ottendorferova knihovna, jejíž budova je jedním z významných kulturních stánků města. Mezi významné rodáky patří zejména Oskar Schindler, zachránce 1 200 lidských

---

<sup>54</sup> Charakteristika Pardubického kraje. In: *Metodická podpora regionálního rozvoje* [online]. [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/pardubicky-kraj.html> .

<sup>55</sup> Rychlostní silnice R 35: Historie a význam. In: *Ředitelství silnic a dálnic* [online]. © 2010 [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <http://www.r35.eu/vyznam-a-historie-r35>.

životů v době holocaustu za 2. světové války. Ve městě je možné navštívit stálou výstavu Hledání hvězdy Davidovy – Oskar Schindler – spravedlivý mezi národy.<sup>56</sup>

**Litomyšl** je kulturním městem, kde se snoubí historie i moderna. Žije tu přes 10 tis. obyvatel a jeho součástí je také několik integrovaných obcí v blízkém okolí. Průměrný věk obyvatel je 36 let. Litomyšl je město s rozšířenou působností. Historie i bohatý současný život, památky i moderní architektura přitahují k Litomyšli pozornost turistů a návštěvníků z celého světa. Nejenom zahraniční ale i tuzemské turisty sem láká mnoho památek nebo kulturních akcí. Nejznámější je Státní zámek Litomyšl, jehož areál je od roku 1999 zapsán na seznamu světového kulturního dědictví UNESCO. Od roku 1949 se v jeho prostorách koná věhlasný Mezinárodní operní festival Smetanova Litomyšl, který taktéž přitahuje návštěvníky z celého světa.<sup>57</sup>

Dle Databáze výzkumů a analýz agentury CzechTourism se Státní zámek Litomyšl pravidelně umísťuje mezi Top 5 nejvíce navštěvovanými cíly Pardubického kraje. Například za rok 2008 v TOP 5 nejnavštěvovanějších cílů Pardubického kraje byly dva přímo v Litomyšli – Státní zámek Litomyšl (2. místo) a Regionální muzeum Litomyšl (5. místo).<sup>58</sup>

V Litomyšli se narodili, žili nebo působili či stále působí některé slavné osobnosti jako Bedřich Smetana, Alois Jirásek, Božena Němcová, Josef Váchal, Magdalena Dobromila Rettigová nebo z novodobých osobností například Zdeněk Kopal či Olbram Zoubek.

Město Litomyšl pravidelně připravuje řadu projektů a turisticky zajímavých akcí, na kterých spolupracuje i s malými podniky přímo v Litomyšli. Podnikům to tak přináší vyšší zisky a zároveň dochází ke kulturnímu oživení města. Pro drobné podnikatele zejména v oblasti služeb, a pohostinství se zdá být zajímavých místem, kde uvést do praxe své podnikatelské vize.

---

<sup>56</sup> O městě: Svitavy. In: *Svitavy: oficiální informační portál města Svitavy* [online]. © 2013 [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <http://www.svitavy.cz/cs/m-1-o-meste/>.

<sup>57</sup> Litomyšl - základní údaje. In: *Litomyšl: Město Litomyšl* [online]. © 2011 [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: [http://www.litomysl.cz/?id\\_str=1311053145839](http://www.litomysl.cz/?id_str=1311053145839).

<sup>58</sup> Výzkumy a analýzy. In: *CzechTourism* [online]. [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <http://vyzkumy.czechtourism.cz/#;f=vyzkumy-a-analyzy>.

Ve výzkumu, který je uveřejněný ve Strategickém plánu rozvoje města Litomyšl pro období 2008 – 2015<sup>59</sup> je uvedeno, že obyvatelé ve městě nejvíce postrádají zejména tyto obchody a služby: nekuřácké restaurace, restaurace s dětskými koutky, cukrárna (nekuřácká), české obchody s kvalitním oblečením a obuví. Toto jsou možné impulsy pro podnikatele, kteří se rozhodnou podnikat ve městě Litomyšl.

Jak pro Litomyšl, tak pro Svitavy platí, že velký potenciál nabízí i jejich blízké okolí, kde se nachází několik hradů a zámků (zmiňovaný Stání zámek Litomyšl, zámek Nové Hrady, zřícenina hradu Košumberk, zřícenina hradu Svojanov a jiné.) Velké vyžití pro nenáročné výlety zejména pro rodiny s dětmi nabízí Litomyšli blízké pískovcové útvary Toulouvcovy maštale nebo Žďárské vrchy.

**Moravská Třebová** je označována za renesanční perlu. Město s rozšířenou působností je obdobně veliké jako předchozí dvě, má celkem přes 11 tis obyvatel. Průměrný věk obyvatel je 39 let. Město Moravská Třebová je atraktivním, moderním centrem se značným ekonomickým potenciálem, má dlouhou tradici průmyslové výroby, která spadá až do 19. století. Největší pracovní potenciál představovali odborní pracovníci v lehké a střední průmyslové výrobě a v odvětví textilního průmyslu. Na tuto tradici kvalifikované pracovní síly dnes navazují jak domácí, tak také zahraniční podnikatelské subjekty. Turisticky atraktivními cíly jsou Městské muzeum a zámek. Městské muzeum mimo pravidelně obměňovaných výstav nabízí ve stálé expozici Holzmaisterovu sbírku mimoevropského umění. Největším lákadlem je ale expozice věnovaná starému Egyptu, kde je vystavena mumie princezny Hereret. Po Náprstkově muzeu je tato egyptská sbírka největší v republice. Expozice je komponována jako staroegyptská hrobka s malbami na zdi. Pro návštěvníky zámku je připraveno několik prohlídkových okruhů ukazující život měšťanů od doby baroka a historii selského bydlení na Moravskotřebovsku. Město ve spolupráci s blízkým okolím připravuje každoročně několik kulturních akcí jako například festival Dny slovenské kultury, každoroční festival středověkých řemesel, divadla a hudby, Zámecké kejkle a kratochvíle, nebo

---

<sup>59</sup> Strategický plán rozvoje města Litomyšl pro období 2008 – 2015: Průzkum názorů obyvatel a ekonomických subjektů. In: *Litomyšl: Podnikatel* [online]. 12. 3. 2008 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: [http://www.litomysl.cz/?lang=cz&co=strategicky\\_plan&akce=pruzkum](http://www.litomysl.cz/?lang=cz&co=strategicky_plan&akce=pruzkum)

mezinárodní festival sborového zpěvu Moravskotřebovské arkády.<sup>60</sup> Tedy město je také velmi zajímavé z hlediska turistického ruchu a má tak potenciál přitáhnout množství zákazníků pro malý podnik.

Jako turisticky nejzajímavější město s největším potenciálem pro založení nového podniku na základě konceptu být přátelský k dětem se jeví Litomyšl. Litomyšl je město s nejnižším průměrným věkem obyvatel, dá se tedy i do budoucna předpokládat nejvyšší koncentraci dětí. Zároveň představuje vyhledávané město z hlediska turistické oblíbenosti. Mezi litomyšlskými obyvateli se navíc začíná objevovat poptávka po podniku, který by byl přizpůsoben pro zákazníky s malými dětmi. Z těchto důvodů bude v následujícím textu diplomové práce jako místo podnikání uvažována právě Litomyšl.

### **3.3. Analýza mikroekonomického prostředí**

Jako další analýza bude zpracována analýza mikroekonomického okolí, která zahrnuje specifika vztahující se již ke konkrétní oblasti podnikání. Analýza bude zpracovaná dle metodiky Porterovy analýzy.

#### **3.3.1. Porterova analýza**

##### **Rivalita mezi konkurenty**

V české republice je koncepce baby friendly hostinských zařízení teprve v rozkvětu. Ale provozovatelé, kteří se určitým způsobem snaží zavést tuto koncepci, mají zatím úspěch. „Přísná a jednotná kritéria baby friendly konceptu se teď snaží do Česka zavést síť hotelů Orea. Majitelé si registrovali značku baby friendly jako ochrannou známku a svůj koncept chtějí prodávat jako franchising i jiným podnikům.“<sup>61</sup> Mezi stávající konkurenty lze tedy zahrnout zmíněnou síť hotelů. Nejbližší Litomyšli je situovaný na Vysočině, kdy koncepci baby friendly hotelu přijal hotel Devět skal v Mílovech (cca 50 km od Litomyše, kraj Vysočina). Největší koncentrace podobných podniků je samozřejmě ve velkých městech, jako je Praha, Brno, Olomouc nebo Ostrava, dále pak

---

<sup>60</sup> Základní informace o městě. In: *Moravská Třebová: renesanční perla ČR* [online]. [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <http://www.mtrebova.cz/mesto/zakladni-informace-o-meste>.

<sup>61</sup> Baby friendly podniky frčí. In: *Česká televize: CT 24* [online]. © Česká televize 1996–2013, 26. 12. 2011 [cit. 2013-01-19]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/157861-baby-friendly-podniky-frci/>.

ve velkých turistických centrech v horských oblastech. Ještě před necelým rokem nebyla v Pardubickém kraji téměř žádná konkurence v hostinských zařízeních, která by získala certifikaci baby friendly. To je možné ověřit na mapě v příloze číslo 2 z dubna roku 2012. Od té doby se situace změnila a dnes (resp. stav k lednu 2013) můžeme podle mapy babyfriendly certificate<sup>62</sup> najít provozovnu s konceptem baby friendly v Pardubicích, na Luckém vrchu u Poličky a v Moravské Třebové, a další dva penziony v Králíkách a Cholticích. Podrobná mapa je vložena v části příloh pod číslem 1. Je tedy nutné konstatovat, že konkurence se poměrně rychle rozrůstá, nejspíše v důsledku růstu poptávky po podobných zařízeních. I když se poptávka zdá být větší než aktuální nabídka trhu, bylo by vhodné, aby podnikatel, který by chtěl aplikovat koncepci na základě přístupu baby friendly, nabídl ještě další přidanou hodnotu pro zákazníky. Pokud konkurence poroste stejným tempem jako doposud, bude brzy další diferenciací podniku nezbytností.

Přímo ve městě Litomyšl a v integrovaných obcích působí celkem 38 stravovacích zařízení. Z toho pouze dvě zařízení mají alespoň venkovní posezení s dětskými prolézačkami a některá nabízejí v omezené míře například dětské stoličky. Ovšem jedná se o kuřácká zařízení, proto je tu pobyt s dětmi vhodný pouze při příznivém počasí a možnosti využití venkovní zahrádky.

### **Hrozba substitučních výrobků**

Za substituční výrobky – služby podniků je možné považovat téměř veškerá zařízení, která mají v nějakém rozsahu zařízený dětský koutek, případně venkovní zahrádku s vyžitím pro dětské návštěvníky. Tato zařízení však zpravidla již neposkytují další služby jako speciální jídelní lístek nebo stravovací doplňky pro děti (židličky, příbory, misky, talíře). Málokdy jsou také zcela nekuřácké. Služby pro dětské návštěvníky jsou tedy poměrně omezené. Je třeba brát v potaz hrozbu plynoucí i od takových podniků. Důvodem je zejména fakt, že náklady na změnu provozovny ze stávající na provozovnu přátelskou k dětem, či její částečná úprava (zařízení malého dětského koutku ať v interiéru nebo v exteriéru) nejsou velké. Jde zejména o pořízení nového specifického vybavení případně změny v jídelním lístku podniku či dodatečné

---

<sup>62</sup> Mapa: Vše. In: *Babyfriendlycertificate* [online]. © baby friendly certificate [cit. 2013-01-19]. Dostupné z: <http://www.babyfriendlycertificate.cz/>.

proškolení personálu Uvedené investice nejsou závratných rozměrů. Konkurenční síla nových substitutů, tedy takových podniků, které zcela nesplňují koncept podniku přátelského k dětem, ale mají část provozovny pro ně uzpůsoben, je významná.

### **Vstup potenciálních konkurentů**

Jak bylo napsáno výše, vstup do odvětví není nijak kapitálově náročný, zejména s ohledem na skutečnost, že není potřeba vlastnit žádné speciální technologie, drahé, špičkové stroje. K proniknutí na trh neexistují tedy výraznější bariéry v kapitálové oblasti. Stejně tak tomu je i v případě legislativních opatření. Podnikatel musí plnit stejná nařízení, jako jiní provozovatelé restauračních zařízení. Jedinou překážkou pro nové konkurenty by mohla být věrnost a loajalita zákazníků stávajících podniků, preference podniků, které již jsou na trhu zavedené.

Hrozbu nových konkurentů představuje zejména rozšíření sítě hotelů Orea, které si také nechali patentovat označení *baby friendly*. Proto není možné využívat přímo toto označení pro identifikaci provozovny (například v jejím pojmenování) a zejména v marketingové kampani je třeba důsledně akceptovat skutečnost, že tento pojem je již patentován. Rozšíření poboček hotelu Orea vlastnicích jejich patentovanou koncepcí *baby friendly* by se mohlo stát velkou konkurencí. Pro nového konkurenta usilující o vstup na trh tedy neexistují významné bariéry a rozšíření formou franchizingu by mohlo být organizačně i finančně snazší než zakládat nový podnik. Zároveň nový podnik by se stal součástí velké společnosti a mohl užívat výhod z toho plynoucích (stabilita, široká klientská základna, společný marketing).

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů tvoří poměrně významný ekonomický prvek v dnešní době. Silní dodavatelé totiž mohou snižovat zisky svým odběratelům. Odběratelé jsou také závislí na pravidelnosti a na plnění sjednaných podmínek dodávek. Pokud se zaměříme na pohostinství, bude nezbytné, aby podnikatel měl spolehlivé dodavatele, protože bude závislý na jeho dodávkách surovin, jídla a nápojů. Při výběru dodavatele je nezbytné sledovat jejich spolehlivost, kvalitu dodávaných produktů a cenu, za kterou jsou schopni dodávku realizovat. Kvalita dodávaných surovin je jedním ze základních předpokladů pro dobrý začátek a fungování podniku. Pokud podnikatel vyžaduje dodávky



nestandardního zboží, nebo takového zboží, jehož výrobou/dodávkou se zabývá pouze několik málo dodavatelů, může nastat riziko, že dodavatel bude mít natolik silnou pozici, že bude v jeho silách vyjednat si takové podmínky dodávky, že by pro odběratele mohly znamenat zvýšenou finanční zátěž. To se může stát například při požadavku mít v nabídce speciální bio potraviny.

Zároveň je vždy třeba počítat s náhlými případy výpadku dodávky například vlivem počasí, které znemožní dodání. Z toho důvodu by se dalo doporučit, aby podnikatel využíval převážně místní dodavatele, kde je možné tuto hrozbu částečně eliminovat. Například velmi kvalitním dodavatelem pečiva a cukrovinek je v blízkém okolí Pekařství a cukrářství Sázava, a.s. (se sídlem v Lanškrounu), dodavatel masa a uzenin s dobrou pověstí je ZŘUD - Masokombinát Polička, a.s. (se sídlem v Poličce), ve stejném městě sídlí i Měšťanský pivovar v Poličce, a.s. V okolí působí i několik drobných pěstitelů ovoce a zeleniny.

Jiným druhem jsou dodavatelé energií, elektrické energie a plynu. Tam je situace jiná a vzhledem k tomu, že na českém trhu je jen velmi malá konkurence mezi dodavateli energií, je cena energií poměrně vysoká a představuje jedny z významných nákladů provozovny. Bohužel v tomto směru neexistuje příliš alternativ a možností, jak tyto náklady výrazně snížit.

### **Vyjednávací síla kupujících**

Pro podnik bude nezbytné vybudovat si v co možná nejkratším časovém intervalu dostatečně velkou síť stálých zákazníků. Jejich pravidelné návštěvy, dobré zkušenosti a reference zajistí podniku dobrou image a reklamu a spolu s tím i další zákazníky. Z podstaty zvoleného oboru podnikání nelze předpokládat, že by podnik byl závislý na jednom hlavním zákazníkovi, proto zde nemůžeme mluvit o možnosti, že by si jeden zákazník mohl diktovat své podmínky a negativně tak ovlivňovat ziskovost podniku. Cílovým zákazníkem budou rodiny s malými dětmi, případně prarodiče s vnoučaty či jiní zákazníci v doprovodu dětí jak přímo z Litomyšle a blízkého okolí, jak tuzemští nebo zahraniční turisté, ale i tranzitní návštěvníci, kteří Litomyšlí projíždí na své cestě. Podnik by měl sledovat přání a případné stížnosti zákazníků a neustále se snažit co nejvíce vyhovět svým zákazníkům v jejich požadavcích, pokud to nebude zcela v protikladu se zvolenou strategií podniku.

Pro místní a občany z nedalekého okolí bude zřejmě rozhodujícím kritériem, proč navštívit danou provozovnu, kvalita podávané stravy a služby poskytované v rámci zvolené strategie podniku. Pro oslovení projíždějících návštěvníků bude nejspíš nejdůležitější reklama a všeobecná pověst, jako si podnik dokáže vybudovat.

Předpokládanou spádovou oblast podniku se sídlem v Litomyšli můžeme předpokládat přibližně v okruhu 15 -20 km okolo Litomyšle. Do tohoto okruhu spadají města Vysoké Mýto, Česká Třebová, Ústí nad Orlicí, na hranici dvaceti kilometrů jsou pak Polička, Choceň a Svitavy.

### **3.4.SWOT analýza**

Výsledky, které vplynuly z výše provedených analýz, jsou přehledně zpracovány do následující SWOT matice tak, aby mohly být jednoduše rozpoznány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, se kterými by se podnik potýkal. Nejvýznamnější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pak budou detailněji rozebrány.

