

Analýza konkurenceschopnosti cateringových služeb ve vybraném regionu

Natálie Krčmářová

Bakalářská práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Natálie Krčmářová**
Osobní číslo: **M20117**
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti cateringových služeb ve vybraném regionu**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární průzkum a zpracujte teoretické poznatky z oblasti cateringových služeb a konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybraný podnik služeb.
- Za pomoci vybraných analytických metod proveďte analýzu konkurenceschopnosti cateringových služeb ve vybraném regionu.
- Na základě výsledků analýz zformulujte závěry a doporučení pro vybraný podnik služeb.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- INKSON, Clare a Lynn MINNAERT. *Tourism Management: An Introduction*. 2nd edition. Los Angeles: SAGE, 2018, 436 s. ISBN 978-1-5264-2388-7.
- JEŘÁBEK, Tomáš, Vladimír ŠEFCÍK, Zdeněk MÁLEK a kol. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu III – vybrané kapitoly*. Ostrava: Key Publishing, 2018, 95 s. ISBN 978-807-4183-010.
- RAŠOVSKÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: Jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada, 2017, 192 s. ISBN 978-80-247-5021-7.
- ROBINSON, Peter, Michael LÜCK a Stephen L. J. SMITH. *Tourism*. 2nd edition. Wallingford, Oxfordshire: CABI, 2020, 441 s. ISBN 978-1-78924-148-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Vaculčíková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce zkoumá konkurenceschopnost cateringových služeb ve vybraném regionu. V teoretické části jsou definovány pojmy cestovní ruch, služby cestovního ruchu a cateringové služby, jejich typologie a vlastnosti. Využitím analytických metod Porter model pěti sil, osobní dotazování a SWOT analýzy byla v praktické části zjišťována úroveň konkurenceschopnosti zvoleného podniku služeb v dané oblasti podnikání. Na základě výsledků analytických metod lze v závěru bakalářské práce vyvodit konkrétní doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti analyzovaného podniku v oblasti služeb cestovního ruchu.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, cestovní ruch, cateringové služby, Porterova analýza, SWOT analýza, rozhovor

ABSTRACT

This bachelor thesis explores the competitiveness of catering services in a selected region. The theoretical part defines the terms tourism, tourism services and catering services, their typology, and characteristics. The practical part determined the level of competitiveness of the selected service company in the business area by using the analytical methods, which are Porter's five forces, personal interviewing, and SWOT analysis. In the conclusion of the bachelor thesis, based on the results of the analytical methods, specific recommendation for increasing the competitiveness of the analysed tourism services company is made.

Keywords: competitiveness, tourism, catering services, Porter's Five Forces, SWOT analysis, interview

Ráda bych poděkovala paní Ing. Zuzaně Vaculčíkové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 CESTOVNÍ RUCH	12
1.1 TYPOLOGIE CESTOVNÍHO RUCHU.....	13
2 SLUŽBY CESTOVNÍHO RUCHU	16
2.1 DESIGN SLUŽEB.....	17
2.2 VLASTNOSTI SLUŽEB	17
2.2.1 Nehmotnost	18
2.2.2 Nedělitelnost	18
2.2.3 Proměnlivost	19
2.2.4 Pomíjivost	19
2.3 KVALITA SLUŽEB	19
3 CATERINGOVÉ SLUŽBY	22
3.1 DEFINICE CATERINGU	23
3.2 ČLENĚNÍ CATERINGOVÝCH SLUŽEB.....	23
4 KONKURENCESCHOPNOST	26
4.1 VYMEZENÍ POJMU.....	26
4.2 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	27
5 POUŽITÉ ANALYTICKÉ METODY V PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	28
5.1 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	28
5.1.1 Vyjednávací síla odběratelů	29
5.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů	29
5.1.3 Stávající konkurence	30
5.1.4 Hrozba substitutů	30
5.1.5 Hrozba nových vstupů do odvětví.....	31
5.2 OSOBNÍ DOTAZOVÁNÍ – ROZHOVOR.....	31
5.3 SWOT ANALÝZA	32
5.3.1 Strategie vyplývající ze SWOT analýzy	33
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
7 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU SLUŽEB	37
7.1 VZNIK SKUPINY HP TRONIC	37
7.2 BISTROTÉKA VALACHY	39
7.3 PŘEDMĚT ČINNOSTI ORGANIZACE.....	40
7.4 VNITŘNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	42

8	ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI CATERINGOVÝCH SLUŽEB	45
8.1	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	45
8.1.1	Stávající konkurenti v odvětví	45
8.1.2	Hrozba nových vstupů do odvětví.....	51
8.1.3	Vyjednávací síla dodavatelů	53
8.1.4	Vyjednávací síla zákazníků.....	54
8.1.5	Hrozba substitutů	55
8.2	ANALÝZA POPTÁVKY PO CATERINGOVÝCH SLUŽBÁCH.....	59
8.3	SWOT ANALÝZA	64
8.3.1	Analýza vnitřního prostředí (silných a slabých stránek).....	65
8.3.2	Analýza vnějšího prostředí (příležitostí a hrozeb)	67
9	DOPORUČENÍ PRO VYBRANÝ PODNIK SLUŽEB	69
	ZÁVĚR	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	73
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	76
	SEZNAM OBRÁZKŮ	77
	SEZNAM TABULEK.....	78
	SEZNAM PŘÍLOH.....	79

ÚVOD

Ve světě si lze všimnout neustálého vývoje služeb cestovního ruchu. Služby se staly klíčovým faktorem pro rozvoj mnoha ekonomik a představují významnou část celosvětového HDP. Stále více společností se zaměřuje na poskytování služeb, které jsou přizpůsobené individuálním potřebám zákazníků a nabízejí vyšší kvalitu a komfort. V dnešním konkurenčním prostředí je velmi žádoucí, aby podniky v oblasti cateringových služeb neustále sledovaly trendy a snažily se o maximální spokojenost svých zákazníků. Díky tomu mohou rychle reagovat na případné změny v konkurenčním prostředí a udržet si své postavení na trhu díky získané konkurenční výhodě. Toho lze dosáhnout pravidelným zpracováváním analýz na konkurenceschopnost podniku v dané oblasti podnikání.

Téma analýza konkurenceschopnosti cateringových služeb ve vybraném regionu bylo autorem zvoleno z důvodu absolvování odborné praxe v podniku Bistrotéka Valachy. Během této stáže bylo analyzováno její konkurenční prostředí s cílem posoudit možnost vstupu na trh s cateringovými službami.

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení klíčových faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost vybraného podniku služeb, navržení jejího zlepšení a zvážení rozšíření stávající nabídky o nové odvětví podnikání. Bakalářská práce je rozdělena na dva samostatné celky, které však na sebe navazují. Teoretická část je zpracována literární rešerší z oblasti cestovního ruchu, služeb cestovního ruchu, cateringových služeb, konkurence a vybraných analytických metod, které v praktické části zanalyzují konkurenceschopnost zvolené společnosti. Teoretická část je zakončena jejím shrnutím. Praktická část bakalářské práce se již zabývá konkrétním popisem podniku Bistrotéka Valachy, který spadá do skupiny HP TRONIC a sídlí v Obchodním domě ve Zlíně. Díky propojenosti několika provozů lze tento podnik považovat za velmi flexibilní. Následně byly prakticky zpracovány zvolené analytické metody. Porterův model pěti sil je jedním z nevýznamnějších nástrojů, které je vhodné použít pro analýzu konkurenčního prostředí. Vnitřní a vnější prostředí přímo vybraného podniku služeb, tedy Bistrotéky Valachy, je zhodnoceno pomocí SWOT analýzy. Poslední analytickou metodou je zkoumána reakce poptávky na nabídku cateringových služeb ve městě Zlín. Sběr dat je proveden pomocí osobního dotazování, tedy rozhovoru s jednotlivými oslovenými respondenty samostatně. Praktická část je zakončena navržením doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti vůči jiným podnikům a zda vstoupit na trh s cateringovými službami v rámci celé České republiky.

CÍLE A METODY PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku služeb včetně doporučení, zda vstoupit na trh s poskytováním cateringových služeb po celé České republice. Jedná se o společnost Bistrotéka Valachy, která má sídlo v Obchodním domě ve Zlíně. Tento podnik spadá do skupiny HP TRONIC.

Tohoto cíle bude dosaženo zpracováním zvolených analytických metod. První z nich je analýza Porterův model pěti sil, která zanalyzuje konkurenční prostředí podniku Bistrotéka Valachy ve vztahu k přímé a nepřímé konkurenci. Následovat bude metoda osobní dotazování neboli rozhovor. Pomocí této analýzy dojde ke zjištění, jak poptávka reaguje na nabídku cateringových služeb ve městě Zlín a jaká kritéria jsou pro ni důležitá při výběru společnosti zajišťující požadovaný catering. Na závěr budou využitím SWOT analýzy zhodnoceny vnitřní a vnější faktory ovlivňující podnik Bistrotéka Valachy vzhledem ke zvažování možnosti vstupu na trh s cateringovými službami.

Na základě zpracovaných analýz budou navrženy doporučení na zlepšení konkurenceschopnosti podniku Bistrotéka Valachy a rozšíření stávající nabídky o nové odvětví podnikání.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CESTOVNÍ RUCH

Cestovní ruch jako celosvětový obor se díky stoupajícímu zájmu populace neustále vyvíjí. V zásadě lze rozlišit na čtyři základní hlediska, která cestovní ruch definují jako souhrnný sociální jev zahrnující aktivity účastníků turismu, které mohou být provozovány v zařízeních s konkrétními službami.

1. **Turista** – Jeho hlavním cílem je volba správné destinace, kde je schopen, díky vyhovujícím zvoleným aktivitám, uspokojit své duševní i fyzické potřeby.
2. **Zařízení služeb** – Motivací podniku realizovat se v cestovním ruchu, pomocí nabízení odpovídajících služeb a zboží, je příležitost dosáhnout požadovaného zisku.
3. **Správa turistických oblastí či zemí** – Politický systém v cílové oblasti cestovního ruchu se zabývá otázkami týkajícími se především narůstajícího příjmu jak z domácí, tak cizí měny účastníků cestovního ruchu.
4. **Místní obyvatelstvo** – Zahraniční turisté a místní obyvatelé mohou řešit dopady vzájemné interakce, které lze považovat buď za přínosné, nebo škodlivé, ve výjimečných případech za obojí. Cestovní ruch ovlivňuje jak kulturu místního obyvatelstva, tak jejich zaměstnanost, která jim může přinést nové pracovní příležitosti. (Goeldner a Ritchie, 2014, s. 3-5)

Dagmar Jakubíková v kapitole vymezení pojmu a význam cestovního ruchu knihy *Marketing v cestovním ruchu* 2. vydání (2012, s. 18-19) definuje cestovní ruch jako celou řadu činností, které se zabývají organizovaným pohybem lidí z jednoho místa na druhé, a to s cílem relaxace, zábavy, poznávání nových kultur, tradic a přírodních krás. Cestovní ruch zahrnuje služby, jako je ubytování, stravování, doprava a zábava, které jsou poskytovány turistům v místě destinace. Cestovní ruch je také důležitý pro rozvoj regionů navštěvovanými turisty a může mít pozitivní vliv na ekonomický růst a zaměstnanost. Nicméně, cestovní ruch musí být řízen a regulován tak, aby byl udržitelný a chránil místní kulturu a přírodní a kulturní dědictví.

Dle klasifikace CZ-NACE nelze cestovní ruch považovat za „bílý průmysl“, jelikož toto odvětví nespadá do průmyslových činností definovaných v sekcích B, C, D a E. (Jakubíková, 2012, s. 18)

Dle Dluhošové Radmily (2017, s. 7) se cestovní ruch stal populární volnočasovou aktivitou lidí všech sociálních skupin a národností. Jedná se o rychle rostoucí odvětví, které má vliv

na ekonomiku a zaměstnanost mnoha zemí, jelikož turisté představují velkou část světového obchodu se službami.

Cestovní ruch lze v zásadě rozdělit na dvě formy. Pro mnohé je cestovní ruch forma zábavy či relaxace, kterou provozují během svého volna nebo v důchodu. Stovky milionů lidí se každoročně vydá na různé typy výletů, z nichž mají především příjemné vzpomínky. Avšak miliony dalších lidí je v odvětví cestovního ruchu zaměstnáno. Zaměstnání může být buď krátkodobé, jako je letní brigáda, nebo se může jednat o dlouhodobý úvazek, který může být zakládán na rozsáhlejších zkušenostech. Je nutné podotknout, že cestovní ruch nabízí také příležitost založit si vlastní podnikání. Často se může toto podnikání stát součástí životního stylu jednotlivce či skupiny. (Robinson, Lück a Smith, 2020, s. 4)

Burkart a Medlik (1981) se jako první pokusili akademicky identifikovat klíčové charakteristiky odvětví cestovního ruchu.

- Cestovní ruch se zabývá pohybem lidí do určité destinace a jejich pobytem v cíli cesty.
- Každá aktivita cestovního ruchu má dva prvky – cesta do místa určení a pobyt v destinaci, včetně veškerých činností, které lidé během svého pobytu podnikají.
- Cestování a pobyt v destinaci se většinou odehrává mimo místo trvalého bydliště.
- Obvykle se jedná o dobu stanovenou ve dnech, týdnech či měsících. (Robinson, Lück a Smith, 2020, s. 26-27)

V roce 1991 v Ottawě vznikla mezinárodně uznávaná definice cestovního ruchu, která vzešla v platnou na konferenci Světové organizace cestovního ruchu (UNWTO) a zní následovně: „*Cestovní ruch je činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa mimo její běžné životní prostředí, a to na dobu kratší, než je stanovena, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávání výdělečné činnosti v navštíveném místě.*“ (Beránek, 2013, s. 15)

1.1 Typologie cestovního ruchu

Turismus neboli cestovní ruch lze popsat několika způsoby, které odlišují jeho různé podoby. Typy cestovního ruchu jsou založeny především na čtyřech kategoriích. Jedná se o zeměpisnou polohu místa destinace členící se na městský cestovní ruch, venkovský cestovní ruch a cestovní ruch ve střediscích turismu. Dále se cestovní ruch dělí dle typu vykonávané aktivity během výletu. Zde lze například zařadit kulturně poznávací cestovní ruch, eko

cestovní ruch, rekreační cestovní ruch, sportovní cestovní ruch, kongresovou turistiku, společenský cestovní ruch nebo dark turismus. Rozdělení na domácí, příjezdový a výjezdový cestovní ruch spadá do kategorie místa poptávky ve vztahu ke sledované zemi. Poslední skupinu typologie cestovního ruchu lze charakterizovat jako způsob organizace výletu včetně počtu turistů. Je rozlišován organizovaný a neorganizovaný cestovní ruch a individuální a skupinový cestovní ruch. (Inkson a Minnaert, 2018, s. 40-43)

Palatková a Zichová (2014, s. 19-26) rozšiřují členění turismu ještě o další čtyři kritéria. Těmi jsou vztah k platební bilanci státu, plátce nákladů, věk účastníků cestovního ruchu a délka pobytu. Platební bilance se člení na aktivní a pasivní. Dle plátce nákladů souvisejících s turismem lze cestovní ruch rozdělit na komerční a sociální. Turismus dle věku účastníků je možné diferencovat na děti, mládež, rodiny s dětmi, osoby v produktivním věku a seniory. Zda se jedná o jednodenní, krátkodobý nebo dlouhodobý cestovní ruch definuje poslední kategorie délka pobytu.

Nejrozšířenější typologii cestovního ruchu popisuje ve své knize Dagmar Jakubíková (2012, s. 19-20). Klasifikační hlediska cestovního ruchu jsou rozepsána celkem do 13 kategorií. Níže v tabulce 1 jsou uvedeny všechny kategorie včetně podrobnějšího rozdělení.

Tabulka 1 Klasifikační hlediska typologie cestovního ruchu (Jakubíková, 2012)

KLASIFIKAČNÍ HLEDISKO	ČLENĚNÍ
Základní členění	<ul style="list-style-type: none"> • Domácí • Zahraniční (výjezdový, příjezdový, tranzitní)
Motivace účasti (cíle cesty)	<ul style="list-style-type: none"> • Rekreační • Kulturně poznávací • Vzdělávací • Společenský (přátelé, známí, společenské akce, klubový turismus) • Sportovní • Náboženský • Zdravotní a léčebný • Motivy: svatba, oslava výročí, dobrodružství, nevšední zážitky, nákupy, politické systémy, vojenské akce aj.
Platební bilance státu	<ul style="list-style-type: none"> • Zahraniční cestovní ruch – aktivní • Zahraniční cestovní ruch – pasivní
Délka pobytu	<ul style="list-style-type: none"> • Krátkodobý

	<ul style="list-style-type: none"> • Střednědobý • Dlouhodobý
Způsob organizace	<ul style="list-style-type: none"> • Organizovaný • Neorganizovaný
Počet účastníků	<ul style="list-style-type: none"> • Individuální (1 osoba, rodina) • Skupinový
Věk účastníků	<ul style="list-style-type: none"> • Mládež • Rodiny s dětmi, dospělí • Senioři
Způsob financování	<ul style="list-style-type: none"> • Komerční • Sociální
Prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Město • Venkov • Střediska cestovního ruchu • Lázně
Intenzita turistických proudů	<ul style="list-style-type: none"> • Stálá • Sezónní • Mimosezónní
Způsob ubytování	<ul style="list-style-type: none"> • Ubytovací zařízení (hotely, motely, penziony, hostely, botely aj.) • Kempy • Chaty a chalupy • Ubytování v soukromí
Dopravní prostředky	<ul style="list-style-type: none"> • Silniční individuální – automobil, motocykl, kolo • Autobusová, autokarová • Železniční • Lodní • Letecká • Kombinovaná • Vertikální • Městská hromadná doprava
Stravování	<ul style="list-style-type: none"> • Individuální • Společné • Intenzita: snídaně, polopenze, plná penze, all inclusive

2 SLUŽBY CESTOVNÍHO RUCHU

Lze konstatovat, že služby ve světě zažívají stále velký rozmach. Lidem přestávají stačit produkty každodenní obvyklé spotřeby, a proto vyhledávají neustále nové služby a různé formy zážitků. V posledních letech se také povídá o fenoménu zvaném „zážitková ekonomika“. Avšak ne všechny služby mají za cíl poskytnout zážitek, většina z nich jsou součástí každodenního života lidí. Proto je důležité brát v úvahu úlohu služby a zbytečně neklást velký důraz na případný zážitek z ní. (Hazdra, 2013, s. 20-21)

Služba je činnost nabízená jednou stranou straně druhé a spadá do kategorií produktu. V marketingu se pojem „produkt“ používá jako nadřazená kategorie pro službu. Hlavní rozdíl mezi produktem a službou spočívá v tom, že produkt má hmotný charakter přinášející zákazníkovi požadovanou hodnotu, zatímco služba je činnost poskytující potěšení zákazníkovi. S tím samozřejmě souvisí služby cestovního ruchu, které mají za cíl uspokojit především potřeby účastníků turismu. (Schwartzhoffová, 2013, s. 13-21) Tyto služby mohou poskytovat jak jednotlivci, tak společnosti a to buď za účelem zisku či nikoliv. Za největšího poskytovatele služeb, tedy co se týče objemu, se téměř ve všech zemích považuje stát. Do těchto služeb veřejného sektoru spadá především vzdělávání, zdravotní a sociální péče, bezpečnost obyvatel a ochrana státu nebo uplatňování právních norem a rozhodnutí orgánů státní moci v konkrétních případech. Naproti tomu soukromý sektor nabízí již konkrétní soubor služeb konečným zákazníkům a profituje za to odpovídající zisk. (Vašítková, 2014, s. 14-15)

V oblasti ekonomické teorie a praxe se však termín „služba“ používá i pro činnosti související s hmotnými výrobky. Jedná se například o udržení kvality produktu, opravu a údržbu statku nebo balení předmětu v poslední fázi výrobního procesu. (Tučková, 2013, s. 14)

Adam Hazdra (2013, s. 40-41) přirovnává poskytnutí služby k procesu stavění domu. Tento proces rozděluje na čtyři hlavní oblasti. První z nich je přínos. Na začátku je nedůležitější vědět, komu bude dům sloužit. Je proto žádoucí znát nejlépe osobně zákazníka a co mu služba přinese. Další oblast je tvořena použitelností. Služba musí být zřetelná, cenově i časově dostupná a snadná na použití. Dále by se zákazníci v tomto domě měli cítit komfortně, což zajišťuje komplexita. Dům by měl být vhodně vybavený tak, aby poskytl zákazníkům všechna místa důkladně promyšlená do detailu. V neposlední řadě je důležitou

součástí empatie. Dům je stavěn pro lidi, a proto kvalitu služby podporuje otevřená a upřímná komunikace se zákazníky.

