

Analýza konkurenceschopnosti pizzerie Per Tutto

Sandra Matkowská

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Sandra MATKOWSKÁ**
Osobní číslo: **M09081**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti pizzerie Per Tutto**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se problematiky konkurenceschopnosti podniku.

II. Praktická část

- Zhodnoťte a popište současné konkurenční postavení pizzerie Per Tutto na trhu.
- Zpracujte analýzu vnějších a vnitřních faktorů konkurenceschopnosti daného podniku.
- Na základě zjištěných poznatků zformulujte závěrečná doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti daného podniku.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BARTES, František. Strategie konkurenčních střetů. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011, 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER. Marketing management. 13th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2009, 124 s. ISBN 978-0-13-600998-6.

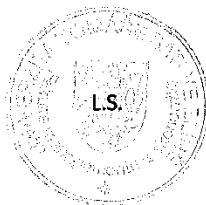
SOLOMON, Michael R, Greg W MARSHALL a Elnora W STUART. Marketing očima světových marketing manažerů. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, 572 s. ISBN 80-251-1273-X.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevyjádřeně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do právu autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17.5.2013

Yamada Makomida

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti pizzerie Per Tutto. Teoretická část práce je zaměřena na poznatky z oblasti konkurence a konkurenceschopnosti, které jsou získány průzkumem literárních pramenů. Praktická část se opírá o získané teoretické poznatky a je zde vypracovaná BCG matice, SWOT analýza, PEST analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Jsou navržena opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti pizzerie Per Tutto, které se odvolávají na výsledky daných analýz.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, BCG matice, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil

ABSTRACT

The topic of the bachelor thesis is the analysis of the competitiveness of the pizzeria Per Tutto. The theoretical part of the thesis is focused on the knowledge in the field of competition and competitiveness, which are obtained by exploring the literary sources. The practical part is based on the obtained theoretical knowledge and there is a report produced by the BCG matrix, SWOT analysis, PEST analysis and Porter's five forces model of competition. The measures are designed to increase the competitiveness of the pizzeria Per Tutto, which refer to the results of the analyses.

Keywords: competition, competitiveness, BCG matrix, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's five forces model of competition

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Josefovi Kubíkovi, CSc. za vstřícnost a cenné rady, které mi poskytl při tvorbě této práce.

Dále bych ráda poděkovala majiteli pizzerie Per Tutto Pavlu Vinklárkovi za rady a informace, které mi poskytl během vypracování této práce.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENCE	12
1.1 KONKURENCESCHOPNOST	12
1.2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	12
1.2.1 Konkurence v mikroprostředí	13
1.2.2 Konkurence v makroprostředí.....	13
1.3 ODVĚTOVÉ POJETÍ KONKURENCE	13
1.4 TRŽNÍ POJETÍ KONKURENCE	15
1.5 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	15
1.6 KONKURENČNÍ STRATEGIE	15
1.6.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech.....	16
1.6.2 Diferenciace	16
1.6.3 Fokus	17
2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	18
2.1 SOUPEŘENÍ MEZI EXISTUJÍCÍMI KONKURENTY	19
2.2 HROZBA NOVĚ VSTUPUJÍCÍCH KONKURENTŮ	19
2.3 HROZBA NÁHRAŽEK	19
2.4 HROZBA ROSTOUCÍ VYJEDNÁVACÍ SÍLY ZÁKAZNÍKŮ	19
2.5 HROZBA VZRŮSTAJÍCÍ VYJEDNÁVACÍ SÍLY DODAVATELŮ	20
3 BCG MATICE	21
3.1 OTAZNÍKY	22
3.2 HVĚZDY	22
3.3 DOJNÉ KRÁVY	23
3.4 HLADOVÍ PSI	23
4 HODNOCENÍ VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	24
4.1 SWOT ANALÝZA	24
5 IDENTIFIKOVÁNÍ HLAVNÍCH SIL V MAKROPROSTŘEDÍ	27
5.1 DEMOGRAFICKÉ PROSTŘEDÍ	27
5.2 EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ	27
5.3 PŘÍRODNÍ PROSTŘEDÍ	27
5.4 TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ.....	27
5.5 POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ	28
5.6 SOCIÁLNÍ A KULTURNÍ PROSTŘEDÍ.....	28
5.7 PEST ANALÝZA	28
5.7.1 Politicko – legislativní faktory	29
5.7.2 Ekonomické faktory	29
5.7.3 Sociálně – demografické (kulturní) faktory	29
5.7.4 Technicko – technologické faktory	30
6 SHRNU TÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32

7	PIZZERIE PER TUTTO	33
7.1	NABÍDKOVÉ PORTFOLIO	34
7.2	PIZZA	35
7.3	DODAVATELÉ	36
7.4	KONKURENCE	36
8	SWOT ANALÝZA	38
8.1	VYHODNOCENÍ	38
9	BCG MATICE	42
9.1	VYHODNOCENÍ	42
10	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	44
10.1	VYHODNOCENÍ:	44
11	PEST ANALÝZA	46
11.1	VYHODNOCENÍ:	47
12	NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI	49
	ZÁVĚR	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	55
	SEZNAM OBRÁZKŮ	56
	SEZNAM TABULEK	57
	SEZNAM GRAFŮ	58
	SEZNAM PŘÍLOH	59

ÚVOD

Konkurenceschopnost je jedním z nejdůležitějších a často zmiňovaným pojmem všech společností. Schopnost podniku odolávat konkurenci se stejným nebo podobným zaměřením na trhu je v dnešní době velice důležitá. V boji s konkurencí zvítězí jen ti nejsilnější. Je proto velice důležité, aby společnost získala konkurenční výhodu. Konkurenční výhoda je v podstatě něco, co společnost od ostatních odlišuje. Je zřejmé, že mezi důležité rozhodnutí se řadí rozhodnutí o tom, jakou konkurenční výhodu společnost bude uplatňovat.

Tématem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti pizzerie Per Tutto. Jelikož se odvětví restauračních a stravovacích služeb vyznačuje vysokou mírou konkurence, je z mého pohledu analýza konkurenčního postavení pizzerie Per Tutto na trhu zajímavá. Pizzeria se denně utkává s konkurenčními podniky o přízeň klientů v Přerově a okolí.

Podstatou práce je provést literární rešerši pramenů dané problematiky. Jako první bude vysvětlen pojem konkurence a konkurenceschopnost. Tyto pojmy se stávají klíčovými pojmy celé práce. Práce se bude zabývat problematikou konkurenční výhody a strategie. Dalším bodem práce je definování analýz, které určují pozici společnosti na trhu. Praktická část bakalářské práce vychází z poznatků, které jsou uvedeny v části teoretické. V této části bude představena pizzeria Per Tutto, průzkum jejích dodavatelů, odběratelů a především konkurentů. Důležitým bodem je zpracování analýz, které určují, jaké konkurenční postavení má pizzeria na trhu. K určení konkurenceschopnosti pizzerie je použit Porterův model pěti konkurenčních sil. Dále se práce bude opírat o nástroj zvaný BCG matice. Nedílnou součástí je SWOT analýza a také PEST analýza.

Na základě výsledků z daných analýz a nástrojů, je definována konkurenceschopnost pizzerie Per Tutto. Cílem práce je navrhnout opatření, která by vedla ke zvýšení konkurenceschopnosti pizzerie Per Tutto na trhu v Přerově.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Ke konkurenci se řadí všechny aktuální i potencionální nabídky a také náhražky rivalů. Představuje všechno to, co by mohl brát v úvahu kupující. (Kotler, 2007, s. 64)

Čichovský (2002, s. 13) definuje konkurenci jako „otevřenou množinu konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenční prostředí funkční polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.“

Kotler (1998, s. 222) ve své publikaci uvádí, že mezi nejtěsnější konkurenty patří takoví, kteří uspokojují stejné potřeby a přání zákazníků a vytvářejí stejné nabídky. Firma by se měla mít na pozoru před latentními konkurenty, kteří mohou přijít s jiným nebo se zcela novým způsobem uspokojování stejných potřeb.

Podle Portera (2007, s. 19) je schopnost konkurence jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo dobré realizace záměrů.

1.1 Konkurenceschopnost

Čichovský (2002, s. 13) ve své knize tvrdí, že „konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí.“

Konkurenceschopnost je úzce spojena s globalizací. Zvětšující se trhy, nárůst počtu podnikatelských subjektů, rozvoj informačních a komunikačních technologií, rostoucí úsilí o harmonizaci pravidel hospodářské soutěže, to vše má vliv na konkurenceschopnost podniku, na možnosti jejich přežití. Úsilí o zvyšování řady politik, a to jak na podnikové, tak i na národohospodářské úrovni. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 139)

1.2 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí ovlivňuje velikost a druh konkurence, které musí marketingový manažer čelit. Ovlivňuje také i to, jak se musí chovat. Ačkoli manažeři nemohou kontrolovat tyto faktory, mohou být alespoň schopni vybrat strategii, se kterou se vyhnou otevřené konkurenci, a tam, kde je konkurence nevyhnutelná, se na ni mohou připravit.

1.2.1 Konkurence v mikroprostředí

Aby firma uspěla v konkurenčním prostředí, je pro ni důležité, aby pochopila, kdo je jejím konkurentem. Konkurence v mikroprostředí přináší produktové alternativy, z nichž si příslušník cílového trhu může vybrat. Na tento výběr se lze podívat ve třech různých úrovních.

Na nejvyšší úrovni soutěží firmy o volně použitelný příjem spotřebitelů. Dalším možným typem volby je konkurence produktů, kdy konkurenti nabízejí různé produkty a usilují o uspokojení stejných potřeb a přání spotřebitelů. Posledním typem volby je konkurence značek. O zákazníka tedy bojují konkurenti, kteří nabízejí podobné produkty a služby. (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 50-51)

1.2.2 Konkurence v makroprostředí

Budeme-li se bavit o konkurenci v makroprostředí, budeme tím mít na mysli, že marketingoví manažeři musí chápat celkovou strukturu svého odvětví. Tato struktura může existovat v různých podobách, od jediné firmy naprosto ovládající trh po mnoho firem, které soutěží v rámci férových pravidel. Různou míru konkurence můžeme popsat pomocí čtyř struktur trhu. (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 51)

1.3 Odvětvové pojetí konkurence

Konkurenci můžeme zkoumat z odvětvového nebo z tržního hlediska.

„Odvětví je skupina firem nabízející výrobek nebo třídu výrobků, které jsou svými charakteristikami podobné. Odvětví se klasifikují podle počtu prodejců, stupně výrobkové diferenciace, přítomnosti nebo nepřítomnosti bariér vstupu, mobility a výstupu, nákladové struktury, stupně vertikální integrace a stupně globalizace.“ (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 382)

Podle Kotlera (1998, s. 209) je výchozím bodem pro charakteristiku odvětví, zda zde působí jeden, dva, několik nebo mnoho prodávajících a zda je jejich nabídka homogenní či vysoce diferencovaná. Tyto charakteristiky jsou velice důležité a umožňují identifikovat čtyři typy odvětví podle jejich struktury: monopol, oligopol, monopolistickou konkurenci a dokonalou konkurenci.

Monopol

První strukturou je monopol. Monopol vzniká tehdy, jestliže jen jedna firma nabízí určitý produkt v jedné zemi či oblasti. Monopol může být výsledkem regulačních opatření státu, patentů, licencí, ale také i jiných příčin. Není-li takový monopol regulován, může si dovolit vysoké ceny, malý rozsah služeb či slabou nebo žádnou reklamu, protože zákazníci nemají jinou volbu. Regulovaný monopol může být přinucen k nízkým cenám nebo nabízet více služeb jako předmět veřejného zájmu. (Kotler, 1998, s. 209)

Oligopol

Oligopol je taková struktura odvětví, v níž několik většinou velkých firem nabízí výrobky, které mohou být značně diferenciované i standardizované. Rozeznáváme dva typy oligopolu – ryzí a diferencovaný.

Ryzí oligopol se stává z několika firem, které nabízí stejnou komoditu. Ve většině případů bývají výrobky těchto firem na stejné úrovni, proto jediným způsobem jak získat konkurenční výhodu je dosáhnout nižších cen nebo poskytovat kvalitnější služby. Jestliže i služby konkurentů jsou na stejné úrovni, pak zbývá ještě možnost dosáhnout nižších nákladů. Diferencovaný oligopol se sestává z několika firem, které nabízejí částečně odlišné výrobky. Rozdíly můžeme najít jak v jakosti, tak ve vlastnostech produktů nebo také ve službách. Každý z konkurentů se snaží získat vedoucí postavení alespoň v jednom z hlavních atributů. (Kotler, 1998, s. 209-210)

Monopolistická konkurence

V případě monopolistické konkurence soutěží o zákazníky mnoho prodejců, ale každý z nich nabízí poněkud odlišný výrobek. Často se tyto konkurenční firmy zaměřují jen na určitou skupinu zákazníků. (Kotler, 1998, s. 210) Podle Kotlera (2007, s. 382) se konkurenti zaměřují na tržní segmenty, ve kterých mohou lépe naplnit potřeby zákazníků a prodávat jim za vyšší ceny.