**Tab. 1: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)**

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turisticky atraktivní lokalita</li> <li>• Blízkost významné dopravní tepny</li> <li>• Kvalitní dodavatelé surovin v okolí</li> <li>• Nulové legislativní bariéry vstupu do odvětví</li> <li>• Nová, inovativní služba v tradičním odvětví</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nový, začínající, neznámý podnik bez klientely</li> <li>• Částečná závislost na sezónních vlivech (turismus)</li> <li>• Úzký profil cílových zákazníků</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Změna životního stylu, která nahrává zvolenému oboru podnikání - trend, který přeje baby friendly podnikům</li> <li>• Zvyšující se poptávka po stravovacích i jiných zařízeních vhodných pro návštěvu rodiny s malými dětmi. Velký potenciál zvoleného oboru podnikání</li> <li>• Prozatím malá konkurence ve zvoleném kraji</li> <li>• Prozatím nulová konkurence ve zvoleném okrese a městě</li> <li>• Poptávka po tomto druhu služeb ve městě</li> <li>• Možná spolupráce s městem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rychle rostoucí konkurence</li> <li>• Expanze sítě hotelů Orea</li> <li>• Zesílení vlivu substitutů</li> <li>• Legislativní změny v podnikání</li> <li>• Nestabilní politická situace, riziko pozastavení programů na podporu malého podnikání</li> <li>• Špatná ekonomická situace, snížení koupěschopnosti obyvatelstva</li> <li>• Stárnutí obyvatelstva, snižující se počet živě narozených dětí</li> </ul>

➤ **Významné silné stránky**

**Turisticky atraktivní lokalita:** vybraná lokalita pro malý podnik slibuje zájem turistů nejen z České republiky, ale i ze zahraničí. Světový věhlas místu podnikání přináší

zejména zámek zapsaný na seznamu UNESCO a každoročně pořádaný Mezinárodní hudební festival Smetanova Litomyšl. Právě díky tomu, že město samotné i jeho okolí může turistům hodně nabídnout, představuje pro podniky tady působící příliv potenciálních zákazníků.

**Blížkost významné dopravní tepny:** poloha města na jedné z nejvýznamnějších silničních spojníc mezi Čechami a Moravou zaručuje mnoho tranzitních turistů, kteří projíždí. Je tu velká pravděpodobnost, že budou hledat možnost, kde si odpočinout a občerstvit se. Zejména rodiče s dětmi hledají příhodné podniky velmi obtížně, proto v kombinaci s vhodnou reklamou umístěnou u silničního tahu je přítomnost silnice R35 silnou stránkou podniku.

➤ **Významné slabé stránky**

**Částečná závislost na sezónních vlivech (turismus):** v souvislosti se jmenovanou silnou stránkou (turisticky atraktivní lokalita) je ale nutné uvést i jistou závislost na sezónních vlivech. Hlavní nápor turistů, tak jako většina výletních míst zažívá Litomyšl od června (začátek hudebního festivalu) do konce srpna (konec letních prázdnin). Tato sezónnost by mohla mít nepříznivý vliv na zisk podniku, proto je potřeba navrhnout takovou strategii, která zaručí zájem turistů, ale zejména místních, právě v měsících mimo hlavní turistickou sezónu.

**Úzký profil cílových zákazníků:** strategie předpokládá úzké zaměření na konkrétní zákaznický segment a svým zaměřením prakticky vylučuje ostatní zákaznické segmenty, zejména pak mladé lidi ve věku od 18 let, kteří jsou ještě bezdětní. Ale právě tato kategorie často přináší největší zisky, zejména spojené s útratou za konzumaci alkoholu. Svým zaměřením by podnik takové zákazníky odrazil od návštěvy. Je ale možné předpokládat, že ze stejného důvodu bude více žádaný právě mezi rodiči s dětmi. Přímá závislost podniku na jednom segmentu zákazníků je ale vždy do jisté míry významnou slabou stránkou.

### ➤ Významné příležitosti

**Změna životního stylu:** velkou příležitostí pro strategii podniku založenou na speciálním vybavení podniku pro návštěvu rodičů s dětmi je právě změna životního stylu dnešních lidí, kteří zakládají rodiny stále v pozdějším věku. Tito lidé se pak po příchodu dítěte nechtějí vzdát životního stylu, na který byli zvyklí. Právě oni pak vyhledávají zařízení, kde je o jejich děti postaráno. Rychle zvyšující se poptávka po stravovacích i jiných zařízeních vhodných pro návštěvu rodiny s malými dětmi tak skrývá velký potenciál zvoleného oboru podnikání.

**Prozatím nulová konkurence ve zvoleném okrese a městě:** v Litomyšli není zatím žádné podobné zařízení, které by nabízelo služby speciálně upravené pro rodiče s dětmi. Tato mezera na trhu tedy představuje velkou příležitost pro podnikání právě v tomto směru. Zároveň i v Pardubickém kraji na rozdíl od jiných (Jihomoravský, Olomoucký, Hlavní město Praha aj.) není zatím nabídka takových podniků dostatečně rozvinutá a konkurence v kraji je velmi nízká.

**Poptávka po tomto druhu služeb ve městě:** průzkum města mezi obyvateli a ekonomickými subjekty ukázal, že v Litomyšli je poptávka po restauračních zařízeních s dětským koutkem a po nekuřáckých restauračních zařízeních. Tato skutečnost je velmi příznivá pro zamýšlenou strategii podnikání. Strategický plán rozvoje města Litomyšl pro období 2008 – 2015<sup>63</sup> byl zveřejněn 12. 3. 2008. Šetření mezi obyvateli probíhalo v roce 2007. Ani doposud (březen 2013) nevznikl v Litomyšli žádný celoročně využitelný podnik, který by byl vybaven dětským koutkem. Jeden provozovatel instaloval venkovní dětské prolézačky a v loňském roce začala fungovat „Hospoda za Sokolovnou“, která nabízela program pro děti, ale vzhledem k tomu, že byla provozována pod širým nebem, nebyla otevřena neustále, ale pouze v odpoledních hodinách slunečních dní během července a srpna. Zároveň vzhledem k podmínkám mohla nabídnout jen velmi omezený sortiment jídla a nápojů. V této oblasti je tedy možné spatřit skutečně velký potenciál podnikání.

---

<sup>63</sup> Strategický plán rozvoje města Litomyšl pro období 2008 – 2015: Průzkum názorů obyvatel a ekonomických subjektů. In: *Litomyšl: Podnikatel* [online]. 12. 3. 2008 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: [http://www.litomysl.cz/?lang=cz&co=strategicky\\_plan&akce=pruzkum](http://www.litomysl.cz/?lang=cz&co=strategicky_plan&akce=pruzkum) .

### ➤ Významné hrozby

**Stárnutí obyvatelstva, snižující se počet živě narozených dětí:** hrozbou, která by mohla mít zásadní vliv na úspěšnost podniku, jenž svou strategii založil na dětských návštěvnicích, je bezesporu trend stárnutí obyvatelstva. Populace objektivně stárne a každoročně se rodí méně dětí než v letech dřívějších. Je otázkou zvážení podnikatelského rizika, zda tento negativní trend vyváží nebo dokonce přehluší výše zmíněná příležitost spojená se změnou životního stylu. Tato diplomová práce ale předpokládá, že úbytek živě narozených dětí je sice velkou hrozbou pro zvolené podnikání, ale že je tato hrozba plně kompenzovaná zájmem rodičů o možnost scházet se s dalšími rodinami nejen v domácím prostředí, ale i v nejrůznějších zřízeních. Je vhodné připomenout, že podnik bude sídlit v kraji, který oproti celorepublikovému vývoji zaznamenává zvýšenou porodnost.

**Rychle rostoucí konkurence:** objektivní hrozbu představuje zejména konkurence, která se v posledním roce dramaticky rozrůstá. Jak odhalila analýza konkurence, a jak ukazují přílohy číslo 1 a 2, od dubna 2012 můžeme zaznamenat výrazný nárůst podniků, které získaly hodnocení baby friendly podnik. Největší konkurenci pak představuje síť hotelů Orea, která si patentovala značku „*baby friendly*“ a svou koncepci prodává jako frančizu. Tento konkurent je považován za nejsilnějšího i přes skutečnost, že primárně nabízí ubytovací služby a ne stravovací, a to z důvodu, že se jedná o silnou značku a síť hotelů, která má díky svému rozšíření velkou konkurenční výhodu i finanční sílu pro budování nových provozoven. Zejména spolupráce ve formě frančizy může být pro potenciální zájemce o koupi frančizy zajímavým způsobem jak začít podnikat, a proto je třeba počítat s další expanzí hotelu.

#### 3.4.1. Ohodnocení vzájemných vztahů S, W, O, T

Pro hodnocení vzájemných vztahů silných stránek a příležitostí a hrozeb a slabých stránek a příležitostí a hrozeb jsem zvolila hodnotící škálu, která obsahuje od 1 do 5. Přičemž hodnocení proběhne dle následujícího klíče:

- Žádný vztah → 1b
- Přímý důležitý pozitivní vztah → 5b
- Přímý důležitý negativní vztah → -5b

**Tab. 2: Hodnocení vzájemného působení silných stránek a příležitostí (Zdroj: vlastní zpracování)**

<b>Silné stránky</b>								
	<b>Hodnocené faktory</b>	Turisticky atraktivní lokalita	Blízkost významné dopravní tepny	Kvalitní dodavatelé surovin v okolí	Nulové legislativní bariéry vstupu do odvětví	Nová, inovativní služba v tradičním odvětví	<b>Součet</b>	
<b>Příležitosti</b>	Změna životního stylu, která nahrává zvolenému oboru podnikání - trend, který přeje baby friendly podnikům	3	2	2	1	5	<b>13</b>	
	Zvyšující se poptávka po stravovacích i jiných zařízeních vhodných pro návštěvu rodiny s malými dětmi.	3	3	4	1	5	<b>15</b>	
	Prozatím malá konkurence ve zvoleném kraji	5	5	4	-3	5	<b>16</b>	
	Prozatím nulová konkurence ve zvoleném okrese a městě	5	5	4	-3	5	<b>16</b>	
	Poptávka po tomto druhu služeb ve městě	4	1	5	1	5	<b>16</b>	
	Možná spolupráce s městem	5	1	2	1	4	<b>13</b>	
	<b>celkem</b>							<b>89</b>

**Tab. 3: Hodnocení vzájemného působení silných stránek a hrozeb (Zdroj: vlastní zpracování)**

<b>Silné stránky</b>								
<b>Hrozby</b>	<b>Hodnocené faktory</b>	Turisticky atraktivní lokalita	Blížkost významné dopravní tepny	Kvalitní dodavatelé surovin v okolí	Nulové legislativní bariéry vstupu do odvětví	Nová, inovativní služba v tradičním odvětví	<b>Součet</b>	
	Rychle rostoucí konkurence	-2	-1	4	-5	1	<b>-3</b>	
	Expanze sítě hotelů Orea	-2	-1	4	-5	-2	<b>-6</b>	
	Zesílení vlivu substitutů	1	1	-1	-4	-3	<b>-6</b>	
	Legislativní změny v podnikání	1	1	1	-5	1	<b>-1</b>	
	Nestabilní politická situace, riziko pozastavení programů na podporu malého podnikání	1	1	1	-5	1	<b>-1</b>	
	Špatná ekonomická situace, snížení koupěschopnosti obyvatelstva	3	2	-1	1	1	<b>6</b>	
	Stárnutí obyvatelstva, snižující se počet živě narozených dětí	3	2	1	1	-5	<b>2</b>	
	<b>celkem</b>							<b>-9</b>



**Tab. 4: Hodnocení vzájemného působení slabých stránek a příležitostí (Zdroj: vlastní zpracování)**

<b>Slabé stránky</b>						
	<b>Hodnocené faktory</b>	Nový, začínající, neznámý podnik bez klientely	Částečná závislost na sezónních vlivech (turismus)	Úzký profil cílových zákazníků	<b>Součet</b>	
<b>Příležitosti</b>	Změna životního stylu, která nahraává zvolenému oboru podnikání - trend, který přeje baby friendly podnikům	1	1	3	<b>5</b>	
	Zvyšující se poptávka po stravovacích i jiných zařízeních vhodných pro návštěvu rodiny s malými dětmi.	3	-2	3	<b>4</b>	
	Prozatím malá konkurence ve zvoleném kraji	-3	-2	-3	<b>-8</b>	
	Prozatím nulová konkurence ve zvoleném okrese a městě	-2	-2	-5	<b>-9</b>	
	Poptávka po tomto druhu služeb ve městě	5	1	5	<b>11</b>	
	Možná spolupráce s městem	1	3	1	<b>5</b>	
	<b>celkem</b>					<b>8</b>

**Tab. 5: Hodnocení vzájemného působení slabých stránek a hrozeb (Zdroj: vlastní zpracování)**

Slabé stránky					
Hrozby	Hodnocené faktory	Nový, začínající, neznámý podnik bez klientely	Částečná závislost na sezónních vlivech (turismus)	Úzký profil cílových zákazníků	Součet
	Rychle rostoucí konkurence	-5	1	-3	-7
	Expanze sítě hotelů Orea	-5	1	-3	-7
	Zesílení vlivu substitutů	-5	1	-3	-7
	Legislativní změny v podnikání	1	1	1	3
	Nestabilní politická situace, riziko pozastavení programů na podporu malého podnikání	1	1	1	3
	Špatná ekonomická situace, snížení koupěschopnosti obyvatelstva	-3	-1	-3	-7
	Stárnutí obyvatelstva, snižující se počet živě narozených dětí	-1	3	-5	-3
	<b>celkem</b>	<b>-25</b>			

**Tab. 6: Matice SWOT analýzy (Zdroj: vlastní zpracování)**

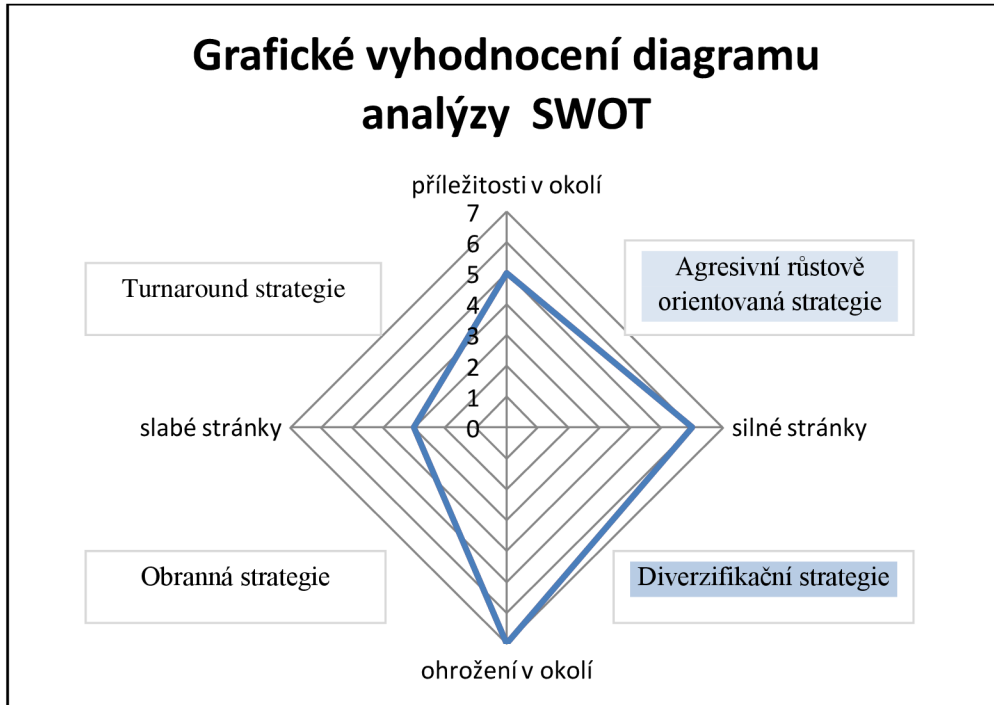
	S (silné stránky)	W (slabé stránky)
O (příležitosti)	89	-9
T (hrozby)	8	-25

Na základě ohodnocení vzájemných vlivů silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb vyplynulo, že podnik by měl zvolit tzv. max – max strategii. Její podstatou je maximalizovat své silné stránky a příležitosti, které byly zjištěny SWOT analýzou na získání konkurenční výhody. Zároveň lze doporučit zahrnout do strategie i kroky k eliminaci hrozeb, kterým by byl podnik podle SWOT analýzy vystaven.

### 3.4.2. Diagram analýzy SWOT

Analýza tedy ukázala, že podnik by měl značné příležitosti, ale zároveň i hrozby. Zároveň silné stránky mírně převyšují nad stránkami slabými. Pro takto definovaný podnik by bylo vhodné navrhnout strategii, která bude vycházet z diverzifikační strategie a přitom bude částečně agresivně růstově orientovaná. Pro větší názornost, jsou výsledky SWOT analýzy zpracované taktéž v grafické podobě.

Tento graf je tedy názornou ukázkou rozložení prvků S, W, O a T a tedy jasně ukazuje směr, který by měla strategie navrhovaná pro podnik sledovat.



