

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLÍ VYBRANÉHO  
PODNIKU**

**STRATEGIC ANALYSIS OF ENVIRONMENT IN  
SELECTED COMPANY**

**Petra Hosnedlová**

**Plzeň 2019**

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra HOSNEDLOVÁ**

Osobní číslo: **K16B0254P**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Strategická analýza okolí vybraného podniku**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretický vstup k řešenému tématu.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Vypracujte analýzu okolí podniku.
4. Navrhněte doporučení na základě zjištěných výsledků.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:


- **DEDOUCHOVÁ, Marcela.** *Strategie podniku.* Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 8071796034.
- **JOHNSON, Gerry.** *Exploring strategy.* Tenth edition. Harlow, England: Pearson, 2014. ISBN 9781292002552.
- **KAPLAN, Robert S., NORTON, David P.** *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody.* Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612031.
- **SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel.** *Strategická analýza.* 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petr Čížek, Ph.D., M.A.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**

  
Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.  
děkanka



  
Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Strategická analýza okolí vybraného podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 23. 4. 2019

.....

podpis autora

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Ing. Petru Čížkovi, M.A., Ph.D. ze cenné rady, ochotu, připomínky a čas věnovaný konzultacím práce. Dále bych chtěla poděkovat majiteli a provozní podniku U Vítovců za poskytnutí dat a interních informací k bakalářské práci, a také zaměstnancům podniku, kteří se mnou ochotně spolupracovali. Ráda bych poděkovala všem, kteří mě při psaní bakalářské práce podporovali.

**OBSAH**

Obsah .....	5
Úvod.....	7
1 Literární přehled .....	9
1.1 Podnik a podnikání.....	9
1.2 Strategický management .....	9
2 Proces tvorby strategie.....	11
3 Strategická analýza .....	12
3.1 Vnější okolí .....	12
3.1.1 Makroprostředí.....	12
3.1.2 PESTEL analýza .....	12
3.1.3 Mikroprostředí .....	13
3.1.4 Porterův model 5 sil.....	14
3.2 Vnitřní okolí .....	15
3.3 SWOT analýza .....	15
3.3.1 TOWS matice .....	16
3.3.2 SAFe matice.....	17
3.4 Riziko .....	18
3.5 Benchmarking .....	20
4 Metodika .....	21
5 Praktická část .....	22
5.1 Představení podniku .....	22
5.1.1 Základní údaje o podniku .....	23
5.1.2 Místo podnikání .....	23
5.2 Analýza okolí .....	24
5.2.1 PESTEL analýza .....	24
5.2.2 Porterova analýza 5 sil.....	26
5.2.3 Benchmarking .....	29
5.3 SWOT analýza .....	30
5.3.1 Silné stránky .....	31
5.3.2 Slabé stránky.....	31
5.3.3 Příležitosti .....	32
5.3.4 Hrozby .....	33
5.4 Návrh strategie .....	34
5.5 SAFe matice .....	37
5.5.1 SAFe matice první strategie zavedení doplňkových služeb vycházejících	

---

z okolních příležitostí.....	37
5.5.2 SAFe matice druhé strategie vlastní výroba dortů a zákusků.....	38
5.5.3 SAFe matice třetí strategie propagací získat nové klienty.....	38
5.5.4 SAFe matice čtvrté strategie zavedení nových pokrmů.....	39
5.5.5 SAFe matice páté strategie minimalizovat náklady.....	39
5.6 Rizika zvolené strategie .....	40
5.6.1 Rizika strategie zavedení doplňkový služeb vycházejících z okolních příležitostí .....	40
5.6.2 Rizika strategie vlastní výroba dortů a zákusků .....	42
5.6.3 Rizika strategie propagací získat nové klienty .....	43
5.6.4 Rizika strategie zavedení nových pokrmů .....	45
5.6.5 Rizika strategie minimalizace nákladů .....	46
6 Doporučení.....	49
Závěr .....	51
Seznam použitých zdrojů.....	53
Seznam tabulek .....	56
Seznam obrázků.....	57
Seznam zkratk .....	58
Seznam příloh .....	59
Abstrakt.....	61
Abstract.....	62

## ÚVOD

Firmy, které vstupují na trh, musí počítat s vysokou konkurencí českých i zahraničních společností. Na podniky působí mnoho faktorů. Některé z nich je podnik schopný ovlivnit a některé nikoliv. Znalost okolí firmy je jedním z klíčových faktorů konkurenceschopnosti. Pro podnik je velice důležité znát také požadavky zákazníků. Podnik by měl reagovat na tyto požadavky a snažit se zákazníky uspokojit lépe než konkurence. Přizpůsobení se a ovlivnění podnikového okolí je určujícím prvkem úspěchu a ziskovosti podniku.

Podnik, který se chce odlišit od své konkurence a stát se atraktivním pro zákazníky, se neobejde bez využití strategického řízení. Je důležité, aby vedení umělo plánovat proces podniku a tím zvyšovat produktivitu práce. Prostřednictvím strategie by vedení mělo dosáhnout zvolených strategických cílů. Těchto cílů by mělo být dosaženo správným strategickým řízením.

Vedení musí rozlišovat silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. Pro udržení chodu podniku, musí být zvolená strategie flexibilní a umět reagovat na situace, které nastanou. Při správném řízení může firma uspět na trhu a tvořit hodnoty.

Tématem této bakalářské práce je Strategická analýza okolí vybraného podniku. Téma práce je aplikováno na podnik Penzion a restaurace U Vítovců ve městě Sušice.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat navržené strategie podniku Penzion a restaurace U Vítovců. Dílčím cílem je objasnit současný stav vnějšího prostředí podniku, analýza pěti sil působící na podnik. Součástí je také SWOT analýza, která vychází z vnějšího i vnitřního okolí podniku. Identifikování rizik plynoucích z jednotlivých strategií je dalším dílčím cílem práce.

Teoretická část práce vychází z odborné literatury, zejména z knižních zdrojů. Je zaměřena na postupy analýz, které jsou následně aplikovány v praktické části.

V praktické části jsou nejprve provedeny analýzy současného stavu v podniku a jeho okolí pomocí PESTEL analýzy a Porterova modelu pěti sil. Následně je provedena SWOT analýza, která ukazuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Díky těmto analýzám je zjištěno, co je v podniku vhodné posílit a jaké faktory naopak co nejvíce eliminovat. Je využita matice TOWS, která slouží pro formulaci strategie.



Na základě zjištěných poznatků z provedených analýz a zhodnocením rizik jednotlivých strategií jsou návrhy představeny provozní podniku Penzion a restaurace U Vítovců Ivaně Vítovcové a dále je o nich diskutováno.

Práci uzavírá závěrečná kapitola, kde jsou shrnuty výsledky a přínosy práce. Je zde zhodnoceno, zda se dosáhlo cíle práce.

# 1 LITERÁRNÍ PŘEHLED

## 1.1 PODNIK A PODNIKÁNÍ

### Podnik

Podnik je v novém občanském zákoníku definován jako obchodní závod. „Obchodní 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.“ (Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník § 502)

### Malý podnik

Podniky podle velikosti můžeme dělit na malé, střední a velké. Znakem klasifikování je počet zaměstnanců, velikost obrátu, velikost zisku nebo kapitálu. V České republice je za malý podnik pokládán ten, který má méně než 100 zaměstnanců a roční obrát podniku nepřekročí 30 milionů Kč (Synek, Kislingerová a kol. 2010).

### Podnikání

Podnikání je charakteristické několika základními znaky. Jedním a nejpodstatnějším znakem je zhodnotit vložený kapitál, který byl do podnikání vložen. Zisku lze dosáhnout splněním požadavků zákazníků. To ale často vede k riziku, které se většina podnikatelů snaží minimalizovat (Synek, Kislingerová a kol. 2010).

### Podnikatel

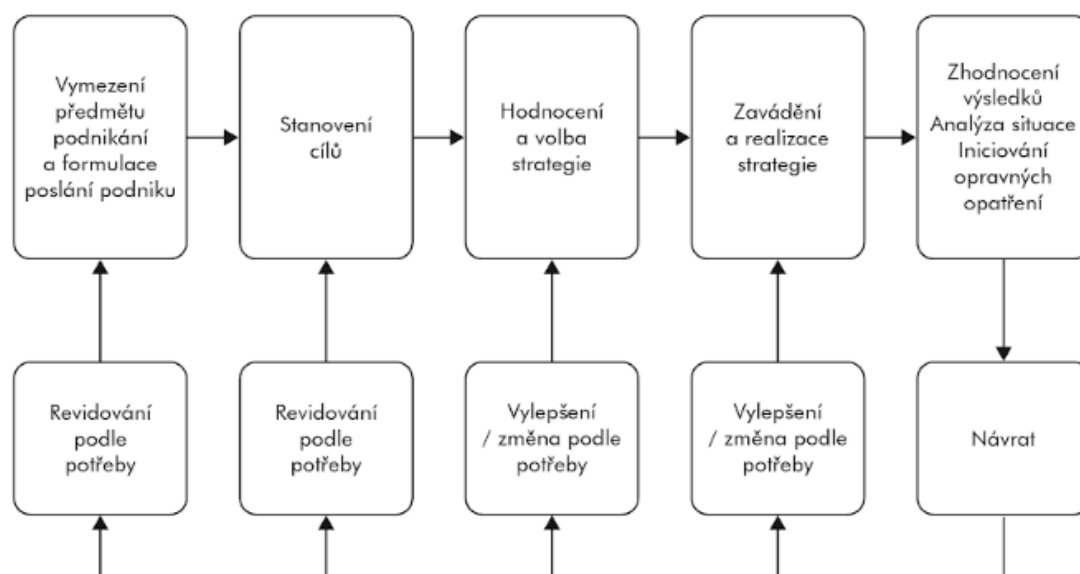
Nový občanský zákoník také definuje pojem podnikatel. „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník § 420)

## 1.2 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Tvorba strategie patří k nejdůležitějším úkolům vedení podniku, které ji připravuje a nese za ni plnou odpovědnost. Definice strategie se v průběhu let měnila. V tradičním pojetí je chápána, jako jednotlivé operace, nezbytné pro splnění dlouhodobých cílů podniku. Zatímco v moderním pojetí je chápána jako připravenost na budoucnost (Deduchová 2001).

Strategický management jsou jednotlivé kroky uplatňované k dosažení zvolených podnikových cílů. Základním krokem procesu je stanovení poslání podniku. Následně jsou formulovány cíle podniku a poté se stanoví, jak konkrétních cílů dosáhnout, pomocí jaké strategie. Dalším krokem je stanovení a realizace strategie a neustálé vyhodnocování dosažených cílů. Pokud zvolená strategie nesměřuje k cíli, je potřeba vrátit se zpět k předchozím krokům a provést jejich kontrolu (Zuzák 2012). Jednotlivé kroky jsou znázorněny na Obrázku č. 1.

Obrázek č. 1: Proces strategického managementu



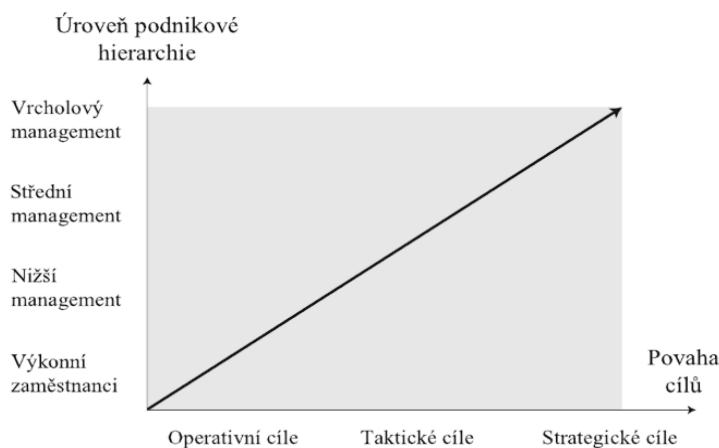
Převzato: Thompson, Strickland, 1996

Pro stanovení strategie jsou používány různé přístupy, které jsou podloženy formulací vize, strategických cílů a strategie. Strategické cíle jsou předpokládané výsledky, kterých bude v budoucnu dosaženo. Jsou formulovány podle mise, která znázorňuje smysl podnikání, a vize podniku, která je představou budoucnosti podniku. Volba cílů závisí na hodnotách, které podnik zastává. Strategie je podstatná pro prosperitu podniku a jeho přežití. Základem je připravit podnik na pravděpodobné situace, které by v budoucnu mohly nastat. Strategie je proces, který se nepřetržitě vyvíjí a vede k dosažení cílů podniku (Sedláčková, Buchta 2006).

## 2 PROCES TVORBY STRATEGIE

Proces vytvoření strategie podniku a její následná realizace přísluší vrcholovému managementu podniku (Obrázek č. 2). Patří to k jeho výhradní odpovědnosti (Sedláčková, Buchta 2006).

