

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Bakalářská práce

Eva Bánská

2007



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra podnikatelské sféry

**Strategická analýza podniku
Galerie-kafé U Modré kočky,
Zahradní a květinové studio**

Vypracovala:

Eva Bánská

Vedoucí bakalářské práce:

Prof. Ing. František Kovář, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma
»Strategická analýza podniku Galerie-kafé U Modré kočky,

Zahradní a květinové studio«

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v příloženém seznamu literatury.

Příbram, srpen 2007

podpis studenta

Anotace

Strategická analýza podniku Galerie-kafé U Modré kočky, Zahradní a květinové studio.

Cílem práce je zpracovat pomocí analytických metod interní a externí strategickou analýzu
konkrétního podniku.

Srpen 2007

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych chtěla poděkovat

Prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc.,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci

a vedení Galerie-kafé U Modré kočky,

Zahradního a květinového studia za spolupráci a věnovaný čas.

Obsah

1 Úvod.....	4
2 Teoretická část.....	5
2.1 Strategický management	5
2.2 Strategické řízení.....	5
2.3 Definice strategie.....	7
2.4 Strategické myšlení	8
2.4.1 Východiska principů strategického myšlení	8
2.4.2 Nejdůležitější principy strategického myšlení	8
2.5 Podnikatelské strategické plánování	9
2.5.1 Poslání obchodní jednotky	10
2.5.2 Analýza vnějšího prostředí (analýza příležitostí a hrozeb).....	10
2.5.2.1 Příležitosti.....	10
2.5.2.2 Hrozby.....	11
2.5.3 Analýza vnitřního prostředí (analýza silných a slabých stránek).....	11
2.5.4 Formulování cíle	11
2.5.5 Formulování strategie.....	12
2.5.6 Formulování programu.....	12
2.5.7 Implementace	12
2.5.8 Zpětná vazba a kontrola	12
2.6 Strategická analýza.....	13
2.6.1 Externí analýza.....	14
2.6.1.1 Analýza vlivů makrookolí.....	14
2.6.1.2 Analýza mikrookolí.....	15
2.6.1.3 Analýza konkurenčního prostředí	16
2.6.2 Interní analýza	18
2.6.2.1 Prověření zdrojů podniku.....	18
2.6.3 Metoda strategické analýzy - SWOT analýza	19
2.6.3.1 Silné a slabé stránky organizace.....	20
2.6.3.2 Hrozby a příležitosti budoucího okolí.....	20
3 Praktická část.....	22
3.1 Popis subjektu	22
3.1.1 Úvod.....	22
3.1.2 Poslání – vize subjektu.....	23
3.1.3 Nabízené služby	23
3.1.4 Struktura zaměstnanců	25
3.2 Externí analýza – analýza konkurenčního prostředí	26
3.2.1 Potenciální konkurenti (nově vstupující)	26
3.2.2 Smluvní síla kupujících (zákazníků).....	27
3.2.3 Smluvní síla dodavatelů	27
3.2.4 Hrozba substitučních a komplementárních výrobků.....	28
3.3 Interní analýza – audit zdrojů.....	29
3.3.1 Fyzické zdroje	29
3.3.2 Lidské zdroje	30
3.3.3 Finanční zdroje.....	31
3.3.4 Zdroje nehmotné povahy.....	32

3.4	SWOT analýza	33
3.4.1	Slabé stránky a hrozby	33
3.4.2	Silné stránky a příležitosti	36
3.4.3	Shrnutí	40
4	Závěr.....	41
5	Seznam použité literatury.....	42
6	Seznam obrázků, tabulek.....	43
7	Seznam příloh.....	44

1 Úvod

"Úspěch je probíhající proces usilování o to stát se něčím víc. Je to příležitost neustále růst citově, společensky, duchovně, fyziologicky, intelektuálně a finančně a zároveň přispívat nějakým pozitivním způsobem druhým lidem. Cesta k úspěchu je vždy rozestavěná."

Anthony Robbins

Pro svou bakalářskou práci na téma strategická analýza podniku jsem si zvolila mladou rodinnou firmu v Příbrami, konkrétně na Březových Horách. Úplný název subjektu zní Galerie-kafé U Modré kočky, Zahradní a květinové studio. Jedná se o restauraci, jejíž součástí je galerie, zahrada a přednáškový sál. Tento subjekt jsem si zvolila proto, jelikož je to místo mé poslední brigády. Byla jsem zde zaměstnána v roce 2006 po dobu dvou měsíců (srpen – září) v pozici vrchní servírky a i nadále jsem s vedením a personálem subjektu v kontaktu a také příležitostně spolupracuji. V současné době občasně vypomáhám v restauraci v pozici servírky, jako obsluha na různých rautech, svatbách, narozeninách apod. Nově také pomáhám vedení zabezpečit některé záležitosti, které se týkají provozu. V budoucnu bych si chtěla vyzkoušet pozici provozní, abych získala další zkušenosti a mohla více prohlédnout do zákulisí a vyzkoušet si „na vlastní kůži“ co vše obnáší zabezpečování plynulého chodu tohoto podniku. Díky mé úzké spolupráci a dobrým vztahům s personálem a hlavně vedením Galerie-kafé U Modré kočky mám lepší přístup k interním informacím než kdokoliv zvenčí, což mi značně ulehčuje psaní práce.

V první části práce se věnuji popisu teorie, jíž jsem následně v druhé části aplikovala na vybraný subjekt. Cílem je zanalyzovat současnou situaci relativně mladého podniku a jeho postavení na lokálním trhu. Z možných strategických analýz je v tomto případě vhodné použít analýzu konkurenčního prostředí (Porterův model 5F) a SWOT analýzu. V práci se zaměřím na specifikaci silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb. Mým záměrem je upozornit na hrozící nebezpečí nebo nedostatky a pokusit se navrhnout jejich řešení. Zároveň si kladu za cíl poukázat na příležitosti, poradit, jak vyzdvihnou silné stránky a plně je využít, jak udržet výhody a v neposlední řadě, jak potlačit slabé stránky, které podnik oslabují.

Věřím, že tato práce bude pro čtenáře zajímavá, jelikož problém hodlám uchopit jako svůj vlastní. Mým snem je totiž otevřít si v budoucnu svou vlastní restauraci nebo penzion.

2 Teoretická část

2.1 Strategický management

Představuje souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů fungování organizace.

V podmínkách společenské i hospodářské nestability má být strategický management kotvou, která má umožnit analyzovat současnou i očekávanou budoucí situaci a naznačit směr nejvhodnějšího vývoje organizace. Strategický management má umožnit dobrou orientaci v konkurenčním (často nepřátelském) prostředí a za podmínek značné neurčitosti a proměnlivosti vymezit hlavní mezníky, respektive strategickou vizi, směrodatnou pro všechny pracovníky organizace.¹

2.2 Strategické řízení

Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku. Strategie směřuje k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším okolím podniku a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Strategické řízení se uskutečňuje právě prostřednictvím formulace a implementace strategie.

Jedním z hlavních důvodů, proč je proces strategického řízení tak důležitý, je skutečnost, že pomáhá podniku identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu, která je nezbytně nutná pro zajištění prosperity, zejména s ohledem na působení konkurenčních tlaků a sil. Podstatou strategie je získání náskoku a jeho následné udržení, to znamená vytvoření konkurenční výhody. Strategie usiluje o to, aby se podnik od svých konkurentů něčím odlišil. Nestačí, když jen bude dělat lépe to, co dělá, je třeba, aby to, co dělá, dělal jinak.²

Kromě skutečnosti, že rozhodování uskutečňovaná ve strategickém řízení velkou měrou ovlivňují úspěšnost podnikání, existují i další důvody, pro něž by mělo být v každé

¹ VEBER, Jaromír a kol.: MANAGEMENT. ZÁKLADY – PROSPERITA - GLOBALIZACE, , Management Press, NT Publishing s.r.o., Praha 2002

² SEDLÁČKOVÁ, Helena: STRATEGICKÁ ANALÝZA, *Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 1996*

organizaci, která chce úspěšně a dlouhodobě naplňovat svoje poslání, uplatňováno strategické řízení:

- Strategické řízení, vycházející z dlouhodobých předpovědí vývoje, pomáhá firmě anticipovat budoucí problémy a příležitosti. Jeho uplatňováním se prodlužuje čas pro přípravu organizace na řešení zásadních problémů a překážek dalšího vývoje.
- Strategické řízení dává jasné cíle a směry pro budoucnost podniku, pocity jistoty jeho pracovníkům. Je známo, že většina lidí lépe pracuje, když ví, co je od nich očekáváno a kam podnik směřuje.
- Strategické řízení pomáhá zvyšovat kvalitu managementu, vede řídicí pracovníky k tomu, aby zkvalitňovali rozhodování. Strategické řízení pomáhá zlepšovat komunikaci uvnitř podniku, koordinaci projektů, motivaci pracovníků a zlepšuje alokaci zdrojů.

Z důvodů objektivity je však třeba dodat, že existují i argumenty, které mluví proti uplatňování strategického řízení, většina zahraničních podniků jim však nepřisuzuje takovou váhu jako argumentům pro (viz následující tab.).

Pro	Proti
1. Strategické řízení umožňuje podnikům anticipovat měnící se podmínky.	1. Podmínky se mění tak rychle, že řídicí pracovníci nemohou nic plánovat, zejména dlouhodobě.
2. Strategické řízení dává jasné cíle a směry budoucí činnosti pro zaměstnance.	2. Strategické cíle musí být často formulovány jako vágní a dosti obecné.
3. Řešení problémů strategického řízení řídicí pracovníky zdokonaluje.	3. Existuje mnoho jiných důvodů úspěchu než strategické řízení (například šťastná náhoda) a existují podniky, které jsou efektivní i bez strategického řízení.
4. Podniky uplatňující strategické řízení jsou více efektivní.	

Tab. 1 Pro a proti strategickému řízení³

I přes výše uvedená „proti“ jsou však odborníci v převážné většině zajedno v názoru, že úspěch či neúspěch v podnikání je především závislý na kvalitě rozhodování strategického

³ KEŘKOVSKÝ, Miloslav – VYKYPĚL, Oldřich: STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ, TEORIE PRO PRAXI. C. H. BECK, 2002

charakteru. V konkrétních přístupech k řešení praktických problémů strategického řízení však již tato shoda zdaleka neexistuje.

Nemožnost formulace „ideálního“ konceptu strategického řízení je zřejmě dána samou podstatou problémů řešených ve strategickém řízení. Většinou se jedná o špatně strukturovaná rozhodování*, která se neopakují, kde většinou není možno shromáždit a vyhodnotit všechny potřebné informace. Velký význam zde hraje intuice, odhad a cit pro využití podnikatelských příležitostí.

2.3 Definice strategie

Ústřední pojem strategického řízení – strategie – úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy.³

Tradiční definice chápe strategii podniku jako **dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.**

Moderní definice chápe strategii **jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.**

Důležitou podmínkou kvalitního zpracování strategie je pochopení principů strategického myšlení.⁴

* Špatně strukturovaná rozhodování jsou taková, v jejichž případě jsou nejasné cíle a kritéria rozhodování a nejsou ani známy postupy, pravidla a kroky řešení problému, o nichž má být rozhodnutí učiněno.