**Graf 6: Vyhodnocení diagramu analýzy SWOT (Zdroj: vlastní zpracování)**

## **4. Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení**

Analýzy potvrdily předpoklad, že podnikání zaměřené na rodiče s dětmi je zajímavá oblast, která si při správné strategii může zajistit své místo na trhu a být úspěšná. Důležité je, že se na trhu objevuje poptávka po tomto druhu služeb a zároveň ještě nedošlo k tomu, že by byl trh nasycen konkurencí. To platí zejména pro Pardubický kraj a město Litomyšl. Důležitým impulzem pro návrh strategie bylo také zjištění v oblasti změny životního stylu v posledních téměř dvou desetiletích. Toto jsou jedny z nejdůležitějších impulzů, které vedly k rozhodnutí, vytvořit strategii pro nově vznikající podnik, jejímž hlavním jmenovatelem bude cílit na dětského zákazníka a tomuto jednání pak bude podřízen veškerý chod podniku.

### **4.1.Návrh strategie diferenciacce**

Podstatou podniku, který přijme a implementuje v diplomové práci vypracovaný návrh strategie je, že se stane přátelským k dětským zákazníkům. Bude to podnik, který se stane oblíbeným cílem setkání rodičů a jejich dětí. Důvodem bude speciálně upravený jídelníček, speciální vybavení pro děti jako jsou dětské židličky, prostírání a jiné. V neposlední řadě velkým lákadlem bude především to, že v provozovně bude k dispozici vybavený dětský koutek (a to jak v interiéru, tak v exteriéru), kde si budou smět děti neomezeně hrát.

Důležitým prvkem strategie podniku bude také jeho snaha o zapojení se do rozličných aktivit města nebo spolků, které mají přímou souvislost s péčí o děti a jejich volný čas. Tímto jsou myšleny zejména Mateřské centrum, Dům dětí a mládeže a školská zařízení, která často ve vzájemné spolupráci připravují nejrůznější akce pro děti v doprovodu rodičů

Sebelepší návrh strategie nebude úspěšný, pokud nebude uveden v činnost v ten správný čas. Pokud takřikajíc zaspíme dobu, konkurence nás předběhne a my už se budeme na trhu s danou strategií jen velmi těžko uplatňovat. Stejně tak je ale důležité nepřijít se svým návrhem příliš včasné, tedy v době, kdy společnost v daném místě ještě není připravená akceptovat určitý druh podnikání.

Z tohoto hlediska se právě teď jeví jako ten nejlepší část založit hostinské zařízení zaměřené na poskytování služeb dětem a jejich rodičům. První vlaštovky ve velkých městech již podobnou koncepci již nějakou dobu uplatňují, ať už se jedná taktéž o hostinská zařízení, nebo například fitness centra s rozšířenou službou péče o děti. A zdá se, že je to ten druh podnikání, o jaký je aktuálně zájem. Stejně tak v Litomyšli se začaly ozývat první hlasy volající po restauračních zařízeních, která by byla vhodná pro návštěvu rodičů a s dětmi. Za poslední rok jsme po celé české republice mohli zaregistrovat množství podniků, které získaly certifikaci baby friendly. Pardubický kraj je jeden z posledních, kde takový boom podobných podniků zatím nenastal. Proto si myslím, že nyní je ta správná doba, kdy uvést v Litomyšli strategii vytvořenou v této práci do života.

Strategie bude tvořena tak, aby naplňovala následující **cíle diferenciac**e

- Vytvořit nabídku služeb na míru rodičům a jejich dětem
- Vytvořit prostředí, které bude atraktivní a zábavné pro děti
- Zohlednit specifické požadavky malých strážníků (vybavení i nabídka jídel)
- Zohlednit zaměření restaurace (přátelská k dětem) i v personálním obsazení (zaměstnat pečovatelky/animátory)
- Vytvořit plán zapojení se do aktivit města a jiných organizací

## **4.2.Návrh plánu poskytování služeb**

Podnik by měl být specifický v několika ohledech a nabízet to, co jiné podniky nenabízí nebo jen ve velmi omezené míře.

### **4.2.1. Stravování**

Jedním z hlavních předpokladů, jak oslovit rodiče malých dětí, je nabídnout speciálně upravený jídelníček pro dětské strážníky.

Jídelní lístek tak bude vedle jídel standardní gramáže pro dospělé přímo nabízet i dětské porce. Buď se bude jednat o zmenšenou porci jídla pro dospělé, nebo budou mít rodiče možnost vybrat svým dětem přímo z nabídky uzpůsobené dětskému zažívání. Dětská jídla by tedy měla být připravována s využitím takových surovin, které snese citlivý dětský žaludek. Proto by nabídka měla obsahovat i speciální jídla pro nejmenší děti

okolo jednoho roku a také vybraná jídla pro děti přibližně do pěti let. Předpokládá se, že starší děti již mohou konzumovat to samé jako jejich rodiče, jen s přihlédnutím k velikosti porce.

V prostorách provozovny by také měla být volně přístupná mikrovlnná trouba, kde si budou smět rodiče individuálně ohřát přesnídávky pro nejmenší děti. Ačkoliv by na seznamu jídel neměla chybět speciální nabídka pro ty nejmenší děti přibližně do 1 – 1,5 roku, je téměř nereálné nabídnout adekvátní stravu, na kterou jsou zvyklí. Proto bude volně k dispozici mikrovlnná trouba, kde budou moci rodiče nejmenším dětem ohřát přesnídávky, kaše a sunary, které si sami donesou.

### **Návrh jídelního lístku pro děti do jednoho roku**

- **Polévky**

Mixovaná polévka zeleninová (brokolicová, květáková, bramborová, mrkvová)

Polévka s kuřecím/králičím masem a mixovanou zeleninou

Polévka s rýží, kuřecím/králičím masem a mixovanou zeleninou

- **Přesnídávky**

Banánové pyré

Jablečné pyré

Meruňkové pyré

### **Návrh jídelního lístku pro děti do pěti let**

- **Polévky**

Vývar (hovězí, kuřecí) dle denní nabídky

Bramborová polévka

- **Hlavní jídla s masem**

Vařené hovězí maso, brambor, dušená rýže

Dušená kuřecí prsíčka, špenát, bramborový knedlík

Přírodní kuřecí řízek, bramborová kaše, ovocný kompot

Dušený losos, brambor, strouhaná mrkev

Přírodní filé bez kosti, bramborová kaše, ovocný kompot

Dušený hovězí plátek na smetaně, rýže

Kuře na paprice, brambor

Králík na zelenině, brambor

Kuřecí rizoto, ředkvičky, kedlubna

Dušená játra s rýží

- **Hlavní jídla bezmasá**

Květákový mozeček, brambor

Zapečené těstoviny se šunkou, okurkový salát s jogurtovou zálivkou

Zeleninové rizoto, okurka, paprika, rajče

Palačinky

Ovocné knedlíky

Žemlovka

Rýžová kaše s kompotovaným ovocem

**Návrh jídelního lístku pro starší děti a dospělé** pak může zahrnovat výběr z již zmíněných jídel, plus například obalovaný kuřecí/vepřový řízek, vepřová pečeně se zelím, segedínský guláš, hovězí závitky s rýží, smažený sýr, hranolky/opékané brambory a jiné.

#### **4.2.2. Celková vybavenost provozovny**

##### **Interiér**

Interiér podniku by měl plnit tři základní funkce, respektive umožnit tři možnosti trávení času. V první řadě je základní funkcí interiéru vzhledem k charakteru podnikání a samotnému základnímu principu hostinského zařízení zabezpečit optimální prostory pro stravování zákazníků. V této **jídelní zóně** podniku by měly být stoly s židlemi pro dospělé, tak jak je známe z jiných provozoven, ale nezbytností je i možnost přiřadit ke každému stolu až dvě židličky, respektive dětské jídelní stoličky pro nejmenší. Mimo klasických stolů pro dospělé strážníky by pak mělo vybavení podniku doplňovat i několik jídelních sestav (stůl a židličky) uzpůsobené pro děti ve věku přibližně od 5 do 10 let. Pro nejmenší děti by také mělo být k zapůjčení několik omyvatelných bryndáků. Mimo jídelní zónu by v podniku měla být i takzvaná klidová nebo odpočinková a **relaxační zóna**. Ta by měla sloužit pro zákazníky, kteří navštíví podnik za účelem posezení s přáteli, nebudou chtít hlavní jídlo, ale pouze nápoj a například zákusek. V této zóně, která by měla být částečně oddělena například použitím látkových

paravanů, by pro návštěvníky měly být k posezení nachystané pohodlné gauče a sedačky a oblíbené sedací pytle. Relaxační zóna má sloužit k odpočinku nad kávou a proto by i vybavení mělo být pohodlné a vybízející k příjemnému posezení. Samozřejmě nezbytnou součástí podniku, díky které se výrazně odliší od ostatních podniků a naplno tak dá najevo své baby friendly zaměření, bude **hrací zóna**. Pod pojmem hrací zóna se jedná o samostatnou místnost, která bude od ostatních prostor podniku oddělena celou prosklenou stěnou nebo alespoň velkým oknem, tak aby měli rodiče přehled o svých ratolestech. Hrací zóna by měla být místnost vybavená dětskými interiérovými prolézačkami, pod kterými bude bezpečný měkký dopad ve formě silné žiněnky, která ztlumí případný pád dítěte. Místnost by také měla být vybavena i dalšími hračkami, jako jsou autíčka, panenky, kuchyňky, Lego a skládací kostky, měkké balony a podobně. Děti si zde budou smět volně hrát, zatímco rodiče se budou stravovat nebo odpočívat v dalších dvou zónách podniku. Aby byla zajištěna bezpečnost dětí a rodiče se přitom nemuseli o ně strachovat, měl by tu být dozor ve formě pečovatelky. Pečovatelka by měla být odborně vzdělaná osoba po stránce pedagogické ale zejména i zdravotní, která bude dohlížet na bezpečnost dětí.

Aby se návštěvníci v podniku cítili příjemně, interiér by měl být laděn do oku lahodících barev a být vkusně zařízen. U jídelní zóny je předpoklad spíše jednoduššího zařízení, v neutrálních barvách, za většinového použití světlého dřevěného dekoru. Výjimkou budou barevné dětské jídelní sestavy. V odpočinkové zóně se předpokládá užití jemných pastelových barev, které navodí pocit uvolnění. Dětská herna by naproti tomu měla na první pohled působit vesele, měly by zde být použity výrazné barevné dekory na vybavení i na podlaze a stěnách.

Nezbytné je také věnovat velkou pozornost sociálnímu zařízení podniku. Mimo standardních toalet by zde měly být také toalety rozměrově uzpůsobené dětem. Zároveň nesmí chybět ani přebalovací místnost s přebalovacím pultem. Tato místnost by měla také disponovat diskrétním odděleným prostorem pro kojící maminky.



## **Exteriér**

Exteriér podniku by měl nabídnout především velké letní vyžití pro dětské návštěvníky. To by mělo zabezpečit zejména vybavené **dětské hřiště** s prolézačkami, houpačkami a pískovištěm. Samozřejmostí by měla být i travnatá plocha na míčové a jiné hry. V letních měsících by bylo vhodné na tuto travnatou plochu instalovat menší bazén, respektive brouzdaliště, kde by se mohli děti zchladit. Určitě by se jednalo o oblíbené vybavení podniku. Důležité ale je dodržet bezpečnost a v bazénku mít jen přibližně 30 cm vody. Předzahrádka podniku samozřejmě nabídne i slunečníky kryté **posezení s obsluhou** a možností konzumace v podniku objednaných jídel a nápojů.

### **4.2.3. Doprovodné služby a omezení**

Jak již bylo nastíněno, jednou z doprovodných služeb by mělo být **hlídání dětí** v době jejich pobytu v dětské herně. Důvodem je zabezpečit, že rodiče se nebudou muset strachovat o své děti, naopak budou moci spokojeně posedět se svými přáteli a nebudou rušeni svými dětmi při relaxaci. Tato služba by tak měla podniku přinést i zvýšené příjmy. Je předpoklad, že rodiče, kteří nebudou muset každou chvíli odbíhat ke svým ratolestem, ale budou mít možnost v poklidu posedět, pak v podniku uskuteční větší objednávky a budou mít tedy i větší výdaje, což pro podnik znamená vyšší příjmy.

Podnik by měl nabídnout i **internetové služby**. Částečně se jedná o samotnou propagaci podniku na internetu, které bude věnovaný prostor v další kapitole diplomové práce, ale jedná se například i o možnost ověřit si aktuální jídelníček na daný den, či týden, zkontrolovat, zda je podnik aktuálně volný pro pořádání například rodinných oslav. Prostřednictvím internetu by mělo být také možné zarezervovat si stůl na určitou hodinu daného dne. Jednou ze služeb provozovaných v podniku by také mohla být internetová objednávka jídla. Zákazník by si na internetu z aktuální denní nabídky vybral a objednal pokrm, který pro něj bude v určitý čas připravený k vyzvednutí. Je to možnost pro zákazníky, kteří nemají čas nebo zájem zdržovat se v podniku. Další službou z kategorie internetové služby by také mělo být volně přístupné wifi připojení v prostorách podniku.

Tímto byly vyjmenovány nejdůležitější služby týkající se přímo samotného každodenního provozu restaurace, nyní se budeme věnovat výjimečným doprovodným službám, které by mohl podnik provozovat.

Jednou z takových služeb bude **pořádání oslav či akcí** (rodinných i jiných sešlostí), jak již bylo naznačeno výše. Za tímto účelem by mělo být možné, aby si zákazník zarezervoval celou provozovnu, nebo jen její části/zóny. Například dětskou hernu a jídelní zónu pokud bude chtít uspořádat dětskou oslavu, nebo naopak jen relaxační zónu pro nejrůznější setkání. Pokud to dispozice provozovny umožní, vhodné by bylo mít k takovým účelům samostatný salonek. Variabilně poté bude na přání zákazníka, aby si zvolil, jako náročná bude daná akce na personální obsazení (v rámci možností podniku), pokud například bude vyžadovat, aby během akce na děti dohlížela pečovatelka nebo nikoliv. Za podobným účelem bude možné pronajmout provozovnu nejen pro soukromé osoby, ale i pro instituce jako například mateřské školy, mateřská centra nebo i pro město a jeho akce. Podnik by se sám měl snažit nabídnout své prostory k pronájmu výše zmíněným institucím nebo s nimi přímo spolupracovat a organizovat tak speciální akce a tematické doprovodné programy pro rodiče a jejich děti z blízkého i dalekého okolí k příležitosti Dne dětí, pálení čarodějnic nebo začátku a konce letních prázdnin.

Protože v tomto podniku se budou hojně pohybovat mezi zákazníky děti, je nutností vzhledem k ochraně dětského zdraví zavést režim absolutního **zákazu kouření** a to nejen v interiéru podniku, ale i v exteriéru v předzahrádce. Aby ale podnik úplně neztratil své zákazníky z řad notorických kuřáků a pokud o to bude ze strany návštěvníků zvýšený zájem, lze uvažovat o možnosti vyhrazení určitého prostoru v exteriéru, kde bude kouření povoleno.

### **4.3.Návrh marketingového plánu**

Pro podnik se nabízí využít ke své marketingové kampani klasické kanály propagace, které by měly být voleny s ohledem na lokaci podniku, ale zároveň je velmi vhodné propagovat se prostřednictvím příležitostí, které nabízí samotné město Litomyšl.

### **4.3.1. Využití klasických kanálů marketingové komunikace Inzerce v Litomyšlském zpravodaji Lilie a ve Svitavském deníku**

Městský zpravodaj Lilie je měsíčník. Je vhodné, aby podnik avizoval začátek svého působení ve zpravodaji a to měsíc před otevřením podniku formou klasické inzerce, kdy si pronajme část strany. Dále pak první měsíc provozu by měl podnik opět využít možnost inzerce ve zpravodaji, tentokrát ale formou článku, který bude informovat o zahájení činnosti, o službách které podnik nabízí a o plánech do budoucna. Další inzerce ve zpravodaji se bude odvíjet od aktuální situace, její potřeba bude zejména tehdy, když bude podnik chystat nějakou veřejnou akci.

Pro inzerci ve Svitavském deníku je výhodné využít páteční vydání, protože se jedná o nečtenější vydání týdne. Měl by být aplikován podobný postup, jako v případě inzerce v městském zpravodaji Lilie. Tedy první inzerát ještě před oficiálním otevřením podniku, další po jeho otevření a následně dle potřeby zejména v období před chystanými veřejnými akcemi.

#### **Inzerce na internetu**

Podnik by měl provozovat vlastní internetové stránky, kde bude možné provést rezervaci stolu, informovat se o jídelním lístku či aktuálních akcích, které bude podnik pořádat. Samozřejmostí je optimalizace webu dle SEO. Zároveň je žádoucí, aby odkaz na podnik byl i na internetových stránkách města Litomyšl.

#### **Získání certifikace Baby Friendly podnik**

Cílem podniku by mělo být zařadit se do seznamu baby friendly podniků, které získali certifikát baby friendly. Seznam takových podniků je dostupný na internetových stránkách <sup>64</sup>. Zařazení do tohoto seznamu bude pro podnik taktéž dobrou reklamou, protože díky získání certifikace se může prezentovat přímo na internetových stránkách [babyfriendlycertificate.cz](http://babyfriendlycertificate.cz). K udělení certifikátu jsou přesně stanovena kritéria, na základě kterých je pak udělen jeden ze čtyř stupňů certifikace.