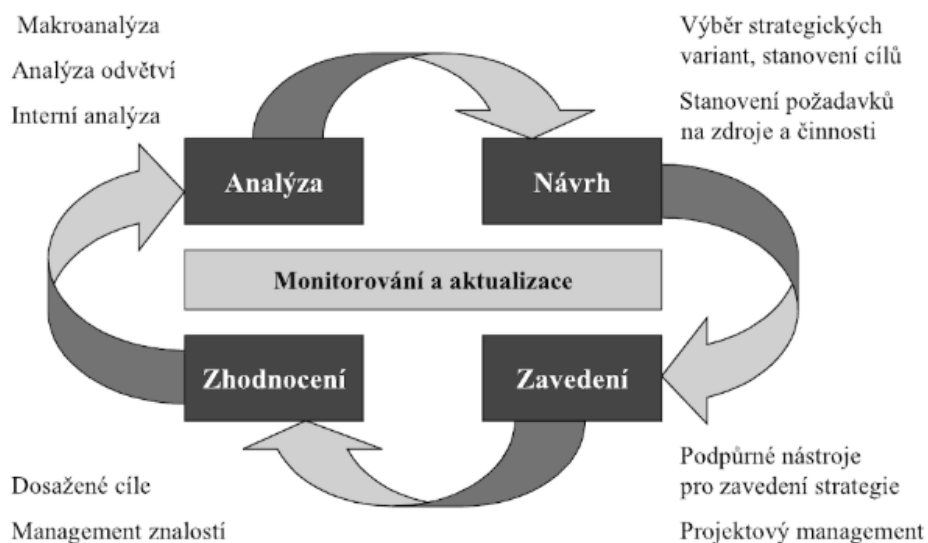
Obrázek č. 2: Úroveň rozhodování



Převzato: Sedláčková, Buchta 2006

Obrázek č. 3 detailně popisuje proces tvorby strategie. Ve fázi analýzy je hlavní poznat schopnosti podniku a zjistit, které vnější okolnosti působí na vývoj prostředí, ve kterém se podnik nachází. Strategie by měla být ve shodě s okolím podniku, jeho pozicí a předpoklady (Sedláčková, Buchta 2006).

Obrázek č. 3: Cyklus strategického řízení



Převzato: Sedláčková, Buchta 2006

### 3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Pomocí strategické analýzy lze identifikovat vztahy mezi podnikem a okolím podniku, do kterých se řadí konkurenti, makrookolí i trh. Cílem analýzy je posoudit okolnosti, které by v budoucnu mohly ovlivnit strategii podniku. Podmínkou kvalitní strategie je včas identifikovat pozitivní a negativní důsledky vývoje. Na pozitivní důsledky navázat a negativní eliminovat, ale také je důležité využívat nové příležitosti. Neustále se musí monitorovat i potencionální ohrožení a zohledňovat vliv vnějšího prostředí. Nejčastější chyba, které se podniky dopouštějí je, že aplikují nějakou univerzální strategii. Ta ale neexistuje. Je třeba upozornit na vzájemnou spojitost mezi analýzou vnějšího okolí a vnitřních zdrojů podniku, které společně tvoří dvě základní oblasti (Sedláčková, Buchta 2006; Synek, Kislíngrová a kol. 2010).

#### 3.1 VNĚJŠÍ OKOLÍ

„Analýza vnějšího okolí se orientuje na rozbor faktorů, které mají vliv na strategickou pozici podniku. Soustřeďuje se na vlivy trendů jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí.“ (Sedláčková, Buchta 2006, str. 15)

##### 3.1.1 MAKROPROSTŘEDÍ

Makro prostředí lze chápat, jako obtížně ovlivnitelné. Makro prostředí zahrnuje demografické, politické, přírodní, ekonomické, ekologické, sociální i technologické vlivy. Při analýze makroprostředí je důležité vybrat pouze ty faktory, které jsou pro daný podnik důležité. Při analýze je potřebné zaměřit se na budoucí vývoj a jeho možný dopad na podnik (Jakubíková 2013).

##### 3.1.2 PESTEL ANALÝZA

PESTEL je analýza vnějšího makrookolí podniku, která se zabývá faktory, které mají na podnik vliv, ale firma je nemůže ovlivnit. Jedná se o rozšířenější variantu PEST analýzy (Váchal, Vochozka a kol. 2013).

PESTEL analýza podle Váchala a Vochozky (2013) vychází z těchto faktorů:

- Politické faktory
- Ekonomické faktory
- Sociální faktory

- Technologické a technické faktory
- Ekologické faktory
- Legislativní faktory

Politické okolí určuje pravidla pro činnost podniků pomocí zákonů a institucí. Především se sem řadí typ vlády, úroveň byrokracie, svoboda tisku, stupeň regulace ekonomiky a změny v politickém prostředí. Dále také i obecní úřady mohou ovlivnit podnik svou komunální politikou (Synek, Kislingerová a kol. 2010).

Ekonomické faktory mají na podnik zásadní vliv. Od svého okolí podnik získává výrobní faktory a kapitál, a naopak svému okolí nabízí své výrobky a služby. Podnik je ovlivněn celkovou hospodářskou situací dané země a její dynamikou. Ekonomický cyklus, hospodářská politika státu, vývoj cen i poptávky jsou faktory, které se mění v průběhu času. Relativně stabilními faktory jsou charakter ekonomiky a její úroveň, konkurenceschopnost ekonomiky a disponibilní zdroje ekonomiky (Dvořáček, Slunčík 2012).

Mezi sociální faktory, které ovlivňují podnik spadá demografie obyvatelstva. Celková vzdělanost, kulturní úroveň obyvatelstva i počet obyvatel v produktivním věku jsou pro podnik důležité, pokud chce dosáhnout ekonomického rozvoje a přecházet ke složitějším technologiím (Synek, Kislingerová a kol., 2010).

Technologická úroveň podniku mu dovoluje získávat lepší hospodářské výsledky a zvyšovat svou konkurenceschopnost. Jedná se především o výrobní postupy, způsoby řízení, informační a komunikační technologie. (Dvořáček, Slunčík 2012).

Každý podnik musí stále více respektovat ekologické prostředí, které je chráněno směrnicemi EU, státními institucemi i aktivně vystupujícími občanskými sdruženími (Blažková 2007).

Právní prostředí, ve kterém podnik vystupuje, je regulováno prostřednictvím platných zákonů a vyhlášek, směrnic EU i státní regulací. Právní normy určují přijatelné chování podniku (Dvořáček, Slunčík 2012).

### **3.1.3 MIKROPROSTŘEDÍ**

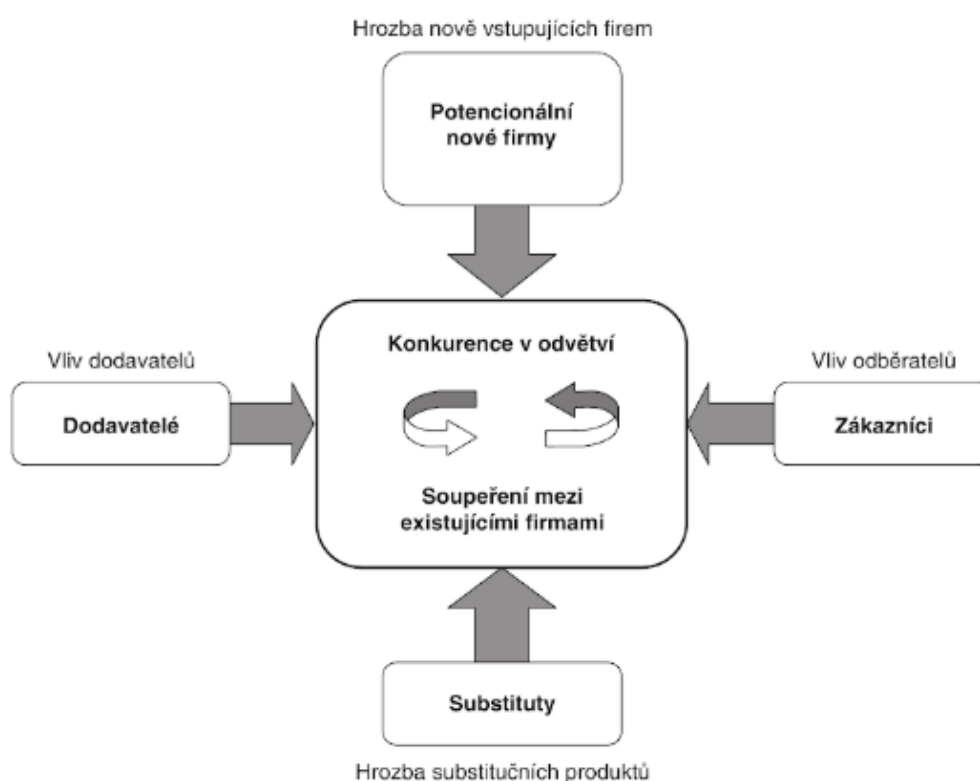
Analýza mikrookolí má za úkol vypátrat příležitosti a hrozby podniku. Následně by měla být formulována strategie, která využije příležitosti a hrozby a zároveň sníží jejich negativní vliv na podnik (Deduchová 2001).

Podstatné je definovat síly, které významně ovlivňují činnost společnosti. Chování podniku určují dodavatelé, odběratelé, konkurence, substituty ale i vstup potencionální nové konkurence. Porterův model pěti sil zaznamenává všech těchto pět faktorů (Obrázek č. 4) (Jakubíková 2013).

### 3.1.4 PORTERŮV MODEL 5 SIL

Pokud chce společnost být úspěšná, je potřebné zmapovat tyto síly, reagovat na ně, a snažit se je změnit ve svůj prospěch (Obrázek č. 4) (Srpková, Řehoř a kol. 2010).

Obrázek č. 4: Porterova analýza



Převzato: Kotler, 1998

Konkurenční rivalitu ovlivňují strategické tahy a protitahy, které mají zajistit společnosti konkurenční výhodu. Při analýze je třeba vzít v potaz, jak velké jsou na trhu tlaky a jak využít vlastní výhody a zda se i nadále udrží krok s konkurencí (Kozel, Svobodová a kol. 2006).

Druhou silou je hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Tato síla je velice podstatná pro trh, který neustále roste, nebo pro stále se vyvíjející obory. U této síly je nutné zohlednit například i to, jak těžký je vstup na daný trh, jak vysoké jsou minimální náklady nebo jaké jsou státní regulace (Srpková, Řehoř a kol. 2010).

Hrozba substitučních výrobků je další silou Porterova modelu. V tomto případě se nejedná pouze o dokonalý substitut. Ale o vše, co dokáže zákazníkovi nahradit danou službu nebo produkt. Tím mají substituty vliv na cenu (Kozel, Svobodová a kol. 2006; Samuelson, Nordhaus 1995).

Další silou je vyjednávací síla kupujících o ceně. Síla kupujících je velmi významná a neměla by být podceňována. Zákazník značně ovlivňuje cenu, proto je třeba uvědomit si unikátnost produktu a dostupnost substitutů (Srpková, Řehoř a kol. 2010).

Pátou silou jsou dodavatelé. Tato síla je velmi různorodá. V některých odvětvích je téměř bezvýznamná. Naopak v odvětvích, kde je technická závislost na dodavatelích je jejich vyjednávací síla vysoká (Kozel, Svobodová a kol. 2006; BusinessVize 2019).

### **3.2 VNITŘNÍ OKOLÍ**

„Vnitřní okolí je představováno souhrnem sil, které působí uvnitř podniku a již mají specifické dopady na řízení podniku.“ (Dvořáček, Slunčík 2012, str. 94). Zejména finanční, materiálové nebo lidské zdroje tvoří vnitřní okolí a mohou být podnikem regulovány (Dvořáček, Slunčík 2012).

### **3.3 SWOT ANALÝZA**

SWOT analýza, známá také jako analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku, je jednou z nejpoužívanějších analýz (Tabulka č. 1). Umožňuje zkoumat faktory vnitřního i vnějšího prostředí. Název je odvozen od počátečních písmen faktorů v anglickém jazyce. Hlavním cílem analýzy je určit, jak je podnik schopný reagovat na změny, které v okolí vznikají. „Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy a až poté přistoupit k analýze SW – silných a slabých stránek.“ (Jakubíková 2013, str. 129)

Silné a slabé stránky se určují prostřednictvím vnitropodnikových analýz, neboť vycházejí z vnitřního prostředí podniku. Slabé stránky a hrozby jsou vnímány jako negativní vlivy. Oproti tomu příležitosti a silné stránky jsou pozitivními vlivy. SWOT může být velmi užitečný přehled mnoha analýz a jejich vzájemných kombinací se schopnostmi podniku. Může být použita ke ztotožnění dalších schopností podniku. Jednou z velkých nevýhod analýzy je, že je nehybná, a také velmi subjektivní (Jakubíková 2013).



