

Obchodní strategie restauračního zařízení

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Bc. Vít Janiš, MSc

Adam Filásek

Brno 2016

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu Bc. Vítu Janišovi, MSc za jeho pomoc, cenné rady a komentáře při zpracování bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval majitelům podniku Restaurace Krakonoš za poskytnuté informace, ochotu a věnovaný čas.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Obchodní strategie restauračního zařízení** vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 23. května 2016

Abstract

Filásek, Adam. Business strategy of restaurant. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2016.

The bachelor thesis is focused on business strategy of restaurant. The thesis is divided into three parts. The theoretical part describes the terminology of strategic management and strategic analysis. In the analytical part there is an analysis of external and internal business environment, which identifies the strengths, weaknesses, opportunities and threats. The external environment is characterized by using Porter's model of five forces, PEST analysis and analysis of customers, suppliers and competitors. The internal environment is examined by 7P model and financial analysis. Based on these results, it is designed strategy, which leads to an improvement of the current economic situation. Specific strategies include: increasing revenue, enhancing accessibility, cost reduction of goods, streamlining and accelerating processes, improving the planning process. In the conclusion there are specified implementation advices of this strategy.

Keywords

Strategy, strategic management, internal environment, external environment, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's five forces model, financial analysis.

Abstrakt

Filásek, Adam. Obchodní strategie restauračního zařízení. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Bakalářská práce se zaměřuje na navržení obchodní strategie pro restaurační zařízení. Práce je rozdělena na tři části. V teoretické části je popsána terminologie strategického řízení a strategické analýzy. V analytické části je proveden rozbor vnějšího a vnitřního prostředí podniku, který identifikuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Vnější prostředí je charakterizováno pomocí Porterova modelu pěti hybných sil, PEST analýzou a analýzou zákazníků, dodavatelů a konkurentů. Vnitřní prostředí je zkoumáno modelem 7P a finanční analýzou. Na základě těchto výsledků je navrhnutá strategie, která vede ke zlepšení současné ekonomické situace podniku. Konkrétní strategie jsou: zvýšení tržeb, zajištění lepší dostupnosti, snížení nákladů na pořízení zboží, zefektivnění a zrychlení procesů, zlepšení plánovacího procesu. V závěru jsou uvedena doporučení pro implementaci strategie.

Klíčová slova

Strategie, strategické řízení, vnitřní prostředí, vnější prostředí, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti hybných sil, finanční analýza.

Obsah

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Úvod a cíl práce | 10 |
| 1.1 | Úvod..... | 10 |
| 1.2 | Cíl práce..... | 10 |
| 2 | Literární rešerše | 11 |
| 2.1 | Strategické řízení..... | 11 |
| 2.1.1 | Poslání a vize..... | 11 |
| 2.1.2 | Strategie a cíle | 12 |
| 2.1.3 | Hierarchie..... | 12 |
| 2.1.4 | Výběr a realizace strategie | 14 |
| 2.2 | Strategická analýza | 15 |
| 2.2.1 | Vnější prostředí..... | 16 |
| 2.2.2 | Vnitřní prostředí..... | 23 |
| 2.2.3 | SWOT analýza | 25 |
| 3 | Metodika | 26 |
| 4 | Analytická část | 27 |
| 4.1 | Analýza stávajících strategických cílů a požadavků | 27 |
| 4.2 | Vnější analýza | 28 |
| 4.2.1 | PEST analýza..... | 28 |
| 4.2.2 | Analýza klíčových zákazníků, dodavatelů a konkurentů..... | 34 |
| 4.2.3 | Porterův model pěti hybných sil..... | 36 |
| 4.2.4 | Shrnutí příležitostí a hrozeb vnější analýzy | 39 |
| 4.3 | Vnitřní analýza | 40 |
| 4.3.1 | Product..... | 40 |
| 4.3.2 | Price..... | 40 |
| 4.3.3 | Place | 40 |
| 4.3.4 | Promotion | 41 |
| 4.3.5 | People | 41 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.3.6 | Processes | 41 |
| 4.3.7 | Planning | 42 |
| 4.3.8 | Finanční analýza | 43 |
| 4.3.9 | Shrnutí silných a slabých stránek vnitřní analýzy..... | 46 |
| 4.4 | SWOT matice..... | 46 |
| 5 | Návrhová část | 48 |
| 5.1 | Product..... | 48 |
| 5.2 | Place | 49 |
| 5.3 | Price..... | 50 |
| 5.4 | Promotion | 50 |
| 5.5 | People | 51 |
| 5.6 | Processes | 51 |
| 5.7 | Planning..... | 52 |
| 6 | Diskuse | 53 |
| 7 | Závěr | 55 |
| 8 | Literatura | 56 |

Seznam obrázků

| | | |
|--------|--|----|
| Obr. 1 | Hierarchie firemních strategií Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2002. | 13 |
| Obr. 2 | Strategická analýza Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006. | 15 |
| Obr. 3 | Porterův model pěti sil Zdroj: JAKASI.CZ, 2015 | 21 |
| Obr. 4 | Rozšířený marketingový mix Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2002 | 24 |
| Obr. 5 | Vývoj koruny vůči euru Zdroj: Kurzy.cz, 2016 | 30 |
| Obr. 6 | Vývoj ceny zemního plynu za 100 m ³ Zdroj: Kurzy.cz, 2016 | 30 |
| Obr. 7 | Vývoj ceny elektřiny za 1 MWh Zdroj: Kurzy.cz, 2016 | 31 |

Seznam tabulek

| | | |
|---------|--|----|
| Tab. 1 | Přehled vlivů obecného prostředí | 18 |
| Tab. 2 | Třídy zákazníků a jejich preference | 19 |
| Tab. 3 | Příklady otázek sledovaných v rámci analýzy dodavatelů | 20 |
| Tab. 4 | Vývoj HDP od roku 2015 do roku 2017 | 29 |
| Tab. 5 | Předpověď přírůstku CPI na rok 2017 | 29 |
| Tab. 6 | Věková struktura obyvatelstva k 31. 12. 2014 | 32 |
| Tab. 7 | Roční výdaje na spotřebu domácnosti podle účelu | 32 |
| Tab. 8 | Příležitosti a hrozby získané PEST analýzou | 33 |
| Tab. 9 | Příležitosti a hrozby získané z analýzy klíčových zákazníků, dodavatelů a konkurentů | 36 |
| Tab. 10 | Shrnutí velikostí síly jednotlivých oblastí | 38 |
| Tab. 11 | Příležitosti a hrozby vycházející z Porterova modelu | 38 |
| Tab. 12 | Shrnutí příležitostí a hrozeb | 39 |
| Tab. 13 | Silné a slabé stránky rozšířeného marketingového mixu | 42 |
| Tab. 14 | Ukazatele likvidity | 43 |
| Tab. 15 | Ukazatele aktivity | 44 |
| Tab. 16 | Ukazatele rentability | 45 |
| Tab. 17 | Silné a slabé stránky rozšířeného marketingového mixu | 45 |
| Tab. 18 | Silné a slabé stránky vnitřní analýzy | 46 |
| Tab. 19 | SWOT matice | 47 |
| Tab. 20 | Mzdové náklady vynaložené na brigádníka | 49 |
| Tab. 21 | Mzdové náklady na pomocnou sílu za měsíc | 51 |
| Tab. 22 | Souhrn odhadovaných nákladů a výnosů strategie | 54 |

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Současný uspěchaný styl života vede k tomu, že si lidé své činnosti co nejvíce usnadňují. Jedná se o činnosti v osobním životě, ale také v pracovním. Toto usnadňování se může týkat zavádění nových systémů či procesů, to se však pojí spíše s pracovními činnostmi. V osobním životě se jedná o zjednodušení základních potřeb, tedy cestování, nakupování potravin a jiného zboží. Proto často vídáme automobily, ve kterých cestuje pouze řidič, nebo jedna další osoba, protože je to rychlejší a pohodlnější, než použít hromadnou dopravu. Dalším příkladem je nakupování přes internet. Lidé také velmi často cestují do nákupních center, kde najdou pohromadě téměř vše, co potřebují. Lidé nejezdí nakupovat pouze produkty, ale také služby. Jednou z nejčastěji využívaných služeb je stravování v restauracích.

Časté využívání restauračních zařízení a také fakt, že můj otec je spolujednatel jednoho z restauračních zařízení, mě vedlo k rozhodnutí psát bakalářskou práci, která bude navrhovat obchodní strategii. Restaurace, kterou budu v práci analyzovat, se jmenuje Restaurace Krakonoš. Jedná se o malý podnik, který nemůže konkurovat známým restauracím v Brně, které si mohou dovolit finančně nákladnou propagaci. Zákazníci jsou převážně lidé z blízkého okolí, kde se nachází několik výrobních závodů a bytových domů. Problémem je kolísavý počet návštěvníků a nízký počet nových strávníků.

V práci budou navrženy strategie, které by měly primárně vést k retenci stávajících zákazníků, případně získání nových. Sekundárně i k maximalizaci zisku.

1.2 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je navržení vhodné strategie pro restaurační zařízení Restaurace Krakonoš pro následující tři roky provozu. Výchozí informace, pro návrh strategie a doporučení pro budoucí provoz podniku, budou získány z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Konkrétně bude provedena PEST analýza, finanční analýza, model 7P a Porterův model pěti hybných sil. Na základě výsledků budou identifikovány příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky, podle kterých bude vytvořena SWOT matice. Jednotlivé navržené strategie budou zhodnoceny a budou uvedeny náklady a výnosy související s každou strategií. Strategie povedou ke zvýšení návštěvnosti podniku, zvýšení tržeb, snížení nákladů a zlepšení procesů v podniku.

2 Literární rešerše

2.1 Strategické řízení

Strategické řízení, které je uskutečňované top managementem, případně vlastníky, zahrnuje aktivity zaměřující se na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji. Toto řízení také zahrnuje aktivity mezi firmou a prostředím, ve kterém firma existuje. Strategické řízení je charakterizováno jako mix základních manažerských činností – plánování, organizování, vedení a kontrola (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Smyslem strategického řízení je vytvoření konkurenční výhody, což je důležitým předpokladem podnikatelského úspěchu. Každý krok sleduje záměr vytvoření a udržení konkurenční výhody. Strategické řízení představuje úkol pro celý podnik po celou dobu jeho existence (Hron, Tichá, 2003).

Strategické řízení je složeno z pěti důležitých složek (Hron, Tichá, 2003):

- Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání
- Stanovení strategických a výkonových cílů
- Formulace strategie
- Zavádění a realizace zvolené strategie
- Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření

„Strategické řízení je proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí.“ (Hron, Tichá, 2003, s. 68)

2.1.1 Poslání a vize

Každá společnost by měla být založena s určitým posláním. Toto poslání by mělo svým způsobem korespondovat s vizí. Vize podniku zobrazuje určitý cíl, kterého by měl podnik v budoucnu dosáhnout. Je to stav, který si vedoucí pracovníci představují, že podnik dosáhne, nepopisuje však jakým způsobem (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Poslání, někdy nazýváme také jako mise, podniku je vizí, která má již danou formulaci a je sepsaná. Právě formulace vize vede k odpovědím na otázky jako například: Jaký je důvod naší existence? Jaké závazky máme vůči různým zájmovým skupinám? Co je jedinečné na našem podniku? Jaké jsou základní hodnoty a normy našeho podniku? Díky poslání a vizi je poté definován účel a smysl fungování podniku (Hron, Tichá, 2003).

2.1.2 Strategie a cíle

„Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“ (Dedouchová, 2001, s. 1)

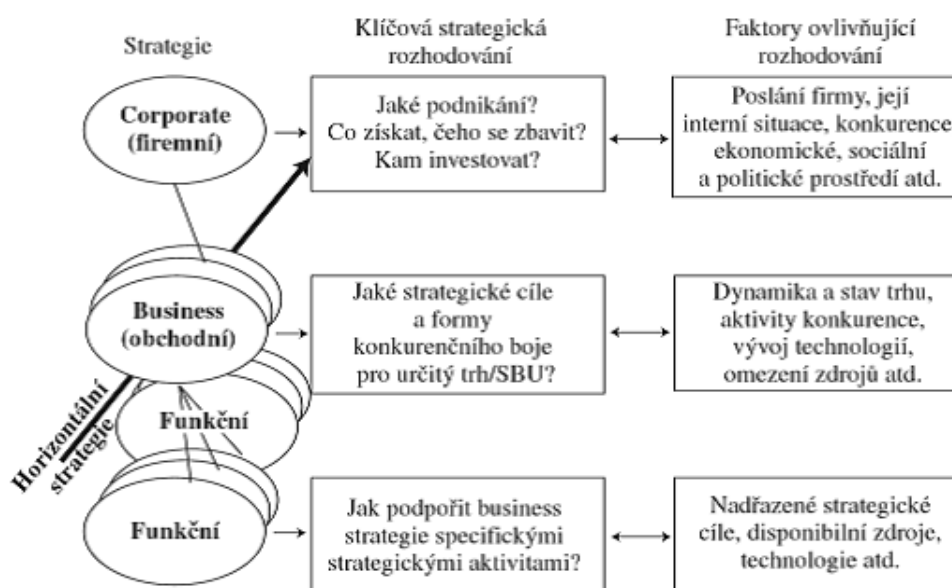
Strategie a cíle podniku spolu úzce souvisejí. Pod pojmem cíl, si představujeme určitý budoucí stav, kterého chceme pomocí různých metod a cest dosáhnout. Jakou cestou budou cíle podniku dosaženy, představují strategie (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Je doporučováno, aby cíle podniku byly stanoveny podle tzv. principu SMART, kde jednotlivá písmena vyjadřují požadované vlastnosti cílů (Keřkovský, 2002):

- **S** „stimulating“ – cíle je nutné stimulovat, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků;
- **M** „measurable“ – dosažení nebo nedosažení cíle by mělo být měřitelné;
- **A** „acceptable“ – cíle by měly být akceptovatelné jak ze strany zájmových skupin, tak ze strany těch, kdo je budou plnit;
- **R** „realistic“ – reálné, dosažitelné;
- **T** „timed“ – určené v čase.

2.1.3 Hierarchie

Ve všech úrovních strategického řízení je strategie tvořena množinou dlouhodobých cílů a způsobů jejich realizace. Předpokládá se, že existuje soustava na sebe navazujících strategií. Tato soustava je tvořena firemní (corporate), obchodní (business) a funkční (functional) úrovní. Při formulaci by mělo být postupováno shora dolů, firemní strategie je tedy na nejvyšší úrovni (Keřkovský, Vykypěl, 2002).



Obr. 1 Hierarchie firemních strategií
Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2002.

