

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

1129090

**ANALÝZA FAKTOROV PODNIKATEĽSKÉHO
PROSTREDIA VO VYBRANOM PODNIKATEĽSKOM
SUBJEKTE**

2010

Eva Szalayová

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

**ANALÝZA FAKTOROV PODNIKATEĽSKÉHO
PROSTREDIA VO VYBRANOM PODNIKATEĽSKOM
SUBJEKTE**

Bakalárska práca

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	3.3.16 Ekonomika podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	Ing. Adriana Veselá, PhD.

Nitra 2010

Eva Szalayová

Čestné vyhlásenie

Podpísaná Eva Szalayová vyhlasujem, že som záverečnú prácu na tému „Analýza faktorov podnikateľského prostredia vo vybranom podniku“ vypracovala samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Som si vedomá zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

V Nitre 13. mája 2010

.....

Pod'akovanie

Touto cestou vyjadrujem pod'akovanie školiteľovi bakalárskej práce Ing. Adriane Veselej, PhD. za pripomienky a odbornú pomoc pri vypracovní práce.

Abstrakt

V bakalárskej práci sa budeme venovať analýze jednotlivých faktorov podnikateľského prostredia. Cieľom práce je zhodnotenie podnikateľského prostredia vo vybranom podniku, ktorým je reštaurácia McDonald's. Najprv sme spravili analýzu externého prostredia vybraného podniku, v ktorom sme sa zamerali na dodávateľov, konkurenciu, zákazníkov a možných výrobkov substitúcie. Ďalej v internom prostredí sme charakterizovali podnikovú kultúru spoločnosti, ako aj zamestnancov a ich spôsob ohodnotenia. Z uvedenej analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia sme zostavili SWOT analýzu, v ktorej sme uviedli nielen silné a slabé stránky podniku, ale aj príležitosti a ohrozenia. SWOT analýza nám dáva obraz o prostredí podniku a taktiež slúži k efektívnejšiemu zhodnoteniu podnikateľského prostredia.

Abstrakt

In bachelor work we shall present the analysis of various factors of business environment. The goal of this work is to evaluate the business environment in selected enterprise, which is the McDonald's restaurant. First we did an analysis of the external environment in the selected enterprise, in which we focused on suppliers, competitors, customers and potential product substitution. Then in the internal environment, we describe, the corporate culture of company, as well as employees and their method of valuation. From this analysis of external and internal environment, we put together the SWOT analysis in which we not only give the strengths and weaknesses of the enterprise, but also the opportunities and threats. SWOT analysis gives a picture of the business environment and also facilitates more efficient the evaluation of business environment.

Obsah

Obsah	5
Zoznam ilustrácií	7
Úvod	8
1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky	10
1.1 Podnikateľské prostredie	10
1.2 Externé a interné podnikateľské prostredie	13
1.2.1 Externé podnikateľské prostredie	13
1.2.2 Interné podnikateľské prostredie	17
2 Cieľ práce	22
3 Metodika práce	23
3.1 Postup písania práce	23
3.2 Metódy písania práce	23
3.3 Materiáli pri písaní práce	24
4 Výsledky práce	25
4.1 Charakteristika a história vybranej spoločnosti	25
4.2 Zásady podnikania	26
4.3 Analýza externého a interného prostredia vo vybranom podnikateľskom subjekte	27
4.3.1 Analýza makroprostredia podniku	27
4.3.2 Analýza odvetvového prostredia vo vybranom podnikateľskom subjekte	29
4.3.2.1 Konkurencia	30
4.3.2.2 Dodávatelia	31
4.3.2.3 Zákazníci	31
4.3.2.4 Možnosť substitúcie výrobkov	32
4.4 Analýza interného prostredia podniku	32
4.4.1 Charakteristika podnikovej kultúry vo vybranej firme	32
4.4.2 Charakteristika produktov firmy	34
4.4.3 Zamestnanci	34

4.4.3.1 Systém hodnotenia a odmeňovania zamestnancov	35
4.5 SWOT analýza	36
Záver	38
Zoznam použitej literatúry	41
Prílohy	43

Zoznam ilustrácií

Obr. 1 Proces strategického manažmentu	12
Obr 2 Analýza PEST	17

Úvod

V súčasnom manažérskom myslení sa čoraz väčšou intenzitou stáva životne dôležitým prežitie podniku v podmienkach zmien sociálno – ekonomického a politického prostredia.

Tieto zmeny však vyžadujú od manažérov firmy, aby boli včas a kvalitne pripravení na meniace sa prostredie. Ide tak o profesnú a kvalifikačnú prípravu, ako i o informačnú, organizačnú a sociálno – psychologické zázemie ich práce.

Každý podnik existuje v konkrétnom prostredí, ktoré tvorí podnikateľské prostredie. Prostredie podniku môžeme rozdeliť na externé a interné. Externé prostredie sa ďalej člení na dva druhy, a to: odvetvové prostredie podniku a makroprostredie podniku. Odvetvové prostredie tvoria prvky, ktoré priamo vplývajú na činnosť podniku. Sú to konkurenti, zákazníci a dodávatelia. Makroprostredie je externým prostredím všetkých odvetví podnikov. Medzi dôležité prvky makroprostredia patria, ekonomické, politické a právne, vedecko- technické, sociálne, demografické, ekologické a medzinárodné prostredie.

Organizačná kultúra, ako významný faktor interného prostredia podniku, ovplyvňuje interné fungovanie a efektívnosť organizácie, ako spôsob vnímania a myslenia, ktorý v organizácii prevláda, má však taktiež svoju externú funkciu – ovplyvňuje „strategické“ chovanie organizácie a jej prispôsobivosť voči prostrediu.

Zlepšenie kvality služieb a produktov, ktoré firma poskytuje zákazníkovi patrí k možnostiam, ako sa odlíšiť od konkurencie. Preto čoraz častejšie sa na trhu obnovujú inovácie produktov, alebo kvalitnejšia, lepšia forma už existujúcich produktov.

V poslednom období sa kladie dôraz na umenie prekonávať prekážky, v podnikateľskej sfére je častejším cieľom prežitie ako zisk. Tvorba strategických cieľov musí akceptovať stále častejšie zmeny v externom i internom prostredí, ktoré vyvolávajú potrebu prispôsobiť sa, permanentne zdokonaľovať a inovovať svoje produkty.

Stanovovanie cieľov a tvorba plánov patrí k východiskovým funkciám manažmentu organizácie. V podstate ide o rozhodovací proces, ktorý vychádza z dlhodobého zámeru organizácie, ktorý musí akceptovať aj vývoj faktorov vnútorného a vonkajšieho prostredia a na základe ich analýzy a predvídania ich vývoja stanoviť konkrétne dlhodobé i krátkodobé ciele a postupy na ich dosiahnutie.

Pomocou SWOT analýzy môžeme najefektívnejšie znázorniť podnikateľské prostredie. SWOT analýza obsahuje silné stránky podniku – sú to tie faktory, v ktorých podnik je lepší ako konkurencia, ďalej slabé stránky podniku, tie v ktorých je podnik horší ako konkurencia. Pod príležitosťami rozumieme aktivity a činitele, ktoré slúžia pre pozitívny rozvoj trhu. Ohrozenia predstavujú také faktory, ktoré pre podnik znamenajú zhoršenie.

V bakalárskej práci sa budeme venovať podnikateľskému prostrediu ako takému a prostrediu podniku vo vybranom podnikateľskom subjekte, ktorým je McDonald's. Cieľom bude zhodnotenie jednotlivých faktorov vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku.

Priaznivé podnikateľské prostredie je základným predpokladom dlhodobej konkurencieschopnosti a rastu každej trhovej ekonomiky. Snahou každého podniku by malo byť neustále zlepšovanie kvality podnikateľského prostredia.

1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

1.1 Podnikateľské prostredie

JURÍČKOVÁ (2006) píše, že podnikateľské prostredie je v súčasnosti nielen významným faktorom rozvoja podnikania a tým i ekonomického rastu a rastu konkurencieschopnosti, ale aj veľmi frekventovaným vedeckým pojmom ekonomickej teórie a objektom ekonomického výskumu. Dá sa však povedať, že ako vedecký pojem u nás po dlhý čas absentoval, rovnako ako samotné podnikanie. Ide o veľmi zložitú, bohato štruktúrovanú a dynamickú ekonomickú kategóriu, analýza ktorej vyžaduje nielen participáciu príslušníkov viacerých ekonomických a spoločenskovedných disciplín, ale aj účasť zástupcov podnikateľskej sféry.

ALEXY - SIVÁK (2005) tvrdia, že každý podnik existuje v konkrétnom prostredí, ktoré tvorí podnikateľské prostredie. Súhrn prostriedkov tohto prostredia tvorí okolie podniku. Do okolia podniku zahrňujeme tie prvky, ktoré nejakým spôsobom podnik ovplyvňujú. Ďalej rozoznávajú všeobecné a špecifické okolie podniku:

- **všeobecné okolie podniku** zahŕňa tie prvky, ktoré pôsobia na všetky podniky, ako sú hospodárske, kultúrne, správne, prírodné a politické faktory.
- **špecifické okolie podniku** zahŕňa tie prvky, ktoré pôsobia na konkrétny podnik, v konkrétnom čase a priestore, ekonomicky, personálne ponukou a dopytom a pod.