Tabulka č. 1: SWOT analýza

<b>Silné stránky</b> (strengths)	<b>Slabé stránky</b> (weaknesses)
<b>Příležitosti</b> (opportunities)	<b>Hrozby</b> (threats)

Zdroj: Jakubíková, 2013

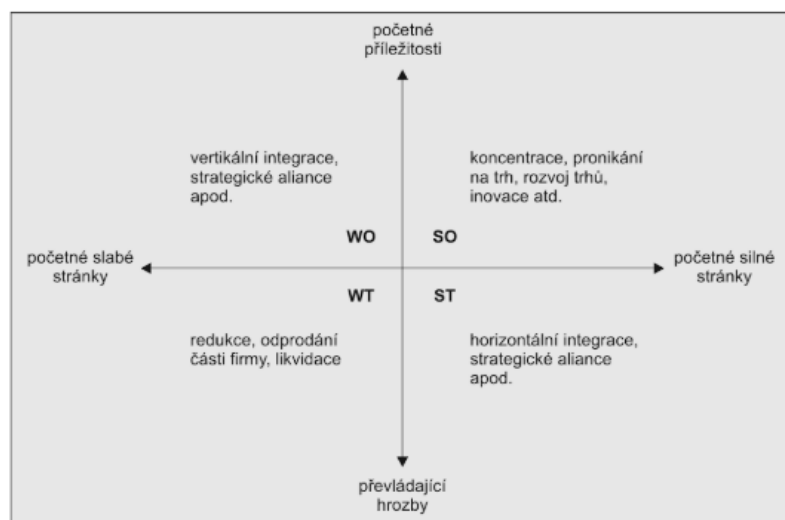
Zpracovala: Petra Hosnedlová, 2019

Za silnou stránkou podniku jsou považovány faktory, které zajišťují silné postavení na trhu. Jedná se o oblasti, ve kterých je podnik silný a má konkurenční výhodu. Silné stránky hodnotí schopnosti podniku, jeho zdroje a možný potenciál. Naopak slabé stránky zaznamenávají, v čem je podnik slabý. Jedná se o opak silných stránek. Slabé stránky mohou bránit efektivnímu výkonu podniku. Příležitosti představují možné situace růstu podniku. Dávají podniku výhodu oproti konkurenci. Důležitá je jejich správná identifikace. Následnou realizací možných příležitostí, lze dosáhnout zmíněného růstu podniku, lepšího využití zdrojů a splnění podnikových cílů. Jako hrozbu je možné chápat nežádoucí situaci v okolí podniku, která způsobuje překážky činnosti podniku. Může hrozit neúspěch podniku vedoucí až k jeho úpadku. Pro minimalizaci následků je nutná rychlá reakce vhodným způsobem (Blažková 2007).

### 3.3.1 TOWS MATICE

TOWS matice je vyvozena ze SWOT analýzy. Je určena k lepšímu pochopení závislosti mezi částmi SWOT analýzy a k důkladnějšímu rozboru jednotlivých strategií. Matice TOWS formuje čtyři možné strategie (Obrázek č. 5) kombinací silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (Jakubíková 2013).

Obrázek č. 5: Plánování strategie SWOT analýzy



Převzato: Jakubíková, 2013

- Strategie SO neboli nazývána Maxi-Maxi. Podnik by měl využít svých silných stránek a pomocí nich dosáhnout identifikovaných příležitostí. Zároveň musí také zvážit možný vliv slabých stránek a minimalizovat dopad hrozeb (Fotr, Vacík a kol. 2012).
- Strategie WO též označována jako Mini-Maxi. Jde o strategii, jejímž cílem je vylepšit slabé stránky podniku, k čemuž jsou využity příležitosti vycházející z okolí. Jedná se o strategii, která je zaměřena na další rozvoj podniku (Fotr, Vacík a kol. 2012).
- Strategie Maxi-Mini neboli ST. Tato strategie se snaží omezit nebo zcela vyhnout hrozbám. Toho lze dosáhnout využitím silných stránek podniku. Správně zvolená strategie může vést podnik k posílení jeho postavení na trhu (Fotr, Vacík a kol. 2012).
- Strategie WT neboli Mini-Mini. Jedná se o ustupující strategii, která se vyhýbá hrozbám a zároveň se snaží omezovat dopad slabých stránek. Jsou vytvářeny kompromisy a případně i návrh na opuštění trhu z důvodu nejisté pozice podniku (Fotr, Vacík a kol. 2012).

### 3.3.2 SAFE MATICE

Manažeři by měli posoudit, zda je jejich strategie správně prováděna a hodnotit možné alternativy.

Johnson, Whittinton a kol. (2013) definují dva základní přístupy k organizačnímu výkonu. Prvním přístupem je ekonomická výkonnost z hlediska hospodářských výsledků, která se dále dělí na výkonnost podniku, ziskovost a pohyb cen akcií. Zde je potřeba

pečlivé interpretace, jelikož jednotlivá opatření na sebe mohou působit protichůdně. Druhým přístupem je organizační efektivnost. Celková efektivita podniku nezávisí pouze na ekonomické výkonnosti, ale také na mnoha jiných faktorech, které působí na prosperitu podniku. K porovnání výkonnosti je dobré znát cíle managementu, trendy oboru v průběhu času a následně srovnání s konkurencí (Johnson, Whittinhton a kol. 2013).

Kritéria pro hodnocení nové strategie se nazývají SAFe. Název vychází z pojmů suitability – vhodnost, acceptability – přijatelnost a feasibility – proveditelnost.

- Vhodnost posuzuje, jak strategie řeší okolnosti, které na podnik působí. Jak využívá příležitosti a zároveň se vyhýbá hrozbám. Zkoumá využití silných stránek podniku a vyhýbá se slabým stránkám podniku.
- Přijatelností se rozumí, zda zvolená strategie přinese výsledky, které účastníci očekávají. Ty jsou označovány třemi typy (3R) – risk, return a stakeholders reactions. Riziko je spojené s negativními výsledky a nepředvídatelností zvolené strategie. Zásadní je stanovit přijatelnou míru rizika. Druhé R – Return je finanční měřítko návratnosti vkladů investorů a akcionářů. Nejpoužívanější je doba návratnosti projektu, která hodnotí délku trvání návratu zdrojů. Lze ji využít k výběru strategie či projektů, které mají nejrychlejší návratnost. V jednotlivých sektorech je přijatelná doba návratnosti jinak dlouhá. Reakce zúčastněných neboli třetí R je pravděpodobná reakce účastníků na zvolenou strategii, která může být pro strategii zásadní.
- Proveditelnost znamená, zda strategie bude v praxi funkční. Vykonatelnost se hodnotí dvěma otázkami, které lze použít na jakoukoli oblast. Existují zdroje a schopnosti pro realizaci strategie? Pokud ne, dají se získat? (Johnson, Whittinhton a kol. 2013)

### 3.4 RIZIKO

Původ rizika pochází ze 17. století z Itálie, kde bylo spojováno s nástrahami během lodní plavby. Podle dnešních výkladů riziko představuje poškození, ztrátu, zničení, nebezpečí vzniku škody či nezdár v podnikání (Smejkal, Rais 2010).

#### Analýza rizik

Mezi základní pojmy v analýze rizik se řadí aktivum, hrozba a zranitelnost. Aktivum představuje vše, co má pro podnik hodnotu a tato hodnota může být ohrožena působením

hrozby. Hrozba představuje vše, co má nepříznivý vliv na bezpečnost nebo může způsobit škodu. Zranitelnost je stav aktiva. Znázorňuje, jak je aktivum citlivé na danou hrozbu. Riziko vzniká pouze tehdy, dochází-li k vzájemnému působení aktiva a hrozby. Z možných strategií analýzy rizik bude využita orientační analýza, která slouží pro správný výběr strategie (Smejkal, Rais 2010).

### **Matice rizik**

Často používanou metodou pro hodnocení dopadu a pravděpodobnosti jednotlivých rizik je matice rizik, která se také často označována jako mapa rizik. Podle Mulačové, Mulače a kol. (2013) matice vychází ze dvou parametrů:

- Pravděpodobnost udává, jak reálné je, že riziko skutečně nastane.
- Dopad zobrazuje, jak závažné pro podnik mohou být důsledky rizika, které nastane.

Matice rizik (Tabulka č. 2) je uspořádána tak, že se sloupce člení podle závažnosti dopadu jednotlivých rizik s členěním na 5 sloupců. Řádky uvádějí pravděpodobnost výskytu rizika (Tichý 2006).

Osa x vyjadřuje závažnost dopadu rizik a na ose y je obvykle vyjádřena pravděpodobnost výskytu rizika. Nejmenší citlivost na rizika je vyobrazena v levém dolním rohu matice. Rizika s největšími následky jsou uvedena v pravém horním rohu (Paleček 2006).

Barevně je v tabulce č. 2 odlišena intenzita rizika. V zelených polích se nacházejí rizika s nízkou závažností. Střední závažnost rizik je zde ilustrována žlutou barvou a rizika s vysokou mírou závažnosti jsou vyznačena červenou barvou (Smejkal, Rais 2010).

Tabulka č. 2: Matice rizik

		<b>Závažnost dopadu</b>				
		Velmi nízká	Nízká	Střední	Vysoká	Velmi vysoká
<b>Pravděpodobnost</b>	Velmi vysoká					
	Vysoká					
	Střední					
	Nízká					
	Velmi nízká					

Zdroj: Smejkal, Rais, 2010

Zpracovala: Petra Hosnedlová, 2019

### 3.5 BENCHMARKING

Benchmarking je metoda, při které se srovnávají produkty s největšími a nejlepšími konkurenty v oboru. Tuto metodu poprvé použila firma Xerox počátkem 80. let 20. století. Jedním ze základních kroků této metody je znát vlastní činnost podniku. Být si vědom svého postavení na trhu, svých slabin i výhod. Pokud podnik dostatečně dobře zná svou vlastní činnost, může přistoupit k analýze nejlepší konkurence a zjistit její přednosti a slabiny. Následně se přejde k definování úspěchu. Jestliže je konkurence v něčem lepší je důležité zjistit proč a snažit se jí vyrovnat. Posledním krokem benchmarkingu je získat převahu nad konkurencí pomocí svých předností a eliminací svých slabin. Rozlišuje se interní a externí benchmarking. Interní benchmarking vychází z informací vnitřních útvarů firmy, zatímco externí vychází z poznatků od jiných společností. Jendou z překážek u externí metody může být získávání informací od jiných společností a následná aplikace jejich řešení problémů (Srpková, Řehoř a kol. 2010).

## 4 METODIKA

Cílem bakalářské práce je navrhnout několik strategií pro podnik Penzion a restaurace U Vítovců. Dílčím cílem je zhodnotit vnější prostředí podniku pomocí PESTEL analýzy, vypracovat Porterův model pěti sil, SWOT analýzu podniku a rizika jednotlivých strategií.

Teoretická část práce vychází z odborné literatury. Podle Deduchové (2001) patří tvorba strategie k nejvýznamnějším úkolům vedení podniku. Zuzák (2012) ve své publikaci popisuje jednotlivé kroky, které vedou ke stanoveným cílům podniku. Analýzou vnějšího okolí se zabývá řada autorů. Jednotlivé faktory PESTEL analýzy vychází z publikací Synek a Kislingerová (2010), Dvořáček a Slunčík (2012) a Blažková (2007). SWOT analýza zkoumá faktory vnitřního a zároveň i vnějšího prostředí, ve kterém se firma nachází (Jakubíková 2013). Fotr a Vacík ve své publikaci z roku 2012 detailně popisují jednotlivé strategie, které vycházejí ze SWOT analýzy. Johnson a Whittinhton (2013) definují kritéria SAFe, kde je uvedena vhodnost, přijatelnost a realizovatelnost dané strategie. Další podkapitolou v teoretické části jsou rizika a matice rizik, která rozděluje intenzitu rizika na nízkou, střední a vysokou podle Smejkal a Raise (2010).

Pro analytickou část práce byly použity interní materiály vybrané společnosti. Pro získání doplňujících informací byly provedeny polostrukturované rozhovory. Přístupovat k výzkumu lze dvěma způsoby – kvalitativním a kvantitativním. Rozhovor je součástí kvalitativního výzkumu, ve kterém jde o porozumění toho, co zkoumá (Hendl 1997). Výhodou je získání podrobného popisu, zatímco mezi nevýhody se řadí, že získaná data nemusí být zobecnitelná na populaci (Hendl 2008).

Polostrukturovaný rozhovor je sestaven z předem formulovaných otázek. Rozhovor je vhodný využít tehdy, pokud je potřeba snižovat variaci otázek. Cílem je snížit dopad tazatele na kvalitu rozhovoru. Takto nasbíraná data se snadněji analyzují (Hendl 2008).

S pomocí rozhovoru byly získány interní informace o chodu podniku od provozní podniku Ivany Vítovcové a vybraných zaměstnanců. Tyto informace byly využity při následném zpracování SWOT analýzy podniku.

Poté byl proveden polostrukturovaný rozhovor s provozní podniku, který trval 60 minut. Cílem bylo představit navržené strategie, které poté byly s provozní konzultovány a hodnoceny pomocí kritérií SAFe a stanoveny největší rizika, která ze strategií plynou.

## 5 PRAKTICKÁ ČÁST

### 5.1 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Penzion a restaurace U Vítovců je rodinný podnik, který byl založen v květnu roku 1997 panem Miroslavem Vítovcem (FO), jehož předmětem podnikání je hostinská činnost. Restaurace a penzion (Obrázek č. 6) se nachází blízko historického centra města Sušice, které leží v předhůří Šumavy. Penzion nabízí ubytování pro 17 osob v plně vybavených podkrovních pokojích. V restauračním zařízení je celková kapacita 160 míst. Restaurace se nachází ve druhém patře budovy, kde je také salonek pro 18 osob. V přízemí je vinárna, přes kterou je přístup na zcela zastřešenou terasu. Příloha A obsahuje fotografie interiéru podniku.

Obrázek č. 6: Penzion a restaurace U Vítovců



Zdroj: Vlastní fotografie

Zpracovala: Petra Hosnedlová, 2019

Podle počtu zaměstnanců patří firma do kategorie malých podniků. V současné době se ve firmě nachází 9 stálých zaměstnanců a další 3 pracovníci na zkrácený úvazek na dohodu o provedení práce. Mezi stálé zaměstnance patří:

- 2 kuchaři
- 3 servírky
- 1 pokojská
- 2 pomocné síly
- 1 provozní

#### **5.1.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PODNIKU**

Název společnosti: Restaurace a penzion U Vítovců

Sídlo: Americké armády 81, Sušice 342 01

Majitel: Miroslav Vítovec

Telefon: +420 376 523 224

E-mail: penzionuvitovcu@tiscali.cz

Internetová adresa: [www.penzionuvitovcu.cz](http://www.penzionuvitovcu.cz)

#### **5.1.2 MÍSTO PODNIKÁNÍ**

Podnik sídlí v Sušici, ve městě, které leží v předhůří Šumavy v nadmořské výšce 465 metrů nad mořem. Sušice byla založena jako sídlo rýžovníků zlata, jelikož se rozprostírá u zlatonosné řeky Otavy. Bývalé královské město leží v Plzeňském kraji nedaleko hranic s Německem (Obrázek č. 7). Od roku 2003 je Sušice obcí s rozšířenou působností. Aktuálně zde žije okolo 11 000 obyvatel. Sušice leží v místě, kde se křižuje mnoho turistických tras Šumavy (Město Sušice 2019).