2.1 Design služeb

Nový pohled na služby v oblasti řízení a marketingu definuje nová disciplína design služeb. (Hazdra, 2013, s. 58) Service Design Network je přední neziskovou institucí pro odborné znalosti v oblasti design služeb. Birgit Mager, vedoucí organizace Service Design Network, popisuje design služeb jako choreografii procesů, technologií a interakcí v rámci komplexních systémů s cílem spoluvytvářet hodnotu pro příslušné zúčastněné strany. Zjednodušeně řečeno využívá design služeb postupy a metodiky designu s cílem vytvořit služby, které jsou užitečné, použitelné a žádoucí z pohledu uživatele a konkurenceschopné z pohledu poskytovatele. (Meet Birgit Mager, President of the Service Design Network, 2015)

Marc Stickdorn (2018, s. 19-20) definuje design služeb jako nástroj, který může pomoci vyřešit některé důležité výzvy, kterým organizace čelí. Je to vlastně o zákaznických zkušenostech, inovacích a spolupráci. Ve své knize uvedl několik definicí vysvětlujících pojem design služeb. Velmi kreativně definuje pojem „design služeb“ strategická designová agentura 31Volts. Když máte dvě kavárny hned vedle sebe, které prodávají úplně stejnou kávu za úplně stejnou cenu, design služeb je to, co vás nutí chodit do jedné a ne do druhé, často se tam vracet a vyprávět o ní svým přátelům.

Design služeb pomáhá organizacím vidět jejich služby z pohledu zákazníka. Jedná se o přístup k navrhování služeb, který vyvažuje potřeby zákazníka s potřebami podniku a jehož cílem je vytvořit bezproblémové a kvalitní služby. Design služeb má kořeny v designovém myšlení a přináší do zlepšování služeb a navrhování nových služeb kreativní proces zaměřený na člověka. Prostřednictvím metod spolupráce, které zapojují jak zákazníky, tak týmy poskytující služby, pomáhá design služeb organizacím získat skutečné porozumění jejich službám, což umožňuje komplexní a smysluplné zlepšení. (How many service designers does it take to define Service Design?, 2015)

2.2 Vlastnosti služeb

Ve vztahu k cestovnímu ruchu jsou definovány následující základní vlastnosti služeb:

- Nehmotnost

- Nedělitelnost
- Proměnlivost
- Pomíjivost

2.2.1 Nehmotnost

Nehmotnost je úplně nejzákladnější vlastnost služby, na kterou následně navazují její další znaky. Díky této vlastnosti mají zákazníci při výběru a hodnocení služeb větší míru nejistoty než při výběru zboží. Zákazník si předem nemůže službu a některé její vlastnosti vyzkoušet. Například spolehlivost či důvěryhodnost se projeví až během spotřeby služby. Z toho vyplývá potřeba posílit marketingový mix služeb o materiální prostředí a vytvořit tak silnou značku nebo obchodní jméno společnosti poskytující konkrétní služby. Na nehmotnost služeb by mělo vedení společnosti reagovat snížením složitosti poskytování služby a zdůrazněním hmotného podnětu, využitím osobního doporučení a zaměřením se na kvalitu služeb pomocí značky nebo vhodného certifikátu. (Vašítková, 2014, s. 16-17)

Pro zákazníka je velmi těžké porovnat a vyhodnotit konkurenční služby před samotným nákupem a realizací. A jelikož je s rozhodováním o nákupu služby spojeno jisté riziko týkající se vynaložení určitého objemu finančních prostředků, lze za prvořadé rozhodovací kritérium považovat právě cenu dané služby. (Palatková a Zichová, 2014, s. 63)

2.2.2 Nedělitelnost

Tato vlastnost je typická především pro služby osobní, jelikož je při jejich spotřebě požadována osobní účast zákazníka. (Palatková a Zichová, 2014, s. 64) Je tedy žádoucí, aby k čerpání zážitku ze služby došlo v místě a čase dohodnutém mezi poskytovatelem služby a spotřebitelem. Z této skutečnosti plynou pro obě zúčastněné strany jistá pozitiva. Podnikatelé mohou během poskytování služby ihned reagovat na specifické požadavky zákazníků. Po dokončení služby také mohou zjistit, klidně formou krátkého rozhovoru, jak byl zákazník s realizací služby spokojen. Tento fakt dává poskytovatelům služeb prostor být poměrně přizpůsobivý a rychle reagovat na přicházející přání při samotné tvorbě služby. (Tučková, 2013, s. 16-17)

Dle Dagmar Jakubíkové et al. (2019, s. 195) má nedělitelnost jasně danou strukturu sestávající z přípravy, průběhu a zakončení. Je proto patrné, že služba je časově ohraničený proces, během kterého je možné dosáhnout požadovaného prožitku.

2.2.3 Proměnlivost

Podle Palatkové a Zichové (2014, s. 64) hraje u proměnlivosti, též heterogenity či variability, klíčovou roli lidský faktor, jak na straně poskytovatelů, tak i zákazníků. Z důvodu velkého počtu lidí využívajících různé služby se projevují problémy s měřením jejich kvality, zejména pokud jde o subjektivní aspekty, jako jsou například dojmy. Standardy kvality poskytovatelů ovlivňuje i faktor očekávání ze strany zákazníků, jelikož právě jejich správné dosažení je nejdůležitějším ukazatelem kvality služeb.

Lze konstatovat, že při poskytování služby záleží na místě, čase a způsobu, jakým jsou služby poskytovány. Výslednou úroveň poskytnuté služby také ovlivňuje osoba, kterou službu poskytuje, jelikož ne každý pracovník podává stejný standard. Pro odstranění těchto problémů se doporučuje zaměstnance neustále vzdělávat, popřípadě zjišťovat spokojenost zákazníků hned při poskytování služby. (Jakubíková et al., 2019, s. 194)

Jelikož služby mají vlastnost nehmotnou a proměnlivou, je téměř nemožné si je zajistit udělením patentu. Proto není pro poskytovatele služeb složité vstoupit na trh. Jedná se však o vysoce konkurenční prostředí. (Vašítková, 2014, s. 19)

2.2.4 Pomíjivost

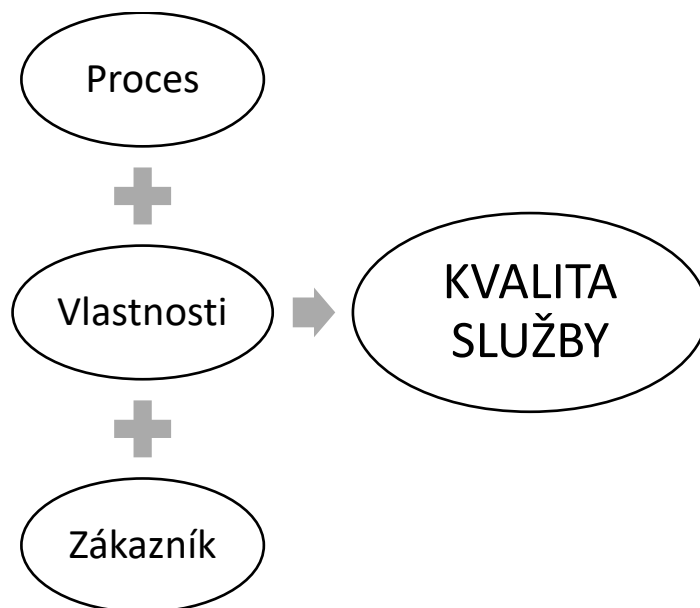
Služby jsou velmi pomíjivé, jelikož je nelze skladovat a ani připravit předem, což se týká i času potřebného pro jejich poskytnutí. Pokud je poptávka po službách stabilní, nestává se pomíjivost překážkou. Nicméně, pokud se poptávka mění, lze využít marketingový mix a správnou kombinaci jednotlivých prvků k řízení návštěvnosti. To může zahrnovat například cenové odlišnosti nebo přilákání zákazníků pomocí speciálních nabídek služeb mimo hlavní sezónu nebo dny, které nejsou tak oblíbené pro jejich využití. (Jakubíková et al., 2019, s. 194) Lze tedy říct, že správné zkoordinování poptávky s nabídkou významně ovlivňuje adaptabilitu cen služeb. Touto problematikou se zabývá především marketingové oddělení. (Vašítková, 2014, s. 19)

2.3 Kvalita služeb

Skvělá služba se pozná v momentě, kdy v lidech vyvolá touhu si absolvovaný prožitek zopakovat. Služby usnadňují život nám všem, a proto není zarážející jejich každodenní využívání v jakékoliv formě. Mnozí si ani neuvědomují, že lidé služby běžně poskytují někomu jinému. Nejčastěji se každodenní život týká služeb v oblasti stravování, domácnosti, vzdělávání nebo volného času. Záleží na každém jedinci, co do těchto oblastí zahrne a bude

považovat za nejdůležitější. Pokud budou služby myslet na zákazníka, lze díky tomu přispět ke zvýšení úrovně služeb, což může ovlivnit kvalitu života každého z nás. (Hazdra, 2013, s. 12-13)

Schopnost uspokojit potřeby zákazníka je základním faktorem, který určuje kvalitu služby. Definice kvality služby je tedy výsledkem toho, jak uspokojivě služba splní očekávání zákazníka. Proto je zákazník ten, kdo určuje, zda je služba kvalitní či nikoliv. Nicméně, celková kvalita služby zahrnuje také její charakteristické rysy a proces, kterým služba prochází před samotnou spotřebou zákazníkem. (Holešinská, 2022, s. 151)



Obrázek 1 Faktory kvality služby (vlastní zpracování)

Internet a internetové vyhledávání se stalo trendem dnešní doby. Je velmi jednoduché zjistit nespočet informací o kvalitě poskytovaných služeb právě na internetu. Lidé se v online prostředí snadněji podělí s ostatními o své vlastní zážitky a pocity ze služby. Není to však výhodné pouze pro potencionální zákazníky, ale také pro podniky poskytující různé služby, jelikož tak mohou zjistit, co si opravdu zákazníci o jejich službách myslí a jak je hodnotí. Díky tomu mohou zvyšovat kvalitu svých poskytovaných služeb, aby zákazníci byli co možná nejspokojenější. (Hazdra, 2013, s. 28-29)

Světová organizace cestovního ruchu UNWTO v roce 2003 zveřejnila definici popisující kvalitu jako: „výsledek procesu, který vede k uspokojení všech legitimních potřeb, požadavků a očekávání zákazníka, týkajících se produktu služeb, a to za přijatelnou hodnotu v souladu se vzájemně akceptovanými smluvními podmínkami a určujícími kvalitativními determinanty, jakými jsou bezpečnost, hygiena, dostupnost služeb cestovního ruchu,

transparentnost, autenticita a harmonie turistických aktivit s lidským a přírodním prostředím“. (Rašovská a Ryglová, 2017, s. 44)

3 CATERINGOVÉ SLUŽBY

Catering se v České republice začal intenzivněji vyvíjet až po roce 1989, kdy tyto služby poskytovaly již vzniklé specializované cateringové společnosti. K poskytnutí těchto služeb využili buď vlastní prostory, kde pořádali různé společenské akce formou banketu či rautu, nebo zajistili catering mimo jejich provozovnu. Provoz stravovacího zařízení samozřejmě vyžaduje dodržování daných legislativních předpisů a právních norem. Předpisy se týkají především hygieny, která je důležitá pro ochranu zdravotní nezávadnosti. Jako příklad lze uvést vyhlášku Ministerstva zdravotnictví č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných a právní normu ČSN EN ISO 22000 Systém managementu bezpečnosti potravin, která je uzpůsobena pro společnosti v potravinovém řetězci. (Jeřábek, Šefčík a Málek, 2018, s. 12-13)

Cestovní ruch a zejména pak sektor stravovacích či cateringových služeb byl jedním z odvětví nejvíce postižených krizí pandemie Covid-19. Ve snaze minimalizovat dopady pandemie musely vlády mnoha zemí světa učinit obtížná rozhodnutí. I přesto mnoho autorů v posledním desetiletí analyzovalo stravování mimo domov ekonomickým přínosem. Cateringové služby, stejně jako cestovní ruch, jsou považovány za jeden z faktorů stimuluje hospodářský růst zemí, což může pomoci překonat nepříznivé ekonomické dopady pandemie Covid-19 právě na stravovací služby. Lze konstatovat, že v současné době postpandemická ekonomika roste a zrychluje se. Ovšem výdaje domácností v odvětví stravovacích služeb závisí na jejich finančních možnostech a také na mnoha makroekonomických, politických, ekonomických a sociálních faktorech. Mezi tyto faktory lze například zařadit HDP země, její míra nezaměstnanosti, situace na trhu práce, změny ve struktuře domácností, stárnutí společnosti, politické změny či dostupnost služeb a jejich cenová hladina. A právě tyto determinanty ovlivňují jednotlivce či skupiny v rozhodování ohledně využití cateringových služeb. (de Esteban Curiel, Antonovica a Rodríguez Herráez, 2023)

Robinson, Lück a Smith (2020, s. 157-162) definují, že jednou ze zvláštních forem cateringových služeb, která je pro cestovní ruch obzvláště důležitá, je řada cateringových společností, které připravují a dodávají jídlo a nápoje pro letecké společnosti, trajektové společnosti a vlakovou dopravu. Některé z těchto společností se staly globálními korporacemi, které lze nalézt na mnoha letištích po celém světě. Jako příklad lze uvést společnost LSG Sky Chefs. Na základě této informace lze tvrdit, že ačkoliv se většina

stravovacích zařízení nenachází v turisticky atraktivních lokalitách, cestovní ruch by bez stravovacích služeb nemohl existovat.

3.1 Definice cateringu

Zabezpečování cateringových služeb je podnikatelská činnost zaměřená především na zisk a je poskytována jak hotelovým, tak i gastronomickým podnikem, popřípadě speciálně zaměřenou společností na catering. Pojem catering se však často zaměňuje s pojmem banketní služby. Zatímco náplní cateringu je zajišťování občerstvení v podobě jídla i pití včetně kompletního servisu, nejmodernějších technologií, kvalifikovaných pracovníků a doprovodného programu, banketní služba poskytuje za úplatu pouze nápoje a pokrmy. Catering lze zabezpečit podle speciálních požadavků zákazníka v podstatě kdekoliv, avšak musí být respektována jistá hygienická pravidla. (Jeřábek, Šefčík a Málek, 2018, s. 60-61)

Cateringové služby uspokojují potřeby spotřebitelů spojené nejen s požadavky na stravování, ale také s vyplněním volného času stráveného s rodinou a přáteli. (de Esteban Curiel, Antonovica a Rodríguez Herráez, 2023)

Burešová (2014, s. 84-85) uvádí, že s ohledem na specifické vlastnosti cateringových služeb je vždy každá služba jednotlivým zákazníkům poskytnuta odlišně, i přestože se jedná o stejný typ akce. Proto je žádoucí ke každému klientovi přistupovat individuálně a vytvořit mu služby na míru. Je však vhodné mít vytvořeno pár variant menu pro názornou ukázkou, co vše dokáže cateringová společnost připravit.

3.2 Členění cateringových služeb

Cateringové služby lze rozlišit dle několika kritérií:

a) Podle místa realizace akce

- On-premise catering – Jedná se o akce pořádané v rámci jednoho objektu (nejčastěji gastronomického), který disponuje jak vnitřním, tak venkovním prostranstvím.
- Off-premise catering – Cateringová společnost zajišťuje catering mimo vlastní prostory. Může se jednat o akce konané v soukromých prostorách zákazníků, ve firemních prostorách nebo v objektech sportovních a kulturních. Lze také poskytovat nápoje a pokrmy v dopravních prostředcích nebo při organizovaných kulturních a společenských akcích.

- Home delivery – V překladu lze definovat jako donáškovou službu. V dnešní době se dostala do povědomí velké většiny z nás a i přestože se tato služba nedá porovnat s velkými cateringovými agenturami, může velmi zpestřit nabídku služeb gastronomických zařízení.
- Zdravotní catering – Tento druh cateringu se především uplatňuje v nemocnicích a soukromých zdravotnických klinikách, kde je zapotřebí přizpůsobit sortiment pokrmů a nápojů dle speciálních požadavků klientely na konkrétní diety.

b) Podle převažujícího prostředí

- Interní prostory – Cateringová služba je poskytována uvnitř objektu, tj. hotel, restaurace apod.
- Externí prostory – Lze definovat také jako „open air“, kdy je catering zabezpečován mimo objekt a to například na zahradě, náměstí, sportovišti, v parku či ve volném prostranství.

c) Podle cílové skupiny zákazníků

- Korporátní – vzdělávací programy, semináře, firemní večírky, konference, školení, jubilea společnosti apod.
- Politické – mezinárodní setkání, diplomatické schůzky, setkání nejvyšších představitelů států
- Akademická veřejnost – semináře, kongresy, konference, vědecky zaměřené schůze
- Privátní – rodinné oslavy, svatby, promoce, srazy absolventů, narozeninové party, výroční oslavy, oslava svátků, smuteční hostina
- Společenské – festivaly, koncerty, kulturní události, divadelní představení, výstavy, vernisáže, módní přehlídky, slavnosti měst a obcí
- Náboženské události – poutě, církevní svátky
- Sportovní – olympijské hry, sportovní utkání, turnaje, závody, mistrovství (Jeřábek, Šefčík a Málek, 2018, s. 62-64)

d) Podle způsobu stolování

- Slavnostní oběd, banket, slavnostní večerní představení
- Recepce – Též lze nazvat jako hostina s nabídkovými stoly nebo raut, ovšem tento název je typický pouze pro Českou republiku a německy mluvící země.
- Cocktail party
- Společenské setkání čiše vína
- Garden party – Lze uspořádat na různá témata, jako jsou narozeniny, firemní nebo vánoční večírek. Nabídku cateringu je možné pojmout ve stylu banketu, rautu, gala večeru či cocktailu.
- Beer nebo wine party (Burešová, 2014, s. 82)

4 KONKURENCESCHOPNOST

Konkurenční boje na trhu neustále ovlivňují schopnost společnosti najít a udržet si svou konkurenční výhodu. Lze konstatovat, že pokud by konkurence neexistovala, není nutné vytvářet ani odpovídající strategii. (Magretta, 2012, s. 18) Jistou soutěživost v lidech vyvolává nabízení kvalitnějších služeb a produktů. Tato soutěživost roste v momentě, kdy se na trhu objevují stejné nebo podobné produkty od více společností. Stává se však nezbytnou, pokud je poptávka menší než nabídka. (Veber, 2016, s. 15)

4.1 Vymezení pojmu

Konkurenceschopnost spočívá ve dvou základních pojetích. Aktivní pojetí si zakládá na uplatnění podniku v daném odvětví podnikání v porovnání s ostatními společnostmi. Na druhou stranu pasivní pojetí definuje schopnost čelit podnikům se stejným nebo podobným podnikatelským záměrem. Za pomoci těchto přístupů je žádoucí udržet si minimální konkurenceschopnost na trhu, avšak s cílem ji neustále zlepšovat. (Veber, 2016, s. 15)

Magretta (2012, s. 25) definuje podstatu konkurence jako budování unikátní hodnoty, která nestojí na neustálém předhánění se s konkurenty. A k tomu je zapotřebí využít vhodné analytické nástroje a strategii. Vedoucí pracovníci v organizacích si musí uvědomit, že existují dva zásadně odlišné přístupy k soutěžení a to být nejlepší a být jedinečný. Nesprávné rozhodnutí může vést k nezdravému soupeření, které ve většině případech znamená neúspěch. Naproti tomu správné rozhodnutí podporuje zdravou konkurenci a zdokonalování, což pomáhá společnosti růst. Blíže jsou tyto přístupy popsány v bodech v tabulce č. 2.

