

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza podnikových faktorů

Analysis of Company Factors

Student:

Josef Bortlík

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Josef Bortlík**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: Analýza podnikových faktorů
Analysis of Company Factors

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Vymezení strategické analýzy
 3. Charakteristika vybraného podniku
 4. Aplikace vybraných metod
 5. Zhodnocení a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy*. 8th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.

LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management. Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



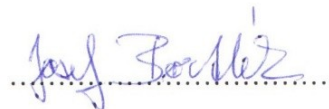

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce včetně příloh je původní a vypracoval jsem ji samostatně na základě uvedené literatury. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů v bakalářské práci je úplná, a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Ostravě dne 9. května 2014

A handwritten signature in blue ink, reading "Josef Bortlík", written over a horizontal dotted line.

Josef Bortlík

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl zejména poděkovat vedoucí práce Ing. Marcele Papalové, Ph.D. za poskytnuté odborné rady, připomínky a doporučení při zpracovávání této bakalářské práce. Dále děkuji spolumajiteli Eduardovi Bílskému za interní informace a materiály o Hostinci Penzionu Lhotka.

Obsah

1 Úvod	5
2 Vymezení strategické analýzy	6
2.1 Strategie	6
2.2 Strategické řízení	7
2.3 Strategická analýza	8
2.3.1 Analýza vnějšího prostředí	10
2.3.2 Analýza mikroprostředí	15
2.3.3 Analýza vnitřního prostředí podniku	17
2.4 SWOT analýza	23
3 Charakteristika vybraného podniku	26
3.1 Představení společnosti	26
3.2 Historie společnosti	27
3.3 Současnost společnosti	28
3.4 Vize a cíle společnosti	28
3.5 Organizační struktura	28
3.6 Nabídka výrobků a služeb	29
3.7 Představení konkurence	31
4 Aplikace vybraných metod	32
4.1 Analýza vnějšího okolí Hostince Penzionu Lhotka	32
4.1.1 Politické a legislativní faktory	32
4.1.2 Ekonomické faktory	36
4.1.3 Sociální faktory	42
4.1.4 Technologické faktory	45
4.2 Analýza mikroprostředí Hostince Penzionu Lhotka	47
4.2.1 Zákazníci	47
4.2.2 Dodavatelé	48

4.2.3 Konkurence	49
4.3 Analýza vnitřního okolí Hostince Penzionu Lhotka.....	51
4.3.1 Faktory technického rozvoje.....	51
4.3.2 Faktory marketingové a distribuční	51
4.3.3 Faktory výroby a řízení výroby	52
4.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů	52
4.3.5 Faktory finanční a rozpočtové	53
5 Zhodnocení a doporučení	55
5.1 Zhodnocení pomocí SWOT analýzy	55
5.2 Vlastní doporučení.....	59
6 Závěr	62
Seznam použité literatury	63
Seznam zkratk	68
Seznam obrázků.....	71
Seznam tabulek	71
Seznam vzorců.....	72
Seznam příloh	72

1 Úvod

Jako téma bakalářské práce byla vybrána analýza podnikových faktorů, které budou aplikovány na Hostinec Penzion Lhotka, jejichž provozovatelem hostinské činnosti je Gastrobitr, s.r.o.

Oborové prostředí je plné konkurence, kde laxní, neflexibilní podniky nemají šanci přežít. Proto je důsledná analýza prostředí velice důležitá. Zkoumají se všechny možné vlivy a situace, jež mohou nastat.

Bakalářská práce je rozdělena do několika důležitých celků. Prvním celkem je část teoretická, kde si popíšeme manažerské metody, sloužící k provedení strategické analýzy podniku. K vysvětlení nám poslouží odborná literatura. V další části si detailněji představíme analyzovaný podnik, jeho historii, současnost a případnou blízkou budoucnost.

Navazující třetí část se zabývá praktickým využitím popsaných metod, obsahující kompletní analýzu podnikových faktorů Hostince Penzionu Lhotka. Mezi vybrané metody patří v analýze vnějšího prostředí PEST¹ analýza, mikroprostředí se rozdělí na sektor zákazníků, dodavatelů a konkurentů. Následující vnitřní analýza obsahuje faktory související s chodem společnosti. Poté dojde ke zhodnocení důležitých faktorů pomocí SWOT² analýzy a k vytvoření doporučení, ke kterým se vážou cíle práce.

Mezi cíle bakalářské práce patří důkladná analýza prostředí společnosti Gastrobitr, s.r.o. pomocí strategické analýzy, jež se skládá z analýzy vnitřního, oborového a vnějšího prostředí. Prostřednictvím dílčího cíle nalezneme faktory ovlivňující chod společnosti, což nám poslouží k realizaci hlavního cíle.

Hlavním cílem je vytvořit návrhy a doporučení, sloužící k minimalizaci hrozeb a slabých stránek a k vyzdvihnutí silných stránek a možných příležitostí podniku. Výstupy by měly přispět k lepší reakci na změny trhu, dalšímu rozvoji vedoucímu ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku v oboru.

¹ PEST: Politicko-legislativní vlivy, ekonomické, sociální, technologické faktory

² SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

2 Vymezení strategické analýzy

V následujícím textu se seznámíme se základními pojmy, s nimiž budeme dále pracovat v praktické části bakalářské práce. Představíme si teoreticky metody, jež budou použity. K vysvětlení nám pomůže jak česká, tak zahraniční odborná literatura.

2.1 Strategie

Pojem strategie vychází ze slova řeckého původu „strategem“, které bychom mohli přeložit jako jistou vynalézavost, nečekaný obrat, lest či trik. Již v minulosti se armády s tímto výrazem setkávaly na bojišti. Volily takový styl boje, aby vyhrály. Postupem času se z vojenského bojiště strategie rozšířila i do ekonomické činnosti. V tom se také utkávají podnikatelské subjekty, které chtějí „vyhrát“, respektive získat, co nejlepší postavení svých podniků pomocí myslitelské a podnikatelské kuráže (Keřkovský, Vykypěl, 2006; Sedláčková, Buchta, 2006).

Strategie je nástroj určující konkurenceschopnost firmy v dlouhodobém horizontu. Upravuje cíle organizace a formuluje politiku, která vede k jejich dosažení. Nejedná se jen o vytváření konkurenční výhody, ale zároveň i o tvořivé zničení výhody konkurentů. Při tvorbě strategie nastává problém, že podnik nemůže uspokojit veškeré potřeby a všechny konečné spotřebitele. Je tedy nutný kompromis.

Veškerou tvorbou strategie by se měl zabývat vrcholový management, který se řídí zásadami strategického řízení a také musí brát v potaz nejrůznější faktory. K identifikování a rozebrání jednotlivých hlavních faktorů, jenž podnik bezprostředně ovlivňují, musíme provést strategickou analýzu. Strategická analýza je součástí strategického řízení a pomáhá nám předcházet nežádoucím situacím a snižovat možnost vytvoření rizika (Fotr, 2012; Sedláčková, Buchta, 2006).

Existuje osm základních atributů strategie a strategických rozhodování, které lze v současnosti definovat:

- 1) strategie míří do vzdálenější budoucnosti,
- 2) strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu,
- 3) strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy, atd,

- 4) strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím,
- 5) strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy,
- 6) strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie,
- 7) strategie zásadním způsobem určuje úkoly na taktické a operativní úrovni řízení,
- 8) strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání stakeholders a firemní kulturu (Jonhson, Scholes, 2000).

2.2 Strategické řízení

Jelikož je řízení podniku složitá věc, pro přehlednost se řízení podniku rozlišuje na 3 druhy. Strategické řízení, kde se setkávají funkce manažerů napříč společností a vytvářejí cíle celopodnikového významu. Na něj navazuje řízení taktické a operativní zabývající se formováním činností strategického plánování, které mají přinést výsledky z implementace dané strategie. Z toho je zřejmé, že se jedná o úrovně, kde se vyskytuje určitá nadřazenost a z ní vyplývající podřazenost. Rozdíly mezi jednotlivými druhy řízení jsou v časových intervalech trvání uskutečňování cílů a řešení problémů.

Strategické řízení podniku je realizováno vrcholovým managementem, pro který je nejdůležitější organizování a plánování. Taktéž nesmíme opomenout vedení a kontrolu společnosti. Výsledkem je stanovení takové strategie, která pomůže podniku dosáhnout stanoveného cíle, jež je v souladu mezi vnitřními zdroji a vnějším prostředím a přinese podniku chtěné budoucí stavy (Lhotský, 2010).

V naprosté většině případů zahrnuje proces strategického řízení tyto fáze

- ❖ strategickou analýzu,
- ❖ formulaci strategie,
- ❖ implementaci strategie,
- ❖ strategickou kontrolu.

(Synek, 2002)

Na jednotlivé fáze strategického řízení navazuje schopnost umět odpovědět na následující otázky:

- ❖ na jaké trhy a na jaké výrobky a služby se je třeba zaměřit?
- ❖ co potřebujeme na výrobu takových výrobků a služeb, které se odlišují od konkurence?
- ❖ jak velký je potenciál úspěchu a jak správně vynaložit disponibilní podnikové zdroje?
- ❖ dle jakých kritérií budeme měřit pokrok při realizaci přijaté strategie?

(Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Tyto otázky úzce souvisí s různými přístupy, které by však měly mít společné body jako je poslání podniku, jeho vize, strategické cíle a samotná strategie (Mallya, 2007).

2.3 Strategická analýza

Stavebním kamenem pro formulování strategie podniku, který chce dosáhnout určité konkurenční výhody, je nalezení souvislosti mezi okolím podniku a podnikem samotným. Analytické techniky, zastoupeny ve strategické analýze, bývají využívány pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku. Mezi ně například patří makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh a zdrojový potenciál společnosti.

Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit celek rozhodujících faktorů, které budou mít vliv na konečné volení cílů a strategií (Sedláčková, Buchta, 2006).

Strategická analýza je rozdělena na dvě oblasti. První z nich je analýza vnějšího okolí podniku a druhá analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku. Tyto oblasti mají na sebe navzájem vliv a neměly by probíhat samostatně, nýbrž propojeně.

Strategickou analýzu lze rozčlenit na čtyři oblasti:

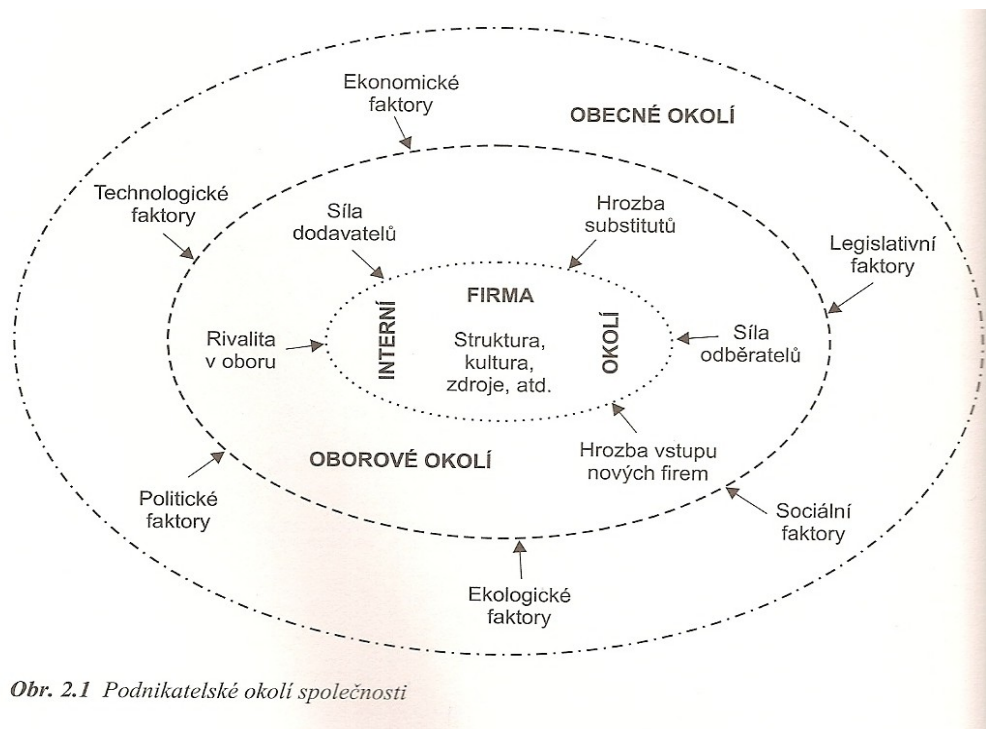
- ❖ analýza vnějšího prostředí podniku,
- ❖ analýza mikroprostředí podniku,
- ❖ analýza vnitřního prostředí podniku.

(Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Analýza okolí organizace

Strategická analýza okolí organizace se nejprve zabývá vnějším prostředím organizace, na které má daná společnost minimální možnost působit a je zakončena analýzou vnitřního prostředí. Při tvorbě je důležité dbát na komplexním přístupu a zachytit mezi jednotlivými prvky obou prostředí vzájemné vazby, souvislosti, dále charakterizovat důležitost a váhu. Bylo by vhodné, kdyby na předchozí a současnou analýzu navázala předpověď budoucího rozvoje, při neopomenutí nových, dosud neidentifikovatelných faktorů. Na Obr. 2.1 je přehledně naznačen vliv faktorů jednotlivých prostředí v okolí společnosti (Keřkovský Vykypl, 2006; Mallya, 2007; Sedláčková, Buchta, 2006).

Obr. 2.1 Okolí podniku



Obr. 2.1 Podnikatelské okolí společnosti

Zdroj: Základy strategického řízení a rozhodování, Mallya (2007, str. 40)

Smyslem analýzy okolí je schopnost vytvořit si podnikatelské příležitosti, avšak přitom neopomenout hrozby, které reprezentují dílčí faktory okolí podniku. Samo okolí nastavuje jisté mantinely pro činnosti podniku. Není ovšem pravdou, že tyto mantinely znemožňují částečné působení podniku na okolí. Jednak to může být ovlivněno vzdáleností okolí, kdy prvek vzdálenější od podniku je méně ovlivnitelný než prvek, jenž je blíže. Jako příklad bližšího prvku bychom zde mohli uvést usměrňování svých dodavatelů. Zde si může podnik klást různé podmínky a při nedostatečné pružnosti jednoho dodavatele

má možnost, pokud to okolnosti dovolí, dodavatele změnit. Na druhé straně téměř neovlivnitelné mohou být legislativní faktory. Druhý prvek, který dokáže částečně ovlivnit mantinely okolí podniku je jeho velikost. Čím bude podnik větší, tím se bude zvětšovat jeho vliv nejen na úrovni dodavatelů a zákazníků, ale i na některá rozhodnutí vlády, jelikož podnik zaměstnává nezanedbatelné množství lidí a podílí se výrazným způsobem na tvorbě hrubého domácího produktu (Keřkovský Vykypěl, 2006; Sedláčková, Buchta, 2006).

2.3.1 Analýza vnějšího prostředí

Úkolem analýzy vnějšího prostředí, někdy taktéž označovaného jako obecného okolí či makrookolí, je vyjádřit faktory, jež můžeme rozčlenit do třech vzájemně propojených skupin. První skupinou jsou prvky vzdáleného prostředí. Následuje skupina faktorů průmyslového prostředí a poslední skupinou jsou faktory prostředí pracovního. Jejich spojením lze díky vzájemné souvislosti určit příležitosti a hrozby organizace (Pearce, Robinson, 2003).

Primární metodou, použitou v praktické části této bakalářské práce, sloužící k analýze faktorů obecného okolí je tzv. PEST analýza. Název tvoří akronym, který vznikl z počátečních písmen čtyř anglických slov. Political, což znamená v překladu analýzu politických vlivů, Economic vyjadřuje ekonomické vlivy. Social se používá pro vyjádření sociálně-demografických vlivů a poslední slovo Technological reprezentující technologický vliv. V průběhu času vznikly různé modifikace PEST analýzy rozšířené o další faktory jako jsou legislativní, etické či ekologické faktory. Například si zde můžeme uvést analýzu SLEPT³ či STEEPLED⁴. V této práci se však setkáme s tradiční PEST analýzou, kde sloučíme politické a legislativní faktory do jednoho písmene. Politické a legislativní faktory dle názoru některých publikací tvoří úzce spojené faktory, které se v některých částech prolínají, a proto dvojí použití je zbytečné. (Johnson, Scholes, 2000; Johnson, Scholes, Whittington, 2008).

Společně s PEST analýzou se můžeme setkat s dalšími dvěma metodami vnějšího prostředí společnosti. Jsou jimi metoda 4C⁵ a metoda QUEST⁶. 4C částečně navazuje na PEST analýzu a používá se při plánované expanzi. Zkoumá faktory v podobě zákazníků, národních specifíků, nákladů a konkurence. Oproti tomu se QUEST používá na začátku

³ SLEPT: Social, Legal, Economic, Political, Technological

⁴ STEEPLE: Social, Technological, Environmental, Ethics, Political, Legal, Economic, Demographic

⁵ 4C: Customer, Country, Cost, Competition

⁶ QUEST: Quick, Eenvironmental, Scanning, Technice

strategické analýzy a slouží k postupnému rozvíjení. K aplikaci metody se využívá služeb odborníků, kteří vytvoří pro společnost možné scénáře vývoje (Kovář, 2003).

Pro manažery je důležité analyzovat faktory měnící se s časem a se svou vzájemnou závislostí. Řekněme, že technologický rozvoj může změnit ekonomické faktory (tvorba nových pracovních míst) a sociální faktory (více volného času). PEST analýza by neměla být příliš rozsáhlá, protože tvoří jen část celopodnikové strategie. Vedení by se proto mělo snažit vybrat pouze ty hlavní faktory, které ovlivňují úspěšnost podniku nejvíce (Johnson, Scholes, Whittington, 2008).

Politické a legislativní faktory

Podnikatel, který chce vstoupit na trh, přichází s určitou základní znalostí politické a legislativní situace. Ta by mu zřejmě nestačila a brzy by se dostal do problémů. Díky PEST analýze a její první části si prohloubí znalosti o tom, jak stát může ovlivnit výnosnost podnikání. Vláda řídící chod státu po dobu svého funkčního období, má v rukou kompetence k úpravě legislativy, které se promítnou do výsledků všech podniků. Stát má dominantní pozici. Snaží se stabilizovat politickou situaci v zemi, rozvíjet zahraniční politiku a s ní související zahraniční obchod, rozvíjet zaměstnanost, podporovat růst investic, korigovat daňové zatížení a disponovat snahou ulehčit začátky podnikání pro malé a střední podniky (Lhotský, 2010; Sedláčková, Buchta 2006).

Konkrétně zde můžeme zahrnout faktory současné a budoucí právní úpravy, zahraniční legislativu, tuzemskou i zahraniční politiku obchodu, světové války a konflikty, financování, granty a iniciativy státu, stabilitu vlády a politického prostředí, výše podpory zahraničního obchodu, volební programy politických stran, ohled na kulturu a náboženství vládou, vládní výdaje, privatizační politiku, antimonopolní opatření, výše ochrany životního prostředí, výše zdanění podnikatelských subjektů, ochrany spotřebitelů, prvky pracovního práva, certifikační požadavky, výše minimální mzdy a úroveň sociální politiky (Chapman, 2009; Keřkovský, Vykypěl, 2006; Kovář, 2003; Lhotský, 2010; Mallya, 2007; Sedláčková, Buchta, 2006).

Pro podnik byly s přihlédnutím k celkovému přínosu práce vybrány následující faktory, kterými se budeme v praktické části podrobně zabývat.

- ❖ Politická situace v ČR,
- ❖ daňová politika,

- ❖ legislativní faktory v pohostinství,
- ❖ čerpání evropských dotací.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory mají rozhodující význam při hodnocení výhodnosti podnikání, proto by se jim měla věnovat dostatečná pozornost. Mezi ně například patří indikátory makroekonomické úrovně, jako je ekonomický růst, velikost úrokové míry, velikost směnného kurzu a také vývoj inflace v čase. Čím je míra inflace vyšší, tím se snižuje stabilita ekonomiky, protože klesá kupní hodnota peněz zapříčiněna růstem celkové cenové hladiny. Zmíněné faktory na sebe působí a mají společné vazby, proto je dobré zpracovávat je společně a vyvodit z nich souvislosti, které mohou být i negativní. Manažeři by proto měli zjistit nejvíce důležité faktory pro firmu, tedy takové, u kterých je důležité sledovat jejich růst či pokles v budoucnosti a naopak ty faktory, jimž není nutné věnovat přílišnou pozornost. Je pokládáno za vhodné zaměřit se na analýzu hospodářského cyklu ekonomiky České republiky, její monetární, daňovou a rozpočtovou politiku při neopomenutí zaměstnanosti a světových ekonomik.