Červená certifikace je udělena pouze na základě čestného prohlášení a vyplnění dotazníku, není fyzicky auditována zástupci certifikační společnosti. Kategorie

---

<sup>64</sup> Mapa: Baby Friendly restaurace. *Babyfriendly certificate* [online]. © baby friendly certificate [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.babyfriendlycertificate.cz/>

bronzová, stříbrná a zlatá je pak udělována jako další stupeň s platností vždy na jeden rok. Během roku dojde ke čtyřem návštěvám za účelem ověření standardu podniku a může dojít k přidělení vyššího ale i nižšího stupně či úplného odebrání certifikace, pokud budou odhaleny nedostatky.<sup>65</sup>

### **Letáková kampaň**

Podnik by se měl ve své propagaci taktéž zaměřit na letákovou kampaň. Letáčky informující o zaměření restaurace, jejích službách a kontaktních údajích by měly být distribuovány v mateřském centru, v čekárnách u dětských lékařů, v hračkárnách a v informačním centru města.

### **Poutače**

Jak bylo uvedeno v analytické části práce, Litomyšl má velmi strategickou polohu, jelikož leží na vytížené tranzitní spojnici Čecha a Moravy. Denně tudy projede množství aut. Proto je nezbytné, aby cestující věděli o možnosti, jakou nabízí tento podnik. Za tímto účelem by měly být instalovány poutače v místech, kde silnice R35 vstupuje na území města. Stejně tak by bylo vhodné podobné poutače umístit i cca 30 – 40 kilometrů před Litomyšlí (ve směru na Hradec Králové i ve směru na Brno a Olomouc). Tyto poutače pak budou informovat o podniku a zároveň budou udávat dojezdovou vzdálenost v km.

### **Vizáž podniku**

K propagaci podniku přispěje také celková vizáž restaurace a to zejména její exteriér, který by měl být takový, aby nalákal klienty. Na zdi restaurace bude viset informační cedule s nejdůležitějšími informacemi o službách, které podnik poskytuje, a aktuální jídelní lístek.

---

<sup>65</sup> Co znamená být "baby friendly". *Babyfriendly certificate* [online]. © baby friendly certificate [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.babyfriendlycertificate.cz/co-znamená-baby-friendly>

### **4.3.2. Využití marketingových příležitostí vyplývajících z lokace podniku Lázně ducha**

Jedním ze zajímavých kroků, jak propagovat podnik je zapojení se do aktivity Litomyšl, lázně ducha. Lázně ducha je projekt, který má představit Litomyšl jako místo, kde mohou lidé relaxovat, navštěvovat památky, výstavy, kde mohou načerpat ztracený duševní klid. „*Cílem celé lázeňské koncepce je poukázat na bohatost a rozmanitost města, které návštěvníkům nabízí širokou škálu možností trávení volného času.*“<sup>66</sup> První ročník lázeňské sezony byl otevřený v roce 2012, letos byla otevřena v pořadí druhá lázeňská sezona. A právě v této souvislosti vyzvali organizátoři podnikatele i veřejnost, aby se k nové lázeňské sezoně připojili. „*Výzva pro hoteliéry a další podnikavé osoby*“<sup>67</sup> vybízela majitele ubytovacích nebo stravovacích zařízení k vytvoření zajímavých lázeňských balíčků ať pobytového, gurmánského či jiného typu. Tyto balíčky pak byly prezentovány v letáku Litomyšl – lázeňské víkendové pobyty. Nabídky jsou také součástí webu Lázní ducha. Tato aktivita představuje velký marketingový potenciál pro podnikatele v Litomyšli a lze předpokládat, že i během příští lázeňské sezony přiláká do zapojených podniků více návštěvníků.

#### **Toulovcovy prázdninové pátky**

Litomyšl pravidelně pořádá také tzv. Toulovcovy prázdninové pátky. Jedná se o již tradiční prázdninovou zábavu pro děti i dospělé. Každý prázdninový pátek pod širým nebem na Toulovcově náměstí vystupuje pozvaný divadelní soubor, který hraje pohádku pro nejmenší diváky, poté přichází na scénu méně či více známá kapela nebo sólový zpěvák. Tato pravidelná páteční setkání se těší velké oblibě místních i okolních obyvatel. Tady se opět nabízí prostor pro spolupráci podniku s městem. Podnik tu může například během večera prodávat své pokrmy. Nebo se stát oficiálním sponzorem akce a využít Toulovcovy pátky ke své propagaci. Největší příležitost se ale nabízí v poskytnutí prostor pro konání akce v případě špatného počasí. V současnosti se v případě nepříznivého počasí akce přesouvá do Rockového klubu Kotelna, což dle mého názoru není nejlepší prostředí pro děti. Za předpokladu, že by měl podnik

---

<sup>66</sup> Litomyšl: první české lázně ducha. *Litomyšl: lázně ducha* [online]. 2012 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.lazneducha.cz/>

<sup>67</sup> Výzva pro hoteliéry a další podnikavé osoby. *Litomyšl: Lázně ducha* [online]. 2012 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.lazneducha.cz/index.php/podporovatele>

odpovídající prostory, mohl by je městu nabídnout k užívání pro tuto akci. Pro podnik by to znamenalo další zviditelnění se a bezesporu i dodatečné příjmy z prodeje jídla i nápojů během akce přímo v podniku a bezprostředně po ní.

Zmíněné akce samozřejmě neuniknou pozornosti lokálním médiím, jako je například regionální kabelová televize CMS-TV a Svitavský deník. Televizní i novinová reportáž by byla zajímavým způsobem bezplatné a účinné propagace.

#### **4.4.Návrh plánu vedení a lidí**

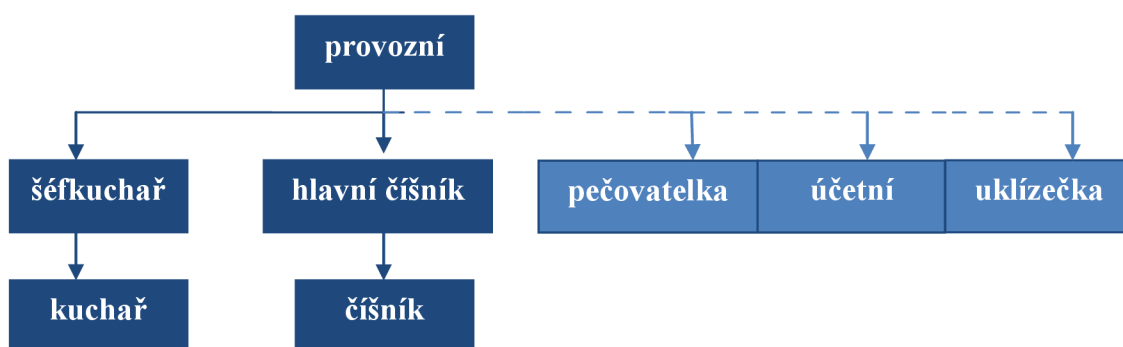
Zaměstnanci jsou často tím nejcennějším, co podnik má, jsou to oni, kdo velkou měrou tvoří visáž podniku, protože přichází do přímého kontaktu se zákazníky. Proto je nezbytné věnovat zvýšenou pozornost výběru těch nejlepších zaměstnanců, takových, kteří budou dobře reprezentovat daný podnik.

##### **4.4.1. Návrh organizační struktury**

Podnik by měl být vlastněn jedním majitelem, který ho bude provozovat na základě živnostenského oprávnění. Tento jediný vlastník, zakladatel podniku, je zároveň i jeho vedoucím – provozním celého podniku. Stojí nejvýše v organizační struktuře a je zodpovědný za chod podniku jako celku. Dále je nezbytné zaměstnat na hlavní pracovní poměr šéfkuchaře a pomocného kuchaře, hlavního číšníka a pomocného číšníka. Velkou konkurenční výhodou by podniku poskytlo, pokud by zaměstnával i pečovatele, nebo animátory, kteří by dohlíželi na děti v hracím koutku, rodiče by se tak mohli nerušeně bavit (jak již bylo odůvodněno výše). Žádoucí je také zaměstnat účetní a uklízečku. Polední tři jmenované profese je možné zaměstnat na vedlejší pracovní poměr nebo formou outsourcingu služeb.

Nezbytný počet jednotlivých pracovníků je těžké odhadnout, ale předpokladem je, že k bezproblémovému chodu podniku by měl stačit jeden šéfkuchař a ze začátku jeden případně později dva pomocní kuchaři. Zákazníky by měl stihnout obsloužit jeden hlavní číšník a jeden pomocný číšník. Tito dva pracovníci budou primárně mít rozděleny své kompetence a oblasti zájmu tak, že jeden bude obsluhovat v jídelní zóně a jeden v relaxační zóně. V období, kdy bude v provozu letní předzahrádka, tedy

zejména v období prázdnin bude pravděpodobně potřeba zvýšit počet číšníků tak, aby alespoň jeden měl na starost pouze zmíněnou předzahrádku.



Obr. 4: Návrh organizační struktury (Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.4.2. Požadavky kladené na jednotlivé profese

Dle Národní soustavy povolání<sup>68</sup> jsou na jednotlivé profese kladeny tyto požadavky.

##### Pozice na hlavní pracovní poměr

- Provozní

jeho úloha spočívá v řízení restaurace, organizování práce pracovníkům, komunikace s dodavateli, kontrola dodávek, vyřizování reklamaci hostů, najímání, školení a dohled nad zaměstnanými pracovníky. Minimální požadavek na vzdělání je vyšší odborné nebo vysokoškolské.

- Kuchař, šéfkuchař

Spolupráce při objednávání, převímání a skladování zboží, předběžná příprava surovin k výrobě, komplexní tepelná úprava pokrmů včetně expedice, tvorba vlastních receptur teplé kuchyně. Šéfkuchař navíc tvorba jídelního lístku a zodpovědnost za chod kuchyně. Minimální požadavek na vzdělání středoškolské vzdělání s výučním listem.

- Hlavní číšník, číšník

Přijímání a umístování hostů, poskytování rady při výběru pokrmů a nápojů, servírování a vydávání pokrmů a nápojů, účast na přípravě a obsluze při slavnostních akcích, přijímání objednávek, odborná instruktáž u speciálních pokrmů a nápojů, inkaso

<sup>68</sup> Pohostinství, gastronomie, cestovní ruch. *NSP: Národní soustava povolání* [online]. © Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: [http://katalog.nsp.cz/poziceOdbornySmer.aspx?kod\\_smeru=18](http://katalog.nsp.cz/poziceOdbornySmer.aspx?kod_smeru=18)

plateb a spolupráce s pokladnou. Hlavní číšník má navíc zodpovědnost za pokladu a chod na place. Minimální požadavek na vzdělání středoškolské vzdělání s výučním listem.

#### **Pozice na částečný úvazek, případně outsorcingované služby**

- Pečovatelka

Rozvíjení dětských schopností a dovedností (hry, sport, výtvarné techniky, zpěv, tanec, apod.), dohled na bezpečnost a zajištění základních potřeb dětí, organizace společných aktivit k pobavení dětí, zajištění bezpečnosti a zdraví svěřeného dítěte, poskytování první pomoci. Minimální požadavek na vzdělání středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou pedagogického směru.

- Uklízečka

Profesionální úklid ubytovací části, společných prostor, kuchyňských oblastí a restauračních prostor. Minimální požadavek na vzdělání není.

- Účetní

Samostatné účtování jednotlivých účetních operací finančního účetnictví, kontrola náležitostí účetních dokladů a jejich evidence, provádění měsíčních kontrol ve finančním účetnictví, zpracovávání účetních dokladů pro automatizované zpracovávání, zajištění inventarizace majetku a závazků, spolupráce s Daňovým specialistou při zajišťování agendy některých daní. Minimální požadavek na vzdělání středoškolské odborné vzdělání s maturitní zkouškou ekonomického směru.

Velký důraz by měl být také kladen na vystupování zaměstnanců při kontaktu se zákazníky. Je naprosto nezbytné, aby zaměstnanci byli milí, vstřícní a ochotní poradit či vyřešit případné problémy. Aby obsluhovali zákazníky s úsměvem a celkově působili pozitivně a příjemně. Je důležité uvědomit si, že zaměstnanci, kteří přijdou do styku se zákazníky, velkou měrou tvoří obraz podniku pro veřejnost.

#### **4.4.3. Strategie získávání pracovníků**

Je žádoucí, aby osoba provozního byla zároveň i majitelem a provozovatelem podniku. Klíčovými zaměstnanci pak budou hlavní kuchař a hlavní číšník. Tito zaměstnanci vzhledem k zodpovědnosti, která na ně bude kladena, by měli být rekrutováni



z uchazečů s předešlou praxí. K získávání dalších zaměstnanců jsou zpracované následující varianty.

### **Varianta první**

V obsazování míst číšníka a kuchaře by bylo vhodné spolupracovat například se Střední odbornou školou a Středním odborným učilištěm Polička, kde jsou ve studijních oborech Hotelnictví a cestovní ruch a Gastronomické služby vzdělávání odborníci v tomto oboru. Nabízí se navázat spolupráci se studenty této školy a poskytnout jim v našem podniku možnost praxe, brigády či práce na částečný úvazek s možným prohloubením spolupráce do budoucna.

V Litomyšli působí Vyšší odborná škola pedagogická a Střední pedagogická škola. Nabízí se navrhnout studentům této školy (zejména studentům Vyšší odborné školy pedagogické) spolupráci s našim podnikem. Studenti pedagogické školy by byli vhodnými kandidáty na pozici pečovatele o děti. Náplní jejich činnosti by bylo starat se o děti rodičů, kteří navštíví podnik, vytvářet pro ně program a zábavu v herně tak, aby rodiče mohli nerušeně odpočívat. S jejich přispěním by také bylo možné organizovat speciální zábavné programy pro děti.

### **Varianta druhá**

Jako pomocného číšníka případně i kuchaře je možné najmout i nekvalifikované pracovní síly. Těmi by mohli být zejména mladí lidé (nad 18 let) ohrožení sociálně patologickými jevy. Sem můžeme zařadit například mládež opouštějící zařízení ústavní péče, pěstounskou péči nebo se nacházející v obtížné životní situaci, kteří nemají pracovní návyky a často ani představu o nich, proto se stává, že selhávají v profesní přípravě a jsou ohrožení nezaměstnaností. Tímto by podnik ve spolupráci s příslušnými úřady pomohl k zapojení takto ohrožených jedinců do pracovního procesu. Ze stejné skupiny jedinců by mohla být obsazena i pozice uklízečky.

Pozici účetní je nejvhodnější řešit formou outsourcingu.

## 4.5. Návrh finančního plánu

V této kapitole bude představen finanční plán respektive finanční náročnost navržené strategie. Nejprve bude přibližně vyčíslena finanční náročnost a následně navrženy možnosti, jak získat potřebné finance.

### 4.5.1. Finanční náročnost uvedení strategie

Následující tabulky, tedy tabulka 7 a tabulka 8 ukazují předpokládané náklady, které jsou přímo spjaty se zavedením navrhované strategie podniku. Jedná se tedy o náklady na specifické vybavení interiéru i exteriéru takovým způsobem, aby byli v souladu s navrženou strategií. Jsou to tedy především náklady na pořízení vybavení pro děti a do dětského koutku a také specifické sedací soupravy do relaxační zóny.

**Tab. 7: Zařízení interiéru a exteriéru (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Zařízení	Cena (Kč)
Sedací pytel 4 x	14 000
Gauče a stolky	22 000
Dětská stolička 8x	12 000
Stoly, židle - interiér	70 000
Stoly, židle - dětské interiér	10 000
Hygienická místnost - přebalovací pult aj.	8 000
Stoly, židle - exteriér	50 000
Stoly, židle - dětské exteriér	8 000
<b>Celkem</b>	<b>195 000</b>

Zařízení interiéru a exteriéru vyšlo přibližně na 200 000 Kč (195 000 Kč plus jistá rezerva, která bude využita například na zakoupení dekorací a dalšího vybavení jako bryndáky apod.). Ceny byly kalkulovány pomocí katalogu PFAFF Service a katalogu Ikea. V této tabulce uvedené náklady představují vybavení interiéru – jídelní zóny, kde budou umístěny jídelní stoly i speciální dětské stolky a také několik dětských stoliček. Pak jsou to také náklady na relaxační zónu – sedací pytle, gauče nebo pohovky pro relaxaci nad šálkem kávy. Také je zde zahrnuta hygienická místnost, která bude vybavena přebalovacím pultem a diskrétním místem pro kojící matky.

**Tab. 8: Zařízení dětského koutku v interiéru a exteriéru (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Zařízení	Cena (Kč)
CHA-CHA-box interiér	500 000
Bobr akát - exteriér	300 000
Trampolína	10 000
Hračky interiér	15 000
Mobilní venkovní bazén	5 000
<b>Celkem</b>	<b>830 000</b>

Nejvíce nákladnou položkou zařízení bude bezesporu vybavení dětského koutku. Zde byl do interiéru zvolen tzv. CHA-CHA-box<sup>69</sup>, který tvoří marginální část nákladů. Ovšem šlo by vybrat i jinou méně nákladnou variantu a interiérovou hernu složit z nejrůznějších hracích modulů, které by nebyly tak finančně náročné. Na druhou stranu zde navržený CHA-CHA-box je velmi atraktivní a jistě by se stal velkým lákadlem. Druhou nejvyšší položkou je venkovní dětské hřiště s názvem Bobr akát, které je sestaveno z několika hracích prvků. Vizualizace zamýšleného CHA-CHA-boxu a venkovního hřiště, které je v katalogu vedené pod pojmem Bobr akát, je vyobrazena v příloze číslo 3 a 4.