Firemní strategie

Tato strategie, označovaná i jako korporátní či firemní, vymezuje strategický rámec podniku, dle kterého se stanovují navazující business strategie jednotlivých SBUs (strategických obchodních jednotek). Strategie popisuje základní záměry podniku, např. v jaké zemi a v jakém odvětví hodlá společnost podnikat, jak hodlá zacházet s kapitálovými prostředky. Na formulaci této strategie se nejčastěji podílí jen nejužší tým lidí – vlastníci, vrcholoví manažeři. Dokumenty o firemní strategii bývají jedny z nejtajnějších dokumentů podniku týkající se strategického řízení. Strategie tedy formuluje členění jednotlivých SBU, stanovuje jim jednotlivé strategické cíle a cestu, kterou tyto cíle splnit (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Obchodní strategie

Business strategie popisuje základní strategické cíle a cesty, kterými je dosáhnout, pro každou SBU. Vtiskuje specifický charakter podniku na určitém trhu. Můžeme jí chápat jako rozpracování strategických cílů, které byly vytyčeny pro konkrétní SBU v nadřazené strategii. Obsah obchodní strategie by měl blíže specifikovat strategické cíle rozšířeného marketingového mixu. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Horizontální strategie

Jsou-li mezi jednotlivými firemními SBUs vzájemné vztahy, horizontální strategie by měla tyto vztahy koordinovat. Strategie tedy řeší vzájemné propojení SBUs, aby zamezila vzniku nebezpečí, např. problémy ve vztazích v důsledku rozdílných zájmů, oslabení vůči konkurenci, přenos know-how mezi jednotkami. Strategie tedy nevytyčuje cíle, ale řeší vztahy obchodních jednotek. (Keřkovský, Vykypěl, 2002)

Funkční strategie

Podle hierarchie musí funkční strategie opět vycházet z nadřazených strategií, tedy z firemní i obchodní strategie. Funkční strategie by měla dále rozpracovávat a konkretizovat obchodní strategii. Funkční strategií může být například strategie marketingu, výzkumu a vývoje, řízení výroby, personální apod. Tyto strategie mohou být definované i jako průřezové – společné pro více SBUs, což je rozdíl oproti business strategii, kde musí mít každá SBU vlastní strategii (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Formulace strategií v podniku se změní, jestliže je podnik tvořen pouze jednou SBU. Dochází ke sloučení firemní a obchodní strategie. Je formulována strategie, která obsahuje business strategie a ty se mohou dále rozdělovat do funkčních strategií (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

2.1.4 Výběr a realizace strategie

Dedouchová (2001) uvádí, že podnik může být úspěšný tehdy, je-li jeho strategie v souladu s okolím. Proto je zapotřebí, aby byla dobře provedena analýza konkurence, která se v okolí nachází. Výsledky této analýzy mohou podniku odhalit trendy v okolí a podnik tak může zvolit vhodnou strategii, kterou se bude řídit. Vyskytuje se však hrozba špatného chápání příležitostí a hrozeb, což může vézt k tomu, že podnik nedosáhne maximální výkonnost.

Výběr konkrétních strategií probíhá na základě hodnocení následujících kritérií (Hron, Tichá, 2003):

- **Přijatelnost** – navrhovaná strategie by měl být v souladu s cíli a posláním podniku, také by měla být přijatelná pro zainteresované skupiny uvnitř i vně podniku.
- **Vhodnost** – strategie musí být zvolená tak, aby splňovala podmínky prostředí, ve kterém bude podnik působit. Vhodnost je také kritériem pro ohodnocení míry, do jaké navrhovaná strategie odpovídá provedené strategické analýze a také jak přispívá k udržení či posílení konkurenceschopnosti.
- **Realizovatelnost** – strategie musí být realizovatelná s ohledem na dostupné zdroje. Při realizaci tedy nesmějí nastat problémy, jako jsou neadekvátní nebo nekvalitní zdroje, nevhodná technologie či špatné načasování.
- **Poskytnutí výhody** – strategie musí poskytovat určitý typ výhody oproti konkurenci. Tyto výhody se mohou týkat dostupnosti zdrojů, dovedností podniku nebo pozice na trhu.

Pro podnik nemusí znamenat splnění všech zmíněných kritérií naprostou úspěšnost strategie. Na druhou stranu, jestliže podnik nedodrží některé z kritérií, je strategie nasměřována k neúspěchu (Hron, Tichá, 2003).

Implementace strategie

Realizace strategie je považována za nejsložitější fázi strategického řízení a hraje klíčovou roli pro úspěšné zvolení strategie. Neexistuje jednotlivý postup pro implementaci strategie, jak je každý podnik odlišný od jiného, to stejné platí pro implementaci strategií. Jestliže mají zaměstnanci a manažeři negativní postoj, zavádění strategie ztrácí smysl. Snahou je sladit podnikovou činnost a uskutečnění strategie. Vnitropodniková kultura však může strategii podporovat a díky tomu může být realizována (Hron, Tichá, 2003).

2.2 Strategická analýza

Strategická analýza je základem pro vytvoření strategie podniku. Formulace strategie je složitý proces, proto je důležitý systematický přístup při identifikaci a analýzování vnějších faktorů, které působí na podnik, a jejich střet se zdroji a schopnostmi podniku. Hlavní úkol strategie je připravit podnik na situace, které pravděpodobně v budoucnu nastanou. K tomu je však potřebná strategická předvídatelnost, která pochází z tvořivého přístupu strategického myšlení. Součástí analýzy jsou různé analytické techniky, které jsou využívány pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

Analýzu můžeme rozdělit na dva základní okruhy. Tyto okruhy tvoří analýza vnějšího prostředí a analýza vnitřního prostředí. Mezi těmito okruhy je vzájemná propojenost. Schematicky je strategická analýza znázorněna na obrázku níže (Sedláčková, Buchta, 2006).



Obr. 2 Strategická analýza
Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006.

2.2.1 Vnější prostředí

Všechny faktory, které vznikají mimo podnik, patří do vnějšího prostředí. Vnější prostředí je dále rozděleno na oborové a obecné okolí. Vnější analýza se provádí za účelem nalezení příležitostí a hrozeb pro podnik. Výsledek analýzy by měl být základem pro sestavení strategie, která zajistí vyhnutí se hrozbám nebo jejich omezení, současně by však měla co nejvíce využívat dostupných příležitostí (Dedouchová, 2001).

Koráb (2007) uvádí, že příležitosti a hrozby působí na podnik, nejsou však podnikem ovlivnitelné. Podnik může jen reagovat, buď pozitivně, nebo negativně.

A, Analýza obecného prostředí

Faktory obecného okolí jsou faktory, které jsou vnějšími faktory k danému oborovému prostředí. Velké množství těchto faktorů se neustále mění. V souvislosti s tímto procesem změn se vytvářejí nové hrozby a příležitosti. Manažeři by měli pochopit důležitost faktorů obecného prostředí a odhadnout účinek změn na jejich podnik, tím pádem by měl být podnik schopný využít nově vzniklých příležitostí a vyvarovat se hrozbám (Dedouchová, 2001).

PEST analýza patří k nejčastěji používaným analýzám hodnocení vlivů obecného prostředí. Faktory, které jsou podrobeny analýze, jsou politické (Political), ekonomické (Economical), sociálně-demografické (Social) a technologické (Technical). Můžeme se také setkat s různými variacemi této zkratky. Ve Velké Británii se používá zkratka „SLEPT“, kde písmeno L znamená legislativní faktory (Legal). Tento faktor je v původní PEST analýze obsažen již ve faktorech politických. V současné době, ve které se klade důraz na životní prostředí, se často přidává další písmeno E jako Environment, čímž vzniká zkratka „PESTEL“ nebo také „PESTLE“ (Nitana, 2010).

„Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Vnější prostředí podniku je zjednodušeně vše, co se nachází vně podniku. Pro potřeby strategické analýzy jsou však zájmové pouze ty faktory, které mají vliv na podnik, tj. vztah faktor → podnik.“ (Hron, Tichá, 2003, s. 71)

Vzhledem k tomu, že dopad externích vlivů na podnik se může v čase měnit, je důležité je stále sledovat. Podle toho je potřebné sestavovat přehled faktorů, které byly důležité v minulosti, dále faktory, které jsou důležité v současnosti, a na závěr je vhodné zhodnotit faktory, které mohou ovlivnit budoucí stav podniku. Z toho vyplývá, že je důležité rozpoznat současný stav, ale také predikovat do budoucna (Sedláčková, Buchta, 2006).

- **Politicko-právní faktory**

Tato oblast zahrnuje vše, co souvisí s politickou situací v zemi nebo oblasti, ve kterém podnik provozuje svou činnost. Podnik by měl dodržovat předpisy a zákony, které v zemi a na trhu platí. Mnoho oblastí podnikání je upraveno předpisy, a tudíž mohou být politické faktory pro podnik směrodatné. Mezi

faktory se řadí daňové zákony, regulace exportu a importu, cenová politika, ochrana životního prostředí a další (Sedláčková, Buchta, 2006).

- ***Ekonomické faktory***

Zde se projevují ekonomické podmínky na trhu, kam patří výše daní, cenová stabilita, měnové kurzy, výše úrokových sazeb, ukazatele HDP, podpora zaměstnanosti, mzdové náklady (Edolo, 2007, [online]).

- ***Sociálně-demografické faktory***

Tyto faktory znázorňují vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Změny v demografické struktuře mohou vytvořit pro podnik nový prostor k podnikání. Podniky jsou také nuceny v rámci obecného nátlaku měnit svůj postoj k životnímu prostředí. Musejí tedy měnit své výrobní a technologické postupy, likvidace odpadu atd. Stejně jako ostatní faktory, i tyto faktory se neustále vyvíjejí a mění. Je to způsobeno naplňováním vlastních tužeb a potřeb jednotlivců. V situaci, kdy podnik rozezná trend dříve než jeho konkurence, dostane se do pozice, kdy má konkurenční výhodu v boji o zákazníka (Sedláčková, Buchta, 2006).

- ***Technologické a technické faktory***

Tyto faktory se stávají pro podniky stále více důležité. Je to způsobeno rychlým vývojem těchto faktorů, proto je nezbytné, aby podnik tyto faktory pečlivě sledoval, snažil se co nejpřesněji předvídat a nezaostat tak za konkurencí. Zkoumání se zaměřuje například na vybavenost konkurence, rychlost zastarávání, ale také na metody řízení (Sedláčková, Buchta, 2006).

Tab. 1 Přehled vlivů obecného prostředí

| Politicko-legislativní faktory | Ekonomické faktory |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Antimonopolní zákony • Ochrana životního prostředí • Ochrana spotřebitele • Daňová politika • Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus • Pracovní právo • Politická stabilita | <ul style="list-style-type: none"> • Hospodářské cykly • Trendy HDP • Devízové trhy • Úrokové míry • Inflace • Nezaměstnanost • Průměrná mzda • Vývoj cen energií |
| Sociokulturní faktory | Technologické faktory |
| <ul style="list-style-type: none"> • Demografický vývoj populace • Změny životního stylu • Mobilita • Úroveň vzdělání • Přístup k práci a volnému času | <ul style="list-style-type: none"> • Vládní podpora výzkumu a vývoje • Celkový stav technologie • Nové objevy • Změny technologie • Rychlost zastarávání |

Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006

B, Analýza oborového prostředí

Tato analýza se zabývá již atraktivitou konkrétního odvětví, ve kterém podnik působí. Někdy se proto analýza nazývá analýzou odvětví. V oborovém prostředí budou zkoumány analýzy klíčových zákazníků, dodavatelů a konkurence a Porterův model pěti hybných sil (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Sektor zákazníků

Podnikové strategie musí primárně zajímat, kdo jsou zákazníci podniku, jaké mají potřeby a očekávání. Stejně tak se musejí zajímat o to, kdy by se potencionálně mohl stát zákazníkem a jaké jsou nastavené trendy. Analýza je složena z několika aspektů. Prvním aspektem je *identifikace kupujících*. Podle preferencí se rozlišuje identifikace do tří tříd zákazníků, toto rozdělení znázorňuje obrázek 4 (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Tab. 2 Třídy zákazníků a jejich preference

| Třída zákazníků | Faktory ovlivňující jejich rozhodnutí nakupovat |
|----------------------------------|--|
| Spotřebitelé | <ul style="list-style-type: none"> • Dostupnost • Pohodlí • Půjčky • Ceny • Kvalita • Reputace • Rozmanitost • Záruky |
| Velkoobchod, resp. maloobchod | <ul style="list-style-type: none"> • Konkurenční schopnost výrobku • Dostupnost výrobku • Rozmanitost (šíře) • Dodavatelské závislosti • Uznání spotřebiteli • Obrat výrobku • Potenciální zisk |
| Průmysl a instituce | <ul style="list-style-type: none"> • Náklady vs. Ziskovost financování • Cena • Vyhovění normám a zákonům • Informace výrobku • Provedení výrobku • Technické zabezpečení a servis |

Zdroj: Keřkovský, Vykypěl, 2002

Důležitým úkolem v podniku je tedy analýza zákazníků a jejich požadavky. Podnik si tak vůči konkurenci může zajistit určitou výhodu, která může spočívat v získání nových zákazníků. Kromě nových zákazníků mohou získat pevnější vztah se stávajícími a tudíž jim více prodávat. Je uváděno, že udržení stávajícího zákazníka je méně finančně náročné než získání nového (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

V rámci analýzy zákazníku se mohou zkoumat demografické faktory. S populací se pojí tři základní faktory a to změny v populaci, posuny ve věku populace a rozložení příjmů populace. Tyto faktory jsou ovlivňovány vnějšími faktory. Například strategie podniku je silně ovlivněna velikostí populace na trhu. Mnoho podniků tak věnuje svojí pozornost na rostoucí trhy rozvojových zemí. Důležitý aspekt je také příjem populace. Je důležité vědět, kolik procent lidí se nachází

v různých vrstvách. Dle toho se dá odhadnout, po jakém druhu zboží bude poptávka (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Poslední aspekty, které jsou zahrnuty do analýzy zákazníků, jsou geografické faktory. Tyto faktory se především zabývají otázkou, kde se nacházejí zákazníci. Je to z důvodu rozmístění podniku, jejich jednotek či distribučních systémů. Dobře zvolené umístění podniku má poté vliv na výnosy, ale také samotné náklady podniku. Potřebné je také uvažovat nad infrastrukturou, především kvůli dostupnosti pro zákazníky, pohodlné parkování, nelze také opomenout dopravu zaměstnanců a zásobování (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Sektor dodavatelů

Za dodavatele můžeme považovat podnik, který nám poskytne potřebný výrobek, službu nebo obojí. U analýzy dodavatelů se můžeme setkat s otázkami, které jsou vypsány na obrázku 5 (Blažková, 2007).

Tab. 3 Příklady otázek sledovaných v rámci analýzy dodavatelů

| | |
|---------------------------|---|
| Analýza dodavatelů | <ul style="list-style-type: none"> • Kdo jsou naši dodavatelé? • Kolik jich je? • Jaké mají ceny? • Jaké mají dodací podmínky? • Co vše je potřeba k uzavření zakázky? • Jak dlouho trvá uzavřít zakázku? • Jaké distribuční cesty používají naši dodavatelé? • Spolupracují naši dodavatelé s našimi konkurenty? S kterými? Jaká je tato spolupráce? |
|---------------------------|---|

Zdroj: Blažková, 2007

V sektoru dodavatelů je také při analýze potřebné analyzovat i další aspekty, mezi které patří dostupnost a náklady na materiál a polotovary, dostupnost a náklady na energii, na pořízení kapitálu, na pracovní síly. Dostupnost a náklady zdrojů musejí být posuzovány i z hlediska času. V případě, že nebudeme brát v potaz čas, může se stát, že dojde k narušení strategie, což může zapříčinit třeba špatné načasování dodávek (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Sektor konkurentů

Analýza konkurentů je další důležitou částí plánovacího procesu. Firma by měla identifikovat přímé, ale i nepřímé či potencionální, konkurenty. Je vhodné sledovat konkurenci v určité míře, aby nedocházelo ke kopírování negativních změn. Analýza konkurence se zaměřuje na výrobní schopnosti, finanční zdraví a marketingový mix konkurence (Blažková, 2007).