³ KEŘKOVSKÝ, Miloslav – VYKYPĚL, Oldřich: STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ, TEORIE PRO PRAXI. C. H. BECK, 2002

⁴ DEDOUCHOVÁ, Marcela: STRATEGIE PODNIKU. C. H. BECK, 2001

2.4 Strategické myšlení

Strategickým myšlením rozumíme takový způsob myšlení, který odpovídá podstatě a specifickým rysům strategických procesů.

Strategické myšlení se musí odrazit v přístupu k řešení strategických úkolů i ve výběru metod jejich řešení při formulaci a implementaci.⁵

2.4.1 *Východiska principů strategického myšlení*

Principy strategického myšlení vyplývají ze specifík strategického řízení, které se vyznačuje především, že:

- vývoj mnoha faktorů ovlivňujících strategii je neznámý nebo nejistý;
- opakovatelnost jevů je spíše výjimkou, převládají kvalitativní zvraty a kvantitativní skoky;
- doba mezi strategickým rozhodnutím a důsledky tohoto rozhodnutí na podnik trvá často i několik let;
- ekonomický efekt strategického rozhodnutí se zpravidla projevuje rozdílně z krátkodobého a dlouhodobého hlediska;
- v ekonomických systémech existují zpětné vazby.

2.4.2 *Nejdůležitější principy strategického myšlení*

Princip variantnosti strategií podniku

- strategie podniku musí být vypracována ve více variantách
- varianty musí být kompatibilní
- podnik tím čelí vzniku tzv. strategického překvapení

Princip permanentnosti prací na tvorbě strategie

- práce na strategii nikdy nekončí

Princip celosvětového systémového přístupu

- vzájemná propojenost současného světa vede k nutnosti znalosti mnoha oblastí

⁵ SOUČEK, Zdeněk: ÚSPĚŠNÉ ZAVÁDĚNÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ FIRMY. *Professional Publishing, Praha 2003*

Princip tvůrčího přístupu

- prosazení podniků, které přicházejí s novými myšlenkami a nápady

Princip interdisciplinarity

- využívání poznatků a metod všech vědních oborů při vytváření strategie

Princip vědomí práce s rizikem

- každé strategické rozhodnutí je spojeno s určitým rizikem
- riziko se snižuje vypracováním více variant a systematickým studiem informací

Princip koncentrace zdrojů

- každé strategické rozhodnutí vyžaduje určité zdroje

Princip vědomí práce s časem

- „čas je více než peníze“

Zvládnutí principů strategického myšlení je základním předpokladem strategického řízení a zpracování strategie. Každý, kdo chce podnikat, si je musí osvojit.⁴

2.5 Podnikatelské strategické plánování

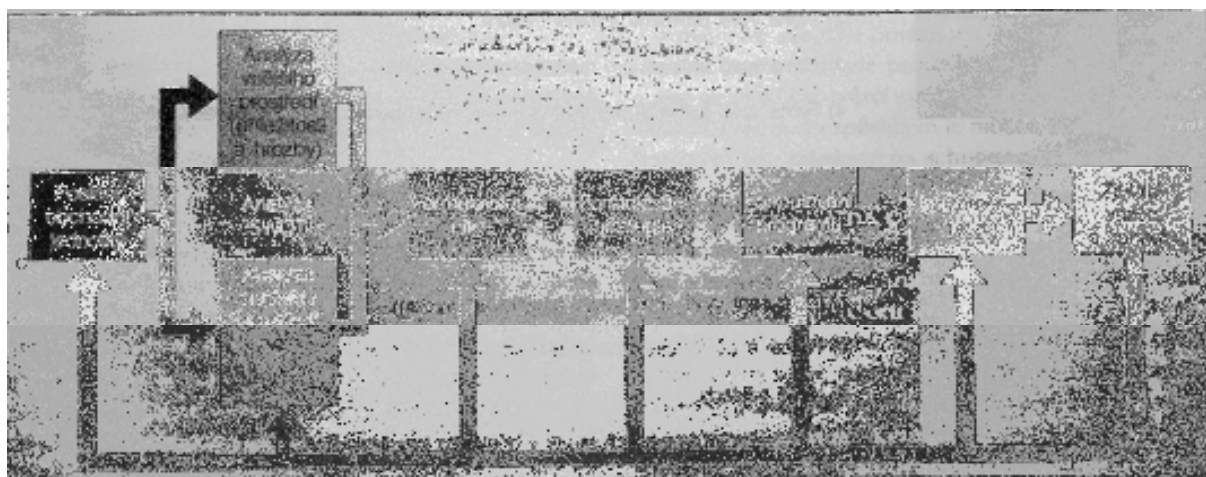
Strategické plánování je proces, kterým se formulují dlouhodobé strategické cíle a strategie celé společnosti nebo její organizační složky tak, aby se naplno využily zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu.

Cílem je snížit riziko možné chyby a organizaci přivést do situace, ve které může předvídat změny, odpovídat na ně, vyvolávat změny a využívat je ve svůj prospěch. Strategické plánování je proces, během kterého se přijímají rozhodnutí, jejichž smyslem je získat pro organizaci silnější konkurenční pozici, než je současná. To je možné reagováním a aktivním působením na vnější trendy a síly, jako jsou konkurence, změny na trhu, využívání vnitřních zdrojů a schopnosti organizace.⁶

Proces strategického plánování se skládá z osmi kroků, které jsou schematicky uvedeny na následujícím obrázku.

⁴ Zdroj: DEDOUCHOVÁ, Marcela: STRATEGIE PODNIKU. C. H. BECK, 2001

⁶ KOŠŤAN, Pavol – ŠULEŘ, Oldřich: FIREMNÍ STRATEGIE PLÁNOVÁNÍ A REALIZACE. Computer Press, Praha 2002



Obr. 1 Proces podnikatelského strategického plánování ⁷

2.5.1 *Poslání obchodní jednotky*

Každá obchodní jednotka potřebuje definovat své specifické poslání – prohlášení o účelu. Poslání odpovídá na otázku, jaký je důvod provozování byznysu. Definování poslání nutí manažery pečlivě definovat rozsah výrobků a služeb.

2.5.2 *Analýza vnějšího prostředí (analýza příležitostí a hrozeb)*

Analýza vnějšího prostředí je považována za klíčový krok v strategickém procesu. Úspěšná bude pouze taková strategie, která respektuje podmínky dané vnějším prostředím. Obecně řečeno, firma musí sledovat rozhodující **síly makroprostředí** (demografické, ekonomické, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní), které ovlivňují její podnikání. Musí též sledovat významné **účastníky mikroprostředí** (zákazníky, konkurenty, distributory, dodavatele), kteří ovlivňují její schopnost získávat na trhu zisk. Obchodní jednotka potřebuje vytvořit rovněž **marketingový zpravodajský systém** pro sledování důležitých vývojových trendů. Smyslem sledování vývojových trendů je identifikace příležitostí a hrozeb.

2.5.2.1 **Příležitosti**

Hlavním cílem zkoumání prostředí je rozpoznat nové marketingové příležitosti.

⁷ KOTLER, Philip: *MARKETING, MANAGEMENT. ANALÝZA, PLÁNOVÁNÍ, VYUŽITÍ, KONTROLA*. Grada Publishing, 1998

Marketingovou příležitostí je oblast zákaznických potřeb, jejichž uspokojováním může firma profitovat.

2.5.2.2 Hrozby

Některé vývojové trendy ve vnějším prostředí představují nepříjemné možnosti ohrožení podnikatelských aktivit.

Hrozba je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí, která by mohla v případě absence účelných marketingových aktivit vést k ohrožení prodeje a zisku.

Je však nutné si uvědomit, že stejné prostředí může obsahovat pro jednu podnikatelskou jednotku příležitosti pro druhou hrozby, protože mohou mít odlišný management zdrojů a kapacit.

2.5.3 *Analýza vnitřního prostředí (analýza silných a slabých stránek)*

Jedna stránka problému je rozpoznat atraktivní příležitosti a druhá je mít schopnost tyto příležitosti využít. Proto je třeba u každé obchodní jednotky pravidelně vyhodnocovat její silné a slabé stránky. Je pochopitelné, že není možné, aby se všechny podnikatelské aktivity vyznačovaly pouze slabými nebo silnými stránkami. Stěžejní otázkou je, zda by se měla firma věnovat výhradně těm příležitostem, u nichž by mohla uplatnit své silné stránky, nebo mnohem lepším příležitostem, které by však vyžadovaly značné úsilí pro získání potřebných silných stránek.

2.5.4 *Formulování cíle*

Proces identifikování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se nazývá **analýza SWOT**. Na jejím základě může společnost přikročit k určení specifických cílů pro dané plánovací období. Tato etapa strategického plánovacího procesu se nazývá formulování cíle. Manažeři používají pojem cíle pro stanovení úkolů, které se vyznačují velikostí a časem. Kvantifikované cíle umožňují manažerům plánovat, realizovat a kontrolovat.

Velmi málo firem má pouze jeden cíl. Stanovení cílů obchodních jednotek umožňuje firmě uplatnit **cílové řízení**. Aby systém cílového řízení fungoval, musí cíle splňovat čtyři požadavky:

- za prvé, musejí být hierarchicky uspořádané, od nejdůležitějšího k nejméně důležitému;
- za druhé, pokud je to možné, cíle by měly být kvantifikovány;
- za třetí, cíle by měly být realistické;
- za čtvrté, cíle by měly být konzistentní.

2.5.5 *Formulování strategie*

Cíle určují, kam se chce firma dostat. Strategie pak určuje, jak se tam dostat. Každá obchodní jednotka vyžaduje pro své cíle strategie „ušité na míru“.

2.5.6 *Formulování programu*

Jakmile firma vyvine svoje základní strategie, musí vypracovat podpůrné programy potřebné pro realizaci těchto strategií.

2.5.7 *Implementace*

Po formulaci strategie nastává fáze její realizace, neboli implementace strategie. Implementace v podstatě potvrdí, zda byla strategie vhodně vyvinutá či nikoliv. Není až tak důležité, jak efektivně podnikatelská jednotka plánovala svou strategii, nejdůležitější je, aby byla strategie řádně realizována.

2.5.8 *Zpětná vazba a kontrola*

Firma musí mít možnost sledovat, jakých výsledků se při implementaci strategie dosahuje, stejně jako potřebuje monitorovat a vyhodnocovat změny ve vnitřním a vnějším prostředí. Některé oblasti prostředí zůstávají dlouhé roky beze změny. Některé oblasti se rozvíjejí pomalu a navíc předvídatelným způsobem, v jiných však dochází k prudkým, nevypočitatelným změnám. Nicméně, společnost musí počítat s jednou věcí: v každém prostředí dojde vždy k nějaké změně. Společnost pak musí okamžitě revidovat, případně korigovat průběh implementace, programy, strategie a někdy i cíle.⁷

⁷ Zdroj: KOTLER, Philips: *MARKETING, MANAGEMENT. ANALÝZA, PLÁNOVÁNÍ, VYUŽITÍ, KONTROLA*. Grada Publishing, 1998

2.6 Strategická analýza

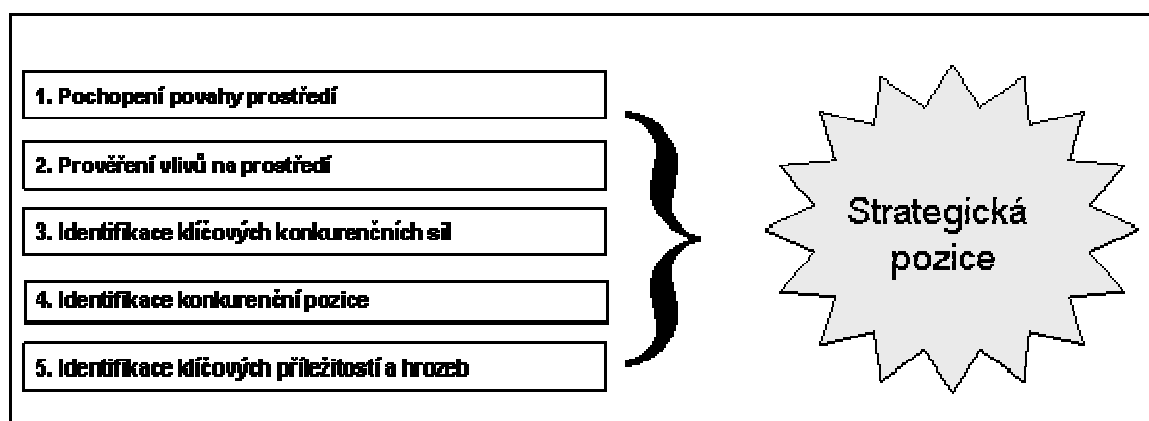
Základem pro formulaci strategie podniku vedoucí k dosažení konkurenční výhody je nalezení souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy.