MAJTÁN a kol. (2003) uvádzajú, že v súčasnom manažmente sa čoraz viac zdôrazňuje sociálna zodpovednosť vedúcich pracovníkov, etika a kultúra ich správania. Platí to tak vo vzťahu k vlastnej organizácii a zároveň ku kolektívu spoluzamestnancov, ako aj vo vzťahu k rozhodujúcemu okoliu. Prvý prípad je označovaný ako sociálna zodpovednosť voči vnútornému spoločenskému prostrediu, druhý prípad ako zodpovednosť voči vonkajšiemu spoločenskému prostrediu.

Vnútorne spoločenské prostredie v každej organizácii je determinované nepretržitým priebehom pracovných procesov. Práca vykladaná v pracovnom procese je základom existencie človeka, skupín ľudí a spoločnosti. Všeobecne sa uvádza, že základné prvky

pracovného procesu tvoria: prírodné zdroje (suroviny a materiál), kapitálové zdroje (stroje, budovy, nástroje, informácie, financie), ľudské zdroje (človek, pracovná sila).

Vonkajšie spoločenské prostredie vzniká pôsobením prírodných, technických a spoločenských javov na hospodárske organizácie. Všetky tri skupiny javov pôsobia vo vzájomnej jednote, nezávislosti a podmienenosti a prejavujú sa v každom prvku, v každom pracovnom procese a v každom celku. Neexistuje problém, ktorý by bol len technickým, ekonomickým alebo prírodným. Ak chceme zabezpečiť želaný vývoj organizácie, musíme posudzovať a riešiť všetky charakteristiky pôsobiace v danej organizácii.

Podľa **MÍKA (2006)** každá organizácia funguje, t.j. realizuje svoje poslanie, svoje ciele, v určitom prostredí, z ktorého čerpá zdroje a ktorému odovzdáva výsledky svojej činnosti.

Prostredie je teda podmienkou existencie organizácie. Vnútorne prostredie organizácie určuje kvalitu vnútorných procesov. V poslednom čase nadobúda na dôležitosť význam sociálneho okolia, a to z dôvodu vnímania organizácie a jej správania sa voči verejnosti.

MIŽIČKOVÁ (2007) uvádza, že podnikateľské prostredie sa stále vyvíja a formuje. O jeho kvalite vypovedá predovšetkým politická a ekonomická stabilita. Zmena legislatívy a prispôsobenie sa zákonom Európskej únie otvára možnosti pre podnikanie v podmienkach EÚ. Zlepšovanie makroekonomických ukazovateľov sa odzrkadľuje aj v zlepšovaní ekonomických výsledkoch malých a stredných podnikateľov.

Ďalej **JURÍČKOVÁ a kol. (2006)** píše, že prostredím je všetko, čo obklopuje daný systém: podnikateľským prostredím je teda všetko, čo obklopuje podnik. Podnikateľské prostredie zastrešuje tak hospodárske, politické, inštitucionálne, právne, technologické, etické a kultúrne podmienky, v ktorých sa realizuje podnikateľský proces, t.j. proces formovania podnikov, ako aj realizácia ich podnikateľských aktivít.

Podnikateľské prostredie možno analyzovať na troch úrovniach:

- **makroprostredie** zahŕňa celkové vonkajšie vplyvy, ktoré môžu mať vplyv na podnik;

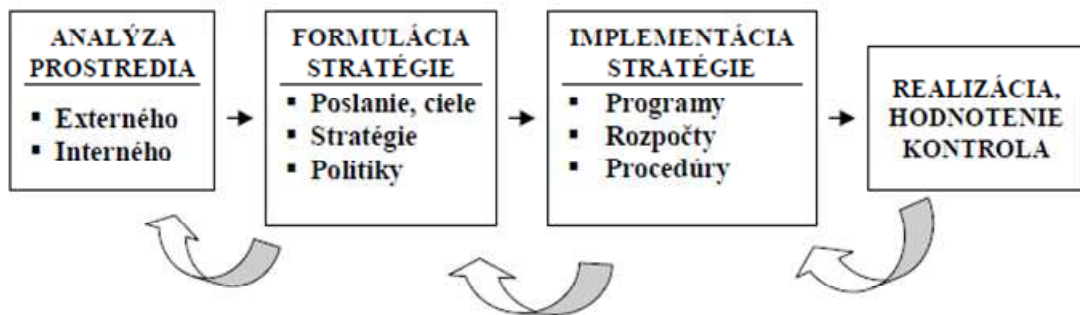
- **mikroprostredie** zahŕňa firmy a jednotlivcov, s ktorými je organizácia v interakcii (a ktoré priamo ovplyvňujú aktivity podniku);
- **vnútorné prostredie** zahŕňa procesy vnútri podniku.

MALEJČÍK (2008) tvrdí, že súčasťou analýz vo fáze zakladania a vzniku podniku je vypracovanie podnikateľského zámeru a zakladateľského rozpočtu.

Podnikateľský zámer je zjednodušená stratégia podniku. Je to dokument, ktorý zdôvodňuje potrebu založenia, či ďalšieho rozvoja podniku. Vyjadruje základné rozvojové smery, očakávané dôsledky pre podnik a jeho okolie, zachytáva základné rozvojové trendy a dynamizujúce procesy v podnikaní.

Podnikateľský zámer pre vytvorenie imidžu podniku slúži ako propagačný dokument pre verejnosť, pre získavanie nového personálu, zákazníkov.

MÍKA (2006) modelovo znázorňuje strategický manažment ako postupný proces – analýza prostredia, formulácia stratégie a jej implementácia do činnosti jednotlivých zložiek organizácie. (Obr. 1.)



Obr. 1. Proces strategického manažmentu

Zdroj: Míka (2006)

MURGAŠ (2009) strategické plánovanie sa zaoberá s tým, ako prispôbiť podnik vonkajšiemu prostrediu, ako využiť zdroje pre dané príležitosti a ako sa brániť pred hrozbami.

Ďalej medzi **strategické faktory úspechu** podnikania zaraďuje:

- atraktivitu trhu (veľkosť, rast alebo pokles, dopyt a ponuka)
- konkurenčnú pozíciu, postavenie (podiel na trhu)
- investičné príležitosti (inovácie, kapacity produktivita)

-
- nákladovú pozíciu
 - podnikové kritériá (veľkosť podniku, podniková kultúra, riadenie, diverzifikácia a iné)

Proces strategického plánovania:

1. strategické ciele
2. skúmanie prostredia podniku – swot analýza
3. externé prostredie (hrozby, príležitosti)
4. interné prostredie (silné stránky, slabé stránky)
5. stratégie – ako sa dopracovať k cieľom v danom prostredí
6. implementácia a kontrola

1.2 Externé a interné podnikateľské prostredie

1.2.1 Externé podnikateľské prostredie

SEDLÁK (2007) uvádza, že hlavnou úlohou skúmania a analýzy externého prostredia je odкрыť strategické príležitosti a hrozby, ktoré z neho vyplývajú.

Externé prostredie podnikov sa člení na dva druhy, ktoré predstavujú dva vzájomne súvisiace stupne. Sú to:

1. bezprostredné alebo odvetvové prostredie podniku
2. makroprostredie podniku

Odvetvové prostredie tvoria prvky, ktoré priamo vplývajú na činnosť podniku. Sú to konkurenti, zákazníci, dodávatelia.

Na zabezpečenie dobrého výsledku pri skúmaní prostredia je potrebné predovšetkým porozumieť silám, ktoré formujú konkurenciu. Úlohou analýzy odvetvového prostredia je identifikovať konkurenčné sily a na ich základe odкрыť príležitosti a hrozby, s ktorými sa podnik môže stretnúť.

Hlavnou technikou používanou na analýzu konkurencie v odvetví je Porterov model piatich síl. Model sa sústreďuje na týchto 5 síl vytvárajúcich konkurenciu v odvetví:

1. riziko (pravdepodobnosť) – potenciálni konkurenti v odvetví,
2. miera (rozsah) – existujúce firmy odvetvia,
3. sila zákazníkov (kupujúcich)

-
4. sila dodávateľov
 5. možnosť substitúcie výrobkov

Makroprostredie je externým prostredím všetkých odvetví a podnikov. Pôsobí na ne rovnako, hoci jeho dôsledky sa môžu prejavovať v jednotlivých podnikoch rozdielne. Mnohé faktory makroprostredia sa neprestajne menia, vplyvom čoho vznikajú nové príležitosti a hrozby.

Medzi dôležité komponenty, resp. **prvky makroprostredia** patria:

makroekonomické prostredie, politické a právne prostredie, vedecko – technické prostredie, sociálne prostredie, demografické prostredie, ekologické prostredie, medzinárodné prostredie.

(Analýza externého prostredia podniku, 2010) Vonkajšie prostredie, v ktorom sa podnik nachádza sa skladá z 2 sfér:

1. **makroprostredie** (pozostáva z ekonomickej, sociálnej, technickej, demografickej, právnej, politickej a ekologickej sekcie)
2. **odvetvové prostredie** (obsahuje činitele, ktoré priamo ovplyvňujú postavenie podniku a to: konkurencné podniky , zákazníci, dodávatelia a ďalšie faktory).

Analýza makroprostredia

- prostredie, v ktorom sa nachádzajú všetky podnikateľské subjekty nezávisle od konkrétneho odvetvia alebo druhu podnikania, pričom sa nachádzajú pod tlakom síl, ktoré nedokážu ovplyvniť. Patrí sem:

- ekonomické prostredie (druh hospodárskeho mechanizmu, hospodárska politika, základné makroekonomické ukazovatele,...)
- technické (stav rozvoja vedy a techniky, výskumno-vývojová základňa, nové technológie,...)
- sociálne (spoločenské usporiadanie, sociálne skupiny, zaužívané kultúrne, etické a iné normy, sociálne problémy)
- demografické (počet, štruktúra a mobilita populácie, pracovná kvalifikácia)

-
- politické a právne (politická situácia, hospodárska politika vlády, zákonné normy a ich uplatňovanie)
 - ekologické.

