

**Vysoká škola technická a ekonomická
v Českých Budějovicích**

**Modernizace technologie v gastronomické
společnosti**

Studijní předmět:
STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Zpracovala:
Štěpánka Machová

Studijní program: Bachelor of Business (Honours)

Studijní obor: Marketing

Rok studia: 2007/2008

Obsah

Úvod.....	4
1 Situační zpráva o stavu společného stravování v České republice.....	5
1.1 Podíl provozoven podle počtu připravených teplých hlavních jídel za 1 den v % vyjádření v ČR.....	7
1.2 Moderní technologie.....	8
1.2.1 Varná centra.....	8
1.2.2 Ukázka současné kuchyňské techniky.....	9
1.2.3 Nová generace sporáků.....	10
1.2.4 Tlakové pánve.....	11
1.2.5 Rychle chladicí přístroje, šokové mraznice.....	12
1.2.6 Termoporty.....	13
2 Cíl.....	14
3.1.1 Společnost SRBA s.r.o.....	15
3.1.2 Historie společnosti.....	15
3.1.3 Současná kapacita.....	15
3.1.4 Produkt.....	15
3.1.5 Zákazníci.....	16
3.1.6 Koncepce hodnoty zákazníka v oblasti služeb.....	17
3.1.7 Zaměstnanci.....	19
3.1.8 Organizační struktura ve společnosti SRBA s.r.o.....	20
3.1.9 Ekonomické výsledky hospodaření.....	21
3.2.1 Externí analýza podnikatelského prostředí.....	22
3.2.2 Analýza tržního prostředí.....	22
3.2.3 Analýza ekonomického a právního systému.....	23
3.2.4 Porterův model.....	23
3.2.5 Strategické mapy.....	24
3.2.6 Analýza konkurentů.....	24
3.2.7 Analýza atraktivity odvětví.....	25
3.3.1 Interní analýza podnikatelského subjektu.....	27
3.3.2 Analýza vnitřního prostředí.....	27
3.3.3 Podniková kultura.....	28
3.3.4 Analýza SWOT.....	30
3.3.5 Portfólio analýza.....	31
3.3.6 SPACE analýza.....	33
4.1.1 Výsledky externí analýza podnikatelského prostředí.....	36

4.1.2 Analýza tržního prostředí.....	36
4.1.3 Analýza ekonomického a právního systému.....	36
4.1.4 Porterův model.....	37
4.1.5 Strategická mapa konkurentů.....	37
4.1.6 Analýza konkurentů.....	39
4.1.7 Analýza atraktivity odvětví.....	40
4.2.1 Výsledky interní analýza podnikatelského subjektu.....	41
4.2.2 Analýza vnitřního prostředí.....	41
4.2.3 Klíčové faktory úspěšné strategie.....	42
4.2.4 Podniková kultura.....	43
4.2.5 Analýza SWOT.....	45
4.2.6 Portfólio analýza.....	45
4.2.7 SPACE analýza.....	47
5 Výsledky včetně vybraných nabídek.....	48
6 Implementace.....	49
Závěr.....	50



Úvod

Cílem mé práce je předložení managementu společnosti další možnosti využití moderní technologie způsoby použití a eventuelní přínosy technologií nejen z hlediska zvýšení kapacity ale s možností stát se konkurenceschopným, snížením provozních nákladů, případně usnadnění pracovníkům jejich práci při samotném vaření.

Moje práce by měla sloužit i těmto jiným subjektům při posuzování ekonomické stability, či schopnosti dostát své závazky.

Zmapuji makroprospekty společnosti, konkurenční prostředí, samotné postavení společnosti na svém trhu hodnocení, získat informace od stávajících strávníků či potencionálních velkých zákazníků, jejich potřebách. Další důležitou složkou jsou dodavatelé potravin a dalších surovin, technologie i zde bych zhodnotila jejich kvalitu, dodací podmínky, cenu případně servis předložím případné možnosti pro další spolupráci. Zhodnotím slabé a silné stránky společnosti .

Nedílnou součástí bude předložení ekonomického hospodaření, analýza zaměstnanců. Zhodnocení úrovně výkonu práce, motivace.

Kuchyně je pro gastronomii stejně nezbytná, jako srdce pro náš organismus. Pokud je zdravá a její tep je pravidelný a pružně reaguje na zvýšený výkon, ani si neuvědomuje její přítomnost. Avšak když se objeví potíže, a my je podceníme může se celý organismus zhroutit.

1 Situační zpráva o stavu společného stravování v České republice

Společné stravování je jednou z oblastí hospodářské činnosti, která významnou měrou ovlivňuje další segmenty. V České republice existuje přibližně 55 tisíc pohostinských živností. Tento pohostinský průmysl je úzce napojen na hotelový průmysl a cestovní ruch. Tím jeho důležitost ještě stoupá.

Podle čerstvé informace INCOMA Research /únor 2006/ zaznamenává gastronomický trh v České republice dynamický vývoj. K hlavním důvodům této pozitivní změny patří zlepšování ekonomické situace domácí populace, vyšší kultivace celého gastronomického trhu.

Jednotlivé formy podnikání v oblasti společného stravování jsou sice mírně odlišné, ale v zásadě je možné shrnout vlivy a působení společného stravování následovně:

1. Významně přispívá ke zvyšování produktivity práce, protože na rozdíl od přípravy jídel v rodině umožňuje přípravu vyššího počtu porcí jedním pracovníkem. Zvažujeme-li v prvním případě přípravu max. do deseti porcí pak, v podniku společného stravování můžeme dnes předpokládat průměrnou výrobu pohybující se mezi 150 až 300porcemi jídel na jednoho pracovníka.
2. Soustředěním výroby jídel na jednom místě umožňuje využívat podstatně vyšší měrou mechanizaci a automatizaci. To má na jedné straně kladný vliv pro zvyšování počtu jídel připravených jedním pracovníkem a na druhé straně vytváří soustavně tlak na výrobce gastronomických zařízení v tom smyslu, že jsou nuceni soustavně vylepšovat a zdokonalovat gastronomickou techniku dneška o další novinky.
3. Podstatně se zvyšuje využívání surovin do výrobního procesu byly zavedeny nové prvky /loupané brambory, opracované maso, nejrůznější polotovary, zmražené pokrmy i potraviny/.
4. Zvyšuje se celková hygiena přípravy jídel spolu kontrolou nezávadnosti surovin a využíváním odpadů a to příznivě působí na zlepšování životního prostředí.

5. V důsledku stále dokonalejší techniky se snižuje spotřeba všech energií, výrobní proces se z hospodárňuje a to má kladný vliv na prosperitu celého oboru.

Naše pohostinství bývalo až do počátku druhé světové války na vysoké evropské úrovni. Jelikož jsme malou zemí, naši kuchaři jezdili za praxí do mnoha evropských zemí. Poznávali zde stravovací zvyklosti evropských zemí. Nové kuchyně i technologie a tím ke svým dříve nabytým znalostem získali mezinárodní zkušenosti, které po návratu domů s přehledem uplatnili.

Díky tehdejšímu vyspělému učňovskému systému, který mnohé sousední státy vůbec neměly, a i díky relativně vysoké úrovni našich bývalých odborných škol, vyrovnalo se odborné vzdělání pracovníků v pohostinství mnoha zemím s vyspělým pohostinstvím a cestovním ruchem. Spuštěním „železné opony“ po druhé světové válce způsobilo, že naši pohostinští odborníci ztratili možnost kontaktu s rozvinutým světem a naše kdysi vyspělé pohostinství se hluboce poškodilo. Mezitím se společné stravování na západ od našich hranic změnilo tak, že začalo fungovat jako průmyslové odvětví.

Zdaleka největší změnu v hotelovém a pohostinském průmyslu zaznamenala kuchyně. Změnila se gastronomická pravidla a nové poznatky o surovinách daly vzniknout novým způsobům jejich zpracování. Díky celosvětově dopravní síti se na trhu objevily nové, dosud neznámé suroviny, které spolu s požadovanými výrobními technikami daly podnět k vývoji a výrobě nových zařízení.

K očekávaným znalostem současného manažera kuchyně patří znalost vaření a moderního kuchařského umění. Zabezpečovat společné stravování v jakémkoliv segmentu má dnes čím dál tím méně společného s vařením v „klasickém“ smyslu toho slova.

Kuchařské umění současnosti je neustálá snaha tvořit nová jídla, zavádět novou, moderní technologii, vynalézat nová zařízení, která by usnadnila práci kuchaře a umožnila připravit kvalitní zdravotně nezávadná jídla rychleji a ekonomičtěji. Je to neustálá snaha přizpůsobovat se rychle trhu a to jak v nabídce tak v poptávce.

V dnešní profesionální kuchyni má ekonomika mnohem větší význam než samotná odbornost. V mnoha případech, dobře uvařit ještě neznamená vařit ekonomicky. Schopnosti některých šéfkuchařů jsou ještě dnes posuzovány jedině podle kvality pokrmů, které umí připravit – kuchyňského manažera jsou ale navíc posuzovány podle výsledků hospodaření, tzn. podle výše zisku. V pohostinském průmyslu ve světě tak asi osm z deseti nově otevřených restaurací zavře nebo změní majitele během jednoho či dvou let provozu.

Nejde o důsledky slabých odborných znalostí, jde o špatný management zisku. Pro kuchyňského manažera, který chce být úspěšný, je management zisku základním požadavkem. Moderní kuchyňský management se musí seznámit s účetními zásadami proto, aby byl schopen vypracovat výkaz hospodaření, tzn. výkaz zisků a ztrát.

Hostu v 21. století je třeba poskytnout víc než mu jen podat jídla či nápoje. Zkusme nabízet také zážitky a sny. Vždyť gastronomie je přece svým způsobem jeviště.

1.1 Podíl provozoven podle počtu připravených teplých hlavních jídel za 1 den v % vyjádření v ČR.

Tabulka č.1 Podíl provozoven podle počtu připravených teplých hlavních jídel za 1 den v % vyjádření v ČR

Podíl provozoven podle počtu připravovaných teplých hlavních jídel za 1 den	50-100 jídel denně	101-250 jídel denně	251-500 jídel denně	501-750 jídel denně	751-1000 jídel denně	1001 - a více jídel denně
Školství	22	19	26	19	6	8
Zdravotnictví	18	26	27	10	10	9
Závodní stravování	18	24	24	10	10	14
Restaurace nižší kategorie	82	16	2	0	0	0
Rychlé občerstvení, bistra, bufety	54	30	16	0	0	0
Restaurace střední kategorie	76	22	2	0	0	0
Restaurace vyšší kategorie	57	34	9	0	0	0
Hotely střední kategorie	67	25	6	0	1	0
Restaurace vyšší kategorie	58	27	10	5	0	0
Celkem	51	23	13	6	3	4

Zdroj : JIŘÍ ČERNÝ, *Moderní kuchyně ve společném stravování*

1.2 Moderní technologie

1.2.1 Varná centra

Požadavky na čistotu, hygienu a snažší očistu velkokuchyně neustále rostou. Tyto oprávněné požadavky souvisí se stavebním uspořádáním kuchyňské technologie. V této souvislosti má velkou důležitost ustavení varných center tak, aby mytí nádobí a dezinfekce podlahy a povrchu podnoží bylo co nejsnazší.

Často se používá ustavení varného centra na soklu 105mm. Výhodou se sice levné ustavení, ale má některé nevýhody. Kupř. nesnadné napojení centra na média, nesnadná údržba vedení a armatur ve spodní části, v podlaze je třeba prorazit pro vedení průniky, mohou vznikat problémy s netěsností. Dutiny pod spotřebiči nelze nijak čistit, proto se usazuje hmyz. Podstavec zabírá značnou plochu a vzniká tak značné tepelné zatížení podlahy. [1]

Varné centrum může být ustaveno na tzv. instalační stěnu nebo instalační podnož. K výhodám tohoto ustavení patří, že spotřebiče jsou ve spodní straně daleko méně napadány rží, podlahu pod přístroji je možné snadno umývat, je možné použít odpadní žlábký, připojovací prvky mohou být rozmístěny v malých vzdálenostech od 500mm. Vysoká plná nebo dutá instalační stěna představuje pro podlahu malou tepelnou zátěž. Samozřejmě, že i tento způsob má své nevýhody: je-li instalační stěna dutá – nepřehlednost a nesnadný přístup k vedení jednotlivých médií, nebezpečí koroze, vcelku nesnadné a nákladné čištění a dezinfekce dutých prostor.