Současným trendem vyspělých států je přemísťování výroby do zemí, kde jsou minimální mzdové náklady. To je způsobeno rozvojem volného obchodu mezi státy celého světa. V rámci Evropy se většinou jedná o přesun výrobních podniků do asijských zemí, jako je například Čína či Indie. Z toho nám vyplývá, že se vyspělé země nevyjímají Českou republiku, budou muset zaměřit na sektor terciární a kvartární (Lhotský, 2010).

Konkrétně zde můžeme zahrnout faktory ekonomických trendů, domácí ekonomiky, zahraniční ekonomiky, celkového zdanění, specifických daní, sezonnosti, tržních cyklů, hospodářských cyklů ekonomik, distribučních trendů, zahraničního obchodu a monetární politiky, trendů HDP⁷, kupní síly, úrokové míry, inflace, deflace, nezaměstnanosti, průměrné mzdy, vývoje cen energií, situace na kapitálových trzích, ochrany investic, míry nezaměstnanosti, směnných kurzů, ekonomického růstu, vládních výdajů, míry zadlužení, spotřebitelského koše a státního deficitu (Chapman, 2009; Keřkovský, Vykypěl, 2006; Kovář, 2003; Lhotský, 2010; Mallya, 2007; Sedláčková, Buchta, 2006).

⁷ HDP: Hrubý Domácí Produkt

Pro podnik byly s přihlédnutím k celkovému přínosu práce vybrány následující faktory, kterými se budeme v praktické části podrobně zabývat.

- ❖ Vývoj hrubého domácího produktu,
- ❖ inflace,
- ❖ měnová intervence České národní banky,
- ❖ nezaměstnanost,
- ❖ průměrná mzda,
- ❖ maloobchodní tržby v oblasti hostinské činnosti,
- ❖ průměrné mzdy v hostinské činnosti.

Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory vyjadřují změny v chování společnosti, působící jak na poptávku po výrobcích a službách, tak se výrazně podílejí na tvorbě nabídky. Rok od roku se mění a zvyšují se požadavky společnosti na růst zdravého životního stylu a kvality života. Lidé si snaží vyhledat práci s pružnější pracovní dobou, s rozsáhlejší dovolenou při nižších týdenních závazcích, které by měly jít ruku v ruce se zvyšováním platu. Mezi další faktory ovlivňující kvalitu života nebo životní styl patří vzdělanost, sňatkovost, stárnutí obyvatelstva, jejich náboženství a kultura.

Zvýšenou pozornost by měly tomuto bodu analýzy věnovat ty podniky, které nabízejí produkty či služby koncovým zákazníkům. Při kvalitní práci managementu dojde ke sladění nabídky a poptávky. Pokud bude spokojený zákazník, tak z toho bude profitovat i samotná firma (Keřkovský, Vykypěl, 2006; Lhotský, 2010).

Konkrétně si zde můžeme uvést výčet faktorů z více literatur, jako jsou mobilita obyvatelstva, životní styl, spotřebitelské chování, veřejné mínění, pohled médií, vliv událostí, reklama v tisku, televizi, reklamy na sociálních sítích, publicita, otázky etiky, demografický vývoj populace, struktura obyvatelstva a jejich mobilita, úroveň vzdělání, životní úroveň, zdravotní stav populace, množství volného času, počet odpracovaných hodin v týdnu, rozdělování příjmů, přístup k zaměstnání, společenské klima, názor obyvatelstva na okolí, sebehodnocení obyvatelstva, struktura rodiny, různorodost společnosti a zaměstnávání mužů či žen (Chapman, 2009; Keřkovský, Vykypěl, 2006; Kovář, 2003; Lhotský, 2010; Mallya, 2007; Sedláčková, Buchta, 2006).

Pro podnik byly s přihlédnutím k celkovému přínosu práce vybrány následující faktory, kterými se budeme v praktické části podrobně zabývat.

- ❖ Mobilita a struktura obyvatelstva,
- ❖ počet studentů ve vzdělávacích programech,
- ❖ registrované ekonomické subjekty v Moravskoslezském kraji,
- ❖ počet hromadných ubytovacích zařízení v Moravskoslezském kraji,
- ❖ počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních,
- ❖ průměrný počet přenocování,
- ❖ životní úroveň a trávení volného času.

Technologické faktory

Technologie se neustále vyvíjejí. Tento fakt lze zpozorovat na technologických veletrzích, kterých se koná po světě nespočetně. Každým rokem jsou na trh uváděny nové výrobky, nové postupy spojené například s řízením výroby, jež mají usnadnit procesy ve firmách a zajistit tak co největší efektivitu výroby. Taktéž vláda by se měla podílet na rozvoji technologií pomocí různých subvenčních programů. Podniky, jež nechtějí ztratit krok s konkurencí, musí investovat nemalé peníze do výzkumu a vývoje. Aplikace inovací nese riziko, zda zákazníci takové změny ocení a budou ochotni za ně zaplatit či poptávat v dostatečné míře. Pokud nebude podnik dostatečně předvídavý a bude nedokonale následovat trendy, vynaložené peníze nepřinesou tížený efekt, což zabrání návratnosti finančních prostředků. Další negativnou stránkou technologií je jejich možná zátěž na ekologii (Sedláčková, Buchta, 2006).

Konkrétně si zde můžeme uvést faktory z více literatur, jako jsou financování výzkumu, nahrazení technologie, délka fungování technologií, formy nákupů spotřebitelů, inovační potenciál, licence, patenty, nové objevy, duševní vlastnictví, světová komunikace, rychlá změna aplikace technologie, morální zastarávání, tvorba substitutů pomocí inovace, nové formy distribuce a komunikace na pracovišti, výhody pro zákazníka vyplývající z inovace, trendy ve vývoji a výzkumu, přístup vlády k výzkumu a vývoji, množství peněz investovaných do vědy a výzkumu a celkový stav technologie (Chapman, 2009; Keřkovský, Vykypěl, 2006; Kovář, 2003; Lhotský, 2010; Mallya, 2007; Sedláčková, Buchta, 2006).

Pro podnik byly s přihlédnutím k celkovému přínosu práce vybrány následující faktory, kterými se budeme v praktické části podrobně zabývat.

- ❖ Registrační pokladny,
- ❖ technologie v platbě kartou.

2.3.2 Analýza mikroprostředí

Dle Lhotského (2010) lze analýzu mikroprostředí pojmenovat jako analýzu oborového okolí či analýzu odvětví, ve kterém daná firma působí. Někdy se také označuje jako analýza mezzoprostředí. Ta se nachází mezi analýzou vnějšího a vnitřního prostředí a úzce s nimi souvisí. Konkurence, dodavatelé a zákazníci nejvíce ovlivňují danou firmu v rámci stanoveného odvětví. Z toho vyplývá, že strategie a cíle podniku závisí na poutavosti oboru působení.

Sektor zákazníků

Hlavní podstatou managementu (strategů) společnosti je definovat zákaznickovy potřeby a najít způsob jak tyto potřeby uspokojit. Dále se snažíme zjistit pomocí otázek, kdo by se mohl stát uživatelem služeb, případně proč ještě naše služby nevyužívá. Proč zákazníci nakupují u konkurence? V čem můžeme předčit konkurenci? Co můžeme zlepšit? Tyto otázky jsou klíčem k zisku nových zákazníků, kterých chceme nabídnout lepší služby za nižší cenu. Ovšem nesmíme zapomenout ani na zákazníky stávající. Těm musíme věnovat dostatečnou péči, aby neodešli ke konkurenci. Zároveň je udržování zákazníků levnější než získávání nových. Spokojený zákazník by měl být hlavním cílem společnosti. Pokud je míra uspokojení zákaznickových potřeb vysoká, bude podnik využívat i pro svůj opakovaný nákup. Taktéž má možnost rozšířit své pozitivní zkušenosti prostřednictvím sociálních médií.

Nejvýhodnějším způsobem k růstu spotřebitelské základny je definování cílové skupiny zákazníků. K tomu nám dopomůžou tyto hlediska:

- ❖ identifikace kupujících: tři skupiny zákazníků (velkoobchod, maloobchod, zákazníci) s rozlišnými prioritami uplatňujícími při nákupu,

- ❖ demografické faktory: sledují proměnlivost populace, věk populace a rozlišují příjmy zákazníků a jednotlivé reakce dílčích skupin,
- ❖ geografické faktory: faktické rozmístění společnosti a zákazníků
(Keřkovský, Vykypěl, 2006; Lhotský, 2010).

Sektor dodavatelů

V této části se budeme zabývat nákladovostí a dostupností vstupů nutných k provozu, pravidelností jejich dodávek, bezchybností a odchylek od ideálního stavu. Dodavatelé a odběratelé (kupující) mohou mít mezi sebou různé vztahy. Pakliže má kupující společnost silné postavení, tvoří tak velké procento obchodu dodavatele. Díky tomu si může vyjednat lepší podmínky jako je včasné dodání, flexibilní platba, úprava cen při vyšších dodávkách. Pro samotný podnik je výhodné udržovat širší dodavatelskou síť z důvodu nepředvídatelného výpadku objednávky, pozdního dodání neodpovídající slíbené kvalitě (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Také nesmíme opomenout, že mezi dodavateli existuje konkurence, a proto i oni samotní jsou tlačeni trhem ke snižování cen a zachovávání, ne-li zvyšování kvality.

V současné době lze dle Keřkovského a Vykypěla (2006) definovat dva moderní principy:

- ❖ single sourcing: omezení počtu dodavatelů, tvorba partnerství ve sféře hodnototvorného řetězce,
- ❖ princip výrobního partnerství: oboustranně transparentní partnerství založeno na permanentnosti garantuje úspěch.

Sektor konkurentů

Analýza konkurence je zásadním faktorem při tvorbě podnikatelské strategie. Určuje, čím převyšujeme ostatní podniky nebo naopak odhaluje slabé stránky organizace. Nejdůležitějším článkem strategie je spokojenost koncového zákazníka. Ta se odvíjí od spousty faktorů, jako jsou cena, kvalita a pestrost poskytovaných služeb, reprezentativnost zaměstnanců, rychlost odbavení požadavků a samotné dobré jméno společnosti. Společně tyto faktory tvoří jistou konkurenční výhodu.

Ke srovnání společností provozujících obdobnou činnost jako podnik analyzovaný, se používá benchmarking, metoda strategického managementu. Analyzuje kvalitu výrobků

a služeb podniku a srovnává ho s konkurencí, kterou může být jak největší špička v konkrétním oboru, tak geograficky blízký podnik působící na stejném trhu. Výsledky mohou podniku posloužit k vytvoření již zmíněných konkurenčních výhod (Lhotský, 2010).

V bakalářské práci se zaměříme na srovnání konkurence vytvořením tabulky obsahující jednotlivé konkurenty a prvky, jako může být cena za služby, kapacita zařízení, kvalita personálu a dostupnost. Prvkům se přiřadí váha důležitosti při vzájemné diskuzi s vedením Hostince Penzionu Lhotka. Jednotlivým podnikům se dále přiřadí body k faktorům z číselné škály 2 až -2. Číslo 2 – výrazně lepší služby než konkurence, 1 – lepší, 0 – shoda, -1 – horší, -2 – výrazně horší. Výstupem bude celkové pořadí, jež bude určeno dle závěrečného počtu bodů (Kovář, 2003).

2.3.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Vnitřním prostředím podniku se zabývá interní analýza, díky níž lze zjistit hlavní silné a slabé stránky podnikání. Společně s vnější a oborovou analýzou tvoří podklady ke konečnému formulování podnikové strategie.

Hlavním smyslem této analýzy je provést nestranné zhodnocení momentálního statusu společnosti. Pozici, ve které se firma nachází, můžeme vyjádřit podnikovými zdroji. Tyto zdroje zastupují samotní zaměstnanci, jejich znalosti a přednosti, majetek společnosti a také peněžní prostředky (Mallya, 2007).

Mezi používané metody interní analýzy patří MC Kinseyho model 7S⁸, analýza hodnotového řetězce, analýza zdrojů a kompetencí dle funkcionálních oblastí, analýza exponovanosti podniku, analýza nákladové efektivity, technika VRIO⁹, analýza efektivity přidané hodnoty, analýza portfolia, analýza hodnotového řetězce, analýza klíčových faktorů úspěchu a analýza vnitřních faktorů podniku, které ve své publikaci Mallya (2007) identifikuje a následně analyzuje. Mezi ně patří:

- ❖ faktory technického rozvoje,
- ❖ faktory marketingové a distribuční,
- ❖ faktory výroby a řízení výroby,
- ❖ faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- ❖ faktory finanční a rozpočtové.

⁸ 7S: Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills, Shared values

⁹ VRIO: Value, Rareness, Imitability, Organization

2.3.3.1 Faktory technického rozvoje

V poslední době se kladou čím dál tím větší nároky na vědeckotechnický rozvoj organizace, zapříčiněné tvorbou nových a nových konkurenčních výhod. Tyto výhody lze získat propracovanějším a sofistikovanějším systémem uspokojování potřeb zákazníka. Společnost může prostřednictvím inovací snížit výrobní náklady a vytvořit tak pro zákazníka novou, zajímavější cenu. Doporučuje se, aby výrobky byly co nejvíce originální, protože tím budou pro konkurenci hůře napodobitelné. Dále budou žádoucí takové výrobky, které mají s výhledem do budoucna co nejstabilnější výrobní proces, tudíž budou pomalu „stárnout“. Rovněž musí docházet ke zkvalitňování výrobních procesů při neopomenutí služeb zákazníkům, jež se netýkají přímo produktu. Každopádně i zde záleží na oboru, ve kterém stratég působí. Proto je žádoucí, aby si firmy vydaly směrnice určující důležitost vědeckotechnického rozvoje.

S ohledem na přístup k rozvoji lze definovat tři typy podniků. Prvními jsou ofenzivní inovátoři. Obvykle se jedná o malé a střední podniky, které v nedávné době začaly podnikat a zaujímají pozitivní postoj k vědeckotechnickému rozvoji. Druhým typem podniků jsou defenzivní následníci, zastoupeny většinou velkými firmami. Ty se učí z chyb a zkušeností inovátorů a jsou schopny rychle aplikovat potřebný vývoj. Třetím a posledním typem jsou defenzivní imitátoři. Prostředí, kde se nachází, se zvolna mění a výrobní postupy jsou jednoduché. Defenzivní strategie je nejméně riziková, protože inovuje v době, kdy trh již existuje a může se poučit z chyb, které provedly společnosti předtím. V této závislosti dojde k úspoře nákladů (Mallya, 2007).

2.3.3.2 Faktory marketingové a distribuční

Marketingové a distribuční faktory ve vnitřní analýze zaujímají jednu z předních pozic a jejich význam s časem neustále narůstá. Je proto žádoucí, aby společnost těmto faktorům věnovala zvýšenou pozornost a strategii modifikovala dle potencionálních zákazníků a typu produktů. K dosažení marketingových cílů se nejčastěji využívá marketingového mixu, který se skládá ze čtyř marketingových nástrojů. Korektní aplikací tohoto mixu má společnost větší potenciál k předvídání změn a následnou reakcí potřeby zákazníka. Pro přehlednost se používá zkratka 4P¹⁰, symbolizující v překladu produkt, cenu, místo a propagaci.

Product (produkt): tvoří základ podnikání, jedná se o určitý výrobek či službu nabízena zákazníkovi. Produkt by měl disponovat vlastnostmi, kterými přiláká zákazníka,

¹⁰ 4P: Product, Price, Place, Promotion

bude pro něj dostatečně atraktivním a vytvoří dobrou image výrobku. V lepším případě jeho jedinečnost. Mezi atributy můžeme zařadit tvar, design, balení, kvalita, záruční doba a doprovodné služby.

Price (cena): složka ovlivňující zákazníkuv postoj. Stanovení cenové politiky ovlivňuje řada faktorů. Mezi ně patří konkurence, celkový trh, poptávka a vyjádření vztahu mezi cenou a kvalitou výrobků. Vyšší cena u stejných typů výrobků by měla signalizovat vyšší kvalitu.

Place (místo a distribuce): na začátku podnikání musí stratég provést rozhodnutí, které má dlouhodobý charakter. Tím je umístění podniku. Najít vhodnou polohu, kde je dostatečná koncentrace zákazníků, dodavatelů a celkově dobrá infrastruktura.

Promotion (propagace): zahrnuje komunikaci se zákazníkem prostřednictvím čtyř činností obsažených v marketingovém komunikačním mixu. Reklamou, podporou prodeje, public relations a osobním prodejem (Kotler, Keller; 2012; Lhotský 2010).

Vedle klasického marketingového mixu obsahující Product, Place, Promotion, Price existuje dle Kotlera a Kellera (2012) moderní marketingový mix s prvky managementu People, Processes, Programs, Performance.

2.3.3.3 Faktory výroby a řízení výroby

Při analýze těchto faktorů musí společnost klást důraz na optimalizaci nákladů spojenými s výrobou, které jsou přímo porovnatelné s oborovou konkurencí. Náklady lze snížit pomocí vhodné organizační struktury, efektivnějšího využití výrobních kapacit či automatizace výroby. Důležitými položkami jsou také kontrola kvality a systém řízení zásob, ty by měly vést k co největšímu zefektivnění. Snížení nákladů spojených s řízením výroby se může projevit na zvýšení zisku a posílení tržního postavení (Mallya, 2007).

2.3.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Podstatnou část celkové analýzy interního prostředí tvoří analýza podnikových a pracovních zdrojů, sloužící k určení slabých a silných stránek. Neexistuje žádná úspěšná společnost, jež by neměla propracovanou firemní strukturu. Proto si můžeme dále rozdělit zdroje na hmotné, pod které spadají silniční vozidla, pozemky a stroje. Dalším, velice specifickým zdrojem, jsou zdroje lidské, kde se řadí jak samotní zaměstnanci, tak jejich důležitost, zkušenosti, vzdělání, odměňování a přizpůsobivost. Posledním, stejně důležitým

zdrojem, jsou zdroje nehmotné. Mezi ně patří různé patenty, know-how, licence, ochranné značky, image společnosti aj.

Cílem analýzy zdrojů je rozvíjet podnikovou kulturu. Toho se dá dosáhnout zavedením určitých vnitřních pravidel, nastavujících například žádoucí chování v oblasti komunikace, kdy společnost zamýšlí podniknout zásadní změny. Vedení by mělo představit budoucí strategii zaměstnancům, její výhody a také to, co nová myšlenka přinese samotným zaměstnancům. Zároveň by se měly konat pravidelné porady, jež stmelí pracovní týmy různých oddělení. Zde se vytvoří kroky k plnění cílů, které se budou v průběhu kontrolovat (Lhotský, 2010).

2.3.3.5 Faktory finanční a rozpočtové

Finanční prostředky patří k nejdůležitějším faktorům podniku. Proto by se finanční analýza neměla opomenout a zakomponovat do podnikové strategie. Analýza slouží k rekapitulaci stavu, jestli se společnost ubírá správným směrem či by měla pozměnit strategii, případně zhodnotit druh financování. Zhodnocení se provádí za určité období, obvykle jednoho roku. Základním výkazem je rozvaha, která podává informace o stavu majetku a stupni jeho krytí.

Role vedoucího finančního oddělení je významná a neměla by se podceňovat. Vedoucí totiž zodpovídá nejen za tvorbu rozpočtů, ale měl by být zapojen i do procesu strategického řízení, kde se řeší peněžní toky a rozložení kapitálové struktury (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Finanční analýza

Finanční analýzou zpracováváme ekonomické výsledky, které máme možnost porovnat buď s konkurenčními podniky, anebo v rámci analyzovaného podniku v čase. Podle těchto ukazatelů určujeme silné a slabé stránky podniku. Existuje zde úzké propojení s finančním a vnitropodnikovým účetnictvím. Konkrétněji s výkazy cashflow, rozvahou a výkazem zisku a ztrát. Nicméně nesmíme opomenout čerpání potřebných údajů i z výročních zpráv firmy. Abychom zhodnotili situaci společnosti, používáme analýzu ex post, zabývající se minulým vývojem a analýzu ex ante zaměřenou na vývoj budoucí. Jestliže dokáže firma dostát svým závazkům nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, lze ji označit jako „finančně zdravou“.

K vyjádření finanční analýzy nám slouží metody deterministické a matematicko-statistická. V rámci potřeb cíle bakalářské práce budeme pracovat s finančními poměrovými ukazateli (financial ratio), které jsou součástí deterministických metod.

