

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Organizace a řízení procesů v cestovním ruchu

Vedoucí diplomové práce

Ing. Jan Leština, CSc.

Autorka

Lucie Poláková

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie POLÁKOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Organizace a řízení procesů v cestovním ruchu**

Zásady pro vypracování:

Cíl:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení organizace a řízení procesů služeb ve vybraném podniku zaměřeném na cestovní ruch a návrh na případnou změnu těchto služeb ve prospěch zlepšení prosperity a kontinuity podnikání.

Metodický postup :

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky postupových prací v souladu s požadavky cíle bakalářské práce.
3. Analýza současného stavu organizace a řízení vybraných procesů služeb zaměřených na cestovní ruch. Návrh na změny organizace a řízení.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěry, 6. Seznam použité literatury, 7. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J.: Management a moderní organizování firmy. Grada Publishing a.s. Praha, 2008, 288 str., ISBN 978-80-247-2149-1

KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Chování podniku v globalizujícím se prostředí. C.H. Beck Praha, 2005, 422 str., ISBN 80-7179-847-9

JOHNSON, G., SHOLES, K.: Cesty k úspěšnému podniku. Computer Press Praha, 2000, 803 str., ISBN 80-7226-220-3

KOTLER, P.: Marketing Management. Victoria Publishing s.r.o. Praha, 1998, dotisk 2000, 710 str., ISBN 80-7169-600-5

PORTER, M., E.: Konkurenční strategie. Victoria Publishing s.r.o., Praha 1994, 403 str., ISBN 80-85605-11-2

ŘEPA, V.: Podnikové procesy. Grada Publishing a.s. Praha, 2008, 288 str., ISBN 978-80-47-2252-8

SMEJKAL, V., RAIS, K.: Řízení rizik. Grada Publishing a.s. Praha, 2003, str.270, ISBN 80-247-0198-7

SYNEK, M. a kol: Podniková ekonomika. Grada Publishing a.s. Praha, 2007, 460 str., ISBN 80-247-1992

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jan Leština, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 27. března 2008

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2009


prof. Ing. Magdalena Hrabanková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice
IČ 600 76 658, DIČ CZ60076658


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 27. března 2008

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Organizace a řízení procesů v cestovním ruchu vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě – v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou, elektronickou cestou, ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích, 10. srpna 2009

.....

Lucie Poláková

Poděkování:

Děkuji panu Ing. Janu Leštinovi, CSc, za odborné a profesionální vedení, cenné připomínky, pomoc při zpracování bakalářské práce a jeho vřelý přístup.

Obsah

1 ÚVOD.....	3
1.1 Cestovní ruch.....	3
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	4
2.1 Podnikání.....	4
2.1.1 Obecné předpoklady k podnikání.....	4
2.1.2 Právní forma podnikání.....	5
2.2 Finance podniku.....	5
2.2.1 Rozvaha a účetní závěrka.....	6
2.2.2 Výkaz zisku a ztráty.....	8
2.2.3 Cash-flow.....	9
2.3 Náklady.....	9
2.3.1 Fixní náklady.....	10
2.3.2 Variabilní náklady a řízení zásob.....	10
2.4 Vnější prostředí podniku.....	11
2.4.1 Přímé vlivy působící na organizaci.....	11
2.4.2 Nepřímé vlivy působící na organizaci.....	13
2.5 Management podniku.....	14
2.5.1 Koncept manažerského myšlení.....	14
2.5.2 Plánování.....	15
2.5.3 Strategické řízení.....	16
2.5.4 Řízení lidských zdrojů.....	17
2.5.5 Organizování.....	18
2.5.6 Vedení.....	18
2.5.7 Rozhodování.....	19
2.5.8 Komunikace.....	20
2.5.9 Podniková kultura.....	20
2.6 Marketing v podniku.....	21
3 METODIKA PRÁCE.....	23
3.1 Cíl práce.....	23
3.2 Zdroje vstupních informací.....	23
3.3 Období šetření.....	23
3.4 Postup práce.....	24
4 PRAKTICKÁ ČÁST.....	25

4.1 Obecná charakteristika společnosti	25
4.2 Provozní budova Podniku CR.....	25
4.3 Náklady, výnosy a výsledek hospodaření Podniku CR	28
4.3.1 Fixní náklady Podniku CR	28
4.3.2 Variabilní náklady Podniku CR.....	28
4.3.3 Výnosy Podniku CR	32
4.4 Porterův model pěti sil.....	35
4.4.1 Riziko vstupu nové konkurence do odvětví.....	35
4.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů.....	36
4.4.3 Vyjednávací síla kupujících	36
4.4.4 Hrozba substitutů.....	37
4.4.5 Rivalita mezi existujícími konkurenty	37
4.5 Analýza vnějšího prostředí Podniku CR	38
4.5.1 Přímé vlivy působící na organizaci.....	38
4.5.2 Nepřímé vlivy působící na organizaci	39
4.6 Management Podniku CR.....	40
4.7 Marketing v Podniku CR	42
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	43
6 ZÁVĚR	46
7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	48
8 SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	50
9 SUMMARY	51
10 PŘÍLOHY	52

1 Úvod

1.1 Cestovní ruch

Cestovní ruch je jedním z nejvíce se rozvíjejících ekonomických odvětví současnosti. Jeho velký význam spočívá nejen v produkování nových pracovních příležitostí, ale také v podílu na hrubém domácím produktu a platební bilanci daného státu. Zároveň cestovní ruch poskytuje široký sortiment služeb, jako např. informační, dopravní, ubytovací, stravovací, kulturně-spoločenské služby a služby sportovně rekreační atd.

Cestovní ruch je významná vědecká disciplína a je chápán různými autory různě. Jednou z definic je záměrná a cílevědomá přeprava osob z jejich trvalého bydliště do rekreačního prostoru. Cestovní ruch ovlivňuje mnoho faktorů, působí na něj ekonomika a politika státu, ale také přírodní předpoklady a kulturní památky, vybavenost a úroveň služeb.

Na základě těchto předpokladů jsou formovány regiony a destinace cestovního ruchu. Každý region nebo destinace cestovního ruchu je specifický svými službami, jejich úrovní, vybaveností regionu co se týče počtu stravovacích a ubytovacích zařízení, nákupními středisky, počtu sportovišť, kulturních zařízení atd.

V těchto regionech cestovního ruchu působí mnoho podniků poskytujících služby návštěvníkům. Každý z těchto podniků je zaměřen na určitý sortiment služeb, proto je fungování každého podniku specifické. Manažeři a majitelé podniku musí zvažovat a řešit otázky každodenního provozu, ale také zároveň otázky fungování do budoucna v delším časovém horizontu. Každé vedení podniku musí zvažovat zda a jak zdokonalovat své služby nebo jakým způsobem rozšiřovat jejich portfolio, musí řešit otázky konkurence prostředí a možnosti trhu.

Každý podnik by měl vynaložit prostředky na analýzu současné situace podniku a zároveň na budoucí plánování a strategii podniku.

2 Literární přehled

2.1 Podnikání

Podnikání se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (ZÁKON č. 513/1991 Sb., OBCHODNÍ ZÁKONÍK).

2.1.1 Obecné předpoklady k podnikání

K *podnikání* je nutné mít k dispozici potřebný kapitál k provozu podnikání a zároveň určité schopnosti a dovednosti k vedení podniku. K rozhodnutí stát se podnikatelem vede řada aspektů včetně těch ekonomických, osobních, technických i organizačních (BEDNÁŘOVÁ, D., PARMOVÁ, D. 2003).

První pohnutkou stát se podnikatelem je motivace. Ta může mít různé důvody jako např. ztráta zaměstnání, touha po nezávislosti, touha po vedení, možnost dobrého výdělků nebo nespokojenost se zaměstnaneckým poměrem. Podnikatel musí mít jak fyzické tak psychické předpoklady pro vedení firmy. Podnikatel je v podstatě manažerem podniku. Touha vést, potřeba řídit, dobré teoretické i praktické znalosti jsou podmínkou pro to stát se dobrým manažerem. Podnikatel musí mít schopnost najít vhodný obor pro podnikání nejen podle svých znalostí zaměřených pouze na určitou oblast, ale musí umět také najít příležitosti podnikání, musí mít schopnost posoudit okolní prostředí, jak konkurenci tak prostředí daného státu, jako je ekonomická, politická situace (BEDNÁŘOVÁ, D., PARMOVÁ, D. 2003).

Samotný nápad stát se podnikatelem musí být podložen podnikatelským záměrem, ale zároveň odbornými znalostmi, dostatečnou finanční základnou a povědomí o vývoji trhů a daného odvětví. Pro začátek podnikání je nutné ověřit platné právní předpisy upravující podnikání jako takové a zároveň předpisy upravující podnikání v oboru, které si podnikatel zvolil (BEDNÁŘOVÁ, D., PARMOVÁ, D. 2003).

2.1.2 Právní forma podnikání

Podnikatel může být fyzická nebo právnická osoba. Právnická osoba je povinně zapisována do obchodního rejstříku, spadají sem obchodní společnosti, družstva a státní podniky a státní peněžní ústavy. Dobrovolně se zapisují do obchodního rejstříku fyzické osoby, které podnikají na základě živnostenského oprávnění, které splňuje podmínky stanovené živnostenským zákonem, nebo provozují zemědělskou výrobu podle zvláštního předpisu. Osoba zapsaná v obchodním rejstříku vede povinně účetnictví (ZÁKON č. 513/1991 Sb., OBCHODNÍ ZÁKONÍK).

Před začátkem *podnikání* si musí každý podnikatel rozhodnout, jakou formu pro podnikání zvolí. Mezi základní otázky, které musí podnikatel zvážit, patří způsob a rozsah ručení v podniku, dále musí zvážit oprávnění v rozhodování, stejně tak o zastupování podniku navenek, náročnost počátečního kapitálu nebo počet zakladatelů firmy (BEDNÁŘOVÁ, D., PARMOVÁ, D. 2003).

Obchodní zákoník člení formy podnikání na čtyři základní druhy. Prvním z nich je samostatný podnikatel provozující svou činnost na základě živnostenského oprávnění. Druhou formou jsou osobní obchodní společnosti, do kterých řadíme veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost. Třetí formou jsou kapitálové obchodní společnosti, do kterých spadají společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti. Poslední možnou formou podnikání jsou družstva (ZÁKON č. 513/1991 Sb., OBCHODNÍ ZÁKONÍK).

2.2 Finance podniku

S penězi se setkáváme v běžném životě ale i podnikání. V podnikání je důležité sledovat peníze, jejich množství ale i peněžní tok. Mezi hlavní výkazy týkající se průběhu peněz patří rozvaha, výkaz zisků a ztrát a také cash-flow (ZÁKON č. 563/1991 Sb., O ÚČETNICTVÍ).

2.2.1 Rozvaha a účetní závěrka

Jedná se o účetní výkazy, ve kterých nalezneme přehled majetku firmy. **Rozvaha** se sestavuje zpravidla na začátku účetního období, ke dni vzniku povinnosti vést účetnictví, atd. **Účetní závěrka** se sestavuje zpravidla ke konci účetního období nebo ke dni zániku povinnosti vést účetnictví, atd (ZÁKON č. 563/1991 Sb., O ÚČETNICTVÍ).

Rozvaha i účetní závěrka se dělí na dvě poloviny, kde na levé straně najdeme aktiva a na straně pravé pasiva. Mezi aktiva řadíme veškerý majetek firmy, ať už krátkodobý nebo dlouhodobý. Krátkodobý majetek je ten, který je v užívání firmy po dobu kratší než jeden rok (ZÁKON č. 563/1991 Sb., O ÚČETNICTVÍ).

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek je tedy v užívání firmy dobu delší než jeden rok a je zpravidla odpisován. Dlouhodobý majetek firmy dělíme na hmotný, nehmotný a finanční. Hmotný majetek můžeme ještě dále dělit na movitý a nemovitý. Nemovitý hmotný majetek je ten, který je pevně spojený se zemí a tudíž nepřemístitelný. Movitý majetek není pevně spojen se zemí (ZÁKON č. 563/1991 Sb., O ÚČETNICTVÍ).

Dlouhodobým majetkem nehmotným máme na mysli zpravidla licence, software, ale také technologie a know-how. Mezi dlouhodobý majetek hmotný řadíme stavby, pozemky ale také stroje a umělecká díla. Finančním majetkem rozumíme akcie a dluhopisy nakoupené od jiných firem nebo státu (SYNEK, M. 2007).

Dlouhodobý majetek můžeme odpisovat, tedy převádět do nákladů jeho poměrnou část. Odpisování je zavedeno především kvůli postupnému zastarávání a opotřebení majetku, který touto amortizací postupně ztrácí svou hodnotu. Musíme ale rozlišovat, který majetek je možno odpisovat a který nikoliv. Jako příklad odpisovaného majetku lze uvést jak provozní budovu, tak také stroje používané ve výrobě nebo automobily. Nebylo by ale vhodné odpisovat např. umělecká díla, která časem neztrácí svou hodnotu, ale naopak ji získávají, proto tento typ odpisování zákon o účetnictví nepovoluje (ZÁKON č. 563/1991 Sb., O ÚČETNICTVÍ).

