

Univerzita Pardubice
Fakulta Ekonomicko-správní

Strategie a provozně obchodní činnosti vybraného podniku
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lukáš Jarkovský**
Osobní číslo: **E20256**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Strategie a provozně obchodní činnosti vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je návrh strategických doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku v gastronomickém odvětví na základě analýzy jeho provozních a obchodních činností.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů v oblasti managementu.
- Charakteristika provozně obchodních činností.
- Marketingové prostředí a konkurenceschopnost podniku.
- Analýza současných provozně obchodních činností vybraného podniku.
- Formulace závěrů a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0434-5.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
KOTLER, Philip, Hermawan KARTAJAYA a Iwan SETIAWAN, 2021. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 9781119668510.
SVĚTLÍK, Jaroslav, 2018. *Marketing: cesta k trhu*. 4. upr. vyd. Praha: VŠPP. ISBN 978-80-86-847-81-8.
WHEELEN, Thomas L. a David J. HUNGER, 2012. *Strategic management and business policy*. 13. vyd. New Jersey: Pearson Education. ISBN 978-0-13-215322-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Mlázovský**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlášení

Práci s názvem „Strategie a provozně obchodní činnosti vybraného podniku“ jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 24. 04. 2023

Lukáš Jarkovský v. r.

Poděkování

Zde bych rád poděkoval za cenné a užitečné připomínky, včetně odborných rad v průběhu psaní bakalářské práce, vedoucímu Ing. Martinovi Mlázovskému. Dále chci poděkovat své rodině za podporu během studia.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou provozně obchodních a marketingových činností podniku Hotel Krajka a následnému doporučení dle získaných výsledků. Samotná práce je členěna do dvou hlavních částí. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy z oblasti managementu a marketingu, poté následuje charakteristika provozních, obchodních a marketingových činností. Praktická část je zaměřena na představení zkoumaného podniku a analýzu jednotlivých činností v rámci tohoto podniku. Jedná se konkrétně o analýzu současných provozních a obchodních činností, marketingového prostředí, ale také marketingové analýzy, kam spadá PESTLE, 5F a SWOT analýza.

KLÍČOVÁ SLOVA

dodavatelé, náklady, PESTLE, podnikání, SWOT

TITLE

Strategy and Operational Business Activities of the Selected company

ANNOTATION

This Bachelor's thesis deals with the analysis of the operations and business and marketing activities of the Hotel Krajka company and the subsequent recommendations based on the obtained results. The thesis is structured into two main parts. The theoretical part explains the terms from the field of management and marketing, followed by the characteristics of operations and business and marketing activities. The practical part is focused on the introduction of the examined company and the analysis of individual activities within this company. This is specifically an analysis of the current operations and business activities, the marketing environment, as well as marketing analysis, which includes PESTLE, 5F and SWOT analysis.

KEYWORDS

Suppliers, costs, PESTLE, entrepreneurship, SWOT

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	8
SEZNAM ZKRATEK	9
ÚVOD.....	10
1 MARKETING A MANAGEMENT	12
1.1 Management	13
1.2 Manažerské funkce.....	14
1.3 Řízení lidských zdrojů.....	17
1.4 Motivace a rozhodování.....	19
1.5 Strategie, mise a vize.....	20
2 CHARAKTERISTIKA PROVOZNĚ OBCHODNÍCH ČINNOSTÍ	22
2.1 Provozní činnosti.....	23
2.2 Obchodní činnosti	26
2.3 Marketingové činnosti.....	30
3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU.....	37
3.1 Základní informace o podniku	38
3.2 Analýza provozně obchodních činností podniku	39
3.3 Analýza marketingových činností podniku.....	51
3.4 SWOT analýza podniku	66
3.5 Návrhy a doporučení	75
ZÁVĚR	79
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	81
SEZNAM PŘÍLOH.....	87

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Řízení pracovního výkonu.....	14
Obrázek 2: Manažerské funkce	15
Obrázek 3: Model nákupního marketingu.....	27
Obrázek 4: Tvorba a doručení hodnoty.....	28
Obrázek 5: Analýza 5F.....	33
Obrázek 6: Sestavení SWOT analýzy	35
Obrázek 7: Konkurenceschopnost vycházející z aditivní metody	55
Obrázek 8: Vývoj inflace v jednotlivých letech.....	58
Obrázek 9: Počet ekonomických subjektů v Královéhradeckém kraji se zjištěnou aktivitou.....	60
Tabulka 1: Příklad kalkulace ceny	26
Tabulka 2: Přehled tržeb podniku z prodeje vlastních výrobků a služeb.....	40
Tabulka 3: Struktura nákladů	41
Tabulka 4: Příklad kalkulace pokrmu – Salát Caesar	43
Tabulka 5: Přehled nejméně prodaných pokrmů.....	44
Tabulka 6: Seznam největších dodavatelů	46
Tabulka 7: Analýza potenciálních dodavatelů	47
Tabulka 8: Poměr tržeb z jednotlivých služeb	50
Tabulka 9: Přehled zpětné vazby v rámci personálu.....	52
Tabulka 10: Přehled zpětné vazby k nabídce stravovacích služeb.....	53
Tabulka 11: Srovnání současné konkurence s podnikem.....	62
Tabulka 12: Komparace počtu restaurací ve vybraných městech	63
Tabulka 13: SWOT analýza podniku	71

SEZNAM ZKRATEK

°C	Stupně Celsia
CSR	Společenská odpovědnost firem
č.	číslo
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská Unie
HACCP	System analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů
Kč	Koruna česká
km	Kilometr
ks	Kus
MAX-MAX	Maximalizace silných stránek a příležitostí
MAX-MIN	Maximalizace silných stránek, minimalizace hrozeb
mil.	Milion
MIN-MAX	Minimalizace slabých stránek, maximalizace příležitostí
MIN-MIN	Minimalizace slabých stránek, minimalizace hrozeb
PESTLE	Analýza, která zkoumá politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální faktory
PR	Public Relations („vazby s veřejností“)
QR	Quick Response
str.	Stránka
SWOT	Slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby

ÚVOD

Častým problémem v dnešní době, a to malých i velkých podniků, je především neustálý boj o konkurenční převahu. Právě mezi nejdůležitější nástroje, které mají pomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti těchto podniků spadá celkově strategický management a využívání strategických analýz v podnicích. Bohužel v realitě tomu je tak, že podniky minimálně využívají strategický plán a přípravu jiných potřebných strategií. Tudíž se stává, že spoléhají pouze na svou intuici či vychází z každodenních potřeb, to však vede k nedostatečným výsledkům. Důvodem, který vede ke vzniku těchto chyb je například nedostatečná zkušenost či znalosti. Popřípadě i myšlenka, že podobné strategie jsou právě v gastronomickém oboru zcela nedůležité. Přeci jen, co se týká právě podniků v gastronomickém oboru, tak je v České republice opravdu nadprůměrně. Už jen z toho důvodu by se měly jednotlivé podniky zaměřit na své strategie a usilovat o maximální spokojenost zákazníků a stát se tak nejlepšími v odvětví.

Mezi další častý problém v podnicích se řadí také neefektivní řízení a využívání finančních prostředků. Podniky by měly tedy využívat vlastní i cizí zdroje co nejefektivněji, a to tak, aby došlo k efektivnímu vynaložení finančních zdrojů. Tudíž se vzájemně jednotlivé oblasti propojují i se strategií podniku a vytvořením strategického plánu či jiného detailního plánování. Proto tato práce může být vnímána i jako jisté východisko při sestavení strategického plánu, který může vést ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Cílem práce je návrh strategických doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku v gastronomickém odvětví na základě analýzy jeho provozních a obchodních činností.

Práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou v první kapitole vymezeny základní pojmy z oblasti managementu, kam konkrétně spadají podnik, podnikání a podnikatel. Dále se tam řadí samotný pojem management, pod kterým jsou konkrétně rozebrány jednotlivé oblasti, to například lidé a management, kde jsou představeny samotné pozice manažerů v podniku. Poté jsou zde rozebrány základní a nejčastěji používané manažerské funkce, jako je plánování, organizování, vedení lidí, koordinace a kontrola. Další podkapitolou je řízení lidských zdrojů, kam spadá samotná filozofie řízení lidských zdrojů a personální plánování. Poté se zde vyskytuje charakteristika motivace a rozhodování. Poslední část obsahuje jednotlivé druhy strategie, ale také misi a vizi podniku. Ve druhé kapitole jsou nejprve představeny metody, které se využívají v další části této bakalářské práce, to konkrétně analýza, syntéza a rozhovor. Dále jsou popsány provozní činnosti, to konkrétně výnosy

a náklady podniku, jeho cíle při stanovení cen a související kalkulace. Na to navazují obchodní činnosti podniku, kde se jedná o seznámení s nákupem, distribucí, logistikou a prodejem. Posledním představitelem druhé kapitoly jsou marketingové činnosti týkající se podniku. V první řadě se zde vyskytuje marketingový mix 4P a rozšířený marketingový mix ve službách (7P). Následuje členění marketingového prostředí, které se skládá z mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Poté jsou zde obsaženy jednotlivé analýzy, kam se řadí PESTLE analýza, ta zkoumá faktory, které mají či budou mít vliv na podnik. Dále 5F analýza, která zkoumá konkurenční prostředí podniku. Poslední je SWOT analýza, která hodnotí vnější a vnitřní prostředí podniku za pomoci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

V praktické části je charakterizován podnik, to konkrétně jeho představení, takže základní informace o daném podniku, jeho vize, mise a hlavní cíl. Jsou zde rovněž rozebrány a zanalyzovány provozně obchodní činnosti a marketingové analýzy. Jedná se především o tržby a náklady podniku za měsíc červen 2021, stanovení ceny, podnikem využívaná kalkulace, způsoby nakupování podniku, kde jsou vyobrazeny i pokrmy s nejnižším počtem objednávek. Součástí je i samotná logistika, zde spadá způsob distribuce, který podnik využívá, aktuální dodavatelé a analýza možných potenciálních dodavatelů, skladování potravin, prodej a poměr tržeb z prodaných produktů a služeb. V marketingového prostředí byla provedena analýza mikroprostředí, kde je zkoumán především personál podniku, poskytované služby a nabízené produkty. Rovněž je zde provedena analýza konkurenceschopnosti v rámci marketingového mixu služeb 7P, která spočívá ve využití aditivní metody. V mezoprostředí se řeší konkurence, sponzoři a dodavatelé podniku. Makroprostředí je analyzované prostřednictvím PESTLE analýzy, jedná se tak o vnější faktory působící na podnik. Následuje Porterova analýza 5F, kde je analyzováno konkurenční prostředí podniku. V rámci veškerých podnikových činností a analýz je sestavena SWOT analýza a z ní vycházející strategie. Jednotlivé výsledky byly zpracovány a jsou vyobrazeny v podkapitole návrhy a doporučení.

1 MARKETING A MANAGEMENT

První kapitola se skládá především z pojmů a termínů, a to konkrétně takových, které spadají do oblasti managementu. Ze začátku jsou detailně popsány pojmy podnik, podnikání a podnikatel. Dále následuje management, kde jsou rozebrány jednotlivé pozice manažerů a základní manažerské funkce jako je plánování, organizace, vedení lidí, rozhodování, koordinace a kontrola. Následně zde spadají definice řízení lidských zdrojů, personálního plánování, motivace a rozhodování, strategie, mise a vize.

V první řadě jsou vysvětleny jedny z hlavních pojmů, kam patří základní pojmy, jako jsou podnik, podnikání a podnikatel. Ohledně pojmu **podnikání**, z ekonomického hlediska se tento výraz vyznačuje jako začlenění všech ekonomických zdrojů či dalších aktivit, a to tak, že cílem by mělo vzniknout zvýšení jejich původní hodnoty. Z právního hlediska zákon č. 89/2012 Sb. (§420, odst. 1) definuje podnikání jako samostatně vykonávanou činnost podnikatelem na vlastní odpovědnost živnostenským či podobným způsobem a docílit tak zisku. Mezi obecné znaky podnikání patří cílevědomá činnost, samostatnost, kreativní přístup, organizace a řízení jednotlivých procesů, dosažení užitku podnikateli, zjištění možnosti rizik neúspěchu, opakování. Podnikání není možno nařídit, nebo předem naplánovat, je však možné ho navodit či určitým způsobem usnadnit (Veber a kol., 2012, str. 14).

Podnik může být nejvíce obecně popsán, jako subjekt, ve kterém se přetváří vstupy na výstupy. Pokud se detailněji rozebere význam podniku, tak se jedná o ekonomicky a právně samostatnou jednotku, jejíž účel spočívá v podnikání. Podnikatel má volnost vůči podnikání, za což může právě ta část ekonomické samostatnosti. Souvisí s tím však odpovědnost jednotlivých podnikatelů za určité výsledky v jejich podnikání. Právní úprava, která přináší jiný pojmem namísto podnikání, a to „obchodní závod“ podle zákona (č. 89/2012 Sb., 2012 §502) říká, že „*obchodní závod (dále jen „závod“)* je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ Dále se však můžeme setkat s různými definicemi ohledně podniku. Avšak E. Gutenberga, poukazuje na tři všeobecné znaky podniku a tři specifické znaky. S tím, že mezi všeobecné znaky patří kombinace výrobních faktorů, princip hospodárnosti a princip finanční rovnováhy, zatím co mezi specifické znaky spadá princip soukromého vlastnictví, princip autonomie a princip ziskovosti (Srpová a kol., 2010, str. 35).

Podnikatel je vnímán jinak psychology, ekonomy či politiky. Pokud se jedná o podnikání, je na mysli podnikatel primární a sekundární. Primární podnikatel je pouze fyzická osoba, která

vlastní jistý podnik, který je pro primárního podnikatele právě nástrojem jeho podnikání. V opačném případě, kdy podnikatel nevlastní žádný podnik, ale pouze ho spravuje či uplatňuje své podnikatelské funkce, se nazývá sekundární podnikatel (Srpková a kol., 2010, str. 35). Podle právní úpravy definuje (Zákon č. 89/2012 Sb., 2012 §420) podnikatele jako někoho „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“

1.1 Management

Pod pojmem management může být chápán koncept, který zaujal svou pozici teprve nedávno, avšak management ve světě existuje už od starověku. Už dříve existovalo vůdcovství a také lidé, kteří už v tu dobu přemýšleli o tom, jak jednotlivé věci udělat lépe. Vzhledem k tomu, jak dlouho existuje samotný management, tak má i mnoho různých definic (Bright a kol., 2019). Mezi jednu z nich patří definice podle Jaromíra Vebera (2007, str. 17), a to taková, že „*Management – nejobecněji lze charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.*“

Management je často přiřazován k pojmu řízení, což je tedy bráno v širším pojetí. Všeobecně se používá řízení v různých směrech, ať už například v technickém či společenském směru. Na rozdíl od toho, management je brán jako řízení v organizaci, tím pádem se jedná o zvláštní a jedinečný příklad v řízení (Bright a kol., 2019).

Dále jsou zde popsáni lidé a management, kde jsou rozděleni jednotliví pracovníci, konkrétně tedy lidé, kteří pracují v oblasti managementu a samotný management provádí a aplikují. Jedná se o tzv. manažery, kteří mají na starosti nejen management, ale také na nich závisí úspěch či životnost podniku. Samotný manažer by měl být schopen dát svým spolupracovníkům možnost pro jejich samostatnou práci, kde by mohli využít svého potenciálu, zároveň je musí vést k tomu, by byli ochotni plnit jednotlivé úkoly, což už se přibližuje k motivaci svých spolupracovníků. Vše spolu souvisí a rovněž je to také časově náročné a manažery tak musí využít své dovednosti, schopnosti a znalosti. Manažery dělíme do třech skupin, a to konkrétně na manažery první linie, střední manažery a vrcholové (Blažek, 2014, str. 14).

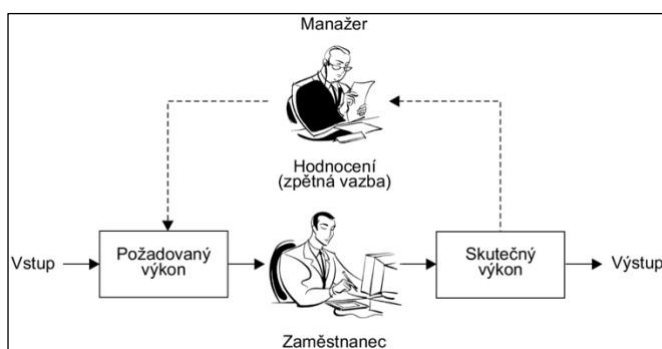
Manažery první linie jsou vedoucí pracovníci, kteří jsou postaveni na nejnižší pozici řízení. Mají na starosti operativní, tedy krátkodobé úkoly. Jedná se například o mistra, který působí ve výrobním podniku, vedoucí prodejny, primáře apod. Tyto manažery mají bezprostřední kontakt

se svými výkonnými pracovníky, přitom pracovní náplň jejich podřízených může mít zcela odlišný charakter.

Střední manažeři vytvářejí různorodý celek řídicích pracovníků, kteří působí mezi zbylými skupinami manažerů. Ti mají na starosti taktické úkoly, takže střednědobé. Poslední dobou však začíná postrádat na významu, a to hlavně na základě vývoje a častějšího využívání informačních systémů.

Vrcholoví manažeři označujeme jako „top management“ a jedná se o takové pracovníky, kteří mají za úkol řídit podnik jako celek a externě ho reprezentovat. Mají především na starosti strategické úkoly, tedy takové, které jsou dlouhodobé. Stále častěji se zvyšuje náročnost a význam práce vrcholových manažerů, to je z největší části zapříčiněno postupným postrádáním významu středních manažerů (Blažek, 2014, str. 15).

Správný manažer, který chce umět dobře pracovat s lidmi a být úspěšný, se musí napřed seznámit s faktory, které mají vliv na výkon zaměstnanců, především na jejich schopnosti, výkon, ale také na podmínky, které vedou k vykonání dané práce. Je i plno dalších faktorů, které ovlivňují výkon zaměstnanců, například jejich oddanost či angažovanost. Velmi efektivním nástrojem ke zvýšení pracovního výkonu a motivaci je také pravidelné hodnocení a možnost zpětné vazby. Právě veškeré tyto faktory může manažer ovlivnit, to povede ke zlepšení výkonu a pracovních podmínek (Šikýř, 2016, str. 118). Obrázek č. 1 zobrazuje řízení pracovního výkonu, jedná se o činnost manažerů, díky které se realizují strategické cíle podniku, a to na základě dosažení pracovního výkonu zaměstnanců, který se po nich požaduje.



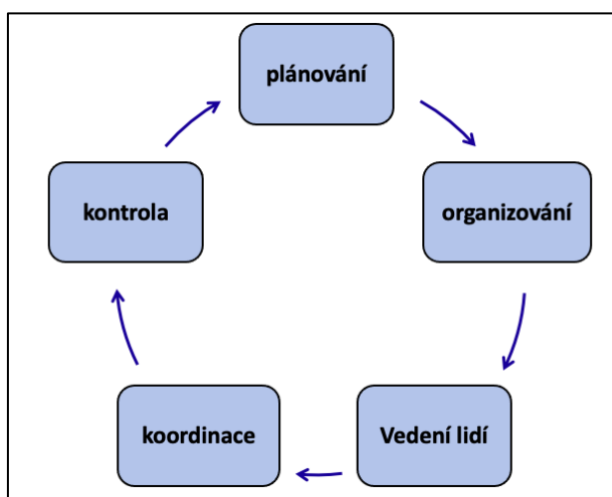
Obrázek 1: Řízení pracovního výkonu

Zdroj: Šikýř, 2016, str. 119

1.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou takové činnosti, které provádí manažer v průběhu své práce. Tyto činnosti jsou důležité při práci manažera a každý manažer je musí znát a ovládat. Zakladatelem

těchto hlavních funkcí je často považován francouzský ekonom Henri Fayol, ten roku 1916 přišel s pěti funkcemi, které pojmenoval jako funkce správy. Mezi tyto funkce se řadí předvídání a plánování, organizování, příkazování, koordinace a kontrola. V průběhu let se však tyto funkce vyvíjely na takovou podobu, která je známa dnes, a to na plánování, organizování, vedení lidí, koordinace a kontrola (Hálek, 2016, str. 32). Průběh těchto funkcí lze sledovat níže na obrázku č. 2.



Obrázek 2: Manažerské funkce

Zdroj: vlastní zpracování dle Háalka, 2016, str. 32

Pod pojmem **plánování** si lze představit proces, a to konkrétně takový, který je zaměřen na budoucí činnosti. V tomto procesu, který je souhrnný, integrovaný a systematický, je obsaženo zjišťování alternativ a rovněž analyzuje důležité informace. Plánování může být rozděleno do pěti kroků, tyto kroky jsou následující:

1. rozvoj povědomí o aktuálním stavu;
2. plánování cílů;
3. předvídání a formulace předpokladů;
4. stanovení postupů, identifikace alternativ;
5. tvorba změn v aktuálním plánu a vytvoření nových podpůrných plánů.

Při plánování je nezbytná dostatečná informovanost, kterou manažeři potřebují k rozvíjení následujících plánů. Rovněž nezbytnou součástí plánování je samotný podnik a jeho minulost, podle které mohou manažeři dále předpokládat, jak naplánovat budoucí činnosti, proto musí manažeři dobře znát daný podnik (Bright a kol., 2019, str. 553).

Následuje **organizování**, což patří mezi složky řízení. V první řadě je plánování, kde se stanoví jednotlivé cíle, poté následuje právě organizování, zde se dané cíle přetvářejí do činností. Organizační struktura je systém, jehož úkolem je realizace všech efektivních činností pracovníků. Tuto strukturu lze rozdělit na formální a neformální, kde formální struktura se musí řídit platnými předpisy, směrnici či organizačními řády. Každý pracovník má v této struktuře jasně dané místo, s tím, že tato struktura je nařízená, očividná a viditelná. Zatímco neformální organizační struktura nemá nic společného s formální strukturou, jedná se totiž o volné sjednocení různých lidí, kteří pochází z různorodých útvarů, volně se stýkají a komunikují mezi sebou, za účelem stejného zájmu, věku, náboženství a podobně. Oproti formální struktuře, je tato zcela samovolná, spontánní a také je méně viditelná, avšak může být kladným přínosem pro podnik či plnění daných úkolů v něm (Hálek, 2016, str. 79).

Vedení lidí spočívá v tom, že má za úkol udržet všechny zaměstnanci v chodu a dále je pobízet k plnění veškerých jejich pracovních činností. Hlušička (2013) charakterizuje vedení lidí tím způsobem, že *„obsahem vedení je cílevědomé působení manažera na poznávání, prožívání a jednání řízené skupiny pracovníků. Vzhledem k tomu, že lidské zdroje jsou v organizaci určující složkou řídicí činnosti, musí být hlavním předmětem zájmu manažera, a práce s lidmi se tak stává podstatnou součástí jeho řídicí činnosti.“* V praxi se využívají tři hlavní styly řízení, mezi které patří styl autokratický, ten je typický především autoritou nadřízeného, používáním příkazů a donucovacích prostředků, jedná se tak o radikální styl vedení. V opačném případě máme styl liberální, který je charakteristický především svou volností při jednání se zaměstnanci, a to v kontextu realizace naplánovaných cílů podniku. Tento typ vedoucího pracovníka nechává často zodpovědnost na ostatních zaměstnancích. Jako poslední styl vedení, který je vyobrazen mezi autokratickým a liberálním, je styl demokratický. Jedná se o typ aktivního vedoucího, který dává prostor i jiným zaměstnancům vyjádřit svůj názor. Stále si však udržuje částečnou autoritu, avšak vždy bere v potaz pohled ostatních, jeho názor má však vždy největší váhu a konečné rozhodnutí (Hlušička, 2013).

Koordinace je obecně vysvětlena jako zavedení do vzájemné harmonie či celku. Dále však může poukazovat na akci řízení či popřípadě může vyjadřovat začlenění jednotlivých prvků k určitým činnostem, které mají společný cíl. Koordinace je však nepostradatelná v mnoha hledisek běžného života, jako například v naší práci, podniku, ve škole, při sportu a podobně. Existuje mnoho různých konceptů, které se vztahují právě ke koordinaci a mohou být aplikovatelné v několika oblastech. Jedná se například o koordinaci v oblasti řízení organizace, ta se využívá především tehdy, pokud se to týká schvalování, úpravy metod, úkolů a procesů

v rámci podniku. Pracovník, který je na pozici koordinátora, bude mít na starosti zejména činnosti spojené s plánováním a organizováním, dále musí zajistit také úkoly a procesy lidí, kteří tvoří pracovní tým, a to se snahou dosáhnout daného výsledku (About-meaning, 2022).

Kontrolování je nepostradatelná manažerská funkce, která patří mezi ty základní. Pojí se s dalšími manažerskými funkcemi, kde nejčastěji však s plánováním, ale nadále také s organizováním a vedením. Pro vymezení pojmu kontroly existují různé definice, a to podle autora, který tento pojem popisuje. Jedna z definic je podle Donnellyho, ta vysvětluje, že kontrolování obsahuje právě takové činnosti, díky kterým manažeři mohou zjistit, zda dosažené výsledky jsou v souladu s naplánovanými.

Výsledky kontroly mají důležitou funkci pro management, a to konkrétně v oblastech, jako je hodnocení výsledků a jejich původu, klasifikace variant v rozhodování, naznačení odchylek, vědomost slabých a silných stránek daného podniku i jednotlivých pracovníků, náměty na různé benefity či tresty související s danými výsledky práce či návrhy k použití kladných zkušeností jiných podniků.

Celkem se využívají tři základní typy kontroly, a to na základě jejich působnosti. Jedna z nich je **preventivní kontrola**, ta se zabývá zjištěním kvalitativních a kvantitativních odchylek původů v daném podniku. Je však nezbytné, aby měl podnik dostatek finančních prostředků a zaměstnanci musejí prokázat dostatečné znalosti i fyzickou způsobilost k zvládnutí potřebných úkolů. Preventivní kontrola pomáhá manažerům tím, že je dokáže ušetřit přímé kontroly, to proto, že prevence před vznikem vad a problémů vyžaduje mnohdy nižší úsilí oproti odstranění nalezených odchylek. Dále je **průběžná kontrola**, která se zabývá právě probíhajícími operacemi. Má za úkol ověřit, zda dané činnosti jsou v souladu s určenými cíli. Tuto kontrolu nejčastěji využívají provozní manažeři pomocí osobního pozorování, a to za účelem odhalení, zda činnosti přináší výsledky odpovídající cílům. Jako poslední je **kontrola zpětnou vazbou**, která je orientovaná už na konečný efekt. Zabývá se především použitými zdroji či operacemi (Hálek, 2016, str. 114–119).

1.3 Řízení lidských zdrojů

Téměř vše je vedení, například každý manažer snaží přimět své zaměstnance k plnění daných požadavků, což vede ke splnění cílů. Švédský profesor Nordström (2002, str. 243) tvrdí, že vývoj vůdců prošel třemi fázemi. První fáze se skládala především z právníků, to proto, že vznikali nově společnosti s ručeným omezením a často to souviselo s právním řízením a právníci měli velký vliv. Postupem času se stávala velmi rozšířená moderní technologie, a tak

se druhou generací stávali techničtí inženýři, kteří přicházeli s technickými inovacemi a díky nim získávaly podniky konkurenční výhody. Poslední generací se stali tak zvané “Masters of Business Administration“, ti měli na starost finanční a administrativní činnosti. Momentálně je však vše otázkou znalostí a nehmotných statků, dále v kritických znalostí a kritickém rozhodování jednotlivých manažerů. Vůdci, kteří mají na starosti řízení daného záměru, musí poskytovat smysl pro podnik a neustále vytvářet pozornost svým zaměstnancům (Nordström a kol., 2002, str. 244).