Tabulka 2 Přístupy ke konkurenci (Magretta, 2012)

BÝT NEJLEPŠÍ	BÝT JEDINEČNÝ
Být jedničkou	Dosahovat vyšší návratnosti
Soustředit se na tržní podíl	Soustředit se na zisky
„Nejlepším“ zákazníkům poskytovat „nejlepší“ produkt	Uspokojovat rozmanité potřeby cílových zákazníků
Konkurovat prostřednictvím napodobování	Konkurovat prostřednictvím inovací
NULOVÝ SOUČET	KLADNÝ SOUČET
Závod, v němž nemůže nikdo zvítězit	Mnoho různých vítězů, mnoho disciplín

Vzhledem k širší záběru a velkému množství odlišných úhlů pohledů je nemožné konkurenceschopnost definovat jednou obecně přijímanou charakteristikou. Konkurenceschopnost se rozlišuje v závislosti na úrovni podniků (mikroúroveň), na úrovni regionu a odvětví (meziúroveň) nebo na úrovni země (makroúroveň). V případě užšího pojetí se jedná již o konkrétní zaměření podniku a jeho efektivitu. Se zaměřením na cestovní ruch je konkurenceschopnost definována jako schopnost efektivního využití a rozvoje turistického potenciálu s cílem zvýšit počet návštěvníků, výnosy a HDP a současně respektovat principy udržitelného rozvoje. Tato schopnost zahrnuje i uspokojení potřeb návštěvníků co nejlepším možným způsobem. (Palatková a Zichová, 2014, s. 86-87)

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj zveřejňuje všeobecně uznávanou definici mezinárodní konkurenceschopnosti, která zní následovně: „*Schopnost produkovat zboží a služby, které ob stojí v testu mezinárodní konkurence, a zároveň schopnost udržovat nebo zvyšovat reálný HDP.*“ (Veber, 2016, s. 18)

4.2 Konkurenční výhoda

Pro podnik, který chce být konkurenceschopný, je důležitá jeho komparativní výhoda v podobě konkrétní přednosti oproti jiným subjektům. Tuto výhodu je možné nazvat také jako konkurenční výhodu, pokud je relevantní vzhledem k danému odvětví a trhu. V případě konkurence mezi produkty jsou k dispozici Porterovy generické strategie, které identifikují tři hlavní zdroje konkurenční výhody:

- snižování nákladů a následně prodejních cen,
- rozlišování vzhledem ke kvalitě a časové přizpůsobivosti,
- zaměření se na specifické vlastnosti požadované konkrétními uživateli. (Veber, 2016, s. 15-16)

Palatková se Zichovou (2014, s. 87-88) ještě více do detailu interpretují rozdíl mezi komparativní a konkurenční výhodou. Za exogenní, tedy neměnnou, se považuje komparativní výhoda, která definuje odlišnosti ve faktorovém vybavení a nákladech. Je zdůrazňován její přirozený vznik. Oproti tomu, konkurenční výhoda je vytvořená neboli endogenní a reflektuje schopnost využívat konkrétní zdroje společnosti efektivním, přizpůsobivým a inovativním přístupem. Aby bylo konkurenční výhody dosaženo, musí být tyto zdroje na trhu téměř nenahraditelné a nedosažitelné, těžce napodobitelné a hodnotné.

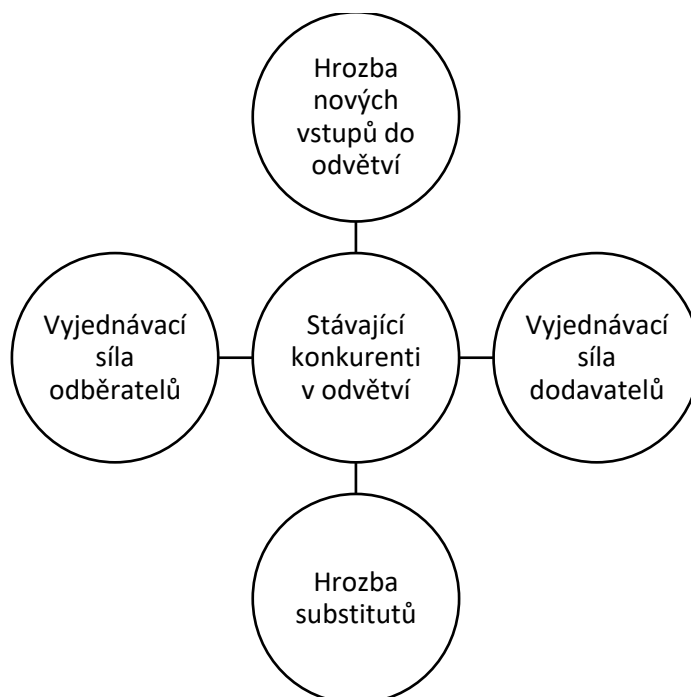
5 POUŽITÉ ANALYTICKÉ METODY V PRAKTICKÉ ČÁSTI

Konkurenceschopnost vybraného podniku služeb bude v praktické části analyzována pomocí Porterova modelu pěti sil, SWOT analýzy a vlastní analýzy s využitím metody osobního dotazování, tedy rozhovoru. Tato kapitola nejdříve popíše teorii vztahující se k vybraným analytickým metodám.

5.1 Porterův model pěti sil

Podle Michaela Portera je klíčem k dosažení dlouhodobé konkurenční výhody atraktivita daného odvětví, kterou pomocí tohoto modelu pěti sil lze analyzovat. Pět sil je definováno jako vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů, stávající konkurence, hrozba substitutů a nových vstupů do odvětví. Pro zajištění úspěchu je potřeba zaujmout vhodnou pozici, která umožní společnosti účinně reagovat na konkurenční síly nebo je dokonce obrátit ve svůj prospěch. (Palatková a Zichová, 2014, s. 88)

Magretta (2012, s. 42) konstatuje, že strukturu odvětví určuje právě těchto pět sil. Kromě toho také poskytují okamžitý přehled o fungování konkrétního odvětví, jak se v něm buduje a rozděluje hodnota a vysvětluje jeho ziskovost.



Obrázek 2 Porterův model pěti sil (vlastní zpracování)

5.1.1 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé jsou ochotni věnovat dostatek času a energie na vyjednávání s potenciálními dodavateli. (Cimbáliková, Bilíková a Taraba, 2013, s. 49) A pokud je takových odběratelů velké množství, představuje jejich vyjednávací síla významný vliv na intenzitu soupeření v odvětví. Konkurenční společnosti mohou nabízet prodloužené záruky nebo speciální služby, aby si získaly loajalitu zákazníků, kdykoli je vyjednávací síla spotřebitelů značná. Vyjednávací síla odběratelů se také zvyšuje v momentě, kdy jsou poptávané výrobky standardní nebo nediferencované. V tomto případě mohou spotřebitelé ve větší míře vyjednávat například o prodejní ceně, záruce nebo rozsahu příslušenství. Vyjednávací síla odběratelů může být nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím konkurenční výhodu. Odběratelé získávají rostoucí vyjednávací sílu za následujících okolností:

- Pokud mohou téměř bez nákladů přejít ke konkurenčním značkám nebo substitutům.
- Pokud jsou pro dodavatele obzvláště důležití.
- Pokud se dodavatelé potýkají s klesající spotřebitelskou poptávkou.
- Jsou-li informováni o výrobcích, cenách a nákladech dodavatele.
- Mají-li možnost rozhodnout se, zda a kdy výrobek koupí. (David a David, 2017, s. 232)

Při vyhodnocení vyjednávací síly kupujících je důležité brát v úvahu, že způsoby, jakými jsou produkty distribuovány, mohou být stejně důležité jako samotní koneční uživatelé. To platí zejména tehdy, ovlivňuje ji způsob distribuce samotné rozhodování o nákupu koncových odběratelů. (Magretta, 2012, s. 47)

5.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Často je v nejlepším zájmu dodavatelů i výrobců vzájemně si pomáhat přiměřenými cenami, lepší kvalitou, vývojem nových služeb, dodávkami Just-in-Time a snížením nákladů na zásoby, čímž se zvyšuje dlouhodobá ziskovost všech zúčastněných stran. V mnoha odvětvích je však ekonomicky výhodnější využívat externí dodavatele než vyrábět dané položky vlastními silami. (David a David, 2017, s. 231-232) Při rozhodování Make or Buy je potřeba brát v úvahu všechny nakupované vstupy, které se podílejí na výrobku či službě a to včetně nákladů na práci zaměstnanců. Pokud mají dodavatelé významnou vyjednávací sílu, mohou u svých odběratelů požadovat vyšší ceny za své výrobky či služby nebo si

vyjednat příznivější podmínky. Obě tyto varianty omezují nárůst ziskovosti daného odvětví. (Magretta, 2012, s. 48-49)

5.1.3 Stávající konkurence

Zde platí pravidlo, že čím vyšší bude stupeň rivality mezi stávající konkurencí, tím nižší bude ziskovost. Vytvářená hodnota soupeřících podniků se ztratí v momentě, kdy jsou donuceni kvůli rivalitě snížit ceny nebo zvýšit náklady z důvodu investic do konkurenčního jednání. Společnosti mohou často soupeřit v oblasti cen nabízených produktů či služeb, marketingových investic, rozšíření své stávající nabídky nebo zlepšení dosavadního přístupu k zákazníkům. Soupeření v oblasti cen bývá často pro podniky nejničivější, jelikož se hlavním cílem těchto společností stává záměr být nejlepší. (Magretta, 2012, s. 54-55)

Soupeření mezi konkurenčními firmami je obvykle nejsilnější z pěti konkurenčních sil. Strategie uplatňované jednou firmou mohou být úspěšné pouze do té míry, do jaké poskytují konkurenční výhodu oproti strategiím uplatňovaným konkurenčními firmami. Zde jsou shrnuty podmínky, které způsobují vysokou rivalitu mezi stávající konkurencí:

- Počet konkurenčních firem je vysoký
- Konkurenční firmy mají podobnou velikost a schopnosti
- Poptávka po výrobcích daného odvětví klesá
- Ceny výrobků nebo služeb klesají
- Zákazníci mohou snadno změnit značku
- Vysoké překážky pro opuštění trhu
- Nízké překážky pro vstup na trh
- Vysoké fixní náklady konkurenčních firem
- Výrobek se rychle kazí
- Konkurence má nadbytečnou kapacitu/zásoby
- Konkurence prodává podobné výrobky/služby (David a David, 2017, s. 230)

5.1.4 Hrozba substitutů

V mnoha odvětvích si podniky úzce konkurují s výrobcí substitučních výrobků. Přítomnost substitučních výrobků stanoví strop ceny, kterou lze účtovat, než zákazníci přejdou na

substituční výrobek. Cenové stropy se rovnají stropům zisku a intenzivnějšímu soupeření mezi společnostmi a jejich substituty. Cílem těchto substitutů je zvýšit zisk a rozšířit výrobní kapacity, stejně jako jejich prodeje a prodejní úkony. Konkurenční tlaky plynoucí ze substitučních produktů se zvyšují s tím, jak klesá relativní cena substitučních produktů a jak se snižují náklady spotřebitelů na změnu dodavatele. Konkurenční síla substitučních výrobků se nejlépe hodnotí podle toho, jak tyto výrobky pronikají do tržního podílu, a také podle plánů těchto firem na zvýšení kapacity a pronikání na trh. (David a David, 2017, s. 231)

Magretta (2012, s. 51) definuje substituty jako výrobky či služby, které uspokojují základní potřebu stejně jako produkt odvětví, akorát jiným způsobem. Jejich hrozbu lze vyhodnotit poměrem ceny a kvality a to vzhledem k výrobkům daného sektoru.

5.1.5 Hrozba nových vstupů do odvětví

Zda vstoupí noví konkurenti do odvětví či nikoliv, závisí na tom, zda jsou specifikované konkrétní překážky při vstupu na trh. Nejčastěji se bariéry týkají vysokých počátečních nákladů, legislativy a právních norem, silné image stávajících výrobků či služeb nebo ekonomických omezení. (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013, s. 48)

Nově vstupující subjekty představují pro odvětví hrozbu, která má negativní dopad na ziskovost. Tato hrozba má dva směry. Jednak vede ke zmrazení cen, protože vyšší ceny by mohly nové konkurenty přilákat ke vstupu do odvětví. A naopak současní konkurenti obvykle musí zvládat vyšší výdaje kvůli uspokojení zákazníků, což nové subjekty odrazuje z důvodu nárůstu náročnosti vstupu do odvětví. Potenciální nová konkurence se musí vypořádat s vyšší úrovní, kterou musí překonat, aby mohla úspěšně konkurovat již zavedeným subjektům. (Magretta, 2012, s. 52)

5.2 Osobní dotazování – rozhovor

Interview neboli rozhovor je vždy prováděn pouze s jedním respondentem, který odpovídá na položené otevřené otázky nebo otázky s uvedenými odpověďmi na výběr, které stanovil sám tazatel. Dotazovatel si velmi důkladně zaznamenává respondentovy odpovědi. Lze říct, že rozhovor je z hlediska času a organizace mnohem náročnější než třeba dotazník. Je žádoucí oslovit dostatečný počet spolupracujících respondentů. Než začne samotný proces dotazování, je nutné jednotlivé dotázané řádně seznámit s průběhem a veškerými požadavky týkajícími se rozhovoru. Ať dotazovatel chce nebo ne, rozhovor v sobě ukrývá několik

výhod, ale bohužel i nevýhod. I přestože dostávají respondenti jasné pokyny, jak bude probíhat rozhovor, většina z nich si může zformulovat otázky úplně jinak. Což také dost ovlivňuje fakt, že dotazovatel, ať už správným či špatným způsobem, respondenta ovlivňuje při jejich zodpovídání. Proto je na místě jednotlivé dotazovatele střídat. Jedna z nevýhod také spočívá v tom, že pro velkou většinu lidí nemusí být rozhovor z důvodu nezachování anonymity komfortní. Na druhou stranu se u této metody dotazování snižuje procento návratnosti s vyskytnutím nějakého problému. Hned na místě se totiž dotázaný může na cokoli zeptat a nechat si od tazatele případné nejasnosti dovysvětlit. Oproti dotazníku je také mnohem jednodušší si zaznamenávat odpovědi respondentů díky přehledného záznamového archu. Lze se také vyhnout zpracování úvodního textu jako v dotazníku nebo instrukcí při filtračních dotazech. (Foret a Melas, 2021, s. 52-53)

5.3 SWOT analýza

SWOT analýza je matice, která se skládá ze silných stránek (S – Strengths), slabých stránek (W – Weaknesses), příležitostí (O – Opportunities) a hrozeb (T- Threats). Silné a slabé stránky definují vnitřní prostředí a příležitosti a hrozby vnější prostředí společnosti. Výstupem této analýzy je výběr správné strategie navrhované části. (Holešinská, 2022, s. 108)

Podle Ludvíka Filipa (2019, s. 134-135) se jedná o jednu z nejrozšířenějších analytických metod, kterou je možné využít pro všechna oddělení dané společnosti. Jednotlivé oblasti SWOT analýzy lze blíže specifikovat následovně:

- Silné stránky jsou příznivé vnitřní síly, které společnosti pomáhají.
- Slabé stránky jsou nepříznivé vnitřní síly, které společnost brzdí.
- Příležitosti jsou příznivé vnější síly, které se vztahují ke konkrétní společnosti.
- Hrozby jsou nepříznivé vnější síly, které společnost nemůže ovlivnit.

Jakubíková (2012, s. 98-99) sice konstatuje, že SWOT analýza je jednoduchý nástroj pro stanovení strategického postavení společnosti ve vnitřním a vnějším prostředí, avšak ne pokaždé je správně zpracována. Při provádění SWOT analýzy je důležité vycházet ze skutečností, ze spolehlivých dat a analýz, namísto subjektivních pocitů a názorů.

5.3.1 Strategie vyplývající ze SWOT analýzy

O ofenzivní neboli S – O strategii se jedná v případě, kdy dochází k využití vnitřních silných stránek a externích příležitostí. W – O strategie využívá příležitosti z vnějšího prostředí k odstranění slabých stránek z vnitřního prostředí. Omezit hrozby lze díky silným stránkám, na čemž je založena S – T strategie. Využitím poslední strategie vyplývající ze SWOT analýzy je možné ochránit slabé stránky před jejími přímými hrozbami. Jedná se o defenzivní W – T strategii. (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013, s. 67)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cestovní ruch je celosvětový obor, který se díky stoupajícímu zájmu populace neustále vyvíjí. Nejen, že se stal populární volnočasovou aktivitou lidí všech sociálních skupin a národností, ale má také velký vliv na ekonomiku a zaměstnanost mnoha zemí, jelikož velkou část světového obchodu se službami představují právě turisté. Dle několika klasifikačních hledisek je možné cestovní ruch popsat několika způsoby, které odlišují jeho různé podoby. Velkou skupinu cestovního ruchu představují služby, které ve světě zažívají stále velký rozmach. Lidem přestávají stačit produkty každodenní obvyklé spotřeby, a proto vyhledávají neustále nové služby a různé formy zážitků. V posledních letech se ve světě vyvíjí i nová disciplína design služeb, která nabízí zcela nový pohled na služby. Design služeb pomáhá organizacím vidět jejich služby z pohledu zákazníka, a právě to jim může pomoci vyřešit některé důležité výzvy, kterým čelí. S tím souvisí také kvalita poskytovaných služeb. Jedná se o schopnost uspokojit potřeby zákazníka takovým způsobem, který v nich vyvolá touhu si absolvovaný prožitek zopakovat. Služby jsou výjimečné i díky jejich specifickým vlastnostem, mezi něž se řadí nehmotnost, nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost.

Jedním z odvětví nejvíce postižených krizí pandemie Covid-19 byl právě sektor stravovacích a cateringových služeb. I přes to mnoho autorů analyzuje cateringové služby jako jeden z faktorů stimulujících hospodářský růst zemí. Jedná se o podnikatelskou činnost uspokojující potřeby spotřebitelů spojenými nejen s požadavky na stravování, ale také s vyplněním volného času stráveného s rodinou a přáteli. Cateringové služby lze rozdělit podle místa realizace akce, převažujícího prostředí, cílové skupiny zákazníků a způsobu stolování.

Nabízení kvalitnějších služeb a produktů vyvolává mezi společnostmi jistou míru soutěživosti. Je však zapotřebí rozlišovat dva odlišné přístupy k soutěžení a to být nejlepší a být jedinečný. Nesprávné rozhodnutí může vést k nezdravému soupeření, které ve většině případech znamená neúspěch. Naproti tomu správné rozhodnutí podporuje zdravou konkurenci a zdokonalování, což pomáhá společnosti růst. Proto je žádoucí udržet si na trhu požadovanou míru konkurenceschopnosti s cílem ji neustále zlepšovat. Pomocí vybraných analytických metod je možné ji ve vybraném podniku služeb zanalyzovat. Jedná se o Porterův model pěti sil, jehož cílem je zanalyzovat atraktivitu daného odvětví pomocí definovaných pěti sil. Další charakterizovanou metodou je osobní dotazování neboli rozhovor. Vždy je prováděn pouze s jedním respondentem, který odpovídá na položené otevřené otázky nebo otázky s uvedenými odpověďmi na výběr. Pomocí něho bude v praktické části zkoumána reakce poptávky na nabídku cateringových služeb ve městě Zlín.

Jednou z nejrozšířenějších analytických metod je SWOT analýza, jež se používá pro zanalyzování vnitřního a vnějšího prostředí vybrané společnosti.