Analýza odvetvového prostredia

Patria sem:

- potenciálni konkurenti (podniky, ktoré nepôsobia v príslušnom odvetví, sú však schopné vstúpiť do odvetvia a konkurovať)
- vyjednávacía sila zákazníkov (zákazníci zväčša požadujú nižšie ceny a vyššiu kvalitu)
- vyjednávacía sila dodávateľov (tlaky dodávateľov dodávať materiál za vyššie ceny – hrozba ak je nižšia kvalita)
- substitúty – výrobky alebo služby, ktoré môžu nahradiť pôvodný výrobok alebo službu, uspokojiť podobnú potrebu (čím je cena substitútov nižšia a jeho kvalita vyššia, tým vážnejšie sú hrozbou)

Podľa **POLÁKA (2003)** sa analýza konkurencie týka nielen vonkajších javov a schopností, ale aj vnútornej podstaty podniku. Na konkurenciu sa musí každý podnik dobre pripraviť tým, že správne pochopí princípy fungovania konkurencie a bude správne a včas na ne reagovať jednou z možností.

MAJDÚCHOVÁ - NEUMANNOVÁ (2004) píše, že konkurencia ohraničuje potenciál zisku. Pôsobenie konkurencie má na podnik pozitívny, ale aj negatívny vplyv. Pozitívny vplyv spočíva vo zvyšovaní kvality a technických parametrov výrobkov podniku, minimálne na úroveň konkurencie. Negatívne pôsobenie konkurencie spočíva v nepísanom určení hornej hranice ceny výrobkov a tým obmedzenia priestoru pre pohyb cien výrobkov. Malé a kapitálovo slabšie podniky sú postupne vytlačené z trhu.

JURÍČKOVÁ (2006) definuje makroprostredie, ako prostredie ktoré zahŕňa jednak aktuálny stav ekonomiky, ako aj vplyvy jednotlivých komponentov (napr. ekonomické, právne či inštitucionálne). Základným komponentom je ekonomické prostredie. Pre

väčšinu podnikov, a osobne pre malé a stredné podniky je väžnym problémom nedostatok financií.

MAJTÁN (2003) externá analýza slüži na identifikovanie strategických hrozieb a príležitostí v odvetvovom prostredí a v širšom národohospodárskom a globálnom rozsahu.

Proces analýzy vonkajšieho prostredia sa skladá z týchto krokov:

- 1. Všeobecná charakteristika prostredia** - zaoberá sa stanovením miery zložitosti a dynamiky prostredia. Dynamické a zložitú prostredie s'äžuje orientáciu podniku nielen v prítomnosti, ale najmä v budúcnosti.
- 2. Skúmanie vplyvu externých trendov** – najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce vývoj širokého okolia podniku sú obsiahnuté napr. v analýze *PEST* na obr. 1.
- 3. Odvetvová analýza** – jej podstatnou súčasťou je skúmanie štruktúry odvetvia a povahy a intenzity konkurenčných síl.
- 4. Identifikovanie konkurenčnej pozície** – odvetvie sa člení na strategické skupiny podnikov, ktoré vykazujú vyššiu mieru podobnosti a na trhové segmenty. Skúma sa pozícia podniku v niektorej zo skupín a prítomnosť podniku v jednom alebo viacerých segmentoch.
- 5. Klasifikácia výsledkov** - Výsledky externej analýzy sa rozčlenia na hrozby a príležitosti, ktoré sa zoradia podľa veľkosti svojho vplyvu a stanoví sa aj ich pravdepodobný vývoj v budúcnosti.

Ekonomické faktory	Politicko –právne faktory
<ul style="list-style-type: none"> • trendy vývoja hospodárskeho rastu • vývoj úrokových mier • vývoj menových kurzov • miera inflácie • miera nezamestnanosti • hospodárske cykly • daňové zaťaženie • prístupnosť a cena energií 	<ul style="list-style-type: none"> • stabilita vlády • stabilita zákonov • sociálna politika • regulačné opatrenia • ekologické zákonodarstvo • ochrana hospodárskej súťaže • medzinárodná politická situácia
Sociálno – kultúrne faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • demografický vývoj • vývoj životnej úrovne • trendy životného štýlu • mobilita obyvateľstva • vzdelanosť obyvateľstva • pracovné schopnosti a návyky 	<ul style="list-style-type: none"> • trendy v základnom a aplikovanom výskume • množstvo a dynamika technologických zmien • rýchlosť zastarávania technológií • štátne výdavky na vedu a výskum • vládna podpora výskumu a vývoja

Obr. 2 Analýza PEST

Zdroj: Majtán (2003)

1.2.2 Interné podnikateľské prostredie

PAPULA (1995) uvádza, že schopnosť podniku dosiahnuť požadovanú úroveň môže byť ohrozovaná, alebo podporovaná jeho okolím. Často však rozdiel medzi hrozbou a príležitosťou nespočíva len v samotných vonkajších trendoch. Naopak rozdiel závisí od zdrojov, ktoré podnik musí zaobstarať, keď chce obstáť v danom prostredí.

Interná analýza podniku pre strategické účely má päť častí:

1. Hodnotenie jestvujúcej stratégie a jej súladu s očakávaným odvetvovým a konkurenčným prostredím.
2. SWOT analýza – hodnotenie vnútorných silných a slabých stránok podniku, trhových príležitostí a vonkajších hrozieb, ktorým musí čeliť.
3. Hodnotenie nákladovej pozície podniku vo vzťahu ku konkurentom.
4. Hodnotenie konkurenčnej pozície podniku.
5. Identifikovanie strategických problémov.

KRETTNER a kol. (2008) píše, že identifikácia rizík a príležitostí sa uskutočňuje najefektívnejšie pomocou SWOT analýzy, t. j. zisťujú sa slabé a silné stránky podniku, príležitosti a ohrozenia, ktoré sa môžu vyskytnúť a pôsobiť na podnikateľskú činnosť podniku.

Silné stránky podniku sú tie aktivity, resp. faktory, v ktorých podnik dominuje v porovnaní s konkurenciou. Môžu byť nimi dobrý imidž podniku, nízka cena, vysoká kvalita výrobkov, dobrý servis, široká sieť predaja atď.

Za **slabé stránky** podniku sa označujú tie, v ktorých je podnik horší ako konkurencia. Môže ísť napr. o nízku kvalitu výrobkov, vysokú cenu, zlý imidž, nedostatočný servis a pod.

Príležitosťami sa nazývajú aktivity a činitele, ktoré vytvárajú predpoklady pre pozitívny rozvoj trhu. Môže to byť veľké spotrebiteľské zázemie, spoločný podnik, nové investície atď.

Ohrozenia predstavujú také faktory, ktoré znamenajú pre podnik zhoršenie podnikateľských možností. Je to napríklad konkurencia zahraničné podniky a pod.

SEDLÁK (2007), ak má byť stratégia úspešná, treba ju nielen zladiť s podmienkami externého prostredia a využiť na to výhody daných a predpokladaných príležitostí a minimalizovať pôsobenie hlavných hrozieb, ale zároveň musí založiť sledovanie trhových príležitostí na kľúčových interných silách, pričom požiadavky na zdroje a spôsobilosť podniku musia byť realistické. Pomocou internej analýzy sa zisťujú strategicky dôležité silné a slabé stránky, na ktorých podnik zakladá stratégiu.

Interná analýza je náročná, ale nevyhnutná. Jej cieľ sa zabezpečuje:

1. určením kľúčových interných faktorov
2. ich hodnotením.

Hodnotenie strategických interných faktorov: interná analýza, ktorá sa zakladá na dlhom zozname zdrojov a spôsobilostí, je ešte málo nápomocná formulovaniu stratégie. Musí sa pri nej určiť a hodnotiť obmedzený počet silných a slabých stránok, ktoré sa týkajú príležitostí podniku v súčasnom a budúcom konkurenčnom prostredí.

Poznáme štyri základné kroky (postupy) ako hodnotiť kľúčové interné faktory a hodnotovotvorné činnosti. Sú to:

1. porovnanie s minulou výkonnosťou podniku,
2. hodnotenie štádia vývoja výrobku a trhu,
3. porovnanie s konkurentmi,
4. porovnanie s kľúčovými faktormi príslušného odvetvia.

Na určenie silnej a slabej stránky podniku je veľmi dôležité porovnanie stavu s terajšími, ale aj s potenciálnymi konkurentmi.

MÍKA (2006) tvrdí, že interné prostredie organizácie tvorí vnútorné podmienky organizácie, v ktorých dochádza k transformácii zdrojov, v ktorých manažéri vykonávajú svoju činnosť.

Môžeme ho členiť podľa rôznych kritérií či úrovní, napr.:

- podľa úrovne (hierarchie) manažmentu: vrcholový (top) manažment, stredný (middle) manažment, manažéri prvej línie, supervízori (first line),
- podľa funkčnej (horizontálnej) štruktúry: vývoj, výroba, personalistika, ekonomika, marketing, financie, atď.,
- podľa organizačnej štruktúry: jednotlivé organizačné články (organizačné štruktúry),
- podľa fyzického prostredia: budovy, dielne, iné priestory,
- podľa typov procesov v organizácii: riadiaci systém, výkonný systém, informačný systém, podporné systémy a pod.,
- podľa zamestnávateľských vzťahov: formálne, neformálne a pod.