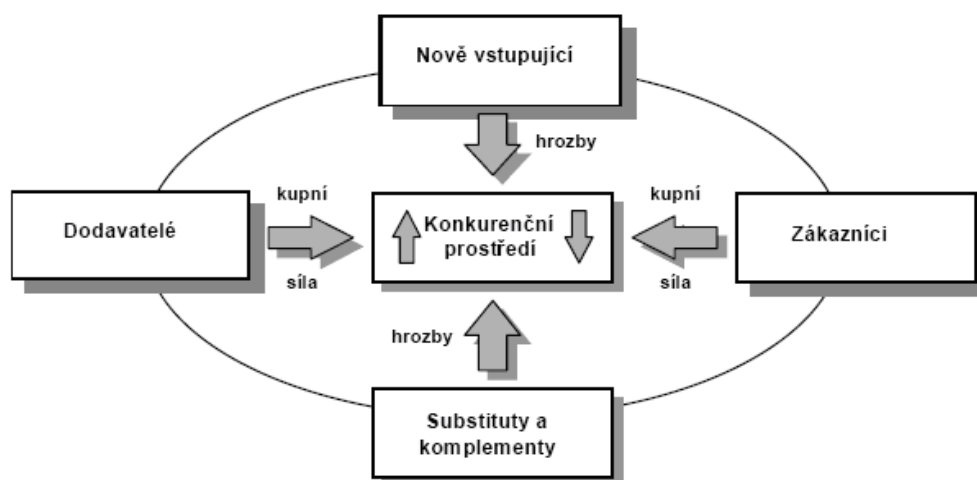
Mezi prvními otázkami, které by měly být zodpovězeny při analýze konkurentů, by měly být (Keřkovský, Vykpěl, 2002):

- Jaká je současná pozice vůči konkurenci?
- Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- V jaké fázi životních cyklů se nacházejí výrobky našeho odvětví?
- Jaká je rentabilita odvětví vůči srovnatelným odvětvím?
- Vstupují noví konkurenti do oboru? Opouštějí staří rivalové obor?

Cílem analýzy je hodnocení pozic konkurentů vzhledem k našemu podniku. Řadí se zpravidla od nejlépe po nejhůře situované konkurenty. Poté se zaměřuje pozornost především na ty nejlépe situované, tedy klíčové, konkurenty. Porozumění strategie konkurence pomůže k výběru co nejlepší vlastní strategie (Hron, Tichá, 2003).

Porterův model pěti hybných sil

Tento užitečný a často používaný nástroj oborového okolí napomáhá snáze identifikovat příležitosti a hrozby v určitém prostředí. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy je určována působením pěti faktorů. Tyto faktory činí vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu (Keřkovský, Vykpěl, 2002).



Obr. 3 Porterův model pěti sil
Zdroj: JAKASI.CZ, 2015

Model říká, že čím dominantnější je některá z těchto sil, tím větší jsou pak limity pro firmy. V případech silné konkurence se tento fakt uvádí jako hrozba, protože má negativní vliv na zisky podniku. Proti tomu slabá konkurence je brána jako příležitost. Úkol manažera je správně identifikování sil a jak se mohou měnit. Na základě toho, jestli se vytvářejí hrozby nebo příležitosti, se poté formulují stra-

tegie. Strategie má také napomáhat k tomu, aby byla firma schopna některou z těchto sil přetvořit na svojí výhodu (Hill, Jones, 2010).

- ***Konkurenční rivalita***

Při analyzování této síly je potřebné brát ohled na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, jaké náklady budeme muset vynaložit na to, aby se o nás nebo našich výrobcích dozvěděli zákazníci, jak budeme schopni ve skutečnosti využít výhody, jak je trh dynamický a také jestli budeme vůbec schopni konkurovat jiným podnikům. Každý podnik chce co největší podíl trhu, což vede k určitým bojům. Ke strhnutí výhody na svojí stranu mohou použít cenu, reklamu, přímý prodej nebo podporu prodeje. Čím větší je rivalita, tím více je trh náchylný k nižším cenám nebo k vyšším nákladům, což může vést k zániku menších, slabších podniků (Nitana, 2010, [online]).

- ***Noví konkurenti***

Tato síla je důležitá především u nových, rozvíjejících se oborů. Zavedené firmy, které v daném odvětví či trhu již působí, se snaží nové konkurenty odradit. Mezi nové konkurenty můžeme počítat i společnosti, které mají potenciál pro vstup na trh a stát se konkurentem v budoucnu. Součástí analýzy této síly by měly být mikroekonomické otázky, především bariéry vstupu a bariéry výstupu. Čím větší jsou tyto bariery, tím větší je pravděpodobnost, že potenciální konkurenti nevstoupí do odvětví (Nitana, 2010, [online]).

- ***Substituty***

Substitutem můžeme chápat cokoli, co může náš produkt či službu zákazníkovi nahradit. Tato síla je pro podnik velkou hrozbou. Zákazník se vzhledem ke svým potřebám může snadno rozhodnout pro výrobek konkurenta. Může také dojít k tomu, že si zákazník vybere zcela jiný výrobek nebo službu. Příčinou může být cena, užitná hodnota nebo odlišení se. Toto možné chování zákazníka vede podniky k zavádění nových výrobků a služeb. Pro nevýrobní podniky je nabídka doplňkových služeb klíčovým faktorem (Blažková, 2007).

- ***Smluvní síla kupujících***

Síla kupujících je spjata s vyjednávací silou o ceně. Vyjednávací síla může být přímá, kdy zákazník přímo smlouvá o ceně, nebo nepřímá, kdy dochází ke změně odebíraného množství a podnik musí regulovat cenu. Tuto sílu se nevyplácí podceňovat. Jak velkou má kupující sílu se odvíjí od několika faktorů. Faktorem může být unikátnost produktu, jeho nahraditelnost, informovanost kupujícího, dostupnost atd. (Nitana, 2010).

- ***Smluvní síla dodavatelů***

Dodavatelé mohou svojí sílu demonstrovat na ceně, kterou poptávají za svůj produkt, nebo na kvalitě. Stejně jak v případě kupujících, jen v opačném pohledu, může vysoká smluvní síla představovat hrozbu. Velikost síly může být ovlivněna počtem dodavatelů na trhu. Další vliv na velikost síly dodavatele

může mít vztah nabídky a poptávky nebo dostupnost zdrojů. Jedinečnost, tedy těžká nahraditelnost, také vede ke zvýšení síly dodavatele. Velkou sílu dodavatel také získá, pokud je nabízený produkt nebo služba pro podnik klíčový (Blažková, 2007).

2.2.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí podniku je tvořeno souhrnem prvků a jejich vztahů. Tyto prvky jsou tvořeny lidmi a věcnými prostředky, které mají mezi sebou řídicí a komunikační vazby (Pošvár, Chládková, 2011).

Analýza vnitřního prostředí má za cíl odhalit silné a slabé stránky podniku. Kromě zkoumání vnitřních zdrojů se analýza věnuje také schopnostem a kompetencím podniku (Dedouchová, 2001).

Silné a slabé stránky podniku jsou faktory, na které může podnik dohlížet a také je ovlivňovat. Faktory, které sem patří, jsou např. vybavení, produktivita práce, umístění podniku a podobně (Koráb, 2007).

Grove (1998) tvrdí, že pro úspěšnost podnik na trhu, kde se vlivy vnějšího prostředí neustále mění, je dobře zpracovaná analýza vnitřního prostředí základem.

Rozšířený marketingový mix

Hanzelková (2009) vymezuje obsah aspektů mixu následovně:

- **Produkt** (*product*)

Tento aspekt popisuje výrobky a služby podniku. Jsou zde uvedeny základní parametry produktu, kvalita, design, styl, servis atd.

- **Cena** (*price*)

Pod tímto pojmem se myslí cenová politika, kterou se podnik řídí. Systém dále popisuje systém slevování, platební podmínky a termíny placení. Zisk, který je požadovaný z daného produktu, ovlivňuje zmiňované parametry.

- **Distribuce** (*place*)

Tato součást marketingového mixu se zaměřuje na vymezení trhu, jaké distribuční cesty jdou používány, umístění prodejny atd. Zde mohou být uvedeny i informace o samotné budově prodejny či závodu.

- **Propagace** (*promotion*)

Aspekt je zaměřený na segmentaci trhu, to znamená na rozčlenění zákazníků do skupin, které mají srovnatelné potřeby a přání. Součástí propagace je také zacílení, tedy výběr konkrétního segmentu.

- **Lidé** (*people*)

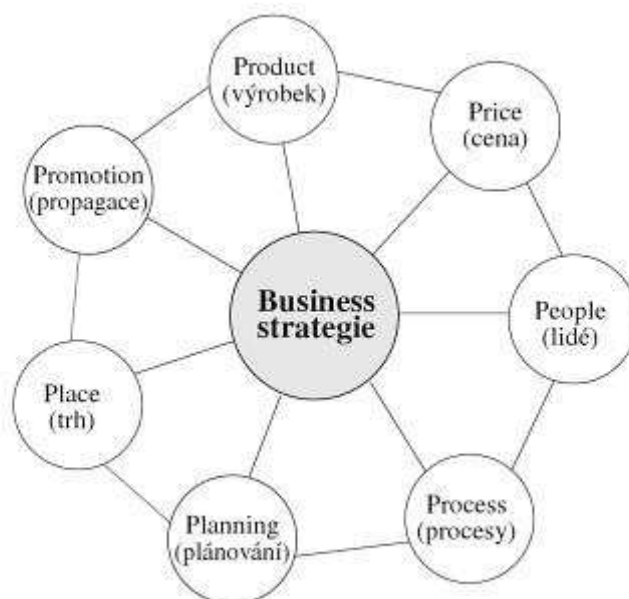
Zabývá se vším, co se týká pracovníků. Řeší tedy jejich množství, kvalifikaci, zdroje, odkud lze čerpat nové pracovníky, náklady, které souvisejí s lidskými zdroji.

- **Procesy** (*processes*)

Sem se řadí procesy, které podnik provádí, aby uspokojil potřeby, např. technologické, distribuční, informační atd.

- **Plánování** (*planning*)

Poslední aspekt mixu se zabývá plánováním, řízením, organizací a firemní kulturou.



Obr. 4 Rozšířený marketingový mix
Zdroj: Keřkovský, Vykpěl, 2002

Finanční analýza

Cíl finanční analýzy spočívá v celkovém zhodnocení finanční situace podniku. Znalost finanční situace je pro manažera důležitý fakt, který je potřebný při rozhodování, kde získat finanční zdroje, alokaci volných prostředků, rozdělování zisku apod. Tato analýza je součástí finančního řízení. Funguje jako zdroj zpětných informací, jak si podnik vedl a podle toho může být naplánované krátkodobé i dlouhodobé řízení podniku. Zdroje informací pro analýzu jsou účetní výkazy podniku, především rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash-flow (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Nejčastěji se v rámci analýzy používají následující ukazatele (Keřkovský, Vykpěl, 2002):

- **Ukazatele likvidity**

Tento ukazatel indikuje schopnost podniku dostát svých závazků. Nízká likvidita předpovídá hrozící platební potíže, vysoká však může znamenat nevyužívání potenciálu volných prostředků (Keřkovský, Vykpěl, 2002).

Nejčastější ukazatelé likvidity jsou (Nitana, 2011, [online]):

- *Běžná likvidita* = oběžný majetek/krátkodobé závazky
Optimální hodnota je mezi 1,8-2,5.
- *Pohotová likvidita* = (oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé závazky
Doporučená hodnota je mezi 1-1,5.
- *Okamžitá likvidita* = finanční majetek/krátkodobé závazky
Doporučená hodnota je mezi 0,2-0,5.

• Ukazatele aktivity

Podává nám informace o tom, jak podnik využívá své zdroje. Patří sem například (Keřkovský, Vykypěl, 2002):

- *Obrat aktiv* = tržby/aktiva
- *Obrat zásob* = tržby/zásoby
- *Doba obratu aktiv* = aktiva/(tržby/360)
- *Doba obratu zásob* = zásoby/(tržby/360)

• Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele podávají informace o úvěrovém zatížení podniku. Výsledná hodnota se uvádí v procentech (Jadviščík, 2011, [online]):

- *Celková zadluženost* = $cizí\ zdroje / celková\ aktiva * 100$
- *Míra zadluženosti* = $cizí\ zdroje / vlastní\ kapitál * 100$
- *Koeficient samofinancování* = $vlastní\ kapitál / celková\ aktiva * 100$

• Ukazatele rentability

Ukazatele rentability znázorňují, jak efektivně podnik pracuje. Nejčastěji se užívají (Keřkovský, Vykypěl, 2002):

- *Návratnost investic (ROI)* = čistý zisk/celková aktiva
- *Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA)* = zisk před zdaněním/aktiva
- *Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)* = čistý zisk/vlastní kapitál
- *Rentabilita tržeb (ROS)* = čistý zisk/tržby

2.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je výsledek vnější a vnitřní analýzy. Tato zkratka pojednává o analýze silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses), budoucích příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). SWOT analýza má nejčastěji podobu tzv. matice (Pošvár, Chládková, 2011).

Účel SWOT analýzy je vybrat přibližně pět nejdůležitějších silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Není potřebné a také důležité vypisovat dlouhý seznam. Zvláště u malých firem je někdy potíž s určením oblasti vnějšího vlivu, ze kterého je pak potřebné vybrat pět těch nejvýznamnějších. Oblasti se nejčastěji řadí do přehledné tabulky, odkud jsou poté jasné vazby mezi vnějším a vnitřním prostředím. SWOT matice a vazby v ní jsou základem pro volbu strategie podniku (Srpová, 2007).

3 Metodika

Tato práce je rozdělena do několika základních částí. První část se zabývá teorií. Je zde popsána terminologie, která souvisí se strategickým řízením a strategickou analýzou. V této části je popsáno vše, co bude následně použito i v praxi při analyzování zvoleného restauračního zařízení. Vše je zpracováno dle literatury uvedené ve zdrojích a v souladu s dodržáním normy ISO 690.

V druhé části je blíže představen podnik a jeho současný stav. Tato část je zpracována na základě všeobecně známých faktů a informací od vedení podniku. Získané informace jsou nejdříve podrobeny analýze vnějšího prostředí, a to obecného i oborového. Je zde využita PEST analýza, která popisuje jednotlivé faktory, které mají vliv na podnik a očekávaný budoucí vývoj. Dále je provedena analýza odvětví pomocí analýzy konkurence, zákazníků a dodavatelů a stanovení sil podle Portera. Významné příležitosti a hrozby jsou shrnuty na konci vnější analýzy. Příležitosti jsou v práci označovány písmenem O a hrozby písmenem T.

