

Projekt zvýšení kvality poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo

Bc. Barbora Šilerová

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora Šilerová**
Osobní číslo: **M18193**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing, specializace Design management**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt zvýšení kvality poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k marketingu služeb a problematice gastronomie.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt zvýšení kvality poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr



Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BAINES, Paul, Chris FILL a Kelly PAGE. *Essentials of marketing*. Oxford: Oxford University Press, c2013, 413 s. ISBN 9780199646500.
BAINES, Paul, Chris FILL, Sara ROSENGREN a Paolo ANTONETTI. *Marketing*. 5th edition. Oxford: Oxford University Press, 2019, 738 s. ISBN 9780198809999.
FIŠERA, Miroslav. *Gastronomie: vybrané kapitoly*. Český Těšín: 2 Theta, 2016, 285 s. ISBN 9788086380780.
KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 9788024735276.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 9788024750378.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 4.6.2020

Jméno a příjmení: BARBORA ŠILEROVÁ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou kvality poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo. Cílem práce je analyzovat úroveň stávajících služeb restauračního zařízení a následně navrhnout projekt, který eliminuje jeho zjištěné nedostatky. Diplomová práce je rozčleněna na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je věnována literární rešerši vztahující se k marketingu služeb, gastronomii, restauračnímu stravování, vybraným marketingovým situačním analýzám a marketingovému výzkumu. Obsahem praktické části je charakteristika restaurace Dobré Hnízdo a následná analýza stávající nabídky služeb prostřednictvím vybraných marketingových analýz a dotazníkového šetření. Na základě provedených analýz a výsledků dotazníkového šetření je v závěru zpracován projekt vedoucí ke zvýšení kvality poskytovaných služeb daného restauračního zařízení. Navržený projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: služby, marketing služeb, gastronomie, restaurace, kvalita

ABSTRACT

This diploma thesis deals with an issue of quality of services provided by the Dobré Hnízdo restaurant. The aim of the thesis is to analyse the quality of current services of the restaurant and to propose a project, which eliminates its shortcomings. The diploma thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is devoted to a literary search related to the general definition of marketing of services, gastronomy, restaurant gastronomy, selected marketing situational analyses and marketing research. The content of the practical part is the characteristic of the Dobré Hnízdo restaurant and the subsequent analysis of the current range of services through selected marketing analyses and questionnaire survey. Based on the performed analyses and the results of the questionnaire survey, a project is proposed for increasing the quality of services provided by the Dobré Hnízdo restaurant. The proposed project is subjected to time, cost and risk analysis.

Keywords: services, marketing of services, gastronomy, restaurant, quality

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph.D. za ochotu, trpělivost a velmi cenné rady při vedení mé diplomové práce.

Mé poděkování také patří paní Magdaléně Šestákové, provozní restaurace Dobré Hnízdo, za skvělou spolupráci a zejména za ochotu poskytnout veškeré informace, potřebné ke zpracování praktické části diplomové práce.

Motto:

„Žádná láska není tak opravdová jako láska k jídlu.“

George Bernard Shaw

OBSAH

ÚVOD	6
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MARKETING SLUŽEB	11
1.1 VYMEZENÍ SLUŽEB	11
1.1.1 Vlastnosti služeb	12
1.1.2 Klasifikace služeb	14
1.2 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB.....	15
1.2.1 Produkt	15
1.2.2 Cena.....	16
1.2.3 Distribuce	16
1.2.4 Marketingová komunikace.....	17
1.2.5 Lidé	19
1.2.6 Procesy	19
1.2.7 Materiální prostředí	20
2 GASTRONOMIE	21
2.1 VÝZNAM A VÝVOJ SPOLEČNÉHO STRAVOVÁNÍ	21
2.1.1 Funkce společného stravování	22
2.1.2 Formy společného stravování	22
2.2 KVALITA SLUŽEB V GASTRONOMII	24
2.2.1 HACCP systém	25
2.3 SOUČASNÉ TRENDY V GASTRONOMII.....	26
3 CHARAKTERISTIKA RESTAURAČNÍHO STRAVOVÁNÍ	28
3.1 KATEGORIZACE RESTAURAČNÍCH ZAŘÍZENÍ	28
3.1.1 Restaurace	28
3.1.2 Bary	29
3.2 KLASIFIKACE RESTAURAČNÍCH ZAŘÍZENÍ.....	30
3.3 NABÍDKA RESTAURAČNÍCH ZAŘÍZENÍ	31
4 VYBRANÉ MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY	32
4.1 PESTE ANALÝZA	32
4.2 ANALÝZA KONKURENCE	33
4.2.1 Benchmarking	34
4.3 STP ANALÝZA	34
4.4 SWOT ANALÝZA	34
5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	36
5.1 ČLENĚNÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUM	36
5.2 TECHNIKY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	37
5.2.1 Dotazování	37
6 SHRUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI	39

II PRAKTICKÁ ČÁST	41
7 PŘEDSTAVENÍ RESTAURACE A PENZIONU DOBRÉ HNÍZDO	42
7.1 SLUŽBY RESTAURACE A PENZIONU DOBRÉ HNÍZDO	43
7.1.1 Stravovací služby	43
7.1.2 Ubytovací služby	44
7.1.3 Doplnkové služby	44
8 ANALÝZA KVALITY POSKYTOVANÝCH SLUŽEB RESTAURACE DOBRÉ HNÍZDO.....	45
8.1 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU RESTAURACE DOBRÉ HNÍZDO.....	45
8.1.1 Produkt	45
8.1.2 Cena.....	46
8.1.3 Distribuce	48
8.1.4 Marketingová komunikace	48
8.1.5 Lidé	50
8.1.6 Procesy	51
8.1.7 Materiální prostředí	52
8.2 STP ANALÝZA	53
8.2.1 Segmentation (segmentace)	54
8.2.2 Targeting (cílení).....	54
8.2.3 Positioning (umístění)	55
8.3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYTÍŽENÍ RESTAURACE DOBRÉ HNÍZDO.....	55
9 VYBRANÉ MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY.....	59
9.1 PESTE ANALÝZA	59
9.1.1 Politicko-právní faktory	59
9.1.2 Ekonomické faktory	60
9.1.3 Sociálně – kulturní faktory	62
9.1.4 Technické a technologické faktory	63
9.1.5 Ekologické faktory	64
9.2 ANALÝZA KONKURENCE RESTAURACE DOBRÉ HNÍZDO	64
9.2.1 Charakteristika vybraných konkurenčních podniků.....	65
9.2.2 Benchmarking restaurace Dobré Hnízdo	67
10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	70
10.1 METODIKA SBĚRU DAT	70
10.2 STRUKTURA RESPONDENTŮ	71
10.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	72
10.4 VERIFIKACE VYBRANÝCH ODPOVĚDÍ A ZÁVĚREČNÁ ZHODNOCENÍ	84
11 SWOT ANALÝZA	87

11.1	SILNÉ STRÁNKY.....	88
11.2	SLABÉ STRÁNKY.....	89
11.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	91
11.4	HROZBY	92
12	SHRNUTÍ POZNATKŮ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	93
13	PROJEKT ZVÝŠENÍ KVALITY SLUŽEB RESTAURACE DOBRÉ HNÍZDO.....	96
13.1	CÍLE PROJEKTU.....	96
13.2	CÍLOVÉ SKUPINY	96
13.3	MĚŘENÍ ÚČINNOSTI PROJEKTU.....	98
13.4	AKČNÍ PLÁNY	98
13.4.1	Akční plán č. 1: Webové stránky	98
13.4.2	Akční plán č. 2: Sociální síť.....	101
13.4.3	Akční plán č. 3: Speciální nabídky – Gelato v Hnízdě	103
13.4.4	Akční plán č. 4: Speciální nabídky – Grilování v Hnízdě.....	105
13.4.5	Akční plán č. 5: Online rezervační systém.....	107
13.4.6	Akční plán č. 6: Mobilní číšník.....	108
13.4.7	Akční plán č. 7: Otevírací doba.....	110
13.4.8	Akční plán č. 8: Corporate identity – stejnokroje	111
13.4.9	Akční plán č. 9: Corporate identity – stolničení	113
13.4.10	Akční plán č. 10: Corporate identity – jídelní/nápojový lístek	114
14	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	115
15	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	119
15.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA – GELATO V HNÍZDĚ.....	121
16	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	124
	ZÁVĚR	128
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	130
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	134
	SEZNAM OBRÁZKŮ	135
	SEZNAM TABULEK.....	136
	SEZNAM GRAFŮ	138
	SEZNAM PŘÍLOH.....	139

ÚVOD

Stravování jako součást gastronomie je již odedávna považováno za prostředek pro uspokojení primárních potřeb hladu a žízně, v nynější době se však stává identitou národů a neodmyslitelnou součástí životního stylu obyvatel.

Se zvyšující se životní úrovní rovněž vzrůstají nároky zákazníků na kvalitu poskytovaných služeb, která se ovšem nepromítá v luxusu, nýbrž v silném gastronomickém zážitku. Aby restaurační klientela dokázala danou službu označit za kvalitní, je pro vedení gastronomických zařízení povinností identifikovat cílový okruh zákazníků a následně prostřednictvím poskytovaných služeb naplňovat jejich očekávání na co nejvyšší úrovni. V současné době lidé zpravidla volí takové gastronomické podniky, které díky nadstandartní nabídce služeb a novým technologiím dokáží zákazníkům poskytnout veškerý komfort spojený s gastronomickými prožitky – od vhodně zpracovaného produktu až po následný servis a jiné doplňkové služby. Tuto formu prožitku mohou představovat např. street food bistra, zážitkové restaurace a mnohé další.

Diplomová práce se zabývá problematikou kvality poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo. Hlavním důvodem zvolení daného tématu je fakt, že restaurace Dobré Hnízdo byla mým dlouholetým zaměstnavatelem. Dané téma bylo vybráno i z důvodu, že je mi oblast gastronomie velice blízká.

Cílem diplomové práce je analyzovat úroveň stávající nabídky služeb restaurace Dobré Hnízdo, vyhodnotit míru spokojenosti s jednotlivými aspekty podniku a následně zpracovat projekt vedoucí k jejich zlepšení. Diplomová práce je rozčleněna do dvou hlavních částí – části teoretické a praktické. Teoretická část je věnována literární rešerši vztahující se k marketingu služeb, gastronomii a restauračnímu stravování. Obsahem následujících kapitol je také vymezení odborných pojmů, týkajících se vybraných marketingových situačních analýz – tzn. PESTE analýza, analýza konkurence, STP analýza či SWOT analýza, a marketingového výzkumu. Závěrem jsou shrnuty teoretické poznatky sloužící jako východisko pro zpracování praktické části diplomové práce.

Praktická část diplomové práce je rozdělena na část analytickou a projektovou. Analytická část je zpočátku věnována představení restaurace a penzionu Dobré Hnízdo a následně analýze kvality poskytovaných služeb dané restaurace. V rámci následujících kapitol je provedena analýza současného vytížení restaurace Dobré Hnízdo, STP analýza, analýza PESTE a analýza konkurence podpořena benchmarkingem. Důležitou součástí je také

marketingový průzkum realizovaný prostřednictvím dotazníkového šetření, na jehož základě je zjištěna míra spokojenosti hostů se stávající nabídkou služeb restaurace Dobré Hnízdo. V závěru analytické části diplomové práce je sestavena analýza SWOT, sumarizující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku.

Na základě výsledků vyplývajících z provedených analýz jsou v závěru diplomové práce zpracovány jednotlivé akční plány, vztahující se k projektu zvýšení kvality poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo. Navržený projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Restaurace Dobré Hnízdo nabízí svým zákazníkům komplexní nabídku služeb, která představuje základní nástroj konkurenceschopnosti každého restauračního zařízení. Otázkou však je, zdali jsou poskytované služby restaurace Dobré Hnízdo dostačující. Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat úroveň stávajících služeb podniku a následně zpracovat projekt vedoucí ke zvýšení kvality poskytovaných služeb daného restauračního zařízení.

Cílem teoretické části diplomové práce bude zpracování literární rešerše sloužící jako teoretické východisko pro praktickou část práce. Literární rešerše bude zaměřena zejména na problematiku marketingu služeb a jejich kvalit. Značná část bude také věnována gastronomii se zaměřením na restaurační stravování a analytickým metodám – PESTE analýza, analýza konkurence, STP analýza, SWOT analýza a marketingový výzkum, které budou pro diplomovou práci stěžejní.

Metody využitě pro zpracování teoretické části jsou tvořeny analýzou českých i zahraničních literárních zdrojů. V souvislosti s analýzou literárních zdrojů je využita metoda abstrakce za účelem poskytnutí informací nezbytných pro porozumění zkoumané problematice.

Cílem analytické části bude provedení analýzy stávající kvality poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo a následné nalezení nedostatků, které je nutné eliminovat. Prostřednictvím marketingového mixu služeb, STP analýzy a analýzy současného stavu vyřízení bude představena samotná restaurace Dobré Hnízdo a vnitřní vlivy, které na ni působí. Nedílnou součástí se taktéž stane analýza vnějšího prostředí neboli PESTE analýza, analýza konkurence podpořena benchmarkingem a marketingový průzkum realizovaný prostřednictvím dotazníkového šetření. Shrnutí analytické části bude uskutečněno pomocí SWOT analýzy, identifikující vnitřní a vnější prostředí restauračního zařízení, tedy silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Ke sběru primárních dat budou v rámci analytické části diplomové práce využity vlastní poznatky autorky práce a polostandardizovaný rozhovor s provozní restaurace Dobré Hnízdo a jejími zaměstnanci. Primární data budou rovněž získána prostřednictvím online dotazníkového šetření, distribuovaného skrze sociální síť Facebook a Instagram. Ke sběru sekundárních dat naopak poslouží volně dostupné informace z oficiálních stránek restaurace Dobré Hnízdo a dalších konkurujících podniků. Po vyhodnocení relevantních informací,

získaných z analytické části práce, bude následně vypracován projekt vedoucí ke zvýšení kvality poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo.

Zahájení projektu bude datováno na 1. 6. 2020. Projekt bude koncipován do jednotlivých akčních plánů, které budou zpracovány na základě primárních a sekundárních cílů projektu. V závěru diplomové práce bude projekt rovněž podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Veškeré poznatky diplomové práce budou předány vedení restaurace Dobré Hnízdo s cílem zvýšení kvality poskytovaných služeb daného restauračního zařízení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING SLUŽEB

Dle autorů Ryglové, Buriana a Vajčnerové (2011, s. 96) je definice marketingu vymezena jako „činnost podniků, jejímž úkolem je uspokojení zájmu kupujících a prodávajících na trhu rentabilním způsobem.“ S narůstající konkurencí a zvyšující se dynamikou trhu se marketing stává hybnou silou jednotlivých organizací a taktéž klíčovým faktorem, na základě kterého se rozhoduje o úspěchu či neúspěchu daného podniku. Podle Karlíčka (2018, s. 19) je považován za jádro každé úspěšné společnosti.

Podstata marketingu služeb spočívá ve snaze o nalezení rovnováhy mezi zájmy spotřebitelů a zvolenou organizací. Aby bylo těchto cílů dosaženo, je pro společnost nutností započít s permanentním zkoumáním trhu, jeho trendů, potřeb zákazníků či nabídky konkurence a její politiky. Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011, s. 102-103) dodávají, že získané poznatky jsou pak využity pro strategické řízení podniku, zejména pro efektivnější sestavení marketingového mixu. Karlíček (2018, s. 21) však ve své knize upozorňuje na skutečnost, že většina manažerů pokládá marketing služeb za oblast, která se primárně koncentruje na získávání nových zákazníků. Jádro marketingových aktivit se ovšem z převážné části zakládá na budování vztahů se stávajícími zákazníky či na budování vztahu zákazníků ke značce.

1.1 Vymezení služeb

V odborné literatuře lze nalézt nepřehledné množství definic, vymezující pojem služeb. Za neužitečnější se pokládá definice od autora Kotlera (2007, s. 710), jež zní: „Služba znázorňuje jakoukoliv aktivitu nebo výhodu, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“

Dle Jakubíkové (2012, s. 70) je „služba snadno napodobitelná, a proto jsou služby oblastí, v nichž dochází k neustálým inovacím.“ Zatímco v předchozích letech byla nabídka určována poptávkou, v současnosti je tomu právě naopak. Dnešní doba je příznačná rozvojem preferencí a chování lidí, který se promítá i do následného vývoje nabídky služeb. Konkrétní příčinu rozvoje služeb lze nalézt zejména v rostoucím životním standardu spotřebitelů, jejich vyšších disponibilních příjmech, rostoucím fondu volného času a rovněž ve vývoji nových technologií (Ryglová, 2009, s. 98).

V současné době však nedochází pouze k rozmachu služeb, ale také k nárůstu konkurenčních podniků, které dané služby poskytují. Ryglová (2009, s. 97) ve své knize tvrdí, že jedině díky správně zvolené marketingové strategii dojde k uspokojení požadavků klientely efektivnějším způsobem, než nabízí jejich konkurence. Společnosti se tak snaží o vytváření nehmotných produktů, jež by svou jedinečností oslovily stávající i potenciální klientelu a dosáhli významného postavení na příslušném trhu.

1.1.1 Vlastnosti služeb

Rozdíl mezi službou a hmotným produktem je primárně spatřován v jejich specifických vlastnostech. Mezi základní charakteristiky služeb, jež jsou uváděny v díle od autorky Heskové (2012, s. 21-22), se řadí nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví.

Nehmotnost je považována za nejcharakterističtější vlastnost představující rovněž jednu z nevýhod dané služby. Nejen že službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem, před její koupí ji nelze ani prohlédnout, ohmatat či vyzkoušet. Většinu prvků, odkazující se na kvalitu nabízených služeb – např. jistota, důvěryhodnost a spolehlivost, lze ověřit až při samotném nákupu či spotřebě. Podle autorky Vašítkové (2014, s. 16-17) má tedy nehmotnost služeb významný dopad na spotřební rozhodování a chování všech zákazníků. Vzbuzuje v nich značnou míru nejistoty při nakupování či při srovnávání nabídky s konkurencí. V současnosti se však tuto skutečnost snaží marketing služeb předčít, a to prostřednictvím viditelných signálů kvality – např. prostřednictvím materiálního prostředí, posílení značky, ceny apod. Mezi důležitý prostředek se taktéž řadí internet, kde je lidem umožněno získávat zásadní informace o požadované službě (např. v podobě recenzí).

Neoddělitelnost se zaměřuje na místní interakci poskytovatele služeb se zákazníkem. Podle Heskové (2012, s. 21) je žádoucí, aby se producenti služeb a jejich kupující shledali ve shodný čas a v místě tak, aby následná služba mohla být po jejich vzájemném dojednání realizována. Klientela však nemusí být přítomna po celou dobu jejího poskytování, k dané potřebě zpravidla dochází u zdravotních či osobní služeb (např. služby kadeřnických salonů). Vašítková (2014, s. 17-18) rovněž podotýká, že při koupi zboží se zákazník zaměřuje převážně na vlastnosti a kvalitu produktu, u služeb je však objektem zájmu celý proces, který ovlivňuje úsudek zákazníků o jejich kvalitě. K tomu, aby zákazník dosáhl značné

spokojenosti, je pro společnost nezbytné věnovat značnou pozornost výchově zaměstnanců přicházejících do styku s danou klientelou.

Proměnlivost neboli heterogenita služeb souvisí se standardem kvality služby. Dle Vašítkové (2014, s. 18) jsou do celého procesu poskytování služeb zapojeni všichni zákazníci, producenti služeb a další přítomní lidé. Hesková (2012, s. 23) a Jakubíková (2012, s. 72) nicméně uvádějí, že kvalita jednotlivých služeb je ovlivněna zejména subjektem, který službu poskytuje – tzn. kým, kdy, kde a jak je služba poskytována. Jejich chování ovšem nelze vždy předvídat. Tatáž služba může být stejným zaměstnancem pro stejného zákazníka pokaždé odlišná. Pro eliminaci proměnlivosti je tak nezbytné stanovit normy kvality chování zaměstnanců a na základě toho investovat do jejich výchovy (např. tréninky, školení).

Pomíjivost neboli zničitelnost služeb představuje vlastnost, která je charakterizována svou neskladovatelností. Podle autorky Vašítkové (2014, s. 19-20) nelze žádnou ze služeb uchovávat, znovu prodávat či dokonce vracet. Pokud služby nejsou v daný čas spotřebovány, dochází k jejich ztrátě či zničení. Neznamená to však, že nekvalitně poskytnuté služby nelze reklamovat. Veškerá klientela má z větší části nárok na vrácení peněz či obdržení procentuální slevy. Jen málokdy se ovšem může dožádat náhrady.

Autorky Jakubíková (2012, s. 73) a Hesková (2012, s. 24) taktéž uvádějí, že problém pomíjivosti se může značným způsobem odrážet i v situaci, kdy poptávka služeb začíná z jistých či nejistých důvodů kolísat. Pokud se tedy v určitý den nepodaří zaplnit veškerou kapacitu restaurace, už nebude v ničí moci tuto ztracenou příležitost nijak nahradit. Provozovatelé veškerých zařízení se tedy snaží o zajištění celoroční rovnoměrné vytíženosti. K tomu jim zpravidla napomáhá přizpůsobení cen služeb, nabídka speciálních akcí či sezonních balíčků a další kombinace prvků marketingového mixu.

Absence vlastnictví je dle autorky Vašítkové (2014, s. 20) spojena s nehmotností a zničitelností dané služby. Ve srovnání s hmotným produktem, po jehož koupi přechází vlastnictví na zákazníka, se při nákupu služby získává pouze právo na její poskytnutí či k jejímu přístupu. Za žádných okolností ji však kupující nemůže vlastnit. Nemožnost vlastnit službu má taktéž vliv na strukturu distribučních kanálů, mezi něž se obvykle řadí distribuční kanály přímé nebo velmi krátké.

1.1.2 Klasifikace služeb

Sektor služeb je značně rozsáhlý. Působí zde velké množství organizací, od jednotlivců až po mezinárodní organizace, které se rovněž specializují na rozličné činnosti. V důsledku jisté heterogenity jsou služby klasifikovány do několika kategorií, a to dle jejich charakteristických vlastností. Základní klasifikace, která je uvedena v knize autorky Vašítkové (2008, s. 13), rozčleňuje služby do tzv. odvětvových kategorií služeb:

- **terciální služby** – lze chápat jako služby, které byly dříve vykonávány ve svých domácnostech; jedná se zejména o služby stravovací a ubytovací, kadeřnictví, čistírny a prádelny či další;
- **kvartérní služby** – usnadňují a zefektivňují rozdělení práce; za typické zástupce jsou považovány obchody, komunikační či finanční služby a doprava;
- **kvintérní služby** – mění a zdokonalují jejich příjemce; řadí se zde např. vzdělávání, rekreace či zdravotní péče.

Služby lze dále třídit do několika dalších kategorií, které zpravidla zohledňují jejich další charakteristické rysy. Vašítková (2008, s. 14-17) vymezuje nejčastěji se vyskytující druhy služeb dle následujících kritérií:

- **podle vztahu k trhu:** tržní (stravovací) / netržní / veřejné (veřejné osvětlení);
- **podle příjemce služby:** služby pro spotřebitele (kosmetické služby) / služby pro organizace (auditorské služby);
- **podle míry zhmotnění:** služby zásadně nehmotné (vzdělávání) / služby poskytující přidanou hodnotu k hmotnému produktu (pojištění) / služby zpřístupňující hmotný produkt (půjčovny);
- **podle typu poskytovatele:**
 - **podle povahy podniku:** soukromý ziskový (svatební salon) / soukromý neziskový (nadace) / veřejný ziskový (České dráhy) / veřejný neziskový (knihovny);
- **podle trhu kupujícího:**
 - **druh trhu:** spotřebitelský trh (kadeřnictví) / služby pro výrobní spotřebu (laboratoře) / vládní trh (policie) / zemědělský trh (plodinová burza);
 - **způsob koupě:** služby běžné spotřeby (maloobchodní služby) / speciální služby (plastické operace) / nevyhledávané služby (pohřebnictví);

- **podle potřeby marketingu:**
 - **podle způsob distribuce služby:** služba jde za zákazníkem (pečovatelská služba) / zákazník přichází za službou (kosmetické služby).

1.2 Marketingový mix služeb

Marketingový mix je podle autorky Jakubíkové (2012, s. 186) znázorněn jako soubor marketingových nástrojů, který firma využívá za účelem dosažení marketingových cílů na cílovém trhu. Vašítková (2014, s. 21) charakterizuje primární cíl obdobným způsobem, ta ovšem klade důraz na uspokojení potřeb zákazníků a na ziskovost dané organizace.

Marketingový mix je dle Bainese (2019, s. 17-20) tvořen několika prvky, které spolu souvisejí a navzájem se ovlivňují. Základní podoba marketingového mixu obsahuje čtyři výchozí prvky, tzv. 4P: produkt (product), cena (price), distribuce (place), marketingová komunikace (promotion). V sektoru služeb, zejména v cestovním ruchu, jsou však k základním prvkům marketingového mixu připojeny další tři proměnné, hovoří se o tzv. 7P: lidé (people), procesy (processes) a materiální prostředí (physical evidence).

1.2.1 Produkt

Produkt v oblasti služeb lze považovat za soubor prvků, který prostřednictvím směny uspokojuje potřeby spotřebitelů či zákazníků společnosti. Dle autorky Ryglové (2009, s. 102) se skládá z kombinace základních (stravovací služby) a doplňkových služeb (infrastruktura cestovního ruchu), vyznačujících se vzájemným působením materiálních (restaurace) a nemateriálních zdrojů (obsluha). Jeho charakteristickým rysem je rovněž závislost na přítomnosti zákazníka, kdy výroba i spotřeba produktu probíhá časově a prostorově současně s klientem. Za produkt je možné pokládat nejen službu, fyzické zboží či myšlenku, ale i jakoukoli kombinaci těchto tří výstupů (Jakubíková, 2012, s. 192).

Jakubíková (2012, s. 194) ve své knize pojednává o produktu jako o základní stavební jednotce marketingových aktivit. Pokud má firma, poskytující služby, dosáhnout úspěchu, musí svůj produkt konkretizovat dle požadavků či očekávání zákazníků. Dle Karlíčka (2018, s. 154) je u produktů možné pracovat s celou řadou charakteristik, díky kterým lze získat konkurenční výhodu oproti ostatním podnikům. Může se jednat o nejrůznější funkční benefity či rozdíly v kvalitě, výkonnosti, designu a image značky. V případě ubytovacích či stravovacích služeb se hovoří kupříkladu o způsobu a rychlosti poskytnutí služby či o flexibilním způsobu řešení problémů s klientelou.

V odborné literatuře je možné nalézt celou řadu členění produktu. Mezi nejužívanější v oblasti služeb se řadí třídění podle autorky Jakubíkové (2012, s. 196-197), která rozčleňuje produkt do následujících čtyř úrovní:

- **základní produkt** – základní potřeby zákazníka (např. stravovací služby);
- **očekávaný produkt** – konečný produkt či služba, se kterými se návštěvník skutečně setkává (kvalita, image restauračních podniků, ochota personálu apod.);
- **rozšířený produkt** – poskytovatel produktu či služeb nabízí více, než zákazník očekává (např. internetové připojení);
- **potenciální produkt** – vše, co zvyšuje hodnotu služeb pro klientelu.

1.2.2 Cena

Cena představuje jeden z nejdůležitějších nástrojů marketingového mixu. Dle Jakubíkové (2012, s. 230) je pokládána za „hodnotu, jíž se zákazníci vzdají výměnou za získání požadovaného produktu či služby.“ Jako jediná tedy přináší výnosy, ostatní prvky marketingového mixu generují pouze náklady. Cenu lze uhradit nejen formou peněz, ale také formou zboží, služeb, náklonnosti či čehokoliv jiného, co vytváří hodnotu pro druhou stranu.

V rámci uplatňování služeb se cena spolu s kvalitou stávají klíčovými faktory ovlivňující kupní chování jednotlivých zákazníků. Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011, s. 115) tvrdí, že pro některé zákazníky může cena působit negativně, některé může naopak přitahovat. Aby společnost dokázala správně stanovit výši ceny, musí nejprve pochopit vztah mezi vnímanou cenou a vnímanou hodnotou. Dle autorky Jakubíkové (2012, s. 243) se za správně stanovenou cenu považuje zejména ta, která „v zákazníkovi vyvolává pocit, že za své peníze a vynaložené úsilí na opatření produktu získává jeho nákupem skutečnou hodnotu.“ Výši cen ovšem ovlivňuje množství dalších významných faktorů, na jejichž základě dochází k jejímu snížení či zvýšení. Mezi zmíněné faktory lze zařadit např. výši a strukturu nákladů, nabídku konkurence, úroveň poptávky, ale také cíl podniku či úroveň jeho poskytovaných služeb.

1.2.3 Distribuce

Distribuce znázorňuje proces, prostřednictvím kterého dochází k zpřístupnění produktu či služby konečnému spotřebiteli. Podle autora Karlíčka (2018, s. 216) je pro distribuci základním cílem dostat produkt k zákazníkovi na správném místě, ve správnou dobu a způsobem, který je v souladu s marketingovou strategií společnosti. Ryglová, Burian

a Vajčnerová (2011, s. 122) ovšem upozorňují na skutečnost, že v rámci prodeje služeb existuje složitější a proměnlivější způsob distribučních cest, než je tomu u prodeje produktů. Služby jsou zpravidla realizovány v místě jejich produkce, proto jsou zákazníci nuceni dostavit se na místo jejího poskytování. U služeb je tedy možné využít dvou distribučních kanálů, které jsou realizovány přímým způsobem (služby jsou poskytovány přímo zákazníkovi) či způsobem nepřímým (prostřednictvím jednoho či více zprostředkovatelů).

V rámci uplatňování distribuce v oblasti služeb (např. u stravování) je rovněž pro stravovací zařízení nezbytné dbát na umístění provozovny. Vhodná lokace totiž představuje jednu z konkurenčních výhod jakéhokoli zařízení. Nevyhovující dostupnost může naopak uškodit a být pro danou organizaci zcela likvidační. U gastronomických podniků ovšem platí, že čím vyšší kvalita služeb je v podniku poskytována, tím menší ohled je brán na jeho umístění.

1.2.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace neboli propagace je v současnosti jedním z nejdůležitějších a taktéž nejviditelnějších nástrojů marketingového mixu. V knize autorky Jakubíkové (2012, s. 246) je znázorňována jako „prostředek, jimž se firmy pokoušejí informovat, přesvědčovat spotřebitele a připomínat jim – přímo nebo nepřímo, produkty a značky, které prodávají.“ Primárním cílem tedy není pouze zaujmout či pobavit, ale zejména prodávat. Karlíček (2018, s. 196-197) ovšem podotýká, že všechny nástroje marketingové komunikace musí vycházet z celkové strategie společnosti. Kampaň by měla zpravidla odpovídat stanoveným komunikačním cílům, které se soustřeďují na zvýšení povědomí o produktu či značce, zvýšení loajality ke značce či na bezprostřední zvýšení prodeje apod.

V rámci propagace je podle autora Baines (2013, s. 281) užíváno komunikačního mixu, jenž zahrnuje šest základních forem komunikace: reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing, osobní prodej a online marketing.

- **Reklama** se pravděpodobně pokládá za nejvýznamnější prostředek pro vytváření a posilování hodnoty značek. Podle Heskové (2012, s. 151) je charakterizována jako placená forma neosobní komunikace, jejímž úkolem je dostat produkt či službu do podvědomí zákazníků, odlišit je od ostatních nabídek, zvýšit informativnost zákazníků a přesvědčit je o následné koupi. V knize autora Karlíčka (2018, s. 197) se reklamy rozlišují dle typu užívaného média, a to na reklamu televizní, tiskovou, rozhlasovou, out-of-home neboli venkovní reklamu, reklamu v kinech (tzv. product placement) a online reklamu.

- **Podpora prodeje** se dle autorky Heskové (2012, s. 152) označuje za soubor časově omezených nástrojů, který motivuje a podněcuje spotřebitele k okamžité koupi. Karlíček (2018, s. 200-201) ve své knize uvádí, že v současnosti představuje jednu z neúčinnějších forem propagace, využívanou všemi marketéry. Významnou výhodu těchto nástrojů lze shledat v jejich schopnosti vyvolat bezprostřední a znatelný vzrůst prodejů. Ten však bývá záhy nahrazen jejich následným poklesem. Vzhledem k tomu, že je aplikace podpory prodeje finančně náročná, lze ji užívat jen v krátkodobém časovém období. Za neužívanější prostředky podpory prodeje se považují zejména přímé slevy, slevové kupony či vouchery, vzorky, prémie, soutěže, výhodná balení, věrnostní odměny či veletrhy, výstavy a mnohé další.
- **Public relations**, v překladu vztahy s veřejností, jsou dle autorky Příkrylové (2019, s. 115-182) definovány jako „řízená obousměrná komunikace určitého subjektu s vazbou na různé druhy veřejností.“ Jejich podstata spočívá v koordinaci veškerých marketingových aktivit společnosti s ohledem na vytváření vztahů se všemi, kteří dané činnosti přímo či nepřímo ovlivňují. Snaží se zpravidla poznat a ovlivňovat jejich postoje, získat jejich porozumění a následně vybudovat kladný obraz v očích veřejnosti. Na rozdíl od ostatních komunikačních nástrojů mají public relations zejména dlouhodobý charakter, i přesto že také plní cíle krátkodobé. Mezi nástroje public relations lze zařadit vztahy s médii, eventy, krizovou komunikaci, sponzoring, lobbying, vnitřní PR apod.
- **Direct marketing** neboli přímý marketing představuje marketingovou strategii, která přivádí organizace do přímého kontaktu se svými zákazníky (Jakubíková, 2012, s. 266). Podle Příkrylové (2019, s. 104) se odklání od masového způsobu komunikace a přiklání se spíše k cílovému marketingu zaměřenému na konkrétní segment spotřebitelů. Mezi nástroje direct marketingu patří např. bezplatné zásilky, databáze, telemarketing, teleshopping, direct mail, SMS atd.
- **Osobní prodej** – se řadí mezi nejdražší, avšak vysoce efektivní nástroje komunikačního mixu. Dle autorky Příkrylové (2019, s. 196) se staví na přímém kontaktu mezi prodejcem a jeho klientelou s cílem dosažení prodeje a získání jejich dlouhodobé důvěry. Vašítková (2014, s. 135) rovněž ve své knize uvádí, že obsah a forma sdělení mohou být na míru přizpůsobeny konkrétnímu klientovi či situaci. Osobní komunikace mezi zákazníkem a prodejcem probíhá oběma směry, což pro prodávajícího i kupujícího znamená výhodu v podobě vzájemných reakcí

na chování dotyčného, vysvětlení problémů, získání zpětné vazby či přesvědčení zákazníka o přednostech dané nabídky.

- **Online marketing** – se v současnosti považuje za novou a specifickou složku komunikačního mixu, která je úzce spojena s ostatními disciplínami komunikačního mixu. Prostřednictvím online marketingu je společností umožněno zavádění nové produktové nabídky, zvyšování povědomí o stávajících produktech či posilování image a pověsti značky. Podle autora Karlíčka (2016, s. 183) se online komunikace stává efektivním prostředkem, který společností nabízí nové možnosti v oblasti komunikace. Vyznačuje se zejména možnostmi přesného zacílení, personalizace a interaktivity, či možnostmi jednoduché měřitelnosti účinnosti a vynaložení relativně nízkých nákladů. Mezi nejvyužívanější nástroje online komunikace se zpravidla zařazují webové stránky, online sociální média (blog, Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube), mobilní aplikace, SEO, PPC reklamy a mnohé další.

1.2.5 Lidé

Sektor služeb je bezprostředně závislý na přítomnosti lidských zdrojů. Podle Ryglové, Buriana a Vajčnerové (2011, s. 136) jsou právě lidi jedním ze základních faktorů ovlivňující kvalitu poskytovaných služeb a v konečném důsledku reprezentující firmu u svých zákazníků. Dostatečná pozornost musí být tudíž věnována internímu marketingu, zakládající se na výběru, motivaci a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Úspěch podniku ovšem nezávisí pouze na vhodném výběru zaměstnanců, ale také zákazníků. Neboť i stálá či potenciální klientela se v mnoha případech stává spoluproducentem služby (Staňková, Vorlová a Vlčková, 2010, s. 112).