Dokonalá konkurence

Dokonale konkurenční odvětví je tvořeno mnoha konkurenty, kteří nabízejí v podstatě stejný výrobek a služby. Jelikož zde chybí základ pro diferenciaci, ceny všech konkurentů budou stejné. V takovém odvětví není firma schopná mít velký vliv na kvalitu, cenu či dodávku produktu. Skutečně dokonalá konkurence se nachází zřídka. (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 51)

Konkurenční struktura odvětví se může časem měnit.

1.4 Tržní pojetí konkurence

Zaměříme – li se na tržní přístup, konkurenty se pro danou společnost stávají ti, kteří uspokojují stejnou potřebu zákazníka. Tržní pojetí konkurence nám odhaluje širší spektrum skutečných a potencionálních konkurentů. (Kotler, 2007, s. 384-385)

1.5 Konkurenční výhoda

Charakter konkurenční výhody ovlivňuje konkurenceschopnost domácích podniků na světovém trhu a jejich příspěvek ke zvyšování hospodářské úrovně. Dosažená ekonomická úroveň na druhé straně má vliv na zdroje a zaměření konkurenční výhody domácích podniků. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 139)

Firma má konkurenční výhodu, jestliže je schopná překonat konkurenci a poskytnout zákazníkům výhody, které jim konkurence poskytnout nedokáže. Konkurenční výhoda dává spotřebitelům důvod opakovaně si vybrat jeden produkt a nikoli produkt jiný.

Prvním krokem, jak by měla firma získat konkurenční výhodu je, aby identifikovala to, v čem je opravdu dobrá. Jedinečná způsobilost je konkrétní schopnost firmy, ve které převyšuje své konkurenty. Dalším krokem při vytvoření konkurenční výhody je proměnit svou jedinečnou způsobilost v diferencní výhodu – tzn. takovou výhodu, která je pro zákazníky důležitá. Diferencní výhody odlišují produkty od konkurenčních produktů tím, že poskytují zákazníkům něco speciálního. (Solomon, Marshall, Stuart, 2006, s. 13-14)

Podle Portera (2007, s. 245) se na konkurenty většina firem dívá jako na své ohrožení. Firmy se soustředí především na to, jak by mohly zabránit vstupu nových konkurentů do daného odvětví a jak by mohly získat proti konkurentům větší podíl na trhu.

1.6 Konkurenční strategie

„Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, v níž se konkurence projevuje. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví.“ (Porter, 2007, s. 19)

Podle Portera (2007, s. 19-20) jsou pro volbu konkurenční strategie důležité dva prvky. Prvním prvkem je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a také faktory,

kteří ji určují. Druhým důležitým prvkem jsou rozhodující činitelé, kteří udávají vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného podniku.

Porter (2007, s. 29-30) tvrdí, že nezbytným základem nadprůměrného výkonu je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Existují dva základní typy konkurenční výhody, kterou může daný podnik mít: diferenciací a nízké náklady. Výhoda nízkých nákladů a diferenciací opět plyne ze struktury odvětví. Tyto jmenované typy konkurenční strategie vedou ke třem generickým strategiím, při kterých podnik dosahuje nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví: vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciací a fokus.

1.6.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Podle Portera (2007, s. 31-32) si v této strategii podnik stanoví, že se stane ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem, který má nízké náklady. Takový podnik má širší rozsah činnosti a působí v mnoha segmentech. Může dokonce působit i v příbuzných odvětvích. Výhody nízkých nákladů závisí na struktuře daného odvětví a výhody nízkých nákladů jsou odlišné. Můžeme sem zařadit snahu o úspory z velkovýroby, patentovanou technologii, výhodnější přístup k surovinám a mnoho dalších. Výrobci s nízkými náklady musí najít a využít všechny zdroje výhody nízkých nákladů. Pro takové výrobce je typické, že prodávají standardní výrobek a kladou důraz na to, aby získali velký zisk z velkovýroby a z absolutní výhody nízkých nákladů ze všech zdrojů. Jestliže si podnik získá vůdčí postavení v nízkých nákladech, pak se stane ve svém odvětví podnikem s nadprůměrným výkonem za předpokladu, že bude dosahovat takových cen, které jsou v daném odvětví průměrné nebo se pohybují blízko průměru. Podniku s nejnižšími náklady, který dosahuje stejných nebo nižších cen oproti konkurenci, se promítne jeho nízkonákladové postavení do vyšších zisků. Takový podnik ovšem nesmí ignorovat základy diferenciací. Jakmile kupující nebudou vnímat jeho výrobek jako srovnatelný nebo přijatelný, bude podnik nucen snížit ceny pod úroveň cen konkurentů, aby získal odbyt. Logika strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech vyžaduje, aby se stal daný podnik opravdu podnikem s nejnižšími náklady, nikoli jen jedním z několika dalších, které o takové postavení na trhu soupeří.

1.6.2 Diferenciací

Druhou generickou strategií je diferenciací. Michael E. Porter (2007, s. 33-34) ve své publikaci vysvětluje, že při takto zvolené strategii podnik usiluje o to, aby byl ve svém odvětví

jedinečný v některých dimenzích, které kupující velice oceňují. Podnik si vybere jednu nebo více vlastností daného výrobku nebo služby, které odběratel vnímá jako důležité, a snaží se o vybudování takového jedinečného postavení, aby mohl dané potřeby uspokojovat. Diferenciace se může zakládat buď na samotném výrobku, na marketingovém přístupu, na servisu a na mnoha dalších faktorech. Jestliže firma dosáhne diferenciace a dokáže si ji udržet, bude ve svém odvětví dosahovat vysoké zisky, a to za předpokladu, že částka, o kterou je cena výrobku vyšší, převyšuje mimořádné náklady vyložené na to, aby byl výrobek jedinečným.

„Logika diferenciační strategie vyžaduje, aby si podnik vybral pro svou diferenciaci vlastnosti výrobků nebo služeb, které jsou odlišné od atributů jeho soupeřů.“ (Porter, 2007, s. 34)

1.6.3 Fokus

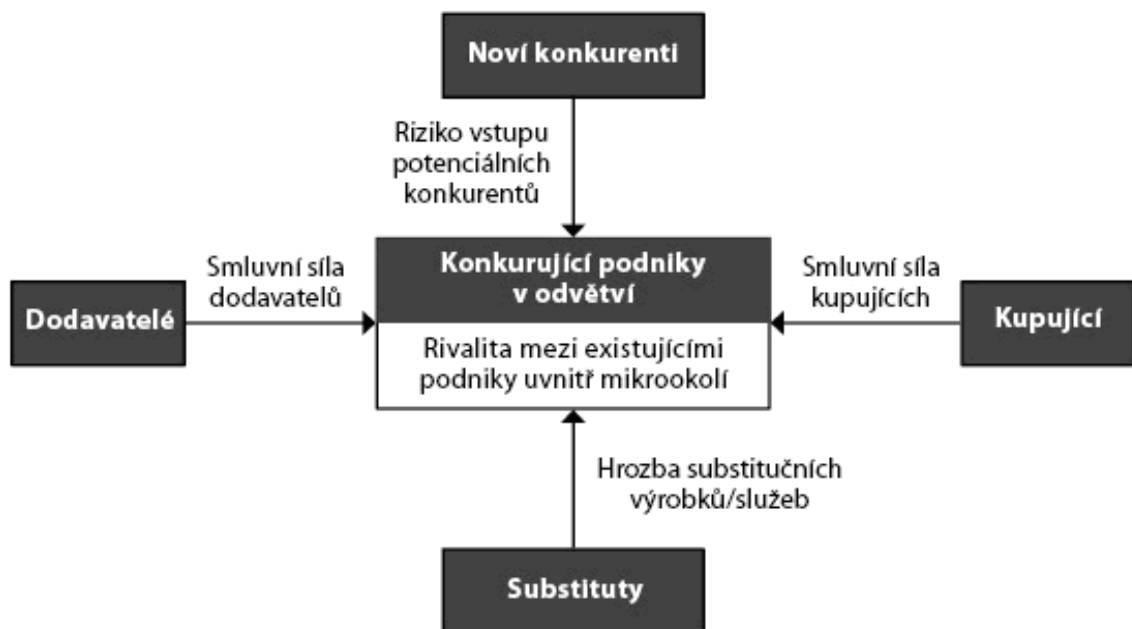
Třetí generickou strategií je fokus. Tato strategie je specifická tím, že se podnik zaměřuje na úzký rozsah konkurence uvnitř daného odvětví. Podnik si vybere určitý segment v odvětví a přizpůsobí svou strategii tak, aby sloužila jen tomuto segmentu. Fokální strategie má dvě varianty. První variantou je nákladová fokální strategie, kdy firma usiluje ve svém cílovém segmentu o výhodu nejnižších nákladů. Při diferenciační fokální strategii usiluje firma o diferenciaci. Podstata obou těchto strategií je v rozdílech mezi segmenty, na které firma koncentruje svou pozornost, a jinými segmenty ve vybraném odvětví. (Porter, 2007, s. 34–35)

Podnik s fokální strategií využívá toho, že konkurence nevykazuje ani v jednom směru optimální výkon. Konkurence nemusí potřeby zákazníků určitého segmentu uspokojovat, což je výborná příležitost pro diferenciační fokální strategii. Naopak může nastat situace, kdy konkurence uspokojuje potřeby určitého segmentu nadměrně, tím vynakládá vyšší náklady na služby. V takovéto situaci se naskýtá firmě příležitost, aby využila nákladovou fokální strategii tak, aby v daném segmentu uspokojovala tyto potřeby a nic dalšího. (Porter, 2007, s. 35)

2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

V kterémkoli odvětví, ať už se jedná o odvětví domácí či mezinárodní, ať podnik vyrábí výrobky nebo poskytuje služby, jsou pravidla konkurence včleněna do pěti dynamických konkurenčních faktorů: hrozba vstupu nových výrobků, hrozba nových výrobků nebo služeb, dohadovací schopnost kupujících, dohadovací schopnost dodavatelů a soupeření mezi existujícími konkurenty. (Porter, 2007, s. 22-23)

Podle Michaela E. Portera (2007, s. 23) společné působení těchto konkurenčních faktorů, rozhoduje o tom, zda je podnik schopný v daném odvětví vytěžit z investic takovou míru zisku, která by převyšovala cenu vložených prostředků. Síla působení daných pěti faktorů se liší od odvětví k odvětví a může se samozřejmě měnit podle toho, jak se vyvíjí odvětví. Jestliže v odvětvích, kde těchto pět faktorů působí příznivě, mnoho konkurentů dosahuje vysokých zisků. Naopak v odvětví, kde je působení jednoho či více dynamických faktorů intenzivní, dosahuje málo podniků přitažlivých zisků.



Obr. 1: Porterův model pěti konkurenčních sil (Zdroj: Management MSP: Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP, 2007)

2.1 Soupeření mezi existujícími konkurenty

Segment se stává neatraktivním, jestliže v něm působí silná nebo agresivní konkurence. Může být ještě více neatraktivní, jestliže stagnuje nebo upadá, jestliže fixní náklady jsou příliš vysoké, bariéry výstupu jsou taktéž vysoké nebo jestliže konkurence má značnou motivaci se v daném segmentu udržet. Tyto podmínky vedou často k cenovým válkám, bitvám v reklamě a k zavádění nových produktů, to znamená, že takové soupeření bude nákladnější. (Kotler, 2007, s. 380)

2.2 Hrozba nově vstupujících konkurentů

Atraktivita daného segmentu se může lišit podle výšky bariér vstupu nebo výstupu. Neatraktivnějším segmentem se tedy stává ten, jehož bariéry jsou vysoké, ale bariéry výstupu jsou naopak nízké. Z toho vyplývá, že jen málo firem do takového segmentu dokáže vstoupit a firmy, které si špatně vedou, mohou snadno odejít. Když nastane situace, že bariéry vstupu i výstupu jsou vysoké, ziskový potenciál je také vysoký, ale podnik se vystavuje většímu riziku, protože podniky, které si vedou špatně, zůstávají a bojují dál. Variantou také může být, že bariéry vstupu i výstupu jsou nízké. Při téhle variantě jsou zisky stabilní a nízké. Nejhorší varianta je taková, když jsou bariéry pro vstup nízké a naopak pro výstup vysoké. Za dobrých časů firmy vstupují, ale zjišťují, že ve špatných dobách je těžké odejít. Výsledkem této varianty je nadměrná kapacita a nízké zisky. (Kotler, 2007, s. 380-381)

2.3 Hrozba náhražek

Segment se stává pro podnik neatraktivním tehdy, jestliže existují skutečné nebo potenciální náhražky daného produktu, tedy to, co může daný výrobek nahradit. Náhražka limituje zisky i ceny. Podnik musí pozorovat cenové trendy. Nastane-li situace, kdy se v odvětvích těchto náhražek zvýší technologický pokrok či konkurence, poklesnou s velkou pravděpodobností i ceny a zisky v daném segmentu. (Kotler, 2007, s. 381)

2.4 Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Segment se stává neatraktivním, mají-li zákazníci značnou nebo vzrůstající vyjednávací sílu. Jestliže představuje pro zákazníky značnou část celkových nákladů, jestliže je nediferencovaný, jestliže jsou náklady na změnu nízké, jestliže jsou zákazníci citliví na cenu a to v důsledku nízkých zisků nebo jestliže se mohou zákazníci spojit ke společnému postupu, tak za takových podmínek vyjednávací síla zákazníků vzrůstá. Prodejci by měli reagovat

tak, že si budou vybírat takové zákazníky, kteří mají nejmenší vyjednávací sílu. Nebo by měli mít prodejci možnost měnit dodavatele. Nejlepší obrana pro prodejce je taková, že vytvoří lepší nabídku, aby ani silní zákazníci nemohli odmítnout. (Kotler, 2007, s. 381)

2.5 Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů

Důležitou částí celého podnikatelského procesu organizace je vedle odběratele i dodavatel. Segment je neatraktivní, jestliže dodavatelé jsou schopni zvyšovat ceny nebo také snižovat dodávané množství. Dodavatelé bývají silní tehdy, jestliže jsou koncentrovaní nebo organizovaní. Dále jsou silní, jestliže existuje pouze málo náhražek, jestliže je dodávaný produkt důležitou složkou výroby, jestliže jsou náklady na změnu dodavatele příliš vysoké a také když jsou dodavatelé schopni integrace směrem dolů. Nejlepším řešením je podle Kotlera to, kdy si podnik vytvoří takové vztahy s dodavateli, v nichž vítězí obě strany, nebo využívá více zdrojů dodávek. (Kotler, 2007, s. 381)

První tři zmiňované síly, hrozba vstupu nových firem do oboru, hrozba nových uchazečů a hrozba substitutů, se týkají výhradně konkurentů. Podle Kotlera (1998, s. 207-208) proto již nestačí, aby firmy znaly dokonale pouze svého zákazníka. Firmy musejí věnovat stejnou pozornost cílovým zákazníkům i svým konkurentům. Prozíravé firmy neváhají a systematicky shromažďují zpravodajské informace o konkurenci. Firma by měla neustále porovnávat ceny a vlastnosti svých výrobků s výrobky konkurenčními, analyzovat efektivitu distribučních sítí a vyhodnocovat propagaci konkurence.