Krátkodobý majetek

Jak již bylo zmíněno, aktiva podniku tvoří kromě dlouhodobého majetku také *majetek krátkodobý* neboli oběžný. Mezi krátkodobý majetek zpravidla řadíme zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek (SYNEK, M. 2007).

Zásoby jsou nejen zásoby materiálu, ale také zásoby nedokončené výroby, což znamená, že materiál byl již nějakým způsobem zpracován, ale ještě nebyl dokončen do fáze výrobku. Do zásob dále řadíme polotovary vlastní výroby, což je další stupeň opracování, hotové výrobky a zboží (SYNEK, M. 2007).

Pohledávky chápeme jako peníze, které nám dluží např. odběratel. Ten od nás mohl nakoupit zboží, výrobky a nebo služby. Pohledávku můžeme mít ale také za zaměstnancem, který nám má např. uhradit škodu, kterou způsobil. Pohledávky ale můžeme mít za společníky nebo členy družstva. Můžeme mít ale také pohledávky z pronájmu, z prodeje podniku atd (SYNEK, M. 2007).

Krátkodobý finanční majetek se týká veškerých financí, které budou v držení dobu kratší než jeden rok. Řadíme sem zpravidla peníze v pokladně nebo na běžném účtu, ceniny. Do cenin řadíme např. stravenky nebo kolky. Můžeme sem také řadit krátkodobé cenné papíry, ale používáme také účet peněz na cestě, který používáme v případě převodů mezi finančními účty (SYNEK, M. 2007).

Vlastní a cizí zdroje krytí

Pasiva podniku tvoří *vlastní a cizí zdroje krytí*. Do vlastního kapitálu řadíme základní kapitál, jeho výše je stanovena zákonem. Řadíme sem dále fondy tvořené ze zisku, jako je rezervní fond, nedělitelný fond nebo ostatní fondy ze zisku. Mezi vlastní kapitál dále řadíme zisky ponechané v podniku pro další rozvoj (SYNEK, M. 2007).

Druhou část pasiv podniku tvoří cizí zdroje krytí. Stejně jako majetek je dělíme na krátkodobé a dlouhodobé. Do krátkodobých cizích zdrojů krytí řadíme naše závazky, což jsou např. nezaplacené faktury za materiál nebo zboží, za pronájem, elektřinu,

krátkodobé úvěry banky nebo závazky u finančního úřadu či sociální správy (SYNEK, M. 2007).

Dlouhodobé cizí zdroje krytí jsou úvěry na dobu delší než jeden rok nebo emitované dluhopisy. Zároveň do cizích zdrojů krytí řadíme rezervy. Ty jsou vytvářeny v případě, že podnik plánuje nějaké rozsáhlejší investice např. na opravu provozní budovy, které se uskuteční za několik let a finanční náročnost je velká (SYNEK, M. 2007).

2.2.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty sleduje průběh výnosů a nákladů a je sestavován zpravidla na konci účetního období. Výnos je vyjádřením hospodaření podniku, ale nemusí zde být přímá závislost na průběhu peněžní transakce. Náklad zase vyjadřuje veškerou spotřebu daného podniku, ale opět bez dokladu toho že bylo zapláceno (SYNEK, M. 2007).

Náklady a výnosy dělíme na provozní, finanční a mimořádné. Mezi běžné náklady řadíme např. spotřebu materiálu, spotřebu energie nebo mzdové náklady. Mezi běžné výnosy řadíme výnosy z prodeje zboží nebo služeb, tržby z prodeje materiálu ale také tržby z prodeje dlouhodobého majetku. Finanční náklady jsou např. z prodaných cenných papírů, úroky nebo kursové ztráty. Finančními výnosy rozumíme výnosy z prodeje cenných papírů, výnosové úroky nebo výnosy z dlouhodobého finančního majetku. Mimořádné náklady jsou např. škody a mimořádné výnosy jsou např. výnosy ze změny metody (SYNEK, M. 2007).

Podle toho jestli jsou vyšší výnosy nebo náklady rozlišujeme zisk nebo ztrátu. Zisk nebo ztráta sestává z dílčích výsledků. Pro provozní, finanční i mimořádnou činnost sestavíme dílčí výsledky hospodaření a na jejich základě vypočteme zisk nebo ztrátu. Výsledek pro provozní a finanční činnost nazýváme výsledek hospodaření z běžné činnosti. Výsledek z běžné činnosti a z činnosti mimořádně je zdaněn zvlášť (SYNEK, M. 2007).

2.2.3 Cash-flow

Dalším výkazem, který je nutno sledovat při podnikání, je výkaz o peněžních tocích, tzv. *cash-flow*. Zde jsou zachyceny příjmy a výdaje. Příjem se může shodovat s výnosem a to v případě, když za prodané zboží dostaneme hotově zapláceno. Může ale docházet k nerovnosti mezi příjmy a výnosy, buď z důvodu časového nesouladu nebo skutkového nesouladu. Časovým nesouladem máme na mysli např. prodej zboží na fakturu, výnos vznikl prodejem, ale o příjmu nelze hovořit, máme za odběrateli zatím jen pohledávku. Skutkový nesoulad nastane např. když obdržíme půjčku od banky na bankovní účet. Příjem vznikl, ale výnos nikoliv. Obdobně to funguje u nákladů a výdajů, např. spotřebujeme materiál, vzniká nám náklad, ale výdaj nikoliv, na druhou stranu pokud materiál nakoupíme a dáme na sklad, výdaj nám vzniká, ale náklad nikoliv. Informace o příjmech a výdajích získáme z provozní činnosti, což znamená přijetí zálohy, navýšení zásob, z investiční činnosti, což může být nákup majetku nebo jeho prodej, a z činnosti finanční, sem spadá např. splátka dluhu (SYNEK, M. 2007).

Je nezbytně nutné, aby podnikatel sledoval všechny výkazy hovořící o průběhu podnikání. Sledování jen rozvahy nám neukáže, kudy přesně plynou finanční prostředky, na druhou stranu je nutné sledovat, z jaké činnosti plynou výnosy apod (SYNEK, M. 2007).

2.3 Náklady

Náročnost kapitálu a jakým způsobem má být kapitál zajištěn se liší nejen dle velikosti firmy, ale zároveň také dle druhu podnikání. Přesně stanovit optimální množství kapitálu a provozních budov je velice obtížné. Pro výrobní podniky je nutné zajistit optimálně velké výrobní prostory včetně potřebného výrobního zařízení a tudíž bude mnohem náročnější na financování zařídit chod nově zavedeného výrobního podniku. Pro podniky nákupu a prodeje je počáteční náročnost na kapitál menší. Pro obě skupiny podnikatelů budou ale platit *náklady* fixní a variabilní, které bude nutno platit v průběhu podnikání. Pokud pomineme nákup kapitálu, který se v různých oborech podnikání liší, můžeme stanovit náklady nutně spojené s provozem podniku (SYNEK, M. 2007).

2.3.1 Fixní náklady

Fixními náklady rozumíme ty náklady, které je nutno platit v průběhu podnikání bez ohledu na množství výroby. Spadají sem náklady na elektrickou energii, na vytápění objektu, vodné a stočné. Tyto náklady je nutno zahrnovat do výrobní ceny výrobků. Je proto tedy nutné správně stanovit provozní plochy, mohlo by se stát, že kapacita výrobních budov nebude plně využita a v důsledku toho výroba nebude zisková. Na druhou stranu pokud bude určena menší provozní kapacita, než kterou skutečně bude podnikatel potřebovat, mohlo by se stát, že by nedokázal pokrýt poptávané množství výrobků a mohl by díky tomu přijít o své zákazníky. Je proto velice důležité vhodně stanovit velikost provozních budov vzhledem k jejich nákladům nutným na provoz a vzhledem k výrobním kapacitám (VANĚČEK, D. 2003).

2.3.2 Variabilní náklady a řízení zásob

Variabilními náklady rozumíme náklady závislé na objemu výroby. Do těchto nákladů běžně zahrnujeme spotřebu materiálu, opotřebení strojů, spotřebu materiálů nutných k provozu strojů a mnoho dalších. Spotřeba těchto výdajů se bude odvíjet pouze od množství vyrobených produktů, je tedy velice důležité vhodně stanovit jejich skladované množství. Ve výrobě by nemělo docházet k přerušení plynulosti v důsledku nedostatečných zásob. Zároveň je ale množství zásob závislé na velikosti skladů, které musí být také vhodně zvoleny. Pro podnikání je tedy důležité vhodně a hlavně výhodně stanovit množství skladů, zásob, výrobních strojů a pracovních sil. Všechny tyto náklady jsou zahrnovány do ceny prodávaného zboží. Velké množství zásob nám může vázat finance na inovace vybavení výroby, zároveň malé množství může narušit plynulost výroby. Velké sklady přinesou sice velké prostory pro skladování, ale zároveň i velké náklady na jejich provoz. Je nezbytné, aby podnikatel zhodnotil všechny tyto aspekty ještě před začátkem podnikání (VANĚČEK, D. 2003).

2.4 Vnější prostředí podniku

Pro komplexní pohled na podnik je nutné nejen sledovat vnitřní prostředí podniku jako jsou zaměstnanci, zařízení a procesy probíhající v podniku, ale zároveň *vnější prostředí* podniku. Z vnějšího prostředí působí mnoho vlivů. Tyto vlivy rozdělujeme na přímé a nepřímé. Faktory přímého prostředí přímo působí na fungování daného podniku. Nepřímé faktory zahrnují okolí podniku, které nepřímo ovlivňuje jeho fungování, je ale možné aby se tyto faktory za některých okolností přesunuly mezi faktory přímé (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

Výskyt faktorů jak přímých tak nepřímých značně ovlivňuje chod organizace. Výskyt těchto faktorů je ale značně nepředvídatelný i neovlivnitelný. Pro úspěšný chod organizace je nutné tyto faktory identifikovat, definovat jejich vztahy a stanovit jakým způsobem mohou chod organizace ovlivnit (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

2.4.1 Přímé vlivy působící na organizaci

Mezi *přímé vlivy*, které organizaci ovlivňují, řadíme zákazníky, dodavatele, konkurenci a lidské zdroje. *Zákazníci* představují největší potenciál firmy a nejvíce ovlivňují chod firmy. Každý podnik by se měl snažit najít co nejvhodnější produkty, které bude svým zákazníkům nabízet. Každá firma by měla formou dotazování zjišťovat, jestli její produkty odpovídají jak kvalitou tak servisem a cenou představám zákazníků. Své zákazníky si může firma získávat zvýšeným důrazem na kvalitu, nebo také zákaznickým servisem, který zahrnuje přesné instrukce o užívání produktu, zároveň odstraňování vad nebo slevy pro stále zákazníky. Každá společnost by se měla zaměřit na požadavky stávajících zákazníků, ale zároveň by měla průzkumem trhu zjišťovat, které další, tedy potenciální, zákazníky by mohla dále oslovit. Je proto tedy nutné v průběhu podnikání zjišťovat jestli firmou nabízené produkty odpovídají požadavkům a představám jak stávajících tak potencionálních zákazníků (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

Dodavatelé jsou další skupinou, která přímo ovlivňuje chod firmy. Pro plynulý provoz je nutné zajistit dodávky materiálu nebo zboží, dodávky energií, ale také kapitálu např. banky. Každý podnikatel by měl zvolit mezi dodavateli ty nejuvhodnější ale zároveň nejspolehlivější. Na pravidelných dodávkách jak materiálu závisí celý chod firmy. Měl by být ale také vhodně zvolen poměr mezi kvalitou a cenou. Při velice levných dodávkách materiálu může docházet k dodání kazového zboží, které může také narušit plynulost výroby. Na druhou stranu kvalitní výrobky s přehnaně vysokou cenou mohou vést k prodražení výroby a následné nekonkurenceschopnosti našich výrobků. Je proto velice důležité vhodně volit kdo bude materiál dodávat (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

Konkurence je další složkou přímých vlivů ovlivňujících chod organizace. Každá firma by měla věnovat určitý čas a úsilí ke studování své konkurence. Je to totiž velice důležitý faktor, který ovlivňuje, jestli stávající nebo nastupující firma bude úspěšná. Každá firma by měla zkoumat konkurenci jak v odvětví tak v regionu, ve kterém bude působit nebo působí. Měla by být známa strategie konkurenčních firem a okruh zákazníků, který oslovuje. Firma by se měla snažit co nejvíce potlačit negativní vlivy konkurence a pokud je to možné pustit se do konkurenčního boje a zároveň zjistit výhody, které může z konkurence vytěžit. Firma se může zaměřit na výhody poskytované zákazníkům, oslovení většího počtu zákazníků, zvyšování kvality nebo snižování ceny. Znalost konkurence a snaha o její potlačení je pro úspěšnost podniku velice důležitá (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

Lidské zdroje působí také velkým tlakem na firmu. Získat kvalitní zaměstnance, kteří se ztotožňují s filosofií firmy a jejími cíli je velice obtížné. Současný management ovlivňuje několik faktorů spojených se získáváním lidských zdrojů. Jedním z nich je kulturní různorodost, která se vztahuje nejen k rase a zemi původu. V současné stále více se globalizující společnost dochází k míšení mnoha kultur a náboženství, které ovlivňuje příjem pracovníků. Každý manažer firmy by se měl zaměřit na formování různých náborových a pracovních skupin, kde tyto aspekty budou zohledňovat (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