1.2.6 Procesy

Jakubíková (2012, s. 290) charakterizuje procesy jako „jednotlivé činnosti, které přeměňují vstupy na výstupy za použití zdrojů.“ Do procesů jsou zahrnuty veškeré aktivity, mechanismy a rutiny, jež pro spotřebitele produkují či dodávají služby.

Dle Vašítkové (2014, s. 180) a Jakubíkové (2012, s. 290) se řízení procesů stává jedním z klíčových faktorů zvyšování celkové kvality služeb. Neboť průběh poskytování služby je ze strany zákazníka vnímán jako součást zakoupeného produktu. Společnosti, věnující se produkci a nabídkou služeb, mohou volit z mnoha procesů jejich poskytování. V rámci stravovacích služeb lze například u restauračních zařízení volit z celé řady forem

obsluhy, od rychlého občerstvení přes bistra až po luxusní restaurační podniky. Pomocí těchto procesů se poskytovatelé služeb snaží odlišit od svých konkurenčních podniků.

Vašítková (2014, s. 182) ve své knize vymezuje tři systémy procesů poskytování služeb:

- **masové služby** – nízká osobní interakce a vysoká standardizace, automatizace;
- **zakázkové služby** – vysoká míra přizpůsobivosti;
- **profesionální služby** - poskytované odborníky, s vysokým zapojením poskytovatele i příjemce služby.

1.2.7 Materiální prostředí

Materiální prostředí je dle autorky Vašítkové (2014, s. 168) úzce spojeno s „prvními vjemy a dojmy, které zákazník získá při vstupu do prostor, kde je daná služba poskytována, a které pak navodí příznivé či nepříznivé očekávání.“ Vzhled exteriéru či interiéru, atmosféra a čistota, to vše vyvolává v zákazníkovi představu o kvalitě poskytované služby či o úrovni jejího provedení. Zpravidla platí, že pokud stimuly prostředí zapůsobí na zákazníky pozitivně, lze u nich očekávat jejich brzký návrat s ochotou přijímat případné zvýšení cen. V opačném případě zákazníci odcházejí se špatnými zkušenostmi, o nichž informují celé své okolí. Pro vytvoření vhodného prostředí ovšem neexistuje žádná, předem stanovená norma. Vše záleží na možnostech a vkusu daného poskytovatele či na kreativitě architekta nebo designera. Prostor společnosti může být také dotvářeno dalšími specifickými prvky, mezi něž patří např. barevnost interiéru, intenzita světla, kvalita využitých materiálů, grafické prvky, hudba, tiskové materiály podniku, oblečení zaměstnanců apod.

2 GASTRONOMIE

Definice vymezující pojem gastronomie existuje velké množství, žádná z nich však není zcela vyčerpávající. Mezi nejvýstižnější se řadí definice od autorky Burešové (2014, s. 39), charakterizující gastronomii jako „vědu, která se zabývá souvislostmi, jež ovlivňují stravování lidstva, a to od výběru surovin na přípravu pokrmů a nápojů až po jejich konzumaci.“ Podle autora Fišera (2016, s. 34) je gastronomie naopak vnímána jako „nauka o kuchařském umění, chutném jídle a labužnictví.“

Stravování jako součást gastronomie bylo odedávna považováno za prostředek pro uspokojení primárních potřeb hladu a žízně. Burešová (2014, s. 39) ovšem podotýká, že v současné civilizované společnosti se stává identitou národů a nositelem kultury jednotlivých sociálních skupin. Soudobá gastronomie je zpravidla provázána s komplexními prožitky, které jsou dosaženy skrze dokonalého využití pěti základních smyslů. Dle Fišera (2016, s. 14) se do popředí zájmu dostává zejména design a vzhled jídla. Klíčovým prvkem gastronomie však stále zůstává surovina a její způsob zpracování s ohledem na finální kvalitu pokrmů. Mezi neméně důležité aspekty se taktéž řadí prostředí, v němž jsou gastronomické produkty konzumovány.

2.1 Význam a vývoj společného stravování

Burešová (2014, s. 48-49) označuje společné stravování za „činnost spojenou s hromadnou výrobou, prodejem a spotřebou jídel a nápojů pro velké skupiny lidí, která je sdružována mimo domácnost“. Tato forma stravování je organizována v prostorách, kde jedinci prvotně ukojují svůj hlad či žízeň, a to za plnou nebo částečnou úhradu. Jedná se zejména o restaurační nebo speciální účelová zařízení poskytující prostředí ke konzumaci pokrmů a nápojů včetně servisu a dalších služeb. Ne všichni zákazníci však vyhledávají stravovací zařízení z důvodů uspokojení výživových potřeb. Mnoho z nich navštěvuje tyto prostory za účelem zábavy či rozptýlení.

Vznik a počátek rozvoje společného stravování sahá již do období 17. až 19. století, kdy lidé započali se změnou svého životního stylu. Urbanizace a rozvoj dopravy přiměl obyvatele vesnic stěhovat se za prací do větších měst a následně využívat veřejné hostince ke stravování, rozptýlení i zábavě. Mlejnková (2014, s. 8-9) ovšem zmiňuje, že dříve byly tyto služby realizovány pouze individuálně, v rámci hospodaření rodin ve svých domácnostech. Nicméně v současnosti představují neodmyslitelnou součást životního stylu

a potřeb obyvatelstva, která je spojena s oblastí poznávání a volnočasových aktivit. Podle autorů Smetany a Krátké (2009, s. 14-15) se společné stravování stává nejen jedním z předpokladů rozvoje cestovního ruchu, ale také prostředkem zvyšování životní úrovně obyvatelstva. Z hlediska ekonomického se naopak přímo podílí na tvorbě nových pracovních příležitostí a hrubého domácího produktu.

Mlejnková (2014, s. 9) ve své knize rovněž poukazuje na skutečnost, že i přes zvyšující se podíl obyvatel využívající společné stravování si velká část světa, převážně rozvojové země, zachovává individuální formu stravování. Míra využívání služeb společného stravování není tudíž ve všech koutech světa totožná, je převážně závislá na stupni vyspělosti dané společnosti, a to z hlediska ekonomického, politického, ale i společenského či duchovního.

2.1.1 Funkce společného stravování

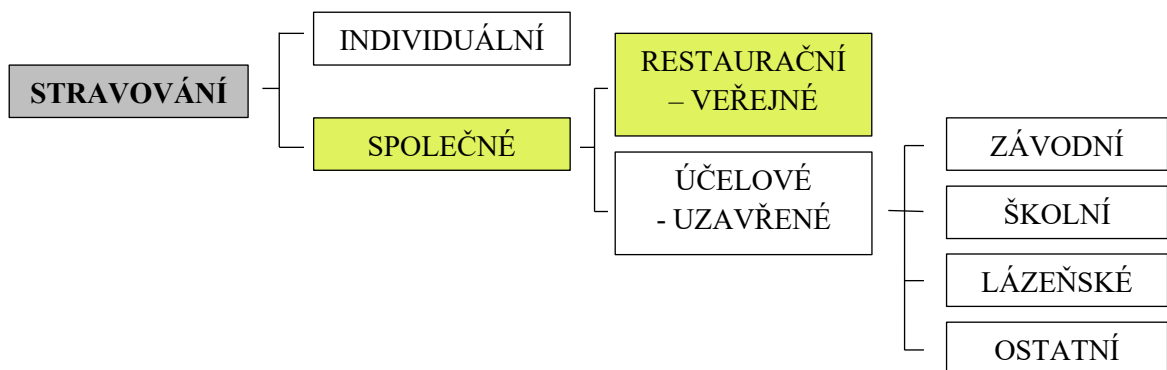
Autoři Mlejnková (2014, s. 12-13) a Fišera (2016, s. 33) vymezují tři základní funkce společného stravování, jež reagují na hlavní potřeby spotřebitelů.

- **Funkce základního stravování** – zahrnuje výrobu a následné podávání hlavních denních jídel – snídaně, oběd a večeře, prostřednictvím kterých jsou uspokojeny prvotní potřeby spotřebitelů. Tato nezbytnost je realizována v zařízeních, jež splňují podmínky pro provoz a poskytování těchto služeb – zejména v restauračních zařízeních, jídelnách a v provozovnách školního, závodního či ústavního stravování.
- **Funkce doplňkového stravování** – představuje uspokojení potřeb výživy mimo základní stravování. Jedná se zejména o různé druhy občerstvení, které jsou poskytovány v restauračních a jiných zařízeních – např. občerstvení, bankety, bufety či bistra.
- **Funkce společensko-zábavní** – spočívá v poskytování placených i neplacených služeb, zabezpečující zábavu, rozptýlení či odpočinek spotřebitelů. Dle charakteru provozu a sortimentního zaměření lze do společensko-zábavních provozoven zařadit denní bary (snack bar, lobby bar), noční bary (kluby, herny) a provozovny specializované na podávání nápojů (kavárny, vinárny, pivnice, čajovny, bary apod.).

2.1.2 Formy společného stravování

Formy společného stravování jsou definovány na základě kritérií, které souvisí s rozvojem technologií, dopravy a v neposlední řadě s potřebami zákazníků. Právě ty se odlišují

v závislosti na individuálních preferencích spotřebitelů a na jejich měnícím se životním stylu. Část zákazníků navštěvuje stravovací podniky z důvodu konzumace jídla či pití, jiná naopak v rámci společensko-zábavního vyžití. I zde tedy platí zásady segmentace, na základě kterých jsou určeny kategorie stravovacích zařízení (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 56).



Obrázek 1 - Formy společného stravování (Zdroj: Fišera, 2016, s. 33)

Autorky Burešová (2014, s. 137-138) a Mlejnková (2014, s. 25-44) definují společné stravování dle následujících forem:

- **Veřejné** neboli **restaurační stravování** představuje formu společného stravování, která slouží široké veřejnosti, domácím residentům i účastníkům cestovního ruchu k uspokojení výživových či společensko-zábavních potřeb. Dle autorky Mlejnkové (2014, s. 24) se objevuje v různých modifikacích, a to v závislosti na lokalitě stravovacího zařízení, jeho klientele, sezónnosti a gastronomických trendech. Jedná se zejména o bary, restaurace a jiná hostinská zařízení, kde zákazník je povinen uhradit plnou cenu služby (viz kapitola 3).
- **Účelové stravování** je naopak charakterizováno jako uzavřená forma společného stravování poskytující základní či doplňkové stravovací služby pro vymezený okruh spotřebitelů. Ten je zpravidla tvořen skupinami osob příslušící k určité společnosti, instituci či k jiným specifickým zařízením. Ve srovnání s veřejným stravováním nemá účelové stravování žádný přímý vztah k cestovnímu ruchu, výjimku tvoří pouze lázeňství. Jeho podstata spočívá v pouhém zajištění omezené nabídky jídel a nápojů, která se z větší části přizpůsobuje specifickým potřebám svých spotřebitelů. Na úhradě nákladů se následně nepodílí pouze samotný strávník,

ale taktéž další subjekt, který podle interního stanovení hraří vymezenou část ceny. Dle autorky Burešové (2014, s. 137-141) se v rámci uzavřeného stravování využívá firemní a školní stravování či stravování v lázních a v dalších ústavních zařízeních (nemocnice, věznice, armádě apod.). Za nejčastější uplatňovanou formu se však pokládá catering, představující dodávku komplexních služeb dle zadání objednavatele na jím určeném místě.

2.2 Kvalita služeb v gastronomii

Kvalita je jednou z klíčových oblastí řízení služeb, na kterou lze nahlížet z několika pohledů. Beránek (2013, s. 251) ve své knize uvádí, že s ohledem na současný trend orientace na zákazníka je kvalita zpravidla přetvářena dle požadavků klientely. V knize od autorek Vajčnerové a Ryglové (2017, s. 44) je rovněž nalezeno několik přístupů k vymezení pojmu kvality, většina z nich však vychází ze stejné podstaty. Z obecného hlediska se pojem kvality služeb ztotožňuje s definicí spokojenosti zákazníka, která je chápána jako schopnost služby naplnit či překročit očekávání klientely.

S narůstající životní úrovní rovněž vzrůstá význam kvality. Současné trendy utvrzují neustále se zvyšující nároky na kvalitu poskytovaných služeb, která se ovšem nepromítá v luxusu, ale zejména v silném zážitku. Pro poskytování kvalitních služeb je dle Burešové (2014, s. 126) nezbytné, aby vedení podniku bylo informováno o potřebách a přáních své klientely a následně aby prostřednictvím poskytovaných služeb naplňovalo veškerá její očekávání na co nejvyšší možné úrovni. Vajčnerová a Ryglová (2017, s. 16) ovšem podotýkají, že kvalita služeb se nevztahuje pouze k jedné službě, ale ke komplexnímu řetězci služeb, tzn. od vhodně sestaveného, nabídnutého a zpracovaného produktu až po následný servis a jiné doplňkové služby. Celková kvalita služeb je tedy podle Vašítkové (2014, s. 198) definována ze dvou hledisek – z hlediska technického a funkčního.

- **Technická kvalita služeb** – se vztahuje k měřitelným aspektům služby, které zákazník získává v průběhu interakce s poskytovatelem služby. Mluví se zejména o výsledku poskytované služby.
- **Funkční kvalita služeb** – představuje způsob, jakým je služba poskytována. Jedná se o subjektivní hodnocení zákazníků, která jsou ovlivněna prostředím, chováním personálu, délkou přípravy pokrmu apod.

Kvalitu služeb ovšem ovlivňuje nepřeberné množství dalších faktorů, mezi něž patří marketingová komunikace, image podniku, cena služeb, ale i důvěryhodnost, odborná způsobilost a ochota či empatie personálu a celého vedení.

Burešová (2014, s. 128) ve své knize podotýká, že aktivní účast managementu v procesu řízení kvality služeb je zcela nevyhnutelná. Aby zákazníci dokázali danou službu označit za kvalitní, je pro gastronomická zařízení povinností identifikovat cílové segmenty zákazníků a přizpůsobit jim nabídku, včetně cen a odpovídající úrovně služeb. Krátkodobá snaha o poskytování kvalitních stravovacích služeb ovšem nestačí, úsilí o dosažení a udržení celkové kvality musí být neustále aktivní. Řízení kvality služeb se vztahuje zejména k užívání standardů kvality, plánování a realizaci školení pracovníků, provádění kontrolních činností, sledování spokojenosti hostů a věnování pozornosti svým zákazníkům (Vajčnerová a Ryglová, 2017, s. 113).

2.2.1 HACCP systém

Mimo obecnou schopnost naplňovat klientova očekávání jsou stravovací služby rovněž povinny dodržovat opatření, která se vztahují k oblasti hygieny a zpracování potravin. Vajčnerová a Ryglová (2017, s. 113) uvádí, že „v případě gastronomických služeb je kvalita povinně garantována právními předpisy vycházejícími z legislativy EU platné pro oblast gastronomie, které se opírají o zavedené systémy tzv. kritických bodů HACCP.“ Ty se zpravidla užívají pro soustavu preventivních opatření, která slouží k zabezpečení zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů v průběhu veškerých činností – výroba, zpracování, skladování, manipulace, přeprava a prodej produktů konečnému spotřebiteli. HACPP taktéž uvádí, jaké postupy jsou nezbytné k tomu, aby se nebezpečím předcházelo ještě předtím, než se mohou projevit. Samotné určení principů správné výrobní a hygienické praxe je dle autorek Vajčnerové a Ryglové (2017, s. 113) složeno z následujících sedmi kroků:

- analýza rizik,
- stanovení kritických bodů,
- stanovení kritických limitů,
- stanovení efektivních postupů sledování,
- vypracování nápravných opatření,
- stanovení ověřovacích postupů,
- vypracování dokumentů a záznamů.

2.3 Současné trendy v gastronomii

Neustále se zvyšující životní úroveň přináší gastronomické scéně celou řadu změn. Cestování a vzdělávání umožňuje gastronomickým podnikům získávat stále nové poznatky, které mohou být implementovány do jejich stávajících konceptů. Novodobá gastronomie zároveň využívá nespočet nových možností, které jsou ovlivněny používáním nových technologií při přípravě pokrmů či při samotné komunikaci se zákazníky. Mezi nové formy komunikace lze zařadit zejména chytré telefony, sociální sítě či další digitální technologie, jež svým rychlým zacílením přispívají k finální kvalitě poskytovaných služeb. Autor Fišera (2016, s. 53-54) současně dodává, že příčinu současného rozvoje lze také nalézt v příhodných politických, hospodářských a sociálních podmínkách, či v rostoucích nárocích klientely na využití volného času. Česká gastronomie je tak stejně jako ostatní světové gastronomie v stadiu rychlého přizpůsobování se novým okolnostem.

V současné době lze na české gastronomické scéně nalézt nepřehledné množství gastronomických trendů. Za nejaktuálnější a nejužívanější se považují tyto následující:

- **Fine dining** – neboli zážitková gastronomie je označením pro koncept gastronomických podniků, který se snaží prostřednictvím profesionálních kuchařů utvářet pokrmy na nejvyšší možné úrovni. Hlavní roli zde hraje jedinečnost, autentičnost a svoboda zkusit cokoli, co naplní očekávání potenciální či stávající klientely. Zákazníky může nadchnout nejen samotné degustační menu o více chodech, ale také souznění vynikajícího jídla s příjemným prostředím, atmosférou a profesionální obsluhou. Podle Bilíkové (2018) je fine diningový podnik místem, které svým návštěvníkům přináší jeden z nejsilnějších zážitků svého života.
- **Gastroturismus** – představuje formu cestovního ruchu, u které je hlavním podnětem gastronomie a jednotlivé kulinářské zážitky. Dle autorky Kotíkové (2013, s. 39) se může jednat nejen o účast na gastronomických akcích, ale i o zážitky spojené s konzumací jídla a jeho samotnou přípravou, např. kurzy vaření.
- **Regionální gastronomie** – zahrnuje pokrmy a nápoje, jež se stávají odrazem kultury a tradic místních regionů. Autor Fišer (2016, s. 58) hovoří o tzv. nabídce místních rostlinných a živočišných surovin vyprodukovaných lokálními farmáři, či vlastními silami v prostředí svých zahrad a zemědělství.
- **Pop-up** – je chápán jako gastronomický koncept, jehož hlavní podstata spočívá v dočasném umístění podniku na zcela výjimečném a méně obvyklém místě,

kde se realizátoři projektu, ať už amatéři či profesionální kuchaři, snaží svým návštěvníkům nabídnout neobvyklý gurmánský zážitek. Bohutínská (2018) zmiňuje, že pop-upy lze spatřit v zavedených podnicích, na gastronomickém festivalu či na místech, kde daný gastronomický zážitek nikdo nečeká. Obecně lze říci, že pop-up restaurace se otevírají krátkodobě, zpravidla na několik hodin či dní a slouží jako nástroj k propagaci podniku, produktu či veřejné sbírky apod.

- **Street food** – je charakterizován jako nabídka pouličního jídla či pití, která je zpravidla konzumována přímo na ulicích, tzn. u stánku, na trhu, na výstavě či na jiném veřejném prostranství. V současnosti je tento trend šířen i prostřednictvím foodtrucků či gastronomických podniků, a to zejména v podobě menších bister (Fišera, 2016, s. 58).
- **Udržitelnost** – se v současnosti stává jedním z nejdiskutovanějších témat nejen v oblasti gastronomie. Udržitelnost je zpravidla spojena s projekty Zero Waste zaměřující se na omezení produkce potravinového odpadu a plýtvání jídlem. Největší hodnota je obzvláště přisuzována podnikům, které si zakládají vlastní zemědělství a zahrady pro pěstování potřebných živočišných či rostlinných surovin.

3 CHARAKTERISTIKA RESTAURAČNÍHO STRAVOVÁNÍ

Smetana a Krátká (2009, s. 15-16) charakterizují restaurační stravování jako historicky nejstarší formu společného stravování, která je úzce spjata s rozvojem obchodu a cestovního ruchu. Její služby jsou poskytovány široké veřejnosti ve stravovacích zařízeních vybudovaných cíleně pro dané účely. Jedná se zejména o samostatné jednotky veřejného stravování – tj. restaurace či bary, které lze spatřit i jako součást jiných zařízení – např. v rámci ubytovacího úseku (hotely).

Veřejná zařízení jsou v současnosti navštěvována z nejrůznějších pohnutek. Někteří zákazníci mají zájem uspokojit potřebu jídla a pití, jiní naopak vyhledávají zábavu či rozptýlení. Pro daná zařízení je tak nutností plnit nejen funkci základního stravování, ale taktéž funkci doplňkovou či společensko-zábavní. V rámci stravovacích služeb si zákazníci mohou vybírat ze široké nabídky pokrmů či nápojů, a to včetně servisu a dalších služeb, které se pohybují dle rozsahu a kvality v různých poměrech. Sortiment daného podniku není z většiny případů pevně stanoven, frekvence jeho obměny závisí zejména na sezónním období či gastronomických trendech. Rovněž je nutné dodat, že každý ze spotřebitelů je povinen uhradit veškeré náklady spojené s restauračním stravováním, a to v jejich plné výši (Mlejnková, 2014, s. 22-23).

3.1 Kategorizace restauračních zařízení

Fišera (2016, s. 41-42) ve své knize upozorňuje, že „v současné době neexistuje žádná jednotně závazná norma, která by ukládala podnikatelům hostinských zařízení povinnosti týkající se vybavení či úrovně služeb.“ V rámci hostinské činnosti je platné pouze „Doporučení upravující základní ukazatele pro kategorizaci hostinských a ubytovacích zařízení“, které bylo v roce 1994 vypracováno na základě jednání Rady cestovního ruchu a dalších zainteresovaných subjektů. Restaurální zařízení jsou tedy dle uvedeného doporučení diferencovány do dvou základních kategorií – restaurace a bary.

3.1.1 Restaurace

Restaurace představuje typ hostinského zařízení zabezpečující prodej jídel a nápojů s možností uplatnění různých forem společenské zábavy. Oriška (2010, s. 140-142) vymezuje následující druhy provozoven:

- **restaurace** – je označována za hostinské zařízení poskytující obslužným způsobem stravovací služby se širokým sortimentem pokrmů základního stravování;
- **motorest** – zahrnuje stravování pro motorizované turisty a ostatní řidiče;
- **samoobslužná restaurace** – představuje stravovací zařízení zajišťující základní a doplňkové stravování samoobslužným způsobem;
- **bufet** – zabezpečuje občerstvení, případně další stravovací služby samoobslužným způsobem;
- **bistro** – tj. obdobná forma bufetu;
- **fast-food** – je charakterizován jako stravovací zařízení poskytující svým zákazníkům rychlé občerstvení, převážně v nevratných obalech;
- **občerstvení** – taktéž kiosky, jsou hostinské provozovny zabezpečující občerstvení; jedná se obvykle o sezonní, příležitostné zařízení, často bez odbytové plochy;
- **železniční jídelní vozy a jiná zařízení pro přepravu osob** – poskytují základní či doplňkové stravování ve veřejných dopravních prostředcích.

3.1.2 Bary

Bary jsou označením pro druh hostinských provozoven uspokojující společensko-zábavní potřeby svých zákazníků. Pro tuto kategorii je dominantní prodej alkoholických či nealkoholických nápojů. V jejich nabídce lze však nalézt i výrobky studené kuchyně, dezerty či případně teplé pokrmy, zejména minutkového charakteru. Dle Ryglové, Buriana a Vajčnerové (2011, s. 58-59) se jedná o následující typy zařízení:

- **denní bar** – tj. hostinské zařízení poskytující obslužným způsobem občerstvovací či jiné stravovací služby; jeho variantou jsou např. grill bar, pizzerie, snack bar či lobby bar (v rámci prostor hotelového zařízení);
- **noční bar, noční klub, varieté, dancing** – představuje noční zábavné zařízení poskytující obslužným způsobem pokrmy a nápoje; dominantu vybavení tvoří barový pult a taneční parket;
- **vinárna** – je definována jako zařízení specializující se na podávání vín či studených, případně teplých pokrmů;
- **kavárna, espresso** – znázorňuje hostinské zařízení umožňující prodej teplých nápojů, cukrářských výrobků a jiných studených či dle místních podmínek teplých pokrmů;

- **hostinec, pivnice** – je hostinské zařízení zaměřené na podávání piva či vhodně se doplňujících jídel;
- **výčep piva** – spočívá v prodeji piva a ostatních nápojů. Může být i součástí jiného typu provozovny.

3.2 Klasifikace restauračních zařízení

Beránek (2013, s. 24-25) pojednává o klasifikaci jako o vymezení minimálních požadavků, jež musí jednotlivé druhy stravovacího zařízení splňovat, aby jim mohl být udělen certifikát či klasifikační znak. Tento systém slouží zákazníkům zejména jako jistota, že prostředí podniku a jeho úroveň poskytovaných služeb bude v souladu s předpokládaným standardem. Zpravidla platí, že čím vyšší je hodnocení gastronomických podniků, tím vyšší je i kvalita služeb.

Mlejnková (2014, s. 112-113) ovšem uvádí, že v současnosti nelze nalézt žádnou oficiální klasifikaci vztahující se na gastronomické podniky. V České republice lze spatřit pouze neoficiální hodnotící průvodce, českého či mezinárodního charakteru, které i přes svou nejednotnost přinášejí gastronomickým podnikům nespornou marketingovou výhodu a napomáhají spotřebitelům v orientaci na trhu. Svou pozornost soustřeďují zejména na prostředí a atmosféru podniku, design interiéru a na celkový proces spojený s přípravou, prezentací a podáváním jednotlivých pokrmů či nápojů. Pro restaurační zařízení je rovněž nezbytné, aby úsilí, které vkládají do kvality poskytovaných služeb, bylo zcela trvalé. Pokud bude při opakovaném posuzování kvality spatřen jediný nedostatek, klasifikační znak bude podniku bez jakýchkoli výjimek odebrán. Mezi nejčastěji užívané klasifikační znaky se řadí hvězdičky, v některých případech se však může jednat o kuchařské čepice, vidličky apod.

V současnosti se hodnotící průvodci objevují v několika podobách – jak ve formě knižní či elektronické publikace, tak i ve formě internetové databáze. V mezinárodním kontextu se za nejpopulárnější a nejprestižnější hodnocení uvádí udílení michelinských hvězd či Bib Gourmand. V české gastronomii je tomu naopak každoročně vydávaný Mauerův průvodce Grand Restaurant a projekty Czech Specials pořádané AHR ČR (Asociace hotelů a restaurací) či AKC ČR (Asociace kuchařů a cukrářů). V současné době se taktéž rozmáhá trend recenzních portálů, televizních pořadů a dalších projektů zaměřujících se na posuzování kvality gastronomických podniků. Jde kupříkladu o webový portál Trip

Advisor, televizní pořady Zdeňka Pohlreicha, Gastromapu Lukáše Hejlíka, mobilní aplikace apod.

3.3 Nabídka restauračních zařízení

Burešová (2014, s. 72) pojednává o nabídce restauračních zařízení jako o prezentaci odbornosti majitele a managementu restaurace ve formě nabídkových lístků, obsahujících sortiment pokrmů a nápojů včetně uvedení jejich ceny.

Dle Burešové (2014, s. 72-80) jsou jídelní či nápojové lístky vždy vytvářeny s ohledem na konkrétní segment restaurační klientely. Rozsah a skladba nabídky jsou rovněž ovlivněny umístěním restauračního zařízení, charakterem střediska, sezónností či nabídkou konkurenčních zařízení. Beránek (2013, s. 93) ovšem podotýká, že důležitou složkou lístku se stává nejen jeho složení, ale i jeho celkový vzhled a design, korespondující s jednotným vizuálním stylem restauračního zařízení. Gastronomické podniky by měly brát ohled i na jeho jednoduchost, srozumitelnost, gastronomický sled a také na jazykovou správnost lístku včetně užití odpovídajících názvů pokrmů či nápojů.

Dle Beránka (2013, s. 93-94) lze nalézt několik druhů jídelních lístků. Za nejužívanější se pokládají:

- **bufetový jídelní lístek** – je chápán jako nabídkové menu pro samoobslužné restaurace, kde není stanovena cena za položku, ale za osobu;
- **denní jídelní lístek** – se užívá v podnicích se silným poledním provozem;
- **menu à la carte** – znázorňuje tradiční jídelní lístek v restauračních zařízeních s nabídkou dostupných pokrmů a s cenami příslušícími jednotlivým pokrmům;
- **menu dégustation** – představuje jídelní lístek s fixními cenami určenými za jednotlivé sady chodů; menu je zpravidla podáváno v malých porcích, o několika chodech; při jeho konzumaci se klade důraz nejen na kvalitu pokrmů, ale rovněž na jejich prezentaci a bezchybný obsluhující personál;
- **propagační a sezónní lístek** – se pokládá za doplněk k menu à la carte; nabízené pokrmy se zpravidla vztahují k aktuálnímu ročnímu období či různým slavnostem.

4 VYBRANÉ MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY

Oblast stravovacích služeb prochází neustálým rozvojem. Příčinu lze nalézt ve zvyšujících se nárocích klientely, v důsledku kterých jsou podniky nuceny pružně reagovat na jejich aktuální požadavky. Aby bylo těchto cílů dosaženo, je pro stravovací zařízení nutností udržovat stálý kontakt nejen se zákazníky, ale i s konkurenčními zařízeními, a to prostřednictvím kontinuálního programu hledání faktů, analýzy a výzkumu (Királ'ová, 2006, s. 22).

V následujícím textu jsou vymezeny teoretické poznatky analytických metod – PESTE analýza, analýza konkurence, STP analýza a analýza SWOT.

4.1 PESTE analýza

Kozel (2006, s. 16-18; 2011, s. 24-25) ve svých knihách charakterizuje PESTE analýzu jako analytickou metodu napomáhající ke strategické analýze vnějšího prostředí organizace. To je tvořeno nepředvídatelnými vlivy širokého okolí, které na firmu působí a ovlivňují její schopnosti uspět u své klientely. Na dané vlivy nemá podnik zpravidla žádný účinek, v rámci krátkodobého časového horizontu se stávají zcela proměnlivými a neovlivnitelnými. Pro management společnosti je žádoucí tyto vlivy pečlivě monitorovat a systematicky analyzovat, aby včas dokázal reagovat na následné důsledky jejich působení. Smysl analýzy však nespočívá v pouhém poznání externího okolí, ale rovněž v identifikaci změn a trendů, z nichž lze usuzovat budoucí vývoj společnosti.

Název PESTE analýzy je odvozen od počátečních písmen jednotlivých posuzovaných faktorů, mezi nichž se řadí:

- **P – politické faktory:** politická situace, stabilita, politický systém;
- **E – ekonomické faktory:** inflace, úroveň zaměstnanosti, HDP, úroková míra, stabilita měny, hospodářský cyklus;
- **S – sociálně-kulturní faktory:** demografické faktory – velikost, růst a stárnutí populace; vzdělanost, životní styl, příjmy, pracovní mobilita;
- **T – technické a technologické faktory:** technologické trendy, vývoj, výzkum, vládní regulace, nároky na investice;
- **E – environmentální faktory:** geografické a klimatické podmínky, ochrana životního prostředí, přírodní zdroje (Jakubíková, 2012, s. 121-129).

Autoři Dvořáček a Slunčík (2012, s. 9) však uvádějí, že v průběhu let se okruh zkoumání rozšířil o faktor **L – legislativní** (zákony a předpisy regulující podnikání či určující zdanění) a z PESTE analýzy se stala analýza PESTEL či PESTLE.

4.2 Analýza konkurence

V oblasti stravovacích služeb se zpravidla nevyskytuje jediné stravovací zařízení poskytující zákazníkům své služby. V rámci příslušného odvětví se podnik nachází v konkurenčním prostředí, kde je obklopen mnoho dalšími konkurenčními zařízeními usilujícími o dosažení zcela totožných cílů (Kozel, 2006, s. 29).

Dle Blažkové (2007, s. 61) je analýza konkurence považována za významnou část plánovacího procesu. Na jejím základě je určitému stravovacímu zařízení umožněno využít jeho silných stránek a specifických předností k odvrácení hrozby ze strany konkurenčních podniků. Királ'ová (2006, s. 32-33) uvádí, že v současnosti dochází k neustálému navyšování substitučních zařízení. Pro podnikatele je tudíž nezbytné věnovat značnou pozornost nejen svým zákazníkům, ale i samotné konkurenci. Analýza současných konkurentů ovšem nestačí, pro úspěch podniků je rovněž zapotřebí identifikovat konkurenci potenciální, na základě které mohou podnikatelé jasněji reagovat na změny trhu a následně formovat adekvátní strategická rozhodnutí.

Podle autorky Blažkové (2007, s. 61) je analýza konkurence prostředkem sloužící firmám k:

- pochopení konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům;
- pochopení minulých, současných a budoucích strategií konkurentů;
- předpovědi, jak budou konkurenti reagovat na marketingová rozhodnutí;
- definici strategií, pomocí kterých společnost dosáhne budoucí konkurenční výhody;
- předpovědi návratnosti, která se očekává z budoucích investic;
- zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách.

Potřebné informace o jednotlivých konkurentech jsou získávány prostřednictvím celé řady způsobů. Jako sekundární zdroje lze využít např. propagační materiály o firmě či výrobcích, ceníky, výroční zprávy, firemní časopisy a další analytické zprávy či databáze. Primární zdroje informací je možné naopak získat skrze pozorování jednotlivých konkurentů na trhu, dotazování u klientely konkurence či skrze tzv. mystery shopping neboli tajné nakupování v kamenných prodejnách či e-shopech. Mezi další možnosti taktéž patří diskuze

se společnými distributory, rozhovory se zaměstnanci a účasti na veletrzích, výstavách či seminářích apod. (Blažková, 2007, s. 65; Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 37).

4.2.1 Benchmarking

Jakubíková (2013, s. 153) pojednává o benchmarkingu jako o dlouhodobém procesu vzájemného monitorování a srovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurenčních společností, a to z hlediska kvality určitého produktu či realizace určité služby, pracovních operací, marketingových aktivit apod. Benchmarking lze také využít jako systém včasného varování, který upozorňuje management podniku na objektivní nutnost změn.

4.3 STP analýza

STP neboli cílený marketing je vymezen jako proces identifikace a rozdělení celkového trhu na dílčí segmenty, pro které jsou následně uplatňovány odlišné marketingové přístupy. Podle Jakubíkové (2012, s. 156–164) a Vašítkové (2014, s. 35) je cílový marketing složen ze tří fází, mezi něž patří:

- **segmentation** (segmentace) – znázorňuje rozčlenění trhu do menších skupin zákazníků, tzv. tržních segmentů, které se vzájemně liší svými potřebami a charakteristickým nákupním chováním;
- **targeting** (cílení) – představuje výběr jednoho či více cílových segmentů, u kterých je zohledněna a vyhodnocena jejich celková atraktivita;
- **positioning** (umístění) – je vymezen jako proces volby a uplatnění konkrétních marketingových strategií k získání příslušného segmentu.

4.4 SWOT analýza

Vašítková (2008, s. 58), Křížek a Neufus (2014, s. 98) definují SWOT analýzu jako jednu z hlavních metod marketingového auditu, jež vede ke kvalitativnímu vyhodnocení významných aspektů fungování firmy a jejího současného postavení na trhu. Stává se tak silným a zároveň jednoduchým nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů, na jejichž základě je stanovena marketingová strategie firmy.

Podstata analýzy spočívá v klasifikaci čtyř základních faktorů, jejichž názvy vychází z počátečních písmen anglického slova SWOT: Strengths – silné stránky a Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti a Threats – hrozby. Vnitřní prostředí je tvořeno silnými a slabými stránkami podniku (např. plnění cílů), příležitosti a hrozby se naopak

vztahují k vnějšímu prostředí, obklopující danou organizaci (tj. makroprostředí, konkrétní trh). SWOT analýza je tedy tvořena kombinací dvou analýz, S-W a O-T (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 46).