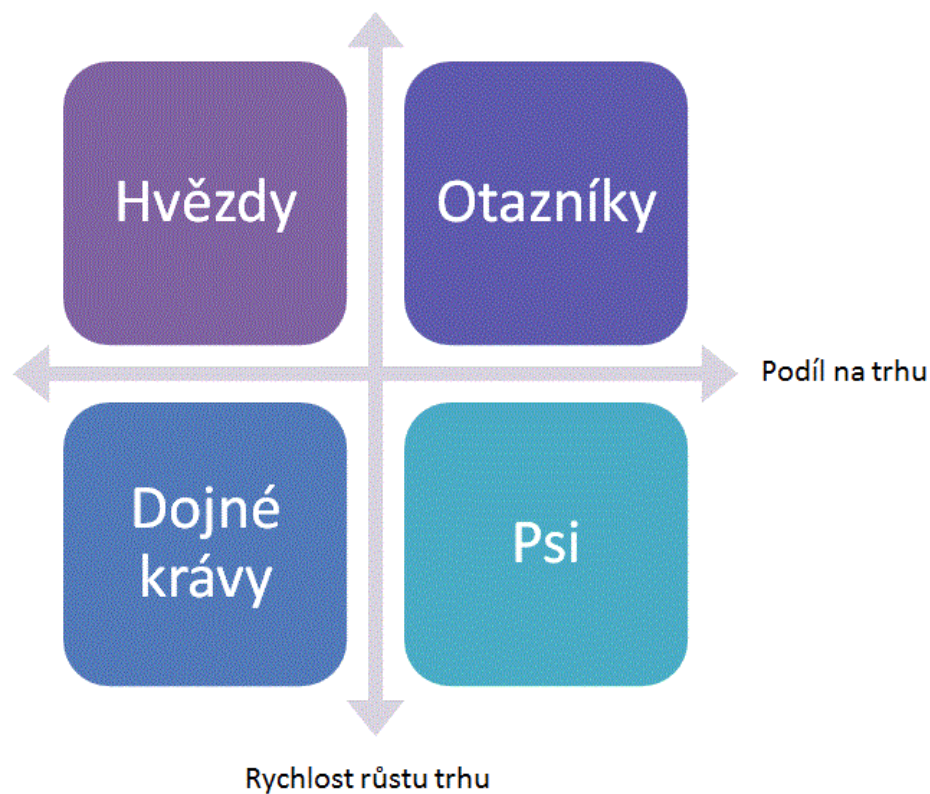
3 BCG MATICE

Marketingová skupina Boston Consulting Group vyvinula metodu hodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých strategických jednotek jako samostatné produkční jednotky konkrétního producenta nebo distributora. Z toho je jasné, že producent mohl mít několik strategických jednotek, z nichž každá vyráběla konkrétní produkt. (Čichovský, 2002, s. 211)

Tato metoda umožňuje firmám také definovat účinnost, efektivnost a ziskovost produktu v jednotlivých kvadrantech s empiricky stanovenými hranicemi. Tato jednotlivá pole jsou příznačně autory označena jako otazník (Question Mark), hvězda (Star), dojná kráva (Cash Cow) a pes (Dog). Jednotlivé kvadranty této matice určují i základní strategické i taktické parametry, které by společnost měla v rámci životního cyklu produktů respektovat. Matice je vhodná i pro sledování zájmu trhu o daný produkt v procesu jeho životního cyklu. (Čichovský, 2002, s. 211-212)

Podle Čichovského (2002, s. 212) se BCG matice řadí do základních metod marketingové filozofie a pro svou ilustrační schopnost se v dnešní době často využívá. Poskytuje vysokou vypovídací sílu o konkurenceschopnosti. Z tohoto důvodu se využívá v prvním sledování konkurenceschopnosti na trhu, ale používá se i k prvním předpokladům konkurenceschopnosti v průběhu životního cyklu produktu.

Jak Mallya (2007, s. 93) uvádí, BCG matice poskytuje také rámcový a systematický pohled na portfolio trhů a výrobků podniku. Podnik z této matice může vyčíst návod pro jednání podniku v oblasti rozvoje trhů a výrobků a k vytvoření nových konkurenčních výhod. BCG ukazuje jeden ze způsobů, jak se firma může vypořádat s problémem alokace finančních prostředků mezi pobočkami diverzifikované firmy. Matice ukazuje firmě návod, jak by měla řídit portfolio produktu nebo divizí pomocí bilancování cash-flow mezi divizí a bilancováním fáze životního cyklu produktu.



Obr. 2: BCG matice (Zdroj: BCG - matice, která určí směr vašemu businessu, ©2010-2011)

3.1 Otazníky

Do kvadrantu otazníků se řadí produkty, které nesou velké riziko. Mohou být ziskové, ale vyznačují se malým podílem na trhu. Společnost se musí snažit, aby zlepšila svou tržní pozici, což vyžaduje velké finanční prostředky, které se investují do reklamy, do moderního zařízení apod. Společnost může také uvažovat o odchodu z této části trhu. (Mallya, 2007, s. 95)

3.2 Hvězdy

Produkty, které se nacházejí v kvadrantu hvězd, konkurují na trhu vysokým růstem a mají dominantní podíl na trhu. Společnost by se měla snažit výrobky v daném kvadrantu udržet a tuto pozici dále rozvíjet. Udržení takovéto pozice při vysokém růstu trhu vyžaduje vynaložení dalších finančních prostředků. Finanční prostředky se investují do rozvoje distribu-

ní sítě, reklamy apod. Prodej takových výrobků přináší firmě značné finanční prostředky. (Mallya, 2007, s. 94-95)

3.3 Dojné krávy

Produkty v tomto segmentu přináší podniku vysoké tržby. Výrobky mají vysoký podíl na trhu, ale růst tohoto trhu je nízký. V takové situaci již není pro společnost velmi výhodné prodej těchto výrobků značně financovat. Firma by se měla orientovat na sběr zisků z prodeje těchto produktů. Z toho důvodu by měly mít dojné krávy značný podíl na daném trhu, který by společnosti zaručil vyšší zisky než konkurentům. Peníze, které firmě přináší dojné krávy, by se měly investovat do takových produktů, které mají vysoký potenciál – jedná se např. o hvězdy. (Mallya, 2007, s. 94)

3.4 Hladoví psi

Výrobky, které se vyskytují v tomhle kvadrantu psů, poskytují podniku pouze malé zisky. Současně také málo peněz spotřebují. U takových výrobků často neexistuje naděje na zvýšení jejich výkonnosti. Jelikož je tržní pozice těchto produktů nedostatečná a růst trhu je nízký, nemá smysl investovat do zlepšení pozice na trhu. Společnost by měla spíše uvažovat o stažení daného výrobku z výroby nebo dokonce o stažení z trhu. (Mallya, 2007, s. 95)

Mallya (2007, s. 95) ve své publikaci uvádí, že výzkum BCG ukázal, že firmy, které obětují své krátkodobé zisky, aby získaly podíl na trhu, vydělávají dlouhodobě více peněz. To je důvod, proč by se měl management snažit získat co nejvíce peněz z dojných krav, ale zároveň investice do nich by měl omezovat. Investice by měl zaměřovat na výrobky a na takové oblasti, kde podnik vidí slibné budoucí příležitosti.

4 HODNOCENÍ VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Pod vnitřním prostředím si představíme všechny kontrolovatelné prvky uvnitř firmy, které ovlivňují kvalitu její činnosti. Vnější prostředí se skládá z prvků mimo podnik, které mohou mít na podnik buď negativní či pozitivní vliv. Na rozdíl od prvků vnitřního prostředí, které management do značné míry může kontrolovat, jsou vnější faktory mimo kontrolu firmy a management na ně musí pouze reagovat. (Solomon, Marshall, Stuart, 2006, s. 38)

Podle Kotlera (1998, s. 84) firma musí sledovat rozhodující síly makroprostředí, které mají velký vliv na její podnikání. Důležité je, aby firma sledovala a zároveň vyhodnocovala důležité vývojové trendy. Smyslem sledování těchto vývojových trendů je identifikace příležitostí a hrozeb. Důležitým cílem zkoumání daného prostředí je, aby firma rozpoznala nové příležitosti. Ve vnějším prostředí mohou některé vývojové trendy znamenat ohrožení podnikatelských jednotek.

Proces, při kterém firma identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, se nazývá SWOT analýza.

4.1 SWOT analýza

Ve své podstatě jde o jednoduchý přístup, při kterém jsou identifikovány klíčové faktory ve čtyřech základních oblastech:

Strengths – silné stránky firmy

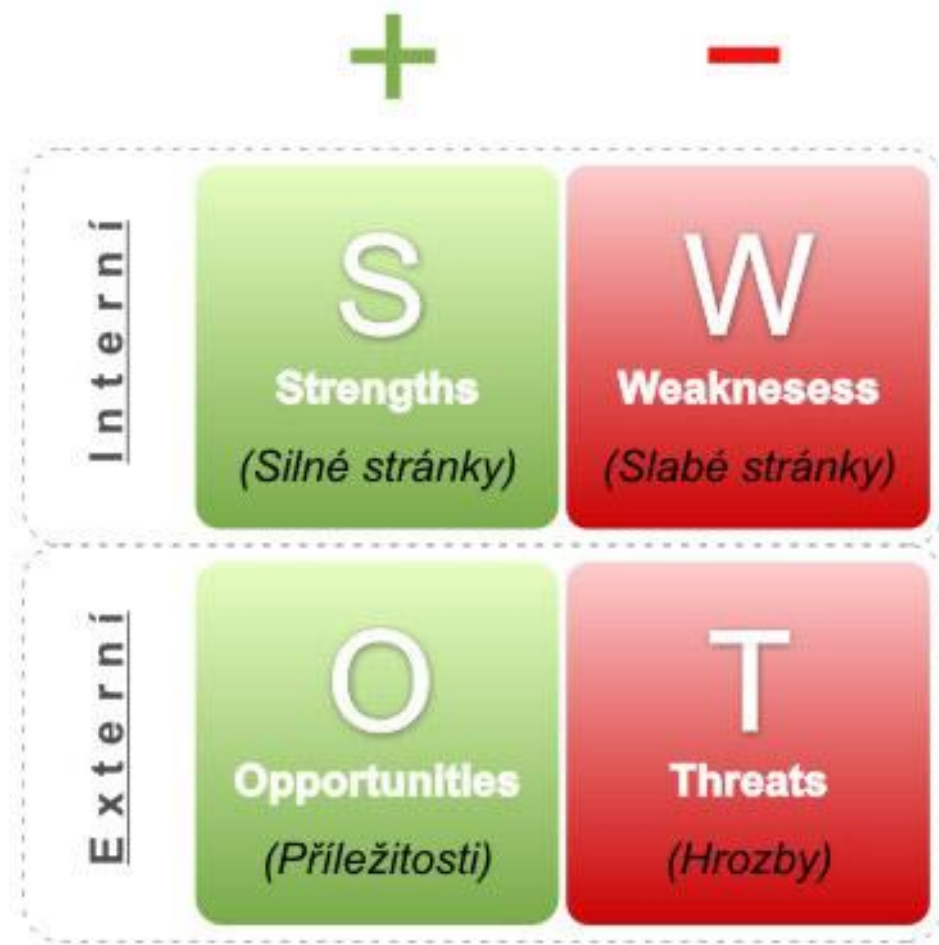
Weaknesses – slabé stránky firmy

Opportunities – příležitosti firmy

Threats – hrozby firmy. (Bartes, 2011, s. 25-26)

Silné a slabé stránky se týkají vnitřního prostředí firmy. Příležitosti a hrozby se týkají naopak vnějšího prostředí. SWOT analýza umožňuje firmám vytvářet takové strategie, které by využily příležitosti k růstu tím, co firma umí nejlépe, a zároveň umožnily vyhýbat se vnějším rizikům, které by mohly uškodit ziskům firmy a objemům prodeje. (Solomon, Marshall, Stuart, 2006, s. 38)

Grafické znázornění SWOT analýzy se nachází na obrázku níže.