Mezi další možná řešení patří montáž varných spotřebičů na jeden či dva instalační můstky. Má to mnohé výhody, např. můstek zabírá pouze velmi malou plochu, tepelná zátěž podlahy není prakticky žádná. Mytí pod tepelnými přístroji je možné mycím strojem, celý blok nevyžaduje složitá instalační vedení. Mytí a dezinfekce povrchu podnože je bez problému. Napojovací prvky spotřebičů odpadají, instalace mohou být předem připraveny. Má-li toto řešení nějakou nevýhodu, pak snad jen to, že pláště spotřebičů je nutné čistit i zespodu.

[1] JIŘÍ ČERNÝ, *Moderní kuchyně ve společném stravování*, Úvaly, 2006



1.2.2 Ukázka současné kuchyňské techniky

Konvektomat – napařovací horkovzdušná pec s vyvíječem páry

Konvektomaty vznikly krátce po ukončení II. Světové války jako přípravné a ohřívací pícky pro velkoprostorová letadla, resp. jejich kuchyňky. V roce 1957 se pak objevily na trhu první horkovzdušné skříně pro použití ve společném stravování. Asi v polovině 70. let přišel opět jiný výrobce na doplnění horkovzdušného přístroje o vlastní vyvíječ páry a tak tento kulinářský pomocník mohl být používán kromě „suchých procesů“ také i na „vlhké“. Jinými slovy kromě pečení, smažení a grilování se jeho použitelnost rozšířila i na dušení a vaření. [1]

Evropští výrobci nabízejí tyto přístroje vždy v řadě různých velikostí a také kapacit a to elektrické či plynové.

Výhody parních konvektomatů:

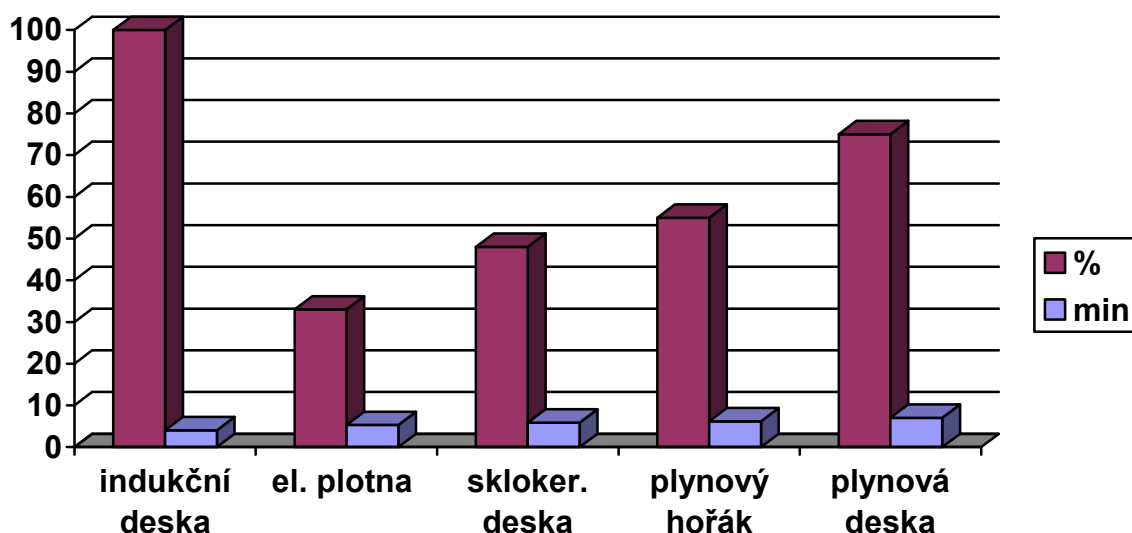
- Úspora tuků
- Úspora energie
- Úspora pracovních sil
- Úspora provozních nákladů
- Zjednodušení práce kuchaře
- Zvýšení výkonu kuchyně při špičkovém vytížení
- Zlepšení klimatu v kuchyni
- Zvýšení konkurenceschopnosti
- Redukce investičních nákladů úsporu u jiných spotřebičů
- Redukce surovinových ztrát
- Optimalizace nákupu potravin
- Zajištění kvality stejnými výsledky vaření
- Samočištění párou

1.2.3 Nová generace sporáků

Jak ušetřit náklady na el. energii indukčním sporákem? Tento druh sporáku nabízí rozhodující výhody proti konvenčním varným systémům. Právě tímto způsobem mohou být ve společném stravování ušetřeny náklady a el. energie. K vedlejším účinkům patří i menší výskyt tepla nad sporákem, což představuje výrazné zlepšení pracovních podmínek kuchařů. [1]

Výhody indukčního sporáku ve srovnání s konvenčními sporáky představují úspory el. energie a tím i kratší ohřívací čas a nižší teplotní zatížení prostoru kuchyně. To vše se odráží v nižších nákladech na provoz.

Graf č.1 porovnáním různých varných systémů při ohřevu



Graf s porovnáním různých varných systémů při ohřevu 2l vody z 20C na 98C . /průměr dna nádoby je 250mm/ . Srovnání v minutách a procentech.

Zdroj : JIŘÍ ČERNÝ, *Moderní kuchyně ve společném stravování*

Vyšší pořizovací náklady na tuto techniku a přirozená počáteční skepse mnohých uživatelů, ale vývoj v této oblasti směřuje neustále kupředu a indukční technika představuje novou éru vaření ve společném stravování.

[1] JIŘÍ ČERNÝ, *Moderní kuchyně ve společném stravování*, Úvaly, 2006

1.2.4 Tlakové pánve



Tlakové pánve jsou nedílnou součástí vybavení moderních velkokuchyní. Tlaková pánve soustředí tři odlišná kuchyňská zařízení v jediném modulu je:

- Smažící pánve
- Výklopný varný kotel
- Tlakový kotel

Doba přípravy je minimální, teplota rychle a přesně reaguje na pokyny automatického systému .

Tlaková pánve nahradí několik varných zařízení

1. Grilování, pečení – rychlé opékání / minutky-bankety/
Při otevřeném víku teplota 140-170C –kotlety, steaky, hranolky.
2. Vaření bez tlaku – využití jako klasická pánve – po určité době kuchaři od tohoto způsobu upouštějí.
3. Vaření v páře – tato úprava může nahradit konvektomat v parním režimu. Zkracuje dobu vaření , především zeleniny.
4. Vaření v tlaku – úprava která je s těžejní pro tento aparát. Je naprosto bezkonkurenční ve zkrácení doby vaření. Zkrácení je naprosto zřetelné především u příprav masa.
 - Základ, dušení, omáčka, dochucení, bermixer, stáčení
 - Úspora vody – snížení spotřeby vody o 60% oproti klasickému vaření
 - Úspora práce a námahy – lepší využití pracovní doby ve prospěch jiných činností nutných v kuchyni jako jsou např. příprava na expedici, sanitace atd.

Díky těmto výhodám lze v jedné pánvi připravit během dopoledne několik druhů jídla!!
Obvyklá úprava mas v tlakové pánvi je v šálech kilovky, v kostkách , v nudličkách, v plátcích atd.

Doba úprav je rozdílná na základě druhu a kvality masa!

Rolovaná hovězí masa 15 až 45min podle plnění /a samozřejmě druhu/

Hovězí nudličky 10 až 105min

Vepřová kýta šál 20-30min

Vepřová plec 35min

Vepřová krkovice 20min

Vepřový bůček 30 min

Vepřová kolena 25min

Tlaková pánev při objemu 60 l, elektrické motorové sklápění, příkon 12KW, rozměry 1200x900x800mm, hmotnost 250kg

Tlaková pánev při objemu 90 l, elektrické motorové sklápění, příkon 12KW, rozměr 1200x900x800mm, hmotnost 350kg

Tlakové pánve jsou vyráběny do objemu 150l.

1.2.5 Rychle chladící přístroje, šokové mraznice

Bez této techniky se dnes neobejdou moderní velkokuchyně společného stravování. Používají se pro konzervování potravin i hotových jídel. Chlazení teplých jídel a vlastní výroba mražených komponentů je bez nasazení těchto přístrojů o velmi vysokém chladícím výkonu z důvodu bezpečnosti produktů, kvality a dosažení dostatečné skladovatelnosti nemyslitelné. Rychle chladící přístroje dokáží zchladit hotové jídlo bezprostředně po tepelné úpravě v množstvích, které odpovídá jejich výkonu, během dvou hodin z plus 70C na plus 10C. Jídla se pak za teploty plus 2C do 0C mohou skladovat jak cook – chill nebo vide. Skladovatelnost produktů upravených sous - vide bývá 6 dnů, jsou-li následně pasterizovány až max. 21 dnů.

Šokové mraznice jsou konstrukčně obdobné rychle chladícím přístrojům, mají však silnější výkon chlazení i vyšší rychlost. Vnitřní teplota pokrmů se v nich během 2 hodin sníží z plus 70C na mrazírenskou skladovací teplotu -18 až 20C. Takto zmražené produkty se mohou skladovat po více měsíců.

1.2.6 Termoporty

Jsou vhodné pro přepravu všech druhů potravinářských výrobků a jídel. Jsou dvoustěnné, stabilní s dokonalou izolací. Teplá jídla v nich umístěná ztrácejí jen 1,5C/ hodina, chladné pokrmy se oteplují o pouhých 0,5C/ hodina. Hladký povrch termoportu vytváří předpoklad mytí v mycím stroji.

Termoport je možné používat až do teploty +100C, případně do -30C. Do Termoportu je možné používat i gastronormové nádoby, kovové nebo chladicí desky.

2 Cíl

Hlavním cílem mé práce je nalezení optimálního řešení modernizace technologie ve společnosti SRBA s.r.o. Toto zařízení by mělo umožnit zvýšení kapacity, snížit provozní náklady, zjednodušit a zpříjemnit práci zaměstnancům společnosti.

Moje práce by měla sloužit i těmto jiným subjektům při posuzování ekonomické stability, či schopnosti dostát své závazky.

Zmapuji makroprostředí společnosti, konkurenční prostředí, samotné postavení společnosti na svém trhu hodnocení, získat informace od stávajících strážníků či potencionálních velkých zákazníků, jejich potřebách. Další důležitou složkou jsou dodavatelé potravin a dalších surovin, technologie i zde bych zhodnotila jejich kvalitu, dodací podmínky, cenu případně servis předložím případné možnosti pro další spolupráci. Zhodnotím slabé a silné stránky společnosti .

Nedílnou součástí bude předložení ekonomického hospodaření, analýza zaměstnanců. Zhodnocení úrovně výkonu práce, motivace.

3.1.1 Společnost SRBA s.r.o.

3.1.2 Historie společnosti

Působí na gastronomickém poli v Táboře od roku 2000. Firma vznikla v roce 2000 jako fyzická osoba Jan Srba a od roku 2006 se změnila právní forma podnikání a vznikla společnost s ručením omezeným, SRBA s.r.o. V současné době je největší cateringovou společností s centrální výrobou jídel, která se nachází v areálu společnosti AL-Invest a.s., BRISK a.s.. V obou těchto stravovnách je společnost SRBA s.r.o. nájemcem.

V současnosti připravuje cca 1200 hlavních jídel za 1 den, které vydává pro zaměstnance společnosti BRISK, a.s. a společnost AL-Invest, a.s., do obou těchto jídelen je umožněn vstup strážníkům z „ulice“, dále distribuuje pokrmy do ostatních firem, kde případně dle potřeby zákazníka sprostředkovává výdej obědů, provoz kantýn, bufetů vlastními zaměstnanci. Dalším užším zaměřením společnosti je pořádání firemních oslav, večírků pro firmy či jednotlivce, v sídle společnosti či v místě přání zákazníka.

3.1.3 Současná kapacita

V závodní kuchyni Brisk je v současnosti připravováno cca 500 jídel denně. V závodní kuchyni AL-Invest je připravováno cca 800 jídel denně.

3.1.4 Produkt

Denně jsou připravovány dva druhy hlavních teplých jídel, polévka, případně salát, ovoce moučník, dále má strážník možnost denní výběr z 5 zeleninových salátů, a tří druhů minulek. Cena jídla v menu je stejná jako cena zeleninového salátu ke kterému náleží 2ks pečiva a polévka, cena minutkového pokrmu je vyšší. V příloze jsou dva typy jídelních lístků.

3.1.5 Zákazníci

Klíčovými zákazníky společnosti Srba s.r.o. jsou již zmíněné společnosti BRISK, a.s., AL-Invest, a.s. dále Comett plus, Acco Deutschland, Farmtec, Dita-výrobní družstvo Tábor, Jihočeská drůbež, Domita a.s.-táborské pekárny, Greiner perfoam, Farmtec Jistebnice, Racek, a.s., Sakutus s.r.o..