Příjem lidských zdrojů dále ovlivňuje postupná emancipace žen, která zahrnuje nejen lepší odměňování ale také dosazování žen na důležité pozice. Lidské zdroje také

ovlivňuje stav ekonomiky, pokud se ekonomika nachází pod svým potenciálem, je vyráběno menší množství výrobků a služeb než je optimální množství dané ekonomiky. V tomto případě dochází k propouštění a zvyšování nezaměstnanosti. Dalším aspektem ovlivňujícím lidské zdroje je stárnutí populace. Nejen že starší občané nemají potřebnou kvalifikaci např. při práci s výpočetní technikou, ale zároveň může nastat problém, že nabídka pracovních míst bude převyšovat poptávku (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

2.4.2 Nepřímé vlivy působící na organizaci

Nepřímé faktory ovlivňující chod podniku jsou technologie, ekonomika, politika, kulturní prostředí a také mezinárodní vlivy hospodářství. Vývoj nových *technologií* vyžaduje, aby manažeři a podnikatelé dále inovovali výrobu a zařízení. Zastaralé technologie mohou vést k výrobě, která bude neefektivní a nekonkurenceschopná. Je proto důležité sledovat inovační změny v odvětví a dokupovat nové licence a know-how. Nové technologické postupy mohou přinést i řadu problému, např. zaučování zaměstnanců s provozem nových strojů, značnou finanční náročnost. Mnoho větších organizací proto zřizuje vlastní oddělení vědy a výzkumu (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

Podle toho v jaké fázi se *ekonomika státu* nachází, se bude odvíjet také úspěšnost podnikání. Ekonomiku lze popsat podle několika veličin jako je hrubý domácí produkt, míra inflace a nezaměstnanosti, schodek domácího rozpočtu a směnný kurz. Pokud je ekonomika na rostoucí úrovni, je to příhodné pro podnikání, může to usnadnit manažerům jejich práci. Pokud se ale ekonomika nachází v recesi, což znamená že je v poklesu, může to přinést i značné problémy pro podnikání. Každá firma by měla tyto vlivy sledovat a snažit se vhodným způsobem na ně reagovat např. při zavádění nové výroby nebo strategického plánování (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

Provoz firmy dále ovlivňuje *legislativa a politika státu*. Zákonné předpisy, kterými se musí firmy řídit, nepřímo ovlivňují chod podniku. Jedná se např. o daňovou povinnost společnosti, odvody sociálního a zdravotního pojištění, ale o zákonné přepisy pro

provoz podnikání. Legislativní předpisy mohou značně komplikovat podnikání různými omezeními (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

Firmu dále ovlivňují **kulturní a sociální vlivy**. Jedná se především o smýšlení dané národnosti. Může být preferována svoboda a individualita nebo naopak. Každý stát má svůj kulturní základ a v průběhu let byl mnohokrát ovlivňován. Tento přístup ovlivňuje podnikání např. smýšlením zaměstnanců a jejich loajalitu k firmě jako takové. Bude značný rozdíl mezi smýšlením Čechů a např. Japonců, o kterých je známo, že věnují kariéře velké množství i svého volného času a cíle firmy jsou pro ně to nejdůležitější (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

V současnosti ovlivňuje podnikání i propojení a globalizace **mezinárodního hospodářství**. Je mnoho možností jak vstupovat na mezinárodní trhy, což vede k expanzi českých firem do zahraničí, ale zároveň k většímu přílivu zahraničních podnikatelů na území našeho státu (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

2.5 Management podniku

Mezi základní funkce **managementu podniku**, ať už se jedná o management vrcholový nebo o podnikatele, který je zároveň managerem podniku, patří řízení práce a organizace, řízení lidí a řízení produkce a operací. Charakteristikou práce je odpovědnost za výsledky podniku, práce s rizikem a se všemi zdroji podniku a práce prostřednictvím jiných lidí (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

2.5.1 Koncept manažerského myšlení

Na základě **konceptů manažerského myšlení** je formována strategie podniku, podle níž se manager bude řídit a rozhodovat během fungování podniku. Tyto koncepty mohou být zaměřeny na manažerské funkce, mezi něž patří plánování, organizování, rozhodování, kontrola, rozpočtování atd. Další z konceptů je zaměřen na kritické

faktory úspěchu. Hlavní myšlenkou tohoto konceptu je komplexní pohled na danou problematiku namísto řešení jednotlivých částí zvlášť. Hlavními prvky tohoto konceptu jsou strategie, organizační struktura společnosti, systémy řízení, což jsou způsoby a styly ve vedení lidí, lidské zdroje a sdílené hodnoty, které pracovníci podniku uznávají. Koncept procesního managementu je zaměřen na několik dílčích konceptů, které společně vedou ke komplexnímu pohledu na podnik a jeho problematiku. Tento koncept se snaží do procesů podniku vtáhnout jak zákazníka, tak dodavatele. Zároveň se snaží dobře informovat zaměstnance o situaci v podniku, aby je určitým způsobem motivoval k lepším výkonům a celkové odpovědnosti za chod podniku (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

2.5.2 Plánování

Jednou z hlavních manažerských funkcí je *plánování*. Jedná se o proces, kdy jsou zformovány cíle a strategie podniku, který má napomoci ucelenému vedení podniku. Výsledkem plánování je plán, který představuje postupy pro dosažení stanovených cílů organizace. Součástí plánu je souhrn zdrojů a kapitálu, které jsou k dispozici pro dosažení plánovaných cílů. Plán zahrnuje i časový harmonogram, kdy má být cílů podniku dosaženo. Účelem plánu je umožnění koordinace všech aktivit v podniku, zároveň snižuje dopad změn, které na podnik působí, redukuje a upravuje procesy v podniku a formuluje normy, které jsou důležité pro následnou kontrolu (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

Plánování vyžaduje určité předvídání budoucího vývoje, přihlížení k celkovým podmínkám a vlivům působícím na organizaci, uspořádání hlavních cílů organizace. Každý plán by měl být rozpočtován v několika variantách a měl by nechávat prostor pro případné změny. Plány mohou být členěny dle časového horizontu (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé), dle způsobu vyjádření (formalizované, neformální), dle věcné náplně (finanční plány, personální plány, investiční plány), dle četnosti používání (jednorázové, průběžné plány), dle úrovně rozhodovacího procesu (strategické plány, taktické plány, operativní plány). Plány ovlivňuje několik faktorů. Jedním z nich je úroveň organizace, závisující na velikosti podniku ale zároveň na organizační struktuře podniku. Dalším z faktorů, který ovlivňuje plánování je okolní prostředí podniku. Tento

faktor je především závislý na stupni nejistoty okolního prostředí, pro velmi nejisté prostředí podniku jsou formovány plány flexibilní, pro prostředí jisté jsou plány formovány specificky (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

Základem pro plánování je uvědomění si příležitosti a stanovení cílů podniku. Na tomto základě je určen vývoj plánu, stanovení alternativ plánu, výběr nejvhodnější alternativy plánu, případné vytvoření podpůrných plánů a rozpočtnictví plánu. Cíle má každá organizace různé, mohou být zaměřeny na růst podniku jako celku, zlepšení finančního toku a zvýšení zisku, inovaci ve výrobě nebo na personalistiku. V organizaci může být současně hned několik cílů, nemělo by ale mezi nimi docházet ke konfliktnosti, manažer by měl určit prioritní cíl a dále dle tohoto cíle upravovat komplexně cíle ostatní. Každý cíl by měl být specifický pro každou vnitropodnikovou jednotku, měl by být měřitelný (např. v Kč) pro následnou kontrolu splnění cílů, realizovatelný z hlediska zdrojů a časově termínovaný (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

2.5.3 Strategické řízení

Další funkcí managementu je *strategické řízení*. Základními složkami jsou dlouhodobé cíle, porozumění konkurenčnímu prostředí a zhodnocení zdrojů. Během strategického řízení manažeři určují dlouhodobé směřování podniku a specifické cíle, vyvíjejí strategie k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky. Proces strategického řízení zahrnuje vize (to, čím by měl být podnik v budoucnu, jakých výsledků by měl dosahovat), poslání (vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje), cíle (strategické cíle by měly vymezovat pozici podniku na trhu a konkurenceschopnost, které má podnik dosáhnout), analýzu situace (komplexní hodnocení podniku, jeho postavení na trhu, prostředí podniku - Porterův model pěti sil, SWOT analýza, STEP analýza), formulaci strategie (způsob, jakým bude stanovených cílů dosaženo, stanovení alternativ a výběr nejvhodnější strategie podniku), realizaci strategie (strategie realizovaná v praxi) a strategickou kontrolu (proces kontrolování, zda byla strategie naplněna, charakterizuje rozdíly mezi záměrem a jeho realizací), (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

2.5.4 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů patří mezi základní manažerské funkce. Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších aktiv podniku, uvádějí do pohybu ostatní zdroje podniku a stejně tak podnikové procesy. V současné době je řízení lidských zdrojů přikládán větší význam než v minulosti. Lidské zdroje ovlivňuje nejen počet zaměstnanců ale zároveň úroveň a kvalifikovanost pracovníků. Řízení lidských zdrojů představuje rozhodující nástroj zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a ekonomické úspěšnosti podniku. Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří obsazení pracovních míst (důležitost spojení člověka s pracovními úkoly a postupné upravování a zlepšování tohoto spojení), optimální využití pracovníků, formování pracovních skupin, dobré mezilidské vztahy, rozvoj pracovníků a optimální pracovní prostředí (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

Mezi řízení lidských zdrojů patří i personální činnosti. Do této dílčí oblasti patří vytváření pracovního místa nebo úprava stávajícího pracovního místa (popis pracovního místa, které je podkladem pro požadavky na pracovníka), plánování lidských zdrojů (kolik pracovníků a kdy bude potřeba, stanovení způsobů jak tyto potřeby zajistit), získávání pracovníků (z vnějších zdrojů – z jiných podniků, absolventi škol, nabídka trhu práce, z vnitřních zdrojů – přechod z nižší pozice na vyšší, pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje), výběr pracovníků (proces, ve kterém bude určeno, kdo je pro dané pracovní místo nejvhodnější), přijímání pracovníků (podpis smluv, seznámení s provozem podniku), rozmisťování pracovníků (kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovním místem), hodnocení pracovníků (hodnocení výkonů, výsledků, schopností, předpokladů pro práci), vzdělávání zaměstnanců (rekvalifikační kurzy, podniková školení, jazykové kurzy), odměňování (mzda), pracovní vztahy (vytvářejí se při kontaktech mezi lidmi, formální – upravovány pravidly v rámci podniku, neformální – vztahy příležitostné povahy), péče o zaměstnance (pracovní prostředí, pracovní doba, personální rozvoj pracovníků, služby poskytované pracovníkům), personální informační systém (informace o zaměstnancích, o pracovních místech, o personálních činnostech, o vnějších podmínkách), (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

2.5.5 Organizování

Organizování je jednou ze základních manažerských funkcí a zahrnuje uspořádání prvků systému podniku tak, aby maximálně přispěly k dosažení stanovených cílů. Organizování vytváří hierarchické stupně řízení jednotlivých organizačních složek. Základními prvky je specializace (zvyšuje obecně produktivitu práce jednotlivce), koordinace (proces, při němž jsou úkoly a organizační složky propojeny za účelem maximálního využití a dosažení cílů), vytváření organizačních struktur (hierarchické uspořádání pracovníků, jejich pravomocí a odpovědnosti), rozpětí řízení (počet podřízených pracovníků) a dělba pravomocí (právo rozhodovat a delegování tohoto práva), (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

Základem organizování je sestavení organizačních struktur. Každý podnik využívá rozdílný systém ve vytváření organizačních struktur. Základními kritérii pro sestavování organizačních struktur by měla být tvorba organizačních struktur dle uplatňování rozhodovacích pravomocí (liniová, liniově štábní organizační struktura), dle činností nebo jejich výsledků (funkční, divizionální, hybridní organizační struktura) nebo tvorba specifické organizační struktury. Každá z výše jmenovaných organizačních struktur bude používána nejen dle počtu zaměstnanců a úrovně managementu ale také dle velikosti podniku, stability vnějšího prostředí podniku, strategie podniku. V současnosti dochází dále k inovacím v systémech organizačních struktur, např. organizační struktura založená na týmech nebo „organizace bez hranic“ (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