Zpracovaná literární rešerše v teoretické části je velmi nápomocná pro úspěšné dokončení praktické části bakalářské práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU SLUŽEB

HP TRONIC je česká společnost s více jak třicetiletou tradicí a s významným postavením na trhu spotřební elektroniky a domácích spotřebičů nejen v České republice, ale také na Slovensku. Do skupiny HP TRONIC lze zařadit především značky Datart, Euronics, Eta a e-shopy Kasa.cz a Hej.sk. Kromě spotřební elektroniky a domácích spotřebičů působí společnost také v oblasti cestovního ruchu a gastronomie. K dnešnímu dni provozuje čtyři hotely v Resortu Valachy ve Velkých Karlovicích a Bistrotéku Valachy ve Zlíně.

7.1 Vznik skupiny HP TRONIC

Dne 1.8.1990 založil podnikavý a charismatický člověk Milan Hradil společnost s tehdejšími názvem H&P ELEKTRONIC. Ve stejném roce vznikla ve městě Zlín na ulici Kvítková již první prodejna a následně se otevřela i prodejna na ulici Školní.

V roce 1991 proběhla výstavba prvního oficiálního velkoobchodního skladu v areálu pošty Zlín a společnost dosáhla obratu jeden milion korun tržeb za měsíc. Následující rok společnost zkrátila název na dnes již známý HP TRONIC a mohla se pyšnit svým prvním služebním autem, kterým byl Pick-up Škoda Forman. Dále se stala autorizovaným prodejcem výrobků MOULINEX a jejich obrat se změnil v čase na jeden milion korun tržeb za týden. V této době měla společnost HP TRONIC pouhých 20 zaměstnanců.

V roce 1993 se společnost poprvé zúčastnila BVV veletrhu v Brně a otevřela první velkoobchodní sklady, přičemž pět z nich měli v České republice a jeden na Slovensku. Ve vánočním období překonala společnost milionové hranice denní tržby v jejich kultovní prodejně na ulici Školní ve Zlíně.

Rok 1994 byl velmi klíčový pro celou společnost z důvodu otevření velkoobchodu v hlavním městě v Praze, přičemž probíhal první prodej víceúčelového vysavače ETA Neptun. V tomto roce už počet zaměstnanců dosahoval na rovných 100.

Mezi lety 1996-1997 si společnost vybudovala jméno i v oblasti cestovního ruchu provozem prvního hotelu. Následně došlo k odkoupení a zahájení rekonstrukce hotelů Horal, Galik a Lanterna. Kromě rozšíření odvětví o cestovní ruch, započala společnost s tisknutím prvního letáku PROTON a s historicky prvním roznosem do domácností na Moravě.

V roce 1999 se maloobchodní prodejny společnosti HP TRONIC začaly nově provozovat pod značkou EURONICS, která tímto vstoupila na český trh. Stejný rok přinesl také smutnou zprávu, kdy dne 17. září ve věku 45 let opustil firmu zakladatel Milan Hradil.

V letech 2000-2002 se nejprve v českých domácnostech objevila první televizní reklama EURONICS a probíhal první velký výprodej ve skladových prostorách. Následně se spustil internetový velkoobchod HP ONLINE, kdy společnost získala velký náskok před konkurencí. A na závěr spustila e-shop ePROTON.cz a současně prodej elektrospotřebičů privátních značek. V této době firmu tvořilo již 300 zaměstnanců.

Rok 2003 byl významný především v oblasti marketingu, kdy se spustila první velká billboardová kampaň EURONICS a PROTON, dále se zúčastnila prvního importního veletrhu v Kolektivním domě a došlo k rebrandingu Resortu Valachy, kdy loga hotelů získaly nový vzhled. Kromě změn v marketingu došlo také k vybudování nového lyžařského Ski areálu Razula ve Velkých Karlovicích.

K založení zákaznického centra, k podpoře rozvoje importního oddělení a importních značek a k získání internetové adresy www.proton.cz došlo v období mezi rokem 2004-2006. Dále se otevřel nový centrální sklad v Týništi nad Orlicí o rozloze 40 000 m² a Spa hotel Lanterna**** prošel celkovou přestavbou. Počet zaměstnanců se zvýšil na rovných 500.

V následujících letech došlo opět k úpravám v odvětví hotelnictví, a to výstavbou wellness zóny ve Wellness hotelu Horal*** a následně jeho další přestavbou. Změna byla opět zaznamenána i v počtu zaměstnanců, a to jejím nárůstem o 150 pracovníků na celkový počet 650 zaměstnanců. Celá firma přešla na logistický a účetní systém SAP, což je největší a nejrozšířenější podnikový systém na světě obsahující několik modulů, které jsou zaměřené na různé oblasti jako jsou právě zmíněné účetnictví, controlling, plánování prodeje nebo lidské zdroje.

Od roku 2010 je HP TRONIC vlastníkem dvou dominantních e-shopů Kasa.cz a Hej.sk. V téže roce otevřel u Wellness hotelu Horal*** ve Velkých Karlovicích nové devítijamkové golfové hřiště, které splňuje parametry public course, což znamená, že je přístupné pro širokou veřejnost bez nutnosti vlastnit zelenou kartu a díky umístění uprostřed chráněné krajinné oblasti Beskydy se stal velmi nevšední a zároveň oblíbenou lokalitou.

Dalším významným milníkem se stal rok 2011, kdy do skupiny HP TRONIC přibyl tradiční český výrobce domácích spotřebičů ETA, což zvýšilo počet zaměstnanců na 1 000. ETA uvedla na trh první model kuchyňského robota ETA Gratus a přišla s prodloužením záruky na 3, 5 až 10 let. Všechny své produkty ETA prodávala ve 22 vlastních a 14 mandátních prodejnách.

Celá společnost HP TRONIC mohla být v roce 2014 velmi pyšná na ředitele Resortu Valachy, Tomáše Blablu, který obdržel prestižní ocenění „Hoteliér roku“.

V roce 2016 byly převzaty další dvě ocenění. Jedno získala společnost ETA za „Nejdůvěryhodnější značka 2016“ a druhé ocenění „Osobnost českého obchodu 2015“ převzal generální ředitel Daniel Večeřa.

Český a slovenský maloobchodní prodejce zaměřený na spotřební elektroniku DATART se v roce 2017 konečně stal součástí skupiny HP TRONIC, a dokonce získal ocenění v 9. ročníku soutěže „Shop roku 2017“ v kategorii elektro. V téže roce se také otevřel nejmodernější centrální sklad v Jirnech u Prahy.

V roce 2018 se ve Zlíně slavnostně otevřela Bistrotéka Valachy a Bar 1931. V nadcházejícím roce se sídlo firmy přesunulo do Obchodního domu ve Zlíně, jehož rekonstrukce získala ocenění „Stavba roku Zlínského kraje 2018“.

Dnes je to skoro 33 let od založení firmy HP TRONIC, která má více jak 3000 zaměstnanců.

(Vnitřní zdroje společnosti HP TRONIC, výroční almanach 30. narozeniny, 2020)

7.2 Bistrotéka Valachy

Celá praktická část bakalářské práce je zaměřená především na Bistrotéku Valachy, jakožto podnik spadající do výše zmíněné skupiny HP TRONIC.

Bistrotéka Valachy sídlí v Obchodním domě ve Zlíně. Je to velmi flexibilní podnik, jelikož se zde pod jednou střechou propojuje několik provozů. Především se jedná o bistro restauraci s otevřenou kuchyní, kde je možné nahlédnout přímo pod ruce šéfkuchaři a sledovat přípravu snídaně, poledního menu či jídel ze stálého jídelního lístku. Dále se zde nachází obchod s vlastní pekárnou, která se orientuje především na lokální a české producenty, ale k zakoupení jsou zde i autentické produkty z různých krajín. Vynikající italskou kávu značky Varesina a dezerty si lze vychutnat v jejich kavárně, teplé i studené občerstvení s sebou do kornoutu či misky v kornuterii s pekařským pultem a v neposlední řadě na drink je možné zavítat do Baru 1931. Kromě kornuterie, která má v sobotu a v neděli zavřeno, jsou veškeré provozovny otevřeny každý den, jejichž otevírací doba je přímo zjistitelná na webových stránkách Bistrotéky, které jsou velice pěkně, jednoduše a přehledně provedené. Bistrotéku Valachy lze sledovat na sociálních sítích, jako je Facebook a Instagram, kde aktivně komunikuje se svými zákazníky a informuje je o novinkách, které se za poslední dny udály, nebo na které je možné se v následujících měsících těšit.

Díky flexibilitě Bistrotéky je takřka nemožné najít v jejím okolí podobně uspořádané podniky, což můžeme brát jako jistou konkurenční výhodu, kdy zákazníci mají vše potřebné při sobě. Jeli však pohlíženo na jednotlivé provozovny zvlášť, konkurence v podobě kaváren, restaurací či pekáren se nachází v blízkém okolí hned několik. Na druhou stranu za velmi pozitivní přístup a otevřenost k zákazníkům je brána možnost zúčastnit se různých akcí, jako je například škola vaření, kde lze obohatit vlastní kuchařské dovednosti o nové recepty z různých koutů světa. Kromě kurzů týkajících se příprav různých pokrmů se zde nachází i Cocktail Masterclass, což je kurz míchání koktejlů dle vlastního výběru.

Od roku 2021 je nově nabízena také možnost pronájmu prostoru, zvaný Galerie Desítka, který se nachází na samém vrcholu Obchodního domu s nádherným výhledem na město Zlín. Lze zde pořádát večírky, svatby, netradiční firemní konference nebo dokonce koncerty, módní přehlídky či divadelní představení s kapacitou až 208 osob a s možností cateringu přímo z Bistrotéky Valachy. Podle posledních informací z vedení společnosti Bistrotéka Valachy by mohlo dojít k otevření plánovaného hotelu a následně i Spa centra v Obchodním domě Zlín v roce 2024. (Bistrotéka Valachy, 2023)

7.3 Předmět činnosti organizace

HP TRONIC je skupina společností (holding). Členy skupiny jsou mateřská společnost HP TRONIC Zlín, spol. s.r.o., dceřiné společnosti HP TRONIC s.r.o. a ETA a.s. a ELEKTROSPED a.s. Zmíněný holding lze tedy rozdělit na čtyři oblasti: Retail, ETA a.s., hotely a ELEKTROSPED a.s.

Retail je tvořen skupinou HP TRONIC Zlín, spol. s.r.o., jejíž hlavní činností je prodej. Spadají zde prodejny Datart a ETA v České republice, provozování skladů, které pokrývají dodávky zboží po celé České i Slovenské republice, vlastní prémiová doprava a THP pozice tvořené referenty, specialisty, inženýry a manažery. Další společností retailové skupiny je EURONICS ČR a.s., která k dnešnímu dni provozuje pouze pár franšizových prodejen. Zbylé prodejny Euronics převzala silnější značka Datart. A v neposlední řadě do této skupiny lze zařadit také internetové eshopy Datart, ETA a Kasa. Podle obchodního rejstříku je předmětem podnikání společnosti HP TRONIC Zlín, spol. s.r.o. výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, dále vedení účetnictví a daňové evidence, silniční motorová vozidla, tedy nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně a také nad 3,5 tuny a výroba, instalace,

opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. (HP TRONIC Zlín, spol. s.r.o., 2023)

Druhá oblast holdingu HP TRONIC je tvořena samostatnou společností ETA a.s., které se zabývá především importem a výrobou spotřebičů značka ETA. Kromě samotných výrobků ETA spravuje také portfolio značek jako je GND Electronics, Gallet, JVC, Goddess, GoGEN nebo Hyundai. Předmětem podnikání ETA a.s. je podle obchodního rejstříku pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor, výroba, obchod a služby, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů a poskytování nebo zprostředkování spotřebitelských úvěrů. (ETA a.s., 2023)

Třetí oblastí holdingu je HP TRONIC s.r.o., kde se řadí veškeré hotely, gastronomie a wellness. Hlavním je Resort Valachy ve Velkých Karlovicích s hotely Horal, Lanterna a Galik. Dále sem náleží Hotel pod Javorem, Hostel Valtice, Ski areál Razula a Fyzio Garden, kde je nabízena fyzioterapie, rehabilitace a masáže. Fyzio Garden společně s Bistrotékou Valachy a Barem 1931, které jsou také součástí této skupiny, sídlí v Obchodním domě ve Zlíně. Předmětem podnikání HP TRONIC s.r.o. je hostinská činnost, masérské, rekondiční a regenerační služby, poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti lyžování, kosmetické služby, pekařství a cukrářství, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin a čištění a praní textilu a oděvů. (HP TRONIC, s.r.o., 2023)

Poslední oblastí holdingu je slovenská společnost ELEKTROSPED a.s., která zajišťuje provoz prodejen Datart, ETA a e-shopu Hej.sk a Eta.sk na Slovensku.

(Vnitřní zdroje společnosti HP TRONIC)

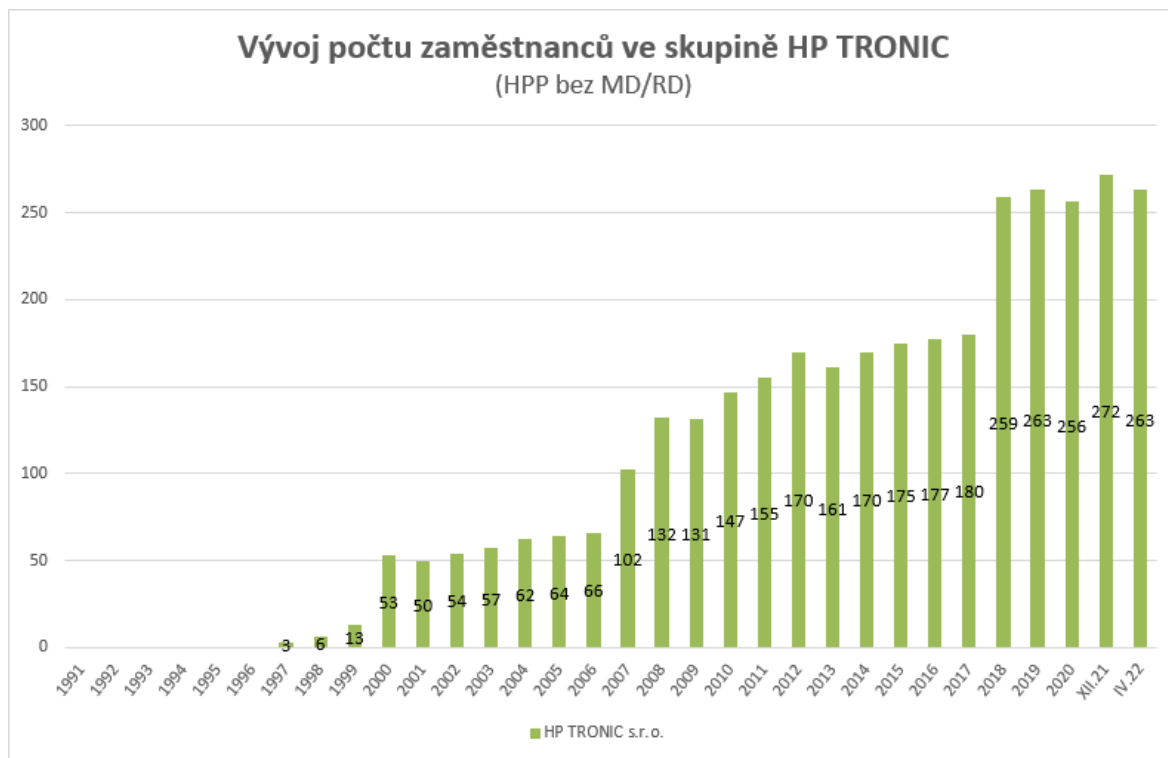
Tabulka 3 Společnosti skupiny HP TRONIC (vlastní zpracování)

SPOLEČNOST	HLAVNÍ ČINNOST	STRUKTURA
HP TRONIC Zlín, spol. s.r.o.	Prodej (Česká republika)	<ul style="list-style-type: none"> • Prodejny Datart a ETA • E-shopy datart.cz, kasa.cz, eta.cz
ETA a.s.	Produkce a distribuce	<ul style="list-style-type: none"> • ETA • GoGen • JVC • Hyundai • Goddess • Gallet
HP TRONIC s.r.o.	Hotely, gastro, sport	<ul style="list-style-type: none"> • Resort Valachy (Hotel Horal, Lanterna, Galik a

		Pod Javorem, Ski areál Razula, hostel Valtice) <ul style="list-style-type: none"> • Bistrotéka Valachy • Bar 1931 • Fyzio Garden
ELEKTROSPED a.s.	Prodej (Slovenská republika)	<ul style="list-style-type: none"> • Prodejny Datart a ETA • E-shopy hej.sk, eta.sk

7.4 Vnitřní organizační struktura

Vnitřní organizační struktura níže je zaměřena na hotelovou oblast, skupinu HP TRONIC s.r.o., kde se řadí všechny hotely, gastronomie a wellness. Nejprve je však popsán níže uvedený vývojový graf počtu zaměstnanců ve skupině HP TRONIC s.r.o., kde jsou uvedeny počty zaměstnanců zaměstnaných na hlavní pracovní poměr, tedy bez zaměstnanců na mateřské dovolené a zaměstnanců pracujících na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Jak je již v práci uvedeno výše, tak v oblasti cestovního ruchu začala skupina HP TRONIC podnikat v roce 1997 a z grafu lze vyčíst, že v té době a v této oblasti byli zaměstnaní pouze tři zaměstnanci. Výraznější nárůst zaměstnanců je možné zaznamenat v roce 2000, kdy se počet zvýšil na 53 zaměstnanců. Velmi pomalý vývoj je vidět až do roku 2006, kdy oproti roku 2000 došlo k nárůstu pouze o 13 zaměstnanců. Téměř permanentního růstu zaměstnanců si lze všimnout v letech 2007-2017, což mohlo být zapříčiněno neustálým rozvojem Resortu Valachy, kdy například došlo k výstavbě wellness zóny a devítijamkového golfového hřiště u wellness hotelu Horal***. Otevření Bistrotéky Valachy v roce 2018 zvýšil počet zaměstnanců ve skupině HP TRONIC s.r.o. o 44 %, což je o 79 zaměstnanců. V následujících letech probíhající Covid-19 krize nijak výrazně neovlivnila personální složení. Poslední záznamy o vnitřní struktuře jsou ze čtvrtého měsíce roku 2022, kdy je patrné, že současný stav zaměstnanců v oblasti hotelů je 263. (Vnitřní zdroje HP TRONIC s.r.o.)

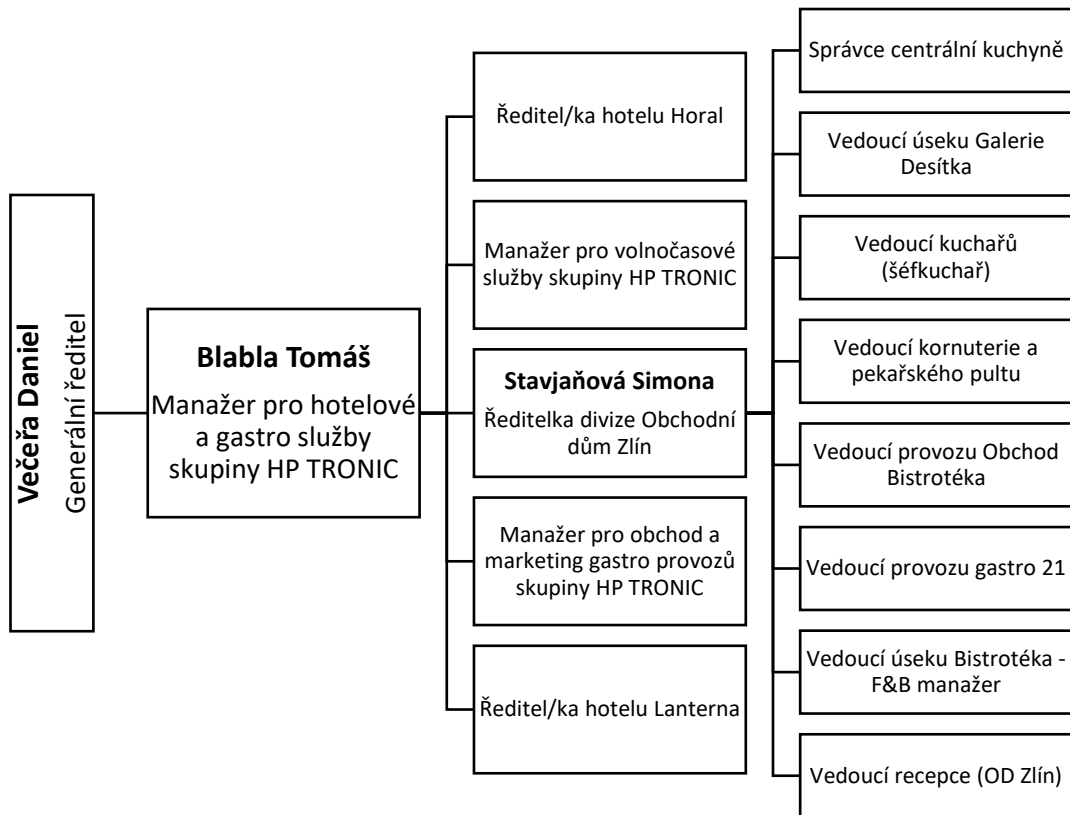


Obrázek 3 Vývoj počtu zaměstnanců ve skupině HP TRONIC (Vnitřní zdroje HP TRONIC s.r.o.)