Jadrom vnútorného prostredia je **kultúra organizácie** (podniková kultúra), t.j. spoločne uznávané (zdieľané, spoločné) hodnoty (shared value), symboly kultúry – vysoké a nízke, štruktúra vzťahov – formálne, neformálne, hlavná kultúra a subkultúry, a pod. Podniková kultúra má podstatný vplyv na úspech či neúspech rôznych podnikateľských zámerov, stratégií a zmien v organizácii.

KAŠŠAY (2006) tvrdí, že taký sociálny útvar, ako je podnik má svoju špecifickú, originálnu a neopakovateľnú kultúru. Formovanie podnikovej kultúry môže byť spontánnym dôsledkom prirodzeného konania zamestnancov, ktoré vyplýva z osobnostných a individuálne odlišných vlastností, ako aj z vonkajších pravidiel a podmienok ovplyvňujúcich prácu a správanie jednotlivcov či pracovných tímov. Podniková kultúra je výsledkom práce vrcholného manažmentu, on jediný ju môže efektívne formulovať aj presadzovať či už bude pozitívna, alebo negatívna.

Podniková kultúra je predovšetkým výsledkom procesu učenia, ktorého základ spočíva vo vzájomnom pôsobení vonkajšieho okolia a vnútornej koordinácie.

VYSEKALOVÁ - MIKEŠ (2009) uvádzajú, že firemná kultúra vyjadruje určitý charakter firmy, celkovú atmosféru, ovzdušie, vnútorný život ovplyvňujúci myslenie a chovanie spolupracovníkov firmy. Je nutné tiež vychádzať z toho, že kultúra firmy je kvalitatívna veličina, ktorú je zložité kvantifikovať, či merať, ale možno ju podľa viditeľných prejavov poznať a ďalej s ním pracovať. Firemná kultúra vychádza z hodnôt stanovených v podnikovej filozofii a zahrňuje ciele, štýl chovania, rebríček firemných hodnôt, určité rituály a pod.

MIŽIČKOVÁ – ŠAJBIDOROVÁ - UBREŽIOVÁ (2007) píšú, že faktory úspechu, ktoré prevládali v doterajšom systéme riadenia treba doplniť o „citom vnímané“ faktory úspechu, t. j. o faktory organizačnej kultúry.

Na **organizačnú (podnikovú) kultúru** uvádzajú niekoľko definícií:

- podniková kultúra je súhrn predstáv, prístupov a hodnôt v organizácii všeobecne zdieľaných a relatívne dlhodobo udržiavaných.
- podniková kultúra je vzorec základných a rozhodujúcich predstáv, ktoré určitá skupina našla či vytvorila, odkryla a rozvinula, v rámci ktorých sa naučila zvládať problémy vonkajšej adaptácie a vnútornej integrácie a ktoré sa tak osvedčili, že sa chápu ako všeobecne platné.

Úrovne organizačnej kultúry

Organizačná kultúra sa vždy skladá z troch hierarchicky nad sebou usporiadaných rovín:

-
- **základné životné predstavy, hodnoty a postoje zamestnancov** – sú u každého člena organizácie iné, individuálne odlišné a vyplývajú z veku, doterajších pracovných a životných skúseností, odborného zamerania a dosiahnutého stupňa vzdelania.
 - **pravidlá pracovného a sociálneho jednania** – môžu vznikajú na jednej strane spontánne ako neformálne sociálne normy alebo úplne zámerne, cieľavedome ako viac či menej presné charakteristiky pracovných pozícií a rolí.
 - **symbolicky**, teda v skratke vyjadrené podnikové ciele a základné ciele podnikovej kultúry.

VYSEKALOVÁ – MIKEŠ (2009) zdôrazňujú imidž firmy, ako obraz firmy, ako sa javí z vonka, ako vníma firmu verejnosť, a to ako vnútorná (zamestnanci), tak vonkajšia (zákazníci, investori, dodávatelia atď.). Firemná identita je chápaná ako prostriedok, ktorý ovplyvňuje imidž firmy. Firemná identita znamená, aká je firma, alebo akou firmou chce byť, zatiaľ čo imidž je verejným obrazom tejto identity.

Imidž podniku **MALEJČÍK (2008)** definuje, ako súhrn pozitívnych a negatívnych predstáv, ktoré má podnik vo verejnosti. Ide tu o názory a postoje, ktoré sa o podniku vytvárajú. Je to symbolický obraz výrobcu vo vedomí spotrebiteľa, obraz podniku ako obchodného partnera, predstava o podniku, ktorá sa vytvára u jeho zamestnancov a vo finančných kruhoch. Imidž podniku sa nevytvára len na základe podnikateľského zámeru. Vytvára sa komplexom aktivít, zahrnutých pod pojmom public relations (napr. reklama, veľkorysé záruky za tovar, služby verejnosti a ďalšie). Pozitívny imidž je prostriedkom, ktorý podniku pomáha dosahovať a udržiavať výhodnú trhovú pozíciu, získavať úvery, nových pracovníkov a pod.

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom práce je analyzovanie vnútorného a vonkajšieho prostredia vo vybranom podnikateľskom subjekte, ktorým je reštaurácia McDonald's, konkrétne prevádzka spoločnosti v nákupno zábavnom centre Galérie Mlyny v Nitre. Nákupné centrum tvorí moderný vstup do mesta a vďaka jej polohe a ľahkej dostupnosti je prirodzene vyhľadávaným centrom nákupov a oddychu. Prevádzka McDonald's je umiestnená na prízemí, čím zákazníci majú rýchlejší prístup, nakoľko ostatné prevádzky rýchleho občerstvenia sa nachádzajú na 2. poschodí.

Prvým čiastkovým cieľom je analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia podniku. Vo vnútornom prostredí podniku sme sa zamerali hlavne na podnikovú kultúru a zamestnancov podniku. V analýze vonkajšieho prostredia sme najskôr charakterizovali makroprostredie podniku, a potom v odvetvovom prostredí sme priblížili konkurenciu v odvetví, ktorá sa stále rozširuje, dodávateľov spoločnosti, zákazníkov a možnosť substitúcie výrobkov.

Druhým čiastkovým cieľom je na základe získaných teoretických poznatkov a analýzy podnikateľského prostredia firmy McDonald's, zostaviť SWOT analýzu, ktorá slúži k efektívnejšiemu zhodnoteniu prostredia podniku McDonald's.

3 Metodika práce

Pre analýzu podnikateľského prostredia vo vybranom podniku bolo potrebné najskôr preštudovať odbornú literatúru tejto problematiky. Podnikateľské prostredie patrí v každom podniku medzi základné faktory fungovania.

3.1 Postup písania práce

Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky, ktorý je prvou časťou práce obsahuje teoretické poznatky, a názory viacerých autorov o podnikateľskom prostredí.

Pre pochopenie danej problematiky je nevyhnutné charakterizovať externé a interné prostredie podniku.

V druhej časti práce sme danú problematiku previedli na vybraný podnik, ktorým je reštaurácia McDonald's, a zhodnotili sme jednotlivé faktory externého a interného prostredia podniku. Na konkrétnu charakteristiku prostredia sme vybrali prevádzku v nákupno zábavnom centre Galéria Mlyny.

3.2 Metódy písania práce

Prvým krokom bola analýza externého prostredia podniku, kde sme sa zamerali na dodávateľov McDonald's, a skonštatovali sme, že väčšinou firma spolupracuje so zahraničnými dodávateľmi. Ďalej sme sa oboznámili s obchodnými podmienkami McDonald's a zistili sme, že spoločnosť má vytvorenú určitú politiku, ktorého dodržiavanie vyžaduje od každého dodávateľa. Rýchle občerstvenie sa ešte stále rozrástá, to platí aj pre Galériu Mlyny, kde má prevádzku naša spoločnosť a takisto tu môžeme nájsť ďalšie prevádzky „fastfoodov“, ktoré tým pádom zaraďujeme medzi konkurenciu. Avšak McDonald's so svojím silným postavením na trhu a pestrou ponukou produktov bude stále patriť medzi popredné podniky takéhoto typu. Taktiež v internej analýze podnikateľského prostredia sme si priblížili podnikovú kultúru spoločnosti, nakoľko vybraná firma patrí medzi tie, ktoré kladú väčší dôraz na tento

faktor prostredia podniku a to v podobe reklamy, loga firmy, a v neposlednom rade uniforiem zamestnancov. Ďalej sme sa zamerali na zamestnancov podniku a spôsobu ich odmeňovania a hodnotenia. Pri zhodnotení podnikateľského prostredia vychádzame z internetového portálu spoločnosti, kde sme získali mnohé informácie týkajúce sa podnikateľského prostredia.

Z uvedenej analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia sme tak zostavili SWOT analýzu, kde sme uviedli silné stránky podniku (ľahký prístup k prevádzke, možnosť parkovania atď.), slabé stránky (prevádzka nedisponuje s možnosťou McDrive), ako aj príležitosti (rozširovanie priestorov) a ohrozenia (možné opatrenia proti zdraviu škodlivým jedlám).

3.3 Materiáli pri písaní práce

Základným materiálom pre analýzu prostredia podniku bolo využitie internetovej stránky www.mcdonalds.sk, kde sme získali všetky potrebné informácie o podniku, o dodávateľoch, zamestnancoch.

Konkurenciu sme zistili na základe internetovej stránky Galérie Mlyny www.mlyny-nitra.sk.