2.5.6 Vedení

Jedná se o proces ovlivňování lidských zdrojů takovým způsobem, aby co nejvíce přispívaly k dosahování stanovených cílů. Manager může *vést* práci zaměstnanců pouze svými příkazy nebo může určitým způsobem začleňovat zaměstnance do procesu organizování a rozhodování. Manager může dále své podřízené stimulovat k lepším výkonům pomocí pochopení jejich motivů. Motivem je každá vnitřní pohnutka daného zaměstnance. Manažerský motivace znamená vytvořit u zaměstnance zájem, ochotu a

chut' plnit úkoly vedoucí k dosažení cílů firmy. Mezi základní typy motivace řadíme fyziologické potřeby, potřebu bezpečí, společenské potřeby, potřebu uznání, seberealizaci (Maslowova teorie potřeb). Motivaci ovlivňují jak vnější kritéria tak vnitřní kritéria každého člověka. Vnější podněty nazýváme stimuly. Každý manager musí určitým způsobem stimulovat každého pracovníka k výsledkům, které povedou k dosažení podnikových cílů. Mezi stimuly pracovních výkonů řadíme hmotné ohodnocení výkonu, poskytování výhod (studium, účast na konferencích), svěřování vyšší pravomoci, charakter práce, chování vedoucího pracovníka, externí faktory (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

2.5.7 Rozhodování

Je nedílnou součástí všech manažerských funkcí. **Rozhodovací procesy** řeší problém s více jak dvěma řešeními. Problém můžeme nazývat jako rozdíl mezi stavem, který byl požadován a stavem který ve skutečnosti nastal. Pomocí rozhodovacích procesů se snaží manažer zvolit tu variantu, která povede k dosažení vytčených cílů. Základem rozhodovacího procesu je uvědomění si odchylky od požadovaného stavu. Na základě identifikace je problém formulován a blíže posouzen, jedná se o specifikaci podstatných stránek daného problému a určení faktorů a zainteresovaných stran, kterých se problém týká. Dále jsou navrženy varianty, které by měly vést k odstranění nežádoucího stavu. Díky kvalitativním (kritéria sociálně-politické povahy) a kvantitativním (kritéria ekonomická a finanční) kritériím jsou varianty vyhodnoceny a měla by být vybrána varianta nejvhodnější. Po realizaci vybrané varianty následuje hodnocení a kontrola výsledků a opětovné posouzení stavu stávajícího vzhledem ke stavu požadovanému. Rozhodovací procesy nejsou vždy jednoznačně jednoduché, záleží na míře rizika a nejistoty ovlivňující rozhodovací proces. Mezi faktory rizika a nejistoty řadíme nemožnost stanovení budoucího stavu, poptávku po zboží či službách, nákupní ceny surovin, vývoj mezd, úrokové sazby nebo legislativní změny. Manager musí zaujmout určitý postoj k riziku (averze k riziku – vyloučení rizikových variant, sklon k riziku – výběr značně rizikové varianty, neutrální postoj k riziku). Kvalita rozhodování dále závisí na subjektivních bariérách manažera, organizačních bariérách (nedostatečná kvalita informační základny, nepružná organizační struktura), (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

2.5.8 Komunikace

Prostředek, jímž jsou členové a pracovníci organizace propojeni, aby mohli dosáhnout podnikových cílů. Předmětem **komunikace** je předávání informací, instrukcí, příkazů a rozhodnutí. Cílem komunikace je orientování pracovníků pro splnění cílů organizace. Obecnou bariérou komunikace je filtrování (vědomé přetváření původní informace), emoce, zahlcení informacemi, jazyk, kultura, časová tíseň. Z pozice manažera může docházet k nedostatkům v komunikaci z důvodu pocitu nadřazenosti, netečnosti nebo nadměrnému projevu emocí. Důležitou složkou úspěšné komunikace je zpětná vazba (pokládání otázek zda sdělení bylo pochopeno), zjednodušení sdělení, aktivní účast a sledování nonverbálních signálů. V organizaci existují jak vnitřní komunikační systémy (mezi pracovníky, pracovními oddíly a skupinami), tak vnější komunikační systémy (komunikace s dodavateli, odběrateli, institucemi). Komunikace probíhá v několika formách (ústní, písemná, nonverbální) a v několika úrovních (komunikace mezi nadřízeným a podřízeným – shora dolů a zdola nahoru, komunikace horizontální – na stejné úrovni – mezi vedoucími provozů, diagonální – mezi vedoucím provozu a marketingovým oddělením), (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

2.5.9 Podniková kultura

Představuje to, jakým způsobem je podnik vnímán navenek, a zároveň, jakým způsobem vnímají podnik jeho zaměstnanci. Podniková kultura utváří celkovou atmosféru podniku. Jedná se o hodnoty sdílené všemi zaměstnanci (jak stávajícími, tak nově příchozími), o zažité postupy chování, o etiku v podniku. **Podniková kultura** je utvářena nejen podnikovými předpisy, normami a směrnicemi, ale zároveň subjektivním potenciálem zaměstnanců. Mezi faktory ovlivňující podnikovou kulturu řadíme identifikaci zaměstnanců s firmou, informovanost zaměstnanců i vedení, převažující způsob myšlení (postoj k riziku, inovacím, rovnost či nerovnost mezi muži a ženami), pracovní podmínky, komunikace, atmosféra podniku, strategie podniku. Do podnikové

kultury dále spadá design firmy a produktů, identita podniku (to, co podnik odlišuje na trhu), image (DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M. 1997).

2.6 Marketing v podniku

Jedná se o proces začínající u nalezení budoucího výrobku až k jeho zavedení a trh. Je to komplexní obchodní činnost, viděná z hlediska konečného výsledku. *Marketing* se výrazně odlišuje od pouhého prodeje. Prodej se snaží přimět zákazníky k nákupu zboží, které již podnik vyrobil. Marketing usiluje o to, aby podnik vyráběl a prodával zboží, které zákazník požaduje (KOTLER, P. 2000).

Mezi základní pojmy marketingu řadíme potřebu (stav pocíťovaného nedostatku), požadavek (specifická tužba k uspokojení potřeb), poptávka (požadavek, který je podložen schopností a ochotou nakupovat), výrobek (cokoliv, co je nabízeno k uspokojení požadavku), hodnota (poměr mezi užitnou hodnotou a cenou), náklady (na pořízení výrobku, jeho provoz a údržbu), trh (místo směny), směna (získávání výrobku nabídnutím určité protihodnoty), (KOTLER, P. 2000).

Makromarketing zkoumá obecné fungování tržního mechanismu a věnuje pozornost globálním vztahům mezi nabídkou a poptávkou. Mikromarketing se zabývá aktivitami jednotlivých subjektů. Mezi tyto subjekty patří nejen výrobní podniky, obchodní podniky a podniky služeb, ale také státní a soukromé instituce a agentury. Marketing jako celek přispívá k maximalizaci spotřeby, uspokojování potřeb a maximálnímu výběru (KOTLER, P. 2000).

Marketingový mix je kombinace jednotlivých složek používaná k dosažení stanovených cílů. Marketingový mix může být členěn na několik druhů (4P, 4C, 4S, 11P), ale každý z těchto druhů se snaží dosáhnout výroby produktů tak, aby co nejvíce vyhovovali zákazníkům. Produktem rozumíme to, co je možné nabídnout na trhu pro uspokojení potřeb. Je tvořen podstatou (obecná užitnost) a dodatečnými vlastnostmi (značka, obal, doprovodné služby). Produktem může být výrobek (krátkodobé a dlouhodobé spotřeby, spotřební výrobek – kupovaný konečným spotřebitelem, průmyslový výrobek –

kupovaný podnikem pro výrobu) nebo služba (nemateriální povahy, s vysokou variabilitou a nemožností skladování), (KOTLER, P. 2000).

V rámci produktové politiky se podnik rozhoduje, jaký bude jeho sortiment (produktový mix). Vybraný sortiment by měl dodržovat určité vlastnosti (kvalita – výrobek plní svou funkci, nevrací se výrobky ale zákazníci; funkce – konkurenční nástroj, přidáním funkce se zvyšuje konkurenceschopnost; design, styl – týká se vzhledu produktu). Produkty jsou většinou prodávány pod určitou značkou, která je vnímána jako součást produktu. Hodnota značky se odvíjí od znalosti jména, věrnosti značce, vnímané kvality. Podpůrné služby (kvalifikovaný personál, servis) jsou důležitou složkou produktové politiky (KOTLER, P. 2000).

Jedním z důležitých marketingových nástrojů je cena. Jedná se o peněžní částku účtovanou za výrobek nebo službu. Spodní hranici ceny stanoví vynaložené náklady, horní hranici ceny stanovuje trh a jeho poptávka. Prodejní cenu určuje podnik různými metodami (nákladově orientovaná cena – kalkulace; cena stanovená na základě vnímané hodnoty; cena orientovaná na konkurenci; dumpingová cena – cena nepokrývá náklady; metoda cílových nákladů – nejdříve stanovena prodejní cena, pak určeny výrobní náklady; cena stanovená s ohledem na požadovanou návratnost investic), (KOTLER, P. 2000).

Propagace a marketingová komunikace vyvolává mezi zákazníky zájem o firmu a její produkty. Masová marketingová komunikace oslovuje velký počet lidí, je ale neosobní (reklama v médiích). Cílená marketingová komunikace se snaží o osobní kontakt se zákazníkem (osobní prodej). Cílem veškeré marketingové komunikace je informovat zákazníky o společnosti a jejích produktech, zvýraznit vlastnosti a specifčnost produktů, upevňovat dlouhodobé vztahy se zákazníky. Propagaci ovlivňují vlastnosti produktu a velikost cílových trhů. Poptávková strategie komunikace působí na konečného spotřebitele, nabídková strategie působí na zprostředkovatele prodeje (KOTLER, P. 2000).

Mezi nástroje marketingové propagace řadíme reklamu (placená forma nepersonální prezentace a podpory výrobků a služeb), podporu prodeje (provádí se nepravidelně a je zaměřena na okamžité výsledky, je tvořena souborem krátkodobých pobídek), práci

s veřejností (napomáhá k pozitivním postojům veřejnosti k podniku, zaměřena na vnější i vnitřní prostředí podniku), osobní prodej (přímá komunikace mezi zákazníkem a prodejcem, cílem je prodej výrobku a zároveň vytvoření dlouhodobých vztahů), přímý marketing (přímá komunikace s vybranými zákazníky za účelem získat okamžitou odezvu), (KOTLER, P. 2000).

3 Metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení organizace a řízení procesů služeb ve vybraném podniku zaměřeném na cestovní ruch a návrh na případnou změnu těchto služeb ve prospěch zlepšení prosperity a kontinuity podnikání.

3.2 Zdroje vstupních informací

Pro vypracování bakalářské práce byly použity ekonomické informace daného podniku, informace o účetnictví povinně zveřejňované na internetových stránkách obchodního rejstříku (www.justice.cz) a informace získané při šetření a pozorování přímo v podniku. Informace byly získány konzultacemi s pracovníky a vedením podniku. V této práci bude podnik uváděn pod názvem Podnik CR.

3.3 Období šetření

Pro potřeby této práce byla analyzována léta 2007 a 2008.

3.4 Postup práce

Pro vypracování práce bude použita určitá návaznost postupů. V první řadě bude nutné studium dostupné odborné literatury týkající se daného tématu. Bude zde zahrnuto studium ekonomických předmětů týkajících se problematiky fungování podniku, dále bude zkoumáno fungování podniku cestovního ruchu, základy managementu a marketingu, stejně tak marketingového výzkumu a ekonomie státu. Informace budou získávány nejen z tištěných publikací ale také z internetových odkazů.

K vyhotovení práce bude nutné shrnutí základních informací o podniku získaných od vedení podniku. Dále bude prováděno šetření přímo v podniku týkající se provozní budovy, množství skladů, sociálního zařízení jak pro zákazníky tak pro zaměstnance, vybavení provozovny, interiér a jeho atmosféra. Bude dále zkoumána klientela podniku, poskytování služeb zákazníkům a jejich úroveň. V práci bude dále řešena finanční stránka podniku, výkazy o peněžních tocích, výkazy o průběhu zásob, pracovní síla podniku. V práci bude komplexně hodnoceno vnitřní prostředí podniku společně s managementem a marketingem podniku.

Součástí práce bude zhodnocení současné situace podniku vzhledem ke konkurenci dané lokality, budou porovnávány služby podniku se službami konkurence, celkové konkurenční prostředí v místě podnikání. V práci budou dále zahrnuty aspekty makroekonomie jako je ekonomické, politické, sociální, kulturní prostředí.

Podle těchto ukazatelů bude organizace zhodnocena jako celek, bude hodnoceno její postavení na trhu a porovnáno s jinými organizacemi cestovního ruchu. Na základě hodnocení budou navržena případná doporučení, která by měla vést ke zlepšení prosperity podniku z dlouhodobého hlediska.

4 Praktická část

4.1 Obecná charakteristika společnosti

Podnik CR se nachází v Jihočeském kraji a funguje již řadu let. Podnik CR je obchodní společností a restauračním zařízením. Hlavním cílem organizace je poskytování stravovacích služeb turistům navštěvujícím destinaci. Kapacita restauračního zařízení je 84 míst, letní terasa nabízí 57 míst. Podnik zaměstnává na hlavní pracovní poměr 6 zaměstnanců, jednoho pracovníka na zkrácený pracovní úvazek. V letních měsících se počet zaměstnanců zvyšuje o 6 pracovníků.