Celá skupina HP TRONIC je opravdu rozsáhlá, a proto vzhledem k zaměření bakalářské práce a po konzultaci s personálním oddělením bylo rozhodnuto vytvořit organizační strukturu, která se týká pouze oblasti hotelových a gastronomických služeb.

Organizační struktura je rozčleněna na 4 úrovně a začíná pozicí generálního ředitele, který zastupuje celý holding HP TRONIC. Generálním ředitelem je Ing. Daniel Večeřa. Celou oblast hotelů a gastronomie řídí manažer pro hotelové a gastro služby pan Tomáš Blabla, který má pod sebou několik zkušených lidí na pozicích jako je ředitel/ka hotelu Horal, manažer pro volnočasové služby, manažer pro obchod a marketing gastro provozů, ředitel/ka hotelu Lanterna. Samozřejmě zde spadá i paní Stavjaňová Simona, jakožto ředitelka divize Obchodní dům Zlín, která byla vedoucí mé odborné stáže v Bistrotéce Valachy. Proto je organizační struktura rozšířena o pozice, kterým je nadřizená. Nachází se zde pozice jako je administrátor centrální kuchyně, vedoucí kuchařů neboli šéfkuchař, vedoucí kornuterie a pekařského pultu, vedoucí provozu obchod Bistrotéka, vedoucí provozu gastro 21, vedoucí recepce Obchodního domu Zlín, vedoucí úseku Galerie Desítka a vedoucí úseku Bistrotéka Valachy neboli F&B manažer. Všechny zmíněné vedoucí pozice pod sebou samozřejmě mají další zaměstnance jako je asistent šéfkuchaře, kuchař, asistentka obchodu, recepční, barman, číšník nebo servírka, pokojská a mnoho dalších.

Celou skupinu HP TRONIC s.r.o. by bylo možné v rámci organizační struktury rozepsat na 7 úrovní řízení a celkem 12 divizí, které provozuje. (Vnitřní zdroje HP TRONIC s.r.o.)



Obrázek 4 Vnitřní organizační struktura HP TRONIC s.r.o. (Vnitřní zdroje HP TRONIC s.r.o.)

8 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI CATERINGOVÝCH SLUŽEB

V následujících podkapitolách je konkurenceschopnost analyzována pomocí Porterova modelu pěti sil, SWOT analýzy a vlastní analýzy zaměřující se na poptávku po cateringových službách ve městě Zlín. Vlastní analýza využívá metodu osobního dotazování, tedy rozhovoru.

8.1 Porterův model pěti sil

V rámci analýz konkurenceschopnosti cateringových služeb je využit jako první Porterův model pěti sil pro analýzu konkurenčního prostředí cateringové agentury.

8.1.1 Stávající konkurenti v odvětví

Společností, které dokážou zajistit kompletní akci včetně inventáře, mobiliáře, stanů, energetického zabezpečení a jiných věcí nutných k pořádání akcí, je v okruhu do 40 km od Zlína velmi málo. Přesněji řečeno, byly v rámci výzkumu nalezeny pouze dvě cateringové agentury podobného typu a jeden catering, který sice funguje jako součást restaurace, ale má své vlastní webové rozhraní a taktéž nabízí inventář i mobiliář. Jedná se o tyto agentury: Backstage Agency, Vše pro akci a Catering z Radniční restaurace.

Kritéria výběru přímé konkurence (další konkurenční zařízení, která nesplňují základní kritéria výběru, jsou uvedeny v kapitole 8.1.5 Hrozba substitutů):

- Sídlo cateringové společnosti se nachází v okruhu města Zlín do 40 km.
- Společnost musí být schopna zajistit dopravu, inventář, mobiliář, personální zajištění akce, catering v podobě jídla a pití, případně doplňkové služby.

Backstage Agency je eventová agentura se sídlem ve Zlíně, která své služby nabízí po celé České i Slovenské republice již od roku 2009. Agentura dokáže zajistit kompletní akci na klíč včetně veškerého vybavení a občerstvení. Úzce spolupracuje s hotelem Baltaci Atrium, který jim zprostředkovává catering v podobě jídla. Backstage Agency obstarává pouze barový catering.

Vše pro akci na trhu působí již 10 let a pro své zákazníky pořádá akce, pronajímá vybavení, nabízí kulturní a společenské služby na klíč a kompletní cateringové služby. Své sídlo má v Otrokovicích a působí pouze v rámci území Moravy. Její velká konkurenční výhoda spočívá v tom, že si jídlo připravuje sama na své prodejně v areálu Makro Zlín. Tato

prodejna je přes pracovní dny otevřena jako restaurace či jídelna pro veřejnost, ale o víkendu je zavřena z důvodu příprav rautů na akce mimo tuto provozovnu.

Posledním konkurentem v odvětví je Catering z Radniční restaurace. Catering je poskytován jako doplňková služba v rámci Radniční restaurace a pivotéky v Kroměříži od roku 2010. V jejich nabízeném menu je možné najít jak studené mísy, tak servírované menu, přičemž podnik dokáže zajistit také kompletní catering na svatební hostinu. Společnost však své služby nabízí pouze v okruhu do 50 km od Kroměříže, což může být bráno jako jistá konkurenční nevýhoda. Velmi zajímavý je její nápad na online kalkulaci, kde je možné si spočítat přibližný cenový rozpočet akce. Výhoda tohoto systému spočívá v ušetření času obou stran před prvním navázáním kontaktu.

Dále jsou tyto tři společnosti ještě porovnány na základě následujících kritérií:

a) Doba působení na trhu s cateringovými službami více jak 10 let

- **Backstage Agency** – od roku 2009
- **Vše pro akci** – cca 10 let
- **Catering z Radniční restaurace** – od roku 2010

Uvedené agentury působí na trhu více jak 10 let, což poukazuje na jejich bohaté zkušenosti v tomto odvětví podnikání.

b) Sídlo konkurence v okruhu města Zlín do 40 km

- **Backstage Agency** – Zlín - Žeranovice
- **Vše pro akci** – Otrokovice
- **Catering z Radniční restaurace** – Kroměříž

Všechny cateringové firmy se nachází v okruhu Zlína do 40 km.

c) Působnost

- **Backstage Agency** – celá Česká i Slovenská republika
- **Vše pro akci** – v rámci území Moravy
- **Catering z Radniční restaurace** – cca 50 Km kolem Kroměříže

Pro všechny výše uvedené cateringové společnosti platí, že není problém objednat si jejich služby i pro město Zlín.

d) Rozsah služeb

- **Backstage Agency** – akce na klíč, ozvučení a osvětlení akcí, stage a pódium, party stany a nábytek, rauty a koktejly, vybavení pro DJs, led obrazovky, svatební DJ nebo kapela
- **Vše pro akci** – pronájem vybavení, akce na klíč, catering
- **Catering z Radniční restaurace** – rauty, servírované menu, kompletní catering na svatební hostinu, inventář, nábytek

Rozsah služeb je u všech společností téměř totožný, což bylo také podmínkou při hledání cateringových firem, aby se je následně dalo stejným způsobem zanalyzovat.

e) Maximální kapacita osob pro zabezpečení akce s vlastním vybavením

- **Backstage Agency** – Obecně se dá říct, že se Backstage Agency běžně účastní akcí s kapacitou do 10 000 osob, kde si sami dokážou většinu služeb udělat vlastními silami a zajistit tak pro klienta tyto služby v té nejlepší kvalitě.
- **Vše pro akci** – Při kompletní realizaci je schopna se svým vybavením zajistit akci až pro 5 000 osob.
- **Catering z Radniční restaurace** – Formou banketu má Catering z Radniční restaurace kapacitu cca 100 osob a formou rautu kapacitu cca 250 osob.

Backstage Agency a Vše pro akci je s počtem osob, pro které dokážou zajistit akci, téměř srovnatelná. Lze mezi pořádané akce zařadit například různé festivaly či firemní akce. Catering z Radniční restaurace se oproti tomu soustředí spíše na rodinné oslavy či svatby s menším počtem osob.

f) Sociální sítě a webové stránky

- **Backstage Agency** - Webové stránky jsou velice nápaditě zpracované. Na úvodní stránce se nachází veškeré informace o tom, co vše agentura nabízí. Pravidelně zde také přidává novinky/aktuality, co se u ní děje nového. Na sociálních sítích má poměrně velkou skupinu sledujících a při několikanásobném sledování si lze všimnout, že se svými „followery“ neustále komunikuje a informuje je o novinkách, kde se právě nachází její bary nebo o co rozšiřuje svoji nabídku. To se jeví jako velice dobrý tah.

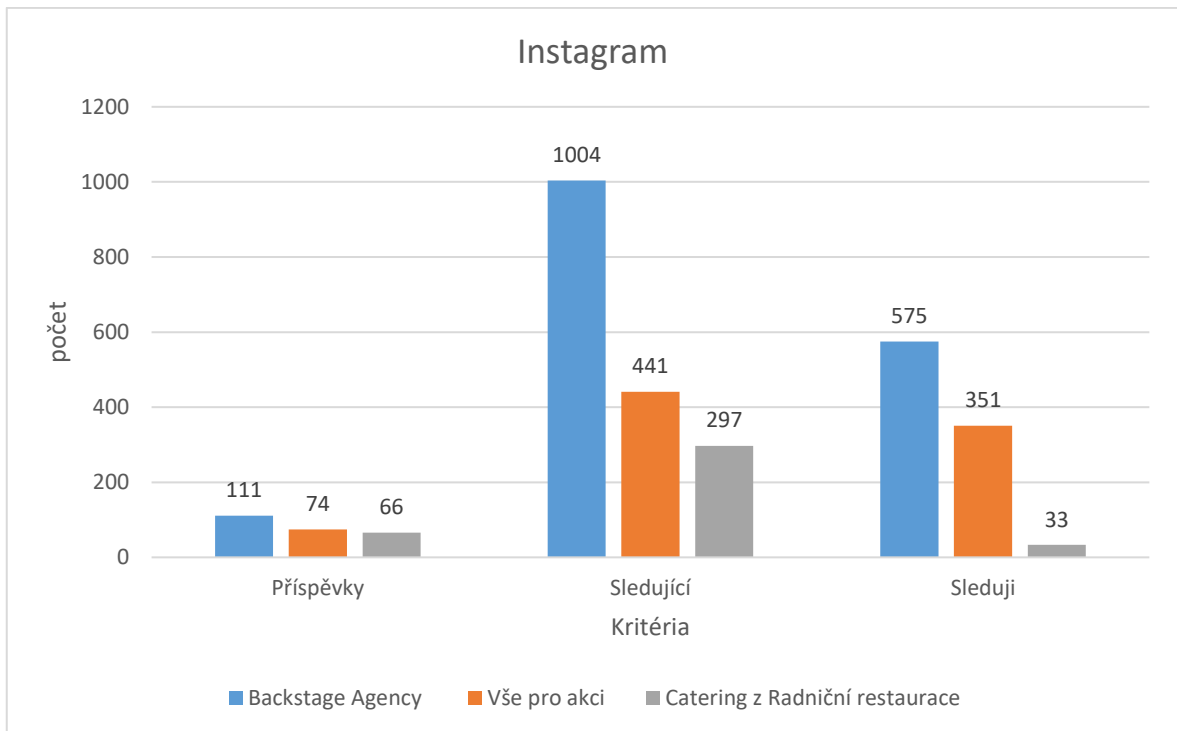
- **Vše pro akci** - I tato agentura má moderně zpracované webové stránky, které jsou přehledné. Hned na první stránce se nachází opět všechny podstatné úvodní informace. Na Instagramu a Facebooku má o něco menší základnu sledujících, ale i přesto v nějakém časovém rozmezí (cca jeden měsíc) přidává příspěvky a komunikuje tak s lidmi, ovšem ne v takovém rozsahu jako Backstage Agency.
- **Catering z Radniční restaurace** – Webové stránky jsou velice pěkně a jednoduše zpracované. Obsahují veškeré potřebné informace a hlavně zajímavá je možnost využití online přibližné kalkulace. Co se týká sociálních sítí, tak má dostatečně vybudovanou základnu svých sledujících a příspěvky přidává co možná nejčastěji.

Tabulka 4 Srovnání společností na Instagramu (vlastní zpracování)

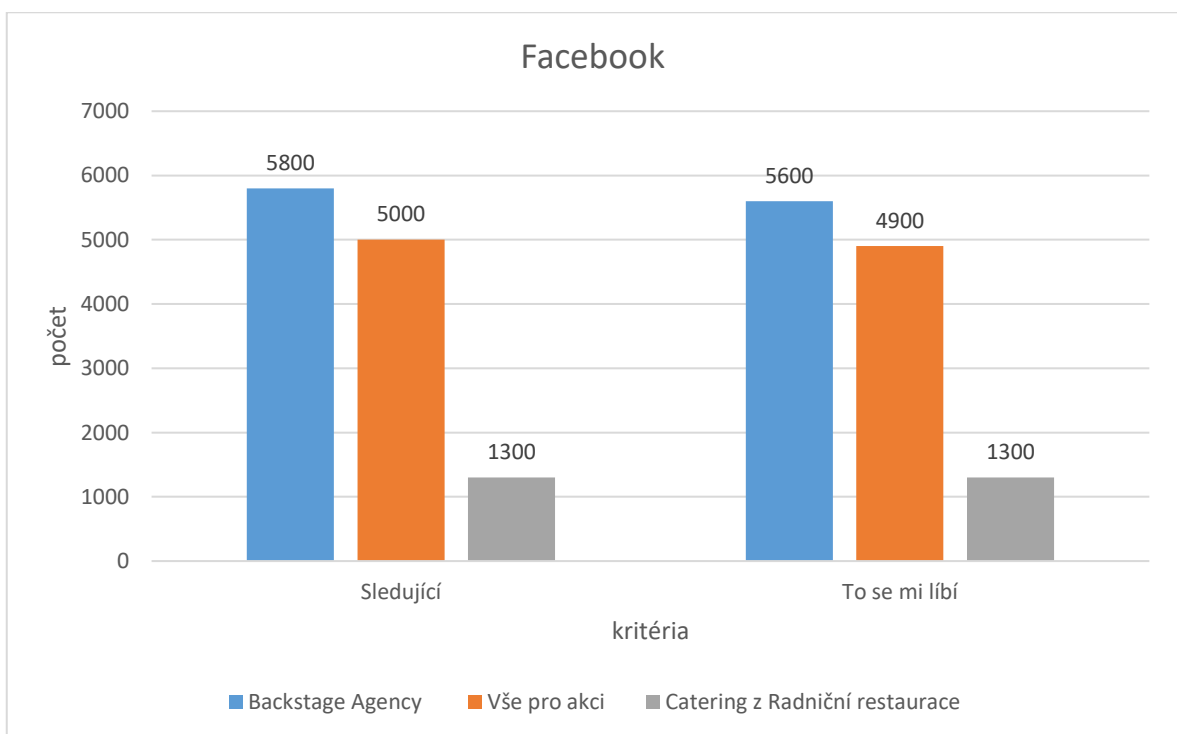
INSTAGRAM			
	Backstage Agency	Vše pro akci	Catering z Radniční restaurace
Počet příspěvků	111	74	66
Počet sledujících	1004	441	297
Počet sledovaných	575	351	33
K datu	22.02.2023	22.02.2023	22.02.2023

Tabulka 5 Srovnání společností na Facebooku (vlastní zpracování)

FACEBOOK			
	Backstage Agency	Vše pro akci	Catering z Radniční restaurace
Počet sledujících	5800	5000	1300
Počet to se mi líbí	5600	4900	1300
K datu	22.02.2023	22.02.2023	22.02.2023



Obrázek 5 Grafické znázornění srovnaných společností na Instagramu (vlastní zpracování)



Obrázek 6 Grafické znázornění srovnaných společností na Facebooku (vlastní zpracování)

g) Vlastní příprava jídla/nasmlouvané firmy

- **Backstage Agency** – Agentura spolupracuje s firmou Baltaci, což je společnost působící v oblasti gastronomie.

- **Vše pro akci** – Jídlo si připravuje sama na nově otevřené prodejně v areálu Makro Zlín. Ta je přes týden provozována jako běžná restaurace či jídelna a o víkendu je zavřená z toho důvodu, že tam připravuje rauty pro akce mimo tuto provozovnu.
- **Catering z Radniční restaurace** – Vlastní příprava jídla v Radniční restauraci.

h) Podmínky pro vytvoření cenové kalkulace

- **Backstage Agency** – Backstage Agency má vytvořenou excelovou tabulku s 500 položkami v oblasti cateringu. Pokud akce již má svůj termín konání, posílá tuto tabulku zákazníkům, kteří si sami zvolí druh a množství nabízených služeb. Následně se jim vypočítá přibližná cena, která je pro ně buď akceptovatelná či nikoliv. Před samotnou realizací akce proběhne schůzka s vedoucím pracovníkem kuchyně, který s nimi doladí výslednou nabídku.
- **Vše pro akci** – Pracovníci agentury Vše pro akci dávají přednost osobnímu jednání se zákazníkem. Je pro ně velmi důležité znát co nejpřesnější zákaznickou představu a nejlépe vidět místo konání akce, aby vše mohli připravit takzvaně na míru. Nabízejí několik typů různých stanů, inventáře a samozřejmě cateringu v podobě jídla. Je potřeba vyzdvihnout, že jako jediná oslovená agentura, byla ochotná udělat nezávaznou cenovou kalkulaci i v případě nekonané akce. To lze brát jako její velkou konkurenční výhodu.
- **Catering z Radniční restaurace** – Společnost má na svých webových stránkách k dispozici možnost využít online kalkulaci pro zjištění přibližné ceny požadované akce.

i) Množstevní slevy

- **Backstage Agency** - Množstevní slevy agentura nenabízí, má pouze základní ceny personálu a jídla.
- **Vše pro akci** - Čím větší objem služeb u nich zákazník objedná, tím nižší ceny dosáhne.
- **Catering z Radniční restaurace** – Větší akce společnost kalkuluje individuálně.

Závěrečné shrnutí

Informace o roku založení, sídle a rozsahu služeb lze volně zjistit na webových stránkách jednotlivých cateringových společností. Zbylé společné znaky přímé konkurence byly

získány z emailové a telefonní komunikace. V rámci této analýzy bylo potřeba odstranit veškeré zjištěné informace ohledně čtvrté zkoumané společnosti Catering-Event Agency. Jejich webová stránka již neexistuje, což poukazuje na ukončení činnosti.