Výchozí faktory SWOT analýzy jsou charakterizovány následujícím způsobem:

- **Silné stránky** představují konkurenční výhodu existující uvnitř společnosti. Dle Királ'ové (2006, s. 25) jsou nápomocny nejen při upevňování pozice na trhu, ale taktéž při identifikaci oblastí, ve kterých podnik konkuruje před ostatními zařízeními. Mohou se vyskytovat jak ve formě manažerských či personálních schopností, tak i ve formě působivé image, jedinečných zdrojů či tržní dominance. Mezi silné stránky lze zařadit kupříkladu rozsah a kvalitu nabídky služeb, atraktivní prostředí, dobrou image, lokalitu, kvalifikovanost zaměstnanců atd. (Beránek a Kotek, 2007, s. 131).
- **Slabé stránky** jsou naopak podle Királ'ové (2006, s. 25) pokládány za konkurenční nevýhodu společnosti, kterou je nezbytné v co nejkratším období identifikovat a následně snížit její vliv, či úplně odstranit. Mezi příklady lze zahrnout např. nízkou úroveň poskytovaných služeb, nedostatek zdrojů, neznalost trhu, nedostačující úroveň ve vybavenosti podniku a další.
- **Příležitosti** jsou dle Blažkové (2007, s. 156) znázorněny jako možnosti, s jejichž realizací dochází k účinnějšímu plnění cílů. Mohou plynout nejen ze silných stránek společnosti, ale také z vnějšího prostředí v případě, že je v jejich možnostech je využít. Királ'ová (2006, s. 30) uvádí, že úspěšnost podniku je ovlivněna zejména makroekonomickými faktory, a to ekonomickými, kulturně-sociálními apod. Za případné příležitosti je možné pokládat např. růst firemního potenciálu, příznivé změny v legislativě nebo technologické pokroky (Beránek, 2013, s. 150).
- **Hrozby** jsou označením pro nepříznivou situaci či změnu v rámci vnějšího okolí podniku, které negativně ovlivňují jednotlivé činnosti a chod celé organizace. Podle Blažkové (2007, s. 156) mohou představovat jak nebezpečí úpadku, tak i hrozbu budoucího neúspěchu. Za potenciální hrozbu lze považovat např. nebezpečí konkurence, klesající tržní potenciál nebo změny v právních předpisech (Beránek a Kotek, 2007, s. 132).

5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

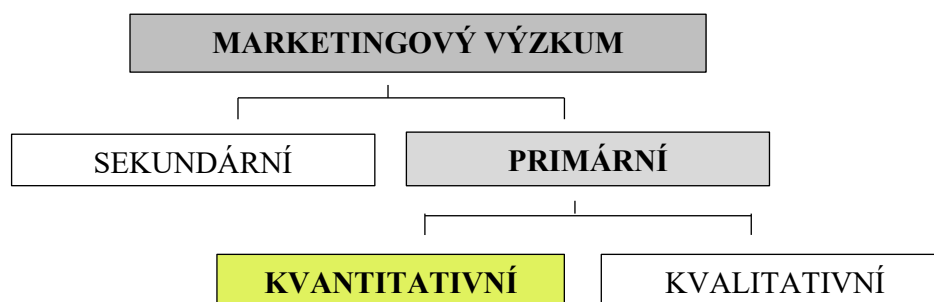
Karlíček (2018, s. 84) označuje marketingový výzkum za „systematický sběr, analýzu a interpretaci informací, jež jsou východiskem pro marketingová rozhodování.“ Jedná se tedy o cílevědomý proces, jehož úmyslem je získání informací o marketingovém prostředí, které nelze jinak opatřit.

Ve srovnání s průzkumem trhu se marketingový výzkum považuje za dlouhodobější proces, který poskytuje empirické informace o situaci na trhu, především o své klientele, dodavatelích či konkurenci. Dle autorů Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 13-72) se vyznačuje zejména svou jedinečností, vysokou vypovídací schopností a aktuálností získaných informací. Na druhou stranu je doprovázen časovou a finanční náročností či vysokými požadavky na kvalifikaci zaměstnanců a využití metody.

Karlíček (2018, s. 85) rozčleňuje proces marketingového výzkumu do šesti fází, které na sebe logicky navazují a vzájemně se podmiňují. Jejich podoba se však může měnit, a to dle konkretizace jednotlivého výzkumu. Jedná se o stanovení marketingového problému a cílů výzkumu, určení zdrojů informací, definování výzkumných metod, sběr dat, zpracování a analýzu dat a prezentaci výsledků a návrh doporučení.

5.1 Členění marketingového výzkumu

Informace, zjišťované v procesu marketingového výzkumu, jsou třizeny dle několika kritérií. Foret (2008, s. 10) spolu s dalšími autory převážně rozlišují dva základní druhy marketingového výzkumu, a to dle způsobu sběru dat – výzkum primární a sekundární. Primární výzkum zpravidla shrnuje vlastní zjištění hodnot vlastností u samotných jednotek. Sekundární výzkum je naopak vymezen jako dodatečné využití informací, u kterých již v minulosti došlo k jejich shromáždění a zpracování za účelem primárních dat pro jiné cíle či zadavatele.



Obrázek 2 - Druhy marketingového výzkumu (Zdroj: Tahal, 2015, s. 6)

Primární výzkum lze dále členit na výzkum kvantitativní a kvalitativní. Podle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 158-159) se kvantitativní výzkum zaměřuje na získávání měřitelných číselných dat od velkého souboru respondentů. Kvalitativní výzkum naopak zkoumá příčiny a motivy chování malého vzorku lidí, odhaluje jejich názory, preference či postoje. Obecně lze říci, že zásadní rozdíl spočívá v jejich základním zaměření. Kvantitativní výzkum analyzuje jevy na základě otázky „Kolik?“, zatímco kvalitativní výzkum pokládá otázku „Proč?“.

5.2 Techniky marketingového výzkumu

Marketingový výzkum využívá celou řadu nástrojů, metod a technik pro získávání primárních dat. Jejich praktické využití se však od sebe zásadně liší. Foret (2008, s. 41) ve své knize zmiňuje, že v případě technik marketingového výzkumu dochází k velice konkrétnímu způsobu sběru primárních dat. Nejenže se snaží evidovat výskyt jevů, ale také zjistit jejich názory a postoje. Mezi tři nezákladnější techniky marketingového výzkumu se řadí dotazování, pozorování a experiment. Klíčovou techniku ovšem v současnosti představuje dotazování, které bude stěžejním tématem kapitoly.



Obrázek 3 - Techniky marketingového výzkumu (Zdroj: vlastní zpracování)

5.2.1 Dotazování

Dotazování patří mezi nejrozšířenější postupy sběru primárních dat, které se zakládají na přímém (rozhovor) či zprostředkovaném (dotazník) kontaktu mezi výzkumníkem a dotazovaným. Jeho podstata spočívá v zadávání předem stanovených otázek respondentům, jejichž odpovědi se následně stávají podkladem pro získání požadovaných informací. Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 175) upozorňují na nutnost správného zvolení respondentů, kteří musí korespondovat s cíli a záměry konkrétního výzkumu. Výběr vhodných dotazovaných zpravidla záleží na charakteru a rozsahu zjišťovaných dat

či na časovém a finančním omezení. Dotazování může probíhat formou osobního, telefonického, písemného či online dotazování.

Za jeden z nejužívanějších nástrojů dotazování je považován dotazník, odpovídající způsobu psaného řízeného rozhovoru. Je znázorněn ve formě formuláře se sérií otázek, v papírové či elektronické podobě, které jsou předloženy respondentům k jejich vyplnění. Při tvorbě dotazníku je pro tazatele nutné dodržovat správné postupy a případně minimalizovat množství chyb před vlastním použitím. Správně sestavený dotazník by měl na první pohled zaujmout svou srozumitelností, snadnou orientací, logickou návazností a jednoduchostí při jeho vyplňování. Velký důraz by měl být taktéž kladen na formální stránku daného formuláře, a to jak z hlediska grafického zpracování, tak i z hlediska správného zvolení typu otázek. Dle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011, s. 200-205) jsou při tvorbě dotazníku užity tři základní typy otázek, mezi něž spadají otázky uzavřené (výběr z variant odpovědí), otevřené (možnost vlastní odpovědi) či polouzavřené (kombinace předchozích možností). Uplatňována je však celá řada dalších konkrétních otázek, které jsou definovány dle posloupnosti – např. filtrační otázky v úvodu formuláře, hodnotící škály či identifikační otázky sloužící ke konečnému zjištění charakteristik respondenta.

V rámci online dotazování, tzv. CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), jsou zjišťovány data od respondentů prostřednictvím dotazníků zobrazených na webových stránkách, sociálních sítích či popřípadě ve schránce jednotlivých emailů. Jedná se o dosud nejmladší způsob dotazování. Jeho devíza je spatřována zejména v nižší finanční a časové náročnosti či v jednodušším zpracování dat a následné distribuci. Mezi nevýhody lze naopak zařadit chybějící interakce mezi respondentem a tazatelem, důvěryhodnost odpovědí či nízkou vybavenost internetem v domácnostech (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 177-178).

6 SHRNUÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce pojednává o problematice marketingu se zaměřením na gastronomii. V úvodu teoretické části jsou definovány odborné pojmy vztahující se k marketingu služeb. Obsahem následujících kapitol je vymezení pojmu gastronomie včetně definice společného stravování, kvality služeb v gastronomii a jejích současných trendů. Součástí teoretické části jsou taktéž kapitoly zaměřující se na restaurační stravování, jeho kategorizaci a klasifikaci. V rámci závěrečných kapitol jsou přiblíženy vybrané marketingové situační analýzy, jimiž jsou PESTE analýza, analýza konkurence, STP analýza či SWOT analýza, a následně marketingový výzkum.

Základ marketingu služeb je bezesporu tvořen marketingovým mixem charakterizující základní faktory, které společnost využívá za účelem dosažení marketingových cílů na příslušném trhu. Marketingový mix služeb je složen ze čtyř výchozích prvků – produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace, obohacených o další „3P“ – lidé, procesy a materiální prostředí.

Následující kapitoly jsou věnovány gastronomii se zaměřením na společné stravování. Stravování jako součást gastronomie bylo již odedávna považováno za prostředek pro ukojení potřeb hladu a žízně, v současné době se však stává nositelem kultury jednotlivých národů. Společné stravování, které je uskutečňováno mimo domácnost, je rozčleněno do několika kategorií lišících se dle základních potřeb klientely. Mezi nejvýznamnější se řadí stravování veřejné a uzavřené. Vzhledem k účelu diplomové práce se následné kapitoly zabývaly pouze stravováním veřejným neboli restauračním, jehož služby jsou široké veřejnosti poskytovány ve stravovacích zařízeních vybudovaných cíleně pro dané účely. Jedná se zejména o restaurace či bary, které plní nejen funkci základního stravování, ale také funkci doplňkovou či společensko-zábavní. Zákazníci jsou posléze povinni tyto služby uhradit, a to v jejich plné výši.

Další kapitoly jsou podrobeny vybraným marketingovým analýzám, zabývající se vnitřním a vnějším prostředím podniku, jeho konkurencí, zákazníky a dalšími faktory ovlivňující provoz restauračního zařízení. Jedná se o PESTE analýzu, sloužící k analýze vnějšího prostředí podniku, a analýzu konkurence včetně benchmarkingu, jehož úkolem je komparace vlastních výsledků s výsledky konkurenčních zařízení. Mezi vybrané marketingové analýzy je rovněž zařazena STP analýza, sloužící k segmentaci trhu, zacílení cílových segmentů a následně k uplatnění konkrétních marketingových strategií. Poslední analytickou metodu

tvoří SWOT analýza, která se stává nástrojem ke zhodnocení klíčových aspektů fungování restaurace Dobré Hnízdo. Prostřednictvím SWOT analýzy je identifikováno vnitřní a vnější prostředí podniku, tedy silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Závěrečná kapitola teoretické části se vztahovala k marketingovému výzkum, prostřednictvím kterého jsou získávány informace o marketingovém prostředí, které nelze jiným způsobem opatřit. Marketingový výzkum je členěn do dvou skupin, které se liší dle způsobu, jakým jsou potřebná data obstarána. Jedná se o výzkum primární, u něhož dochází k vlastnímu zjištění hodnot, a výzkum sekundární, který zprostředkovává již v minulosti shromážděné informace. Primární výzkum je dále dělen na výzkum kvalitativní, pracující s menším počtem respondentů a zkoumající jejich postoje k určitým událostem, či výzkum kvantitativní, který je naopak zaměřen na získávání měřitelných dat od velkého počtu respondentů. V rámci kvantitativního výzkumu se za nejvíce užívanou techniku považuje dotazování, konkrétně online dotazníkové šetření (tzv. CAWI).

Při zpracování teoretické části diplomové práce byla zpravidla využita monografie s minimálním počtem elektronických zdrojů. V rámci počátečních kapitol, zaměřujících se na marketing služeb, byly potřebné informace čerpány hned z několika literárních zdrojů, a to zejména z knih od autorů Ryglové, Buriana a Vajčnerové (2011), Karlička (2016 a 2018), Jakubíkové (2012) a Vašíkové (2014). U následných kapitol, vztahujících se k oblasti gastronomie, se autorka diplomové práce potýkala s nedostatkem odborných publikací vydaných od roku 2016. Veškeré knižní zdroje, které posloužily jako hlavní zdroj pro zpracování příslušných kapitol, byly publikovány mezi lety 2009-2016, což u oblasti gastronomie není dostačující. V rámci kapitol „gastronomie“ a „restaurační stravování“ bylo tedy nutností doplnit dané informace o aktuální poznatky z elektronických zdrojů či z vlastních zkušeností samotné autorky. Závěrečné kapitoly, zabývající se analytickými metodami práce, byly zpracovány pouze z odborných publikací. Za neužívanější byly považovány knihy od autorů Kozla, Mynářové a Svobodové (2011), či Blažkové (2007).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ RESTAURACE A PENZIONU DOBRÉ HNÍZDO

Restaurace a penzion Dobré Hnízdo tvoří ucelený komplex stravovacího a ubytovacího zařízení, který je situován ve městské části Zlín – Malenovice, 6,5 kilometrů vzdálené od samotného centra města Zlína. Díky své dostupnosti se stává žádaným cílem nejen pro obyvatele Malenovic, ale také pro ostatní lidi ze širokého okolí preferující kvalitní gastronomii či ubytování v nadstandardně vybavených pokojích.

Provoz restaurace a penzionu Dobré Hnízdo byl zahájen v roce 2016. Historie samotné budovy ovšem zasahuje do 20. století, kdy byly její prostory využity za účelem zábavy a potěšení. Současná podoba restaurace a penzionu Dobré Hnízdo byla dosažena změnou majitele a následnou rozsáhlou rekonstrukcí v letech 2015-2016. Během modernizace se přízemní část proměnila na novou, moderně zařízenou restauraci, druhé patro naopak na penzion poskytující ubytování v šesti nadstandardně vybavených pokojích. Celková rekonstrukce byla dokončena v srpnu 2016, kdy rovněž došlo k jejich otevření.

V současnosti se restaurace a penzion Dobré Hnízdo stává ideálním místem nejen k odpočinku, ale také k rozptýlení či zábavě. Svým jedinečným konceptem vyplňuje mezeru mezi zlínskými ubytovacími či gastronomickými podniky a přináší do celého regionu nový pohled na gastronomii.



Obrázek 4 - Restaurace a penzion Dobré Hnízdo

(Zdroj: Zlínsko a Luhačovicko, © 2017-2020)

7.1 Služby restaurace a penzionu Dobré Hnízdo

Restaurace a penzion Dobré Hnízdo nabízí svým hostům rozšířený sortiment služeb. Primárními službami, jež tvoří základ pro provoz gastronomických a ubytovacích zařízení, jsou služby stravovací a ubytovací. Ostatní služby, mezi něž lze zařadit např. úschovu kol či Wi-Fi připojení, spadají do služeb doplňkových.

7.1.1 Stravovací služby

Stravovací služby jsou široké veřejnosti či ubytovaným hostům penzionu Dobré Hnízdo poskytovány v restauraci Dobré Hnízdo, která se nachází v přízemních prostorách budovy – s kapacitou 61 míst k sezení. Restaurace Dobré Hnízdo je zpravidla výjimečná svou večerní nabídkou zakládající si na poctivých hamburgerech připravovaných z kvalitních a čerstvých surovin. Hosté však mohou ochutnat i jiné nabízené street food speciality či pokrmy mezinárodní kuchyně. Pro zastánce klasických jídel je naopak ve všední dny připravena polední nabídka, složená ze dvou druhů polévek a pěti až sedmi druhů hlavních jídel, které se každodenně obměňují. I zde je především kladen důraz na kvalitní gastronomii s využitím čerstvých surovin od místních dodavatelů. Prostory restaurace jsou také vhodné pro pořádání soukromých akcí, a to jak rodinných oslav, tak i firemních večírků. Kapacita restauračních prostor činí 35-50 osob, zaleží však na typu pořádaných akcí.

Jelikož je restaurační zařízení spojeno s penzionem Dobré Hnízdo, v prostorách restaurace jsou hostům rovněž poskytovány kontinentální snídaně s možností výběru dalších pokrmů ze snídaňového menu. Tyto služby ovšem nejsou pro širokou veřejnost zpřístupněny, proto nebudou v následných kapitolách již zmiňovány. Podrobnější informace o stravovacích službách restaurace Dobré Hnízdo jsou k nalezení v následujících kapitolách.

Služby restaurace Dobré Hnízdo jsou široké veřejnosti k dispozici v níže uvedených dnech (Tabulka 1):

Tabulka 1 - Otevírací doba restaurace Dobré Hnízdo (Zdroj: vlastní zpracování)

	Restaurace	Kuchyně
Pondělí	10:30 - 21:00	10:30 - 15:00 a 17:00 - 21:00
Úterý	10:30 - 21:00	10:30 - 15:00 a 17:00 - 21:00
Středa	10:30 - 21:00	10:30 - 15:00 a 17:00 - 21:00
Čtvrtek	10:30 - 21:00	10:30 - 15:00 a 17:00 - 21:00
Pátek	10:30 - 23:00	10:30 - 21:00
Sobota	14:00 - 21:00	14:00 - 21:00
Neděle	zavřeno	zavřeno

7.1.2 Ubytovací služby

Penzion Dobré Hnízdo nabízí ubytování v šesti zrekonstruovaných pokojích situovaných ve druhém patře budovy. Celková kapacita penzionu činí 13 lůžek, z čehož pevných lůžek je 12 a přistýlka pouze jedna. V současnosti má penzion k dispozici jeden jednolůžkový pokoj s možností přistýlky, čtyři dvoulůžkové pokoje s možností manželské postele či oddělených postelí a jeden třílůžkový pokoj. Všechny pokoje jsou vybaveny komfortní postelí a soukromou koupelnou se sprchovým koutem a sociálním zařízením. Hosté mají taktéž k dispozici fén, ručníky, pracovní stůl, LCD televizor a bezplatné připojení k internetu. Jediný nedostatek je spatřován v absenci minibaru či klimatizace, při včasné domluvě je však v možnosti dodání větráku či mini lednice.

Tabulka 2 - Ceník ubytování 2020 (Zdroj: vlastní zpracování)

Pokoj	Cena/pokoj/noc	Cena/pokoj/noc (Booking.com)
Jednolůžkový pokoj	900 Kč	1 000 Kč
Dvoulůžkový pokoj	1 300 Kč	1 400 Kč
Třílůžkový pokoj	1 700 Kč	1 800 Kč

Výše uvedené ceny ubytování (Tabulka 2) zahrnují poplatek za ubytování, snídaně a bezplatné parkování u penzionu (Ubytování, © 2019).

7.1.3 Doplnkové služby

Za doplňkové služby lze pokládat soubor ostatních služeb, který je restaurační klientele či hostům penzionu Dobré Hnízdo poskytován, a to bezplatně či za určitý poplatek. V restauraci a penzionu Dobré Hnízdo jsou návštěvníkům k dispozici služby recepce, za které je zodpovědná obsluha restaurace. Samozřejmostí je také denní úklid penzionu, poskytnutí turistických map a informačních brožur o městě Zlíně, úschova kol, Wi-Fi připojení a bezplatné parkování v celém objektu. Pro zákazníky restaurace jsou naopak přichystány dárkové poukazy, které si mohou kdykoliv u obsluhujícího personálu zakoupit. Novinkou letošního roku se taktéž stává vlastní rozvoz polední nabídky, a to bezplatně v rámci městské části Zlín – Malenovice a jejího nejbližšího okolí. Polední nabídka restaurace Dobré Hnízdo je rozvážena i do samotného centra města Zlína, podmínkou se ovšem stává objednávka minimálně pěti pokrmů.

8 ANALÝZA KVALITY POSKYTOVANÝCH SLUŽEB RESTAURACE DOBRÉ HNÍZDO

Vzhledem k účelu diplomové práce budou následující kapitoly zaměřeny na analýzu poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo.

8.1 Analýza marketingového mixu restaurace Dobré Hnízdo

Následující kapitola bude zaměřena na analýzu jednotlivých prvků marketingového mixu, které restaurace Dobré Hnízdo využívá k dosažení marketingových cílů. Na základě poznatků z teoretické části diplomové práce budou analyzovány produkty restauračního zařízení, jeho cenové nastavení, místo, kde jsou dané služby poskytovány, a marketingová komunikace. Vzhledem k analýze stravovacích služeb budou taktéž představeny další tři proměnné, mezi něž se řadí lidé, procesy a materiální prostředí. Údaje k provedení analýzy marketingového mixu restaurace Dobré Hnízdo byly získány prostřednictvím webových stránek restaurace, komunikace se zainteresovanými osobami a taktéž prostřednictvím vlastního pozorování.

8.1.1 Produkt

V oblasti gastronomických služeb je za produkt považováno vše, co naplňuje zákazníkova očekávání a zároveň uspokojuje jeho potřeby. Může se jednat nejen o produkty hmotné, ale i nehmotné či o kombinaci obou forem. Hlavním produktem restaurace Dobré Hnízdo je nepochybně služba. Za hlavní hmotný produkt podniku se ovšem považuje nabídka pokrmů či nápojů.

Sortiment restaurace Dobré Hnízdo je sestaven z pokrmů dle nejmodernějších gastronomických trendů. V rámci poledního menu, na které lze ve všední dny zavítat od 10:30 do 15:00, je pro širokou veřejnost připravena rozsáhlá nabídka pokrmů. Návštěvníci restaurace si mohou vybrat nejen ze dvou druhů polévek, ale také z pěti až sedmi druhů hlavních jídel, které se každodenně obměňují. V její nabídce lze nalézt tradičně české pokrmy, street food speciality či pokrmy mezinárodní kuchyně. Velkými lákadly jsou např. hamburgery, mexické quesadillas či indická a asijská jídla (variace kari pokrmů, Bún chả s rýžovými nudlemi aj.). Polední menu je mnohokrát doplněno i o nabídku sladkých pokrmů, mezi něž patří kynuté knedlíky, buchtičky se šodó krémem a bavorské vdolečky. Samozřejmě nechybí ani celodenní nabídka dezertů – cheesecakes a čokoládové dortíky, které si restaurace Dobré Hnízdo nechává dovážet.

Stálá nabídka pokrmů, která je pro návštěvníky restaurace dostupná od 17:00, je zpravidla zaměřena na street food speciality. Restaurace Dobré Hnízdo si zejména zakládá na poctivých hamburgerech, které jsou restaurační klientele nabízeny v několika variacích. Zákazníci mohou vyzkoušet nejen hovězí hamburgery s hranolky a domácími dipy, ale také hamburgery s trhaným vepřovým masem, kuřecím masem či vegetariánským sýrem halloumi. V jeho nabídce lze spatřit i další street food pochoutky, jako tomu jsou např. mexické quesadillas, kuřecí křídla, trhané vepřové maso s bramborovými hranolky apod. Doplňujícími pokrmy se stávají lehké saláty, tradiční smažená jídla (smažený řízek, smažená gouda) či pochutiny k pivu (smažené cibulové kroužky, smažené lupínky, tortilové tyčinky). Pro milovníky pálivých jídel jsou v restauraci rovněž k dispozici pálivé omáčky, které mohou zákazníci kdykoli libovolně použít. Jídelní lístek s výčtem všech pokrmů restaurace Dobré Hnízdo je součástí přílohy P II.

Sortiment restaurace Dobré Hnízdo rovněž tvoří klasická nabídka nápojů obohacená o sezónní speciality podniku. Milovníci piva si mohou vybrat ze dvou druhů skvěle načepovaných piv od Plzeňského Prazdroje (Plzeň či Radegast), vinaři mají na výběr z několika druhů bílých, červených i růžových vín. V nabídce lze zaznamenat nejen vína rozlévaná, ale také láhve výběrových vín z vyhlášených vinařství Veverka, Kadrnka aj. Součástí nabídky jsou také klasické kávové nápoje espresso, cappuccino a latté macchiato, připravené z kávy značky Piazza d'Oro. Za zmínku rovněž stojí i sezónní nápoje, konkrétně fresh čaje, svařené víno s lesním ovocem a horké jablko se skořicí. Návštěvníci restaurace si mohou dále vybrat ze široké škály domácích či točených limonád, koktejlů a dalších nealkoholických nápojů (džusy Granini, Pepsi, Mirinda, 7UP). Restaurace Dobré Hnízdo rovněž disponuje širokou nabídkou lihovin, jejíž podstatnou část tvoří pálenky (Navrátilova slivovice, hruškovice Zubří), likéry, whisky, romy a mnohé další (Jídelní lístek, © 2019).

8.1.2 Cena

Cena patří mezi další klíčové faktory ovlivňující kupní chování jednotlivé klientely. Cena pokrmů či nápojů restaurace Dobré Hnízdo je zpravidla stanovena s ohledem na cenu surovin. Do ceny je rovněž započítána příprava a výroba produktů, platové ohodnocení zaměstnanců a následná marže. Nutné je však brát ohled i na ceny konkurenčních zařízení, kterých je ve Zlíně a jeho okolí nespočet. Restaurace se ovšem za žádných okolností nechce srovnávat s cenami konkurenčních podniků. Pro restauraci Dobré Hnízdo je zpravidla

stěžejní nabízet hostům takové služby, které budou považovány nejen za vysoce nadstandardní, ale také za cenově dostupné.

Co se týče cenového nastavení u konkrétních pokrmů, v rámci poledního menu se ceny pohybují mezi 100–140 Kč, vždy záleží na použitých surovinách či na obtížnosti přípravy pokrmů. V mnoha restauračních zařízeních se cena poledního menu vztahuje pouze na hlavní pokrm, to však u restaurace Dobré Hnízdo neplatí. Cena obědového menu zahrnuje nejen samotné hlavní jídlo, ale také polévku. U stálé nabídky pokrmů došlo v restauraci Dobré Hnízdo k mírnému zvýšení cen, což však neodradilo žádného ze stávajících zákazníků k opětovné návštěvě daného podniku. Hamburgery jsou nabízeny v cenovém rozmezí 175-205 Kč, a to včetně bramborových hranolek. Ostatní pokrmy se pohybují v rámci cenové hranice 115-205 Kč. Nejnižší cenu představují smažená jídla, nejvyšší částky jsou naopak zaznamenány u křupavých kuřecích křidel BBQ Louisiana. Konkrétní ceny nabízených pokrmů jsou k nahlédnutí v příloze P II.

Ceny nápojů jsou v restauraci Dobré Hnízdo srovnatelné s cenami, které jsou zaznamenány u konkurenčních podniků ve Zlíně a jeho přilehlých částech. Mírný vzrůst byl zaznamenán pouze u alkoholických nápojů, kdy cena půllitru čepovaného piva Pilsen Urquell stoupla na 46 Kč, 1 dl rozlévaného vína je naopak nabízen v cenovém rozmezí 25–40 Kč v závislosti na druhu vína (Jídelní lístek, © 2019). Ceny ostatních vybraných nápojů jsou zobrazeny v následující tabulce (Tabulka 3). Přehled cen všech nabízených nápojů restaurace Dobré Hnízdo je znázorněn v příloze P III.

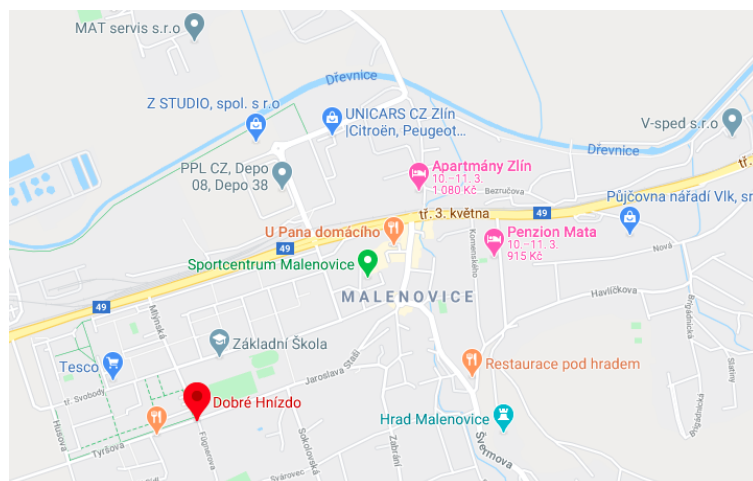
Tabulka 3 - Ceník vybraných nápojů restaurace (Zdroj: vlastní zpracování)

Nabídka	Množství	Cena
Radegast originál 10 %	0,5 l	35 Kč
Granini	0,2 l	35 Kč
Pepsi cola, 7UP, Mirinda – plech	0,33 l	35 Kč
Mattoni neperlivá, perlivá	0,33 l	30 Kč
Džbán vody s citronem	1 l	35 Kč
Točená limonáda	0,1 l	6 Kč
Domácí limonáda	0,4 l	60 Kč
Espresso	7 g	35 Kč
Cappuccino	7 g	40 Kč
Latté macchiato	7 g	50 Kč
Fresh čaj	-	55 Kč

8.1.3 Distribuce

Služby gastronomických podniků jsou zpravidla poskytovány tam, kde jsou i produkovány. Vhodná lokalita je tedy pro úspěch podniku stejně klíčová jako samotná nabídka služeb. Restaurace Dobré Hnízdo je situována v ulici Fügnerova 309, v městské části Zlín – Malenovice. Vzhledem ke své nevýhodné lokaci mimo hlavní silnici, téměř 6,5 kilometrů vzdálené od samotného centra Zlína, je restaurace vhodná zejména pro lidi bydlící v její blízkosti. V současné době se však restaurace Dobré Hnízdo stává ideálním místem i pro milovníky gastronomie, kteří do daného podniku zavítají cíleně z ostatních částí Zlína či okolních obcí. U daného restauračního zařízení tedy platí, že čím vyšší kvalita služeb je v restauračním zařízení poskytována, tím menší ohled je brán na jeho lokaci.

Co se týče dopravní dostupnosti, 400 metrů od restaurace Dobré Hnízdo se nachází zastávka městské hromadné dopravy (linky 2, 6 a 10) a vlaková stanice „U Mlýna“, díky kterým se návštěvníci podniku mohou dopravit jak do ostatních částí Zlína, tak i do města Otrokovice. Konkurenční výhodou představují i bezplatná parkoviště situovaná v okolních ulicích či přímo u restaurace a penzionu Dobré Hnízdo.



Obrázek 5 - Poloha restaurace Dobré Hnízdo (Zdroj: Mapy Google, © 2020)

8.1.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace se v současnosti stává jedním z nejdůležitějších faktorů pro získání potenciálních zákazníků, či pro udržení si zákazníků stávajících. Aby bylo dosaženo efektivní komunikace a informovanosti o existenci restaurace Dobré Hnízdo, musí

vedení restauračního zařízení volit správnou kombinaci nástrojů komunikačního mixu, aby dosáhlo očekávaných úspěchů.

Současný stav marketingové komunikace restaurace Dobré Hnízdo je zcela nedostačující. Nástroje marketingové komunikace, které se podnik snaží využívat, nedosahují takové úrovně jako u konkurenčních zařízení. Některé z nástrojů komunikačního mixu nejsou u podniku využity vůbec – např. direct marketing. V nynější době se restaurace Dobré Hnízdo zpravidla opírá o tzv. WOM marketing neboli šeptandu, založenou na šíření pozitivních referencí mezi širokou veřejností. Co se týče reklamy, restaurační zařízení disponuje pouhými vizitkami, umístěnými na jednotlivých stolech, a venkovní reklamou v místě lokace podniku. Pro zvýšení povědomí o restauraci Dobré Hnízdo byly taktéž v počátcích provozu využívány slevové portály, zejména Slevíci.cz, prostřednictvím kterých byly veřejnosti nabízeny slevové poukazy na vybrané druhy hamburgerů a quesadill. Od této formy propagace však bylo brzy upuštěno. V současnosti daný podnik zužitkovává výhodných spoluprací se zlínskými organizacemi, zejména s průvodcem zlínskou gastronomií Gastro Zlín.

V rámci event marketingu se restaurace rovněž snažila o pořádání speciálních akcí, které podniku napomohly ke zvýšení jeho návštěvnosti. Tato snaha však v průběhu několika let značně upadla. Za současné situace je v restauraci Dobré Hnízdo zaznamenána pouze jedna akce, a to každoročně pořádané Svatomartinské husí hody, probíhající v měsíci listopad. Součástí marketingové komunikace podniku je také osobní prodej, který je realizován prostřednictvím kvalifikovaného a velice ochotného obsluhujícího personálu.

Online marketingová komunikace

Online marketingová komunikace se v současnosti stává jedním z nejdůležitějších nástrojů komunikačního mixu. Restaurace Dobré Hnízdo pro svou prezentaci využívá následující nástroje online komunikace:

- **Webové stránky** – patří mezi nezbytnosti každého úspěšného podniku. Oficiální webová stránka restaurace Dobré Hnízdo je registrována pod adresou www.dobrehnizdo.cz. Její současná podoba se ztotožňuje s ostatními vizuálními prvky restaurace. Záhlaví webu tvoří fotografie, logo restaurace a vodorovně umístěné menu, obsahující sekce „O nás“, „Restaurace“, „Ubytování“, „Akce“, „Fotogalerie“ a „Kontakty“. V zápatí jsou poté k nalezení kontakty, odkaz na denní menu a také na sociální síť Facebook a Instagram. Internetové stránky restaurace

jsou pro běžného uživatele bez větších výtek graficky i obsahově dobře zpracovány, avšak po důkladném prozkoumání je zde velký potenciál pro jejich zlepšení. Nevýhoda je zpravidla spatřována v nepravidelné aktualizaci informací, týkající se otevírací doby restaurace a samotného provozu kuchyně. Velmi zavádějícími se také stávají fotografie pokrmů a nápojů, které absolutně nekorespondují s aktuální nabídkou restaurace Dobré Hnízdo. Nutné je však vyzdvihnout responzivnost webových stránek pro mobilní zařízení či tablety. Aktuální podoba webu restaurace Dobré Hnízdo je k nalezení v příloze P IV.

- **Sociální sítě** – jsou restaurací Dobré Hnízdo využívány zcela výjimečně. Facebookový profil „Dobré Hnízdo“, který ke dni 14. 4. 2020 sleduje 1 114 fanoušků, je v současnosti užíván pouze ke zveřejnění denního menu, a to prostřednictvím odkazu na internetovou stránku www.menicka.cz. Ostatní příspěvky, které zákazníci informují o změnách v provozní době, nadcházejících akcích či novinkách ve stávající nabídce, lze spatřit minimálně, přibližně jedenkrát za dva měsíce. Stejnou měrou je využíván i instagramový profil restaurace, který byl pod názvem „dobrehnizdo_restaurace_penzion“ založen v roce 2018. Tento profil sleduje 513 uživatelů a v celkovém součtu obsahuje pouhých 22 příspěvků (vše ke dni 14. 4. 2020). Jeho obsah koresponduje s hlavními příspěvky na facebookové stránce restaurace. Zaměřuje se zejména na novinky ve stávající nabídce pokrmů či na zajímavosti vztahující se k restauraci Dobré Hnízdo.