Podnikovú kultúru podniku sme vedeli opísať na základe pozorovania zamestnancov a prostredia danej prevádzky.

4 VÝSLEDKY PRÁCE

4.1 Charakteristika a história vybranej spoločnosti

Prvá reštaurácia McDonald's na Slovensku bola otvorená v októbri 1995 v Banskej Bystrici. Odvtedy sa sieť reštaurácií McDonald's na Slovensku stále rozrastá, dnes pozostáva zo 16 prevádzok.

Reštaurácie McDonald's na Slovensku sú súčasťou rozsiahlej rodiny viac ako 30 000 (údaj k 31. júlu 2002) podobných zariadení McDonald's v 121 krajinách celého sveta. Okolo 46 miliónov zákazníkov denne je obslužených v reštauráciach McDonald's.

Značka McDonald's dnes patrí medzi najúspešnejšie značky na svete. Jej príbeh sa začal v roku 1948 v reštaurácii bratov Maca a Dicka McDonaldovcov v meste San Bernardino v Kalifornii (USA). Bratia znížili ponuku výrobkov, znížili ceny a zosystematizovali prácu v kuchyni, čím dokázali za menej času obslužiť viacej zákazníkov.

Firma McDonald's, ako ju poznáme dnes, bola založená o čosi neskôr - v roku 1954 - pánom Ray Krocom. Podpísal kontrakt s bratmi McDonaldovcami, ktorý mu dovolil používať systém ich predaja a firemné meno. O rok neskôr otvoril prvú reštauráciu McDonald's v meste Des Plaines v štáte Illinois (USA).

V roku 1967 McDonald's opustil územie severoamerického kontinentu, aby sa po USA a Kanade rozšíril aj do ostatných končín sveta. V apríli 1988 McDonald's vstúpil do "východného bloku" a otvára svoje prvé prevádzky v Maďarsku a Juhoslávii. McDonald's otvoril vo Viedni svoju kanceláriu pre strednú a východnú Európu v septembri 1991. Odvtedy táto kancelária úspešne koordinuje otvorenie nových reštaurácií v krajinách strednej Európy - v Bulharsku, Českej republike, Estónsku, Lotyšsku, Poľsku, Rumunsku, Slovensku a v Slovinsku.

McDonald's je úspešná spoločnosť vďaka prepracovanému systému Franchisingu McDonald's. Franchising predstavuje moderný systém predaja výrobkov a služieb. Jedným z dôležitých faktorov úspechu McDonald's vo svete je systém Franchisingu McDonald's.

Franchising McDonald's je založený na dlhodobej zmluvnej spolupráci medzi dvoma nezávislými partnermi: podnikateľ a v úlohe franchisistu a McDonald's v úlohe franchisora.

V súčasnosti sieť reštaurácií McDonald's na Slovensku pozostáva zo 16 prevádzok. Spoločnosť má prevádzky vo všetkých krajských mestách Slovenska. McDonald's Slovakia počas svojho pôsobenia u nás preinvestovala 500 miliónov Sk. V súčasnosti v reštauráciách McDonald's na Slovensku pracuje viac ako 850 zamestnancov. Denne na Slovensku obslúžia viac ako 20 000 zákazníkov.

Počet zákazníkov v 16 slovenských reštauráciách McDonald's sa zvýšil z 9,807 mil. v roku 2006 na 11,114 mil v roku 2007. Tržby McDonald's v roku 2007 tak presiahli hodnotu jednej miliardy a celkovo dosiahli úroveň 1 016 255 000 korún, čo v porovnaní s rokom 2006 predstavuje takmer 21 percentný nárast. V 16 prevádzkach McDonald's pracuje 1076 pracovníkov.

4.2 Zásady podnikania

Podnikanie spoločnosti McDonald's™ je postavené na **štyroch pilieroch**:

- **kvalita**
- **obsluha**
- **čistota**
- **primerané ceny**

a to všetko s jediným cieľom - spokojnosť zákazníka.

Kvalita

Základ kvality produktov McDonald's™ začína pri dôkladnom výbere a uskladnení surovín. Tie sú potom podľa presne vymedzených postupov a úprav pretvárané vo vybranú pochúťku z jedálneho lístka McDonald's™. Všetky spracované výrobky musia prejsť prísnu kontrolou akosti. Kvalitné produkty by nebolo možné dosiahnuť bez spoľahlivého kuchynského vybavenia, ktoré podlieha nepretržitej a dôkladnej údržbe.

Obsluha

Heslom McDonald's™ je "tak trochu iná reštaurácia". Popri spoľahlivej kvalite produktov za primerané, prijateľné ceny a čistom prostredí tu zákazník nájde aj ochotnú a pohotovú obsluhu, pre ktorú sú úsmev a milé slová samozrejmosťou. Pre väčšie pohodlie zákazníkov boli zavedené taktiež reštaurácie McDrive™, v ktorých si vodič môže nakúpiť výrobky McDonald's™ bez vystúpenia z auta. Tento spôsob obsluhy využívajú najmä tí zákazníci, ktorých zamestnanie väčšinou pozostáva zo služobných ciest a preto sa počas jazdy radi osviežia takýmto spôsobom.

Čistota

Reštaurácie McDonald's™ sú plne klimatizované a udržiavané v úplnej čistote. Upratovanie je naplánované a vykonávané nepretržite, teda nielen po zatváraní čase, ale aj počas plnej prevádzky reštaurácie. Udržiavanie hygieny a sanitácia pracovného prostredia patria k samozrejým štandardom všetkých reštaurácií McDonald's™.

Primerané ceny

McDonald's™ za primerané ceny ponúka vysokú kvalitu produktov. Okrem iného, ak si objedná zákazník niektoré z vystavených menu, získa ho za cenu až o 20 % nižšiu než je cena jednotlivých produktov v menu obsiahnutých.

4.3 Analýza externého a interného prostredia vo vybranom podnikateľskom subjekte

4.3.1 Analýza makroprostredia podniku

Demografické prostredie

Demografický vývoj v Slovenskej republike je charakterizovaný postupným spomaľovaním reprodukcie obyvateľstva, čoho výsledkom je zhoršovanie reprodukčných mier a vekového zloženia obyvateľstva. Pokračuje proces starnutia, čoho dôkazom je zvýšenie priemerného veku oboch pohlaví populácie. Slovenská republika sa vývojom svojich demografických ukazovateľov približuje úrovni vyspelých štátov Európskej únie.

Takmer 40 percent občanov si myslí, že ich životná úroveň sa za posledné štyri roky zhoršila. Naopak, lepšiu životnú úroveň za posledné volebné obdobie pociťuje 20 percent obyvateľov. Pre 38,4 percenta ľudí sa životná úroveň nezmenila. Vyplýva to z prieskumu agentúry Polis Slovakia, ktorý uskutočnila telefonicky.

Ekonomické prostredie

Nezamestnanosť je jedným zo základných ukazovateľov charakteristiky ekonomického prostredia podniku. Z porovnania rokov 2008 a 2009 sme zistili, že miera nezamestnanosti bola najvyššia v prvom kvartáli oboch rokov a to 10,5 %. Za rok 2008 bola miera nezamestnanosti 9,6 %, avšak dôsledku finančnej krízy sa to v roku 2009 zvýšilo na 12 %.

Inflácia patrí taktiež medzi dôležité nástroje hodnotenia ekonomického prostredia. Počas roku 2009 bola čistá inflácia najvyššia v januári, kedy to predstavovalo hodnotu 2,8, počas roka sa postupne znižovala a najnižšiu hodnotu dosiahla v októbri (0,4).

Legislatívne prostredie

Dôležitou oblasťou legislatívneho prostredia je ochrana priemyselného vlastníctva. Členstvo SR v Európskej únii sa nijako nedotkne práv k jednotlivým predmetom priemyselného vlastníctva, poskytovaných na základe slovenskej legislatívy alebo na základe medzinárodných zmlúv, ktorými je SR viazaná (napríklad ochranné známky registrované podľa Madridskej dohody).

Prístupom SR do EU začnú na jej území platiť tiež predpisy, ktorými bola zavedená ochrana priemyselného vlastníctva jednotne na celom území Európskej únie (ochranná známka Európskeho spoločenstva - nariadenie Rady ES č. 40/94). To znamená, že účinky už existujúcich ochranných známk a priemyselných vzorov Spoločenstva sa dňom prístupu SR do EU rozšíri na jej územie.

Ekologické prostredie

Slovensko sa nachádza v miernom podnebnom pásme, na rozhraní atlantickej a kontinentálnej časti Európy. Klimatické podmienky Slovenska sú odlišné v nížinách a v pohoriach.

Nížiny sú klimaticky suché a teplé so stabilnejším rázom počasia, pohoria sú vlhšie a chladnejšie s premenlivejším počasím. Najteplejším územím Slovenska je Podunajská nížina, naopak najchladnejším sú Tatry. V Podunajskej nížine prevyšuje priemerná ročná teplota hodnotu 10 °C, v Tatrách klesá pod mínus 3 °C. Najteplejším mesiacom je júl, najchladnejším je január. V letných mesiacoch sa pomerne často vyskytujú tzv. tropické dni, v ktorých teplota ovzdušia presahuje 30 °C a dni s tropickou nocou, kedy teplota vzduchu v noci neklesne pod 20 °C. V zime môže aj na nížinách klesnúť teplomer pod mínus 20 °C.