Všechny uvedené společnosti mají v cateringovém odvětví podnikání ve Zlíně a jeho okolí vedoucí postavení na trhu. Lze proto tento trh definovat jako oligopol, kde Backstage Agency, Vše pro akci a Catering z Radniční restaurace jsou označováni jako hlavní dodavatelé cateringových služeb. Rivalita mezi existujícími podniky je vesměs nízká, jelikož každá z uvedených firem má již své stálé zákazníky, se kterými každoročně spolupracuje. Je nutné však vyzdvihnout jejich odlišnou působnost, která může jejich soutěživost na trhu ještě snížit. Nelze proto předpokládat cenové soutěže mezi společnostmi.

Nově vzniklé konkurenci nedávají moc prostoru se uchytit ze dvou důvodů:

1. Díky své dlouholeté působnosti na trhu mají již vybudovanou jistou pověst, kdy každoročně zajišťují catering na velkých akcích pořádaných městem Zlín. Příkladem je Zlínský filmový festival.
2. Jejich nabídka služeb je tak rozsáhlá, což značně omezuje možnost přijít na trh s výrazně odlišnou nabídkou služeb.

8.1.2 Hrozba nových vstupů do odvětví

Provoz cateringové agentury je v dnešní době vzhledem ke stále stoupajícím cenám zboží, služeb a vstupního vybavení považován za velmi složitou oblast podnikání. Lze konstatovat, že nehrozí vstup nových konkurentů do odvětví z důvodu velkého počtu vstupních bariér. Zmíněné bariéry je možné rozdělit na finanční a nefinanční.

Mezi finanční vstupní bariéry se především řadí vysoké počáteční náklady. Cateringová činnost by měla zahrnovat veškerý inventář, mobiliář, dopravu, personální zajištění akce a samozřejmě catering v podobě jídla a pití. V závislosti na tom, jak velké akce bude chtít společnost pořádat, by měla mít v majetku určitý základ mobiliáře a inventáře, se kterým bude operovat. Následně by docházelo k pronájmu chybějící techniky, a to ideálně v nejbližším okolí sídla společnosti, což by bylo z hlediska dopravy nejméně nákladné. Na to navazuje další investice týkající se automobilů. K tomu, aby mohla cateringová divize bezproblémově fungovat, je potřeba zajistit právě dva typy vozidel. První z nich je plachtové nákladní vozidlo, které je uzpůsobené na převoz techniky na místo konání akce a zpět. Kromě techniky je ve většině případech žádoucí dopravit na stejné místo také jídlo a pití, k

čemuž je vhodné využít k tomu uzpůsobený automobil. Technicky vzato se jedná o jakoukoliv menší či větší dodávku. Ta musí být vybavena chladícím systémem od renomovaných firem, aby nedošlo ke znehodnocení kvality přepravovaných pokrmů. Pokud by vznikající podnik chtěl vsadit na vlastní přípravu jídel, musel by finanční prostředky soustředit také na nákup patřičných technologií včetně rekonstrukce prostoru pro nově vzniklou kuchyni. Tyto počáteční náklady však lze odstranit navázáním spolupráce s externím podnikem, který by catering v podobě jídla zajišťoval.

Mezi nefinanční vstupní bariéry lze zařadit zajištění pracovníků s odbornou způsobilostí či zavedení značky na trh. Zajištění pracovníků je možné v tomto případě vyřešit pomocí stálých zaměstnanců, kteří by se věnovali konkrétním úsekům v podniku. Je také možné najmout externí pracovníky, které by si společnost vyhledávala buď sama nebo pomocí personálních agentur. To však může způsobit další zvýšení počátečních nákladů.

Příklad takové spolupráce s personální agenturou je znázorněn na obrázku č. 7. Firma Index Nosluš, jejíž rozsah služeb byl zjištěn prostřednictvím webových stránek, byla kontaktována prostřednictvím emailu. Na základě této komunikace byla poté vytvořena nabídka na spolupráci. Jedná se o předselektivní výběrové řízení, jejímž prostřednictvím agentura zajišťuje inzerování pracovních nabídek na zvolených pracovních portálech. Následně veškeré zájemce, splňující požadované kritéria na vyhledávanou pracovní pozici, předá firmě, která s nimi sama za přítomnosti příslušných zaměstnanců provede přijímací pohovor. Vzhledem k obsahu služby PERSON a k jejím vysokým počátečním nákladům se tento návrh spolupráce může pro firmu jevit jako nevyhovující. Podnik s vlastním marketingovým oddělením může být schopný si veškeré inzerování na danou pozici zajistit ve vlastní režii, a to za podstatně nižší náklady a bez omezení doby poskytování služby.



NÁVRH SPOLUPRÁCE

služba PERSON - předselektivní část výběrového řízení

Cílem této služby je ušetřit Vám náklady spojené s výběrovým řízením a současně zajistit dostatek vhodných kandidátů na Vámi vyhledávané pracovní pozice.

Služba standardně zahrnuje:

- sestavení vhodného profilu pracovní pozice dle Vašich požadavků
- cílené vyhledávání kandidátů na internetových pracovních serverech
- předání došlých reakcí kandidátů
- následné pohovory s kandidáty jsou již ve Vaší kompetenci

Přehled využívaných pracovních portálů:

- jobs.cz
- prace.cz
- volnamista.cz
- indexnoslus.cz
- inwork.cz

Cena:

- doba poskytování služby: 30 dní: **19.000 Kč** (v ceně je aktualizace 2krát za dobu trvání služby pro zvýšení efektivity mediální kampaně)

K fakturovaným částkám bude připočteno DPH dle platné legislativy.

Obrázek 7 Návrh spolupráce personální agentury (Index Nosluš)

Jakmile se překonají veškeré počáteční vstupní bariéry a začne docházet k návratnosti vloženého kapitálu, lze považovat odvětví za výnosné. Jedná se však, vzhledem k vysokým prvotním nákladům, o delší časový horizont. Ten ovlivňuje počet zorganizovaných akcí za určité časové období, jejich velikost a samozřejmě nastavení marže.

8.1.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Na základě tohoto bodu Porterovy analýzy může cateringová společnost identifikovat klíčové dodavatele, se kterými může vyjednávat. Dále lze vyvinout strategii, jak zlepšit svou vyjednávací sílu vůči těmto dodavatelům. To zahrnuje například hledání alternativních zdrojů, diverzifikaci dodavatelů nebo snížení nákladů při přechodu k jinému dodavateli.

Podnikání v oblasti cateringu samozřejmě vyžaduje specifické požadavky na dodavatele vybavení (stany, mobiliář, inventář apod.), jelikož většina z nich se nachází v pozici, kdy si mohou své zákazníky pečlivě vybírat. Je proto velmi těžké s těmito dodavateli navázat

spolupráci, jelikož jich na trhu není mnoho. Ve většině případech upřednostní stále zákazníky, kteří jim nabízí každoročně konající se akce, na které budou právě jejich vybavení potřebovat. A až poté, v případě volného termínu a vybavení, přijmou poptávku od nového zákazníka.

Výše zmíněné dodavatelské produkty pro podnikání cateringových společností jsou klíčové. Jelikož existuje pouze několik hlavních dodavatelů, zvyšuje se vyjednávací síla těchto subjektů. Cateringové agentury nemohou snadno nahradit tyto produkty jinými.

V současné době by bylo pro cateringové společnosti velmi nevýhodné přecházet k jinému dodavateli z důvodu nejistého vývoje situace na trhu. Kromě toho by také náklady na přechod mohly být vysoké, což by pro podniky mohlo znamenat finanční újmu. Vyjednávací síla dodavatelů je proto velmi vysoká, přičemž jejich cenové výkyvy budou muset společnosti v mnoha případech tolerovat.

8.1.4 Vyjednávací síla zákazníků

Za zákazníky cateringových agentur lze považovat jak jednotlivce, tak organizace a podniky. Velké společnosti často využívají služeb cateringových agentur pro akce jako jsou firemní obědy, večere a oslavy. Zde mohou využít zajištění kompletního vybavení včetně občerstvení. Jednotlivci mohou poptávat catering na svatby, oslavy narozenin či jiné rodinné události. Mezi zákazníky lze také zařadit i vzdělávací instituce jako jsou školy či univerzity.

V případě zajištění kompletní akce na klíč není vyjednávací síla zákazníků nijak vysoká. Cateringových společností, které dokážou kompletně zajistit celou akci, není na trhu mnoho. Zákazníci tudíž nemají velký prostor při vyjednávání s těmito společnostmi. S tím souvisí i přechod k jiné agentuře, který může být náročný také z hlediska vynaložených nákladů na změnu. Jako příklad lze uvést poskytování specifických služeb, které jsou pro zákazníka klíčové.

Stálí klienti pořádající velké akce mohou, v závislosti na objemu objednaných služeb, vyvíjet tlak na snížení cen nebo poskytnutí lepších podmínek, což jim následně dává větší prostor pro vyjednávání.

Obecně lze říct, že zákazníci cateringových agentur jsou různorodí a často hledají v tomto odvětví specifické služby a potřeby. Cateringové společnosti musí být proto schopny poskytovat kvalitní služby s odpovídajícími cenami tak, aby si své klienty a konkurenceschopnost na trhu udrželi.

8.1.5 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů pro cateringové společnosti spočívá v tom, že zákazníci mohou najít alternativní způsoby, jak si zajistit občerstvení či požadovanou techniku. Mezi tyto alternativy lze zařadit například nákup potravin v obchodě, vlastní přípravu jídla nebo zajištění občerstvení díky specializovaným platformám na rozvoz. Zákazník může také využít různé stravovací zařízení, popřípadě kulturní domy, kde si lze uspořádat oslavu či jinou společenskou akci s jejich vybavením a obsluhou.

Přímo ve městě Zlín se nachází několik jedinečných prostor k pronájmu, kde lze pořádat společenské, kulturní či vzdělávací akce. Jedná se především o Kongresové centrum Zlín, Baťovu vilu, Dům kultury, Zlínský zámek nebo Kolektivní dům.

Kongresové centrum Zlín nabízí moderní multifunkční prostory přímo v centru města. Je vybaveno nejmodernější technikou a lze zde uspořádat nejrůznější akce jako jsou koncerty, konference, plesy, módní přehlídky, festivaly a další. Objekt se skládá z několika sálů různých velikostí a dle typu akce je jeho celková kapacita až 1000 míst. Tento víceúčelový komplex jako jediný zabezpečuje vlastní catering ve spolupráci s menzou UTB. (Kongresové centrum Zlín, 2023)

Menza UTB organizuje catering pro Kongresové univerzitní centrum, jehož kapacita umožňuje uspořádat akci až pro 1000 osob. Jedná se o velké množství lidí, pro které právě menza zabezpečuje catering, a proto ji nelze z analýzy trhu vynechat. Nejedná se však o komerční podnik a s poptávkou na její cateringové služby ji především oslovuje stálá klientela. I přestože se nejedná o agenturu nabízející catering včetně všech služeb, na které se tato bakalářská práce zaměřuje, dokáže podnik dovést catering na předem domluvené místo a vybavit jej vlastním gastronomickým zařízením a inventářem. V rámci občerstvení nabízí jak teplý, tak i studený raut.

Dále lze do nepřímé konkurence ve městě Zlín zařadit společnost Baltaci, Interhotel Zlín a Hotel Tomášov. I přestože nenabízejí veškeré cateringové služby na klíč, nelze je z trhu vyjmout, poněvadž jako substituti hrají na trhu velmi významnou roli. Hosté hotelu nemusí řešit catering od jiné agentury, jelikož hotel již tuto službu nabízí. V tomto momentě hotel konkuruje cateringové společnosti, která tak ztrácí klienty. Nicméně platí, že cateringová agentura a hotel mohou mít naprosto odlišnou cílovou skupinu. Z toho důvodu by si již nemuseli konkurovat.

Společnost Baltaci má dlouholetou tradici v oblasti gastronomie, ubytovacích a cateringových služeb. Nabízí kvalitní jídlo a služby s ohledem na potřeby svých zákazníků. Aktuálně společnost provozuje dvě restaurační zařízení, tři bistra a tři ubytovací komplexy. Catering jsou schopni připravit přesně podle přání zákazníka, bez ohledu na velikost a účel události. Nabízí tři varianty cateringových služeb. Jednou z možností je uspořádání akce až pro 1000 hostů přímo v jejich prostoru zvaném Cateringové centrum Baltaci. Kromě cateringu na soukromou akci zajišťují také rozvoz obědových menu do firem v rámci města Zlín a jeho okolí. A poslední variantou cateringové služby je objednávka požadovaného občerstvení, které si následně zákazník sám vyzvedne v jedné z jejich provozoven. (Baltaci, 2023)

Za velký substitut se samozřejmě považuje i Interhotel Zlín, který si celý catering zabezpečuje vlastními silami. Interhotel Zlín je hotelový komplex nacházející se v centru města Zlín. Hostům nabízí ubytování v moderně vybavených pokojích různých typů. Hotel má rozsáhlé konferenční prostory, které jsou ideální pro pořádání různých akcí, jako jsou konference, plesy, semináře, školení a další. Kromě ubytování disponuje hotel také restaurací, wellness centrem včetně bazénu, sauny a masáže, fitness centrem, bowlingem či hernou. (Interhotel Zlín, 2023)

Hotel Tomášov lze také zařadit do nepřímé konkurence. Opět se jedná o hotelový komplex, který hostům nabízí ubytování, restauraci, wellness centrum, tělocvičnu na cvičení a prostory pro uspořádání svatby, firemní či soukromé akce. Samozřejmě v rámci organizovaných akcí dokáže hotel zajistit kompletní gastronomický servis, tedy catering, rauty či slavnostní menu. V případě využití venkovní terasy je jejich kapacita 60 osob, avšak dle individuálních potřeb je možné ji navýšit. (Hotel Tomášov, 2023)

Na trhu existují i drobní podnikatelé nabízející cateringové služby. Nemají však dobré marketingové nástroje a SEO, a proto je nelze vyhledat na internetu, ale pouze na základě známosti a doporučení. Tyto cateringové služby mohou dělat jako doplňkovou činnost ke svému hlavnímu předmětu podnikání.

Tabulka 6 Analyzovaná nepřímá konkurence (vlastní zpracování)

NEPŘÍMÁ KONKURENCE		
Substituti	Výhody	Nevýhody
Kongresové centrum	<ul style="list-style-type: none"> • Moderní multifunkční prostory v centru města 	<ul style="list-style-type: none"> • Catering zajišťuje pouze ve spolupráci s menzou UTB

	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká kapacita 	
Menza UTB	<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost zajistit catering pro velké množství lidí • Doprava cateringu • Vlastní gastronomické zařízení 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezená poptávka (především od stálé klientely) a nabídka služeb
Baltaci	<ul style="list-style-type: none"> • Dlouholeté zkušenosti v různých oblastech • Několik variant cateringových služeb • Vlastní prostory 	<ul style="list-style-type: none"> • Působnost pouze ve městě Zlín a jeho okolí
Interhotel Zlín	<ul style="list-style-type: none"> • Poloha hotelu v centru města Zlín • Rozsáhlé konferenční prostory a široká nabídka služeb 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší ceny služeb • Zaměření především na pořádání konferencí
Hotel Tomášov	<ul style="list-style-type: none"> • Rozsáhlá nabídka služeb • Vlastní gastronomický servis 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezený počet hostů ve vnitřních i venkovních prostorech
Drobní podnikatelé	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilnější • Individuálnější přístup 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečné marketingové nástroje a SEO • Omezená kapacita a prostory na přípravu cateringu

Jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují zákaznickou volbu alternativy místo služeb cateringových agentur, jsou cena a kvalita nabízených služeb. Pokud jsou alternativy levnější nebo nabízejí vyšší kvalitu, zákazníci mohou být motivováni k jejich využití.

Další faktory, které mohou ovlivnit rozhodování zákazníků, zahrnují různorodost nabídky jídel, přizpůsobení individuálním potřebám jako je například dieta či alergie, komplexnost nabízených služeb a celková kvalita zpracování poptávaných služeb.

Cateringové společnosti mohou minimalizovat hrozbu substitutů tím, že se budou soustředit na poskytování kvalitních služeb za přijatelnou cenu s ohledem na individuální potřeby zákazníků. Popřípadě mohou neustále rozšiřovat svou nabídku o nové produkty či služby, které splní požadavky a preference zákazníků.

Po zadání klíčových slov „catering Zlín“ do vyhledávače na internetu se na první stránce naskytl možnost využít tyto cateringové podniky:

- Vše pro akci
- Rybena Zlín
- Bárka
- Food Factory Catering
- Gastro Vaculík
- U Barcuchů
- Kanapky Zlín
- Hotel Baltaci Atrium

Veškeré výše zmíněné podniky lze brát jako nepřímou konkurenci, jelikož v rámci svých služeb zajišťují především catering v podobě jídla. Mezi nalezenými podniky se v prvotním zařazení objevila i analyzovaná společnost Vše pro akci. Oproti společnostem Backstage Agency a Catering z Radniční restaurace, které se v seznamu neobjevují, je pro společnost Vše pro akci toto zařazení bráno jako konkurenční výhoda.

Zákazník může při výběru poskytovatele cateringových služeb také využít webovou stránku www.caterings.cz. Bez ohledu na to, zda zákazník hledá catering na svatbu, firemní akci či oslavu narozenin, zde najde desítky profesionálních cateringových služeb s ověřenou kvalitou. Při vyhledávání stačí zadat pouze o jaký typ cateringu se má jednat, na jakou příležitost a v jaké lokalitě. U jednotlivých profilů cateringových společností se nachází veškeré informace o poskytovaných službách. Velkou výhodou je možnost zaslání nezávazné poptávky na catering vybraným společností a to prostřednictvím této stránky. Následně lze provést základní srovnání nabídek. (Caterings, 2023)

8.2 Analýza poptávky po cateringových službách

Na základě této analýzy se zkoumá reakce poptávky na nabídku cateringových služeb ve městě Zlín. Sběr dat byl proveden pomocí metody rozhovoru. Celkem bylo osloveno 9 anonymních respondentů, kterým byl v průběhu jednotlivých rozhovorů zadán následující úkol a k němu rozšiřující otázky:

- Najděte 5 společností zajišťující catering na firemní akci ve městě Zlín (vybrané společnosti musí mít sídlo ve městě Zlín).
- Jaká kritéria jsou pro Vás při výběru společnosti poskytující catering nejrelevantnější? (Uveďte alespoň 5 kritérií)
- Kde jste vybrané cateringové společnosti vyhledali?
 - Internetový vyhledávač
 - Sociální síť (uveďte)
 - Specializovaná webová stránka (uveďte)
 - Jiná (uveďte)
- Na základě, čeho jste cateringové společnosti vybrali?
 - Fotografie
 - Recenze
 - Doporučení
 - Vlastní zkušenost s cateringovou společností
 - Šíře nabízeného sortimentu (sladká či slaná, teplá či studená kuchyně apod.)
 - Osobní přístup
 - Možnost dopravy cateringu (společnost dopraví na předem domluvené místo)
 - Katalog služeb
 - Objednávkový formulář (zveřejněné ceny na internetu, není nutné hned zasílat poptávku pro cenovou představu)
 - Dlouholetá zkušenost společnosti s poskytováním cateringových služeb
 - Jiná (Uveďte)

- Zvolte jednu společnost z vybraných poskytovatelů cateringu, která nejvíce vyhovuje Vaším kritériím.