Obrázek č. 7: Vzdálenost Sušice od hranic



Převzato: Město Sušice 2019

## 5.2 ANALÝZA OKOLÍ

### 5.2.1 PESTEL ANALÝZA

Pro provádění PESTEL analýzy je potřebné si uvědomit, že některé faktory působí na celonárodní úrovni, regionální úrovni nebo místní úrovni. Podle toho se k nim přistupuje. V praktické části se práce zabývá pouze faktory, které mají, nebo mohou mít přímý dopad na vybraný podnik. Také jsou zde rozlišeny vlivy, na které podnik reaguje a které jdou mimo podnik. Vzhledem k rozsahu zpracování PESTEL analýzy, se práce zabývá především městem Sušice, kde podnik sídlí, a jeho blízkým okolím.

**Politické prostředí** – Restaurace podléhají přísným kontrolám hygienických stanic. Podnik má tak často finanční výdaje na úpravu podle aktuálně stanovených norem. Dalším faktorem mohou být vysoké spotřební daně. V České republice je již od května 2017 zakázáno kouření v restauracích. Je tedy velmi pravděpodobné, že zpočátku tento zákon odlákal některé návštěvníky. Naopak pro nekuřáky mohla být tato změna příležitostí k návštěvě tohoto podniku, kde dříve bylo kouření povoleno. Restaurace a ubytování musí dodržovat vydané zákony, vyhlášky a předpisy. Některé z nich mohou být pro podnik

přínosem, jiné zase mohou škodit. V roce 2004 se stala Česká republika členem Evropské unie a zároveň se vstupem musela přijmout směrnice a normy EU, kterým se museli podnikatelé přizpůsobit.

**Ekonomické prostředí** – Firma začala podnikat v roce 1997, tedy v době, kdy se stále rozvíjel soukromý trh. Za posledních několik let vzrostla minimální mzda občanů České republiky až na 13 350 Kč (Finance 2019). Průměrná mzda na konci roku 2018 se vyšplhala na 33 840 Kč. Což je oproti roku 2010, kdy byla pouhých 23 372 Kč nárůst o více než 10 000 Kč (Český statistický úřad a. 2019).

Také nezaměstnanost dosáhla v roce 2018 své nejnižší úrovně v historii samostatné České republiky (E15 2019). K únoru 2019 stoupla míra nezaměstnanosti na 3,2 % v České republice (Kurzycz 2019). Plzeňský kraj má nezaměstnanost jako jeden z šesti krajů pod hranicí 2,50 %, konkrétně k 31. 3. 2019 byl podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvo 2,07 % (Český statistický úřad c. 2019). Průměrná roční míra inflace pro rok 2018 byla 2,1 %. V únoru 2019 stoupla meziroční inflace na 2,7 % (Český statistický úřad d. 2019). Podle České národní banky je prognóza inflace na první čtvrtletí roku 2020 ve výši 2,0 % (Česká národní banka 2019).

Ekonomický vliv na podnik bude v budoucnu mít i zavedení nové měny, tedy Eura. Tím by podniku vznikly náklady na nové přecenění zboží, nové ceníky ubytování i vydání nových jídelních lístků.

**Sociální prostředí** – Penzion a restaurace U Vítovců leží ve městě Sušice, které je též často nazývané „Brána Šumavy“. Jedná se o královské město, které leží na řece Otavě v Plzeňském kraji. Od roku 2003 je obcí s rozšířenou působností pro 30 obcí. V ORP Sušice žije 23 955 obyvatel s průměrným věkem 42 let. Z toho je ekonomicky aktivních celkem 11 067 obyvatel. Sušice leží na křižovatce turistických tras a na okraji Národního parku Šumava (Český statistický úřad b. 2019; Město Sušice 2019).

**Technologické prostředí** – Technologické pokroky ovlivňují celý svět. Pro Sušici má tento vliv pozitivní i negativní stránky. Někteří hosté penzionu požadují nejmodernější elektroniku a vybavení pokojů, které se zde nenachází. Také ve vybavení kuchyně je značná zaostalost za nejnovějšími technologiemi a kuchaři by ocenili částečnou modernizaci. Podle webové stránky Profi Revue má využívání multifunkčních zařízení vliv na odběr energie, pracovní zátěž personálu a je schopno šetřit čas. Například konvektomat, který dnes využívá již většina restauračních zařízení, kombinuje vlastnosti několika

profesionálních kuchyňských vybavení. Konvektomat rozmrazuje, vaří, peče, griluje i smaží (Profi Verue 2019).

Zvedení elektronické evidence tržeb vedlo v podniku k mnoha technickým problémům. Způsobilo například značné problémy s komunikací mezi obsluhou a kuchyní, jelikož zákazníci žádají individuální změny jídel, které do elektronické kasy nejdou zadat.

**Ekologické prostředí** – Restaurace a penzion U Vítovců nemá negativní vliv na ekologické prostředí, jelikož suroviny jsou odkupovány od dodavatelů, a tedy nejsou vyráběny v podniku. Příležitost podniku se skrývá v třídění odpadu, který podnik vyprodukuje, a tím usnadní další recyklaci materiálu.

**Legislativní prostředí** – Podnik se musí řídit legislativou České republiky a Evropské unie. Velké množství změn s sebou přinesl nový Občanský zákoník č. 89/2012 Sb., který nabyl své účinnosti 1. 1. 2014 (Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník).

### 5.2.2 PORTEROVA ANALÝZA 5 SIL

Firmy uspokojují zákazníky určitými službami a vzájemně si tak konkurují. Porterův model vychází z předpokladu, že pozice firmy na trhu je určována pěti základními faktory.

#### **Konkurence v odvětví**

Konkurencí podniku nejsou jen samostatné restaurace a penziony, které se nacházejí v dané lokalitě. Ve městě působí celá řada dalších zařízení, které představují konkurenci pro podnik. Patří mezi ně ubytování v soukromí, kempy, turistické ubytovny, rychlá občerstvení, pizzerie, cukrárny i potravinářské obchody. Podle majitele podniku lze mezi největší konkurenci zařadit následující zařízení:

- Hotel Gabreta, který se nachází v centru Sušice. Toto zařízení nabízí hostům ubytování v pokojích několika velikostí, které odpovídají standardům tříhvězdičkového hotelu. Součástí hotelu je stravovací zařízení, které slouží i veřejnosti. Hotelová restaurace nabízí speciality české kuchyně a speciality ze zvěřiny (Hotel Gabreta 2019).
- Hotel Pékárna se nachází necelý půl kilometr od centra. Hotel nabízí ubytování ve dvou a třílůžkových pokojích a celková kapacita je 49 lůžek. Pékárna nabízí svým klientům mnoho doplňkových služeb, mezi které patří například bowling, squash, infrasauna nebo finská sauna. V přízemí hotelu se nachází restaurace s pestrá nabídkou jídel, salátů a studených mís. Součástí restaurace je konferenční sál s projekcí

a kapacitou 80 osob, ve kterém se pořádají svatby, oslavy a firemní akce. Parkování pro hosty hotelu je v uzavřeném hotelovém areálu (Hotel Pekárna 2019).

- Restaurace Zlatá Otava je vzdálena 150 metrů od podniku U Vítovců. Tento podnik nabízí denní polední menu, které se většinou skládá z 8 druhů pokrmů. Restaurace jako jediná ve městě čepuje pivo z tanku. Vnitřní prostory restaurace jsou s kapacitou okolo 100 míst a v letních měsících je zde i předzahrádka o velikosti až 50 míst k sezení (Zlatá Otava 2019).
- Restaurace Fuferna je v těsné blízkosti centra a v přírodním parku Luh, který láká vhodným místem ke koupání v řece Otavě a sídlem lanového centra Offpark. V těsné blízkosti restaurace se nachází sportovní areál s atletickým stadionem, tenisovými kurty, zimní stadion, nově postavený plavecký bazén a cyklostezka, která spojuje Sušici s přilehlými obcemi. Hosté si mohou vybrat na jídelním lístku z hotových jídel i minutek, které tvoří tradiční česká jídla (Fuferna 2019).

Obrázek č. 8: Vzdálenost konkurence



Zdroj: Google Maps, 2019

Zpracovala: Petra Hosnedlová, 2019

Na Obrázku č. 8 lze vidět umístění největších konkurentů podle názoru majitele podniku. Vybraný podnik se nachází pod číslem 5. Číslo 1 označuje hotel Gabreta, č. 2 je hotel Pekárna, č. 3 je restaurace Zlatá Otava a číslo 4 označuje umístění restaurace Fuferna.

## **Substituty**

Alternativou restaurací jsou místa, která nabízí jakékoliv druhy potravin. Mezi substituty podniku se tedy řadí pizzerie, bistra, bufety, rychlá občerstvení, cukrárny, kavárny a potravinářské obchody, kterých se v Sušici a blízkém okolí nachází mnoho. Samozřejmě nelze opomenout, že mnoho lidí v dnešní době stále upřednostňuje vlastní domácí kuchyni.

Nahradit ubytování v penzionu je také snadné. V oblasti ubytovacích služeb je možné využít ubytování v hotelu, pronajmout si chatu, chalupu či apartmán nebo využít možnosti ubytování v soukromí. Méně nároční klienti mohou využít nepřeberného množství kempů, které se v okolí nacházejí.

## **Odběratelé**

Odběratelé značně ovlivňují aktivitu firmy a její ziskovost. Vyjednávací síla zákazníků v tomto oboru je dána velkou konkurencí v tomto odvětví. Výběr zařízení může být podmíněn kvalitou služeb, lokalitou nebo její dostupností. Zákazníci mohou přecházet ke konkurenci i z důvodu nepřiměřené ceny, ochotnějšího a příjemnějšího personálu, nebo novějšího vybavení podniku. Zde je vyjednávací síla zákazníka vysoká.

## **Dodavatelé**

Mezi další faktor se řadí vyjednávací síla dodavatelů. Jako většina podniků v oboru, restaurace nemá výhradního dodavatele, který by se nedal nahradit. Podnik se dopředu zásobuje v malém množství, které by vystačilo na dvoutýdenní provoz. V oblasti rozvozu potravin je velká konkurence, a proto společnosti soupeří o odběratele a nabízejí jim akční ceny. Převážnou část mražených potravin odebírá restaurace od společnosti Bidfood s.r.o., která je známá spíše pod názvem Nowaco. Koření pro restauraci je odebíráno od značky Kotányi. Dodavatelem mražených ryb a ovocných směsí je společnost Blatenská ryba. Jediným výhradním dodavatelem je Plzeňský Prazdroj, který pravidelně dováží sudy několika druhů pív. Ostatní suroviny jsou odebírány od místních maloobchodů, velkoobchodů a prodejen. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy nízká.

## **Nová konkurence**

Největší překážkou pro nově vstupující firmy je vysoká kapitálová náročnost. Nedá se říci, že by byl trh zcela nepřístupný, ale problém může způsobit nedostatek pracovníků v oboru, se kterým se potýkají již existující podniky. Další nevýhodou nově vstupující konkurence je její pověst. Tyto nově vstupující firmy se potýkají s obtížným získáváním stálých

zákazníků. S tímto problémem se potýkají podniky převážně v podzimních a jarních měsících, kdy na jejich obrat má vliv slabá sezóna.

### 5.2.3 BENCHMARKING

Největším konkurentem podniku v okolí je Hotel Pekárna. Hotel nabízí svým zákazníkům pokoje, které mají vybavení na tři hvězdičkové úrovni. Dále nabízí mnoho doplňkových služeb. Mezi tyto doplňkové služby se řadí bowling, squash, infrasauna a finská sauna. Cena za jednolůžkový pokoj je 850 Kč včetně snídaně. Z informací získaných od zaměstnanců podniku U Vítovců je známo, že Pekárna má možnost ubytovat mnohem více hostů. Jelikož kapacita hotelu je 49 lůžek a penzion je schopen ubytovat pouze 17 osob. Oproti tomu penzion U Vítovců nabízí ubytování v podkrovních pokojích za cenu 380 Kč za jednu noc a je možno samostatně dokoupit snídani za 80 Kč. Penzion nenabízí žádné vedlejší služby pro ubytované. Z uvedených informací vyplývá, že každý podnik má jinou klientelu ubytovaných.

Co se týká restaurací, oba podniky nabízí tradiční českou kuchyni. Penzion U Vítovců má mnohem širší nabídku pokrmů a zároveň nižší cenu než jeho konkurence. Oba podniky nabízejí prostory pro velké i malé akce. Hotel Pekárna se nachází 500 metrů od náměstí směrem do průmyslové zóny města. Naproti tomu penzion U Vítovců se nachází v ulici Americké Armády, která je jednou v hlavních tepen města a vede z náměstí směrem ke sportovním areálům města.