8.1.5 Lidé

Gastronomické podniky jsou založeny nejen na kvalitě nabízených pokrmů či nápojů, ale také na profesionalitě personálu, ovlivňující zásadním způsobem kvalitu poskytovaných služeb a reprezentující dané restaurační zařízení u své klientely. Jelikož se restaurace Dobré Hnízdo řadí mezi kapacitně menší gastronomická zařízení, odpovídá tomu i počet zaměstnanců, který v daném podniku působí. Za klíčové zaměstnance, jež přijdou do styku se zákazníky jako první, se bezesporu považuje obsluhující personál. Ten je v restauraci Dobré Hnízdo tvořen pěti servírkami na hlavní pracovní poměr a eventuálně jednou brigádnicí, která vykonává příslušné činnosti pod vedením stálých zaměstnankyň. Ve všední dny jsou v restauraci celkově přítomny čtyři servírky, přičemž ranní směnu (tzn. snídaně pro hosty penzionu a příprava na polední menu) obstarává jedna z nich, polední menu pak všechny čtyři. Celodenní směnu zastává pouze jedna servírka, která má spolu s kolegyní

stanovené směny v rámci krátkého (středa, čtvrtek) a dlouhého týdne (pondělí, úterý, pátek, sobota). Výjimku tvoří pouze páteční večery, kdy vzhledem ke zvýšené návštěvnosti jsou v restauraci přítomny dvě servírky.

Dalšími členy podniku jsou jeho provozovatelé, kteří vzhledem k nedostatku kvalifikovaného personálu zastávají pozici šéfkuchaře a pomocného kuchaře. V prostorách kuchyně je rovněž ve všední dny přítomen i druhý nápomocný kuchař, jehož náplní je příprava poledního menu. Vzhledem k malým prostorám restaurace není zaměstnána žádná úklidová pracovnice, nýbrž pomocná síla v kuchyni, která je zodpovědná nejen za úklid kuchyně, ale i celé provozovny. Provozovatelé restaurace rovněž zastávají funkci vedoucího provozovny, starající se o chod celého zařízení.

Z obecného hlediska lze říci, že zaměstnanci restaurace Dobré Hnízdo jsou profesionálové ve svém oboru poskytující služby na nejlepší úrovni. Ty zpravidla přispívají k pozitivní image podniku a budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Zaměstnanci podniku nacházejí motivaci zejména v platovém ohodnocení či v možnosti ponechání si utrženého spropitného. Mezi další způsoby motivace lze taktéž zařadit zabezpečení stravy v rámci směny či zajištění kurzů a školení v dané oblasti, kterou jednotlivci vykonávají. Jedná se např. o školení od Plzeňského Prazdroje apod.

8.1.6 Procesy

V prostředí restaurace dochází k mnoha procesům, které se stávají jedním z klíčových faktorů zvyšování celkové úrovně poskytovaných služeb daného podniku. Jedná se především o interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem služby, tedy obsluhujícím personálem.

První procesy restaurace Dobré Hnízdo vznikají již při příchodu zákazníka. Hlavním procesem se stává přivítání hostů a jejich následná obsluha, sestávající z nabídnutí aktuální nabídky produktů, její prezentace, zaznamenání a vyřízení objednávky. Do procesů lze také zahrnout přípravu a následný servis objednaných nápojů či celkovou péči o zákazníka v průběhu jeho návštěvy. V závěru dochází k zaplacení účtu s možností platby hotově či prostřednictvím platební karty a k následnému odchodu, kdy personál s přáním hezkého dne se s hosty loučí. Zákazníci restaurace Dobré Hnízdo mají rovněž k dispozici možnost rezervace stolu, a to po osobní či telefonické domluvě s obsluhujícím personálem. Rezervace jinými způsoby nejsou bohužel brány na vědomí.

Mezi další procesy, které nejsou pro zákazníka okem spatřitelné, se řadí např. příprava pokrmů, úklid restaurace a další podpůrné (zajištění surovin, organizace směn) či rozhodovací činnosti podniku (rozhodování o jednotlivých produktech či dodavatelích).

8.1.7 Materiální prostředí

Materiální prostředí je v současné době jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňující zásadním způsobem zákazníky při výběru restauračního podniku. Vzhled restaurace a její vybavení vyvolávají v klientele nejen představy o kvalitě poskytovaných služeb, ale i o celkové úrovni gastronomického zařízení.

Co se týče vnějšího prostředí, samotná budova restaurace a penzionu Dobré Hnízdo si v letech 2015–2016 prošla celkovou rekonstrukcí. V současnosti se jedná o moderní budovu, jež svým vzhledem lahodí oku většině procházejícím a nabízí služby v moderních a nadstandardně vystavěných prostorách. Místo, kde jsou služby restaurace vykonávány, se nachází v přízemí budovy. Jelikož byly prostory restaurace již v minulosti poměrně dobře dispozičně řešeny, nebylo nutností zasahovat do uspořádání místností. Další výhodou jsou moderně zhotovené sociální místnosti. Za nevýhodu lze naopak označit absenci bezbariérové sociální místnosti pro handicapované.

Cílem rekonstrukce bylo vytvořit prostory s příjemnou atmosférou, které mají v lidech evokovat jednoduchost, čistotu, ale také něco jedinečného či nevídaného. Jako základ interiéru bylo zvoleno dřevo v kombinaci se zdivem, v černých, šedých a cihlových odstínech. Do prostor restaurace byly rovněž zasazeny fotografie, které byly užity jako velkoplošné tapety. V rámci vybavení byl využit zejména dřevěný nábytek s červeným polstrováním a černo šedými koženými sedačkami. Prostor restaurace je dále vybaven velkým barem, přizpůsobeným interiéru podniku, či tabulemi s aktuální nabídkou nápojů a dezertů, umístěnými za barem a v zadní části restaurace. Vybavení restaurace je také doplněno televizí v přední části místnosti a klimatizací, která však v letních měsících není dostatečně funkční. Prostor restaurace bohužel nepatří mezi největší, restaurace Dobré Hnízdo celkově disponuje 61 místy k sezení.

Mezi významné prvky nehmotného prostředí restaurace lze zařadit i hudbu, která přispívá k navození příjemné atmosféry a může ovlivnit i dobu, kterou klientela stráví v daném podniku. V restauraci Dobré Hnízdo je přehrávána zejména moderní hudba, která ovšem v některých chvílích svou hlasitostí narušuje zákazníky při vzájemné konverzaci. Pro uspokojení klientely by měl být tedy zvolen jiný způsob reprodukce hudby, než je tomu

doted' (např. prostřednictvím jiného zařízení, aplikace Spotify). Nedílnou součástí konceptu je také „dress code“ zaměstnanců. V případě restaurace Dobré Hnízdo je pro obsluhující personál pouze nutné, aby byli sjednoceni např. černým tričkem a černými kalhoty doplněnými o černou či riflovou zástěru.

Velice významným prvkem se stává i logo restaurace, skládající se z typografického zpracování názvu „Dobré Hnízdo“ a podnázvu „restaurace & penzion“ v kombinaci s grafickým napodobením části ptačího hnízda. Co se týče grafického zpracování, logo restaurace je jednoduché a srozumitelné, korespondující s celkovým vizuálem restaurace. Konkurenční nevýhoda je naopak spatřována v servisu pokrmů a v následném grafickém zpracování jídelního a nápojového lístku, který se kvůli béžovému a bílému písmu na černošedém podkladu stává zcela nevkusný a nepřehledný. V těchto oblastech je pro restauraci stále velký prostor pro zlepšení.



Obrázek 6 - Logo restaurace Dobré Hnízdo

(Zdroj: Dobré Hnízdo, © 2019)

8.2 STP analýza

Prostřednictvím STP analýzy budou zákazníci restaurace Dobré Hnízdo rozčleněni do homogenních skupin, které se budou odlišovat na základě charakteristických vlastností jednotlivých zákazníků. Následně budou vybrány segmenty, které přináší restauraci Dobré Hnízdo nejvyšší zisky a stávají se tak pro podnik nejatraktivnějšími skupinami s velkým potenciálem do budoucna. V závěrečné části bude proveden positioning, který stanoví způsoby, jak se může dané restaurační zařízení odlišit od své konkurence a zároveň oslovit vybraný segment restaurační klientely. V rámci zpracování STP analýzy byly využity vlastní poznatky autorky práce a polostandardizovaný rozhovor s provozní restaurace Dobré Hnízdo.

8.2.1 Segmentation (segmentace)

Ačkoliv není restaurace Dobré Hnízdo výhradně zaměřena na specifickou skupinu zákazníků, v rámci segmentace trhu lze návštěvníky restaurace rozčlenit do několika segmentů. První segment představuje firemní klientela, která využívá služeb restaurace Dobré Hnízdo za účelem konzumace poledního menu. Druhý segment zákazníků tvoří individuální klientela, která restauraci Dobré Hnízdo navštěvuje z čistě soukromých důvodů, a to zejména ve večerních hodinách. Poslední segment reprezentují ubytovaní hosté penzionu Dobré Hnízdo.

Zákazníky restaurace Dobré Hnízdo lze také segmentovat dle geografických ukazatelů, mezi něž se řadí lidé s místem bydliště:

- Zlín – Malenovice;
- Zlín – ostatní části (vyjma Malenovic);
- Otrokovice;
- ostatní města či obce.

Dále je možné restaurační klientelu rozdělit podle demografických ukazatelů, v případě restaurace Dobré Hnízdo dle věku, a to následovně:

- osoby ve věku 18 let a méně;
- osoby ve věku 19–25 let;
- osoby ve věku 26–35 let;
- osoby ve věku 36–45 let;
- osoby ve věku 46–65 let;
- osoby ve věku 66 let a více.

8.2.2 Targeting (cílení)

Za primární cílovou skupinu restaurace Dobré Hnízdo se považuje první segment, tedy firemní klientela, která danému podniku přináší největší objem zakázek a tržeb. Do tohoto tržního segmentu jsou zařazeni zejména zaměstnanci z okolních společností (Zlín a Otrokovice), kteří navštěvují restauraci Dobré Hnízdo za účelem polední nabídky. Za segment s největším potenciálem lze však označit individuální klientelu (druhý segment zákazníků), která využívá služeb restaurace Dobré Hnízdo pouze pro své soukromé účely. Mezi tuto cílovou skupinu zákazníků spadají převážně obyvatelé Malenovic a ostatních částí města Zlína ve věkovém rozmezí 19-45 let, kteří do daného restauračního zařízení zavítají

z důvodu obědů a večeří s rodinou, partnerem/partnerkou nebo za účelem večerního posezení s přáteli.

8.2.3 Positioning (umístění)

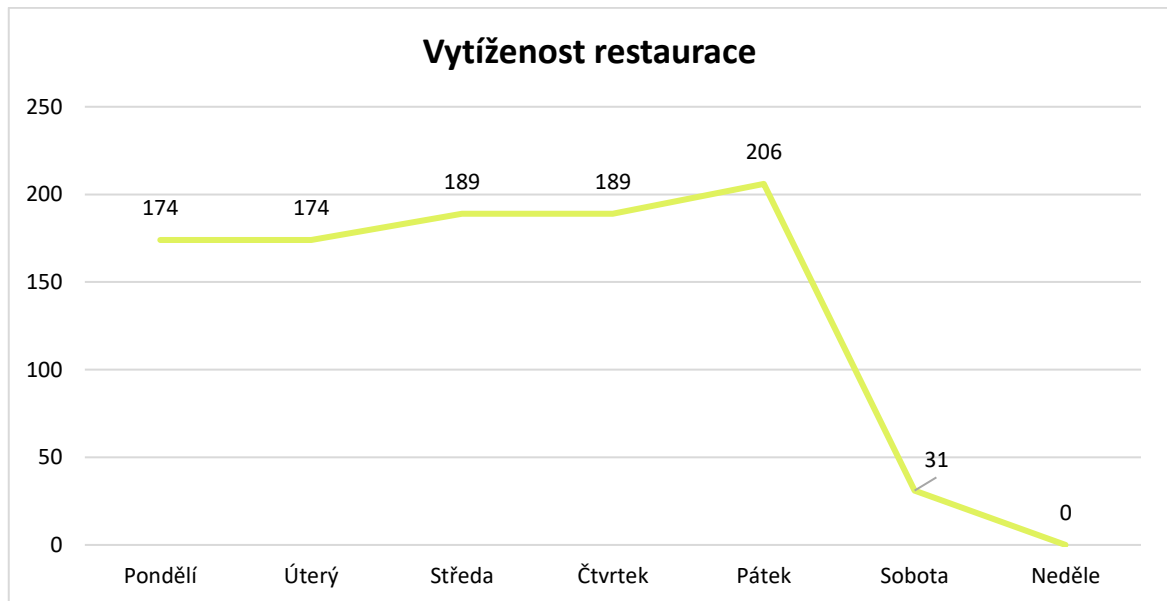
Restaurace Dobré Hnízdo si na trhu stravovacích služeb ve Zlínském kraji vybuďovala velmi dobrou image a především širokou základnu loajálních zákazníků, kteří daný podnik opakovaně navštěvují. Tento fakt utvrzují i údaje o vysoké návštěvnosti restaurace, a to zejména v rámci polední nabídky.

Do budoucna by však restaurace Dobré Hnízdo měla upřít svou pozornost na druhý segment zákazníků, který restaurační zařízení navštěvuje převážně za účelem večeří či posezení s přáteli. Ačkoliv je tento segment velice opomíjený, na základě zvýšení marketingových aktivit by mohlo dojít k navýšení návštěvnosti daného zařízení.

8.3 Analýza současného stavu vytížení restaurace Dobré Hnízdo

Z obecného hlediska je známo, že návštěvnost gastronomických podniků zpravidla závisí na lokalitě podniku, druhu klientely, sezónnosti, kvalitě poskytovaných služeb či na celkové poptávce po restauračních zařízeních. Na základě této analýzy bude zjištěna vytíženost restaurace Dobré Hnízdo v rámci jednotlivých dnů v týdnu. Jelikož si vedení podniku neeviduje žádná data, týkající se návštěvnosti restaurace od počátku svého provozu, v následné analýze budou představena pouze aktuální data, která jsou stanovena z průměrné návštěvnosti restaurace v jednotlivých dnech, a to za poslední měsíce leden a únor (tzn. průměrná hodnota ze všech dnů v rámci zvolených měsíců). Interní data jsou rovněž doplněna o poznatky samotné autorky práce, která byla v daném zařízení dva roky zaměstnána.

Restaurace Dobré Hnízdo celkově disponuje 61 místy k sezení, přičemž 54 z nich se nachází u jednotlivých stolů, zbylých sedm u hlavního baru. V následujícím grafu (Graf 1) je zobrazena průměrná vytíženost restaurace Dobré Hnízdo během jednotlivých dnů v týdnu. Uvedená data značí průměrný počet osob, který dané restaurační zařízení navštíví v rámci příslušných dnů.



Graf 1 – Průměrná týdenní vytíženost restaurace (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu (Graf 1) vyplývá, že vytíženost restaurace Dobré Hnízdo je v průběhu pracovních dnů téměř neměnná. Hodnoty návštěvnosti se ve dnech pondělí až čtvrtek pohybují mezi 170 a 190 osobami. Mírný nárůst zákazníků je zaznamenán pouze u posledního pracovního dne, kdy hodnota přesahuje hranici 200 osob. Překvapivými se však stávají údaje o návštěvnosti daného restauračního zařízení v rámci víkendových dnů sobota a neděle. U soboty je zaznamenáno pouhých 31 osob, v neděli dokonce ani jeden ze zákazníků. Příčina tohoto znatelného poklesu je spatřována zejména ve zkrácené a nesjednocené sobotní otevírací době restaurace. V neděli je provoz restaurace Dobré Hnízdo zcela uzavřen.

I přesto, že z předchozího grafu (Graf 1) vyplynula téměř konstantní a nadprůměrná vytíženost podniku během všedních dnů v týdnu, následující tabulky poodhalily zásadní problém, se kterým se daný podnik po celý týden potýká. V níže uvedených tabulkách (Tabulka 4 a 5) jsou znázorněna data, která se vztahují k průměrnému počtu osob, který do restaurace Dobré Hnízdo zavítá v rámci konkrétní denní doby – tzn. v poledne, odpoledne a večer. Z důvodu odlišující se otevírací doby podniku v průběhu pracovních a víkendových dnů jsou představeny dvě tabulky – Tabulka 4 reprezentuje vytíženost restaurace Dobré Hnízdo v průběhu pracovního týdne, Tabulka 5 naopak během víkendových dnů.

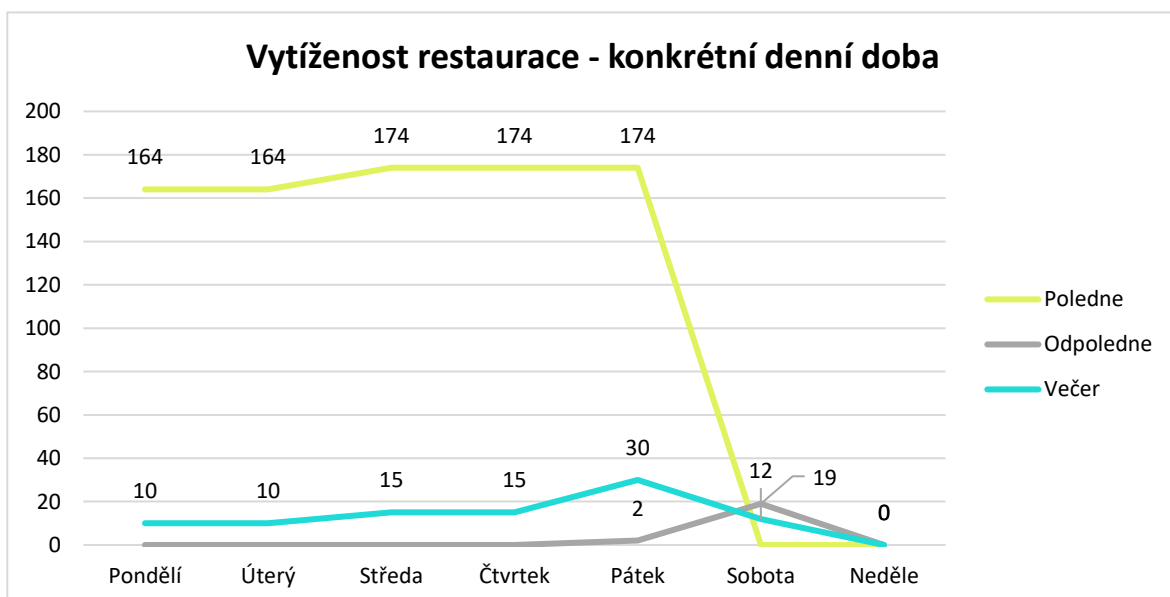
Tabulka 4 – Průměrná vytiženost restaurace ve všedních dnech (Zdroj: vlastní zpracování)

	Poledne 10:30 – 15:00	Odpoledne 15:00 – 17:00	Večer 17:00 – 21:00 (23:00)	Celkem
Pondělí	164	0	10	174
Úterý	164	0	10	174
Středa	174	0	15	189
Čtvrtek	174	0	15	189
Pátek	174	2	30	206

Tabulka 5 – Průměrná vytiženost restaurace během víkendových dnů (Zdroj: vlastní zpracování)

	Poledne 10:30 – 14:00	Odpoledne 14:00 – 17:00	Večer 17:00 – 21:00	Celkem
Sobota	zavřeno	19	12	31
Neděle	zavřeno	zavřeno	zavřeno	0

Pro přehlednost dat je rovněž zpracován graf (Graf 2), který znázorňuje srovnání vytiženosti restaurace Dobré Hnízdo během konkrétní denní doby (v poledne, odpoledne, večer), a to v rámci celého týdne.



Graf 2 – Průměrná týdenní vytiženost restaurace – konkrétní denní doba (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že u všech zkoumaných dnů (vyjma víkendových dnů) je zaznamenán znatelný výkyv návštěvnosti, a to zejména mezi poledními a večerními hodinami. Pro restauraci Dobré Hnízdo se nejvytíženější částí dne stává poledne, tedy čas obědů (11:30 – 15:00). V tuto dobu restauraci průměrně navštíví 160–180 lidí, což znamená téměř třináásobné naplnění kapacity podniku. Tato návštěvnost restaurace Dobré Hnízdo je v průběhu celého roku téměř neměnná, ke snižování počtu návštěvníků dochází pouze o letních či vánočních prázdninách, mírné navýšení je naopak zaznamenáno např. u atraktivní polední nabídky apod. K téměř rovnoměrnému vytížení podniku v průběhu poledních menu přispívají zejména stálí zákazníci – např. firemní klientela, která do restaurace Dobré Hnízdo zavítá několikrát týdně, ne-li každý den.

Propastný pokles zákazníků nastává odpoledne od 15:00 do 17:00, kdy do restaurace nezavítá ani jeden ze zákazníků, či pouze minimální počet. Důvodem této nízké návštěvnosti je omezený provoz kuchyně, která je ve všední dny od 15:00 do 17:00 zcela uzavřena. I přes možnost konzumace nápojů či dezertů však do restaurace Dobré Hnízdo nikdo nezavítá. Nejzásadnější problém restaurace je ovšem spatřován ve večerních hodinách (17:00 – 21:00, v pátek 23:00), kdy počet návštěvníků oproti poledne rapidně upadá. Od pondělí do čtvrtku se návštěvnost restaurace pohybuje mezi 10 až 15 zákazníky. Páteční večery jsou s průměrným počtem 30 hostů o něco příznivější, avšak ne zcela dostačující. V sobotu je situace zcela totožná. Jelikož je restaurace Dobré Hnízdo v čase obědů uzavřena, celková sobotní návštěvnost restaurace není zcela uspokojivá.

Z obecného hlediska je tedy patrné, že vytíženost restaurace Dobré Hnízdo v průběhu všedních dnů znatelně kolísá. Mezi nejvytíženější část dne se považuje poledne. Znatelný propad je naopak spatřen odpoledne a následně večer. Návštěvnost restaurace je ve víkendových dnech taktéž velice neuspokojivá. Příčinu nízké návštěvnosti lze nalézt v nesjednocené a neustále se měnící otevírací době restaurace a v nedostatečné informovanosti zákazníků o aktuálních změnách v provozu podniku. Pro vedení restaurace je tedy žádoucí zaměřit se na zlepšení následných nedostatků, které zapříčiňují snižující se návštěvnost restaurace Dobré Hnízdo. Za jedno z možných řešení se kupříkladu považuje ustálení otevírací doby restaurace a zvýšení aktivity na sociálních sítích Facebook a Instagram.

9 VYBRANÉ MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY

V této kapitole bude restaurace Dobré Hnízdo podrobena vybraným marketingovým analýzám, zaměřující se na vnější prostředí podniku, jeho konkurenci a další činitele ovlivňující chod restaurace Dobré Hnízdo. Jedná se o PESTE analýzu a analýzu konkurence podpořenou benchmarkingem.

9.1 PESTE analýza

PESTE analýza slouží ke strategické analýze vnějšího prostředí, které zásadním způsobem ovlivňuje činnosti restaurace Dobré Hnízdo. PESTE analýza v sobě zahrnuje pět oblastí zkoumání, mezi něž se řadí faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní, technické a technologické, či faktory environmentální.

9.1.1 Politicko-právní faktory

Podnikání v oblasti gastronomie je ovlivněno soustavou zákonů, vyhlášek a předpisů, které musí každý subjekt podnikající na území České republiky náležitě dodržovat. Mezi nejvýznamnější nařízení, která mají vliv na provoz restaurace Dobré Hnízdo, lze zařadit:

- **zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání** – stanovující druhy živností a podmínky pro provozování živnostenského podnikání;
- **zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce** – upravující pracovněprávní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, pracovní podmínky, bezpečnost a ochranu zdraví při práci apod.;
- **zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník** – upravující občanskoprávní vztahy
- **zákon č. 634/1992 Sb., zákon o ochraně spotřebitele** – určující podmínky podnikání významné pro ochranu spotřebitele
- **zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb** – upravující práva, povinnosti a postupy uplatňované při evidenci tržeb;
- **zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví** – stanovující rozsah a způsob vedení účetnictví (Zákony pro lidi, © 2010-2020).

Dalšími důležitými faktory, působící na chod restaurace Dobré Hnízdo, se taktéž stávají daně, mezi něž spadá:

- **zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů** – upravující daň z příjmů právnických osob – sazba daně pro rok 2019 činí 19 % ze základu daně sníženého o položky snižující základ daně a odčitatelné položky;
- **zákon č. 235/2004 Sb., zákon o dani z přidané hodnoty (DPH)** – od 1. 5. 2020 dojde v oblasti stravovacích služeb ke snížení sazby DPH na 10 %; druhá snížená sazba DPH se bude vztahovat nejen na nealkoholické nápoje, ale také na čepované pivo, podávané jako produkt gastronomických podniků; lihoviny a lahvové pivo budou i nadále podléhat sazbě 21 %;
- **zákon č. 353/2003 Sb., zákon o spotřebních daních** – v roce 2020 lze očekávat zvýšení spotřební daně z lihu, a to přibližně o 13 % (Bureš, © 2020);
- **zákon č. 338/1992 Sb., zákon o dani z nemovitých věcí** – stanovující daň z nemovitých věcí, kterou tvoří daň z pozemků a daň ze staveb a jednotek (Zákony pro lidi, © 2010-2020).

Náklady restaurace Dobré Hnízdo rovněž ovlivňuje výše odvodů sociálního a zdravotního pojištění, které musí vedení podniku každý měsíc platit za své zaměstnance. Pro všechna gastronomická zařízení je taktéž nutností dodržovat ustanovení, týkající se hygieny a užívaných potravin. Důležitým se zpravidla stává zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví či vyhláška č. 252/2004 Sb., o požadavcích na pitnou a teplou vodu. Od roku 2016 rovněž platí nařízení Evropské unie o povinnosti předložit písemně či slovy informace o výskytu alergenů u konkrétních pokrmů (Zákony pro lidi, © 2010-2020).

9.1.2 Ekonomické faktory

Vývoj stravovacích služeb je rovněž závislý na ekonomické situaci celé země. Mezi ekonomické ukazatele, které určitou měrou ovlivňují chod restaurace Dobré Hnízdo, se řadí hrubý domácí produkt, míra inflace, vývoj mezd a nezaměstnanost.

Dynamika růstu české ekonomiky v průběhu roku 2019 nepatrně poklesla. Výkon ekonomiky měřený reálným HDP ve 4. čtvrtletí 2019 mezičtvrtletně vrostl o 0,3 %, meziročně naopak o 1,8 %. Hrubý domácí produkt (HDP) se tedy v roce 2019 zvýšil v porovnání s předchozím rokem o 2,4 %. Hlavním faktorem celoročního růstu se staly spotřební výdaje. Dařilo se např. odvětví služeb a stavebnictví, pokles byl naopak zaznamenán u průmyslu.

Ekonomický výkon České republiky je v roce 2020 znatelně ovlivněn pandemií nového typu koronaviru SARS-CoV-2. Predikce Ministerstva financí na rok 2020 počítá s propadem ekonomických aktivit, zatím se však může pouze spekulovat, s jak znatelným. Předpokladem se stává propad ekonomického výkonu o 5,6 %. K nejhlubšímu poklesu by mělo dojít v oblasti zahraničního obchodu a u investic do fixního kapitálu. Od 2. poloviny 2020 by však měla ekonomická aktivita oživovat a v roce 2021 by tak mohl hospodářský růst dosahovat 3,1 %.

Co se týče inflace, spotřebitelské ceny ve 4. čtvrtletí 2019 mezičtvrtletně vzrostly o 0,4 %, meziročně pak o 3 %. Průměrná míra inflace za celý rok 2019 tedy činila 2,8 %. Tento vývoj spotřebitelských cen byl zpravidla ovlivněn zvýšením cen v oddílu potravin a nealkoholických nápojů. Největší vliv na růst hladiny spotřebitelských cen měly také ceny v oblasti bydlení. Došlo jak ke zvýšení cen elektřiny, zemního plynu, vodného a stočného, tak i nájemného apod. V roce 2019 rovněž došlo k nárůstu cen u stravovacích služeb o 4,9 %, a to z důvodu navýšení provozních nákladů.

V roce 2020 by měla průměrná míra inflace dosahovat 3,2 %, čímž by se dostala nad horní hranici tolerančního pásma inflačního cíle České národní banky. Příčinou zvyšování celkové úrovně spotřebitelských cen se v současné době stávají neustále se navyšující ceny potravin. Zpomalení cenového růstu je naopak zaznamenáno v oddíle doprava, zejména u cen pohonných hmot a olejů. V roce 2021 by měla průměrná míra inflace činit 1,6 %.

Za následné ekonomické faktory, které jsou rovněž klíčové pro všechna restaurační zařízení, jsou pokládány míra nezaměstnanosti a průměrné mzdy obyvatel. Míra nezaměstnanosti v roce 2019 dosahovala 2,0 %. V rámci Zlínského kraje se podíl nezaměstnaných pohyboval okolo 2,43 %. Nejvyšší podíl nezaměstnaných byl v daném kraji spatřován v okresech Kroměříž a Vsetín, v okrese Zlín podíl činil 2,05 %. V souvislosti s pandemií koronaviru se ovšem v roce 2020 počítá s jejím zvýšením, a to na 3,3 %. Ve stejném směru se bude pohybovat i míra nezaměstnanosti v roce 2021, která má vzrůst na 3,5 %.

Nominální průměrná hrubá měsíční mzda na konci roku 2019 činila 36 144 Kč, což je o 2 274 Kč (6,7 %) více než v totožném období roku 2018. Za celý rok 2019 tedy došlo ke zvýšení průměrné hrubé měsíční mzdy o 7,1 % (34 125 Kč). V roce 2020 se dle aktuálních makroekonomických predikcí počítá s nárůstem o 3,7 %, nominální průměrná hrubá měsíční mzda by měla tedy dosahovat 35 383 Kč. (Český statistický úřad, © 2020a; Kurzy.cz, © 2020; Makroekonomická predikce České republiky, 2020).

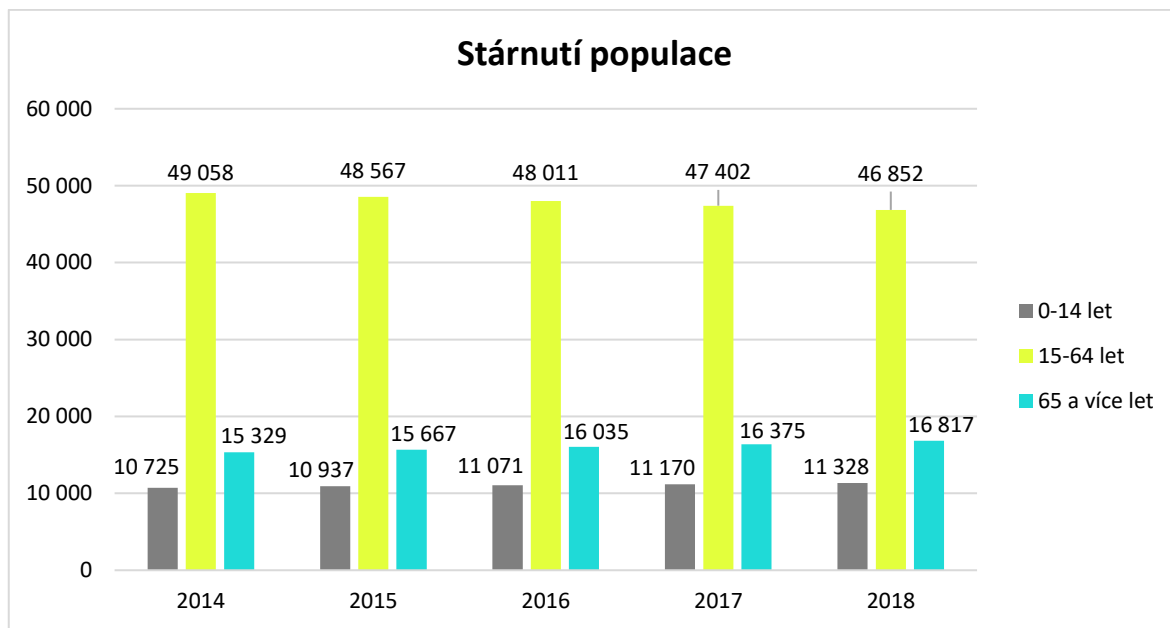
9.1.3 Sociálně – kulturní faktory

Jedním z dalších vlivů, působících na restauraci Dobré Hnízdo, jsou sociálně-kulturní faktory. Nárůst životní úrovně obyvatel zapříčinil změny v jejich životním stylu. Stále více domácností začalo preferovat aktivní způsob života, projevující se ve zvýšeném zájmu o volnočasové aktivity, konkrétně o služby vztahující se k cestovnímu ruchu. Jednalo se zejména o ubytovací služby či služby gastronomických podniků, které byly přístupné široké veřejnosti. Nynější situace, spojená s nově se šířícím typem koronaviru SARS-CoV-2, ovšem dopadá na život většiny obyvatel negativním způsobem. V důsledku striktních opatření, které byly zavedeny od března 2020, došlo u mnoha společností k omezení činností či k jejich úplnému pozastavení, což zapříčinilo snížování příjmů zaměstnancům, jejich propouštění či dokonce krach daných společností. Tyto problémy jsou zaznamenány zejména u restaurátérů, hoteliérů a dalších živnostníků.

Restaurace Dobré Hnízdo je rovněž ovlivněna samotným rozvojem města Zlína a celého zlínského regionu. Zlín je statutární město situované na východě Moravy. Vzhledem k rozloze a počtu obyvatel se stává průmyslově-podnikatelským centrem celého Zlínského kraje. Podle údajů z roku 2018 je ve Zlínském kraji celkově evidováno 582 921 obyvatel, přičemž 74 997 z nich je zařazeno mezi obyvatele města Zlína. Z celkového počtu obyvatel Zlína představují 48 % muži a 52 % ženy. 62,5 %, tedy 46 852 občanů, se nachází v produktivním věku 15-64 let (Český statistický úřad, © 2020b).

V souvislosti se sociálně-kulturními vlivy je město Zlín atraktivní nejen svými turistickými atrakcemi (ZOO a zámek Lešná) či kulturními a sportovními událostmi (Zlín Film Festival, Barum Czech Rallye Zlín), ale také svou univerzitní základnou pojmenovanou dle Tomáše Bati – Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně (UTB). Díky celkovému počtu 9 226 studentů se tak Zlín může zařadit i mezi města univerzitní (Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, © 2020).

Negativním vlivem se naopak stává stárnutí populace, kterému musí čelit nejen město Zlín, ale i celá Česká republika. V níže uvedeném grafu (Graf 3) jsou znázorněna data, které se vztahují k věkové struktuře obyvatel Zlína, a to v období 2014–2018.



Graf 3 - Stárnutí populace (Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad, © 2020b)

Dle Grafu 3 je patrné, že ve městě Zlíně dochází k postupně se měnící věkové struktuře obyvatel. Počet občanů ve věkové hranici 65 let a více neustále narůstá, přičemž tempo růstu u dětí ve věkovém rozmezí 15 let a méně kolísá. To má za následek každoročně se zvyšující průměrný věk, který v roce 2018 dosahoval 44 let, tedy o 0,6 let více než v roce 2014 (Český statistický úřad, © 2020b).

9.1.4 Technické a technologické faktory

Technika a s ní související technologie se stávají nezbytnou součástí téměř každého podnikání. Mezi technické faktory ovlivňující restauraci Dobré Hnízdo se zpravidla řadí technická vybavenost restaurace a kuchyně. V oblasti společného stravování je v současné době nezbytností disponovat platebními terminály pro platbu kartou či mobilním telefonem, Wi-Fi připojením a dalšími technickými zařízeními, bez kterých by restaurace Dobré Hnízdo nemohla fungovat. V tomto případě se může jednat např. o veškeré stroje nezbytné pro přípravu nápojů, kterými jsou např. výrobek ledu, kávovar, výčep aj. Při provozu restauračních zařízení je rovněž nutné brát ohled na techniku, která je součástí kuchyňských prostor podniku. Pozornost je v této oblasti směřována zejména na přístroje, které přispívají k finální kvalitě pokrmů a taktéž k bezpečnému uchování čerstvě nakoupených surovin (např. chladicí boxy).