Podnik CR funguje v destinaci cestovního ruchu a to vede ke zvýšené konkurenci v místě podnikání. Podnik CR je specifický svým interiérem a atmosférou, která láká mnoho návštěvníků. Hlavní pohnutkou k založení takového podniku byla vlastní motivace a nespokojenost se zaměstnáním současného majitele provozu a samozřejmě vidina ziskového podnikání. Majitel provozu má vzdělání v oboru gastronomie a pohostinství, v managementu a vedení personálu nikoliv. Podnik CR je po celou dobu svého fungování ztrátový, v posledních dvou letech došlo ke změně, podnik během účetního období dosahuje zisku, ale díky postupným úhradám ztrát minulých let, je nadále v minusových položkách.

4.2 Provozní budova Podniku CR

Provozní budova Podniku CR se nachází v historické budově v centru destinace cestovního ruchu. Svým vzhledem přitahuje mnoho návštěvníků. Letní terasa, která je hojně využívána především v hlavní turistické sezóně nabízí 57 míst. Vybavení terasy je laděno k celkovému stylu restaurace, ale v současné době již částečně zastaralé. V porovnání s konkurencí v místě by stála za zvážení nová investice do vybavení. Konkurenční podniky jsou většinou nově vzniklá nebo nově upravovaná restaurační zařízení. Letní terasa během celé letní sezóny nese vyšší tržby v porovnání s vnitřní částí restaurace. Kapacita letní terasy v porovnání s konkurencí je vysoká, konkurenční podniky nabízejí pouze v průměru 20 až 25 míst k sezení. Vyšší kapacita může být plně

využívána při dostatečném počtu pracovních sil. Vzhledem k poptávce je ale stále nedostačující počet míst k sezení.

Interiér restauračního zařízení je laděn do doby počátku minulého století. Většina předního prostoru je v dřevěném provedení, co se týče stolů, židlí a podlah v místnostech. Celý prostor je rozdělen do čtyř částí. V první části u vchodových dveří jsou sociální zařízení pro hosty podniku. Vchod do restaurace se nachází v těsném sousedství letní terasy, takže je zde dobrá přístupnost sociálních zařízení i pro zákazníky sedící ve vnějších prostorách. Sociální zařízení je v původní, kdy byla restaurace zřízena, ale díky dostatečné hygieně a péči je v perfektním stavu. První část provozovny je stejně jako zbytek interiéru vyzdobena reklamními a dobovými předměty.

V druhé a hlavní části restaurace se nachází barový pult, veškeré zázemí pro obsluhu hostů a čtyři stoly k sezení. Interiér stejně jako ve dvou zbývajících částech je v dřevěném provedení. Toto celkové ladění interiéru společně s výzdobou zapadá k historické budově celého podniku. Výčepní místo a barový pult dodržuje celkovou linii provozu. Z technického hlediska tento prostor splňuje všechny požadavky, jak pro provoz, tak pro splnění přání zákazníků. K dispozici je zde výčepní pult, post mix, kávovar, šlehač teplého mléka, několik chladniček s dostatečnou kapacitou, mraznička, myčka nádobí, jako jedinou chybící komponentu lze zmínit pouze výrobek ledu. Veškeré vybavení restaurace i výčepního pultu je stejné jako při zřízení restaurace. Elektrospotřebiče jako lednice nebo myčka nádobí jsou v provozu již delší dobu, a proto by se mělo, i přes průběžnou údržbu vybavení, počítat s budoucími investicemi do nového a technicky lepšího vybavení.

Zbývajících dvě části restaurace jsou od sebe částečně odděleny, takže v poslední místnosti je nekuřácký prostor. Interiér je laděn stejně jako v prvních dvou místnostech. Zadní část využívaná jako nekuřácký prostor je dále používána jako salonek pro rodinné oslavy, firemní večírky, svatební i smuteční hostiny.

V zadní části restaurace se nachází kuchyně, sklady a sociální zařízení pro zaměstnance. Kuchyňská část je jasně oddělena od přední části, aby hosty restaurace nerušil hluk a určitá vůně. Tento prostor je poměrně moderně vybaven, od otevření provozu se většina zařízení postupně vyměňovala za modernější, kvalitnější a kapacitně více vyhovující.

Mezi kuchyňským vybavením jsou standardní spotřebiče jako plynové sporáky, grilovací pult, chladničky, mrazničky, myčka nádobí, fritézy, konvektomat, pojízdné vodní lázně, mikrovlnné trouby. Prostorově je kuchyně poměrně kvalitně vyřešena, veškerý nerezový nábytek a zařízení je uspořádán od středu místnosti, tak aby co nejvíce funkčně vyhovoval všem zaměstnancům. Potraviny v chladničkách jsou členěny stejným způsobem, aby byly dobře dostupné pracovníkům, kteří je převážně používají. Jedna část prostoru je oddělena příčkou, takto vzniklá místnost se používá jako sklad převážně suchých potravin. V budoucnu by se měla tato malá místnost přebudovat na chladicí box. V takovém případě bude nutná změna celkové koncepce kuchyňských prostor, ale prostor by bylo možno využít ještě funkčněji.

Sociální zařízení zaměstnanců je v opačné části zadních prostor než kuchyně. Zaměstnancům je zde k dispozici šatna, sociální zařízení a menší místnost. Tento prostor může sloužit příležitostně k přespaní zaměstnanců například při svatebních oslavách, které mohou trvat do pozdějších hodin. Sociální zařízení je ve stejném stavu jako zařízení pro hosty, tedy vyhovující.

Velkým nedostatkem tohoto provozu je nedostačující okolní prostor, který neumožnil vybudování parkovacích míst pro podnikové hosty. Pro určitou skupinu zákazníků tento fakt působí odrazujícím způsobem, ale z hlediska podnikatele je tato situace jednodušší. Neexistuje totiž efektivní způsob, jakým by byla parkovací místa přidělována podnikovým hostům. V případě pořádání firemních večírků nebo rodinných oslav působí tento fakt negativně.

4.3 Náklady, výnosy a výsledek hospodaření Podniku CR

4.3.1 Fixní náklady Podniku CR

Tabulka 1: Fixní náklady (Kč)

Náklad	Měsíčně	Čtvrtletně	Ročně
Voda	2 500	7 500	30 000
Plyn A	2 095	6 285	25 140
Plyn B	5 000	15 000	60 000
Elektřina	14 000	42 000	168 000
Nájemné A	20 000	60 000	240 000
Nájemné B	845	2 535	1 305
Ostatní	435	1 305	5 220
Celkem	44 875	134 625	529 665

Zdroj: Vlastní šetření, 2009.

Hlavní a nejvyšší složku fixních nákladů tvoří nájemné A. Jedná se o nájemné restaurace a kuchyňských prostor. Nájemné B představuje zábor veřejných prostor za účelem restaurační předzahrádky. Druhou nejvyšší položkou je záloha na elektrickou energii. Plyn A tvoří zálohy na provoz plynových spotřebičů v kuchyni, plyn B tvoří zálohy na ohřev teplé vody a vytápění restauračních prostor. Mezi ostatní náklady byly zahrnuty platby OSA (Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním), Intergram (nezávislá společnost výkonných umělců a výrobců zvukových a zvukově obrazových záznamů o.s.) a platby za televizní a rozhlasové vysílání.

4.3.2 Variabilní náklady Podniku CR

Variabilní náklady Podniku CR zahrnují náklady jak na suroviny, tak náklady na pracovní sílu. Pro přehlednost bude tato část rozdělena z hlediska nákladů na potraviny, nápoje a nákladů na zaměstnance.

Tabulka 2: Náklady na potraviny (Kč)

Měsíc	Masné potraviny	Zelenina	Moučné potraviny	Ostatní	Celkem
Leden	51 840	34 560	11 520	5 760	103 680
Únor	46 575	31 050	10 350	5 175	93 150
Březen	43 470	28 980	9 660	4 830	86 940
Duben	48 600	32 400	10 800	5 400	97 200
Květen	55 890	37 260	12 420	6 210	111 780
Červen	68 310	45 540	15 180	7 590	136 620
Červenec	73 035	48 690	16 230	8 115	146 070
Srpen	70 965	47 310	15 770	7 885	141 930
Září	54 630	36 420	12 140	6 070	109 260
Říjen	46 170	30 780	10 260	5 130	92 340
Listopad	44 505	29 670	9 890	4 945	89 010
Prosinec	52 515	35 010	11 670	5 835	105 030
Celkem	656 505	437 670	145 890	72 945	1 313 010

Zdroj: Vlastní šetření, 2009.

Náklady na potraviny kolísají v závislosti na prodeji. Jak je z tabulky patrné, nejvyšší náklady jsou v době nejvyšších tržeb v letních měsících. Jarní a podzimní měsíce vykazují nejnižší položky v nákladech na potraviny. V zimních měsících, hlavně v období vánočních svátků se náklady na nákup potravin opět zvyšuje, dochází totiž v tomto období k větší atraktivitě destinace a tudíž k větším tržbám.

Nejvyšší složku nákladů na potraviny tvoří náklady na masné produkty. Připadá na ně téměř 50 % všech měsíčních nákladů na nákupy potravin. Rozdíl mezi náklady v červenci a březnu je téměř 30 000 Kč, tato částka se odvíjí od sezónnosti a s tím souvisejícími tržbami. Druhou nejvyšší položkou je nákup zeleniny. Na tyto nákupy připadá přibližně 30 % všech nákupů. V tomto případě se náklady v červenci a březnu liší o necelých 20 000 Kč. Bylo zde počítáno se stálými cenami, je ale jasné, že v letních měsících se cena např. zeleniny bude snižovat od průměru a v měsících zimních se naopak bude zvyšovat.

Zbývajících přibližně 20 % nákladů tvoří nákup moučných potravin a ostatních produktů jako koření, ochucovadla, ubrousky, papírové utěrky apod.

Tabulka 3: Náklady na nápoje (Kč)

Měsíc	Nealkoholické nápoje	Alkoholické nápoje	Ostatní	Celkem
Leden	35 712	18 432	3 456	57 600
Únor	32 426	16 736	3 138	52 300
Březen	30 876	15 936	2 988	49 800
Duben	34 782	17 952	3 366	56 100
Květen	36 828	19 008	3 564	59 400
Červen	38 626	19 936	3 738	62 300
Červenec	43 338	22 368	4 194	69 900
Srpen	41 912	21 632	4 056	67 600
Září	37 944	19 584	3 672	61 200
Říjen	37 014	19 212	3 474	59 700
Listopad	32 178	16 608	3 114	51 900
Prosinec	34 968	18 048	3 384	56 400
Celkem	436 604	225 452	42 144	704 200

Zdroj: Vlastní šetření, 2009.

Stejně jako nákupy potravin i nákupy nápojů kolísají v závislosti na sezónnosti a s tím souvisejících tržbách. Struktura nápojů se mění také v závislosti na sezóně a ročním období. V letních měsících je samozřejmě větší prodej džusů, limonád, piva (všech chlazených nápojů), v zimních měsících je naopak větší prodej kávy, svařeného vína, punče apod.

V tomto případě nejvyšší položku v nákladech tvoří nákup nealkoholických nápojů, jedná se přibližně o 60 % všech nákladů vynaložených na nákup nápojů. Rozdíl mezi červencem a březnem je zde přibližně 13 000 Kč. Náklady na nákup alkoholických nápojů jsou přibližně 30 % všech nákupů. Rozdíl mezi červencem a březnem činí přibližně 6 500 Kč. Ostatní náklady představují přibližně 5 % všech nákupů a jsou sem zahrnuty nákupy cukrů, smetánek do kávy, šlehačky, skořice, koření, zapalovačů apod.

Náklady na nákup nápojů tvoří v souhrnu stejnou položku jako nákup masných potravin.

Tabulka 4: Náklady na zaměstnance – měsíčně (Kč)

Zaměstnanec	Mzda	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění	Daň z příjmů	Celkem
Vrchní číšník A	15 000	1 200	675	2 531	19 406
Vrchní číšník B	15 000	1 200	675	2 531	19 406
Brigáda A1	12 000	0	0	1 800	13 800
Brigáda A2	12 000	0	0	1 800	13 800
Brigáda B1	12 000	0	0	1 800	13 800
Brigáda B2	12 000	0	0	1 800	13 800
Kuchař C	15 000	1 200	675	2 531	19 406
Kuchař D	15 000	1 200	675	2 531	19 406
Pomocná síla C	12 000	960	540	2 025	15 525
Pomocná síla D	12 000	960	540	2 025	15 525
Brigáda C	12 000	0	0	1 800	13 800
Brigáda D	12 000	0	0	1 800	13 800
Vedení podniku	8 000	640	361	1 350	10 351
Externí účetní	4 200	0	0	0	4 200
Celkem	168 200	7 360	4141	26 324	206 025

Zdroj: Vlastní šetření, 2009.

Na hlavní pracovní poměr zaměstnává Podnik CR sedm zaměstnanců. Zaměstnanecké směny tvoří turnusy, tzv. „krátký“ a „dlouhý“ týden. (Krátký týden – pracovní pouze středa a čtvrtek, dlouhý týden – pracovní pondělí, úterý a pátek, sobota, neděle.) Každou směnu tvoří vrchní číšník, kuchař a pomocná síla.