Dále je potřeba započítat koupi, nebo pronájem budovy. Vzhledem k tomu, že tato práce se zabývá návrhem strategie diferenciací, nejde tedy o podnikatelský plán, nebudou zde náklady na koupi či pronájem budovy řešeny. Toto je problematikou následního případného zpracování podnikatelského plánu na základě zde navržené strategie. Může se stát, že tuto strategii se rozhodne implementovat podnikatel, který již provozuje svou restauraci ve vlastních prostorách, potom by nebylo nutné řešit financování nákupu, či pronájmu nemovitosti. To samé platí i o částce, vydanou za energie. Je potřeba počítat s platbou za elektřinu, vodné, stočné, případně plyn, také za odvoz komunálního odpadu. I tyto propočty jsou mimo rámec navržené strategie diferenciací. Je nutné je mít na paměti, ale dle výše popsaných důvodů tu nebudou přesně kalkulovány.

<sup>69</sup> CHA-CHA- box je originální zasíťovaný systém pro vnitřní prostory. Hrací boxy, které nepotřebují dopadovou zónu a na minimální ploše poskytnou dětem bezpečnou a aktivní zábavu.

Stejný postoj tento text zaujímá i ke mzdovým nákladům, které nesmí být opomenuty. Podnikateli lze v rámci navržené strategie doporučit, aby konfrontoval svůj názor na výši mzdy svých zaměstnanců se mzdou v oblasti a oboru podnikání obvyklou. K tomu může využít některé specializované servery, ale především lze doporučit Národní soustavu povolání ([www.nsp.cz](http://www.nsp.cz)), kde je možné získat přesné údaje o požadavcích na profesi, ale i výši hrubých měsíčních mezd podle krajů.

#### **4.5.2. Strategie získání finančních prostředků**

Pro získání finančních prostředků na podnikání je možné využít jedné z níže uvedených variant nebo jejich kombinaci. Podstatné je, zda bude strategii implementovat (a tedy o finanční prostředky žádat) nově začínající podnikatel, nebo podnikatel, který má již nějakou podnikatelskou historii a může doložit několik ročních účetních závěrek.

#### **Varianta první – Dotace**

Pro podporu vstupu do podnikání byl určen program START, který spravovala Českomoravská záruční a rozvojová banka (ČMZRB). Tento dotační program byl výhodný v tom, že nevyžadoval žádnou podnikatelskou historii. Bohužel jednotlivé výzvy tohoto programu již dobehly. Některé dotace jsou podmíněny velikostí obce do 2000 obyvatel, většina aktuálních dotačních programů je pak ale zaměřena na podporu zavedení nových technologií a inovativních výrobků, tedy v případě zde navrhované restaurace se nejeví žádná z aktuálních výzev jako vhodná.

Určitou možností, jak získat finanční podporu, je dotace na vznik nového pracovního místa poskytnutá úřadem práce. Jedná se o tzv. *příspěvek na zřízení společensky účelného pracovního místa pro uchazeče o zaměstnání za účelem výkonu samostatné výdělečné činnosti*. Výše dotace se pak pohybuje v řádu desetitisíců, ve výjimečných případech až sto tisíc (maximálně pak šestinásobek průměrné mzdy). Podmínkou je, že začínající podnikatel musí být nahlášen jako nezaměstnaný na úřadu práce, příspěvek pak může dostat i v případě, že pro sebe nezaměstnaný vytvoří místo sám a stane se OSVČ.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Dotace na podnikání pro osoby registrované na ÚP. In: *Dotační info* [online]. © 2011 Dotace EU, 27 Březen 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.dotaeni.info/dotace-na-podnikani-pro-osoby-registrovane-na-up/>

### **Varianta druhá – Investiční podpora sociálního podnikání**

V případě, že by se podnik rozhodl vytvořit pracovní místa pro jedince, kteří jsou ohroženi sociálně patologickými jevy, mohl by zažádat o dotaci od Ministerstva práce a sociálních věcí na základě výzvy „8. výzva - oblast intervence 3.1, aktivita c) investiční podpora sociální ekonomiky“<sup>71</sup>. Podpora směřuje k zahájení ekonomických aktivit, které budou dlouhodobým zdrojem vlastních příjmů sociálního podniku a to s využitím místních materiálních i lidských zdrojů a k vytvoření pracovních míst pro osoby ze znevýhodněných sociálních skupin. Minimální výše podpory na jeden projekt je stanovena na 300 000 Kč, maximální pak 4 901 800 Kč. Aby mohl podnik získat tuto dotaci, musí splňovat určitá kritéria. Mezi nimi je například datum realizace do 30. 6. 2015, nutnost respektovat principy hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti, zaměstnávat 40% osob z cílových skupin a být inovativní. O dotaci může žádat podnik, který vzniká jako nová podnikatelská aktivita, nebo i pokud se jedná o přeměnu stávajícího podniku.

Jednou z podmínek také je, že podnik je zpravidla orientován lokálně, nebo regionálně tzn., uspokojuje místní potřeby a využívá místní zdroje, vstupuje do místních iniciativ a partnerství a přispívá místnímu rozvoji.<sup>72</sup>

### **Varianta třetí – Úvěr pro začínající podnikatele**

Pro začínajícího podnikatele bez podnikatelské historie je velmi těžké získat na rozjezd svého businessu úvěr od banky. Důvodem je právě ona chybějící podnikatelská historie. Banky nebývají nakloněné myšlence podporovat začínající podnikatele, zejména pokud se jedná o malé podnikatele, nad kterými nedejme ochrannou ruku žádná silná společnost. Pro podnikatele s určitou podnikatelskou historií, kteří mohou doložit několik ročních účetních závěrek, pak banky nabízejí několik produktů. Například Komerční banka poskytuje tzv. Profi úvěr FIX, který je speciálně připravený pro podnikatele a malé a střední podniky. Mezi nezbytnostmi ke sjednání úvěru uvádí doložení účetní závěrky, včetně daňového přiznání a zprávy auditora za poslední dvě účetní období. Stejně tak Českomoravská obchodní banka požaduje po podnikatelích při žádosti o úvěr

---

<sup>71</sup> Výzvy k předkládání projektů: 8. výzva - oblast intervence 3.1, aktivita c) investiční podpora sociální ekonomiky. ODBOR 82. MPSV: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. © Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2011, 2. 11. 2012 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/11137>

<sup>72</sup> Tamtéž, [cit. 2013-03-21].

minimálně jednu roční účetní závěrku. Pokud by chtěl bankovní úvěr získat začínající podnikatel, bude nejspíš nucen zažádat o úvěr jako soukromá osoba a získané peníze pak vložit do podnikání. Musí však dosahovat pro banku zajímavých příjmů a navíc tento postup je celkem napováženou. Možností, jak získat úvěr snadněji je nebankovní půjčka. Tady ale musí podnikatel počítat s výrazně horšími podmínkami smlouvy (zejména znatelně vyšší úrok z úvěru), než při žádost u banky.

#### **Varianta čtvrtá – Transformace již existujícího podniku**

Jako velmi vhodná možnost je transformace již existujícího podniku. Předpokladem je, že takový podnik má své finanční zdroje naakumulované zejména z kladných výsledků hospodaření minulých let. Mělo by se jednat o podnik, který zároveň disponuje i vhodnými prostory. Tím je myšleno především zahrada, či jiné vhodné prostranství, kde by bylo možné instalovat dětské prolézačky a umístit i venkovní posezení. Dalším předpokladem jsou také dostatečné prostory v interiéru podniku. Tím se rozumí interiér, který bude možné přebudovat na dva až tři více, či méně oddělené prostory pro návštěvníky: dětskou hernu, jídelní sál s relaxační zónu popřípadě oddělený solanek umožňující pořádání oslav a jiných soukromých i veřejných akcí na přání zákazníka nebo partnera, se kterým podnik hodlá spolupracovat. Samozřejmostí je i nutnost existence prostoru nutného pro samotný chod restaurace (kuchyně), sociální vybavení a skladovací prostory.

Takový již fungující podnik by měl částečně disponovat finančními prostředky nutnými pro nezbytné úpravy provozovny. Zároveň můžeme předpokládat (pokud po dobu existence podnik dobře hospodařil), že bude mít lepší postavení při žádosti o podnikatelský úvěr u banky, protože může dokázat požadovanou podnikatelskou historii. Ideálním podnikem k transformaci by byla Restaurace na Plovárně, ze které je přístup i k městské plovárně a disponuje tedy zajímavým exteriérem, kde nechybí ani prostor pro zřízení dětského hřiště. Zároveň je restaurace situovaná v bezprostřední blízkosti krytého bazénu, tedy se můžeme domnívat, že by tolik netrpěla sezónními výkyvy návštěvnosti, které by mohly mít souvislost s provozem plovárny. Krytý bazén v Litomyšli navíc nabízí množství kurzů plavání pro děti již od útlého věku. Tyto kurzy jsou velmi oblíbené a lze usuzovat, že rodiče by po plavání se svými dětmi rádi zavítali do této restaurace, aby doplnili energii.

Další velmi vhodnou možností, jak transformovat stávající podnik by byla Restaurace za Sokolovnou. V Sokolovně se pořádají mimo jiné cvičení pro maminky a jejich děti. Na dvoře je několik tenisových kurtů, které jsou hojně využívány rekreačními hráči tenisu, volejbalu a nohejbalu. Jak již bylo zmíněno, v teplých dnech letních měsíců tu v roce 2012 byla poprvé otevřena venkovní „mini hospůdka“ která cílila právě na děti a jejich rodiče. Rekultivace této restaurace a propojení s možností využívání kurtů a posezení za restaurací představuje velký potenciál, které by bylo zajímavé využít a dle návrhů této strategie uvést do života. Zároveň i tato restaurace sídlí nedaleko krytého plaveckého bazénu.

#### **Varianta pátá – Vlastní prostředky podnikatele**

Každý začínající podnikatel by měl disponovat jistým vlastním finančním obnosem, který na vlastní riziko investuje do svého podnikání. Není neobvyklé, že na rozjezd podnikání se finančními prostředky podílejí i rodinní příslušníci budoucího podnikatele. V ideálním případě by podnikatel měl disponovat finančními prostředky ze svého soukromého spořicího účtu, nebo penězi nakumulovanými jiným prostředky, které se stanou základem pro jeho podnikání.

#### **4.6. Časová náročnost zavedení navržené strategie**

Časová náročnost uvedení strategie je pouze velmi hrubým odhadem, který ze své podstaty obsahuje několik úzkých míst, jež mohou celkový čas velmi prodloužit a to bez ohledu na to, jak dobře bude podnikatel postupovat, jak bude připravený a schopný předcházet všem prodlevám.

Celý proces uvedení strategie do praxe je možné rozdělit do pěti kroků, které na sebe navzájem navazují. Jednotlivé níže popsané kroky jsou následně zpracovány do formy tabulky.

#### **Činnosti prvního kroku**

Zde navržená strategie diferenciací předkládá několik způsobů řešení pro nově vznikající podnik. Je tedy třeba vybrat z několika možností tu, která bude pro daného podnikatele nejvhodnější, následně na základě výběru sepsat podnikatelský plán. Pokud to bude nutné, musí se podnikatel důkladně seznámit s nabídkou nemovitostí, které

by byly vhodné k realizaci restaurace. V okamžiku, kdy bude rozhodnut v otázce nemovitosti, tedy bude schopný přesně určit finanční náklady podnikatelského plánu, měl by si sjednat bankovního úvěru případně podat žádost o dotaci. Poté již zbývá jen čekat na rozhodnutí o přidělení úvěru nebo dotace. Právě tady je předpoklad časové prodlevy, jelikož jednání o finanční podpoře se mohou výrazně protáhnout a předpoklad jeden týden je spíše velmi optimistický. Celková předpokládaná časová náročnost je 9 týdnů.

### **Činnosti druhého kroku**

Technická realizace provozovny zahrnuje zejména stavební úpravy nemovitosti nutné k pozdějšímu provozu restaurace, nakoupení a instalace vybavení interiéru i tak exteriéru. K prodlevám zde může dojít vlivem druhé strany, konkrétně prodleva v práci řemeslníků, čekání na dodání objednaných stavebních komponentů nebo vybavení. Celková předpokládaná časová náročnost je 3 měsíce.

### **Činnosti třetího kroku**

Výběr vhodných uchazečů představuje spolupráci s úřadem práce, s odbornými školami, inzerci na internetu i v tištěných médiích a samozřejmě i konečný výběr vhodného uchazeče. Několik variant, jak získávat vhodné zaměstnance je popsáno v kapitole návrh plánu vedení a lidé. Dále je pak nutné vybrat kvalitní dodavatele surovin a zahájit marketingovou kampaň. Považuji za vhodné začít s určitými vybranými procesy propagace podniku ještě před tím, než bude podnik otevřený, aby byl dostatek času k tomu, aby se existence podniku dostala do širokého povědomí veřejnosti. V tomto kroku je u propagace čas trvání udán jako nula, protože se jedná o začátek činnosti, která bude probíhat kontinuálně po celou dobu existence podniku. Celková předpokládaná časová náročnost je 12 týdnů.

### **Činnosti čtvrtého kroku**

Mezi předstartovní přípravy provozovny jsou počítány zejména desingnové a nutné funkční úpravy interiéru i exteriéru, zkouška funkčnosti spotřebičů a celé provozovny, zahájení zkušebního provozu. Celková předpokládaná časová náročnost je 7 týdnů.



## Činnosti pátého kroku

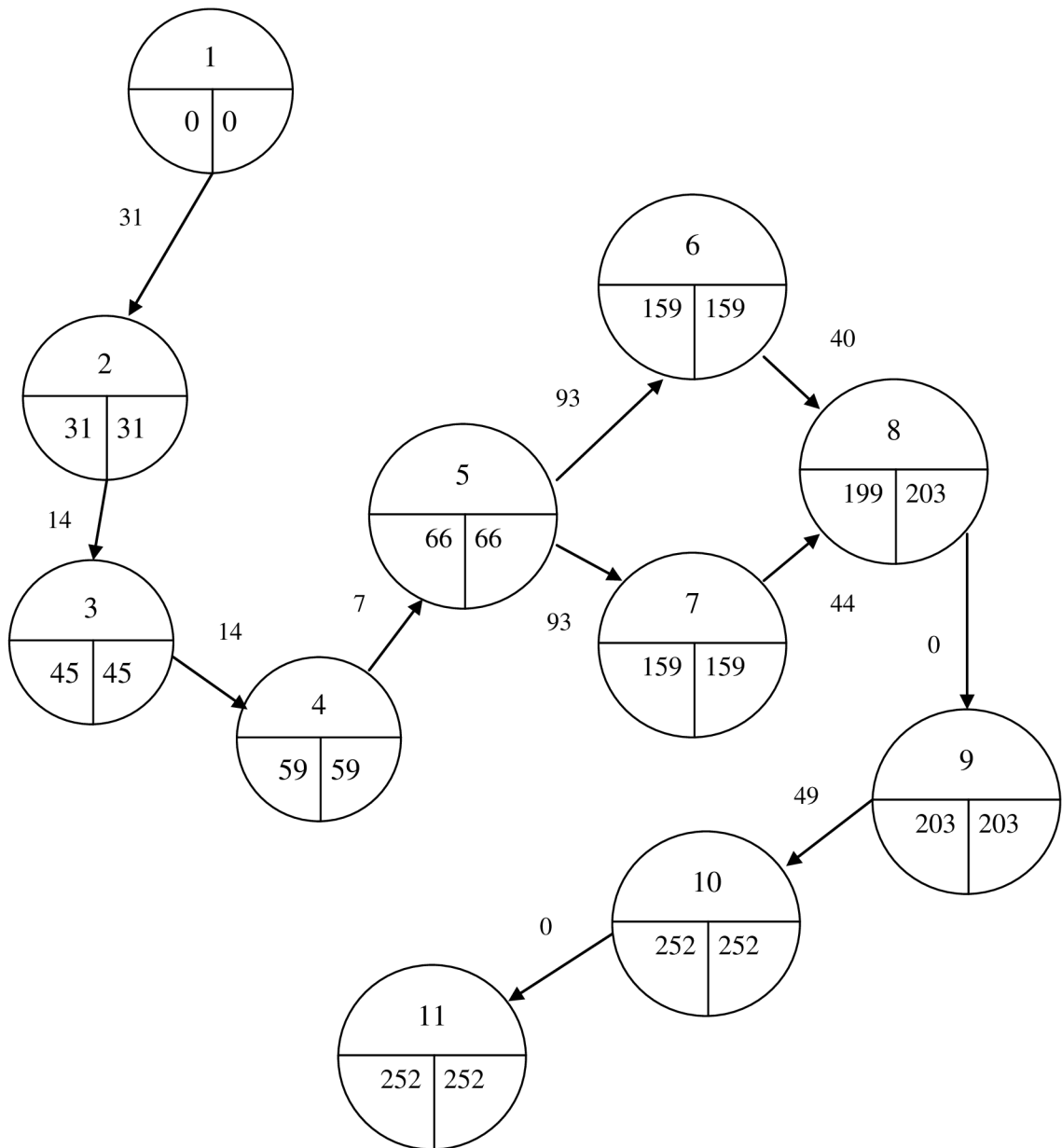
Jako pátý krok realizace navržené strategie je samotné zahájení činnosti podniku, první otevírací den a přivítání prvních zákazníků.

Tabulka číslo 9 představuje podklady pro zpracování síťového diagramu, který pomůže přesněji odhalit předpokládanou časovou náročnost uvedení strategie.