Současná gastronomická zařízení zároveň využívají celou řadu nových technologií, které zásadním způsobem ovlivňují spotřebitelské chování restaurační klientely. Může se jednat jak o nejnovější technologie při přípravě pokrmů a nápojů, tak i o samotnou komunikaci se svými zákazníky. Mezi nejnovější trendy lze zařadit např. sociální sítě či možnost využití online rezervačního systému a digitálních zařízení urychlujících proces objednávání a kasírování (např. mobily či tablety s aplikací Mobilní číšník). Restaurace Dobré Hnízdo bohužel těmito technologiemi nedisponuje, do budoucnosti by však bylo vhodné o jejich zajištění.

9.1.5 Ekologické faktory

Ochrana životního prostředí se stává jedním z nejdiskutovanějších témat současnosti. Pro všechny společnosti na území České republiky je ze zákona 17/1992 Sb. povinností dodržovat zásady, které se vztahují k oblasti životního prostředí (Zákony pro lidi, © 2010-2020).

Hlavním cílem restaurace Dobré Hnízdo je především zamezení produkce potravinového odpadu, plýtvání jídlem a využívání ekologicky recyklovaných produktů. Restaaurační zařízení se taktéž snaží o recyklaci odpadu či racionalizaci spotřeby vody a energií, tzn. vypínání elektronických spotřebičů v průběhu jejich nečinnosti apod.

9.2 Analýza konkurence restaurace Dobré Hnízdo

Informovanost o konkurenčních zařízeních je pro úspěch jednotlivých gastronomických podniků stejně důležitá jako informovanost o jejich zákaznících. Konkurence v oblasti gastronomie neustále vzrůstá, a proto je pro stávající restaurace nevyhnutelnou úlohou znát veškeré informace o podnicích lokalizovaných v jejich blízkosti a hledat řešení, jak jim úspěšně čelit.

Ve městě Zlíně a jeho okolí, kde restaurace Dobré Hnízdo působí, lze zaznamenat nespočetné množství gastronomických zařízení. Ne všechny však splňují parametry korespondující s úrovní poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo, a tudíž je nelze s daným podnikem objektivně srovnávat. V rámci analýzy konkurence byly vymezeny tři konkurenční zařízení – Bistrotéka Valachy, restaurace U Pana domácího a restaurace Harley Pub, které byly zvoleny na základě následujících kritérií:

- restaurační zařízení;
- oblast města Zlína a jeho okolních obcí či měst;

- maximální 7 km vzdálenost od restaurace Dobré Hnízdo;
- možnost využití poledního a večerního menu;
- Google hodnocení – minimálně 4,4 z 5.

9.2.1 Charakteristika vybraných konkurenčních podniků

Následující kapitola bude zaměřena na charakteristiku restauračních zařízení, konkurující restauraci Dobré Hnízdo. Mezi vybrané konkurenty, lokalizované ve městě Zlíně a jeho okolí, lze zařadit Bistrotéku Valachy, restauraci U Pana domácího a restauraci Harley Pub.

Bistrotéka Valachy – Bistro Valachy:

Bistrotéka Valachy je nově otevřený gastronomický komplex situovaný v samotném centru města Zlína, téměř 6,5 kilometrů vzdáleném od restaurace Dobré Hnízdo. Tento podnik je považován za unikátní koncept nákupní kultury, který pod střechou Obchodního domu Zlín sdružuje hned několik vzájemně se prolínajících gastronomických provozů. Hosté Bistrotéky Valachy mohou navštívit nejen bistro, obchod s vlastní pekárnou či kavárnu, ale i kornuterii či bar (Bistrotéka Valachy, © 2020).

Jádrem celého podniku se stává celodenní Bistro Valachy, umístěné ve druhém patře Obchodního domu Zlín, společně s obchodem, pekárnou a kavárnou Bistrotéky Valachy. Prostory bistra jsou vytvořeny v moderním stylu, avšak se zachovávají industriálního charakteru daného objektu. Za základní materiál je považován přírodní dub v kombinaci se zdivem, kovem a původními odhalenými stropy. Velkou roli zde hraje i otevřená kuchyň, která návštěvníkům bistra umožňuje náhled pod ruky kuchařů a kuchařek, či dokonalý výhled na velkou část města Zlína.

Bistro Valachy je místem setkávání milovníků kvalitní gastronomie, proto lze v jeho nabídce nalézt snídaně, pestré obědy s výběrem ze sedmi pokrmů (tři stále, čtyři proměnlivé) či večere připravované z lokálních surovin a produktů vlastní produkce. Návštěvníci bistra si mohou každodenně pochutnat nejen na pokrmech ze stálého jídelního lístku, ale také na pokrmech či nápojích ze sezónního menu. V jeho nabídce lze nalézt oblíbené bistro pochoutky – hamburgery, sendviče; ale také tradiční česká jídla v novém podání, vyžralé steaky, lehké sezónní pokrmy a další speciality mezinárodní kuchyně. Nabídka pokrmů je doplněna i o pestrou nabídku dezertů či o klasickou nabídku nápojů obohacenou o domácí limonády, výběrová vína či čepované pivo z regionálního pivovaru Jarošov.

Bistrotéka Valachy ovšem není jen místem pro konzumaci pokrmů či nápojů, ale také místem gastronomických zážitků. Jedinečnou součástí Bistra Valachy se stává např. škola vaření s rozmanitou nabídkou kuchařských kurzů. Za zmínku nepochybně stojí i gastronomické či kulturní akce, pořádané v prostorách bistra o kapacitě více jak 100 míst k sezení a jeho přilehlých vnějších částech. Jedná se např. o degustace, sezónní trhy, valašské zabijačky apod. Velký obdiv patří i prezentaci daného podniku na sociálních sítích Facebook a Instagram. Otevírací doba bistra je ve všední dny 7:00-21:00 (v pátek do 22:00) a ve víkendových dnech sobota: 8:00-21:00 a neděle: 9:00-20:00 (Bistro, © 2020; Gistrová, © 2015).

Restaurace U Pana domácího

Restaurace U Pana domácího patří mezi gastronomické podniky lokalizované v městské části Zlín – Malenovice, v těsné blízkosti restaurace Dobré Hnízdo. Jedná se o rodinné restaurační zařízení, které svým návštěvníkům nabízí služby v příjemně vystavěných prostorách budovy. Základ interiéru tvoří dřevo v kombinaci s cihlami, a to vše v tmavých odstínech. Nově vytvořený salónek je ovšem zcela prosvětlen. Pro zpříjemnění letních dnů je pro zákazníky rovněž k dispozici krytá terasa, umístěná u vstupu do restaurace. Celková kapacita podniku činí 115 míst k sezení.

Restaurace U Pana domácího svým návštěvníkům nabízí polední menu s výběrem ze čtyř pokrmů (pouze dva z nich se v rámci týdne obměňují) či večeře ze stálého jídelního lístku. Za největší chloubu restaurace jsou bezesporu považovány steaky, které jsou pro zákazníky připravovány dle jejich preferovaného stupně propečení. Návštěvníci restaurace mohou také využít degustačního menu složeného ze čtyř druhů mas, a to dle vlastního výběru. Ceny steaků, uvedené v jídelním lístku, nejsou ovšem stanoveny za porci, ale za 100 gramů masa. Večeře v této restauraci se tak může značně prodražit. Mimo steaků si hosté restaurace mohou pochutnat na anglickém roastbeefu, marinované krkovičce, trhaném vepřovém masu a dalších specialitách připravovaných zejména z hovězího či vepřového masa. Doplňujícími pokrmy se stávají pochutiny k pivu, lehké saláty či jiná tradičně česká jídla. V nápojovém lístku lze nalézt klasický sortiment nápojů obohacený o vlastní čepované 11 % pivo „Pana domácího“. Otevírací doba restaurace je ve všední dny 11:00-21:00 (v pátek do 23:00) a ve víkendových dnech sobota: 11:00-23:00 a neděle: zavřeno (U Pana domácího, b. r.).

Restaurace Harley Pub

Restaurace Harley Pub je gastronomické zařízení nacházející se v těsné blízkosti železniční stanice Otrokovice, 4,5 kilometrů vzdálené od restaurace Dobré Hnízdo. Součástí restauračního komplexu je také minipivovar, penzion, či dokonce muzeum se stálou výstavou motocyklů Harley Davidson a dalších exponátů z historie motorismu Ameriky.

Samotné restaurační zařízení si v roce 2015 prošlo rozsáhlou rekonstrukcí. V současnosti se jedná o stylovou a útulnou restauraci, která svým návštěvníkům nabízí polední menu s výběrem ze čtyř pokrmů či večeri ze stálého jídelního lístku. Zákazníci mohou ve vnitřních či vnějších prostorách restaurace ochutnat nejen tradiční české pokrmy, ale také speciality, které jsou dle sezóny obměňovány. Velkým lákadlem je např. nabídka steaků, hamburgerů, marinovaných vepřových žeber, kuřecích křidýlek a dalších speciálních non-vegetariánských či vegetariánských pokrmů. Deviza restaurace je rovněž spatřována v nabídce nefiltrovaného piva vlastní produkce. Pokud někdo z návštěvníků není zastáncem piv z minipivovarů, restaurace rovněž nabízí hladinku dobře načepované Plzně od Plzeňského Prazdroje. Ostatní položky nápojového menu se nikterak neliší od nápojů z ostatních analyzovaných podniků. Restaurace Harley Pub je rovněž oblíbená svými speciálními nabídkami souvisejícími s určitou událostí - např. sv. Valentýn, Halloween, Velikonoce apod. Webové stránky jsou přehledné ve stylu odpovídajícímu zaměření restauračního komplexu. Obstojná propagace je rovněž zaznamenána na oficiálních facebookových stránkách restaurace Harley Pub, kde jsou zpravidla prezentovány každodenní polední pokrmy. Otevírací doba bistra je ve všední dny 11:00-23:00 (v pátek do 24:00) a ve víkendových dnech sobota: 11:00-24:00 a neděle: 11:00-22:00 (Restaurace, © 2015).

9.2.2 Benchmarking restaurace Dobré Hnízdo

V rámci benchmarkingu byla hodnotící kritéria zaměřena nejen na kvalitu nabízených pokrmů či nápojů, ale také na cenovou strategii, distribuci, marketingovou komunikaci a další prvky marketingového mixu, mezi něž lze zařadit lidé a materiální prostředí. V rámci zachování objektivity byly pro zpracování analýzy využity osobní zkušenosti autorky práce a volně dostupné informace z oficiálních stránek restaurace či od dotazovaných. Jednotlivé gastronomické podniky byly hodnoceny na základě hodnotící škály 1-5, přičemž číselná hodnota 1 značila nejnižší možné ohodnocení (nedostatečný) a číselná hodnota 5 naopak nejvyšší možné ohodnocení (výborný). Následující tabulky (Tabulka 6 a 7) předkládají výsledky benchmarkingu restaurace Dobré Hnízdo.

Tabulka 6 – Benchmarking (Zdroj: vlastní zpracování)

HODNOTÍCÍ KRITÉRIA/RESTAURAČNÍ PODNIKY					
PRODUKT	Váha	Dobré Hnízdo	Bistrotéka Valachy	U Pana domácího	Harley Pub
POKRMY:					
Šíře nabídky poledního menu	0,25	4	4	3	3
		1	1	0,75	0,75
Šíře nabídky večerního menu	0,3	3	5	4	4
		0,9	1,5	1,2	1,2
Kvalita a chuť	0,3	5	3	4	4
		1,5	0,9	1,2	1,2
NÁPOJE:					
Šíře nabízených nápojů	0,15	3	4	3	4
		0,45	0,6	0,45	0,6
Kvalita a chuť	0,2	5	5	4	4
		1,5	1,5	1,2	1,2
Celkem	1	5,35	5,5	4,8	4,95
CENA					
POKRMY:					
Cenová dostupnost	0,6	4	2	2	4
		2,4	1,2	1,2	2,4
NÁPOJE:					
Cenová dostupnost	0,4	3	2	3	3
		1,2	0,8	1,2	1,2
Celkem	1	3,6	2	2,4	3,6
DISTRIBUCE					
Lokalita	0,4	3	5	3	3
		1,2	2	1,2	1,2
Dostupnost	0,25	4	5	4	5
		1	1,25	1	1,25
Otevírací doba	0,25	2	4	3	5
		0,5	1	0,75	1,25
Kapacita	0,1	3	5	4	4
		0,3	0,5	0,4	0,4
Celkem	1	2,5	3,75	2,6	2,85
MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE					
ONLINE MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE:					
Webové stránky	0,2	3	5	3	4
		0,6	1	0,6	0,8
Facebook	0,3	2	5	3	4
		0,6	1,5	0,9	1,2
Instagram	0,3	1	5	2	3
		0,3	1,5	0,6	0,9
EVENTOVÉ ČINNOSTI:					
Speciální nabídky / tematické akce	0,2	1	5	3	4
		0,2	1	0,6	0,8
Celkem	1	1,7	5	2,7	3,7

Tabulka 7 - Benchmarking – pokračování (Zdroj: vlastní zpracování)

LIDÉ – MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	Váha	Dobré Hnízdo	Bistrotéka Valachy	U Pana domácího	Harley Pub
LIDÉ					
Personál	0,3	5	3	4	4
		1,5	0,9	1,2	1,2
MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ					
Vzhled restaurace	0,3	5	5	3	3
		1,5	1,5	0,9	0,9
Atmosféra restaurace	0,2	5	5	4	4
		1	1	0,8	0,8
Corporate identity – grafika, logo, oděv	0,2	3	5	2	3
		0,6	1	0,4	0,6
Celkem	1	4,6	4,4	3,3	3,5
CELKEM	25	17,75	20,65	15,8	18,6

Z výsledku benchmarkingu bylo zjištěno, že nejlépe z analyzovaných podniků dopadla Bistrotéka Valachy, a to téměř u všech ukazatelů. Výjimka byla nalezena pouze u cen pokrmů či nápojů a u kvalifikovanosti personálu. Na druhé pozici se umístila restaurace Harley Pub, jejíž konkurenční výhody byly spatřeny zejména u cenové dostupnosti, otevírací doby a také u komunikace se zákazníky. Třetí pozici obsadila restaurace Dobré Hnízdo, která i přes svou kvalitu nabízených pokrmů a nápojů, kvalifikovaný personál či atraktivní vzhled interiéru dosahovala v ostatních hodnotících parametrech průměrných či podprůměrných hodnot. Poslední příčku obsadila restaurace U Pana domácího, u které nebylo ani v jednom z případů zaznamenáno nevyšší možné ohodnocení.

V rámci celkového zhodnocení lze říci, že stávající služby restaurace Dobré hnízdo jsou považovány za vysoce nadstandartní, nicméně v některých ohledech je stále velký prostor pro zlepšení. Dané restaurační zařízení by mělo svou pozornost zaměřit zejména na online marketingovou komunikaci prostřednictvím sociálních sítí Facebook a Instagram či na event marketing – např. formou týdenních/víkendových speciálních nabídek či tematických akcí. Mírné zlepšení by rovněž mohlo nastat u otevírací doby restaurace a eventuálně u širě večerního menu.

10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Marketingový průzkum byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření, které si kladlo za cíl získat primární data, vztahující se k míře spokojenosti zákazníků se službami restaurace Dobré Hnízdo. Kvantitativní dotazování bylo zaměřeno zejména na zjištění týkající se konkrétních motivů k návštěvě daného podniku, kvality poskytovaných služeb, cenové dostupnosti a kvalifikovanosti personálu. Dotazníkové šetření rovněž posloužilo k odhalení konkurenčních podniků a nedostatků ve stávající nabídce služeb s vytyčením případných námětů k jejich zkvalitnění. V rámci marketingového šetření byly zohledněny pouze služby restaurace Dobré Hnízdo, které jsou stěžejním tématem celé diplomové práce. Zjištěné informace jsou dále využity jako podklad pro zpracování projektové části práce.

10.1 Metodika sběru dat

Dotazníkové šetření proběhlo v období 5. 12. 2019 až 5. 2. 2020. Respondenti byli osloveni prostřednictvím sociálních sítí, kde byl odkaz k elektronické formě dotazníku umístěn na facebookovou stránku restaurace Dobré Hnízdo a na osobní facebookový a instagramový profil autorky práce. Celkově bylo ke dni 5. 2. 2020 osloveno přes 2 000 uživatelů, na průzkumu se nakonec podílelo 200 z nich. Vzhledem k ochraně osobních údajů byla u všech zmíněných prostředků zcela zachována anonymita respondentů. Dotazník byl zhotoven pouze v českém jazyce.

Dotazníkové šetření obsahovalo celkem 19 otázek, přičemž čtyři z nich představovaly otázky identifikační (pohlaví, věk, bydliště, průměrný čistý měsíční příjem). V rámci kvantitativního dotazování byla využita kombinace uzavřených otázek s volbou jedné či více odpovědí, polouzavřených otázek s možností vlastní odpovědi či hodnotící škála. Respondentům byly rovněž kladeny tři otázky otevřené, pro vyšší návratnost však byly dvě z nich označeny za dobrovolné. Povinná otevřená otázka byla užita neprodleně v úvodu dotazníku pro navázání kontaktu s dotazovanými, dvě následující se poté vztahovaly k nedostatkům v oblasti stávající nabídky služeb a k současným konkurenčním zařízením. Konkrétní podoba dotazníku je k nahlédnutí v příloze P V.

Sběr dat a jejich následné zpracování probíhalo elektronickou formou na webu Vyplňto.cz. Výsledná data byla exportována do konečné tabulky v souboru Excel, kde byla i následně statisticky a graficky zpracována.

10.2 Struktura respondentů

Z celkového počtu 200 respondentů bylo 107 žen a 93 mužů, tzn. 53,5 % žen a 46,5 % mužů. Podařilo se tedy téměř dosáhnout vyrovnanosti obou pohlaví. I zde se ovšem potvrdila skutečnost, že statisticky se ženy řadí mezi ochotnější respondenty, než je tomu u mužského pohlaví.

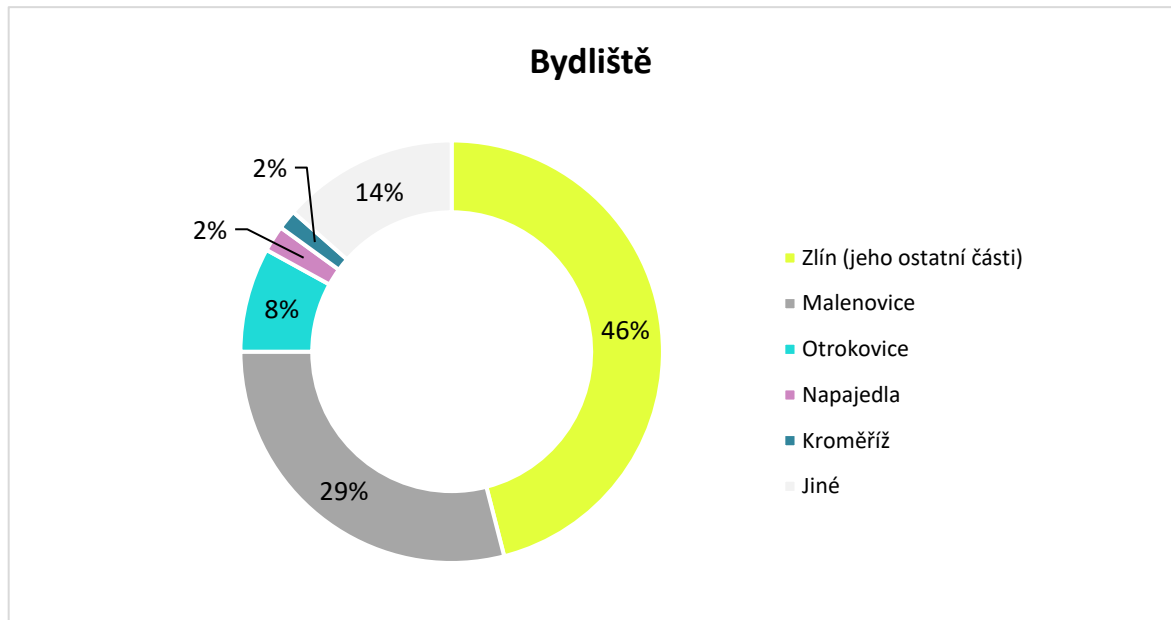
Tabulka 8 - Struktura respondentů dle pohlaví a věku (Zdroj: vlastní zpracování)

Věk	Pohlaví		Celkem
	Muž	Žena	
Méně než 18 let	0	0	0
19–25 let	20	26	46
26–35 let	39	49	88
36–45 let	26	25	51
46–55 let	7	6	13
56–65 let	0	1	1
66 let a více	1	0	1
Celkem	93	107	200

Co se věkového zastoupení týče, nepočtenější skupinu, tedy 44 %, tvořili respondenti ve věkovém rozmezí 26-35 let. Mezi následné nejčtenější skupiny byli zařazeni lidé ve věku 36-45 let (25,5 %) a 19-25 let (23 %). Nižší počet dotazovaných byl naopak shledán u věkového rozmezí 46 a více let, které tvořilo 8,5 % z celkového počtu dotazovaných. Respondenti, spadající do věkové kategorie 18 let a méně nebyli v dotazníkovém šetření zaznamenáni vůbec. Z výsledku kvantitativního dotazování je tedy patrné, že věk klientely restaurace Dobré Hnízdo se zpravidla pohybuje mezi 19-45 lety. Musí se však brát v úvahu i nedostupnost internetu ve všech domácnostech a zpravidla u lidí ve věku 60 a více let. I zde se ovšem nemění nic na faktu, že lidé staršího věku využívají služeb gastronomických podniků méně, než je tomu u mladších generací.

Pro potřeby průzkumu bylo dále zjištěno, že největší podíl respondentů, a to 75 %, uvedlo místo svého bydliště ve Zlíně. Tento výsledek se zdál být zcela očekávaný, a to vzhledem k umístění daného gastronomického zařízení. Překvapivá se ovšem stala konkrétní data, z nichž vyplynulo, že nečtenější procento, tedy 46 %, bylo zaznamenáno u respondentů s bydlištěm v jiné části Zlína, než v Malenovicích (29 %), kde se restaurace Dobré Hnízdo nachází. Mezi další početnou skupinu se zařadili respondenti z Otrokovic (8 %), Napajedel (2 %) či Kroměříže (2 %). Ostatní města či obce Zlínského kraje (např. Uherské Hradiště, Vizovice, Fryšták, Lukov apod.) byly zastoupeny v pouhém počtu 1-2 respondentů. Nutné

je ovšem podotknout, že restaurace Dobré Hnízdo je vyhledávána nejen u lidí ze Zlína a okolí, ale také u lidí z měst mimo Zlínský kraj – např. Ostrava, Třebíč, Pardubice. V tomto případě se zpravidla jednalo o služební cesty či hosty penzionu Dobré Hnízdo.



Graf 4 - Struktura respondentů dle bydliště (Zdroj: vlastní zpracování)

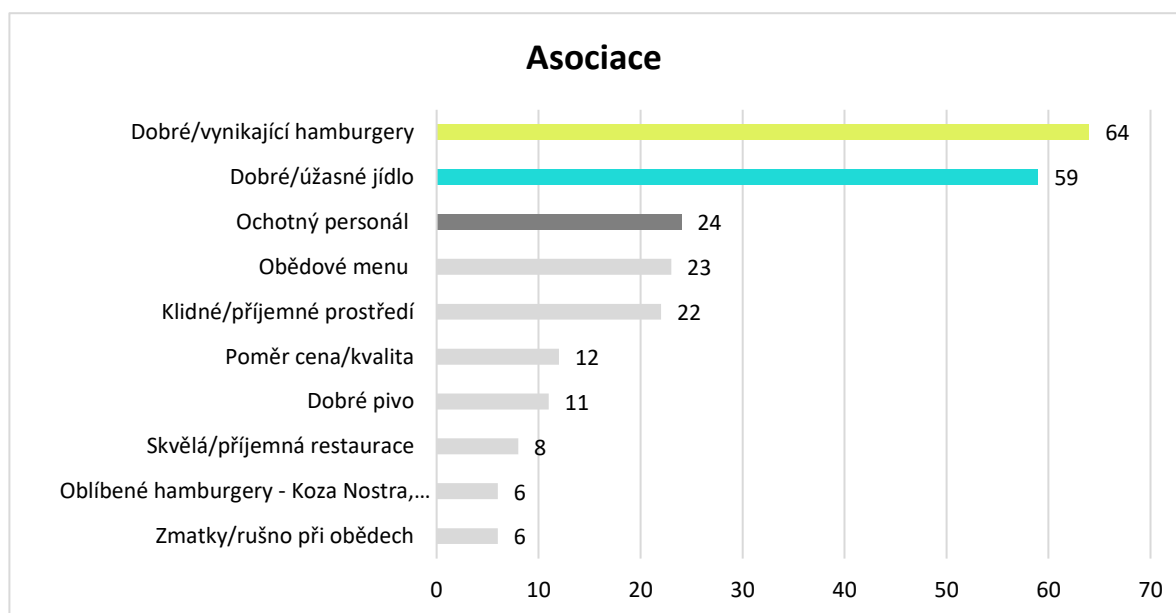
Poslední identifikační otázka se v závěru dotazníkového šetření zaměřila na životní úroveň zákazníků, která byla zjišťována prostřednictvím průměrného čistého měsíčního příjmu respondentů. Nejčetnější skupinu tvořilo 39,5 % dotazovaných, kteří byli zařazeni do kategorie s čistým měsíčním příjmem 15 001-25 000 Kč, dalších 24,5 % se přiklonilo ke kategorii 25 001-35 000 Kč. Lidé s vyššími příjmy, tzn. 35 001 Kč a více, představovali 17 % z celkového počtu 200 dotazovaných. Zákazníci s příjmy do 15 000 Kč (např. studenti, ženy na mateřské dovolené či důchodci) naopak tvořili 7,5 % dotazovaných. Pokud respondenti nesouhlasili se zveřejněním daných údajů, mohli zvolit odpověď „nechci uvést“. Této odpovědi využilo 11,5 % z celkového počtu dotazovaných, tedy 23 návštěvníků restaurace.

10.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vyhodnocení dotazníkového šetření bude provedeno postupně dle posloupnosti dílčích otázek. Vzhledem k rozsahovému omezení diplomové práce budou zhodnoceny pouze otázky, které se stávají klíčovými pro následnou projektovou část práce. Veškeré grafy k jednotlivým otázkám jsou k nalezení v příloze P VI.

Otázka č. 1: Co Vás jako první napadne ve spojitosti s restaurací Dobré Hnízdo?

Úvodní otázka dotazníkového šetření byla zaměřena na asociace vztahující se k restauraci Dobré Hnízdo. Z důvodu navázání kontaktu s dotazovanými byla využita otázka otevřená, která dotyčné podněcovala k intenzivnímu zamyšlení. Nesčetné množství dotazovaných uvedlo více než jedno spojení, proto bylo u počáteční otázky spatřeno 264 asociací. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že název restaurace Dobré Hnízdo je z převážné části spojován s pozitivními či neutrálními asociacemi. Až 30 % z celkového počtu 200 dotazovaných vnímá restauraci Dobré Hnízdo jako místo, které návštěvníkům nabízí úžasné burgery, obědové menu či jiné nabízené pokrmy. Více jak 11 % je naopak spokojeno s obsluhujícím personálem a se samotným prostředím restaurace. Mezi další asociace, jež vzešly z výsledků dotazníkové šetření, lze zařadit např. dobré pivo, skvělá restaurace, konkrétní názvy hamburgerů, Malenovice, město Zlín či bývalý nevěstinec. Negativní asociace byly spojeny zejména s rušnými obědy, drahým pivem, nízkou propagací či s přístupem provozovatele k zákazníkům. Tyto myšlenky byly ovšem spatřeny pouze u 1 % dotazovaných.



Graf 5 - Asociace spojené s restaurací Dobré Hnízdo (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Prostřednictvím jakého zdroje jste se dozvěděl/a o restauraci Dobré Hnízdo?

Druhá otázka se zaměřila na zjištění, z jakých zdrojů se respondenti o restauraci Dobré Hnízdo dozvěděli. Z výsledků průzkumu je patrné, že 56 %, tedy 112 dotazovaných,

se o restauraci Dobré Hnízdo dozvědělo na základě doporučení od známých, přátel či rodinných příslušníků. Právě šíření pozitivních referencí je pro daný gastronomický podnik klíčovou a taktéž zcela jedinou formou reklamy, díky které se dostává do povědomí veřejnosti. Pro restauraci Dobré Hnízdo je tedy nezbytné neustále usilovat o dosažení a udržení celkové kvality poskytovaných služeb a pružně reagovat na aktuální požadavky své klientely. Jelikož většina respondentů uvedla místo svého bydliště ve Zlíně a jeho městských částech, dle očekávání je rovněž zřejmé, že 17 % respondentů objevilo restauraci náhodně. Mezi další významné zdroje informací se zařadil i internet, který je v současné době jedním z nejúčinnějších prostředků sloužících k získání potenciálních zákazníků a k udržení si zákazníků stávajících. Za neužívanější servery byly považovány oficiální webové stránky restaurace, Menička.cz a internetový portál Slevici.cz. Souhrnně tyto webové stránky zvolilo 16 % dotazovaných. Pozoruhodným zjištěním se stala i skutečnost, že pouhé 4 % z celkových 200 účastníků průzkumu se o restauraci Dobré Hnízdo dozvěděla ze sociálních sítí Facebook a Instagram.

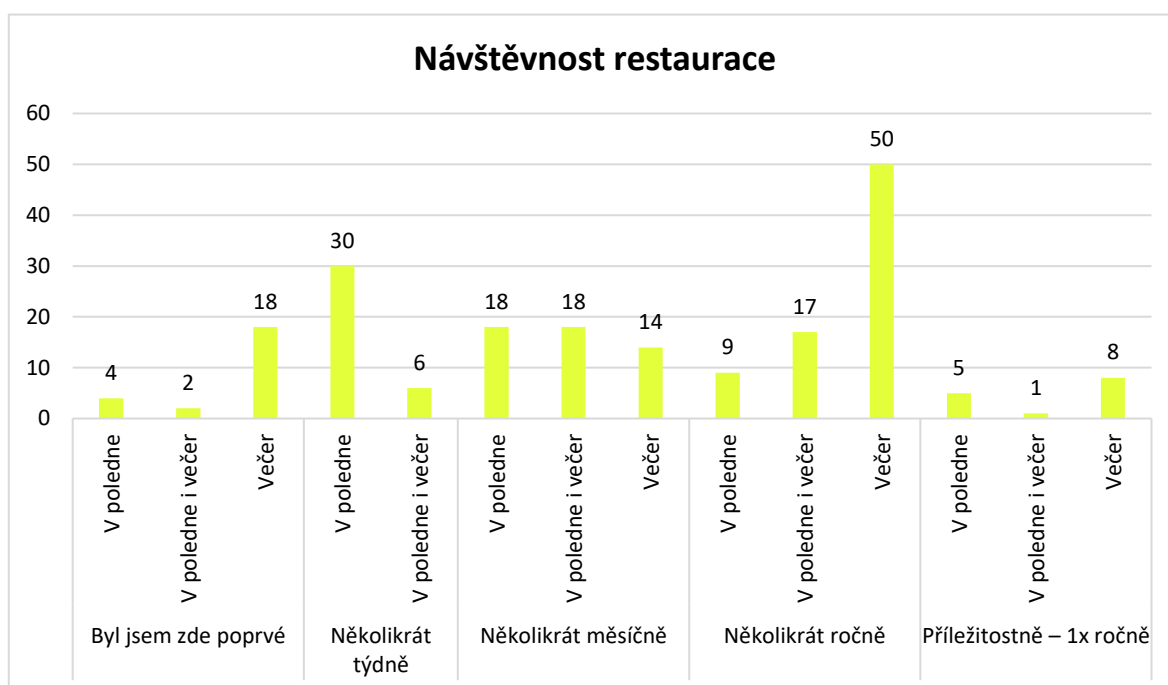
Otázka č. 3: Jaký faktor Vás nejvíce ovlivnil k PRVOTNÍ návštěvě restaurace Dobré Hnízdo?

Na otázku, jaký faktor nejvíce ovlivnil respondenty k návštěvě restaurace Dobré Hnízdo, označilo 47 % respondentů (94 návštěvníků) odpověď pozitivní reference od známých či rodinných příslušníků. Pro 40,5 % byla naopak rozhodujícím činitelem nabídka jídel a nápojů. Návštěvníky restaurace rovněž oslovila samotná lokace podniku, a to u 25 % případů. Klíčovým aspektem se stala i image restaurace a internetové recenze, tyto možnosti byly souhrnně zvoleny u 25 % dotazovaných (tj. u 32 a 18 návštěvníků). Nelze také opomenout dárkové poukazy (2 %) a cenovou dostupnost nabízených pokrmů či nápojů (1,5 %). Je nutné podotknout, že v rámci této otázky mohli respondenti uvést maximálně dvě možnosti.

Otázky č. 4 a č. 6: Návštěvnost restaurace Dobré Hnízdo:

Následné otázky byly zaměřeny na zjištění týkající se návštěvnosti restaurace Dobré Hnízdo. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že 76 lidí, tedy 38 % dotazovaných, navštěvuje restauraci Dobré Hnízdo několikrát ročně, přičemž 50 z nich zavítá do restaurace pouze ve večerních hodinách, dalších 9 v poledne a zbylých 17 hostů v poledne i večer. Druhou nejpočetnější skupinu tvořila klientela, která daný podnik navštěvuje několikrát měsíčně (25 % - 50 hostů). V tomto případě bylo u 18 lidí (9 %) prokázáno, že restauraci navštěvují

pouze za účelem obědů, téměř shodný počet respondentů (7 %) naopak využívá služeb restaurace za účelem večeří či večerního posezení s přáteli. Ostatních 9 % se pak přiklání k obou možnostem, a to v poledne i večer. Dalšími významnými zákazníky jsou lidé, kteří využívají služeb restaurace několikrát týdně. Těchto 36 respondentů (18 %) se zpravidla považuje za stálou klientelu, která restauraci Dobré Hnízdo navštěvuje za účelem obědů (15 %) či v některých případech za účelem obědů i večeří (3 %). Nelze rovněž opomenout 24 zákazníků, tedy 12 % dotazovaných, kteří pro restauraci Dobré Hnízdo představují klientelu novou. Ti do restaurace zavítali zejména z důvodu večeří či večerního posezení s přáteli a známými (9 %). Pouhých 7 % bylo tvořeno respondenty, kteří restauraci Dobré Hnízdo navštíví pouze příležitostně, tedy jedenkrát ročně.