Velký rozdíl v poskytovaných službách lze nalézt v rozdílném parkování ubytovaných hostů. Hotel Pekárna nabízí zákazníkům parkování v uzavřeném dvoře. Oproti tomu penzion U Vítovců nabízí pouze veřejné parkoviště naproti podniku a svým hostům dává parkovací karty od města, které ovšem nezaručují nalezení volného parkovacího místa, ale pouze možnost stání bez placení.

Hotel Pekárna má zaměstnanou recepční, která je neustále k dispozici hostům hotelu a během dne zajišťuje doplňkové služby zde poskytované.

Propagace obou podniků je také na rozdílné úrovni. Hotel má velmi rozsáhlé webové stránky s aktuálními fotografiemi, ukázkou připravovaných pokrmů a také láká hosty na okolí podniku. Webové stránky podniku U Vítovců jsou oproti tomu velice strohé. Obsahují informace o ubytování a prostorách restaurace včetně fotografií podniku a zcela postrádají nabídku připravovaných pokrmů.

Interiér každého podniku je zcela rozdílný. Hotel Pekárna má modernější prostředí než jeho konkurent penzion U Vítovců. Restaurace U Vítovců může na zákazníky působit retro dojmem, jelikož interiér restaurace je pozvolna modernizován a některé vybavení je zde od založení podniku.

### 5.3 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je využívána pro identifikaci silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a možných hrozeb. V následující tabulce (Tabulka č. 3) jsou uvedeny okolnosti, které mají vliv na podnik Penzion a restaurace U Vítovců. Tabulka zobrazuje jednotlivé faktory SWOT analýzy. V této tabulce jsou tučně zvýrazněny nejdůležitější faktory.

Tabulka č. 3: SWOT analýza podniku

Silné stránky (strengths)	Slabé stránky (weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tradice a jméno podniku</li> <li>- <b>Kvalitní a široký sortiment</b></li> <li>- Cenová politika</li> <li>- <b>Strategické umístění</b></li> <li>- Kvalifikovaní zaměstnanci</li> <li>- <b>Kvalitní kuchyně</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatečná kapacita kuchyně</li> <li>- Bezbariérový přístup</li> <li>- Nedostatečná kapacita lůžek</li> <li>- <b>Reklama</b></li> <li>- Webové stránky</li> <li>- Cash platby</li> <li>- Nedostatek zaměstnanců</li> </ul>
Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Rozšíření sortimentu – nalezení nového segmentu zákazníků</b></li> <li>- <b>Doplňkové služby k ubytování</b></li> <li>- Rozšíření penzionu</li> <li>- Modernizace a dětský koutek</li> <li>- Zasklená terasa</li> <li>- Efektivnější provoz – plná penze či strava pro sportovce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurence</li> <li>- <b>Nezájem o tradiční kuchyni</b></li> <li>- Odchod kvalifikovaných pracovníků</li> <li>- Absence moderní technologie</li> <li>- <b>Úbytek turistů v okolí</b></li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

Zpracovala: Petra Hosnedlová, 2019

### 5.3.1 SILNÉ STRÁNKY

Mezi silné stránky podniku je možné řadit dobré jméno a dlouholetou tradici, jelikož podnik byl založen již před více než 20 lety. Podnik si vybudoval dobré jméno u zákazníků svou kvalitou a profesionalitou, i díky ochotnému, příjemnému a kvalifikovanému personálu.

Dalším plusem je kvalitní a široký sortiment produktů. V jídelním lístku se nachází více než 80 druhů pokrmů. Nabízené pokrmy zahrnují nabídku od předkrmů až po dezerty, včetně masové, vegetariánské i bezlepkové stravy.

Silnou stránkou podniku je i zvolená cenová politika, kterou podnik zastává. Snaží se být na úrovni své konkurence nebo cenově dostupnější, ale stále kvalitní.

Velkou výhodou podniku je jeho umístění. Nachází se ve městě Sušice, které je „Bránou Šumavy“. Toto město je jedním z mála větších měst Šumavy, a díky svým kulturním a historickým památkám a velkému počtu sportovních příležitostí láká mnoho turistů.

Největší silnou stránkou restaurace je ovšem kuchyně. Ta láká zákazníky ze širokého okolí na stálou a neměnnou chuť jednotlivých pokrmů, které si drží dlouhé roky svou kvalitou. Jídla jsou připravována personálem, který je v podniku zaměstnán již řadu let. Mezi služebně nejmladší personál patří jeden z kuchařů, který zde pracuje už 4 roky.

### 5.3.2 SLABÉ STRÁNKY

Slabou stránkou podniku je nedostatečná kapacita kuchyně, která nepokryje v jeden čas celou kapacitu restaurace a protahuje se tím doba čekání zákazníků na svou objednávku.

Dále podnik postrádá bezbariérový přístup do penzionu i do restaurace. Přestože vinárna se nachází v přízemí, stále se do ní vstupuje po 2 schodech. Pokoje penzionu se nachází ve 2. patře budovy, která nemá osobní výtah.

Jednou z nevýhod ubytování je nedostatečná kapacita lůžek, která jsou v letní sezóně rezervovaná na dlouhé týdny dopředu. Slabou stránkou je nedostatečné vyžití pro hosty penzionu, který nabízí jen samostatné ubytování včetně stravování bez doplňkových služeb.

Dalším problémem je nedostatečná až téměř nulová reklama. Penzion a restaurace mají spojené webové stránky, které jsou sice přehledné, ale jsou velmi strohé a nejsou často aktualizované. Obsahují základní informace o ubytování včetně fotografií a ceníků. Co se



týče restaurace, lze na stránkách nalézt základní informace včetně fotografií, ale stránky zcela postrádají aktuální jídelní lístek.

Mezi další slabou stránku podniku se řadí nepřijímání elektronických plateb přes platební terminál. Což je v dnešní elektronické době značný problém, přestože v mnoha zařízeních v pohostinství nejsou tyto platby stále přijímány.

Jedním z problémů, se kterým se podnik pravidelně potýká, je nedostatek pracovníků v sezóně. Stávající počet zaměstnanců plně pokryje provoz během roku, ale ne v letních měsících. Každým rokem je pro majitele těžší a těžší nalézt sezónní pracovníky z oboru pohostinství a služeb, kterých je v okolí velký nedostatek.

### 5.3.3 PŘÍLEŽITOSTI

Rozšíření sortimentu pokrmů by mělo velký potenciál. Restaurace nabízí tradiční kuchyni, ale v dnešní moderní době by určitě stálo za zvážení zavedení modernějších pokrmů, které uznává mladší generace. Rozšířením pokrmů by podnik získal nové segmenty zákazníků. Zároveň by podnik mohl rozšířit svou nabídku o více dezertů, zákusků a káv, a tím využít pro restauraci ne příliš efektivní čas mezi dobou obědů a večeří. Dále by se dalo uvažovat o zavedení poledního menu, které se v restauraci nedělá. Jeho zavedením by podnik přilákal další zákazníky a zkrátil dobu výdeje jídel a tím měl i větší obrat zákazníků.

Bylo by vhodné zavést doplňkové služby k ubytování. Například úschovnu na kola, jelikož cyklistika je v dnešní době velmi moderní a celá Šumava je pokryta stezkami a každoročně roste počet cyklistů, kteří ji navštívili.

Další příležitostí by bylo rozšíření kapacity penzionu, která je v sezónních měsících na dlouhou dobu rezervovaná vzhledem k neustále rostoucí návštěvnosti národního parku Šumava a jejím nedostatečným ubytovacím kapacitám.

Další příležitostí rozvoje podniku je celoroční využití terasy, která se nachází ve dvoře. Terasa je z jedné poloviny zastřešená. Mnoho turistů ji tam využívá i v nepříznivém počasí, pokud je restaurace zcela obsazena. Proto by bylo vhodné celé zastřešení a částečné vytápění, které by znamenalo navýšení celkové kapacity restaurace.

Mezi jednu z příležitostí patří i modernizace prostor podniku a vylepšení prostor stávajícího dětského koutku, který se nachází ve druhém patře.

Dále je možnost zefektivnit provoz restaurace poskytováním plné penze nově vybudované sportovní ubytovny v blízkosti podniku. Tato strava by zahrnovala vyvážený příjem živin pro aktivně sportující osoby.

#### **5.3.4 HROZBY**

Vstup nové konkurence na trh není pro podnik příliš velkou hrozbou, protože si udržuje stabilní pozici v oboru. Lze předpokládat, že stálý zákazníci, kteří si oblíbili styl kuchyně, nebudou mít potřebu přecházet k nově vzniklé konkurenci.

Hrozbou je ale stávající konkurence, která již má zavedené jméno a nabízí podobný sortiment. Proto podnik musí neustále sledovat vývoj konkurence. Podnik by se měl neustále vyvíjet a používat nové moderní technologie, které mohou usnadnit a zrychlit přípravu pokrmů a práci zaměstnanců.

Pokud podnik nebude sledovat aktuální trendy v pohostinství, může pro něj být velkou hrozbou nezájem zákazníků o tradiční kuchyni, kterou nabízí.

Problém může představovat i odchod kvalifikovaných a zaškolených zaměstnanců. Největší problém by představoval odchod kuchaře. Jelikož by měl dopad na kvalitu a chuť pokrmů, které jsou v restauraci nabízeny.

Případnou hrozbu v budoucnosti je i úbytek turistů, kteří představují sezónní klientelu. Prozatím návštěvnost Šumavy stále stoupá, ale je otázkou doby, kdy přestane být moderní cestování v rámci České republiky a lidé opět budou jezdit na dovolené do zahraničních destinací.

## 5.4 NÁVRH STRATEGIE

V následující kapitole jsou popisovány jednotlivé navržené strategie. Tyto strategie vycházejí z matice TOWS, která je zobrazena v Tabulce č. 4.

Tabulka č. 4: Matice TOWS

Matice TOWS			Analýza vnitřního prostředí	
			Silné stránky	Slabé stránky
			- Umístění	- Bezbariérový přístup
- Kuchyně	- Reklama			
- Sortiment	- Cash platby			
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti	- Doplnkové služby	<b>SO</b>	<b>WO</b>
		- Terasa	1. Zavedení doplnkových služeb vycházejících z okolních příležitostí	3. Propagací získat nové klienty
	- Nový segment			
	- Rozšíření penzionu	2. Vlastní výroba dortů a zákusků		
- Efektivnější provoz				
Hrozby	- Konkurence	<b>ST</b>	<b>WT</b>	
	- Nezáměr o českou kuchyni	4. Zavedení nových pokrmů	5. Minimalizovat náklady	
- Úbytek turistů				

Zdroj: Vlastní zpracování

Zpracovala: Petra Hosnedlová, 2019

### První strategie Zavedení doplnkových služeb vycházejících z okolních příležitostí

První strategií je zavedení doplnkových služeb k ubytování v penzionu, které vycházejí z okolních příležitostí. Penzion nenabízí žádné doplnkové služby mimo možnosti

stravování v místní restauraci. Od zaměstnanců podniku bylo zjištěno, že hosté projevují zájem o uschování svých cyklistických kol, jelikož Šumava je plná cyklostezek a láká tak mnoho turistů. Proto je navrženo vybudování místnosti na umístění kol pro hosty penzionu i restaurace. Zavedením úschovny kol by se dosáhlo většího počtu ubytovaných klientů, kteří se obracejí na konkurenci právě z důvodu této doplňkové služby. Jako další doplňkovou službu by podnik mohl zavést možnost koupě ubytovacího balíčku. Tyto balíčky by obsahovaly ubytování s délkou pobytu podle přání zákazníka, welcome drink, jeden poukaz na kávu s domácím dezertem a tříchodové menu v místní restauraci. Tyto balíčky by podnik nabízel především v měsících mimo turistickou sezónu. Touto nabídkou by se docílilo většího počtu ubytovaných, a zároveň i větší návštěvnosti restaurace.

### **Druhá strategie Vlastní výroba dortů a zákusků**

Podnik si vybudoval své dobré jméno zásluhou kvalitní a chutné kuchyně. V době mezi obědy a večery vzniká v kuchyni volný čas, který je potřeba efektivněji využít. Jedním z navrhovaných řešení je zavedení domácích dortů, zákusků a dezertů. Pro jejich přípravu by byl využit odpolední neefektivní čas. Zavedením domácích produktů a rozšířením nabídky kávy by došlo k navýšení návštěvnosti v odpoledním čase. Hosté by si mohli vybrat ze široké nabídky domácích dezertů, které budou připravovány ve zdejší kuchyni místním kuchařem. Dále bude na jídelním lístku rozšířená nabídka o několik druhů kávy, mléčných a ovocných koktejlů. Hosté si tedy budou moct dopřát podobných služeb, které nabízí místní cukrárny.

### **Třetí strategie Propagací získat nové klienty**

Firma postrádá jakoukoliv propagaci podniku. U obyvatel blízkého okolí města má restaurace již zavedené jméno a lidé se do podniku vrací. Problémem je, že turisté nejsou informováni. V okolí nenajdou žádnou reklamu ani směrovku, která by je navedla do restaurace. Rozmístěním plakátů a reklamních cedulí po turistických stanovištích na Šumavě by se dosáhlo většího počtu zákazníků. Dále by bylo vhodné propagovat restauraci v infocentrech po okolí, která nabízejí návštěvníkům možnosti stravování. Na reklamním letáčku by se nacházelo několik základních informací o rodinném podniku, jeho umístění, fotografie prostředí, a samozřejmě ukázka z jídelního lístku včetně ceny.