Obr. 3: SWOT analýza (Zdroj: Analýza SWOT příklady, ©2011-2013)

Východiskem pro rozhodnutí o soustředění sil je vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb nejen vlastní firmy, ale také konkurenta (Bartes, 2011, s. 26).

Vyplnění SWOT tabulky představuje běžně 10 až 25 záznamů v každé části SWOT tabulky, které je nutno analyzovat a stanovit priority v jejich řešení. Je-li tabulka vyplněná, přistupuje se k dalším krokům. Základní princip je takový, že v prvním kroku je nutné pro každý záznam formulovat problémy, které se musí řešit tak, aby:

S – silná stránka podniku byla uchována jako její konkurenční výhoda

W – slabá stránka podniku, aby byla co nejdříve eliminována

O – příležitosti byly v dalším vývoje efektivně využity

T – ohrožení firma předešla.

V druhém kroku si firma stanoví způsoby, kterými by mohla formulované situace vyřešit. (Bartes, 2011, s. 26)

Ze SWOT analýzy lze odvodit tyto základní strategie:

SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí,

WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí,

ST – využití silných stránek k odstranění ohrožení,

WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení. (Dvořáček, Slunčík, 2012 s. 16)

Dedouchová (2001, s. 50) ve své publikaci uvádí, že tato analýza jako každá jiná analýza musí vyústit v syntézu a závěry, které se stanou východiskem pro formulaci strategie. Strategie by měla na tyto závěry citlivě reagovat a v maximální míře využít silných stránek k získání příležitostí v okolí podniku.

Porovnání výsledků SWOT analýzy, se provádí v tabulce, kde v řádcích jsou silné a slabé stránky a ve sloupcích příležitosti a ohrožení. Vyplňuje se pomocí znamének „+“, „-“, „0“.

Znaménko „+“ se použije, jestliže:

- Silná stránka umožní podniku využít příležitosti nebo odvrátit hrozbu, která vyplývá ze změny v okolí podniku
- Slabá stránka bude vyvážena změnou v okolí podniku

Znaménko „-“, vyjadřuje situaci, kdy:

- Silná stránka bude změnou v okolí podniku redukována,
- Slabá stránka zabráni podniku vyhnout se ohrožení nebo bude význam slabé stránky změnou v okolí podniku ještě zvýrazněn.

Znaménko „0“ vyjadřuje, že mezi faktory neexistuje žádný vztah.

5 IDENTIFIKOVÁNÍ HLAVNÍCH SIL V MAKROPROSTŘEDÍ

Firmy, jejich dodavatelé, tržní zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost operují v makroprostředí sil a trendů, které vytvářejí nejen příležitosti, ale i hrozby. Tyto síly představují to „nekontrolovatelné“, co musí firma sledovat a na co musí reagovat. (Kotler, 2007, s. 144)

Podle Kotlera (2007, s. 144) v rámci rychle se měnícího celosvětového prostředí musejí firmy nepřetržitě sledovat vývoj demografických, ekonomických, přírodních, technologických, politických, legislativních, sociálních a kulturních sil. I když o těchto silách budu dále hovořit odděleně, manažeři musejí věnovat pozornost jejich vzájemným interakcím, které mohou být zdrojem významných nových příležitostí, ale i hrozeb.

5.1 Demografické prostředí

V tomto prostředí zajímají manažery především lidé vytvářející trhy. Manažeři směřují svůj zájem na velikost a tempo růstu populace v různých městech, regionech a zemích, dále se zajímají o věkovou a národnostní strukturu obyvatelstva, také o jeho postoje a chování a o očekávané rozvojové trendy. (Kotler, 1998, s. 144)

5.2 Ekonomické prostředí

Lidé i trhy potřebují kupní sílu. Disponibilní kupní síla je závislá na běžných příjmech, cenách, úsporách, dlužích a také na dostupnosti úvěrů. Velkou pozornost by měli věnovat obchodníci hlavním trendům v příjmech obyvatelstva a změn ve struktuře jejich výdajů. (Kotler, 1998, s. 147)

5.3 Přírodní prostředí

Podnikatelé musejí tento vývoj velmi obezřetně sledovat. Ubývání přírodních zdrojů, rostoucí náklady na energii, zvyšující se hladina znečištění životního prostředí a měnící se legislativní opatření představují nejen potenciální hrozby, ale i nové příležitosti. (Kotler, 1998, s. 148)

5.4 Technologické prostředí

Velkou silou, která výrazně formuje životy lidí, je technologie. Každá nová technologie, která nějakým způsobem poskytuje zákazníkům vyšší míru uspokojení potřeb, stimuluje nové podnikatelské aktivity a také investování. Je samozřejmostí, že technologický pokrok

není ve všech odvětvích rovnoměrný. Často nastává situace, že v období mezi dvěma velkými inovacemi dochází ke stagnaci ekonomiky. V tomto mezičase, kdy vznikají velké inovace, roste význam poměrně malých inovací, které zaplňují určité mezery. Je důležité si uvědomit, že každá nová technologie utváří významné dlouhodobé důsledky, které nelze vždy správně předvídat. Každý podnikatel musí pečlivě sledovat trendy v technologii, mezi které patří: zrychlující se tempo technologických změn, neomezení příležitosti pro inovace, změna ve výdajích na výzkum a vývoj a rostoucí regulace technologických změn. (Kotler, 1998, s. 149 – 150)

5.5 Politické a legislativní prostředí

Podle Kotlera (1998, s. 150) jsou vývojem politického a legislativního prostředí silně ovlivňována marketingová rozhodnutí. Toto prostředí zahrnuje zákony, vládní organizace a nátlakové skupiny, které ovlivňují a omezují různé organizace a také jednotlivce. Někdy tyto zákony vytvářejí pro organizace nové příležitosti.

5.6 Sociální a kulturní prostředí

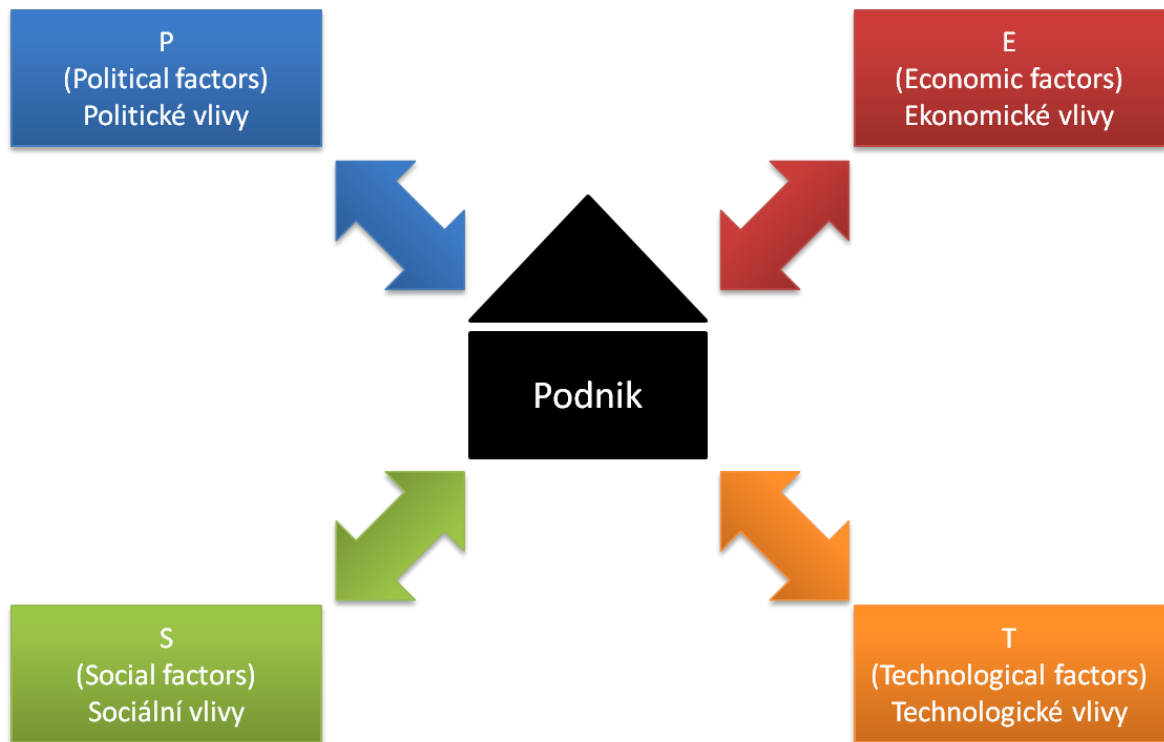
Společnost, v níž lidé vyrůstají, formuje jejich základní mínění, hodnoty a normy. Lidé téměř nevědomky vstřebávají světový názor, který definuje jejich vztah k sobě samým, k ostatním, k přírodě a vesmíru. (Kotler, 1998, s. 154)

5.7 PEST analýza

Přístup k analýze okolí je od 80. let označován jako PEST analýza. Zkratka PEST vyjadřuje politicko – legislativní, ekonomické, sociálně – demografické a technicko – technologické faktory. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 9)

Jak Sedláčková a Buchta (2006, s. 16) ve své publikaci uvádí, každá z těchto zmiňovaných skupin v sobě zahrnuje velké množství faktorů makrookolí, které různou mírou ovlivňují společnost. Je zřejmé, že důležitost dílčích faktorů se bude měnit v závislosti na odvětví, podniku a různých situacích.

Na obrázku níže se nachází grafické znázornění PEST analýzy.



Obr. 4: PEST analýza (Zdroj: Ekonomika, management: PEST, 2012)

5.7.1 Politicko – legislativní faktory

Politické a legislativní faktory makrookolí znamenají pro firmy významné příležitosti, ale současně také ohrožení. Politická opatření mají vliv na každý podnik prostřednictvím daňových zákonů, regulace exportu a importu, protimonopolních zákonů, ochrany životního prostředí, cenové politiky apod. Existence zákonů, právních norem a vyhlášek určuje prostor pro podnikání. Zároveň upravuje podnikání samo jako takové a může mít velký vliv na rozhodnutí o budoucnosti podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16-17)

5.7.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Rozhodnutí firmy značně ovlivňuje vývoj makroekonomických ukazatelů a trendů. Mezi tyto základní indikátory stavu makroekonomického okolí patří úroková míra, míra ekonomického růstu, míra inflace, daňová politika či směnný kurz. Konkrétním výpočtem dopadu těchto makroekonomických ukazatelů se zabývá finanční analýza podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17)

5.7.3 Sociálně – demografické (kulturní) faktory

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy, které jsou propojené s postoji a životem lidí a také jeho strukturou. Mezi takové faktory se řadí změny v demografické struktuře,

stárnutí obyvatelstva, životní styl obyvatelstva apod. Důležitým faktorem pro podniky se stávají postoje k životnímu prostředí. Tento faktor ovlivňuje rozhodnutí mnoha podniků. Rozpoznání trendů v této oblasti směřuje jednoznačně k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18)

5.7.4 Technicko – technologické faktory

Každý podnik by se měl vyhýbat zaostalosti a měl by prokazovat aktivní inovační činnost. K tomu musí přebírat informace o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může projevit jako klíčový činitel úspěšnosti firmy. Úspěšné předvídaní tohoto vývoje tkví v přesné predikci budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. Analýza vlivů technických a technologických změn znamená studie očekávaných vlivů nových technologií jak na konkurenční pozici podniku, tak i na stav okolí. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18)

Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 19) je cílem PEST analýzy rozpoznat a odlišit faktory významné pro danou firmu. Význam této analýzy stoupá v souvislosti s velikostí podniku a zároveň s jeho rozvojovými ambicemi. Jednotlivé vlivy se budou v čase měnit a samozřejmě se bude měnit i jejich dopad na podnik. Proto je nezbytné tyto vlivy sledovat a vyhodnocovat. Schopnost podniku pochopit změny v makroprostředí je velice důležitá, protože vnímané změny vlivů naznačují potencionální potřebu změny strategie. Změny v makroprostředí upozorňují na příležitosti a zároveň varují před riziky. Podniky, které více vnímají své okolí, dosahují lepších výsledků než firmy, které své okolí vnímají méně nebo vůbec.

6 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Pojem konkurence je v dnešní době často skloňovaným slovem všech společností. Proto je důležité pochopit, co vlastně pojmy konkurence a konkurenceschopnost znamenají. Různí autoři mají pro dané pojmy různé definice. Konkurenceschopnost je v podstatě schopnost podniku konkurovat ostatním společnostem na trhu a udržet si svou pozici.

Manažeři musí porozumět odvětví jako celkové struktuře, kde se společnost může nacházet v různých podobách. Tato struktura může mít podobu monopolu, oligopolu, monopolistické konkurence či dokonalé konkurence.