- ❖ **ukazatele rentability:** vyjadřují výnosnost vloženého kapitálu, míru jeho zisku. K ukazatelům patří ROA¹¹ (rentabilita celkového kapitálu), ROE¹² (rentabilita vlastního kapitálu), ROS¹³ (rentabilita tržeb), ROCE¹⁴ (rentabilita dlouhodobých zdrojů), mzdová rentabilita a rentabilita nákladů,
- ❖ **ukazatele likvidity:** jedná se o základní ukazatele vyjadřující úspěšné hospodaření společnosti. Vyjadřují schopnost dostát svým závazkům ve správné hodnotě a času. Mezi ukazatele patří běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita. Mimo to zde patří i ukazatele vyjadřující podíl pohledávek, zásob na oběžných aktivech, krytí závazků cash flow, čistý pracovní kapitál, překapitalizování či podkapitalizování,
- ❖ **ukazatele aktivity:** vyjadřují rychlost a účinnost využívání svého majetku. Patří zde obrat a doba obratu, ta bývá také někdy označována jako obrátka. Doby obratu se dá vypočítat z aktiv, zásob, pohledávek a závazků,
- ❖ **ukazatele finanční stability a zadluženosti:** společnost využívá k financování svého majetku cizí zdroje, např. ve formě různých úvěrů. Ukazatele pak vyjadřují poměr, ve kterém jsou zastoupeny zdroje vlastní a cizí. Tento poměr ovlivňuje riziko, samotné náklady kapitálu a jeho výnosnost. Můžeme zde zahrnout podíl vlastního kapitálu, stupeň krytí stálých aktiv, podíl různých druhů aktiv, majetkový koeficient, ukazatel celkové zadluženosti, dlouhodobé, běžné a zadluženosti vlastního kapitálu. Taktéž úrokové krytí, úrokové zatížení a úvěrovou zadluženost,
- ❖ **ukazatele s využitím údajů kapitálového trhu:** skupina ukazatelů, které nejsou pro analyzovaný podnik bakalářské práce důležité. Týkají se větších společností disponujících akciemi. Mezi ukazatele lze zařadit čistý zisk na akcii, dividendový výnos, výplatní poměr, účetní hodnotu akcie (Dluhošová, 2008; Kovář, 2003; Sedláčková, Buchta, 2006).

¹¹ ROA: Return On Assets

¹² ROE: Return On Equity

¹³ ROS: Return On Sales

¹⁴ ROCE: Return On Capital Employed

S ohledem na zvolený podnik se v praktické části zaměříme na tyto ukazatele

Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad [2.1]$$

Celková zadluženost vyjadřuje, jak moc je použito cizího kapitálu k celkové velikosti aktiv. Poskytuje tedy informaci o velikosti podílu věřitelů na celkovém kapitálu. S rostoucí hodnotou bude růst i riziko věřitelů a s ním i výnosnost podniku. Pokud ukazatel vyjde v rozmezí 0,3 – 0,5, tak je zadluženost na úrovni průměru.

Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad [2.2]$$

Ukazatel rentability tržeb vyčísluje množství zisku společnosti na jednu korunu tržeb. Ve většině případů je ukazatel používán při porovnávání podniků, kde se nepočítá s čistým ziskem, ale ziskem před zdanění a úroky. Z pravidla platí, čím vyšší číslo vyjde, tím je to pro podnik lepší.

Mzdová rentabilita

$$\text{mzdová rentabilita} = \frac{\text{zisk}}{\text{mzdy}} \quad [2.3]$$

Představuje, kolik zisku je použito na jednu korunu mezd. Se zvyšující se hodnotou bude efektivita práce vyšší.

Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad [2.4]$$

Dochází ke srovnání výše oběžných aktiv k výši krátkodobých závazků splatných v nedaleké budoucnosti. Výsledné číslo by se mělo pohybovat v intervalu 1,5 – 2,5 a výhradně se tento ukazatel používá při srovnávání s podniky působícím ve stejném oboru.

Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad [2.5]$$

Tento ukazatel měří frekvenci využití celkového majetku, jinak řečeno obrat. Taktéž je vhodný k mezipodnikovému porovnání nebo porovnání v čase a platí, že s rostoucí velikostí ukazatele roste efektivita vynakládání s majetkem (Dluhošová, 2008).

2.4 SWOT analýza

Analyzované klíčové faktory z obou podnikových prostředí mohou být vyjádřeny pomocí základní metody strategické analýzy, SWOT analýzou, která ovlivňuje postavení firmy na trhu a ukazuje podniku, jakým směrem by se měl ubírat. SWOT je zkratkou čtyř anglických termínů:

- ❖ STRENGTHS – S – Silné stránky,
- ❖ WEAKNESSES – W - Slabé stránky,
- ❖ OPPORTUNITIES – O – Příležitosti,
- ❖ THREATS – T – Hrozby

(Johnson, Scholes, Whittington, 2008).

SWOT analýza se dělí na dvě části. První část analyzuje interní prostředí, pomocí něhož zjišťujeme silné a slabé stránky podniku. Druhou část zastupuje analýza externího prostředí, pro kterou identifikujeme příležitosti a hrozby podniku. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Silné stránky

Během kompletace silných stránek podniku by si měla firma uvědomit fakta, v jakých oblastech převyšuje okolí. Bez důsledného srovnání s konkurencí se může z relativně silné stránky stát slabina. Mezi silné stránky si můžeme uvést vůdčí postavení na trhu, originální výrobky, jež jsou těžce napodobitelné.

Slabé stránky

Během kompletace slabých stránek by si firma měla uvědomit prvky, ve kterých zaostává ve srovnání s konkurencí. Může se jednat o momentální ztrátu ziskovosti, neefektivní výrobu, špatné reklamní strategie či nevhodnou organizační strukturu.

Příležitosti

Příležitosti tvoří pro organizaci možnost rychlejšího růstu na trhu stávajícím nebo šance vstupu na trh nový spojeného s obsazením cílových segmentů a vidinou vyšších

zisků. Neméně důležitou příležitostí mohou být nové technologie či schválení nových zákonů podporující daný obor.

Hrozby

Oproti tomu hrozby tvoří nežádoucí změny, mající různou intenzitu a dopad. Pro společnost je důležité tuto intenzitu určit a zaměřit se na problémy, které se zdají být nejvážnější. Mezi hrozby lze zařadit zvyšující se prodej substitutů, vstup nové konkurence, změny politické, demografické.

Kovář (2003), ve své knize „Strategický management“ uvádí existenci čtyř základních přístupů aplikovatelných na společnost s ohledem na typ odvětví a kombinaci interních a externích stránek. V dalších publikacích se uvádí, že je možné strategie propojit, čímž nám vznikne větší počet variant.

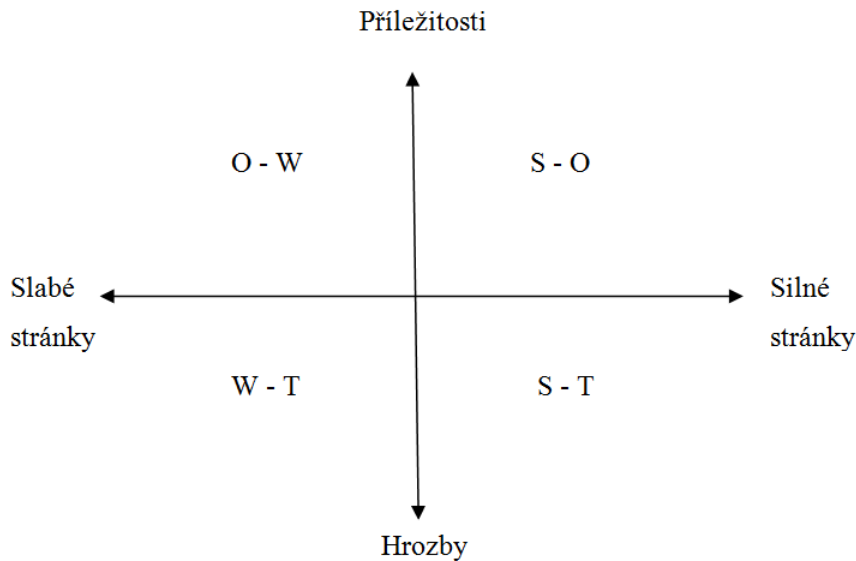
Strategie S – O: silné stránky a příležitosti vyskytující se v okolí podniku, které převažují nad slabými stránkami a hrozbami. Následuje jejich analýza a implementace. Jedná se o nejvíce žádanou strategii.

Strategie W – O: využívání příležitostí z okolí k eliminaci slabých stránek. Obvykle se s touto strategií setkáváme v atraktivním prostředí, kdy podnik nedisponuje dostatkem vnitřních zdrojů.

Strategie S – T: použití silných stránek podniku k odstranění hrozeb a následné přeměny těchto hrozeb na příležitosti.

Strategie W – T: speciální přístup ke slabinám a hrozbám, kdy se snažíme vyřešit problémy defenzivním přístupem, dělat různé kompromisy i za cenu skončení podnikatelské činnosti. (Kovář, 2003; Sedláčková, Buchta, 2006)

Obr. 2.2 Diagram strategií SWOT



Zdroj: vlastní zpracování dle Strategické analýzy, Sedláčková, Buchta (2006, str. 92)

Cílem SWOT analýzy je zjistit, jaké faktory jsou relevantní, a které můžeme zanedbat. Není podstatou vytvořit velmi dlouhý seznam prvků, ale vybrat jen ty opravdu důležité. Analýzu by nemělo provádět jen vedení, aby nedošlo ke zkreslení. Vhodné je zapojení vlastních zaměstnanců či specializované společnosti (Johnson, Scholes, Whittington, 2008).

Závěrem SWOT analýzy bude sestavení všech faktorů pro všechny 4 oblasti. Jednotlivým faktorům se po konzultaci s vedením určí důležitost, jež se bude pohybovat v rozmezí 1 – 5 a zaznamená se v tabulce. Postupně se u silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb sečte počet faktorů, jejich celková a průměrná váha důležitosti. V návaznosti na výsledky si určíme klíčové faktory, ke kterým se budou vztahovat závěrečná doporučení.

3 Charakteristika vybraného podniku

Ve třetí části bakalářské práce se seznámíme se společností, na kterou budeme následně v další kapitole aplikovat vybrané metody, popsané v teoretické části. Společnost nese název Gastrobitr, s.r.o. a majoritně se zabývá provozováním Hostince Penzionu Lhotka, poskytující hostinskou činnost.

3.1 Představení společnosti

Hostinec Penzion Lhotka se nachází v Moravskoslezském kraji, konkrétněji v příměstské části Ostravy, Lhotce. Komplex se skládá ze tří budov, přičemž dvě prošly kompletní rekonstrukcí včetně přilehlých prostor. K nabídce patří ubytování v apartmánech či nevšední posezení ve stylově upraveném prostředí, které zapadá do bavorského stylu. Obsluha chodí v krojích a interiér obsahuje vybavení, jež v moderních domácnostech nenajdete a vytváří tak mimořádnou atmosféru. Rovněž můžeme zmínit catering – službu hojně využívanou zákazníky. Společnost používá motto „Bavorská kvalita za české peníze“.

Zařízení rozdělme na dvě části. Hostinec poskytuje 80 míst k sezení, přičemž si hosté mohou vybrat, jestli dají přednost kuřáckému nebo nekuřáckému salónku. Součástí hostince je zahrádka s celkovou kapacitou 200 míst doplněna dětským hřištěm. Penzion zahrnuje 8 pokojů s maximální kapacitou 23 lůžek. Součástí komplexu je parkoviště hlídané kamerovým systémem, poskytující dostatek místa.

Postupně se seznámíme s historií podniku, jeho současností, potencionálními vizemi a cíly, organizační strukturou a s nabídkou výrobků a služeb.

Základní údaje o společnosti Gastrobitr s.r.o.

Datum zápisu:	3. prosince 1998
Obchodní firma:	Gastrobitr s.r.o.
Sídlo:	Hlučín, Slovanská 982/19, PSČ 748 01
Identifikační číslo:	25825747
Právní forma:	společnost s ručením omezeným (s.r.o.)
Předmět podnikání:	hostinská činnost
Statutární orgán:	jednatel - Eduard Bílský

Společníci:

Eduard Bílský

Zbyněk Tröster

Vklad: 50 000,- Kč**Vklad:** 50 000,- Kč**Obchodní podíl:** 50 %**Obchodní podíl:** 50 %**Základní kapitál:** 100 000,- Kč**Kontakty**

Tel.: +420 596 628 662 Mob.: 736 763 379

(Ministerstvo spravedlnosti, 2014)

3.2 Historie společnosti

Budova, ve které dnes sídlí Hostinec Penzion Lhotka, byla postavena roku 1928 a od začátku plnila stejný účel. Rodina Dluhošových vedla hostinec i v těžkých dobách druhé světové války. Vytrvali zde i přes změnu režimu, avšak roku 1968 byl hostinec kvůli komunistickému režimu v Československu znárodněn. Od této doby až po rok 1989 se hostinec jmenoval Budoucnost. Roku 1990 byl v rámci restituce majetek navrácen původním majitelům, kteří budovu prodali společnosti stavby Renova. Na začátku roku 1999 budova opět změnila vlastníky. Stalo se jimi občanské sdružení Bílský, Tröster vlastníci objekt dodnes. K hlavní budově byla dokoupena již Gastrobotrem, s.r.o. zbývající část. Ihned po koupi započala rekonstrukce, která si v konečném účtování vyžádala více než 15 milionů korun.

V roce 2000 proběhlo slavnostní otevření Hostince Penzionu Lhotka za účasti široké veřejnosti. Výčepní zařízení jela naplno a v očích majitelů šla vidět naprostá spokojenost a zadostiučinění. Den ode dne se zvětšovala poptávka, tvořilo se čím dál tím více rezervací nejen na obědy, ale i na společenské akce a ubytování. V průběhu let se investovalo do inovací zahrnující nové technologie a postupy při firemních procesech.

Rozmach trval do roku 2008, kdy nastala světová finanční krize. Dopady šly vidět všude a nevyhnuly se ani hostinské činnosti. Zákazníků ubylo a díky tomu museli majitelé promyslet novou strategii, jak podpořit poptávku a přilákat zákazníky ve větším počtu zpátky.

3.3 Současnost společnosti

Za více než čtrnáctiletou existenci si společnost vybudovala stabilní pozici na lokálním trhu v oblasti gastronomie. Díky promyšlené marketingové strategii a pomoci ze strany Moravskoslezského kraje se vymanila ze spárů klesajících výnosů způsobených krizí a začala opět prosperovat.

V roce 2013 se podnik zapojil do projektu „Jak šmakuje Moravskoslezsko“, jenž je realizován Moravskoslezským krajem, partnery kraje a na financování se podílí i Evropská unie. Program je zaměřen na rozvíjení gastroturistiky v kraji. Cílem je opětovně navrátit na stoly hostinských zařízení typické regionální speciality. Spolupráce s projektem nadále pokračuje. V jeho rámci zaměstnanci navštěvovali školení a soutěže, což zajisté zvýší jejich motivaci k práci.

3.4 Vize a cíle společnosti

Hostinec Penzion Lhotka v rámci okolí disponuje ojedinělým konceptem. Hlavním cílem je proto zachování a další rozvíjení nabídky svých služeb, zaujmutí co možná největšího počtu zákazníků při neopomenutí jejich přání a služeb. Přesněji vyjádřeno, do konce roku 2014 chce společnost zvýšit celkovou ziskovost pomocí většího počtu hostů. Jako motivační prvek si stanovili zvýšení počtů hostů v hostinci i penzionu o 10% oproti minulému období.

Ve Lhotce má začít roku 2015 budování golfového hřiště, což by mělo přinést nové zákazníky. S ohledem na tuto skutečnost se chce společnost zvětšit. K tomu má dopomoci na podzim roku 2013 dostavěná letní zahrada, jejíž využitelnost začne teprve příchodem jarních teplot, a nově také koncept na stavbu bowlingových drah s možností rozšíření kapacity parkovacích míst.

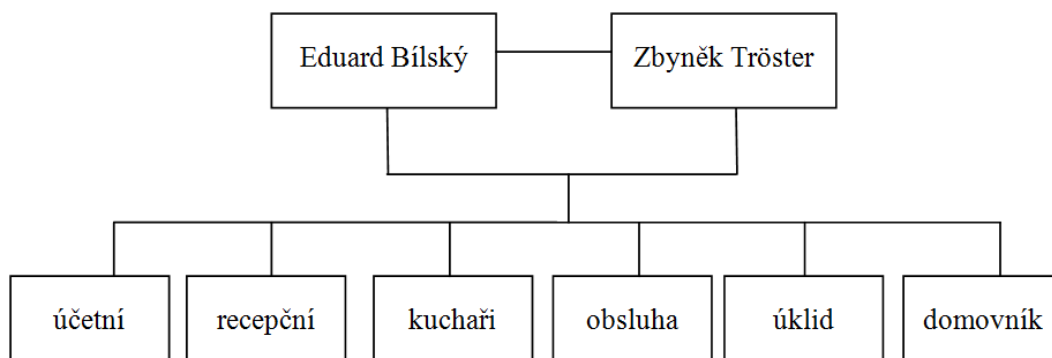
3.5 Organizační struktura

O vedení společnosti se stará pan Eduard Bílský a pan Zbyněk Tröster. Ti mají za úkol vyjednat co nejlepší podmínky pro společnost, obstarat zkušený personál, zajistit dodavatele s odpovídající kvalitou a cenou. K těmto činnostem jim dopomáhají zkušenosti nabyté v zahraničí, kde pracovali v horských hotelech.

V současné době zaměstnávají třináct osob. Mezi ně patří účetní, recepční, čtyři kuchaři, čtyři členové obsluhy, dvě pracovní síly na úklid a v poslední řadě domovník.

Na následujícím obrázku můžeme vidět klasickou liniovou organizační strukturu, která je v souladu s vizemi a cíly společnosti. Každý pracovník je odpovědný za svou práci a vedení společnosti tak poskytuje možnost přímého dohledu.

Obr. 3.1 Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování dle informací společnosti Gastrobitr, s.r.o. (2014)

K udržení kvalitní komunikace pořádá vedení měsíční porady, kdy se zhodnotí stav minulého měsíce, aktuální situace a projedná se výhodnost jednotlivých objednávek. Samozřejmě se diskutuje nad možnými inovacemi v oblasti gastronomie, aby společnost držela krok s konkurencí a mohla zákazníkům nabídnout to, co požadují.

3.6 Nabídka výrobků a služeb

Nyní si stručně představíme nabídku Hostince Penzionu Lhotka. Podrobné informace nalezneme v přílohách, konkrétněji v příloze č.1 Ceník služeb, kde je umístěn kompletní ceník za služby Hostince i Penzionu.

Penzion

8 dvoulůžkových pokojů s možností přistýlky situována ve dvou patrech. V prvním patře je 5 pokojů a v podkroví se nachází 3 pokoje. Cena se odvíjí od vybavenosti a velikosti pokoje a nachází se v rozmezí 1 200 – 2 100 korun. V nabídce jsou pokoje základní nebo prémiové varianty, obsahující například perličkovou rohovou vanu. Pro hosty se nabízí možnost snídaní, obědů i večeří. Záleží na vzájemné domluvě.

Hostinec

Hostinec poskytuje ideální prostory pro všechny druhy společenských akcí během celého roku. V chladnějších měsících je možné uspořádat společenskou událost ve dvou salóncích se zabudovanou klimatizací a připojením k wi-fi síti. Kapacita každého z nich je 40 míst. Během léta se akce převážně přesouvají do venkovních prostor, nabízející rozsáhlejší prostory s kapacitou 200 míst. Cena za hostinu je individuální. Většinou bývá stanovena základní sazba za prostření a vybavení prostoru ve výši 20 korun na osobu.

Forma cateringu se sestavuje společně se zákazníkem s možností konání jak v prostorách Hostince Penzionu Lhotka, tak externě formou velkých stanů, profesionální obsluhy v tradičních krojích a servisního vybavení. Se zákazníkem se společně sestavuje menu, typ výzdoby na stolech i mimo něj. V případě zájmu je možné objednat hudební doprovod nebo fotografa. Těchto služeb obvykle využívají zákazníci z blízkého okolí. Jako příklad si zde můžeme uvést svatby, plesy, firemní oslavy, maturitní pohoštění či zajištění servisu v období státnic.

Pro všechny ostatní, kteří se chtějí dobře najíst a pobavit, nabízí hostinec bohatý jídelní lístek s místními specialitami a širokou nabídkou nápojů. Během pracovního týdne od jedenácti do čtrnácti hodin se podává polední menu. Skládá se z jedné polévky a čtyř druhů hlavního jídla. Celková cena menu je variabilní a pohybuje se v rozmezí 89 – 119 korun.

Provozní doba

Provozní doba je jak pro restauraci, tak pro penzion stejná. V případě penzionu však může dojít na výjimku a personál se dokáže individuálně přizpůsobit hostům.

Tab. 3.1 Provozní doba

Den	Otevírací doba (hodina)	Zavírací doba (hodina)
Pondělí	11.00	22.00
Úterý	11.00	22.00
Středa	11.00	22.00
Čtvrtek	11.00	22.00
Pátek	11.00	23.00
Sobota	11.00	23.00
Neděle	11.00	22.00

Zdroj: vlastní zpracování dle informací společnosti Gastrobitr, s.r.o. (2014)

3.7 Představení konkurence

Společně s vedením Hostince Penzionu Lhotka byli vybráni tito konkurenti z nejbližšího okolí se stejnou formou podnikatelské činnosti. Mapa rozmístění jednotlivých podniků v okolí se nachází v přílohách, konkrétně v Příloze č.2 Mapa.