Mezi další nutnou změnu, která souvisí s propagací, je možné zařadit aktualizaci a modernizaci webových stránek podniku. Stránky sice obsahují aktuální informace o ceně

ubytování, ale zcela postrádají informace o nabídce restaurace. Je možné zde nalézt pouze informace, jaké prostory restaurace nabízí k pronájmu na soukromé akce. Bylo by vhodné doplnit informaci o nabídku pokrmů, které se zde podávají, i fotografie některých pokrmů a také novější fotografie interiéru.

Dále by se měl podnik propagovat na sociálních sítích, které v dnešní době mají neustále větší význam. Vylepšením stránek Facebooku podniku by se dosáhlo větší popularity mezi místními obyvateli a dodáváním aktuálních fotografií o akcích v podniku by se přešlo přeplněné kapacitě restaurace. Mezi další sociální sítě, které by podniku sloužily k propagaci, se řadí Instagram a Twitter.

#### **Čtvrtá strategie Zavedení nových pokrmů**

Mezi ST strategii lze řadit zavedení nových pokrmů. Podnik si zakládá na české kuchyni. Mnoho zákazníků se do podniku vrací právě z důvodu kvality jídel. Rozšíření sortimentu by bylo možné zavedením vybraných pokrmů ze světových zemí. Mezi řecká jídla, která budou zařazena do nabídky restaurace spadají populární salát tzatziki a gyros podávaný s pita chlebem. Restaurace podává italské těstoviny penne, a proto by mohla doplnit nabídku o italské speciality jako jsou například lasagne a gnocchi. Z francouzské kuchyně by bylo vhodné uvažovat o pokrmu ratatouille a slaných koláčích. Naopak by nebylo vhodné rozšiřovat nabídku o populární pokrmy jako je pizza, asijská a indická kuchyně, jelikož v blízkém okolí jsou specializované restaurace. K podávání těchto pokrmů je potřeba speciální vybavení kuchyně, na které zde není prostor. Také nebude vhodné zavádět všechny ze jmenovaných pokrmů. Tím by podnik zvětšil svou nabídku až příliš. Příprava speciálních pokrmů zabere více času, a tak by se mohla prodloužit výdejní doba. To by také mělo vliv na kvalitní kuchyni, za kterou se vrací mnoho místních obyvatel. Rozšířením sortimentu o speciality ze světových zemí by se podnik mohl vyhnout případnému nezájmu o českou kuchyni a tím upadající klientele.

#### **Pátá strategie Minimalizovat náklady**

Jednou z možných Mini-Mini strategií je minimalizace nákladů podniku. Možného snížení nákladů se dá dosáhnout například výběrem levnějších dodavatelů, kterých je v okolí velké množství. Snížení nákladů za zaměstnance by se dalo dosáhnout nabízením praxe pro studenty místního učiliště. Majitel by musel se školou uzavřít smlouvu a následně by studenti pravidelně docházeli na praxi. V průběhu týdne by měli možnost sbírat zkušenosti od personálu. Majitel by tímto ušetřil náklady za pomocnou sílu, která dělá přípravné

práce. Nižších nákladů za energie by se také dalo dosáhnout vybudováním střešních solárních panelů, což by vyžadovalo počáteční investici. V tomto případě je návratnost zajištěna v prvních letech provozu solárních panelů. Další možností minimalizace spotřeby je zavedení modernější technologie s menší spotřebou energie. V budově se nachází stará neekonomická okna a jejich výměnou by se dosáhlo snížení nákladů na tepelnou energii.

## **5.5 SAFE MATICE**

Nově navržené strategie jsou hodnoceny s provozní podniku Ivanou Vítovcovou pomocí kritérií SAFE. Nejprve je hodnoceno, zda zvolená strategie je vhodná, poté zda je přijatelná a přinese požadované výsledky. Následně je hodnoceno, jestli je možné danou strategii vůbec uskutečnit a zda bude v praxi funkční.

### **5.5.1 SAFE MATICE PRVNÍ STRATEGIE ZAVEDENÍ DOPLŇKOVÝCH SLUŽEB VYCHÁZEJÍCÍCH Z OKOLNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ**

#### **Vhodnost**

Tato strategie je založena na využití příležitostí vycházejících z okolí, ve kterém se podnik nachází, a neřeší tak případné hrozby. Tato strategie vyžaduje investice do vybudování prostor kolárny. Dále je strategie diferencována na dvě varianty rozšíření doplňkových služeb, které zajistí variabilitu strategie. Zavedení ubytovacích balíčků nevyžaduje velké investice.

#### **Přijatelnost**

Tato strategie přináší několik rizik různé závažnosti. Jistou míru rizika s sebou přináší nevyužití prostor vybudované kolárny po celý rok. Druhá možnost doplňkových služeb tedy ubytovací balíček přináší riziko v podobě zájmu o ubytování pouze o víkendech. Zavedení ubytovacích balíčků nevyžaduje velkou investici a majitel očekává brzkou návratnost této investice

#### **Realizovatelnost**

Na první otázku, zda existují zdroje pro realizaci dané strategie, je odpovězeno kladně, jelikož tato strategie bude financována z vlastních úspor podniku. Ovšem je třeba zohlednit přestavbu podniku a tím získání prostor pro kolárnu.

### 5.5.2 SAFE MATICE DRUHÉ STRATEGIE VLASTNÍ VÝROBA DORTŮ A ZÁKUSKŮ

#### Vhodnost

Druhá navržená strategie se opět zaměřuje na využití silné stránky a příležitosti a opomíjí hrozby, které mohou na podnik působit. Tato strategie nevyžaduje velké investice. Provozní podniku by se této strategii vyvarovala z důvodu obav, že podnik nebude schopen kvalitně konkurovat místním cukrárnám. Ty se specializují na služby, které by podnik zavedl pouze jako doplňkové.

#### Přijatelnost

Problémem této strategie je nepředvídatelnost zájmu potenciaálních zákazníků, kteří by navštěvovali restauraci se záměrem dát si kávu a domácí dort, jelikož v blízké okolí se nachází mnoho podniků specializujících se přímo na tyto služby. S tím souvisí i doba návratnosti vložených investic, která je zde nepředvídatelná. Riziko se zde skrývá v nezkušenosti kuchaře s pečením a jeho případným školením. V letních měsících hrozí další rizika jako je obsazenost stolů a také, že kuchař nebude mít kvůli pečení čas na přípravu na večer.

#### Realizovatelnost

Zdroje na financování strategie jsou brány z úspor majitele. V současné době zaměstnaní kuchaři mají zkušenosti s pečením a případné školení či najmutí cukrářky by nebylo potřeba. Nicméně provozní se obává, že v letních měsících nebude čas na přípravu dezertů a ani prostor pro případné hosty v restauraci, jelikož doba obědů a večeří se téměř spojí. Případný mezičas zaměstnanci využijí k doplnění zásob a odpočinku.

### 5.5.3 SAFE MATICE TŘETÍ STRATEGIE PROPAGACÍ ZÍSKAT NOVÉ KLIENTY

#### Vhodnost

Tato strategie je založena na využití příležitostí. Jsou vyžadovány počáteční investice. Zároveň také nabízí hned několik variant zlepšení propagace podniku.

#### Přijatelnost

Přijatelnost této strategie spočívá v tom, že jediné riziko, které s sebou přináší je nenávratnost prvotní investice. Doba návratnosti této investice by měla být poměrně krátká, pokud dojde k správnému načasování rozmístění upoutávek na podnik. Případná další rizik plynou z hodnocení na sociálních sítích zákazníky.

**Realizovatelnost**

Podnik má dostatečné schopnosti a zdroje na praktické provedení této strategie. Provozní podniku shledává tuto strategii vhodnou a v blízké době ji chce sama realizovat.

**5.5.4 SAFE MATICE ČTVRTÉ STRATEGIE ZAVEDENÍ NOVÝCH POKRMŮ****Vhodnost**

Vhodnost této strategie spočívá ve využití silných stránek. Naopak tato strategie se nevyhýbá potencionálním hrozbám ale snaží se eliminovat jejich případný dopad na podnik. Zavedení specializovaných pokrmů vyžaduje investice do surovin potřebné k přípravě specialit.

**Přijatelnost**

Tato strategie s sebou nese poměrně velké riziko, v podobě nenávratnosti do surovin potřebných na pokrmy. Doba návratnosti zde také nelze stanovit. Provozní v této strategii vidí budoucnost, jelikož jídelní lístek v podniku existuje již 10 let bez větších úprav, a tak obnova pokrmů, které nejsou příliš žádané, by byla vhodná.

**Realizovatelnost**

Ze schopností podniku vyplývá, že je v jeho možnostech zavést další pokrmy na jídelní lístek. Je potřeba zvážit, zda kuchař je schopen správně připravit speciality nebo je potřeba jeho zaškolení od odborníků na kuchyni dané země. Ze získaných informací je zřejmé, že školení a suroviny nebudou pro majitele znamenat překážku v zavedení strategie.

**5.5.5 SAFE MATICE PÁTÉ STRATEGIE MINIMALIZOVAT NÁKLADY****Vhodnost**

Zavádět ustupující strategie není příliš vhodné. Nevyužívá žádných příležitostí ani silných stránek a soustředí se pouze na minimalizaci nákladů a udržitelnost podnikání.

**Přijatelnost**

Zde spočívá velké riziko v následném negativním ovlivnění podniku, jelikož se nebude dále rozvíjet, ale pouze stagnovat. Doba návratnosti jednotlivých investic do úspor se liší. Mezi nejrychleji navrácené investice spadá pořízení solárních panelů. Investice do nových oken má mnohem delší dobu návratnosti v porovnání se solárními panely. Problém zde může nastat u výměny oken, jelikož se budova nachází v chráněné památkové zóně a rekonstrukce tedy musí odpovídat daným standardům. Provozní podniku nevidí velké



riziko v poskytování praxí pro studenty místní školy, jelikož se už jeden rok v podniku praktikanti zaučovali.

### **Realizovatelnost**

Majitel podniku má prostředky na realizaci solárních panelů, které nainstaluje specializovaná firma. K realizaci nových oken je vyžadováno stavební povolení a velká investice, která bude hrazena z bankovního úvěru.

## **5.6 RIZIKA ZVOLENÉ STRATEGIE**

Navržené strategie s sebou nesou řadu rizik, které je potřeba zohlednit při výběru vhodné strategie. Pro zmírnění jejich dopadu je potřeba stanovit následná opatření.

### **5.6.1 RIZIKA STRATEGIE ZAVEDENÍ DOPLŇKOVÝ SLUŽEB VYCHÁZEJÍCÍCH Z OKOLNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ**

V Tabulce č. 5 jsou popsána největší rizika, která plynou ze zvolené strategie. Tato rizika je potřeba průběžně vyhodnocovat a vytvořit jednotlivá opatření, která budou zmíněným rizikům čelit.

První riziko vyplývá z nevyužití prostor kolárny v zimních měsících. Tomuto riziku se lze vyhnout využitím prostor na úschovu vybavení pro zimní sporty.

V případě úbytku turistů v okolí by podnik měl více propagovat kulturní akce ve městě a jeho blízkém okolí, které přilákají zákazníky.

Uplatňování ubytovacího balíčku o víkendech lze řešit nabídkou dvou stejných balíčků, které se budou lišit pouze v datu uplatnění. Jeden balíček bude nabízet ubytování s výběrem termínu od neděle do pátku a druhý balíček naopak od pátku do neděle, podle délky pobytu.

Dalším možným rizikem této strategie je neinformovanost okolí o ubytovacím balíčku, kterému by se dalo předcházet propagací ubytovacích balíčků na webových slevových portálech jako je například Slevomat.cz či Pepa.cz.

Tabulka č. 5: Rizika Zavedení doplňkových služeb vycházejících z okolních příležitostí

Riziko	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Opatření
R1	Nevyužití prostor celoročně	Nízká	Nízký	Úschovna vybavení na zimní sporty
R2	Úbytek turistů v okolí	Velmi nízká	Vysoký	Propagace kulturních akcí ve městě
R3	Uplatňování ubytovacího balíčku pouze o víkendech	Nízká	Střední	Nabízet 2 druhy balíčků
R4	Neinformovanost okolí o ubytovacím balíčku	Střední	Střední	Nabízet na slevových portálech

Zdroj: Vlastní zpracování

Zpracovala: Petra Hosnedlová, 2019

Tabulka č. 6: Matice rizik Zavedení doplňkových služeb vycházejících z okolních příležitostí

		Závažnost dopadu				
		Velmi nízká	Nízká	Střední	Vysoká	Velmi vysoká
Pravděpodobnost	Velmi vysoká					
	Vysoká					
	Střední			<b>R4</b>		
	Nízká		<b>R1</b>	<b>R3</b>		
	Velmi nízká				<b>R2</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Zpracovala: Petra Hosnedlová, 2019

Následně je míra závažnosti rizika uvedena v matici rizik (Tabulka č. 6). V zelené části se nacházejí rizika s nízkou závažností, kam se řadí nevyužití prostor celoročně. Riziko úbytek turistů a uplatňování ubytovacího balíčku pouze o víkendech má střední závažnost

a je vyobrazeno ve žluté části matice rizik v Tabulce č. 6. Čtvrté identifikované riziko této strategie má také střední intenzitu závažnosti. Pro tuto strategii nebylo identifikováno žádné riziko s vysokou závažností.

### 5.6.2 RIZIKA STRATEGIE VLASTNÍ VÝROBA DORTŮ A ZÁKUSKŮ

Rizika plynoucí ze zvolené strategie jsou jednotlivě vyobrazena v Tabulce č. 7.