Během letní sezóny jsou dále najímány brigády pracující na základě dohody o provedení práce, není odváděno sociální a zdravotní pojištění. Takto najímaná pracovní síla je zaměstnávána pouze na pět měsíců a to v letní sezóně. Čtyři měsíce sezóny jsou plně obsazeny, v měsíci září dochází brigádníci pouze na výpomoc k výčepu a obsluhování stolů. Vedení podniku funguje pouze jako kontrolní orgán podniku, proto je zaměstnáváno na zkrácený pracovní úvazek. Externí účetní je zahrnuta v pracovních silách, ale poskytuje služby na základě fakturací, proto zde není odváděno zdravotní a sociální pojištění.

Tabulka 5: Náklady na zaměstnance – roční souhrn (Kč)

Měsíc	Stálí zaměstnanci	Brigáda	SP+ZP	Daň z příjmů	Celkem
Leden	96 200	0	11 401	15 524	123 125
Únor	96 200	0	11 401	15 524	123 125
Březen	96 200	0	11 401	15 524	123 125
Duben	96 200	0	11 401	15 524	123 125
Květen	96 200	72 000	11 401	26 324	205 925
Červen	96 200	72 000	11 401	26 324	205 925
Červenec	96 200	72 000	11 401	26 324	205 925
Srpen	96 200	72 000	11 401	26 324	205 925
Září	96 200	24 000	11 401	19 124	150 725
Říjen	96 200	0	11 401	15 524	123 125
Listopad	96 200	0	11 401	15 524	123 125
Prosinec	96 200	0	11 401	15 524	123 125
Celkem	1 154 400	312 000	136 812	233 088	1 836 300

Zdroj: Vlastní šetření, 2009.

Stejně jako náklady na potraviny a nápoje, tak i náklady na zaměstnance jsou určitým způsobem závislé na sezónnosti a tržbách. Jak vyplývá z Tabulky 5, nejvyšší náklady na zaměstnance jsou stejně jako u nákladů na potraviny a nápoje v letních sezónních měsících. Celoroční náklady za zaměstnance jsou téměř srovnatelné s náklady na nákup surovin. Rozdíl mezi červencem a březnem je přibližně 82 000 Kč.

V ročním souhrnu nejsou pro zjednodušení zahrnuty odvody za zaměstnavatele ale pouze za zaměstnance. Odvody zaměstnavatele budou zahrnuty ročním srovnáním výnosů a nákladů.

4.3.3 Výnosy Podniku CR

Výnosy plynou Podniku CR především z prodeje nápojů a jídel připravovaných v restauračním zařízení. Jak již bylo zmíněno odvíjí se výše výnosů od sezóny a ročního období.

Tabulka 6: Výnosy z prodeje (Kč)

Měsíc	Prodej nápojů A	Prodej nápojů B	Prodej jídel	Prodej ostatní	Celkem
Leden	160 704	47 924	313 344	16 589	538 561
Únor	145 917	43 514	281 520	14 964	485 915
Březen	138 942	41 434	262 752	14 073	457 201
Duben	156 519	46 676	293 760	15 779	512 734
Květen	165 726	49 421	337 824	17 594	570 565
Červen	173 817	51 834	412 896	20 391	658 938
Červenec	195 021	58 157	441 456	22 157	716 791
Srpen	188 604	56 244	428 944	21 494	695 286
Září	170 748	50 919	330 208	17 536	569 411
Říjen	166 563	49 952	279 072	15 488	511 075
Listopad	144 801	43 181	269 008	14 507	471 497
Prosinec	157 356	46 923	317 424	16 595	538 298
Celkem	1 964 718	586 179	3 968 208	207 167	6 726 272

Zdroj: Vlastní šetření, 2009.

Hlavní součástí příjmů jsou výnosy z prodeje jídel, v objemu tvoří nejvyšší položku, zhruba 60 % všech výnosů. V porovnání s náklady jsou ale výnosnější prodeje nealkoholických nápojů (prodej nápojů A), tvoří přibližně 30 % všech výnosů. Prodej nápojů alkoholických (prodej nápojů B) je druhou nejnižší položkou prodeje, činí 9 % všech výnosů. Zbývající část tvoří ostatní prodej, sem zahrnujeme prodej zapalovačů, doutníků, apod.

Pokud porovnáme rozdíl mezi červencem a březnem tvoří u prodeje jídel přibližně 180 000 Kč, u prodeje nealkoholických nápojů zhruba 60 000 Kč.

Přehled o pokrytí nákladů výnosy nám konečný souhrn a grafické znázornění.

Tabulka 7: Roční souhrn nákladů a výnosů (Kč)

Měsíc	Náklady celkem	Výnosy celkem	Souhrn
Leden	-329 280	538 561	209 281
Únor	-313 450	485 915	172 465
Březen	-304 740	457 201	152 461
Duben	-321 300	512 734	191 434
Květen	-421 980	570 565	148 585
Červen	-449 720	658 938	209 218
Červenec	-466 770	716 791	250 021
Srpen	-460 330	695 286	234 956
Září	-366 060	569 411	203 351
Říjen	-320 040	511 075	191 035
Listopad	-308 910	471 497	162 587
Prosinec	-329 430	538 298	208 868
Souhrn	-4 392 010	6 726 272	2 334 262

Zdroj: Vlastní šetření, 2009.

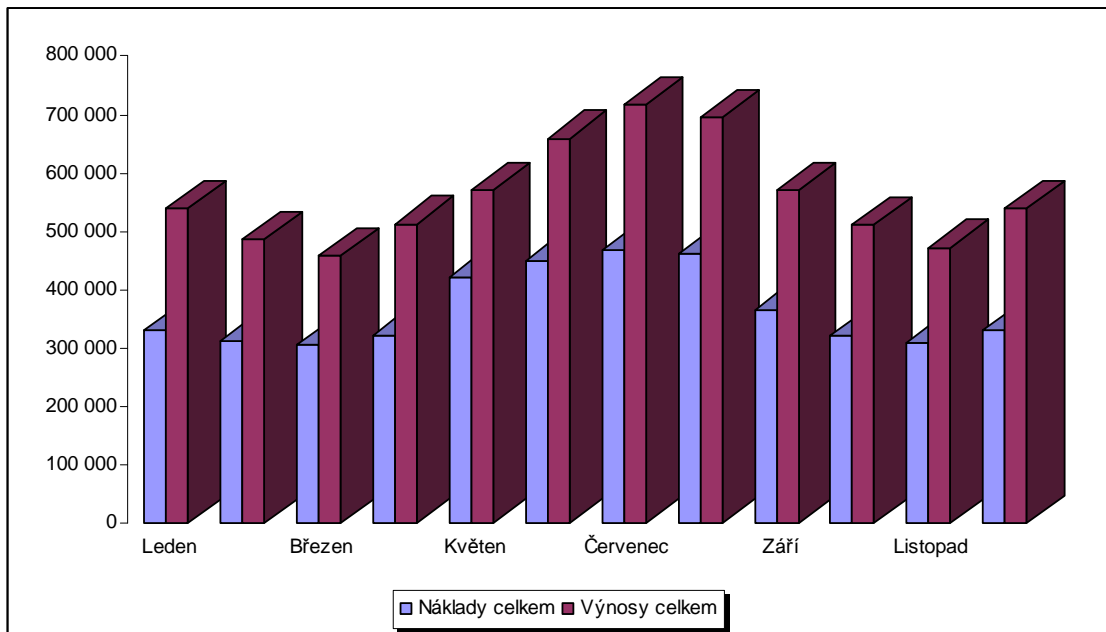
Roční souhrn nám ukazuje, že veškeré náklady podniku jsou během roku pokryty a Podnik CR vykazuje kladný hospodářský výsledek, dosahuje zisku. Pokud porovnáme opět červenec a březen, rozdíl činí necelých 100 000 Kč.

Většina všech plateb probíhá v hotovosti, jen zálohy na energie, nájemné jsou placeny na základy faktur. Pokud bychom porovnávali cash – flow Podniku CR, nedostává se podnik do platební neschopnosti, má po celou dobu dostatek finančních prostředků k placení svých závazků, co se týče dodavatelů i zaměstnanců a státních institucí.

Veškeré podklady pro výpočet ročního souhrnu vycházely z předchozích výpočtů. Dílčí výpočty byly tvořeny na základě konzultací s vedením podniku, jednotlivé tabulky byly počítány autorkou pouze pro potřeby této práce.

Do nákladů podniku nebyly zahrnuty náklady na daňovou povinnost (daň z přidané hodnoty, daň z příjmů právnické osoby) a odvody za zaměstnavatele sociálního a zdravotního pojištění. Veškeré výpočty měly sloužit k ucelené představě o finanční stránce podniku. Finanční situace byla zkoumána v letech 2007 a 2008, průběh výnosů a nákladů se liší mezi těmito roky minimálně, nebyly proto tvořeny výpočty pro jednotlivé roky.

Graf 1: Náklady a výnosy Podniku CR



Zdroj: Vlastní šetření, 2009.

4.4 Porterův model pěti sil

4.4.1 Riziko vstupu nové konkurence do odvětví

Otevřenost odvětví cestovního ruchu co se týče stravování je velká. Bariérami může být pouze náročnost na finanční zázemí a kapitál, legislativně toto odvětví není téměř omezeno vůbec. Faktorem ovlivňujícím vstup do odvětví může být přesycenost trhu v destinacích cestovního ruchu.

Pokud bychom zkoumali konkrétně region, ve kterém se nachází Podnik CR, došli bychom k závěru, že je tento region přesycen. Na poměrně malou lokalitu se zde nachází kolem padesátky stravovacích zařízení včetně hotelů. Konkurence je zde velmi vysoká, každý z podniků se tedy snaží přitáhnout zákazníka právě do své provozovny a tím udržovat stále se snižující tržby. Dle Českého statistického úřadu od počátku roku 2008 klesají tržby v pohostinství a ubytovacích zařízeních. Pokud tento fakt vezmeme

v úvahu, dá se očekávat skončení činnosti konkurenčně slabých podniků, ale zároveň musí všechny fungující podniky vynaložit určité prostředky na oslovení zákazníků.

4.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k poměrně dlouhému fungování podniku, je zde již vybudována určitá pozice vzhledem k dodavatelům. Hlavní dodavatelé surovin, co se týče potravin, nápojů a doprovodných produktů, jsou již seznámeni s finanční situací Podniku CR a solventností podniku. Za několik posledních let se stalo jen ve výjimečných případech, že by nebylo okamžitě zapláceno za závazky dodavatelům. Dá se tedy říci, že dodavatelé mají zájem o další budoucí spolupráci, nejen díky solventnosti podniku, ale tento fakt je dále ovlivněn nastalou ekonomickou situací.

4.4.3 Vyjednávací síla kupujících

Vzhledem k velké a široké nabídce podniků v tomto regionu, je vyjednávací síla zákazníků poměrně malá. Každý z nich si může na základě svých preferencí a kupní síly určit, kterému podniku dá přednost a které služby bude využívat. V tomto regionu je nabídka luxusních služeb ve specializovaných hotelích na vysoké úrovni co se týče ubytování i stravování, ale také velká nabídka služeb pro tzv. „střední“ vrstvu domácích i zahraničních obyvatel.

Analyzovaný podnik spadá právě do této skupiny, takže nabízí kvalitní služby a produktu, ale zároveň za ceny přijatelné pro tento segment kupujících. Z hlediska vyjednávací síly kupujících není tento podnik zase tolik ovlivnitelný, kupující se snaží nakupovat produkty a služby za co nejnižší cenu ale ve stejné nebo se zvyšující kvalitě, bohužel z hlediska podnikatele tento způsob není reálný. Jak již bylo zmíněno, vzhledem k široké nabídce mnoha podniků, si může kupující vybrat. Pokud bychom porovnávali ceny podniků poskytující srovnatelné služby stejné úrovně a kvality, došly bychom k závěru, že ceny jsou srovnatelné stejně jako úroveň produktů. Převahu tím získávají podniky poskytující služby.

4.4.4 Hrozba substitutů

Jak již bylo zmíněno v regionu, kde funguje Podnik CR, je velká nabídka i ostatních podniků. Vzhledem k zákazníkům to je určitou výhodou, podnikatelé si mohou určitým způsobem diktovat podmínky, ale vzhledem k nabídce substitutů je tento fakt negativní. Několik podniků v regionu nabízí obdobné služby jako analyzovaný podnik a tím může docházet ke snižování tržeb a odlivu zákazníků. Podnik CR by se měl zaměřit na odlišení svých produktů. Jedním z pozitivně působících faktorů je výjimečná atmosféra a zařízení Podniku CR, tímto způsobem odlišuje podnik od ostatních, tak dochází k tomu, že zákazníci volí právě analyzovaný podnik. Vedení podniku by ale mělo dále zvyšovat způsob, kterým by se nabízené služby dále diferencovaly od nabídky ostatních podniků.

4.4.5 Rivalita mezi existujícími konkurenty

Velká konkurence v regionu vede nejen k určité strategii Podniku CR, ale také k určitým strategiím podniků ostatních. Analyzovaný podnik by měl dále určitým způsobem inovovat svůj přístup k zákazníkům, nejen formou nových nabídek služeb, ale také sledováním moderních trendů v pohostinství a stravování, co se týče podávání jídel, poskytováním prodejního servisu apod. Tímto způsobem je možné dále potlačovat konkurenci a přitahovat zákazníky.