Analýza je jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.

Neexistuje žádná strategie, jejíž aplikaci by bylo možno rozšířit za hranice konkrétního podniku. Jedním z obrovských omylů, jichž se podniky znovu a znovu dopouštějí, je snaha o používání nějaké univerzální strategie. Myšlení tohoto druhu vede podniky do ztráty. Vhodně formulované strategické cíle, kvalitativní i kvantitativní, a na ně navazující strategie musí být „šity na míru“ každému podniku. Základní východiska představuje syntéza výsledků strategické analýzy.

S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace, a to analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Nejedná se však o dvě nezávislé roviny, ale naopak je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy.²

Strategická analýza představuje proces identifikace strategické pozice podniku.



Obr. 2 Vazba analýz prostředí na určení strategické pozice podniku⁸

² SEDLÁČKOVÁ, Helena: STRATEGICKÁ ANALÝZA, *Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 1996*

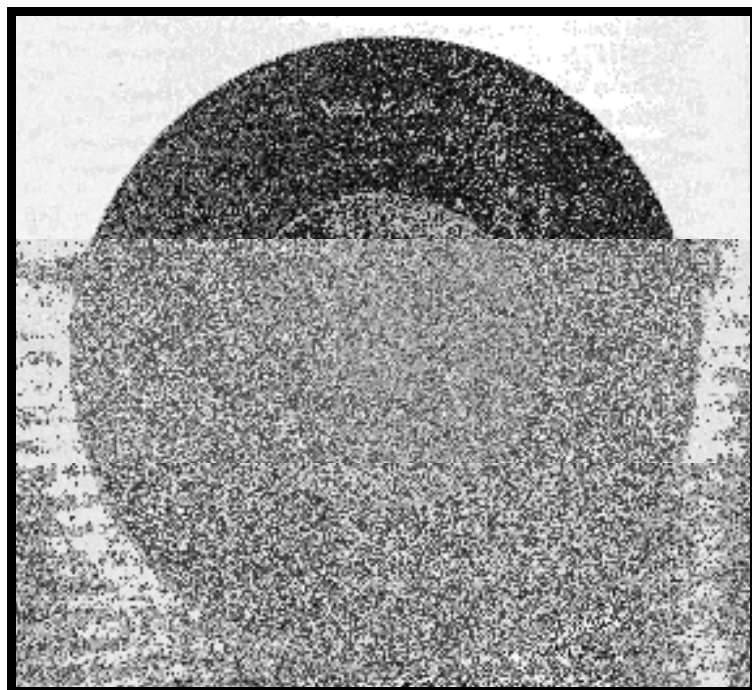
⁸ KOVÁŘ, F. - ŠTRACH, P.: STRATEGICKÝ MANAGEMENT, *Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, Praha 2003*

Základními fázemi strategické analýzy jsou analýza okolí (externí analýza) a analýza vnitřních zdrojů a schopností (interní analýza).

2.6.1 Externí analýza

Zabývá se identifikací vlivů, které ovlivňují strategické postavení podniku. Soustředí se na jednotlivé mikroekonomické a makroekonomické trendy, vazby mezi nimi a jejich působení na daný podnik. Při posuzování těchto vlivů klademe důraz na jejich rozdílnou váhu pro jednotlivé podniky. Stejný faktor výraznou formou ovlivňující jeden podnik může být zanedbatelný pro jiný.

Obě části okolí podnikatelské jednotky, tedy mikrookolí a makrookolí a jejich vzájemné vztahy jsou znázorněny na následujícím obrázku.



Obr. 3 Okolí podniku⁴

2.6.1.1 Analýza vlivů makrookolí

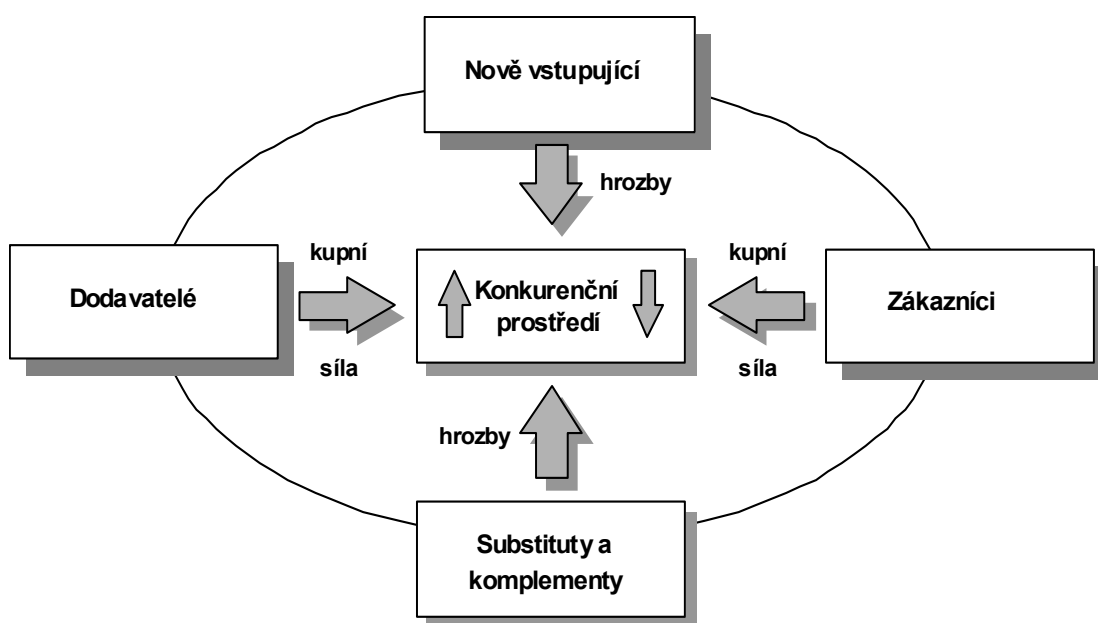
Makrookolí zahrnuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec společnosti. Analýza zkoumá faktory, které vznikají mimo podnik. Podnikatelský subjekt nemá možnost je svým chováním významným způsobem ovlivnit, může však na ně aktivně

⁴ DEDOUCHOVÁ, Marcela: STRATEGIE PODNIKU. C. H. BECK, 2001

reagovat. K určení významnosti jednotlivých faktorů se užívají různé metody, např. metoda 4C a PEST analýza.

2.6.1.2 Analýza mikrookolí

Zabývá se analýzou odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem je charakterizovat faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Celá analýza vychází ze základních charakteristik odvětví. Významnou součástí analýzy mikrookolí je analýza konkurenčních sil a využívá k tomu **Porterův model pěti sil**.²



Obr. 4 Porterův model pěti konkurenčních sil⁹

Výsledky analýzy okolí a analýzy vnitřních zdrojů a schopností představují východiska pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice podniku jako východiska pro strategii.

² SEDLÁČKOVÁ, Helena: STRATEGICKÁ ANALÝZA, *Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 1996*

⁹ VEBER, Jaromír a kol.: MANAGEMENT. ZÁKLADY – PROSPERITA - GLOBALIZACE, Management Press, NT Publishing s.r.o., Praha 2002

2.6.1.3 Analýza konkurenčního prostředí

2.6.1.3.1 Potenciální konkurenti (nově vstupující)

Potenciálními konkurenty jsou podniky, které si v současné době nekonkurují v daném mikrookolí, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se pro to rozhodnou. Vysoké riziko vstupu potenciálních konkurentů představuje hrozbu pro ziskovost podniků uvnitř mikrookolí. Na druhé straně, jestliže je riziko vstupu nízké, podniky uvnitř mikrookolí mohou využít výhody této příležitosti ke zvýšení ceny a dosažení vyššího zisku.

Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na **výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí**. Překonání bariér obvykle podstatně zvyšuje náklady. Čím vyšší jsou bariéry vstupu, tím vyšší náklady musí potenciální konkurenti vynaložit.

Tři základní zdroje bariér:

- **Oddanost zákazníků**, kteří dávají přednost výrobkům současných podniků.
- **Absolutní nákladové výhody**. Nižší absolutní náklady dávají podnikům v daném mikrookolí výhodu v boji s potenciálními konkurenty.
- **Míra hospodárnosti**. Míra hospodárnosti je charakterizována vztahem mezi nákladovými výhodami a velikostí podílu podniku na trhu.

2.6.1.3.2 Smluvní síla kupujících (zákazníků)

Kupující mohou vypadat jako hrozba, když tlačí ceny dolů nebo když požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis. To zvyšuje výrobní náklady. Jinak řečeno, slabí kupující vytvářejí pro podnik příležitost zvýšit ceny a získat vyšší zisk. Podle Portera mají kupující větší sílu za těchto podmínek:

- Pokud se mikrookolí, které nabízí výrobky, skládá z řady malých podniků a kupujícími je malý počet velkých podniků. Tzn. kupující mají dominantní postavení.
- Nakupují-li kupující ve velkém množství. Za takových podmínek mohou kupující využít své kupní síly a působit na snížení ceny.
- Když si kupující mohou při objednávkách vybírat mezi podniky s nízkými cenami tak způsobují, že prodávající podniky stojí proti sobě a snižují ceny.
- Jestliže je ekonomicky proveditelné, aby kupující mohli nakupovat od několika podniků najednou.

- Mohou-li kupující pohrozit, že si své vstupy začnou vyrábět sami, a dosáhnou tak snížení cen.

2.6.1.3.3 *Smluvní síla dodavatelů*

Dodavatelé mohou působit jako hrozba, když dokáží zvyšovat ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Obojí vede k poklesu zisku. Opačně, slabí dodavatelé dávají podniku možnost snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu. Podnik tedy jako kupující závisí na schopnostech dodavatelů. Podle Portera jsou dodavatelé silnější v následujících případech:

- Jestliže výrobky, které dodavatelé prodávají, mají málo substitutů.
- Jestliže mikrookolí, ve kterém podnik podniká, není pro dodavatele důležité.
- Pokud jsou dodavatelé natolik diferencováni, že je pro podnik nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému.
- Mohou-li dodavatelé pohrozit vertikální integrací* směřující do daného mikrookolí, podniku přímo konkurovat a zvyšovat tak ceny.
- Jestliže kupující podniky naopak nejsou schopné využít hrozby vertikální integrace a uspokojit své vlastní potřeby nižšími vstupními cenami.