Obecně lze říci, že řízení lidských zdrojů je bráno jako filosofie řízení lidí, která je založena na ujištění se, že v důležitosti pro stálý úspěch podnikatelské činnosti je nemožné se rovnat s lidskými zdroji. Podnik má šanci získat velmi užitečnou konkurenční výhodu, a to právě díky účinnému řízení svých zaměstnanců a využitím jejich znalostí, zkušeností, důmyslu a tvořivosti při plnění jednotlivých a daných úkonů, které vedou k vytyčenému cíli (Dytrt, 2006, str. 125).

Kontingenční teorie poukazuje na to, že velký vliv na jednotlivé postupy v řízení lidských zdrojů může mít prostředí a okolnosti jejich uplatnění. Tato teorie spočívá v dosažení dané harmonie mezi určitými strategiemi, politikou a postupy v řízení lidských zdrojů a taktéž se strategií podniku v rámci podstatného vnějšího i vnitřního prostředí, to je zásadní princip řízení lidských zdrojů (Armstrong a kol., 2015, str. 50).

Cíle a filozofie řízení lidských zdrojů, kam se mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů řadí následující:

1. opora dosažení strategických cílů podniku, a to díky vytvoření a použití strategie lidských zdrojů v souladu se strategií podniku;
2. podporovat rozvoj v kultuře úmyslně k dosažení vyššího výkonu;
3. zajistit organizaci nadané, způsobilé a oddané zaměstnance;
4. snaha o vytvoření vzájemné důvěry a vhodných a kladných pracovních vztahů mezi zaměstnanci a managementem;
5. snaha a podpora o prosazení etického přístupu ve vedení a řízení zaměstnanců (Armstrong a kol., 2015, str. 49).

Základní myšlenky filozofie řízení lidských zdrojů shrnul Armstrong (2015, str. 49), a to tak, že jednotlivé politiky lidských zdrojů by se správně měly shodovat se strategickými cíli podniku, zároveň by měly také vést k vytvoření žádoucí kultury v podniku. Dále tvrdí, že lidské zdroje jsou významným přínosem v konkurenční výhodě a mohou být nejúčinněji využité

pomocí vzájemně soudržných politik, které rozvíjejí věrnost a ochotu zaměstnanců, ti se dále chovají a jednají tak, aby podnik dosáhl výborných výsledků.

Personální plánování

Jedná se o plánování, které určuje potřebu zaměstnanců, což vede k úspěšnému dosažení cílů podniku. Kocianová (2010, str. 73) definuje personální plánování jako „*proces shromažďování a využívání informací, na jejichž základě se rozhoduje o vynakládání zdrojů při personálních činnostech.*“ Podle další definice od Armstronga (2007, str. 305) je personální plánování „*proces zabezpečování toho, že budou rozpoznány potřeby organizace v oblasti řízení lidských zdrojů a že budou zpracovány plány směřující k uspokojení těchto potřeb.*“

Při snaze dosáhnout co nejefektivnějšího personálního plánování by měly být dodrženy určité zásady. Jedná se například o to, že personální plány by měly vycházet právě z těch strategických, takže s nimi musí být v souladu. Dále by mělo být personální plánování celoorganizačním předmětem (manažeři by měli brát v potaz důležitost personálního plánování a řízení při plnění jednotlivých úkolů podniku a jeho rozvoji). A poslední hlavní zásadou sladění organizačního a personálního plánování, a to z hlediska času (Kocianová, 2010, str. 74).

1.4 Motivace a rozhodování

Každý člověk má v daném okamžiku mnoho potřeb, ty mohou být biogenní a vznikají tak z běžných fyziologických stavů (hlad, žízeň, zima). Zatímco další část potřeb jsou psychogenní, což znamená, že vznikají na základě psychických podnětů (potřeba uznání, seberealizace a podobně). Právě všechny tyto potřeby se stanou motivací, a to tehdy, pokud jsou dostatečně vybuzeny na konkrétní a dostatečnou intenzitu tak, aby to přimělo někoho jednat. Motivace má dva směry, prvním je cíl, který si lidé zvolí či se jim, jako zaměstnancům zadá. Dále je intenzita, která má vliv na to, zda lidé jdou za daným cílem s menším či větším nadšením (Kotler a kol., 2012, str. 160).

Herzbergova strategie se skládá ze dvou faktorové teorie, ta rozlišuje uspokojující (faktory, díky kterým vzniká spokojenost) a nespokojence (faktory působící nespokojenost). Z toho plyne, že manažeři by se měli maximálně snažit vyhnout nespokojenosti, to například špatnou příručkou na školení svých zaměstnanců či zvolení nevhodné politiky služeb. Manažeři by měli také identifikovat hlavní uspokojení, popřípadě motivy k nákupu na trhu (Kotler a kol., 2012, str. 161).

Rozhodování lze popsat jako určitý proces, který využívá zkušenosti a poznatky úspěšných manažerů, to poté vede k výběru vhodné varianty a její realizaci, ta má dále vliv na prováděné aktivity a dosažení stanovených cílů. Při řešení jakéhokoliv problému z různých oblastí (kultury, podniku, osobního života) existuje vždy velká řada variant. Konkrétně v podniku jsou nejvíce podstatné možnosti reálné, to znamená, že musí být dosažitelné či proveditelné. Jedná se tak na příklad o pořízení nového výrobního stroje, přijetí nejvhodnějšího pracovníka, zařadit nové výrobky do prodeje, snaha zvýšit či udržet si tržby, využít volnou kapacitu, čas a stroje. Vždy by se měla projevit snaha o zjištění té nejvýhodnější (optimální) možnosti, zároveň i schopnost odhadnout nejméně výhodné (nežádoucí) možnosti.

Součástí rozhodování je také jisté riziko, což znamená určitou hrozbu nezdaru v podnikání či při špatném rozhodnutí a může to vést ke škodě a poškození. Ve všech druhů podnikání však existují rizika, ty mohou být nízká, zanedbatelná, průměrná, ale i vysoká. A právě díky možným analýzám ze strany managementu je možné snížit jejich výskyt a omezit je tak (Hálek, 2016, str. 20–21).

1.5 Strategie, mise a vize

Strategie podniku vytváří souhrnný plán, ten dále určí, jak podnik dosáhne daného poslání a cílů. Celkově se snaží co nejvíce maximalizovat konkurenční výhodu a zároveň minimalizovat konkurenční nevýhodu podniku. Běžný podnik má možnost zvolit si ze tří typů strategie, to konkrétně mezi firemní, obchodní a funkční. **Firemní strategie** se zaměřuje na všeobecné směřování společnosti z pohledu jejího celkového postoje k růstu a řízení podniků a produktových řad. Většinou tato strategie spadá do tří základních kategorií, stability, růstu a omezení. **Obchodní strategie** se nejčastěji objevuje na stupni obchodní jednotky nebo produktu a její úděl je zlepšení konkurenční pozice produktů nebo služeb podniku v určitém odvětví či segmentu trhu, na který se podnik zaměřuje. Dále se obchodní strategie může řadit do dvou kategorií, kooperativní a konkurenční strategie. **Funkční strategie** se využívá především ve funkční oblasti, a to účelem dosáhnout cíle a strategií podniku a obchodní jednotky pomocí maximalizace produktivity zdrojů. Jedná se konkrétně o vývoj a udržení zřetelného oprávnění za účelem konkurenční výhody podniku či obchodní jednotky (Wheelen a kol., 2012, str. 19).

Strategie organizace je rozdělena do dílčích složek, které získávají různou váhu na základě konkrétních situací. Lze rozlišit několik složek, například politickou, kulturní (tradice, image podniku a podobně), marketingovou (cenová politika, srovnání s konkurencí, zacílení na

zákazníky, technologickou a produktovou (kvalita produktu, poskytnutý servis, inovace) a ekonomickou (zisk, financování strategie, investice). Aby byla strategie úspěšná, měla by zahrnovat tyto faktory – je pochopitelná, flexibilní, podporuje rozhodování o přidělování zdrojů, zosobnění ve vrcholovém vedení podniku (Fotr a kol., 2017, str. 24).

V rámci strategie podniku je nezbytné určit misi a vizi podniku, z čehož vychází konkrétní strategie. Pod pojmem **mise podniku** se rozumí poslání podniku, jeho hlavní důvod působení a primárně to, co podnik dělá, dále jsou obsahem například společenské a etické hodnoty. Mise může být brána i z pohledu filozofického, protože podnik pomocí mise může dávat najevo, že neusiluje pouze o generování zisku, ale také usiluje o určitý přínos, to například společenský, regionální či duchovní. Důležité pro správně stanovenou misi je její formulace, musí být totiž jasná i lidem, kteří neznají firemní a odbornou problematiku. **Vize podniku** je stanovení dlouhodobého směru podniku. Jedná se tedy o jednoznačné vytyčení budoucí pozice podniku. Vize by měla být snadno pochopitelná a zřetelná pro všechny zúčastněné osoby podniku, které jsou součástí vize. Vize celkově uvádí to, čím chce podnik být, zatímco mise udává důvod existence podniku (Srpová a kol., 2011, str. 162–163).

2 CHARAKTERISTIKA PROVOZNĚ OBCHODNÍCH ČINNOSTÍ

Ze začátku jsou v této kapitole charakterizovány druhy metodologie, kterými jsou analýza, syntéza a rozhovor. Blíže popsány a vysvětleny jsou zde provozní činnosti, kam spadají například náklady a výnosy podniku, cíle podniku při stanovení ceny či kalkulace. Následuje rozbor obchodních činností podniku, kde jsou charakterizovány nákup a prodej, distribuce a logistika. Dále jsou zde podrobněji rozebrány marketingové analýzy, to konkrétně SWOT analýza, která v sobě zahrnuje analýzu vnitřního prostředí, kam se řadí silné a slabé stránky, poté je zde analýza vnějšího prostředí, ta se zabývá hrozbami a příležitostmi. V marketingových analýzách je představena také PESTLE analýza.

Analýza je metoda, která spočívá v rozkladu celku na jednotlivé dílčí části, ty jsou dále detailněji zkoumány. Cílem analýzy je rozpoznat důležité části, které jsou součástí celku, pochopit a odhalit jejich hlavní podstatu. Jedná se například o získání znalostí o podniku či zákaznících, objevení nedostatků a jiných slabých míst či uvědomění si nutných změn. Pro marketing jsou typické analýzy SWOT, PESTLE a 5F. Opakem analýzy je poté **syntéza**, jejíž dílčí části se složí do celku a výsledkem je samotná tvorba nových celků, kde se snáze odhalí vzájemné vztahy, zákonitosti či nedostatky (Dennis a kol., 2015, str. 3–4).

Rozhovor (interview) je považován za jednu ze základních sociologických výzkumných technik, kde výsledkem této metody je získání informací od zkoumaných osob. Jedná se zejména o zajištění odpovědí na konkrétní otázky, které jsou během rozhovoru pokládány tazatelem. Samotný rozhovor je plánovitá, zaměřená a cílevědomá metoda, jejíž pomocí zajistí tazatel údaje od respondentů, a to na základě promyšlených a jasně stanovených otázek. Rozlišují se různé druhy rozhovorů, to například standardizované, polostandardizované, nestandardizované, hloubkové/intenzivní, řízené/připravené, individuální, náhodné, skryté či skupinové/hromadné. Pro tuto práci je důležitý především nestandardizovaný rozhovor, který se často využívá v praxi. Tento typ rozhovoru je předem připravený a promyšlený, tazatel sleduje průběh, cíl, jednotlivé dotazy a odpovědi, které získal. Také zde dochází ke vzájemné interakci, kde lze měnit pořadí otázek s jejich formulací. Mohou nastat rovněž nové otázky, které se odvíjejí od průběhu interview a tazatel se může zpětně vracet k takovým otázkám, které respondent zodpověděl neúplně či nejasně. Vhodný typ rozhovoru je také skupinový/hromadný, který je obvykle nestandardizovaný, ale využívá se při větším počtu osob. Zde dochází k výměně názorů a zjišťuje se konkrétní názor respondentů (Hyhlík, 2018).

Aditivní metoda je součástí manažerského rozhodování a slouží k výběru vhodného výsledku (varianty). V případě této bakalářské práce je tato metoda využita při srovnání analyzovaného podniku a jeho konkurence. Jedná se o porovnání podniků dle různých kategorií a konečné hodnoty poukazují na nejvhodnější volbu při výběru podniku.

Bodové hodnocení se tvoří na základě subjektivního rozhodnutí, jaká kategorie je pro každého nejpodstatnější. Tyto body vyobrazují důležitost porovnávaných kategorií, kde hodnota 10 je nejvyšší důležitost, zatímco 1 nejmenší důležitost. Váhy kritérií se vypočítají na základě bodovací metody, a to tak, že se vezme vždy hodnota důležitosti v dané oblasti a vydělí se sumou všech bodů důležitosti. K jednotlivým podnikům se přidají potřebné hodnoty dle skutečného stavu. Následuje stanovení horní (maximální hodnota z kategorie) a dolní hranice (minimální hodnota z kategorie) z každého kritéria. Dále se vypočítá užitek z každé restaurace, který je značen U_1 až U_4 .

Vzorec č. 1 slouží k výpočtu daných užiteků, dle (Blog Uni-W, 2018) vypadá následovně:

$$U = \frac{\text{reálná hodnota dle kategorie} - \text{dolní mez}}{\text{horní mez} - \text{dolní mez}} * V_i \quad (1)$$

Kde:

U jsou jednotlivé užitky.

V_i jsou váhy jednotlivých variant.

Z těchto hodnot, které vznikly, se vytvoří suma a vznikne tak celkový užitek, podle kterého se určí pořadí od nejvyšší hodnoty.

Vzorec č. 2 slouží k porovnání celkového užitku s cenou a dle Blog Uni-W (2018) se vypočítá podle následujícího vztahu:

$$U/C = \frac{\text{celkový užitek}}{\text{průměrná cena pokrmu}} \quad (2)$$

Následně se opět stanoví sestupné pořadí, které vyjadřuje porovnání užitku s cenou, kde lze pozorovat nejlepší podnik (Blog Uni-W, 2018).

2.1 Provozní činnosti

Provozní činnosti tvoří velký podíl peněžních toků pro daný podnik, to proto, že jsou spojeny rovnou s klíčovými činnostmi podniku, kam se řadí například kontrola jednotlivých nákladů podniku, způsob stanovení ceny a související kalkulace ceny. Celkově se považují za provozní

činnosti právě takové, které mohou mít vliv na výnosnost podniku a jsou pro něho nepostradatelné.

Výnosy podniku jsou brány jako peněžní obnos, a to takový, kterého podnik dosáhl ze všech svých aktivit za dané účetní období. Do hlavních výnosů výrobního podniku spadají tržby spojené s prodejem vlastních výrobků a služeb. Výnosy podniku se člení na tři základní skupiny, a to na **provozní výnosy**, které jsou dosaženy z provozně-hospodářských činností podniku, jinými slovy, za prodej zboží a služby. Dále jsou to **finanční výnosy**, ty jsou získané především z finančních investic podniku, vkladů a z cenných papírů.

Provozní výnosy se skládají nejen z tržeb, ale také z doplňkových výnosů. Jedná se tudíž o takové výnosy, které jsou spojeny s běžnou aktivitou podniku a jsou výsledkem hlavní činnosti podniku. Například lze poukázat na podnik, jehož předmětem podnikání je pohostinství a poskytování ubytování, kde jeho výnosy jsou generovány především z tržeb z poskytování služeb, popřípadě z prodeje zboží. (Vochozka, 2021, str. 51).

Náklady podniku definuje Vochozka (2021, str. 57) tak, že „*náklady podniku bychom mohli definovat jako spotřebu práce a prostředků v peněžním vyjádření. V praxi bereme v potaz dvojí pojetí nákladů: z finančního nebo z manažerského hlediska.*“ Náklady se celkově řadí k původním vstupům podniku, tyto vstupy se později přemění na výstupy, a to v podobě výrobků či služeb, ty se následně navrátí podniku v podobě výnosů. Díky tomuto procesu uspokojí podnik své potřeby, což znamená, že podnik dosahuje určitého zisku. Pokud výnosy podniku převyšují jeho náklady, znamená to, že podniku se vytváří zisk, zatímco v odlišném případě nastane ztráta.

Poptávka tvoří horní hranici ceny, za kterou může podnik daný produkt či službu prodávat, zatímco náklady jsou spodní hranicí. Každý podnik se tedy snaží určit takovou cenu, která by pokryla jeho náklady, a to na výrobu, distribuci a prodej produktu. Avšak, vždy při snaze pokrýt veškeré náklady podniku, není pokaždé výsledkem výnosnost, kterého podnik docílí. Celkové náklady v podniku se dělí na dva druhy, a to variabilní a fixní. **Variabilní náklady** jsou takové náklady, které se odvíjejí rovnou podle úrovně výroby a jejich konečná hodnota se mění podle množství vyrobených jednotek. Zatímco **fixní náklady** jsou ty, které se nemění na základě počtu vyrobených jednotek či tržeb. Každý podnik musí platit pravidelně za nájem, mzdy, úroky, vytápění a podobně, a to bez ohledu na to, kolik toho podnik prodá. Celkové náklady jsou potom součtem variabilních a fixních nákladů (Kotler a kol., 2012, str. 431).

Cíle firmy při stanovení ceny souvisí s tím, že podnik vychází ze svých cílů, kterých chce v budoucnu dosáhnout. Celkově existuje velká řada obecně daných cílů, kterých chce každý podnik dosáhnout, ty poté mají vliv při rozhodování managementu v podniku, a to konkrétně při stanovení ceny svých výrobků a služeb. Nejčastěji se však jedná o výběr ohledně krátkodobého zájmu podniku k rychlému dosažení zisku, nebo dlouhodobého zájmu. Nezbytným faktorem při stanovení ceny výrobku je to, pokud se jedná o zcela nový výrobek či výrobek, který se zasekl v konkrétní části životního cyklu výrobku. Ve výběru strategie stanovení ceny výrobku se podnik nerozhoduje pouze mezi jedním cílem, ale kombinací více stanovených cílů, vše se však musí shodovat se strategickým plánováním (Světlík, 2018, str. 103).

Pro většinu podniků je při stanovení ceny výrobku či služby nejdůležitější **výsledek hospodaření**. To znamená, že podnik stanoví cenu takovou, že při této ceně budou pokryty veškeré náklady, které jsou spojeny s výrobou, tím se zaručí, aby podnik dosáhl buď rovnosti mezi náklady a výnosy, tím vygeneruje nulový výsledek hospodaření. Další možností je to, že výnosy převyšují náklady, v tomto případě podnik vytváří kladný výsledek hospodaření. Mezi další časté cíle při stanovení ceny výrobku či služby spadá **maximalizace zisku**, která se rovněž využívá v případě fázi zralosti životního cyklu výrobku. Jedná se o to, že podnik určí cenu v takové výši, že poté zabezpečí maximální celkové tržby z prodeje výrobků či služeb vzhledem k vynaloženým nákladům. Tím pádem chce podnik dosáhnout v konkrétním čase maximální zisk. Většina podniků má představu o tom, že dosáhnou maximalizace zisku pomocí zvýšení cen, ve skutečnosti však může nastat situace, že právě zvýšení ceny zapříčiní snížení dosahovaného zisku, a to na základě poklesu poptávky po daném výrobku (Světlík, 2018, str. 103).

Kalkulace nákladů je celkově brána za jeden z nejstarších a nejpoužívanějších nástrojů hodnotového řízení. Každý manažer má určité základní potřeby, jednou z nich je identifikace nákladů, právě to souvisí s výkonem podnikových činností. Je důležitá především v oblasti nákladové kvantifikace, každý podnikatel chce totiž znát kolik stojí výkony, které provádí jeho podnik. Kalkulaci nákladů tedy lze definovat jako výpočet jednotlivých nákladů na výrobek či službu, dané marže, zisku a ceny, nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, činnost, službu, nebo operaci. Nákladová kalkulace je tedy základním kalkulačním nástrojem, který vede k výpočtu marže, zisku a často také ceny. Manažerské účetnictví poskytuje celou řadu kalkulačních metod a jejich různé varianty. Podnik by však měl zvážit výběr kalkulační metody

na základě charakteru svého podnikání, také podle toho, jaká možnost kalkulace bude nejvíce logická a vhodná právě pro daný podnik (Popesko a kol., 2016, str. 59).

Dílčí typy a podoby různých kalkulací se liší podle toho, jaký způsob přepočtu daných nákladů na jednotku se zvolil, avšak to není jediné kritérium, kterým se od sebe liší. Dalším faktorem při rozhodnutí zvolené kalkulace může být například účel pro který bude kalkulace využita. Zcela rozdílné nároky bude mít obchodník oproti manažerovi výroby, zmíněný obchodník se bude snažit sestavit rámcovou nabídku s cenou pro svého zákazníka, a to co nejrychleji, zatímco manažer výroby si naopak na základě kalkulace dá práci s vytvořením výrobního plánu. V praxi tedy existuje velké množství kalkulací, které jsou vytvořeny pro různé potřeby (Popesko a kol., 2016, str. 67).

Kalkulace ceny se využívá spíše v takovém podniku, kde je určení úplných nákladů produktů komplikovanější či bezúčelný. Jedná se o to, že k nákupní ceně se přičte určitá marže a vytvoří se tak prodejní cena. Běžným příkladem v praxi je obchodní organizace, která působí v maloobchodě, ta nakoupí zboží a poté ho prodá s přírůžkou svým zákazníkům. Příklad kalkulace ceny ukazuje Popesko (2016, str. 67) v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Příklad kalkulace ceny

Nákupní hodnota zboží	10 000 Kč
Přirážka (50 %)	5 000 Kč
Prodejní cena	15 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle Popesko a kol., 2016, str. 67

2.2 Obchodní činnosti

Obchodní činnosti jsou nezbytné v oblasti tržního mechanismu, a právě správný obchodní mechanismus tvoří u výrobních faktorů a statků vyrovnanou obchodní soustavu, ta poté usměrňuje výrobu a spotřebu na základě nabídky a poptávky. Pokud má být vytvořen přiměřený a správný chod tržního mechanismu, je nezbytné držet se charakteristiky potřeb a statků. Zatímco potřeby jsou neomezené a dávají najevo určitá specifika ekonomických subjektů, tak statky jsou právě omezené jejich možnostmi a výrobní kapacitou.

Samotná charakteristika obchodních činností je poměrně rozsáhlá, ale mnozí autoři ji definují tak, že obchod je konečná fáze tržně peněžních vztahů, a to mezi výrobcem a konečným spotřebitelem. Pro úspěšné obchodní činnosti dílčích tržních subjektů je nepostradatelným faktorem znalost několika oborů, jedná se například o společenskou vědu,

management, zbožíznalství, psychologie a sociologie a podobně. Zároveň je stejně důležité analyzovat tržní subjekty, to konkrétně v kontextu s nabídkou a poptávkou (Říha, 2021, str. 14).

Nákup je jedna z obchodních činností a má značný podíl na úspěchu podniku, a to z hlediska operativního i strategického. Tvoří veškeré prostředky vedoucí k získání podstatných zdrojů a jejich následnému využití vůči podniku. V rámci toho je možné pojem nákup brát z různých pohledů, kam spadá například **funkce**, která má podstatný úkol ohledně souhrnu podnikových aktivit. Dále **proces**, což je postup, který pracuje s dodaným zbožím. A poslední je **organizační jednotka** – neboli pracovní místo, které má na starosti veškeré nákupní aktivity.

Cílem je vznik dlouhodobých vztahů k externím zdrojům. Firma předpokládá, že při nákupu dosáhne co nejefektivnější výsledek získaný pomocí optimálních, transakčních dopravních a dalších nákladech, a to v nejkratší časové době, ale zároveň při nejlepší kvalitě. Velmi významnou část zde mají komunikační prostředky a technologie (Synek, 2012, str. 206).

Nákupní činnost podniku v sobě zahrnuje obstarání materiálu, pod kterým se rozumí suroviny, polotovary, a hotové výrobky potřebné k výrobní činnosti, práci pomocných procesů a také pro obchodní činnost. Veškeré tyto aktivity mohou být ovlivněny několika faktory, jedná se například o situaci na trhu, stupeň komunikace, nebo program výroby a služeb, které podnik poskytuje. Na obrázku č. 3 lze vidět model nákupního marketingu, který může usnadnit celý nákupní proces (Synek, 2012, str. 206).



Obrázek 3: Model nákupního marketingu

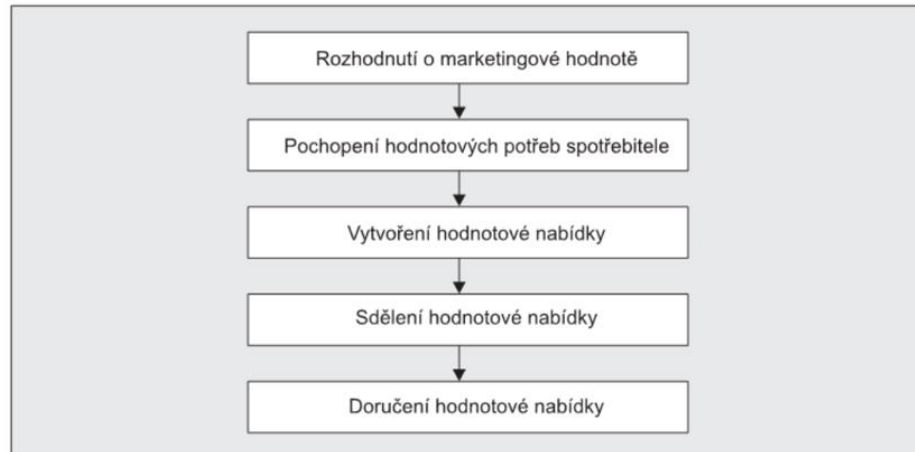
Zdroj: Synek, 2012, str. 208

Distribuce, která z běžného hlediska marketingu znamená, že podnik dodává zákazníkovi hodnotu, a to v podobě produktů. Nové marketingové pojetí charakterizuje distribuci tak, že se firmy zabývají vytvořením vztahu se zákazníkem, kde distribuce hodnoty je povznesena na produkci hodnoty. Cílem distribuce je vyhovujícím způsobem dopravit produkt na dané místo, a to tak, aby to pro zákazníka bylo nevhodnější z hlediska času (kdy chce mít zákazník produkt k dispozici), množství (správné množství, které zákazník potřebuje a očekává) a kvalitě, kterou

zákazník vyžaduje. Podnik musí brát ohled na to, že zákazníkem je ten, kdo za produkt platí. Z toho důvodu by se měl podnik zaměřit na tvorbu kooperačního vztahu se zákazníkem.

Podnik musí pozorně zvážit nejvhodnější výběr způsobu distribuce včetně distributora, to hlavně z toho důvodu, že se jedná o dlouhodobou záležitost, která vyžaduje perspektivní plánování i rozhodování. A i když distribuce tvoří přibližně 30–50 % celkových nákladů zboží, tak ji není věnována příliš velká pozornost oproti dalším prvkům marketingového mixu. Přitom kvalitní distribuce je nutnou podmínkou k úspěchu (Jakubíková, 2013, str. 240).