I když existuje v regionu velká konkurence, nedochází zde k nepříznivým jevům jako je negativní a klamavá reklama ze strany konkurence, extrémní cenové strategie co se týče potlačování konkurence apod. Dalo by se říci, že v regionu je „zdravé“ konkurenční prostředí, které nutí všechny podniky ke zdokonalování a zlepšování svých poskytovaných služeb, které příznivě ovlivňuje zákazníky a návštěvnost regionu.

4.5 Analýza vnějšího prostředí Podniku CR

4.5.1 Přímé vlivy působící na organizaci

Zákazníci jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují chod podniku. Vzhledem k tomu, že analyzovaný podnik se nachází v destinaci cestovního ruchu, největší potenciál tvoří turisté přijíždějící do destinace. Zákazníky tvoří nejen domácí turisté, ale také turisté z různých zemí (Němci, Rakušané, Poláci, Holanďané, Slováci, Francouzi, atd.) Jedním z negativních vlivů působících na zákazníky je jazyková bariéra. Personál Podniku CR by se měl zaměřit na zdokonalování jazykových znalostí a pochopení a znalost národních zvyklostí příchozích turistů. Na základě šetření v podniku bylo zjištěno, že je personál v tomto směru nedostatečně vzdělaný. Návštěvníky Podniku CR jsou také domácí turisté a návštěvníci z nedalekého okolí. Bylo by vhodné upravovat nabídku Podniku CR takovým způsobem, aby kladně oslovovala české turisty a domácí obyvatele.

Dodavatelé Podniku CR jsou základem pro správné fungování a prosperitu. Jak již bylo zmíněno, spolupráce mezi dodavateli a podnikem funguje již řadu let. Kvalita dodávaných produktů je tedy dobře prověřena. Podnik by se měl ale také dále zaměřit na poprodejní servis, který by měl každý dobrý dodavatel poskytovat, např. co se týče prodeje piva. Tento dodavatel poskytuje i určité vybavení pro stáčení piva, na základě šetření bylo zjištěno, že v tomto směru dodavatel určitým způsobem zaostává. Pokud se vyskytne problém nebo závada na vybavení, které dodává, oprava, servis nebo náhrada není vyřizována včasné a ze strany dodavatele to působí téměř nezájmem o tyto doprovodné služby. Vedení podniku by se mělo zaměřit na dodržení těchto služeb, pokud totiž není vybavení servisované, může se stát, že nebude spokojený zákazník a mohlo by docházet k odlivu návštěvníků.

Konkurence, jak již bylo zmíněno, je velice četná a silná. Hlavními konkurenty v destinaci jsou hotely a k nim připojené hotelové restaurace otevřené pro každého návštěvníka. Výhodou Podniku CR oproti těmto podnikům je výjimečná atmosféra podniku a atraktivní vzhled budovy, ve které je restaurace zřízena. Podnik CR se snaží oslovovat příchozí zákazníky tzv. „domácí náladou“. Pro každého totiž není atraktivní neosobní zařízení hotelových restaurací. Konkurence v destinaci je hlavně v nabízených

produktech. V tomto směru by se měl Podnik CR snažit o odlišení svých nabízených služeb.

Lidské zdroje jsou nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím chod podniku. V případě selhání vybavení nebo dodávaných produktů, dá se tato situace operativně řešit novou nebo denní nabídkou. Pokud dojde k selhání lidských zdrojů, vede to pouze k odlivu zákazníků. Hlavním problémem, jak bylo zjištěno na základě místního šetření, je neztotožnění se personálu s filosofií Podniku CR. Jak již bylo zmíněno, tento podnik láká své návštěvníky svou „domácí atmosférou“, bohužel ne veškerý personál dle této myšlenky postupuje. Jak bylo zjištěno, problém nastává při speciálních přáních hostů, většinou ze strany personálu není vycházeno vstříc. Tento fakt vede k odlivu zákazníků.

Dalším problémem je občasné selhání co se týče kvality poskytovaných produktů. Není možné aby člověk jako takový podával stále stoprocentní výkon, ale pokud dojde k nespokojenosti hosta z důvodu selhání personálu, měl by fungovat perfektní systém omluvy nebo náhradního řešení. V tomto směru je „domácí atmosféra“ určitým negativem, namísto přísné kontroly vedení zde panuje spíše stav „rodinný“. Vedení podniku by mělo důsledně kontrolovat a prověřovat personál a v případě pochybení ze strany personálu postihovat sankcemi.

4.5.2 Nepřímé vlivy působící na organizaci

Ekonomika státu působí jako jeden z nepřímých vlivů na chod organizace. V době současné hospodářské krize se dá dobře pozorovat snižování koupěschopnosti obyvatel a tržeb všech podniků. Ve stravování a ubytování dochází od počátku roku 2008 ke snižování tržeb. Od počátku roku 2009 se tento propad ještě téměř zdvojnásobil. Podle statistik meziroční pokles na počátku roku 2009 byl téměř 15% ve stravování a ubytování. Do konce roku se zatím nedá očekávat zlepšení, podle ekonomů by se tento trend měl dále udržovat, nezaměstnanost by se měla dále zvyšovat (z 8% na 10%).

Legislativa a politika státu také ovlivňuje chod podnikání. V období hospodářské krize by měl stát určitým způsobem napomáhat podnikům k jejich udržení na současných pozicích. Od srpna roku 2009 si podnikatelský sektor může uplatňovat slevy na sociálním zabezpečení, které by měly podnikům napomáhat v nastalé ekonomické situaci.

Kulturní a sociální vlivy působí stejně jako ostatní faktory na chod podniku. V době hospodářské krize je podnikání ovlivňováno určitým negativním myšlením obyvatel. Služby poskytované v cestovním ruchu jsou určitým luxusem, v této ekonomické situaci se mnoho obyvatel i zahraničních turistů rozhodne pro odepření těchto požitků z důvodu nedostačujících financí a snižování koupěschopnosti. V porovnání s posledními dvěma lety se snižují v pohostinství tržby na jednoho zákazníka. Např. Holanďané snižují svou útratu téměř o polovinu v porovnání let 2007-2009.

Mezinárodní hospodářství stejně jako hospodářství České republiky se nachází hluboko pod svým potenciálem, zvyšuje se nezaměstnanost a snižuje koupěschopnost obyvatelstva. Stejně s tím se snižují příjmy státu a firem a tím se dále snižují příjmy obyvatel. Evropa a Evropská unie by měla postupně určitým způsobem dále podporovat rozvoj a zlepšení této situace.

4.6 Management Podniku CR

V Podniku CR na základě šetření postrádáme jakýkoliv koncept manažerského myšlení. V podstatě veškeré záležitosti co se týče provozu a organizace se řeší operativně, „ze dne na den“. Plánování jako součást manažerského myšlení by mělo být zavedeno, určité předvídání budoucího vývoje a k tomu potřebná opatření a strategie by měly napomoci lepšímu a prosperujícímu podnikání. Veškeré plány, jak dlouhodobé nebo krátkodobé, by měly být navrženy v několika variantách a s výsledným plánem by měli být seznámeni všichni zaměstnanci podniku. Důležitým faktorem pro úspěšnost plánu by měla být důsledná kontrola ze strany vedení, která je v tomto podniku nedostatečná, jak ji bylo zmíněno výše.

Součástí managementu podniku je strategické řízení. Tato část komplexně zahrnuje dlouhodobé strategie a cíle podniku. Pro takové cíle je nutná znalost konkurence, která je v regionu, kde funguje Podnik CR, obrovská. Znalost konkurence, jejích produktů a služeb a zároveň strategií těchto podniků by měla napomoci k lepšímu fungování Podniku CR a to díky možným opatřením, která povedou k potlačení konkurence a přitažení většího počtu zákazníků. Stejně jako u plánování je zde důležitá kontrola současného stavu oproti stavu, který byl plánován.

Řízení lidských zdrojů je nerizikovější součástí podnikání a managementu. Už bylo zmiňováno, jaké může mít následky nevhodný, nevzdělaný nebo neochotný personál. Základem při řízení lidských zdrojů je najít vhodné pracovníky na pracovní pozice a tyto pracovníky stimulovat k lepším výkonům. V tomto případě by měla být motivace jak pozitivní (odměny, podnikové výhody apod.) nebo negativní (sankce za pozdní příchody, pokuty za nedodržování pokynů apod.) Řízení lidských zdrojů úzce souvisí s vedením a komunikací v podniku. Dobrý manager musí umět vést své podřízené tak, aby se ztotožnili s podnikovými cíli a strategií.

Při šetření přímo v Podniku CR bylo dále zjištěno, že nedostatečným způsobem funguje komunikace mezi jednotlivými pracovníky i vedením podniku. Pro některé členy personálu je problém pochopit stanovená nařízení, bylo by vhodné přesně stanovit nebo písemně určit povinnosti, které vyplývají ze zaměstnaneckého poměru. K tomuto faktu by také přispěly vnitropodnikové schůze, kde by mohly být podávány návrhy a nařízení jak ze strany podnikatele tak ze strany personálu. Nedostatečný management by mohl být také důsledkem přetíženosti vedení podniku. Zřejmě by bylo vhodné upravit organizační strukturu, která v současnosti v podniku existuje a rozdělit efektivnějším způsobem pravomoci a odpovědnosti mezi jednotlivé zaměstnance.

Základem pro zefektivnění managementu je v první řadě uvědomění si nedostatků samotným podnikatelem a postupně tyto nedostatky odstraňovat. Následně by bylo vhodné pozitivně ovlivnit fungování personálu podniku, co se týče jejich smýšlení a ztotožněním s podnikovou kulturou a strategií. Pokud v tomto směru nebude docházet ke změnám, mělo by se uvažovat o výměně stávajících pracovníků za vhodnější. Tyto nové postupy budou jistě zpočátku náročné časově, ale z dlouhodobého hlediska, pokud

se podaří vylepšit manažerskou základnu podniku, tyto postupy povedou ke zlepšení prosperity podnikání.

4.7 Marketing v Podniku CR

V Podniku CR téměř nefunguje marketing jako takový. Jedná se zde spíše o pouhý prodej. Nabídka podniku je tvořena na základě zkušeností vedení podniku, marketingový výzkum nebyl za celou dobu fungování prováděn. V tomto případě by se měl přístup vedení změnit. Na základě výzkumu by mohlo být zjištěno, že nabídka podniku plně nevyhovuje zákazníkům a ti pak mohou volit podnik, který má širší nebo výhodnější nabídku produktů a služeb. Jedním ze způsobů, jak zjistit spokojenost zákazníků, je přímé dotazování zákazníků, kteří již podnik navštívili. Je důležité, aby vedení podniku i podnikový personál měly zájem o zákazníky. Měli by se dotazovat jakým způsobem jim vyhovuje nabídka, způsob obsluhy, prostředí restaurace, co postrádají a co je naopak oslovilo.

Vedení podniku by mělo dále změnit přístup k propagaci podniku. V současné době existují pouze dvě formy propagace Podniku CR, jednou z nich jsou připevněné poutače v okolí restaurace, ty ale nemohou oslovit zákazníky, kteří teprve uvažují, kde stráví svou dovolenou a kterých služeb budou využívat. Druhou formou propagace jsou webové stránky, které mají pouze informační charakter, jsou zde zahrnuty základní údaje o podniku jako je kapacita, otevírací doba a kontakt. V tomto směru by měly být webové stránky mnohem obsáhlejší, měly by zahrnovat nabídku produktů a služeb např. svatebních hostin, pořádání podnikových večírků apod. Současné webové stránky jako takové neosloví zákazníka, který na ně náhodou narazí. Podnik CR se jiným způsobem nesnaží oslovit potenciální zákazníky.

Vedení podniku by si mělo uvědomit poslání jakéhokoliv stravovacího zařízení a to jsou spokojení zákazníci. Nejen že by měli zjišťovat přání a potřeby zákazníků, ale aktivněji se podílet na propagaci Podniku CR. Vedení by se mělo dále snažit nalézt různé formy spolupráce co se týče cestovních kanceláří a agentur, svatebních salonů, oslovování podniků ohledně podnikových večírků apod.

5 Návrhy a doporučení

Podnik CR je prosperujícím podnikem, i když v současné době stále splácí ztrátu z minulých let. Z hlediska financí a kapitálu jde o zavedený a dobře fungující podnik. Doporučení se mohou týkat pouze zlepšení vedení a propagace podniku.

Na základě získaných informací a vypracovaných analýz bychom především doporučili zlepšení fungování managementu podniku. Hlavní změna by měla nastat v plánování a budoucím řízení podniku. Měly by být jasně stanovené cíle, např. zvýšení tržeb o určitý procentuelní podíl v meziročních rozdílech, stále zvyšovat úroveň a sortiment poskytovaných služeb. Vedení podniku by si mělo jasně stanovit, jak bude podnik fungovat v roce 2010, 2012, 2015 atd. Důsledná kontrola a porovnávání stávajícího stavu od stavu žádaného napomůže vedení k odhalení chyb co se týče managementu, personálu, produktů apod.