Green Hotel

V roce 2013 vybudovaný moderní hotel, který nacházející se v bezprostřední blízkosti Ostravy. Nabízí snídaně, polední menu, 17 pokojů, konferenční místnost a otevírací dobu od pondělí do neděle. Při přízní počasí rovněž posezení na zahrádce (Green Hotel, 2014).

Hostinec „U sv. Mikuláše“

Nachází se ve vesnici Hať, v blízkosti polských hranic. Jedná se o nekuřácký podnik nabízející snídaně, obědy i večeře jak pro hosty ubytované, tak pro ty, co si přijdou jen posedět. Pro kuřáky je zřízen kuřácký bar umístěn vedle restaurace. Provozuje se v pátek a sobotu. K nevšedním službám určitě patří pivní a vinné koupele (Hostinec „U sv. Mikuláše“, 2014).

Restaurace a penzion Stará celnice

Stará celnice, nacházející se v Hlučíně, se může opřít o stoletou historii budovy, jež naskýtá prostor pro 110 osob. V nabídce nalezneme ubytování, denní menu obohacené o čerstvou pizzu, kterou si zákazník může nechat přivést až domů za drobný poplatek (Restaurace a penzion Stará celnice, 2014).

Pension Svatý Florian

Svatý Florian se také nachází v Hlučíně a poskytuje ubytování a restauraci v naprosté blízkosti náměstí. V jídelním lístku nalezneme denní menu, otevírací dobu 7 dní v týdnu a nabídku 6 pokojů (Pension Svatý Florian, 2014).

Třetí kapitola byla věnována představení samotného objektu bakalářské práce. Charakterizovali jsme si jeho samotný chod, časový vývoj, předmět podnikání, organizační strukturu a nabídku služeb. Základní povědomí o vybraném ekonomickém subjektu nám přinese lepší orientaci v následujícím textu, kdy se budeme zabývat aplikací vybraných metod. Následně budou vytvořeny výstupy práce v podobě zhodnocení a doporučení.

4 Aplikace vybraných metod

Tato kapitola bude obsahovat konkrétní aplikace strategických analýz na Hostinec Penzion Lhotka, popsány v předchozí kapitole.

Nejdříve se zaměříme na analýzu makroprostředí, kde bude aplikována metoda PEST, zahrnující faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Na ni budou navazovat tři prvky mezzoprostředí, taktéž nazývané oborové okolí, jimiž jsou zákazníci, dodavatelé a konkurence. Součástí analýzy vnitřního prostředí bude hloubkové zkoumání faktorů souvisejících s chodem společnosti. Mezi ně budou patřit faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční, faktory výroby a řízení výroby, podnikových a pracovních zdrojů a taktéž finanční a rozpočtové.

Výstupy z jednotlivých analýz, které byly popsány v teoretické části bakalářské práce, nám poskytnou informace pro výslednou tvorbu SWOT analýzy, kde si určíme jednotlivé silné, slabé stránky podniku a možné příležitosti a hrozby organizace.

Podklady, které jsme si doposud vytvořili, poslouží k následující kapitole a tou jsou zhodnocení a doporučení. Tato kapitola má pro práci jeden z největších přínosů, proto by se jí měla věnovat maximální pozornost. Při kvalitně odvedené práci v předchozích kapitolách by měly mít návrhy a doporučení velkou vypovídající schopnost, tudíž přinést použité společnosti validní informace.

4.1 Analýza vnějšího okolí Hostince Penzionu Lhotka

V rámci analýzy vnějšího prostředí bude provedena PEST analýza, jejichž výsledků bude využito při sestavování SWOT analýzy. Konkrétněji při posuzování příležitostí a hrozeb podniku.

4.1.1 Politické a legislativní faktory

Představíme si faktory ovlivňující chod běžné firmy v prostředí české politické a legislativní scény.

Politická situace v České republice

Politická situace v České republice by se dala označit za velice špatnou z hlediska politické stability, mající negativní vliv na nákupní chování ekonomických subjektů.

Nacházíme se v roce 2014, což je 21 let od vzniku samostatné České republiky. Za tuto dobu se stihlo vystřídat 12 vlád, přičemž jedno funkční období by mělo trvat čtyři roky. Pouze dvě vlády dokázaly splnit své čtyřleté funkční období a byly jimi Vlády Václava Klause v roce 1992 – 1996 a o dva roky později také Vláda Miloše Zemana. Ostatní sestavené vlády měly problémy s různými aférami spojenými s korupcí a dalšími, které následně vyvolaly buď předčasné volby, nebo dokončení funkčního období prostřednictvím úřednické vlády. Toto všechno mělo za důsledek ztrátu víry občanů ve vrcholovou politiku. Navíc se špatná nálada ve společnosti odráží i v nákupním chování, lidé se bojí, co může přinést zítřek, více se starají o své finance a hlídají si svou spotřebu.

Poslední vládou, která již zmíněné věci podtrhla, byla vláda Petra Nečase. Některými médii byla dokonce označena jako nejhorší vláda v historii České republiky. Mezi nejvýraznější přijaté zákony za necelého tři roky působení patřily vydání Nového občanského zákoníku, zvýšení dani z přidané hodnoty a přijetí zákona o církevních restitucích. Mimo navrhování a schvalování zákonných opatření se řešila spousta korupčních kauz, jež zapříčinily častou změnu ministerských křesel, což přineslo velké zmatky do jednotlivých resortů. Poslední hřebíček do pomyslné rakve přinesla Kauza Nagyová, vyústějící v demisi předsedy vlády Petra Nečase dne 17. 6. 2013. Kauza spočívala v údajné korupci a zneužití pravomoci úřední osoby. Vyšetřování stále trvá. Než došlo ke konání nových voleb do poslanecké sněmovny, jmenoval prezident Miloš Zeman Jiřího Rusnoka, aby sestavil prozatímní úřednickou vládu. Ta však nezískala důvěru poslanců a dokončila své krátké působení jako vláda v demisi (Vláda ČR, 2014).

Zatím poslední volby se konaly 25. a 26. října 2013. Vítězství si zajistila strana ČSSD¹⁵, druhé skončilo politické hnutí ANO¹⁶ a na třetím místě se umístila strana KSČM¹⁷. Po jednání politických stran, které se dostaly do poslanecké sněmovny, tzn. dostaly více než 5 % hlasů, se sestavila koalice stran ČSSD, ANO a KDU-ČSL¹⁸ a stvrdila své stanoviska koaliční smlouvou. Tato vláda se po dlouhé době může opřít o masivnější podporu veřejnosti. Zdalipak se očekávání vyplní, ukáže jen čas. Z nedávné historie víme, že ne všechny body koaliční smlouvy dojdou k finálnímu naplnění a strany spíše slibují než plní. Napřič tomu prognostici věří ve stabilizaci vlády, rozvoji národní ekonomiky a uklidnění již napjaté situace ve společnosti. Dle posledních událostí se však politická kultura začíná měnit. Odkrývají

¹⁵ ČSSD: Česká Strana Sociálně Demokratická

¹⁶ ANO: Akce Nespokojených Občanů

¹⁷ KSČM: Komunistická Strana Čech a Moravy

¹⁸ KDU-ČSL: Křesťanská a Demokratická Unie – Československá Strana Lidová

se špatné investice státu, dochází k úsporným opatřením a prognózy na další roky jsou příznivější. Pokud bude i nadále stát řádně hospodařit, podpoří i spotřebu, která by měla vzrůst v roce 2014 o 1,9 % a v roce 2015 je očekávám ještě větší růst, přesněji o 0,6 procentního bodu (Idnes, 2014).

Daňová politika

Velikost a výběr daní ve velké míře závisí na programovém prohlášení vlády. Minulá koalice provedla novelizaci zákonů a od 1. 1. 2013 došlo ke zvýšení sazeb daně z přidané hodnoty na 21 % a 15%, tudíž u obou zvýšení o jeden procentní bod. Začátkem ledna roku 2014 se sazby nijak nemění, v platnosti zůstávají čísla minulého roku.

Od roku 2015 se vláda prostřednictvím koaliční smlouvy vyjadřuje k vyššímu zdanění bohatých, avšak sazba ještě není stanovena. Dále ke zvýšení daňové slevy na druhé a další dítě, taktéž obnovení porodného na druhé dítě. Podstatnější chystanou změnou by pak bylo zavedení třetí sazby daně z přidané hodnoty. Konkrétně by měla být nižší než „snížená“ daň z přidané hodnoty, okolo pěti procent. Bude se vztahovat na léky, knihy, dětské pleny a nenahraditelné dětské výživy. Mimoto se také uvažuje o vyšším zdanění hazardu a o obnovení slevy na dani pro pracující důchodce.

Pro Hostinec Penzion Lhotka jsou nejdůležitější sazby daně z přidané hodnoty a daně firemní. O firemních daních se v koaliční smlouvě nedočteme, tudíž by se neměla zvyšovat a zůstat na úrovni 19 procent. Avšak daň z přidané hodnoty vytváří tlak na domácnosti a bylo by žádoucí, kdyby se upravovala směrem dolů, což by přineslo zvýšené výdaje spojené se zvyšující se spotřebou. Při zvýšení sazeb od 1. 1. 2013 začali lidé utrácet méně za věci, které nejsou pro ně životně důležité. K těm patří i návštěvy hostinců a penzionů. Raději si uvaří doma, nakoupí si vlastní ingredience, tím pádem ušetří finanční prostředky. Podniky jsou na tom také hůře. S rostoucí sazbou se zvyšuje cena produktů a služeb, zvyšují se výrobní náklady prostřednictvím růstu energií a zvyšování cen u dodavatelů.

Další úpravy týkající se změn daní od roku 2014 si můžeme uvést změnu pravidel v dohodách o provedení práce, kde se zvyšuje limit srážkové daně z pěti na deset tisíc korun měsíčně. Současně se osvobozují od daně příjmy z praxe učňů a studentů společně se sociálním a zdravotním pojištěním (Aktuálně, 2014).

Legislativní faktory v pohostinství

Pro každý podnik je důležité se ještě před začátkem provozování své podnikatelské činnosti seznámit s legislativou v oboru, ve kterém chce působit. Ta se však s časem neustále mění, a aby se podnik nedostal do problémů, musí si dávat pozor na změny ve zněních zákonů a upravit dle nich své živobytí. Vytváří se tak i tlak na zvyšování nákladů prostřednictvím konzultací s poradci, například daňovými. Při zakládání podniku v oblasti pohostinství je nutno zaplatit při vyřizování živnosti legislativní poplatek ve výši 1000 Kč.

Hostinec Penzion Lhotka se musí řídit obchodním a živnostenským zákonem, mající pro společnost rozhodující charakter. Mezi další zákony, které je nutné v této souvislosti zmínit, patří zákon o účetnictví (Zákon č. 563/1991 Sb.), zákon o DPH¹⁹ (Zákon č. 235/2004 Sb.), zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.), zákony o ochraně veřejného zdraví (Zákon 258/2000 Sb.; Zákon č. 392/2005 Sb.)

K vyhláškám lze zařadit vyhláškou Ministerstva pro místní rozvoj č. 137/1998 Sb. upravující technické požadavky na výstavbu a klasifikaci ubytovacích zařízení, vyhlášku 432/2003 Sb. o hygienických předpisech, novela vyhlášky č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na přípravu a výrobu pokrmů.

Nutno podotknout skutečnost úpravy právního řádu České republiky se vstupem do Evropské unie, k níž došlo 1. 5. 2004. Upravovalo se nejen účetnictví směrem k evropským i mezinárodním standardům, ale i celá legislativa. Nařízení spojená s hostinskou činností vydaná Evropským parlamentem jsou č. 178/2002, č. 852/2004, č. 852/2004, č. 2073/2005, č. 37/2005, č. 1935/2004, č. 1606/2002, č. 1126/2008 (HACCP, 2009).

Jednou z posledních změn v legislativě, konkrétně novelou živnostenského zákona, bylo zavedení koncesí pro prodej alkoholu. Každý podnikatel, který nabízí líh a lihoviny jiným podnikatelským subjektům nebo koncovým zákazníkům, musí vlastnit tento druh oprávnění. Pokud tak neučiní, hrozí mu pokuta ve výši až jednoho milionu korun. Přijetí tohoto opatření má symbolizovat nulovou toleranci k černému trhu s alkoholem, chránit spotřebitele před nelegálně získanými lihovinami a tím vytvořit přehlednější síť prodejců (Oborilová, 2014).

¹⁹ DPH – Daň z Přidané Hodnoty

Čerpání evropských dotací

Způsob zisku finančních prostředků prostřednictvím čerpání evropských dotací pro rozvoj podnikatelské činnosti na území České republiky je velice zajímavý, a proto by měla vláda usilovat o jeho důsledné využití. V poslední době se tomu však nedělo a hrozí fakt, že Česká republika může přijít o 100 miliard korun, které jsou určeny k všestrannému použití. V bakalářské práci se k dotacím dostáváme z důvodu možnosti zažádat si o dotaci v rámci inovací, rozšíření výroby. Například samotná městská část Lhotka může díky dotacím vybudovat lepší zázemí, například v podobě již zmíněného golfového odpaliště, což by přineslo více potencionálních zákazníků do oblasti (Ihned, 2014).

4.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory představují pro podnik soubor dat s velkou vypovídající schopností díky jejich číselnému vyjádření a aktuálnosti.

Vývoj HDP

Tab. 4.1 Vývoj HDP

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Meziroční růst reálného HDP (v %)	- 4,1	2,2	1,7	-1,2	-1,3	2,2	2,8

Zdroj: vlastní zpracování dle České národní banky (2014)

Hrubý domácí produkt představuje jeden z nejdůležitějších makroekonomických ukazatelů. Slouží k porovnávání výnosnosti zahraničních ekonomik. Největší propad HDP se konal v roce 2009. Následující dva roky se sice meziroční růst posunul do kladných hodnot, avšak v roce 2012 byl zaznamenán opět meziroční pokles.

Ke konci roku 2013 došlo k dalšímu oživení ekonomické aktivity, avšak díky propadnutí investic do fixního kapitálu a zvýšením daní o jedno procento, došlo k poklesu. Pro poslední dva roky, uvedené v tabulce, je vyčíslen odhad. Roky 2014 a 2015 nabízejí příjemnější vyhlídky. Analytici jsou ve svých úsudcích velice opatrní, ale odhadují růst přes 2 %, v roce 2015 by mohlo dosáhnout 2,8 %, kdy se počítá se zvyšujícím se zahraničním obchodem či růstem tuzemské poptávky (Prognóza HDP, 2014).

Inflace

Tab. 4.2 Vývoj inflace

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrná roční míra inflace (v %)	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	1,0	2,4

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (2014); České tiskové kanceláře (2014)

Přírůstek průměrného ročního indexu spotřebitelských cen nám sděluje změnu průměrné cenové hladiny symbolizovanou procentní změnou za posledních dvanáct kalendářních měsíců oproti průměru dvanácti měsíců předcházejících. V období 2009 až 2012 docházelo k růstu inflace až na 3,3 %. Pokles na 1,4 % následoval ihned další rok a tento jev by měl pokračovat i v roce 2014, protože je dle ministerstva financí očekáváno snížení inflace o 0,4 procentního bodu. Na tomto se podílí snižování cen pohonných hmot a ceny bydlení, díky poklesu ceny elektřiny a zemního plynu, což vyvolává protiinflační chování. Aktuální data za měsíce leden, únor a březen hovoří o velice nízké úrovni inflace, konkrétně na úrovni 0,2 %. Spotřebitelské ceny nerostly ani díky oslabení koruny vůči euru. Avšak rok 2015 by měl být dle prognostiků naopak rokem se zvyšující se inflací, čemuž dopomůžou rostoucí spotřebitelské ceny a vliv devalvace koruny vůči euru.

Pro společnost by bylo nejlepší, kdyby rostly průměrné mzdy a zároveň by docházelo ke snižování inflace. Bohužel tento jev není v současných podmínkách dosažitelný. Proto nastávají dvě možnosti. S rostoucí inflací si firmy budou schopny nakoupit méně výrobků a služeb, hlavně díky klesající kupní síle peněz. Nebo naopak, při poklesu inflace dojde ke zvýšení poptávky po zboží, protože za obdržené finanční prostředky pořídí více (Investiční web, 2014).

Měnová intervence České národní banky

Ke konci roku 2013, konkrétněji 7. 11., se po 11 letech ČNB²⁰ opět pustila do devizových intervencí. Cílem tohoto zásahu je oslabení koruny, což by mělo uvolnit měnovou politiku, přilákat investory a podpořit export. Na devizovém trhu se budou konat takové zásahy, které budou udržovat kurz koruny vůči euru okolo hranice 27 CZK/EUR.

²⁰ ČNB: Česká národní banka

Smyslem těchto intervencí je zvýšení inflace díky vyšším cenám dovozu a slabší koruně. Převážné většině odborníků se však tento krok nelíbí. Domácnosti se středními a nízkými příjmy musely vynaložit větší sumu peněz na vánoční nákupy, což určitě nečekaly. Zdražovala se většina výrobků z dovozu a při dalších intervencích se cena bude ještě zvyšovat. Jelikož intervence proběhla celkem nedávno, nedají se z ní dělat okamžité závěry (Idnes, 2014).

S odstupem času se dozvíme, jak moc byl tento krok prospěšný a jestli ho bylo skutečně potřeba. Pro podnik je tento faktor důležitý z hlediska zahraničních hostů, kteří tvoří nemalou část hostů v ubytovacím i stravovacím zařízení. Využívají služeb prostřednictvím zahraničních cestovních kanceláří či svých pracovních služebních cest. Dle posledních údajů z dubna tohoto roku nerostla inflace, jak si analytici mysleli a dokonce někteří si kladou otázku, jestli bylo oslabení koruny dostatečné s ohledem na zatím příznivý vývoj inflace (Novinky, 2014).

Nezaměstnanost

V první řadě je nutné si uvědomit, že pojmy obecná míra nezaměstnanosti a podíl nezaměstnaných osob nejsou stejné. Společné mají jen vyjádření v procentech. Obecná míra nezaměstnanosti se dá vyjádřit jako podíl počtu nezaměstnaných osob k souhrnné pracovní síle, kde spadají jak zaměstnaní, tak nezaměstnaní. Oproti tomu podíl nezaměstnaných osob lze spočítat zlomkem, kde čítec obsahuje počet dosažitelných, neumístěných uchazečů o práci ve věkovém rozpětí 15 až 64 let. Druhá část zlomku, jmenovatel, je zastoupen počtem všech obyvatel ve věku 15 až 64 let (Český statistický úřad, 2014).

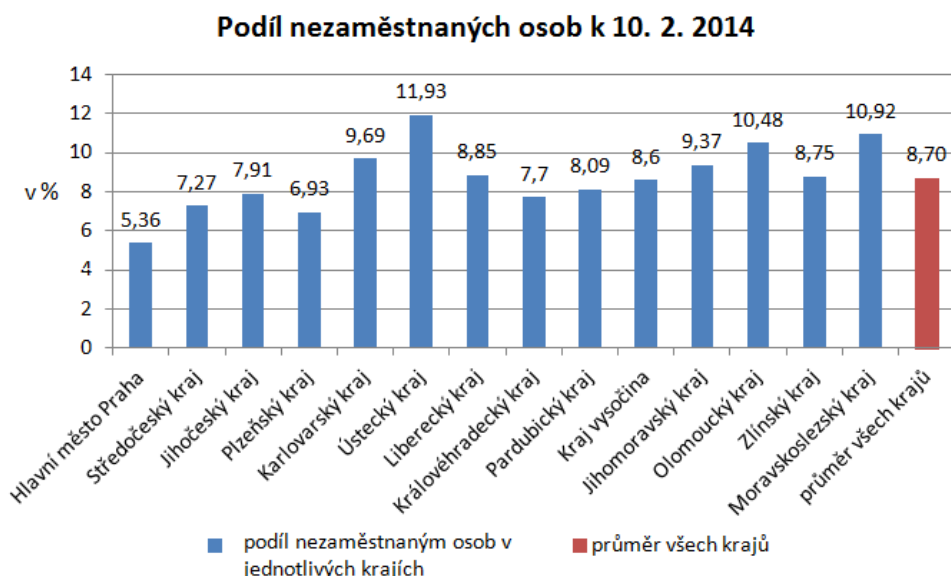
Tab. 4.3 Míra nezaměstnanosti v České republice

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Obecná míra nezaměstnanosti (v %)	6,7	7,3	6,7	7,0	7,0	7,0	6,9

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva financí (2014)

Od roku 2009 až do konce roku 2012 se obecná míra nezaměstnanosti pohybovala v rozpětí 6,7 % až po hranici 7,3 %. V roce 2013 činil ukazatel hodnotu 7 %, což navazuje na výsledky z předchozího roku. Následující dva roky by se měla obecná míra nezaměstnanosti ustálit na již zmíněných sedmi procentech (Ministerstvo financí, 2014).