Vyhodnocení analýzy

Uvedené nejrelevantnější kritéria respondentů lze shrnout do šesti základních oblastí, kterými jsou:

- Nabídka – Celkem 8 respondentů považuje za nejdůležitější kritérium při výběru cateringové služby právě jejich nabídku služeb. Lze tedy říct, že podle oslovených respondentů by společnost měla mít především rozmanitou nabídku pokrmů a poskytovaných služeb, případně dodatečných služeb k poptávanému cateringu.
- Cena – Jelikož poptávající ve většině případech jednotlivé poskytovatele cateringu srovnávají právě na základě ceny nabízených služeb, hraje toto kritérium při výběru velmi důležitou roli. Pro 8 respondentů je toto kritérium považováno jako jedno z nejdůležitějších.
- Kvalita – Nabízené služby cateringové společnosti musí mít samozřejmě odpovídající kvalitu. Velmi úzce s ní souvisí hodnocení poměru ceny a kvality. To znamená, že nabízené služby by měly mít ve vztahu k ceně odpovídající kvalitu. Ve výsledku může kvalita a celková spokojenost ovlivnit opakovaný výběr dané společnosti.
- Přístup společnosti – Dvě třetiny respondentů si zakládá na vřelém vystupování společnosti a rychlosti jednání. Ke každému zákazníkovi by společnost měla přistupovat individuálně a dostatečně s ním komunikovat.
- Vzhled webových stránek a aktivita na sociálních sítích – Jelikož je v dnešní době většina služeb vyhledávána pomocí internetu, může být provedení webových stránek a aktualizace profilů na sociálních sítích stěžejním prvním ukazatelem profesionality a zkušenosti v oboru. První dojem je často velmi důležitý, a právě přehlednost a design webových stránek ho může pozitivně ovlivnit. Lze proto předpokládat, že ukázkové fotografie poskytovaného cateringu jsou pro dotazované zásadní.
- Recenze nebo doporučení – V neposlední řadě více jak polovina respondentů klade velký důraz na recenze předchozích klientů, které bývají zveřejněné na konkrétních webových portálech, anebo na doporučení od známých.

Níže je uveden seznam veškerých společností, které respondenti na základě položené otázky vyhledali ve městě Zlín:

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| 1. Bárka | 9. Hostinář |
| 2. Rybena Zlín | 10. Basket bar |
| 3. Baltaci | 11. Králova Vila |
| 4. Food Factory Catering | 12. Homemade by Jana |
| 5. Melk Zlín | 13. Prašád |
| 6. U Barcuchů | 14. Myslivna restaurace |
| 7. Backstage Agency | 15. Bistrotéka Valachy |
| 8. Gastro Vaculík | 16. Kanapky Zlín |

Nejčastěji se však respondenti shodli na 6 konkrétních společnostech. Mezi ně se řadí Rybena Zlín, Baltaci, U Barcuchů, Gastro Vaculík, Bárka a Food Factory Catering. Rybena Zlín a Baltaci se v seznamech dotazovaných objevují nejčastěji. Přesněji je vyhledalo 7 z 9 respondentů. Restaurace U Barcuchů byla uvedena celkem pětkrát. Čtyřikrát uvedli respondenti společnosti Gastro Vaculík, Bárka a Food Factory Catering.

Tabulka 7 Nejčastěji se vyskytující společnosti respondentů (vlastní zpracování)

NÁZEV SPOLEČNOSTI	POČET NALEZENÍ
Rybena Zlín	7x
Baltaci	7x
U Barcuchů	5x
Gastro Vaculík	4x
Bárka	4x
Food Factory Catering	4x

Rybenu Zlín, podnik zajišťující catering na různé akce, vyhledalo 7 z 9 respondentů prostřednictvím internetového vyhledávače. Mezi hlavní kritéria respondentů, na základě kterých cateringovou společnost vybrali, náleží především na jejich webových stránkách zveřejněný katalog služeb s širokou nabídkou sortimentu. Důležitá je také možnost využití online objednávkového formuláře a nabídka rozvozu cateringu na předem domluvené místo. Při výběru společnosti také hrály roli kladné recenze a dlouholetá zkušenost s poskytováním cateringových služeb.

Společnost Baltaci byla respondenty opět nejčastěji objevena pomocí internetového vyhledávače. V jednom případě byla nalezena i díky sociální síti Facebook. Dotázaní se rozhodli pro tuto společnost především na základě zveřejněných fotografií cateringu, široké nabídky jídel a jejich dlouholeté zkušenosti s cateringem. Někteří respondenti si oblíbili služby této společnosti na základě recenzí a doporučení od předchozích zákazníků, snadného a přehledného objednávkového online formuláře a atraktivního vzhledu a provedení webových stránek. Společnost byla jedním respondentem vybrána i na základě vlastní zkušenosti s cateringovou službou.

Restauraci U Barcuchů vyhledali respondenti různými způsoby. Jednak přes sociální síť Facebook nebo přes internetový vyhledávač. Jeden z nich však společnost našel na specializované webové stránce www.firmy.cz. Při výběru společnosti se nejčastěji řídili příloženými fotografiemi nebo katalogem služeb, ve kterém je obsažena nabídka společnosti. Mezi další kritéria, na základě kterých si společnost respondenti vybrali, spadá širší sortimentu, kladné recenze a dlouholetá praxe v oboru.

Gastro Vaculík je zlínská cateringová společnost, která byla vyhledána třemi respondenty prostřednictvím internetového vyhledávače a jedním respondentem na specializovaném webovém portálu www.firmy.cz. Respondenty byla vybrána především na základě fotografií, které znázorňují jejich bohatý výběr pokrmů. Dále kvůli nabízené možnosti dopravy cateringu na předem domluvené místo, osobnímu přístupu a schopnosti společnosti vyhovět specifickým potřebám. Jeden z respondentů zvolil Gastro Vaculík na základě doporučení.

Bárka také nabízí možnost zajištění cateringu, ale jelikož nemá své vlastní webové stránky, byla všemi respondenty vyhledána pomocí sociální sítě Facebook. To následně ovlivnilo hlavní kritéria výběru dotazovaných, kde se řadí především fotografie a recenze. Zveřejněné fotografie, pomocí kterých lze odhadnout přibližnou nabídku sortimentu, je pro mnoho respondentů neméně důležitým kritériem výběru.

Poslední nejčastěji uváděnou společností je Food Factory Catering. Opět se jedná o společnost, která svou nabídku služeb inzeruje především na sociálních sítích Facebook a Instagram. Pomocí nich ji také respondenti vyhledali. Z tohoto důvodu byla cateringová společnost vybrána především na základě zveřejněných fotografií, širší nabízeného sortimentu a recenzí nebo doporučení, které získali od předchozích zákazníků. Jeden z dotázaných uvedl tuto cateringovou společnost z důvodu dřívější vlastní zkušenosti.

V závěrech jednotlivých rozhovorů museli dotázaní uvést jednu společnost z vybraných poskytovatelů cateringu, která nejvíce vyhovuje jejich kritériím. Mezi top 3 vybrané společnosti se řadí:

- Baltaci
- Rybena Zlín
- Food Factory Catering

Závěrečné shrnutí

Výstupem této analýzy je zjištění, jak moc je poptávka ovlivněna nabídkou cateringových služeb ve městě Zlín, tedy jaká kritéria jsou důležitá pro výběr společnosti poskytující požadovaný catering. Respondenti, kteří v rozhovorech zmínili celkem 16 společností, se nejvíce shodli na 6 z nich. Lze konstatovat, že těchto 6 nejčastěji uváděných společností se shoduje s nalezenými společnostmi při zadání klíčových slov „catering Zlín“ do vyhledávače na internetu. Je potřeba upozornit, že z přímé konkurence se v seznamu společností objevila pouze cateringová agentura Backstage Agency, a to od jednoho respondenta. To může být způsobeno tím, že catering pro ně zajišťuje právě společnost Baltaci, kterou respondenti několikrát uvedli. Nic na tom však nemění fakt, že Backstage Agency nemá dostatečně silnou propagaci na to, aby se při vyhledávání na internetu jejich nabídka zobrazovala. Dokonce ji respondenti neuvedli ani na základě doporučení či vlastní zkušenosti.

Tři uvedení nejžádanější poskytovatelé cateringu mají několik společných ale i odlišných znaků, na základě kterých byly respondenty vybrány ve vztahu k nejrelevantnějším kritériím výběru. Jedná se o společnost Rybena Zlín, Baltaci a Food Factory Catering. Jejich široká nabídka služeb či sortimentu a stejně tak kladné recenze od předchozích zákazníků jsou dva hlavní společné znaky, které se u všech těchto společností opakují. V čem se však odlišují, je způsob propagace. Rybena Zlín a Baltaci kladou velký důraz na propagaci v rámci svých webových stránek, zatímco Food Factory Catering své vlastní webové stránky nemá a sází pouze na sociální sítě, jako je Facebook a Instagram, kde pravidelně zveřejňuje své příspěvky. Co se týče kvality zveřejněných fotografií nabízených služeb, tak ty pouze zaujaly respondenty u společnosti Baltaci a Food Factory Catering. Fotografie, uvedené na webových stránkách provozovny Rybena Zlín, respondenty téměř nezaujaly. Na co se respondenti v rámci výběru také zaměřili je online objednávkový formulář a dlouholetá zkušenost s poskytováním cateringových služeb. Tyto dva znaky spojují společnosti Baltaci

a Rybena Zlín. Oproti tomu byl Food Factory Catering respondenty zvolen nejen na základě doporučení, ale i vlastní zkušenosti s cateringem, což bylo jedno z kritérií výběru i u společnosti Baltaci.

Bistrotéka Valachy by svou pozornost měla zaměřit na správně zvolenou propagační strategii svých služeb. Důležitá je také dostatečně pestrá nabídka poskytovaného sortimentu, která by měla být zveřejňována na jejich webových stránkách či sociálních sítích pomocí kvalitních fotografií, což může velmi ovlivnit potenciální zákazníky při výběru služeb. Jelikož většina těchto zákazníků hledá cateringové služby pomocí internetového vyhledávače, je pro podnik Bistrotéku Valachy velmi důležité zaměřit se na metodu SEO. Jedná se o proces optimalizace webových stránek s cílem zlepšit jejich viditelnost na předních příčkách v internetových vyhledávačích. Tato metoda může Bistrotéce Valachy nejen pomoci zvýšit návštěvnost na webových stránkách, ale také přitáhnout potenciální zákazníky, kteří mají skutečný zájem o její služby a jsou ochotni je využít.

8.3 SWOT analýza

Poslední analýza konkurenceschopnosti se vztahuje na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících prosperitu podniku Bistrotéka Valachy při zvažování možnosti vstupu na trh s cateringovými službami. V níže uvedené tabulce jsou v bodech vyobrazeny všechny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Tabulka 8 SWOT analýza vybraného podniku služeb (vlastní zpracování)

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU	
Silné stránky (pozitivní, lze je ovlivnit)	Slabé stránky (negativní, lze je ovlivnit)
Zavedená značka v regionu	Menší zkušenosti s cateringovými službami
Loajální zákaznická základna	Obtížné udržení kvality servírovaných jídel mimo restauraci
Znalost místního trhu	Vysoké počáteční náklady
Zkušenosti s provozováním restaurace a dalších gastronomických provozů	Nedostatečné vybavení pro poskytování kompletních cateringových služeb
Vlastní prostory a zařízení	Omezený personál
Osvědčení dodavatelé surovin	Nutnost získat nové kvalifikace
Schopnost přizpůsobit nabídku a služby dle požadavků zákazníků	

VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU	
Příležitosti (pozitivní, nelze je ovlivnit)	Hrozby (negativní, nelze je ovlivnit)
Eventy a akce pořádané ve městě Zlín a jeho okolí	Sezónnost v závislosti na venkovních akcích
Zaniknutí stávající konkurence	Konkurence na trhu
Levná pracovní síla	Změny v legislativě
	Nepředvídatelné situace
	Cena energií
	Míra inflace
	Zaniknutí firem

8.3.1 Analýza vnitřního prostředí (silných a slabých stránek)

Silné stránky

Bistrotéka Valachy má několik předností, které mohou pozitivně ovlivnit možnost rozšíření svého odvětví podnikání právě o cateringové služby. V rámci Zlínského regionu je Bistrotéka Valachy velmi známý podnik s již zavedenou značkou a lze říct, že od svého působení na trhu si vybudovala jistou loajální zákaznickou základnu. Tento fakt lze brát, pro zavedení nového odvětví podnikání, jako jeden z nejdůležitějších. Nejen že by došlo k udržení stálých zákazníků, ale také ke zvýšení odběru poskytovaných služeb Bistrotékou Valachy právě mimo jejich provozovnu.

Další výhodou podniku je znalost místního trhu, což mu usnadní pochopení potřeb zákazníků a vytvoření strategie marketingu a prodeje. Jelikož je Bistrotéka Valachy již fungující podnik, který má zkušenosti s provozováním restaurace a dalších gastronomických provozů, může své odborné znalosti a dovednosti využít k úspěšnému řízení cateringových služeb.

Velmi významné je také vlastnictví skladových prostor a zařízení plně vybavené kuchyně v jejich restauraci. Holding HP TRONIC vlastní prostory svého původního sídla firmy v části města Zlín v Prštném, kde se nachází komplex budov s rozsáhlými skladovými prostory. Právě v nich by mohla Bistrotéka Valachy skladovat vlastněný inventář, mobiliář, stany a další vybavení.

Z důvodu své dlouholeté spolupráce s určitými dodavateli, kteří jim zajišťují dovoz všech potřebných surovin ke každodennímu provozu podniku, se jim velmi zmenšuje okruh nových dodavatelů, které budou potřebovat k zajištění kompletních cateringových služeb. To jim dává velkou konkurenční výhodu oproti zcela nově vznikajícím společnostem.

Jako každá společnost v oblasti služeb cestovního ruchu, která chce dosáhnout úspěchu v této oblasti a požadovaného zisku, má i analyzovaný podnik schopnost přizpůsobit nabídku a služby dle požadavků a přání zákazníků. To také výrazně zvyšuje šanci uchycení se na trhu.

Slabé stránky

První ze slabých stránek SWOT analýzy společnosti Bistrotéka Valachy jsou menší zkušenosti s cateringovými službami. I když v posledním patře Obchodního domu ve městě Zlín, v prostoru zvaný Galerie Desítka, nabízí možnost pořádat různá společenská setkání s vlastním cateringem, nemůže se s těmito službami srovnávat s konkurencí, která již řadu let poskytuje kompletní služby na klíč. Bistrotéka Valachy tak bude muset investovat čas nutný k získání znalostí o tomto odvětví a vybudovat si poté svou pověst na trhu.

Další slabou stránkou je obtížné udržení kvality servírovaných jídel mimo jejich restauraci. Proces přípravy jídel a jejich přeprava může ovlivnit výslednou kvalitu pokrmů. Společnost bude muset vynaložit úsilí na zajištění stejné kvality servírovaných jídel, jako když jsou podávány v restauraci.

Bistrotéka Valachy musí zpočátku také vynaložit nemalé investice. Zřízení cateringového oddělení vyžaduje vložení finančních prostředků do pořízení vybavení, které je nutné k poskytnutí kompletních cateringových služeb. Bistrotéka Valachy, jakožto součást holdingu HP TRONIC, by po schválení investičního záměru využila finanční prostředky holdingu. Nákup vozu a dalších technologií by byl řešen přes společnost CSI leasing, stejně jako technologie pořizované pro Bistrotéku Valachy.

Pokud se společnost rozhodne vstoupit na trh s cateringovými službami, bude muset najmout další zaměstnance potřebné k zajištění bezproblémového provozu cateringové divize. Nejdůležitější pro Bistrotéku Valachy je obsadit pozice ve vedení nového oddělení a také v oblasti marketingu, který se řadí mezi nejdůležitější nástroje k uchycení se na trhu s produktem či službou. Jelikož Bistrotéka Valachy je fungující podnik, který má již nějaké personální obsazení v marketingu, je možné přidělit správu cateringu na sociálních sítích a webových stránkách právě jim. Tudiž by nebylo potřeba toto oddělení z počátku rozšířit o nové pracovní pozice. Velmi důležitou součástí cateringového týmu jsou pracovníci, jejichž náplní práce je zajišťování dopravy zboží, mobiliáře či inventáře na předem domluvené místo, včetně montáže a demontáže tohoto zařízení. Příprava jídel je v kompetenci kuchařů, které však Bistrotéka Valachy ve svém provozu již má. Pokud by však kapacita kuchařů

nestačila, je možné využít externích kuchařů, kteří by se zúčastnili pouze konkrétní akce. Další možností je rozšířit počet kuchařů přímo v Bistrotéce Valachy. V neposlední řadě je velmi důležité obsadit dostatečný počet pracovníků do obsluhy.

Podstatnou výzvou pro společnost Bistrotéka Valachy je nutnost získat nové znalosti, mezi něž lze například zařadit nové způsoby přípravy jídel či servírování, nebo zajištění certifikace odborné způsobilosti stavět party stany.

8.3.2 Analýza vnějšího prostředí (příležitostí a hrozeb)

Příležitosti

Ve městě Zlín se v průběhu roku pořádají mnohé akce a festivaly, a to prostřednictvím spolupráce místní Univerzity Tomáše Bati a dalších partnerů. Kromě univerzity sídlí ve městě i velké množství firem, které přitahují zahraniční delegace a návštěvy. Tyto události často vyžadují catering, a i když to nemusí být cílová skupina Bistrotéky Valachy, stále existuje příležitost na nabídnutí služeb.

Stoupající ceny vstupů a energií mohou firmám způsobit závažné finanční problémy, což může u některých z nich vést až k ukončení činnosti podnikání. Pro Bistrotéku Valachy to znamená snížení počtu konkurence na trhu s cateringovými službami. Nicméně, poptávka potenciálních zákazníků po těchto službách zůstává stále stejná. Díky tomuto může Bistrotéka Valachy získat nové zákazníky.

Na různé kulturní, sportovní či benefiční akce je možné využít levnou pracovní sílu z oblastí, které jsou v současné době postiženy válečným konfliktem na Ukrajině. Tyto pracovní síly mohou pomoci s organizací, přípravou a obsluhou hostů na akcích. Využitím levné pracovní síly lze snížit náklady na personál a tím i celkové náklady na akci. Tato pracovní síla však může být ovlivněna nepředpokládaným vývojem válečného konfliktu, což může mít nemalý dopad na kvalitu a spolehlivost poskytovaných služeb.

Hrozby

Jednou z hlavních hrozeb, které musí Bistrotéka Valachy čelit, je sezónnost. Sezónní poptávka po cateringových službách je výrazně ovlivněna faktory jako jsou roční období, prázdniny, svátky apod. Především se tedy jedná o omezení pořádání akcí, které se mohou konat pouze ve venkovních prostorech. Tato sezónnost vede ke změnám v nabídce a strategii společnosti tak, aby se co nejvíce přizpůsobila poptávce.

V rámci konkurenční hrozby je velmi těžké soupeřit s již známými společnostmi na trhu, které mají zavedenou zákaznickou základnu a vztahy se zákazníky. To je v mnoha případech velmi obtížné překonat.

Provozování cateringové společnosti musí být v souladu se současnými právními předpisy a nařízeními, mezi které nejčastěji spadají předpisy týkající se hygieny při přípravě pokrmů, manipulace a skladování potravin, bezpečnosti práce apod. Případné budoucí změny v těchto předpisech a nařízeních mají významný dopad na provoz cateringové divize v Bistrotéce Valachy.

Mezi další hrozby se zařazují situace, které nelze nijak ovlivnit a ani předpovídat. Tady lze zařadit například špatné počasí, které dokáže negativně ovlivnit vývoj akce konané ve venkovních prostorech. Také nedávná pandemie Covid-19 způsobila nejen cateringovým společnostem řadu komplikací. Změnila se bezpečnostní opatření, omezil se počet hostů na pořádaných akcích, případně došlo k úplnému zákazu konání společenských událostí.

Ekonomická nejistota způsobená válkou na Ukrajině a stoupající ceny energií mohou snížit poptávku po cateringových službách. Bistrotéka Valachy by si tak nebyla schopna udržet přijatelné ceny pro zákazníky, což by mohlo vést k poklesu objemu zakázek. Zvýšení cen těchto vstupů však může ovlivnit i provoz celého podniku. S tím souvisí i míra inflace, která taktéž zvyšuje ceny surovin, energií a ostatních nákladů potřebných pro provoz cateringové společnosti. Pokud společnost není schopna účinně reagovat na tuto situaci, může to vést ke zvýšení cen cateringu a ztrátě zákazníků, kteří by si již nemohli dovolit platit vyšší ceny. To by mohlo způsobit pokles obrátu a tím i výsledné snížení zisku.