Následně je provedena analýza vnitřního prostředí. Ta je provedena pomocí rozšířeného marketingového mixu (7P). Zde jsou popsány jednotlivé faktory mixu použité na podniku. Součástí vnitřní analýzy je také finanční analýza podniku, která zjišťuje likviditu, rentabilitu, zadluženost a aktivitu podniku. Výpočty byly provedeny na základě vzorců uvedených v teoretické části. Vnitřní analýza také identifikuje silné a slabé stránky. Silné stránky jsou označovány písmenem S, slabé stránky jsou označovány písmenem W. Dále je pomocí SWOT matice shrnutí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Poslední část je navrhovací a diskuze. Zde je navržena strategie pro zvolený podnik. Strategie je vytvořena formou sedmi „P“. Vychází z uskutečněných analýz a SWOT matice. Na závěr jsou rozebrána doporučení pro implementaci strategie a hodnocení výhod a nevýhod malého podniku. Navržené strategie jsou zhodnoceny také z ekonomického hlediska, kde jsou uvedeny náklady na danou strategii a také jaký bude ekonomický přínos pro podnik.

4 Analytická část

4.1 Analýza stávajících strategických cílů a požadavků

Restaurace Krakonoš se zabývá hostinskou činností. Majitelé, kteří vykonávají činnost společně na základě smlouvy o sdružení, provozují živnost od roku 2009. V podniku jsou zaměstnaní tři pracovníci, z nichž dva jsou současně i majiteli podniku. Roční obrat se pohybuje v rozmezí 3-4 milionů Kč. Počet zaměstnanců i obrat nám tedy říká, že tento podnik je řazen mezi malé podniky. Sídlo je v městské části Brna, v Králově Poli.

Vizí podniku je prodej hotových jídel a nápojů. Mezi hlavní poslání podniku je snaha uspokojit potřeby zákazníků poskytnutím obědových menu v co nejvyšší kvalitě. Podnik se také snaží konkurovat cenou, aby byla nabídka pro zákazníky zajímavá a dostupná. Majitelé věří, že příznivé ceny jim zajistí stálé zákazníky z blízkého okolí, především výrobních závodů a přilehlé obytné oblasti. V nabídce se také nacházejí položky, které mají vyšší cenu. Tento fakt vyvažuje ale velikost porcí a kvalita prodávaných jídel, což mnoho zákazníků přímo uvádí v restauraci.

Jak již bylo zmíněno, kromě cenové dostupnosti se snaží podnik vyhovět zákazníkům také nabízenou kvalitou a velikostí porcí, čímž se snaží získat výhodu nad konkurencí. Kromě denní nabídky čtyř obědových menu nabízí také jídelní a nápojový lístek s širokou nabídkou.

V současnosti se podnik nachází ve fázi stagnace. Po začátku provozu v roce 2009 si podnik získal stálé zákazníky, jejichž počet postupně rostl. Hlavním požadavkem podniku je tedy udržení současných zákazníků, případně získání nových, čímž by došlo k navýšení zisků.

Silná stránka podniku je především příznivá cena v poměru s nabízenou službou. Slabou stránku naopak tvoří slabá propagace. Podnik by mohl využít propagační pomoci webových srovnávačů restauračních zařízení, je však nutno brát v potaz, jaké množství zákazníků je podnik schopen obsloužit. Hrozba pro podnik je vysoká konkurence nebo objednávkový rozvoz jídel domů či do práce.

Největší nedostatek je to, že vlastníci si nestanovili konkrétní cíle, stejně tak jako strategické řízení. Proto je potřebné zavést určitou strategii, aby došlo k zviditelnění silných stránek, odstranění slabých, využití příležitostí a eliminování možných hrozeb.

4.2 Vnější analýza

4.2.1 PEST analýza

PEST analýza bude zkoumat faktory, které mají vliv na podnikání v České republice a taky jeho možný budoucí vývoj. Těchto faktorů ne nespočetné množství, nás budou zajímat pouze ty, které mají vliv na příležitosti a hrozby zvoleného podniku. U faktorů budou identifikovány hrozby a označovány jako T1, T2, T3 atd. Identifikované příležitosti budou označeny jako O1, O2, O3 atd.

Politicko-právní faktory

Obecný charakter podnikání je v zemi ovlivňován politickou situací a množstvím legislativních nařízení a zákonů. Základním soukromoprávním předpisem je nový Občanský zákoník. Velký vliv na podnikání byl zapříčiněn vstupem do EU. Mezinárodní obchod se stal „dostupnější“, což vedlo přílivu nových společností do České republiky a vytváření nových pracovních pozic. Vstup do EU a rozšíření mezinárodního obchodu tedy považuji za příležitost pro zvolený podnik, jelikož se nachází v blízkosti výrobních závodů obchodujících na mezinárodní úrovni. **(O1)**

Vláda však poměrně silně reguluje podnikání, především zásahy do ekonomiky, které způsobují omezenou volnost v rozvoji vlastního podnikání. V dubnu 2016 prezident České republiky podepsal Zákon o evidenci tržeb a jeho doprovodný zákon. Oba zákony vyjdou ve Sbírce zákonů v dubnu a platné budou od května. První vlna elektronické evidence bude spuštěna v prosinci. Elektronickou evidenci považují někteří živnostníci za likvidační. Mezi další regulace můžeme zařadit i nařízení související se zákazy kouření. **(T1)**

Dále sem můžeme zahrnout daňové zatížení. To se výrazně neliší od většiny evropských států. Povinností každého podnikatele je platit odvody na zdravotní, sociální pojištění a daň z příjmu. Jak bylo zmíněno v předešlém odstavci, elektronická evidence tržeb uvažuje o možném snížení daní, cenou bude vyšší kontrola podniků. Úleva na dani nám tedy dává příležitost, finanční zatížení při pořízení elektronické pokladny je naopak hrozba. **(O2, T2)**

Právní prostředí se často mění. Podniky v České republice se nyní řídí zákonem o obchodních korporacích, který platí od roku 2014. Od roku 2014 je platný také nový občanský zákoník, v němž došlo k několika zásadním změnám například (Kupčková, 2014):

- Přijetí zaměstnance může být sjednáno ústně, také podmínky budoucí smlouvy mohou být sjednány jen ústně.
- Před ukončením základní školy nelze sjednat pracovní poměr.
- Nový pojem rodinný závod – zavedeno kvůli poskytnutí jisté ochrany členům rodiny. Platí však, že pracovněprávní vztah nesmí existovat mezi manžely nebo partnery.

- Lepší ochrana zaměstnanců, kteří se mohou v případě nesrozumitelné smlouvy domáhat její neplatnosti.
- Lepší ochrana zaměstnance i v případě výpovědi – v případě neprokazatelné výpovědi může podat žalobu a domáhat se škody.
- Větší odpovědnost manažerů za neúspěchy firmy.

Množství změn v právním prostředí omezují podniky v určování strategií z dlouhodobého hlediska. **(T3)**

Ekonomické faktory

Jako první měřítko bylo zvoleno HDP. Od vstupu do EU došlo k nárůstu HDP v České republice. V roce 2004 byla Česká republika na hodnotě 60% unijního průměru. Současná hodnota činí 84 %. V období 2015-2016 došlo k poklesu, odhad ČNB však znázorňuje očekávaný růst HDP. **(O3)** Konkrétní hodnoty jsou popsány v následující tabulce:

Tab. 4 Vývoj HDP od roku 2015 do roku 2017

| Ukazatel | Rok | Ve výši |
|-----------------------------|------|---------|
| Meziroční růst reálného HDP | 2015 | 4,7 % |
| | 2016 | 2,7 % |
| | 2017 | 3,0 % |

Zdroj: ČNB, 2016

Dále je nutné vzít v úvahu inflaci. Inflace je nejčastěji měřena jako přírůstek indexu spotřebitelských cen (CPI). Dle ČNB, která se stará o cenovou stabilitu i stabilitu spotřebitelských cen, je aktuální index 0,4 %. Podle prognózy na první dvě čtvrtletí roku 2017 očekává ČNB nárůst indexu. **(T4)**

Tab. 5 Předpověď přírůstku CPI na rok 2017

| Ukazatel | Rok | Ve výši |
|---|-------------------|---------|
| Meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen | 1. čtvrtletí 2017 | 2,0 % |
| | 2. čtvrtletí 2017 | 2,1 % |

Zdroj: ČNB, 2016

Úroková sazba se v posledních letech neměnila a je na velmi nízkých hodnotách. ČNB stanovila dvoutýdenní repo sazbu na 0,05 %, diskontní sazbu na 0,05 % a lombardní sazbu 0,25 %. Kvůli očekávání o stálosti sazeb je předpoklad, že lidé budou více utrácet své peněžní zdroje. **(O4)**

Hodnota české koruny neustále kolísá, a proto je to měna málo stabilní. Aktuálně koruna lehce posílila, kurz pro euro činí 1 EUR = 27,05 CZK, pro dolar to je 1 USD = 24,183 CZK (Kurzy.cz, 2016). Neustále se diskutuje o přijetí eura. Jelikož nedošlo k naplnění původních plánu, kdy mělo dojít ke změně měny v období 2009-2010, byl termín přijetí eura posunut do pozdějšího, zatím blíže nespecifikovaného, období. V dlouhodobém časovém horizontu bude pravděpodobně koruna

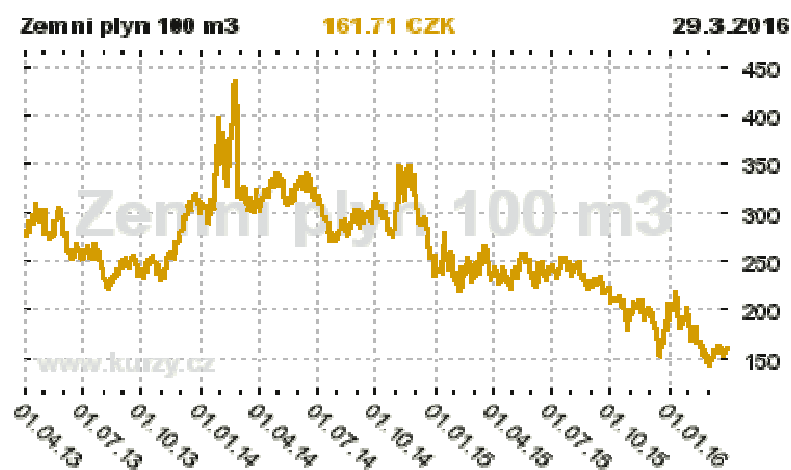
oslabovat, což přiláká zákazníky ze zahraničí. Pro zvolené zařízení to může být příležitost, jelikož leží v blízkosti podniků obchodujících na mezinárodním trhu, může poskytnout občerstvení pro budoucí obchodní partnery, kteří navštíví některý z přilehlých podniků. **(05)**



Obr. 5 Vývoj koruny vůči euru

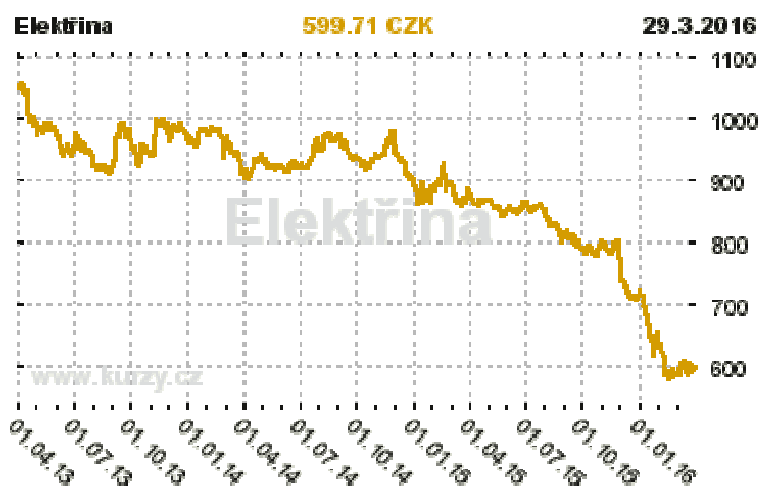
Zdroj: Kurzy.cz, 2016

Ceny energií v posledních letech klesají. Zaměřím se na vývoj cen zemního plynu a elektřiny, jelikož jsou tyto energie spotřebovávány při provozu zařízení. Poslední zaznamenaný údaj, 29. 3. 16, udává hodnotu 161,71 Kč/m³ zemního plynu a 599,71 Kč/MWh. Nadále se očekává mírný pokles cen komodit. **(06)** Vývoj cen je znázorněn na následujících obrázcích (Kurzy.cz, 2016).



Obr. 6 Vývoj ceny zemního plynu za 100 m³

Zdroj: Kurzy.cz, 2016



Obr. 7 Vývoj ceny elektřiny za 1 MWh
Zdroj: Kurzy.cz, 2016

Sociálně-demografické faktory

V běžném životě se projevuje velké množství trendů. V posledních letech se nejvíce projevuje zájem o prostředí, tedy ekologie. Lidé se opět zajímají o přírodu a snaží se jí co nejvíce šetřit, třídit odpad apod. Další velmi oblíbený trend je spojený s pohybovými aktivitami. Velký boom zažívají sporty zaměřené na fitness. S tímto životním stylem se také pojí zájem o zdravou stravu. Tyto trendy se budou nejspíš dále rozšiřovat, jelikož oba tyto aspekty mají vliv na život člověka. Znečištěné prostředí a špatný životní styl vede k různým onemocněním, což zapříčiní, že trendy zdravého životního stylu a šetření životního prostředí se budou stále víc prosazovat. Tyto aspekty mohou zvýšit náklady podniků, protože budou nuceny inovovat. **(T5)** Pro podniky se zaměřením na pohostinství to může znamenat i příležitost. Když ve správný čas zavedou do svého portfolia nabídku jídel zaměřenou na zdravý životní styl, mohou tak získat výhodu nad konkurencí a nové zákazníky. **(O7)**

V České republice je obyvatelstvo soustředěné především do měst. Je to způsobeno nabídkami prací a služeb. Populární je stěhování na periferie měst. Preference se však liší s věkem. Trend se v tomto případě mění a lidé z měst naopak odcházejí. Je to také v souladu s čistotou životního prostředí. V budoucnu lze předpokládat, že se populace bude nadále přesouvat na venkov. Pro zvolený podnik to znamená hrozbu - stěhování obyvatelstva z měst **(T6)**, ale také příležitost - nově přistěhovaní obyvatelé měst. **(O8)**

V České republice dochází ke stárnutí populace. Počet lidí v důchodovém věku neustále roste a to vede k ekonomické zátěži. Trend stárnutí obyvatelstva se bude nejspíše projevovat i v budoucnu. Lidé v důchodovém věku neutrácejí tolik jak ekonomicky aktivní lidé a to může vést ke snižování tržeb a další zatížení ekonomiky státu. **(T7)**

Tab. 6 Věková struktura obyvatelstva k 31. 12. 2014

| | Počet obyvatel celkem | Základní věkové skupiny | | | Průměrný věk |
|----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------|-----------|--------------|
| | | 0 - 14 | 15 - 64 | 65+ | |
| Česká republika | 10 538 275 | 1 601 045 | 7 056 824 | 1 880 406 | 41,7 |
| Hlavní město Praha | 1 259 079 | 182 500 | 846 961 | 229 618 | 42,0 |
| Středočeský kraj | 1 315 299 | 220 787 | 874 701 | 219 811 | 40,7 |
| Jihočeský kraj | 637 300 | 96 875 | 425 694 | 114 731 | 41,9 |
| Plzeňský kraj | 575 123 | 85 258 | 384 309 | 105 556 | 42,1 |
| Karlovarský kraj | 299 293 | 44 487 | 202 521 | 52 285 | 41,8 |
| Ústecký kraj | 823 972 | 129 480 | 553 949 | 140 543 | 41,2 |
| Liberecký kraj | 438 851 | 68 701 | 292 832 | 77 318 | 41,4 |
| Královohradecký kraj | 551 590 | 82 902 | 363 915 | 104 773 | 42,3 |
| Pardubický kraj | 516 372 | 78 671 | 344 618 | 93 083 | 41,7 |
| Kraj Vysočina | 509 895 | 76 104 | 340 867 | 92 924 | 41,9 |
| Jihomoravský kraj | 1 172 853 | 175 874 | 783 751 | 213 228 | 41,9 |
| Olomoucký kraj | 635 711 | 94 898 | 424 947 | 115 866 | 42,0 |
| Zlínský kraj | 585 261 | 84 963 | 393 025 | 107 273 | 42,2 |
| Moravskoslezský kraj | 1 217 676 | 179 545 | 824 734 | 213 397 | 41,8 |

Zdroj: ČSÚ, 2015

Podle tabulky níže zjistíme, jaké mají domácnosti v České republice výdaje. Jestli výdaje rostou či klesají, zjistíme srovnáním s historickými daty a na základě toho je možné určit, zda se jedná o příležitost, nebo hrozbu.