**Tab. 9: Kroky k uvedení navržené strategie a předpokládaná časová náročnost (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Číslo	Činnost	Počáteční uzel	Koncový uzel	Délka činnosti (dny)
První krok				
1	Sepsání podnikatelského plánu na základě zde navržené strategie diferenciacce	0	2	31
2	Výběr vhodných prostorů pro podnikání	2	3	14
3	Žádost o úvěr nebo dotace na rozjezd podnikání	3	4	14
4	Odsouhlasení žádosti	4	5	7
Druhý krok				
5	Technická realizace provozovny	5	6, 7	93
Třetí krok				
6	Výběr vhodných zaměstnanců	6	8	40
7	Výběr vhodných dodavatelů	7	8	44
8	Zahájení marketingové kampaně	8	9	0
Čtvrtý krok				
9	Předstartovní příprava provozovny	9	10	49
Pátý krok				
10	Oficiální zahájení činnosti	10	x	0

Jednotlivé činnosti a zejména jejich návaznosti pak na následující straně zobrazuje graf číslo 7.



**Graf 7: Síťový diagram (Zdroj: vlastní zpracování)**

Celková předpokládaná časová náročnost uvedení navrhované strategie do praxe je přibližně 36 týdnů, tedy asi 9 měsíců. To platí za předpokladu, že jednotlivé činnosti na sebe budou bez průtahů navazovat, jak bylo navrženo. Ovšem bylo již řečeno, že existují některá riziková místa, která mohou celý proces výrazně prodloužit.

Za všechny činnosti lze určit jako zodpovědnou osobu samotného podnikatele, předpokládaného budoucího majitele a provozního restaurace.

## **4.7. Identifikace rizik navržené strategie diferenciaci**

V rámci navržené strategie diferenciaci podniku můžeme identifikovat několik rizik, která mohou ve svém důsledku existenci podniku ohrozit. Rizika jsou dělena do dvou skupin. První skupinou jsou rizika, která byla již dříve zjištěna na základě SWOT analýzy a druhou skupinu tvoří souhrn rizik, o kterých můžeme říci, že je tu jistá pravděpodobnost jejich výskytu v důsledku samotného provozu podniku.

### **4.7.1. Rizika vyplývající ze SWOT analýzy**

#### **Rychle rostoucí konkurence a expanze sítě hotelů Orea**

Velkým rizikem je bezesporu pro podnik vstup nového konkurenta na trh, zejména rozšíření zmiňované sítě hotelů Orea. Podnikání zaměřené na rodiče s dětmi se jeví jako velmi rentabilní, proto se dá předpokládat, že i jiní podnikatelé se budou snažit jít tímto směrem. Vývoj v posledním roce ukazuje velký rozvoj v tomto odvětví. Měřítkem vzniku nových podniků, které zakládají svůj byznys na podobné myšlence, jsou mapy pardubického kraje a blízkého okolí z dubna 2012 a ledna 2013 (příloha č. 1 a 2).

Hrozba rozšíření hotelů Orea, které již udělali významný krok v tom, že si zaregistrovali ochrannou značku „*Baby friendly*“ je velká. Je možné očekávat velkou expanzi těchto hotelů zejména do turisticky zajímavých oblastí jako je Litomyšl a okolí.

#### **Zesílení vlivu substitutů**

Také je velmi pravděpodobné, že podnik bude muset čelit velkému tlaku ze strany možných substitutů. Těmi jsou v této identifikaci rizik myšlené zejména ty podniky, které na svých předzahrádkách instalují dětské prolézačky a jiná lákadla. Pořízení takového vybavení není nijak moc náročné. Lze předpokládat, že tlak takovýchto podniků zesílí zejména v letních měsících, kdy jsou podobné předzahrádky častým a vyhledávaným cílem k malému odpočinku a k posezení s přáteli. Zároveň lze v letních měsících očekávat odliv zákazníků, protože mnozí dají přednost například posezení u vody, které se také stane vlivným substitutem během horkých dnů.

#### **Legislativní změny v podnikání**

Může dojít k situaci, že vlivem změny zákonů vztahujících se k danému oboru podnikání se podnik dostane do tíživé situace. Důvodem by mohly být například změny

norem (respektive jejich výrazné zpřísnění nebo zavedení nových norem), které musí podnik dodržovat. Případně změna podmínek například pro získání finanční podpory pro podnikání. Druhou variantou by mohlo být naopak určité uvolnění v dané oblasti podnikání, nebo přímo investiční pobídky, které by zapříčinily vstup mnoha konkurentů do oboru v důsledku náhle zvýšené atraktivity.

### **Nestabilní politická situace, riziko pozastavení programů na podporu podnikání**

Pokud by se podnikatel rozhodl financovat své podnikání prostřednictvím financí získaných v nejrůznějších programech podpory podnikání nebo na základě dotací, mohly by nastat komplikace v případě, že by vlivem nestabilní politické situace byly tyto programy pozastaveny nebo by se výrazně prodloužila doba potřebná k prošetření žádosti o dotace. V obou případech by se podnikatel mohl dostat do tíživé finanční situace, která by mohla mít za následek oddálení začátku podnikání případně odstoupení od podnikatelského záměru. Případná časová prodleva by také mohla zapříčinit, že vybrané teritorium – vybraný trh obsadí konkurent, který využije aktuální indispozice podnikatele.

### **Špatná ekonomická situace, snížení koupěschopnosti obyvatelstva**

Nízká koupěschopnost obyvatel je jev, který negativně působí na celou ekonomiku státu. Je otázkou, do jaké míry je pro zákazníky nezbytné využívat služeb hostinského zařízení a do jaké míry domácnosti omezí výdaje na tuto službu, aby tak ulehčily svému rodinnému rozpočtu. Je to otázka, na kterou lze aplikovat teorii Maslowovy pyramidy lidských potřeb<sup>73</sup>. Nutnost využití hostinského zařízení můžeme zahrnout již do prvního stupně Maslowovy pyramidy – ukojit fyziologické potřeby, tedy hlad a žízeň, což samozřejmě hostinská zařízení nabízejí. Ovšem můžeme téměř s určitostí říci, že v okamžiku ztížené finanční situace a snížené koupěschopnosti obyvatel zvítězí významný substitut a to domácí stravování. Dalším stupněm, který bychom mohli zvažovat je třetí stupeň, tedy společenské potřeby. V tomto pojetí již hostinská zařízení standardně plní funkci místa, kde se lidé setkávají a tráví tu společný čas.

---

<sup>73</sup> **Maslowova pyramida lidských potřeb** je koncept, který zformuloval v roce 1943 Abraham H. Maslow. Maslow lidské potřeby seřadil hierarchicky od těch nejvíce důležitých po nejméně naléhavé. Pyramida je tvořena 5ti stupni: fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, společenské potřeby, potřeba uznání a nejvyšší (tedy jako nejméně naléhavou potřebu) řadí potřebu seberealizace.

Model setkávání se, respektive společných návštěv hostinských zařízení, kde není primárním důvodem potřeba zahnat hlad nebo žízeň, je ve společnosti silně zakořeněn. Právě hostinská zařízení, která přináší jistý prvek diferenciaci a přidanou hodnotu pro zákazníky by měly být těmi, které nepřijdou o velkou část svých zákazníků ani v době ztížených ekonomických podmínek. Tady se opět objevuje velká nutnost diferenciaci služby, jakožto hnací síly přinášející konkurenční výhodu. Proto můžeme předpokládat, že vhodně diferenciovaná služba hostinského zařízení by měla obstát i v období, kdy domácnosti omezují své výdaje.

### **Stárnutí obyvatelstva, snižující se počet živě narozených dětí**

Demografické studie a analýzy téměř bez rozdílu hovoří o stále pokračující tendenci stárnutí obyvatelstva. Jev, který se týká zejména Evropy, by mohl negativně zasáhnout podnikatelská odvětví, jejichž klíčovým zákazníkem jsou právě děti. Ať už jsou to výrobci hraček, dětského oblečení, soukromé dětské školky, nejrůznější organizace věnující se dětem nebo i podniky využívající ke svému podnikání podobnou strategii, jaká je popsána v této práci. I v České republice se rodí čím dál méně dětí, i když mírné oživení, respektive zpomalení trendu, je dle mého názoru možné očekávat v souvislosti se silnou generací mladých lidí narozených na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let minulého století. V této práci se pojednává o strategii podniku cílící na děti, ale ve skutečnosti jsou to právě rodiče, kteří jsou hlavním objektem zájmu podniku implementující zde navrženou strategii. Samozřejmě je nezbytné oslovit dětské návštěvníky a vnuknout jim potřebu navštívit toto hostinské zařízení prostřednictvím vizuální stimulace (zajímavé prolézačky v exteriéru podniku), ale stejně tak je důležité získat si i jejich rodiče, aby podnik vnímali jako jakési útočiště, kam mohou s dětmi zajít, dopřát jim zábavu a sobě chvíli oddechu. Pokud bude podnik skutečně působit tímto směrem, významnost rizika by se měla snížit, jelikož si získá dostatek stálých zákazníků nezbytných pro ziskovou činnost podniku.

#### **4.7.2. Rizika vyplývající z provozu podniku**

##### **Malá návštěvnost**

Je to riziko, které ohrožuje všechny provozovny a je třeba s ním předem počítat a mít připravený plán, jak mu co nejvíce zamezit. Je to zároveň riziko, které souvisí

i s ostatními, jako je nedostatek surovin a opožděné dodávky, stárnutí obyvatelstva a úbytek dětí, ale zejména je spojené i s rostoucí konkurencí a tlakem substitutů. Ale správně navržená strategie by měla riziko malé návštěvnosti eliminovat, protože podnik bude nabízet takovou službu, o jakou mají zákazníci zájem.

### **Finanční, ekonomické riziko**

Spočívá zejména ve špatném odhadu prodejních cen poskytovaných jídel a pití. Může se stát, že ceny budou stanoveny tak, že zákazník nebude ochoten platit v takové výši, ve svém důsledku by toto riziko mohlo vést i ke snížení návštěvnosti a ke ztrátovému provozu podniku.

### **Nedostatek surovin, opožděné dodávky**

Podnik působící v oblasti pohostinství je závislý na pravidelných nasmlouvaných dodávkách surovin nezbytných pro přípravu pokrmů. Každý neplánovaný výpadek v takových dodávkách může podniku způsobit nepříjemnosti a v důsledku být i důvodem ztráty zákazníků, kvůli jejich nespokojenosti s poskytnutou službou.

#### **4.7.3. Hodnocení významnosti rizika**

Výše specifikovaná rizika budou hodnocena dle klíče, kterým je tabulka 10. Každému riziku bude dle vlastního názoru a uvážení přiřazena hodnota pravděpodobnosti výskytu a hodnota případného dopadu na podnik s danou strategií za předpokladu, že by uvažované riziko skutečně nastalo. Výsledná významnost rizika je pak součinem hodnot pravděpodobnosti výskytu a dopadu.

**Tab. 10: Hodnoty pravděpodobnosti výskytu a dopadu (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Hodnota pravděpodobnosti	Pravděpodobnost výskytu	Hodnota dopadu	Dopad
< 0; 0,2 >	Téměř nemožné	< 0; 1,0 >	Téměř neznatelný
<0,3; 0,4 >	Výjimečně možné	<1,1; 2,0 >	Drobný
< 0,5; 0,6 >	Běžně možné	< 2,1; 3,0 >	Významný
< 0,7; 0,8 >	Velmi pravděpodobné	< 3,1; 4,0 >	Velmi významný
< 0,9; 1 >	Téměř jisté	< 4,1; 5,0 >	Nepříjatelny

Pro hodnocení rizika byla zvolena pěti stupňová škála a to jak pro hodnocení pravděpodobnosti, kde se pohybujeme v rozpětí < 0; 1 >, tak pro hodnocení dopadu, kde je rozpětí zvolené v intervalu < 0; 5 >. Zjištěné hodnoty jsou zaneseny do tabulky 11.

**Tab. 11: Hodnocení rizika (Zdroj: Vlastní zpracování)**

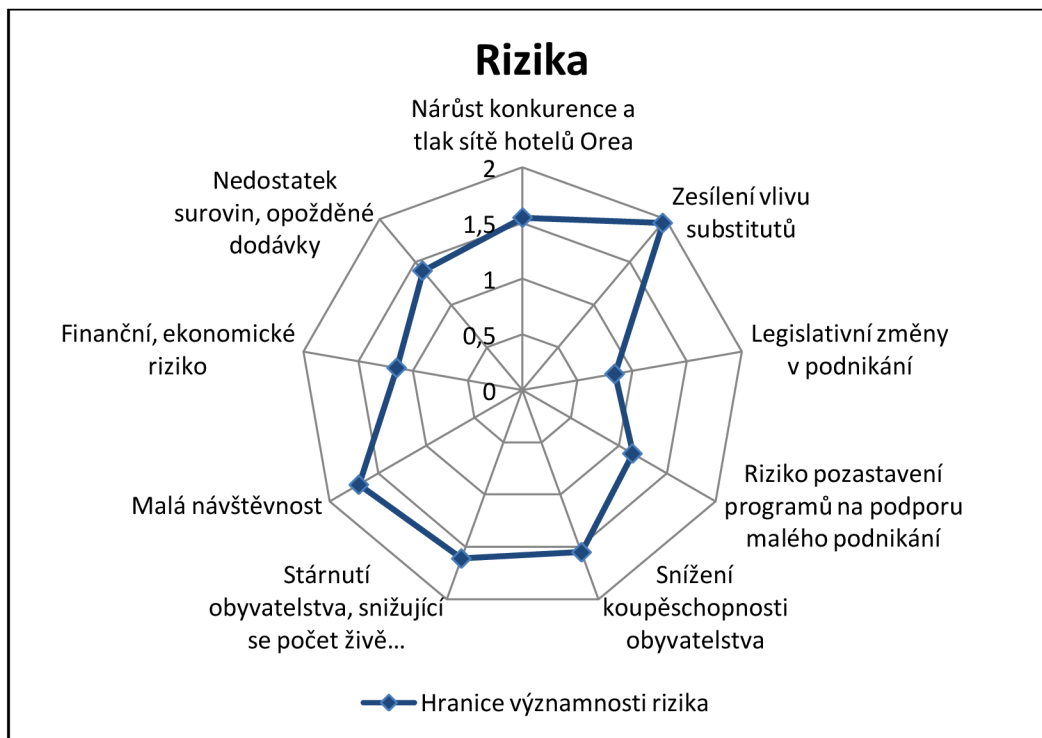
Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Významnost rizika
1	Nárůst konkurence a tlak sítě hotelů Orea	0,5	3,1	1,55
2	Zesílení vlivu substitutů	0,7	2,8	1,96
3	Legislativní změny v podnikání	0,3	2,8	0,84
4	Nestabilní politická situace, riziko pozastavení programů na podporu malého podnikání	0,3	3,8	1,14
5	Špatná ekonomická situace, snížení koupěschopnosti obyvatelstva	0,5	3,1	1,55
6	Stárnutí obyvatelstva, snižující se počet živě narozených dětí	0,7	2,3	1,61
7	Malá návštěvnost	0,5	3,4	1,7
8	Finanční, ekonomické riziko	0,5	2,3	1,15
9	Nedostatek surovin, opožděné dodávky	0,4	3,5	1,4

Jako nejvýraznější riziko bylo zjištěno riziko označené číslem 2 a tedy zesílení vlivu substitutů. Za substituty totiž můžeme považovat téměř veškerá restaurační zařízení, která nějakým způsobem zařídila dětský koutek. V podstatě pak takové restauraci stačí, aby instalovala některé například venkovní hrací prvky (skluzavku, trampolínu, pískoviště) a již může být považována za substitut zde navržené restaurace, pro některé zákazníky třeba i zajímavější volbou.

Mezi další významná rizika pak dle propočtu patří i riziko stárnutí obyvatelstva a zhoršení jeho koupěschopnosti. Podnik by neměl podceňovat ani riziko plynoucí ze zesílení vlivu sítě hotelů Orea. To s sebou zároveň přináší i jistá omezení pro podnik. Síť hotelů Orea si totiž nechala patentovat ochrannou známku „Baby Friendly“ podnik se tedy musí vyvarovat užívání tohoto slovního spojení pro svou propagaci.

To, co bylo zjištěno jednoduchým výpočtem v tabulce číslo 11, je pro názornost vykresleno v následujícím pavučinovém diagramu.

**Graf 7: Pavučinový diagram – Rizika (Zdroj: vlastní zpracování)**



#### 4.7.4. Strategie eliminace rizik

Je žádoucí, aby navržená strategie obsahovala i doporučení, jak se jednotlivým zjištěným rizikům bránit tak, aby byl co nejvíce eliminován již samotný jejich vznik, nebo alespoň negativní dopady rizika na podnik. Na následujících řádcích bude uveden soupis představující návrhy, jak se bránit rizikům, která jsou přímo nebo částečně v moci podnikatele určitým způsobem eliminovat, ale i jak se vypořádat s riziky, které není v silách žádné strategie přímo ovlivnit.

#### **Rizika, u nichž může podnik eliminovat pravděpodobnost výskytu**

- **Obrana proti malé návštěvnosti**

V prvé řadě je nezbytné analyzovat, z jakého důvodu je podnik postižen malou návštěvností. Může existovat několik možných důvodů. Nespokojenost se službou, špatný marketing, špatná pověst, nevhodná nabídka podniku, špatně zvolený koncept podnikání, který nemá odezvu v poptávce mezi zákazníky. Aby podnik předcházel malé



návštěvnosti, je potřeba aktivně komunikovat se svými návštěvníky. Vhodný způsob může být používat internetové stránky, kde bude k dispozici „vzkazovník“ nebo diskuze, v případě potřeby implementovat námitky z knihy přání a stížností. Malou návštěvnost by také měla eliminovat dobrá propagace podniku tak, jak je navržena v kapitole věnované marketingovému plánu. Možností, jak zvýšit návštěvnost je více, lze pořádat nejrůznější zábavné akce, soutěže, nebo vytvořit věrnostní program, který bude motivovat zákazníky k návštěvě. Evidovat údaje o svých zákaznících a například nabídnout jim speciální nabídku (cenovou, věcnou nebo nabídku v sortimentu) v den jejich narozenin.