Pod pojmem distribuce je spojeno hned několik činností, například získání informací, tvorba vztahů, prodej výrobků, nabídka služeb, načasování samotného prodeje a další logistické a obchodní činnosti. Podnik musí zvolit to, jak bude své produkty distribuovat či jakým způsobem budou představeny zákazníkům. Existuje volba mezi dvěma variantami, kde první souvisí s tím, že si podnik sám zajistí přesun zboží a služeb, zároveň bude zaměstnávat potřebné zaměstnance. Další možností je to, že samotnou distribuci svěří takovým firmám, které se specializují přímo na danou činnost, protože mají více zkušeností či potřebné kontakty (Jakubíková, 2013, str. 240). Na obrázku č. 4 lze vidět proces tvorby a doručení hodnotové nabídky, kde je třeba dbát na vykonání všech činností profesionálně.



Obrázek 4: Tvorba a doručení hodnoty

Zdroj: Jakubíková, 2013, str. 241

Logistika informuje podnik především o průběhu vyřizování určitých dodávek. Tyto informace jsou uchované v datovém skladu a vedoucí pracovníci tak mají možnost sledovat a kontrolovat efektivnost celého procesu dodávky odběratelům, ale i jednotlivé části celého procesu. V dnešní době se díky rozvoji informačních technologií mnohem lépe sleduje a zaznamenává celý proces dodávky, to i proto, že podnik má k dispozici velké množství informací. Součástí logistiky jsou následující body:

1. **analýza efektivnosti dopravců** – jedná se o analýzu, zahrnující informace o chování externích dopravců najímaných podnikem. Jsou zde zahrnuty následující faktory: dodržení termínu dodávky, náklady, splnění požadavků při přepravě a další;
2. **analýza dopravních nákladů** – tato analýza se týká nákladů, které jsou spojeny s různými dopravy, podmínkami dodání či uzavírání smluv. Výsledkem je výběr nejvýhodnější přepravy pro jednotlivé druhy zboží;
3. **kapacitní plánování** – jedná se o plánování výrobních činností, které poté budou realizovatelné;
4. **analýza doby dodávky** – jedná se o analýzu, která souvisí od podání jednotlivých požadavků k přepravě a vede až k dodání zákazníkovi. Souvisí s ní druh zboží, typ dopravce, roční doba, lokalita zákazníka a podobně;
5. **analýza důvodu problémů a reklamací** – zde už se jedná o takovou analýzu, která řeší původ nehod, škodu na zboží a na základě toho i reklamace (Novotný a kol., 2005, str. 197).

Logistika v praxi je postavena především na zkušenostech, znalostech, monitoringu trhu, moderních trendů či technologiích, konkurenci, vzdělávání a rovněž klade i důraz na efektivitu. Celkově mezi hlavní odvětví logistiky patří výhradně logistika nákupu a řízení zásob, manipulace, skladování, výroba a přeprava (Bazala, 2014).

Konečnou fází obchodních činností představuje **prodej**, který je obvykle realizován v souladu přímého kontaktu a komunikací prodejce se zákazníkem. Konečným výsledkem je úspěšný prodej výrobku či služby. Důležitou součástí úspěšného prodeje je například dostatek kvalitních znalostí a zkušeností, dobré prodejní schopnosti, poctivost, příprava, osobní nasazení a mnoho dalšího. Před prodejem by měl prodejce věnovat dostatečnou pozornost přípravě potřebných informací. Obecně dbát na nezbytné znalosti a dovednosti při jednání se zákazníkem. Mít dostatek informací, aby nenastal okamžik, kdy může zákazník zaskočit prodejce svými otázkami a vykolejit ho tím. Zároveň je tak prodejce schopen rychleji reagovat, pomoci a poradit svému zákazníkovi. Celkově by před prodejem měl prodejce mít veškeré informace a znalosti o nabízeném produktu či službě, znalosti o podniku, informace o zákazníkovi a jeho potřebách, zároveň je však součástí i příprava prodejní taktiky (Filipová, 2011, str. 53).

Samotný prodej se obvykle dělí do čtyř fází, a to konkrétně na zahájení prodejního rozhovoru, kam spadá i první dojem, navození dobré atmosféry a zjištění potřeb zákazníka.

Druhou fází začíná samotná prezentace nabízeného produktu, zde musí prodejce dostatečně znát výrobek, který nabízí a zvolit vhodný styl řeči (vhodná slova, kratší věty, přizpůsobení úrovně projevu na základě posluchače, spisovný jazyk a podobně). Další fází je samotné jádro prodejního rozhovoru. Pokud byla prezentace úspěšná, zákazník se začíná vyptávat a snaží se více dozvědět o prezentovaném výrobku či službě. Dále do této fáze patří také ovlivňování zákazníka a jeho obavy, překonání jeho námitek, popřípadě konfliktní situace. Poslední fází už nastává zakončení prodejního rozhovoru, kde nastává okamžik toho, zda byl prodejce úspěšný či nikoliv (Filipová, 2011, str. 90–92).

2.3 Marketingové činnosti

Cílem podniku by mělo být pochopení zákazníka, znát jeho potřeby a přání. Podle těchto faktorů si podnik následně sestaví nejvhodnější kombinaci **marketingového mixu** (produkt, cena, distribuce, propagace). Pod produktem se rozumí vše, co podnik poskytuje spotřebiteli a vede to k uspokojení jeho potřeb. Cena je taková hodnota, které se zákazníci vzdají, a to výměnou za požadovanou službu. S tím souvisí například kontrola nákladů či stanovení ceny. Distribuce ve službách zahrnuje například zprostředkovatele, ale také dodavatele či skladování. Propagace v sobě zahrnuje nástroje, které slouží k propagaci produktu, služby či samotného podniku. Na podnik působí několik vlivů při jeho rozhodování, jedná se například o ekonomické, politické, kulturní, ale také vliv samotného podniku, jeho vztahy s okolím a úroveň managementu. Aby podnik učinil správné rozhodnutí, je nezbytnou součástí dostatek přesných informací. Na základě těchto informací může podnik učinit tak zvané marketingový výzkum (Světlík, 2018, str. 13).

Důležitý je rovněž **marketingový mix ve službách**, jinak marketingový mix 7P, který vychází ze základního marketingového mixu. Ten je součástí mikroprostředí a zahrnuje v sobě nástroje vycházející ze základního marketingového mixu (produkt, cena, distribuce a propagace), ale ještě je rozšířen o další tři oblasti, to konkrétně o lidský faktor, procesy a materiální prostředí. Lidé jsou v tomto případě zaměstnanci podniku, kteří přijdou do přímého či nepřímého kontaktu se zákazníkem. Právě personál má velký vliv na spokojenost zákazníků, jelikož je součástí celkového procesu při poskytování stravovacích služeb, to například při kvalitní obsluze. Procesem se rozumí interakce mezi zákazníkem a zprostředkovatelem požadované služby. Je zde řešen způsob poskytnutí služby a kvalita celkového uspokojení potřeby zákazníka. Posledním nástrojem je materiální prostředí, což je posouzení kvality

prostředí, ve kterém byla služba poskytována. Může se však jednat o dress code zaměstnanců, s kterým souvisí vzhled a čistota (Vašítková, 2014).

Tato podkapitola je tedy zaměřena výhradně na charakteristiku marketingového prostředí, kam se řadí mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí podniku. Dále jsou v kapitole představeny a charakterizovány marketingové analýzy, to konkrétně PESTLE analýza, která se zaměřuje na vnější vlivy z oblasti politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální. Následuje konkurenční Porterova analýza 5F, ta obsahuje stávající konkurenci pro podnik, hrozbu nově vstupujících konkurentů na trh, kupní sílu podniku, sílu dodavatelů a hrozbu substitutů. Posledním představitelem marketingových analýz je tradiční SWOT analýza, která zobrazuje silné a slabé stránky podniku, ale také obsahuje možné příležitosti a hrozby pro podnik.

Marketingové prostředí

V první řadě je zde samotné **marketingové prostředí**, které lze rozdělit na mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Součástí **mikroprostředí** podniku jsou všichni aktéři, kteří jsou zapojeni do výroby, distribuce a propagace nabídky. Jedná se tedy o všechny zaměstnance podniku, které lze dělit do několika skupin (podnikové vedení, ekonomické oddělení, výzkumné oddělení, nákupní oddělení a podobně). Součástí mikroprostředí jsou například marketing, podniková kultura a klima, finance či personalistika.

Mezoprostředí se skládá z účastníků trhu, které si podnik může sám zvolit a částečně i ovlivnit. Do této skupiny spadají partneři podniku, kam se řadí i dodavatelé. Dále však konkurence, veřejnost (školství, legislativa, zdravotnictví), zákazníci (spotřebitelé, vláda a jiné organizace).

Makroprostředí se skládá z šesti hlavních faktorů, které mají na podnik vliv zvenčí a působí tak na její aktivity. Tyto faktory nelze kontrolovat a firma je nemůže žádným způsobem ovlivnit, lze tyto faktory nazvat jako nekontrolované. Tyto faktory se skládají z **demografického prostředí**, kam patří růst populace, úmrtnost, zaměstnanost, úroveň vzdělání, pohlaví, věk, migrace či stárnutí. Dále jsou zde **ekonomické prostředí** (inflace, nezaměstnanost, recese, směnné kurzy), **politické prostředí** (legislativa k ochraně podnikatele a spotřebitele, činnosti vládních institucí, nevládních organizací či politických stran), **kulturní prostředí** (náboženství, jazyk, oblečení, zvyky), **přírodní prostředí** (ekologické problémy, které souvisí se znečištěním ovzduší, vody, dále nedostatek potravin, vysoké náklady na

energii, ničení životního prostředí, těžba a jiné) a **technologické prostředí**, kam se řadí úroveň technického rozvoje, inovace, vývoj či moderní technologie (Hálek, 2016, str. 165–167).

PESTLE analýza

Tato analýza spočívá v pozorování trendů, to lze dělit z hlediska společenského i přírodního prostředí. Velké společnosti rozdělují společenské prostředí do šesti základních oblastí a zaměřují se tak na jednotlivé pozorování trendů v těchto jednotlivých oblastí, které ovlivňují, nebo by mohly významně ovlivnit podnik. Jedná se konkrétně o oblasti, které se skládají z politicko-právních, ekonomických, sociokulturních, technologických a ekologických faktorů majících vliv na podnik.

Politické faktory souvisí především s danou politickou situací v dané zemi, kde podnik působí, ale také může mít na podnik vliv i politická situace ve světě. Mají rovněž dopad na úroveň konkurenceschopnosti v odvětví, ale zároveň na to, které strategie mohou být úspěšné. Jedná se například o daňovou politiku, pozici a regulaci vlády či monetární a fiskální politiku.

Ekonomické faktory mohou mít naopak velký vliv na podnikatelské činnosti podniku. Jedná se například o zvýšení úrokové sazby, to by znamenalo pokles poptávky po nových domech či velkých domácích spotřebičích. Důvodem je vyšší sazba hypotéky, která zvyšuje náklady ke koupi nového domu či bytu, tím pádem klesá poptávka. A s tím souvisí i prodej velkých domácích spotřebičů či nábytku, to vše lidé nejčastěji kupují do nového bytu či domu. Dále se jedná například o míru inflace, dostupné energie a náklady, průměrné mzdy, úroveň zaměstnanosti, energetické alternativy, měnovou politiku a podobně.

Sociokulturní faktory v sobě zahrnují zvyky, tradice, hodnoty, jazyk, demografii, lidská práva, náboženství, změny životního stylu, úroveň vzdělání a gramotnosti, kariéru, zdravotní péči, očekávanou délku života a další. Podniky se často zaměřují například na starší zákazníky, to například pomocí umístění sedadel k odpočinku, zvýšení úrovně osvětlení či přizpůsobení ovládání spotřebičů.

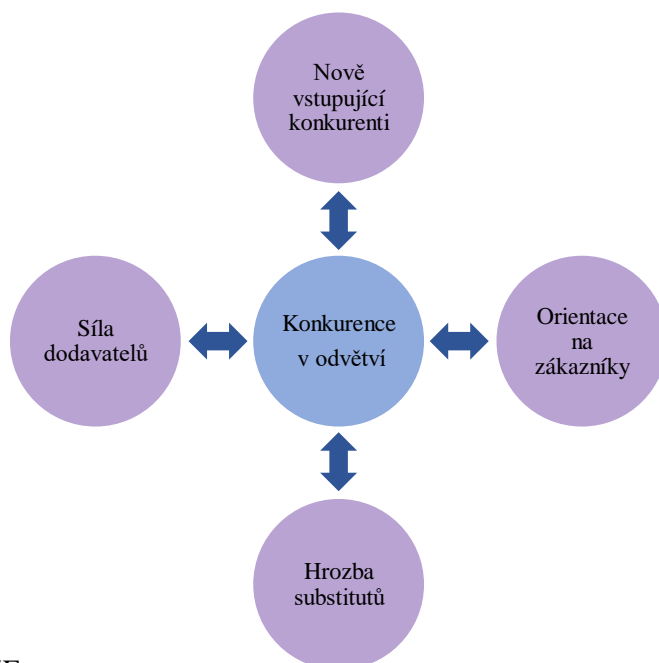
Technologické faktory mají dopad na různé průmyslové odvětví. K těmto faktorům se řadí například nové produkty, telekomunikační infrastruktura, technologický vývoj, patenty, zvýšení produktivity, nové zdroje energie, dopravní síť a jiné. Podle Kotlera (2021 str. 81) je pro podniky důležité, aby podpořily digitální interakce. Jedná se například o cashback, slevy či propagaci na digitálních platformách spotřebitelem. Právě díky digitálním schopnostem může podnik vylepšit své podnikání, a to především v současné době, kdy každý využívá moderní digitální technologie.

Legislativní faktory zahrnují vliv národní, evropské, ale i mezinárodní legislativy. Udávají podniku souhrn pravidel či podmínek při jeho působení. Řadí se zde například zákony (jako je antimonopolní, daňový a jiné), ustanovení, ústava, vyhlášky, předpisy či pracovní právo.

Ekologické faktory v sobě zahrnují například používání alternativních zdrojů energie (větrná, solární, vodní, biomasa a podobně), celkové zvýšení povědomí o životním prostředí, recyklace, omezení plýtvání vody, nakládání s odpady, důraz na CSR a podobně (Wheelen a kol., 2012, str. 100–106).

Porterova analýza 5F

Tuto analýzu už dle názvu vytvořil profesor Michael Porter, a to především za účelem hodnocení mikroprostředí a mezoprostředí podniku. Jedná se tedy o nástroj 5F (Porter 's Five Forces), který se používá ke zkoumání několika různých oblastí v mikroprostředí a mezoprostředí za účelem toho, že podnik bude schopen pochopit dopad veškerých těchto oblastí na podnik v jednotlivém odvětví. Každá oblast představuje určitou konkurenci, která poté ovlivňuje podnik z hlediska úspěšnosti v daném oboru. Jednotlivé oblasti lze sledovat na obrázku č. 5, jedná se o konkurenci v odvětví, sílu dodavatelů, hrozbu nově vstupujících konkurentů, kupní sílu a hrozbu substitutů (Bright a kol., 2019, str. 258).



Obrázek 5: Analýza 5F

Zdroj: vlastní zpracování dle Bright a kol., 2019, str. 258

Konkurence v odvětví je první ze všech oblastí a nachází se ve středu diagramu a všechny šipky vedou oboustranným směrem do dalších oblastí. To proto, že každá oblast může ovlivnit,

jak moc musí podniky v odvětví mezi sebou soutěžit, aby získaly své zákazníky, navázaly dobré dodavatelské vztahy a bránily se před příchodem nových podniků do stejného odvětví. Celkově se tedy v případě konkurence v odvětví jedná o to, jak jednotlivé podniky musí bojovat s dalšími konkurenty, aby si získaly své zákazníky a podíl na trhu.

Nově vstupující konkurenti vstupují nejčastěji do odvětví například tehdy, pokud má dané odvětví rostoucí trh a je velmi ziskové. Jedná se o podniky, které v odvětví teprve začínají, nebo přicházejí podniky z jiného odvětví. Vstup do odvětví může být snadný či obtížný, vždy záleží na množství překážek při vstupu a faktorech, které brání novým podnikům konkurovat v odvětví. Nejčastější překážky jsou například náklady, loajalita k dané značce či růst odvětví.

Orientace na zákazníky udává potřebnou rovnováhu ve vztahu mezi podnikem a zákazníky tohoto podniku. V případě, že podnik nabízí jedinečné produkty či služby, může si dovolit určit prémiové ceny, protože zákazníci potřebují právě tyto produkty či služby a musejí je zaplatit. Naopak, pokud mají zákazníci možnost výběru mezi potenciálními produkty, podnik je musí zaujmout, to například nabídkou nižších cen, různých slev a podobně. Možnost ochrany podniku v případě kupní síly je v podobě nákladů na změnu. Jedná se o sankce, kterým spotřebitelé čelí v okamžiku rozhodování při používání produktu vyrobeným jiným podnikem. Zákazník má z důvodu přechodu finanční náklady (příplatí si za jiný produkt), nebo náklady praktické (například potíže, které nutí zákazníka přestoupit na jiný produkt).

Síla dodavatelů má vliv na určitou rovnováhu ve vztahu s firmami a jejich dodavateli v odvětví. Dodavatelé mohou mít ve vztahu velkou výhodu, to především tehdy, pokud nabízejí specializované produkty či vzácné zdroje. Dodavatel může mít velký vliv například v situaci, kdy má firma pouze jednoho konkrétního dodavatele, ten si pak může určit poměrně vysokou cenu za potřebný produkt. Pokud však podnik potřebuje dostupné komoditní zdroje (například ropu, hliník, obilí), má na výběr z velkého množství dodavatelů.

Hrozba substitutů je v podobě různých náhradních produktů a služeb vedoucích k uspokojení potřeb zákazníka. Jedná se o zcela odlišné produkty a služby, které spotřebitelé začali používat namísto produktů, které používali (Bright a kol., 2019, str. 258–261).

SWOT analýza

Tato analýza je založena na celkovém zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí pomocí silných a slabých stránek podniku, zároveň i jeho hrozeb a příležitostí. Při analýze vnějšího prostředí se využívají data z předešlých analýz, tedy PESTLE a 5F. Celkově se tato analýza zabývá vzájemnou závislostí mezi jednotlivými prvky a také tím, jaký na sebe mají vliv. Jedná

se tak tedy o nástroj, který monitoruje vnitřní a vnější marketingové prostředí. Příklad možného sestavení SWOT analýzy se nachází níže na obrázku č. 5, kde je následně detailněji popsána samotná struktura a obsah této analýzy.

S – strenghts (silné stránky), **W** – weaknesses (slabé stránky), **O** – opportunities (příležitosti), **T** – threats (hrozby).

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Lokalita podniku <input type="checkbox"/> Široká nabídka produktů <input type="checkbox"/> Silné postavení na trhu 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nízký počet zaměstnanců <input type="checkbox"/> Malé prostory <input type="checkbox"/> Slabá propagace
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rostoucí spotřeba kávy <input type="checkbox"/> Nová technologie <input type="checkbox"/> Demografický vývoj 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vstup nové konkurence na trh <input type="checkbox"/> Vliv inflace <input type="checkbox"/> Vládní nařízení a jiná legislativa

Obrázek 6: Sestavení SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza vnějšího prostředí, jinak analýza příležitostí a hrozeb, jejíž úkol spočívá v tom, že podnik musí stále monitorovat hlavní makroekonomické síly a důležité faktory mikroprostředí, které mají vliv na podniku, a to konkrétně při dosažení zisku. **Příležitosti** jsou zde definovány jako pozitivní vlivy, které mají dopad na budoucí fungování a existenci podniku. Ovšem, ne vždy jsou příležitosti totožné, v některých případech to, co je pro jeden podnik hrozbou, může být příležitostí pro podnik jiný. Na základě zhodnocení jednotlivých příležitostí, ale i hrozeb, může podnik zčásti předpovědět směr podnikání v rámci jeho budoucnosti. Pokud podnik bude dosahovat velký stupeň pozitivních příležitostí a vhodným způsobem je využije, výsledný efekt bude velmi pozitivní. Pod pojmem **hrozby** se vyskytují různé negativní faktory na zisk a působení podniku. Existují zde dvě hlavní hrozby, a to takové, které jsou závažné a mají vysokou pravděpodobnost výskytu, mohou tak podniku velmi uškodit. V tomto případě by měl podnik zavést nouzový plán. Poté jsou zde hrozby, které představují minimální ohrožení a lze je přehlížet (Kotler a kol., 2012, str. 80–81).

Analýza vnitřního prostředí je založena na analýze silných a slabých stránek podniku. **Silné stránky** jsou tedy pozitivní podmínky, které umožní podniku získat konkurenční převahu (vysoká znalost a zkušenost v odvětví, schopní pracovníci a další). Zatímco o **slabé stránky**

mají negativní dopad na samotný podnik a výkonnost (závislost na externím kapitálu k růstu podniku, vysoké náklady, komplikované vytvoření znalosti o značce). Na základě těchto znalostí je podnik schopen využít vhodných příležitostí. Neznamená to však nutnost podniku, zaměřit se na nápravu všech svých slabých stránek či využít právě všech silných stránek (Kotler a kol., 2012, str. 82).

3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

V této kapitole je detailně představen vybraný podnik, kterým je v této práci konkrétně Hotel Krajka, s.r.o. Jedná se tedy o podnik, jehož předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, dále však hostinská činnost, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. Podnik poskytuje především dvě hlavní služby, a to prostřednictvím restaurace, kam spadají stravovací služby. Dále nabízí ubytovací služby, které jsou součástí hotelu.

Dále jsou v této kapitole rozebrány jednotlivé analýzy podnikových činností, to konkrétně obchodní, provozní a marketingové činnosti. Jelikož se jedná o malý podnik, nebyla zde doposud sestavena žádná analýza. Veškerá data byla získána na základě komunikace s podnikem, poté dále využita v této práci a detailněji rozebrána. V případě provozních činností jsou zde rozebrány výnosy a náklady podniku, stanovení ceny a kalkulace, kterou podnik využívá. V obchodních činnostech je detailněji zkoumán nákup, distribuce, logistika a prodej podniku. Marketingové část obsahuje analýzu marketingového prostředí z hlediska mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Na to navazuje PESTLE a 5F analýza, na základě jednotlivých hodnot z těchto analýz byla sestavena i SWOT analýza.

Pro začátek je nezbytné zmínit klasifikaci pro hotelové zařízení, to konkrétně počet a stanovení hvězdiček. Počet těchto hvězdiček se odvíjí od kvality hotelu samotného. Neexistuje však jednotná právní úprava při poskytování tohoto hodnocení. Z čehož vychází, že je třeba brát s rezervou například vedlejší služby či vybavení hotelu. Maximální počet hvězd, který může podnik získat, je 5. Postupně jsou tedy odstupňovány jednotlivé kategorie, kde nejmenší je pouze jedna hvězda, jedná se o kategorii Tourist, kde je levné a jednoduché ubytování se základními potřebami a společnou koupelnou. Následuje kategorie Standard (2 hvězdy), která se příliš neliší od první kategorie, je zde však vlastní koupelna. 3 hvězdy má kategorie Komfort, kde součástí pokoje by mělo být lepší vybavení, dále například pokojová služba a možnost televize. Pro tuto práci je nejdůležitější kategorie First Class (4 hvězdy), kde je součástí parkoviště, opět lepší vybavení pokoje a další doplňkové služby spojené s hotelem. Poslední kategorií je Luxus, která má maximální počet hvězd a nabízí například wellness, parkoviště s obsluhou, luxusní vybavení pokojů, nonstop servis a hotelové služby, kterými jsou například kadeřnictví, kosmetická péče či využití prádelny (dTest, 2022).

3.1 Základní informace o podniku

Samotný podnik se nachází v historické budově, která sídlí na náměstí ve městě Vamberk, a to v okrese Rychnov nad Kněžnou, právě pro Vamberk je typickým znakem krajka, která se zde už mnoho let vyrábí. Jedná se o podnik, který poskytuje restaurační a hotelové služby, kde se pohybuje právě v kategorii First Class (4 hvězdy). Hlavní informace jsou snadno dohledatelné zejména na stránkách Justice (2019), tam spadá například:

Obchodní firma:	Hotel Krajka s.r.o.
Sídlo podniku:	Husovo náměstí 7, 517 54 Vamberk
Identifikační číslo:	08522014
Právní forma podniku:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Hostinská činnost, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.
Základní kapitál:	6,- Kč
Jednatel:	David Prouza

Hlavním cílem podniku je uspokojit potřeby zákazníků právě pomocí poskytovaných stravovacích a ubytovacích služeb, a to s co největší kvalitou. Tyto potřeby zákazníků může restaurace uspokojit několika faktory, například tím, že poskytuje svým zákazníkům pestrou nabídku pokrmů, také však různá speciální menu ke specifickému tématu. Nicméně lze vyzdvihnout krásný interiér, který je nově po rekonstrukci, o to příjemnější je zde atmosféra. Zároveň je v restauraci mnoho dekorací, které jsou typické právě pro dané okolí Vamberka a dávají tak nádech z části historie, jedná se například o výzdoby z okolní krajky a mnoho dalšího.

Podnik nabízí pro své zákazníky posezení s příjemnou atmosférou, a to v nekuřácké restauraci, která má kapacitu až pro 32 osob. Dále je zde možnost rezervace salonku s kapacitou maximálně pro 40 lidí, ten je vhodný například pro větší a slavnostnější posezení, různé akce, konference a mnoho dalšího. Součástí podniku je i zahrádka, která je otevřena vždy v letních měsících. Každý všední den má podnik k dispozici denní menu v čase obědů, poté však stálou nabídku pokrmů v odpoledních a večerních hodinách, široký výběr kvalitních vín od špičkových vinařů z České republiky, čepované pivo jiné vhodné nápoje k daným pokrmům.

V prostorách jejich salonku nabízí také možnost využití audiovizuální techniky (například ozvučení, projektor či plátno), což je výhodou při různých poradách a firemních akcích (Hotel Krajka, 2021).

Pro splnění veškerých potřeb zákazníků je nezbytnou součástí také personál podniku, který se skládá z osmi zaměstnanců, jednoho vedoucího a jednoho provozního. Vedoucím jednatelem podniku je pan David Prouza, který má na starosti spíše administrativní činnosti v podniku. Každý zaměstnanec má své pracovní místo a povinnosti. Jsou zde dva hlavní kuchaři, dva pomocní kuchaři, dvě hlavní servírky, dále jedna servírka, která vypomáhá v době obědů a posledním zaměstnancem je pokojská, která má na starosti hotelovou část.

Vize podniku je následující: „Chceme být stabilním rodinným podnikem, který bude dostatečně známý, rovněž bude pozitivně překvapovat zákazníky, kteří se k nám rádi budou vracet. Také aby u nás naši zaměstnanci byli maximálně spokojeni a hrdí, že pracují právě u nás.“ **Mise podniku** zní následovně: „Pro naše zákazníky chceme vytvořit vhodné místo, kde mohou oslavit různé příležitosti, ale také v poklidu posedět a vychutnat si naše pokrmy, které připravujeme z čerstvých a kvalitních surovin.“ Již zmiňovaný **hlavní cíl podniku** tedy vychází z mise podniku, konkrétně se jedná o uspokojení potřeb zákazníků na základě poskytnutých stravovacích a rovněž ubytovacích služeb.