Každý podnik by si měl vybrat pozici uvnitř vlastního odvětví. Důležitým rozhodnutím pro podnik je, jakou konkurenční výhodu zvolí. Jestliže si podnik udržuje dlouhodobě konkurenční výhodu, v boji s konkurencí uspěje. Za základní druhy konkurenční výhody považujeme nízké náklady a diferenciaci.

Aby podnik zjistil svou konkurenční pozici ve vztahu k potencionálním a současným konkurentům, použije k tomu Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento nástroj slouží k analýze konkurenčního prostředí firmy. Model popisuje a rozebírá pět sil, které ovlivňují konkurenceschopnost společnosti. Patří sem rivalita mezi konkurenty, hrozba vstupu nových konkurentů na trh, hrozba substitutů, vliv dodavatelů a také vliv odběratelů.

Aby společnost analyzovala své postavení na trhu, používá k tomu matici, kterou vyvinula společnost Boston Consulting Group – tzv. BCG matici. Tato analýza portfolia hodnotí konkurenceschopnost jednotlivých strategických jednotek společnosti.

Pro hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí společnosti slouží SWOT analýza. Použití tohoto nástroje umožňuje firmám komplexně vyhodnotit jejich prosperitu, objevit problémy nebo také nové možnosti k růstu firmy.

Je důležité, aby společnost věnovala pozornost také vlivům z vnějšího okolí. Společnost musí sledovat a také reagovat na vývoj ekonomických, přírodních, technologických, legislativních, sociálních, kulturních, politických a demografických sil. PEST analýza je dalším z nástrojů strategického managementu, který umožňuje vyhodnotit vlivy faktorů makrookolí na společnost. Na základě PEST analýzy se mapuje politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technologické prostředí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PIZZERIE PER TUTTO

K praktické části mé práce jsem si vybrala malý podnik – pizzerii Per Tutto. Pizzerii nalezneme v Přerově, na Klivarově ulici 4. Pizzerie byla založena v roce 2005. Podnik se nacházel v menších prostorách a jeho hlavní záměr byl a je rozvoz pizzy po Přerově. V roce 2010 majitel přestěhoval pizzerii do větších a vhodnějších prostor pro provoz restauračního zařízení, které se specializuje na přípravu pizzy. Pizzerie poskytuje v prostorách jeden stůl pro zákazníky, zbývající prostory vyplňují výrobní zařízení, stroje, spotřebiče a prostory ke skladování surovin. Název „Per Tutto“ pochází z italštiny a ve volném překladu znamená „pro všechny“. Název vystihuje filosofii podniku – podnik se snaží připravovat pizzu pro všechny segmenty zákazníků, ať už se jedná o rodinu s dětmi, náročného zákazníka nebo ať se jedná o různé akce, kde připravuje občerstvení.

V pizzerii jsou zaměstnáni 4 zaměstnanci. Dva kuchaři, kteří připravují pizzu a jiné pokrmy a dva řidiči, kteří pokrmy rozváží po Přerově a okolí. Dále zde pracuje jedna pracovníce jako brigádnice, která přijímá internetové i telefonické objednávky. Majitel chce zaměstnat dalšího řidiče na plný úvazek. Prozatím zaměstnává brigádníka, který s rozvozem pokrmů pomáhá.

V pizzerii Per Tutto je zavedený systém HACCP. HACCP je anglická zkratka pro Hard Analysis and Critical Control Point. Jedná se o systém preventivních opatření, které slouží k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností, které úzce souvisí s jejich výrobou. Jedná se o činnost jako je zpracování, skladování, manipulace, přeprava a prodej konečnému spotřebiteli. Podstata systému spočívá spíše v předjímání a prevenci biologických, fyzikálních a chemických rizik než v kontrole již hotových výrobků. (Co je to HACCP, ©2009)

7.1 Nabídkové portfolio

Pizzerie nabízí 34 druhů pizz. Pizzu si mohou také zákazníci sestavit sami.



Obr. 5: pizza Per Tutto (Zdroj: Pizza: 24. Per Tutto, ©2010)

Novinkou jsou grilované pokrmy, které do své nabídky pizzerie zařadila nedávno. Rozvoz těchto pokrmů se stal po Přerově a okolí za krátkou chvíli velice oblíbený.



Obr. 6: grilované koleno (Zdroj: Jídla, zákusky: 111. Grilované vepřové koleno, ©2010)

Nabídka dezertů je také novinkou. Pizzerie na svých internetových stránkách nabízí na rozvoz tyto dezerty: čokoládový dezert, tvarohový dezert s malinovým přelivem medovník.



Obr. 7: čokoládový dort (Zdroj: Jídla, zákusky: 301. Čokoládový dort, ©2010)

7.2 Pizza

Pizza původem pochází z Itálie a stala se velmi oblíbeným jídlem po celém světě.

Název pizza je odvozen ze slova „picea“, které pochází z neapolského dialektu italštiny. Označovaly se jím pečené placky z kynutého těsta, na které se kladly další ingredience. První pizzerie vznikaly již na konci 17. století. O další rozvoj pizzy se postarali italští přistěhovalci v Americe. Postupem času začali pizzu přizpůsobovat americkému fast foodu.

Pizza jako taková je tedy velký kruhový plát světlého chlebového těsta, na který se přidávají další ingredience. Přípravuje se pečením. Na samotnou přípravu pizzy se používá několik druhů pecí, pec na dřevo, elektrické pec nebo pec plynová. V pizzerii Per Tutto připravují pizzu v peci elektrické.



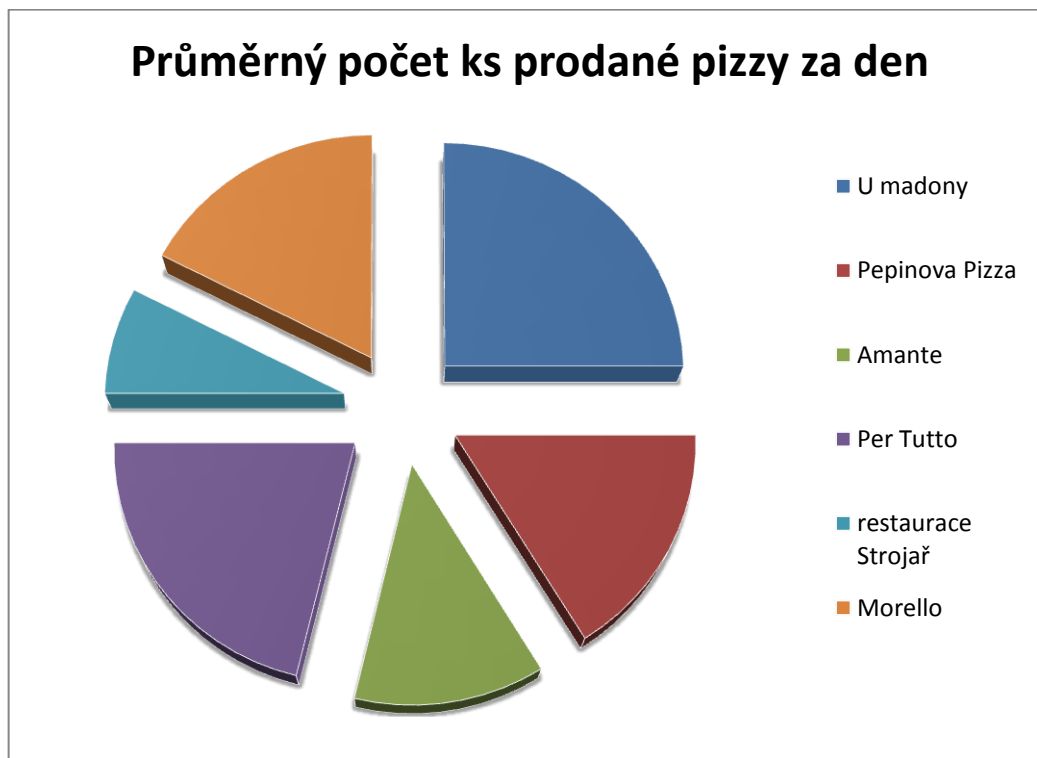
Obr. 8: elektrická pec na přípravu pizzy (Zdroj: Pece: Pec na pizzu F 44, ©2011)

7.3 Dodavatelé

Pizzerie si nechává dovážet suroviny třikrát týdně – v pondělí, ve středu a v pátek. Hlavním dodavatelem surovin je firma MADE GROUP a.s., která se zabývá velkoobchodní činností v oblasti nákupu a prodeje masných a uzenářských výrobků. Distribuce zboží se provádí z moderního distribučního centra, které splňuje kritéria podle předpisů Evropské Unie. Druhým dodavatelem je společnost MAKRO. MAKRO nabízí široký sortiment potravinářského zboží pro registrovaného podnikatele. Pizzerie využívá jejich rozvázkovou službu MAKRO Distribuce. Nabídka různých velkoobchodů s potravinami a surovinami je v olomouckém kraji velice bohatá, takže má majitel široké spektrum možností. Zeleninu, která se používá na přípravu pizzy, si majitel nechává dovážet čerstvou každý den od zeliáře.

7.4 Konkurence

Pizzerie Per Tutto působí v Přerově ve velmi silném konkurenčním prostředí. Nachází se zde 6 pizzerií s rozvozem. V následujícím grafu jsem porovnávala postavení pizzerií s rozvozem pizzy podle průměrného počtu prodaných pizz za den. Údaje o průměru počtu prodaných pizz za den jsem získala vlastním průzkumem od majitelů daných pizzerií.



Graf 1: Konkurenční srovnání pizzerií (Zdroj: Vlastní zpracování)

Největším konkurentem je pro Per Tutto pizzerie U Madony. Hned po pizzerii Per Tutto, byla další, které začala pizzu po Přerově a okolí rozvážet. Podle údajů, které jsem získala od majitele, vyrábí v pizzerii průměrně 100 ks pizzy denně. Její velkou výhodou je skvělá pozice blízko nádraží, kde se pohybuje spousta lidí. Největší výhodou proti Per Tuttu je, že pizzerie nabízí spoustu míst ke stravování uvnitř pizzerie.

Lze konstatovat, že velkým konkurentem je i pizzerie Morello. Tato pizzerie původně působila v Přerově pod názvem Fortys, ale minulý rok ji odkoupil nový majitel a dostala nový název. Podle údajů poskytnutých majitelem podnik denně vyrobí v průměru 70 ks pizz. Stejně jak je tomu v pizzerii Per Tutto, i v pizzerii Morello nabízí omezený počet míst k sezení – jeden stůl. Hlavním cílem pizzerie je tedy rozvoz pizzy po Přerově a také okolí.

Pepinova pizza působí v Přerově zatím druhým rokem. Její výborná poloha hned vedle vlakového a autobusového nádraží ji přináší mnoho zákazníků. Používá spoustu slevových akcí, díky kterým si dle mého názoru získala velkou klientelu.

Dalším konkurenčním podnikem je pizzerie Amante, která v průměru vyrobí 50 kusů pizzy denně. V poslední době jsem nezaznamenala žádné výraznější reklamy či zajímavé cenové nabídky u této pizzerie.

Posledním konkurentem je restaurace Strojař. Restaurace začala v roce 2012 také pizzu rozvážet, ale průměrný počet objednaných pizz na rozvoz činí podle údajů od majitele 30 ks za den.

Pro srovnání cen jsem v následující tabulce uvedla cenu pizzy Hawai u jednotlivých pizzerií s rozvozem.

Tab. 1: Srovnání cen pizzy Hawai (zdroj: Vlastní zpracování)

Pizzerie	Cena za pizzu Hawai
Per Tutto	105 Kč
U madony	127 Kč
Morello	119 Kč
Amante	98 Kč
Pepinova pizza	119 Kč
Strojař	125 Kč

8 SWOT ANALÝZA

Důležitým prvkem plánování je SWOT analýza, tedy stanovení slabých a silných stránek podniku, stejně jako příležitostí a hrozeb podniku.

Tab. 2: SWOT analýza pizzerie (Zdroj: Vlastní zpracování)

S trengths (Silné stránky)	W eaknesses (Slabé stránky)
<ul style="list-style-type: none"> • Dobré výsledky hospodaření • Diverzifikovaní zákazníci • Marketingové akce • Reklama • Historie • Nové výrobní zařízení • Zaměstnanci 	<ul style="list-style-type: none"> • Poloha • Krátká otevírací doba • Špatné řízení zásob • Chybějící nabídka přísad • Doba dodání objednávky
O pportunities (Příležitosti)	T hreats (Hrozby)
<ul style="list-style-type: none"> • Zdravý životní styl • Krach konkurence • Dotace pro zaměstnavatele • Refinancování půjček • Snížení nezaměstnanosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Výpověď nájemní smlouvy • Zvýšení cen pohonných hmot • Zvýšení nezaměstnanosti • Nová pizzerie • Nový substituční výrobek

8.1 Vyhodnocení

S – Strengths (Silné stránky):

Cílem je silné stránky využít a získat na trhu výhodu.

Silnou stránkou pizzerie jsou bezpochyby dobré výsledky hospodaření. V posledních letech je trend tržeb rostoucí a v dnešní době eviduje pizzerie Per Tutto okolo 4 000 stálých zákazníků.