Obr. 4.1 Podíl nezaměstnaných osob v krajích České republiky



Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (2014)

Jelikož Hostinec Penzion Lhotka působí v Moravskoslezském kraji, rozdělíme si nezaměstnanost podle krajů. Z obrázku je patrné, že se Moravskoslezský kraj umístil, co se podílu nezaměstnaných osob týče, nad hranici republikového průměru. Konkrétně zaujímá druhou pozici za vedoucím Ústeckým krajem s hodnotou 10,92 %. Za Ústeckým krajem se nachází kraj Olomoucký.

Tab. 4.4 Vývoj průměrné nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrná nezaměstnanost (v %)	11,10	11,90	11,30	11,40	10,92

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (2014)

Tabulka znázorňuje vývoj průměrné nezaměstnanosti za období posledních pěti let. Žádné výrazné výkyvy zde nemůžeme spatřit. Musíme brát v potaz rizika, která jsou pro Moravskoslezský kraj aktuální a mohou přinést závažnější zvýšení počtu nezaměstnaných. K nejvýraznějším problémům patří těžký průmysl, zahrnující společnost Evraz Vítkovice Steel a důlní společnost OKD²¹, kde hrozí zavření Dolu Paskov na Frýdecko-Místecku. O práci by mohli přijít přes dva tisíce lidí a spousta dalších z navazujících oborů,

²¹ OKD: Ostravsko Karvinské Doly

kteří jsou na jejich výdajích závislí. Začátkem ledna 2014 se podepsalo memorandum o dočasném nepropouštění a nalezení kompromisu mezi zájmy firmy a státu. Poté v dubnu ministr financí Andrej Babiš dohodl prodloužení těžby o tři roky. Stát na to vynaloží 600 miliónů korun a tyto finanční prostředky se použijí na sociální program pro zaměstnanost horníků, nikoliv na sanaci dolů (Idnes, 2014).

Odhad průměrné zaměstnanosti na další roky je proto nejasný a v podstatě se nedá vyčíslit, možná proto tento údaj na stránkách Českého statistického úřadu nebo ministerstva financí nenajdeme. Stát v současné době nabízí investiční pobídky pro podnikatele, čímž chce případný růst nezaměstnanosti utlumit.

Moravskoslezský kraj si můžeme rozdělit na 6 okresů a každému z nich přiřadit podíl nezaměstnaných osob. Celkový počet neumístěných uchazečů o zaměstnání v kraji dosáhl téměř 90 000. Pro přehlednost si u jednotlivých okresů vyjádříme tento počet v procentech (Nezaměstnanost, 2014).

Tab. 4.5 Podíl nezaměstnaných osob v okresech

Okres	Bruntál	Frýdek- Místek	Karviná	Nový Jičín	Opava	Ostrava- město
Podíl nezaměstnaných osob (v %)	14,33	7,55	12,52	8,05	8,96	11,56

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (2014)

Hostinec Penzion Lhotka se nachází v okrese Ostrava-město. Podíl nezaměstnaných osob dosahuje 11,56 %, což je třetí největší číslo z celého Moravskoslezského kraje a je vysoko nad celorepublikovým průměrem. Proto by tomuto ukazateli měla věnovat společnost zvýšenou pozornost. Údaje jsou platné ke konci roku 2013 (Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji k 31. 12. 2013, 2014).

Průměrná mzda

Tab. 4.6 Průměrná hrubá měsíční mzda v Moravskoslezském kraji

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrná mzda (v Kč)	24 075	23 873	24 554	24 174	24 479	24 212

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (2014)

Ve srovnání s celonárodními výsledky na tom není kraj špatně. Ani v jednom roce se průměrná mzda v kraji nelišila o více než 1000 korun vzhledem k výsledkům celorepublikovým. Z toho vyplývá relativně dobrá situace v oblasti vyplácení mezd, ale situaci vyrovnává vysoká nezaměstnanost, kdy lidé žijí z příspěvků státu a mají omezenou velikost výdajů. Za hrozbu by se dal označit fakt, že průměrná hrubá měsíční mzda v kraji kolísá a nevyvíjí se směrem stabilního růstu. Tento jev způsobuje snižování výdajů a opatrnější chování spotřebitelů, což se může projevit i na tržbách námi analyzovaného podniku (Mzdy, náklady práce, 2014).

Maloobchodní tržby v oblasti hostinské činnosti

Tab. 4.7 Tržby v hostinské činnosti

Rok	2011	2012	2013
Tržby (v mil. Kč)	127 864	123 896	122 596

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (2014)

Z tabulky sestavené pro celou Českou republiku, je patrné snižování tržeb v rámci několika miliard ročně. Navzdory tomu se propad v roce 2013 snížil a vypadá to, že by se situace mohla v následujících letech zlepšit. Výsledky symbolizují špatnou ekonomickou situaci nejen podniků, ale celého státu. Jedním z možných důvodů poklesu může být opatrnost obyvatelstva z utrácení, vedoucí ke snížení poptávky. Lidé si nechávají část svých neutracených peněz bokem, kdyby došlo ke zhoršení jejich životní situace. Také nenavštěvují restaurační prostory v takové míře jako dříve (Obchod, pohostinství, ubytování, 2014).

Situace v prvních třech měsících roku 2014 symbolizuje růst celkových maloobchodních tržeb. Od konce roku 2013 lidé utrácují více, například v únoru roku 2014 utratili o 8,1 % více, než v únoru roku předchozího. Nejvíce se na tomto růstu podílel

motoristický segment a také se zvýšily tržby internetových a zásilkových obchodů téměř o 20% (Novinky, 2014).

Průměrné mzdy v hostinské činnosti

Tab. 4.8 Průměrné mzdy

Rok	2011	2012	2013
Průměrná mzda (v Kč)	13 133	13451	13 800

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (2014)

Navzdory poklesu celkových tržeb v oboru se průměrná mzda rok od roku zvyšuje. Například se na tom může podílet zvyšující se inflace či práce odborů. Samozřejmě je růst mezd žádoucí a podpoří to kvalitu odvedené práce zaměstnanců (Mzdy, náklady práce, 2014).

4.1.3 Sociální faktory

Sociální faktory představují důležitou část PEST analýzy. Vyjadřují celkovou skladbu obyvatelstva, jejich vzdělanost, životní styl a spoustu dalších dílčích faktorů, které si zde zmíníme. Celkový počet obyvatel na území České republiky představovalo v roce 2013 číslo větší než 10,5 miliónů. Z toho 1 223 112 obyvatel žije v Moravskoslezském kraji (Český statistický úřad, 2014).

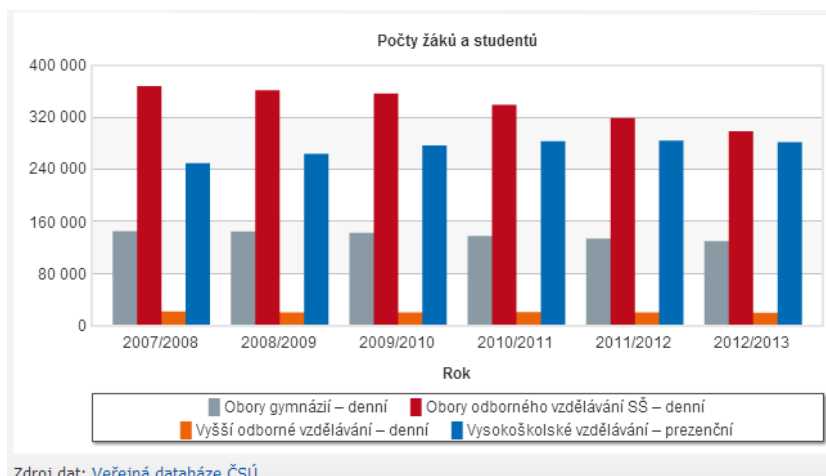
Mobilita a struktura obyvatelstva

V rámci České republiky obyvatelstva pomalu přibývá. Ovšem tento růst není podpořen zvyšujícím procentem nově narozených k zemřelým, ale rostoucím počtem přistěhovalců. Situace v Moravskoslezském kraji je opačná. Každým rokem se situace horší a obyvatel ubývá. Úmrtnost zdaleka převyšuje porodnost.

Hostinec Penzion Lhotka se nachází v příměstské části Lhotka, která spadá do okresu Ostrava-město. V tomto okrese dochází ke stárnutí a úbytku obyvatelstva, což představuje pro podnik hrozbu. Je zde však jistý paradox. Samotné Lhotce se počet obyvatel zvětšuje. Jedná se o poklidnou příměstskou část, představující ideální místo pro výstavbu nových domů s relativně malou dojezdovou vzdáleností do centra Ostravy. Růst obyvatel se dá očekávat i v blízké budoucnosti a lze ho zahrnout mezi příležitosti s možností většího zaměření se na tamní obyvatele (Demografická ročenka okresů, 2013).

Počet studentů ve vzdělávacích programech

Obr. 4.2 Počet žáků a studentů



Zdroj: ČSÚ (2013)

Momentálním trendem ve vzdělávacích systémech je neustálý úbytek žáků středních škol a zvyšující se číslo studentů docházející na prezenční vysokoškolské studium. Podrobné informace jsou zobrazeny na obrázku. Snižující se počet studentů středních škol je doložen celkovým úbytkem dětí, růstem průměrného věku a také větší možností bezplatného navazujícího vysokoškolského studia.

V Moravskoslezském kraji je vývoj obdobný. Aplikací na analyzovaný podnik zjistíme příležitost ve formě zvýšení počtu společenských akcí díky většímu množství promocií. Další příležitost je vyvolána počtem studentů, kteří ukončili své středoškolské vzdělání a nenalezli uplatnění v oboru. Těchto osob přibývá, vytváří se převis nabídky nad poptávkou. A proto by se podnikatelský subjekt nemusel bát o kvalitní základnu uchazečů o zaměstnání se souběžným snižováním nákladů na jejich zisk. Navíc se očekává podobný trend v následujících letech. Studentů se středoškolským odborným vzděláním bude ubývat, oproti tomu počet žáků studujících gymnázií se zvyšuje (Vzdělávání, 2013).

Registrované ekonomické subjekty v Moravskoslezském kraji

Při posuzování tohoto ukazatele vycházíme z údajů Českého statistického úřadu, jež zveřejnil statistickou ročenku za rok 2013. Tato ročenka zahrnuje i ekonomické subjekty dle jejich činnosti CZ-NACE²² v průběhu posledních třech let. Počet subjektů se rok od roku

²² CZ-NACE: zkratka „Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes“ používaná Evropskou unií pro klasifikaci ekonomických činností

sníží. Lze to přisoudit klesající se poptávce po službách ubytovacích, stravovacích a pohostinských. Podniky pak generují menší tržby, některé se dostanou do ztráty a nezbyvá jim nic jiného, než podnik zavřít. Poslední dobou se tento problém týká menších vesnických hospod, kde se majitelé spoléhají na vesnickou klientelu, která však přichází méně než kdysi.

Úbytek registrovaných subjektů se netýká jen oblasti ubytování, stravování a pohostinství, ale celého kraje. Stav za poslední rok snížil o několik tisíc. Konkrétně z 248 824 na 244 750 podnikatelských subjektů. Pokles bude s největší pravděpodobností pokračovat i v roce 2014 (Statistická ročenka Moravskoslezského kraje, 2013).

Počet hromadných ubytovacích zařízení v Moravskoslezském kraji

Tab. 4.9 Počet hromadných ubytovacích zařízení

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
počet hromadných ubytovacích zařízení	468	447	405	464	472

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (2013)

V důsledku celosvětové hospodářské krize se až do roku 2010 snižoval počet ubytovacích zařízení. Oživení přišlo rok poté, kdy počet prostor vzrostl o 59 nových objektů. Růst pokračoval i dalším rokem a současně se zvyšoval i počet lůžek na konečný počet 27 050. Za rok 2013 ještě bohužel nejsou zveřejněna data, ale dle průběžných informací by počet hromadných ubytovacích zařízení měl růst i nadále (Cestovní ruch v Moravskoslezském kraji za rok 2013, 2014).

Pro analyzovaný podnik nejsou tyto čísla příznivá, neboť se mu zvyšuje konkurence v ubytování hostů.

Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních

Jako další statistickou informaci můžeme vzít v potaz počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních na území Moravskoslezského kraje. Výsledný počet hostů 606 017 je spočítán za všechna čtyři čtvrtletí roku 2013. Při srovnání s rokem minulým vyplývá úbytek v podobě dvou desetin procentního bodu v důsledku snižování domácích hostů. Naopak zahraničních hostů přibýlo a to o 3,4 %. Konkrétně se do kraje podívalo přes 136 tisíc cizinců, což tvoří 22,5 % z celkového počtu. Snížení počtu ubytovaných zákazníků může být

spojeno s celkovou špatnou image kraje, zhoršením ekonomických podmínek střední a nižší třídy, nelukrativností pro konání větších konferencí atp. Naopak příležitostí by mohla být bohatá historie hornictví symbolizována Landek Parkem v Petřkovicích a Dolní oblastí Vítkovic (Cestovní ruch v Moravskoslezském kraji za rok 2013, 2014).

Průměrný počet přenocování

S číslem 2,7 noci na jednoho hosta si Moravskoslezský kraj nevede špatně, i když došlo ke snížení sumy přenocování o 4,1 %. Nachází se ve středu žebříčku, kterému vévodí Karlovarský kraj, disponující velkým počtem lázeňských center. Mezi největší zahraniční zájemce o ubytování, dle státního občanství, patří Polsko, Slovensko, Německo a Rusko. Tyto čtyři země tvoří nadpoloviční většinu všech hostů. Proto by bylo dobré se na dané skupiny zákazníků zaměřit. Avšak pozornost by neměla ujít tomu, že se průměrná doba pobytu zkrátila v průběhu desíti let o téměř více než polovinu (Cestovní ruch v Moravskoslezském kraji za rok 2013, 2014).

Životní úroveň a trávení volného času

Životní úroveň se s každým rokem mění. Lidé odkládají sňatek, častěji se rozvádějí, mívají později děti, chtějí více prostoru pro svou realizaci. Pokud to finanční situace dovolí, uspořádají si své priority a cíle dle představ. Vydávají se na dovolené, za sportovními aktivitami, kulturními akcemi a nevšedním prostředím. Ve Lhotce se nachází velká sportovní hala, cyklotrasa, a námi charakterizovaný Hostinec Penzion Lhotka, jež sází na netradiční, avšak zároveň stylové zařízení. To vše přispívá ke konkurenční výhodě, jež je spojená s dobrou polohou zařízení. Se spojením s poznatky získanými z ekonomických faktorů lze konstatovat, že by se lidé do této lokality mohli vracet častěji.

4.1.4 Technologické faktory

Kvalitní technologické zázemí je pro firmu důležitou částí, jež přináší možnost tvorby konkurenční výhody. Technický rozvoj mění vybavenost firmy. Ta se snaží zlepšit efektivitu práce, její rychlost a jednoduchost. Prostředkem k udržení kroku s dobou i konkurencí jsou neustálé inovace. Avšak oblast hostinské činnosti není na inovacích tak závislá jako jiné výrobní podniky, které potřebují velké stroje.

Pokud finanční situace dovolila, společnost Gastrobitr, s.r.o. investovala do nových typů pokladen, do vybavení kuchyně, do tvorby bezdrátové internetové připojení, do softwaru

a jiného hardwaru spojeného s výrobou. S časem se mění i požadavky návštěvníků penzionu, kde taktéž došlo k inovačním úpravám interiéru. Proto by se technologické faktory neměly podceňovat a měla by se jim vyčlenit část zisku.

K dalším technologickým změnám určitě patří moderní, oblíbené internetové obchody. Bohužel podniky působí na poli gastronomickém, kde má omezenou možnost tuto formu obchodu provozovat. Nabízejí kvalitní internetové prostředí, kde je možnost rezervace místa v Hostinci i Penzionu on-line. Také si hosté mohou objednat jídlo na určitou hodinu, ale případné objednání jídla a požadavek dovezení až domů společnost nezavedla a ani v nejbližší době neplánuje začít nabízet.

Registrační pokladny

S příchodem nové vlády se znovu objevuje otázka nad plošným zavedením registračních pokladen. Tento krok by byl povinný pro všechny podnikatelské subjekty. Se samotnou myšlenkou registračních pokladen přišla již vláda Jiřího Paroubka, ve které působil na pozici ministra financí Bohuslav Sobotka. Nyní se role změnila, na postu premiéra je Bohuslav Sobotka a resort financí vede Andrej Babiš, jež tvrdí, že zavedení registračních pokladen by se dalo uskutečnit v termínu 1. 1. 2017.

Češi se zřejmě inspirovali u Slováků a chtějí nápad ještě vylepšit. Na Slovensku se příjmy a tržby nahrávají na vnější paměť. U nás by šlo přesněji o elektronickou evidenci tržeb. Pokladna se napojí na síť a každá uskutečněná transakce je zveřejněna a přístupna finančnímu úřadu. S tímto systémem se můžeme setkat například v Chorvatsku. Nová vláda očekává efektivnější vybírání daní a chce bojovat proti daňovým únikům. Společně s elektronickou evidencí tržeb by měla být zavedena účtenková loterie, zapojující samotné spotřebitele podněcující ke sběru pokladních dokladů.

Většina podnikatelů není z chystaného kroku nadšena. Samotní vlastníci Hostince Penzionu Lhotka inovovali pokladny před několika málo lety a vynaložili nemalou částku. Takto by se jim jejich systém stal bezcenným a museli by opět hledat finance na zakoupení systému nového (Registrační pokladny budeme mít nejdřív za tři roky. Budou ale chytřejší, 2014).

Technologie v platbě kartou

Rozšířenost platby kartou neustále roste. V roce 1989 bylo vystaveno prvních 2 000 bankovních karet. První milion karet se podařilo vydat v roce 1996. V současné době je karet přes deset milionů a s nadsázkou se dá říci, že každý Čech je vlastníkem jedné karty. Význam karet je možno demonstrovat i na podílu na maloobchodních tržbách. V roce 2005 se rovnal 18 %, o 7 let později se podíl zvýšil na 32 %. Trend, jenž začal naplno minulý rok, spočívá v bezkontaktních platbách. Částky do 500 korun nepotřebují PIN²³ kód. Představuje to pro zákazníka nový komfort, symbolizující rychlejší a jednodušší nákup.

Při neustálém technickém rozvoji lze očekávat, že i bezkontaktní karty budou překonány něčím novým. Momentálně se pracuje na propojení platebního systému. Smyslem je spojit internetové platby, platby v obchodech i platby mobilní (Kohoutová, 2013).

4.2 Analýza mikroprostředí Hostince Penzionu Lhotka

Analýzou mikroprostředí zjistíme další potencionální příležitosti nebo hrozby ve třech sektorech obsahující zákazníky, dodavatele a konkurenci. Při tvorbě závěrečných návrhů a doporučení nám poskytnou důležité fakta.

4.2.1 Zákazníci

Zákazníky si můžeme rozdělit podle věku, podle národnosti a dle sídla společnosti. K tuzemským hostům můžeme zařadit lidi z blízkého okolí, využívající především denního stravování či jen přátelského posezení. Dle interních údajů společnosti se průměrný věk návštěv pohybuje okolo čtyřiceti let. Mladí lidé nemají příliš velký vztah k tradičnímu prostředí a preferují podniky, jež nabízejí moderní interiér.

K další početné skupině zákazníků patří zahraniční turisté. Hostinec Penzion Lhotka má uzavřenou smlouvu se zahraniční cestovní kanceláří, která dopravuje zákazníky do nevšedního, pro ně nezvyklého prostředí. Jedná se o hosty z evropských zemí, ale i z exotičtějších zemí jako je Indie, Indonésie a Taiwan.

Poslední početnou skupinu hostů penzionu tvoří zaměstnanci zahraničních firem, jež mají sídlo společnosti v Ostravě. Díky vhodnému umístění objektu nedaleko nájezdu na dálnici je dostupnost ideální. V naprosté většině se zahraniční služební cesta protáhne

²³ PIN: Personal Identification Number (osobní identifikační číslo)

na více dní a zaměstnanci jsou nuceni si hledat určitou formu ubytování. Služeb také využívají lidé z celé České republiky v rámci rodinných výletů. Přesnější geografické určení je pro ně velice složité.

4.2.2 Dodavatelé

Dodavatelů je v rámci hostinské činnosti spousta. Od dodavatelů energií, přes pravidelné zásobování nápojů a spotřebního zboží. Dodavatelé představují pro firmu důležitou součást. Dokážou ovlivnit chod společnosti, představují určitou formu rizika. Většinou je mezi konkrétním dodavatelem a podnikem uzavřena smlouva na dobu určitou. Při hrubém porušení smlouvy se dá od ní odstoupit bez jakéhokoliv peněžního penále.