3.2 Analýza provozně obchodních činností podniku

V této podkapitole jsou detailněji rozebrány provozně obchodní činnosti podniku. V první části se jedná konkrétně o analýzu provozních činností podniku, kde jsou rozebrány průměrné měsíční výnosy podniku, které jsou vypočítány na základě vlastního zpracování. Následuje analýza veškerých nákladů podniku za daný měsíc, který se shoduje s měsícem, ve kterém jsou rozebrány jednotlivé výnosy restaurace a hotelu. Dále se zde vyskytuje způsob stanovení ceny, která souvisí i s využívanou kalkulací podniku. V rámci kalkulace je zde vyobrazen příklad podnikem využívané kalkulace, která je zhotovena v rámci vlastního zpracování.

Další část je již zaměřena na jednotlivé obchodní činnosti podniku, kde je zprvu řešena distribuce zákazníkovi, která je rozdělena na přímou a nepřímou distribuční cestu zákazníkovi. Následuje analýza nákupu a nákupních činností, to konkrétně, kdo má na starosti samotný nákup, kdo zjišťuje potřebu pro nákup a jak podnik nakupuje. Poté se zde řeší logistika, kam spadají dodavatelé, výběr vhodného dodavatele pro podnik, současní dodavatelé, ale také skladování potravin a druhy jednotlivých skladů. Podkapitulu zakončuje prodej, kde jsou rozebrány jednotlivé služby, které podnik nabízí. Jsou zde i obsaženy postupy a požadavky na

zaměstnance při samotném prodeji, potřebná příprava před prodejem a analýza poměru tržeb z prodeje jednotlivých nabízených služeb, která vychází z vlastního zpracování.

Veškeré hodnoty, s kterými je v této podkapitole počítáno v rámci analýzy, jsou poskytnuty na základě spolupráce s podnikem, kde se jednalo především o formu rozhovoru. Některé informace jsou však dostupné veřejnosti na webových stránkách podniku.

Analýza provozních činností podniku za měsíc červen 2021

Měsíční **výnosy podniku** za měsíc červen 2021 lze pozorovat v tabulce č. 2, tyto výnosy jsou v celkové výši 1 076 080 Kč a skládají se především z prodeje služeb, to konkrétně ze služeb stravovacích a ubytovacích. Důvod těchto výnosů je na základě předmětu podnikání, kterým je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, dále hostinská činnost, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. Do výnosu dále spadá pronájem vnitřního prostoru pro předem sjednané akce.

V rámci analyzovaného měsíce se jedná o období, kdy podniku začíná pravidelně růst návštěvnost v rámci restauračního zařízení. Podnik tak eviduje více prodaného množství jednotlivých pokrmů a nápojů oproti jiným měsícům, které jsou například v zimním období.

Tabulka 2: Přehled tržeb podniku z prodeje vlastních výrobků a služeb

Popis tržeb	Prodané množství/den	Průměrná cena za kus	Tržby/den	Tržby/měsíc
Prodej poledního menu	80 ks	140 Kč	11 200 Kč	336 000 Kč
Prodej minutek	54 ks	220 Kč	11 880 Kč	356 400 Kč
Prodej nápojů - nealkoholické	80 ks	42 Kč	3 360 Kč	100 800 Kč
Prodej nápojů - tvrdý alkohol	25 ks	72 Kč	1 800 Kč	54 000 Kč
Prodej nápojů - pivo	120 ks	35 Kč	4 200 Kč	126 000 Kč
Prodej nápojů - víno	20 ks	46 Kč	920 Kč	27 600 Kč
Prodej nápojů - míchaný nápoj	5 ks	115 Kč	575 Kč	17 250 Kč
Prodej nápojů - teplé	20 ks	57 Kč	1 140 Kč	34 200 Kč
Ubytování		1 242 Kč		18 630 Kč
Pronájem prostoru		200 Kč/hod.		5 200 Kč
Celkem	404 ks		35 075 Kč	1 076 080 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 2 zobrazuje jednotlivé typy činností, které podnik poskytuje svým zákazníkům a na základě kterých získává tržby z prodeje služeb. Je zde také obsaženo prodané množství jednotlivých služeb za jeden den, které vycházejí na základě poskytnutých informací od podniku, to konkrétně od paní Prouzové v rámci osobního setkání. Průměrná cena byla

vypočtena z existujícího jídelního menu, které podnik nabízí, to konkrétně sumou ceny všech nabízených pokrmů/nápojů a následný podíl této sumy počtem všech nabízených pokrmů/nápojů. U ceny z poledního menu byla poté využita hodnota pomocí mediánu, jelikož se ceny pohybovaly v rozmezí 130–150 Kč. Dále už se jen vynásobila průměrná cena a prodané množství, čímž se zjistily denní tržby, ty se poté vynásobily konkrétně číslem třicet a výsledné hodnoty představovaly měsíční tržby. Výjimku tvoří ubytování, které bylo poskytnuto během měsíce patnáctkrát, tím pádem měsíční tržby za ubytování představuje průměrná cena vynásobená hodnotou patnáct. Také u měsíčních tržeb z pronájmu prostoru se postupovalo odlišně, a to tak, že se vynásobila průměrná cena hodnotou dvacet šest, to proto, že za měsíc byl prostor pronajímán celkem dvacet šest hodin.

Na závěr je nutné zmínit, že tyto tržby vyobrazují pouze konkrétní měsíc v určitém období. Jelikož se jedná o podnik, jehož podnikání se zaměřuje na prodej služeb a pohostinství, jsou tržby zcela závislé na sezónnosti, kde je největší zájem v období léta. Dále má vliv typ dne, kdy nejvíce hostů navštěvuje podnik v sobotu, jsou zde však vlivy dalších případných situací, příkladem lze uvést pandemii Covid-19, kdy tržby podniku výrazně klesly.

Náklady podniku za měsíc červen 2021 činily částku 976 663 Kč. Tyto náklady se dále člení na variabilní a fixní. Mezi variabilní náklady spadá nákup surovin, mzdové náklady, pohonné hmoty, opravy a údržba, platba za telefonní služby. Zatímco fixní náklady podniku se skládají například z nákladů za nájem, vodu, energie, plyn či odpad. Konkrétní přehled nákladů podniku za daný měsíc je obsažen v tabulce č. 3. Jednotlivé hodnoty v rámci nákladů byly opět poskytnuty v rámci komunikace s podnikem, to konkrétně panem Prouzou.

Tabulka 3: Struktura nákladů

Popis nákladů	Náklady/měsíc
Nákup surovin	487 300 Kč
Spotřeba energií	89 600 Kč
Mzdové náklady	300 000 Kč
Nájemné	26 000 Kč
Náklady na inventář	42 630 Kč
Ostatní náklady	31 133 Kč
Celkem	976 663 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je na první pohled patrné, že podnik má nejvyšší nákladovost při nákupu jednotlivých surovin. Tento fakt je založen opět na předmětu podnikání, kterým je poskytování stravovacích a ubytovacích služeb. Tyto náklady jsou však zbytečně vysoké, protože po

rozhovoru s provozní restaurace bylo zjištěno, že podnik nedokáže využít veškeré tyto suroviny a často je nucen vyhazovat nezužitkované potraviny. Podnik má dále poměrně vysoké náklady spojené s vyplácením mezd svým zaměstnancům, na to, že má podnik pouze osm stálých zaměstnanců. Ovšem, na druhou stranu je nutno podnik ocenit, že si s největší pravděpodobností váží svých zaměstnanců a nechce o ně přijít. Pod položkou, kde jsou náklady na inventář, spadá nákup potřebného vybavení, a to jak do kuchyně, tak i samotného prostoru restaurace. Popřípadě menší designové úpravy, které podnik zrovna prováděl. V ostatních nákladech jsou zahrnuty poplatky za využívání terminálu, poplatky za hotelový systém, online objednávkový systém, pohonné hmoty, nakládání s odpadem či případné škody vzniklé při pracovní činnosti a jejich náhrada.

Optimální řízení nákladů z nákupu surovin by nemělo přesáhnout 30 %–35 % vzhledem k celkovým tržbám podniku (SARAI, 2021). V případě Hotelu Krajka se náklady z nákupu surovin pohybují nad touto hranicí, a to konkrétně 49,9 %. To vypovídá o podniku, že nakupuje neefektivně, tím například příliš mnoho surovin, nebo zbytečně nepotřebné suroviny, ale také může tvořit větší zásoby. Jelikož se jedná o náklady za daný měsíc, mohl mít podnik tyto náklady pouze krátkodobě vyšší z důvodu zvýšené návštěvnosti v této sezóně. Tím byla značně zvýšena poptávka po konkrétních produktech a podnik tak musel zajistit více surovin na výrobu pokrmů. Pokud tento problém bude přetrvávat, měl by se podnik zaměřit na nákupní strategii, popřípadě omezit nákup takových surovin, které minimálně využívá. Dále může přizpůsobit stálou nabídku na základě toho, o které pokrmy není téměř žádný zájem, poté by bylo zbytečné vyhazovat ty suroviny, které se nespotřebovaly. Proto je ideální odstranit pokrmy zakládající se na těchto surovinách. Popřípadě může podnik vyhledat jiného dodavatele s nižší cenou některých surovin.

Optimální výše mzdových nákladů, podle spisovatelky Sarai (2021) zaměřující se na gastronomii s více než deseti letou praxí (vytváří aktuální téma a analýzy), by se měla správně pohybovat mezi hodnotami 25 %–30 % z celkové částky tržeb. Tím nebude vznikat situace, kdy by zaměstnavatel vykořisťoval své zaměstnance a poskytoval jim podstatně nižší mzdu, nebo naopak, nebude jim tak neúmyslně poskytovat vyšší mzdu. Hotel Krajka se ocitá těsně na hraně, a to v takové situaci, kdy jsou mzdové náklady vyšší. Nejedná se však o příliš vysoké odchýlení v rámci optimální výše, pohybuje se konkrétně v hodnotě 30,7 %. V tomto případě může nastat problém do budoucna, zaměstnanci totiž nebudou spokojeni, kdyby se jim měla snížit jejich mzda, ale pro podnik jsou to náklady, které nemusí být časem nejvyšší.

Při **stanovení ceny** nabízených pokrmů a nápojů je podnik ovlivněn konkurenční cenou. Podnik aktivně zjišťuje konkurenční cenu za podobné pokrmy či nápoje a poté cenu přizpůsobí vůči vlastnímu sortimentu. Snaží se obecně cenu sestavit tak, aby byla v rámci konkurence stejná, nebo lehce vyšší.

Na základě stanovení ceny souvisí i využívána **kalkulace ceny** za nabízené pokrmy a nápoje. Kalkulaci podnik provádí následovně: vezme v potaz potřebné náklady na výrobu jednoho pokrmu/nápoje, přidá k tomu hodnotu DPH a celou částku poté vynásobí hodnotou 2,8 (na základě toho vzniká přidaná hodnota). Hodnota, kterou podnik násobí celkovou částku se nejčastěji odvíjí od pokrmu, popřípadě nápoje, který je připravován. To znamená, zda se jedná o pokrm z denního menu či minutky, nebo se potřebná hodnota odvíjí od konkurence. Příklad kalkulace lze vidět v tabulce č. 4, ta obsahuje kalkulaci pokrmu, kterým je konkrétně salát Caesar. V tabulce se vyskytují veškeré potřebné suroviny na daný pokrm, jejich množství, cena za nákup jednoho kila suroviny, cena celého pokrmu za jednu porci bez přidané hodnoty a rovněž cenu, za kterou podnik prodává daný pokrm. Součástí tabulky je také cena s DPH, cena s marží a výše přidané marže.

Tabulka 4: Příklad kalkulace pokrmu – Salát Caesar

Suroviny	Množství	Cena/Kg	Cena/porce
	g	Kč	Kč
Ledový salát	200	82	16,4
Kuřecí maso	115	150	17,3
Slanina	20	229	4,6
Parmezán	20	879	17,6
Krutony	10	230	2,3
Caesar dresing	35	239	8,4
Celkem	400	1809	66,6
Suma nákladů 66,6 Kč			
Marže 123,68 Kč			
Cena s marží 190,28 Kč			
DPH 28,54 Kč			
Prodejní cena 218,82 Kč			

Zdroj: vlastní zpracování

Zde v tabulce č. 4 se jedná o vlastní zpracování kalkulace nabízeného pokrmu z menu podniku, která vychází z reálných hodnot ohledně ceny, a to jak z hlediska ceny za jedno kilo množství dané suroviny (v podobě reálné nákupní ceny), tak i cenu za jednu porci a reálnou

prodejní cenu. Zde se výpočty kalkulace shodují s takovou cenou, za kterou podnik daný produkt skutečně nabízí.

Analýza obchodních činností podniku

Mezi obchodní činnosti spadá **nákup**, který podnik vykonává relativně často, ten má zpravidla na starosti jednatel podniku, pan Prouza či provozní. Vše začíná vykonáváním pravidelných kontrol zaměstnanců, konkrétně kuchařů, co se týká všech surovin v kuchyni. Poté na kontrole číšníků v oblasti baru a samotného restauračního prostředí, zda je dostatek alkoholických a nealkoholických nápojů, dezertů a potřebného inventáře. Jednotliví zaměstnanci tak zjišťují, které suroviny či inventář jsou v nedostatečném množství a vyhotoví tak seznam, který předávají svému nadřízenému, ten poté zajistí samotný nákup chybějících surovin. V hotelové oblasti provádí kontrolu pokojská, to konkrétně ohledně vybavení, které obsahují jednotlivé pokoje. Zde se jedná především o dostatečné zásoby mýdla, produktů nabízených v minibaru, sáčky čaje a cukru, dále však i úklidové a čisticí prostředky k dodržování hygieny na pokojích. Kontroly vzhledem k dostatečnému množství surovin provádí pravidelně i pan Prouza.

Po analýze celkových nákladů podniku bylo zjištěno, že podnik má poměrně vysoké náklady z nákupu surovin. Po rozhovoru s paní provozní je největší problém v tom, že podnik musí nakupovat i takové suroviny, které jsou potřeba k přípravě pokrmů s minimálním zájmem ze strany zákazníků. Tyto suroviny musí mít podnik nakoupit a naskladnit, ale často dochází k jejich likvidaci. Podnik se však snaží tyto suroviny nadále využít a pracovat s nimi, i když to vždy není úplně lehké. Proto byla provedena analýza pokrmů za měsíc červen 2021, o které je minimální či nulová poptávka ze strany zákazníků. Celkový přehled těchto pokrmů obsahuje tabulka č. 5.

Tabulka 5: Přehled nejméně prodaných pokrmů

Název pokrmu	Cena pokrmu Kč	Prodané množství ks	Název pokrmu	Cena pokrmu Kč	Prodané množství ks
Ciabatta	30	0	Hovězí RUMP steak	319	3
Majoneza Aioli	45	0	Kešu	59	3
Buchtičky se šodo	109	2	Omáčka z lišek	55	3
Spaghetti s krevetami	269	2	Jalapeño Burger	239	4
Topinka se směsí	199	2	Filet z lososa	269	5
Vamberecký špíz	389	2	Marinovaný kuřecí steak	219	5
Arašídý	29	3	Pizza Quattro Stagioni	160	7

Zdroj: vlastní zpracování

Distribuce podniku se dělí na dvě části, první typ distribuce, který je nejčastější je přímá distribuční cesta v místě restaurace. Dále však podnik nabízí rozvoz pokrmů a nápojů po okolí. Hotel Krajka má výhodu, která je na základě umístění samotného podniku. Nachází se na náměstí, kde se pohybuje velký počet místních obyvatel, ale také turistů. Již při vstupu zákazníka se personál snaží poskytnout tu nejlepší péči a vybudovat tak kvalitní a pozitivní vztah se zákazníkem. Důležité je udržet si pozitivní reputaci podniku, díky čemuž se tak spokojení zákazníci budou nadále vracet do podniku a budou šířit vhodná doporučení svému okolí. Hotel také využívá online rezervační systém, tím nabízí pro své zákazníky možnost rezervace online. Možnost této rezervace má podnik na svých webových stránkách, lze využít možnosti QR kódu či kliknout a rezervaci pomoci aplikace Choice a zákazníci budou přesměrováni na potřebnou stránku. Tím se jedná o nepřímou distribuční cestu, která zákazníkovi usnadní potřebnou rezervaci a předá jistotu před návštěvou restaurace. K distribuci pokrmů a nápojů zákazníkovi na konkrétní adresu si podnik v průběhu pandemie Covid-19 zakoupil potřebné termo boxy k přepravě různých typů pokrmů. Tím zaručeně zůstane maximálně zachována kvalita a teplota potravin při přepravě. Podnik si rozvoz pokrmů zajišťuje sám za pomoci svého vlastního automobilu, kde nejčastěji rozváží objednávky pan jednatel David Prouza.

Další klíčovou oblastí je samotná **logistika**, kam spadá například skladování, dopravní náklady, výběr dodavatelů a samotní dodavatelé. Zde jsou důležití především **dodavatelé**, protože podnik staví své podnikání na základě prodeje pokrmů a nápojů z kvalitních a čerstvých surovin. Proto se podnik snaží vybírat takového dodavatele, který je spolehlivý, cenově dostupný a má dostatek zkušeností z profese. Při výběru vhodného dodavatele se podnik zaměřuje na následující kritéria:

- efektivnost dodavatele – zda splní termín dodávky, náklady spojené s dodáním surovin, splnění požadavků při přepravě, odpovídající množství a kvalita surovin;
- kvalita služeb – zajištění kvality a bezpečnosti při přepravě, zachování čerstvosti a kvality přepravovaných potravin;
- dopravní náklady – veškeré náklady spojené s dodáním surovin;
- doba dodávky – za jaký časový úsek je schopen dodavatel dodat zboží;
- cena – výběr dodavatele na základě nejvýhodnější cenové nabídky, zároveň možnost jednání o ceně, získání výhodných podmínek pro podnik či různé množstevní slevy;

- informace o dodavateli – dostupnost informací, které podnik potřebuje získat při výběru nejvhodnějšího dodavatele, webové stránky, kontaktní údaje a jiné.

Na základě všech těchto kritérií je podnik schopen analyzovat existujícího dodavatele a vybrat ideálního a spolehlivého dodavatele masa, masných výrobků, ovoce a zeleniny, jiných trvanlivých potravin či alkoholických a nealkoholických nápojů. Aktuálně podnik spolupracuje s dodavateli, které lze vidět v tabulce č. 6, zde jsou chronologicky seřazeni jednotliví dodavatelé, které podnik využívá nejčastěji.

Tabulka 6: Seznam největších dodavatelů

Seřazení	Dodavatel
1	Makro
2	Bidfood
3	JiP
4	Plzeňský prazdroj
5	Kofola
6	Coca-Cola

Zdroj: vlastní zpracování

Z této tabulky je zřejmé, že nejsilnějším a nejčastějším dodavatelem je obchodní řetězec Makro. Zde u všech uvedených dopravců je možnost dopravy zdarma, a to vždy u objednávky nad předem určené částky. U některých dopravců musí podnik vytvořit objednávku s předstihem, to konkrétně u dopravce Bidfood, a.s., kde se jedná o jeden den dopředu, dále u dodavatele pro Coca-Cola, s.r.o., kde doba předstihu objednávky je stanovena v délce čtyř dnů. Podnik má často opakovatelný problém s dopravci ohledně reklamace. Velmi často přijíždějí dodavatelé během největší návštěvnosti restaurace, tudíž jsou zaměstnanci časově zatíženi a nemají vždy čas vše do jednoho kusu zkontrolovat, pouze podepíší dodací list a zboží pečlivě nekontrolují. Proto se při dodatečné kontrole může stát, že některé zboží chybí či byla provedena náhrada konkrétní suroviny za jinou, nevyhovující surovinu. On-line reklamace jsou tak často neúspěšné, nic méně, podnik zde reaguje následovně: „Naštěstí je zde velká konkurence, takže stačí, když jim zavoláme, vysvětlíme situaci a oni nám to následně vyreklamují.“ Ohledně ceny si podnik nechává nacenit produkty, které nejčastěji nakupuje, ceník poté přeposílá jiným dodavatelům z toho důvodu, aby se dostali na lepší cenu v průběhu vyjednávání.

Podnik nakupuje stále potřebné suroviny, pravidelně objednává suroviny, které jsou potřeba při přípravě všech minutkových pokrmů a také na základě aktuálního týdenního menu. Podnik

provádí nákup prostřednictvím online systémů, kde si mohou snadněji hlídat cenu za jednotlivé suroviny. Při nákupu se podnik snaží volit takové dopravce, kteří dodají chybějící suroviny v dostatečně rychlém čase, správné kvalitě a při dobré ceně. Tyto dopravci jsou rovněž pod samotnými velkoobchody či podniky, přes které Hotel Krajka nakupuje jednotlivé suroviny.

Na základě analýzy aktuálních dodavatelů byla vytvořena rovněž analýza potenciálních dodavatelů pro poskytování hlavních surovin. Jedná se konkrétně o takové dodavatele, kteří mohou nabídnout podniku velmi dobrou kvalitu surovin za vyhovující ceny. Samotný přehled těchto dodavatelů se nachází v tabulce č. 7 níže.

Tabulka 7: Analýza potenciálních dodavatelů

Potenciální dodavatel	Zaměření	Cena	Výhody
Dobro, s.r.o.	Maso, masné výrobky	převážně podobná	široká nabídka
Ocean Food, s.r.o.	Ryby a mořské plody	nižší	vysoká kvalita
Maneo, s.r.o.	Nápoje	nižší	rozšířený sortiment
Tercie Doudleby, s.r.o.	Ovoce, zelenina a houby	možnost dohody	lokalita, kvalita

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že dodavatelé Ocean Food, s. r. o. či Maneo, s.r.o. jsou pro podnik velmi vyhovující volbou, a to na základě nižší ceny vzhledem ke stávajícím dodavatelům ryb a mořských plodů a nápojů. Podniku by mohl například Ocean Food nabídnout také možnost individuální ceny. V případě Maneo, s.r.o. je také výhodou toho, že nabízí velké množství dalších surovin, například maso a masné výrobky, mléčné výrobky, cukrovinky, ovoce a zeleninu, kávu a mnoho dalšího. Největším aktuálním dodavatelem masa pro podnik je Makro, kde jsou opravdu nízké ceny, avšak kvalita není vždy stoprocentní. Proto je zde obsažen dodavatel Dobro, s.r.o., který nabízí opravdu širokou škálu druhů masa, ryb a mořských plodů či uzenin. V tomto případě se jedná o velmi vysokou kvalitu těchto produktů za podobné ceny. V některých případech je cena nižší či o něco vyšší, často je však na stejné úrovni. Posledním potenciálním dodavatelem je Tercie Doudleby, s.r.o., jedná se o dodavatele ovoce, zeleniny a hub. Tercie Doudleby na trhu působí již od roku 1993, tudíž má bohaté zkušenosti. Navíc, hlavní sklad mají v Doudlebách nad Orlicí, což je 2,7 km od Hotelu Krajka. Z pohledu ceny je u dodavatele možnost sjednat pro podnik vyhovující částku za potřebné suroviny.

Součástí logistiky je také **skladování** potravin, při kterém musí být v restauraci dodržovány přísné hygienické podmínky určité zásady. Mezi tyto zásady patří například dodržení HACCP, oddělené skladování potravin a zabránění mikrobiologické kontaminace, skladování surovin ve vhodných a uzavíratelných nádobách, které musí být správně označeny, dodržení podmínek při

skladování (správná teplota, sucho či vlhko, potřebné světlo apod.). Samotné sklady v restauraci se dělí do čtyř hlavních skupin, jedná se o následující:

- suchý sklad – zde je teplota přibližně v rozmezí 14–18 °C, tento sklad je určen především pro potraviny jako jsou obiloviny, cukr, olej, luštěniny, těstoviny, rýže a další;
- chladný sklad – s teplotou v rozmezí 6–10 °C, zde se musí hlídat výhradně vlhkost a prostor, ve kterém se sklad nachází se musí pravidelně větrat – jsou zde uchovány výhradně různé druhy ovoce a zeleniny, dále například brambory či různé druhy kompotovaných potravin;
- mrazící sklady – zde se teplota pohybuje od -16 °C až -21 °C, jedná se konkrétně o dva mrazáky, kde jeden je vymezen na skladování jednotlivých druhů mas, zatímco ve druhém se skladují bezmasé výrobky;
- chladící sklady – teplota v těchto skladech je v rozmezí 0 °C až 8 °C, těchto skladů se nachází v podniku konkrétně šest, z toho tři tyto sklady jsou umístěny u baru, kde v jednom jsou skladovány nealkoholické nápoje (vody a džusy), ve druhém se nachází alkohol, který se skladuje ve chladu (bílé víno či likéry). Posledním chladícím skladem umístěným u baru je vitrína s nabízenými dezerty. Zbylé tři sklady toho druhu se nachází v kuchyni, kde jeden je určen na skladování masa a masných výrobků, druhý je určen na mléčné výrobky a vejce, poslední se používá k uschování dalších bezmasých potravin, které jsou nezbytné při přípravě denních minutek či poledního menu.

Do samotného skladování spadá také sklepní prostor, též by se mohl označit za chladný sklad, protože jsou zde podobné teploty, rovněž se zde musí hlídat vlhkost a maximální teplota, která by neměla přesáhnout 10 °C. Tyto prostory jsou vymezeny pro skladování všech druhů piva, Birella a Kofoly či jiné limonády, tyto nápoje jsou uchovány v tzv. keg sudech, které jsou napojeny na výčepní zařízení k baru. Podnik zde také občas skladuje jednotlivé druhy vína, když má zrovna u baru dostatečné množství.

Poslední z obchodních činností je již konečná činnost, kterou je **prodej**. V tomto případě se nabízejí jednotlivé stravovací služby, kam spadá prodej pokrmů a nápojů, rovněž jsou součástí ubytovací služby. Při prodeji pokrmů a nápojů je více možností, zákazník si může zakoupit jednotlivé pokrmy a nápoje na místě, s tím se pojí i konzumace pokrmu/nápoje v samotné restauraci. Dále je možnost prodeje pokrmů, které si zákazník objedná buď na místě, nebo prostřednictvím online systému či provede telefonní objednávku, poté si sám zákazník vyzvedne předem objednaný pokrm, který zaplatil předem přes již zmiňovaný online systém,

ale také může zaplatit na místě při převzetí své objednávky. Poslední možností prodeje restauračních služeb je online objednávka a rozvoz zákazníkovi, který zajišťuje samotný podnik. Při prodeji ubytovacích služeb musí zákazník postupovat přes online rezervační systém, který je dostupný na webových stránkách podniku, kde jsou obsaženy důležité informace vzhledem k obsazenosti pokojů, samotný výběr doby ubytování, ceníku za konkrétní ubytování vzhledem k počtu osob a době ubytování či seznam aktuální rezervace zákazníka. Po výběru provede zákazník rezervaci ubytování a následně vybere způsob platby.