Tab. 7 Roční výdaje na spotřebu domácnosti podle účelu

| Účel | Průměrné výdaje na 1 člena domácnosti v Kč | |
|--|--|---------|
| | 2005 | 2013 |
| Potraviny a nealkoholické nápoje | 18.764 | 24.407 |
| Alkoholické nápoje, tabák | 2.642 | 3.383 |
| Odívání a obuv | 5.101 | 5.679 |
| Bydlení, voda, energie, paliva | 18.308 | 26.824 |
| Bytové vybavení, zařízení domácnosti; opravy | 6.103 | 6.646 |
| Zdraví | 1.822 | 3.142 |
| Doprava | 10.110 | 13.291 |
| Pošty a telekomunikace | 4.190 | 5.196 |
| Rekreace a kultura | 9.655 | 11.237 |
| Vzdělávání | 455 | 725 |
| Stravování a ubytování | 4.645 | 6.283 |
| Ostatní zboží a služby | 9.291 | 14.016 |
| Celkem | 91.085 | 120.827 |

Zdroj: ČSÚ, 2014

Z tabulky je vidno, že výdaje v průměru na jednoho člena domácnosti ve všech oblastech vzrostly. Pro vlastní práci je nejzajímavější údaj o růstu výdajů na potraviny a nealkoholické nápoje, alkoholické nápoje a tabák, stravování a ubytování. V následujících letech je tedy možné očekávat podobný trend, tedy navyšování výdajů za těmito účely. **(O9)**

Technické a technologické faktory

Technologie a technika ovlivňuje téměř všechny činnosti člověka, stejně tak ovlivňuje provoz podniků. Stejně jako u výrobních podniků, tak i podniky zabývající se pohostinstvím musejí akceptovat vývoj a inovace. Aby podnik nezaostával oproti konkurenci, musí vynakládat prostředky na nové vybavení nebo modernizaci prostor. Toto finanční zatížení může působit pro podnik jako hrozba. **(T8)** Na druhou stranu to může také přilákat nové zákazníky. **(O10)**

V současné době se velmi rozmáhá on-line prodej. Většina restauračních zařízení si nemůže dovolit rozvážkovou službu, ale poskytování on-line informací pomocí sociálních sítí nebo různých portálů, kde se dají hodnotit restaurační zařízení, je poměrně důležité. Náklady na takovou propagaci jsou téměř nulové, ale je možné využívat i placené reklamy. **(O11)**

Shrnutí PEST analýzy

Tab. 8 Příležitosti a hrozby získané PEST analýzou

| Hrozby | Příležitosti |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Vládní regulace (T1) • Daňové zatížení – elektronické pokladny (T2) • Změny právního prostředí (T3) • Růst inflace (T4) • Trendy životního stylu (T5) • Přesídlení na venkov (T6) • Stárnutí populace (T7) • Náklady na inovace (T8) | <ul style="list-style-type: none"> • Vyšší poptávka díky mezinárodnímu obchodu (O1) • Snížení DPH (O2) • Růst HDP (O3) • Stagnace úrokových sazeb (O4) • Slábnutí české koruny (O5) • Pokles cen energií (O6) • Zdravý životní styl (O7) • Urbanizace (O8) • Růst výdajů domácností (O9) • Modernizace prostředí a vybavení (O10) • On-line propagace (O11) |

4.2.2 Analýza klíčových zákazníků, dodavatelů a konkurentů

Analýza zákazníků

Kupující, jakožto konečný spotřebitel, může být nějaká společnost, domácnost nebo jednotlivé fyzické osoby. Důležité faktory, které ovlivňují chování kupujícího, jsou především cena, dostupnost a kvalita zboží nebo plnění smluvených podmínek. V obchodním styku se tedy očekává, že bude cena stanovena na přijatelné úrovni, zboží bude v odpovídající kvalitě, případně množství, a budou dodrženy smluvené termíny dodání a také zaplacení.

Zákazníci analyzovaného restauračního zařízení se dají rozdělit do dvou hlavních skupin, na pravidelné návštěvníky a nahodilé strážníky, dále je možné zde uspořádat soukromé akce, což tvoří třetí, vedlejší skupinu zákazníků.

Mezi pravidelné návštěvníky se řadí strážníci z blízkého okolí, kteří téměř denně docházejí na polední menu. Většina strážníků z této skupiny tráví obědovou pauzu v samotné restauraci. Zhruba 10-20 zákazníků si pro jídlo pouze dochází a odnáší si jej v obědových boxech, do kterých je jim oběd v restauraci zabalen. Pravidelným strážníkům je každý týden zasílán informační email s nabídkou menu na následující týden. Díky tomu si mohou některé z jídel objednat dopředu a poté si je jen vyzvednou. Seznam emailových adres čítá okolo 100 adres. Díky pozitivní odezvě pravidelných zákazníků tento seznam stále roste. **(O12)**

Druhou skupinou jsou nahodilí strážníci. Jsou to hosté, kteří jsou zrovna na návštěvě někde v okolí nebo na jednání v blízkých závodech. Často to také bývají motorkáři, kteří jezdí navštěvovat nedalekou prodejnu motorek. Restaurace musí být určitým způsobem připravena obsloužit tyto zákazníky. Jejich počet není stálý, takže se jejich spotřeba těžce odhaduje, proto vzniká hrozba, že dojde velké množství těchto zákazníků a podnik již nebude schopen nabídnout menu, případně obrácená situace – bude připraveno více jídla, než se spotřebuje. **(T9)**

Stejným způsobem se dají rozdělit i návštěvníci v odpoledních až večerních hodinách, kteří dojdou na pivo či jiný nápoj a něco drobného na zub.

Pořádání soukromé akce, což tvoří třetí skupinu, je možné po domluvě v odpoledních hodinách. Této příležitosti využívají někteří stálí návštěvníci, kteří zde chtějí uspořádat většinou narozeninové oslavy pro přátele a spolupracovníky. V předvánočním období zde některé společnosti pořádají vánoční večírky pro své zaměstnance. **(O13)**

Analýza dodavatelů

V této analýze bude věnována pozornost zejména počtu dodavatelů, dodávanému sortimentu a dodacím podmínkám.

Zvolené restaurační zařízení nemá příliš vysoký počet dodavatelů. Příčinou je samotná oblast podnikání, které nevyžaduje jednotlivé dodavatele na jednotlivé suroviny. Počet dodavatelů čítá okolo 10 společností. Společným rysem dodavatelů jsou příznivé ceny, vysoká kvalita a velký výběr. V případě zpoždění objednávky neuplatňuje podnik žádné sankce. V případech, kdy bylo dodáno jiné zboží než objednané, doposud nenastal problém s reklamací. Dále budou uvedeni tři největší dodavatelé.

Makro Cash & Carry ČR s.r.o.

Od této společnosti odebírá analyzovaný podnik největší část zboží. Jedná se především o maso, čerstvou zeleninu, těstoviny, alkoholické nápoje a nepotravinářské zboží. Zboží je zde nakupováno 2-3x týdně, dle potřeby a aby zboží zůstalo čerstvé.

Společnost Makro poskytuje své služby velkooběratelům i malooběratelům. Makro také nabízí zboží vlastních značek (Aro, Fine Food atd.), kromě toho také umožňují spolupracovat s lokálními pěstiteli. Pro podnikatele vystavují zákaznické karty na základě registrace. Karty také slouží pro věrnostní program a lze díky programu také využívat různých akcí a služeb. **(O14)**

Ertepla

Tento malý podnik dodává loupané brambory do restauračních zařízení. Loupané a krájené brambory jsou rozváženy v plastových nádobách o hmotnosti 15 kg. Dodávku stačí objednat den dopředu a druhý den v dopoledních hodinách je zboží dopraveno. Kvůli přehledu o zapůjčených nádobách na brambory jsou vedené papírové karty (podobný systém jak v knihovnách), kam se zapisuje množství zapůjčených nádob. Za dodání zboží se platí hotově v místě dodání.

JASO-distributor, spol. s r.o.

Tento podnik sídlící nedaleko Brna ve Střelicích se zabývá distribucí piva, alkoholických i nealkoholických nápojů. Kromě toho jeho sortiment tvoří i výčepní zařízení a služby spojené s jejich montáží a servisem. Širokým sortimentem a příznivými cenami oslovuje velké množství podniků.

Restaurace od této společnosti odebírá nealkoholické nápoje a pivo. Dodávky nejsou pravidelné, zboží se objednává dle potřeby. Dodávky jsou dodány další den od převzetí objednávky. Platit je možné bezhotovostně nebo v hotovosti během dodávky zboží.

Ostatní

Dalšími dodavateli jsou lokální vinaři, pěstitelé sezónní zeleniny, drobní statkáři, od kterých jsou odebírány zabijačkové masné výrobky, dále síť prodejen Coop, kde je nakupováno drobné zboží aktuální potřeby nebo čerstvé pečivo na daný den.

Analýza konkurentů

V oblasti pohostinství je konkurence velmi vysoká. Ve městě Brně je velké množství stravovacích zařízení, které lze posuzovat jako konkurenci. V těsné blízkosti se nachází jedna další restaurace. Tato restaurace je v provozu delší dobu než analyzované zařízení. Během provozu Restaurace Krakonoš však konkurenční restaurace několikrát změnila majitele, čímž ztratila několik zákazníků ve prospěch analyzované restaurace.

Další podniky zaměřené na pohostinství jsou již více vzdálené a nejsou přímou hrozbou, tudíž to lze brát jako příležitost. **(O15)**

Při širším pohledu lze brát Brno jako silně konkurenční prostředí, vzhledem k velkému počtu restaurací. Pro podnik to znamená hrozbu. Lidé, kteří například pracují v blízkosti, mohou zvolit restauraci blíže jejich domovů. **(T10)**

Tab. 9 Příležitosti a hrozby získané z analýzy klíčových zákazníků, dodavatelů a konkurentů

| Hrozby | Příležitosti |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Nepravidelný počet strávníků (T9) • Nahrazení restaurace kvůli osobním preferencím (T10) | <ul style="list-style-type: none"> • Rozšiřování klientely díky kladné odezvě (O12) • Pronájem prostor pro soukromé akce (O13) • Věrnostní program dodavatelů (O14) • Vzdálenost od konkurence (O15) |

4.2.3 Porterův model pěti hybných sil

Konkurenční podniky v odvětví

Pohostinství se řadí mezi obory, které jsou nejvíce rizikové k podnikání v ČR. Společně se stavebnictvím a obchodem bylo v pohostinství v minulém roce vyhlášeno nejvíce bankrotů. **(T11)**

Udržení zákazníků se projevuje vysokou rivalitou v odvětví. Nejsilnější zbraní podniků je jejich cenová politika. Na cenu se snaží podniky nalákat co nejvíce zákazníků. V případě, že zákazník ví jaké zboží nebo službu požaduje, stačí, aby se rozhodl, kde uspokojí svou poptávku. O konečném výběru se rozhoduje právě podle cen. Dalšími faktory, které ovlivní potenciálního zákazníka, jsou nabízené služby a jejich kvalita.

Rivalita mezi podniky nemá přímo vliv na snižování cen. Podniky se snaží držet určitou cenovou hladinu. Rivalita tedy spíše ovlivňuje náklady, které jsou vynakládány na zlepšování služeb, propagaci či jiné prostředky, které jsou používány ke konkurenčnímu boji.

Nová konkurence

V odvětví pohostinství existuje velké množství podniků. Noví konkurenti nejsou silní oproti již existujícím podnikům. Na trhu působí určité bariéry vstupu. Jednou z nich je to, že fungující podniky mají určité jméno a pověst, což vytváří vztah mezi podniky a zákazníky. Nový konkurent má těžkou pozici. Aby překonal zavedené podniky, musí na trh přijít s něčím odlišným. V případě, že by se ničím nelišil, musel by snížit ceny. To by vytvářelo finanční náročnost na provoz podniku. V případě zvýšení cen by poté mohl o zákazníky, které získal jen díky nízkým cenám, přijít. Poměrně nízká síla potenciálních nových konkurentů je pro analyzovaný podnik příležitostí. **(O16)** Bariéry vstupu do odvětví jsou však nízké, což představuje hrozbu. **(T12)**

Substituty

Pohostinství jako odvětví se nedá přímo nahradit substituty. Nahradit lze v jednotlivých zařízeních třeba to, na jakou kuchyni se zaměřují. Na trhu najdeme restaurace, které se zaměřují na českou, italskou či jinou národnostní kuchyni. Najdeme také zařízení, které nemají „specializaci“, nebo se zaměřují např. na zdravou stravu nehlédě na původ receptů.

Hrozba substitutů v tomto odvětví není příliš vysoká. Velké množství podniků umožňuje zákazníkům výběr na základě cen i zaměření kuchyně. Nahrazování klasické kuchyně v souladu s trendy (moderní gastronomie, zdravý životní styl) může vytvářet hrozbu pro podnik. **(T13)** Poptávka po takové kuchyni neustále roste a lidé ji nejspíše začnou vyhledávat i přes vyšší ceny.

Smluvní síla kupujících

Zákazníci restauračních zařízení jsou koncovými spotřebiteli. Mají možnost vybrat si z mnoha podniků a v daném podniku o množství položek na jídelním lístku. Jelikož se v odvětví vyskytuje velký počet konkurentů, zákazníci tím pádem mají velkou smluvní sílu. Předpoklady, které ovlivňují jejich rozhodování, jsou cena, kvalita a také například velikost porcí. Mnoho zákazníků slyší pouze na nízkou, případně akční cenu a kvalitu či servírované porce příliš neřeší. Moderní trendy však odsunují ceny do pozadí a hlavní slovo má kvalita.