2.6.1.3.4 *Hrozba substitučních výrobků*

Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za které podnik prodává, a tím limituje i ziskovost podniku. Mají-li však výrobky podniku málo blízkých substitutů, pak mají podniky příležitost zvýšit ceny a tím i výsledný zisk. Jejich strategie by měla spočívat ve využití této faktické výhody.⁴

* Vertikální integrací se rozumí, že si podnik buď vyrábí svoje vstupy (zpětná integrace - backward integration), nebo disponuje s vlastními výstupy (dopředná integrace - forward integration). Vertikální integrace přináší úsporu nákladů ve výrobě nebo v marketingu. Lépe zabezpečuje kvalitu výrobků a ochranu jednotlivých technologií. Nevýhodami vertikální integrace je menší přizpůsobivost technologickým změnám.

⁴ Zdroj: DEDOUCHOVÁ, Marcela: STRATEGIE PODNIKU. C. H. BECK, 2001

2.6.2 Interní analýza

Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku. Aby bylo možno identifikovat silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory:

- faktory vědecko – technického rozvoje;
- marketingové a distribuční faktory;
- faktory výroby a řízení výroby;
- faktory podnikových a pracovních zdrojů;
- faktory finanční a rozpočtové.³

2.6.2.1 Prověření zdrojů podniku

V rámci této jednoduché analýzy se snažíme odhadnout, jak velký objem zdrojů má podnik k dispozici a jakým způsobem je možné s danými zdroji pracovat. Je také velmi důležité posoudit, do jaké míry jde o zdroje jedinečné a nenapodobitelné, tedy o zdroje s obsaženou konkurenční výhodou. Obecně lze zdroje podniku rozdělit do čtyř základních skupin.



Obr. 5 Typy vnitřních zdrojů⁸

³ KEŘKOVSKÝ, Miloslav – VYKYPĚL, Oldřich: STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ, TEORIE PRO PRAXI. C. H. BECK, 2002

⁸ KOVÁŘ, F. - ŠTRACH, P.: STRATEGICKÝ MANAGEMENT, Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, Praha 2003

Audit zdrojů může být užitečným systematickým nástrojem, který hledá odpověď na následující otázky:

Jaké zdroje máme k dispozici?

Obvykle můžeme zdroje organizace rozdělit do čtyř základních skupin (viz předchozí tab.):

- Fyzické zdroje: stroje, zařízení, zásoby, věk, morální opotřebenosti, rozmístění atd.
- Lidské zdroje: počet zaměstnanců, rozmístění, zručnost, flexibilita, adaptabilita atd.
- Finanční zdroje: vlastní kapitál, hotovost, řízení pohledávek a závazků atd.
- Nehmotné zdroje: loajalita zaměstnanců, know-how, informace, obchodní značky, kontakty, organizační kultura, vztahy atd.

Jak efektivně jsou naše zdroje využity?

Na posouzení odpovědi na tuto otázku můžeme použít různé poměrové ukazatele.

Jak flexibilní jsou naše zdroje?

Máme zručné a adaptabilní zaměstnance? Nemáme ve fixním kapitálu vázáno příliš mnoho hotovosti? Má náš management dovednosti nezbytné pro vyzkoušení nových přístupů?

Jsou naše zdroje vzájemně vyvážené?⁶

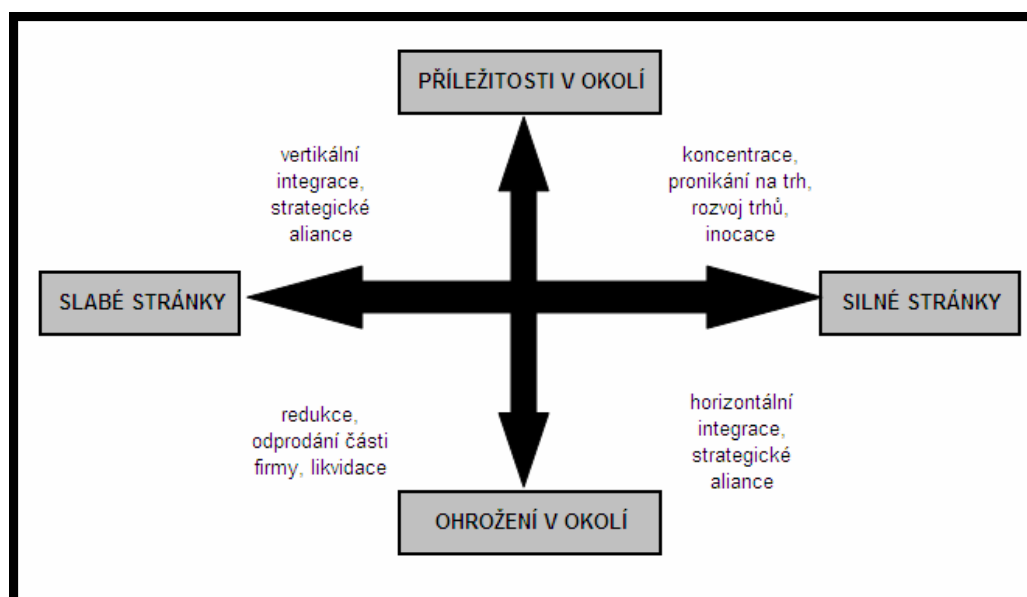
2.6.3 Metoda strategické analýzy - SWOT analýza

Dnes již standardním způsobem definice řešených problémů jsou výstupy některých souhrnných analýz. Jednou z běžně používaných metod je analýza SWOT, vycházející z výsledků externích a interních strategických analýz.

Metoda SWOT je založena na kombinaci:

- silných stránek podniku (strengths);
- slabých stránek podniku (weaknesses);
- příležitostí okolí (opportunities);
- hrozeb okolí (threats).

⁶ KOŠŤAN, Pavol – ŠULEŘ, Oldřich: FIREMNÍ STRATEGIE PLÁNOVÁNÍ A REALIZACE. *Computer Press, Praha 2002*



Obr. 6 Využití analýzy SWOT při koncipování strategií⁹

2.6.3.1 Silné a slabé stránky organizace

Silným faktorem ovlivňujícím tvorbu strategie firmy je bezpochyby okolí organizace, rozhodně ale ne jediným. V úvahu se musí vzít i silné a slabé stránky podniku a její vnitřní zdroje. Silné a slabé stránky podniku mohou být hledány a analyzovány především v následujících oblastech:

- finanční síla organizace;
- výzkum a vývoj;
- výrobní politika;
- úroveň managementu;
- organizace firmy;
- image firmy a výrobku.

2.6.3.2 Hrozby a příležitosti budoucího okolí

Analýza budoucích příležitostí a hrozeb vychází z analýz makrookolí a mikrookolí. Níže uvedené typické hrozby vycházejí z Porterových pěti sil:

- vysoká diferenciací v odvětví;

⁹ VEBER, Jaromír a kol.: MANAGEMENT. ZÁKLADY – PROSPERITA - GLOBALIZACE, , Management Press, NT Publishing s.r.o., Praha 2002

- statní regulace;
- know-how;
- pomalý růst odvětví;
- hrozba substitučních výrobků;
- hrozba vstupu nového výrobce.

Na příležitosti se můžeme dívat ze dvou uhlů pohledu. Jednak to jsou příležitosti, které pomohou podniku eliminovat hrozby, jednak rozvojové příležitosti pro podnik.

Kombinací silných a slabých stránek firmy a příležitostí a hrozeb vznikají různé varianty strategického chování podnikatelského subjektu ve vztahu k budoucímu vývoji.

Podle charakteru odvětví a kombinací vnitřních i vnějších stránek pak lze pro organizaci volit různé varianty strategií, které vycházejí ze čtyř možných zjednodušených přístupů:

- Přístup S – O: využívat silných stránek a příležitostí, které nabízí okolí podniku.
- Přístup W – O: snažit se neutralizovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí.
- Přístup S – T: využívat svých silných stránek pro eliminaci hrozeb.
- Přístup W – T: snažit se vyřešit nepříznivý stav i za cenu likvidace organizace.⁹

Hlavními výhodami SWOT analýzy je její jednoduchost, přehlednost, srozumitelnost a názornost. Na druhou stranu má i své nevýhody. Těmi jsou:

- staticnost – hodnotí současnou situaci, mnohem důležitější je však budoucnost;
- subjektivnost – její výsledky jsou často ovlivněny subjektivním pohledem toho, kdo ji provádí;
- konzervatismus – analýza se snaží existující stav zlepšit, ale nehledá nová řešení.

⁹ VEBER, Jaromír a kol.: MANAGEMENT. ZÁKLADY – PROSPERITA - GLOBALIZACE, , Management Press, NT Publishing s.r.o., Praha 2002

3 Praktická část

3.1 Popis subjektu

3.1.1 Úvod

Galerie-kafé U Modré kočky, Zahradní a květinové studio, dále jen „U Modré kočky nebo Modrá kočka“, je tedy, jak již bylo řečeno výše, malá, poměrně mladá rodinná firma v Příbrami na Březových Horách. Objekt restaurace U Modré kočky pochází z doby kolem roku 1820, kdy fungoval jako kovárna. Majitel, pan Pálek, letitou budovu zakoupil za účelem zrealizovat svůj sen, tedy objekt přestavit, zvelebit a přetvořit jej k obrazu svému tak, aby byl účelný a vyhovoval požadavkům pro provoz. Práce to byla namáhavá a zdoluhavá, ale rozhodně se vyplatila. Budova byla celkově zrenovována a zároveň zvětšena přístavbou. Renovace probíhala s ohledem na zachování původních parametrů starobylé budovy, aby byl zachován původní staročeský styl. Obrovskou výzvou zde byla zahrada, která byla značně zanedbaná a zdemolovaná. Práce se ujala manželka pana majitele, paní Pálková. Jejím koníčkem je zahradní architektura, tudíž zvelebení zahrady poslouží nejen jako příjemná dekorace prostředí terasy, ale zároveň také jako vizitka její práce. Proběhly také nutné úpravy bezprostředního okolí objektu. Bylo zbudováno parkoviště a vysázeno několik stromků.

Završením tohoto úsilí bylo otevření velmi osobitého podniku, jehož velkou předností je právě krásné a pečlivě zbudované prostředí navozující klidnou a příjemnou atmosféru. Tomuto otevření předcházela slavnostní raut, který byl zorganizován zejména pro známé pana majitele a jeho manželky. Byli zde lidé z radnice, místostarosta a také starosta města Příbram. Kromě rautu samotného, byla na počest otevření uspořádána výstava artprotisu* a grafiky. Tyto obrazy byly vlastně první vystavovaná díla v interiéru restaurace a galerie. Oficiálně byl podnik otevřen 26. června 2006.

* Artprotis – textilní obrazy.

3.1.2 *Poslání – vize subjektu*

Cílem a důvodem podnikání manželů Pálkových je být efektivně fungujícím a konkurenceschopným podnikem, jenž si udrží trvalý růst, bude se snažit uspokojovat subjekty s ním spojené, tedy dodavatele, odběratele a zaměstnance. Podnikání musí být zároveň koníčkem a mělo by být prováděno s láskou a radostí.

3.1.3 *Nabízené služby*

Restaurace

- Snídaně, obědy, večeře.
- V pracovních dnech v čase od 11:00 do 14:00h výdej hotového jídla, jinak minutky.
- Organizace akcí – svatby, promoce, narozeniny, srazy, firemní rauty atd.

Kavárna

- Velký výběr kvalitní kávy, čajů a ostatních teplých nápojů.