Jedná se o osobní typ prodeje v rámci stravovacích, ale také ubytovacích služeb. Z toho vychází, že zaměstnanci jsou v přímém kontaktu se zákazníkem a mohou tak rychle a okamžitě reagovat na jednotlivá přání zákazníka či jeho stížnosti. Proto před samotným prodejem těchto služeb musí být zaměstnanci dostatečně připraveni a informováni vzhledem k aktuální nabídce pokrmů. Jedná se především o nabídce denního menu, číšníci musí mít dostatečné znalosti při obsluze zákazníků. Musí vědět, co právě podnik nabízí daný den, případné alergenů jednotlivých pokrmů, o jaký typ pokrmu se jedná v případě nejasného či matoucího názvu. Obecně by měl číšník znát stálou jídelní nabídku včetně nápojového lístku, nesmí dojít k nejasnostem a neznalosti zaměstnanců při dotázaní zákazníkem. Číšníci by také měli kvalitně vystupovat, působit mile a přátelsky, usmívat se a vždy vyhovět požadavkům zákazníka.

Rovněž zde spadá i samotná příprava jednotlivých prostorů, tím pádem v oblasti restaurace se jedná o estetickou úpravu, čistotu, vnější vzhled číšníků, upravenost, dostatečná znalost a informovanost, určité zkušenosti a minimální praxe s obsluhou zákazníků. Naopak kuchaři musí dbát na přísná hygienická opatření, mít připravené své pracoviště, být v souladu s jednotlivými pracovními postupy a normami, mít potřebné pracovní pomůcky a jiné. Při prodeji je nesmírně důležitá rychlost obsluhy, komunikace se zákazníkem, kvalita surovin, dodržení stejných pracovních postupů (například při střídání kuchařů by nemělo docházet, že každý z nich připravuje pokrmy s rozdílnými postupy a stejné pokrmy při přípravě jiným kuchařem mají různé chutě, konzistenci či vzhled). Před prodejem ubytovacích služeb má příslušný zaměstnanec (pokojská) na starosti přípravu všech pokojů, tím je na mysli úklid a splnění potřebných hygienických opatření, doplnění všech potřebných věcí v rámci nabízených služeb. Veškeré tyto atributy se snaží vedení restaurace a hotelu pravidelně kontrolovat a dohlížet na ně, to platí především při vystupování všech číšníků a jednání s hostem, na to se snaží v restauraci klást velký důraz.

Při prodeji stravovacích služeb platí pravidlo, kde by měly veškeré výnosy z pokrmů činit 60 – 80 %, zatímco výnosy z prodeje nápojů mají být v rozmezí 20–40 % z celkových tržeb

(Motyčka, 2011). Jedná se totiž o podnik, který staví své podnikání na poskytování stravovacích služeb, tím pádem má největší ziskovost právě z prodeje těchto služeb. Na základě těchto obecných pravidel byla sestavena tabulka vlastním zpracováním (č. 8), která poukazuje na procentuální poměr jednotlivých služeb vůči celkovým tržbám z prodeje. Jedná se pouze o průměrné hodnoty, které vychází z tabulky č. 2, která obsahuje průměrně vypočítány tržby za jednotlivé služby.

Tabulka 8: Poměr tržeb z jednotlivých služeb

Prodej služeb	Průměrné tržby/měsíc	Poměr v procentech
Pokrmý	732 000 Kč	62, 55 %
Nápoje	414 450 Kč	35, 41 %
Ubytování	18 630 Kč	1, 60 %
Pronájem	5 200 Kč	0, 44 %

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce se vyskytuje i poměr z tržeb za ubytování a z pronájmu prostoru, tyto hodnoty jsou zde však velmi nízké, což je na základě toho, že podnik staví svou podnikatelskou činnost v rámci poskytování stravovacích služeb, ze kterých generuje největší tržby. Pokud se však porovnájí hodnoty z této tabulky s obecným doporučením k poměru tržeb z pokrmů a nápojů, je viditelné, že podnik si staví dobře z hlediska prodeje nápojů. Při prodeji pokrmů je podnik sice v doporučené hranici, ale velmi okrajově. Měl by se tedy více zaměřit na to, co lze zlepšit, aby o něco zvýšil tyto hodnoty.

V rámci prodeje je rovněž spojena **distribuce podniku** se dělí na dvě části, první typ distribuce, který je nejčastější je přímá distribuční cesta v místě restaurace. Dále však podnik nabízí rozvoz pokrmů a nápojů po okolí. Hotel Krajka má výhodu, která je na základě umístění samotného podniku. Nachází se na náměstí, kde se pohybuje velký počet místních obyvatel, ale také turistů. Již při vstupu zákazníka se personál snaží poskytnout tu nejlepší péči a vybudovat tak kvalitní a pozitivní vztah se zákazníkem. Důležité je udržet si pozitivní reputaci podniku, díky čemuž se tak spokojení zákazníci budou nadále vracet do podniku a budou šířit vhodná doporučení svému okolí. Hotel také využívá online rezervační systém, tím nabízí pro své zákazníky možnost rezervace online. Možnost této rezervace má podnik na svých webových stránkách, lze využít možnosti QR kódu či kliknout a rezervaci pomoci aplikace Choice a zákazníci budou přeměrováni na potřebnou stránku. Tím se jedná o nepřímou distribuční cestu, která zákazníkovi usnadní potřebnou rezervaci a předá jistotu před návštěvou restaurace. K distribuci pokrmů a nápojů zákazníkovi na konkrétní adresu si podnik v průběhu pandemie covid-19 zakoupil potřebné termo boxy k přepravě různých typů pokrmů. Tím zaručeně zůstane

maximálně zachována kvalita a teplota potravin při přepravě. Podnik si rozvoz pokrmů zajišťuje sám za pomoci svého vlastního automobilu, kde nejčastěji rozváží objednávky pan jednatel David Prouza.

3.3 Analýza marketingových činností podniku

Tato část je zaměřena na jednotlivé analýzy současných marketingových činností podniku. Jedná se především o analýzu marketingového prostředí, které je rozděleno na mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Dále jsou zde obsaženy typické marketingové analýzy, jednou z nich je PESTLE analýza, která představuje určité faktory působící na podnik. Následuje Porterův model pěti sil (5F analýza), ta zobrazuje možný vývoj konkurence v daném odvětví, s tímto modelem se rovněž pojí analýza konkurenčních podniků, které mohou představovat pro podnik možné riziko. V konečné části je obsažena SWOT analýza podniku, která představuje silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti podniku.

Mikroprostředí podniku

Součástí mikroprostředí podniku jsou jednotliví zaměstnanci, kteří se podílejí na poskytování služeb, dále podniková kultura či samotné klima podniku a finanční stránka podniku. Na základě všech těchto atributů se Hotel Krajka zaměřuje na kvalitní poskytování stravovacích a ubytovacích služeb. Nabízí zákazníkům velké množství nápojů, jak alkoholických, tak i nealkoholických. Dále poskytuje zákazníkům velký výběr pokrmů, ty připravují z čerstvých a kvalitních surovin za účelem maximálně uspokojit zákazníka, který se bude spokojeně vracet a šířit pozitivní reklamu o podniku. Rovněž podnik dbá na rychlost a kvalitu pokrmů při přepravě.

Personál podniku se skládá kompletně z 8 zaměstnanců, jednoho vedoucího podniku a jedné provozní. Vedoucí podniku má na starosti jednotlivé aktivity spojené s finanční stránkou podniku, administrativní činnosti, plánování směn zaměstnanců a v době velké vytiženosti restaurace se zapojuje do obsluhy hostů a práce u baru. Provozní má na starosti jednotlivé číšníky, evidenci pracovní doby, rozvoz pokrmů a ubytování nově příchozích hostů. Dále jsou zde dva hlavní kuchaři, jejichž pracovní doba se střídá na základě předem domluveného pracovního plánu. Obvykle se jejich pracovní doba dělí na ranní a odpolední, kde se pouze vystřídají. Při ranní směně mají na starosti vaření jednotlivých pokrmů, které jsou součástí denního menu, potřebnou přípravu na druhý den, jednotlivé kontroly ohledně dostatečného množství všech surovin, dodržování čistoty. Pomocní kuchaři mají naplánovanou pracovní dobu zakládající se na směně hlavních kuchařů či podle obsazenosti restaurace.

Obecně pomáhají hlavnímu kuchaři, provádí jednotlivé přípravy na zhotovení všech naplánovaných pokrmů, mají na starosti úklid a dodržování čistoty na pracovních plochách a mytí nádobí. V oblasti „placu“ restaurace se vyskytují 2 hlavní servírky, které mají na starosti obsluhu hostů, přípravu nápojů z nápojového lístku, kontrolu dostatečného množství všech potřebných surovin, udržování čistoty a přijetí platby od zákazníka, včetně poskytnutí účtenky. Dále je zde jedna servírka, která má pracovní dobu pouze v dobách obědů, ta má na starosti přípravu pracoviště, doplnění jednotlivých nápojů do chladících skladů, obsluhu hostů a udržení čistoty na pracovišti. V hotelové oblasti je zde pouze jedna pokojská, která má na starosti přípravu jednotlivých pokojů, což zahrnuje úklid, doplnění minibaru a doplnění všech potřeb do koupelny.

Jednotliví zaměstnanci přijdou do kontaktu s odběrateli, dodavateli a veřejností, proto je u nich důležitá komunikace a vystupování. Obecně, servírky přijdou nejčastěji do kontaktu se zákazníkem, tudíž se u nich očekává kvalitní komunikace. Na základě vlastní zkušenosti lze vyzdvihnout vstřícnost a příjemné jednání jednotlivých zaměstnanců. Ovšem, některé servírky jsou občas méně komunikativní, ale pořád působí mile na zákazníky. Navíc, recenze podniku se velmi shodují, téměř nikdo si na personál nestěžoval a na základě zpětné vazby jsou zde pozitivní ohlasy vůči personálu. Samotný přehled recenzí lze sledovat v tabulce č. 9. Nejvíce negativních recenzí bylo v případě cizího jazyka, který personál moc dobře neovládal. Protože podnik hodnotili i zákazníci ze zahraničí, nejvíce například z Polska, Německa, ale také z Litvy či Švédska. Výčet této zpětné vazby od zákazníků je zde vyobrazen pouze na základě písemných komentářích, nejsou zde obsaženy recenze pouze se samotnou známkou hodnocení bez dalšího komentáře. Ukázka negativní recenze z portálu Google (2022) je následující: „*velice zvláštní přístup personálu.*“ Z portálu Booking (2022) je stížnost od zákazníka ze zahraničí, a to konkrétně: „*Samotný personál nemluvil anglicky vůbec nebo jen průměrně.*“ Ovšem pozitivních recenzí je zde větší množství, například z portálu Hotel (2021): „*Vše bylo perfektní. Ochota personálu, pro které nic nebyl problém.*“

Tabulka 9: Přehled zpětné vazby v rámci personálu

Portál	Sledované období	Pozitivní recenze	Negativní recenze
Booking.com	2021–2022	12	5
Hotel.cz	2019–2022	6	1
Firmy.cz	2022	1	žádná
Google.cz	2022–2023	18	6

Zdroj: vlastní zpracování

Bohužel, občas se stane nějaká menší či větší škoda (manko) z nedbalosti či při spěchu zaměstnanců. V tomto případě, pokud se jedná o menší škodu, následuje jen upozornění na chybu, která k tomu vedla. Při větších a dražších škodách se přistupuje podobně, jen je dále detailněji řešen důvod vzniku škody. Při úmyslné škodě jsou zaměstnanci povinni škodu nahradit.

Součástí mikroprostředí podniku jsou také poskytované **produkty a služby**, a to jak v rámci restaurační, tak hotelové. V restauraci si zákazníci mohou vybrat z širokého výběru produktů, které podnik vyrábí na základě vlastní výroby, ale také jsou v nabídce produkty od jiných výrobců, ty podnik nakoupí a následně prodává s přidanou marží. Jedna z možností výběru je nabídka z denního menu, které restaurace nabízí v poledních hodinách od 11–14 hodin. Součástí poledního menu je výběr ze sedmi pokrmů, kde restaurace nabízí jeden pokrm ve vegetariánské podobě, mimo tyto pokrmy je zde obsažena ještě polévka a dezert. Další možnost výběru je ze stálého jídelního lístku, který je pro zákazníky dostupný od 14 hodin. Zde je nabídka teplých předkrmů, polévek, výběr z kuřecího, vepřového a hovězího masa, ryb a mořských pokrmů, steaků, salátů, burgerů, specialit podniku, dětských jídel, chuťovek k pivu, bezmasých pokrmů, dezertů, široký výběr pizza menu, příloh a omáček. Také je v restauraci rozsáhlý výběr nápojů, který obsahuje aperitiv, čepovaná piva, víno, míchané nápoje, brandy, whisky, pálenky, destiláty, likéry, gin, nealkoholické nápoje a teplé nápoje (včetně kávy). Podnik také nabízí bezplatné služby, kam spadá připojení na WIFI síť, venkovní dětský koutek, v letních měsících venkovní zahrádku, rozvoz objednaných pokrmů ve městě Vamberk zdarma, objednávka pokrmů či rezervace stolu online. V rámci poskytování stravovacích služeb byla sestavena tabulka č. 10, která vyobrazuje zpětnou vazbu od zákazníků.

Tabulka 10: Přehled zpětné vazby k nabídce stravovacích služeb

Portál	Sledované období	Pozitivní recenze	Negativní recenze
Booking.com	2021–2022	15	11
Hotel.cz	2019–2022	2	3
Firmy.cz	2022	žádná	2
Google.cz	2022–2023	21	10

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě této tabulky nutno podotknout, že nejvíce negativních recenzí směřovalo k poměrně malé nabídce při snídaních. Dále se jednalo o nabídku pokrmů v menu, která přišla zákazníkům velmi těžká a rozsáhlá v rámci přípravy pokrmů prostřednictvím smažení. Ukázka negativních recenzí z portálu Booking (2022): „*Snídaně byly s malým výběrem a stále se opakoval stejný sortiment.*“ Nebo také další negativní recenze z tohoto portálu: „*Chybí ovoce*

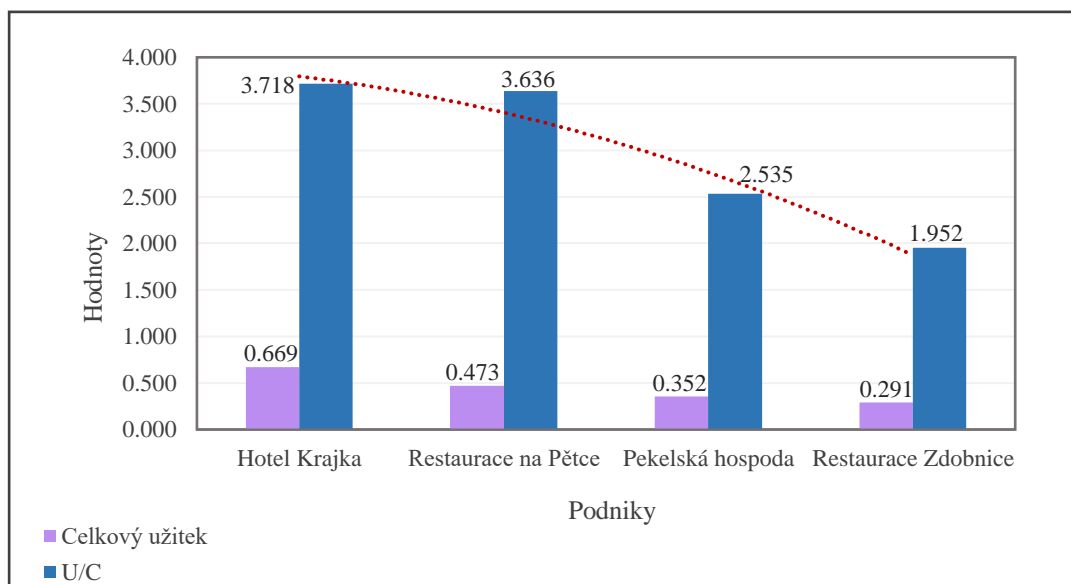
a zelenina k snídani.“ Naopak pozitivní ohlas z portálu Booking (2021): „*V restauraci nám moc chutnalo - večere, přiměřené ceny za vynikající jídlo.*“ Ale také pozitivní recenze z portálu Google (2022): „*kvalitní kuchyně, kde si můžete dát třeba pizzu lepší než z pizzerie.*“

V hotelové části si zákazníci mohou vybrat jednotlivé pokoje dle nabídky na webových stránkách podniku. Jedná se především o výběr pokojů na základě kritérií, jako například doba ubytování, počet osob, zda je balkon součástí pokoje, kuchyňka na pokoji či výhledu z okna. Dále jsou v nabídce tři pobytové balíčky, kde jeden je pro rodinu s dětmi a zbylé dva jsou pro páry. Všechny typy pokojů obsahují včetně postele a úložného prostoru také vlastní sociální zařízení, WIFI připojení, televizi, minibar, trezor s číselným kódem, individuálně ovládané topení, vstup do pokoje na elektronickou kartu. Součástí jsou rovněž bezplatné služby poskytované hotelovým hostům, jako například asistenční služby hotelové recepce (kopírka, fax či poskytnutí nezbytných informací), využití parkoviště, donáška na pokoj a před ubytováním online rezervace pokoje. Pár negativních reakcí směřovalo k absenci výtahu, to z toho důvodu, že na hotelu jsou poměrně strmé schody. Také fakt, že na pokojích je slyšet rušící hluk z ulice, jsou zde tvrdší a méně pohodlné matrace. Hostům však často chybělo vybavení v kuchyňce, měli problém s WIFI připojením, další negativní ohlas směřuje k ceně, která je dle zákazníků vyšší, než by měla být.

Jelikož do mikroprostředí podniku spadá marketingový mix 7P, byla následně vytvořena příloha A, která porovnává analyzovaný podnik s konkurencí. Mezi nástroje marketingového mixu spadá produkt, cena, distribuce, propagace, lidský faktor, proces a materiální prostředí. Byly vybrány jednotlivé faktory z každého podniku, které jsou součástí tohoto mixu. V rámci produktů je zde obsažena nabídka vegetariánských a jiných alternativních pokrmů v dané restauraci, to právě na základě zvyšující se oblíbenosti tohoto stravování. Cena zahrnuje průměrnou cenu pokrmů denního a poté stálého menu. Distribuce je zde myšlena v podobě možnosti rozvozu pokrmů, což je služba poskytovaná podniky dobrovolně, často však zákazníci právě dovoz pokrmů vyhledávají, tento fakt je potvrzen na základě statistiky z portálu (Statista, 2022). Propagace je zde vyobrazena v podobě sociálních sítí jednotlivých podniků a také hodnocení podniků. Právě hodnocení podniků zapříčiní rozhodnutí potenciálních zákazníků o jejich návštěvnosti. Lidským faktorem se rozumí počet personálu v podniku. Čím více personálu podnik má, tím více se mohou věnovat zákazníkovi a maximálně zpříjemnit jeho návštěvu. Proces zahrnuje otevírací dobu podniků, online rezervace či možnost parkování. Jedná se o způsob uspokojení potřeb zákazníků, spadá zde i snaha o zpříjemnění návštěvy zákazníků. Pro zákazníky bude rozhodně příjemnější, když daný podnik nabízí možnost parkování a online

rezervaci, protože oba tyto faktory lze pojmout z hlediska úspory času. Zákazník nebude muset řešit problém s parkováním a v rámci online rezervace má jistotu, že bude mít volný stůl pro požadovaný počet osob. Materiální prostředí zde zahrnuje počet míst v jednotlivých podnicích, možnost venkovního sezení a salonku. Tyto faktory se zaměřují na kvalitu vnitřního i vnějšího prostředí, opět se tak jedná o možnost výběru podniku zákazníkem při výběru podniku.

Vybrané konkurenční podniky jsou Restaurace na Pětce, Pekelská hospoda a Restaurace Zdobnice. Tyto restaurace jsou srovnány s Hotelem Krajka, to podle jednotlivých kritérií, které lze sledovat v příloze A. Bodové hodnocení bylo vytvořeno na základě spolupráce s provozní podniku. Tyto body vyobrazují důležitost porovnávaných kategorií, kde hodnota 10 je nejvyšší důležitost, zatímco 1 nejmenší důležitost. K jednotlivým podnikům se přidávají potřebné hodnoty dle skutečného stavu. Tyto hodnoty je možné detailněji sledovat v podkapitole 3.3 Analýza marketingových činností podniku, to konkrétně v analýze 5F při stávající konkurenci podniku. Hodnota, která vznikla z celkového užitku a následném vydělení cenou, je poté násobena číslem 100 pro lepší orientaci. Výsledek této metody poukazuje na to, že Hotel Krajka dopadl nejlépe dle srovnání. Pro lepší přehled byl vytvořen graf, který lze sledovat v obrázku č. 6 a představuje srovnání podniků dle celkového užitku a dále porovnání celkového užitku s cenou. V grafu lze sledovat hodnoty, které jsou převzaty z přílohy A, také k nim pojící se podniky.



Obrázek 7: Konkurenceschopnost vycházející z aditivní metody

Zdroj: vlastní zpracování

Mezoprostředí a makroprostředí podniku

Do **mezoprostředí** spadají jednotliví dodavatelé, konkurence, zákazníci či prostředí v okolí Hotelu Krajka. Přehled největších dodavatelů obsahuje tabulka č. 6, ta se vyskytuje v analýze obchodních činností, kam spadá například i samotná logistika či výběr dodavatelů. Konkurence je dále analyzována v poslední části marketingových činností podniku. Velký vliv v tomto prostředí mají také zákazníci a veřejnost. Proto se podnik snaží poskytovat veškeré produkty s maximální kvalitou a zajistit si tak vysoký počet spokojených zákazníků. Bohužel i tak jsou zákazníci, kteří nejsou spokojeni a šíří tak negativní povědomí o podniku. S tímto problémem se však potýká každý podnikatel a je důležité ho řešit, nebrat negativní kritiku na lehkou váhu a nepřehlížet ji.

Dále jsou zde partneři podniku, jedná se především o Pilsner Urquell, který poskytne podniku své propagační předměty a inventář. Součástí tohoto inventáře jsou například sklenice, pod tácky, popelníky, slunečník a dříve i ubrusy. Podnik rovněž spolupracuje se společností Café Reserva, společně tak vytvořili prémiové kávové směsi. Z těchto směsí Hotel Krajka připravuje svým zákazníkům jednotlivé druhy kávy. Navíc, sám podnik sponzoruje vamberecký nohejbal a má tak obsažené své logo na dresech hráčů za Vamberk. Také podporuje místní plesy v rámci příspěvku na tombolu. Snaží se tak udržet samotnou image hotelu, zvýšit povědomí o své působnosti a získat pozitivní pohled ze strany veřejnosti.

Makroprostředí podniku v sobě obsahuje jednotlivé vnější faktory působící na podnik. Tyto působící činitele jsou dále rozebrány prostřednictvím PESTLE analýzy, která se vyskytuje níže. Jsou zde konkrétní oblasti, kam spadá politická, ekonomická, sociálně-kulturní, technologická, legislativní a enviromentální.

PESTLE analýza

V této analýze byly zjišťovány jednotlivé faktory, které mají vliv na podnik při poskytování stravovacích služeb, to konkrétně z oblasti politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální. Jedná se o představení nejsilnějších faktorů v rámci vnějšího prostředí, které mají vliv na podnik, a to v současnosti, ale také na blízkou budoucnost.

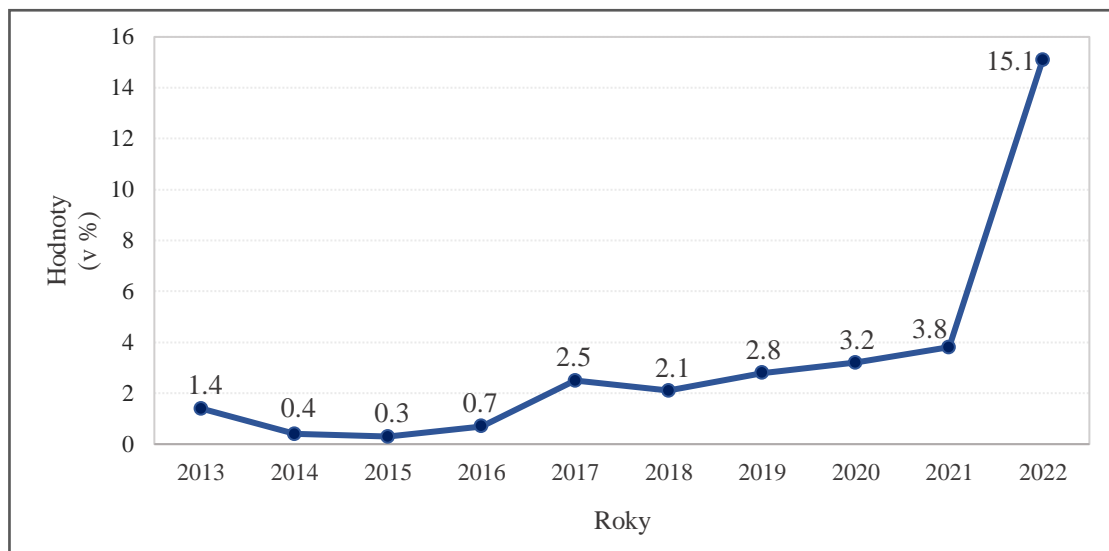
Politické faktory mohou mít značný vliv na samotný provoz podniku, mezi tyto hlavní faktory spadá daňová politika. Jedná se konkrétně o změny v sazbách DPH u stravovacích služeb, které platí od 1. 5. 2020. Nové sazby se vztahují například na jednotlivé pokrmy, které zákazník konzumuje přímo v restauraci, zde bude sazba DPH 10 %. Pokud si však zákazník zakoupený pokrm odnese z restaurace, sazba DPH už se zvyšuje na 15 %. Podobné pravidlo

platí i při konzumaci točeného piva, které podle sazby DPH 10 %, pokud je opět konzumováno přímo v restauraci. V případě, kdy je točené pivo odnášeno z restaurace, sazba DPH se zvyšuje na 21 %. Při konzumaci lahvového piva se změna v sazbě DPH nezměnila, pořád zůstává ve výši 21 %, i přes to, že se pivo konzumuje na místě.

Vláda zvažuje o změně sazeb DPH v gastronomickém odvětví. Místo aktuálních sazeb, které jsou ve výši 10 % a 15 %, by se od dalšího roku měla nově zavést jednotná sazba ve výši 13 až 14 %. To by znamenalo zvýšení sazby na pokrmy konzumované přímo v restauraci, rovněž se to týká zvýšení sazby točeného piva, které je taktéž konzumováno zákazníky v místě restaurace. Podle ČTK (2023) by změna sazby DPH měla negativní následky v odvětví gastronomie, které by vedly ke snížení ziskovosti restaurací a hrozilo by riziko zavírání podniků, především na vesnicích či v menších městech. Dokonce se k tématu vyjádřil i výkonný ředitel Českého gastronomického institutu (Adam Eliáš), který zastává názor toho, že by se toto téma nemělo otvírat.

V rámci politických faktorů mají na podnik dále vliv spotřební daně, které se v České republice používají od 1. 1. 1993 a původně byly upraveny zákonem č. 587/1992 Sb., o spotřebních daních. Tento zákon se několikrát novelizoval do aktuální podoby, a to zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních. Jedná se konkrétně daň z minerálních olejů, daň z lihu, daň z piva, daň z vína a meziproductů, daň z tabákových výrobků a daň ze surového tabáku (Celní správa ČR, 2022).