Sociálne – kultúrne prostredie

Väčšina obyvateľov sú rímsko-katolíckeho vierovyznania (68,9 %); druhou najväčšou skupinou sú bez vyznania (13%), treťou evanjelici a.v. (6,9%), štvrtou grécko-katolíckeho vierovyznania (4,1%), piatou reformovaní (2,0%) a šiestou pravoslávni (0,9).

Najväčší počet študentov na dennej forme štúdia navštevuje spoločenské vedy, je to približne okolo 50 %. V porovnaní s externou formou štúdia sú na prvom mieste takisto spoločenské vedy, avšak vo väčšej miere, okolo 70 %. Druhým najviac navštevovaným študijným odborom sú technické vedy a náuky, je to 25 %. Ďalej nasledujú prírodné vedy, farmaceutické vedy, poľnohospodárske - lesné vedy, vedy o kultúre a umení, vojenské a na poslednom mieste sú bezpečnostné vedy a náuky.

4.3.2 Analýza odvetvového prostredia vo vybranom podnikateľskom subjekte

Reštaurácia McDonald's sa snaží o udržanie trvalého rastu zisku, čo si vyžaduje, aby spoločnosť neustále sledovala očakávania a požiadavky zákazníkov. Reštaurácia si kladie za cieľ predvídať a reagovať očakávania zákazníkov a zamestnancov, preto je dôležitý rast podniku a inovácie produktov.

Firma sa snaží poskytovať svoje služby na vysokej úrovni, čo sa odzrkadľuje na každoročne sa zvyšujúcich tržbách a spokojnosti zákazníkov. Navyše McDonald's získal na trhu rýchleho občerstvenia 35 %-ný podiel. Oblíbenosť stravovacích služieb

je vyvolané tým, že poskytujú občerstvenie bez čakania a tieto jedlá sú dostupné všetkým príjmovým skupinám.

Pri analýze podnikateľského prostredia vo vybranom podniku vychádzame z Porterovho modelu 5 síl, pod ktorým rozumieme potenciálnu konkurenciu, konkurenciu v odvetví, dodávateľov, zákazníkov a substitučné produkty.

4.3.2.1 Konkurencia

Slovenský trh verejného stravovania má ešte stále potenciál rastu, to sa týka aj segmentu rýchleho občerstvenia. S meniacimi sa zvykmi zákazníkov si oblasť rýchleho občerstvenia získava stále väčšiu popularitu, pretože rýchlejšie životné tempo ľudí, má za následok využitie takýchto foriem podnikania. Na druhej strane zo zdravotného hľadiska však nie sú takéto formy stravovania všeobecne uznávané, ale postupom času čoraz viac ľudí je akoby prinútených takýmto reštauráciám, nakoľko sú mnohí ľudia časovo obmedzení.

Aby McDonald's obstál v silnej konkurencii, musí počúvať svojich zákazníkov, reagovať na ich požiadavky a zmeny preferencií. Rovnako musí udržiavať vysoký štandard ponúkaných služieb.

Medzinárodné reťazce rýchleho občerstvenia môžu vďaka dlhoročným skúsenostiam a prepracovaným vnútorným systémom pôsobiť pozitívne na rast kvality služieb verejného stravovania a stimulovať lokálnu konkurenciu. A to platí aj pre McDonald's. Takmer všade, kde spoločnosť podniká, patrí k lídrom na trhu v zavádzaní nových postupov a technológií.

Spoločnosť McDonald's vďaka vysokým štandardom služieb stimuluje aj miestnu konkurenciu a pôsobí pozitívne na zlepšovanie kvality služieb v pohostinstvách. McDonald's tiež spolupracuje s profesnými združeniami na zlepšovaní kvality celého odboru.

V galérii Mlyny v Nitre bola otvorená ďalšia prevádzka McDonald's, v tomto obchodnom dome sa nachádza 7 ďalších konkurenčných fastfoodov.

Na základe podobného poskytovaného sortimentu, sú nasledovné prevádzky rýchleho občerstvenia v Mlyny Nitra, pre firmu najväčšou konkurenciou:

- PAPA CHICKEN
- Don Papa's Kolibka
- Subway

Proti konkurencii sa spoločnosť snaží využívať rôzne faktory, ako napríklad zľavy pri vopred objednaných jedlách, alebo taktiež firma poskytuje zľavy na ISIC kartu, ktorú vlastní študenti vysokých škôl. Ďalším možným prvkom môže byť aj to, že McDonald's sa vždy snaží o uvedenie nových produktov, samozrejme využitím vhodných nástrojov propagácie a reklamy.

4.3.2.2 Dodávatelia

Spoločnosť McDonald's spolupracuje s certifikovanými dodávateľmi, ktorí uplatňujú obchodnú politiku McDonald's, a preto presadzujú rovnakú filozofiu obchodu na trhu. Vo vlastnom záujme systému, McDonald's nevyužíva služby takých partnerov, ktorí nedodržiavajú ich zásady. Zoznam dodávateľov rozčlenených podľa druhu dodávaného tovaru je uvedených v prílohe bakalárskej práce.

Pri hodnotení dodávateľov môžeme oceniť aj to, že dodávateľmi sú nezávislé spoločnosti. Je to veľmi podstatné pri budovaní pevného partnerského vzťahu, pretože tým je ovplyvňovaná povest' a „goodwill“ McDonald's.

Z tohto dôvodu firma McDonald's vytvorila nasledovnú politiku. Zhoda s touto politikou je vyžadovaná od všetkých dodávateľov a za jej plnenie zodpovedajú dodávatelia. Zároveň dodávatelia majú povinnosť uistiť sa, že aj ich subdodávatelia, podieľajúci sa na tvorbe produktu dodávanom spoločnosti McDonald's, súhlasia s touto zamestnaneckou politikou. Porušenie, prípadne nesplnenie zhody s touto politikou, je dostatočným dôvodom pre McDonald's na to, aby si uplatnil právo na ukončení platných dodávateľských vzťahov. Tieto zásady sú uvedené v obchodných podmienkach spoločnosti, ktoré sú k dispozícii každému dodávateľovi pri uzatváraní obchodnej zmluvy.

4.3.2.3 Zákazníci

Zákazníci sú hlavnou zložkou odvetvového prostredia podniku. Preto sa organizácia musí zaoberať požiadavkami a želaniami zákazníkov.

Konečnými spotrebiteľmi sú ľudia zo všetkých vekových kategórií, avšak popularita reštaurácie McDonald's prevláda najmä u mladšej generácie a detí. Spoločnosť tento fakt stále zlepšuje poskytutím rôznych akcií a zliav pre študentov a detí. Vedľa reštaurácie je umiestnená aj kaviareň McCafé, ktorá je súčasťou McDonald's, zákazníci si v tejto kaviarni môžu vybrať zo širokej ponuky kávy.

4.3.2.4 Možnosť substitúcie výrobkov

Existencia značnej substitúcie vytvára podmienky konkurenčnej hrozby. Čím bližšie sú substitučné výrobky, tým je nižšia cena. Ak je malá možnosť substitúcie výrobkov, podnik má príležitosť zvýšiť ceny a dosiahnuť dodatočný zisk.

V našom vybranom podniku, dôsledku stále sa zvyšujúcemu množstvu podobných reštaurácií a to nielen v danom odvetví, ale takisto, z hľadiska umiestnenia v nákupnom centre Mlyny, môžeme zaznamenať rast substitúcie výrobkov.

4.4 Analýza interného prostredia vo vybranom podnikateľskom subjekte

Interné prostredie podniku tvorí vnútorné podmienky organizácie, v ktorých dochádza k transformácii zdrojov, v ktorých manažéri vykonávajú svoju činnosť. Vnútorné prostredie organizácie určuje kvalitu vnútorných procesov. Pri charakteristike vnútorného prostredia podniku sme vychádzali podľa jednotlivých faktorov, ktoré uviedol MÍKA (2006).

4.4.1 Charakteristika podnikovej kultúry vo vybranej firme

Podniková kultúra je dôležitým faktorom vnútornej sily podniku. Je to mnohotvárný a navyše nehmotný fenomén. Jeho jadro tvoria postoje a hodnoty, ktoré vyznávajú a zastávajú všetci alebo prevažná časť zamestnancov. Podniková kultúra

ovplyvňuje zamestnancov vo vnútri podniku i vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu. Tento vplyv sa prejavuje v hodnotách, podnikateľských zásadách, etických normách, podľa ktorých sa správajú vedúci pracovníci a vstúpajú ich svojim podriadeným

Každý podnik má svoju typickú a jedinečnú kultúru, ktorou sa odlišuje od iných podnikov, hoci ju zväčša tvorí súbor napísaných a neformálnych, no rešpektovaných pravidiel.

Reštaurácie McDonald's prechádzajú postupne rekonštrukciou a modernizáciou, pričom základnými požiadavkami sú okrem inovácie reštaurácií ako takých komfort a pohodlie zákazníka a zároveň spokojnosť zamestnancov reštaurácií McDonald's. Rekonštrukcie zahŕňujú predovšetkým podľa typu reštaurácie rozšírenie tzv. lobby, teda priestoru pre zákazníkov, terasy a parkoviska, ďalej úpravy komunikácie McDrive a celkovú rekonštrukciu interiéru, exteriéru, sociálneho zariadenia, zázemia pre zamestnancov a samozrejme inováciu technologického a technického vybavenia s ohľadom na vek reštaurácie.