Graf 6 - Návštěvnost restaurace Dobré Hnízdo (Zdroj: vlastní zpracování)

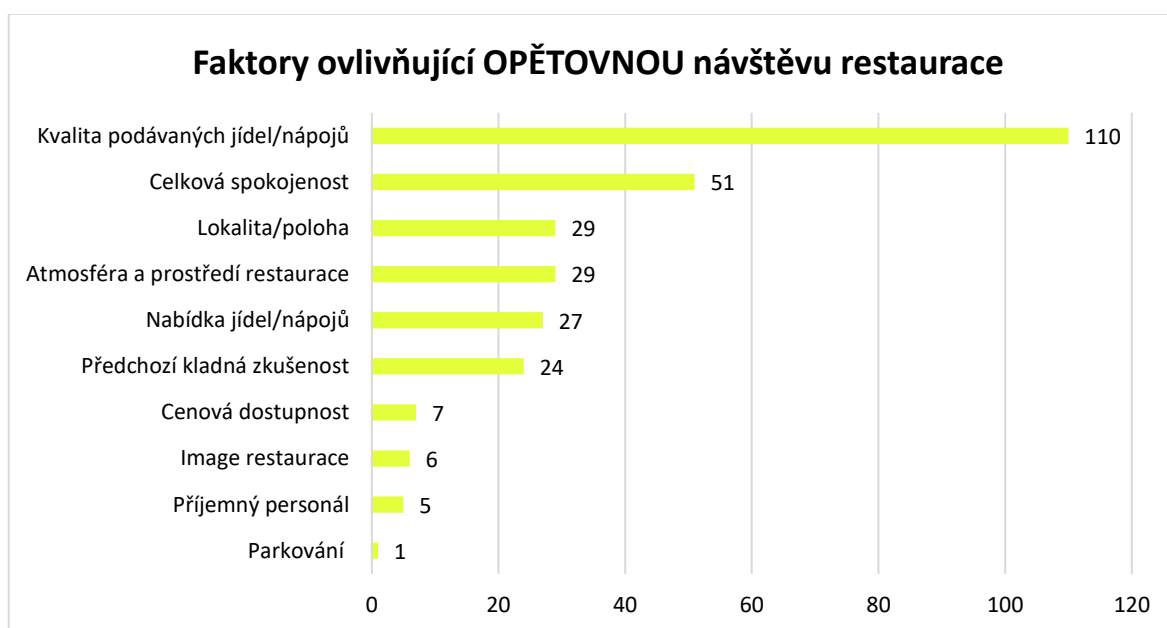
Otázka č. 5: Restauraci navštěvujete večer zejména za účelem:

Vzhledem k účelu průzkumu byla následující otázka určena respondentům, kteří do restaurace Dobré Hnízdo zavítali pouze ve večerních hodinách. Cílem dané otázky bylo zjistit, zdali restauraci navštěvují za účelem konzumace pokrmů, konzumace pokrmů a nápojů či pouze za účelem konzumace nápojů. Z výsledků marketingového šetření vzešla skutečnost, že téměř 75 % z celkového počtu 134 dotazovaných navštěvuje restauraci z důvodu konzumace pokrmů i nápojů, dalších 22 % z důvodu konzumace pokrmů.

Překvapující se ovšem stala skutečnost, že pouhé 3 % zavítaly do restaurace se záměrem konzumace nápojů.

Otázka č. 7: Jaký faktor Vás nejvíce ovlivnil k OPĚTOVNÉ návštěvě restaurace Dobré Hnízdo?

Respondenti, kteří navštívili restauraci Dobré Hnízdo více než jednou (176 respondentů), byli následně podrobeni otázce vztahující se k faktorům ovlivňující opětovnou návštěvu daného podniku.



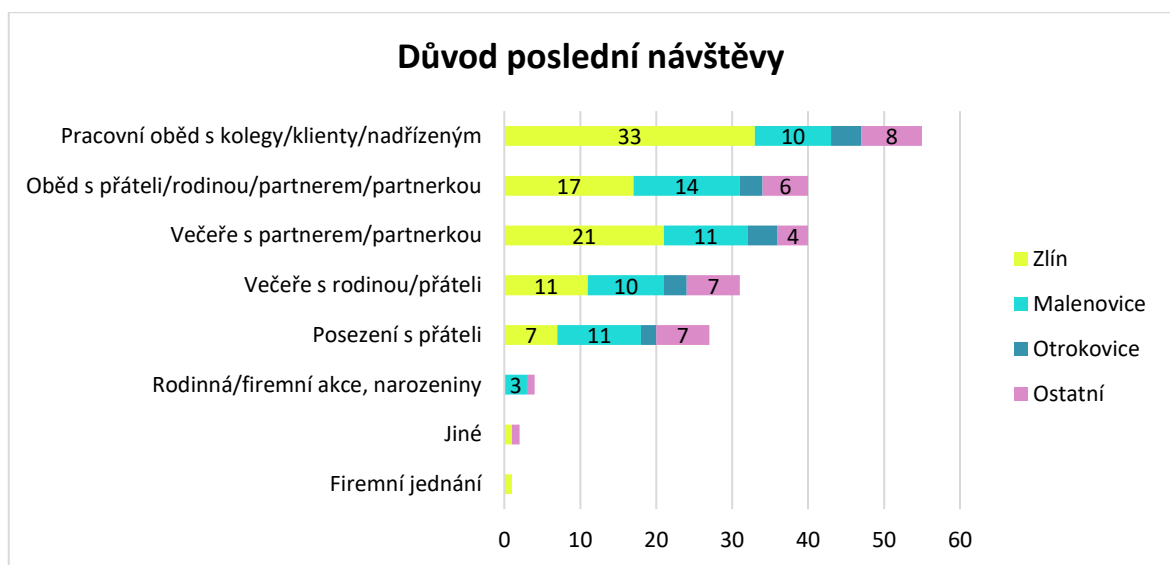
Graf 7 - Faktory ovlivňující opětovnou návštěvu restaurace Dobré Hnízdo (Zdroj: vlastní zpracování)

Dle výsledného grafu (Graf 7) je zřejmé, že rozhodujícím činitelem, který měl zásadní vliv na opětovnou návštěvu restaurace Dobré Hnízdo, byla zejména kvalita podávaných pokrmů či nápojů. Tuto možnost zmínili respondenti v 56 % případů. Důležitým aspektem se stala i celková spokojenost s nabízenými službami, kterou zvolilo téměř 29 % z celkového počtu 176 respondentů. Za zmínku stojí i lokalita restaurace a její prostředí či atmosféra, které byly rovněž z 16 % (u obou možností) považovány za jeden z klíčových faktorů pro opětovnou volbu restaurace Dobré Hnízdo. Mezi další aspekty byly zařazeny např. předchozí kladná zkušenost (14 %), cenová dostupnost (4 %) či image restaurace (3,5 %). Pouhých šest návštěvníků, tedy 3,5 % dotazovaných, využilo možnosti vlastní odpovědi. Pět z nich se bezpochyby shodlo na tom, že do restaurace Dobré Hnízdo zavítali z důvodu velice příjemného a ochotného personálu, zbylý jeden respondent naopak kladně reagoval

na bezplatné parkování okolo daného restauračního zařízení. U této otázky bylo možné označit maximálně dvě odpovědi.

Otázka č. 8: Jaký byl hlavní důvod Vaší POSLEDNÍ návštěvy?

Následným zkoumaným faktem byl hlavní důvod poslední návštěvy respondentů v restauraci Dobré Hnízdo. Z výsledků průzkumu vyplynula skutečnost, že 28 % respondentů, tj. 55 hostů, navštívilo restauraci za účelem pracovního obědu s kolegy, klienty či nadřízenými. Majoritní část byla tvořena i skupinou dotazovaných, a to 20 %, která označila za hlavní důvod poslední návštěvy odpověď večeře s partnerem či partnerkou. Shodný počet byl rovněž zaznamenán u možnosti obědu s přáteli, rodinou, partnerem či partnerkou, odpověď večeře s rodinou byla naopak uvedena u 16 % dotazovaných. Za zmínku stojí i zjištění, že 14 % návštěvníků zavítalo do restaurace Dobré Hnízdo z důvodu posezení s přáteli, závěrečných 7 % se rozhodlo využít služeb restaurace z důvodu rodinných či firemních akcí, jednání apod.



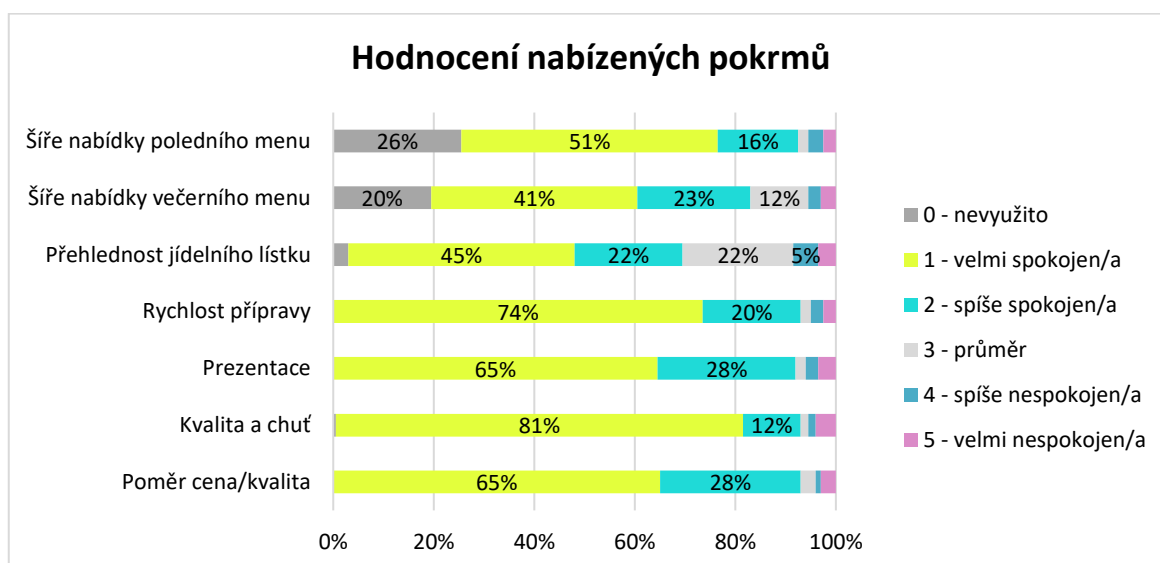
Graf 8 - Důvod poslední návštěvy restaurace Dobré Hnízdo (Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě vytvoření závislosti dle bydliště, bylo z výsledků zjištěno, že nejčetnější skupinu restaurační klientely tvoří respondenti s místem bydliště ve Zlíně, jež využili služeb restaurace Dobré Hnízdo v rámci pracovních obědů (22 % - 33 respondentů), večeří s partnerem/partnerkou (14 % - 21 respondentů) či v rámci obědů s přáteli a rodinou (11 % - 17 dotazovaných). Mezi následnou početnou skupinu byla zařazena klientela z Malenovic neboli z místní části Zlína, ve které je restaurace lokalizována. Ta do restaurace

zavítala zejména za účelem obědů s rodinou a známými (9 % - 14 lidí), ale také v rámci pracovních obědů (7 %) či večeří (7 %). Za překvapivé se považovalo zjištění, že pouhých sedm dotazovaných, tedy 5 % obyvatel Malenovic, navštívilo restauraci Dobré Hnízdo z důvodu večerního posezení s přáteli. Co se týče restaurační klientely s místem bydliště v Otrokovicích a v ostatních okolních obcích či městech, v téměř shodném poměru (3–5 %) využili služeb restaurace v rámci obědů, večeří i posezení s přáteli. Rodinné či firemní akce a firemní jednání byly u restaurační klientely spatřeny jen ve výjimečných případech.

Otázka č. 9: Uveďte, prosím, jak jste spokojen/a s nabízenými POKRMY:

V rámci marketingového šetření bylo rovněž žádoucí zjistit informace, týkající se kvality poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo. Průzkum spokojenosti zákazníků byl rozčleněn do tří částí, jež se zabývaly hodnocením nabízených pokrmů, nápojů a následně hodnocením ostatních parametrů restaurace. Při hodnocení byla využita hodnotící škála 1-5, přičemž 1 značila odpověď „velmi spokojen/a“ a 5 „velmi nespokojen/a“. Pokud někdo z respondentů nevyužil některou z daných služeb, označil pole s odpovědí „0“.



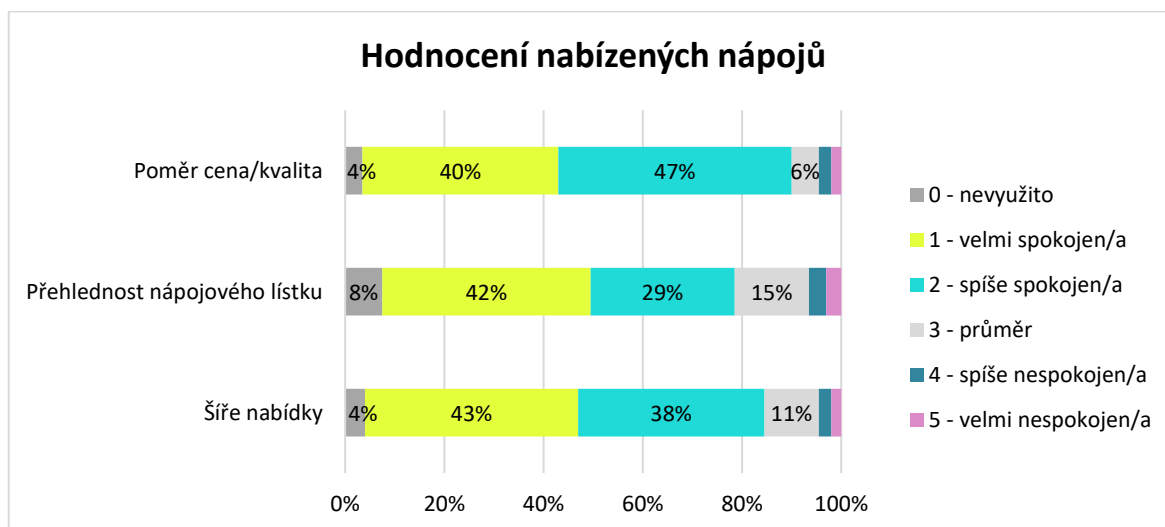
Graf 9 - Hodnocení nabízených pokrmů (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledného grafu (Graf 9) je patrná naprostá spokojenost respondentů s kvalitou poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo. U všech hodnocených parametrů převládala zejména odpověď 1 – velmi spokojen/a, tedy nejvyšší možné ohodnocení, které bylo vždy spatřeno u více jak 40 % dotazovaných. Největší spokojenost byla převážně zaznamenána u kvality podávaných pokrmů. U daného aspektu označilo až 81 % dotazovaných odpověď

„velmi spokojen/a“. Mezi vysoce hodnocené parametry byly rovněž zařazeny rychlost přípravy a prezentace pokrmů, které celkem uspokojily téměř 94 % respondentů. U následných zkoumaných oblastí byla rovněž zaznamenána značná spokojenost s nabízenými službami, tudíž lze usoudit, že služby poskytované v dané restauraci jsou vnímány za vysoce kvalitní. Nespokojenost restaurační klientely byla shledána pouze ve výjimečných situacích, a to zejména u přehlednosti jídelního lístku a šíře nabídky večerního menu.

Otázky č. 10: Uved'te, prosím, jak jste spokojen/a s nabízenými NÁPOJI:

V rámci hodnocení nabízených nápojů vnímají respondenti poskytované služby rovněž za zcela uspokojující. Majoritní část dotazovaných, a to více než 70 %, vyjádřila svou spokojenost jak u šíře nabídky, tak i u kvality nabízených nápojů v poměru s jejich cenou. Mírná nespokojenost byla spatřena pouze u 7 % respondentů, kteří byli spíše (4 %) či velmi nespokojeni (3 %) s přehledností nápojového lístku. Dalších 15 % dotazovaných uvedlo neutrální odpověď a zbylých 8 % dosud žádný nápojový lístek nezpozorovalo.

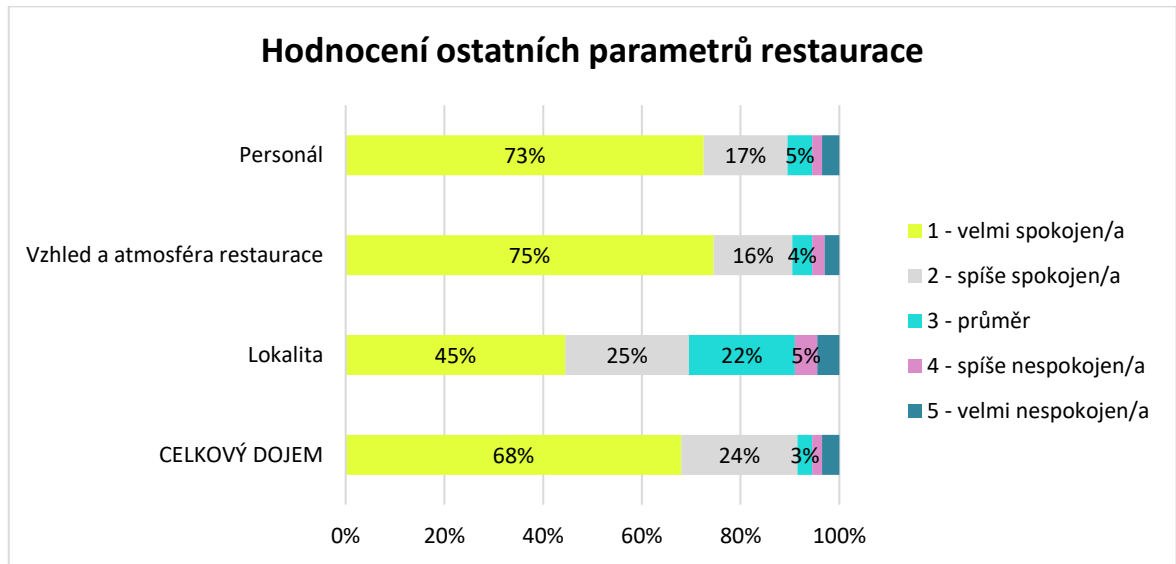


Graf 10 - Hodnocení nabízených nápojů (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 11: Ohodno'te, prosím, OSTATNÍ parametry restaurace:

Závěrečná oblast hodnocení byla zaměřena na kvalifikovanost personálu, vzhled a atmosféru restaurace, její lokalitu a také na celkový dojem podniku. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynula skutečnost, že restaurace Dobré Hnízdo právem patří mezi vyhlášené restaurace ve městě Zlíně a jeho širokém okolí. Více než 90 % respondentů vyjádřilo svou spokojenost nejen s obsluhujícím personálem, ale také s celkovým vzhledem restaurace. Rozporuplnou

položkou se stala pouze lokalita podniku, u které zvolilo 22 % respondentů neutrální odpověď a následných 10 % odpověď negativní. Zbýlých 70 % návštěvníků bylo s danou lokací naprosto spokojeno. V rámci celkového zhodnocení lze říci, že stávající služby restaurace Dobré Hnízdo jsou dle 92 % respondentů vnímány za vysoce nadstandartní.



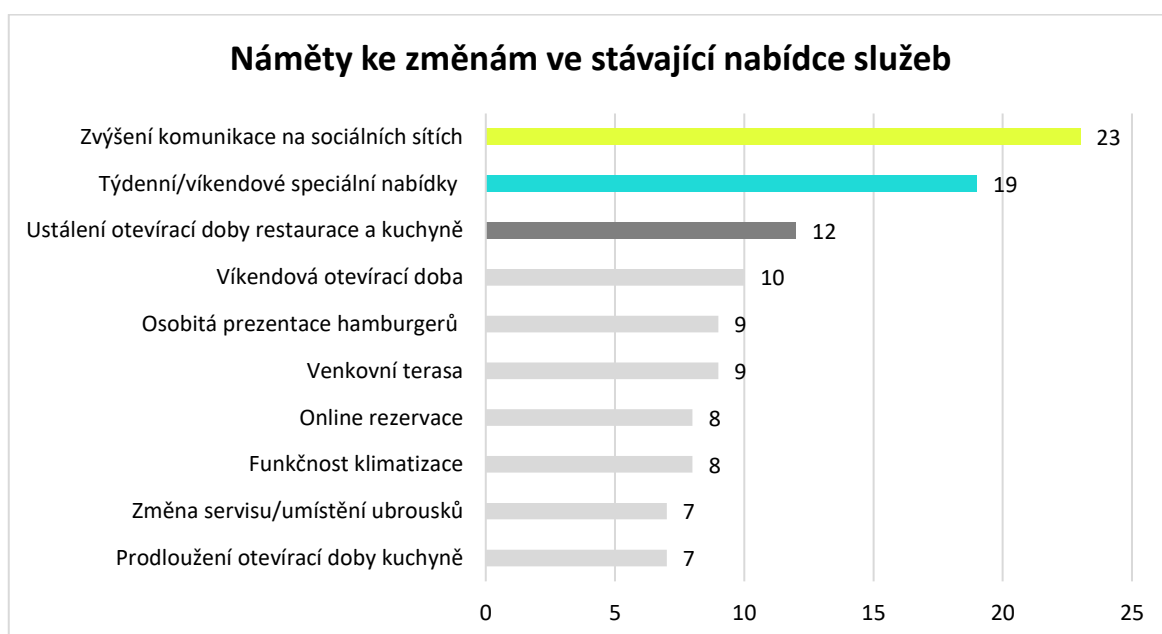
Graf 11 - Hodnocení ostatních parametrů (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 12: Jaké změny či rozšíření služeb byste v restauraci Dobré Hnízdo uvítal/a?

Ačkoliv je většina hostů se službami restaurace Dobré Hnízdo téměř spokojena, ne pro všechny však musí být stávající nabídka služeb zcela dostatečná. Z tohoto důvodu se následné otázky zabývaly zjištěním, týkající se změn ve stávající nabídce služeb restaurace Dobré Hnízdo. Pro získání relevantních informací byla u první otázky využita nepovinná otevřená otázka, která měla za cíl získat inspirační náměty vedoucí ke zkvalitnění služeb restaurace. U následující otázky byla naopak užita povinná otázka s hodnotící škálou 1-5, která zjišťovala, zdali by respondenti konkrétně uvedenou změnu uvítali či nikoliv. Z celkového počtu 200 dotazovaných se na otevřené otázce podílelo 105 lidí, tedy 52,5 % respondentů.

Nejzásadnější problém byl u restaurace Dobré Hnízdo zaznamenán v její komunikaci se stávajícími či potenciálními zákazníky, a to zejména v oblasti online marketingové komunikace. 22 % z celkového počtu 105 dotazovaných by zpravidla uvítalo zvýšenou aktivitu podniku na sociálních sítích Facebook a Instagram, a rovněž častější aktualizace informací na oficiálních internetových stránkách restaurace Dobré Hnízdo. Respondenti by v rámci změn uvítali i rozšíření jídelního lístku o týdenní či víkendové speciální nabídky

(18 %), ve kterých by se měly objevovat např. steaky, žebra, pastrami, hot dogy a další pro lidi atraktivní pokrmy. Ke změnám by rovněž mělo dojít u otevírací doby restaurace. 11,5 % zákazníků by rádo ocenilo ustálení otevírací doby restaurace a kuchyně, dalších 9,5 % si naopak vyžádali otevření restaurace ve víkendových dnech sobota a neděle. Mnoho z návštěvníků restaurace, a to 7 % ze 105 dotazovaných, by zpravidla uvítalo prodloužení provozu kuchyně, která se za stávající situace mění dle potřeb provozovatele. Za zmínku rovněž stojí připomínky respondentů k absenci venkovní terasy (9 %), online rezervaci (8 %) či k funkčnosti stávající klimatizace (8 %). Za negativum je také považována neosobní prezentace hamburgerů a celkový servis pokrmů. Výčet všech námětů ke zkvalitnění služeb je uveden v příloze P VI.

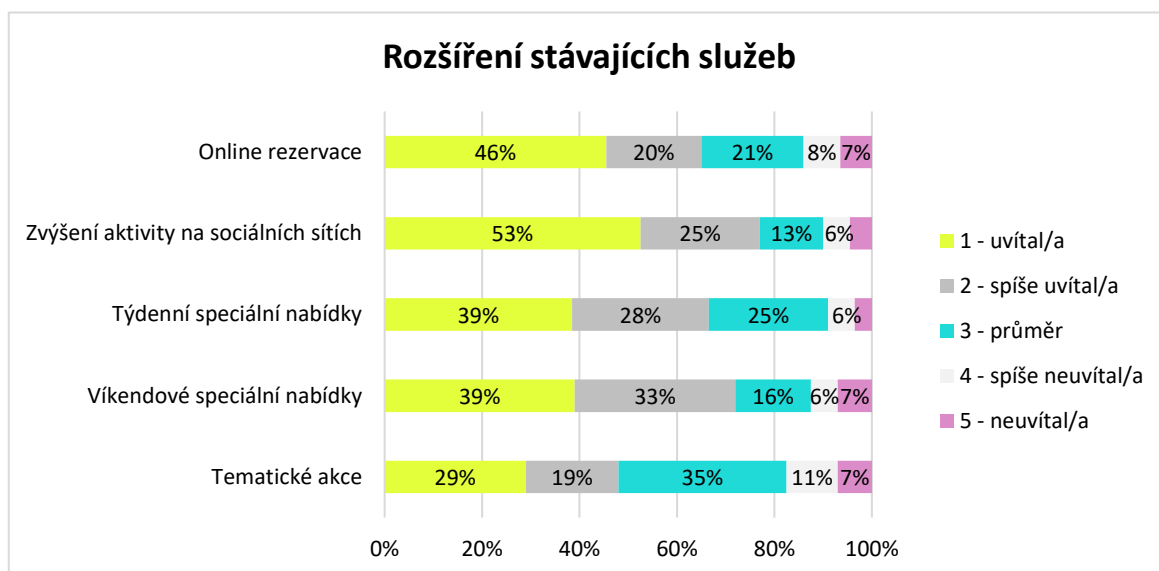


Graf 12 - Náměty k rozšíření stávajících služeb (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 13: Do jaké míry byste ocenil/a následující možnosti?

Každé z restauračních zařízení se snaží o neustálé zkvalitňování stávající nabídky služeb prostřednictvím nově nabízených produktů či doplňkových služeb. Ne pro všechny zákazníky však musí být jednotlivé produkty či služby zcela žádoucí. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že nejvíce žádaná je u respondentů již zmiňovaná komunikace prostřednictvím sociálních sítí, kde restaurace informuje návštěvníky o aktuálních provozních informacích či o nadcházejících novinkách a akcích. Tuto možnost by souhrnně uvítalo 78 % z celkového počtu 200 dotazovaných. 72 % návštěvníků restaurace by rovněž uvítalo víkendové speciální nabídky a následných 66 % by naopak ocenilo

rezervaci prostřednictvím internetového rezervačního systému. I u ostatních možností, jimiž jsou týdenní speciální nabídky a tematické akce, převládaly kladné reakce respondentů, tedy odpovědi s číslem 1 – uvítal/a a 2 – spíše uvítala. U tematických akcí se ovšem objevovalo i mnoho neutrálních či negativních odpovědí, proto není nutné se tímto námětem dále zabývat.



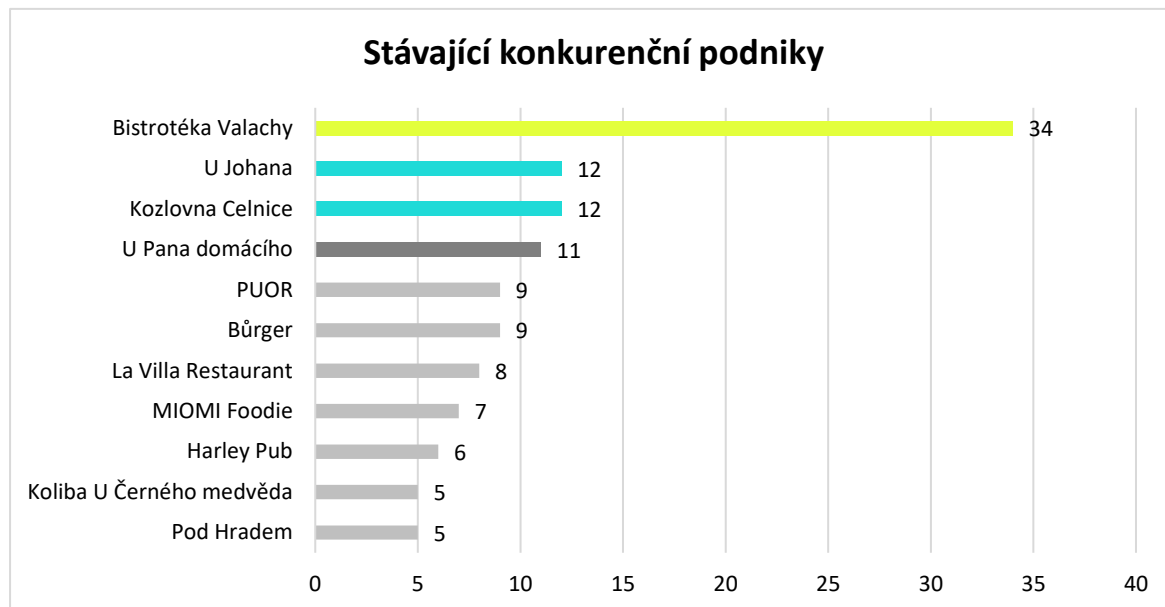
Graf 13 - Rozšíření stávajících služeb restaurace Dobré Hnízdo (Zdroj: vlastní zpracování)

Ze zjištěných informací lze usoudit, že restaurace Dobré Hnízdo poskytuje svým hostům nadstandardní nabídku služeb. I zde lze ovšem nalézt několik nedostatků, kterým by měla být věnována značná pozornost. Z výsledků předchozích otázek je patrné, že vedení podniku by se mělo zpravidla zaměřit na zvýšení aktivity na sociálních sítích Facebook a Instagram, rozšíření sortimentu o speciální nabídky, ustálení otevírací doby celé restaurace a rovněž na zprovoznění online rezervace na oficiálních webových stránkách restaurace Dobré Hnízdo.

Otázka č. 15: Vzpomenete si alespoň na jednu restauraci či jiné zařízení ve Zlíně a okolí, které by obdobnými službami konkurovalo restauraci Dobré Hnízdo?

Totožnému zkoumání bylo rovněž podrobena konkurenční prostředí restaurace Dobré Hnízdo. Závěrečná část dotazníkového šetření se zaměřila na restaurační podniky ve Zlíně a okolí, které by svou srovnatelnou nabídkou či kvalitou konkurovali restauraci Dobré Hnízdo. Pro získání užitečných informací byla využita nepovinná otevřená otázka, která respondentům nabízela prostor k detailnímu popisu konkurence. Z celkového počtu

200 respondentů odpovědělo na otázku 101 z nich. Větší část respondentů ovšem uvedla více než jedno restaurační zařízení, proto bylo u otázky spatřeno celkem 157 odpovědí. Plný výčet konkurenčních zařízení je k nalezení v příloze P VI.



Graf 14 - Konkurenční podniky restaurace Dobré Hnízdo (Zdroj: vlastní zpracování)

Z marketingového šetření vyplynula skutečnost, že kvalita poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo je dle 101 respondentů ztotožňována se službami u více jak 30 restauračních zařízení, které se nachází jak ve Zlíně a jeho městských částech, tak i v okolních městech či obcích. Za největší konkurenci je jednoznačně považována Bistrotéka Valachy, sídlící v Obchodním domě Zlín. Daný podnik uvedlo 34 % z celkového počtu 101 dotazovaných, kteří rovněž dodali, že tento podnik zvolili z důvodu identické kvality podávaných pokrmů, a to zejména v rámci obědového menu. Mezi další konkurenční podniky, o kterých se respondenti v dané otázce zmínili, se zařadily např. restaurace Kozlovna Celnice (12 %) a PUOR (9 %) díky svému kvalitnímu pivu, či restaurace U Johana (12 %) a La Villa Restaurant (8 %) díky celkové kvalitě poskytovaných služeb. Za zmínku rovněž stojí i zlínský Búrger, který ovšem svou kvalitou podávaných hamburgerů nepředčil restauraci Dobré Hnízdo. Dle průzkumu je tedy zřejmé, že větší část konkurence je lokalizována v centru samotného města Zlína. Pokud by však veškerá pozornost směřovala na konkurenční podniky v Malenovicích, kde je restaurace Dobré Hnízdo umístěna, za největší konkurenci by byla pokládána restaurace U Pana domácího či Pod Hradem. Tuto možnost uvedlo 11 a 5 návštěvníků restaurace Dobré Hnízdo. Nelze ovšem opomenout

i podniky ve městě Otrokovice, zejména restauraci Harley Pub, o které se zmínilo 6 % z celkového počtu 101 respondentů. Mezi dalšími konkurenčními podniky byly zařazeny např. Beef & Beer a Burger & Bar Brothers v Uherském Hradišti, pizzerie U Ledňáčka v Lukově apod.

10.4 Verifikace vybraných odpovědí a závěrečná zhodnocení

Díličím cílem dotazníkového šetření je ověření a závěrečné zhodnocení tří stanovených výzkumných hypotéz a jedné výzkumné otázky.

***H1:** Více než 70 % respondentů navštěvuje restauraci Dobré Hnízdo za účelem večeří či večerního posezení s přáteli.*

Restaurace Dobré Hnízdo je místem setkávání milovníků kvalitní gastronomie. Návštěvníci restauračního zařízení si mohou v průběhu všedního dne pochutnat nejen na obědovém menu s pestrým výběrem pokrmů, ale rovněž na večerní speciální nabídce, zaměřující se na poctivé burgery a další street food speciality. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že 67 % respondentů navštěvuje restauraci Dobré Hnízdo ve večerních hodinách, a to zejména za účelem večeří s partnerem/partnerkou a známými, či z důvodu večerního posezení s přáteli. Tato skutečnost se tedy stává předpokladem **pro zamítnutí výzkumné hypotézy H1.**

***H2:** Více než 70 % respondentů je spokojeno s celkovou kvalitou poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo.*

V současnosti je pro restauraci Dobré Hnízdo žádoucí neustále usilovat o dosažení a udržení celkové kvality poskytovaných služeb a naplňovat tak očekávání své potenciální či stávající klientely. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že 92 % z celkového počtu 200 respondentů je s celkovou kvalitou poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo zcela spokojeno. U všech hodnocených parametrů kvality převládala zejména odpověď 1 – velmi spokojen/a, tedy nejvyšší možné ohodnocení, a odpověď 2 – spíše spokojen/a. Tato skutečnost se tedy stává předpokladem **pro přijetí výzkumné hypotézy H2.**

***H3:** Méně než 50 % respondentů by uvítalo změny ve stávající nabídce služeb restaurace Dobré Hnízdo.*

Se zvyšující životní úrovní rovněž narůstají nároky klientely na kvalitu poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo. Ne pro všechny zákazníky tak musí být stávající nabídka služeb daného restauračního zařízení zcela dostačující. Dle realizovaného šetření bylo

zjištěno, že celkem 52,5 % dotazovaných vyjádřilo své připomínky a náměty vedoucí ke zkvalitnění stávající nabídky služeb restaurace Dobré Hnízdo. Tato skutečnost se tedy stává předpokladem **pro zamítnutí výzkumné hypotézy H3**.

Výzkumná otázka 1: Existuje statisticky významná závislost mezi věkem respondentů a změnou, kterou by návštěvníci restaurace Dobré Hnízdo uvítali v oblasti online marketingové komunikace – konkrétně na sociálních sítích Facebook a Instagram?

V současné době se sociální sítě považují za jeden z klíčových komunikačních nástrojů ke zvýšení povědomí o restauraci Dobré Hnízdo, přilákání nové klientely a udržení si klientely stávající. Využití sociálních sítí Facebook a Instagram je však u daného restauračního zařízení zcela minimální, proto je potřebné zjistit, zdali je tento nástroj pro respondenty žádoucí či nikoliv. Výzkumná otázka se soustředila na zjištění závislosti mezi věkem respondentů a zmiňovanými připomínkami vztahující se k oblasti online marketingové komunikace. K verifikaci dané výzkumné otázky byl využit chí-kvadrát s hladinou významnosti 0,05. Sestaveny byly následující hypotézy:

H_A: Existuje závislost mezi věkem respondentů a změnou, kterou by návštěvníci restaurace uvítali v oblasti online marketingové komunikace.

H₀: Neexistuje závislost mezi věkem respondentů a změnou, kterou by návštěvníci restaurace uvítali v oblasti online marketingové komunikace.

Tabulka 9 - Kontingenční tabulka četností (Zdroj: vlastní zpracování)

Věk	Sociální sítě					Celkem
	Uvítal/a	Spíše uvítal/a	Nerozhodný/á	Spíše neuvítal/a	Neuvítal/a	
18 let a méně	-	-	-	-	-	-
19–25 let	31	8	4	2	1	46
26–35 let	46	21	12	6	3	88
36–45 let	26	12	8	2	3	51
46–55 let	2	6	2	1	2	13
56–65 let	-	1	-	-	-	1
66 let a více	-	1	-	-	-	1
Celkem	105	49	26	11	9	200

Pro účely statistických hypotéz je nezbytné sloučit věkové kategorie a hodnotící škálu do méně početných kategorií, aby byly dodrženy podmínky pro vykonání chí-kvadrát testu. V následující tabulce (Tabulka 10) jsou sjednoceny položky „Spíše uvítal/a“ a „Uvítal/a“ do kategorie „Uvítal/a“, a položky „Spíše neuvítal/a“ a „Neuvítal/a“ do kategorie

„Neuvítal/a“. Věkové kategorie jsou poté zredukovány do následujících skupin – 19-25 let, 26-35 let, 36-45 let a 46 let a více.