Blokování stolů v restauraci zákazníky, kteří přišli vyzkoušet nově vzniklé služby, lze řešit vyhrazeným prostorem v salóncu. Tím se hostům zajistí klidné a oddělené prostředí od hostů restaurace.

Opatření proti přílišné zaneprázdněnosti zaměstnanců se skrývá v přijmutí pomocné síly na dobu, kdy je to potřeba.

Třetím rizikem této strategie je nekvalifikovanost kuchaře k výrobě dortů a zákusků. V tomto případě je možné najmutí cukrářky, která bude vyrábět dorty přímo pro restauraci.

Velkým rizikem této strategie je neschopnost podniku konkurovat svými službami místním cukrárnám, které je nutné akceptovat.

Dalším rizikem je nedostatečné vybavení kuchyně pro výrobu dortů a zákusků, které je možno řešit nákupem vybavení potřebného pro výrobu dezertů.

Tabulka č. 7: Rizika strategie vlastní výroby dortů a zákusků

Riziko	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Opatření
R1	Blokování stolů	Střední	Střední	Vyhrazení salonku
R2	Přílišná zaneprázdněnost zaměstnanců	Vysoká	Vysoký	Přijmutí pomocné síly
R3	Nekvalifikovanost kuchaře	Střední	Velmi vysoký	Najmutí cukrářky
R4	Nekonkurenceschopnost	Velmi vysoká	Vysoký	Akceptace rizika
R5	Nedostatečné vybavení kuchyně	Nízká	Střední	Nákup potřebného vybavení

Zdroj: Vlastní zpracování

Zpracovala: Petra Hosnedlová, 2019

Pravděpodobnost a dopad jednotlivých rizik je zobrazen v následující matici (Tabulka č. 8). Pro tuto strategii byly identifikovány tři rizika s vysokou závažností. Těmito riziky jsou přílišná zaneprázdněnost zaměstnanců, nekvalifikovanost kuchaře a nekonkurenceschopnost podniku. Také zde jsou popisovány dvě rizika se střední závažností.

Tabulka č. 8: Matice rizik vlastní výroby dortů a zákusků

		Závažnost dopadu				
		Velmi nízká	Nízká	Střední	Vysoká	Velmi vysoká
Pravděpodobnost	Velmi vysoká				<b>R4</b>	
	Vysoká				<b>R2</b>	
	Střední			<b>R1</b>		<b>R3</b>
	Nízká			<b>R5</b>		
	Velmi nízká					

Zdroj: Vlastní zpracování

Zpracovala: Petra Hosnedlová, 2019

### 5.6.3 RIZIKA STRATEGIE PROPAGACÍ ZÍSKAT NOVÉ KLIENTY

Jedním z identifikovaných rizik pro třetí navrženou strategii jsou vysoké náklady na propagaci podniku. Případné opatření vychází ze snížení nákladů navržením vlastních propagačních materiálů a rozmístěním po okolí vlastní činnosti.

Dalším rizikem spojeným s propagací na sociálních sítích jsou případná negativní hodnocení podniku. Jediným opatřením je poučení se z komentářů a odstranění případných závad a následné zveřejnění nápravy na sociálních sítích.

Časová náročnost pravidelných aktualizací na webových stránkách a sociálních sítích je dalším rizikem. Pro toto riziko není navržen způsob eliminace ani protiopatření, proto je nutné ho akceptovat.

Rozmístění reklamní plochy po okolí s sebou nese riziko jejího poškození, kterému se nedá předejít, ale škody se dají minimalizovat obnovou původní reklamy. Tyto rizika jsou zobrazena v Tabulce č. 9.

Tabulka č. 9: Rizika strategie Propagací získat nové klienty

Riziko	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Opatření
R1	Vysoké náklady	Nízká	Nízký	Vlastní zpracování propagačního materiálu
R2	Negativní reakce na sociálních sítí	Vysoká	Střední	Odstranění závad
R3	Časová náročnost aktualizací	Vysoká	Nízký	Akceptovat riziko
R4	Poškození reklamní plochy	Střední	Střední	Obnova původní reklamy

Zdroj: Vlastní zpracování

Zpracovala: Petra Hosnedlová, 2019

Tabulka č. 10: Matice rizik Propagací získat nové klienty

		Závažnost dopadu				
		Velmi nízká	Nízká	Střední	Vysoká	Velmi vysoká
Pravděpodobnost	Velmi vysoká					
	Vysoká		<b>R3</b>	<b>R2</b>		
	Střední			<b>R4</b>		
	Nízká		<b>R1</b>			
	Velmi nízká					

Zdroj: Vlastní zpracování

Zpracovala: Petra Hosnedlová, 2019

Pravděpodobnost a závažnost dopadu jednotlivých rizik je zobrazena v předchozí matici (Tabulka č. 10). Jak je na první pohled patrné nenacházejí se zde žádná rizika s vysokou závažností. Riziko 1 – vysoké náklady – má nízkou intenzitu a je znázorněno v levé dolní části matice v zelených polích. Zbývající rizika této strategie jsou vyobrazena ve žluté části, která zdůrazňuje střední závažnost rizik.

#### 5.6.4 RIZIKA STRATEGIE ZAVEDENÍ NOVÝCH POKRMŮ

Tabulka č. 11 zobrazuje rizika strategie zavedení nových pokrmů, která mají největší význam na realizovatelnost dané strategie, jejich míru pravděpodobnosti a také míru dopadu jednotlivých rizik.

Delší výdejní doba zavedením specialit bude následně zkrácena zmenšením jídelního lístku. Budou vyškrtnuta jídla, která nepatří mezi často objednávaná a oblíbená.

Opatření při nezájmu o nově zavedené speciality v podniku bude řešen nižší zaváděcí cenou.

Nekvalifikovanost zaměstnanců k přípravě specialit je možno řešit proškolením zaměstnanců od odborníků na danou kuchyni.

Čtvrtým identifikovaným rizikem je měnící se cena surovin potřebných na výrobu pokrmů. Dopad tohoto rizika se dá snížit uzavřením smluv s alternativními dodavateli.

Tabulka č. 11: Rizika strategie Zavedení nových pokrmů

Riziko	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Opatření
R1	Delší výdejní doba	Vysoká	Vysoký	Úprava jídelního lístku
R2	Nezájem o speciality	Nízká	Střední	Zaváděcí ceny
R3	Nekvalifikovaní zaměstnanci	Střední	Vysoký	Proškolení zaměstnanců
R4	Cena surovin	Střední	Střední	Alternativní dodavatelé

Zdroj: Vlastní zpracování

Zpracovala: Petra Hosnedlová, 2019

Závažnost rizik plynoucí z této strategie je uvedena v matici rizik (Tabulka č. 12). Riziko prodloužení výdejní doby má vysokou míru závažnosti. Dalším rizikem je nezáměr o nově zavedené pokrmy, které má střední míru závažnosti. Třetím rizikem je nekvalifikovanost kuchařů k přípravě pokrmů, toto riziko má střední intenzitu dopadu na daný podnik. Dalším rizikem se střední závažností je měnící se cena surovin.

Tabulka č. 12: Matice rizik Zavedení nových pokrmů

		Závažnost dopadu				
		Velmi nízká	Nízká	Střední	Vysoká	Velmi vysoká
Pravděpodobnost	Velmi vysoká					
	Vysoká				<b>R1</b>	
	Střední			<b>R4</b>	<b>R3</b>	
	Nízká			<b>R2</b>		
	Velmi nízká					

Zdroj: Vlastní zpracování

Zpracovala: Petra Hosnedlová, 2019

### 5.6.5 RIZIKA STRATEGIE MINIMALIZACE NÁKLADŮ

Mezi identifikovaná rizika ze strategie Minimalizace nákladů spadá riziko plynoucí z nezkušené pomocné síly. Jedním z možných řešení tohoto problému je zaškolení dané pracovní síly a nabídka stále praxe studentům. Jako druhé řešení lze považovat výměnu praktikanta po domluvě se školou.

Mechanickému poškození nově vybudovaných solárních panelů lze předejít pravidelnými kontrolami od odborníků.

Při odebrání zboží od levnějších dodavatelů hrozí horší kvalita dodávaných surovin. Jedním z řešení je změna dodavatele za jiného. Toto riziko má střední intenzitu závažnosti.

Jako čtvrté riziko je v Tabulce č. 13 uvedeno nepovolení rekonstrukce. Jelikož se budova nachází v památkové zóně města, případné opravy musí být upraveny, aby odpovídaly stanoveným předpisům.

Nespolehlivost studentů z místního učiliště a jejich absence v docházce budou řešeny následnou výměnou studentů.

Tabulka č. 13: Rizika strategie Minimalizace nákladů

Riziko	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Opatření
R1	Nezkušená pomocná síla	Vysoká	Vysoký	Zaškolit stálé studenty
R2	Mechanické poškození	Střední	Střední	Pravidelné kontroly
R3	Horší kvalita levnějších dodavatelů	Vysoká	Střední	Změna dodavatele
R4	Nepovolení rekonstrukce	Střední	Velmi vysoký	Úprava podle daných norem
R5	Nespolehliví studenti	Nízká	Nízký	Výměna studenta

Zdroj: Vlastní zpracování

Zpracovala: Petra Hosnedlová, 2019

Tabulka č. 14: Matice rizik Minimalizace nákladů

		Závažnost dopadu				
		Velmi nízká	Nízká	Střední	Vysoká	Velmi vysoká
Pravděpodobnost	Velmi vysoká					
	Vysoká			<b>R3</b>	<b>R1</b>	
	Střední			<b>R2</b>		<b>R4</b>
	Nízká		<b>R5</b>			
	Velmi nízká					

Zdroj: Vlastní zpracování

Zpracovala: Petra Hosnedlová, 2019



Závažnost ztotožněných rizik je uvedena v předchozí Tabulce č. 14, která zobrazuje matici rizik. Míra závažnosti jednotlivých rizik je zobrazena barevně. V levém dolním rohu jsou zeleně vyobrazena rizika s nízkou závažností. Ve žlutých polích jsou znázorněna rizika, která mají střední závažnost. Těmito riziky jsou horší kvalita levnějších dodavatelů a mechanické poškození nového vybavení. Červenou barvou jsou vyobrazena rizika s vysokou intenzitou, kterými jsou nepovolení rekonstrukce a nezkušena pomocná síla.

## 6 DOPORUČENÍ

Z rozhovoru s provozní podniku Penzion a restaurace U Vítovců Ivanou Vítovcovou vyplývají následná doporučení.

Z doporučení vyplývá realizace strategie zaměřené na zavedení doplňkových služeb, které vyplývají z okolních příležitostí. Náklady na ubytovací balíčky jsou minimální a jejich prodej obzvláště v zimních měsících zvedne návštěvnost penzionu. Vybudování kolárny v podniku bude vyžadovat investici, která ovšem přiláká z okolí další návštěvníky a zároveň bude podnik nabízet služby jako jeho blízká konkurence. Pro tuto strategii nebyly identifikovány žádná rizika s vysokou závažností pouze rizika se střední či nízkou intenzitou dopadu.

Další vhodnou strategií, která by měla v podniku být realizována je zavedení nových pokrmů. Z informací v podniku bylo zjištěno, že jídelní lístek je již několik let bez větší úpravy. Proto jeho obohacení o nová jídla, která nevycházejí pouze z tradiční kuchyně, bude pro podnik přínosem. Případný velký rozsah jídelního lístku bude řešen odebráním jídel, které nepatří mezi nejoblíbenější. To je jediné riziko s vysokou závažností, které bylo identifikováno. Následně z této strategie vyplývají další rizika, ale jejich míra závažnosti je pouze střední. Těmito riziky jsou nezáměr o speciality, nekvalifikovaní zaměstnanci a také cena potřebných surovin.

Třetí strategií byla propagace podniku, kterou je doporučeno uvést do praxe. Podnik postrádá jakoukoliv propagaci a náklady na zavedení této strategie jsou minimální. Webové stránky podniku jsou velmi zaostalé a potřebují rozsáhlou aktualizaci včetně doplnění jídelního lístku, který je běžnou součástí webových stránek konkurence. Případná hrozící rizika nemají vysokou intenzitu závažnosti. Podnik by propagací posílil své slabé stránky, ve kterých výrazně zaostává za konkurencí. Tato strategie s sebou nese pouze rizika se střední a s nízkou mírou dopadu.

Během rozhovoru s provozní restaurace byly získány informace, díky kterým se nedoporučuje zavádět strategii s vlastní výrobou dortů a zákusků. Jelikož by v podniku nebyl čas na kvalitní výrobu dezertů a zároveň by kuchař neměl čas na přípravu surovin využívaných na pokrmy. Jak bylo již dříve řečeno, v okolí se nachází mnoho specializovaných podniků (cukráren), kterým by restaurace nemohla konkurovat. Není totiž obvyklé, že se restaurace zaměřuje i tímto směrem a mnoho potenciálních zákazníků by tyto služby zde nehledalo. Tyto dvě rizika mají vysokou intenzitu dopadu.

Dalším rizikem s vysokou závažností je nekvalifikovanost kuchaře k výrobě dortů a zákusků. Pro tuto strategii byla identifikována dvě rizika se střední mírou dopadu, která jsou blokování stolů a nedostatečná kapacita kuchyně.