Moderný design reštaurácií pochádza z dielne Európskeho dizajn štúdia McDonald's za spolupráce s francúzskym štúdiom Archange. Tím dizajnérov vedených Philippom Avanzim vytvoril osem nových variant pre redizajn interiérov a prevzdušnil a rozšíril reštaurácie novými farbami. Tými sú žltá, biela, zelená a farba dreva a kameňa, ktoré evokujú prirodzenosť, ušľachtilosť, šetrnosť k životnému prostrediu a majú veľmi ukludňujúci účinok. I napriek novému modernému vzhľadu interiéru si však reštaurácia zachováva jednoduchosť a elegantnosť a ponúka príjemné posedenie.

Novo zrekonštruované reštaurácie v Bratislave sú napríklad McDonald's typu McDrive Lamač, reštaurácia McDonald's v nákupnom centre Aupark, či reštaurácia McDonald's typu McDrive v nákupnom parku Avion. Mimo hlavné mesto medzi ne patrí reštaurácia McDonald's v obchodnom centre Optima v Košiciach. Dve celkom nové reštaurácie McDonald's boli na Slovensku otvorené len nedávno, a to v obchodnom centre Laugaricio v Trenčíne a v nákupnej galérii Mlyny v Nitre.

Významným prvkom podnikovej kultúry sú uniformy zamestnancov, ktoré sú pre spoločnosť veľmi dôležitou, pretože pracovníci za pultom, nosením týchto uniforiem prezentujú vysokú úroveň reštaurácie. Uniforma pozostáva zo šiltovky s logom McDonald's a vkusnej košeľe bledomodrej a červenej farby, ktorá je prizdobená malou šatkou červenej farby. Dominantnou farbou spoločnosti najmä pri reklame je červená a

žltá, ktoré patria medzi teplé farby, pritom pôsobia výrazne, čím upútajú pozornosť zákazníkov.

Dodávateľom uniforiem je švédská firma KWINTET, ktorá dodáva vysoko kvalitné profesionálne oblečenia pre všetky účely. Firma predáva oblečenie pod známymi značkami ako Fristads, B & C, Kansas, Wenaas, KLM, Adolphe Lafont, Hejco and A-Code.

4.4.2 Charakteristika produktov firmy

Z uvedených informácií o produktoch, ktoré sú v prílohe práci, môžeme skonštatovať, že spoločnosť má širokú škálu produktov a to nielen z oblasti hamburgerov, ale taktiež zákazník si môže vybrať z aktuálnych špecialít, medzi ktoré teraz patria tortilla plnená s vypráženým alebo grilovaným kuracím mäsom a šalátom. Ďalej McDonald's má pestrú ponuku dezertov, ktoré sú veľmi chutné a myslím si, že veľa detí s radosťou vychutnáva tieto skvelé produkty, ako muffin, donut a zmrzliny najmä v letnom období.

Firma McDonald's uvádza informácie o výživných hodnotách na obale, tam kde je to možné. Avšak niektoré obaly nie je možné tam použiť, kde sa využívajú pre podávanie niekoľkých rôznych položiek menu alebo jedál s niekoľkými ochucovacími prípravkami. Informácie o výživných hodnotách uvedené na obaloch platia pre ženu vo veku medzi 20 a 30 rokmi s nízkou úrovňou fyzickej aktivity.

4.4.3 Zamestnanci

Čím viac obetavých zamestnancov bude spoločnosť McDonald's mať, tým kvalitnejšie služby bude poskytovať svojim zákazníkom.

Spoločnosť McDonald's zamestnáva v Českej republike a na Slovensku viac než 3700 zamestnancov. To je nielen značný počet, ale predovšetkým značná zodpovednosť.

Pre spoločnosť McDonald's je ideálnym kandidátom ten, kto má chuť pracovať nielen za seba, ale predovšetkým za celý team. Kto rád rozdáva radosť a chce odovzdávať skúsenosti ostatným a pritom má záujem neustále sa vzdelávať.

V snahe poskytnúť potenciálnym zamestnancom maximum informácií o možnostiach pracovného uplatnenia v McDonald's sú v spolupráci s radom odborných, stredných i vysokých škôl organizované najrôznejšie akcie, ako prezentácia spoločnosti či poskytovanie odborného tréningu študentom. Pre študentov poskytuje McDonald's tiež štipendijné programy.

Pre mnohých je práca v McDonald's vlastne vôbec prvou praktickou skúsenosťou, na základe ktorej si môžu formovať svoje názory, postoje i hodnotový systém. Spoločnosť McDonald's si plne uvedomuje a veľmi úzko komunikuje s každým jednotlivým zamestnancom. Ponúka mu množstvo pracovných príležitostí a možnosť postupovať po profesionálnom rebríku, ktorý je obmedzený iba jeho schopnosťami.

4.4.3.1 Systém hodnotenia a odmeňovania zamestnancov

Prvé pracovné hodnotenie zamestnanci dostávajú po skončení úvodného tréningu, to je asi po 180 odpracovaných hodinách. Potom, po absolvovaní základného tréningu (približne po 360 odpracovaných hodinách), zamestnanec získava prvé riadne pracovné hodnotenie. V tomto hodnotení sú zhrnuté prednosti zamestnanca aj oblasti, ktoré by mal zvládnuť a taktiež ciele na nasledujúce obdobie. Na základe výsledku pracovného hodnotenia, nasleduje úprava ohodnotenia zamestnanca.

Pracovné hodnotenie sa potom minimálne raz za 6 mesiacov opakuje a na základe jeho výsledku získava zamestnanec nárok na úpravu mzdy/odmeny za prácu či možný pracovný postup.

Mzdový predpis na všetky pozície je vypracovávaný na základe aktuálneho ekonomického vývoja, miery inflácie, situácie na trhu práce a predovšetkým s ohľadom na finančnú motiváciu zamestnancov.

Cieľom spoločnosti nie je, aby zamestnanec dostával „len“ zaslúžené ohodnotenie. Okrem toho spoločnosť chce dať každému zamestnancovi aj niečo navyše a to v podobe darčiekov, zamestnaneckých výhod a rôznych firemných akcií.

4.5 SWOT analýza vybranej prevádzky

Pri zostavení SWOT analýzy sme vychádzali zo základnej definície podľa Krettera a tieto poznatky sme aplikovali na našu vybranú prevádzku, ktorá je v nákupno zábavnom centre Mlyny v Nitre.

Silné stránky

- ľahký prístup k prevádzke, ktorá je umiestnená na prízemí galérie,
- možnosť využitia parkoviska galérie, priamo v blízkosti prevádzky,
- využívanie moderných technológií na podporu reklamy,
- poskytovanie akcií pre študentov vysokých škôl,
- vysoká popularita obchodnej značky.

Slabé stránky

- zo zdravotného hľadiska produkty McDonald's nepatria medzi zdravé jedlá,
- prevádzka nemá dostatok priestorov, nakoľko je spojená s kaviarňou McCafé, najmä počas obedňajších hodín,
- vybraná prevádzka nedisponuje s možnosťou McDrive, ktorý je určený pre vodičov, pričom táto služba je pre spoločnosť charakteristická.

Príležitosti

- väčšie spotrebiteľské zázemie – priamo v centre,
- rozširovanie priestorov,
- začlenenie zdravších jedál do ponuky spoločnosti a to v podobe ovocia a zeleniny,
- doplnenie prevádzky o malý kútik pre deti.

Ohrozenia

- zvyšujúca sa konkurencia v nákupnom centre,
- otvorenie podobnej prevádzky v blízkosti nášho vybraného podniku,
- v prípade nižších cien za produkty u konkurencie, môžu nastať finančné problémy,
- možné námietky určitých skupín proti zdraviu škodlivým jedlám.

Záver

Každý podnik, ktorý chce byť úspešný a chce dobre obstať v konkurenčnom prostredí, musí mať vopred vymedzený cieľ, resp. viacej cieľov. Správna voľba a určenie podnikových cieľov je jedným z prvých predpokladov úspešného podnikania. K určeniu podnikových cieľov však musíme poznať vonkajšie a vnútorné faktory podnikateľského prostredia.

Podnikateľské prostredie môžeme charakterizovať, ako všetko, čo leží za hranicami systému a čomu sa systém musí prispôbiť, aby bolo dosiahnuté prežitie podniku. Pod faktormi vonkajšieho prostredia podniku rozumieme tie faktory, ktoré pôsobia mimo podnik a sú odrazom pôsobenia okolia podniku. Prezentujú ich externé záujmové skupiny, najmä dodávatelia, konkurencia a zákazníci.

Vnútorné faktory podnikateľského prostredia odrážajú vnútorné charakteristiky podniku a to, podniková kultúra a zamestnanci.

Predmetom analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia bola reštaurácia McDonald's, konkrétne v nákupnom centre Mlyny v Nitre. Spoločnosť má dlhoročnú históriu, čím stále rozvíja svoje postavenie na trhu rýchleho občerstvenia. Najmä pre mladých a detí je firma veľmi populárna, a obľubou ju navštevujú nielen tieto vekové kategórie, ale každý, kto má chuť osviežiť sa.

Z analýzy vonkajšieho prostredia sme zistili, že McDonald's spolupracuje najmä so zahraničnými dodávateľmi, ktorí však musia dodržiavať prísnu obchodnú politiku firmy. Ďalej sme sa dopracovali k tomu, že čoraz väčšej miere sa objavuje konkurencia v odvetví rýchleho občerstvenia, avšak, náš podnik vďaka svojmu silnému postaveniu, sa stále snaží vyhýbať tejto konkurencii, napr. rôznymi inováciami produktov.