Vinárna

- Široká nabídka lahvových značkových vín z oblasti Pálava, vinařství Zaječí.
- Kvalitní sudové rozlévané víno.

Cukrárna

- Proměnlivá nabídka čerstvých dezertů vyráběných přímo v restauraci, sladkých jídel a pohárů.

Galerie

- Výstava obrazů, fotografií a jiných uměleckých děl v prostorách restaurace, přibližně čtvrtletně obměna.
- Nestálá výstava uměleckých předmětů a výrobků: šperky (brože, náušnice, náhrdelníky), řezby ze dřeva, výrobky z keramiky a skla (vázy, šperkownice, šperky, dekorační doplňky), proutěné produkty, ručně šité hračky, batika, přírodní ubrusy atd.
- Pořádání sezónních výstav – tematika Vánoc, Velikonoc apod.
- Téměř všechny vystavované umělecké předměty je možné zakoupit.

Zahradní a květinové studio

- Zahradní architektura (poradenství, návrhy a realizace zahrad).
- Údržba zahrad a zeleně.
- Zavlažovací systémy.
- Osvětlení zahrady.
- Stavba skalek a jezírek.
- Altány, posezení, lavičky, houpačky a hrací soubory.
- Doplnkový prodej zahradních dekorací.
- Vazby suchých a živých květin (svatební, smuteční, příležitostní vazby, květinové výzdoby).
- Dekorace interiéru.
- Sezónní výstava produktů umělecké tvorby – květinové dekorace a vazby, umělecké květináče atd.

Přednáškový a konferenční sál

- Pronájem sálu – audio, video projekce, tabule.
- Součástí bar s občerstvením a sociální zařízení.

Catering*

- Odkoupení cateringové společnosti Party Servis.
- Zajištění občerstvení, obsluhy, výzdoby.
- Možnost zapůjčení inventáře (předmětů užívaných při obsluze).

* Catering v překladu znamená zásobování, pohostinství. U nás se pojem catering používá především ve spojitosti s oslavami, rauty, firemními večírky apod.

3.1.4 *Struktura zaměstnanců*

- Odpovědný vedoucí – majitel, pan Pálek.
- Galerie, zahrada – manželka majitele, paní Pálková, slečna provozní.
- Suché vazby a dekorace – paní Pálková, slečna provozní.
- Provozní (kontrola provozních činností, stavu zásob, objednávky zboží, správa galerie, atd.).
- Personál kuchyně – 2 kuchaři na HPP*, 1 pomocná síla (příprava a výdej hotového jídla během pracovních dnů, výpomoc při mimořádných akcích), 2 učni (výpomoc v týdnu a během mimořádných akcí). Jedna směna = jeden kuchař na stálo + jeden učeň + pomocná síla.
- Personál baru – 2 servírky na HPP, 2 pomocné síly – učni / brigádníci (denně v pondělí až pátek od 10 do 17 hodin a během mimořádných akcí), externí nepravidelná výpomoc při mimořádných akcích a situacích.

* HPP – hlavní pracovní poměr.

3.2 Externí analýza – analýza konkurenčního prostředí

3.2.1 *Potenciální konkurenti (nově vstupující)*

Příbram je přibližně čtyřicetitisícové hornické město, ve kterém ještě donedávna existovaly poměrně silné bariéry vstupu pro kteréhokoli podnikatele, kterýkoli podnik, který by mohl být úspěšný, jelikož zde existovalo poměrně silné „podsvětí“. Rozvoj města byl tedy značně omezován. Chybělo zde kulturní vyžití, do jisté míry zde panovala nesvoboda a strach.

V současné době toto napětí povolilo. Jako rozená Příbramačka vidím, jak se město mění doslova před očima. Vznikají nové restaurace, provádějí se rozsáhlé rekonstrukce, i kulturních akcí přibývá. Lze tedy říci, že je podnik U Modré kočky ohrožen ostatními nově vzniklými nebo renovovanými restauracemi. Na druhou stranu, ale ohrožení není v podstatě tak veliké, jelikož se jedná většinou o podniky s jinými službami, jiného typu a také v jiné části Příbrami.

Přesto tyto nové podniky samozřejmě jisté ohrožení znamenají, ale to se projeví až tak po 2 letech jejich provozu, jelikož to je přibližně doba potřebná pro ustálení provozu a úrovně nabízených služeb. Ze zkušenosti, konkrétně z vývoje podniku U Modré kočky, vím, že málokterý nově vzniklý podnik dokáže udržet nastolenou úroveň. Náklady na zřízení podniku jako je Modrá kočka jsou vysoké. V dnešní době si lze pro realizaci tohoto projektu vzít úvěr, což je právě kámen úrazu. Úvěr se vyčerpá a výnosy podniku jsou stále v minusových číslech. Příčin nízkých výnosů může být hned několik. V první řadě je to dáno tím, že u každého nového podniku nějakou dobu trvá než se dostane do povědomí potenciálních zákazníků, dále pak je také velmi důležitá lokalita. Jinak bude prosperovat podnik v centru, jinak podnik situovaný na periferii města. Příčin počátečních nízkých nákladů je opravdu mnoho nehledě na to, že zisk není ani při zharmonizování provozu stálý. Podnikání v tomto oboru je nejisté, velmi se projevují sezónní výkyvy, prosperita není nikdy zaručena. Úvěr je velká finanční zátěž. Pro mladý podnik je obtížné utáhnout počáteční náklady a současně si udržet stejnou úroveň alespoň po dobu 2 let.

Z podniků, které jsou již „ustálené“, tedy jsou na trhu déle než 2 roky, a nacházejí se v bezprostředním okolí, lze považovat dva za konkurenceschopné. Jedná se o restaurace Simona a Březohorka. Oba podniky patří k oblíbeným, velmi navštěvovaným a jejich největší silnou stránkou je dobré jméno, příjemné prostředí a velký okruh stálých zákazníků. Nabízené

služby jsou podobné. Restaurace Simona nabízí navíc bowling, kulečnick, šipky a plátno s videoprojektorem.

3.2.2 Smluvní síla kupujících (zákazníků)

Kupujícími jsou v tomto případě zákazníci. U Modré kočky se řídí heslem, náš zákazník, náš pán. V zájmu je získávat nové a udržet si stávající zákazníky, a tak se podnik snaží vyjít vstříc jejich požadavkům a potřebám.

Zákazník je silný, jelikož má možnost volby. Podobných zařízení je v Příbrami nemálo. Jedním ze způsobů, jak nalákat zákazníky a udržet si je, je poskytovat kvalitní a neobvyklé služby. Zkrátka, něčím se odlišit. To se podniku U Modré kočky prozatím daří.

Co se týče cen, spadá tento mladý podnik spíše do vyšší kategorie. Je tím vyvážena kvalita služeb a originalita prostředí. Vyšší ceny určují klientelu. Zákazník je však silný, může tedy působit na snížení ceny. Snížení ceny je možné dosáhnout při využití komplexnějšího balíku služeb nebo při uzavření dohody o opakovaném pravidelném odběru služeb. Například při naplnění přednáškového sálu a následném využití služeb restaurace je možné poskytnout množstevní slevu.

Ohrožení ze strany zákazníků vidím jedině, a to pozdní úhrady nákladů za poskytnuté služby a nebezpečí neoznámeného zrušení akce. Jedná se zejména o větší akce jako jsou svatby, narozeniny a podobně. Do budoucna je v plánu zavést zálohy, které by měli být pojistkou v případě nějakého selhání.

Vztah se zákazníky je třeba budovat, jelikož právě oni jsou zdrojem příjmů, na nich stojí celá existence firmy.

3.2.3 Smluvní síla dodavatelů

Podnik U Modré kočky není závislý na svých dodavatelích, má možnost výběru. V tomto oboru je opravdu velké množství dodavatelů, ať už z okolí Příbrami nebo třeba z Prahy. Hlavními dodavateli jsou: Coca Cola (nápoje), pan Hanáček (maso a uzeniny), velkoobchod Koruna, Leko a některé pražské gastronomické firmy.

Díky slabému postavení dodavatelů, i přes to, že Modrá kočka neodebírá ve velkém, nabízejí někteří dodavatelé slevy. Například v závislosti na velikosti odběru nápojů Coca Cola se podnik řadí do určité rabatové skupiny, která má odpovídající zvýhodnění. Službou navíc je i to, že Coca Cola šetří Modré kočce čas a peníze tím, že dodává zboží přímo do podniku, do skladovacích prostor. Cenové zvýhodnění nabízí také soukromý řezník pan Hanáček,

který poskytuje 10% slevu na odběr masa a masných výrobků. Dalším významným dodavatelem je velkoobchod Koruna, jenž dodává zhruba 90% surovin. Pan Pálek se mi svěřil, že bude také usilovat o zvýhodnění cen za frekventovaný a opakovaný odběr.

Dodavatelů je tedy dostatek. Také mezi nimi existuje konkurenční boj a v jejich zájmu je udržet si odběratele i za cenu snížení zisku, což pro Modrou kočku znamená možnost snižovat náklady. Lze vytipovat dodavatele s nejnižšími cenami na dané zboží, ale není výhodné mít zbytečně vysoký počet dodavatelů. V zájmu podniku je mít spíše méně stálých spolehlivých dodavatelů a udržovat si s nimi dobré vztahy.

3.2.4 *Hrozba substitučních a komplementárních výrobků*

Služby, které poskytuje podnik U Modré kočky jsou víceméně komplementárními produkty. Ohrožení tedy v tomto směru nevidím. Ze strany substitutů je jich samozřejmě mnoho. Jsou to substituty jiných zařízení nebo může zákazník substituovat služby a produkty Modré kočky doma. Záleží jen a jen na podniku, aby přiměl kvalitou a originalitou zákazníka nevyužívat ostatní substituty, ale právě jeho produkty a služby.

3.3 Interní analýza – audit zdrojů

3.3.1 *Fyzické zdroje*

Mezi fyzické, hmotné zdroje řadíme stroje, budovy a materiál, které jsou ve vlastnictví firmy. Podnik U Modré kočky disponuje dvěma objekty. Jedná se o samotnou budovu restaurace s přilehlou terasou a zahradou a o pronajaté prostory v bývalých kasárnách, kde sídlí cateringová společnost Party Servis. Pronajaté prostory Party Servisu, tedy nepatřící do vlastnictví firmy, jsou využívány za účelem přípravy studené kuchyně a k odlehčení stísněným prostorům v Modré kočce.

Prostory Modré kočky znamenají zatím nevyřešený problém, jelikož začínají být čím dál více nedostačující. Bohužel, rekonstrukce není možná, protože je budova technicky využita na maximum. Největším problémem jsou omezené skladovací prostory a malá kuchyň. Tento problém by měl být v brzké době vyřešen odkoupením objektu v těsné blízkosti budovy restaurace. Získají se tím další prostory pro skladování surovin a některého vybavení a bude zbudována kuchyně pro přípravu studených pokrmů. Zařídit kuchyni pro teplé pokrmy by bylo příliš nákladné a to z důvodu vysokých požadavků a hygienických kritériích nařízených Evropskou Unií.

Restaurace se poměrně brzy po otevření stala oblíbenou a frekventovaně navštěvovanou. Zákazníci si oblíbili zejména speciality mistrů kuchařů. Bylo nutné upravit zahradu pro velký zájem o místa na terase během letní sezóny. V rohové části zahrady přibyl gril s posezením a slunečníkem. Dříve měla Modrá kočka v místě grilu malé zahradnictví, kde si bylo možné zakoupit venkovní květiny. Časem se ale ukázalo, že se nevyplatí držet tuto službu, a tak byl prostor využit zmíněným způsobem, který se jeví jako přínosný. „Doposud jsme se setkali jen s kladnou odezvou zákazníků“, pochvaluje si pan Pálek.