3.1.6 Koncepce hodnoty zákazníka v oblasti služeb

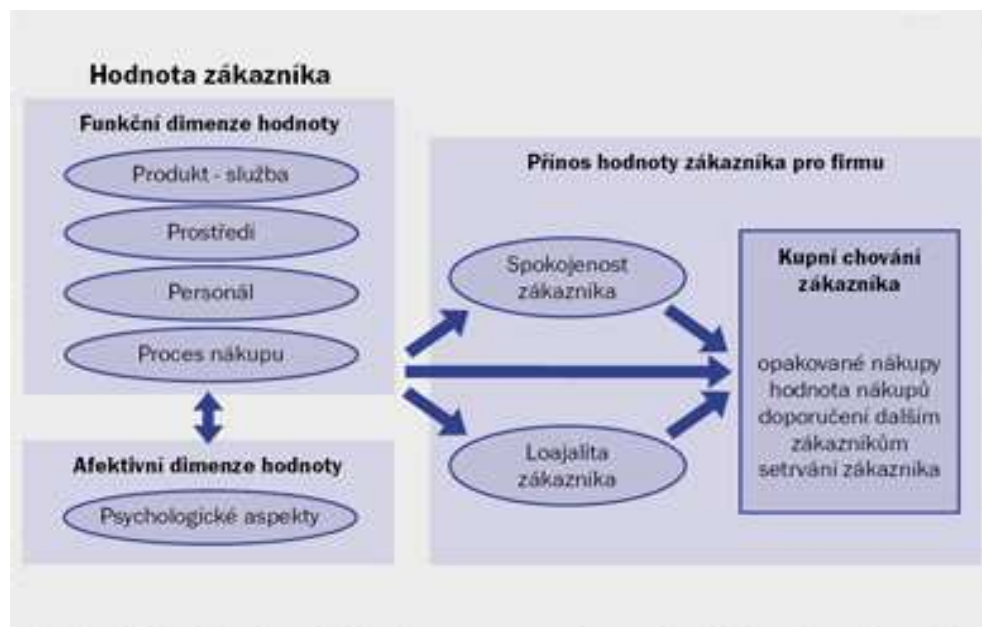
Prezentovaná koncepce hodnoty zákazníka nastiňuje jeden z možných přístupů vymezení jednotlivých dimenzí hodnoty zákazníka a měření jejich vlivu na spokojenost zákazníka v oblasti služeb. Hodnotu zákazníka vnímá a měří jako multidimenzionální koncept, který v sobě zahrnuje funkční a afektivní dimenze. Navrhovaný model hodnoty zákazníka je možné označit jako „5P“ model, protože zahrnuje následující dimenze:

- **produkt**, resp. služba (funkční hodnota služby spojená s užitkem a užíváním služby ve vztahu k její kvalitě a dalším atributům),
- **prostředí** (funkční hodnota místa nákupu, atributy prostředí),
- **personál** (funkční hodnota personálu, osobní kontakt, jednání a profesionální přístup),
- **proces nákupu** (funkční hodnota pořízení služby, faktory podmiňující nákup: cena, reklama, image apod.),
- **pocity** (afektivní dimenze, zahrnující emotivní a sociální složku).

Emotivní složka hodnoty zákazníka představuje emotivní aspekty spojené s nakupováním i užíváním služby a zahrnuje postoje, pocity a emoce zákazníka. Sociální složka zahrnuje společenský přínos, získaný z užívání služby, obvykle spojený s postavením ve společnosti, s vlastní image i vnímáním ostatními členy společnosti.

Koncepční model hodnoty zákazníka a jejího vlivu na spokojenost a loajalitu zákazníka je uveden na obr. č.1.

Obr. č.1 Koncepční model hodnoty zákazníka



Z výše uvedeného vymezení dimenzí hodnoty zákazníka je patrné, že jednotlivé dimenze se mohou navzájem prolínat i ovlivňovat. Navíc jsou úzce spojené s atributy služeb, s atributy místa nákupu (pořízení) i atributy nákupu jako procesu. Lze předpokládat, že zastoupení jednotlivých dimenzí, jejich důležitost a míra vlivu na spokojenost zákazníka bude do značné míry záležet na konkrétní firmě a poskytované službě.

Výhodou výše uvedeného modelu je, že umožňuje měřit vliv hodnoty zákazníka na jeho spokojenost prostřednictvím chování zákazníka, které vede k jeho loajalitě a tím i ke zvyšování tržeb firmy. Spokojenost zákazníků a jejich loajalita jsou považovány za atributy, které určují kvalitu vztahů mezi zákazníky a firmami. Vysoká spokojenost zákazníků a vysoká míra jejich loajality znamená, že zákazníci mají menší tendenci odcházet a hledat jiné firmy. Jsou proto významnými faktory, které pomáhají vytvářet a udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky. Z tohoto důvodu je vytváření a sledování spokojenosti a loajality zákazníků pro firmy velice důležité.

Pro zjištění více informací jsem sestavila stručný dotazník, aby společnost získala jednoduše potřebné informace.



Váš názor má pro nás cenu zlata!



Návrh dotazníku k vyjádření zákazníků ke kvalitě a spokojenosti

Která jídla z naší nabídky Vám nejvíce chutnají?

- A) Tradiční česká jídla/svíčková, guláše, řízky/.....
- B) Lehčí / těstoviny, zeleninové saláty/.....
- C) Sladká jídla.....
- D) Stabilní nabídka zeleninových salátů.....

Získal(a) jste v naší podnikové restauraci nějakou negativní zkušenost?

- A) Jídla a nápoje.....
- B) Personál restaurace.....
- C) Prostředí restaurace.....

V čem vidíte pozitivní stránky?

- A) Jídla a nápoje.....
- B) Personál restaurace.....
- C) Prostředí restaurace.....

Kdy chodíte k obědu? A) Od 10,30 do 11,00..... B) Od 11,00 do 11,30.....

C) Od 11,30 do 12,00..... D) Od 12,00 do 12,30.....

Je naše nabídka pro Vás dostatečná ?

- A) Ano
- B) Ne
Pokud ne, v čem je třeba nabídku rozšířit?.....

Jsou podle Vašeho mínění nabízená jídla a nápoje:

- A) Cenově přijatelná
- B) Poněkud drahá
- C) Příliš drahá
- D) Velice drahá

Navštěvujete naše internetové stránky? A) Ano B) Ne

Libí se Vám? A) Ano

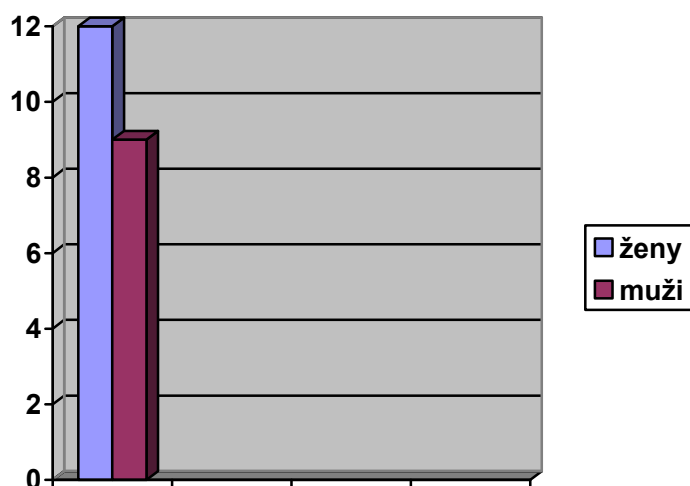
B) Ne

Děkujeme za vyplnění a odevzdání dotazníku v naší kantýně, kde pro Vás máme sladkou odměnu!

3.1.7 Zaměstnanci

Společnost SRBA s.r.o. zaměstnává celkem 21 zaměstnanců z toho v kuchyni Brisk a.s. pracuje celkem 8 zaměstnanců z toho 3 muži a 5 žen, v kuchyni AL-Invest, a.s. pracuje celkem 13 zaměstnanců 6 mužů a 7 žen z toho 2 řidiči zabezpečující rozvoz jídel z obou kuchyní. Pracovní doba zaměstnanců je 8,5 hodin. Od pondělí do pátku.

Graf č.2 Rozdělení zaměstnanců ve společnosti SRBA s.r.o.

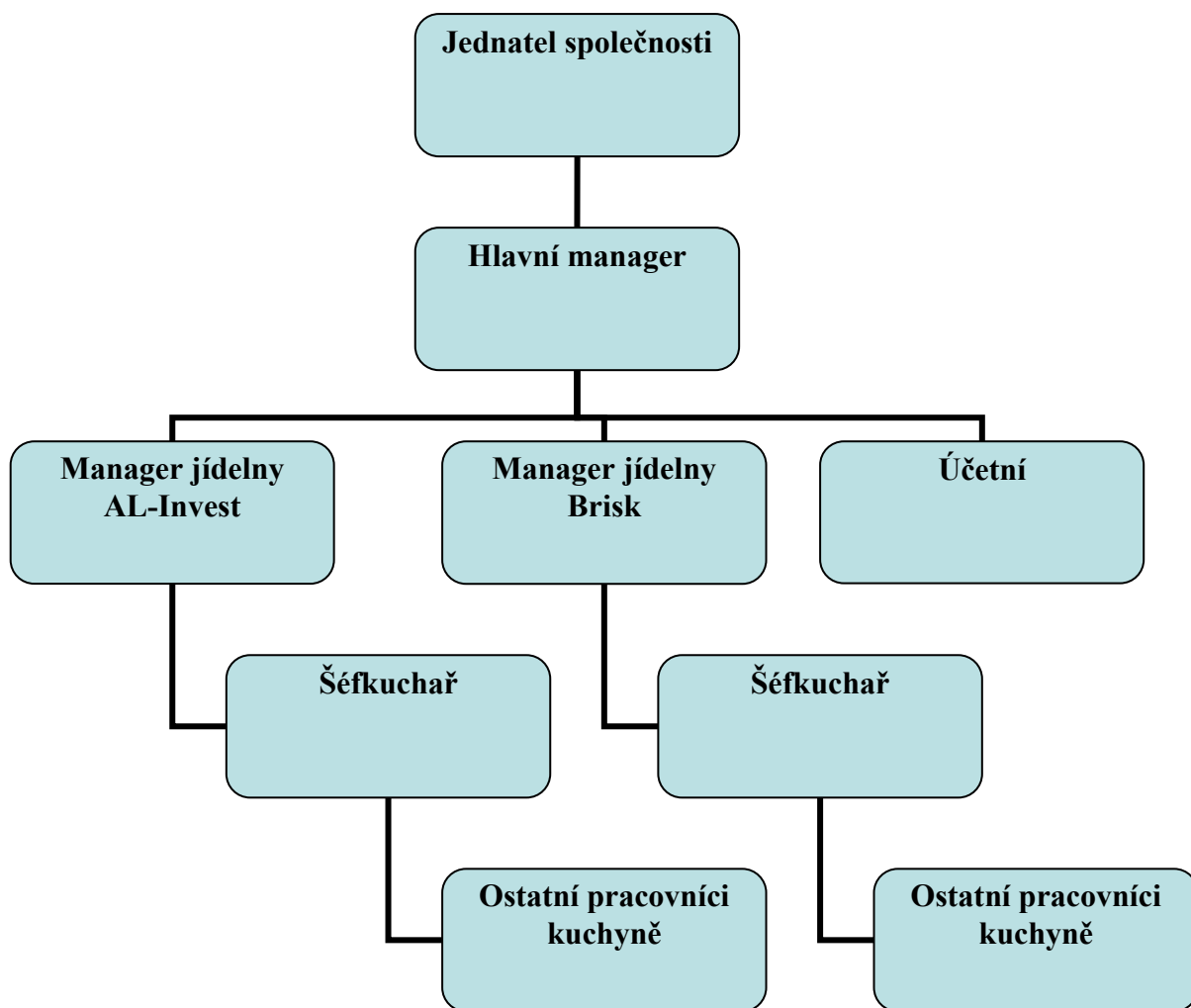


Stručné shrnutí personální situace

Kromě kuchařů jako odborných pracovníků jsou největší pracovní skupinou ve společnosti SRBA s.r.o., pomocné síly všeho druhu, dle všeobecné nedocenenosti a prozatím velmi malé společenské prestiže ve společném stravování není společnost zatížena velkým počtem nevyučených pracovníků v gastronomickém oboru. Fluktuace zaměstnanců je téměř nulová.