Pri zhodnotení vnútorného prostredia sme pozitívne zhodnotili podnikovú kultúru podniku, ktorá patrí medzi základné faktory tohto prostredia. Firma kladie veľký dôraz na udržanie výbornej podnikovej kultúry a to vo forme uniforiem zamestnancov, príjemného prostredia podniku, loga spoločnosti, atď.

Cieľom našej práce bolo zhodnotenie externého a interného prostredia podniku vo vybranom podnikateľskom subjekte. Z vonkajšieho prostredia sme charakterizovali najprv makroprostredie podniku, do ktorého patrí ekonomické, legislatívne, demografické, sociálne, technické a ekologické prostredie podniku. Ďalej sme bližšie znázornili odvetvové prostredie podniku, ktorým sú dodávatelia, konkurencia, zákazníci a možná substitúcia výrobkov. Z vnútorného prostredia podniku sme sa zamerali hlavne na podnikovú kultúru a zamestnancov podniku.

Návrhy a opatrenia

Na základe skúmania podnikateľského prostredia by som odporúčala tieto návrhy a opatrenia:

1. nakoľko sa prevádzka nachádza na prízemí a z ľahko dostupnej strany nákupného centra, navrhla by som doplnenie služby McDrive, ktorá je charakteristická pre sieť prevádzok,
2. rozšírenie priestorov, pre kaviareň McCafé, ktorá má spoločné priestory s McDonald's pretože počas obedňajších hodín je prevádzka preplnená,
3. zavedenie nových zdravších produktov do ponuky, najmä v podobe ovocia a zeleniny,
4. doplnenie prevádzky o malý kútik pre deti.

Po zavedení týchto opatrení myslím si, že by sme mohli zaznamenať rast nášho vybraného podniku a tým by sa znížilo ohrozenie z hľadiska konkurencie.

Zoznam použitej literatúry

- 1) ALEXY, J. – SIVÁK, R. 2005. *Podniková ekonomika*. Bratislava : Iris, 2005. 234 s. ISBN 80-89018-82-3.
- 2) HRUBEC, J. - VIRČÍKOVÁ, E. a kol. 2009. *Integrovaný manažérsky systém*. Nitra : SPU, 2009. 543 s. ISBN 978-80-552-0231-0.
- 3) JURÍČKOVÁ, V. a kol. 2006. *Podnikateľské prostredie a firemné stratégie*. Bratislava : Ekonomický ústav SAV, 2006. 172 s. ISBN 80-7144-154-6.
- 4) KASSAY, Š. 2006. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Veda, 2006. 671 s. ISBN 80-224-0775-5.
- 5) KRETTNER, A. 2008. *Marketing*. Nitra : Vydavateľstvo SPU v Nitre, 2008. 287 s. ISBN 978-80-552-0134-4.
- 6) MAJDÚCHOVÁ, H., NEUMANNOVÁ, A. 2004. *Podnik a podnikanie*. Bratislava : Sprint, 2004. 240 s. ISBN 80-89085-33-4.
- 7) MAJTÁN, M. a kol. 2003. *Manažment*. Bratislava : Sprint v Nitre, 2003. 429 s. ISBN 80-89085-17-2.
- 8) MALEJČÍK, A. 2008. *Základy manažmentu*. 3 vyd. Nitra : Vydavateľstvo SPU v Nitre, 2008. 162 s. ISBN 978-80-552-0132-0.
- 9) MIŽIČKOVÁ, Ľ. – UBREŽIOVÁ, I. 2007. *Podnikanie malých a stredných podnikov*. Nitra : Vydavateľstvo SPU v Nitre, 2007. 110 s. ISBN 978-80-8069-877-5.

-
- 10) MIŽIČKOVÁ, Ľ. - ŠAJBIDOROVÁ, M. - UBREŽIOVÁ, I. 2007. *Základy manažmentu*. Nitra : Vydavateľstvo SPU v Nitre, 2007. 119 s.
ISBN 978-80-8069-979-6.
- 11) MÍKA, Vladimír T. *Základy manažmentu* [online]. Žilina : Fakulta špeciálneho inžinierstva, ŽU, 2006 [cit. 2010-03-25]. Manažment a prostredie, . Dostupné na internete: <http://fsi.uniza.sk/kkm/files/publikacie/ma/ma_03.pdf>.
ISBN 978-80-88829-78-2.
- 12) MURGAŠ, J.: Firemné plánovanie. Prednášky 2009
- 13) PAPULA, J. a kol. 1995. *Strategický manažment*. Bratislava : Ekonomická univerzita v Edič. stredisku, 1995. 197 s. ISBN 80-225-0680-X.
- 14) POLÁK, M.. 2003. *Manažérska stratégia poľnohospodárskych podnikov na Slovensku*. Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach EU v BA, Typopress 2003. 102 s. ISBN 80-89089-09-7.
- 15) ŘEZÁČ, J. 2009. *Moderní management*. Brno : Computer Press, 2009. 397 s.
ISBN 978-80-251-1959-4.
- 16) SEDLÁK, M. 2007. *Manažment*. 3. vyd. Bratislava : IURA EDITION, 2007. 360 s. ISBN 978-80-8078-133-0.
- 17) VYSEKALOVÁ, J. - MIKEŠ, J. 2009. *Image a firemní identita*. Praha : Grada Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- 18) Euroekonóm. 2004. Analýza externého prostredia podniku. In Euroekonóm [online]. 2004. [cit. 2009.11.26]. Dostupné na internete: <<http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicky-manazment/analyza-externeho-prostredia-podniku/>>
-

19) McDonald's. 2010. Charakteristika spoločnosti. In McDonald's [online]. 2010.

[cit. 2009.12.04.]. Dostupné na internete:

<<http://www.mcdonalds.sk/sk/onas/index.shtml>>

20) Mlyny-Nitra. 2008. Poloha a dostupnosť. In Mlyny-Nitra [online]. 2008. [cit.

2010.02.25.]. Dostupné na internete:

<<http://www.mlyny-nitra.sk/menutop/poloha-a-dostupnost>>

Prílohy

Príloha 1 – Zoznam dodávateľov spoločnosti McDonald's.....	43
Príloha 2 – Informácie o produktoch	45

Príloha 1 – Zoznam dodávateľov spoločnosti McDonald's

Dodávatelia potravín	
Dodávateľ	Produkt
AHB Bakery	pečivo
Coca-Cola	sýtené nápoje a džús pomarančový
Develey	kečup, horčice, omáčky, nakladané uhorky
Eisberg	ľadový šalát, šalátová zmes, čerstvá cibuľa
Espersen	rybie mäso
Farm Frites	hranolčky
Farma Majcichov	mliečne zmesi na shake a zmrzlinu
Gebruder Bagusat GmbH	ovocné vrecúška
Hochland	plátkový syr
Jacobs	káva
Kamo	porciovaný cukor, soľ a čierne korenie
McComplex	ovocné taštičky
Meggle	mlieko, maslo, smotánka do kávy
Mercator - EMBA	sirupy, polevy, horúca čokoláda
Pepsi Americas	ľadový čaj
Pfanner	jablčný džús
Plzeňský Prazdroj	pivo
Pocoloco	tortilly
Pribina	predsmažený syr
Slovatys	zelenina
Walter Rau	fritovací tuk
Zlatá vejce	vajcia

Dodávateľia doplnkov potrebných k prevádzke	
Dodávateľ	Produkt
AL INVEST	obaly zo zmesových fólií
Bartling GmbH WLS	plastové obaly
FHG/SEDA	papierové téglíky a škatuľky
Huhtamaki	plastové príbory
IPI - SEDA	papierové kartóniky
Klaro	prostriedky na upratovanie
Johnson Diversey	čistidlá
Papier Mettler	papierové vrecúška
Piringer	slamky
Plastkon	plastové tácie
SEDA Italy	papierové téglíky a viečka
Schisler France	papierové prebaly
Spektrum	obrúsky, toaletný papier

Dodávateľia uniforiem a služieb	
Dodávateľ	Služba
Česlog	logistické služby
Kwintet	uniformy pre zamestnancov
Wilhelm Weishaupl	manažérske uniformy

Príloha 2 - Informácie o produktoch

1. Sendviče a ostatné

- crispy chicken wrap
- grilled chicke wrap
- hamburger
- cheesburger
- double cheesburger
- Big Mac
- Filet – O – Fish
- McChicken
- Chicken McNuggets
- McCountry
- Royal
- Toast so šunkou a syrom
- Big tasty
- Big tasty bacon
- Chickenburger

2. Šaláty

- chef šalát
- chicken premiere šalát
- záhradný šalát
- ovocné vrecúško

3. Hranolky

4. Dezerty

- mliečny koktail - jahodový, čokoládový, vanilkový
- McFlurry jahoda (dezert s mliečnou zmrzlinou)
- McFlurry lentilky
- McFlurry kit kat

-
- McSundae – jahodový, karamelový čokoládový
 - zmrzlina v kornútku
 - taštička
 - Muffin – čučoriedkový, čokoládový
 - McDonut – vanilkový, čokoládový
 - Fruit & Jogurt

5. Raňajky

- McMuffin - s vajíčkom a syrom, so slaninou
- Bravčový McMuffin Fresh
- Toast so slaninou a syrom

6. Chladené nápoje

- Coca-cola
- Fanta
- Sprite
- Coca- cola light
- Lipton Ice Tea Citron
- Pomarančový džús
- Jablkový džús
- Sódová voda
- Aquarell
- Vittel
- Mlieko
- Plzeňský Prazdroj

7. Teplé nápoje

- Espresso piccolo, classico
- Capuccino
- Ľadová káva
- Café Latte
- Horúca čokoláda
- Čaj