V návaznosti na poslední definovanou příležitost, tedy zániknutí stávající konkurence, lze vytvořit pro cateringové odvětví Bistrotéky Valachy i hrozbu. Firmy poptávající catering mohou být donuceni ukončit své podnikání z důvodu zvyšujících se cen energií a dalších vstupů, a tudíž společnosti hrozí ztráta klientely, kterou nemohou nijak ovlivnit.

9 DOPORUČENÍ PRO VYBRANÝ PODNIK SLUŽEB

Bistrotéka Valachy, jakožto podnik s rozsáhlými zkušenostmi v oblasti gastronomie a služeb cestovního ruchu, poskytuje v rámci své stávající nabídky již základní cateringové služby, které spočívají v možnosti objednat si bohaté občerstvení pro zákaznickou událost. Její nabídku však nelze srovnávat s nabídkou analyzované nepřímé konkurence. Pomocí Porterova modelu pěti sil bylo zjištěno, že společností zajišťujících catering v podobě jídla a pití, je ve městě Zlín poměrně mnoho. Tyto společnosti cateringové služby provozují buď jako hlavní činnost podnikání anebo jako součást restaurace či jiného podniku. Lze konstatovat, že mají mnohem rozsáhlejší zkušenosti s cateringem a pestřejší nabídku služeb, což jsou jedny z nejdůležitějších udávaných kritérií respondentů, které byly získány v rámci analýzy poptávky po cateringových službách.

Vzhledem k neočekávaným situacím, které se udály za poslední roky, tedy pandemie Covid-19 a současná válečná situace na Ukrajině, není pro podnik Bistrotéka Valachy vhodné v dnešní době rozvíjet podnikání v cateringových službách v tak velkém měřítku, jak byl stanoven její původní záměr. Důvodem je nejistý vývoj celkové ekonomické situace do budoucna vzhledem k vysoké počáteční investici na založení cateringové divize. Podnik by musel investovat především do techniky, technologií, energetického zabezpečení akcí a vozidel. Bistrotéka Valachy by potřebovala mít v majetku základ techniky, který by měla neustále k dispozici a navíc by musela mít nasmlouvané společnosti, u kterých by si mohla rozšiřující mobiliář a stany pronajímat. V případě konání akce například ve Středočeském kraji, by bylo pro Bistrotéku Valachy výhodnější najít si společnost na pronájem party stanu případně mobiliáře v dané lokalitě. Díky tomu by došlo k výraznému snížení nákladů na dopravu. Jelikož by podnik chtěl zajišťovat catering pro nejméně 100 osob, bylo by vhodné mít v majetku mobiliář pro zajištění kapacity alespoň 200 osob. Celkem bylo nalezeno pět prodejen, které odpovídajícím vybavením disponují. Porovnáním jejich kompletní nabídky a celkových nákladů vychází nejpříjemněji prodejna Party stany Jičín. Veškerý mobiliář včetně potahů byl u této prodejny naceněn v hodnotě 511 225 Kč. Detailnější výpočty cenových kalkulací jednotlivých prodejen na mobiliář jsou uvedeny v příloze č. 1. Nákup party stanu by byl v České republice možný u dvou firem, a to u společnosti TENTino a Moravia Propag. Jejich cenové nabídky na stany bývají posílány individuálně dle aktuálních cen vstupů z důvodu nestabilní situace na trhu, jejíž vývoj je v současné době těžko predikovatelný. Přibližně se však cena stanu o velikosti 10x20m včetně podlahy a opláštění pohybuje okolo 1 000 000 Kč. S nákupem party stanu souvisí také náklady na zaškolení

odborných pracovníků. Tyto stany je totiž možné stavět pouze v souladu s jistými technickými normami. Co se týká technologií, tak ve Zlínském kraji se nenachází žádné gastro půjčovny. Bistrotéka Valachy by se tak musela zaměřit pouze na nákup těchto technologií. Lze však tuto investici eliminovat využitím stávajícího vybavení, které se nachází v provozovně v Obchodním domě Zlín. Nákup vhodné elektrocentrály lze také vyloučit, jelikož přísun elektřiny by nebyl potřeba zajišťovat na každou organizovanou akci. Proto by bylo pro podnik výhodnější si elektrocentrálu pouze dle potřeby pronajímat. Nákupu požadovaných automobilů by se Bistrotéka Valachy již nevyhnula. Jednalo by se o chladicí vůz určený pro převoz jídla a pití a plachtové nákladní vozidlo sloužící pro převoz mobiliáře a stanu. Celkové náklady na nákup vozidel ovlivňuje především to, o jaký druh vozidla by se jednalo a zda by bylo zcela nové či ojeté. Cenu ojetého vozu by následně ovlivnil počet najetých kilometrů či rok výroby. Vzhledem k těmto investicím by Bistrotéka Valachy musela přinášet do tohoto odvětví mnohem déle vlastní kapitál než by docházelo k návratnosti vložených peněz díky správně nastavené marži.

Z výše uvedených důvodů ovlivňujících vznik nového odvětví podnikání, by bylo pro Bistrotéku Valachy výhodné se zpočátku zaměřit na catering poskytovaný ve vlastních prostorách, popřípadě v samotném městě Zlín a jeho nejbližším okolí. Vlastním prostorem je míněno místo zvané Galerie Desítka. Pro mnohé zákazníky může být možnost uspořádat kulturní či firemní událost na samém vrcholu Obchodního domu Zlín spojenou s výhledem na město velmi atraktivní. Oproti nepřímé konkurenci to Bistrotéce Valachy dává nemalou výhodu spojenou s poskytnutím výjimečného prostoru pro uspořádání společenské akce s cateringem. To znamená, že by měla nejdříve podnikat na úrovni nepřímé konkurence a vytvořit si v nejbližším okolí města Zlín silnější pozici na trhu. Díky této variantě by snížila počáteční náklady i při zajišťování personálu. V současné době má Bistrotéka Valachy již stále zaměstnance jak na pozicích v marketingovém oddělení, tak v managementu, který zabezpečuje chod prostoru zvaný Galerie desítka. V případě řešení nábory nových pracovníků do obsluhy by mohla využít vlastní personální oddělení a ušetřit tak na oslovení personálních agentur. Dle narůstající poptávky a novým příležitostem na spolupráci, by samozřejmě mohla toto odvětví podnikání rozšířit na úroveň přímé konkurence a to v rámci celé České republiky, což je také její hlavní cíl.

Pokud by se Bistrotéka Valachy rozhodla jít výše uvedenou cestou, měla by využít odpovídající propagační strategii a soustředit se především na místní společenské akce pořádané ve městě Zlín a jeho nejbližším okolí. Jak bylo zjištěno v rámci analýzy poptávky

po cateringových službách, dotázaní lidé se nejvíce při výběru společnosti zaměřují na vzhled a provedení webových stránek, aktivitu na sociálních sítích, kvalitu zveřejněných fotografií, možnost využití objednávkového formuláře s uvedenými cenami služeb, popřípadě recenze a doporučení. Bistrotéce Valachy mohou tyto základní požadavky poptávajících po cateringových službách pomoci při vytváření adekvátní marketingové strategie a propagace. Z důvodu omezeného počtu respondentů však nemusí tato reakce poptávky na nabídku cateringových služeb odpovídat skutečnosti v rámci celého trhu, ale definuje však základní požadavky poptávajících. Věrohodnější údaje lze získat rozsáhlejším průzkumem trhu. Společnost by tímto oslovila více respondentů, čímž by došlo k přesnějšímu vyhodnocení.

Bistrotéka Valachy by díky takto zvolené strategii podnikání odstranila většinu slabých stránek, uvedených ve SWOT analýze, které negativně ovlivňují možnost vstupu na trh s kompletními cateringovými službami poskytovanými v rámci celé České republiky. Jako příklady eliminací slabých stránek lze uvést výrazné snížení počátečních nákladů a odložení nutnosti získání nových kvalifikací. Při současném zaměření se na vlastní silné stránky a možné příležitosti může Bistrotéka Valachy velmi výrazně zvýšit svou konkurenceschopnost vůči jiným podnikům.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit významné faktory ovlivňující konkurenceschopnost vybraného podniku služeb a navrhnout doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti vůči jiným podnikům a zda vstoupit na trh s cateringovými službami rozsáhlejším způsobem.

Bakalářská práce se zaměřovala na zhodnocení konkurenceschopnosti podniku Bistrotéka Valachy. Požadovaných výsledků bylo dosaženo v praktické části, která vycházela ze zpracované literární rešerše teoretické části, a to dle veřejně dostupné odpovídající literatury.

První kapitola praktické části bakalářské práce se zabývala charakteristikou zvoleného podniku služeb, Bistrotéka Valachy, která sídlí ve městě Zlín. Využitím Porterova modelu pěti sil, osobního dotazování a SWOT analýzy bylo analyticky zkoumáno její postavení na trhu vůči přímé i nepřímé konkurenci. Vzhledem k událostem, které se udály za poslední roky, tedy pandemie Covid-19 a současná válečná situace na Ukrajině, nelze snadno předpokládat vývoj celkové ekonomické situace do budoucna. Lze však konstatovat, že služby cestovního ruchu se i nadále rozvíjí a ovlivňují úroveň mnoha ekonomik po celém světě. Jelikož podniků v této oblasti stále přibývá, je žádoucí, aby si udržovaly svou konkurenceschopnost na trhu díky správně zvolené konkurenční strategii. Pro Bistrotéku Valachy, jakožto podnik s méně rozsáhlými zkušenostmi s cateringem oproti konkurenci, je vhodné zaměřit se zpočátku na catering poskytovaný ve vlastních prostorách. Za vlastní prostor je považována Galerie Desítka, která může být pro mnohé zákazníky atraktivním místem pro uspořádání společenské akce. Z Porterovy analýzy tedy vyplývá, že by měla nejdříve podnikat na úrovni nepřímé konkurence ve městě Zlín a jeho nejbližším okolí a dle narůstající poptávky rozšířit cateringové služby na úroveň přímé konkurence po celé České republice. Díky analýze poptávky po cateringových službách může Bistrotéka Valachy využít základní kritéria poptávajících ve svůj prospěch a to při vytváření odpovídající marketingové strategie a propagace. Přesnější reakce poptávky na nabídku cateringu lze dosáhnout rozsáhlejším průzkumem v rámci celého trhu v oblasti cateringových služeb. Pokud by se Bistrotéka Valachy rozhodla jít touto cestou, došlo by k odstranění většiny slabých stránek definovaných ve SWOT analýze. Ty byly zpracované ve vztahu ke zvažované možnosti vstupu na trh s cateringovými službami v rámci celé České republiky. Výrazně by svou konkurenceschopnost mohla zvýšit zaměřením se na své silné stránky a možné příležitosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BERÁNEK, Jaromír, 2013. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting. ISBN 978-80-86724-46-1.

BUREŠOVÁ, Pavla, 2014. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie: Svazek první, gastronomické služby*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-498-9.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jana BILÍKOVÁ a Pavel TARABA, 2013. *Databáze manažerských metod a technik*. Ostrava: Repronis. ISBN 978-80-7329-380-2.

DAVID, Fred R. a Forest R. DAVID, 2017. *Strategic management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. 16th edition. Boston: Pearson. ISBN 978-1-292-14849-6.

DLUHOŠOVÁ, Radmila, 2017. *Introduction to Tourism*. Opava: Slezská univerzita v Opavě. ISBN 978-80-751-0259-1.

FILIP, Ludvík, 2019. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa. ISBN 978-80-90753-05-1.

FORET, Miroslav a Dávid MELAS, 2021. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1723-9.

GOELDNER, Charles R. a John Raymond Brent RITCHIE, 2014. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0298-2.

HAZDRA, Adam, 2013. *Skvělé služby: Jak dělat služby, které vaše zákazníci nadchnou*. Praha: Grada. ISBN 9788024747118.

HOLEŠINSKÁ, Andrea, 2022. *Destinační management: umění rozvíjet destinaci*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3218-8.

INKSON, Clare a Lynn MINNAERT, 2018. *Tourism management: An Introduction*. 2nd edition. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-1-5264-2389-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar et al., 2019. *Lázeňství: Management a marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2461-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.

JERÁBEK, Tomáš, Vladimír ŠEFČÍK a Zdeněk MÁLEK, 2018. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu III - vybrané kapitoly*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-301-0.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.

PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ, 2014. *Ekonomika turismu: Turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3643-3.

RAŠOVSKÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ, 2017. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: Jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5021-7.

ROBINSON, Peter, Michael LÜCK a Stephen L. J. SMITH, 2020. *Tourism*. 2nd edition. Wallingford, Oxfordshire: CABI. ISBN 978-1-78924-148-8.

SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva, 2013. *Služby v cestovním ruchu*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 978-80-244-3438-4.

STICKDORN, Marc et al., 2018. *This is service design doing: Applying service design thinking in the real world*. Sebastopol: O'Reilly Media. ISBN 9781491927182.

TUČKOVÁ, Zuzana, 2013. *Ekonomika služeb*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7478-006-6.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír, 2016. *Management inovací*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.

Internetové zdroje

Baltaci [online], 2023. Napajedla: Baltaci [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.baltaci.cz/>

Bistrotéka Valachy [online], 2023. Zlín: HP TRONIC [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://www.bistrovalachy.cz/>

Caterings [online], 2023. Praha: Verticals online [cit. 2023-03-31]. Dostupné z: <https://www.caterings.cz/>

DE ESTEBAN CUIEL, J., A. ANTONOVICA a B. RODRÍGUEZ HERRÁEZ, 2023. Drivers for economic recovery: analysis of family expenditure on catering services. *British Food Journal* [online]. 125(13), 81 - 98 [cit. 2023-04-23]. ISSN 0007070X. Dostupné z: doi:10.1108/BFJ-07-2022-0599

ETA a.s., 2023. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=662833&typ=PLATNY>

Hotel Tomášov [online], 2023. Zlín: Hotel Tomášov [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://www.hotel-tomasov.cz/>

How many service designers does it take to define Service Design?, 2015. *Practical by Design* [online]. Stanford: Megan Erin Miller [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://blog.practicalservicedesign.com/how-many-service-designers-does-it-take-to-define-service-design-6f87af060ce9>

HP TRONIC Zlín, spol. s.r.o., 2023. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=365192&typ=PLATNY>

HP TRONIC, s.r.o., 2023. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=359896&typ=PLATNY>

Interhotel Zlín [online], 2023. Zlín: Interhotel Zlín [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://interhotelzlin.cz/>

Kongresové centrum Zlín [online], 2023. Zlín: Kongresové centrum Zlín [cit. 2023-04-02]. Dostupné z: <https://kc-zlin.cz/>

Meet Birgit Mager, President of the Service Design Network, 2015. *Service Design Network* [online]. Kolín nad Rýnem: Service Design Network [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.service-design-network.org/community-knowledge/meet-birgit-mager-president-of-the-service-design-network>

Interní materiály

Vnitřní zdroje společnosti HP TRONIC

Výroční almanach 30. narozeniny společnosti HP TRONIC, 2020

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s. Akciová společnost

Apod. A podobně

BVV Brněnské veletrhy a výstavy

F&B Food and Beverage

HDP Hrubý domácí produkt

Ing. Inženýr

Kč Koruna Česká

Km Kilometr

ks kus

s.r.o. Společnost s ručením omezeným

SAP Systémové aplikace a produkty

SEO Optimalizace pro vyhledávače

Spol. Společnost

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

THP Technicko-hospodářský pracovník

UTB Univerzita Tomáše Bati

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Faktory kvality služby (vlastní zpracování)	20
Obrázek 2 Porterův model pěti sil (vlastní zpracování)	28
Obrázek 3 Vývoj počtu zaměstnanců ve skupině HP TRONIC (Vnitřní zdroje HP TRONIC s.r.o.)	43
Obrázek 4 Vnitřní organizační struktura HP TRONIC s.r.o. (Vnitřní zdroje HP TRONIC s.r.o.)	44
Obrázek 5 Grafické znázornění srovnaných společností na Instagramu (vlastní zpracování)	49
Obrázek 6 Grafické znázornění srovnaných společností na Facebooku (vlastní zpracování)	49
Obrázek 7 Návrh spolupráce personální agentury (Index Nosluš)	53

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Klasifikační hlediska typologie cestovního ruchu (Jakubíková, 2012).....	14
Tabulka 2 Přístupy ke konkurenci (Magretta, 2012)	26
Tabulka 3 Společnosti skupiny HP TRONIC (vlastní zpracování)	41
Tabulka 4 Srovnání společností na Instagramu (vlastní zpracování)	48
Tabulka 5 Srovnání společností na Facebooku (vlastní zpracování).....	48
Tabulka 6 Analyzovaná nepřímá konkurence (vlastní zpracování).....	56
Tabulka 7 Nejčastěji se vyskytující společnosti respondentů (vlastní zpracování).....	61
Tabulka 8 SWOT analýza vybraného podniku služeb (vlastní zpracování).....	64

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Cenové kalkulace mobiliáře

PŘÍLOHA P I: CENOVÉ KALKULACE MOBILIÁŘE

BRIMO.eu

Mobiliář	Cena za kus	Počet kusů	Náklady celkem
Skládací stůl 180x75cm	3 697 Kč	34 ks	125 698 Kč
Skládací židle	1 297 Kč (8 ks = 9 697 Kč)	200 ks	242 425 Kč (25x9 697)
Skládací lavice 180x30x45cm	2 097 Kč	68 ks	142 596 Kč
Barový stolek ø60cm	2 097 Kč	20 ks	41 940 Kč
NAKLADY CELKEM			552 659 Kč

REDX

Mobiliář	Cena za kus	Počet kusů	Náklady celkem
Skládací stůl 183x76cm	2 299 Kč	34 ks	78 166 Kč
Skládací židle	989 Kč	200 ks	197 800 Kč
Skládací lavice 183x28x43cm	1 199 Kč	68 ks	81 532 Kč
Skládací bistro stolek ø80cm	1 749 Kč	20 ks	34 980 Kč
Potah skládací stůl	499 Kč	34 ks	16 966 Kč
Potah skládací židle	249 Kč	200 ks	49 800 Kč
Potah bistro stolek	349 Kč	20 ks	6 980 Kč
NAKLADY CELKEM			466 224 Kč

AJprodukty

Mobiliář	Cena za kus	Počet kusů	Náklady celkem
Skládací stůl 180x75cm	2 595 Kč	34 ks	88 230 Kč
Skládací stůl kulatý ø152cm	3 261 Kč	25 ks	81 525 Kč
Skládací židle	774 Kč	200 ks	154 800 Kč
Skládací bistro stolek ø80cm	1 337 Kč	20 ks	26 740 Kč
Potah bistro stolek	1 125 Kč	20 ks	22 500 Kč
NÁKLADY CELKEM			373 795 Kč

Párty stany Jičín

Mobiliář	Cena za kus	Počet kusů	Náklady celkem
Pivní set (stůl + lavice)	4 895 Kč	34 ks	166 430 Kč
Skládací stůl kulatý ø154cm	3 157 Kč	25 ks	78 925 Kč
Skládací židle	721 Kč	200 ks	144 200 Kč
Skládací bistro stolek ø80cm	1 726 Kč	20 ks	34 520 Kč
Potah skládací stůl	495 Kč	34 ks	16 830 Kč
Potah skládací kulatý stůl	772 Kč	25 ks	19 300 Kč
Potah skládací židle	219 Kč	200 ks	43 800 Kč
Potah bistro stolek	361 Kč	20 ks	7 220 Kč
NÁKLADY CELKEM			511 225 Kč

TENTino

Mobiliář	Cena za kus	Počet kusů	Náklady celkem
Skládací stůl 180x76cm	2 160 Kč	34 ks	73 440 Kč
Skládací stůl kulatý ø152cm	3 399 Kč	25 ks	84 975 Kč
Skládací židle	799 Kč	200 ks	159 800 Kč
Skládací bistro stolek ø80cm	1 754 Kč	20 ks	35 080 Kč
Potah skládací stůl	999 Kč	34 ks	33 966 Kč
Potah skládací židle	263 Kč	200 ks	52 600 Kč
Potah bistro stolek	383 Kč	20 ks	7 660 Kč
NÁKLADY CELKEM			447 521 Kč