Hlavním problémem Podniku CR je personál. Vedení podniku by se mělo zaměřit na jednotlivé zaměstnance a zhodnotit jejich přínos pro podnik. Mělo by být neustále sledováno, zda ten či onen zaměstnanec plní své povinnosti a přání zákazníků odpovídajícím způsobem. Pokud bude probíhat průběžná kontrola, nejen ze strany vedení ale také formou např. fiktivního hosta, mělo by dojít ke zlepšení vzhledem k poskytovaným službám.

Hlavním cílem podniku je spokojený zákazník, na základě šetření jsme došli k názoru, že v tomto směru se někteří zaměstnanci neztotožňují s filosofií firmy. K změně tohoto negativního faktoru by mohly napomoci vnitropodnikové schůze a stanovení přesných instrukcí pro zaměstnance. Podnikatel by se měl snažit zjistit, co vede jeho zaměstnance k chování, které nevyhovuje zákazníkům, a otevřenou diskusí by se měl snažit tento fakt změnit. Dvousměrná komunikace napomůže k zlepšení vztahů na pracovišti i mezi vedením a zaměstnanci.

Pokud tato opatření nepovedou k zlepšení situace, mělo by vedení okamžitě zasáhnout např. snížením platu na základě nedodržování instrukcí apod. Pokud vedení podniku vyzkouší veškeré možné postupy pro zlepšení poskytovaných služeb personálem a

nadále bude trvat stav, kdy je úroveň služeb nedostačující, mělo by okamžitě rozhodnout pro změnu sestavení personálu podáním výpovědí a náborem nových, mnohem lépe formovatelných, zaměstnanců. Vedení podniku by nemělo dopustit, aby kvůli neprofesionálnímu přístupu docházelo v době hospodářské krize a snižujících se tržeb v pohostinství k odlivu zákazníků.

Kontrola nad zaměstnanci by měla dále navést podnikatele k důsledným kontrolám co se týče dodavatelů. Nedostačující poprodejní servis nebo nekvalitní dodávky zboží mohou vést ke zpomalení nebo úplnému přerušení plynulosti podnikání a poskytování služeb zákazníkům. Pokud by vedení změnilo svůj přístup ohledně důslednosti a budování určitého respektu, napomůže to ke zlepšení kontinuity podnikání, větší spokojenosti zákazníků a samozřejmě větším tržbám.

Podnikatel by měl dále uvažovat o zavedení registrační pokladny. Pokud se bude nadále zvyšovat úroveň poskytovaných služeb, mělo by tomu odpovídat i vybavení. Účty psané ručně nepůsobí profesionálně.

Dále by mělo být nařízeno jednotné oblečení obsluhujícího personálu. Celý interiér podniku je laděn do určité atmosféry a doby a tomu by mělo odpovídat i oblečení. Na druhou stranu bude muset být přihlédnuto k pohodlnosti, praktičnosti a funkčnosti oblečení, aby nevyvolávalo negativní postoj obsluhujícího personálu.

Podnikatel by měl také sledovat moderní trendy v pohostinství, např. co se týče servírování jídel, aranžmá na talíři, změn nabídky, zlepšování vystupování a kvality obsluhujícího personálu. Školení a postupné vzdělávání stálých zaměstnanců je dlouhodobou a výhodnou investicí.

Vedení podniku by mělo dále zlepšit přístup co se týče spolupráce s dalšími tržními subjekty. V současnosti, kdy dochází k zvýšení důležitosti lidských zdrojů, se nabízí velký potenciál ve firmách, které se snaží poskytovat určité odměny svým zaměstnancům. Aktivní spolupráci a oslovováním ostatních podniků by se mělo vedení snažit přitáhnout zákazníky např. na firemní večírky. Dostatečná kapacita restauračního zařízení, stále se zvyšující úroveň poskytovaných služeb, příjemná atmosféra by měla být velkým lákadlem. Tato aktivní spolupráce se může dále týkat hotelových zařízení,

např. nabídkou spolupráce právě v případě firemních večírků, hotely by mohly poskytnout levnější ubytování pro větší skupiny osob, podnikatel by mohl nabídnout spolupráci jen s jedním hotelem. Další možností jak spolupracovat s jinými subjekty je nabídka promotérským agenturám, formou Barterova obchodu by mohla být nabídnuta směna např. za poskytnutí reklamy na propagační akci by mohly být nabídky dárkových poukazů např. večere pro dva, rodinné večere, hostiny pro obchodní partnery apod. Další možností spolupráce je oslovování a nabídky spolupráce cestovním kancelářím a agenturám při návštěvě turistické destinace. Tyto způsoby spolupráce by měly vést k zlepšení povědomí o podniku a zvyšování tržeb podniku.

Podnikatel by se měl dále zaměřit na zlepšení svých webových stránek, jejich současná strohost a provedení pouze v českém jazyce nenapomáhá k oslovování dalších zákazníků. Na základě spolupráce s jinými subjekty, jak bylo zmíněno výše, by mohly být umístěny odkazy na webové stránky podniku na webových stránkách spolupracujících podniků apod.

Podnik CR by se měl dále zaměřit na oslovení již příchozích zákazníků formou např. brožur týkajících se základních informací o podniku, nabízených služeb, spolupracujících subjektů, které si může zákazník odnést a předat dál svým známým, příbuzným, kolegům apod. Jedná se o jednu z nejlevnějších forem reklamy. Další možností je vytvoření propagačních předmětů s logem společnosti, např. propisky, zápalky, zapalovače, nebo vytvoření upomínkových předmětů např. dobových džbánek na pivo s logem společnosti.

Podnik by se měl dále snažit oslovit turisty již příchozí do destinace a obyvatele jak místní tak z nedalekých obcí. Mohly by být zavedeny tématické večery např. jednou v měsíci mimo sezónu, každý týden během sezóny. Jako příklad lze uvést večery s kapelou, grilování, pořádání dětských dnů, zvěřinové hody atd. Důležitým faktem je ale také marketingový výzkum, který jasně určí, které programy jsou nejvyhledávanější. Dále by měly být věnovány určité prostředky na propagaci těchto programů. Nedostatečné povědomí o nabízených speciálních zábavných programech by vedlo k neúspěšnosti projektu.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce je zhodnocení organizace a řízení procesů služeb ve vybraném podniku zaměřeném na cestovní ruch a návrh na případnou změnu těchto služeb ve prospěch zlepšení prosperity a kontinuity podnikání.

Cestovní ruch je stále se rozvíjejícím segmentem tržního hospodářství, v současné době se tento trend zpomalil nebo dokonce úplně pozastavil z důvodu hospodářské krize. Podniky fungující v cestovním ruchu by se měly stále zaměřovat na zlepšení a zvyšování úrovně poskytovaných služeb.

Nastudování odborné literatury napomohlo k pochopení celé problematiky týkající se podniků fungujících v cestovním ruchu.

Analýza financí Podniku CR vedla k zjištění, že tento podnik je ziskovou organizací v průběhu účetního období, stále se ale potýká se ztrátou z minulých let, která stále ovlivňuje chod organizace.

Na základě Porterova modelu pěti sil jsme došli k závěru, že největší hrozbou jsou dobře dostupné substituty a vysoká konkurence v místě podnikání. Na základě těchto poznatků by se měl Podnik CR snažit konkurenci potlačit a zvyšovat atraktivitu podniku pro zákazníky příchozí do destinace cestovního ruchu a stejně tak pro obyvatele místní a z nedalekých obcí. Podnik CR může těžit z odlišnosti interiéru provozovny a zajímavé atmosféry podniku.

Podnik CR by se měl dále snažit zaměřit na zlepšení vnitřního prostředí podniku, na kvalitu poskytovaných služeb, vzdělanosti personálu apod. Nemělo by docházet k odlivu zákazníků z důvodu nedostačující kvality personálu.

Další nedostatky, které mohou ovlivňovat chod organizace, byly shledány ve formě spolupráce s ostatními subjekty trhu, aktivní spolupráce ze strany podnikatele povede ke zlepšení fungování a propagace podniku

Podnik CR má v všech směrech obrovský potenciál. Pokud vedení a zaměstnanci podniku změní svůj přístup k poskytování služeb, může se z Podniku CR stát vyhlášený podnik kvalitou poskytovaných služeb stejně tak širokou a různorodou nabídkou.

7 Seznam použité literatury

ZÁKON č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

ZÁKON č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

ZÁKON č. 563/1991 Sb., o účetnictví

BEDNÁŘOVÁ, D., PARMOVÁ, D.: Malé a střední podnikání. České Budějovice, ZF JU 2003, 96 str.

KRNINSKÁ, R.: Řízení lidských zdrojů. České Budějovice, ZF JU 2002, 182 str.

PARMOVÁ, D.: Provoz služeb v cestovním ruchu. České Budějovice, ZF JU 2003, 76 str.

VANĚČEK, D.: Logistika. České Budějovice, ZF JU 2003, 126 str.

DONNELLY, J., H., GIBSON, J., L., IVANCEVICH, J., M.: Management, Grada Publishing a. s. Praha, 1997, 821 str., ISBN 80-7169-422-3

KOTLER, P.: Marketing Management. Victoria Publishing s. r. o. Praha, 1998, dotisk 2000, 710 str., ISBN 80-7169-600-5

VENCOVSKÁ, T.: Gastronomie, hotelnictví a turismus, Národní ústav odborného vzdělávání, Praha 2005, 56 str.

HORNER, S., SWARBROOKE, J., Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času, Přeložil Rezek, J. Grada Publishing 2003, ISBN 80-247-0202-9, 488 s.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J.: Management a moderní organizování firmy. Grada Publishing a. s. Praha, 2008, 288 str., ISBN 978-80-247-2149-1

KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: Chování podniku v globalizujícím se prostředí. C. H. Beck Praha, 2005, 422 str., ISBN 80-7179-847-9

JOHNSON, G., SCHOLES, K.: Cesty k úspěšnému podniku. Computer Press Praha, 2000, 803 str., ISBN 80-7226-220-3

PORTER, M., E.: Konkurenční strategie. Victoria Publishing s. r. o., Praha 1994, 403 str., ISBN 80-85605-11-2

ŘEPA, V.: Podnikové procesy. Grada Publishing a. s. Praha, 2008, 288 str., ISBN 978-80-47-2252-8

SMEJKAL, V., RAIS, K.: Řízení rizik. Grada Publishing a. s. Praha, 2003, str. 270, ISBN 80-247-0198-7

SYNEK, M. a kol.: Podniková ekonomika. Grada Publishing a. s. Praha, 2007, 460 str., ISBN 80-247-1992

Internetové odkazy

www.business.center.cz

www.justice.cz

www.firmy.finance.cz

www.mesec.cz

www.a4k.cz

www.osa.cz

www.intergram.cz

www.spcr.cz

www.kraj-jihocesky.cz

www.mpo.cz

www.ares.cz

8 Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1: Fixní náklady	str. 31
Tabulka 2: Náklady na potraviny	str. 32
Tabulka 3: Náklady na nápoje	str. 33
Tabulka 4: Náklady na zaměstnance (měsíčně)	str. 34
Tabulka 5: Náklady na zaměstnance (roční souhrn)	str. 35
Tabulka 6: Výnosy z prodeje	str. 36
Tabulka 7: Roční souhrn nákladů a výnosů	str. 37
Graf 1: Náklady a výnosy Podniku CR	str.38

9 Summary

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení organizace a řízení procesů služeb ve vybraném podniku zaměřeném na cestovní ruch a návrh na případnou změnu těchto služeb ve prospěch zlepšení prosperity a kontinuity podnikání. Ve vybraném podniku byla analyzována léta 2007 a 2008. V práci byl analyzován podnik celkově, z hlediska finanční stránky podniku, z hlediska marketingu a managementu, z hlediska vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Na základě těchto analýz byla stanovena doporučení pro zlepšení fungování podniku z dlouhodobého hlediska.

The aim of the thesis is the evaluation of the organisation and process management of services in chosen company aimed for the tourism and suggestion of relevant changes of these services in favour of improvement of the prosperity and continuity of the business. Chosen company has been analysed between 2007 and 2008. The company has been analysed globally, in term of corporation finance, in term of marketing and engineering management and in term of external and internal environment of the company. Recommendations have been based on this analyses. These recommendations would improve method of operation of this company in term of long term objectives.

10 Přílohy

Příloha 1:

Schéma 1: Porterův model pěti sil

Faktor	Hodnocení					
	1	2	3	4	5	
Rivalita mezi konkurenty	vysoká			x		téměř neexistuje
Dostupnost substitutů	mnoho	x				žádné
Míra růstu odvětví	nízká			x		vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné	x				mnoho
Volné segmenty trhu	mnoho			x		žádné
Rozdílnost cen konkurence	vysoká		x			nízká
Závislost na vstupech	vysoká	x				nízká
Vyjednávací pozice odběratelů	vysoká			x		nízká
Vyjednávací pozice dodavatelů	vysoká			x		nízká
Úroveň manažerů	velmi dobrá		x			nízká
Úroveň personálu	velmi dobrá		x			nízká
Atmosféra podniku	zajímavá	x				neodlišuje se
Míra modernizace odvětví	vysoká	x				nízká
Suma	34					