Ekonomické faktory zahrnují vliv inflace, která je na základě aktuální situace poměrně vysoká, jedná se tak o jeden z nejdůležitějších faktorů v této oblasti. Samotný vývoj inflace za posledních pět let znázorňuje graf, který je vyobrazen v obrázku č. 7. Na základě tohoto grafu lze pozorovat značný růst inflace, což je důsledkem především pandemie covid-19 a následně válkou na Ukrajině. Na základě toho jsou ovlivněny zejména ceny potravin, kam spadá mouka, chléb, drůbeží maso, mléko, oleje a tuky, vejce a cukr. Jelikož se jedná o podnik, který poskytuje především stravovací služby, má zdražování těchto potravin negativní vliv. Výrobní náklady při zhotovení daných pokrmů se tak zvyšují, podnik tak bude mít nižší tržby, pokud nezavede vyšší ceny.



Obrázek 8: Vývoj inflace v jednotlivých letech

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2023

Dalším ovlivňujícím faktorem v rámci ekonomické oblasti je aktuální energetická krize, která má negativní dopady nejen na výdaje podniků, ale také domácností. Jedná se však o problém, který je propojen s inflací, protože při rostoucí míře inflace rostou i ceny za energie. Energetická krize nastala v průběhu roku 2022 vlivem války na Ukrajině. V rámci tohoto problému se řeší nedostatek energie a neustále zvyšující se poptávka. Později však vláda České republiky schválila novelu energetického zákona, která umožní zastropovat ceny energií. Dopad této krize může mít stále negativní následky pro podnik. Většina obyvatelstva se bude snažit ušetřit své peněžní prostředky, a to tak, že se vyhnou návštěvě restaurací a podobných podniků. To vychází především z říjnového průzkumu v roce 2022, kdy vzrostl počet obyvatel, kteří mají nízký finanční rozpočet a nemohou si dovolit pravidelné návštěvy restaurací (Jezdinský a kol., 2023). Nejen, že podnik měl mnohem vyšší náklady v době energetické krize, ale také hrozí velké riziko snižování počtu návštěvnosti, což by vedlo ke snížení zisku.

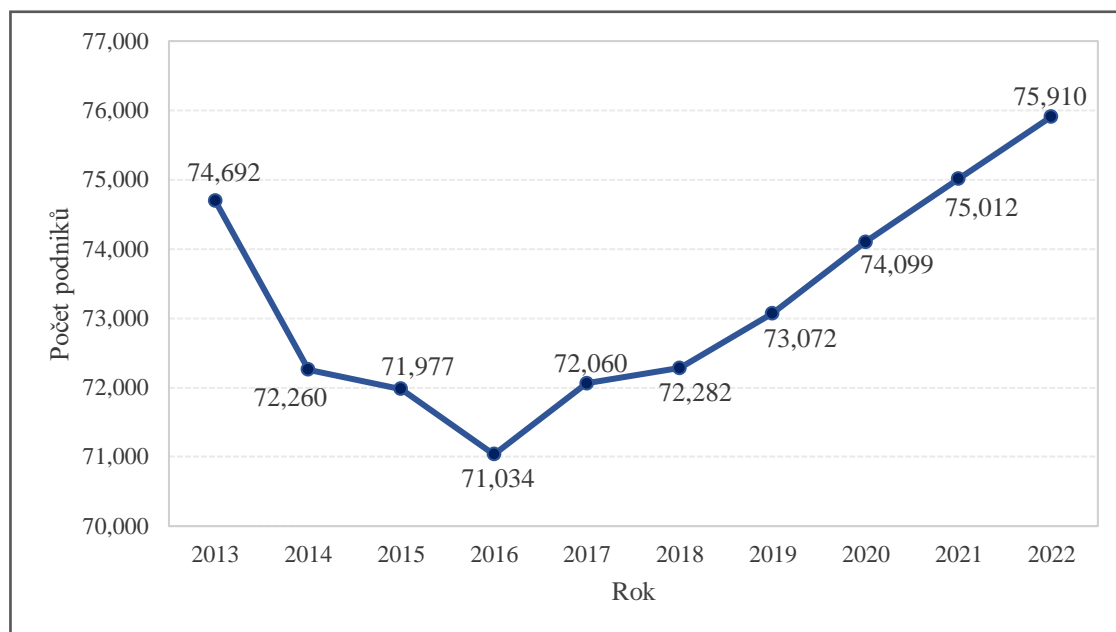
Mezi ekonomické faktory také spadá míra nezaměstnanosti v České republice, která činila za rok 2022 hodnotu 3,7 %. Podle Úřadu práce ČR (2023) se jedná tedy o vyšší počet nezaměstnaných osob oproti předchozímu roku. Za rok 2022 bylo konkrétně o 13 630 nezaměstnaných osob více vzhledem k roku 2021. Tento fakt může být opět zapříčiněn několika situacemi, jednou z nich může být opět dozvuk pandemie covid-19 či začínající válka na Ukrajině v roce 2022. Pořád se však jedná o jednu z nejnižších mír nezaměstnanosti v rámci EU. Pokud se však bude nezaměstnanost dále zvyšovat, bude to znamenat růst nabídky pracovní síly.

Sociální faktory mají vliv na poptávku a nabídku jednotlivých služeb a produktů. Do této oblasti spadá demografický vývoj, jako je úroveň vzdělání, věk obyvatelstva a jejich celkové zájmy. Je důležité zmínit, že v současné době se zvyšuje počet obyvatel s vysokoškolským vzděláním, z toho vychází, že tito lidé mají i vyšší příjmy a mohou si tak dovolit nejen pravidelně navštěvovat restaurační a ubytovací zařízení, ale také si rádi připlatí za lepší kvalitu. V rámci sociálních faktorů je také důležitý věk zákazníků, kdy nejčastěji podnik navštěvují mladí lidé v rámci odpoledních a večerních hodinách. Vzhledem k tomu, že se obvykle jedná o zákazníky, kteří jsou mladší osmnácti let, zaměstnanci tak musí brát v potaz tento fakt a kontrolovat plnoletost v jejich dokladech při objednání alkoholických nápojů. V minulosti se několikrát stalo, že si zákazníci objednali alkoholické nápoje i přes to, že nebyli plnoletí. Po nezdařeném pokusu objednávky odešli z restaurace.

Podnik sídlí v centru města, což má pozitivní dopad. V oblasti podniku se tak pohybuje velké množství lidí, ať už místních obyvatel či turistů. Každý zákazník má konkrétní potřeby, ale rovněž požadavky a zájmy. Velký počet lidí se v současnosti zabývá různými druhy zdravého životního stylu a alternativními druhy stravování, kam spadají například různé druhy vegetariánství, veganství, různorodost stravy, bezlepkové diety, konzumace raw potravin, omezování cukrů či obecně zdravá strava v podobě využití velkého množství ovoce a zeleniny. Poslední dobou se zvyšuje počet vegetariánů a veganů v České republice, už 4 % českých občanů nejí maso. Zhruba každý desátý Čech má již zkušenosti s veganstvím a mnohem více lidí má zkušenosti s vegetariánstvím. Oblíbenými potravinami je především čočka, cizrna, červená řepa, bulgur či quinoa. Tyto potraviny však spadají nejen do alternativních druhů stravování, ale spojují se často se zdravým životním stylem (Hardyn, 2021).

Technologické faktory se týkají vývoje různých technologií a jejich využití. Na podnik má značný vliv jeho umístění, protože se nachází v průmyslové zóně. V jeho širokém okolí se neustále rozšiřují technologické společnosti, které potřebují více zaměstnanců, ti se občas ubytovávají právě v Hotelu Krajka. Samotný vývoj podniků v Královohradeckém kraji lze pozorovat v grafu, který obsahuje obrázek č. 7 níže. Na restaurační zařízení nemají technologie příliš velký vliv, jelikož v současnosti je vybavení v restauracích na velmi dobré úrovni. Jedná se zde především o určité novinky v této oblasti a rovněž vybavení, které využívá konkurence. Největší vliv na podnik má digitalizace, jedná se konkrétně o trend v oblasti restauračního zařízení, kdy se využívají online technologie, kam spadá například online evidence, objednávka pokrmů pomocí online systému, spolupráce s dovozkovými službami či online rezervace.

„Veškeré tyto inovace jsou v současnosti velmi populární a často je zákazníci vnímají za samozřejmost“, tvrdí vedoucí podniku Hotelu Krajka.



Obrázek 9: Počet ekonomických subjektů v Královéhradeckém kraji se zjištěnou aktivitou

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2023

Legislativní faktory se skládají především ze zákonů, vyhlášek a nařízení vlády. Do této oblasti spadá například zákon č. 65/2017 Sb., který se vztahuje na zákaz kouření v restauracích a barech, tento zákon je v platnosti od 31. 5. 2017. V té době to mělo značně negativní vliv na podnik, který se prokázal nižší návštěvností. Poměrně důležité pro podniky v oblasti gastronomie jsou hygienické požadavky, které podává Ministerstvo zdravotnictví. Veškeré tyto požadavky musí podnik a jeho zaměstnanci striktně dodržovat, jedná se například o přísné podmínky při přípravě pokrmů, jejich skladování, přípravu a rozvoz zákazníkovi. V rámci těchto podmínek musí každý pracovník, který má bezprostřední kontakt s potravinami, vlastnit potravinářský průkaz (neboli zdravotní průkaz). Tento průkaz musí vlastnit nejen každý zaměstnanec, ale rovněž i zaměstnavatel. Součástí hygienických předpisů je rovněž HACCP (systém analýzy rizika stanovení kritických kontrolních bodů), který je povinný pro každého výrobce v oblasti potravin. Jedná se o nařízení Evropského parlamentu a Rady Evropské Unie (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin, vzniklého dne 29. dubna 2004. Spočívá především v kontrole zdravotní nezávadnosti potravin, omezení výskytu zdravotně závadných potravin a splnění dalších legislativních požadavků na hygienu a zdravotní nezávadnost při práci s potravinami.

Do legislativy, která má vliv na podnik, dále spadá například Vyhláška č. 366/2005 Sb. o požadavcích vztahujících se na některé zmrazené potraviny, v platném znění. Vyhláška č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, v platném znění. Nařízení vlády č. 98/2005 Sb., kterým se stanoví systém rychlého varování o vzniku rizika ohrožení zdraví lidí z potravin a krmiv. Největší vliv mělo na podnik nařízení vlády v rámci protipandemických opatření v průběhu pandemie covid-19. V této době se muselo dodržovat nespočetně mnoho hygienických opatření, kde ze začátku musela být restaurace dokonce uzavřena. V současné době však není nutné tyto protipandemické opatření udržovat.

Environmentální faktory obsahují například zacházení s odpady, kam spadá především třídění odpadu a recyklace. Určitý podíl zákazníků vyhledává takové podniky, které jsou ekologicky zaměřené a zodpovědné. Prvním krokem pro to, aby byl podnik více ekologicky zodpovědný může být právě zavedení tříděného odpadu. Jedná se o to, že poslední dobou je právě ekologie, především z hlediska tříděného odpadu a recyklace, častým tématem například ve společnosti. Součástí environmentálního prostředí je také často řešené téma vody a energie. Plno podniků, v rámci poskytování stravovacích služeb, se snaží omezovat plýtvání vody a energií, tím pádem to má vliv i na Hotel Krajka, který musí jít tak zvaně s dobou.

Současným trendem je obliba lidí, objednávat si často pokrmy domů. To však znamená růst používání obalů k uchování a přepravě těchto pokrmů. V rámci environmentálního prostředí se obecně společnost snaží minimalizovat počet odpadu plastu. Z toho vyplývá, že by se podniky měly zaměřit na eliminaci plastových obalů a nahrazovat je postupně obaly jinými, to například z recyklovatelného materiálu (papírové misky či boxy z cukrové třtiny). Velká spotřeba obalů vzrostla především v průběhu pandemie, kdy mohly restaurace prodávat pouze pokrmy s sebou. Existuje však možnost, že si lidé donesou svou vlastní krabičku, do které jim podnik připraví jejich pokrm, tím se sníží velká spotřeba obalů a plastů celkově.

Porterova analýza 5F

Tato analýza slouží výhradně k získání informací o marketingovém mezoprostředí podniku, kde působí jednotlivé faktory. Jedná se tedy o stávající konkurenci pro podnik, která se na trhu aktuálně nachází. Dále jsou to potenciální konkurence, ta může nově vstoupit na trh a ohrozit budoucí činnosti podniku, poté se zde vyskytují dodavatelé a zákazníci, kteří jsou v kontaktu s podnikem. Poslední částí této analýzy jsou substituty, které mohou podniku uškodit právě tím, že nahradí produkty či služby podniku a následně je budou nabízet.

Stávající konkurence pro podnik sídlící v již zmiňovaném městě Vamberk, které se nachází v královehradeckém kraji, není příliš malá. Počet obyvatel v tomto městě je evidováno k roku 2022, a to konkrétně 4 530 lidí. V samotném Vamberku, se mimo zkoumaný podnik, nachází 7 restaurací, které představují konkurenci pro Hotel Krajka. Následně jsou detailněji zkoumány tři konkurenční podniky s nejvyšší mírou rizika pro podnik (tabulka č. 12), jedná se o restaurace Pekelská hospoda, Restaurace na Pětce a Restaurace Zdobnice. Zkoumané konkurenční podniky byly vybrány v rámci rozhovoru s majitelem Hotelu Krajka, který zmínil právě tyto konkurenty za největší hrozby. Je tomu tak především proto, že někteří z nich nemají například kuchaře, ale vaří sám majitel, proto si mohou dovolit nabízet pokrmy za nižší ceny. Navíc, právě o těchto konkurentů se mohou zákazníci dozvědět na jejich internetových stránkách. Jiné restaurace ve Vamberku nemají vytvořené žádné webové stránky či sociální sítě. Na základě zkoumané konkurence je podnik nejvíce ohrožen především podnikem Restaurace na Pětce, to z důvodu nízké ceny nabízených pokrmů, prostornějšího interiéru a rovněž dobré lokace podniku. Navíc, úroveň tohoto podniku je z celé konkurence nejvíce podobná právě Hotelu Krajka. Vše tedy odpovídá tomu, že se jedná o hlavního konkurenta. Jelikož je Restaurace na Pětce situována téměř vedle Hotelu Krajka, lidé si mohou vybrat podnik i na základě vzhledu, kde vítězí spíše Hotel Krajka, jelikož má novější design a na první pohled působí novým dojmem.

Tabulka 11: Srovnání současné konkurence s podnikem

Kategorie		Hotel Krajka	Restaurace na Pětce	Pekelská hospoda	Restaurace Zdobnice	Nástroje marketingového mixu
Hodnocení Firmy.cz	<i>nejvýše 5</i>	3,8	4,8	5	/	Propagace
Hodnocení Google.cz	<i>nejvýše 5</i>	4,3	4,1	4,6	3,9	Propagace
Místa k sezení	<i>počet</i>	32	30	36	46	Materiální prostředí
Venkovní sezení	<i>ANO/NE</i>	ANO	ANO	ANO	ANO	Materiální prostředí
Možnost salónku	<i>ANO/NE</i>	ANO	NE	NE	NE	Materiální prostředí
Rozvoz pokrmů	<i>ANO/NE</i>	ANO	NE	NE	NE	Distribuce
Otevírací doba - víkend	<i>hod.</i>	11–22	15–23	17–24	10–23	Proces
Otevírací doba - všední dny	<i>hod.</i>	10:30–21	10–23	17–22	10–23	Proces
Sociální síť	/	Facebook, Instagram	NE	NE	NE	Propagace
Průměrná cena pokrmů polední menu	<i>Kč</i>	140	122	/	130	Cena
Průměrná cena pokrmů stálá nabídka	<i>Kč</i>	220	156	149	/	Cena
Online rezervace	<i>ANO/NE</i>	ANO	NE	NE	NE	Proces
Vegetariánské pokrmy	<i>ANO/NE</i>	ANO	ANO	ANO	NE	Produkt
Další alternativní pokrmy	<i>ANO/NE</i>	NE	NE	NE	NE	Produkt
Možnost parkoviště	<i>ANO/NE</i>	ANO	NE	NE	ANO	Proces
Personál	<i>počet</i>	10	7	4	6	Lidský faktor

Zdroj: vlastní zpracování

Tato tabulka obsahuje porovnání podniku s konkurencí, která má vliv na Hotel Krajka. Jedná se především o analýzu marketingového mixu 7P. Na základě hodnocení od zákazníků je na tom nejlépe Pekelská hospoda, která má nejvíce pozitivní ohlas. V rámci dalších poskytovaných služeb je jednoznačným vítězem Hotel Krajka, která nabízí venkovní sezení, salonek a rozvoz pokrmů, ostatní konkurence nabízí pouze venkovní sezení. Nejsilnější konkurencí vzhledem k nabídce pokrmů je zde Restaurace na Pětce, ta jediná mimo Hotel Krajka má možnost poledního i stálého menu. Navíc, oproti Hotelu Krajka nabízí pokrmy za nižší cenu, tím je velká pravděpodobnost, že zákazníci budou volit podnik dle ceny. Pekelská hospoda nabízí pouze stálou nabídku v pozdějších hodinách a Restaurace Zdobnice má pouze polední menu, které nabízí po celý den.

Hrozba nově vstupující konkurence pro zkoumaný podnik je velmi nízká. Město Vamberk není rozsáhlé, navíc v současnosti je zde poměrně velké množství restaurací. Lze říci, že trh v rámci stravovacích zařízení je dostatečně nasycen a není zde příliš místa pro nově vznikající konkurenci. To dokazuje i fakt, že v poslední době byla velká řada restaurací v tomto městě uzavřena. Během posledních let ukončily svou působnost například podniky, jako jsou Restaurace U Jiřího, Chata na Vyhlídce, Pizzerie La Vita či Restaurace U Jana. Mohlo se jednat o jistou vidinu toho, že místní restaurace nejsou na příliš vysoké úrovni, ale otevření nových restaurací bylo v této lokalitě zbytečné a vedlo to k jejich následnému ukončení. Rovněž se mohlo jednat o neschopnost podnikatelů, kteří měli málo zkušeností, ale největší pravděpodobností je již zmiňovaný trh, který je v této oblasti nasycen. Samotná nasycenost trhu ve městě Vamberk je znázorněna v tabulce č. 13, která dokazuje fakt, že je trh skutečně nasycen. Tabulka obsahuje město Vamberk, které je srovnáno s dalšími třemi městy, které mají podobný počet obyvatelstva a rozlohu. Následně byly sečteny veškeré restaurace v těchto městech. Jelikož má pouze jedno město stejný počet restaurací a zbylé dvě města obsahují restaurací méně, trh ve Vamberku z hlediska stravovacích služeb je dostatečně nasycen. V rámci této komparace je součástí také turistická atraktivita, to konkrétně turistická místa, která jsou ve všech porovnávaných městech. Jedná se zde o nacházející náměstí, muzeum, zámek, kostel, park, rybník, ale také kadeřnictví či různé obchody.

Tabulka 12: Komparace počtu restaurací ve vybraných městech

Město	Počet obyvatelstva	Rozloha (km ²)	Počet restaurací
Vamberk	4 530	21,03	8
Kynšperk nad Ohří	4 590	23,31	8
Chropyně	4 749	19,00	7
Sezemice	4 062	22,15	6

Zdroj: vlastní zpracování

Přes všechna tato fakta může i tak nastat situace, kdy se vyskytne hrozba nové konkurence pro podnik. To v případě, když se objeví podnik v podobě potenciální hrozby a začne zákazníkům nabízet levnější produkty a služby, tím pádem se zvýší návštěvnost konkurence. Rovněž může poskytovat některé služby, které Hotel Krajka neposkytuje, v takovém případě to bude mít konkurence poměrně složité, poněvadž Hotel nabízí velkou škálu služeb pro své zákazníky. Mohlo by se však jednat o nabídku pokrmů pro různé intolerance či jiné stravovací problémy a návyky, je však otázkou, zda je v tomto okolí dostatečné množství potenciálních zájemců k udržení chodu tohoto podniku. Nově vstupující konkurence by se musela zaměřit výhradně na kvalitu a cenu poskytovaných pokrmů a služeb.

Orientace na zákazníky je v tomto oboru nepostradatelným tématem. Pro podnik, který poskytuje stravovací či ubytovací služby, je hlavním zdrojem příjmů právě prodej těchto služeb zákazníkům. Proto je nezbytné plnit potřeby a požadavky jednotlivých zákazníků, čímž se podniku zvyšuje konkurenceschopnost v tomto odvětví. V rámci plnění veškerých potřeb zákazníkům v oblasti gastronomie platí pravidlo „náš zákazník, náš pán“ rovnou dvojnásobně. Navštěvující zákazníci podniku se skládají z různých věkových kategorií, nejvíce jsou zde však lidé s rodinami, lidé ve středním věku a mladé páry. Podnik se tak snaží vytvářet vhodné prostředí pro jednotlivé kategorie, dětem je dostupný dětský koutek a pro dospělé je zde nabízené klidné posezení u kávy, oběda či večeře.

V této oblasti měla na podnik také vliv pandemie covid-19, která přinesla postupné uzavírání podniků, a to především z oblasti gastronomie. Samotné uzavírání podle Morávka (2021) přišlo v březnu 2020 a trvalo přibližně 260 dní. Panovalo zde velké množství omezení, od uzavírání restaurací, omezování počtu osob, dodržování umístění stolů v restauraci či zavádění určité vzdálenosti osob. Samotná pandemie byla podle rozhovoru s provozní a vedoucím podniku negativním faktorem. Při první zmínce covid-19 se snižoval počet návštěvníků restaurace i hotelu. Od 14. března musela být restaurace uzavřena pro veřejnost a zákazníci si mohli pouze objednat pokrmy s sebou. Toto opatření pro podnik znamenalo například razantní snížení poptávky ze strany zákazníků po nápojích.

V rámci období před pandemií, konkrétně v roce 2019 Hotel Krajka prodal průměrně 4 082 pokrmů za měsíc. Za rok 2020 se poměrně snížil průměrný počet měsíčně prodaných pokrmů na 3 720 kusů. Průměrný počet měsíčně prodaných pokrmů v roce 2021 byl 4 020 kusů. Zatímco průměrný počet měsíčně prodaných pokrmů za rok 2022 klesl na 3 695 kusů. Na základě rozhovoru s vedoucím podniku na to mělo největší vliv zdražování energií a zvyšování cen potravin v důsledku rostoucí inflace. Od tohoto okamžiku začal Hotel Krajka pociťovat

snížení návštěvnosti, tvrdí vedoucí podniku pan Prouza. Na základě zvyšování cen potravin se zvýšila cena pokrmů, které podnik nabízí v poledním menu. Toto zvýšení však bylo minimální, jelikož podnik nechtěl přijít o své zákazníky. Zákazníci totiž nemají náklady spojené s přechodem do jiné restaurace, tudíž se kdykoliv mohou rozhodnout začít navštěvovat jiný, levnější podnik.

Základní požadavky ze strany zákazníků zahrnují dle Buxton.com (2023) konkrétně tři podmínky, které by daný podnik měl splňovat, protože to povede k maximální spokojenosti hostů. Jedná se o samotný přístup ze strany číšníků, kteří by měli mít dostatečnou odbornou způsobilost a příjemné vystupování. S tím rovněž souvisí samotné prostředí restaurace. Další podmínkou je chuť nabízených pokrmů a nápojů, které by měly být připravené z čerstvých a kvalitních surovin. Posledním kritériem je cena a doba přípravy jednotlivých pokrmů a nápojů. Veškeré tyto kritéria na sebe navazují a vzájemně se podílí na celkové spokojenosti zákazníka. Pokud je podnik v situaci, kdy nezvládne uspokojit potřeby zákazníků v rámci veškerých těchto podmínek, měl by zavést určitá opatření, která povedou ke zlepšení. Na základě vlastního pozorování lze stanovit, že podnik si v rámci těchto zmiňovaných kritérií vede nadprůměrně. Personál je zde velmi vstřícný, pokrmy a nápoje jsou chutné, porce pokrmů jsou dostatečné a doba přípravy pokrmů je poměrně krátká. Jediné negativum pro podnik může být cena nabízených pokrmů, kdy nabídka konkurence je za nižší ceny.

Síla dodavatelů v rámci analyzovaného podniku spočívá v pořizování potřebných produktů a surovin od spolehlivých dodavatelů. Pro restaurace jsou nejdůležitějšími dodavateli právě ti, kteří podniku dováží maso, ryby, zeleninu a nápoje. Jednotlivé suroviny podnik objednává od dodavatelů, kteří garantují vysokou kvalitu a čerstvost těchto surovin. Přehled nejsilnějších dodavatelů pro podnik je detailněji rozebrán v analýze obchodních činností, to konkrétně pod logistikou. V rámci této analýzy dodavatelů byla vytvořena i tabulka s potenciálními dodavateli pro podnik, která se vyskytuje opět v části logistiky. Případná změna dodavatele může podniku přinést užitek, a to například v podobě nižších cen. Může to mít však i svá negativa, současní dodavatelé jsou na podnik zvyklí a naopak, podnik ví, co lze očekávat od jednotlivého dodavatele v rámci dlouhodobé spolupráce, což vede i k určitým výhodám, například možnost výhodnějších cen.

Největším dodavatelem masa pro podnik je velkoobchodní řetězec Makro, který podniku už dlouhodobě dodává různé druhy masa, to například drůbeží, hovězí a vepřové. Na ryby a mořské plody se specializuje BidFood, a.s., který poskytuje podniku čerstvé suroviny. Dodavatel JIP a.s. zajišťuje podniku pravidelný přísun ovoce a zeleniny, mléčných výrobků

a dalších surovin potřebných k přípravě nabízených pokrmů. Některé tyto suroviny však podniku dodává i Makro, záleží především na ceně. Tím pádem není podnik závislý pouze na jednom dodavateli konkrétních surovin. V tomto případě se jedná například o dodání těstovin a rýže, koření či tuků. Podnik není vázán smlouvou s žádným stávajícím dodavatelem, z toho vyplývá, že může kdykoliv přejít k jinému dodavateli potřebných surovin. Nápoje podniku obstarávají především dodavatelé Plzeňský prazdroj a.s., který se zaměřuje hlavně na pivo, dále Kofola a.s., která dováží podniku kofolu a malinovou limonádu v keg sudech, Coca-Cola s.r.o. podnik zásobuje v rámci nápojů Coca-Cola, Fanta, Sprite, voda Natura, džusy Cappy a Kinley Tonic. Podnik dále spolupracuje s Café Reserva, společně sestavují kávové směsi, které podniku rovněž dodává.

Hrozba substitutů je v podobě nabízených produktů či služeb, které mají totožnou funkci a uspokojí ty samé potřeby zákazníků. Často se však jedná o prodej těchto produktů či poskytování služeb za nižší ceny na úkor kvality. V tomto případě by se mohlo jednat o rychlé občerstvení, které zákazníkovi poskytne pokrm v rychlém časovém intervalu a nízkou cenu. Jedná se například o takové zákazníky, kteří spěchají například do práce a chtějí se pouze rychle nasytit, v tu chvíli pro ně není rozhodující interiér podniku, kvalita obsluhy ani poskytované služby navíc, protože si chtějí pouze koupit konkrétní pokrm, a to v co nejkratším čase. Ve městě Vamberk se nachází kebab stánek, který může představovat substituční hrozbu. Dokáže u zákazníků uspokojit potřebu hladu, nabízí pokrmy za nízké ceny a poskytuje velké porce. To vše se děje na úkor kvality, ale i přes to zde zájem ze strany zákazníků nechybí.