Zvyšování zájmu o služby mladého podniku vedlo k nutnosti pořídit některé další vybavení. Vedení zakoupilo například nový výkonnější a větší ledovač, větší sporák do kuchyně, přibýly lednice a mrazáky a kapacita restaurace byla zvětšena o posezení u grilu.

Rozšířen byl také sortiment nabízených produktů. V nápojovém lístku přibýly speciální druhy netradičních káv, kvalitní čaje s osobitým způsobem servisu, horké čokolády a punče, míchané nápoje, řezané pivo Master a také exkluzivní víno ze soukromého vinařství z oblasti Pálava, které odebírá jen úzká klientela. Jídelní lístek se nově může pyšnit

specialitami jako jsou například „Klokaní stejk s jablky a calvádosem“, „Pštroší medajlonky s přelivem z vinného sosu“, „Žabí stehýnka na víně“, „Stejk z tuňáka po provensálsku“ a jiné.

Do budoucna je ještě v plánu rozšířit nabídku o novou kávu vyšší úrovně (Intenzo), která se opět odlišuje designem a servisem. S touto kávou dojde také k výměně kávovaru za výkonnější. Ovládání bude ruční jako u současného kávovaru, jelikož automaty bývají poruchové. Kávovar je pronajímán dodavatelem kávy Piazza d'Oro, stejně jako například lednice od společnosti Coca Cola.

3.3.2 Lidské zdroje

Personální zabezpečení Modré kočky bylo poměrně dlouhou dobu nestabilní. Často se měnil zejména personál baru a kuchyně. Je těžké obsadit pracovní pozice schopnými lidmi. Hledání vhodného pracovníka je cesta zdlouhavá, ale vyplatí se počkat, jelikož zaměstnávat někoho, kdo nezvládá svou funkci je neekonomické. V současné době se situace personálního zabezpečení ustálila a dá se říci, že zaměstnanci jsou schopní a flexibilní.

Co se týče zabezpečení kuchyně, jsou zde dva vyučení kuchaři na stálo (HPP), vyučený kuchař v důchodu na dohodu o pracovní činnosti, dva kuchaři a kuchař-číšník na praxi z Integrované školy Příbram. Směna se skládá z jednoho kuchaře na stálo, kuchaře v důchodu a učně. Kuchař v důchodu vypomáhá s poledním menu během pracovních dnů. Přílohy, oblohy a mytí nádobí má na starosti učeň. Během mimořádných akcí je personál kuchyně navýšen na 4-5 osob.

Personální uspořádání baru je podobné. Modrá kočka zaměstnává vyučeného číšníka a servírku na stálo, pomocnou silou jim jsou 2 učni a přes léto brigádníci. Směna se skládá vždy z jednoho vyučeného číšníka a jednoho učně nebo brigádníka. O mimořádných akcích je personál navýšen na 3-4 osoby.

Modrá kočka dále zaměstnává dvě osoby ve funkci provozního, který má na starosti doplňování zásob a dohlížení nad chodem podniku. Provozní se střídají na směny, stejně jako personál baru a kuchyně – střídá se dlouhý a krátký týden. Dlouhý týden znamená dny pondělí, úterý, pátek, sobota, neděle a pro krátký týden tedy zbývá středa a čtvrtek. Oběma provozním ještě chybí zkušenosti s organizací a vedením lidí. Tuto schopnost je do jisté míry možné se naučit praxí a vytrvalostí. Časem se i tato pozice ustálí.

Velký úklid objektu zajišťuje jednou až dvakrát do týdne paní na mateřské dovolené, jež má uzavřenou smlouvu o provedení práce.

Ostatní služby zabezpečuje zejména paní Pálková a pan Pálek. Časem by chtěli přenechat vedení podniku svému synovi Vlastislavovi Mikešovi, který nyní zajišťuje společně se slečnou Evou Slámovou provoz Modré kočky a v minulosti zde byl zaměstnán jako kuchař. Získání zkušeností ke zvládnutí řízení podniku je však proces dlouhodobý, proto je zatím dohled manželů Pálkových na chod podniku nezbytný.

Získávání pracovníků probíhá prostřednictvím úřadu práce, tisku nebo ústní formou. Vedení podniku také spolupracuje se Střední integrovanou školou Příbram, která je neustálým zdrojem výpomoci formou brigády nebo praxe.

Každému pracovníkovi je poskytnuto zvýhodnění prostřednictvím 50% slevy na stravování a nápoje, vyjma těch alkoholických. Motivace je uplatňována slovně, pochvalou za odvedenou práci, a finančně. Akce větší povahy totiž přinášejí číšníkům i kuchařům finanční odměnu navíc v podobě takzvaného „dýška“ od spokojených zákazníků, které se pak spravedlivě dělí. Toto je motivace odměnou. Pozvednout výkon lze i opačnou cestou. Pan Pálek se mi svěřil, že hodlá zavést pokuty za špatně odvedenou práci. Tou může být nesprávné uskladnění potravin, odbytý úklid, pozdní příchod a podobně. Zavedením tohoto opatření bude jistě každý vykonávat svou práci svědomitěji.

Personál je vnitřní hrozba, jelikož je velmi důležitý, na něm stojí celý podnik. Nebezpečí spatřuji v nedostatečné, možná chybné komunikaci mezi jednotlivými směny. Některé činnosti nejsou ustálené natolik, aby je vykonávali jednotliví pracovníci různých směn stejně. Navíc není jednotná ani kontrola nad vykonáváním těchto činností – provozní jsou dvě osoby. Manuál pro kuchyň i bar existuje, ale nevyužívá se, ačkoliv by se pak jistě vyhnulo některým zbytečným nedorozuměním.

3.3.3 *Finanční zdroje*

O náročnosti vybudování zařízení tohoto typu, nebezpečnosti úvěru a některých komplikacích s tím spojených jsem již hovořila výše. V případě podniku U Modré kočky je finanční náročnost tažena dvěma dalšími příjmy – vedlejším příjmem pana Pálka i paní Pálkové. Nemusím se bát konstatovat, že bez těchto příjmů by Modrá kočka nebyla schopná překonat fázi uvedení na trh, která trvá přibližně rok a půl až dva. Pan majitel se mi svěřil, že byl se svou ženou téměř rok sponzorem provozu podniku. Do plusových čísel se dostali až někdy v březnu tohoto roku. Rozsáhlé rekonstrukce, budování a zařizování znamenaly pro manžele Pálkovi obrovské fyzické i finanční výdaje. Návratnost odhadují minimálně na deset let, alespoň co se týče vybavení.

Náklady na provoz jsou vysoké, nehledě na neustálé opotřebování vybavení. Proces doplňování zásob a potřebného vybavení je nekonečný. Jedině šetrným zacházením zaměstnanců se stroji a vybavením se dají náklady snížit alespoň trochu.

3.3.4 Zdroje nehmotné povahy

Jedním z vážených nehmotných zdrojů vidím celkové sociální klima mezi zaměstnanci a vedením. Přístup je zde spíše přátelský, nedochází k vážnějším konfliktům. Jednotliví zaměstnanci spolu také převážně bez problémů vycházejí. Učni, kteří jsou zde zaměstnáni jsou přátelé nebo se alespoň znají. Přátelské vztahy na pracovišti jsou předpokladem spokojenosti pracovníků. Když je pracovník spokojený, produkuje také větší výkon.

Dalším zdrojem této povahy jsou zajisté četné dobré vztahy vedení s mnoha vlivnými lidmi. Dobré známosti a kontakty jsou velmi důležitou složkou, kterou je možné příležitostně proměnit v užitek.

Do této kategorie můžeme také zahrnout vlastnictví potřebného softwaru a know-how. Každé zařízení tohoto typu má vlastní postupy činností co se týče například přípravy jednotlivých pokrmů, nápojů a podobně.

V neposlední řadě je potřeba zmínit, že velmi důležité je budování image. Image se vytváří jednak samotnou reprezentací při provozu zařízení a poskytování služeb s ním spojených, jednak formou propagace. Počáteční informace o vzniku podniku U Modré kočky a průběžné zveřejňování nabízených služeb je zajišťováno zejména prostřednictvím tisku a rádia. K širšímu rozšíření zprávy o otevření osobitého podniku bylo využito středočeské rádio Prácheň. Reklamy jsou umístěny do inzertních novin s názvem „Hubatá černoška“ a do příbramského tisku jménem „Periskop“. Občasně je využívána nabídka reklamy jako protislužby za poskytnuté sponzorské dary. Modrá kočka se nyní nově pyšní i přehlednými a vizuálně dobře zvládnutými webovými stránkami, které mají v dnešní době internetu své uplatnění. Nejefektivnější reklamou je však ústní podání, tedy šíření dobrých zpráv od spokojených zákazníků.

3.4 SWOT analýza

3.4.1 *Slabé stránky a hrozby*

Provozní doba restaurace U Modré kočky je v pondělí až čtvrtek od 8:00 do 22:00 hod, v pátek od 8:00 do 23:00, v sobotu od 10:00 do 23:00 a v neděli je otevřeno od 10:00 do 22:00 hodin. Možná vás zaujal počátek otevírací doby. Modrá kočka má otevřeno od 8:00 hodin a to z důvodu snídaní. Vzhledem k umístění restaurace a místním zvyklostem však tato služba není příliš využívána. Možná by se dalo říci, že není využívána skoro vůbec. Tento čas je tedy využit jinak. Personál baru a kuchyně musí být přítomen na pracovišti již v 7:30 hodin, aby se stihl převléci a připravit na zákazníky. Má ale mnohem více času, vzhledem k nízké návštěvnosti až do doby oběda, zhruba do 10-11 hodin. Tento čas je efektivně využit k úklidu pracoviště, který je na obsluhu baru. Servírky v podstatě zastávají dvě funkce, personál obsluhy a úklidovou četou. Napadá mě zde však otázka: Jak působí na zákazníka, který přeci jen na snídani zabloudí, servírka v rukavicích s hadrem v ruce? Tento problém by měl být v budoucnu vyřešen. Od zimy je v plánu změna pracovní doby. Otevřeno bude od 10:00 do 23:00h během týdne, v pátek a sobotu do 24:00h a v neděli do 22:00h. Konec pracovní doby je flexibilní, odvíjí se dle zákazníků. Během letní sezóny bude pracovní doba začínat o hodinu dříve, tedy v 9:00h. Přičemž pro personál kuchyně stále platí začátek směny v 7:30, kvůli nutným přípravám a obsluha baru musí být přítomna hodinu před otevřením.

Další problém související s otevírací dobou je ten, že provozní vyjíždí pro potřebné zásoby až právě kolem osmé hodiny po té, co zjistí od personálu baru a kuchyně, co je zapotřebí nakoupit nebo objednat. Vrací se většinou kolem deváté. Může se pak tedy stát, že bude nějaká surovina chybět, když přijde ráno zákazník na snídani a bude si chtít objednat. Tímto mohou být zákazníci odrazeni a bude obtížné přimět je, aby si na tuto nabídku navykli. Posun pracovní doby o hodinu, na devátou, tedy řeší i tento problém. Do deváté bude pracoviště uklizené a zásoby doplněné. Toto uzpůsobení bude výhodnější, jelikož budou mít zaměstnanci prostor pro přípravu a úklid a nebude docházet ke konfrontaci zákazníka s určitou formou nepřipravenosti, jejíž následkem by mohlo být poškození pověsti firmy.