Podnik se nezaměřuje pouze na určitou skupinu zákazníků, má tedy diverzifikované portfolio odběratelů.

Marketingové akce jsou důležitou silnou stránkou podniku. Pizzerie jeden týden v měsíci prodává všechny druhy pizzy za 99 Kč. Při takové akci zaznamenává enormní tržby. Dalším marketingovým tahem je bodový systém. Zákazníci, kteří jsou zaregistrováni na stránkách pizzerie a pokrmy si objednávají přes internetové stránky, získávají za každou objednávku body, které slouží jako virtuální peníze. Za nasbírané body si pak mohou zákazníci objednat zdarma pizzu.

Historie je další silnou stránkou, protože pizzerie Per Tutto jako první pizzerie v Přerově začala pizzu rozvážet.

Majitel také investuje do nových výrobních zařízení, které zrychlují a usnadňují práci. Tím umožňuje pizzerii efektivněji a rychleji zvládat objednávky zákazníků.

A nesmím opomenout zaměstnance. Kvalifikovaný personál je velmi silnou stránkou podniku. Zaměstnanci prošli mnoha školeními, mají dlouholetou praxi a svou práci vykonávají dle mého názoru velice svědomitě.

W – Weaknesses (Slabé stránky):

Cílem je slabé stránky vyhodnotit a následně je eliminovat.

Slabou stránkou pizzerie je její poloha. Jak jsem již zmínila, podnik se nachází na Klivarově ulici, která se nachází mimo centrum města. Strategičtější poloha by byla určitě v centru města, kde je větší koncentrace potencionálních zákazníků.

Krátká otevírací doba pizzerie je slabou stránkou, kterou ve svůj prospěch využily některé další pizzerie v Přerově. Od pondělí do čtvrtka je otevírací doba od 10:30 – 21:30 hod. V pátek a sobotu je otevřeno od 10:30 – 23:30 hod. a v neděli od 12:30 – 21:30 hod. Pizzerie podle mne přichází o mnoho objednávek od zákazníků, kteří by si pizzu či jiný pokrm chtěli objednat v pozdějších večerních hodinách. Některé konkurenčních pizzerií s rozvozem v Přerově má každý den otevřeno minimálně o hodinu déle.

Mezi slabé stránky podniku jsem zařadila špatné řízení zásob. Řídit zásoby zejména s krátkou expirační dobou je velice obtížné. Jaký druh pizzy bude objednán se nedá předpovídat. Často dochází k tomu, že suroviny s krátkou expirační dobou nejsou spotřebovány a zkaží se. Tohle jsou další náklady pro pizzerii. Podnik by mohl v takové situaci vytvořit denní nabídku pizzy, která se vyrábí ze surovin, u kterých se blíží expirační doba, a s cenou dané pizzy by šel dolů. Taková cenová nabídka by mohla přilákat zákazníky, kteří jsou citliví na cenu a využila by se alespoň část surovin, kterým končí doba spotřeby, a další den by byly

nepoužitelné. U nově nabízených pokrmů – žebra, kolena, kuřecí křídla, kterým také končí expirační doba, se naskýtá řešení, že pokrmy se připraví a roznesou se na ochutnávku do různých hospod, barů a všude tam, kde se nachází potenciaální zákazníci. Tímto způsobem si může podnik vytvořit silnou reklamu.

I když pizzerie má ve stálé nabídce spoustu druhů pizzy, některé pizzerie v Přerově nabízejí pizzy, na které se přidávají suroviny, které Per Tutto nenabízí. Jedná se o suroviny jako je lilek, mořské plody, ančovičky a mnoho dalších. Jmenované suroviny a další by podnik mohl přiřadit k používaným surovinám při přípravě pizzy.

Objednávky jsou nejčetnější zejména kolem doby obědů a o víkendu. Řidiči v tyhle frekventované doby nestíhají pokrmy rozvážet a vzniká velká časová prodleva mezi přijetím objednávky a vyřízením objednávky. Když je doba dodání příliš dlouhá, setkává se podnik s nespokojenými zákazníky a dokonce v nejhorším případě s nevyzvednutím objednávky, což znamená další zbytečné náklady. Řešení vidím jednoznačně v přijetí dalšího zaměstnance – řidiče, díky kterému by se rozvoz značně zrychlil.

O – Opportunities (Příležitosti):

Cílem je dané příležitosti maximálně využít.

Současným trendem ve společnosti se stává jednoznačně zdravý životní styl, který souvisí se zdravým stravováním. Pizzerie by mohla tohoto trendu využít a do svého portfolia by mohla zařadit nové a v dnešní době oblíbené pokrmy. Do nabídky bych zařadila oblíbené zeleninové saláty či ovocné saláty, které by se daly měnit dle sezónních surovin. Další alternativou by mohla být pizza, která se připravuje z celozrnného těsta.

Kdyby zanikla nějaká z konkurenčních pizzerií v Přerově, byla by to pro Per Tutto určitě příležitost. Mohla by získat stálé zákazníky dané pizzerie, zvýšit tím objednávky a samozřejmě tržby. Per Tutto by mohla také využít potenciaálních problémů konkurenčních pizzerií. Mohou to být výrobní problémy, problémy ve financování apod.

Velkou příležitostí pro podnik je bezpochyby možnost získání dotace pro zaměstnavatele od Úřadu Práce v Přerově. Protože součástí státní politiky zaměstnanosti je podpora zřizování nových pracovních míst, a to prostřednictvím poskytnutí příspěvků zaměstnavateli při zaměstnávání uchazečů o zaměstnání. O místo řidiče se uchází osoba, na kterou majitel pizzerie požádal o tuto dotaci od Úřadu Práce v Přerově.

V dnešní době stále více bank nabízí refinancování úvěrů a půjček. Kdyby Per Tutto dostala výhodnou nabídku refinancování svých půjček s nižší úrokovou sazbou a se stejnou dobou splatnosti znamenalo by to skvělou příležitost pro snížení nákladů pizzerie.

T – Threats (Hrozby):

Cílem je, aby podnik hrozby identifikoval, sledoval a následně eliminoval.

Hrozbou pro Per Tutto může být výpověď nájemní smlouvy či zdražení nájmu. Zdražení nájmu by znamenalo zvýšení nákladů, se kterými podnik nekalkuluje.

Další hrozbou je zvýšení cen pohonných hmot. I když v posledních měsících má kurz pohonných hmot klesající tendenci, tato situace se může kdykoli změnit. Náklady na pohonné hmoty tvoří značnou část nákladů pizzerie.

Zvýšení nezaměstnanosti v Přerově by vedlo určitě k poklesu objednávek a tím ke snížení tržeb. Může nastat situace, kdy společnost MEOPTA, nadnárodní společnost, která působí v oblasti výzkumu a vývoje, v konstrukční činnosti a ve výrobě optických i mechanických součástí a jejich montáží, začala propouštět své zaměstnance. MEOPTA zaměstnává okolo 2 200 zaměstnanců a tato situace by způsobila enormní zvýšení nezaměstnanosti na Přerovsku. Pizzerie má v MEOPTĚ mnoho stálých zákazníků, pravidelně si na různé oddělení objednávají pokrmy apod.

Založení další pizzerie či podniku, který by nabízel substituční výrobky, by znamenalo velkou hrozbou pro pizzerii. Takovým podnikem, který by nabízel substituční výrobky, by mohl být podnik s rychlým občerstvením, který by nabízel pokrmu typu: hamburger, cheesburger, hranolky, smažené sýry apod.

9 BCG MATICE

Abychom mohli určit, kam dále chce Pizzerie pokračovat, měli bychom zjistit, kde se Pizzerie a její výrobky právě nachází. K tomu nám poslouží BCG matice, která patří k významným nástrojům strategického managementu.

- Dezerty
- Grilovaná žebra, kolena a kuřecí křídla
- Pizza



Obr. 9: BCG matice výrobků (Zdroj: Vlastní zpracování)

9.1 Vyhodnocení

Do kvadrantu otazníku bych zařadila bezpochyby dezerty, které pizzerie začala nově nabízet. Rozvoz dezertů je pro zákazníky novinkou. Otázkou zůstává, zda rozvoz dezertů si najde své místo na trhu v Přerově či nikoli a jestli zisky z rozvozu těchto pokrmů budou mít zvyšující se tendenci. Pizzerie by měla zainventovat do reklamy těchto dezertů.

Hvězdou jsou pro pizzerii jednoznačně nové pokrmy, které zařadila do svého portfolia teprve před třemi měsíci. Jedná se o grilovaná žebra, grilované koleno, kuřecí křídla a dal-

ší. Výhodou oproti jiným restauračním zařízením, které podobné pokrmy mají také v nabídce, je určitě rozvoz těchto pokrmů. Tuto službu k daným typům pokrmů poskytuje podnik jako jediný v Přerově. Pizzerie musí investovat do reklamy těchto pokrmů. Rozmach rozvozu těchto pokrmů je obrovský. Tržby z rozvozu těchto pokrmů stále stoupají, a myslím si, že stále více lidí bude mít o dané pokrmy zájem. Podnik investoval do reklamních letáků, kde nabízí dané novinky. Takové nabídkové letáky by měl podnik tisknout a roznášet minimálně každý měsíc.

Do kvadrantu dojných krav patří pizza. Pizza je velice oblíbeným pokrmem spousty lidí a pizzerie, jak jsem již zmínila, zaznamenává okolo 4 000 stálých zákazníků. Tržby z rozvozu pizzy mají za poslední roky stále rostoucí tendenci. A i bez různých slevových akcí a akčních nabídek vyrábí pizzerie denně pro své zákazníky velké množství kusů pizzy. Tržby z prodeje pizzy by měla pizzerie částečně investovat např. do reklamy nových pokrmů a do nových výrobních zařízení těchto pokrmů. Financovala by tak částečně růst těchto nových výrobků.

10 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Porterův model pěti konkurenčních sil je vhodný, aby podnik mohl zanalyzovat faktory, které ovlivňují pozici firmy v konkrétním odvětví.

Tab. 3: Porterův model pěti konkurenčních sil (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozba:	Riziko:
Konkurenční rivalita	Vysoké
Potencionální noví konkurenti	Střední
Substituty	Vysoké
Odběratelé	Nízké
Dodavatelé	Nízké

10.1 Vyhodnocení:

Riziko vstupu nových konkurentů:

Riziko vstupu nových konkurentů bych ohodnotila jako střední. Jelikož se v Přerově nachází 6 pizzerií s rozvozem, nebude tento trh příliš atraktivní pro potencionální nové konkurenty. Na druhou stranu, lidé se budou stravovat pořád a tento druh občerstvení je pro zákazníky přitažlivý. Navíc se v Přerově nachází mnoho vhodných prostor určených k pronájmu, které by byly vhodné pro provoz pizzerie. Aby si potencionální noví konkurenti získali své zákazníky, musely by dle mého názoru přijít s nějakou inovací, zajímavou cenovou nabídkou nebo působit velmi silnou reklamou.

Riziko substitutů:

Riziko substitučních výrobků je velice vysoké. Substitučním výrobkem jsou dle mého názoru pokrmy z různých zařízení rychlého občerstvení. Substitučním výrobkem číslo jedna je podle mě hamburger. Další náhražkou může být turecký kebab či řecký gyros. Rozmach prodeje s těmito druhy rychlých pokrmů je v Přerově stále větší. Je to tedy velké hrozba

nejen pro Pizzerii Per Tutto, ale i pro ostatní pizzerie. Může nastat situace, kdy by podobné podniky s rychlým občerstvením začaly nabízet služby rozvozu po Přerově.

Riziko vyjednávací síly dodavatelů:

Riziko vyjednávací síly dodavatelů není dle mého názoru příliš vysoké. Jak jsem již zmínila, v olomouckém kraji je široká škála dodavatelů potravinářského zboží, ze které si majitel pizzerie může vybírat. Majitel lpí na kvalitě více než na ceně. Jelikož se v okolí pohybuje mnoho podobných společností, ceny dodavatelů jsou porovnatelné a je malá pravděpodobnost, že na takto postaveném trhu půjde nějaká společnost s cenami výrazně výše než ostatní. Dodavatelé MADE GROUP a MAKRO dodávají kvalitní suroviny za přijatelné ceny. Jelikož je majitel dlouholetým odběratelem těchto společností, společnosti mu nabízí různá cenová zvýhodnění.