Zákazníci nejsou na restauracích přímo závislí. Jídlo je však nedílnou součástí každodenního života. Nedostupnost jiných možností na stravování než v restauracích tak oslabuje vyjednávací sílu zákazníka, který kvůli uspokojení vlastní potřeby musí akceptovat ceny. **(O16)**

Smluvní síla dodavatelů

Pro celé odvětví pohostinství existuje velké množství dodavatelů. Síla dodavatelů se výrazněji neprojevuje. Podniky neodebírají žádné jedinečné, speciální produkty, proto je síla dodavatelů malá i pro analyzovaný podnik. Dodavatelé musejí být velmi opatrní při změnách cen. V případě náhlého navyšování by mohli být lehce nahrazeni a ztratili by zákazníky. Stejně to je i pro kvalitu nabízených produktů. Jejich kvalitu si musejí pečlivě hlídat. Aby si dodavatelé udrželi zákazníky, snaží se udržet co nejlepší poměr mezi cenou, kvalitou a množstvím, což je pro odběratele velkou výhodou. **(O17)**

Shrnutí Porterova modelu pěti hybných sil

Tab. 10 Shrnutí velikostí síly jednotlivých oblastí

| Hybná síla | Úroveň síly |
|-------------------------|--------------------|
| Konkurenti v odvětví | Vysoká |
| Noví konkurenti | Nízká |
| Hrozba substitutů | Nízká/střední |
| Smluvní síla kupujících | Střední |
| Smluvní síla dodavatelů | Nízká |

Tab. 11 Příležitosti a hrozby vycházející z Porterova modelu

| Hrozby | Příležitosti |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Vysoká konkurence (T11)• Nízké bariéry vstupu (T12)• Nesoulad restaurace s trendy v gastronomii (T13) | <ul style="list-style-type: none">• Akceptace cen zákazníkem (O16)• Velký počet dodavatelů (O17) |

4.2.4 Shrnutí příležitostí a hrozeb vnější analýzy

Následující tabulka zobrazuje souhrn všech příležitostí a hrozeb, které vycházejí z analýzy vnějšího prostředí.

Tab. 12 Shrnutí příležitostí a hrozeb

| Hrozby | Příležitosti |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Vládní regulace (T1) • Daňové zatížení – elektronické pokladny (T2) • Změny právního prostředí (T3) • Růst inflace (T4) • Trendy životního stylu (T5) • Přesídlení na venkov (T6) • Stárnutí populace (T7) • Náklady na inovace (T8) • Nepravidelný počet strážníků (T9) • Nahrazení restaurace kvůli osobním preferencím (T10) • Vysoká konkurence (T11) • Nízké bariéry vstupu (T12) • Nesoulad restaurace s trendy v gastronomii (T13) | <ul style="list-style-type: none"> • Vyšší poptávka díky mezinárodnímu obchodu (O1) • Snížení DPH (O2) • Růst HDP (O3) • Stagnace úrokových sazeb (O4) • Slábnutí české koruny (O5) • Pokles cen energií (O6) • Zdravý životní styl (O7) • Urbanizace (O8) • Růst výdajů domácností (O9) • Modernizace prostředí a vybavení (O10) • On-line propagace (O11) • Rozšiřování klientely díky kladné odezvě (O12) • Pronájem prostor pro soukromé akce (O13) • Věrnostní program dodavatelů (O14) • Vzdálenost od konkurence (O15) • Akceptace cen zákazníkem (O16) • Velký počet dodavatelů (O17) |

4.3 Vnitřní analýza

Rozšířený marketingový mix

4.3.1 Product

Zvolená restaurace nabízí svým zákazníkům velký výběr jídel i alkoholického či nealkoholického pití. V jídelním lístku lze najít drobné pokrmy, polévky, hlavní jídla, která jsou rozdělena podle použitého druhu masa, nebo bezmasé pokrmy, přílohy, sladké pokrmy. Nápojový lístek čítá řadu nealkoholických nápojů, ochucené i neochucené, teplé nápoje, alkoholické nápoje – destiláty, pivo, víno. **(S1)**

Připravované pokrmy jsou v co nejvyšší kvalitě a porce jsou více než odpovídající vzhledem k ceně. Tento fakt je však nejspíše jediný, který může zvolený podnik od ostatních odlišovat. Lze se tedy i v jiných restauracích setkat s obdobnou nabídkou. **(W1)**

Skladovací prostory jsou v podniku velice omezené. Rozšiřování nabídky, především v rámci nápojů, je obtížně realizovatelné, protože přepravky či bečky zabírají poměrně dost místa. Za současné situace by to bylo možné jen nahrazením určitého produktu za jiný. Nabídka je pro současné zákazníky „optimalizována“. Do budoucna by to pro nové zákazníky mohlo vytvářet problém, jelikož by podnik nebyl schopen uspokojit jejich poptávku. **(W2)**

4.3.2 Price

Ceny byly v podniku vytvářeny nejjednodušší možnou formou. K nákupní ceně je připočítávána přírážka, která je přizpůsobena tak, aby podnik měl dostatečný zisk a současně cena nebyla extrémně odlišná od konkurence. Podnik se spíše snažil stanovit cenu nižší než konkurence. **(S2)** Ceny v nápojovém lístku jsou pevně stanovené. To stejné platí pro jídelní lístek. Cenové zvýhodnění pokrmů je však v rámci obědového menu. Menu nabízí tři cenové kategorie. Podle ceny surovin na porci je chod zařazen do dané kategorie. Menu jsou tvořena opět tak, aby měl podnik zisk a nabídka byla konkurenceschopná.

4.3.3 Place

Objekt restaurace se nachází na viditelném místě u vysoce frekventované komunikace. **(S3)** Viditelný je jen štít budovy, jelikož objekt byl původně v minulosti vystaven jako podzemní prostor, který obsahoval vodu. Po stavebních úpravách byl prostor změněn a v současnosti má podobu ve stylu vinného sklepa. Podnik má dobrou dopravní dostupnost. Již zmiňovaná komunikace umožňuje zákazníkům snadný příjezd k restauraci vlastními vozy. Zákazníci mohou využít také hromadné dopravy. Autobusová zastávka leží v těsné blízkosti. Kromě autobusové dostupnosti je v blízkosti asi deset minut chůze přes park vlakové nádraží. Na nádraží zastavuje kromě výjimek každý vlak, který jede ve směru brněnského hlavního nádraží nebo ve směru na Kuřim. **(S4)**

Problém v rámci umístění restaurace tvoří parkovací místa. Toto restaurační zařízení nemá vlastní parkoviště. Lze parkovat v přilehlých ulicích. Hledání volného místa není vždy snadné. K dočasnému stání využívají ojedinelé někteří zákazníci i široký chodník, který vede okolo restaurace. **(W3)**

4.3.4 Promotion

Cílová skupina zákazníků je tvořena lidmi, kteří pracují v blízkosti, nebo kteří bydlí na nedalekém sídlišti. Pro tuto skupinu lidí je typické, že využívají poledního menu kvůli lepší ceně i kvalitě, než jim umožňuje např. stravování v podnikové jídelně, kde pracují. Zákazníci jsou muži i ženy, převážně ve věku 25–50 let. Na oběd pravidelně docházejí i lidé důchodového věku, kteří oceňují úměrnou cenu ke kvalitě a velikosti porce, a sami říkají, že je to pro ně pohodlnější si zajít na oběd.

Propagace je v podniku velmi omezená. Podnik propaguje pouze nabídku poledního menu formou emailů. Adresy emailových schránek poskytují zákazníci podniku v případě, že chtějí pravidelně zasílat tuto nabídku. Dále je každý den vystavována tabule pro veřejnost, kde je vypsána nabídka menu na aktuální den. **(W4)**

4.3.5 People

V restauraci pracují tři lidé. Dva z nich jsou samotní majitelé. Jeden zastává pozici kuchaře, druhý obstarává obsluhu hostů. Oba jsou ve svém oboru vyučení s mnohaletou praxí. Třetím pracovníkem je žena, která pomáhá s chodem restaurace, a především s obsluhou v čase poledních menu. Rovněž má patřičné zkušenosti na obdobné pozici. Jelikož se jedná o malý kolektiv, panuje zde přátelská atmosféra a vzájemně se všichni dobře znají, důvěřují si a dokážou si v případě potřeby různě vyhovět. **(S5)**

4.3.6 Processes

V tomto malém podniku probíhá jen velmi omezený počet procesů. Procesy zpočátku nebyly příliš efektivní. S dlouhodobějším fungováním provozu došlo k optimalizaci procesů, které se nyní nacházejí na optimální úrovni z hlediska efektivnosti i organizační činnosti. **(S6)**

O proces zásobování se stará jeden z majitelů. Podle potřeby a domluvy s partnerem objednává zboží nebo jej sám nakupuje u dodavatelů. Zboží je vždy nakupováno tak, aby bylo co možná nejvíce čerstvé, ale také aby bylo ve správný čas k dispozici.

Vzhledem k zaběhnutému způsobu provozu nejsou informační procesy výrazněji řízeny. Stav zásob není řízen pomocí nějakého skladovacího elektronického systému. Podnik nedisponuje ani elektronickou pokladnou nebo objednávkovým systémem. K objednávání využívá klasických papírových účtenek. Kvůli tomu zde není možné platit ani platebními kartami. V mnoha ohledech tak nedrží podnik krok s moderní dobou, což potvrzuje i fakt, že se zde nenachází ani Wi-Fi připojení pro hosty. **(W5)**

Podnik však umožňuje zákazníkům platit pomocí stravenek. Přijímají všechny druhy nejčastěji vydávaných stravenek. **(S7)**

4.3.7 Planning

Řízení v podniku je spíše krátkodobé. S určitým časovým předstihem se plánují objednávky nebo skladba poledního menu na následující týden. V delším časovém horizontu se plánují jen události, jako jsou různé oslavy, pro které si zákazníci pronajmou prostory a služby restaurace. Vzhledem k chybějícím plánům v rámci organizace a řízení nemůže podnik přesně sledovat a kontrolovat vývoj klíčových ukazatelů nebo dosahování cílů. **(W6)**

Firemní kultura není v podniku výrazněji určena. V podniku nejsou zavedené stejnokroje, obsluha je oblékána a upravována dle všeobecných zvyklostí, to stejné platí i pro kuchaře. Tento neformální přístup vytváří přátelské prostředí, které oceňují i hosté. Silnou stránkou je také přístup k zákazníkům, který je založen na osobním a přátelském pojetí. Zaměstnanci se také snaží vždy všemožně vyhovět zákazníkům. **(S8)**

Shrnutí silných a slabých stránek marketingového mixu

Tab. 13 Silné a slabé stránky rozšířeného marketingového mixu

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Široká nabídka (S1) • Nízká úroveň cen (S2) • Viditelné umístění restaurace (S3) • Dobrá dopravní dostupnost (S4) • Přátelské pracovní prostředí (S5) • Optimalizované procesy (S6) • Možnost platby stravenkami (S7) • Vstřícný přístup k zákazníkům (S8) | <ul style="list-style-type: none"> • Malá odlišnost od konkurence (W1) • Omezené skladovací prostory (W2) • Obtížné parkování (W3) • Slabá propagace (W4) • Zastaralý provoz (W5) • Nedostatky v plánování a strategickém řízení (W6) |

4.3.8 Finanční analýza

K této analýze byla poskytnuta data z období 2014 a 2015. Jedná se o interní záznamy tržeb a nákladů. Hodnoty v tabulkách jsou zaokrouhleny matematicky na dvě desetinná místa.

- **Ukazatele likvidity**

Tab. 14 Ukazatele likvidity

| Ukazatel | Optimum | 2014 |
|--------------------|---------|--|
| Běžná likvidita | 1,8-2,5 | $\frac{1869970}{1212166} = 1,54$ |
| Pohotová likvidita | 1-1,5 | $\frac{1869970 - 1359970}{1212166} = 0,42$ |
| Okamžitá likvidita | 0,2-0,5 | $\frac{1869970 - 1359970}{1212166} = 0,42$ |
| | | 2015 |
| Běžná likvidita | 1,8-2,5 | $\frac{2239787}{1475260} = 1,52$ |
| Pohotová likvidita | 1-1,5 | $\frac{2239787 - 1529787}{1475260} = 0,48$ |
| Okamžitá likvidita | 0,2-0,5 | $\frac{2239787 - 1529787}{1475260} = 0,48$ |

Hodnoty běžné likvidity nespádají do optimálního rozmezí. Hodnoty jsou těsně pod hranicí a v podniku to nezpůsobuje potíže. Podnik je schopen přeměnit aktiva vždy tak, aby pokryl své krátkodobé závazky.

Hodnota pohotové aktivity je výrazně pod optimem, ale současně jsou hodnoty stejné jako u okamžité likvidity. Tento jev je způsoben tím, že podnik nevede žádné krátkodobé pohledávky. Tím pádem při odpočtu zásob od oběžných aktiv získáme v čitateli finanční majetek, stejně jako u okamžité likvidity. Výsledky okamžité likvidity spadají do optimálního intervalu, což nám vypovídá o tom, že podnik je schopen okamžitě splatit krátkodobé závazky pomocí peněz z pokladny. Tento stav je očekávaný, jelikož se v restauraci dá platit jen hotově nebo stravenkami. **(S9)**

- **Ukazatele aktivity**

Tab. 15 Ukazatele aktivity

| Ukazatel | 2014 | 2015 |
|-------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Obrat aktiv | $\frac{2525898}{1445879} = 1,75$ | $\frac{3081725}{1778957} = 1,73$ |
| Obrat zásob | 77,38 | 80,72 |
| Doba obratu aktiv | $\frac{360}{1,75} = 206,07$ | $\frac{360}{1,73} = 207,81$ |
| Doba obratu zásob | $\frac{360}{77,38} = 4,65$ | $\frac{360}{80,72} = 4,46$ |

Obrat aktiv nám udává, jak efektivně jsou využívána celková aktiva. Bez přihlédnutí na odvětví, ve kterém podnik působí, měla by být minimální hodnota 1. Z tabulky je vidět, že stav v podniku se v posledních dvou letech téměř nezměnil i přes nárůst tržeb a aktiv. Minimální změna se projevila také v době obratu aktiv.