- **Finanční a ekonomické riziko**

Aby podnik přešel tomuto riziku, je potřeba, aby důkladně provedl kalkulace a propočty, na jednotlivé položky jídelního lístku tak, aby jejich cena byla svou výší vyhovující pro podnik i pro zákazníka.

- **Nedostatek surovin a opožděné dodávky**

Restaurace si nemůže dovolit, aby ztrácela klienty z důvodu, že je nemůže obsloužit, protože nemá dostatek surovin. Je nezbytné věnovat dostatečnou pozornost výběru spolehlivých dodavatelů. Vhodné je také mít dodavatele se sídlem v blízkém okolí, tím se částečně eliminuje riziko, že se do podniku dodavatel v důsledku nejrůznějších dopravních obtíží nedostane. Je možné sjednat sankce za neuskutečnění dodávky v plné výši a ve stanoveném termínu. Samozřejmě může nastat taková situace, kterou ani při nejlepší vůli není schopen dodavatel ani odběratel vyřešit (například dopravní kalamita způsobená nenadálou změnou počasí).

Následující tabulka číslo 12 představuje rizika, jejichž pravděpodobnost vzniku lze ovlivnit vhodně zvolenou strategií podniku. Čísla jednotlivých rizik jsou pro přehlednost v tabulce 12 ponechána stejná jako v tabulce číslo 11. Důležitým předpokladem, dle kterého byla tato tabulka sestavena, je, že dopad každého rizika na podnik by měl stejnou váhu jak před zavedením opatření, tak po jeho úspěšné implementaci. Rozdíl je v pravděpodobnosti výskytu rizika. Právě ta by měla být vhodně zvoleným postupem eliminována, což má vliv na celkovou významnost rizika po zavedení opatření.

**Tab. 12: Hodnocení rizika po úspěšném zavedení opatření (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Číslo rizika	Riziko	Významnost rizika před zavedením opatření	Pravděpodobnost	Dopad	Významnost rizika po úspěšném zavedení opatření
7	Malá návštěvnost	1,7	0,4	3,4	1,36
8	Finanční, ekonomické riziko	1,15	0,3	2,3	0,69
9	Nedostatek surovin, opožděné dodávky	1,4	0,3	3,5	1,05

Pokud by navržené kroky eliminace pravděpodobnosti výskytu rizika byly provedeny dle doporučení, lze předpokládat, že by se významnost rizika snížila tak, jak je vyčísleno v tabulce 12.

#### **Rizika, u nichž lze určitými kroky snížit dopad na podnik**

Jsou to rizika, jejichž pravděpodobnost výskytu nelze v rámci strategie podniku snížit, ale můžeme předpokládat, že zavedením určitých opatření by bylo možné snížit dopad rizika na podnik jako celek. Jedná se o rizika, která byla v tabulce 11 označena čísly 1 až 6, tedy následující rizika:

- **Rychle rostoucí konkurence a expanze sítě hotelů Orea**

Podnik se v prvé řadě musí snažit o to, aby si vytvořil co největší konkurenční výhodu na trhu, aby si získal své věrné zákazníky a dostal se do povědomí mnoha rodičů s dětmi, zejména díky cílené reklamě a zařazení do seznamu baby friendly podniků v České republice.

Pokud by byl podnik skutečně v přímém ohrožení konkurentem, lze navrhnout dvě strategie, jak postupovat. První z nich je další diferenciací služeb, které podnik nabízí, přijít na trh s další novinkou, která bude pro zákazníky zajímavá. Druhá varianta by mohla být spolupráce s velkým konkurentem, případně i zakoupení franchizingové

licence, a další fungování podnik pod značkou společnosti Orea. Můžeme předpokládat, že by se jednalo o velmi silného a velkého konkurenta, kterému by malý podnik stěží vzdoroval, proto by se spolupráce mohla nakonec stát přínosným krokem pro obě strany.

- **Zesílení vlivu substitutů**

Důležitým krokem k eliminování tlaku substitutů bude vybudování lákavého dětského hřiště. Toto hřiště by mělo být vybudováno ještě v době, kdy vzhledem k povětrnostním podmínkám ho nebude možné využívat. Důvod je takový, že se stane jakýmsi lákadlem plným očekávání. Hřiště by mělo být dle možností inovováno, měly by být pravidelně doinstalovány nové prvky, nebo staré vyměněny za nové. Jako velmi vhodné by bylo zpřístupnit mělký bazén (nejlépe nafukovací, či jinak mobilní), který by dětská návštěvníci mohli využívat k osvěžení během horkých letních dnů. Je ale důležité, aby se skutečně jednalo pouze o mělký bazén (brouzdaliště), které sice poskytne žádané osvěžení, ale zároveň není nebezpečný pro děti.

- **Špatná ekonomická situace, snížení koupěschopnosti obyvatelstva**

Snížená koupěschopnost obyvatelstva negativně ovlivňuje celou ekonomiku. Důležitým aspektem tu ale je, jak se obyvatelé rozhodnou rozdělit svůj disponibilní příjem. Strategie podniku tedy musí být taková, aby ovlivnila chování zákazníků tak, že budou chtít část svých úspor uvolnit na spotřebu v tomto podniku. Opět se zde setkáváme s nutností diferenciací nabízených služeb tak, aby byly pro zákazníka zajímavé, a měl tak zájem dále navštěvovat podnik.

Jak se ale prokázalo v analytické části, výdaje domácností v sektoru ubytování a stravování se za posledních několik let téměř nemění, proto lze předpokládat, že aplikováním vhodných kroků se podaří přimět zákazníky k výdajům za službu navrhovanou v této diplomové práci.

- **Stárnutí obyvatelstva, snižující se počet živě narozených dětí**

Jediným možným způsobem obrany a eliminace významnosti tohoto rizika je snaha o snížení možného dopadu rizika na podnik. Toho lze docílit jedině velmi vhodně zvolenou diferenciací podniku. O nutnosti diferenciací podniku bylo v práci pojednáváno již několikrát a na tomto místě je nutné zmínit znovu. Je to právě diferenciací, která umožňuje malým a středním podnikům přežít na poli konkurence těch velkých a v konkurenci, kterou si vytváří malé a střední podniky sobě navzájem.

- **Legislativní změny v podnikání a nestabilní politická situace, riziko pozastavení programů na podporu malého podnikání**

Jedinou cestou, jak případně eliminovat negativní vliv těchto změn je neustále se snažit zlepšovat své služby tak, aby se podnik těšil přízni zákazníků a díky tomu generoval zisky. Část těchto zisků je pak dobré ukládat na vhodné spořicí produkty, aby si podnik zajistil finanční stabilitu i v případě nenadálých změn. Ovšem i tak se jedná o složitě předvídatelná rizika, jejichž významnost je velká a přitom možnosti eliminace velmi nejisté.

Následující tabulka číslo 13 představuje výše popsaná rizika, tedy ta, u nichž lze ovlivnit dopad rizika na podnik vhodně zvolenou strategií podniku. Čísla jednotlivých rizik jsou opět pro přehlednost v tabulce 13 ponechána stejná jako v tabulce číslo 11. Důležitým předpokladem, dle kterého byla tato tabulka sestavena, je, že pravděpodobnost vzniku rizika není ovlivnitelná a má tak stejnou váhu jak před zavedením opatření, tak po jeho úspěšné implementaci. Naopak dopad lze popsanými kroky eliminovat a tedy je stěžejní pro snížení významnosti rizika.

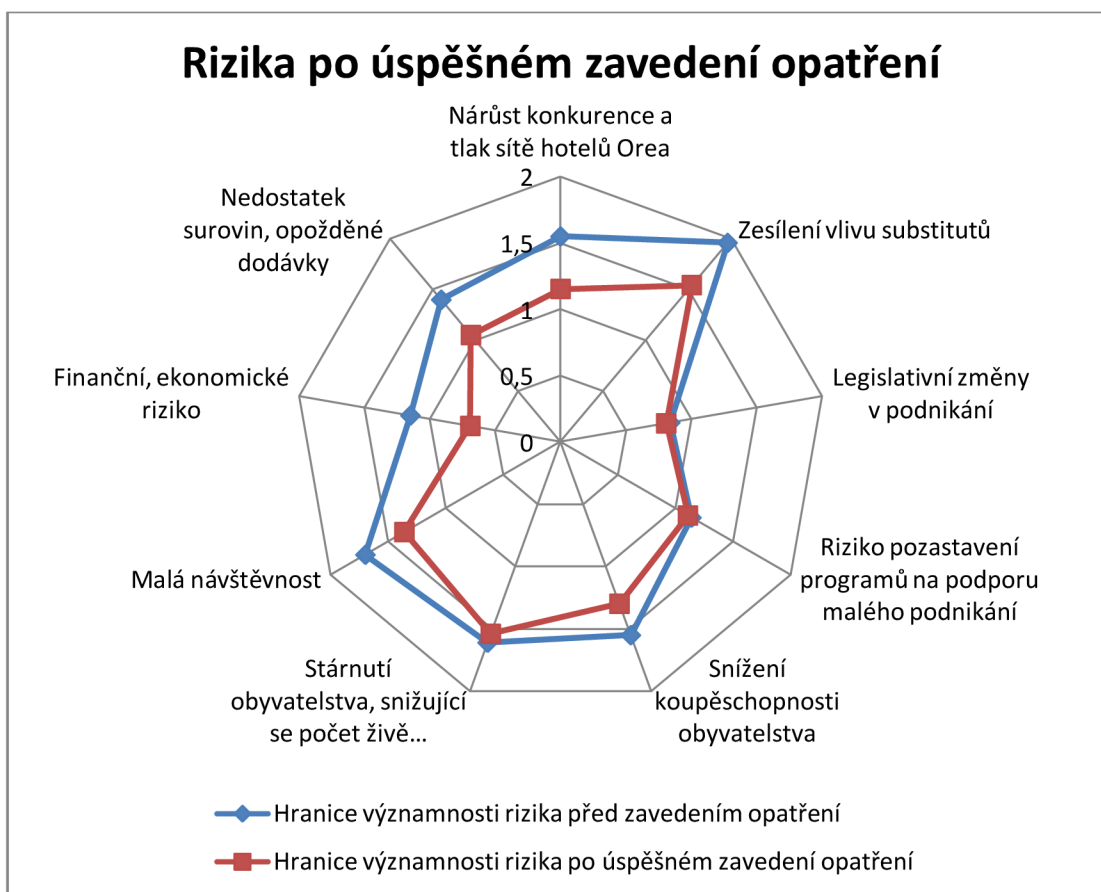
Pro názornost jsou číselně vyjádřené změny ve významnosti rizika před a po zavedení určitých opatření vyjádřena následně i graficky formou pavučinového diagramu v grafu 8.

**Tab. 13: Hodnocení rizika po úspěšné eliminaci dopadu rizika (Zdroj: Vlastní zpracování)**

Číslo rizika	Riziko	Významnost	Pravděpodobnost	Dopad	Významnost
		rizika před zavedením opatření			rizika po úspěšném zavedení opatření
1	Nárůst konkurence a tlak sítě hotelů Orea	1,55	0,5	2,3	1,15
2	Zesílení vlivu substitutů	1,96	0,7	2,2	1,54
3	Legislativní změny v podnikání	0,84	0,3	2,7	0,81
4	Nestabilní politická situace, riziko pozastavení programů na podporu malého podnikání	1,14	0,3	3,7	1,11
5	Špatná ekonomická situace, snížení koupěschopnosti obyvatelstva	1,55	0,5	2,6	1,3
6	Stárnutí obyvatelstva, snižující se počet živě narozených dětí	1,61	0,7	2,2	1,54

Výsledky vypočtené v tabulce 13, respektive rozdíl mezi předpokládanou významností rizika před a po zavedení kroků k eliminaci rizika představuje pavučinový diagram na další straně.

**Graf 8: Pavučinový diagram – Rizika po zavedení opatření (Zdroj: vlastní zpracování)**



Pavučinový diagram názorně ukazuje, že je možné snížit významnosti rizika po zavedení opatření. Modrá křivka reprezentuje situaci před snahou eliminovat rizika, červená je pak odrazem předpokládané situace po zavedení opatření na snížení pravděpodobnosti výskytu rizik a dopadu rizik. Celková plocha vyhraničená křivkou se znatelně zmenšila, což je pro strategii podniku pozitivní jev. Graf také názorně ukazuje, že se podnik bude muset potýkat i s riziky, která téměř nejsou v moci podnikatele ovlivnit. Jedná se konkrétně o legislativní riziko, riziko pozastavení programů na podporu malého podnikání a také riziko vyplývající ze stárnutí obyvatelstva. Podnikatel se může snažit eliminovat jejich dopad, ale i přes to se nemůže v určitých případech efektivně bránit a jeho podnikání může být výrazně ohroženo. Tato rizika jsou však společná pro celý trh, proto by s velkou pravděpodobností jejich skutečné propuknutí mělo (negativní) vliv i na konkurenty podniku.

Graf ovšem představuje jakýsi pozitivní pohled do budoucnosti a konstatování, že se celkové riziko aplikováním výše popsanych kroků znatelně snížilo, je do jisté míry přehnaně optimistickou variantou. Vždy se mohou vyskytnout nepředvídatelné okolnosti, navržené postupy nemusí působit takovou silou a s takovým efektem, jak se předpokládá a celkové riziko po zavedení opatření tedy bude vyšší. Dokonce budeme-li uvažovat silně negativní vývoj, může být i vyšší než původně počítaná významnost rizika.

Jako záchranný polštář pro budoucí vývoj podniku za předpokladu silně negativního působení rizik je nezbytné mít vypracovaná i další směry vývoje podniku, jeho diferenciaci a rozvoje dalších více i méně souvisejících služeb.

Budoucímu podnikateli lze také doporučit, aby provedl ocenění vlivu jednotlivých rizik a zaměřil se při své snaze o eliminaci na ta rizika, která by pro podnik představovala největší finanční ztrátu.

#### **4.8. Stručný návrh strategie rozvoje do budoucnosti**

Podnik by se měl i do budoucna snažit rozšiřovat portfolio svých služeb. Aktuálně navrženou strategii by bylo v budoucnosti možné (vhodné) rozšířit i o následující služby.

##### **Objednávka jídla předem.**

Tato služba by byla ideální pro zákazníky, kteří jsou v časové tísní. V takovém případě by si mohli své jídlo objednat předem telefonicky nebo prostřednictvím internetové aplikace. V obou případech by byla domluvena přesná doba, kdy bude jídlo připraveno. Zákazník tak hned po svém příchodu bude mít objednávku připravenou k okamžité konzumaci. Díky krátkému telefonátu nebo časově nenáročným objednávkám prostřednictvím internetu tak ušetří čas, po který by musel na objednané jídlo čekat. Samozřejmě tato nadstandardní služba by měla být zatížena určitým příplatkem.

##### **Rozvoz jídla do domu**

V případě zájmu zákazníků by mohla být zavedena služba rozvozu jídla až do domu na základě předchozí aktuální objednávky. Ovšem i z ekonomického hlediska by bylo

vhodnější zavést službu, kdy by si zákazníci vždy poslední pracovní den předchozího týdne vybrali z nabídky jídel na další týden a tato by jim pak byla v blízkém okolí rozvážena v dopoledních hodinách v době oběda.

Obě varianty jsou náročné na lidské zdroje. V případě uvedení popsaných doprovodných služeb by bylo nezbytné zvýšit počet zaměstnanců podílejících se na přípravě jídla. Nově pak zaměstnat řidiče a pověřit osobu, která bude mít na starost agendu ohledně příjmu a vyřízení objednávek.

### **Expanze do jiných měst**

V případě, že se podniku bude dařit, bude dosahovat zisku a získá si klientelu zákazníků, mohl by uvažovat o rozšíření provozovny i do jiných měst respektive založení dalších podniků, které by fungovaly na stejné bázi, pod stejným názvem a ve stejném vizuálním stylu. Případně je možné následně rozšiřovat své působení formou frančizingu. Ovšem tato varianta je podmíněna velmi dobrou finanční situací a samozřejmě určitým sklonem k riziku. Nově otevírané provozovny by měly být od sebe dostatečně vzdáleny, aby si navzájem nestahovaly zákazníky a nebojovaly mezi sebou o stejné zákazníky, ale naopak, aby lokalita představovala potenciál pro oslovení nových zákazníků. Z toho důvodu by měly nově otevřené podniky být od sebe vzdáleny minimálně 40 - 50 kilometrů. Pro jednu osobu by navíc bylo velmi složité, ne-li nemožné efektivně zabezpečovat chod dvou restaurací takto od sebe vzdálených. Tedy nezbytnou podmínkou je výběr nových zaměstnanců včetně jednoho, na kterého budou delegovány veškeré povinnosti a pravomoci spojené s provozem restaurace.

### **Restaurace i ubytování**

Zajímavější možností pro expanzi a rozvoj podnikání do budoucna, ovšem také velmi finančně náročnou je vybudování i ubytovacího zařízení. Ubytovací zařízení by fungovalo na stejném principu jako restaurace, tedy snažilo by se navodit prostředí přátelské k dětem. To rámcově zahrnuje pokoje s možností přistýlky formou dětské postýlky, přebalovací pulty v koupelně samostatné pro každý pokoj, velká dětská herna a společenský prostor a zahrada s možností posezení a herními prvky pro děti.