Tabulka 10 - Upravená kontingenční tabulka četností (Zdroj: vlastní zpracování)

Věk	Sociální sítě			
	Uvítal/a	Nerozhodný/á	Neuvítal/a	Celkem
19-25 let	39	4	3	46
26-35 let	67	12	9	88
36-45 let	38	8	5	51
46 let a více	10	2	3	15
Celkem	154	26	20	200

Další kroky vedly ke stanovení teoretických četností, které jsou pro jednotlivé buňky vypočteny podle vzorce: $n_{ij}^* = n_i * n_j / n$, tedy násobkem celkového součtu daného řádku a součtu daného sloupce děleného celkovým součtem jednotlivých buněk tabulky. Pro uskutečnění chí-kvadrát testu byly rovněž určeny všechny neznámé chí-kvadrát vzorce, jejichž výpočty jsou k nalezení v příloze P VII.

Tabulka 11 - Kontingenční tabulka teoretických četností (Zdroj: vlastní zpracování)

Věk	Sociální sítě			
	Uvítal/a	Nerozhodný/á	Neuvítal/a	Celkem
19-25 let	35,42	5,98	4,6	46
26-35 let	67,76	11,44	8,8	88
36-45 let	39,27	6,63	5,1	51
46 let a více	11,55	1,95	1,5	15
Celkem	154	26	20	200

Výsledná hodnota chí-kvadrát testu, tzv. testovacího kritéria, činí 3,65. Za kritickou hodnotou je považován 95 % kvantil rozdělení χ^2 o $(4-1) * (3-1) = 6$ stupních volnosti. Tento kvantil je dle statistických tabulek rovný hodnotě 12,592. Kritický obor je tedy vymezen nerovností $\chi^2 \geq 12,592$.

Při srovnání výsledných hodnot je zřejmé, že hodnota testového kritéria je nižší (3,65) než hodnota tabulková (12,592), což značí, že vazba mezi věkem respondentů a změnou, kterou by návštěvníci restaurace uvítali v oblasti online marketingové komunikace neexistuje.

Závěr: Mezi věkem respondentů a změnou, kterou by návštěvníci restaurace Dobré Hnízdo uvítali v oblasti online marketingové komunikace, neexistuje statisticky významná závislost.

Hypotéza H_A se tedy zamítá.

11 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza slouží jako nástroj ke zhodnocení významných aspektů fungování restaurace Dobré Hnízdo a jejího současného postavení na trhu. Prostřednictvím SWOT analýzy jsou definovány silné a slabé stránky, které rovněž představují konkurenční výhody či nevýhody dané restaurace. Následně jsou zaznamenány potenciální příležitosti a hrozby, které se naopak vztahují k vnějšímu okolí restauračního zařízení. SWOT analýza se tedy považuje za souhrn předchozích analytických metod – analýzy marketingového mixu, STP analýzy, analýzy vytíženosti, PESTE analýzy, analýzy konkurence a dotazníkového šetření, a stává se tak klíčovým východiskem pro zpracování projektové části diplomové práce.

Tabulka 12 - Analýza S-W (Zdroj: vlastní zpracování)

	SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
INTERNÍ	<ul style="list-style-type: none"> • Jedinečnost restauračního konceptu • Úroveň poskytovaných služeb • Poměr cena/kvalita • Příjemné prostředí a atmosféra • Kvalifikovaný personál • Image restauračního zařízení • Základna loajálních zákazníků • Nově zrekonstruované zařízení • Propojení restaurace s penzionem • Dopravní dostupnost • Bezplatné parkování • Rozvoz polední nabídky • Bezbariérový přístup • Dog friendly – povolení mazlíčků • Možnost konání oslav, akcí 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalita • Nízké povědomí o restauraci • Marketingová komunikace • Fluktuace zaměstnanců • Otevírací doba restaurace a provoz kuchyně • Nízká vytíženost během odpoledních hodin • Technická vybavenost restaurace/absence nových technologií • Nedostačující kapacita restaurace • Šíře nabízeného menu pro stálou klientelu • Grafika a přehlednost jídelního/nápojového lístku • Absence venkovní terasy

Tabulka 13 - Analýza O-T (Zdroj: vlastní zpracování)

	PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
EXTERNÍ	<ul style="list-style-type: none"> • Rostoucí potenciál trendu street food • Zvyšující se životní úroveň obyvatelstva • Rostoucí příjmy domácností • Zvyšující se zájem o gastronomickou turistiku • Rozvoj Zlína a celého regionu • Spoluúčast na kulturních akcích v rámci Zlínského kraje • Přetrvávající loajálnost zákazníků • Získání klíčových zaměstnanců od konkurenčních podniků • Inovace a vývoj nových technologií • Projevení zájmu korporátní klientely o služby podniku 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení konkurenceschopnosti stravovacích zařízení • Přesycenost gastronomických podniků • Pokles zájmu o street food • Fluktuace zaměstnanců – nedostatek kvalifikovaného personálu • Zvyšování cen v důsledku růstu provozních nákladů • Odchod klíčových zákazníků ke konkurenci • Neschopnost přizpůsobit se novým gastronomickým trendům • Nepříznivý vývoj ekonomiky a stagnace mezd ve Zlínském kraji • Změny v legislativě • Zvyšující se daňové zatížení

11.1 Silné stránky

Jedna z nejsilnějších stránek restauračního zařízení je bezesporu spatřována v jeho samotném pojetí. Restaurace Dobré Hnízdo je zpravidla jedinečná svou nabídkou pokrmů, ve které hrají hlavní roli poctivé hamburgery, a to v několika variacích. Návštěvníci mohou ochutnat nejen hovězí hamburgery s hranolky a domácími dipy, ale také kuřecí hamburgery, hamburgery s vepřovým trhaným masem a další street food speciality. Pokud zákazníci nejsou zastánci těchto pokrmů, ve všední dny je rovněž možné navštívit restauraci Dobré Hnízdo v průběhu obědového menu, jehož nabídka se skládá z českých pokrmů rozšířených o street food pokrmy či jídla mezinárodní kuchyně apod.

Úspěch restaurace Dobré Hnízdo rovněž tkví v kvalitě poskytovaných služeb, která se ovšem nepromítá v luxusu, ale zejména v zážitku při návštěvě daného podniku. Zákazníci mohou oslovit nejen jimi vybrané pokrmy, ale také souznění kvalitně připraveného jídla či nápoje s příjemným prostředím, atmosférou a nadstandardně kvalifikovanou obsluhou. Svým

cenovým nastavením je restaurace cenově dostupná nejen pro klientelu střední či vyšší ekonomické třídy, ale i pro ostatní milovníky kvalitní gastronomie.

Za své čtyřleté působení si restaurace Dobré Hnízdo dokázala vybudovat silné postavení na trhu, dobrou image a především širokou základnu loajálních zákazníků, kteří se do podniku rádi navrací. Tuto skutečnost utvrzují i data o týdenní vytíženosti restaurace Dobré Hnízdo, a to zejména v rámci poledního menu. Služby restauračního zařízení jsou využívány nejen stálými zákazníky ze Zlína a jeho okolí, ale i novými zákazníky či ubytovanými hosty penzionu Dobré Hnízdo.

Budova, v níž je restaurace Dobré Hnízdo provozována, si od počátku své existence prošla celou řadou změn. Nejzásadnější přeměna nastala v letech 2015-2016, kdy došlo k rekonstrukci veškerých prostor budovy. Přestavbou přízemní části vznikla moderně zařízená restaurace, která se pro návštěvníky stala vhodným místem k odpočinku či zábavě. Obrovská výhoda podniku je shledávána i ve vzájemné provázanosti restaurace s penzionem Dobré Hnízdo, se kterým utváří jeden ucelený komplex. Hosté penzionu tak mají k dispozici veškeré služby na jednom místě a nemusí nikam dojíždět.

Jako silnou stránku lze vnímat i výbornou dopravní dostupnost k danému podniku. Restaurace Dobré Hnízdo je lokalizována v městské části Zlín – Malenovice, pouze 400 metrů od trolejbusové zastávky a vlakové stanice „U Mlýna“. V možnosti je rovněž využití bezplatných parkovacích míst situovaných v okolních ulicích či přímo ve vnějších prostorách restaurace. Mezi další silné stránky restaurace, které rovněž ovlivňují úroveň poskytovaných služeb, je možné zařadit např. bezplatný rozvoz polední nabídky po Malenovicích a ostatních částech města Zlína (při zakoupení minimálně pěti pokrmů), bezbariérový přístup k restauraci či možnost vstupu hostů s domácími mazlíčky. Nutné je zmínit i možnost využití prostor restaurace pro pořádání soukromých akcí, a to jak rodinných oslav, tak i firemních večírků.

11.2 Slabé stránky

Jedna z nejslabších stránek podniku je naopak shledávána v jeho samotné lokalitě. Restaurace Dobré Hnízdo je umístěna v městské části Zlín-Malenovice, téměř 6,5 kilometrů vzdálené od centra města Zlína. Restauracní zařízení rovněž sídlí mimo hlavní silnici, což pro mnohé nové hosty může značit stěžejní problém při jeho hledání.

Slabou stránku nepochybně představuje i nízké povědomí veřejnosti o daném restauračním zařízení. I přesto, že si restaurace Dobré Hnízdo vybuodovala významné postavení na trhu, je u obyvatel Zlína a jeho okolních obcí patrné, že někteří o podniku dosud ani neslyšeli. Restaurace Dobré Hnízdo by tak měla svou pozornost upřít na zvýšení efektivity propagace, a to zejména v oblasti online marketingové komunikace.

Mezi další nevýhody lze také zařadit fluktuaci zaměstnanců, se kterou se potýká celá řada restauračních podniků – výjimkou tomu není ani u restaurace Dobré Hnízdo. V současnosti je při odchodu stávajícího personálu velmi těžké nalézt nové zaměstnance, kteří by svou kvalifikovaností plně nahradili předchozí jedince a udrželi úroveň služeb, která je v daném gastronomickém zařízení poskytována. U restaurace Dobré Hnízdo je největší slabina spatřována právě v nedostatku zaměstnanců na pozici šéfkuchař či pomocný kuchař. Tuto pozici již od počátku svého působení zastávají provozovatelé restauračního zařízení.

S nedostačujícím počtem personálu rovněž souvisí i otevírací doba restaurace a kuchyně, která je v současnosti u restaurace Dobré Hnízdo zcela nejednotná. Z dotazníkového šetření zpravidla vyplynula nespokojenost hostů s provozní dobou kuchyně a víkendovou otevírací dobou restaurace. Zásadní problém byl nalezen i v častém uzavírání kuchyně během obvyklého provozu restaurace, aniž by byli zákazníci o této skutečnosti předem informováni. Následkem toho dochází k znatelnému poklesu návštěvnosti restaurace, a to zejména během odpoledních a večerních hodin.

Slabinu lze vnímat i v technické a technologické výbavě restaurace, zejména u obsluhujícího personálu, který při procesu objednávání využívá papírové účtenky. Současná doba spěje k využívání digitálních technologií - tzv. Mobilního číšníka, sloužícího jako prostředek ke zrychlení procesu objednávání, obslužení více zákazníků a následně ke zvýšení zisků daného podniku. Za nevýhodu lze také považovat malou kapacitu restaurace, která návštěvníkům nabízí 61 míst k sezení. Největší problém zpravidla nastává u poledního menu, kdy je během tří hodin obsluženo minimálně 150 návštěvníků restaurace. Bohužel z důvodu omezených prostor podniku je navýšení kapacity zcela nemožné.

Slabé stránky jsou dále spatřovány v širší nabízeného menu pro stálou klientelu či v grafickém zpracování jídelního a nápojového lístku. Zde by bylo žádoucí zatraktivnit nabídku pokrmů/nápojů, provést změny v designu jídelního/nápojového lístku a odstranit gramatické chyby z daného textu. Postrádána je taktéž venkovní terasa restaurace.

11.3 Příležitosti

Street food patří mezi neustále se rozvíjející oblasti, ze kterých se těší čím dál tím více příznivců. V posledních letech zažívá vzestup i na české gastronomické scéně, a to nejen přímo na ulicích, ale také v gastronomických podnicích v podobě menších bister či rozsáhlejších restauračních zařízení. Současné trendy rovněž utvrzují neustále se zvyšující zájem o kvalitní gastronomii, která se ovšem neodráží v luxusu gastronomických podniků, nýbrž v silném kulinářském zážitku. Tuto formu prožitku představuje gastronomická turistika, která se stává rozmanitou součástí cestovního ruchu. Může se jednat např. o cílenou návštěvu restauračního zařízení či účast na gastronomických akcích ve vybrané destinaci.

Neustále se zvyšující životní úroveň obyvatelstva vnáší do gastronomie celou řadu změn. Možnost cestování a vzdělávání umožňuje lidem sbírat nové zkušenosti, které mohou následně uplatnit v jejich podnicích. Zákazníci se naopak stávají náročnou klientelou prahnoucí po gastronomických zařízeních, které svým jedinečným konceptem naplní jejich očekávání. V současnosti se může jednat např. o restaurace zaměřené na asijskou kuchyni, street food bistra apod. S životní úrovní souvisí i zvyšující se příjmy domácností, které mohou zapříčinit vzrůstající zájem o ubytovací či stravovací služby.

Rozvoj města Zlína a celého regionu rovněž přispívá ke zvýšení povědomí o restauraci Dobré Hnízdo. Za poslední období bylo ve městě Zlíně a jeho městských částech vystavěno nesčetné množství cyklistických tras, sportovních areálů či jiných kulturních budov, vedoucích ke zvýšení socializace obyvatel Zlína a k přilákání nových návštěvníků. Lákadly však mohou být i další místa charakteristická pro město Zlín – např. odkaz Tomáše Bati, ZOO a zámek Lešná-Zlín, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně apod. Příležitosti lze také spatřovat v kulturních a sportovních akcích organizovaných soukromými subjekty či samotným městem Zlínem. Mezi nejprestižnější eventy, pořádané ve Zlíně a jeho okolí, lze zařadit Zlín Film Festival, Barum Czech Rallye Zlín, Masters of Rock, Trnkobraní a utkání místního fotbalového či hokejového klubu. Příležitostí by pro restauraci Dobré Hnízdo mohla být i spoluúčast na již zmiňovaných či jiných gastronomických akcích, konaných ve městě Zlíně a jeho okolních obcích.

Za následné příležitosti je možné označit přetrvávající loajálnost zákazníků k restauraci Dobré Hnízdo či získání klíčových zaměstnanců od konkurenčních podniků. Potenciální příležitostí může být i rozvoj nových technologií při přípravě pokrmů či při samotné komunikaci se stávající či potenciální klientelou. Za velice žádané se v současnosti považují

sociální sítě, mobilní aplikace, online rezervace a další digitální technologie či online služby, přispívající ke zkvalitnění stávajících služeb restaurace Dobré Hnízdo. Nelze také opomenout potenciální projevení zájmu korporátní klientely o služby restauračního zařízení.

11.4 Hrozby

Největší hrozba je bezesporu spatřována v nebezpečí ze strany konkurenčních restauračních zařízení. Město Zlín a jeho městské části se staly lokalitou, která díky příhodným podmínkám pobídla příznivce gastronomie k otevření si nových gastronomických podniků. Tato skutečnost mohla způsobit nejen odchod významných zákazníků, ale také klíčových zaměstnanců restaurace ke konkurenci. Restaurací podniků nabízející shodné služby jako restaurace Dobré Hnízdo ovšem ve městě Zlíně není mnoho. Díky své nabídce a kvalitě poskytovaných služeb se za největšího konkurenta považuje Bistrotéka Valachy, restaurace U Pana domácího či restaurace Harley Pub. Za konkurenční zařízení lze ovšem považovat i zlínské podniky U Johana, Kozlovna Celnice, PUOR, Pod Hradem apod.

Zvyšující se zájem o street food může rovněž představovat hrozby v přesycenosti podniků, které tyto pokrmy nabízejí. Z tohoto důvodu se může zájem o dané služby rapidně snížit. Pravděpodobnost vzniku zmíněného problému je však za současné situace zcela minimální. V souvislosti s uvedeným problémem se za jednu z dalších hrozeb považuje neschopnost podniku reagovat na nové trendy v oblasti gastronomie.

Negativně lze vnímat i fluktuaci zaměstnanců, kdy s odchodem klíčových zaměstnanců nastává problém se získáváním stejně kvalifikovaných osob, kteří by dokázali udržet standard služeb, poskytovaný v restauraci Dobré Hnízdo. Dále může restauraci zásadně ohrozit zvyšování cen pokrmů či nápojů, a to v důsledku růstu provozních nákladů restaurace. Jedná se zejména o náklady za energie, vodu či suroviny. Zásadní riziko podniku představuje i nepříznivý vývoj ekonomiky či stagnace mezd ve Zlínském kraji, zapříčiňující pokles zájmu o stravovací služby v gastronomických zařízeních – např. v důsledku pandemie nového typu koronaviru SARS-CoV-2. Další hrozbou jsou negativní změny v legislativě (např. zpřísnění hygienických norem) či zvyšující se daňové zatížení, které pro podnik představuje zvýšené náklady a s tím spojené omezené finanční prostředky pro možnou budoucí investici.

12 SHRNUÍ POZNATKŮ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Tato kapitola se vztahuje ke zhodnocení analytické části diplomové práce. Praktická část byla zpočátku věnována představení restaurace a penzionu Dobré Hnízdo a následné charakteristice restaurace včetně jejích služeb. V rámci následujících kapitol byla provedena analýza marketingového mixu, STP analýza, analýza současného vytížení restaurace Dobré Hnízdo a analýza PESTE. Nedílnou součástí se rovněž stala analýza konkurence podpořena benchmarkingem a také marketingový průzkum uskutečněný prostřednictvím dotazníkového šetření. V závěru analytické části diplomové práce byla sestavena SWOT analýza restaurace Dobré Hnízdo.

Úvod analytické části byl zaměřen na představení restaurace a penzionu Dobré Hnízdo a na následnou charakteristiku stravovacích služeb restaurace, která se stává stěžejním tématem diplomové práce. Součástí počátečních kapitol byla také analýza marketingového mixu služeb podniku, z níž vyplynulo několik nedostatků, se kterými se restaurační zařízení potýká. Restaurace Dobré Hnízdo by se měla zpravidla zaměřit na rozšíření sortimentu pokrmů či nápojů, a to zejména ve formě týdenních speciálních nabídek. Podnik taktéž nevyužívá dostatečné množství komunikačních kanálů, na kterých jsou lidé v současnosti značně závislí. Ačkoliv má restaurace Dobré Hnízdo založené oficiální profily na sociálních sítích Facebook a Instagram, po dobu svého působení zde vykazují žádnou či zcela minimální aktivitu. Vedení podniku by mělo rovněž soustředit svou pozornost na vyhledávání nových kvalifikovaných zaměstnanců, zejména kuchařů, díky kterým by byl vyřešen problém s nedostatkem kvalifikované pracovní síly v restauračním zařízení.

Prostřednictvím STP analýzy byli zákazníci restaurace Dobré Hnízdo rozčleněni do homogenních skupin, lišící se svými charakteristickými vlastnostmi. Následně byly zvoleny segmenty s největším potenciálem, kterým by měla být ze strany vedení restaurace Dobré Hnízdo věnována největší pozornost. Jedná se zejména o zaměstnance firem, sídlící v blízkosti restaurace Dobré Hnízdo, a individuální klientelu, tedy obyvatele města Zlína či jeho přilehlých obcí ve věkovém rozmezí 19-45 let.

Na základě analýzy současného stavu vytížení restaurace Dobré Hnízdo byla zjišťována průměrná návštěvnost podniku v rámci jednotlivých dnů v týdnu. Nejzásadnější problém restaurace byl spatřen v kolísání návštěvnosti během konkrétní denní doby, zejména mezi polednem a večerem. Nejvytíženější částí všedního dne se stalo poledne, nejméně vytížené naopak odpoledne a následně večer. Návštěvnost ve víkendové dny byla

zaznamenána zcela minimální, a to z důvodu sobotní omezené otevírací doby podniku. V neděli je provoz restaurace Dobré Hnízdo zcela uzavřen.

V rámci PESTE analýzy, sloužící k analýze vnějšího prostředí organizace, bylo zjištěno, že podnikání v oblasti stravovacích služeb je ovlivněno celou řadou nařízení, které musí podnikající subjekt řádně dodržovat. Zásadní vliv na provoz restaurace Dobré Hnízdo mají v současnosti zákony a vyhlášky, týkající se obecných ustanovení pro provoz stravovacích zařízení, daňové politiky a také hygieny či skladování potravin. Co se týče ekonomických faktorů, prognózy vývoje české ekonomiky na rok 2020 nejsou taktéž příznivé. Z důvodu současných problémů se šířením nového typu koronaviru SARS-CoV-2 dojde v průběhu následujících měsíců k propadu ekonomiky, což může zapříčít snižující se zájem o ubytovací či stravovací služby. Negativní dopad může mít také navýšení cen potravin, energií či vodného a stočného. Sociální faktory poukazují na stárnutí populace, kterému čelí nejen město Zlín, nýbrž i celá Česká republika. Pozitivní vliv na restauraci Dobré Hnízdo má naopak vývoj nových technologií při přípravě pokrmů, procesu objednávání, ale i při samotné komunikaci se zákazníky. V rámci konkurenceschopnosti je však nezbytné neustále sledovat aktuální novinky a v průběhu let inovovat technické či technologické vybavení restauračního zařízení.

Analýza konkurence přispěla zásadním způsobem ke stanovení současné konkurenceschopnosti restaurace Dobré Hnízdo. Z výsledků benchmarkingu vyplynulo, že ve srovnání s konkurenčními podniky, jimiž jsou Bistrotéka Valachy, restaurace U Pana domácího a restaurace Harley Pub, jsou služby restaurace Dobré Hnízdo poskytovány na kvalitní úrovni. Patrné nedostatky se zpravidla vztahovaly k lokalitě a kapacitě podniku, jeho otevírací době a k marketingové komunikaci, zejména co se online marketingu a event marketingu týče.

V rámci dotazníkového šetření byly zjištěny a zároveň utvrzeny veškeré nedostatky, vyplývající z předchozích analýz. Nespokojenost respondentů byla zpravidla zaznamenána u marketingové komunikace, otevírací doby restaurace či u šíře nabídky večerního menu. Zákazníci by v rámci restaurace Dobré Hnízdo rovněž uvítali online rezervační systém, týdenní speciální nabídky či venkovní terasu. Za zmínku stojí i připomínky k funkčnosti klimatizace či k celkovému servisu pokrmů.

Hlavní úlohou SWOT analýzy bylo shrnutí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Nejsilnější stránka restaurace Dobré Hnízdo je bezesporu shledávána v jedinečnosti

restauračního konceptu a v kvalitě poskytovaných služeb v poměru s jejich cenou. Mezi nejslabší stránky se naopak řadí nízká vytíženost během odpoledních hodin, marketingová komunikace, fluktuace zaměstnanců a otevírací doba podniku. Za následné příležitosti je možné označit rozvoj Zlína a celého regionu či inovace a vývoj nových technologií. Hrozby jsou naopak spatřovány ve stávajících či potenciálních konkurenčních zařízeních, nepříznivém vývoji ekonomiky, nárůstu cen z důvodu navýšení provozních nákladů apod.

Vzhledem ke zjištěným nedostatkům ve stávajících službách restaurace Dobré Hnízdo bude v následující kapitole diplomové práce vypracován projekt zaměřený na zvýšení kvality poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo.

13 PROJEKT ZVÝŠENÍ KVALITY SLUŽEB RESTAURACE DOBRÉ HNÍZDO

Závěrečná část diplomové práce je věnována projektu, zaměřenému na zvýšení kvality poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo. Projekt je zpracován s ohledem na stávající nabídku služeb restauračního zařízení a výsledky vyplývající z vybraných marketingových analýz či dotazníkového šetření. Počátek projektu je datován na 1. června 2020.

13.1 Cíle projektu

Předpokladem pro zpracování úspěšného projektu se stává vhodné vymezení konkrétních cílů, k jejichž dosažení bude projektová část diplomové práce směřovat. Cíle projektu jsou stanoveny na základě poznatků z analytické části práce, poukazující na nedostatky ve stávající nabídce služeb restaurace Dobré Hnízdo, které je nutné eliminovat. Tyto cíle jsou rovněž navrženy v souladu s technikou SMARTER, znázorňující specifické vlastnosti, které musí jednotlivé cíle projektu splňovat. Obecně platí, že stanovené cíle by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné, termínované, etické a zaměřené na zdroje.

Hlavním cílem projektu je zvýšení kvality poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo, a to za pomoci vhodně zvolených nástrojů marketingového mixu, které budou z dlouhodobého hlediska v restauračním zařízení uplatňovány. Vedlejším cílem daného projektu je zvýšení návštěvnosti restaurace v čase, ve kterém není efektivně využíván její potenciál. Jedná se zejména o odpolední a večerní hodiny, kdy vytiženost podniku je v tomto čase minimální. Vedlejším cílem se rovněž stává posílení povědomí obyvatel města Zlína a okolních obcí o službách, které restaurace Dobré Hnízdo nabízí. I přesto, že si restaurace vybudovala dobrou image a širokou základnu loajálních zákazníků, je pro ni neustále nutné získávat novou klientelu, která napomůže ke zvyšování ziskovosti podniku. Součástí tohoto cíle je rovněž budování vztahů se svými stávajícími zákazníky, kteří daný podnik opakovaně navštěvují.

13.2 Cílové skupiny

Před započítáním projektu je rovněž nezbytné stanovit okruh segmentů, na který se bude daný projekt vztahovat. Tyto cílové skupiny budou vymezeny na základě zúčastněného pozorování samotné autorky práce a výsledků vyplývajících z dotazníkového šetření.

Primární cílovou skupinu projektu tvoří potenciální či stávající klientela, která do restaurace Dobré Hnízdo zavítá z čistě soukromých důvodů. Mezi tuto cílovou skupinu lze zařadit takový segment zákazníků, který dané restaurační zařízení navštěvuje za účelem obědů či večeří s rodinou, partnerem/partnerkou nebo za účelem večerního posezení s přáteli. Ačkoliv je tento segment velice opomíjen, pro projektovou část diplomové práce se stává cílovým segmentem s největším potenciálem, kterému by měla být ze strany vedení restaurace Dobré Hnízdo věnována velká pozornost.

Sekundární cílovou skupinu projektu představuje firemní klientela, která danému podniku přináší největší objem zakázek. Jedná se zejména o zaměstnance či zaměstnavatele z okolních společností (Zlín a Otrokovice), kteří navštěvují restauraci Dobré Hnízdo v rámci polední nabídky. Mezi sekundární cílovou skupinu lze také zařadit ubytované hosty penzionu Dobré Hnízdo, kteří mohou využívat služeb restaurace Dobré Hnízdo v rámci celého dne. Cílové skupiny projektu lze také segmentovat dle demografických a geografických ukazatelů:

- **Demografická segmentace** – na základě zúčastněného pozorování a dotazníkového šetření bylo identifikováno věkové rozmezí cílových segmentů, na které bude projekt z velké části zaměřen. Za primární cílovou skupinu jsou zpravidla považovány osoby ve věkové kategorii 19-45 let, které tvoří značnou část klientely restaurace Dobré Hnízdo. V tomto případě se může jednat jak o ekonomicky aktivní osoby, mezi něž lze zařadit zaměstnané či nezaměstnané jedince, tak i ekonomicky neaktivní osoby – např. studenti, invalidní jedinci, osoby v domácnosti apod. Ze zúčastněného pozorování rovněž vyplynulo vyšší procento mužské klientely, které využilo či stále využívá služeb restaurace Dobré Hnízdo. Projektová část se ovšem zaměří i na ženskou část konzumentů, která byla dle marketingového průzkumu zastoupena u 53,5 % respondentů.
- **Geografická segmentace** – restaurace Dobré Hnízdo se nachází v městské části Zlín – Malenovice, v níž jsou stravovací služby poskytovány v několika gastronomických zařízeních. Ne všechny ovšem dosahují takové úrovně poskytovaných služeb jako u restaurace Dobré Hnízdo, a tudíž je nelze s daným podnikem objektivně srovnávat. Z geografického hlediska je tedy žádoucí zaměřit se na obyvatele Malenovic a zákazníky z blízkého okolí - např. z ostatních částí města Zlína, Otrokovic a ostatních okolních obcí.

13.3 Měření účinnosti projektu

Měření účinnosti projektu lze realizovat pomocí několika metod, na základě kterých je možné určit, zdali byl projekt efektivní či nikoliv. Pro restauraci Dobré Hnízdo bude zpravidla stěžejní sledovat výši tržeb či počet návštěvníků, kteří do restaurace Dobré Hnízdo zavítají před zahájením projektu a následně po jeho ukončení. Měření účinnosti projektu je taktéž možné uskutečnit prostřednictvím dotazníkového šetření či anket, které budou realizovány po ukončení realizační fáze projektu na sociálních sítích Facebook a Instagram.

Svou pozornost by mělo vedení podniku rovněž soustředit na měření efektivity online komunikace. Pro zhodnocení dané účinnosti je vhodné využít např. služeb Google Analytics, poskytující data o návštěvnosti webových stránek společnosti včetně statistik a přehledů o věku a pohlaví návštěvníků apod. Data o efektivnosti online komunikace lze taktéž nalézt na jednotlivých sociálních sítích – v případě restaurace Dobré Hnízdo se jedná o platformy Facebook a Instagram. V rámci těchto platforem je pro vedení restauračního podniku možné získat celkový přehled o sledujících či o dosahu příspěvků aj.

13.4 Akční plány

V následující části bude vypracován projekt vedoucí ke zvýšení kvality poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo. Projekt bude rozčleněn do jednotlivých akčních plánů, které budou navrženy v souladu se stanovenými cíli projektu. Každý z dílčích návrhů bude rovněž pro větší přehlednost vyobrazen v tabulkách, ve kterých bude vytyčena hlavní činnost akčního plánu, jeho cíl, podpůrné činnosti (činnosti, které musí být před zahájením akčního plánu splněny), odpovědnost (odpovědná osoba), termín a délka realizace či finanční náročnost daného návrhu (předpokládané náklady vynaložené za jednotlivé akční plány).

13.4.1 Akční plán č. 1: Webové stránky

Webové stránky se v současné době považují za nutnou vizitku každé společnosti. Ačkoliv mohou být s nástupem sociálních sítí velice opomíjeny, mnohokrát se stávají vstupní branou k danému restauračnímu zařízení. Oficiální webové stránky restaurace Dobré Hnízdo jsou registrovány pod adresou www.dobrehnizdo.cz. Jejich současná podoba je pro běžného uživatele akceptovatelná, ve srovnání s konkurenčními podniky není ovšem velmi poutavá.

Grafické a obsahové zpracování webu:

Nejzásadnější nedostatky webu jsou zpravidla spatřovány v grafickém i obsahovém provedení úvodní stránky, která se vzhledem k nevhodnému užití fotografií, barev či stylu písma stává nepřehledná a špatně čitelná. V rámci redesignu úvodní stránky by bylo vhodné využít jednoduchého a minimalistického designu v kombinaci s dynamickými fotografiemi přes celou šíři prohlížeče. Dominantním prvkem úvodní webové stránky restaurace Dobré Hnízdo by se tedy staly fotografie hamburgerů a jiných street food specialit. Ostatní fotografie - např. fotografie interiéru či zaměstnanců, by byly zakomponovány do pozadí jednotlivých sekcí webu. Součástí úvodní strany by se taktéž stala ikona pro rezervaci stolu a případně ikona pro rozvoz jídel. Nový vzhled webových stránek restaurace Dobré Hnízdo by měl korespondovat s jednotným vizuálním stylem celého podniku. Webové stránky by měly na své potenciální či stávající návštěvníky zapůsobit jednoduše, nadčasově a zároveň jedinečně. Aktuální podoba webových stránek restaurace Dobré Hnízdo je k nalezení v příloze P IV.

V rámci akčního plánu č. 1 by mělo rovněž dojít k značnému zjednodušení struktury internetových stránek podniku. Základem nových webových stránek by byla jednoduchá navigační struktura, která by obsahovala minimum vnořených stránek. Záhlaví hlavního menu by zahrnovalo sekce – Restaurace, Penzion, Dárkové poukazy, Akce a novinky, Galerie, Rezervace a Kontakty, přičemž sekce „Restaurace“ by byla jako jediná dále rozvětvena na sekce „Polední menu“ a „Večerní menu“. Pro zjednodušení webových stránek podniku by rovněž mělo dojít k nahrazení veškerých JPG a PDF souborů se stávající či polední nabídkou pokrmů/nápojů za text implementovaný do příslušných sekcí a na úvodní stránku restaurace Dobré Hnízdo. Tím by se předešlo všem zmatkům, které lze postřehnout u stávající podoby webových stránek podniku.

Aktuálnost informací a fotografií:

Nepravidelná či zcela minimální aktuálnost informací se rovněž stává jednou z konkurenčních nevýhod, která může zásadním způsobem ovlivnit zákaznickovy představy o celkové úrovni gastronomického zařízení. Pro správce webových stránek bude tedy stěžejní pravidelně aktualizovat informace, týkající se stávající nabídky produktů, nadcházejících akcí, otevírací doby restaurace a samotného provozu kuchyně. Zásadním úkolem se taktéž stane aktualizace stávajících fotografií, které v nynější době absolutně nekorrespondují s aktuální nabídkou pokrmů či nápojů restaurace Dobré Hnízdo. Každá

fotografie, která by měla být využita při revitalizaci webových stránek podniku, by měla být sama o sobě originálem. Z toho důvodu by bylo pro vedení podniku žádoucí oslovit profesionální fotografy či studenty FMK UTB ve Zlíně, kteří by byli schopni co nejlépe zachytit restauraci Dobré Hnízdo, její produkty či aktivity. Tyto fotografie by byly použity jak pro webové stránky, tak i pro tvorbu obsahu na sociálních sítích Facebook a Instagram.

Úprava menších nedostatků:

V rámci revitalizace webových stránek by bylo rovněž vhodné umístit interaktivní mapu do zápatí webu. Tuto mapu by bylo možné použít od společnosti Google, která svým uživatelům nabízí zobrazení polohy restaurace a zvolení trasy, která zákazníka dovede do daného restauračního zařízení. Webové stránky restaurace Dobré Hnízdo by měly být rovněž pro všechny mobilní telefony či tablety plně responzivní a dostupné v anglickém jazyce.

Realizace webových stránek restaurace Dobré Hnízdo by byla zajištěna společností Plugo s.r.o. Jelikož by se jednalo o jednoduchý koncept webových stránek, očekávaná doba tvorby by se pohybovala okolo jednoho měsíce. Pro focení pokrmů a interiéru by byli naopak osloveni místní fotografové či studenti. Odpovědnost za následnou správu webových stránek podniku ponese provozní restaurace Dobré Hnízdo. Jednotlivá specifika akčního plánu č. 1 jsou podrobně zaznamenána v níže uvedené tabulce (Tabulka 14).

Tabulka 14 - Akční plán č. 1: Webové stránky (Zdroj: vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Webové stránky
Cíl	Zvýšení povědomí o restauraci a jeho aktivitách, posílení image podniku, oslovení potenciálních zákazníků.
Podpůrné činnosti	Kontaktování společnosti Plugo s.r.o., oslovení fotografa, nafocení propagačních fotografií, přeložení textu do anglického jazyka, dodání podkladů společnosti, návrh a redesign webových stránek, správa webových stránek.
Odpovědnost	Provozní restaurace Dobré Hnízdo.
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Redesign webových stránek: 30 dní. • Nafocení a úprava reklamních fotografií: 7 dní. • Správa webových stránek: 8. 8. 2020 – 30. 6. 2021.
Termín realizace	2. 7. 2020
Finanční náročnost	Redesign webových stránek: <ul style="list-style-type: none"> • návrh a tvorba webových stránek – 18 150 Kč.