Riziko vyjednávací síly odběratelů:

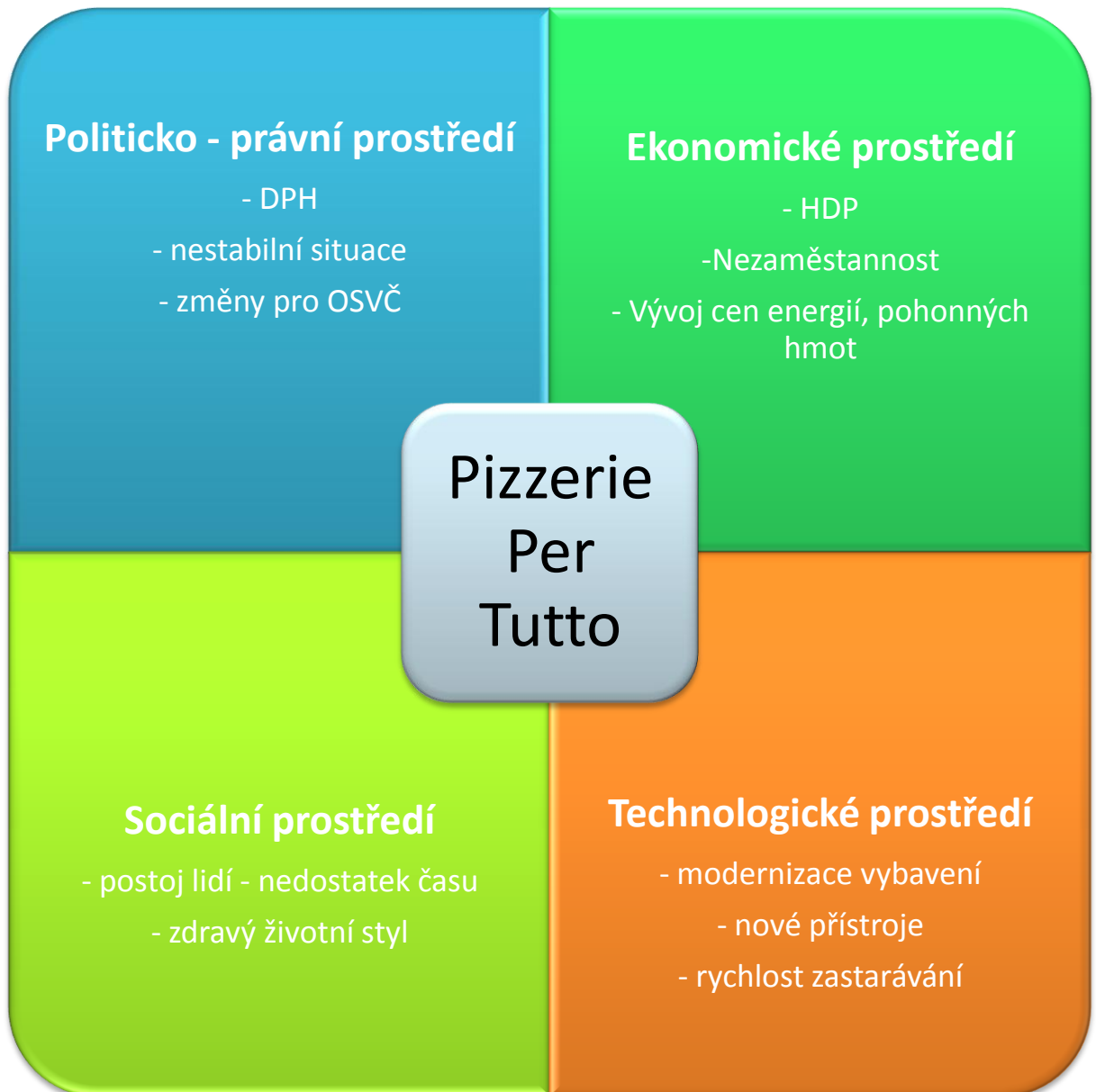
Jelikož pizzerie eviduje velké množství stálých zákazníků a její skladba odběratelů je velice diverzifikovaná, nemají odběratelé silnou vyjednávací sílu na změnu ceny. Kromě pizzy nabízí pizzerie i další pokrmy i dezerty na rozvoz. Tato skutečnost znamená, že portfolio pizzerie je značně diverzifikované a nezaměřuje se pouze na jediný výrobek a ani na určitý segment zákazníků.

Rivalita v odvětví:

Rivalita firem v tomto odvětví je obrovská. Pizzerie by měla zmapovat silné a slabé stránky svých konkurentů. Měla by sledovat jejich cenové i marketingové strategie. V takto silném konkurenčním prostředí se Per Tutto snaží bojovat kvalitou pokrmů i služeb, reklamou a také cenou.

11 PEST ANALÝZA

Další důležitou analýzou je PEST analýza. V této analýze popisují v podstatě vazby pizzerie Per Tutto k jejímu makrookolí. Dle mého názoru by měl každý podnik reagovat na podněty z okolí a měl by se zaměřit na to, jak tyto podněty co nejefektivněji využít.



Obr. 10: PEST analýza pizzerie Per Tutto (Zdroj: Vlastní zpracování)

11.1 Vyhodnocení:

Politicko - legislativní prostředí:

Faktory týkající se politického prostředí hrají významnou roli. Daň z přidané hodnoty činí v letošním roce 21% a snížená daň 15%. Zvýšení DPH má dopad na zvýšení nákladů pizzerie.

V ČR můžeme považovat politickou situaci za nestabilní. Jestliže dochází k neustálým změnám v legislativě, mění se samozřejmě i podmínky pro podnikání, které by měl každý podnik sledovat a postupně na ně reagovat.

Od ledna 2013 můžeme zaznamenat změny v platbě zdravotního pojištění. Majitele pizzerie se dotkne zvýšení minimálních záloh na zdravotní pojištění. Letos činí minimální záloha na zdravotní pojištění osob samostatně výdělečně činných 1748 Kč. Od ledna se také zvýšila minimální záloha na sociální pojištění pro OSVČ. Minimální záloha činí 1890 Kč.

Ekonomické prostředí:

Hrubý domácí produkt v roce 2012 měl klesající tendenci. Za poklesem HDP stojí klesající poptávka po zboží a službách ze strany domácností, ale také jednoznačně poptávka investorů po fixním kapitálu.

Míra nezaměstnanosti se pohybuje okolo 7,7% za měsíc duben. V současné době nelze hodnotit situaci na trhu práce jako pozitivní. Česká Republika zaznamenává vysoký počet nezaměstnaných a také málo pracovních míst. Na Přerovsku se míra nezaměstnanosti stále zvyšuje. S přibývajícím nezaměstnaností se kupní síla lidí na Přerovsku bude snižovat.

Vývoj cen elektřiny, plynu, tepla a teplé vody je velice důležitým ukazatelem. Zvýšení cen energií by pro pizzerii znamenalo zvýšení nákladů. Pizzerie využívá ve své provozovně spoustu výrobních zařízení, spotřebičů apod.

Vývoj cen pohonných hmot je důležitým ukazatelem, protože pizzerie využívá k rozvozu pokrmů dva automobily. Měsíčně průměrně řidiči najezdí 5 000 km. Zvýšení cen pohonných hmot by znamenalo jednoznačně vyšší náklady. Naopak snížení cen pohonných hmot by znamenalo určitou úsporu v rámci nákladů.

Sociálně – kulturní prostředí:

V současné době je životní styl lidí velice uspěchaný. Lidé si zvykli na služby rozvozu jídel, nabídky rychlého občerstvení apod. Tento trend je pro pizzerii přínosem. Na druhou

stranu trendem ve společnosti je také zdravý životní styl, kterému by se pizzerie měla přizpůsobit. Jak jsem již zmínila dříve, mohla by do svého portfolia zahrnout populární zdravé pokrmy (např. různé zeleninové saláty, celozrnné těsto apod.).

Technologické prostředí:

Inovace přístrojů je důležitým faktorem technologického prostředí pizzerie. Výrobní nástroje, přístroje a spotřebiče, které jsou zapotřebí k provozu restauračního zařízení, procházejí stále různými inovacemi a zdokonalováním. Přístroje prochází různými inovacemi, tak aby lidem zjednodušily a urychlily jejich práci. Majitel by mohl zvážit, která inovace či modernizace, by mu naskytla lepší možnost pro efektivní a rychlou práci.

Nové přístroje na trhu jsou faktorem, který nelze opomenout. Investice do nových přístrojů, by byly výborným tahem pro rychlejší a efektivnější výrobní proces. V dnešní době trh nabízí stále více nových přístrojů, které nahrazují lidskou práci, a které by mohly pro pizzerii přinést nějaký užitek.

12 NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Nástroje, které byly použity pro vyhodnocení konkurenceschopnosti pizzerie na trhu, ukazují, že podnik zaujímá výborné postavení na trhu. Tohle postavení by si pizzerie měla co nejdéle udržet a snažit se o růst tržní pozice. Níže uvedená doporučení jsou sestaveny na základě výsledků z provedených analýz a také na základě konzultací s majitelem pizzerie.

- Přijetí dalšího zaměstnance - řidiče

Přijetí dalšího řidiče na plný úvazek je dle mého názoru velice důležité. Vyřešilo by to mnoho problémů, kdy zaměstnanci nestačí rozvážet objednávky. Pizzerie by mohla získat dotaci od Pracovního Úřadu v Přerově na podporu zaměstnanosti, která činí 90 000 Kč. Tato dotace se musí využít na mzdu daného pracovníka, poskytuje se po době šesti měsíců a měsíčně činí 15 000 Kč. Mzdové náklady na tohoto pracovníka by byly tedy na začátku období zajištěny. Per Tutto by nevykládala zbytečné náklady na zrušené či nevyzvednuté objednávky. Rozvoz jídel by byl samozřejmě rychlejší a zákazníci by byli spokojenější.

- Reklama

Dalším návrhem na zlepšení konkurenčního postavení pizzerie vidím v investování do reklamy. Pizzerie musí posílit svou reklamu. Řešením může být venkovní reklama - billboard, pro který by se muselo nalézt vhodné frekventované místo. Dále investice do nabídkových letáků, které by se tiskly a roznášely každý měsíc. Další návrh je takový, že by se využil volný prostor na krabicích. Povrch krabic, do kterých se dává pizza, je potištěn pouze logem pizzerie Per Tutto. Zbytek prázdného prostoru na krabici by se mohl využít tak, že by si jiné firmy nechaly na krabice natisknout svou reklamu. Za určitý finanční obnos by jim pizzerie poskytla reklamu na celý rok. Majiteli se tento návrh velice líbil a v průběhu zpracování bakalářské práce, tento nápad zrealizoval. Za jednu reklamu, která bude na krabicích natištěná celý rok, požaduje 10 000 Kč. Na krabici se vleze 6 míst pro reklamu ostatních. Získané finanční prostředky může majitel investovat do své reklamy v podobě již zmíněných nabídkových letáků či billboardů.

- Společenské akce

Účast pizzerie Per Tutto na různých společenských a kulturních akcích je skvělým nástrojem pro reklamu, zvýšení tržeb a také pro získání nových zákazníků. Pizzerie by měla sledovat kulturní vyžití v Přerově a okolí a poté po domluvě s pořadateli, zajišťovat na takových akcích občerstvení. Měla by se zaměřit na různé výstavy, které probíhají pravidelně

v Přerově na výstavišti. Zde probíhají výstavy psů, výstavy nábytku, výstavy spotřebičů či různé druhy burz apod. Konkrétní akce, které by pizzerie měla využít, je ZUBRFEST. V Přerově se bude 29. 6. 2013 konat devátý ročník ZUBRFESTU v areálu pivovaru. Byla by skvělá příležitost této události využít, domluvit se s pořadatelem a zajistit občerstvení na této akci. Pizzerie má k dispozici stánek, elektrickou pec i speciální stůl, na kterém se pizza připravuje. Při této příležitosti by kuchař mohl předvést show, při které by ukázal, jak se profesionálně hází s těstem na pizzu. Do nabídky by mohla pizzerie zařadit také grilované pokrmy, které se skvěle hodí k pivu. Dle mého názoru by tato akce byla skvělou příležitostí pro skvělou reklamu pizzerie a rovněž pro přilákání nových zákazníků. Pizzerie by mohla za celý den na takové akci získat vysokou tržbu.

- Přestěhování pizzerie

Jak jsme již zmínila, pizzerie se nachází na málo frekventovaném místě v Přerově. Určitě by pro pizzerii bylo přínosem, kdyby byla přestěhována do prostor v centru města. V centru města se denně pohybuje mnoho lidí, potenciálních zákazníků. Strategická poloha v centru města by byla velice výhodná i z důvodu, že přímo v centru města se nenachází žádná z jiných konkurenčních pizzerií. Otázkou je, o kolik vyšší by byly výdaje na pronájem prostor v centru města. Provedla jsem průzkum cen nájemného u vyhovujících prostor k provozu pizzerie. Cena nájemného by byla průměrně o 12 000 až 15 000 Kč za měsíc dražší. Prostory jsou větší a pizzerie by zde mohla poskytovat více míst k sezení, jelikož nyní se v pizzerii nachází pouze jeden stůl se čtyřmi židlemi. Pro pizzerii by to znamenalo vysoké náklady na nájemné, ale na druhou stranu by zaujímala výbornou pozici v centru města, poskytovala by více míst k sezení a její poloha by pro ni dle mého názoru znamenala nárůst zisků, díky spoustě potenciálních zákazníků, kteří se v centru města pohybují.

- Nová otevírací doba

Otevírací doba pizzerie je oproti ostatním konkurenčním pizzeriím v Přerově krátká. Otevírací dobu bych prodloužila od pondělí do soboty o hodinu. Otevírací doba v neděli je od 12:30 hod.. Řekla bych, že přichází o spoustu zákazníků, kteří si pizzu chtějí objednat dříve, proto bych otevírací dobu v neděli změnila od 11:00 hod. a také bych ji o hodinu prodloužila. Otevírací doba by tedy vypadala takhle:

Po – Čt: 10:30 hod. – 22:30 hod.

Pá – So: 10:30 hod. – 00:30 hod.