Jelikož ze současné situace podniku je jasný jeho ekonomický růst a prosperita, je tedy nevhodné aplikování páté strategie, která je zaměřena pouze na minimalizaci nákladů a nijak dále nerozvíjí podnik. Tato strategie se snaží zajistit funkčnost podniku pomocí snížení vynaložených nákladů. Velká rizika zde spočívají v zaostalosti za místní konkurencí podniku. Vysoká závažnost rizika plyne také z nezkušené pracovní síly, kterou tvoří studenti místní školy, a také komplikace s nepovolením rekonstrukce podniku, jelikož se budova nachází v památkové zóně.

## ZÁVĚR

V dnešní době je pro podniky důležité znát veškeré faktory, které na podnik působí a mohou ho ovlivnit nebo ho již ovlivňují. Znalost okolí podniku je klíčovým prvkem pro získání konkurenční výhody včasnou reakcí či přizpůsobením se okolním změnám. Podnik by měl být schopen využít příležitostí, které se naskytly a vyvarovat se případným hrozbám.

Pro odlišení se od konkurence je nezbytné využít strategického řízení. Jehož prostřednictvím by vedení podniku mělo dosáhnout svých zvolených podnikových cílů. Zvolená strategie by měla umět rychle reagovat na změny situace.

Hlavním cílem práce bylo navrhnout vhodné strategie pro podnik Penzion a restaurace U Vítovců a zhodnotit pomocí vybraných analýz vnější a vnitřní prostředí podniku. Dílčím cílem práce bylo hodnocení jednotlivých strategií maticí SAFe a následné rozebírání jednotlivých rizik zvolené strategie.

V teoretické části byly z odborné literatury vymezeny pojmy, které se týkají daného tématu. Mezi tyto pojmy spadá PESTEL analýza, kterou se zabývá ve své publikaci Dvořáček a Slunčík (2012), Porterův model pěti sil, který je popsán v publikaci Základy podnikání od Srpové a Řehoře (2010). Strategie, které vycházejí ze SWOT analýzy a skládá se z nich matice TOWS, jsou podrobně popisovány Fotrem a Vacíkem (2012). SAFe matice byla čerpána od Johnsona a Whittinhtona (2013), kteří rozebírají vhodnost, přijatelnost a proveditelnost zvolené strategie. Matice rizik dané strategie je rozebírána v mnoha pramenech, nejvíce však bylo čerpáno ze Smejkal a Raise (2010).

Práce se zabývá tvorbou strategií, které byly modelovány pro možný rozvoj podniku Penzion a restaurace U Vítovců v Sušici. Cílem bylo navrhnout několik strategií vhodných pro daný podnik, zhodnotit vnitřní prostředí, posoudit jejich proveditelnost a stanovit jednotlivá rizika, která plynou ze strategií. Informace získané v polostrukturovaném rozhovoru od provozní podniku Ivany Vítovcové byly využity při zpracování Porterova modelu pěti sil, který je jednou z analýz okolí podniku. Blízké okolí podniku je dále zachyceno v PESTEL analýze. Jednou z podkapitol je stručný benchmarking, který vychází z dostupných informací. Poté byla vypracována SWOT analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, která vychází z interních údajů podniku. Na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku byla sestavena matice TOWS, která sloužila jako základ pro návrhy strategií. Bylo navrženo pět strategií. První strategií je zavedení

doplňkových služeb vycházejících z okolních příležitostí, druhou je vlastní výroba dortů a zákusků, třetí strategie je zaměřena na propagaci podniku, čtvrtou strategií je zavedení nových pokrmů a pátou strategií je snaha o minimalizaci nákladů. Následně byla s provozní podnikou Ivanou Vítovcovou konzultována a popsána největší rizika plynoucí z jednotlivých strategií. V závěrečné kapitole práce jsou uvedena jednotlivá doporučení, která plynou z předchozích rozhovorů a získaných informací.

Doporučením je v co nejbližší době začít s realizací strategie, která je zaměřená na propagaci podniku, jelikož v této oblasti podnik U Vítovců velmi zaostává za svou konkurencí v blízkém okolí. Dále by podnik měl použít strategii Zavedení nových pokrmů, které budou lákat zákazníky i na jiné pokrmy než z tradiční české kuchyně, jelikož jídelní lístek podniku vyžaduje aktualizaci. Třetí a poslední strategií, která vyplývá z doporučení pro realizaci v podniku, je zavedení doplňkových služeb vycházejících z okolních příležitostí. Neboť díky těmto doplňkovým službám získá podnik více klientů a bude nabízet podobné služby jako jeho místní největší konkurent.

Podnik a jeho konkurence se budou neustále dále vyvíjet. V budoucnu by bylo vhodné podrobně zmapovat množství a služby konkurenčních podniků v blízkém okolí. Detailně analyzovat silné a slabé stránky této konkurence, porovnat druh klientely a dále zjistit, jak vylepšit svou pozici vůči konkurenci.

**SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ****KNIŽNÍ ZDROJE**

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3

DEDUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4

DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3985-4

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4

HENDL, Jan. *Úvod do kvalitativního výzkumu*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-549-3

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

JOHNSON, Gerry, WHITTINGTON, Richard a kol. *Exploring Strategy: Text and Cases*. 11. vyd. New York: Pearson, 2013. ISBN 978-1292145129

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1998. ISBN 80-7169-600-5

KOZEL, Roman, SVOBODOVÁ, Hana a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0966-X

MULAČOVÁ, Věra, MULAČ, Petr a kol. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4780-4

PALEČEK, Miloš. *Prevence rizik*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1117-7

SAMUELSON, Paul, NORDHAUS, William. *Ekonomie*. 2. vyd. Praha: Svoboda, 1995. ISBN 80-205-0494-X

SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a doplň. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1

SMEJKAL, Vladimír, RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozš. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3051-6

SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5

- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a doplň. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3
- THOMPSON, Arthur, STRICKLAND, Alonzo. *Strategic management: concepts and cases*. 9. vyd. Chicago: Irwin, 1996. ISBN 978025612059
- TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika. Analýza a management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5
- VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4642-5
- ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Copyright, 2012. ISBN 978-80-86730-82-0

## INTERNETOVÉ ZDROJE

- Český statistický úřad a. [online] Praha: Český statistický úřad, 2019. Aktualizace 4. 4. 2019 [cit. 5.4.2019]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace)
- Český statistický úřad b. [online] Praha: Český statistický úřad, 2019. [cit. 25. 3. 2019]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31288&u=\\_\\_VUZEMI\\_\\_65\\_\\_3214#w](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31288&u=__VUZEMI__65__3214#w)
- Český statistický úřad c. [online] Praha: Český statistický úřad, 2019. Aktualizace 8. 4. 2019 [cit. 9. 4. 2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>
- Český statistický úřad d. [online] Praha: Český statistický úřad, 2019. Aktualizace 10. 4. 2019 [cit. 10. 4. 2019]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)
- ZIKMUND, Martin. *BusinessVize*. [online] Publikace 6. 1. 2011 [cit. 13. 3. 2019]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- BUREŠ, Michal. *Finance*. [online] Publikace 3. 1. 2019 [cit. 25. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/513695-minimalni-mzda-2019-cr-nemecko-rakousko/>
- E15. [online] E15, 2019. [cit. 10. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/nezamestnanost-je-na-historickem-minimu-tvrdi-statistici-1328375>
- Kurzycz [online]. Kurzycz, 2019. Aktualizace 8. 3. 2019 [cit. 25. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.kurzycz.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- Česká národní banka [online] Česká národní banka, 2019 [cit. 27. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/index.html>

*Město Sušice* [online]. Město Sušice, 2019. [cit. 20. 3. 2019]. Dostupné z:  
<https://www.mestosusice.cz/susice/zaklad.asp>

*Hotel Pekárna* [online]. Hotel Pekárna, 2019. [cit. 15. 3. 2019]. Dostupné z:  
<http://www.hotelpekarna.cz/cs/hotel-pekarna>

*Zlatá Otava* [online]. Zlatá Otava, 2019. [cit. 15. 3. 2019]. Dostupné z:  
<http://zlataotava.wz.cz/>

*Fuferna* [online]. Fuferna, 2019. [cit. 15. 3. 2019] Dostupné z:  
<http://www.fuferna.cz/restaurace>

*Hotel Gabreta* [online]. Hotel Gabreta, 2019. [cit. 15. 3. 2019]. Dostupné z:  
<http://www.hotelgabretasusice.cz/index.htm>

*Goodle Maps*. [online] Google, 2019 [cit. 28. 3. 2019]. Dostupné z:  
<https://www.google.com/maps/place/342+01+Sušice/>

*Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník*. [online]. Měšec 2019. Aktualizace 1. 12. 2018  
[cit. 24. 3. 2019]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/zakony/obcansky-zakonik-2014/uplne/>

*Profi Revue*. [online]. Gastro Hotel, 2019. Publikace 14. 9. 2018 [cit. 2. 4. 2019]. Dostupné z: <https://gastroahotel.cz/rubriky/manager/trendem-profesionalni-kuchyni-jsou-multifunkcnich-zarizeni/>



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1: SWOT analýza.....	16
Tabulka č. 2: Matice rizik.....	20
Tabulka č. 3: SWOT analýza podniku.....	30
Tabulka č. 4: Matice TOWS.....	34
Tabulka č. 5: Rizika Zavedení doplňkových služeb vycházejících z okolních příležitostí.	41
Tabulka č. 6: Matice rizik Zavedení doplňkových služeb vycházejících z okolních příležitostí .....	41
Tabulka č. 7: Rizika strategie vlastní výroby dortů a zákusků.....	42
Tabulka č. 8: Matice rizik vlastní výroby dortů a zákusků .....	43
Tabulka č. 9: Rizika strategie Propagací získat nové klienty .....	44
Tabulka č. 10: Matice rizik Propagací získat nové klienty.....	44
Tabulka č. 11: Rizika strategie Zavedení nových pokrmů .....	45
Tabulka č. 12: Matice rizik Zavedení nových pokrmů.....	46
Tabulka č. 13: Rizika strategie Minimalizace nákladů.....	47
Tabulka č. 14: Matice rizik Minimalizace nákladů .....	47

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Proces strategického managementu .....	10
Obrázek č. 2: Úroveň rozhodování.....	11
Obrázek č. 3: Cyklus strategického řízení .....	11
Obrázek č. 4: Porterova analýza .....	14
Obrázek č. 5: Plánování strategie SWOT analýzy .....	17
Obrázek č. 6: Penzion a restaurace U Vítovců .....	22
Obrázek č. 7: Vzdálenost Sušice od hranic .....	24
Obrázek č. 8: Vzdálenost konkurence .....	27

## **SEZNAM ZKRATEK**

SWOT – silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby

PESTEL – politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a legislativní prostředí

PEST – politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí

EU – Evropská unie

SAFe – suitability, acceptability, feasibility

FO – fyzická osoba

3R – risk, return, stakeholder reaction

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Fotografie podniku Penzion a restaurace U Vítovců .....	60
--	----

## PŘÍLOHA A

Příloha A: Fotografie podniku Penzion a restaurace U Vítovců



Zdroj: Vlastní fotografie

Zpracovala: Petra Hosnedlová, 2019

**ABSTRAKT**

HOSNEDLOVÁ, Petra. *Strategická analýza okolí vybraného podniku*. Plzeň, 2019. 62 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** strategie společnosti, návrh strategie, hodnocení strategie, řízení rizik společnosti.

Cílem práce je návrh strategie podniku Penzion a Restaurace U Vítovců. První část práce je zaměřena na teoretický výklad definice podnikatele a malého podniku. Dále jsou vymezeny důležité pojmy marketingu jako strategický management a návrh úspěšné strategie. Byly zde vymezeny postupy sloužící k analýze vnitřního a vnějšího prostředí podniku. V praktické části je nejprve představen podnik Penzion a restaurace U Vítovců, dále jsou na konkrétní podnik aplikovány analýzy okolí. Návrhy strategií vycházejí ze SWOT analýzy, která charakterizuje vnitřní a vnější prostředí podniku. Spolu s provozní podniku byla sestavena kritéria SAFe, která uvádějí vhodnost, přijatelnost a realizovatelnost jednotlivých strategií. V závěru práce je doporučení pro podnik, kterou strategii zavést do praxe a které se vyhnout. Zavedení doplňkových služeb vycházejících z okolních příležitostí, propagace podniku a zavedení nových pokrmů se řadí mezi strategie, které by podnik měl v blízké době realizovat. Naopak by se podnik měl vyhnout strategiím vlastní výroba dortů a zákusků a minimalizaci nákladů.

**ABSTRACT**

HOSNEDLOVÁ, Petra. *Strategic Analysis of Environment in Selected Company*. Plzeň, 2019. 62 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** company strategy, strategy suggestion, evaluation of a strategy, risk management of a company

The aim of the report is the suggestion of a company strategy for Penzion a Restaurace U Vítovců. The first part of the report is focused on theoretical explanation of an entrepreneur and small enterprise definition. Next, important marketing expressions are defined such as strategic management and suggestion of successful strategy. The processes for internal and external analysis of the company have been set out. In the practical part, firstly the enterprise Penzion a Restaurace u Vítovců is introduced to which the analyses of environment evaluation are applied. The strategy suggestions are based on the SWOT analysis which describes internal and external environment of the enterprise. Together with operating director the SAFE criteria were established which present suitability, acceptability and realization of specific strategies. Finally, it is recommended which strategy is to be used in practice and which should be avoided. The implementation of additional services based on surrounding opportunities, Promotion of enterprise and Implementation of new menu belong to the strategies which should be implemented in near future. The strategies such as The own production of cakes and The reducing cost strategy should be avoided instead.