Jednu z největších nákladových položek pro samotný podnik představují energie. V roce 2013 byla zřízena nová smlouva se společností ČEZ²⁴, která poskytuje elektřinu a plyn.

Již tradičním dodavatelem pivních nápojů je Plzeňský prazdroj, a.s. Hostinec Penzion Lhotka od něj odebírá téměř všechny pivní výrobky, zahrnující Pilsner Urquell, Gambrinus, Radegast a nealkoholickou variantu piva Birell. Dodávky se konají jedenkrát týdně. Jedná o jednoho z největších zásobitelů, nabízí svým odběratelům zajímavé akce v podobě dodávek reklamního materiálu. V průběhu února se konaly Zimní olympijské hry v Soči. K této příležitosti byla vyrobena limitovaná edice skleněných pivních podtáček symbolizující vybrané zlaté úspěchy našich sportovců z nedávné historie. Za konzumaci 10 piv značky Plzeň zákazník obdržel od obsluhy Hostince dárek. Jedná se o výborný marketingový tah, který pomůže nejen Plzeňskému prazdroji, ale i samotnému hostinci.

Mezi další dodavatele nápojů patří Benstar, s.r.o., dovážející převážně tvrdý alkohol, Pepsi Cola nabízející široký sortiment nealkoholických nápojů a Mattoni. Dodávky jsou uskutečněny dvakrát v jednom týdnu.

Další důležitou součástí provozovny je kuchyně, do které dodávají potraviny Bidvest, konkrétně dvakrát týdně. Jelikož jsou potraviny velice specifickou formou zboží, díky své krátké době trvanlivosti, funguje kromě oficiálního dodavatele i individuální forma nákupu. Pro čerstvé maso se jezdí do menších, domácích řeznictví, jež jsou zárukou poctivé práce a kvality. Pro vše ostatní je v blízké dojezdové vzdálenosti velkoobchod Makro.

²⁴ ČEZ: České Energetické Závody

Provozování penzionu a hostince ovšem není jen o jídle a pití. Výdaje jsou spojeny také s prádelnou Prapos a technickým zabezpečením Ille, starající se o hladký chod softwaru. Během doby provozování se podnik nesetkal s významným pochybením či porušením dodavatelských podmínek spojených s např. cenou a kvalitou dodávek.

4.2.3 Konkurence

V předchozí kapitole jsme se mohli dočíst o čtyřech hlavních konkurentech Hostince Penzionu Lhotka. Poskytují rovněž možnosti ubytování, stravování a doprovodných služeb. Nabídka služeb je podobná, rozdíly lze hledat v cenách, v přístupu k zákazníkům a poskytovanému komfortu. V rámci přehlednosti jimi jsou Green Hotel, Hostinec „U sv. Mikuláše“, Restaurace a penzion Stará celnice, Pension Svatý Florian. K výběru došlo po konzultaci s vedením a určením okruhu 15 km.

Původně se mělo jednat o finanční srovnání s konkurencí, jež má jednu z nejvíce vypovídajících schopností. Avšak v oblasti hostinské činnosti podnikají i živnostníci, kteří nemusí zveřejňovat své finanční údaje. Tři ze čtyř podniků vlastní živnostníci, čtvrtý podniká pod záštitou společnosti s ručením omezeným. Ta však na internetových stránkách justice.cz nemá zveřejněné povinné údaje, za což ji hrozí pokuta ve výši 5 000 korun. Po krátké úvaze se dospělo k závěru, že se vytvoří tabulka obsahující analýzu vlivů okolního prostředí.

Tab. 4.10 Analýza faktorů konkurence

Jedn otlivé faktory (váha)	Podniky v odvětví				
	Hostinec Penzion Lhotka	Green Hotel	Hostinec „U sv. Mikuláše“	Restaurace a penzion Stará celnice	Pension Svatý Florian
Cena stravování (2)	1	1	1	2	2
Jídelní a nápojový lístek (2)	2	1	0	1	2
Cena ubytování (2)	1	1	2	0	1

Množství ubytovacích prostor (1)	1	2	-1	1	0
Kapacita restaurace (1)	2	1	2	2	0
Kapacita zahrádky (1)	2	1	1	1	0
Interiér (2)	1	1	0	1	2
Obsluha (2)	1	-1	1	-1	2
Dostupnost (1)	2	2	-1	2	2
Internetové stránky (2)	0	2	1	1	2
Parkovací místa (2)	2	2	2	2	1
Doprovodné služby (2)	1	1	2	1	1
Počet bodů	25	22	19	20	27
Pořadí	2.	3.	5.	4.	1.

Zdroj: vlastní zpracování

Systém hodnocení: 2 – výrazně lepší, 1 – lepší, 0 – shoda, -1 – horší, -2 výrazně horší

Z výše uvedené tabulky 4.10 můžeme vyčíst celkový počet dvanácti hodnocených faktorů a jejich bodové hodnocení. Každému z nich se přisoudila určitá váha dle důležitosti. Následně se faktory postupně hodnotily pro každý podnik zvlášť. Subjektivní hodnocení bylo provedeno společně se spolumajitelem. Po dokončení došlo k sečtení bodů a určení koncového pořadí. Nejvíce bodů z pěti podniků získal Penzion Svatý Florian. Na druhém místě skončil Hostinec Penzion Lhotka, který je předmětem bakalářské práce. Stupně vítězů uzavírá Green Hotel, založený roku 2013 v nejbližší vzdálenosti Hostince Penzionu Lhotka, jemuž by měla být věnována zvýšená pozornost. Na posledních dvou místech skončila Restaurace a penzion Stará celnice a Hostinec „U sv. Mikuláše“.

4.3 Analýza vnitřního okolí Hostince Penzionu Lhotka

Prostřednictvím této analýzy zjistíme silné a slabé stránky společnosti. Využijeme jich při sestavování SWOT analýzy. Jedná se o zkoumání procesů probíhajících uvnitř podniku. Rozsah podkapitol závisí na tom, jakou má váhu pro konečné výsledky.

4.3.1 Faktory technického rozvoje

Malý a střední podnik obvykle nedisponuje dostatečnými finančními prostředky k vedení samostatného výzkumu, obzvláště v hostinské činnosti. Nejčastěji implementují různá vylepšení s určitým časovým odstupem, kdy cena nedosahuje takové výše jako na začátku. Dle typologie, představené v teoretické části, můžeme Hostinec Penzion Lhotka definovat jako defenzivní imitátory. Výrobní postupy nejsou složité a jejich změna je velice pozvolná. Mezi inovace podniku by se dal zařadit software pro chod restaurace obsahující účetnictví, rezervace, pokladny. K určitým vývojům dochází v interiéru, ale zde se jedná o nepatrné změny, jelikož se zde vsází na tradiční bavorský vzhled.

4.3.2 Faktory marketingové a distribuční

Vzhledem ke klesajícímu počtu hostů v hromadných ubytovacích zařízeních musíme brát v potaz důležitost marketingu. Při správné aplikaci marketingových prostředků můžeme tento propad minimalizovat.

Nyní si zjednodušeně aplikujeme marketingový mix. Analyzovaný podnik se vyznačuje netradičním prostředím, označovaným v okolí jako jedinečné. Vytváří tak nezaměnitelnou image, jež by bylo vhodné uchovat a dále vyvíjet. Obsluha v krojích, kompletně celý interiér ve dřevě, historické šicí stroje přeměněny na stoly a nástroje, které se používaly při práci na poli. To vše tvoří pro zákazníka přidanou hodnotu. Poloha je rovněž důležitá a pro podnik příznivá. Nacházíme se v příměstské části Lhotka, kde se koná tradiční Honění krále. Dle pověsti zvyk spojený s třicetiletou válkou, kdy měli místní chasníci pronásledovat švédskou družinu společně se samotným švédským králem. Lidé se vybaví kroji, vybraní mládenci soutěží v jízdě na koních.

Ke komunikaci se zákazníkem slouží propagace. Jednou z nejvyužívanějších a nejefektivnějších forem reklam je v současné době internet. Ať už se jedná o reklamy umístěné na běžných internetových stránkách, stránkách s hudbou či stránky sociálních sítí. Tento způsob je ovšem pro Hostinec Penzion Lhotka slabou stránkou. Oproti tomu dobře

využívá služeb novinové reklamy, kde inzeruje do místních novin. Také se s reklamou můžeme setkat v rádiích či regionální televizi Polar.

K podpoře prodeje samozřejmě patří i zvýhodněné, časově omezené nabídky. Například na Valentýna si mohl zákazník objednat valentýnský balíček obsahující romantické čtyřchodové menu zakončené noclehem v penzionu. Neodmyslitelnou součástí je důsledná komunikace se zákazníky, většinou s nespokojenými zákazníky. Pokud je nespokojenost oprávněná, podnik dokáže chybu uznat a nabídnout kupříkladu večeři dle vlastního výběru zdarma. V průměru se podnikové výdaje na propagaci pohybují okolo 5 tisíc korun měsíčně.

Posledním prvkem, nutným pro zabezpečení určité zákaznické základny, je cena. Ta se odvíjí od několika faktorů a stanovuje celkovou zajímavost pro hosty. V případě Hostince Penzionu Lhotka se jedná o cenu srovnatelnou s konkurencí, neboť tlaky na velikost výsledné ceny jsou čím dál tím vyšší při zachování prvotřídní kvality. Při příznivé kombinaci ceny a kvality si podnik zajistí určitou strategickou pozici., která může vyústit zvýšením ziskovosti. Z údajů vyplývajících z tabulky srovnávající podnik s konkurencí vyplývá, že si podnik udržuje stabilní strategickou pozici. Pokud by ji chtěl ovšem zvýšit, tak k možnému snížení ceny mohou přispět následující faktory s cílem optimalizace nákladů.

4.3.3 Faktory výroby a řízení výroby

Výroba je velice specifická pro vybraný typ podnikatelské činnosti. Je velice flexibilní a dokáže se přizpůsobit potřebám zákazníka, pokud to disponibilní zdroje dovolí. S výrobou souvisí náklady, které se snaží podnikatelský subjekt optimalizovat. Náklady lze rozdělit na variabilní a fixní. Variabilní se odvíjejí od vytíženosti kuchyně, penzionu a samotného hostince. Fixní náklady představují položky zahrnující poplatky OSA²⁵, Intergram, poplatky televizi, rozhlasům, pojišťovně, platba internetu, telefonu a zprostředkovatelům přes ubytování. Také se platí větší sazba za odpad a také za odvod tuků vyprodukovaných v kuchyni.

4.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Mezi podnikové zdroje se zahrnují zdroje hmotné, lidské a nehmotné. Důraz by se měl klást na všechny tři stejné, neboť je v dnešní době důležitá každá maličkost. K hmotným lze přiřadit komplex budov obsahující penzion a hostinec. V nabídce penzionu je osm plně

²⁵ OSA – Ochranný svaz autorský

vybavených pokojů. Hostinec poskytuje posezení vevnitř i venku s celkovou kapacitou větší než 300 míst. K firemním účelům slouží firemní automobil stojící na neplaceném parkovišti pro hosty.

Momentálně pro Hostinec Penzion Lhotka pracuje třináct osob. Klade se důraz na jejich preciznost a znalost informací důležitých v oboru. Při náboru zaměstnanců se klasicky oslovuje pracovní úřad a doprovodné internetové stránky, případně inzerce v tisku. Poté probíhá klasický pohovor s majiteli, kde se uchazeči mohou setkat i s praktickou ukázkou práce. Mimoto společnost spolupracuje se střední školou hotelnictví, gastronomie a služeb v Šilheřovicích. Studenti si v rámci praxe osvojují prostředí a komunikaci s lidmi.

4.3.5 Faktory finanční a rozpočtové

V tomto oddílu se budeme zabývat stručnou finanční analýzou, konkrétněji vývojem poměrových ukazatelů v čase. Ovšem ne za celou dobu působení Hostince Penzionu Lhotka, ale za posledních pět let, tj. za roky 2009 – 2013, kdy budou srovnána data vyňatá z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Jsou použity základní ukazatele, neboť samotná finanční analýza je obsáhlá a není pro ni vyhrazen v rámci cílů bakalářské práce tak velký prostor.

Tab. 4.11 Poměrové ukazatele

	2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	41,50 %	43,25 %	53,70 %	65,80 %	60,10 %
Rentabilita tržeb	7,96 %	6,11%	4,08 %	2,96 %	4,86 %
Mzdová rentabilita	0,59	0,47	0,69	0,32	0,38
Běžná likvidita	1,80	0,85	1,07	1,59	1,67
Obrat aktiv	2,94	2,80	2,31	2,69	2,54

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat společnosti (2014)

Celková zadluženost postupně narůstala do konce roku 2012. Bylo to způsobené například investicí do rozšíření zahrady, kdy se musel vzít další úvěr. V roce 2013 se zadluženost pohybovala na hranici 60 %, což je nad doporučenou hodnotou.

Rentabilita tržeb je kolísavým ukazatelem. V roce 2009 dosahovala hodnota téměř 8 %. O tři roky později dosáhla svého minima 2,96 % a v roce 2013 se opět zvýšila na necelých pět procent. Pokud je ukazatel kladný, tvoří pro firmu přínos, neboť vyjadřuje

množství zisku společnosti na korunu tržeb. Doporučená velikost průměrné hodnoty se pohybuje v rozmezí 4 - 8 %.

Mzdová rentabilita představuje podprůměrné hodnoty. Vyjadřuje, kolik připadá zisku na jednotku vyplacených mezd. Například v roce 2009 to bylo na jednu korunu mezd 0,69 Kč zisku. Zde by se dala řešit úvaha možného snížení mzdových nákladů. Na druhou stranu je hostinská činnost velice specifická a náklady na zaměstnance jsou vysoké.

Běžná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Z tabulky je zřejmé, že se hodnota v roce 2010 a 2011 nepohybovala v tomto intervalu. Znamenalo to pro firmu určité problémy, kdy nebyly krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy.

Obrat aktiv vyjadřuje, kolikrát společnost dokáže transformovat aktiva na tržby. Čím je výsledné číslo větší, tím je to pro podnik lepší. Největší obrat aktiv firmy byl v roce 2009.

Celkové výsledky poměrových ukazatelů nesymbolizují nějaké hrubé narušení finanční stability firmy. Některé ukazatele sice nejsou v doporučeném intervalu, ale s ohledem na celkový chod podniku nemají rozhodující vliv.

5 Zhodnocení a doporučení

Jednu z posledních částí tvoří zhodnocení a doporučení. Dochází ke shrnutí doposud všech získaných poznatků, jež byly získány při zpracovávání bakalářské práce.

5.1 Zhodnocení pomocí SWOT analýzy

SWOT analýza se provádí jako závěrečné shrnutí a zhodnocení předchozích analýz vnitřního, vnějšího a oborového prostředí. Skládá se ze silných a slabých stránek, dále z možných příležitostí a hrozeb. Postupně budou vypsány jednotlivé body, kterým bude přiřazena důležitost (váha) pro společnost v rozmezí 1 – 5. Váha jednotlivých bodů byla určena při vzájemné diskuzi s vedením. Po posouzení jednotlivých složek následují autorovy názory a doporučení, kde se určí i vhodná strategie pro podnik.

Silné a slabé stránky podniku

Tab. 5.1 Silné stránky

Faktory	Váha (1 - 5)
Netradiční prostředí	5
Kvalifikovaná pracovní síla	4
Tradice	4
Zkušenost majitelů	5
Vlastní prostory	5
Poloha	4
Kvalitní služby	3
Unikátní služby	5
Přidaná hodnota pro zákazníka	3
Slevy pro stálé hosty	2
Konkurenční síla	4

Zdroj: vlastní zpracování

Počet faktorů: 11

Celková váha důležitosti: 44

Průměrná váha důležitosti: 4

Silné a slabé stránky podniku byly vybrány z výsledků vnitřní analýzy podniku. Celkem bylo nalezeno 14 faktorů. Z toho jich bylo 11 přiřazeno k silným stránkám a 4 ke stránkám slabým. Silné stránky dosáhly celkové váhy důležitosti 44. K nejdůležitějším silným stránkám patří netradiční prostředí Hostince Penzionu Lhotka, zkušenost majitelů s prací ve stejném oboru v zahraničí, unikátní služby spojené s bavorským stylem a vlastní prostory k provozování činnosti, kdy dochází ke značné úspoře finančních prostředků z případného nájmu. Podnik by si měl být vědom svých silných stránek a v blízké budoucnosti by jich mohl využít ve svůj prospěch.

Tab. 5.2 Slabé stránky

Faktory	Váha (1 - 5)
Internetové stránky	4
Marketing v rámci sociálních sítí	5
Malý zájem mladší věkové skupiny	4
Inovace	3

Zdroj: vlastní zpracování

Počet faktorů: 4

Celková váha důležitosti: 16

Průměrná váha důležitosti: 4

Faktory slabých stránek dosáhly celkové váhy důležitosti 16. Jelikož je slabých stránek poměrně málo, byla vybrána jen jedna, které by se měla věnovat největší pozornost. Tou je daleko aktivnější zapojení se do marketingu na sociálních sítích jako je například twitter nebo facebook. Pro podnik je příznivý fakt převažujících silných stránek nad slabými. Nesmí si však tuto skutečnost vyložit tak, že by „usnul na vavřínech“. Důležité je jednotlivé faktory rozvíjet či eliminovat.

Příležitosti a hrozby

Tab. 5.3 Příležitosti

Faktory	Váha (1 - 5)
Stabilizace politické situace	5
Zachování daňové výše	5
Růst HDP	4
Snížení inflace	4
Nezaměstnanost	5
Silní dodavatelé	5
Platba kartou	2
Zjednodušení internetových stránek	4
Zapojení do sociálních sítí	5
Oslovení nových zákazníků	5
Jak šmakuje Moravskoslezsko	3

Zdroj: vlastní zpracování

Počet faktorů: 11

Celková váha důležitosti: 47

Průměrná váha důležitosti: 4,27

Příležitosti a hrozby jsme získali díky analýze vnějšího a oborového okolí. Celkově bylo zjištěno 22 faktorů. Při vydělení tohoto čísla dvěma získáme počet faktorů na každé straně. Tudiž zjistíme, že u příležitostí a hrozeb je rovněž jedenáct faktorů. Příležitosti dosáhly celkové výše váhy důležitosti v podobě hodnoty 47. Mezi nejdůležitější příležitosti byly vybrány stabilizace politické situace, nezvyšování daňové výše, míra nezaměstnanosti, která by se neměla v dohledné době zvyšovat, silní dodavatelé ve smyslu perspektivity, zapojení se do sociálních sítí a s tím související oslovení nových zákazníků.

Tab. 5.4 Hrozby

Faktory	Váha (1 - 5)
Evropské dotace	2
Měnová intervence	3
Průměrná mzda	5
Maloobchodní tržby v hostinské činnosti	5
Špatná reakce na změny legislativy	3
Úbytek obyvatelstva v kraji	4
Velký počet konkurentů	5
Počet hromadných ubytovacích zařízení v Moravskoslezském kraji	5
Počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních	5
Průměrný počet přenocování	3
Registrační pokladny	3

Zdroj: vlastní zpracování

Počet faktorů: 11

Celková váha důležitosti: 43

Průměrná váha důležitosti: 3,90

Hrozby v celkové váze důležitosti získaly 43 bodů. Jedná se o hodnotu nižší než u příležitostí, konkrétně o čtyřbodovou ztrátu. K nejzávažnějším hrozbám byla přiřazena průměrná mzda, maloobchodní tržby v hostinské činnosti, počet konkurentů v odvětví a jejich síla, počet hromadných ubytovacích zařízení v kraji, navazující ukazatel počtu hostů v hromadných ubytovacích zařízeních. Jednou z poněkud zvláštních hrozeb jsou evropské dotace. Samy o sobě představují pro společnost spíše příležitost. V tomto případě je tomu naopak. Evropské dotace jsou v posledních letech v České republice neefektivně využívány, na účtech zůstávají nevyužité peníze k tvorbě projektů. Díky laxnímu přístupu úředníků hrozí ztráta téměř 100 miliard korun, znamenající peníze, jež měly být určeny na všestranné projekty. Konkrétně pro oblast Lhotku, kde působí Hostinec Penzion Lhotka, přinese tato hrozba s největší pravděpodobností ztížení zisku dotací na tvorbu golfového odpaliště, což by znamenalo větší koncentraci potenciálních zákazníků v oblasti.

Hrozbám se musí věnovat velická pozornost. Při podcenění současných hrozeb nedojde k projevu v krátkém časovém horizontu, ale mohou se projevit dost výrazně v budoucím působení organizace a narušit tak konkurenceschopnost.