3.4 SWOT analýza podniku

Tato část je založena na analýze silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb pro podnik. Následuje vyobrazení samotné SWOT analýzy, sestavené z velké části pomocí hodnot, které jsou využity z předešlých zkoumaných činností podniku či vycházejí z dalších analýz podniku, kam spadá PESTLE a 5F. Dále jsou zde rovněž zahrnuty zpětné vazby od zákazníků, kteří daný podnik již navštívili. Ze SWOT analýzy jsou poté vytvořené jednotlivé strategie, kam se řadí MAX-MAX, MIN-MAX, MAX-MIN a MIN-MIN.

Jednou z největších **silných stránek** podniku je ta, že v samotném Vamberku nemá podnik žádnou konkurenci v poskytování hotelových služeb, tím pádem se jedná o monopol v rámci nabízení ubytovacích služeb. Hotelová část podniku je navíc také nově zrekonstruována. Samotný podnik se nachází v průmyslové zóně a jednotlivé podniky v okolí tak velmi často investují a zakládají se zde i nové podniky, to vše vede k vyšší návštěvnosti podniku. Především

tedy k vyšší poptávce po ubytování, ale i návštěvnosti samotné restaurace. Pozitivní dopad na podnik má také vytváření tematického menu na základě blížící se události, zde je řeč především o Svatomartinském menu, Valentýnském menu či Velikonočním menu. V rámci nabízeného menu jsou pokrmy přizpůsobené této události, popřípadě se jedná o inspiraci typickými recepty a jejich moderní úpravu. To přiláká více zákazníků, kteří ocení tuto speciální nabídku.

Silnou stránkou pro podnik je také využívání moderní technologie, kam spadá především systém pro online objednávky, rezervace stolu či pokoje a samotná online evidence. S tím souvisejí i nové a moderní webové stránky podniku. Konkurence nemá žádné potřebné stránky či sociální sítě, nebo mají starý a neaktualizovaný koncept. Zákazníci snáze zjistí na webových stránkách Hotelu Krajka potřebné informace o hotelu i restauraci, stálé menu, nápojový lístek či informace a ceník o ubytovací části. Na stránkách podniku lze vyhledat také detaily, které se týkají různých plánovaných akcí a speciálních nabídek s tematickým motivem. S těmito akcemi se pojí opět další silná stránka, a to sponzoring nohejbalu. Jedná se zde o nohejbalový oddíl TJ Peklo, který spadá pod Vamberk, a právě tento spolek Hotel Krajka sponzoruje.

Se silnými stránkami souvisí také ostatní nabízené služby podniku, kam spadá například možnost parkoviště. Právě parkoviště, které je součástí podniku, má Hotel Krajka a v případě konkurence má tuto možnost pouze jeden podnik, a to Restaurace Zdobnice. Hotel Krajka taktéž jako jediný podnik v rámci konkurence nabízí salonek k pronájmu. Mezi další tyto služby lze zahrnout bezplatné WIFI připojení, které nabízí svým zákazníkům pouze Hotel Krajka a Restaurace na Pětce. Podnik má rovněž výhodu v podobě využívání vlastní studny.

Slabé stránky Hotelu Krajka vycházejí z velké části ze zpětné vazby zákazníků, to lze sledovat ve formě recenze daného podniku. Nejvíce záporně jsou zde hodnoceny služby v oblasti hotelu, ale i přes veškeré dostupné recenze se podnik zatím nerozhodl potřebné věci změnit. Už tato samotná volba je pro podnik slabou stránkou, protože tyto recenze a nedostatky mohou odradit potenciální zákazníky. O hotelovou část se z velké části stará pokojská, která je v podniku pouze jedna. Pokud se však podnik nachází v průmyslové zóně, kde se jednotlivé podniky rozvíjí a požadují více možností k ubytování, rozhodně není vhodné, mít zde pouze jednoho zaměstnance, který má na starosti celou ubytovací část. Také je poměrně slabá propagace podniku, který neinvestuje velké částky do reklamy, která by eventuelně mohla přivést více zákazníků.

Slabou stránkou pro podnik je rovněž nízká nabídka alternativních pokrmů, kam spadají vegetariánské, veganské, raw či obecně zdravé pokrmy. Bezmasé pokrmy podnik sice nabízí,

ale jedná se pouze o dva pokrmy, kde ani jeden nelze nabídnout například veganovi. Dále, například v rámci bezlepkových diet, podnik nemá opět dostatečný výběr pokrmů. Taktéž lze zmínit, že podnik nabízí poměrně těžší jídla. Samotný jídelníček, i přes rozsáhlejší výběr, by tedy mohl některé lidi odradit. Dle recenzí od zákazníků lze zmínit, že slabá stránka podniku je v podobě nabízených snídaní, které jsou málo obsáhlé a často zde zákazníci postrádají ovoce a zeleninu. Tento fakt je podložen především na základě recenzí od zákazníků, kteří Hotel Krajka již navštívili (Booking, 2022). Podnik navštěvují rovněž zákazníci ze zahraničí, kteří se taktéž podíleli na zpětné vazbě. Tito zákazníci zmiňují, že personál neovládá cizí jazyky a vzájemná domluva tak byla složitá pro obě strany. Jedná se tak o další slabou stránku pro podnik, protože některé zákaznice právě neznalost cizích jazyků a náročnější domluva odradí od opětovné návštěvy restaurace či může vést k úplnému odchodu.

Poslední část slabých stránek je opět čerpána ze zpětné vazby od zákazníků. Jedná se zde o vyšší ceny za nabízené pokrmy a služby oproti konkurenci. Rovněž délka otevírací doby podniku, kde Hotel Krajka má například oproti Restauraci Zdobnici či Restauraci na Pětce kratší dobu otevřeno. Tento fakt lze pozorovat i v případě Srovnání konkurence v tabulce č. 12.

Příležitosti pro podnik, které se mohou objevit z různých směrů, je opět velké množství. Mezi silné příležitosti spadá hlavní sezóna, jedná se konkrétně o letní měsíce, kdy je nejvyšší zájem a návštěvnost restaurací. Do příležitostí dále spadají neustále se rozšiřující společnosti, které se nacházejí v širokém okolí podniku. Jedná se o to, že tyto společnosti se rozrůstají, tím přijímají více zaměstnanců, kteří nemusejí pocházet vyloženě z okolí, proto hledají pro některé z nich ubytování při jejich dojíždění do práce.

V České republice se zvyšuje počet turistů ze zahraničí, což má dopad i na Rychnovsko, kde se vyskytuje Hotel Krajka. Tento fakt potvrdil Vilém Janouš, editor Rychnovského deníku (2022). Obecně však lidé vyhledávají a preferují různé druhy zážitků, chtějí autentický pobyt a ochutnat místní pokrmy. Toto platí především pro zahraniční turisty, kteří budou chtít poznat místní kulturu a vyzkoušet odlišnou kuchyni. Rovněž mají lidé v oblibě aktivní dovolené, které zahrnují například turistiku, cyklistiku či další outdoorové aktivity. V současné době se také více řeší environmentální prostředí a udržitelnost k prostředí. Samotný hotelový průmysl začíná využívat více ekologický provoz. Lidé také velmi často cestují s rodinami a svými dětmi, proto vyhledávají taková místa, která jsou vhodná pro děti. V okolí podniku jsou možné turistické a cyklistické výlety například do Údolí Divoké Orlice, Luisino Údolí, Šerlišský Mlýn, hřeben Orlických hor, okolí Potštejna či okolí zámku Doudleby nad Orlicí (Sagi-Ofir, 2022).

Lidé jeví také velký zájem o různé společenské akce, kam lze zahrnout svatby, oslavy narozenin, firemní večírky, období plesů, ale i společné setkání s rodinou a přáteli. Důvodem vysokého zájmu o společenské akce a setkání byl vliv pandemie covid-19, kdy museli lidé dodržovat přísná opatření a byli uvězněni doma v karanténě. V průběhu pandemie se rušily veškeré společenské události, zavíraly se restaurace a velký počet obyvatel postrádal sociální kontakt. Po ukončení pandemie tedy vzrostl zájem o společenské akce, protože lidé tak chtěli naplnit svou touhu po sociálním kontaktu s přáteli a rodinou. Tento zájem pořád přetrvává, to především u mladých lidí, kteří se zajímají o outdoorové aktivity a chtějí trávit maximální množství času se svými přáteli (MediaGuru, 2022). Zároveň se od průběhu pandemie covid-19 zvýšil opět zájem zahraničních turistů. Za rok 2021 je evidován počet 11 mil. obyvatel ze zahraničí, kde nejvíce příjezdů je výhradně z Německa, Slovenska a Polska. Před samotnou pandemií navštívilo Českou republiku okolo 21 mil. zahraničních turistů ročně. V průběhu pandemie se tento počet razantně snížil, a to na 10 mil. zahraničních turistů. V současné době se však tento počet zvyšuje a v roce 2022 vzrostl na 19,5 mil. zahraničních hostů (ČSÚ, 2023).

Do příležitostí podniku dále spadá zvyšující se zájem lidí o různé alternativní pokrmy. V tomto případě se jedná především o vegetariánství, které je oblíbené výhradně u mladých lidí, a to v kontextu s udržitelností environmentálního prostředí. Lidé často přecházejí na podobné stravování ze zdravotních důvodů, což souvisí i se zdravým životním stylem. Dle Vítové (2021) se právě pro vegetariány a vegany neustále rozšiřuje nabídka rostlinných pokrmů a jiných náhražek masa, které se stávají stále více populární. S pokrmy se také pojí různé formy tepelné úpravy a výběr surovin. Na to navazují moderní trendy v gastronomii dle autorky Datinské (2023), které se zaměřují na zachování veškerých vitamínů, minerálů a jiných prospěšných látek v potravinách. S tím souvisí například tepelná úprava Sous-Vide, což znamená vaření surovin ve vakuu při nízké teplotě. Právě těchto moderních trendů v gastronomii může Hotel Krajka využít.

V důsledku války na Ukrajině emigroval značný počet ukrajinských občanů do České republiky. Pro podniky se tak nabízí možnost zaměstnat tyto lidé, to konkrétně na pozice, o které je nízký zájem českých zaměstnanců. Pro Hotel Krajka by se jednalo například o přijímání zaměstnanců na pozice v hotelové části, kde je nedostatek pracovníků. Podle Ministerstva vnitra České republiky se k dubnu 2023 nachází přímo ve městě Vamberk 187 ukrajinských občanů (Ministerstvo vnitra ČR, 2023).

Mezi poslední příležitosti podniku lze zahrnout rozsáhlý počet dodavatelů na trhu. Zde je možné odkázat i na tabulku č. 7, kde je seznam nových potenciálních dodavatelů pro podnik.

Podnik tak může kdykoliv změnit svého dodavatele bez jakýkoliv problémů. Hotel Krajka sponzoruje nohejbalový spolek TJ Peklo ve Vamberku. Zde se jedná o pořádání pravidelných akcí při nohejbalovém turnaji. Při takové akci však velmi často chybí občerstvení. Na základě tohoto faktu se nabízí vhodná příležitost právě pro Hotel Krajka, který může využít právě absence pokrmů a nápojů při této události.

Hrozbou pro podnik je především stávající, ale rovněž i nově vznikající konkurence se stejným či podobným záměrem v rámci stravovacích služeb. Nově vzniklé restaurace se budou snažit poskytovat služby s maximální kvalitou a nízkou cenou, což povede k přetáhnutí velkého množství zákazníků. Jistá hrozba souvisí s tím, že zákazníci neodcházejí z podniku vždy spokojení, čímž zanechávají podniku negativní zpětné vazby v podobě recenzí, a to na různých internetových stránkách. Tyto recenze si může přečíst jakýkoliv potenciální zákazník, který přemýšlí o návštěvě podniku, ale tyto negativní recenze ho odradí od jeho rozhodnutí.

Rovněž negativní dopad na podnik má zvyšování cen za energie a vliv inflace. Tato často řešená témata v poslední době jsou momentálně velkým problémem, a to vlivem pandemie covid-19, následující války na Ukrajině a energetické krize. Tím mohou vznikat podniku vyšší náklady, což povede ke zdražení jednotlivých pokrmů a služeb. Většina lidí dle (Jezdinský a kol., 2023) raději omezí restaurační služby z důvodu šetření finančních prostředků v rámci krize.

Další hrozbou pro podnik je nízká nezaměstnanost v České republice, jedná se konkrétně o 3,7 % nezaměstnaných osob. To pro podnik představuje obtížný výběr a přijímání nových pracovníků. Poslední hrozbu pro podnik tvoří změny v legislativě, kam spadá například změna minimální mzdy od 1. 1. 2023. Jedná se o měsíční mzdu, která nesmí být nižší než 17 300 Kč. Tento fakt může podniku přinést vyšší náklady. Kompletní SWOT analýzu lze sledovat v následující tabulce č. 14.

Tabulka 13: SWOT analýza podniku

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	<p>STRENGTHS (silné stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Možnost ubytování • Lokalita podniku • Venkovní zahrádka v létě • Častá tematická nabídka • Pořádání různých akcí • Online objednávky pokrmů • Možnost online rezervace • Nové a přehledné webové stránky • Sponzoring nohejbalu • Možnost parkoviště • Salonek k pronájmu • Bezplatné WIFI připojení • Autobusová zastávka poblíž • Vlastní studna 	<p>WEAKNESSES (slabé stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Přehlížení negativního hodnocení • Nízký počet personálu • Nízká propagace podniku • Téměř žádný výběr alternativních pokrmů • Těžké pokrmy • Malý výběr při snídaních • Neznalost cizích jazyků personálu • Dražší ceny • Otevírací doba všední dny do 21 hod. • Otevírací doba o víkendu do 22 hod.
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	<p>OPPORTUNITIES (příležitosti)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hlavní sezóna • Rozvoj velkých společností v širším okolí podniku • Cestovní ruch v okolí • Preference autentických míst • Zájem o společenské akce • Obliba alternativních pokrmů • Moderní úpravy pokrmů • Imigrace obyvatel z Ukrajiny • Množství dodavatelů na trhu • Absence občerstvení při sportovních akcích • Zvyšující se zahraniční cestovní ruch 	<p>THREATS (hrozby)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vstup nové konkurence na trh • Snížení návštěvnosti • Zvyšování nákladů za energie • Vliv inflace • Zdražování potravin • Zhoršující se koupěschopnost obyvatelstva • Nízká nezaměstnanost • Změny v legislativě

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě SWOT analýzy, kterou obsahuje tato tabulka, vznikly konkrétní strategie, na které se podnik může dále zaměřit a zefektivnit tak svou činnost a konkurenceschopnost. Jedná se o strategie MAX-MAX, která spočívá ve využití silných stránek podniku společně s příležitostmi a vede k jejich maximalizaci. Dále je strategie MIN-MAX, ta se snaží minimalizovat slabé stránky podniku a využít příležitostí. MAX-MIN je strategie, jejíž úděl

spočívá na základě využití silných stránek podniku, které vedou k minimalizaci možných hrozeb. Poslední strategií je MIN-MIN, tato strategie se snaží minimalizovat slabé stránky a zároveň hrozby podniku.

MAX-MAX strategie podniku může být zaměřena například ke zvýšení povědomí o podniku, to za pomoci využití autobusové zastávky, která se nachází poblíž restaurace. Podnik může na této zastávce zpropagovat například zmiňované tematické nabídky k dané příležitosti a přilákat tak více zákazníků. Na základě PR propagace podnik působí v rámci sponzoringu vambereckého nohejbalu, může však uspořádat konkrétní akci a přilákat tak zájemce o tuto aktivitu (plesy, tomboly, tematický večírek). Při pořádání nohejbalového zápasu se postrádají stánky s občerstvením, čehož může Hotel Krajka využít a nabízet zde čepované pivo, limonády či drobné občerstvení. Rovněž může spolupracovat s novináři a zaslat tiskovou zprávu ohledně této události či sponzoringu, což by opět přilákalo více zákazníků. Jedná se například o Rychnovský rozhlas, který vydal články s tematikou společenských akcí s autorkou Michaelou Horynovou.

Dále se nabízí příležitost v rámci rozrůstajících společností, jelikož se jedná o lokaci v průmyslové zóně. Tyto společnosti mají velké množství zaměstnanců a často vyhledávají hotely ve své blízkosti, proto by Hotel Krajka mohl využít této situace a spolupracovat s konkrétní společností. Tyto hosté by následně využívali i restaurační části podniku, což by zvýšilo tržby. Jednalo by se o vyšší návštěvnost v ubytovací části podniku, kde je nezbytné opatřit více zaměstnanců. To se pojí s příležitostmi, kdy do České republiky přicházejí obyvatelé z Ukrajiny. Podnik toho může využít a zaměstnat tak právě ukrajinské občany, čímž by zajistil dostatek zaměstnanců právě v hotelové části.

Podnik dále může využít toho, že je ve městě jediným hotelem a z jednoho či více pokojů může vytvořit unikátní pokoj, který v sobě ponese nějaký zážitek. Lidé obecně rádi vyhledávají různé formy zážitků, kam lze například zahrnout i ubytování s neobvyklou tematikou, která nabídne něco originálního. Může se jednat například o strašidelný pokoj, pokoj připomínající pobyt na zámku či pokoj, který je založen na konkrétní kultuře a pro ni typickým vybavením a dekoracemi. Tento originální design by rovněž mohl zvýšit zájem o ubytování.

MIN-MAX strategie vycházející ze SWOT analýzy lze využít při zavedení nových alternativních pokrmů. O tyto pokrmy je v současné době stále vyšší zájem a v samotném okolí nenabízí konkurenční podniky podobnou možnost. Může se jednat například jen o tři

alternativní pokrmy, kde bude zahrnuta nabídka pro vegany, bezlepková a raw strava. V současné době se rozšiřuje trend, kdy se restaurace vrací ke skandinávské kuchyni a udržitelnému přístupu. Využívají se především úpravy fermentací a jiné původní techniky při přípravě pokrmů, zároveň je zde snaha o minimální plýtvání a eliminace vzniku odpadu. Podle autorky Blanky Datinské (2023) jsou v oblasti gastronomie oblíbené houby, luštěniny, zelenina, obiloviny či zapomenuté suroviny, kam se řadí vnitřnosti (jazyk, líčka, srdíčka a dršťky). Tyto techniky a suroviny by mohly být využívány i v Hotelu Krajka. Vedlo by to především k jistému zájmu obyvatel. Podniku by tím klesly jednotlivé náklady při výrobě pokrmů, tím by mohl podnik snížit ceny nabízených pokrmů, rozšířit nabídku při snídaních či investovat peněžní prostředky například do propagace. S touto změnou pokrmů rovněž vzroste počet nabízených pokrmů, které jsou lépe stravitelné pro lidské tělo. Podnik tak bude nabízet vhodnější pokrmy pro své hosty, kteří navštívili okolí za účelem cyklistického či turistického výletu. Takovou nabídkou spíše osloví právě tento typ lidí.

V současné době má podnik poměrně nízký počet personálu, který se skládá z 8 zaměstnanců, 1 vedoucího a 1 provozní. Samotný podnik je rozdělen na dvě části, a to hotelovou a restaurační. Počet těchto zaměstnanců je zde brán kompletně na celý podnik. Právě na základě nižšího obsazení zaměstnanců dochází k tomu, že v hotelové části zákazníci přijdou do přímého kontaktu pouze s pokojskou. Často to směřuje k nespokojenosti zákazníků, což se projevuje ve zpětné vazbě. Hotel Krajka tak může využít zvyšujícího se počtu obyvatel, kteří přicházejí z Ukrajiny, kterým lze nabídnout pracovní pozice v hotelové, ale rovněž restaurační části. Zvýšené množství zaměstnanců tak povede ke zvýšení kvality poskytovaných služeb a k efektivnímu uspokojení potřeb zákazníků čímž vzroste i pozitivní zpětná vazba a propagace.

Rovněž se může podnik nově zaměřovat na segmentaci trhu, kde přizpůsobí svou nabídku vzhledem k nejčastěji navštěvované skupině obyvatel. Největší návštěvnost podniku tvoří především lidé ve středním věku a rodiny s dětmi, tím by mohli pozměnit nabídku pro tento segment. Starší lidé nejčastěji ocení spíše klasické české pokrmy, nechtějí moc experimentovat s novými chutěmi a rádi si vychutnají kávu, ke které si dají něco dobrého. Rodiny s dětmi ocení, když budou pokrmy připraveny za co nejkratší čas, protože s sebou mají malé děti, a ty nerady čekají. Dětská nabídka navíc bude za nižší cenu a mělo by se jednat o lehce stravitelné pokrmy, které budou připraveny jinou formou tepelné úpravy než smažením. Podnik také navštěvují zákazníci, kteří přijíždějí ze zahraničí, proto by měla být věnována pozornost i těmto hostům.

Jedná se zde především o neznalost cizích jazyků, což je problémem při vzájemné komunikaci. Nabízí se tedy možnost zaplacení kurzu anglického či německého jazyka.

MAX-MIN strategii lze využít u stávajícího sponzoringu nohejbalu ve Vamberku. To konkrétně k propagaci a uspořádání tematické akce za účelem zvýšení návštěvnosti podniku. Při vambereckém nohejbale, který podnik sponzoruje, může prodávat například čepované pivo či nějaké drobné občerstvení, jelikož tyto nohejbalové zápasy velmi často postrádají možnost občerstvení. Rovněž může podnik uspořádat ples, nebo jinou zábavu s konkrétním motivem, který by zaujal hráče nohejbalu s jejich rodinami. Tím se opět dostane podnik více do povědomí mezi občany a snižuje se tak riziko snižující návštěvnosti restaurace.

Další možnost využití této strategie je v podobě využívání vlastní studny. Podnik na základě tohoto východiska snižuje náklady za energie. Z toho vychází, že podnik nevyužívá vodné, ale pouze stočné. Pokud však využije například spořič průtoku vody (perlátor), dokáže podnik snížit i stočné vody.

MIN-MIN strategie může být zaměřena například na změnu jídelního lístku, který je aktuálně složen z poměrně těžkých pokrmů. Podnik by tak mohl zahrnout jinou formu tepelné úpravy, díky které budou jednotlivé chody lépe stravitelné. Může se jednat o tepelné úpravy formou pečení, opékání či dušení. Namísto smažených pokrmů může podnik nabízet například pokrmy z těstovin, hub, luštěnin, větší výběr salátů či jinak zpracované zeleniny. Díky změně jídelního lístku vzroste zájem zákazníků a rovněž budou moct navštívit restauraci lidé, kteří se stravují bezmasými, veganskými či jen zdravějšími pokrmy. Podnik by tak mohl získat více zákazníků.

V rámci této strategie se podnik může více zaměřit na eliminaci nedostatků a slabých stránek, kterých si všímají zákazníci restaurace a následně na ně poukazují ve své zpětné vazbě. Pokud podnik nebude dále přehlížet toto hodnocení a provede jisté opatření, vzroste tak jeho konkurenceschopnost. Jedná se například o recenze typu: „*Jídlo však bylo hrozné. Poskytnutá BBQ omáčka byla spíše jako kečup smíchaný s BBQ omáčkou. Brambory a knedlíky byly nevařené.*“ Dále opět hodnocení kuchyně, a to: „*Nejhorší kuchyně za posledních deset let, co jsem navštívil celou republiku. Bohužel i kuchařka se mi styděla ukázat za to co provedla na talíři. Nikdy více.*“ Nebo následující: „*Malá informovanost při příjezdu, co a jak ohledně jídla, příchod na snídani, využití hotelu, parkování, na vše, aby se člověk vyptával.*“ (Booking, 2022). Z těchto recenzí vyplývá, že by se podnik měl zaměřit na zlepšení přípravy pokrmů a zajistit vhodnější formu informovanosti svých zákazníků.

3.5 Návrhy a doporučení

Tato část je věnována především vlastním návrhům, které vycházejí z celé praktické části, a to na základě zkoumaných provozních, obchodních činností a marketingových analýz. Jsou zde obsaženy výhradně takové věci, u kterých by bylo vhodné se pozastavit, zapřemýšlet, nějakým způsobem je pozměnit a vylepšit. Některé tyto návrhy nejsou příliš komplikované, avšak u některých návrhů se může jednat o náročnější plán či nákladovost. Mnohdy se jedná pouze o některé detaily, které však přispějí ke konkrétnímu záměru. Některé rady a doporučení by podnik měl zkusit přijmout a aplikovat, to by poté eventuelně mohlo mít velmi pozitivní ohlas ze strany zákazníků, ale také kladný dopad na finanční stránku podniku. Některé návrhy jsou už obsaženy v části SWOT analýzy, jedná se konkrétně o jednotlivé strategie, které vycházejí z této metody. V rámci analýzy a vlastního zjištění lze konstatovat, že podnik si stojí obstojně a v některých věcech často vyniká oproti konkurenci.

Návrhy směřované k provozním činnostem zahrnují především zaměření na snížení jednotlivých nákladů, výhradně při nákupu konkrétních surovin. Nekupovat zbytečně velké množství surovin, které podnik nestihne spotřebovat. S tím souvisí i výběr nových dodavatelů, kde potenciální dodavatelé pro podnik jsou vyobrazeny v tabulce č. 7. Pro podnik by bylo velmi výhodnou volbou, kdyby změnil dodavatele, který se orientuje na dodání ryb a mořských plodů, jedná se o Ocean Food, s. r. o. Ten poskytne podniku nižší ceny, což povede ke snížení nákladů a efektivnímu vynaložení peněžních prostředků do jiných činností. V konkrétním případě, kdyby podnik nakoupil krevety na 100 porcí od dodavatele Ocean Food, ušetřil by 530 Kč. Ve stejném případě při nákupu lososa by podnik ušetřil 360 Kč. Výhodnou volbou je také dodavatel Tercie Doudleby, s. r. o., který má svůj hlavní sklad necelé tři kilometry od Hotelu Krajka. Jedná se o dovoz ovoce a zeleniny s vysokou kvalitou a možností vytvoření vyhovující ceny. Rozhodně by zde bylo vhodné pozastavit se nad stálým jídelním lístkem, to konkrétně u nabízených pokrmů. Odstranit v něm takové pokrmy, které se prodávají minimálně či vůbec, takové pokrmy jsou obsaženy v tabulce č. 5. Tento krok by vedl k efektivnímu nákupu surovin. To konkrétně k omezení nákupu takových surovin, které se využívají při přípravě pokrmů, o které zákazníci nejeví zájem. I přes tento nezájem je totiž musí mít podnik naskladněné. Na základě těchto opatření podniku klesnou náklady a rovněž vzroste celkový zisk. Popřípadě se nabízí vhodnější řešení s nakládáním těchto surovin. Podnik nemusí vždy vyhazovat suroviny, které dále nevyužije. Existuje možnost, že by tyto suroviny skladoval do uzavíratelných nádob, které by si mohl nadále odvážet farmář pro svá hospodářská zvířata. Tímto způsobem by se snížil počet odpadu a napomohlo by to environmentálnímu prostředí.

V souvislosti aktuální situace, konkrétně vzhledem k ceně energií, je vhodným doporučením dbát na šetření nejen energií, ale i vody, plynu či efektivního nakládání s odpadem. Řešením může být například zavedení kohoutků, které mají průtokový usměrňovač. Lze aplikovat perlátor ke všem nejčastěji využívaným kohoutkům v podniku za celkovou cenu 1 272 Kč, kde cena za jeden kus je 159 Kč (Alza, 2023). Další způsoby, které podniku pomohou v tomto ohledu je například využívání nízkoenergetického osvětlení, omezení mytí různého typu nádobí pod tekoucí vodou či zavedení osvětlení na senzor pohybu v místech, kam zaměstnanci příliš často nechodí, ale svítí se zde. Řešením těchto problémů podniku klesnou jednotlivé náklady za energie, ale taktéž napomůže environmentálnímu prostředí.