Spojit restaurační a ubytovací zařízení je dobrým strategickým krokem do budoucna. Současné fungování těchto dvou provozoven může být výhodné a přivádět více zákazníků jak jedné, tak druhé provozovně. Ubytovaným v penzionu/hotelu by byla k pobytu nabídnuta i možnost stravování. Ta by formou plné penze nebo polopenze probíhala v restauraci. Z toho důvodu by bylo vhodné, aby restaurace a ubytování nebyly od sebe příliš vzdálené. Lze předpokládat, že právě lokalita tu bude úzkým místem, které bude složité vyřešit. Jako nejvhodnější se jeví doporučení, aby již v podnikatelském plánu restaurace se do budoucna počítalo s možností rozšíření o ubytovací zařízení, a aby tedy již nemovitost pro restauraci byla vybírána s tímto ohledem.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo na základě několika málo definovaných parametrů, ale především na základě důkladných analýz makroekonomického prostředí a oborového okolí navrhnout strategii diferenciaci malého podniku působícího v pohostinství. Předchozí stránky analytické a návrhové části práce tento cíl plní. Po provedení důkladných analýz bylo zjištěno, že podnikat v pohostinství je dobrou volbou, což dokazují zejména výsledky Českého statistického úřadu zabývající se strukturou spotřebních vydání domácností. Ty prokázaly, že zákazníci stále míří do restauračních a ubytovacích zařízení, meziročně tu utrácí stále téměř stejnou část svých úspor. Zároveň analýza sociálního a demografického vývoje ukázala jasný vývojový trend dnešních třicátníků. Změnily se životní priority mladých lidí, již nechtějí zakládat rodinu v mladém věku, ale přednější je pro ně vystudovat a nastartovat kariéru, proto se nezdá stává, že věk prvorodiček se blíží 30 rokům. Takoví lidé již mají vybudovaný určitý způsob života, kterého se nehodlají vzdát ani po založení rodiny. Posun ve změně životního stylu potvrzuje předpoklad, že podniky zaměřené na rodiny s dětmi mají velký podnikatelský potenciál. Umožňují rodinám s malými dětmi takové služby, aby se mohli dále věnovat svým koníčkům nebo být ve stálé přímé interakci s ostatními tak, jak byli zvyklí před příchodem potomků. Tato dvě nejvýznamnější zjištění vedla k rozhodnutí vytvořit strategii diferenciaci malého podniku, jejíž náplní bude vypracovat strategii pro restauraci, která bude aplikovat přístup „být přátelská k dětem“. Za sídlo restaurace bylo vybráno město Litomyšl. Jedním z důvodů je to, že ve městě je poptávka po takovém zařízení, které ostatní provozovny nedokážou plně vyhovět.

Navržená strategie obsahuje detailní rozpracování možného směru působení podniku, včetně několika variant. Základem je návrh plánu poskytování služeb, který se věnuje možnosti stravování a celkové vybavenosti podniku. I když tzv. baby friendly podniky zažívají velký boom, stále na českém trhu neexistuje mnoho takových, které veškeré své působení podřídili dětským návštěvníkům. Podstatné tedy je, nabídnou speciální dětský jídelní lístek, ze kterého si díky jeho skladbě rodiče vyberou i pro nejmenší děti. Důležitým aspektem strategie podniku je také nabídnout exkluzivní prostředí uzpůsobené pro trávení času s dětmi. Strategie se dále věnuje možnostem marketingové

propagace, protože účinná propagace je základem toho, jak o sobě dát vědět a přilákat návštěvníky. Pozornost je věnována i otázce lidských zdrojů, jakožto jednoho z nejcennějších elementů podniku. Strategie navrhuje i několik možností získání finančních prostředků pro rozjezd podnikání a věnuje se i předpokládané časové náročnosti uvedení do praxe. Významná část návrhové části byla věnována i identifikaci rizik, která jsou spojena s implementací navržené strategie. Jednotlivá rizika byla ohodnocena a následně byl navržen postup, jak je eliminovat. Tato část jako nejzávažnější riziko odhalila riziko zesílení vlivu substitutů, za které lze považovat v podstatě veškerá restaurační zařízení, která mají alespoň malé venkovní hřiště pro děti. Zejména i z toho důvodu, že vybavení alespoň malého dětského koutku není nijak nákladnou investicí. Podnik by neměl podceňovat ani riziko plynoucí ze zesílení vlivu sítě hotelů Orea, která si již i nechala patentovat ochrannou známku „Baby Friendly“. Společným jmenovatelem při snaze eliminovat téměř všechna rizika je nutnost diferencovat své služby, reagovat na přání zákazníka a nabízet víc, než konkurence. Strategie navržená v této práci se věnuje i možnosti budoucího rozvoje podniku. Mimo klasického prodeje pokrmů ke konzumaci v provozovně se nabízí zavést i pravidelný rozvoz na základě objednávky. Velmi finančně náročným krokem do budoucnosti by mohla být následné otevření hotelu/penzionu pod stejným názvem a na základě stejných přístupů a pravidel, jaká jsou uplatňována v restauraci.

Jako celek zde navržená strategie představuje cenné know-how a podrobný pohled do problematiky pro podnikatele, který uvažuje o otevření restaurace.

Právě teď a právě tady, respektive v Litomyšli podle provedených analýz je ta nejlepší doba pro uvedení navržené strategie do života. Několik málo dní před dokončením této strategie jsem se doslechla o podnikatelích, kteří zamýšlí vytvořit v Litomyšli podnik s velmi podobným konceptem, jako je zde navržený. To můžu považovat za potvrzení správnosti mého odhadu a pohledu na věc a zároveň také potvrzení životaschopnosti strategie. Nyní se přímo nabízí navázat spolupráci se zmiňovanými podnikateli, nabídnout jim tuto diplomovou práci jako vzhled do situace a případně navrhnout spolupráci při tvorbě podnikatelského plánu.

## Seznam použité literatury

### Knížní zdroje

- 1) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 2) JOHNSON, G., SHOLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring Corporate Strategy*. 8<sup>TH</sup> Edition. Harlow, UK: Prentice Hall, 2008. 664 s. ISBN 978-0-283-71192-9.
- 3) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 206s. ISBN 80-7179-453-8.
- 4) KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. Praha: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- 5) MALLYA, T. *Základy strategického řízení*. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-247-1911-5
- 6) PORTER, M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- 7) SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. Přepřacované a rozšíření vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 8) SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. Aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing, 2006. 296 s. ISBN 80 – 247 – 1667 – 4.
- 9) SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.
- 10) SRPOVÁ, J, ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

- 11) VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

### **Elektronické zdroje**

- 12) Baby friendly podniky frčí. In: *Česká televize: ČT 24* [online]. © Česká televize 1996–2013, 26. 12. 2011 [cit. 2013-01-19]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/157861-baby-friendly-podniky-frci/>.
- 13) Co znamená být "baby friendly". *Babyfriendlycertificate* [online]. © baby friendly certificate [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.babyfriendlycertificate.cz/co-znamenava-baby-friendly>
- 14) Dotace na podnikání pro osoby registrované na ÚP. In: *Dotacní info* [online]. © 2011 Dotace EU, 27 Březen 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/dotace-na-podnikani-pro-osoby-registrovane-na-up/>
- 15) Charakteristika Pardubického kraje. In: *Metodická podpora regionálního rozvoje* [online]. [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/pardubicky-kraj.html>.
- 16) Charakteristika pardubického kraje. In: *Statistická ročenka Pardubického kraje 2012* [online]. 28. 12. 2012 [cit. 2013-01-19]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/D0003FCA66/\\$File/53101112chcz.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/D0003FCA66/$File/53101112chcz.pdf).
- 17) KUPKA, V. Krátká tématická analýza, malé a střední podniky: jejich místo a role v české ekonomice. In: *Český statistický úřad* [online]. © 2013, 20. 8. 2012 [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta090307.doc>
- 18) Litomyšl - základní údaje. In: *Litomyšl: Město Litomyšl* [online]. © 2011 [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: [http://www.litomysl.cz/?id\\_str=1311053145839](http://www.litomysl.cz/?id_str=1311053145839).
- 19) Litomyšl: první české lázně ducha. *Litomyšl: lázně ducha* [online]. 2012 [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.lazneducha.cz/>.

- 20) Mapa. Vše. In: *Babyfriendlycertificate* [online]. © baby friendly certificate [cit. 2013-01-19]. Dostupné z: <http://www.babyfriendlycertificate.cz/>.
- 21) Mapa: Baby Friendly restaurace. *Babyfriendlycertificate* [online]. © baby friendly certificate [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.babyfriendlycertificate.cz/>
- 22) O městě: Svitavy. In: *Svitavy: oficiální informační portál města Svitavy* [online]. © 2013 [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <http://www.svitavy.cz/cs/m-1-o-meste/>.
- 23) Pohostinství, gastronomie, cestovní ruch. *NSP: Národní soustava povolání* [online]. © Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: [http://katalog.nsp.cz/poziceOdbornySmer.aspx?kod\\_smeru=18](http://katalog.nsp.cz/poziceOdbornySmer.aspx?kod_smeru=18)
- 24) Rychlostní silnice R 35: Historie a význam. In: *Ředitelství silnic a dálnic* [online]. © 2010 [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <http://www.r35.eu/vyznam-a-historie-r35>.
- 25) Statistika rodinných účtů: vydání a spotřeba domácností. In: *Český statistický úřad* [online]. © Český statistický úřad, 24. 1. 2012 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/rodinne\\_ucty](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/rodinne_ucty).
- 26) Statistiky: Makroekonomické údaje. In: *Český statistický úřad* [online]. © Český statistický úřad, 2013, 23. 1. 2012 [cit. 2013-01-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>.
- 27) Strategický plán rozvoje města Litomyšl pro období 2008 – 2015: Průzkum názorů obyvatel a ekonomických subjektů. In: *Litomyšl: Podnikatel* [online]. 12. 3. 2008 [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: [http://www.litomysl.cz/?lang=cz&co=strategicky\\_plan&akce=pruzkum](http://www.litomysl.cz/?lang=cz&co=strategicky_plan&akce=pruzkum).
- 28) Uplatňování definice malého a středního podniku (MSP). In: *Vymezení drobného, malého a středního podnikatele a postupů pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií*. [online]. © 1997-2013: CzechTrade, 21. 10. 2009 [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/Definice-MSP-010509.pdf>

- 29) Úrokové sazby ČNB. In: *Finance.cz* [online]. [cit. 2012-12-13]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/sazby-cnb>.
- 30) Věkové složení obyvatel v roce 2011. In: *Český statistický úřad* [online]. 31. 5. 2012, 13. 6. 2012 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/4003-12>.
- 31) Vybrané údaje podle správních obvodů obcí s rozšířenou působností. *Statistika & My* [online]. 2012, roč. 02, č. 01, 50 - 54 [cit. 2013-01-19]. ISSN 1804-7149. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/7D002A5815/\\$File/18041201.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/7D002A5815/$File/18041201.pdf)
- 32) Výzkumy a analýzy. In: *CzechTourism* [online]. [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <http://vyzkumy.czechtourism.cz/#;f=vyzkumy-a-analyzy>.
- 33) Výzva pro hoteliéry a další podnikavé osoby. *Litomyšl: Lázně ducha* [online]. 2012 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.lazneducha.cz/index.php/podporovatele>
- 34) Výzvy k předkládání projektů: 8. výzva - oblast intervence 3.1, aktivita c) investiční podpora sociální ekonomiky. ODBOR 82. *MPSV: Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. © Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2011, 2. 11. 2012 [cit. 2013-03-21]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/11137>
- 35) Základní informace o městě. In: *Moravská Třebová: renesanční perla ČR* [online]. [cit. 2013-01-15]. Dostupné z: <http://www.mtrebova.cz/mesto/zakladni-informace-o-meste>.
- 36) Zákon o podpoře malého a středního podnikání. In: *Podnikatel.cz: průvodce vaším podnikáním* [online]. © 2007 – 2013 [cit. 2013-01-13]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-47-2002-sb-o-podpore-maleho-a-stredniho-podnikani-a-o-zmene-zakona-c-2-1969-sb-o-zrizeni/cele-zneni/>.
- 37) Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2011. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 11. 7. 2012 [cit. 2012-11-13]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument105614.html>.

- 38) Ženy a muži v krajích ČR: Demografie. In: *Český statistický úřad* [online].  
© Český statistický úřad, 2013, 1. 6. 2012 [cit. 2013-01-19]. Dostupné z:  
[http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/analyza:\\_zeny\\_a\\_muži\\_v\\_krajich\\_cr\\_demografie](http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/analyza:_zeny_a_muži_v_krajich_cr_demografie).



## Seznam grafů, obrázků a tabulek

### Seznam grafů:

Graf 1: Vývoj aktivních subjektů MSP v ČR v letech 2001 - 2011.....	16
Graf 2: Vývoj HDP .....	31
Graf 3: Míra inflace .....	32
Graf 4: Úrokové sazby ČNB.....	32
Graf 5: Struktura spotřebních vydání domácností v letech 1999 - 2010.....	33
Graf 6: Vyhodnocení diagramu analýzy SWOT.....	53
Graf 7: Pavučinový diagram – Rizika .....	82
Graf 8: Pavučinový diagram – Rizika po zavedení opatření .....	87

### Seznam obrázků:

Obr. 1: Model pěti konkurenčních sil.....	21
Obr. 2: Výsledky komplexní SWOT analýzy .....	24
Obr. 3: Diagram SWOT analýzy.....	26
Obr. 4: Návrh organizační struktury .....	65

### Seznam tabulek:

Tab. 1: SWOT analýza .....	45
Tab. 2: Hodnocení vzájemného působení silných stránek a příležitostí .....	49
Tab. 3: Hodnocení vzájemného působení silných stránek a hrozeb .....	50
Tab. 4: Hodnocení vzájemného působení slabých stránek a příležitostí.....	51
Tab. 5: Hodnocení vzájemného působení slabých stránek a hrozeb.....	52
Tab. 6: Matice SWOT analýzy .....	52
Tab. 7: Zařízení interiéru a exteriéru.....	68
Tab. 8: Zařízení dětského koutku v interiéru a exteriéru.....	69
Tab. 9: Kroky k uvedení navržené strategie a předpokládaná časová náročnost.....	75
Tab. 10: Hodnoty pravděpodobnosti výskytu a dopadu .....	80
Tab. 11: Hodnocení rizika .....	81
Tab. 12: Hodnocení rizika po úspěšném zavedení opatření .....	84
Tab. 13: Hodnocení rizika po úspěšné eliminaci dopadu rizika .....	86

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Baby Friendly podniky v Pardubickém kraji (leden 2013)

Příloha č. 2: Baby Friendly podniky v Pardubickém kraji (duben 2012)

Příloha č. 3: CHA-CHA-box, dětské hřiště interiér

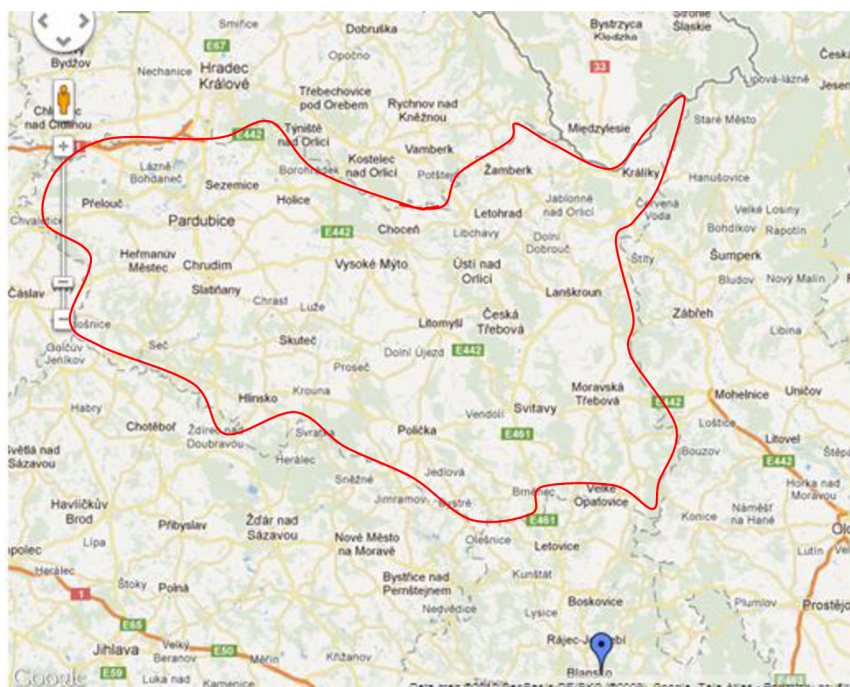
Příloha č. 4: Bobr akát, dětské hřiště exteriér

## Příloha č. 1: Baby Friendly podniky v Pardubickém kraji (leden 2013)



Zdroj: <http://www.babyfriendlycertificate.cz/> [cit. 2013-01-19]

## Příloha č. 2: Baby Friendly podniky v Pardubickém kraji (duben 2012)



Zdroj: <http://www.babyfriendlycertificate.cz/> [cit. 2012-04-09]

**Příloha č. 3: CHA-CHA-box, dětské hřiště interiér**



**Zdroj:** <http://www.hriste.cz/podle-ceny/do-500-000> [cit. 2013-04-25]

**Příloha č. 4: Bobr akát, dětské hřiště exteriér**



**Zdroj:** <http://www.hriste.cz/podle-ceny/do-300-000> [cit. 2013-04-25]