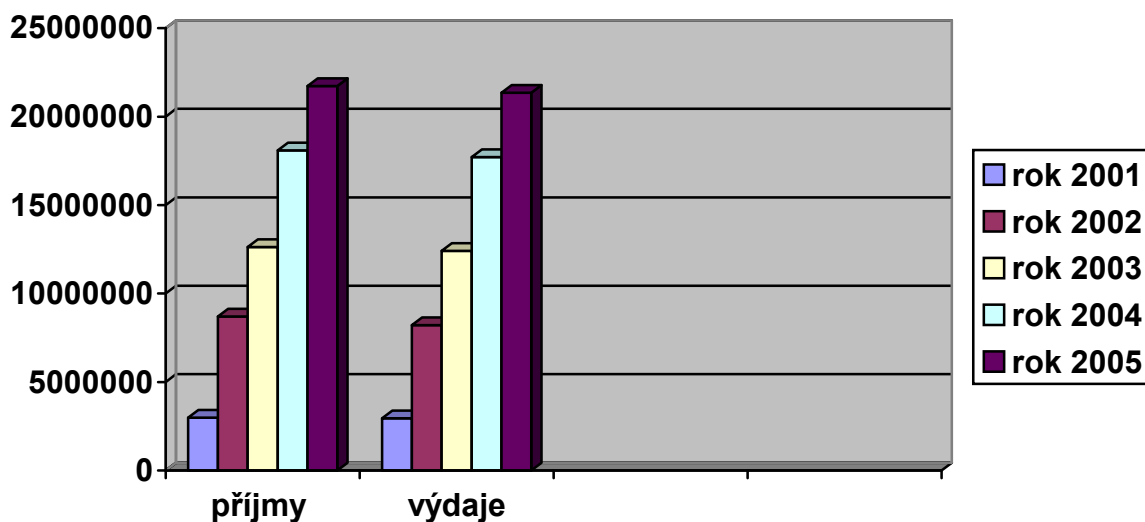
3.1.8 Organizační struktura ve společnosti SRBA s.r.o.

Schéma č.1 Organizační struktura ve společnosti SRBA s.r.o.



3.1.9 Ekonomické výsledky hospodaření

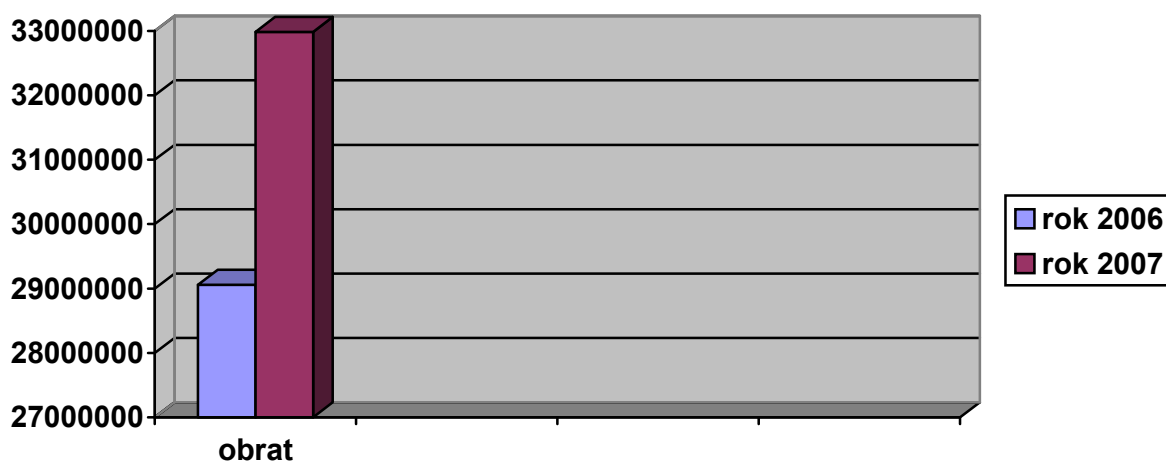
Graf č.3 Výsledků ekonomického hospodaření za období 2001-2005/ v tomto období fyzická osoba Jan Srba/



Zdroj: Vnitřní informační zdroje společnosti

Z grafu ekonomického hospodaření společnosti vyplívá, že ziskovost společnosti má stále vzestupnou tendenci.

Graf č.4 Výsledky obrát MD za období 2006-2007/ v tomto období SRBA s.r.o./



Zdroj: Vnitřní informační zdroje společnosti

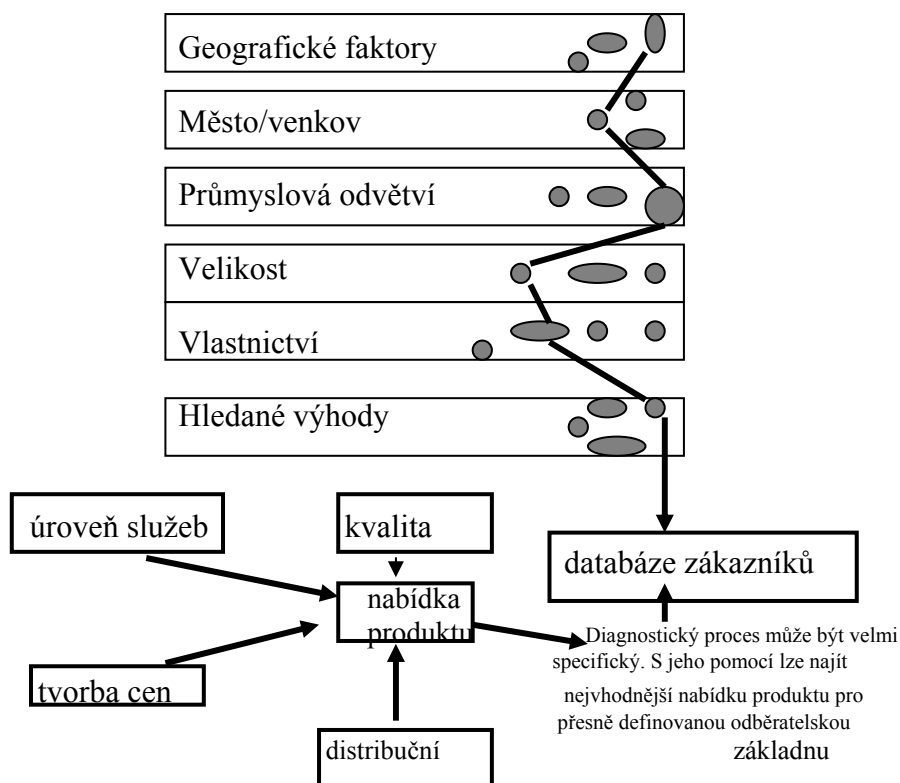
3.2.1 Externí analýza podnikatelského prostředí

3.2.2 Analýza tržního prostředí

Při provádění analýzy trhu se stanoví strategické období, pro něž bude strategie zpracována. V praxi se strategie zpravidla zpracovává u zpracovatelského podniku na 3 až pět let, u těžebního na 5 až 30 let, u zdravotnických zařízení obvykle na 5 let (teoreticky se toto období stanoví na dobu odpisování hlavního majetku). Při stanovení strategického období se bere v úvahu řada faktorů, jakou jsou např. charakter produktů, druh výrobního zařízení, nároky na kvalifikaci pracovníků, míra stability ekonomiky.

Poté se stanoví *segmenty trhu*, které podnik hodlá uspokojovat a produkty (výrobky, služby), s nimiž se v těchto segmentech hodlá uplatnit-viz schéma 2. Obvykle to jsou produkty nebo segmenty, s nimiž podnik již má zkušenosti. Často však podnik ve strategickém období hodlá začínat v nových segmentech s novými produkty. Musí proto analyzovat i tyto nové segmenty. Určují se i regiony, v nichž se chce podnik ve strategickém období angažovat. [2]

Schéma č. 2 Postup při segmentaci trhu



[2] JAN VÁCHAL, PETRA VÁCHALOVÁ, *Strategický management*, České Budějovice, duben 2001

Velice důležité je sledovat *faktory které ovlivňují poptávku* po našich službách. Tyto faktory rozdělujeme do dvou skupin a to na faktory neovlivnitelné a faktory firmou ovlivnitelné. Znalost těchto faktorů nám zjednoduší odhad poptávky.

Analýza konkurence má obrovský význam. Výsledkem a úkolem této analýzy je zvýšení konkurenceschopnosti firmy či v opačném významu opuštění trhu.

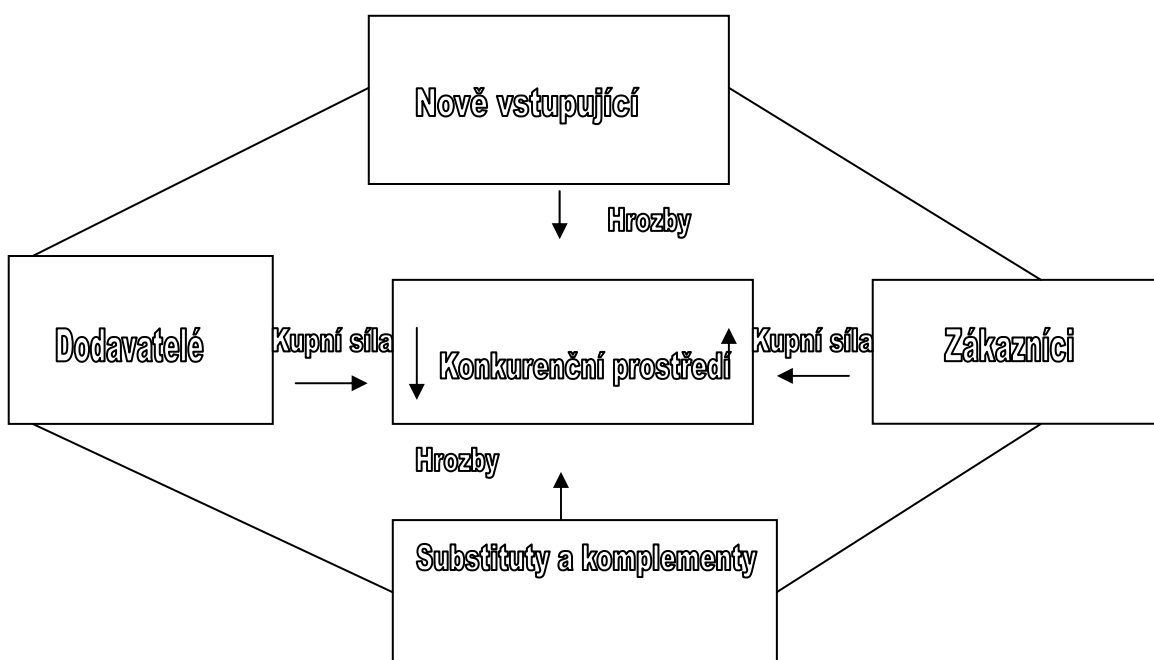
3.2.3 Analýza ekonomického a právního systému

V současné turbulentní době je nutno analyzovat vlivy současných i budoucích legislativních změn a hospodářské politiky centra. Z očekávaného vývoje legislativních změn a hospodářské politiky se pak odvozují formulace jednotlivých dílčích strategií, které tvoří strategii podniku, např. strategii mezd, odpisů. [2]

3.2.4 Porterův model

Porterova analýza se zaměřuje na faktory ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí, tedy na faktory , které mají přímý vliv na formulaci podniku.

Schéma č.3 Porterův model



[2]JAN VÁCHAL, PETRA VÁCHALOVÁ, *Strategický management*, České Budějovice, duben 2001

3.2.5 Strategické mapy

Mapování strategických skupin a struktura odvětví jsou nedílnou součástí analýzy odvětví. Mapování strategických skupin je velmi užitečný analytický nástroj zejména pro ta odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků. Strategická skupina se skládá ze soupeřících podniků s podobnými tržními přístupy. Zaznamenáním tržních pozic strategických skupin daného odvětví na dvojrozměrné mapě za použití dvou strategických proměnných jako os se vytvoří strategická mapa. Tato mapa slouží jako užitečný „most“ mezi pohledem na odvětví jako celek a na postavení každého podniku zvlášť.

3.2.6 Analýza konkurentů

Analýza konkurentů úzce navazuje na strategické mapy a jejím cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů . [2]

Tabulka č.2 Rastr pro hodnocení konkurentů

Charakteristika	Konkurent		
	A	B	C
Jméno podniku			
Odhad tržeb			
Odhad podílu na trhu			
Cenová výhoda *			
Kvalitní výhoda *			
Technologická základna *			
Odbytová základna *			
Distribuční podmínky *			
Nákladová výhoda *			
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *			
Váženost konkurence (současná) *			
Váženost konkurence (v příštím roce) *			
Váženost konkurence (v dalších letech) *			
Něco zvláštního na co je třeba reagovat ?			
Brzy			
Příští rok			
Dlouhodobější ohrožení			

*= k hodnocení lze využít následující škály:

- 1 = nejlepší (nejvyšší)
- 2 = nadprůměrný
- 3 = průměrný
- 4 = podprůměrný
- 5 = nejhorší (neohrožující)

[2] JAN VÁCHAL, PETRA VÁCHALOVÁ, *Strategický management*, České Budějovice, duben 2001

- sledovat, jsou-li vybaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky (a anticipovat tak změnu v jejich strategii)
- monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků
- studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout
- studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle
- odhadnout pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů.