Co se týče prostor kuchyně restaurace, jsou opravdu poněkud stísněné. Rozšíření kuchyně bohužel není možné. Problém nastává při nárazových situacích, kdy přijde více hostů najednou s různorodými objednávkami. Kapacita kuchyně znemožňuje dosáhnout vyššího

výkonu, čímž samozřejmě trpí hosté, jelikož se prodlužuje obvyklá 20 minutová čekací doba. Hlavním záměrem byl totiž původně chod Modré kočky jako kavárny a vinárny, nikoliv restaurace. Pohostinství mělo být jako vedlejší doplňková služba, avšak pro kvalitu a chutnost pokrmů došlo k přesunu priorit. Zde se nedá příliš vylepšovat či tento problém nějak vyřešit. Případná omluva za delší čekání je na obsluze a jako vhodné bych viděla umístit do jídelního lístku poznámku, která by upozornila na omezenou kapacitu kuchyně a následnou možnost prodloužení čekací doby při velkém množství objednávek.

Jelikož se jedná o malou rodinnou firmu, je přístup vedení k zaměstnancům spíše přátelský, neformální. Hrozí zde však nebezpečí zneužití důvěry vedení vůči zaměstnancům. U Modré kočky totiž zatím nefunguje vhodná a nutná formální kontrola – konkrétně inventura a takzvané „zrcadlo“^{*} při předávání směn. Její chod je tedy, jak již bylo zmíněno výše, založen na obrovské míře důvěry, což může znamenat určité nebezpečí. Kontrola součinnosti stavu ve skladech a skutečného odbytu je zatím prakticky neproveditelná. Vyřešení tohoto nedostatku by vedlo ke stabilizaci a zprůhlednění hospodaření. Byla by možnost komparace výsledků a schopností jednotlivých směn a tím pádem i objektivní posouzení kvality jednotlivých zaměstnanců. Kontrola prozatím probíhá jen namátkově a nemá přílišnou vykazovací schopnost.

Jedním z nebezpečí, která ohrožují Modrou kočku zvenčí jsou závistiví sousedé, kteří mohou svými stížnostmi všemožného druhu snadno znepříjemnit život, ačkoliv jsou jakkoliv neopodstatněné. Některé, zejména víkendové akce s muzikou se někdy protáhnou a může dojít k rušení nočního klidu po desáté hodině. Bohužel, objekt se nachází v obydlené lokalitě. Personál je tedy nucen nenásilně umírňovat hosty a zařídit ztlumení hudby. Problém hluku nastává hlavně v letním období, kdy hosté korzují a jsou často venku. V zimě, kdy se koncentrují uvnitř restaurace, je hluk z převážné části zajištěn silnými zdmi budovy.

Dále je to ohrožení ve smyslu krádeží a různého vandalismu. Podnik se totiž nachází v lokalitě rodinných domků, kde kromě spořádaných obyvatel Příbrami mají své domovy také rodiny rómského původu. Právě rómské obyvatelstvo se stává častými aktéry trestných činů. Již několikrát došlo ke ztrátám nebo poškození majetku. Byla to snaha o vloupání do interiéru budovy, kdy došlo k poničení dveří, a krádež zahradního nábytku a měděného osvětlení. Tyto události dohnaly majitele k opatření, které se prozatím jeví jako účelné, pořídili hlídacího psa. Objekt je také zabezpečen soukromou bezpečnostní agenturou Art Protect. Jedná se o elektronické zajištění oken a dveří. Zabezpečovaná jednotka je napojena na pult

* Zrcadlo - od počátečního stavu zásob se odečte konečný a tím se zjistí tržby za danou směnu.

bezpečnostní agentury, která v případě signalizace ohrožení pošle během několika minut ozbrojený výjezd.

Subjekt se nachází v lokalitě mimo centrum města a ještě k tomu mimo hlavní silnici. Modrá kočka je pro veřejnost tak trochu zastrčená, tudíž je zapotřebí klást velký důraz na reklamu, jež přináší dodatečné náklady. Možná bych k běžným reklamám na rádiu Prácheň a v tisku - Periskopu a Hubaté černošce, připojila navigační informace nebo plánek s vyznačením lokality Modré kočky. Podnik se prezentuje také prostřednictvím billboardů, které jsou umístěny na budově a světle u hlavní silnice v místech vedlejší silnice, po které dorazíte přímo k Modré kočce. Dobrým tahem bylo zhotovení webových stránek. Design i funkčnost bych ohodnotila na jedničku, jen bych opět přiložila plánek či jednoduchou mapku, která by zákazníkům jistě pomohla.

Vzhledem k tomu, že v dnešní době se stále více uplatňují bezhotovostní platby, postrádám zde možnost placení prostřednictvím platební karty. Tato funkce by měla být v zařízení tohoto typu a úrovně samozřejmostí. Není však v zájmu službu bezhotovostních plateb poskytovat, jelikož dochází ke snížení zisku. Bankám se totiž odvádí poplatky, které činí zhruba 4-5%. Dalším důvodem je nebezpečí existence nekrytých kreditních karet, což by mohlo vést k poškození podniku.

V neposlední řadě musím ještě zmínit nedostatky se který mi se potýká každá mladá firma. Jedná se zejména o neúplnost vybavení a nedostatečné zkušenosti s organizací. Tento fakt je samozřejmě jen dočasnou záležitostí, která by měla být dle mého nejpozději do 1,5 roku provozu vyřešena.

Nedostatkem, který by se však měl v brzké době vyřešit, jsou jídelní lístky. Lístků je stále malý počet, jelikož se rychle ničí, a chybí jejich překlad do anglického a německého jazyka. Vhodné by bylo nechat zhotovit celofóliové lístky chráněné tvrdými deskami, které budou odolné vůči nehodám.

Jako největší hrozbu však vidím personál. Na personálu stojí vše. Nedostatky lze najít v mnoha oblastech. Například, komunikace mezi směny je chybná a nedostačující, je zde malá míra zodpovědnosti za odvedenou práci, která je způsobena absencí postihu za špatně zvládnuté činnosti, pracovníci nejsou dostatečně samostatní, mají málo zkušeností s organizací práce, dochází k nešetrnému zacházení s inventářem, jehož následkem jsou dodatečné náklady. Dalším souvisejícím problémem je náročnost odhadu potřebného množství personálu na jednotlivé akce. Jak jsem již zmiňovala výše, tento obor je velmi nestálý, nelze spolehlivě odhadnout nápor zákazníků v jednotlivých dnech nebo jejich požadavky a náročnost na personál během soukromých akcí. Při nečekaných náporech

zde funguje osoba provozního, která v případě potřeby vypomáhá za barem nebo i v kuchyni. Mimo sezónu, v zimním období, kdy se zvyšují náklady na provoz, je personál snížen na minimum. Navyšuje se jen na mimořádné akce. Nárůst nákladů je způsoben zejména nutností vytápět objekt.

Posledním tématem, se kterým si však nejsem jistá, kam zařadit, jsou víkendové akce. Během víkendů, zejména pátků a sobot dochází k situaci, že je restaurace někdy naprosto zaplněná uzavřenou společností. Jedná se o dny, kdy se konají dvě větší akce v jeden den. Pro ostatní zákazníky pak v interiéru restaurace nezůstává prostor. Často odcházejí i přes to, že jsou některá místa, například na terase, volná. Otázkou je, zda tento fakt vede k odrazení nebo naopak nalákání zákazníků. Zaplněná restaurace jistě působí dobrým dojmem. V zákazníkovi může vyvolat zájem o zjištění, co ji dělá tak dobrou, že každý víkend doslova „praská ve švech“. Na druhou stranu, jsou i tací, kteří přestanou brát možnost posedět U Modré kočky o víkendu v potaz. Tato problematika bude alespoň z části řešena zdražením pronájmu sálů pro uzavřenou společnost a do budoucna se nebude přijímat rezervace do zimní zahrady. Obsluha v zimní zahradě je komplikovaná a navíc se tímto zajistí místa pro zákazníky zvenčí. Klientela bude muset být upozorňována na nutnost rezervace míst do té doby, než se to stane samozřejmostí, jako je tomu například v oblíbené restauraci Simona.

3.4.2 *Silné stránky a příležitosti*

Jako obrovskou přednost vidím prostředí, celkovou úpravu exteriéru a interiéru, originalitu kombinace restaurace, kavárny, vinárny, cukrárny, zahradního studia a galerie v jednom. Každý, kdo Modrou kočku navštívil byl doslova unesen atmosférou tepla, klidu a pohody, která na něj dýchla. Jedná se o vsutku nevídaně pozitivní klima, jež bylo úmyslem vytvořit. Povedlo se. Modrou kočku si oblíbili spíše lidé středního věku, mladé páry, rodiny s dětmi, přátelé, kolegové z práce apod. Plusem je zajisté i fakt, že hlavní sál restaurace je vyhraněn pro nekuřáky. Kuřáci mohou posedět v zimní zahradě nebo na terase. Posezení na terase umožňuje příjemnou relaxaci, která je podporována šumem malého vodopádu, který po krásné skalce stéká do jezírka s rybkami. Myslím, že hlavně v dnešní době plné shonu a stresu, je pro lidi důležité najít si takové místo, ve němž se cítí dobře a mohou se po hektickém dni zklidnit a uvést do pohody například u dobré večeře na terase obklopené zelení a nakonec tento příjemný večer uzavřít lahodnou kávou.

Zbudování přednáškového sálu v podkroví budovy znamená pro firmu obrovskou výhodou, jelikož služba tohoto typu se v okrese sice vyskytuje, ale ceny jsou tak vysoké,

že jsou uživatelům střední třídy nedostupné. Nabídka pronájmu přednáškového sálu je v okrese pouze v Martinicích u Březnice, kde se nachází obrovský komplex s možností ubytování, sportovního vyžití, jezdeckví, bazénem, aj. Cílovou skupinou je zde vyšší vrstva obyvatelstva. Přednáškový sál U Modré kočky nabízí 35-40 míst pro různé příležitosti (přednášky, konference, školení, besedy apod.). Ceny jsou tedy v porovnání s konkurencí v Martinicích podstatně nižší. Součástí přednáškového sálu je i bar s kávovarem a lednicí na chlazené nápoje a sociální zařízení se sprchovým koutem a toaletou. První akce v sále již proběhly, ale v postati se tato nabídka ještě nedostala do povědomí potenciálních zákazníků. Je tedy nutné nalézt vhodný způsob, jak oslovit firmy a nabídnout jim tuto službu. Nabídka bude cílená. Oslovovány budou zejména firmy a to prostřednictvím elektronické pošty. Prostředí sálu je opět prakticky i esteticky velmi dobře zvládnuté, ceny, jak již bylo řečeno, jsou příznivé, tudíž si myslím, že tato služba bude velmi brzy intenzivně využívána. Při pronajati sálu je samozřejmě možné rezervovat si restauraci na snídani, oběd, večeři, či pouze posezení bez stravování. Přičemž při větší objednávce jídel (jeden pokrm nebo výběr ze dvou) dopředu je na základě dosažení úspor z rozsahu také výsledná cena pro zákazníky přijatelnější.