Obrat zásob udává, kolikrát se dané zboží za rok prodá a znovu pořídí. Z výsledků je jasné, že zboží je spotřebováváno v krátké době. Ukazatelé mají pro podnik příznivý vývoj, jelikož se hodnota obratu zásob zvýšila a doba obratu poklesla. Říká nám to, že podnik měl vyšší tržby. Podnik přemění zásoby cca 80krát na jiná oběžná aktiva. Čím nižší je doba obratu zásob, tím je to pro podnik příznivější. Doba obratu zásob se pohybuje okolo hodnoty 4,5 dne, což je pro podnik působící v oblasti pohostinství odpovídající. **(S10)**

- **Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti nám udávají, do jaké míry je majetek podniku kryt cizími zdroji. Zvolený podnik vykazuje nulové hodnoty zadluženosti. Je to zapříčiněno faktem, že k provozu podniku nebyl použit cizí kapitál. Při zakládání do podniku přinesli majitelé společně 200 000 Kč. Tento kapitál byl dostačující k zajištění provozu a pořízení počátečních zásob. **(S11)**

- **Ukazatele rentability**

Tab. 16 Ukazatele rentability

| Ukazatel | 2014 | 2015 |
|----------|---------------------------------|---------------------------------|
| ROA | $\frac{769650}{1445879} = 0,53$ | $\frac{813370}{1778957} = 0,46$ |
| ROE | $\frac{599942}{200000} = 2,98$ | $\frac{634021}{200000} = 3,17$ |
| ROS | $\frac{599942}{2525898} = 0,24$ | $\frac{634021}{3081725} = 0,21$ |

ROA ukazatel je výnosnost celkově vloženého kapitálu. ROE měří výnosnost vlastního kapitálu a ROS podává informace o výnosnosti tržeb. Pro podnik je příznivé, když jsou tato čísla co nejvyšší. Hodnoty se liší jen mírně. Pro podnik je důležitý ukazatel ROS. Ten v meziročním srovnání klesl. Vyplývá z toho tedy, že ačkoli v podniku vzrostly tržby, tak poměr čistého zisku na tržbách klesl. Příčinou je růst nákladů, které souvisejí s vyšší potřebou zásob. **(W7)**

Shrnutí silných a slabých stránek marketingového mixu

Tab. 17 Silné a slabé stránky rozšířeného marketingového mixu

| Silné stránky | Slabé stránky |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Likvidita (S9) • Krátká doba obrátu zásob (S10) • Nulová zadluženost (S11) | <ul style="list-style-type: none"> • Nižší výnosnost tržeb (W7) |

4.3.9 Shrnutí silných a slabých stránek vnitřní analýzy

Tab. 18 Silné a slabé stránky vnitřní analýzy

| Silné stránky | Slabé stránky |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Velká nabídka (S1) • Nízká úroveň cen (S2) • Viditelné umístění (S3) • Dobrá dopravní dostupnost (S4) • Přátelské pracovní prostředí (S5) • Optimalizované procesy (S6) • Možnost platby stravenkami (S7) • Vstřícný přístup k zákazníkům (S8) • Likvidita (S9) • Krátká obratovost zásob (S10) • Nulová zadluženost (S11) | <ul style="list-style-type: none"> • Malá odlišnost od konkurence (W1) • Omezené skladovací prostory (W2) • Obtížné parkování (W3) • Slabá propagace (W4) • Zastaralý provoz (W5) • Nedostatky v plánování a strategickém řízení (W6) • Nižší výnosnost tržeb (W7) |

4.4 SWOT matice

V této kapitole jsou shrnuty všechny identifikované silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tyto výsledky vycházejí z provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Všechny zahrnuté faktory vedou k následnému navržení strategie. Konečná SWOT matice je zobrazena na následující straně.

Tab. 19 SWOT matice

| Silné stránky | Slabé stránky |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Velká nabídka (S1) • Nízká úroveň cen (S2) • Viditelné umístění (S3) • Dobrá dopravní dostupnost (S4) • Přátelské pracovní prostředí (S5) • Optimalizované procesy (S6) • Možnost platby stravenkami (S7) • Vstřícný přístup k zákazníkům (S8) • Likvidita (S9) • Krátká obratovost zásob (S10) • Nulová zadluženost (S11) | <ul style="list-style-type: none"> • Malá odlišnost od konkurence (W1) • Omezené skladovací prostory (W2) • Obtížné parkování (W3) • Slabá propagace (W4) • Zastaralý provoz (W5) • Nedostatky v plánování a strategickém řízení (W6) • Nižší výnosnost tržeb (W7) |
| Příležitosti | Hrozby |
| <ul style="list-style-type: none"> • Vyšší poptávka díky mezinárodnímu obchodu (O1) • Snížení DPH (O2) • Růst HDP (O3) • Stagnace úrokových sazeb (O4) • Slábnutí české koruny (O5) • Pokles cen energií (O6) • Zdravý životní styl (O7) • Urbanizace (O8) • Růst výdajů domácností (O9) • Modernizace prostředí a vybavení (O10) • On-line propagace (O11) • Rozšiřování klientely díky kladné odezvě (O12) • Pronájem prostor pro soukromé akce (O13) • Věrnostní program dodavatelů (O14) • Vzdálenost od konkurence (O15) • Akceptace cen zákazníkem (O16) • Velký počet dodavatelů (O17) | <ul style="list-style-type: none"> • Vládní regulace (T1) • Daňové zatížení – elektronické pokladny (T2) • Změny právního prostředí (T3) • Růst inflace (T4) • Trendy životního stylu (T5) • Přesídlení na venkov (T6) • Stárnutí populace (T7) • Náklady na inovace (T8) • Nepravidelný počet strávníků (T9) • Nahrazení restaurace kvůli osobním preferencím (T10) • Vysoká konkurence (T11) • Nízké bariéry vstupu (T12) • Nesoulad restaurace s trendy v gastronomii (T13) |

5 Návrhová část

Tato část popisuje jednotlivá doporučení obchodní strategie podniku, jehož cíle vycházejí ze SWOT analýzy. Navrhované strategické cíle se zaměřují na nejvíce problematické oblasti podniku, jež lze reálně řešit. Faktory SWOT analýzy jsou vypsané u každého cíle. Tyto faktory poté zcela nebo částečně řeší daný cíl. Cíle jsou rozděleny dle jednotlivých aspektů rozšířeného marketingového mixu.

Strategické cíle budou implementovány jednotlivě, aby bylo možné pozorovat, jestli přinášejí zlepšení či nikoli. První cíl bude realizovaný v červnu roku 2016. Každý cíl bude mít dvouměsíční testovací období, po kterém bude rozhodnuto, zda změna bude trvalá nebo dojde k navrácení k původnímu stavu.

Zavádění a odpovědnost za následky strategických cílů přebírají majitelé podniku ve všech ohledech.

5.1 Product

Cíl: Zvýšení tržeb (Řešení pro faktory S1, S7, S8, W1, W2, O7, O10, O16, T8, T11, T13)

Zvýšení tržeb může být docíleno hlavně dvěma změnami. Podnik by musel využít současných trendů ve stravování. Tedy do své nabídky zařadit skupinu jídel, které odpovídají požadavkům lidí, kteří se drží tohoto trendu. Jednalo by se tedy například o jídla s malým až žádným procentem tuku, soli, s velkým množstvím zeleniny. Tato změna nepřináší pro podnik velkou náročnost, co se složení nakupovaného zboží týče. Pár výjimek by se určitě našlo. Jelikož má podnik omezené prostory na skladování a jsou využívány v co největší míře, muselo by dojít k nahrazení jiných, například méně prodávajících se druhů zboží. Pro úspěšnou realizaci by byla nutná také kampaň, která by zákazníky, jak už stávající tak potenciální, informovala o této změně. K tomu by mohl posloužit již stávající systém komunikace se zákazníky pomocí emailů nebo podání informací přímo v zařízení restaurace.

Druhým, výraznějším způsobem, jak zvýšit tržby, by mohlo být pomocí zavedení rozvážkové služby. Jelikož největší zisky podniku jsou z prodeje poledního menu, tato služba by fungovala právě jen v době oběda, tedy zhruba od 11:00 do 14:00. Zákazník by si vybíral z týdenní nabídky, kterou by získal zasláním na email. Zavedení služby do trvalého provozu by předcházel zkušební provoz. V této době by si zájemci o rozvážkovou službu museli jídlo objednat minimálně den předem. Zákazníci by platili při převzetí objednávky. Platba by byla pouze v hotovosti nebo pomocí stravenek. K ceně jídla by byla připočítávaná cena za dovoz. Jednalo by se o 10-15% z ceny objednávky. Podnik by pro tuto službu musel zaměstnat dalšího pracovníka. Pro začátek by se jednalo o brigádu. Zájemce by musel disponovat vlastním vozem, platným řidičským průkazem, čistým trestním rejstříkem. Na pracovníka by byla uplatněna odpovědnost za držení peněz. Tedy za podnikem vydané zboží by musel odevzdat odpovídající počet peněz. Mzdové ohodnocení by bylo ve výši 100 Kč/h, spropitné by také připadalo tomuto zaměstnanci. Měsíční nákla-

dy pro podnik v případě maximálního vytížení, tedy odpracování tří hodin každý pracovní den, jsou vyčísleny v tabulce níže.

Tab. 20 Mzdové náklady vynaložené na brigádníka

| Pozice | Hodinová mzda [Kč] | Počet odpracovaných hodin | Zdravotní a sociální pojištění [Kč] | Mzdové náklady celkem [Kč] |
|-----------|--------------------|---------------------------|-------------------------------------|----------------------------|
| Brigádník | 100 | 66 | 2240 | 8840 |

Tato služba však bude pro podnik znamenat i další zatížení. Bude potřeba zvýšit produkci, aby podnik pokryl poptávku. S tímto zvýšením souvisí především náklady na pořízení zásob, ze kterých bude čerpáno. Dále také podnik musí za pracovníka odvádět zdravotní a sociální pojištění, což zvedne náklady na daného zaměstnance o 2240 Kč. Pro rozhodování, jestli se vyplácí tato služba, je nutné si také vypočítat, kolik porcí poledního menu se bude muset prodat, aby provozování této služby nebylo prodělečné. Průměrná cena poledního menu, ve které je již zahrnuta cena za dovážkovou službu, činí 88 Kč. V podniku tvoří zisk zhruba 50% tržeb. Náklady na jednu rozváženou porci činí tedy 44 Kč. Aby služba nebyla prodělečná, musí být měsíčně touto službou prodána 201 porcí ($8844/44 = 201$).

Předpokládá se, že tato služba zvýší denně poptávku v průměru o 20 porcí. V souladu s tímto očekáváním vzroste roční tržba podniku o 470 000 Kč.

5.2 Place

Cíl: Zajištění lepší dostupnosti (Řešení pro faktory S3, S4, W3, O8, O15, T6, T8)

Jak bylo uvedeno v analýze, podnik je situován tak, že se nachází v bezprostřední blízkosti zastávek hromadné dopravy. Pro zákazníky, kteří se dopravují vlastním vozem, nemá k dispozici vlastní parkoviště. Větší parkoviště se nachází u koupaliště, to je však vzdáleno přibližně 10 minut chůze. Parkování v těsné blízkosti je možné v blízkých uličkách. Jedna z ulic je slepá a vede do dvora automobilové dílny. Tato cesta je v současném stavu široká na dvě, v určitém úseku tři auta. K této uličce dlouhé cca 60 metrů přiléhají pouze dvě stavby. Jedna je již nevyužívána a druhou využívá zahradnické centrum. Po určité domluvě s lidmi ze zahradnického centra a z dílny, by tato ulička mohla být využívána jako parkoviště pro zákazníky restaurace. Před vyznačením parkovacích míst a umístění informační značky, je nutné podat si žádost na příslušném úřadě. Přímo na stránkách městské části Králova Pole jsou podrobné informace o tom, co je potřebné k podání žádosti na vyhrazené stání a jak proces bude probíhat. Je tam také uvedena výše poplatku, která činí 35 000 Kč. Jelikož se vyhrazené stání vydává na jeden rok, musí se v případě zájmu o stání tento proces každoročně opakovat. Vymezení například tří míst na stání by podnik nákladově zatížilo o 105 000 Kč. Z předešlých kalkulací vyplývá, že zisk z jedné porce je v průměru 44 Kč. Aby investice nebyla pro-

dělečná, musel by počet ročně prodaných porcí stoupnout o 2387 porcí. Denně podnik prodá v průměru 10 porcí poledního menu.

5.3 Price

Cíl: Snížení nákladů na pořízení zboží (Řešení pro faktory S1, W6, W7, O2, O6, O14, T2, T4)

Do jednoho roku od zavedení se očekává snížení o 3–5 %. Podnik má nízký počet dodavatelů, snížení nákladů v souladu se snížením počtu dodavatelů je nereálné. V tomto ohledu lze uvažovat jen s nahrazením stávajícího dodavatele novým. Princip by spočíval v nalezení takového dodavatele, který pro své zákazníky poskytuje určitou formu věrnostního systému, díky kterému má zvýhodněné ceny zboží.

Tržby v podniku mají rostoucí tendenci. S tím souvisí růst nákladů na pořízení zboží a kratší doba obratu zásob. Zásobování v podniku má určitý pravidelný cyklus, který by mohl přispět k úspoře na nákladech. Pravidelnost dodávek do restaurace dává podniku vyjednávací sílu a pro dodavatele to znamená pravidelný odběr zboží. Došlo by tedy k uzavření dodavatelsko-odběratelského vztahu, který by vedl ke snížení nákupních cen. Tento systém by byl vhodný pro zásoby, které jsou nejvíce spotřebovávány, teda masné produkty, mražené přílohy (hranolky) nebo pivo.

Roční náklady vynaložené na pořízení zboží činí 1,5 milionu Kč a očekává se nárůst. V případě dosažení 3% úspory by podnik ušetřil 50 000 Kč.

5.4 Promotion

Cíl: Zvýšení tržeb (Řešení pro faktory W4, O9, O11, O12, O13, T5, T6, T9, T10)

Aby podnik získal nové zákazníky, musí se více dostat do povědomí. K tomu poslouží reklama pomocí několika bannerů rozmístěných v okolí podniku. Tato reklama by byla cílená na skupinu lidí, která se pohybuje v okolí podniku – pracovníci v podnicích, návštěvníci koupaliště nebo prodejny motorek, obyvatelé blízkého okolí. Banner by nesl název restaurace, kde se restaurace nachází a že nabízí nabídku poledního menu. Jeden takový banner by mohl být umístěný u autobusové zastávky, která se nachází v blízkosti koupaliště i prodejny motorek. Další dva bannery by mohly být umístěny v oblasti katastrálního území Sadová. Tato oblast je přilehlá k restauraci a jen málo zákazníků z této oblasti pochází. Pro podnik to může být dobrá příležitost, jak „získat“ tuto oblast, jelikož se zde nevyskytuje mnoho stravovacích zařízení.

Další způsob propagace by měl být pomocí internetu. Vytvoření a provoz vlastní webové stránky by nejspíš nebylo příliš efektivní. Ideální prostředek k téměř bezplatné propagaci je sociální síť Facebook. Podnik by si vytvořil vlastní účet, stránku, která by obsahovala základní informace o podniku. Dále by pravidelně mohl být účet využíván k přidávání aktualit, nabídek a především zveřejňování nabídky poledního menu širšímu počtu lidí. Další možnost je využití některého z portálů, který podává informace o restauračních zařízeních v oblasti, kterou si návštěvník této stránky zvolí.

Jak již bylo zmíněno, vytvoření fanouškovské stránky na sociální síti je zdarma. To stejné platí u většiny portálů informujících o restauracích. Zde se však můžeme setkat s určitou formou registračního poplatku. Vyhotovení PVC banneru vybranou firmou by vyšlo na 700 Kč (e-bannery.cz, 2016).

Očekává se, že tyto reklamní aktivity přinesou podniku měsíčně 40 nových zákazníků, kteří si objednají polední menu.

5.5 People

Cíl: Zvýšení počtu zaměstnanců (Řešení pro faktory S5, S6, S9, W1, W5, O9, O10, T10, T11, T13)

S předpokládanými návrhy, které vedou k větším tržbám, tím pádem i produkci, bude potřebné navýšit počet pracovníků, aby podnik tuto zvýšenou produkci zvládal. Tento problém by vyřešilo zaměstnání dalšího pracovníka, který by v podniku zastával funkci pomocného kuchaře. Jelikož by se jednalo o pomocnou práci, nebude vyžadována od uchazeče mnohaletá praxe. Pozici by tedy mohl zastat nově vyučený kuchař, který by tak mohl brát pozici i jako možnost získání praxe. Přijetí nového pracovníka bude pro podnik znamenat mzdové náklady. Pozice by byla obsazena brigádně s hodinovou mzdou 60 Kč/h. Práce by probíhala ráno až dopoledne, bude se tedy očekávat odpracování šesti hodin za den. Mzdové zatížení podniku znázorňuje následující tabulka.