Po zjištění následujících údajů docházíme k závěrům, že nejvyšší počet bodů obdržely faktory silných stránek a příležitostí. Za nimi se umístily hrozby a s velkým odstupem skončily stránky slabé. Ve SWOT analýze existuje 4 možné strategie. Pro organizace by proto bylo dobré, s ohledem na výsledky, vybrat strategii S – O, kde silné stránky a příležitosti jsou zastoupeny více než stránky slabé a hrozby. Díky silným stránkám a příležitostem může podnik udržet či dále rozvíjet svou pozici mezi silně zastoupenou konkurencí. Jako doplňková strategie by se dala použít strategie S – T, využívající silné stránky k odstranění hrozeb, anebo modifikace základních strategií strategie O – T, zkoumající význam příležitostí a hrozeb na daný podnik, kdy příležitosti převažují a mohou proto vytvořit jistou výhodu.

5.2 Vlastní doporučení

Jako hlavní cíl této bakalářské práce bylo najít ty faktory, které podnik nejvíce ovlivňují. Ať už to jsou ty dobré nebo ty špatné. Následně docházelo k jejich zařazení v rámci SWOT analýzy, kdy jsme si určili silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Výstupy, jichž jsme dosáhli a zaznamenali do tabulek, mohou mít na společnost jistý vliv v budoucnosti. V následujících doporučeních si přiblížíme možnou aplikovatelnost jednotlivých faktorů na podnik.

Jedním z největších problémů je komunikace společnosti prostřednictvím internetu. Při hledání internetových stránek se potenciálním hostům zobrazí dvě zcela shodné stránky. Na potenciálního zákazníka to může působit zmateně. Nebude vědět, které stránky jsou aktuální. Proto by bylo dobré si zachovat pouze jedny stránky a druhé zcela zrušit. Dalším negativem v oblasti internetového prostředí je slabá, téměř nulová účast na sociálních sítích, jež tvoří velkou příležitost k umístění reklamy za téměř nulový poplatek.

Na facebooku je žádoucí založit a vést profil Hostince Penzionu Lhotka, který bude aktuální a komunikativní. Rezervace ubytování či stolů je žádoucí společně s internetovými stránkami uskutečňovat přes facebook. Součástí facebookového profilu je i systém hodnocení, kdy hosté píšou své názory a mohou ohodnotit poskytnuté služby na pětibodové škále. Tento systém je vhodný, neboť poskytne návštěvníkům stránek přehled spokojenosti zákazníků, a zároveň nabízí podniku zpětnou vazbu. Již zmíněná aktuálnost je velice důležitá.

Profil se musí měnit, musí na lidi působit profesionálním dojmem. Při přidání fotek nebo vytvoření událostí s různými akcemi se stránka bude objevovat lidem. Skrze tento způsob lze ušetřit za reklamu část peněz. Služba to není nijak složitá a nezabere moc času. V rámci facebookového profilu se dají vymyslet i podpůrné akce. Při odchodu z Hostince Penzionu Lhotka obsluha zdůrazní facebookový profil a fakt, že když podnik ohodnotí, získají určitou formu benefitu při příští návštěvě.

Další částí facebooku, která by se dala využít k prospěchu, je instagram a hashtag. Instagram je velkým shromaždištěm fotek, kde přátelé mezi sebou sdílejí fotografie. Hashtag slouží k označení určité informace. Jako příklad si zde uvedeme označení „#hplhotka“. Při každém napsání této fráze se zobrazí příspěvky všech, kteří ho někdy použili. Spojením instagramu s hashtagem se dá vymyslet důmyslná a finančně nenáročná reklamní strategie. Každý, kdo se vyfotí v Hostinci Penzionu Lhotka při pobytu či strávení volného času v hostinci, poté označí fotku hashtagem „#hplhotka“ a připiše datum a čas návštěvy, dostane na další návštěvu slevu 15 %. Vydělají na tom obě strany. Zákazník bude fotky sdílet za vidinou lepší ceny. Provozovatel získá na šíření fotografií internetem, což vede za jinak neměnných okolností k růstu poptávaného množství po službách. Částečnou nevýhodou je fakt, že tyto prostředky používají především lidé mladší generace. Na druhou stranu podnikání mladší lidi k aktivitě, což je pro podnik velice příznivé. Věková skladba hostů je totiž v průměru okolo čtyřiceti let.

Mezi vážné hrozby patří vlivy vnějšího okolí, jež nemá společnost schopnost nijak ovlivnit. Je vhodné se na ně důkladně připravit a počítat s nimi jako s možnými zásahy do budoucích tržeb. Při tvorbě strategie na následující období by měli vycházet z trendu posledních let a tím je zvyšující se počet konkurentů v odvětví. Oproti tomu hostů v hromadných ubytovacích zařízeních klesá. Z toho vyplývá, že se situace bude přirostřovat, volných míst v ubytovacích zařízeních bude víc a víc. Záleží tedy i na maličkostech, které dokážou zamíchat s preferencemi zákazníka. Některé zjištěné hrozby se dají ovšem přeměnit v příležitosti. Jedním příkladem jsou již výše zmíněné internetové stránky a práce s nimi.

Odhalené silné stránky ukazují společnosti jejich dosavadní práci, která přinesla úspěch. V porovnání s ostatními podniky je konkurenceschopná, možná i díky své flexibilitě v nabídce služeb. K rozšíření své nabídky lze použít nové akční balíčky, zahrnující ubytování s bonusy, kdy se zákazníkovi nabídnou různé možnosti čerpání těchto bonusů. Mohou to být

balíčky související přímo s podnikem nebo s okolními institucemi, jako je Sportovní hala Lhotka.

Příležitosti se rovněž jako hrozby dají částečně ovlivnit, protože k nim patří faktory politické situace či daňové výše. Také souvisejí s faktory, jež byly uvedeny výše. Za zmínku stojí obchodní styky s dodavateli, které jsou na vysoké úrovni. Za působení na trhu nedošlo k žádným výrazným problémům s dodavateli, a proto se o ně může podnik opřít. Mezi další příležitost patří projekt Moravskoslezského kraje „Jak šmakuje Moravskoslezsko“. S projektem spolupracují média a dochází k určité podpoře ze strany kraje. Například regionální televize Polar vysílá krátké pořady o vaření, natáčené právě ve vybraných hostincích, které jsou zapojeny do projektu.

Poslední příležitostí, jak ulehčit zákazníkovi život, je pokrok techniky v podobě plateb kartou zcela bezkontaktně. Pokud si zákazníci vyrazí na dobrý oběd, nemusí si hlídat hotovost. Nyní stačí mít u sebe kreditní či debetní kartu a do částky 500 korun nemusí hosté zadávat PIN kód, což většinou útrata v hostinci nepřesáhne. Je to příjemná a čím dál častěji využívaná možnost.

6 Závěr

Názvem bakalářské práce je Analýza podnikových faktorů, která byla aplikována na Hostinec Penzion Lhotka se sídlem v Ostravě-Lhotce.

Cílem práce bylo provedení důkladné analýzy prostředí Hostince Penzionu Lhotka, patřící společnosti Gastrobitr, s.r.o. Výsledkem analýzy je zdůraznit silné stránky a příležitosti podniku a naopak varovat před stránkami slabými a možnými hrozbami.

K vypracování byly aplikovány informace z odborné literatury, dále z elektronických zdrojů, jež byly převážně použity v praktické části práce. Mimo elektronické zdroje byla praktická část doplněna interními informacemi podniku, které byly poskytnuty spolujemajitelem Hostince Penzionu Lhotka.

Hlavním výstupem práce je zhodnocení současné situace a případné doporučení do budoucna. Ke zhodnocení se použila SWOT analýza, kdy společně se spolujemajiteli byly vybrány jednotlivé faktory ovlivňující podnik. Přisoudila se jim určitá důležitost. Výsledky se stručně okomentovaly a následovala doporučení, které vytvořil autor bakalářské práce. Díky úspěšné tvorbě doporučení lze označit cíl práce za splněný. Jedno z hlavních doporučení se týkalo internetového marketingu, konkrétněji masivnějšího zapojení se do sociálních sítí.

Aby mohla být provedena SWOT analýza, poskytující roztřídění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, musela být provedena PEST analýza, analýza oborového prostředí obsahující zákazníky, dodavatele a konkurenci. Poslední částí práce byla interní analýza podniku, sloužící k identifikování silných a slabých stránek.

Vypracování práce bylo přínosem nejen pro majitele společnosti, ale i pro zpracovatele. Došlo k hlubšímu poznání fungování malého podniku v českém právním a podnikatelském prostředí. Také byly pro majitele odhaleny příležitosti a hrozby, kterých by bylo do budoucna dobré se vyvarovat a navrženo jejich částečné řešení.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- [1] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 194 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- [2] FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [3] JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- [4] JOHNSON, Gerry. SCHOLES, Kevan a Richard WHITTINGTON. *Exploring Corporate Strategy*. 8. vyd. England: FT Prentice Hall, 2008. 672 s. ISBN 978-0-273-68739-9.
- [5] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [6] KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha Grada Publishing, 2012. 814 s. ISBN 978-0-13-210292-6.
- [7] KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: VŠE, 2003. ISBN 80-245-0504-5.
- [8] LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: Jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 1. vyd. Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.
- [9] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení*. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [10] PEARCE, John A. a Richard Braden ROBINSON. *Strategic management: strategy formulation and implementation*. 8.rd.ed. McGraw-Hill/Irwin, 2003. 1008 s. ISBN 0-0724-88468.
- [11] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [12] SYNEK, Miloslav a kolektiv. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. BECK 2002. ISBN 80-7179-736-7

Internetové zdroje

[13] Aktuálně. *Zvýšení DPH pro rok 2014, sazby daně z přidané hodnoty* [online]. 2014 [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: <http://www.wiki.aktualne.centrum.cz/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty>.

[14] Český statistický úřad. *ČSÚ: Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2014, 1. 10. 2013 [cit. 2014-03-06]. Demografická ročenka okresů (2003 až 2012). Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2013ediciplan.nsf/kapitola/4034-13-r_2013-130.

[15] Český statistický úřad. *ČSÚ: Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2014, 14. 3. 2014 [cit. 2014-03-05]. Míra inflace. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace.

[16] Český statistický úřad. *ČSÚ: Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2014, 10. 3. 2014 [cit. 2014-03-05]. Mzdy, náklady práce. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/mzdy-xt>.

[17] Český statistický úřad. *ČSÚ: Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2014, 4. 2. 2014 [cit. 2014-03-05]. Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji k 31. 12. 2013. Dostupné z: http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_moravskoslezskem_kraji_k_31_12_2013.

[18] Český statistický úřad. *ČSÚ: Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2014, 12. 2. 2014 [cit. 2014-03-05]. Obchod, pohostinství, ubytování. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/malzfu_b.

[19] Český statistický úřad. *ČSÚ: Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2014, 12. 1. 2014 [cit. 2014-03-06]. Statistická ročenka Moravskoslezského kraje 2013. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013ediciplan.nsf/krajp/801011-13-xt>.

[20] Český statistický úřad. *ČSÚ: Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2014, 25. 10. 2013 [cit. 2014-03-06]. Vzdělávání. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vzdelavani>.

[21] ČNB. *Prognóza HDP* [online]. 2014 [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP.

- [22] HACCP. *Hostinská činnost a ubytovací služby* [online]. 2009 [cit. 2014-03-02]. Dostupné z: <http://haccp.webnode.cz/hostinska-cinnost/>.
- [23] *Hostinec a Penzion Lhotka* [online]. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.hostineclhotka.cz/>.
- [24] *Hotel Green* [online]. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.hotelgreen.cz/>.
- [25] *Hostinec „U sv. Mikuláše“* [online]. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.svaty-mikulas.com/>.
- [26] CHAPMAN, Alan. PEST Analysis Template. *Businessballs* [online]. 2009, 1, [cit. 2014-02-05]. Dostupný z: <http://www.businessballs.com/freepdfmaterials/pest-analysis-free-template.pdf>.
- [27] Idnes. *Česká národní banka chce oslabit korunu. Intervence spouští po 11 letech %* [online]. 2013 [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/cnb-spousti-devizove-intervence-do6-/ekonomika.aspx?c=A131107_130920_ekonomika_spi.
- [28] Idnes. *Důl Paskov pojede ještě tři roky, stát na to dá 600 milionů* [online]. 2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/tezba-na-dole-paskov-0qr-/ekonomika.aspx?c=A140407_141639_ekonomika_skr.
- [29] Idnes. *Novinky 2014: Jak se změní daně zaměstnancům i podnikatelům* [online]. 2014 [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/zmeny-v-danich-v-roce-2014-0vp-/p_dane.aspx?c=A131219_112657_p_dane_zuk.
- [30] Idnes. *Výsledky voleb v České republice* [online]. 2014 [cit. 2014-03-06]. Dostupný z: <http://volby.idnes.cz/>.
- [31] Ihned. *Česko je v čerpání dotací nejhorší v EU. Může navíc přijít o dalších 100 miliard* [online]. 2014 [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: <http://zpravy.ihned.cz/politika/c1-61685250-cesko-je-v-cerpani-dotaci-nejhors-i-v-eu-muze-navic-prijit-o-dalsich-100-miliard>.
- [32] Investiční web. *Ministerstvo financí zvyšuje odhad růstu HDP pro rok 2014 na +1,4 %, v roce 2015 +2 %* [online]. 2014 [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/zpravy-z-trhu/2014/1/31/ministerstvo-financi-zvysuje-odhad-rustu-hdp-pro-rok-2014-na-14-v-roce-2015-2/>.

- [33] Jak šmakuje Moravskoslezsko. *O projektu* [online]. 2014 [cit. 2014-03-06]. Dostupný z: <http://jaksmakuje.msregion.cz/cz/o-projektu-31881/>.
- [34] KOHOUTOVÁ, Zuzana. *Jak se měnilo „karetní“ chování v Česku za posledních deset let* [online]. 2013 [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/vyvoj-pouzivani-platebnich-karet-v-cesku-f1n-/bank.aspx?c=A130516_163426_bank_zuk.
- [35] Kurzy. *HDP 2014, vývoj hdp v ČR* [online]. 2014 [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.
- [36] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. Výpis z obchodního rejstříku [online]. *Justice.cz*, 2014 [cit. 20. 2. 2014]. Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a340983&typ=actual&klic=dlo8qf>.
- [37] Novinky. *Češi utrácejí čím dál víc* [online]. 2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/332485-cesi-utraceji-cim-dal-vic.html>.
- [38] Novinky. *Inflace se drží u nuly, navzdory oslabení koruny* [online]. 2014 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/332934-inflace-se-drzi-u-nuly-navzdory-oslabeni-koruny.html>.
- [39] OBORILOVÁ, Hana. *Prodej alkoholu nově jen s koncesí* [online]. 2014 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <https://www.ostrava.cz/cs/o-meste/aktualne/prodej-alkoholu-nove-jen-s-koncesi>.
- [40] Podnikatel. *Registrační pokladny budeme mít nejdřív za tři roky. Budou ale chytřejší* [online]. 2014 [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/registracni-pokladny-budeme-mit-nejdriv-za-tri-roky-budou-ale-chytrejsi/>.
- [41] *Pension sv. Florian* [online]. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.pension-florian.cz/>.
- [42] *Restaurace a penzion Stará celnice Hlučín* [online]. 2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.staracelnice.cz/>.
- [43] TŮMA, Ondřej. *Očima expertů: Měnová intervence ČNB. Komu pomůže a komu ublíží?* [online]. 2013 [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/makroekonomika/275985-ocima-expertu-menova-intervence-cnb-komu-pomuze-a-komu-ublizi>.

[44] *Vláda ČR* [online]. 2014 [cit. 2013-03-06]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/historie-minulych-vlad/prehled-vlad-cr/1993-2007-cr/>.

Seznam zkratk

ANO Akce Nespokojených Občanů

CZ-NACE zkratka „Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes“ používaná Evropskou unií pro klasifikaci ekonomických činností

ČEZ České Energetické Závody

ČNB Česká národní banka

ČSSD Česká Strana Sociálně Demokratická

ČSÚ Český statistický úřad

HDP Hrubý Domácí Produkt

KDU-ČSL Křesťanská a Demokratická Unie – Československá Strana Lidová

KSČM Komunistická Strana Čech a Moravy

Obr. Obrázek

OKD Ostravsko Karvinské Doly

OSA Ochranný svaz autorský

PEST Political, Economic, Social, Technological

PIN Personal Identification Number (osobní identifikační číslo)

QUEST Quick, Eenvironmental, Scanning, Technice

ROA Return On Assets

ROCE Return On Capital Employed

ROE Return On Equity

ROS Return Nn Sales

SLEPT Social, Legal, Economic, Political, Technological

s.r.o. společnost s ručením omezeným

STEEPLE Social, Technological, Environmental, Ethics, Political, Legal,
Economic, Demographic

Tab. Tabulka

VRIO Value, Rareness, Imitability, Organization

4C Customer, Country, Cost, Competition

4P Product, Price, Place, Promotion

7S Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills, Shared values

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

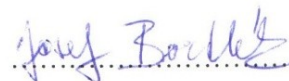
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);

- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. května 2014



jméno a příjmení studenta

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Okolí podniku

Obr. 2.2 Diagram strategií SWOT

Obr. 3.1 Organizační struktura

Obr. 4.1 Podíl nezaměstnaných osob v krajích České republiky

Obr. 4.2 Počet žáků a studentů

Seznam tabulek

Tab. 3.1 Provozní doba

Tab. 4.1 Vývoj HDP

Tab. 4.2 Vývoj inflace

Tab. 4.3 Míra nezaměstnanosti v České republice

Tab. 4.4 Vývoj průměrné nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji

Tab. 4.5 Podíl nezaměstnaných osob v okresech

Tab. 4.6 Průměrná hrubá měsíční mzda v Moravskoslezském kraji

Tab. 4.7 Tržby v hostinské činnosti

Tab. 4.8 Průměrné mzdy

Tab. 4.9 Počet hromadných ubytovacích zařízení

Tab. 4.10 Analýza faktorů konkurence

Tab. 4.11 Poměrové ukazatele

Tab. 5.1 Silné stránky

Tab. 5.2 Slabé stránky

Tab. 5.3 Příležitosti

Tab. 5.4 Hrozby

Seznam vzorců

2.1 Celková zadluženost

2.2 Rentabilita tržeb

2.3 Mzdová rentabilita

2.4 Běžná likvidita

2.5 Obrat aktiv

Seznam příloh

Příloha č.1 Ceník služeb ke dni 7. 3. 2014

Příloha č.2 Mapa

Příloha č.1 Ceník služeb

Jídelní lístek

JAK ŠMAKUJE MORAVSKOSLEZSKO



Projekt "Jak šmakuje Moravskoslezsko" je realizován Moravskoslezským krajem a jeho partnery a od roku 2013 je spolufinancován Evropskou unií. Zaměřen je na podporu gastroturistiky v Moravskoslezském kraji. Hlavní myšlenkou tohoto projektu je vrátit typické regionální speciality na jídelní lístky zdejších restaurací.

"Jak šmakuje Moravskoslezsko" vzniklo již na počátku roku 2011 a díky svému zaměření si získalo mnoho příznivců. Každoročně je pro fanoušky kvalitní regionální kuchyně připravena kulinářská soutěž, kde se nezdřídka objevují poklady v podobě receptů našich babiček.

Vyhodnocení kulinářské soutěže pak probíhá na gastrofestivalu, který má zpravidla bohatý doprovodný program pro dospělé i pro děti. Jako vánoční dárek je pak každoročně vydávána kuchařka krajevých receptů.