Ne: 11:00 hod. – 22:30 hod.

Pro zaměstnavatele by to znamenalo zvýšení mezd zaměstnancům a také více spotřebované energie, ale na druhou stranu nové zákazníci, kteří si pokrmy chtějí objednat v pozdějších hodinách, resp. v neděli dříve. Tito zákazníci si nyní pokrm už nemůžou objednat a je samozřejmé, že svou objednávku učiní u konkurence.

- Širší nabídkové portfolio

Dalším bodem ke zlepšení konkurenceschopnosti pizzerie je určitě rozšířit nabídkové portfolio. Pizzerie by do své nabídky pizz nebo ingrediencí, mohla přidat suroviny, které jsou žádané, ale ona sama je nenabízí. Jedná se např. o tyto suroviny: ančovičky, mořské plody, lilek, ředkev či gorgonzola.

Do nabídky by se mohly zařadit i zeleninové či ovocné saláty. Tyto pokrmy jsou v dnešní době velice oblíbené a jsou snadné na přípravu. Majitel by musel objednávat více druhů zeleniny a k tomu navíc ovoce. Jelikož majitel odebírá zeleninu každý den od zelináře, nebyl by problém objednat i jiné druhy zeleniny a ovoce.

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce byla analýza konkurenceschopnosti pizzerie Per Tutto, která se nachází v Přerově. Podnik působí v Přerově již osmým rokem a jeho hlavním zaměřením je rozvoz pizzy po Přerově a okolí. Za 8 let své existence si pizzerie získala přes 4 000 stálých zákazníků, vybuodovala si dobré jméno v Přerově a zdokonaluje své služby pro zákazníky. V pizzerii pracují kuchaři, kteří mají dlouholetou praxi a jejich práce, inovace a zlepšování výrobních postupů jsou pro pizzerii obrovským přínosem. Pizzerie se nachází ve velmi silném konkurenčním prostředí, kde s konkurencí bojuje kvalitou pokrmů i služeb, cenovými nabídkami a reklamou.

Pro posouzení konkurenčního postavení pizzerie Per Tutto na trhu byly použity strategické nástroje a analýzy. Konkrétně byl použit Porterův model pěti konkurenčních sil, BCG matice, SWOT analýza a PEST analýza. Díky těmto nástrojům a analýzám bylo zjištěno, že pizzerie Per Tutto zaujímá dobré postavení na trhu vůči ostatním konkurenčním podnikům v Přerově a okolí. Pizzerie se snaží své postavení na trhu udržet a postupně posilovat.

Vyhodnocení daných analýz přispělo k navrženým opatřením, která by mohla přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Mezi důležité návrhy se řadí přijetí nového zaměstnance, silná reklama, lépe situované prostory pizzerie i širší nabídkové portfolio. Doporučení jsou navržena ke zvýšení konkurenceschopnosti pizzerie Per Tutto na trhu. Majitel pizzerie Per Tutto návrh týkající se reklamy zrealizoval. Jestli se majitel opře i o další zmínované návrhy, záleží jen na něm. V takovém případě by dané návrhy musel posoudit i z jiných hledisek.

Dle mého názoru je tedy současné konkurenční postavení pizzerie Per Tutto velice dobré. Společnost se vyznačuje velkou konkurenceschopností, nabízí kvalitní výrobky i služby a realizuje zajímavé marketingové a slevové akce. Pizzerie by si měla své konkurenční postavení na trhu v Přerově udržet a snažit se jej rozšiřovat.

Přeji Pizzerii Per Tutto hodně štěstí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] BARTES, František. *Strategie konkurenčních střetů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011, 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.
- [2] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [3] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [5] KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza plánování, využití, kontrola*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [6] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [7] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s.
- [8] MCCARTHY, E a William D PERREAULT. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 511 s. ISBN 8085605295.
- [9] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 8085605120.
- [10] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 8071793671.
- [11] SOLOMON, Michael R, Greg W MARSHALL a Elnora W STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, [24], vi, 572 s. ISBN 80-251-1273-x.

Elektronické zdroje:

- [12] Analýza SWOT příklady. *Filosofie úspěchu* [online]. ©2011-2013 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/swot_analyza/
- [13] BCG - matice, která určí směr vašemu businessu. *Businessvize* [online]. 27.5.2011 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/bcg-matice-ktera-urci-smer-vasemu-businessu>
- [14] Co je to HACCP. *HACCP* [online]. ©2009 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://haccp.webnode.cz/co-je-to-haccp/>
- [15] Ekonomika, management: PEST. *Byznys slovíčka* [online]. 2.6.2012 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: http://www.byznysslovicka.com/ekonomika_management/pest
- [16] Jídla, zákusky: 111. Grilované vepřové koleno. *Pizza Přerov* [online]. ©2010 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.pizzaprerov.cz/?sekce=jidla>
- [17] Jídla, zákusky: 301. Čokoládový dort. *Pizza Přerov* [online]. ©2010 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.pizzaprerov.cz/?sekce=jidla>
- [18] Management MSP: Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. *BusinessInfo.cz* [online]. 30. 7. 2007 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>
- [19] Pece: Pec na pizzu F 44. *Gastrorex* [online]. ©2011 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.gastrorex.cz/pece/pec-na-pizzu-dvoukomorova-elektricka-f-44.htm>
- [20] Pizza: 24. Per Tutto. *Pizza Přerov* [online]. ©2010 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.pizzaprerov.cz/?sekce=pizy>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCG The Boston Consulting Group

PEST Political, Economic, Social, Technological

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Porterův model pěti konkurenčních sil	18
Obr. 2: BCG matice	22
Obr. 3: SWOT analýza.....	25
Obr. 4: PEST analýza.....	29
Obr. 5: pizza Per Tutto.....	34
Obr. 6: grilované koleno	34
Obr. 7: čokoládový dort	35
Obr. 8: elektrická pec na přípravu pizzy.....	35
Obr. 9: BCG matice výrobků.....	42
Obr. 10: PEST analýza pizzerie Per Tutto.....	46

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Srovnání cen pizzy Hawai	37
Tab. 2: SWOT analýza pizzerie	38
Tab. 3: Porterův model pěti konkurenčních sil	44

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Konkurenční srovnání pizzerií	36
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

PI: Ukázka letáku pizzerie Per Tutto

PŘÍLOHA P I: UKÁZKA LETÁKU PIZZERIE PER TUTTO

Adresa provozovny :
Klivarova 4, Přerov
www.pizzaprerov.cz

Otevírací doba :
Pondělí - Čtvrtek 10:30 - 21:30
Pátek - Sobota 10:30 - 23:30
Neděle 12:30 - 21:30

Akce :
Akce 2 + 1
(k objednávce 2ks velké pizzy = 1L Coca Coly ZDARMA!)
Akce 3 + 1
(k objednávce 3ks velké pizzy = čtvrtá ZDARMA!)
Akce osobní odběr pizzy na prodejně
(vyzvednutí velké pizzy na prodejně = 0,5L Coca Coly ZDARMA!)

On-line objednávky přes internet s bodovým a motivačním programem "SBÍREJ BODY A MLSEJ ZDARMA"

Balné, krabice a rozvoz po Přerově ZDARMA!
Rozvoz do 10km / příplatek za dopravu dle vzdálenosti:

Obce s dopravou za příplatek
Horní Moštěnice, Kozlovice, Lověšice, Ujezdec, Bochoř, Dluhonice, Lýsky, Podolí, Radslavice, Tučín, Vinary, Želátovice, Beňov, Čechy, Domaželice, Grymov, Přestavky, Rokytnice, Žeravice, Čekyně, Kokory, Luková, Troubky, Věžky, Brodek u Přerova, Penčice, Radvanice, Říkovice, Stará Ves, Vlkoš

Všechny uvedené ceny jsou včetně DPH. Přijímáme stavenky - na stavenky nevracíme. Uvedené rozměry a hmotnosti jsou uvedeny v syrovém stavu. Vyhrazujeme si právo měnit ceny a platnost „akčních nabídek“. Pizzy jsou určeny k přímé konzumaci.

www.pizzaprerov.cz

Pizza per tutto

Denně čerstvé těsto vlastní výroby!

Balné, krabice a rozvoz po Přerově
zdarma!

 **737 03 03 05**

www.pizzaprerov.cz

Při objednávce 2ks pizzy = 1 litr
Coca-Coly **zdarma!**

Více na zadní straně ...



Pizza - rajčatový základ				malá	velká	jumbo
1.	Margharita (eidam, oregáno)	79,-	89,-	195,-		
2.	Cardinale (eidam, šunka, žampiony, oregáno)	85,-	105,-	225,-		
3.	Capitano (eidam, rajčata, žampiony, oregáno)	89,-	109,-	235,-		
4.	Quatro Formaggic (eidam, niva, mozzarella, parmazán, oregáno)	115,-	135,-	285,-		
5.	Topolino (eidam, herkules, žampiony, cibule, oregáno)	85,-	105,-	225,-		
6.	Calabria (eidam, uzený sýr, tuňák, olivy zelené, vejce, oregáno)	109,-	129,-	275,-		
7.	Edith (eidam, slanina, feferony, česnek, oregáno)	85,-	105,-	225,-		
8.	Picante (eidam, šunka, slanina, klobása, česnek, zel.pepř, oregáno)	115,-	135,-	285,-		
9.	Quatro Apetitio (eidam, šunka, slanina, herkules, klobása, oregáno)	105,-	125,-	270,-		
10.	Salami (eidam, šunka, slanina, herkules, vejce, oregáno)	105,-	125,-	270,-		
11.	Afumaticata (eidam, uzený sýr, slanina, klobása, česnek, oregáno)	109,-	129,-	275,-		
12.	Mexicana (eidam, slanina, klobása, paprika, fazole, cibule, chilli, oreg.)	109,-	129,-	275,-		
13.	Bellino (eidam, hermelin, šunka, rajčata, kukuřice, oregáno)	109,-	129,-	275,-		
14.	Hawai (eidam, šunka, ananas, oregáno)	85,-	105,-	225,-		
15.	Al Tonno (eidam, tuňák, cibule, oregáno)	85,-	105,-	225,-		
16.	Porcellino Uno (eidam, šunka, vepřová panenka, žampiony, oregáno)	109,-	129,-	275,-		
17.	Porcellino Duo (eidam, slanina, vepřová panenka, česnek, oregáno)	109,-	129,-	275,-		
18.	Prosciutto (eidam, prosciutto, cibule, česnek, oregáno)	119,-	139,-	285,-		
19.	Pipina (eidam, šunka, kuřecí maso, paprika, oregáno)	105,-	125,-	270,-		
20.	Pipina Afu (eidam, slanina, klobása, kuřecí maso, česnek, oregáno)	109,-	129,-	275,-		

Pizza - rajčatový základ				malá	velká	jumbo
21.	Pipina Hawai (eidam, šunka, kuřecí maso, paprika, ananas, oregáno)	109,-	129,-	275,-		
22.	Pipina Salami (eidam, šunka, slanina, kuřecí maso, rajčata, oregáno)	109,-	129,-	275,-		
23.	Tomino (eidam, šunka, tvarůžky, cibule, oregáno)	109,-	129,-	275,-		
24.	Per Tutto (eidam, herkules, debrecínský párek, kuřecí maso, vepř.panenka, cibule, oregáno)	119,-	139,-	285,-		
25.	LaCreme (eidam, niva, parmezán, herkules, kuřecí maso, vepř.panenka, smetana, oregáno)	129,-	149,-	295,-		
26.	Inferno (eidam, niva, slanina, klobása, červeně fazole, feferony, sladká chilli om., oregáno)	109,-	129,-	275,-		

Pizza - smetanový základ				malá	velká	jumbo
27.	Spinaci (eidam, špenát, česnek, slanina, vejce, oregáno)	109,-	129,-	275,-		
28.	Pipina Peach Duo (eidam, šunka, kuřecí maso, broskev, oregáno)	109,-	127,-	275,-		
29.	Quatro Formaggic Duo (hermelin, niva, mozzarella, tvarůžky, bazalka)	109,-	127,-	275,-		
30.	Paradiso Duo (eidam, niva, šunka, brokolice, oregáno)	109,-	127,-	275,-		
31.	Due Salami e Formaggio (eidam, šunka, herkules, uzený sýr, niva, oregano)	109,-	127,-	275,-		

Pizza - česnekový základ		velká
32.	Normale (eidam, šunka, oregáno)	99,-
33.	Lux (eidam, slanina, feferony, parmezán, oregáno)	125,-
34.	De Lux (eidam, šunka, slanina, niva, sladká chilli omáčka, oregáno)	129,-

Ceník surovin navíc	
Paprika, rajčata, kukuřice, olivy, feferonky, žampiony, artyčoky, brokolice, ananas, broskev, beraní rohy, špenát	15,-
Šunka vepřová, slanina královská, herkules, klobása, debrecínský párek, prosciutto, kuřecí prsa, vepř.panenka, tuňák, eidam, uzený sýr, parmazán, tvarůžky, hermelin, niva, mozzarella	25,-
Zelený pepř, česnek, cibule, vejce, sladká chilli omáčka	5,-

Ceník nápojů	
Coca cola, Fanta, Sprite 0,5L	25,-
Pivo Zubr plech 0,5L, Nealko pivo Radegast 0,5 L	25,-