Tab. 21 Mzdové náklady na pomocnou sílu za měsíc

| | Náklady na pracovníka [Kč] |
|---------------------|--------------------------------|
| Mzda | $60 \times 6 \times 22 = 7920$ |
| Sociální pojištění | $7920 \times 0,25 = 1980$ |
| Zdravotní pojištění | $7920 \times 0,09 = 712,8$ |
| Celkové náklady | 10612,8 |

5.6 Processes

Cíl: Zefektivnění a zrychlení procesů (Řešení pro faktory S10, S11, W5, W6, O10, T2, T8)

Základním prvkem pro zlepšení je elektronická pokladna. V provozu by se zlepšila orientace v objednávkovém systému a kalkulace cen. Na objednávkový systém by byla připojena tiskárna v kuchyni, čímž by se proces opět urychlil. V kuchyni by okamžitě věděli, jaká objednávka byla zadána, a kuchaři by okamžitě připravili objednávku. Se zavedením systému by podnik více monitoroval zásoby a měl větší přehled o tocích v podniku.

Kromě usnadnění a urychlení chodu v podniku může přinést elektronická pokladna i možnost platit platebními kartami. Opět by se tím urychlil proces placení, ale také by to mohlo přilákat nové zákazníky, kteří placení kartou uvítají.

Přínos pro podnik nelze ocenit, jednalo by se především o zefektivnění procesů, čímž by došlo k úspoře času a práce v provozu. Pořízení hardwarového a softwarového vybavení by se pohybovalo v rozmezí 20 000 až 30 000 Kč. Zpočátku to vypadá jako poměrně velké zatížení. Přínos pro podnik to bude mít však poměrně veliký. Pro již schválený zákon o povinnosti elektronických pokladen bude mít podnik již tento požadavek vyřízený.

5.7 Planning

Cíl: Zlepšení plánovacího procesu (Řešení pro faktory S1, S6, W2, W6, O14, O17, T9, T10)

Jak bylo zmíněno v kapitole týkající se vnitřní analýzy, podnik nemá zvolenou strategii, podle které by byl řízený provoz především z dlouhodobého hlediska. Zavedení takové strategie, by mohlo mít i kladný dopad na náklady vynaložené na zásoby. V podniku by mělo dojít k zjištění nejvíce spotřebovávaného druhu zboží. Podle zkušeností z minulých období pak podle spotřeby rozvrhnout budoucí potřebu. Tento budoucí plán spotřeby daného zboží lze poté aplikovat v plánování objednávek. Vzhledem k určité pravidelnosti v objednávkovém cyklu lze vybrat optimálního dodavatele, který by odpovídal požadavkům na cenu zboží, plnění svých závazků a včasného dodání. Podnik by si mohl vybrat dodavatele, který by nabídl clientský program, který by vedl k určitému zvýhodnění.

Podnik by si měl také určit ekonomické cíle. Dle předpokladů minulých let by byl stanoven očekávaný budoucí stav. Kontrola dodržování předpokládaných zisků by fungoval na měsíční bázi. Taková kontrola by majitelům ukázala, jak se očekávané tržby vyvíjejí. Případný negativní vývoj bude okamžitě zjištěn a bude lze uskutečnit kroky k nápravě. Pro tento negativní vývoj by měl podnik vytvořená určitá řešení, která by vedla k zlepšení. Mohlo by se jednat o různé zvýhodnění cen nápojů k menu nebo v určité části dne.

6 Diskuse

Jestli má daná strategie smysl a jestli je její zavedení v podniku možné, je v některých případech těžké určit. Samotný podnik osobně dobře znám, a proto myslím, že jsem uváděl nejvhodnější a nejvíce efektivní strategické cíle.

Pro kontrolu, zda jsou strategické cíle správně vybrány, je srovnám se čtyřmi základními kritérii, které vycházejí z literární rešerše.

- **Přijatelnost** – Všechny stanovené strategické cíle byly zvoleny v souvislosti s vizí a cíli podniku. Současně nenacházím překážku, kvůli které by neměly být strategie přijaty kteroukoli zájmovou skupinou.
- **Vhodnost** – Strategické cíle jsou zvolené a navržené tak, aby byly vhodné pro malý podnik. Problém nastává v případě konkurenceschopnosti, kdy podnik musí držet krok nejen s malými podniky, ale i těmi většími. Zvýšení konkurenceschopnosti bylo však účelem strategií.
- **Realizovatelnost** – Cíle jsou navržené tak, aby podnik nemusel vynakládat velké náklady na jejich realizování. Některé strategie se však bez investic neobejdou. Kritérium realizovatelnosti není však porušeno, protože konečné důsledky cílů zaručují, že přínosy (výnosy) pokrývají náklady, nebo má podnik dostatečný potenciál, aby výnosy byly nad náklady.
- **Poskytnutí výhody** – Výhoda spočívá již ve zmiňované konkurenceschopnosti, stejně tak zlepšení služeb pro zákazníky, také navýšení počtu zákazníků, což vede ke spokojenosti majitelů, kterým se zvyšuje zisk.

Implementace strategie

V případě uvedení strategie do praxe by se měl podnik držet určitých doporučení pro implementaci. Základ úspěchu strategie tkví v samotném faktu, že majitelé podniku budou stát o změny. Dle komunikace jsou majitelé podniku otevřeni návrhům, které by zlepšily současný stav. Kvůli změnám nejsou však ochotni investovat velké částky. V podstatě je vyžadováno „za málo peněz hodně muziky“. Vyšší návštěvnost a tržby shledávají jako největší motivaci pro provedení změn. V případě, že se jim bude strategie zdát neproveditelná či budou postrádat smysl její realizace či provedení, jsou rozhodnutí se raději zaměřit na udržení současného stavu a klientely. Před implementací nebo odmítnutí strategií však také majitelé dostanou prostor pro připomínky, díky kterým by bylo možné strategie upravit, jelikož jejich pohled na věc je samozřejmě trochu jiný.

Kroky vedoucí k uvědomění si potřebných změn a následné vynaložení dostatečné aktivity k zavedení strategií, by v budoucnu měly vést k tomu, že si podnik sám bude vymýšlet další strategie. I přes strasti, které plánování obnáší, zjistí, že to je pro podnik přínosné. Tím by také byla vyřešena slabá stránka podniku týkající se strategického řízení a plánování.

Strategické řízení a plánování se pro malý podnik může zdát jako nepodstatné, nebo že v malém podniku je takové řízení a plánování jednodušší než u velkých

podniků. Plánování a řízení i malého podniku má své překážky, nevýhody, ale také výhody.

Výhodou v malém podniku je osobní přístup. Malý podnik má méně zaměstnanců a to usnadňuje zaměstnancům se vzájemně dobře poznat a vytvořit správné pracovní prostředí. Podobné to je i se zákazníky, jelikož do malého podniku chodí méně klientů než do velkého podniku, zaměstnanci se s nimi mohou více seznámit a vytvořit tak přátelské prostředí právě pro zákazníky. Další výhodou malého podniku je, že je schopen na negativní ekonomický vývoj reagovat téměř okamžitě. Je to zapříčiněno jednoduchou organizační strukturou.

Nejvýznamnější nevýhodou je rozhodně schopnost konkurenceschopnosti. Velké podniky mohou vrhnout velké finanční prostředky do propagace. Velký podnik také čerpá výhodou při odběru velkého množství zásob, které využívá. Podobně tomu tak je i v jeho činnosti, kdy např. výrobní podnik má množství stanovišť, na každém z nich je vykonáván pouze jeden proces, tím podnik zvládne vyrobit větší množství v kratší době. Stejná situace platí i pro zaměstnance, ve velkém podniku působí zaměstnanec na určité pozici. V malém podniku musí zaměstnanec často zastávat více oblastí práce.

Náklady a přínosy strategie

Zavedení strategie přináší náklady, tyto náklady se podniku však vrátí. V následující tabulce je uveden souhrn nákladů a výnosů spojených s realizací navržené strategie. Tyto hodnoty platí pro roční období následující po zavedení strategie.

Tab. 22 Souhrn odhadovaných nákladů a výnosů strategie

| Cíl | Náklady | Výnosy/Přínosy |
|--|----------------------|-------------------------------|
| Zvýšení tržeb (Product) | 110 000 Kč | 470 000 Kč |
| Zajištění lepší dostupnosti (Place) | 105 000 Kč | 2 400 zákazníků |
| Snížení nákladů na pořízení zboží (Price) | Nulové | 50 000 Kč |
| Zvýšení tržeb (Promotion) | 2 100 Kč | 40 000 Kč |
| Zvýšení počtu zaměstnanců (People) | 130 000 Kč | Usnadnění provozu |
| Zefektivnění a zrychlení procesů (Processes) | 20 000 – 30 000 Kč | Zlepšení informačních procesů |
| Zlepšení plánovacího procesu (Planning) | Nulové | Zlepšení řízení podniku |
| Celkem | 367 100 - 377 100 Kč | 750 000 Kč |

Případy, kdy bylo možné vyčíslit výnosy, tvořily náklady zlomek očekávaných výnosů. Celkové výnosy zavedené strategie lze vyčíslit celkem zhruba na 750 000 Kč. Toto shrnutí nám udává, že navrhovaná strategie je pro podnik přínosná.

7 Závěr

Cílem práce bylo navržení strategie podniku řešící problémy a požadavky restauračního zařízení v Brně. Jedná se především o udržení konkurenceschopnosti a získání výhody vůči konkurenci, zvýšení tržeb podniku. V mnoha ohledech strategie výrazně nemění chod podniku, mělo by dojít pouze k zlepšení situace.

K navržení strategie bylo nejdříve nutné analyzovat vnitřní a vnější prostředí. Vnější analýza se zabývala obecným okolím, ale také oborovým. Zde se projeví příležitosti a hrozby pro podnik. Identifikované příležitosti a hrozby podniku prokázaly, že největší hrozbou pro daný malý podnik je konkurenceschopnost. Příležitost vytváří slabá smluvní síla dodavatelů, kterých je v odvětví velké množství. Vnitřní analýza odhalila silné a slabé stránky podniku. Rozšířený marketingový mix odhalil silné stránky v podobě široké nabídky, osobního přístupu a dostatečné vzdálenosti od konkurence. Nejslabší stránka podniku je marketingová propagace.

Výstupem provedených analýz byla SWOT matice, která znázornila místa pro zlepšení a také příležitosti a silné stránky, které k tomu může být využito. Dále následovalo navržení strategie.

Byly popsány pro podnik nejpodstatnější strategické cíle, které se týkaly zlepšení různých oblastí podniku. Tyto oblasti byly rozděleny do jednotlivých aspektů rozšířeného marketingového mixu. Shrnutí celé práce je uvedeno v diskusi, kde jsou také doporučení pro implementaci strategie. Jsou zde zmíněny i výhody a nevýhody malého podniku.

8 Literatura

ARMSTRONG, MICHAEL. *Personální management*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BLAŽKOVÁ, MARTINA. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. ISBN 9788024715353.

ČNB.CZ. *Aktuální prognóza ČNB*. [online]. © 2003 – 2016 [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

ČSÚ.CZ. *Věkové složení obyvatelstva – 2014*. [online]. 25. 07. 2015 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2014>

DEDOUCHOVÁ, MARCELA. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.

DVOŘÁČEK, JIŘÍ A PETER SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

E-BANNERY.CZ. *Banner 100x100 cm*. [online]. © 2016 [cit. 2016-0-12]. Dostupné z: <http://www.e-banner.cz/banery-priprava-cz/eshop/13-1-pvc-free-banner-440g-m2/0/5/86-banner-100x100-cm>

EDOLO.CZ. *Pest analýza*. [online]. © 2015 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569>

GROVE, ANDREW STEPHEN. *HIGH OUTPUT MANAGEMENT: ŘÍZENÍ ORIENTOVANÉ NA VÝKON*. 1. VYD. PRAHA: MANAGEMENT PRESS, 1998. 221 s. ISBN 80-85943-60-3.

HANZELKOVÁ, ALENA A KOL. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2009, 170 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HILL, CHARLES W A GARETH R JONES. *Strategic management theory: an integrated approach*. 9th ed. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning, c2010, 1 v. (various paging). ISBN 978-0-538-75107-0.

- HRON, JAN A IVANA TICHÁ. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2003, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-9.
- JADVIŠČÁK, DANIEL. *Ukazatele zadluženosti: Finanční analýza*. [online]. [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>
- JAKASI.CZ. *Co je porterův model pěti sil?* [online]. © 2015 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>
- KEŘKOVSKÝ, MILOSLAV A ONDŘEJ VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
- KNÁPKOVÁ ADRIANA, DRAHOMÍRA PAVELKOVÁ A KAREL ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024744568.
- KORÁB, VOJTĚCH. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. Ekonomie studium. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KRALOVOPOLE.BRNO.CZ. *Vyhrazení parkovacího místa*. [online]. 6. 9. 2013 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://kralovopole.brno.cz/vyhrazeni-parkovaciho-mista/d-614002>
- KUPČEKOVÁ, ALICE. 2014. *Šestnáct zásadních změn pro zaměstnance a šéfy*. *Finance.idnes.cz*. [online]. [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/jakse-novy-obcansky-zakonik-dotkne-zamestnavatele-i-zamestnancu-p98-/podnikani.aspx?c=A140102_2017038_podnikani_zuk
- KURZY.CZ. *ČNB, dlouhodobé tendence kurzů měn*. [online]. © 2000 – 2016 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/tendence/>
- KURZY.CZ. *Elektrina - aktuální a historické ceny elektřiny, graf vývoje ceny elektřiny*. [online]. © 2000 – 2016 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektřiny-graf-vyvoje-ceny/nr_index.asp?A=5&idk=142&od=30.3.2013&curr=CZK&default_curr=EUR&unit=&lg=1
- KURZY.CZ. *Grafu EUR / Kč*. [online]. © 2000 – 2016 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-9.5.2014/>

- KURZY.CZ. *Zemní plyn - aktuální a historické ceny zemního plynu, graf vývoje ceny zemního plynu*. [online]. © 2000 – 2016 [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: http://www.kurzy.cz/komodity/zemni-plyn-graf-vyvoje-ceny/nr_index.asp?A=5&idk=43&od=30.3.2013&curr=CZK&default_curr=USD&unit=100%20m3&l g=1
- NITANA, S.R.O. *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. [online]. © 2010-2011 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- NITANA, S.R.O. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business*. [online]. © 2010 – 2011 [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- NITANA, S.R.O. *Ukazatele likvidity*. [online]. © 2010 – 2011 [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>
- PORTER, EUGENE MICHAEL. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- POŠVÁŘ, ZDENĚK A HELENA CHLÁDKOVÁ. *Management*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009. 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.
- SEDLÁČKOVÁ, HANA A KAREL BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- SRPOVÁ, JITKA A KOL. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1.