Porovnání cen U Modré kočky s cenami v podniku Equitana Hotel Resort v Martinicích nabízí následující tabulky:

	½ dne	1 den
Sál pro 35 – 40 osob	1.500,- Kč	2.500,- Kč
Promítací plátno	200,- Kč	400,- Kč
Dataprojektor	1.200,- Kč	2.000,- Kč
Flipchart A0	150,- Kč	150,- Kč
Blok papíru + fixy	150,- Kč	150,- Kč
DVD recorder	500,- Kč	500,- Kč
Videorecorder	500,- Kč	500,- Kč

Tab. 2 Ceník služeb přednáškového a konferenčního sálu U Modré kočky (uvedené ceny jsou základní, slevy dle množství odebraných služeb)

	1/2 dne	den
Salonek Billiard club	2.500,- Kč	4.000,- Kč
Salonek 1	2.000,- Kč	3.000,- Kč
Salonek 2,5	2.500,- Kč	4.000,- Kč
Salonek 3,6	1.000,- Kč	2.000,- Kč
Salonek 4	1.500,- Kč	2.500,- Kč
Salonek 7	5.000,- Kč	7.000,- Kč
Kongresový sál	6.000,- Kč	8.000,- Kč
Učebna 1 a 2	700,- Kč	1.000,- Kč
Ozvučení sálu – ruční mikrofon, 5-i kanálová audio sestava	1.500,- Kč	2.500,- Kč
Promítací plátno velké (1800 x 2300 mm – sál, Billiard)		1.000,- Kč
Promítací plátno malé (1800 x 1800 mm)		500,- Kč
Flipchart A0		200,- Kč
Blok papíru + fixy		200,- Kč
Televizor 71 cm		500,- Kč
Zpětný projektor 3M		500,- Kč
DVD recorder		1.000,- Kč
Videorecorder		1.000,- Kč
Dataprojektor (sál, salonek 2, Billiard - 3000 ANSI)	2.000,- Kč	4.000,- Kč
Dataprojektor (salonek 1, další místa 2000 ANSI)	1.500,- Kč	2.500,- Kč

Tab. 3 Kongresy a semináře v podniku Equitana Hotel Resort – přehled cen

Co se týče kvality služeb, stojí si Modrá kočka poměrně dobře. Lidé si pomalu navykají chodit pravidelně na obědy nebo večere. V době oběda, tedy od 11 do 14 hodin je v nabídce polední menu za 85,-, které se skládá z polévky, hlavního jídla a v některých případech i salátu. Za tuto cenu, která je dle mého názoru dosti příznivá, se kvalitně naobědváte, jelikož na množství se nešetří.

Nově nyní lze u Modré kočky platit stravenkami, sic je přijímání stravenek poněkud nevýhodné, jelikož zisk z nich je snížen o poplatky, které činí zhruba 10%. Vytřídění možnosti platit stravenkami jen na některé produkty by bylo organizačně velmi náročné, tudíž se od této myšlenky odstoupilo. Díky této službě se podstatně zvýšila návštěvnost, zejména v době obědů.

Zajímavým nápadem je poměrně nedávné zavedení jakéhosi „lákadla“ pro hosty, a to střídání mezinárodních kuchyní s tradiční českou v rámci poledního menu. Týdně se střídá například kuchyně italská, mexická, čínská a podobně, což opět Modrou kočku odlišuje od konkurence.

Silnou stránkou a zároveň příležitostí pro firmu je nedávné odkoupení cateringové společnosti Party Servis od paní Balíkové. Tímto činem došlo k rozšíření služeb a zároveň

to znamená velký přínos pro firmu, ve smyslu získání nových zkušeností a následné rychlejší vyrovnání a stabilizaci provozu. Společnost Party Servis má v budově bývalých kasáren v Příbrami vlastní kancelář, kuchyň s potřebným vybavením a skladovací prostory. Kuchyň ale nevyhovuje hygienickým normám, tudíž ji nelze využít k přípravě teplé kuchyně, ale pouze studené (obložené mísy apod.). Upravení kuchyně dle norem by pro malou firmu znamenalo značnou finanční investici, proto se pan majitel rozhodl využívat kuchyň U Modré kočky. Do budoucna je v plánu přesunout tyto činnosti do objektu v blízkosti Modré kočky, což bude velkým přínosem.

Zajímavostí podniku je také přilehlá galerie, kde jsou vystavovány nejrůznější umělecké předměty. Hlavním cílem této služby není výtěžek, je zde spíše pro veřejnost, pro zpestření. Pani Pálková si z prodeje vystavovaných předmětů účtuje provizi 15%, což není mnoho. Hosté galerii navštěvují rádi, vystavovaná díla se poměrně často obměňují, tudíž je stále na co koukat. Všechny předměty umístěné v galerii jsou prodejné. Prostory restaurace jsou zdobeny obrazy, fotografiemi, výšivkami a podobně, jenž nemusí být nutně na prodej. Někdy jde pouze o prezentaci děl autorů. Vystavovatelé jsou sháněni spíše ústní formou, přes známé nebo sami nabízí výstavu svých uměleckých předmětů či výrobků. Modrá kočka pořádá také sezónní výstavy. Jedná se o výstavy s tematikou ročních období a svátků. Veřejnost je informována přibližně 14 dní předem prostřednictvím výše zmíněných médií.

Výhodou podniku je také schopnost poskytovat komplexní služby. Co se týče větších akcí, služby zahrnují pronájem sálu / sálů a parkoviště, zajištění hudby, výzdoby, květinových vazeb, kompletní přípravu poledního menu, dortu a zákusků, odpolední raut a případně i večerní grilování. Po celou dobu hostiny se hostům věnuje obsluha, která je zde jen pro hosty uzavřené společnosti. Zbytek restaurace, pokud je některá její část otevřena, zajišťuje obsluha jiná.

3.4.3 *Shrnutí*

Slabé stránky	Silné stránky
<p>Omezené prostory</p> <p>Počátek provozní doby - dopady</p> <p>Nedostatečné zkušenosti s organizací</p> <p>Náklady na reklamu v důsledku lokality</p> <p>Neúplnost vybavení</p> <p>Víkendové akce</p>	<p>Exteriér a interiér</p> <p>Služby a produkty – komplexnost, originalita, kvalita</p> <p>Vstřícnost vůči zákazníkům</p> <p>Přátelské domácí klima</p> <p>Víkendové akce</p>
Hrozby	Příležitosti
<p>Personál</p> <p>Absence formální kontroly</p> <p>Nebezpečí zneužití důvěry</p> <p>Vandalismus a krádeže</p> <p>Závistiví sousedé</p>	<p>Odkoupení cateringové společnosti Party Servis</p> <p>Odkoupení prostor v těsné blízkosti podniku</p> <p>Kongresový sál – spolupráce s firmami</p>

Tab. 4 Shrnutí SWOT analýzy

Výsledky syntézy jsou přehledně uspořádány výše v tabulce. Problematika slabých a silných stránek a příležitostí a hrozeb je zde zestručněna a uspořádána sestupně dle závažnosti.

4 Závěr

Myslím, že postavení firmy na trhu konkurence je velmi dobré, důležité však je si jej i nadále udržet. Modrá kočka nabízí netradiční kombinaci služeb, vyniká příjemným osobitým prostředím a celkově nabízí služby, které se v dané oblasti nevyskytují, nebo jen málo. Velkým nebezpečím jsou však zaměstnanci. Právě na nich totiž firma stojí. Pochybením ve výběru zaměstnanců by se mohla snadno pokazit budovaná image a prestiž firmy. Doporučuji proto co nejdříve uvést do provozu kontrolu zavedením inventury a zrcadla mezi směnami. Toto opatření totiž odhalí mnohé o výkonu a počínání zaměstnanců a poskytne podklady k jejich hodnocení. Ostatní, zejména organizační nedostatky či neúplnost vybavení, se dle mého časem odstraní. S těmito problémy se potýká každá začínající firma. Je to jen otázkou času a praxe. Velkou výzvou je zajisté provozování cateringu. Organizace větších akcí je zdrojem cenných zkušeností, kontaktů a samozřejmě, v neposlední řadě, také financí. Celkově hodnotím toto rozhodnutí za vhodné a přínosné.

Na závěr bych chtěla poděkovat vedení Galerie-kafé U Modré kočky, Zahradního a květinového studia za ochotu spolupracovat a čas, který mi věnovali při zpracovávání mé práce. Věřím a doufám, že poznatky obsažené v práci budou pro firmu přínosné a pomohou při řešení drobných, ale i větších nedostatků a budou tak alespoň z části nápomocné k zlepšení už tak úspěšného podnikání.

5 Seznam použité literatury

1. **VEBER, Jaromír a kol.:** MANAGEMENT. ZÁKLADY – PROSPERITA – GLOBALIZACE, *Management Press, NT Publishing s.r.o., Praha 2002*
2. **SEDLÁČKOVÁ, Helena:** STRATEGICKÁ ANALÝZA, *Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 1996*
3. **KEŘKOVSKÝ, Miloslav – VYKYPĚL, Oldřich:** STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ, TEORIE PRO PRAXI. *C. H. BECK, 2002*
4. **DEDOUCHOVÁ, Marcela:** STRATEGIE PODNIKU. *C. H. BECK, 2001*
5. **SOUČEK, Zdeněk:** ÚSPĚŠNÉ ZAVÁDĚNÍ STRETEGICKÉHO ŘÍZENÍ FIRMY. *Professional Publishing, Praha 2003*
6. **KOŠŤAN, Pavol – ŠULEŘ, Oldřich:** FIREMNÍ STRATEGIE PLÁNOVÁNÍ A REALIZACE. *Computer Press, Praha 2002*
7. **KOTLER, Philips:** MARKETING, MANAGEMENT. ANALÝZA, PLÁNOVÁNÍ, VYUŽITÍ, KONTROLA. *Grada Publishing, 1998*
8. **KOVÁŘ, F. - ŠTRACH, P.:** STRATEGICKÝ MANAGEMENT, *Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, Praha 2003*
9. **VEBER, Jaromír a kol.:** MANAGEMENT. ZÁKLADY – PROSPERITA – GLOBALIZACE. *Management Press, NT Publishing s.r.o., Praha 2002*
10. **INTERNET**

www.umodrekocky.cz
www.vinarstvizajeci.cz
www.equitana.cz

6 Seznam obrázků, tabulek

Obr. 1 Proces podnikatelského strategického plánování

Obr. 2 Vazba analýz prostředí na určení strategické pozice podniku

Obr. 3 Okolí podniku

Obr. 4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Obr. 5 Typy vnitřních zdrojů

Obr. 6 Využití analýzy SWOT při koncipování strategií

Tab. 1 Pro a proti strategickému řízení

Tab. 2 Ceník služeb přednáškového a konferenčního sálu U Modré kočky

Tab. 3 Kongresy a semináře v podniku Equitana Hotel Resort – přehled cen

Tab. 4 Shrnutí SWOT analýzy

7 Seznam příloh

Příloha 1 Billboard

Příloha 2 Stavební práce – rekonstrukce a přístavba

Příloha 3 U Modré kočky v současnosti

Příloha 1 Billboard



Příloha 2 Stavební práce – rekonstrukce a přístavba



Pohled na rozestavěnou skalku



Čerstvě natřený plot



Přístavba a budování základů jezírka



Skalka a vybetonované jezírko



Objekt Modré kočky



Majitelé při práci

Příloha 3 U Modré kočky v současnosti



Pohled do restaurace - bar



Restaurace - nekuřácká místnost



Kongresový sál



Galerie



Terasa se skalkou a jezírkem



Inzerát otištěný v novinách