3.2.7 Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity odvětví navazuje na analytické kroky provedené zejména v rámci analýzy konkurence (strategické mapy, analýza konkurentů) a sumarizuje jejich výsledky. V průběhu analýzy atraktivity odvětví se hodnotí 15 faktorů a silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké. V ideálním případě by tedy mohlo celkové skóre dosáhnout hodnoty 150. Takových případů je v reálném životě málo, skóre se většinou pohybuje mezi 75 a 120 a v případě, že klesne pod 75, je to signál upozorňující na aktuální potřebu repozice podniku v rámci odvětví (např. vstup do nového segmentu). [2]

V průběhu analýzy atraktivity odvětví se hodnotí 15 faktorů a silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké. V ideálním případě by tedy mohlo celkové skóre dosáhnout hodnoty 150.

[2] JAN VÁCHAL, PETRA VÁCHALOVÁ, *Strategický management* České Budějovice, duben 2001

Tabulka č.3 Analýza atraktivity odvětví

Faktor	Síla	Skore
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	
2. Diversita trhu	Počet segmentů	
3. Ziskovost	Rostoucí	
4. Exponovanost	Konkurenti	
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	
6. Odbyt	Kontinuální	
7. Specializace	Zaměření	
8. Značka	Hodnota-kvalita	
9. Distribuce	Kanály-podpory	
10. Cenová politika	Efekt-elasticita	
11. Náklady	Konkurence	
12. Služby	Garance-spolehlivost	
13. Technologie	Vedení-jedinečnost	
14. Integrace	Vertikální-horizontální	
15. Možnost výstupu	Bariéry	

Analýza vnějšího prostředí směřuje k identifikaci příležitostí a ohrožení, které jsou jedněmi ze základních determinantů podnikové strategie. [2]

[2]JAN VÁCHAL, PETRA VÁCHALOVÁ, *Strategický management*, České Budějovice, duben 2001

3.3.1 Interní analýza podnikatelského subjektu

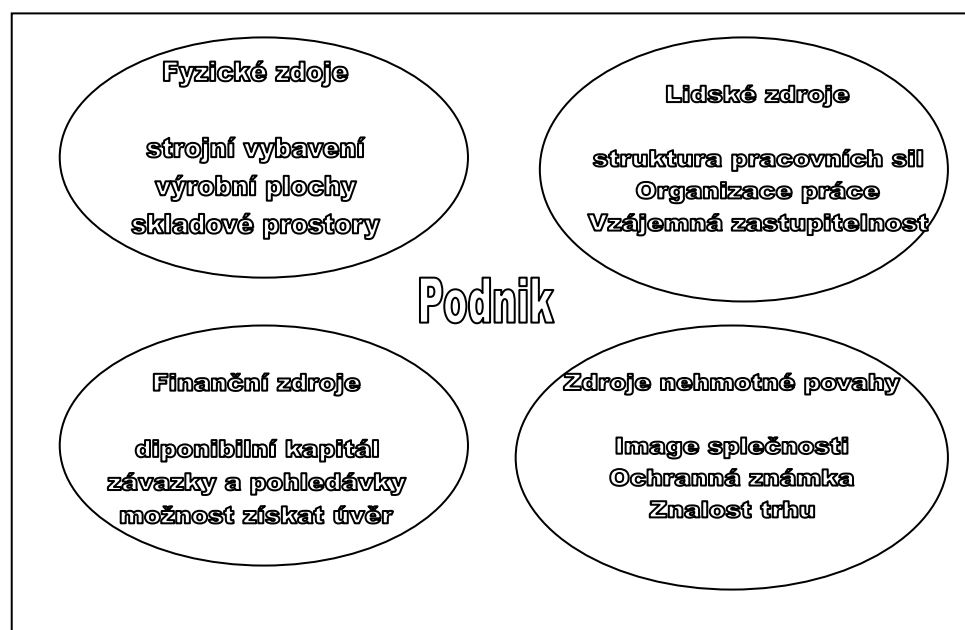
3.3.2 Analýza vnitřního prostředí

V předchozí části jsme se zabývali důležitými analýzami okolního prostředí. Externí prostředí podniku představuje vzhledem ke strategickému rozvoji společnosti příležitosti nebo hrozby, jež by měly být zohledněny. Úspěšnost budované strategie podniku však bude bezpochyby závislá také na strategických možnostech podniku samotného. Strategické možnosti každého podniku jsou přitom dány jeho **vnitřními a vnějšími zdroji**, tedy schopností podniku dané záměry uskutečňovat a zajistit celkovou vyváženost všech jednotlivých dílčích složek. **Analýza strategických možností podniku** je důležitá především při určení, zda zdroje a možnosti organizace skutečně odpovídají prostředí, v němž se daný podnik pohybuje.

Analýza zdrojů specifických příležitostí

Strategický význam specifických předností podniku je v tom, že umožňují, aby podnik se odlišil od konkurence a dosahoval tak vyšší zisk. Konkurenti jsou motivováni k tomu aby se pokusili napodobit tyto specifické přednosti. Jestliže jsou úspěšní, odstraní výhodu specifických předností podniku. **Pro konkurenty je velice těžké napodobit specifické přednosti podniku, avšak udržet si výhodu těchto specifických předností je ještě mnohem těžší.**

Tabulka č.4 Obecné vymezení zdrojů podniku



Rozdíl mezi majetkem a schopnostmi je velice důležitý k pochopení rozdílných koncepcí. Podnik může mít unikátní a kvantifikovaný majetek, ale pokud nemá schopnosti využít jej, žádné specifické přednosti si tak nevytvoří.

Stejně tak podnik nemusí mít potřebný unikátní majetek a přesto si může vytvořit specifické přednosti oproti podniku se stejným vybavením. Zde záleží na efektivnějším řídicím systému a jeho schopnostech.

3.3.3 Podniková kultura

Každý podnikatelský subjekt má svou specifickou kulturu vytvářenou v počátcích zejména zakladateli podniku, později formovanou všemi zaměstnanci i spolupracovníky firmy.

Smysluplná podniková kultura musí být spjatá s vysokým stupněm identity pracovníků se svým podnikem. Vychází se široké škály nástrojů marketingového mixu – od reklamy přes sponzorství, přímou komunikaci, osobní prodej, public relation až po korporáční identitu. Ta vytváří identitu mezi podnikem a zákazníkem.

Rozlišujeme:

Corporate Design – nezaměnitelné utváření všech prvků, které přísluší k nezaměnitelným projevům podniku – jméno podniku a firemní logo, typy písma, design produktů i podnikové architektury

Corporate Communications – podniková reklama vázaná na podnik jako takový (ne reklama na produkt, službu)

- public relations (vztahy práce s veřejností získání důvěry, opatření, která vedou ke zviditelnění apod.)

Corporate Behavior - způsob chování a jednání pracovníků podniku navzájem vůči okolí (odběratelům, dodavatelům) např. osobní jednání se zákazníkem

Corporate Communications a Corporate Behavior hodnotím velmi pozitivně, povědomí veřejnosti o společnosti je velmi dobré, jednání s zákazníky, dodavateli je na výše než standardní úrovni. [2]

[2] JAN VÁCHAL, PETRA VÁCHALOVÁ, *Strategický management*, České Budějovice, duben 2001

Podnik by měl provádět průzkumy u svých zaměstnanců a měl by analyzovat a klasifikovat:

- pocit důvěry
- pokrokovost
- kvalitu a solidnost
- užitek a výkon
- zkušenosti a tradice
- jistotu a spolehlivost
- výchovu
- pomoc a ulehčení výběru
- servis aj.

Pro zjištění více informací jsem sestavila stručný dotazník, aby společnost získala jednoduše potřebné informace.

Cílem podniku by mělo být zjištění:

- v jaké míře se pracovník hlásí k politice podniku
- jak dalece si uvědomuje, že jde o strategickou záležitost
- zda si je vědom, že je součástí podnikové filozofie
- stupně míry otevřenosti firmy vůči veřejnosti

Výsledek účinků podnikové kultury je patrný v:

- růstu spokojenosti s prací a výkonem zaměstnanců
- rostoucí vědomí sounáležitosti a silnější identifikaci pracovníků
- úspěšnějším získávání nových zaměstnanců
- zmenšování osobních konfliktů na pracovišti
- vyjasnění kompetence podniku a jeho pozice v rámci konkurence
- přenosu goodwillu u produktů
- zlepšením charakteristiky předkládané medii o podniku
- větším společenském akceptování podnikových aktivit

3.3.4 Analýza SWOT

Pro analýzu vlivů externího okolí na firmu i pro analýzu vnitřních slabých a silných stránek se používá metoda SWOT. Tato metoda v sobě zahrnuje analýzu hlavních faktorů konkurenční pozice firmy a jejího vlivu na její strategické chování.

Název metody SWOT je odvozen od:

Strength (silné stránky)

Wealnesses (slabé stránky)

Opportunities (příležitosti)

Threats (nebezpečí)

Nebezpečí T a příležitosti O představují vliv vnějšího okolí. Slabé stránky W a silné stránky S faktory vnitřní podnikatelské pozice firmy. Rozbor celkové pozice firmy a její vliv na možné budoucí chování firmy je možné vyjádřit následujícím schématem.

Schéma č. 4 metoda SWOT[2]

Interní faktory	Silné stránky S	Slabé stránky W
	<ul style="list-style-type: none"> • vysoký tržní potenciál • kvalita výrobku a služeb • dobrý management • kapitálová síla • dobří dodavatelé • nízké výrobní a mzdové náklady • moderní technologie • silné zdroje 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoká režie • zaostalá technologie • vysoké mzdové náklady • špatní dodavatelé • špatný management • vysoká zadluženost • slabá finanční pozice
Externí faktory	Přístup SO	Přístup WO
Příležitost trhu O	Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha o vedoucí či útočnou pozici. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky.	Pomalé posilování pozice. Snaha o využití příležitostí z okolí. Snaha o nalezení spojení. Různé formy integrace.
<ul style="list-style-type: none"> • růst trhu • růst poptávky • možnost exportu • možnost integrace • možnost čerpání fin. prostředků z EU fondů • možnost diferenciac 		
Nebezpečí trhu T	Přístup ST	Přístup WT
<ul style="list-style-type: none"> • nestabilita trhu • stará odvětví • vstup zahraniční konkurence • objemové trhy • malá možnost diferenciac • silná konkurence 	Využití silné pozice k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diversifikace služeb. Distribuční spojení. Diversifikace výrobního sortimentu.	Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití Opuštění trhu.

[2]JAN VÁCHAL, PETRA VÁCHALOVÁ, České Budějovice, duben 2001

3.3.5 Portfólio analýza

Rozhodnutí o zásadních otázkách budoucnosti podniku by se nemělo uskutečňovat na základě intuice či odhadu. Vytváří se na základě metod a seriózních informací o vnitřní a vnější situaci firmy. Metoda portfolio analýzy je zaměřena především na zjištění optimální struktury výroby a prodeje.

Portfolio analýza by měla pomoci řídicím pracovníkům odpovědět na následující otázky:

Měla by organizace zahájit svou činnost na novém trhu? Jestliže ano, na kterém? Měla by ukončit výrobu stávající služby, popř. ukončit určitou podnikatelskou aktivitu? Měla by zahrnout do svého portfolia novou činnost? Odpovědi na otázky umožní ocenit současné pozice firemních výrobků či služeb na trhu a částečně i předpovědět budoucí vývoj.