250g	Pečené hříbky s brynzů /čerstvé žampiony, uzený bůček, sádlo, bryza, cibule, pažitka, pepř, sůl/	95,00 Kč
200g	Vepřový řízek Ondráš /vepřová kýta, brambory, hl.mouka, vejce, česnek, mléko, tuk, sůl pepř, majoránka/	145,00 Kč
350g	Plněné vepřové koleno po selsku /vepřové koleno, vepřová plec, jemné párky, vejce, cibule, sádlo, sůl,	135,00 Kč

pepř, pažitka, muškátový ořech/

ZAČNEME NA NAŠICH DESKÁCH

150g	Čerstvé tatarské nočky z norského lososa s kadeřavou petrželí, smetanou a toasty (olivový olej, koření, hořčice, worchester, kečup, cibule, balzamico)	110,00 Kč
100g	Kořeněné plátky rajčat prokládané sýrem Mozzarella (balzamico ocet, olivový olej, drcený pepř, listový salát)	85,00 Kč
150g	"Obatzda" bavorská delikatesa z brynzy , cibule, papriky a pивní pěny s kořeněnou anglickou slaninou	55,00 Kč

SEZÓNŇÍ NABÍDKA NAŠEHO ŠÉFKUCHAŘE

250g	Dušená roštěná na zeleninovém základě s dušenou rýží a smaženou cibulkou	230,00 Kč
500g	Pečený libový bok s kostí na česneku a zázvoru se šťouchanými bramborami a uzeným špekem	165,00 Kč
500/240g	Grilovaná vykostěná kuřecí stehna s houbovou omáčkou a domácími těstovinami	165,00 Kč

POLÉVKA JE GRUNT

0,30l	Z kuřat, slepic, drůbků a zeleniny vývar s masem a domácími nudlemi	40,00 Kč
0,30l	Lhotecká česnekačka se šunkou, ztraceným vajíčkem, sýrem a opečeným chlebem	40,00 Kč
0,30l	Valašská kyselice s pusinkou zakysané smetany (uzená klobása, brambory, žampióny)	40,00 Kč

NABÍDKA Z KRŮTÍCH JATER

200g	Kořeněná krůtí játra, restovaná s anglickou slaninou , žampióny, česnekem a sklovatou cibulkou "pompadúr" (listový salát, paprika, rajčata, petržel)	115,00 Kč
150g	Smažené, silně kořeněné kousky krůtích jater s ďábelskou omáčkou	115,00 Kč

a zeleninou
(drcený pepř, grilovací koření, listový salát, petržel)

NĚCO K PIVU A VÍNU

100g	Tatarský biftek z pravé svíčkové (2 ks topinka, česnek, cibule, koření)	180,00 Kč
250g	Kousek pečeného libového boku po selsku s křenem a uzeným hovězím jazykem nakládané papričky, kvašák)	110,00 Kč
200g	Sýrové prkénko českých a moravských sýrů (máslo, zelenina, pečivo)	95,00 Kč
100g	Pikantní drůbeží maso na topince se strouhaným sýrem a zeleninou	80,00 Kč
300g	Kořeněná kuřecí křídélka, smažená ve zlaté sezamové strouhance s česnekovou omáčkou	110,00 Kč

HOVĚZÍ PRAVÁ SVÍČKOVÁ

200g	Biftek z pravé svíčkové s grilovanou krůtí játrou a vinnými žampióny	330,00 Kč
200g	Biftek z pravé svíčkové na polštáři z pravých lesních houbiček s plátky grilované anglické slaniny	330,00 Kč
200g	Biftek z pravé svíčkové se smetanovou omáčkou ze zeleného pepře zjemněnou kapkou brandy	330,00 Kč
200g	Grilované svíčkové řezy na česneku s restovanými houbami na anglické slanině a červenou cibulí	330,00 Kč
150g	Minutkový guláš (pravá svíčková, cibule, česnek, fazolové lusky, houby, klobása, protlak)	280,00 Kč

ZVĚŘINA

200g	Jelení steak na grilu s plněnou vinnou hruškou, brusinkami a tmavou zvěřinovou šťávou s trochou brandy (koření Hubert, petržel, máslo)	250,00 Kč
150g	Smažené jelení medailónky nakládané ve tmavé marinádě	220,00 Kč

"Hubert" s česnekem a tymiánem
(červené víno, koření, drcený pepř, česnekový olej)

150g **Jelení pikantní nudličky na cibulce s houbami**, anglické slanině a 190,00 Kč
papričkách "Piri,Piri"
(červené víno, koření Hubert, máslo, kadeřavá petržel)

PRO LABUŽNÍKY

250g **Grilovaný plátek kuřátka, plátek z dobytka, kousek z prasátka**, to 195,00 Kč
vše na grilu zdobené krutí játrou, anglickou slaninou a bylinkovým
máslem

200g **Na dva prsty tlustý roštěnec připravený na grilu** s barevným pepřem 170,00 Kč
(drcený pepř, olivový olej, česnek, chilli, bylinkové máslo)

200g **Dobře naložená, na anglický způsob upravená roštěnka** restovanou 180,00 Kč
cibulí a okurkami
(kečup, česnek, cibule, okurky steril, pepř)

BAVORSKÉ SPECIALITY

200g **Bavorský "Timbál"** 250,00 Kč
(filátka a steaky z vepřového, kuřecího a hovězího masa, špecle se
sýrem, teplá zelenina, houbové ragů)

200g **Pečený bůček nadívaný vepřovou krkovičkou**, modré vinné zelí a 150,00 Kč
skleněné bavorské knedlíky

200g **Do růžova grilovaná vepřová panenka**, bavorské špecle a smetanové 190,00 Kč
houbové ragů

350g **Zapékané sýrové špecle** se smaženou cibulkou 95,00 Kč

VEPŘOVÉ Z NAŠEHO GRILU A PÁNVE

200g **Plněná vepřová panenka sušenými švestkami s ovocnou omáčkou** 165,00 Kč
(marinované sušené švestky, švestková pasta, pepř)

200g **Grilovaný špalek z vepřové panenky v anglické slanině**, grilovaná 165,00 Kč
zelenina s chilli omáčkou

200g **Špalíčky z vepřové panenky ve smetanové omáčce** zjemněné trochou 165,00 Kč
brandy a zeleným pepřem

200g	Pikantní smažené dukátky z vepřové panenky s kvašákem a ďábelskou omáčkou	165,00 Kč
300g	"Farmářská flákota" (marinovaná vepřová krkovice, připravená na grilu s bylinkovým máslem a špízem z nakládané zeleniny)	190,00 Kč
250g	Smažený vepřový řízek s česnekem (máslo, citrón)	165,00 Kč
200g	Vykostěná kořeněná kotleta plněná kysaným zelím na špeku, cibulí a klobásou	165,00 Kč
150g	Ostré nudličky restované s uzeninou (feferóny, žampiony, paprika, česnek, cibule, rajský protlak)	160,00 Kč

SPECIALITY Z BRAMBOROVÝCH PLACKŮ

150g	"Slezský řízek" s dobře kořeněnou, trochou česneku provoněnou vepřovou panenkou v bramborovém těstě	150,00 Kč
150g	Bramborák s plátky grilované vepřové krkovičky s pečenou anglickou slaninou v přehnutém bramborovém placku	140,00 Kč
150g	Bramborový placek plněný drůbežím masem a zeleninou , sypaný strouhaným sýrem	140,00 Kč
150g	"Cmunda" smažené bramborové placičky, grilované uzené maso a valašské kysané zelí	140,00 Kč
120g	Kuřecí plátek plněný šunkou a plísňovým sýrem , smažený v bramborovém těstě	140,00 Kč
300g	Bramborový placek s čerstvou zeleninou , strouhaným sýrem a česnekovým dresingem	110,00 Kč

COSI PRO 2 - 4 JEDLÍKY (doba přípravy max. 45 minut)

600g	Na šavli grilované hovězí, vepřové a drůbeží maso s klobásou, česnekem a krůtími játry (světlá omáčka "Verdé", grilovaná zelenina a smažený bramborový mix)	600,00 Kč
------	---	-----------

JE LIBO KAČENKU ČI HUSIČKU?

DOPORUČUJEME PRO 4 OSOBY - DEN PŘEDEM

2200g	Kachna pečená po staročesku s jablky, kmínem a majoránkou,	750,00 Kč
-------	---	-----------

červené a bílé zelí, špekové, bramborové a houskové knedlíky	
3200g Dozlatova pečená posvícenská husa na husím sádle a švestkách , naložená v česneku a zázvoru	1 500,00 Kč
(červené a bílé zelí, houskový, špekový a bramborový knedlík)	
PRO VĚTŠÍ SPOLEČNOST PŘIPRAVÍME:	
Pečené selátko	380,00 Kč
(hořčice, křen, feferónky, sterilovaný okurek, nakládané cibulky, pečivo), cena za 1 kg včetně příloh	
Uzená vepřová kýta	350,00 Kč
(hořčice, křen, feferónky, sterilovaný okurek, nakládané cibulky, pečivo), cena za 1 kg včetně příloh	
Pečená krůta	350,00 Kč
(hořčice, křen, feferónky, sterilovaný okurek, nakládané cibulky, pečivo), cena za 1 kg včetně příloh	

KRUŤÍ A KUŘECÍ PRSÍČKA Z NAŠÍ PLOTNY

200g Kuřecí závitok s houbovou smaženicí s pošírovanou zeleninou v jemném sýrovém bešamelu (máslu, vejce, smetana)	150,00 Kč
150g Krůtí prsíčko s kořeněnými plátky rajčat , zapečené se šunkou a králem sýrů	150,00 Kč
150g Kuřecí prsíčka plněná anglickou slaninou , nivou a hermelínem, smažená ve zlaté sezamové krustě	150,00 Kč
200g Pečený kuřecí koblížek plněný šunkou , modrým sýrem a restovanými žampiony	150,00 Kč
150g Grilovaná krůtí prsa , pečená anglická slanina, podávané na sedláckých bramborech s cibulí, česnekem, žampiony a zakysanou smetanou	175,00 Kč
150g Kuřecí nudličky s nivou , šunkou a čerstvým pórkem ve smetanové omáče s pošírovanou brokolicí	150,00 Kč
150g Smažené kuřecí obrácené hranolky , podávané na ledovém salátě s rajčaty a bylinkovým dresingem (vejce, strouhanka, bylinkový jogurt)	140,00 Kč
200g Smažený kuřecí řízek , máslo, citrón	140,00 Kč

PSTRUZI

- 200g **Pečený duhový pstruh balený v anglické slanině**, plněný kořeněnými špenátovými listy s česnekem 140,00 Kč
(máslo, citrón, petrželka)
- 200g **Pstruh na česneku se sekanou petrželí** a drceným kmínem, pečený 150,00 Kč
v alobalu na hořčicovém másle s česnekem
(citrón, zelenina)
(každých 10g nadváhy 5,- Kč)
- a na Vaše přání Vám upravíme pstruha jak ho jen chcete*

LOSOS, CANDÁT A SUMEČEK

- 150g **Grilovaný losos na lehce slaném ledovém salátu**, přelitý jemným 165,00 Kč
bylinkovým dresinkem
(citrón, olivový olej, petrželka, máslo)
- 150g **Filé z candáta**, restované brambůrky se špekem a cibulkou zapečené se 185,00 Kč
šlehaným vejcem
(citrón, máslo, petržel)
- 200g **Rybí filé ze sladkovodního sumečka** smažené v sýrovém těstíčku 115,00 Kč
- Lososa, candáta a sumečka Vám připravíme dle Vašeho přání a chuti*

NĚCO PRO NAŠE MALÉ HOSTY

- 80g **"Tři nudličky pro Popelku"** s vařeným brambůrkem a jahodovým 70,00 Kč
kompotem
- 80g **"Rákosníčkův" kuřecí řízeček** (přírodní) 70,00 Kč
na másle, se št'ouchaným bramborem a broskvovým kompotem
- 80g **"Hastrmanova" rybička** 70,00 Kč
(smažené rybí filé z bílé ryby s vařeným bramborem a kyselým okurkem)
- 80g **"Myšákova" pochoutka** 70,00 Kč
(malý smažený sýr, hranolky a tatarská omáčka)

BEZMASÁ JÍDLA, SÝRY, ZELENINA

120g	Smažené hermelínové trojhránky s omáčkou z brusinek a zakysané smetany	105,00 Kč
150g	Smažený sýr (eidam)	90,00 Kč
120g	Smažená niva po pastýřsku	95,00 Kč
180g	Smažené "Loštické" tvarůžky	95,00 Kč
300g	Gratinovaný "Zelený talíř" (brokolice, romanesco zapékané se sýrem, nivou, kysanou smetanou a mandlemi)	105,00 Kč
300g	Jemné zeleninové rizoto na másle se strouhaným sýrem	95,00 Kč

SALÁTY A OVOCE

350/80g	Salát s lososem a toastem (paprika, rajčata, ledový salát, olivový olej, dresing)	115,00 Kč
350/80g	Velký letní salát s kuřecím masem (ledový salát, rajčata, olivový olej, balzamico, okurky, petržel)	110,00 Kč
250/120g	Okurkový salát s hermelínem (dresing, olivový olej, balzamico, petržel)	100,00 Kč
250g	"Šopský" s ledovým salátem	70,00 Kč
250g	Rajčatový s ledovým salátem a perlovou cibulkou (olivový olej, balzamico, citrón, bílý pepř)	40,00 Kč
150g	Míchaný přílohový salát (zelný s cibulí a pepřem, mrkev, okurka, rajče, listový salát)	30,00 Kč
180g	Klasický okurkový salát	40,00 Kč
200g	Okurkový salát se zakysanou smetanou	45,00 Kč
200g	Karotkový salát s pomerančem a citrónem	35,00 Kč
300g	Klasický velký letní salát ze zahradní zeleniny (paprika, rajčata, okurky, ocet, olivový olej, sůl, ledový salát)	70,00 Kč
150g	Broskvový, jahodový, ananasový nebo míchaný kompot	35,00 Kč

SOCHAŘ SLADKÝCH NEŘESTÍ

150g Palačinka s oříškovým krémem a broskvemi, s pusinkou čokoládové šlehačky	75,00 Kč
1/16 Medovník s karamelovou polevou a šlehačkou	45,00 Kč
220g Vanilková zmrzlina s horkými malinami, čokoládou a šlehačkou	75,00 Kč
150g Teplý domácí "Štrůdl" (jablkový závin z listového těsta s rozinkami a rumem, vanilková zmrzlina, šlehačka, čokoládová poleva)	65,00 Kč

POHÁRY

POHÁR "Čokoláda" (čokoládová zmrzlina, čokoládová šlehačka, čokopoleva, kakao, oplatek)	55,00 Kč
POHÁR "Lhotka" (míchaná zmrzlina, různé druhy ovoce, karamelová a čokoládová poleva, oplatek)	55,00 Kč
POHÁR "Jahůdka" (jahodová a vanilková zmrzlina, jahody, šlehačka, jahodová poleva)	55,00 Kč
Míchaná zmrzlina	32,00 Kč
Míchaná zmrzlina se šlehačkou, oplatek	46,00 Kč

PŘÍLOHY

200g Steakové hranolky	30,00 Kč
200g Smažené bramborové hranolky	30,00 Kč
200g Bramborové krokety	30,00 Kč
200g Vařené brambory maštěné máslem	25,00 Kč
200g Šťouchané brambory s cibulkou a anglickou slaninou	30,00 Kč
200g Americké brambory	35,00 Kč
210g Domácí bramborové placičky	35,00 Kč
160g Houskové knedlíky	25,00 Kč
200g Špekové knedlíky	35,00 Kč
200g Bramborové knedlíky	30,00 Kč
200g Opékané bramborové knedlíky	35,00 Kč
200g Vařená rýže	25,00 Kč

(úprava dle přání)

50g Kečup	10,00 Kč
50g Hořčice	10,00 Kč
50g Smetanový křen	10,00 Kč
50g Ďábelská omáčka	14,00 Kč
50g Tatarská omáčka	12,00 Kč
50g Okurky, cibulky, kozí rohy	15,00 Kč
1 ks Pečivo	5,00 Kč
1 ks Topinka s česnekem	9,00 Kč

Nápojový lístek

NEALKO

0,25l Pepsi Cola	28,00 Kč
0,25l Pepsi Cola light	28,00 Kč
0,25l Mirinda	28,00 Kč
0,25l Toma Juice	28,00 Kč
0,20l Ledový čaj Lipton	28,00 Kč
0,25l 7UP	28,00 Kč
0,25l Canada Dry	28,00 Kč
0,25l Schweppes Tonic	28,00 Kč
0,33l Mattoni	24,00 Kč
0,20l Toma Natura	24,00 Kč
0,25l Red Bull	60,00 Kč

OVOCNÉ ŠŤÁVY 100%

0,2l Pomerančová	28,00 Kč
0,2l Grepová	28,00 Kč
0,2l Jablečná, Zelené jablko	28,00 Kč
0,2l Ananasová	28,00 Kč

0,2l	Borůvková	28,00 Kč
0,2l	Rybízová	28,00 Kč
0,2l	Jahodová	28,00 Kč
0,2l	Banánová	28,00 Kč

KÁVA, ČAJ, TEPLÉ NÁPOJE

7g	Espresso káva	28,00 Kč
7g	Turecká káva	28,00 Kč
7g	Vídeňská káva (espresso káva, šlehačka)	35,00 Kč
7g	Capuccino (espresso káva, šlehané mléko)	35,00 Kč
7g	Alžírská káva (espresso káva, 2cl vaječný likér, šlehačka)	50,00 Kč
0,2l	Pravé řecké Frappé	35,00 Kč
0,2l	Horká čokoláda bílá, mléčná, tmavá	35,00 Kč
0,2l	Horký grog (rum 4cl, cukr, citrón, horká voda)	35,00 Kč
0,2l	Svařené víno červené nebo bílé	39,00 Kč
0,2l	Čaje (podáváme kvalitní značkové čaje černé, ovocné i bylinkové, cena čaje je včetně cukru a citrónu)	25,00 Kč
20g	Včelí med	6,00 Kč
10g	Smetana do kávy	4,00 Kč

PIVO ČEPOVANÉ

0,5l	Gambrinus Desítka	25,00 Kč
0,5l	Radegast Premium	28,00 Kč
0,5l	Pilsner Urquell	32,00 Kč
0,3l	Gambrinus Desítka	15,00 Kč
0,3l	Radegast Premium	17,00 Kč

0,3l Pilsner Urquell	19,00 Kč
0,5l Nealkoholické pivo BIRELL	25,00 Kč
0,3l Nealkoholické pivo BIRELL	15,00 Kč

PIVO LÁHVOVÉ

0,5l Černý Velkopopovický kozel	30,00 Kč
0,5l Nealkoholické pivo BIRELL	25,00 Kč

BÍLÁ A ČERVENÁ VÍNA

**Žádejte u našeho personálu vinnou kartu s opravdu kvalitními
víny, které nám dodává společnost V.I.P. PŠEJA**

ROZLÉVANÁ VÍNA

Dle nabídky

0,20l Bílé	36,00 Kč
0,20l Červené	36,00 Kč

SEKTY

0,75l Pilsner Sekt, demi / brut	250,00 Kč
0,75l Bohemia Sekt, demi / brut	250,00 Kč
0,75l Sovetskoe Igistoe, demi	250,00 Kč
0,75l Tanzberg Sekt 2005, brut	750,00 Kč
0,75l Robby Bubble - dětské nealkoholické šampaňo	90,00 Kč

CHAMPAGNE

0,75l Veuve Clicquot Ponsardin	1 900,00 Kč
0,75l Moet Chandon	1 900,00 Kč

APERITIVNÍ VÍNA, APERITIVY

0,10l Cinzano Bianco	45,00 Kč
0,10l Cinzano Rosso	45,00 Kč

0,10l Cinzano Bitter	60,00 Kč
0,10l Cinzano Dry	45,00 Kč
0,10l Martiny Dry	45,00 Kč
0,10l Metropol Bianco	35,00 Kč
0,05l Campari Bitter	45,00 Kč
0,05l Sandeman Porto Ruby	55,00 Kč
0,10l Sanbitter - nealkoholický aperitiv	30,00 Kč

GRANDS VINS D'ALFONS MUCHA

Žádejte u našeho personálu vinnou kartu s těmito opravdu kvalitními víny jak bílými, tak i červenými.

V Penziónu Lhotka nabízíme 8 dvoulůžkových pokojů s možností přistýlek o celkové kapacitě 23 lůžek:

Uvedené ceny jsou v CZK včetně **9%-ní DPH**, jsou vždy přiřazeny k danému pokoji a jedné noci. Cena pokoje se zvyšuje, v případě snídaně o **80,-Kč** na osobu a o **75,-Kč** na osobu v případě oběda. Cena přistýlky je **400,-Kč** na osobu a noc.

Pro ubytování dlouhodobé jsme připraveni Vám po dohodě poskytnout individuální slevy.

1. patro:

pokoj č.1: 1.300,- dvoulůžkový pokoj - manželská postel

pokoj č.2: 1.300,- dvoulůžkový pokoj - manželská postel

pokoj č.3: 1.300,- dvoulůžkový pokoj - oddělené postele

pokoj č.4: 2.100,- luxusní apartmá - předsíň, obývací pokoj s rozkládací koženou sedačkou, velká letní terasa, oddělená ložnice s možností přistýlky, kapacita 1-5 osob, velká luxusní koupelna vybavena perličkovou rohovou vanou, i sprchovací kout

pokoj č.5: 1.300,- dvoulůžkový pokoj - oddělené postele

Podkroví:

pokoj č.6: 1.700,- luxusní apartmant - obývací pokoj s rozkládací koženou sedačkou s možností přistýlky, ložnice je součástí celého pokoje, 2x TV, koupelna vybavena jak sprchovacím koutem, tak i vanou

pokoj č.7: 1.200,- dvoulůžkový pokoj - manželská postel, pokoj možno využít i jako jednolůžkový pokoj

pokoj č.8: 1.500,- dvoulůžkový pokoj - manželská postel, rozkládací kožená sedačka s možností

přistýlky

- * Pokoje jsou vybaveny masivním nábytkem z dubu, vlastním sociálním zařízením, TV se satelitem a domácím kinem, telefonem, internetem a trezorem
- * Nabízíme kuřácké i nekuřácké pokoje
- * Vlastní parkoviště pro hotelové hosty hlídané kamerovým systémem, noční recepce
- * Prodej doplňkového sortimentu, hygienických potřeb
- * Půjčovna DVD, půjčovna kol

Příloha č.2 Mapa