Podnik si sám zajišťuje rozvoz pokrmů a nápojů zákazníkům. To vede k dalšímu návrhu na zlepšení, který se týká outsourcingu dopravy v rámci navázání spolupráce s Delivery Hero. Jedná se o společnost, která se zbývá online rozvozem pokrmů a nápojů, spadá pod ní například Dáme jídlo. Podle statistik se v poslední době jedná o velmi rozšířený trend, který si lidé velmi oblíbili. Růst popularity po dovozu jídla zapříčinil především covid-19, kdy lidé nemohli navštěvovat restaurace, pouze si objednávat pokrmy (Statista, 2022). Tento krok by pro podnik opět znamenal snížení nákladů, a to prostřednictvím pohonných hmot. Dále to však pro podnik znamená úsporu z časového hlediska, konkrétně pro manželé Prouzovi, kteří mají na starosti samotný rozvoz pokrmů a provoz podniku. Ovšem, neznamenalo by to pouze snížení nákladů a času, ale souvisí to dále s propagací podniku prostřednictvím právě Dáme jídlo. Podnik se tak více zviditelní mezi potenciálními zákazníky, tím se zvýší jeho návštěvnost a konkurenceschopnost. Dáme jídlo rovněž nabízí pro své partnery výhodné nákupy zboží.

Jelikož podnik v rámci stravovacích i ubytovacích služeb navštěvuje značný počet zákazníků ze zahraničí, měli by zaměstnanci ovládat alespoň základy anglického jazyka. Bohužel, personál podniku nemá dostatečné znalosti cizích jazyků, to včetně angličtiny. Proto dalším doporučením, které povede ke zlepšení, je zavedení kurzu anglického jazyka či školení zaměřené na zlepšení těchto dovedností. Samotný kurz by byl směřován pro dvě hlavní servírky, které by poté měly na starosti obsluhu hostů ze zahraničí. Kurz poskytne zlepšení anglického jazyka, to v konkrétní úrovni A2. Jedná se o firemní online kurz využitý na 4 týdny, kde doba trvání je vždy po dvou hodinách týdně a celková cena činí 3 360 Kč (elvis, 2023). Tento krok povede k vyššímu uspokojení potřeb zákazníků ze zahraničí, kteří se budou cítit více komfortně při návštěvě podniku. S maximálním uspokojením potřeb rovněž souvisí poskytované produkty a služby. Zde je myšlen samotný obsah nabízených pokrmů, který souvisí se sociálními faktory v rámci PESTLE analýzy. Velký počet lidí se v dnešní době

zajímá o různé alternativní směry ve stravování, které však podnik nenabízí. Jedinou možností jsou dva vegetariánské pokrmy, kde oba obsahují sýr. Proto by se mohl podnik zaměřit alespoň na ty nejvíce rozsáhlé trendy v tomto druhu stravování. Může zde upravit stávající vegetariánské pokrmy, kam přidá pokrm bez živočišných výrobků, který si může zvolit například vegan. Rovněž je vhodné začlenit do svého jídelního menu více pokrmů ze zeleniny, luštěnin či hub. Jelikož podnik nabízí velké množství druhů pizzy, dalším nabízejícím se řešením může být zavedení možnosti bezlepkové pizzy. Posledním doporučením vzhledem k nabídce pokrmů je vytvoření lehčího menu, které bude obsahovat méně těžších a smažených pokrmů. Rovněž by se měl podnik zaměřit na kvalitu poskytovaných snídaní, právě při nich poměrně zaostává a zákazníci byli nespokojeni. Jednalo se především o nedostatečný výběr pokrmů a nápojů, nižší kvalitu nabízeného sortimentu, absence ovoce a zeleniny či nutnost objednávky nápojů (včetně obyčejné vody), nikoliv jejich samotná příprava.

Na základě provedené 5F analýzy si podnik v rámci stávající konkurence vede poměrně dobře, proto by měl udržovat současnou kvalitu. Oproti konkurenci má však nižší hodnocení na jednotlivých stránkách, proto by neměl přehlížet jednotlivé zpětné vazby od zákazníků, ale naopak, podnik by se na základě různých recenzí mohl zdokonalit a zvýšit tak spokojenost a návštěvnost zákazníků. V rámci zlepšení těchto nedostatků a odstranění slabých stránek se podnik zvýší jeho konkurenceschopnost. Dále by podnik mohl přehodnotit cenovou politiku, která je vzhledem ke konkurenci značně dražší. Zde se může jednat o zbytečně moc naceněné pokrmy. Jelikož pro některé zákazníky je dominujícím faktorem při rozhodování cena, měl by tedy podnik zvážit možnost nižší marže při kalkulaci pokrmů. Velmi dobrou strategií pro podnik by mohlo být využití segmentace trhu a následné přizpůsobení nabídky právě pro tento segment. Restauraci nejčastěji navštěvují lidé s rodinami a lidé ve středním věku, proto by se podnik měl zaměřit především na tento segment. Ženy uvítají například různé druhy salátů, těstovin či lehčích pokrmů z ryb, a právě tyto pokrmy restaurace postrádá, nebo má velmi omezený výběr. Dětská jídla jsou zde též poměrně těžká, proto by mohla být vytvořena nabídka takových pokrmů, které jsou ideální pro děti. Může se jednat například o těstoviny s různými druhy omáček (rajská, kuře na paprice či boloňská), ovocné knedlíky, palačinky, krupicová kaše nebo kuřecí karbanátek s bramborovou kaší. Nevylučuje se ani možnost, že by si některá tato jídla objednali i další zákazníci restaurace, jen v běžném množství porce, nikoliv dětské. Jednotlivé sladké pokrmy by podnik mohl dále nabízet například jako dezerty.

Z vycházejících strategií v rámci SWOT analýzy se nejvíce nabízí možnost MIN-MAX, která podniku pomůže zvýšit jeho konkurenceschopnost, ale také eliminuje plýtvání v rámci potravin či zvýší spokojenost zákazníků.

Při poskytování ubytovacích služeb je Hotel Krajka jediným podnikem ve městě Vamberk, proto je doporučeno, aby pozměnil svůj přístup a snažil se o maximální uspokojení potřeb zákazníků, s tím rovněž souvisí fakt, že by měl podnik brát v potaz zpětné vazby a snažit se napravit jednotlivé nedostatky. Jedná se například o zvýšení kvality u snídaní, které jsou součástí ubytování a podnik by jim měl začít věnovat pozornost. Jedná se především o to, že Hotel Krajka nabízí velmi omezené množství pokrmů právě při snídaních, kde je zároveň absence ovoce a zeleniny. Také je vhodné, aby si podnik našel alespoň jednoho zaměstnance, který se bude starat o hotelovou část v rámci spokojenosti zákazníků a dalších potřebných informací. Zatím je zde pouze pokojská, která má na starosti úklid a čistotu pokojů. Vše ostatní si musí vyřešit ubytovaní zákazníci sami u baru restaurace s číšníky či provozní.

ZÁVĚR

Cílem práce je návrh strategických doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku v gastronomickém odvětví na základě analýzy jeho provozních a obchodních činností.

První kapitola byla zaměřena na základní pojmy z oblasti marketingu a managementu, konkrétně se jednalo o charakteristiku managementu, dále zde byly rozebrány manažerské funkce, řízení lidských zdrojů, personální plánování, motivace, rozhodování, strategie, mise a vize podniku, analýza a syntéza. Ve druhé kapitole byly představeny provozní činnosti, kam se řadí výnosy a náklady podniku, včetně jejich rozdělení. Dále však cíle podniku při stanovení ceny či kalkulace. Následovaly obchodní činnosti, to konkrétně nákup, distribuce, samotná logistika a prodej. Poslední činnosti, konkrétně marketingové, byly využity při zkoumání marketingového prostředí, kde navazovalo sestavení PESTLE, 5F a SWOT analýzy.

Ve třetí kapitole byl představen podnik, kterým je Hotel Krajka, ten se zaměřuje na poskytování restauračních a hotelových služeb. Jeho zisk tedy vychází z prodeje těchto služeb a produktů. V první části byly zkoumány provozní činnosti, kde je vyobrazen přehled tržeb a nákladů podniku za měsíc červen 2021. Nejvyšší tržby eviduje podnik z prodeje minutkových pokrmů a nejvyšší náklady při nákupu surovin. Právě v rámci nákladů z nákupu surovin je podnik vysoko nad doporučenou hranicí a měl by se zaměřit na jejich snížení. Součástí provozních činností je také kalkulace ceny, kterou si podnik určuje sám a občas se odvíjí od konkurence. Zde je však nutné uvést, že přidaná marže je poměrně vysoká.

Analýza obchodních činností byla zaměřena na nákup potravin, které podnik získává prostřednictvím dodavatelů. Na to navazuje analýza potenciálních dodavatelů, kteří by mohli zajistit podniku snížení nákladů při nákupu surovin a nabídnout i další výhody při navázání spolupráce. Podnik distribuuje své produkty a služby přímou cestou, a to v místě restaurace, ale rovněž sám zajišťuje dovoz pokrmů. V rámci distribuce mají zákazníci možnost využít online systém, díky kterému si mohou zarezervovat místo v restauraci či objednat pokrmy na konkrétní adresu. Pro restaurační zařízení existuje pravidlo týkající se poměru tržeb mezi pokrmy a nápoji. Hotel Krajka se pohybuje v doporučených hodnotách, i když v rámci tržeb z pokrmů se pohybuje u hranice, proto by se měl zaměřit na zvýšení této hodnoty.

Poslední část zpracovává analýzu marketingových činností vybraného podniku, kam spadá analýza marketingového prostředí. V mikroprostředí je zkoumán výhradně personál podniku, který má nedostatek znalostí cizích jazyků, proto by se měl podnik zaměřit na tento problém

a využít tak kurz angličtiny, jelikož ho navštěvují i zákazníci ze zahraničí. Zpětná vazba k nabízeným pokrmům je různorodá, velké množství negativních ohlasů směřuje pouze ke snídaním, které podnik velmi podceňuje. V rámci stálého jídelního lístku si podnik vede obstojně, mohl by se zaměřit na snížení těžkých a smažených pokrmů, naopak přidat pokrmy lehčí, zdravější a nabízet alternativní možnosti pokrmů. Negativní vliv na podnik má dopad pandemie covid-19, válečný konflikt na Ukrajině a s ním související cena energií a zdražování surovin. Naopak, pozitivní přínos pro podnik mají rozšiřující se společnosti v širším okolí.

Porterova analýza 5F ukazuje, že podnik si v rámci konkurence vede poměrně dobře. Byly vybrány tři současné podniky, které představují pro podnik nejvyšší možné riziko. Na základě této analýzy byla využita aditivní metoda, která potvrzuje, že Hotel Krajka je vzhledem ke konkurenci nejsilnějším podnikem a nabízí ideální místo svým zákazníkům. Negativním vlivem pro podnik může být však vyšší cena nabízených pokrmů.

Po vzniku SWOT analýzy byly vytvořeny rovněž některé návrhy pro zlepšení, kam spadá například zaměření na zpětné vazby, které by podnik neměl přehlížet. Rovněž využití své lokace k propagaci podniku, což povede ke zvýšení návštěvnosti a zvýšení konkurenceschopnosti. Také efektivní nakládání se surovinami, kam spadá i plýtvání surovinami a způsob jejich likvidace. V rámci snížení nákladů a udržitelnosti vzhledem k environmentálnímu prostředí se nabízí možnost zavedení kohoutků, které mají průtokový usměrňovač či využití nízkoeenergetického osvětlení.

Po provedení celkové analýzy bylo zjištěno, že Hotel Krajka má příliš vysoké náklady z nákupu surovin, využívá tedy neefektivní nákupní strategii. V rámci nákupu a logistiky byl vytvořen seznam nových potenciálních dodavatelů, kteří podniku mohou pomoci snížit tyto náklady. Podnik se i přes vyšší nákladovost pohybuje v optimální hranici vzhledem k poměru tržeb z prodeje služeb a produktů. Konkurenceschopnost podniku se porovnávala s největšími konkurenty, a to pomocí aditivní metody. Výsledky ukazují, že Hotel Krajka je nejsilnějším podnikem v oblasti restauračních služeb. Nesmí však spoléhat na tento fakt, protože Restaurace Zdobnice se velmi přibližuje svými hodnotami právě k analyzovanému podniku. Tento podnik nabízí svým zákazníkům pokrmy za nižší ceny, což je v některých případech klíčové při volbě restaurace. Trh v oblasti restauračních služeb je ve městě Vamberk dostatečně nasycen, tím pádem je minimální šance na vznik nové konkurence v oblasti těchto služeb. Hotel Krajka by měl dbát o své zákazníky, řešit jejich zpětnou vazbu a snažit se o nápravu slabých stránek, to vše povede k maximalizaci uspokojení jejich potřeb a ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ABOUT-MEANING, 2022. Koordinace význam. *about-meaning* [Online]. About-Meaning [cit. 24. 08. 2022]. Dostupné z: <https://cs.about-meaning.com/11034370-coordination-meaning>.
- ALZA, 2023. EKO perlátor Hhippo HP1055. *alza.cz* [online]. Praha [cit. 20. 03. 2023]. Dostupné z: https://www.alza.cz/eko-perlator-hhippo-hp1055-d6223944.htm?gclid=Cj0KCQjwt_qgBhDFARIsABcDjOe-a6L3o7n1zaTSI4-neyNILKsiu4oP1EcIMm0EYI6ZvHz2J68Xj8MaAkSGEALw_wcB&kampan=adwho_hobby-a-zahrada_pla_all_hobby-a-zahrada-css_nabytek_c_1003797___535072816219_~1289.
- ARMSTRONG, Michael a Taylor, STEPHEN, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-9882-0.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BAZALA, Jaroslav, 2014. Co znamená logistika v praxi. *logisticka akademie.cz* [online]. Ostrava [cit. 09. 10. 2022]. Dostupné z: <https://logistickaakademie.cz/clanky/diskutovana-temata-v-logistice/co-znamená-logistika-v-praxi>.
- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BLOG UNI-W, 2018. Složitě rozhodování – Aditivní metoda. *blog.uni-w.cz* [online]. Pardubice: Work - it [cit. 25. 01. 2023]. Dostupné z: <http://blog.uni-w.cz/2018/09/slozite-rozhodovani-aditivni-metoda/>.
- BOOKING, 2021. Hodnocení – Hotel Krajka. *booking.com* [online]. Amsterdam: Holdings Inc. [cit. 24. 03. 2023]. Dostupné z: <https://www.booking.com/reviews/cz/hotel/krajka-vamberk1.cs.html>.
- BOOKING, 2022. Hodnocení – Hotel Krajka. *booking.com* [online]. Amsterdam: Holdings Inc. [cit. 27. 02. 2023.]. Dostupné z: <https://www.booking.com/reviews/cz/hotel/krajka-vamberk1.cs.html>.
- BRIGHT, David S. a kol., 2019. *Principles of management*. Texas: OpenStax. ISBN 0-9986257-6-0.

BUXTON, 2023. 3 Factors Consumers Consider When Choosing Where to Dine. *buxtonco.com* [online]. Fort Worth: Buxton [cit. 27. 03. 2023]. Dostupné z: <https://www.buxtonco.com/blog/factors-consumers-consider-when-dine>.

CELNÍ SPRÁVA ČR, 2022. Spotřební daně a jejich správa. *celnisprava.cz* [online]. Praha [cit. 26. 02. 2023]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/dane/spotrebni-dane/Stranky/default.aspx>.

ČSÚ, 2023. Cestovní ruch - 4. čtvrtletí 2022. *czso.cz* [online]. Praha [cit. 08. 04. 2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/cestovni-ruch-4-ctvrtleti-2022>.

ČSÚ, 2023. Ekonomické subjekty podle vybraných právních forem. *cdb.czso.cz* [online]. Praha [cit. 18. 02. 2023]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ORG01&z=T&f=TABULKA&katalog=30831&str=v388&v=v7__KODAKT__571__1&u=v388__VUZEMI__100__3085.

ČSÚ, 2023. Inflace - druhy, definice, tabulky. *czso.cz* [online]. Praha [cit. 18. 02. 2023]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace.

ČTK, 2023. ČTK české noviny. *ceskenoviny.cz* [online]. Praha: Česká tisková kancelář [cit. 24. 02. 2023]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/zmeny-v-dph-by-podle-asociaci-vedly-k-nizsi-ziskovosti-a-zavirani-restauraci/2312527>.

DATINSKÁ, Blanka, 2023. jídlo a radost Food trendy 2023. *jidlo a radost.ambi.cz* [online]. Praha: Ambiente [cit. 02. 03. 2023]. Dostupné z: <https://www.jidloaradost.ambi.cz/clanky/food-trendy-2023/>.

DENNIS, Alan, WIXOM, Barbara Haley a TEGARDEN, David, 2015. *System Analysis & Design*. Danvers: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-118-80467-4.

DTEST, 2022. Co znamenají hotelové hvězdičky? *dtest.cz* [online]. Praha: dTest, o.p.s. [cit. 25. 02. 2023]. Dostupné z: <https://www.dtest.cz/clanek-9658/co-znamenaji-hotelove-hvezdicky>.

DYTRT, Zdeněk, 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-1589-9.

ELVIS, 2023. elvis jazyková škola. *elvis.cz* [online]. Praha [cit. 22. 02. 2023]. Dostupné z: <https://www.elvis.cz/objednavka/97/>.

FILIPOVÁ, Alena, 2011. *Umění prodávat*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3511-5.

FOTR, Jiří, Emil Vacík, Miroslav Špaček a Ivan Souček, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0434-5.

GOOGLE, 2022. Přehled recenzí na Googlu. *google.com* [online]. San Francisco [cit. 24. 03. 2023]. Dostupné z: <https://www.google.com/travel/hotels/hotel%20krajka%20recenze/entity/CgsIl6PrhOPHgdO6ARAB/reviews?q=hotel%20krajka%20recenze&g2lb=2502548%2C2503771%2C2503781%2C4258168%2C4270442%2C4284970%2C4291517%2C4306835%2C4429192%2C4515404%2C4597339%2C4754388%2C47571>.

HÁLEK, Vítězslav, *MANAGEMENT a MARKETING*. 1.vyd. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2016. ISBN 978-80-260-9723-5.

HARDYN, Michal, 2021. Počet veganů v ČR roste – proč se lidé stávají vegany? *times.cz* [online]. Praha [cit. 28. 02 2023]. Dostupné z: <https://www.times.cz/pocet-veganu-v-cr-roste/>.

HLUŠIČKA, Petr, 2013. Styly vedení. Firemní sociolog [online]. Olomouc [cit. 23. 08. 2022]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/138-styly-vedeni>.

HOTEL KRAJKA, 2021. Hotel Krajka Vamberk Recenze. *hotel.cz* [online]. Vamberk: Hotel Krajka, s.r.o. [cit. 23. 03. 2023]. Dostupné z: <https://krajka-vamberk.hotel.cz/reviews/>.

HOTEL KRAJKA, 2021. Restaurace/salónek/terasa. *hotelkrajka.cz* [online]. Vamberk: Hotel Krajka, s.r.o. [cit. 05. 11. 2022]. Dostupné z: <https://www.hotelkrajka.cz/nabidka-restaurace.html>.

HYHLÍK, František, 2018. Sociologická encyklopedie. *encyklopedie.soc.cas.cz* [online]. Praha [cit. 24. 02. 2023]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Interview_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Interview_(MSgS)).

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUSH, Vilém, 2022. rychnovsky.denik.cz Do ČR se vrací turisté. *rychnovsky.denik.cz* [online]. Rycchnov nad Kněžnou: Vltava Labe Media, a.s. [cit. 03. 03. 2023]. Dostupné z: <https://rychnovsky.denik.cz/cestujeme-doma/turismus-cesko-pamatky-20220912.html>.

JEZDINSKÝ, Petr a OBORNÝ, Jaroslav, 2023. Již více než čtvrtině Čechů stačí peníze pouze na oděvy a nejlevnější jídlo. *expresvykup.cz* [online]. Praha: Website media, s.r.o. [cit. 20. 02. 2023]. Dostupné z: <https://www.expresvykup.cz/jiz-vice-nez-ctvrtine-cechu-staci-penize-pouze-na-odevy-a-nejlevnejsi-jidlo/>.

JUSTICE, 2019. Výpis z obchodního rejstříku: Hotel Krajka s.r.o. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. *justice.cz* [online] Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 05. 11. 2022]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1062723&typ=PLATNY>.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, Philip a KARTAJAYA, Hermawan, 2021. *Marketing 5.0*. New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 1119668514.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin, 2012. *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education. ISBN 978-0-13-210292-6.

MEDIAGURU, 2022. Šest změn u spotřebitelů, které způsobila (nejen) pandemie. *mediaguru.cz* [online]. Praha: PHD, a.s. [cit. 21. 02. 2023]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2022/02/sest-zmen-u-spotrebitelu-ktere-zpusobila-nejen-pandemie/>.

MINISTERSTVO VNITRA ČR, 2023. Statistika v souvislosti s válkou na Ukrajině. *mvcr.cz* [online]. Praha [cit. 08. 04. 2023]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/statistika-v-souvislosti-s-vaalkou-na-ukrajine-archiv.aspx>.

MORÁVEK, Daniel, 2021. Největší otloukánek epidemie? Hospody byly od března 2020 zavřené skoro 260 dnů. *podnikatel.cz* [online]. Praha: Internet Info, s.r.o. [cit. 24. 02. 2023]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/nejvetsi-otloukanek-epidemie-hospody-byly-od-brezna-2020-zavrene-skoro-260-dnu/>.

MOTYČKA, Michal, 2011. ResearchGate. *Provozní rozpočet restaurací v ČR* [online]. Praha [cit. 05. 02. 2023]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/338459228_PROVOZNI_ROZPOCET_RESTAURACI_V_CR.

- NORDSTRÖM, Kjell A. a RIDDERSTRÅLE, Jonas, 2005. *Funky Business*. Stockholm: BookHouse Publishing AB. ISBN 80-247-1067-6.
- NOVOTNÝ, Ota, POUR, Jan a SLÁNSKÝ, David, 2005. *Business Intelligence*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-1094-3.
- POPESKO, Boris a PAPADAKI, Šárka, 2016. *Moderní metody řízení nákladů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5773-5.
- ŘÍHA, David, 2021. *Rozvoj obchodních a vyjednávacích dovedností*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-1725-3.
- SAGI-OFIR EFRAT, 2022. A luxury travel blog. *aluxurytravelblog.com* [online]. Kendal [cit. 02. 03. 2023]. Dostupné z: <https://www.aluxurytravelblog.com/2022/12/09/2023-travel-trends/>.
- SARAI, 2021. Jaké jsou měsíční výdaje na restaurace? *monouso.cz* [online]. Valencie: Envalia Group [cit. 03. 02. 2023]. Dostupné z: <https://blog.monouso.cz/mesicni-vydaje-na-restaurace/>.
- SRPOVÁ, Jitka a další, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- STATISTA, 2022. Online Food Delivery - Czechia. *statista.com* [online]. New York: Statista Inc [cit. 06. 03. 2023]. Dostupné z: <https://www.statista.com/outlook/dmo/online-food-delivery/czechia>.
- SVĚTLÍK, Jaroslav, 2018. *Marketing: cesta k trhu. 4. upr. vyd.* Praha: VŠPP. ISBN 978-80-86-847-81-8.
- SYNEK, Miloslav, 2012. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ÚŘAD PRÁCE ČR, 2023. Nezaměstnanost v prosinci mírně vzrostla. *uradprace.cz* [online]. Praha [cit. 21. 02. 2023]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/-/nezamestnanost-v-prosinci-mirne-vzrost-1>.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing lsužeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-9121-0.

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VEBER, Jaromír, GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M, 2007. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-029-7.

VÍTOVÁ, Nela, 2021. Veganství v kurzu. *forbes.cz* [online]. Praha: MediaRey, SE [cit. 2023. 04. 05]. Dostupné z: <https://forbes.cz/veganstvi-v-kurzu-cesi-voli-rostlinne-alternativy-i-omezeni-masa/>.

VOCHOZKA, Marek, 2021. *Finance podniku: Komplexní pojetí*. Praha: GRADA Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-3267-6.

WHEELEN, Thomas L. a HUNGER, J. David, 2012. *Strategic management and business policy*. New Jersey: Pearson Education. ISBN 978-0-13-215322-5..

ZÁKON Č. 89/2012 SB. 2012. Občanský zákoník. *Zakonyprolidi* [online]. Zlín: AION CS, s.r.o. [cit. 18. 08. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#cast5>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Hodnocení konkurence aditivní metodou z pohledu zákazníka	88
---	----

Příloha A: Hodnocení konkurence aditivní metodou z pohledu zákazníka

	MAX	MAX	MAX	MAX	MAX	MAX	MAX	MAX	MAX	MAX		
Kategorie	Celkové hodnocení	Počet míst k sezení	Salonek	Rozvoz pokrmů	Otevírací doba	Sociální síť	Online rezervace	Vegetariánské pokrmy	Parkoviště	Personál		
Body důležitosti	10	8	2	4	9	5	1	3	7	6		
Váha (V)	0,18	0,15	0,04	0,07	0,16	0,09	0,02	0,05	0,13	0,11		
Jednotky	<i>body</i>	<i>počet</i>	<i>(1/0)</i>	<i>(1/0)</i>	<i>hod.</i>	<i>(1/0)</i>	<i>(1/0)</i>	<i>(1/0)</i>	<i>(1/0)</i>	<i>počet</i>		
Hotel Krajka	8,1	32	1	1	74,5	1	1	1	1	10		
Restaurace na Pětce	8,9	30	0	0	81	0	0	1	0	7		
Pekelská hospoda	9,6	36	0	0	39	0	0	1	0	4		
Restaurace Zdobnice	7,8	46	0	0	91	0	0	0	1	6		
Horní hranice	9,6	46	1	1	91	1	1	1	1	10		
Dolní hranice	7,8	30	0	0	39	0	0	0	0	4		
U_1	0,167	0,125	1,000	1,000	0,683	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000		
U_2	0,611	0,000	0,000	0,000	0,808	0,000	0,000	1,000	0,000	0,500		
U_3	1,000	0,375	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000		
U_4	0,000	1,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,333	Celkový užitek	Pořadí
U_1*V	0,030	0,018	0,036	0,073	0,112	0,091	0,018	0,055	0,127	0,109	0,669	1
U_2*V	0,111	0,000	0,000	0,000	0,132	0,000	0,000	0,055	0,000	0,055	0,352	3
U_3*V	0,182	0,055	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,055	0,000	0,000	0,291	4
U_4*V	0,000	0,145	0,000	0,000	0,164	0,000	0,000	0,000	0,127	0,036	0,473	2
	Užitek	Cena	U/C	Pořadí								
Hotel Krajka	0,669	180	3,718	1								
Restaurace na Pětce	0,352	139	2,535	3								
Pekelská hospoda	0,291	149	1,952	4								
Restaurace Zdobnice	0,473	130	3,636	2								

Zdroj: vlastní zpracování