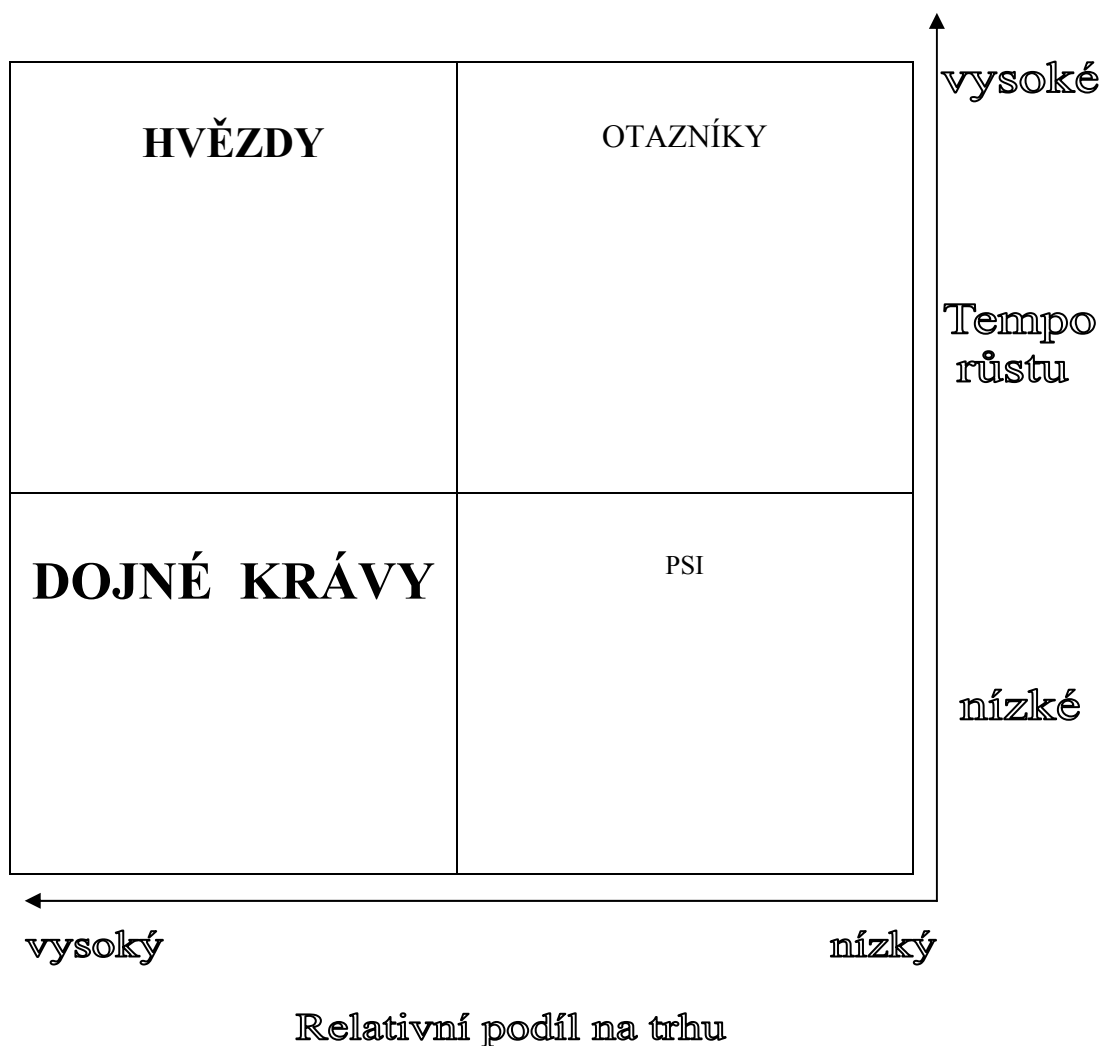
Jedna z přesnějších metod ocenění portfolia byla vyvinuta tzv. „Boston Consulting Group“, po které byla také pojmenována. Portfolio firmy můžeme znázornit v matici ve které můžeme předmět podnikání firmy rozdělit do čtyř skupin. Matrice je konstruována ve dvou dimenzích, v horizontální poloze je vyjádřen relativní podíl na trhu, ve vertikální tempo růstu. Služby umístěné ve skupinách můžeme charakterizovat následovně:

- služby umístěné v horním levém rohu představují služby s vysokým tempem růstu a velkým podílem na trhu. Můžeme je pojmenovat hvězdy. Jsou našimi silnými kartami pro budoucnost. Můžeme očekávat, že v budoucnosti budou hlavním zdrojem zisku.
- služby umístěné v levém dolním rohu jsou charakterizovány vysokým podílem na trhu a nízkým stupněm růstu obvykle nižším než 10%. Jsou v současnosti finančním zdrojem pro financování podnikových aktivit, můžeme tuto skupinu pojmenovat dojně krávy.
- v pravém horním rohu jsou umístěny služby, které můžeme pojmenovat otazníky. Mají malý podíl na trhu, ale rostoucí tendenci. Většina služeb začíná svou existenci v této skupině. Pojmenujeme je hvězdy.

- v pravém dolním rohu je skupina služeb, které můžeme pojmenovat jako psi. Mají nízký podíl na trhu, jejich trh je neperspektivní, nerozvíjející se. Jejich výroba či poskytování je ztrátové a nerentabilní. Tuto skupinu pojmenujme jako psy.

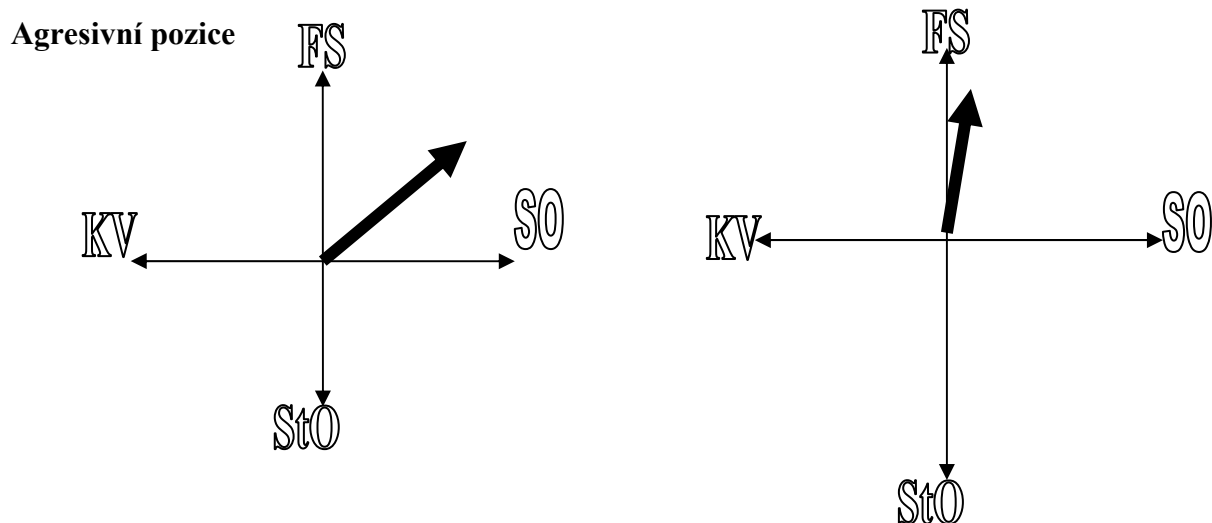
Vedení společnosti by se mělo snažit, aby portfolio bylo vyvážené i pokud se týká množství služeb v jednotlivých skupinách. Společnost má ve svém portfoliu převahu dojných krav, což je pozitivní a umožňuje to financování hvězd.

Schéma č.5 Bostonská matice



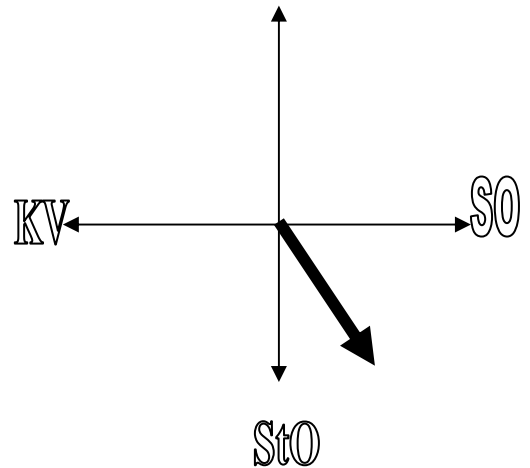
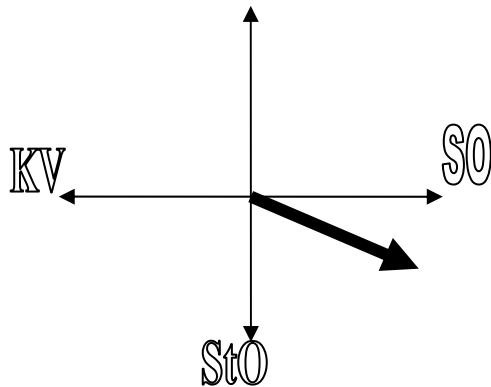
3.3.6 SPACE analýza

SPACE (Strategic positron and action evaluation) analýza využívána k vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho jednotlivé činnosti. Navazuje na portfolio analýzu a k překonání některých jejích nedostatků přidává další dvě dimenze. Finanční potenciál – síla (FS) podniku a konkurenční výhoda (KV) jsou hlavní determinanty strategické pozice podniku, zatímco síla odvětví (SO) a stabilita prostředí (StO) charakterizují strategickou pozici celého odvětví. V rámci SPACE analýzy jsou tyto faktory zobrazovány v grafu s hodnotami od -6 do plus 6 na obou osách. Finanční síla podniku je faktor důležitý zejména v situacích, kdy jsou vnější ekonomické podmínky nepříznivé, např. rychle rostoucí inflace nebo vysoká úroková míra. Potřebný finanční zdroj pak umožňuje podniku buď diversifikovat do atraktivnějších odvětví nebo finančně agresivní akcí oslabit konkurenty ve vlastním odvětví. Stabilita odvětví může pozici podniku posilovat, ale i oslabovat. Je to faktor, který úzce souvisí s finanční stránkou podniku a jeho schopností konkurovat.



Agresivní pozice je typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví. Podnik má konkurenční výhodu a je schopen ji díky konkurenční síle chránit. Obrázek vlevo ukazuje na podnik finančně silný a konkurenční výhodou v rostoucím a stabilním odvětví. Obrázek vpravo ,podnik bez konkurenční výhody v technologicky stabilním odvětví , ve kterém klesá odbyt.

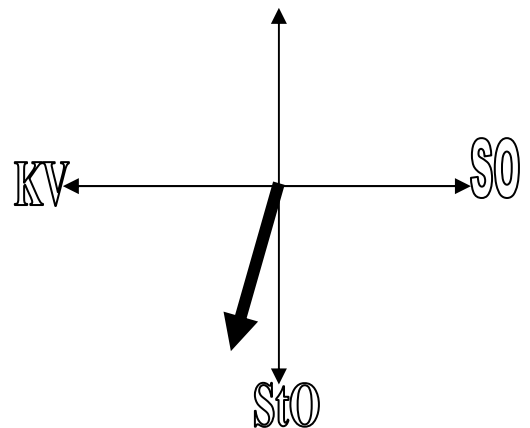
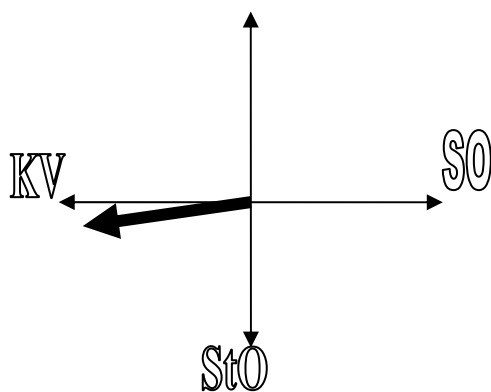
Konkurenční pozice



Konkurenční pozice je atraktivní pro relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu. Kritickým faktorem je finanční síla podniku. Podnik by měl hledat možnosti jak upevnit svou finanční pozici (např. investovat do produktivity, snižovat náklady, vylepšit výrokovou řadu. Obrázek vlevo znázorňuje podnik s konkurenčními výhodami v rychle rostoucím odvětví.

Obrázek vpravo ukazuje podnik konkurenceschopný v nestabilním odvětví.

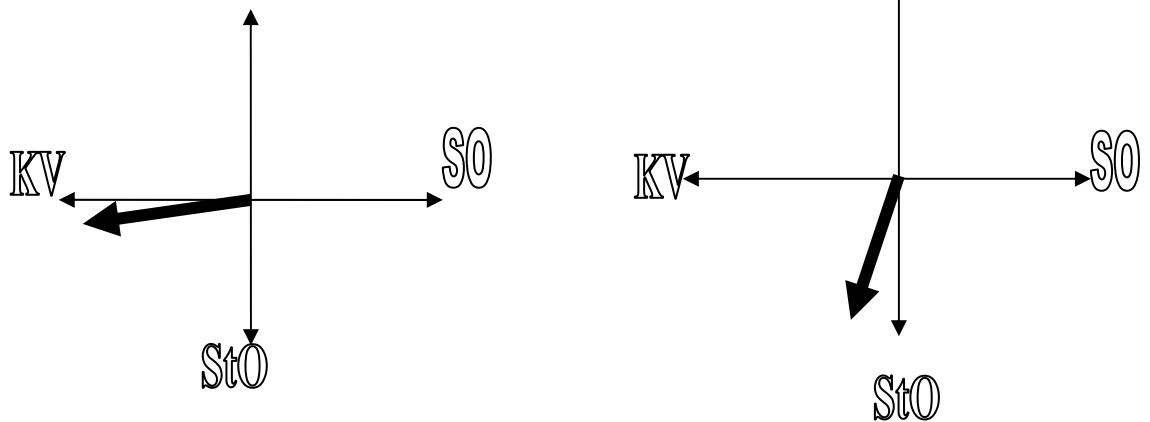
Konzervativní pozice



Konzervativní pozice je pozice která je typická pro odvětví s nízkou mírou růstu, podnik je finančně stabilní. Kritickým faktorem je konkurence schopnost výrobku. Podnik by měl hledat atraktivnější trhy, nové konkurenceschopné výrobky, vyvíjet nové, snižovat náklady, zlepšit cash-flow.

Obrázek vlevo ukazuje finančně silný podnik ve stabilním prostředí, ale nerostoucím odvětví. Žádná podstatná konkurenční výhoda. Obrázek vpravo znázorňuje podnik bez konkurenční výhody v technologicky stabilním odvětví, ve kterém klesá odbyt.

Defenzivní pozice



Defenzivní pozice je typická pro neatraktivní odvětví ve kterých se podniku nedostává ani konkurenceschopných výrobků ani potřebné síly. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost. Podnik by se měl připravovat na odchod z odvětví, snížit výrobní kapacity, výrazně redukovat náklady, omezit investice.

Obrázek vlevo ukazuje podnik se slabou konkurenční pozicí ve stabilním odvětví s negativním růstem. Obrázek vpravo, podnik s finančními potížemi ve velmi nestabilním odvětví. [2]

[2] JAN VÁCHAL, PETRA VÁCHALOVÁ, České Budějovice, duben 2001

4.1.1 Výsledky externí analýza podnikatelského prostředí

4.1.2 Analýza tržního prostředí

Při analýze externího prostředí jsem stanovila strategické období tři až čtyři roky. S ohledněním na neustále se zvyšující nároky na hygienu, včasnost dodávky objednaných pokrmů včetně zohlednění kvalifikovanosti pracovníků s předpokládanou mírou stability tržní ekonomiky.

Hlavním segmentem společnosti je a předpokládá se nadále výroba teplých pokrmů pro výrobní, či jiné obchodní společnosti. Daným regionem by i nadále zůstala oblast Tábořsko, tzn. cca 30km v jejím okolí.

Pokud by společnost chtěla vstoupit do oblasti firem s nepřetržitým provozem je nutností dokoupení šokového zchlazovače pokrmů, pro zjednodušení přepravy a přitom dodržení přísných hygienických předpisů. V tomto případě je možnost rozšířit svou působnost i mimo Tábořský okres. Pro zvýšení kapacity a rychlosti vaření je pro danou budoucnost tlakové vaření a to v pánvi či v kotli. Dokoupení přepravních termoportů.

4.1.3 Analýza ekonomického a právního systému

Dle aktuálních ekonomických prognóz má české ekonomické hospodářství i nadále růst což je velice důležité pro malé a střední podnikání. Je faktem, že před koncem roku 2007 zaznamenaly značný nárůst ceny potravin, které byly vyvolány různými faktory, ale už teď jak je ve zdravé ekonomice obvyklé ceny potravin opět klesají, nemyslím si, že se dostanou na bývalou výši, ale jistě neporostou. Ceny energií rostou každoročně o několik procent, to se dá předpokládat i pro roky budoucí.

I pro budoucnost se dá očekávat nárůst hrubých mezd.

Jelikož ekonomický sektor roste, dá se předpokládat, že úrokové sazby se nebudou zvyšovat.

Další výhodou jsou stále možnosti čerpání finančních prostředků z fondů Evropské unie, rozvojových bank podporující malé a střední podnikání. Myslím, že je nutné a velice výhodné zvažovat tyto varianty, vytvořit dlouhodobější projekt, nikoliv čerpat finanční prostředky po nižších částkách pro jednotlivé kusy zařízení, využívání leasingů, úvěrů.

V současnosti probíhají vládní návrhy o nemožnosti uplatňovat zaměstnavatelům finanční částku za doplatek stravy zaměstnancům jako daňově uznatelnou. Můj názor je takový, že se tato změna neuskuteční. To vidím jako eventuelní hrozbu pro společnost. Možnost zvyšování cen je v tomto oboru už nepravděpodobné, čili zde nějakou změnu neočekávám. Myslím, že naopak jako budoucí trend by mělo být zlepšování doprovodných motivačních bonusů pro zaměstnance a to si trůfám tvrdit, že nastane i oblasti veřejného stravování.

4.1.4 Porterův model

Společnost se může pyšnit kvalitním počtem dodavatelů, díky relativně velkým odběrům získala a získává výhodnější ceny což je její výhodou. Společnost věnuje této sekci velkou váhu což jí umožňuje být dobře konkurenceschopným.

O zákazníky pečuje, naslouchá a přináší změny, což je její další výhodou.

Hroby ze strany substitutů jsou relativně malé. Zájem o alternativy této služby je nízký.

4.1.5 Strategická mapa konkurentů

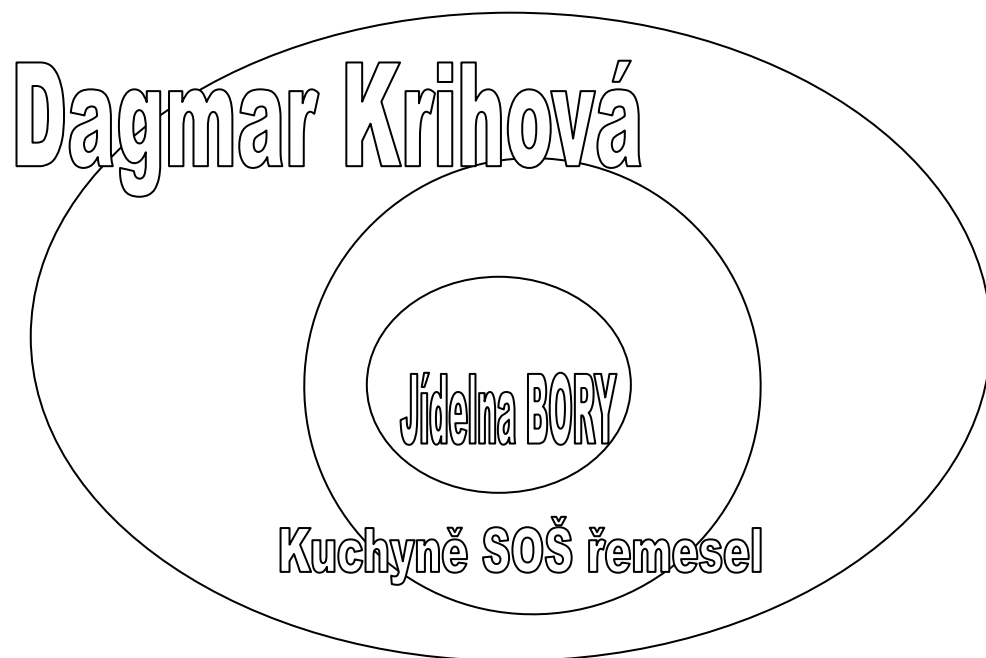
Metodu vytváření strategické mapy včetně umístění podniků do strategických skupin je možné shrnout do následujících bodů:

Nalezení hlavních charakteristik, které odlišují podniky v daném odvětví jeden od druhého.

Znázornění podniků na mapě o dvou proměnných za použití těchto odlišujících charakteristik.

Zařazení podniků, které spadají do přibližně stejného strategického prostoru, do stejné strategické skupiny.

Obkreslení kružnic okolo každé strategické skupiny; každý kruh musí mít velikost v proporci k podílu dané skupiny na celkových výnosech odvětví.



4.1.6 Analýza konkurentů

Tabulka č.5 Rastr pro hodnocení konkurentů

Charakteristika	Konkurent		
	A	B	C
Jméno podniku	Dagmar Krihová	Kuchyně SOS řemesel	Kuchyně BORY
Odhad tržeb			
Odhad podílu na trhu			
Cenová výhoda *	1	1	3
Kvalitní výhoda *	3	3	4
Technologická základna *	2	1	3
Odbytová základna *	2	3	3
Distribuční podmínky *	2	2	3
Nákladová výhoda *	3	1	3
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *	3	3	3
Váženost konkurence (současná) *	3	2	3
Váženost konkurence (v příštím roce) *	3	2	3
Váženost konkurence (v dalších letech) *	3	2	3
Něco zvláštního na co je třeba reagovat ?			
Brzy			
Příští rok			
Dlouhodobější ohrožení	3	1	3

*= k hodnocení lze využít následující škály: 1 = nejlepší (nejvyšší)

2 = nadprůměrný

3 = průměrný

4 = podprůměrný

5 = nejhorší (neohrožující)

4.1.7 Analýza atraktivity odvětví

V průběhu analýzy atraktivity odvětví se hodnotí 15 faktorů a silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně využít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké. V ideálním případě by tedy mohlo celkové skóre dosáhnout hodnoty 150.

Tabulka č. 6 Analýza atraktivity odvětví

Faktor	Síla	Skóre
16. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	6
17. Diversita trhu	Počet segmentů	2
18. Ziskovost	Rostoucí	6
19. Exponovanost	Konkurenti	6
20. Koncentrace	Počet dominantních podniků	2
21. Odbyt	Kontinuální	6
22. Specializace	Zaměření	5
23. Značka	Hodnota-kvalita	7
24. Distribuce	Kanály-podpory	5
25. Cenová politika	Efekt-elasticita	6
26. Náklady	Konkurence	4
27. Služby	Garance-spolehlivost	7
28. Technologie	Vedení-jedinečnost	4
29. Integrace	Vertikální-horizontální	2
30. Možnost výstupu	Bariéry	4

4.2.1 Interní analýza podnikatelského subjektu

4.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Obecné vymezení zdrojů podniku

Společnost SRBA s.r.o je v obou objektech nájemcem, tzn. budova je majetkem Společností BRISK, a.s. a společnost AL-Invest, a.s jsou vlastníky nemovitostí a společnost SRBA s.r.o. platí nájemné, spotřebovanou energii, hradí náklady na své zaměstnance v plné výši. Ve společnosti BRISK, a.s. je veškeré strojní vybavení majetkem společnosti BRISK, a.s., společnost SRBA s.r.o. zakoupila na konci roku nový konvektomat, který částečně nahradí stávající kotle, pečící trouby.

Ve společnosti AL-Invest, a.s. je situace obdobná, AL-Invest je vlastníkem některých kotlů, pánví, odsávacího zařízení. Společnost SRBA s.r.o vlastní v tomto provozu dva konvektomaty, kotel, pánev.

Finanční zdroje podniku

Finanční zdroje podniku hodnotím jako velmi dobré, podnik nemá závazky vůči dodavatelům či jiným finančním institucím. V současnosti je ve společnosti zatížen jeden konvektomat úvěrovými splátkami zakoupeným roku 2006 v kuchyni AL-Invest, a.s., druhý konvektomat leasingovými splátkami a to od roku 2007 v kuchyni Brisk, a.s.,. Pro společnost není problém získat úvěr či leasing.

Lidské zdroje

Společnost disponuje odpovídajícím počtem kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců, fluktuace je téměř nulová. Organizace práce je úměrná výkonu. Vzájemná zastupitelnost zaměstnanců je z krátkodobého hlediska bezproblémová. Společnost je schopna svým zaměstnancům předložit jasné požadavky na kvalitu služby s relevantním finančním výsledkem.

Zdroje nehmotné povahy

Společnost se může pyšnit dobrým jménem, všeobecně panuje spokojenost se službou, kterou společnost poskytuje. Společnost stále drží kvalitu, reaguje na požadavky zákazníků, jde s trendy moderního vaření.

Společnost kontroluje konkurenci, její kroky chování.

4.2.3 Klíčové faktory úspěšné strategie

Profesionální kuchyně stojí vždy před třemi hlavními úkoly tj. zvýšit konkurenční diferenciaci, kvalitu svých produktů produktivitu.

Největším problémem v oblasti služeb, je že inovace jsou snadno napodobitelné. Vedení kuchyně si může zvolit ze dvou možných způsobů inovací. Buď může přicházet se stále novými druhy služeb, nebo se může ohlédnout na to, jak to dělá jeho konkurence a některé její nápady převzít. Vždy je třeba mít na zřeteli, že zákazník, který vodí poměrně rovnocenné nabídky, se obrátí tam, kde je cena produktu nižší.

Jednoduše řečeno, zákazníci budou spokojeni jen tehdy, pokud dostanou to co chtějí, kdy to chtějí, kde to chtějí a jak to chtějí. To ovšem neznamená, že podnik jako dodavatel služeb a produktů bude schopen splnit úplně všechna přání zákazníků. Dodavatel vždy stojí před problémem spokojenosti zákazníka a ziskovosti. Důležité je, aby ten, kdo dodává služby a produkty, jasně definoval a sděloval, jaká úroveň služeb bude poskytována, protože pak pracovníci kuchyně budou vědět, co musí poskytnout a přilákaný zákazník, co může očekávat.

Materiálové hospodářství

Společnost má konkurenční výhodu na trhu, efektivně vybírá své dodavatele, reguluje náklady bez úkoru na kvalitu výsledného produktu. Materiálové hospodářství významně ovlivňuje velikost nákladů a přispívá kvalitou vstupu ke zvýšení kvality na vstupu a tím k dosažení cenové prémie.

Vědeckotechnický rozvoj

Společnost si je vědoma technického vývoje, který může snížit výrobní náklady , zatraktivnit výrobky, které jí opět přinášejí cenovou prémii. Sleduje současné trendy moderního vaření a jeho samotného zefektivnění.

Personální aktivita

Ve společnosti zabezpečuje správnou strukturu pracovníků, která splňuje požadavky výroby a marketingu a odpovídá personálním požadavkům podpůrných aktivit. Informační systém, kterým společnost disponuje, vytváří jistotu, že management má informace potřebné k zajištění efektivního fungování hodnototvorného řetězce.

4.2.4 Podniková kultura

Společnost SRBA s.r.o. by měla zapracovat na Corporate design a to opravdu značně ohledem na budoucnost, společnost sice logo má, ale toto logo není téměř v podvědomí zákazníků, logo je těžko identifikovatelné. Doporučuji logo vkládat na jídelní lístky, dále označit transportní vozy přepravující pokrmy, případně na přepravní obaly, které společnost vlastní. Zaměstnanci jsou vybaveni pracovním oblečením s logem, né vždy jsou všichni v tomto oblečení v pracovním procesu.

Společnost má své vlastní internetové stránky, z mého pohledu hodnocení jsou velmi kvalitně zpracovány, zákazník zde jasně a přehledně najde potřebné informace, velmi efektivně je zde vytvořena galerie pokrmů, jídelníčky s možností výtisku.

Zaměstnanci společnosti se hlásí k politice společnosti, jsou součástí podnikové filozofie, s nadšením mluví o produktech a službách.

4.2.5 Analýza SWOT

Schéma č. 7 Metoda SWOT

Interní faktory	Silné stránky S	Slabé stránky W
	<ul style="list-style-type: none"> • vysoký tržní potenciál • kvalita služeb • dobrý management • kapitálová síla • dobří dodavatelé 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoká režie • zaostalá technologie • vyšší mzdové náklady
Externí faktory	Přístup SO	Přístup WO
Příležitost trhu O	Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha o využití vedoucí pozice	Pomalé posilování pozice.
<ul style="list-style-type: none"> • růst trhu • růst poptávky 		
Nebezpečí trhu T	Přístup ST	Přístup WT
<ul style="list-style-type: none"> • malá možnost diferenciac 	Využití silné pozice k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diversifikace služeb.	Uvažování o kompromisech.

4.2.6 Portfólio analýza

Schéma č. 8 Portfólio analýza

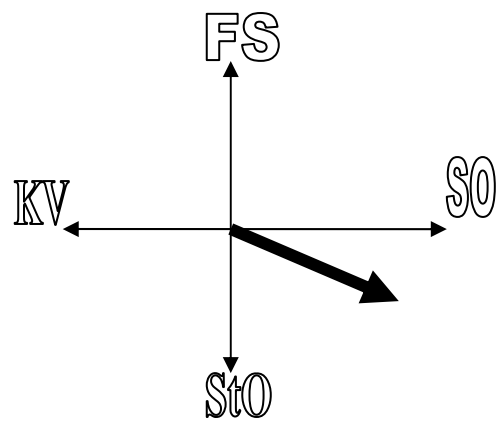


- služby umístěné v horním levém rohu představují služby s vysokým tempem růstu a velkým podílem na trhu. Jsou našimi silnými kartami pro budoucnost. Můžeme očekávat, že v budoucnosti budou hlavním zdrojem zisku. V současnosti však firma musí vynakládat na jejich postavení na trhu nemalé finanční prostředky. Výroba jídel pro společnosti v místě uvaření. (Společnost BRISK a.s., společnost AL-Invest, a.s.)

- služby umístěné v levém dolním rohu jsou charakterizovány vysokým podílem na trhu a nízkým stupněm růstu obvykle nižším než 10%. Jsou v současnosti finančním zdrojem pro financování podnikových aktivit. Jejich výroba a prodej zajišťuje finanční podporu jak hvězd tak i služeb ve firemním portfoliu. Ve společnosti se jedná o výrobu a distribuovaných jídel v termonádobách.
- v pravém horním rohu jsou umístěny služby, které můžeme pojmenovat otazníky. Mají malý podíl na trhu, ale rostoucí tendenci. Většina služeb začíná svou existenci v této skupině. Ve společnosti se jedná o distribuci jídel pro jednotlivce tzn. do 10 obědů v přepravních tubusech.
- v pravém dolním rohu je skupina služeb, které můžeme pojmenovat jako psi. Mají nízký podíl na trhu, jejich trh je neperspektivní, nerozvíjející se. Jejich výroba či poskytování je ztrátové a nerentabilní. Psi lze jednoznačně označit provoz kantýn, poskytování večeří.

Vedení společnosti by se mělo snažit, aby portfolio bylo vyvážené i pokud se týká množství služeb v jednotlivých skupinách. Společnost má ve svém portfoliu převahu dojných krav, což je pozitivní a umožňuje to financování hvězd.

4.2.7 SPACE analýza



Tato konkurenční pozice ukazuje, že podnik má velkou konkurenční výhodu v rychle rostoucím odvětví. Důležité je však posilovat finanční pozici, snižovat náklady, investovat do produktivity.

5 Výsledky včetně vybraných nabídek

Na základě rozboru finanční situace a potřeb podniku spojenými s budoucími plány jsem vybrala 3 dodavatele zařízení IN-GASTRO, s.r.o., MATHES gastro, s.r.o. , GAMA HOLDING Praha a.s. /viz přílohy/, které společnost nejvíce potřebuje s ohledem na vývoz pokrmů strávníkům do jiných společností / viz bostonská matice/ k urychlení výrobního procesu a procesu distribuce.

Tato moderní technologie přináší usnadnění zaměstnancům při samotném vaření. Další výhodou je multifunkčnost zařízení, což v tomto případě umožní zvýšení kapacity. Tato zařízení přinášejí úsporu elektrické energie a vody.

6 Implementace

Na základě předložených nabídek společnostmi IN-GASTRO, s.r.o., MATHES gastro, s.r.o. , GAMA HOLDING Praha a.s. jsem vyhodnotila jako nejvýhodnější zařízení společnosti IN-GASTRO, s.r.o. a to multifunkční pánev FRIMA VarioCookingCenter 311. Toto zařízení v současné době a dohledné budoucnosti splní potřeby a požadavky společnosti SRBA s.r.o.. Toto zařízení splňuje nejnáročnější požadavky na rychlost vaření, splňuje vysoké hygienické standardy a i z hledisku servisu a ceny je toto zařízení přínosem. Doba dodání tohoto zařízení je cca 2 měsíce. Společnost by měla toto zařízení instalovat cca v měsíci září 2008. Manager společnosti by měl do konce měsíce května zařídit výpůjčku tohoto stroje pro zkušební provoz a kapacitní vhodnost. Způsob financování tohoto zařízení je nejvýhodnější finančním leasingem u společnosti ČSOB leasing po dobu cca 4let, aby výše splátky společnost nezatěžovala. Pořizovací cena zařízení je 597.200Kč bez DPH.

Závěr

Dle zjištěných ukazatelů hodnotím společnost jako velice progresivně fungující mechanismus. Společnost se zajímá o nové trendy nejenom v technologii, ale v samotném vaření, což je její konkurenční výhodou. Společnost reaguje na přání a požadavky zákazníků a snaží se nabídnout maximum. O spokojenosti vypovídá nulový odliv zákazníků, společnost je stále ve fázi růstu, roční obraty se vzrůstající tendencí jsou toho dokladem.

Výhodou společnosti je nízká fluktuace zaměstnanců, nízká nemocnost, relativně kvalitní management.

Drobné nedostatky jsou v prostředí přímo jídelny, kde dochází ke střetu strážníka přicházejícího a odcházejícího. Dochází ke tvoření front. Vedení společnosti by mělo více zvažovat některé investice.

Další věcí je zlepšení komunikace se samotným strážníkem, mohl by posloužit zhotovení dotazník.

Jako nejvýhodnějším řešením modernizace kuchyně jsem na základě rozboru 3 vybraných nabídek zvolila zařízení společnosti IN-GASTRO, s.r.o. a to multifunkční pánev FRIMA VarioCookingCenter 311. Toto zařízení v současné době a dohledné budoucnosti splní potřeby a požadavky společnosti SRBA s.r.o.

Na základě rozboru finanční situace a zvažovaných prognóz pro budoucnost by neměl být problém si toto zařízení financovat prostřednictvím leasingu či úvěru.

Zjišťovala jsem také možnosti získání finanční dotace z evropských fondů. Bohužel zatím disponuji nepříznivými informacemi, zejména z důvodu nájemní smlouvy se společností AL-INVEST, a.s. Ale zjišťuji i další možnosti a alternativy pro získání dotace.

Použitá literatura

1. JIŘÍ ČERNÝ, *Moderní kuchyně ve společném stravování*,
Úvaly: RATIO, 2006. ISBN 80-86351-06-8

 2. JAN VÁCHAL, PETRA VÁCHALOVÁ, *Strategický management, vybrané texty VOŠ*, České Budějovice, duben 2001

 3. PHILIP KOTLER, KEVIN LANE KELLER, *Marketing Management 12. vydání*, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- Vnitřní informační zdroje společnosti SRBA s.r.o.

Seznam tabulek, grafů a schémat

Tabulka č.1 Podíl provozoven podle počtu připravených teplých hlavních jídel za 1 den v %vyjádření v ČR.....	7
Tabulka č.2 Rastr pro hodnocení konkurentů.....	24
Tabulka č.3 Analýza atraktivity odvětví.....	25
Tabulka č.4 Obecné vymezení zdrojů podniku.....	27
Tabulka č.5 Rastr pro hodnocení konkurentů.....	39
Tabulka č. 6 Analýza atraktivity odvětví.....	40
Graf č.1 porovnáním různých varných systémů při ohřevu.....	10
Graf č.2 Rozdělení zaměstnanců ve společnosti SRBA s.r.o.....	19
Graf č.3 Výsledků ekonomického hospodaření za období 2001-2005/ v tomto období fyzická osoba Jan Srba/.....	21
Graf č.4 Obrat MD za období 2006-2007/ v tomto období právnická osoba Srba s.r.o./.....	21
Schéma č.1 Organizační struktura ve společnosti SRBA s.r.o.....	20
Schéma č. 2 Postup při segmentaci trhu.....	22
Schéma č.3 Porterův model.....	23
Schéma č. 4 Metoda SWOT.....	30
Schéma č.5 Bostonská matice.....	32
Schéma č.6 Strategická mapa konkurentů.....	38
Schéma č. 7 Metoda SWOT.....	44
Schéma č. 8 Portfólio analýza.....	45

Přílohy

3 Nabídky

In-Gastro,s.r.o., Gama holding Praha a.s., Matthes gastro, s.r.o.

RESUME

Meine Arbeit sollte dem Management der Gastrogesellschaft Informationen über die neue Technologie, die die Gesellschaft für den Betrieb benutzen kann. Die moderne Technologie sollte die Kapazität erweitern, die Betriebskosten abbauen und die Arbeit den Arbeitern vereinfachen.

Ich befasse mich über die Marketinginformationssysteme in der Gesellschaft. Ich beschreibe interne oder externe Quelle, die die Firma beeinflussen. Ich habe die Bewertung dieses Teiles ausgemacht, ich empfehle auch die Lösungen, oder die Beibringung die für Gesellschaft möglich sind.

Ich habe die Auswertung SWOT vorgelegt, wo ich die Positivseiten oder Negativseiten lose. Die aggressive Position zeigt die Auswertung SPACE.

Sehr positive Sache ist dass die Gesellschaft sehr positive Meinung bei den Kunden hat. Die Gesellschaft reagiert auf die Wünsche der Kunden, die Führung bemüht sich die neuen Trends in Betriebskochen bringen und es zeigt auch ihre dominante Position auf dem Markt in Tabor.

Der Abfluss der Kunden der Arbeiter ist sehr niedrig.

Die Gesellschaft unterneht wie ein gesundes Werk.

Die Führung der Gesellschaft sollte die Investitionen besser Überlegen.

Ich befasse mich meistens mit den Druckpfannen oder Pfannen für modernes Kochen und habe ich die günstigste Lösung gefunden.

Ich wähle die Pfanne den Typ VarioCookingCenter 312 von der Firma FIRMA aus. Diese Einrichtung sollte jetzt die Arbeit schneller machen und vereinfachen.