	<i>Nafocení propagačních fotografií:</i> <ul style="list-style-type: none"> • 15 ks x 403,33 Kč = 6 050 Kč včetně postprodukce.
	<i>Celkem s DPH: 24 200 Kč</i>

13.4.2 Akční plán č. 2: Sociální sítě

Sociální sítě jsou v soudobé společnosti jedním z nejučinnějších nástrojů komunikačního mixu zvyšující povědomí o restauračním podniku. Aby bylo této efektivní komunikace a informovanosti o existenci restaurace Dobré Hnízdo dosaženo, je pro vedení podniku povinností volit takovou kombinaci nástrojů komunikačního mixu, zajišťující úspěch danému restauračnímu podniku. Na základě uskutečněných marketingových analýz bylo zjištěno, že využití sociálních sítí restaurace Dobré Hnízdo je zcela minimální. V nynější době se dané restaurační zařízení opírá o následující sociální platformy:

Facebook:

Facebook je pokládán za základní kámen online marketingové komunikace. Restaurace Dobré Hnízdo se snaží tuto platformu využívat, ovšem ne na dostatečné úrovni. Facebookový profil restaurace je v nynější době užíván pouze ke zveřejnění poledního menu, a to skrze odkazu na internetovou stránku Menička.cz. Ostatní příspěvky informující o nadcházejících změnách, novinkách či událostech lze spatřit minimálně, přibližně jedenkrát měsíčně. V rámci akčního plánu č. 2 je tedy stěžejní zveřejňovat příspěvky v předem stanovených časech a dnech, přibližně pětkrát až šestkrát týdně. Příspěvky informující o poledním menu budou uveřejňovány každý všední den, příspěvky s poutavým obsahem naopak dle potřeby, maximálně třikrát do týdne. Veškerá pozornost bude rovněž soustředěna na obsah textu a celkovou podobu příspěvku. Restaurace by se měla zpravidla zaměřit na sdílení atraktivních příspěvků o aktuálních změnách v provozu či nadcházejících akcích a novinkách. V rámci obsahové strategie by bylo pro restauraci rovněž žádoucí prezentovat fotografie stávajících pokrmů a nápojů, prostředí podniku či akční fotografie zaměstnanců apod. Nedílnou součástí by se mohly stát i ankety a jiné příspěvky s interaktivními prvky, zvyšující dosah příspěvku a zároveň zajišťující zpětnou vazbu od stávajících či potenciálních návštěvníků. Mezi doplňující prvky, které by určitou měrou zatraktivnily obsah facebookového profilu podniku, by mohly být také zařazeny funkce „Facebook Stories“, sdílející 24hodinové příběhy pro své sledující, a vyskakovací chatovací okno, urychlující komunikaci mezi restaurací a svými zákazníky.

Instagram:

Stejnou měrou je využíván i instagramový profil restaurace Dobré Hnízdo, jehož obsah koresponduje s hlavními příspěvky na facebookové stránce podniku. I zde bude veškerá pozornost soustředěna na tvorbu poutavého obsahu. V rámci akčního plánu č. 2 je pro restauraci Dobré Hnízdo zásadní sdílet atraktivní fotografie a krátká videa, vztahující se k nabízeným pokrmům či nápojům, nadcházejícím či předešlým událostem a dalším přednostem vyzdvihující restauraci Dobré Hnízdo. Tyto příspěvky budou opětovně zveřejňovány dle potřeby, přibližně pětkrát týdně. V rámci instagramového profilu restaurace Dobré Hnízdo bude rovněž využíváno tzv. Instagram Stories pro sdílení 24hodinových fotografií či videí, které svou poutavostí napomohou ke zvýšení image daného restauračního zařízení. Nedílnou součástí příběhu se mohou stát např. fotografie či videa zachycující přípravu pokrmů či nápojů, prostředí podniku, ankety, sdílené fotografie od spokojených zákazníků apod. Důraz bude také kladen na tvorbu hashtagů (např. #dobrehnizdo, #hnizdo), které budou využívány nejen v textu v rámci zveřejněných příspěvků, ale také v rámci sdílených 24hodinových příběhů.

Vzhledem k tomu, že příspěvky na sociálních sítích Facebook a Instagram nebudou restaurací Dobré Hnízdo sponzorovány, náklady budou v rámci akčního plánu č. 2 minimální. Potenciální náklady projektu by mohly vzniknout pouze u dodatečných nákladů ve formě mzdových nákladů, které by náležely studentovi FMK UTB ve Zlíně za správu sociálních sítí Facebook a Instagram. Tyto mzdové náklady budou ovšem velice individuální, proto nebudou do nákladové analýzy projektu započítány. Jednotlivá specifika akčního plánu č. 2 jsou znázorněna v níže uvedené tabulce (Tabulka 15).

Tabulka 15 - Akční plán č. 2: Sociální síť (Zdroj: vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Sociální síť
Cíl	Zvýšení povědomí o restauraci a jejích aktivitách, posílení image podniku, oslovení potenciálních zákazníků, budování vztahů se svou stávající klientelou.
Podpůrné činnosti	Oslovení studentů FMK UTB ve Zlíně, tvorba a sdílení příspěvků, aktualizace obsahu, aktivní komunikace se zákazníky podniku.
Odpovědnost	Provozní restaurace Dobré Hnízdo.
Termín realizace	2. 7. 2020 – 30. 6. 2021

Finanční náročnost	0 Kč
	<i>Celkem s DPH: 0 Kč</i>

13.4.3 Akční plán č. 3: Speciální nabídky – Gelato v Hnízdě

Organizace speciálních eventů se stává účinným nástrojem posílení image podniku a zároveň zvýšení jeho návštěvnosti ze strany potenciálních či stávajících zákazníků. Dle analytické části diplomové práce je restaurace Dobré Hnízdo považována za ideální místo pro pořádání veřejných eventů, v současné době ovšem není tohoto potenciálu maximálně využíváno. V rámci akčního plánu č. 3 a č. 4 jsou tedy navrženy konkrétní dny či týdny v roce, které by posloužily jako základ pro organizaci celoročních akcí. Některé speciální dny či týdny by mohly být restaurací Dobré Hnízdo využívány každoročně, některé by ovšem byly pravidelně obměňovány, vždy v závislosti na míře spokojení hostů s danou akcí. Tato forma eventů by rovněž mohla být spojena se speciálními nabídkami a novými produkty nabízenými v rámci stálé či sezónní nabídky. Jako příklad speciálních eventů mohou posloužit tyto následující:

Special Weeks:

Pro zatraktivnění nabídky restaurace Dobré Hnízdo by mohlo dojít k zavedení tzv. „Special Weeks v Hnízdě“. Jednalo by se o speciální nabídky, které by byly hostům restaurace Dobré Hnízdo poskytovány po dobu jednoho či dvou týdnů v předem stanovených měsících, vždy v rámci celodenní nabídky. Většina speciálních nabídek by byla v jednotlivých měsících pravidelně obměňována, část z nich by však byla s ohledem na jejich atraktivnost v průběhu roku opakována. Za náměty a následné zpracování daného menu by byli zodpovědní zaměstnanci a provozní restaurace Dobré Hnízdo. Inspirací pro konkrétní „Special Weeks“ by se ovšem stali i samotní zákazníci, kteří by v rámci příslušných anket na sociálních sítích Facebook a Instagram hlasovali o preferovaném pokrmu či kuchyni. Vítěz ankety by tak mohl následně posloužit jako základ pro sestavení speciálního menu. Příkladem „Special Weeks“ by se mohly stát např. Steaky v Hnízdě, Husí hody v Hnízdě, Asian Pho v Hnízdě, Gelato v Hnízdě apod.

- ***Gelato v Hnízdě:***

Jelikož je restaurace Dobré Hnízdo lokalizovaná v městské obytné části Zlín-Malenovice, v blízkosti mateřských a základních škol, značným přínosem by se mohla stát i produkce a následná nabídka vlastní kopečkové zmrzliny. Tato forma speciální nabídky by se

v prvním roce vztahovala pouze na vymezené týdny v měsících květen-září, na základě kterých by bylo zjištěno, zdali je nabídka zmrzlin pro restauraci Dobré Hnízdo přínosná či nikoliv. Podle zjištěné úspěšnosti by se pak v následujících letech uvažovalo o jejím rozšíření.

Speciální týden „Gelato v Hnízdě“ by byl realizován jedenkrát až dvakrát měsíčně, vždy v konkrétně vymezený týden (6 dní). Místem prodeje by se staly vnitřní prostory restaurace, v rámci konaných venkovních eventů by se ovšem prodej zmrzliny přemístil do vnějších prostor podniku. Speciální nabídka „Gelato v Hnízdě“ by byla zpravidla založena na čtyřech druzích gelata dle několika variací. Velkým lákadlem by se stalo např. smetanové gelato či ovocné sorbety v kombinaci s bylinkami či nevšedním kořením, které by byly každý druhý den obměňovány. Cena jednoho kopečku zmrzliny (62,5 ml) by činila 28 Kč, a to včetně kornoutu. Pro milovníky gelata by ovšem byla připravena i 375 ml varianta v uzavíratelných kelímcích, obsahující šest porcí zmrzliny. Cena 1 ks 375 ml kelímku by dosahovala částky 119 Kč. Množství jednotlivých druhů zmrzlin by bylo v rámci jednotlivých dnů omezené, vždy do vyprodání zásob.

Náklady na daný projekt by zpravidla vznikly na straně pořízení veškerého zařízení, příslušenství a surovin pro produkci a nabídku příslušných zmrzlin. Při kalkulaci nákladů bude rovněž nutné počítat s náklady energetickými (spotřeba energie a vody) a náklady mzdovými, náležitě příležitostnému brigádníkovi či brigádnici (prodej zmrzliny, obsluha zákazníků). Mzdy zaměstnanců, kteří jsou již v restauraci Dobré Hnízdo zaměstnáni, nebudou brány při nákladové analýze na vědomí. Podrobné informace o akčním plánu č. 3 jsou zobrazeny v níže uvedené tabulce a v nákladové analýze (viz Tabulka 16 a kapitola 15).

Tabulka 16 - Akční plán č. 3: Speciální nabídky – Gelato v Hnízdě (Zdroj: vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Speciální nabídky – Gelato v Hnízdě
Cíl	Zvýšení povědomí o restauraci, posílení image, zvýšení spokojenosti stávajících zákazníků, oslovení potenciálních zákazníků, zvýšení návštěvnosti v nejméně vytiženu denní dobu či roční období, zvýšení ziskovosti podniku.
Podpůrné činnosti	Návrh projektu, zpracování námětů, stanovení cen, schválení projektu, zakoupení potřebného zařízení, nákup příslušenství a surovin, příprava a testování produktů, grafické zpracování

	a tisk propagačních materiálů, propagace na sociálních sítích, příprava a realizace akce.
Odpovědnost	Provozní a zaměstnanci restaurace Dobré Hnízdo.
Časový plán	<ul style="list-style-type: none"> • 2x měsíčně po dobu 6 dnů. Specifikace: <ul style="list-style-type: none"> • červenec 2020: přípravná fáze; • srpen 2020: 3. 8. – 8. 8.; 24. 8. – 29. 8.; • září 2020: 1. 9. – 5. 9.; 7. 9.; 14. 9. – 19. 9.; • květen 2021: 17. 5. – 22. 5.; 24. 5. – 29. 5.; • červen 2021: 1. 6. – 5. 6.; 22. 6. – 30. 6. (kromě 27. 6.).
Termín realizace	Příprava a realizace: 2. 7. 2020 – 30. 6. 2021.
Finanční náročnost	256 492 Kč (viz kapitola 15)
	Celkem s DPH: 256 492 Kč

13.4.4 Akční plán č. 4: Speciální nabídky – Grilování v Hnízdě

Vedení restaurace Dobré Hnízdo je rovněž doporučena realizace jednodenních akcí posilující image podniku a zároveň zvyšující jeho návštěvnost v nejméně atraktivní den či denní dobu. Příkladem jednodenních eventů by se mohlo stát např. Grilování v Hnízdě, které by bylo restaurací Dobré Hnízdo realizováno jedenkrát až dvakrát měsíčně (červen-srpen), vždy v konkrétně vymezený všední den (středa). Místem konání by se ovšem nestala samotná restaurace, ale vnější prostory podniku, které by byly ze současného parkoviště přeměněny na působivou terasu s neuvěřitelnou atmosférou. Dominantu by představovaly např. stínící plachty, originální nábytek či svítící řetězy umístěné nad hlavami zákazníků, podél celého prostoru. Impozantním prvkem by se stala i nabídka pokrmů, která by byla připravována přímo před očima zákazníků. Pro milovníky masitých jídel a street foodu by byla kupříkladu přichystána nabídka steaků, hamburgerů či hot dogů včetně bistro hranolek a domácích omáček. Vegetariáni by se mohli naopak těšit na vegetariánské hamburgery se sýrem halloumi či portobellem, říční a mořské ryby či fresh saláty. Tato nabídka by se ovšem v rámci jednotlivých eventů pravidelně obměňovala, vždy v závislosti na aktuální dostupnosti čerstvých surovin. Grilování na terase restaurace Dobré Hnízdo by bylo pokaždé zahájeno v 18:00 a ukončeno nejpozději ve 22:00.

Náklady na realizaci akčního plánu č. 4 by zpravidla vznikly na straně pořízení veškerého zařízení, mobiliáře a doplňků nezbytných pro zatraktivnění vnějšího prostoru. Jednalo by se např. o zakoupení plynového grilu (případně grilu elektrického), PB láhvi, venkovního

nábytku, stínících plachet, venkovních světelných řetězů a dek. Při kalkulaci nákladů by bylo nezbytné počítat i s náklady měsíčními, mezi něž by byly kupříkladu zařazeny mzdové náklady příslušící potenciálnímu brigádníkovi či náklady na spotřebu energie a tvorbu propagačních materiálů. Značná část finančních prostředků by byla také vynaložena na zakoupení surovin, potřebných pro přípravu jednotlivých pokrmů. Vzhledem k neustálé obměně speciálního menu je ovšem nemožné tuto nákladovou položku do nákladové analýzy zaznamenávat. Výjimkou tomu nejsou ani mzdy stávajících zaměstnanců, které se budou odvíjet od počtu odpracovaných hodin, proto nebudou v rámci nákladové analýzy brány na vědomí. Detailní informace o akčním plánu č. 4 jsou k nalezení v následující tabulce (Tabulka 17).

Tabulka 17 - Akční plán č. 4: Speciální nabídky – Grilování v Hnízdě (Zdroj: vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Speciální nabídky – Grilování v Hnízdě
Cíl	Zvýšení povědomí o restauraci, posílení image, zvýšení míry spokojenosti restaurační klientely, zvýšení loajálnosti zákazníků, oslovení nových zákazníků, zvýšení návštěvnosti v neatraktivní denní dobu či roční období, zvýšení tržeb.
Podpůrné činnosti	Návrh projektu, zpracování námětů, výběr tematických eventů, výběr pokrmů, stanovení cen, schválení projektu, zakoupení potřebných zařízení, nábytku a doplňků, grafické zpracování a tisk propagačních materiálů, sdílení akce na sociálních sítích, grafické zpracování a tisk speciálního menu, nákup a příprava surovin, příprava prostor, zaškolení odpovědného zaměstnance, realizace akce.
Odpovědnost	Provozní restaurace Dobré Hnízdo, zaměstnanci podniku.
Časový plán	<ul style="list-style-type: none"> • 2x měsíčně (středa) v letních měsících červen–srpen. Specifikace: <ul style="list-style-type: none"> • červenec 2020: 15. 7.; 29. 7.; • srpen 2020: 5. 8.; 26. 8.; • červen 2021: 16. 6.; 30. 6.
Termín realizace	Příprava a realizace: 2. 7. 2020 – 30. 6. 2021.
Finanční náročnost	Počáteční náklady - 107 196,5 Kč/6 eventů: <ul style="list-style-type: none"> • plynový gril – 1 ks x 19 990 Kč = 19 990 Kč; • stoly – 7 ks x 3 751 Kč = 26 257 Kč;

	<ul style="list-style-type: none"> • židle, křesla – 30 ks x 1 796 Kč = 53 880 Kč; • stínící plachta – 2 ks x 1 326 Kč = 2 658 Kč; • venkovní světelný řetěz – 3 ks x 990 Kč = 2 970 Kč; • deky – 15 ks x 69 Kč = 1 035 Kč; • jídelní servis – 20 ks x 8,3 Kč = 249 Kč; • letáky – 15 ks x 10,5 Kč = 157,5 Kč. <p>Měsíční náklady – 8 515,5 Kč/6 eventů:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PB láhve 10 kg – 6 ks x 1 000 Kč = 6 000 Kč; • pracovní síla – 3 x 8 h x 100 Kč = 2 400 Kč; • spotřeba energie (svítidla) – 7,5 Kč; • plakáty – 6 ks x 18 Kč = 108 Kč.
	Celkem s DPH: 115 712 Kč

13.4.5 Akční plán č. 5: Online rezervační systém

Využívání nových technologií se pokládá za nezbytnou součást téměř každého podnikání. Výjimkou tomu není ani u novodobých gastronomických zařízení, které skrze inovativní technologie ovlivňují spotřebitelské chování své klientely. Dle výsledků provedených analýz bylo zjištěno, že restaurace Dobré Hnízdo těmito technologiemi nedisponuje, v blízké době by však bylo žádoucí o jejich zajištění. Jednou z nich by se mohl stát online rezervační systém, který by hostům restaurace Dobré Hnízdo umožnil rezervovat stůl v podniku, a to prostřednictvím jejich počítače, tabletu či mobilního telefonu. Rezervace by mohly být od zákazníků přijímány skrze online formulář na webových stránkách podniku či prostřednictvím sociálních sítí. Rezervace stolu by ovšem mohla být i nadále akceptována telefonicky či po osobní domluvě s obsluhujícím personálem.

Používání online rezervačního systému by bylo přínosné nejen pro zákazníky restaurace Dobré Hnízdo, ale i pro samotné provozovatele služeb a jejich zaměstnance. Na základě nespočetného množství funkcí, které rezervační systém nabízí, by byl provozní restaurace a jejím zaměstnancům poskytnut ucelený přehled o obsazenosti stolů či detailní statistiky o návštěvnosti podniku, čímž by bylo dosaženo efektivního řízení podniku.

V rámci akčního plánu č. 5 bude tedy pro vedení restaurace Dobré Hnízdo stěžejní zvážit zakoupení online rezervačního systému od společnosti Bookio.cz, která ve srovnání s konkurenčními společnostmi splňuje veškeré požadavky restauračního zařízení. Cena online rezervačního systému bude při výběru standardního balíčku činit 39 €/měsíc (468 €/rok). Restauraci Dobré Hnízdo bude ovšem doporučena jednorázová roční platba, při níž bude zákazníkovi poskytnuta 10 % sleva. Placenou verzi online rezervačního systému

bude taktéž možné vyzkoušet na 30 dní zdarma, a to bez jakýchkoli poplatků. Celkové náklady pro zavedení online rezervačního systému BookioPro budou tedy dosahovat částky 421,2 €/rok, což při aktuálním kurzu 27,215 CZK/EUR bude činit 11 463 Kč (ze dne 21. 5. 2020). Jednotlivá specifika akčního plánu č. 5 jsou k nalezení v níže uvedené tabulce (Tabulka 18).

Tabulka 18 - Akční plán č. 5: Online rezervační systém (Zdroj: vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Online rezervační systém
Cíl	Zvýšení kvality poskytovaných služeb, zvýšení efektivity řízení restaurace, budování image podniku.
Podpůrné činnosti	Komparace společností nabízející online rezervační systémy, výběr a kontaktování společnosti Bookio.cz, zakoupení a zprovoznění rezervačního systému, zaškolení zaměstnanců, úprava a aktualizace webových stránek, propagace systému na sociálních sítích.
Odpovědnost	Provozní restaurace Dobré Hnízdo.
Časová náročnost	10 dní
Termín realizace	8. 8. 2020
Finanční náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Balíček STANDARD: 39 €/měsíc (468 €/rok) – při kurzu 27,215 CZK/EUR = 1 062 Kč/měsíc (12 737 Kč/rok). • Balíček STANDARD: 421,2 €/jednorázová roční platba (10% sleva) – při kurzu 27,215 CZK/EUR = 11 463 Kč/rok.
	Celkem s DPH: 11 463 Kč

13.4.6 Akční plán č. 6: Mobilní číšník

Současná doba rovněž spěje k užívání nejnovějších digitálních technologií sloužících jako nástroj k urychlení procesu objednávání a kasírování. Mezi jeden z nich je považován i inovační pokladní systém s možností využití tzv. Mobilního číšníka neboli přenosné pokladny pro obsluhující personál. Prostřednictvím této aplikace, dotykového mobilu/tabletu a kapesní tiskárny je obsluze podniku umožněno vyřizovat objednávky od stolů přímo na bar či do kuchyně, zvyšovat počet obslužených stolů a minimalizovat chybovost při objednávání a kasírování zákazníků. Tímto způsobem je tak zužitkován veškerý potenciál

podniku, zejména co se poledního menu týče. Konkurenční výhoda mobilního číšníka je rovněž spatřována v jeho plné synchronizaci s hlavním pokladním zařízením.

V rámci akčního plánu č. 6 bude tedy pro vedení restaurace Dobré Hnízdo stěžejní zvážit obměnu EET pokladny a pořídit Mobilního číšníka včetně softwaru pro provoz daných zařízení. Jednou z možností bude zakoupení veškerých potřebných zařízení a příslušenství u jediné společnosti. Vzhledem k finanční náročnosti na jejich zajištění bude ovšem úspornější zakoupit jednotlivé komponenty odděleně. Pro zefektivnění provozu restaurace Dobré Hnízdo bude přínosné pořídit 14" dotykovou EET pokladnu, která bude zakoupena u společnosti Dotykačka. Cena pokladny bude činit 12 088 Kč, při zakoupení pokladního softwaru EET s licencí NEOMEZENĚ na 14 a více měsíců bude ovšem pokladna získána zcela zdarma, bez jakýchkoli poplatků. Náklady budou tudíž vynaloženy pouze na zakoupení příslušného softwaru (včetně aplikace Mobilní číšník), jehož cena bude činit 15 094 Kč/14 měsíců. V rámci zavedení Mobilního číšníka bude rovněž nezbytné zakoupit dva kusy mobilního telefonu, podporující systém Android. V případě restaurace Dobré Hnízdo se bude jednat o mobilní telefon značky Lenovo, jehož cena bude při odběru dvou kusů dosahovat částky 2 690 Kč/ks. V počtu dvou kusů bude taktéž zakoupena mobilní tiskárna (58 mm) značky Cashino, a to za 2 190 Kč/ks. Jednotlivá specifika akčního plánu č. 6 jsou zobrazena v následující tabulce (Tabulka 19).

Tabulka 19 - Akční plán č. 6: Mobilní číšník (Zdroj: vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Mobilní číšník
Cíl	Zvýšení spokojenosti zákazníků, zvýšení efektivity chodu podniku, snížení nákladů na personál, zvýšení ziskovosti.
Podpůrné činnosti	Komparace společností nabízející pokladní systémy, výběr a kontaktování společnosti, selekce a zakoupení potřebných zařízení, instalace pokladního systému včetně Mobilního číšníka, zaškolení zaměstnanců, propagace systému na sociálních sítích.
Odpovědnost	Provozní restaurace Dobré Hnízdo.
Časová náročnost	14 dní
Termín realizace	2. 7. 2020
Finanční náročnost	<p>Pokladní zařízení:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pokladna – ZDARMA (při zakoupení pokladního softwaru společnosti Dotykačka – licence NEOMEZENĚ na 14 a více měsíců);

	<ul style="list-style-type: none"> • mobilní telefon 5" – 2 ks x 2 690 Kč = 5 380 Kč; • mobilní tiskárna (58 mm) – 2 ks x 2 190 Kč = 4 380 Kč. <p>Tarif od společnosti Dotykačka:</p> <ul style="list-style-type: none"> • licence NEOMEZENĚ – 15 094 Kč/14 měsíců.
	Celkem s DPH: 24 854 Kč

13.4.7 Akční plán č. 7: Otevírací doba

Příčinu poklesu návštěvnosti restaurace Dobré Hnízdo lze také nalézt u samotné otevírací doby podniku. Z analytické části diplomové práce vyplynula značná nespokojenost hostů s provozní dobou kuchyně a víkendovou otevírací dobou restaurace. V souvislosti s nedostatkem kvalifikovaného personálu, zejména co se šéfkuchaře a pomocného kuchaře týče, je restaurace Dobré Hnízdo ve všední dny otevřena do 21:00. Prodloužení otevírací doby je zaznamenáno pouze v pátek, a to do 23:00. Provozní doba restauračního zařízení ve víkendové dny sobota a neděle je rovněž značně omezena. V sobotu je restaurace Dobré Hnízdo otevřena od 14:00 do 20:00, v neděli je naopak zcela uzavřena. Znatelná omezení taktéž platí pro provoz kuchyně, která je ve všední dny pondělí-čtvrtek během odpoledních hodin uzavřena. Nejzásadnější problém restaurace Dobré Hnízdo ovšem nastává u neinformovanosti hostů o aktuálních změnách v provozu. Opakované uzavírání kuchyně v rámci denního provozu restaurace, aniž by byli zákazníci o této změně předem informováni, zapříčinilo znatelné pozdvižení mezi zákazníky a následný pokles zájmu o dané služby. V rámci akčního plánu č. 7 je tedy žádoucí sestavit návrh nové otevírací doby restaurace, která bude příznivá nejen pro potenciální či stávající zákazníky restaurace Dobré Hnízdo, ale také pro vedení a zaměstnance podniku.

Tabulka 20 - Změna otevírací doby restaurace (Zdroj: vlastní zpracování)

	Restaurace	Kuchyně
Pondělí	10:30 - 21:00	10:30 - 15:00 a 17:00 - 21:00
Úterý	10:30 - 21:00	10:30 - 15:00 a 17:00 - 21:00
Středa	10:30 - 21:00	10:30 - 15:00 a 17:00 - 21:00
Čtvrtek	10:30 - 21:00	10:30 - 15:00 a 17:00 - 21:00
Pátek	10:30 - 23:00	10:30 - 22:00
Sobota	10:30 - 23:00	10:30 - 22:00
Neděle	zavřeno	zavřeno

Ve výše uvedené tabulce (Tabulka 20) je vyobrazen návrh nové otevírací doby restaurace Dobré Hnízdo. S ohledem na nedostatek pracovníků, se kterým se podnik neustále potýká,

bude i nadále restaurace ve víkendový den neděle uzavřena. Výjimkou nejsou ani pracovní dny pondělí-čtvrtek, u kterých bude stávající otevírací doba restaurace Dobré Hnízdo rovněž ponechána. V rámci projektu ovšem dojde k prodloužení sobotní otevírací doby restaurace a u dne pátek a sobota k prodloužení provozu kuchyně. Restaurace Dobré Hnízdo by tak byla ve dnech pátek a sobota otevřena od 10:30 do 23:00. Jednotlivá specifika akčního plánu č. 7 jsou podrobně rozebrána v následující tabulce (Tabulka 21).

Tabulka 21 - Akční plán č. 7: Otevírací doba (Zdroj: vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Otevírací doba
Cíl	Zvýšení míry spokojenosti restaurační klientely, přilákání nových zákazníků, zvýšení návštěvnosti restaurace, zvýšení ziskovosti podniku.
Podpůrné činnosti	Návrh na změnu otevírací doby, jednání se zainteresovanými osobami, schválení změny, změna otevírací doby, aktualizace obsahu na webových stránkách a sociálních sítích.
Odpovědnost	Provozní restaurace Dobré Hnízdo.
Časová náročnost	3 dny
Termín realizace	1. 9. 2020
Finanční náročnost	0 Kč
	<i>Celkem s DPH: 0 Kč</i>

13.4.8 Akční plán č. 8: Corporate identity – stejnokroje

Corporate identity se v nynější době stává jedním z klíčových faktorů budování image podniku. Jednotný vizuální styl restaurace vyvolává v zákazníkovi nejen představy o kvalitě poskytovaných služeb, ale i o celkové úrovni restauračního zařízení. Současná podoba materiálního prostředí restaurace Dobré Hnízdo koresponduje s celkovým vizuálem restauračního zařízení. Z výsledků dotazníkového šetření ovšem vyplynulo několik nedostatků, které by bylo vhodné ze strany vedení podniku odstranit. Jedná se např. o stejnokroje zaměstnanců, stolničení či grafické zpracování jídelního a nápojového lístku.

Jednotný vizuální styl zaměstnanců se považuje za jeden z charakteristických rysů novodobých podniků. V případě restaurace Dobré Hnízdo je pro obsluhující personál pouze povinností, aby byli sjednoceni v černém oděvu doplněném o riflovou či černou zástěru. Vzhledem k neformálnosti podniku, kterou restaurace Dobré Hnízdo zastává, není tedy nutné výrazně měnit současnou podobu stejnokrojů. Pro zajištění originality by však

bylo žádoucí zajistit jednotný svrchní díl oděvu v černé barvě a dlouhé zástěry korespondující s celkovým vizuálem restauračního zařízení. V jejím případě by se jednalo o riflové či černé zástěry doplněné koženými popruhy a opatřené logem restaurace. Stejnokroj zaměstnanců by mohl být do budoucna také doplněn o jednotnou, vlastnoručně vyráběnou obuv od zlínské značky Vasky. Vzhledem k finanční náročnosti na její zajištění nebude ovšem tento dílčí návrh brán v daném projektu na vědomí.

Množství stejnokrojů bude objednáno v závislosti na počtu zaměstnanců. V rámci daného akčního plánu je navrženo zajištění osmi svrchních dílů s krátkým a dlouhým rukávem a osm topů bez rukávu, to vše v černém provedení. Stejný počet osmi kusů bude tvořit i objednávka pro výrobu zástěr. Pracovní trička s vlastním potiskem budou objednána na e-shopu Online-Textil.cz, zástěry naopak u společnosti Vondrak & Company s.r.o. Podrobné informace o akčním plánu č. 8 jsou zaznamenány v následující tabulce (Tabulka 22).

Tabulka 22 - Akční plán č. 8: Corporate identity – stejnokroje (Zdroj: vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Corporate identity – stejnokroje
Cíl	Posílení image podniku.
Podpůrné činnosti	Návrh stejnokrojů, volba druhu a variant stejnokrojů, kontaktování internetového obchodu Online-Textil.cz a společnosti Vondrak & Company s.r.o., zadání objednávky na potisk zástěr a svrchních dílů, objednání stejnokrojů, rozdělení stejnokrojů zaměstnancům.
Odpovědnost	Provozní restaurace Dobré Hnízdo.
Časová náročnost	30 dní
Termín realizace	2. 7. 2020
Finanční náročnost	<p>Zástěry + potisk:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8 ks x 1 180 Kč = 9 440 Kč. <p>Černý svrchní díl oděvu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tričko bez rukávu – 8 ks x 141,6 Kč = 1 133 Kč; • tričko s krátkým rukávem – 8 ks x 125,9 Kč = 1 007 Kč; • tričko s dlouhým rukávem – 8 ks x 140,4 Kč = 1 123 Kč. <p>Potisk triček:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 24 ks x 42 Kč = 1 008 Kč.
	Celkem s DPH: 13 711 Kč

13.4.9 Akční plán č. 9: Corporate identity – stolničení

Z výsledků dotazníkového šetření rovněž vzešla značná nespokojenost hostů s umístěním ubrousků, zejména co se poledního menu týče. Ačkoliv je servírování příborů a ubrousků na dřevěném podnosu velice poutavé, pro zákazníky restaurace Dobré Hnízdo není ovšem velmi praktické. V rámci akčního plánu č. 9 bude tedy restauraci Dobré Hnízdo doporučeno upravit aktuální způsob obsluhy a přizpůsobit ji přáním restaurační klientely. Vzhledem k neformálnosti restauračního zařízení, které restaurace Dobré Hnízdo zastává, není ovšem nutné prostírat jednotlivé stoly před příchodem zákazníků. Tento nedostatek by bylo možné odstranit prostřednictvím stojanů na ubrousky, které by byly hostům k dispozici pouze v průběhu polední nabídky. V odpoledních a večerních hodinách by byl i nadále užíván stávající způsob obsluhy – tzn. servis příborů a ubrousků na dřevěném podnosu a servis speciálních stojanů s papírovými ubrousky v případě objednání hamburgerů či jiných street food specialit.

Konkrétní druh stojanů bude vybrán provozní restaurace Dobré Hnízdo. V rámci daného akčního plánu je však navrženo zakoupení 12 stojanů z internetového obchodu DecorOnline.cz, jejichž vzhled koresponduje s jednotným vizuálním stylem restaurace. Cena jednoho kusu stojanu bude činit 569 Kč, což představuje nejvyšší přípustnou částku, kterou by vedení podniku bylo schopno vynaložit k zakoupení daného produktu. Jednotlivá specifika akčního plánu č. 9 jsou zobrazena v následující tabulce (Tabulka 23).

Tabulka 23 – Akční plán č. 9: Corporate identity – stolničení (Zdroj: vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Corporate identity – stolničení
Cíl	Zvýšení spokojenosti restaurační klientely.
Podpůrné činnosti	Zpracování námětů, komparace produktů, objednání produktu na internetovém obchodu DecorOnline.cz, zavedení stojanů v rámci poledního menu.
Odpovědnost	Provozní restaurace Dobré Hnízdo.
Časová náročnost	3 dny
Termín realizace	2. 7. 2020
Finanční náročnost	Zakoupení stojanů: <ul style="list-style-type: none"> • 12 ks x 569 Kč = 6 828 Kč.
	Celkem s DPH: 6 828 Kč

13.4.10 Akční plán č. 10: Corporate identity – jídelní/nápojový lístek

Konkurenční nevýhoda restaurace Dobré Hnízdo je rovněž spatřována v grafické úpravě stálého jídelního/nápojového lístku, který je i přes nedávnou modernizaci graficky a obsahově špatně zpracován. Jeho současná podoba je kvůli běžovému a bílému písmu na černošedém podkladu zcela nevkusná a nepřehledná. Vzhledem k užití malé velikosti písma se taktéž stává špatně čitelná. Vedení restaurace Dobré Hnízdo je tedy doporučeno provést opětovnou úpravu lístku při zachování stávajících dřevěných rámců, do kterých je jídelní a nápojový lístek zasazen, nebo zvážit jeho celkový redesign. Úprava by měla rovněž nastat u obsahové stránky jídelní a nápojové nabídky, kde by bylo přínosem odstranění gramatických chyb z příslušného textu a vyhotovení jídelního/nápojového lístku v anglickém jazyce.

Pokud by byla zvolena druhá varianta úpravy jídelního/nápojového lístku, a to jeho celkový redesign, grafický návrh by byl zajištěn studentem FMK UTB ve Zlíně, který by byl případně zodpovědný za návrhy plakátů či jiných potřebných tiskovin. Pro následný tisk by byl naopak zvolen e-shop Logiprint.cz. Detailní informace o akčním plánu č. 10 jsou k nalezení v následující tabulce (Tabulka 24).

Tabulka 24 - Akční plán č. 10: Corporate identity – jídelní/nápojový lístek

(Zdroj: vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Corporate identity – jídelní/nápojový lístek
Cíl	Posílení image podniku, zvýšení spokojenosti zákazníků.
Podpůrné činnosti	Oslovení studenta FMK UTB, překlad textu do anglického jazyka, dodání podkladů, projednání návrhů, redesign jídelního/nápojového lístku, zadání objednávky pro tisk lístků, uvedení nového lístku v podniku.
Odpovědnost	Provozní restaurace Dobré Hnízdo.
Časová náročnost	14 dní
Termín realizace	2. 7. 2020
Finanční náročnost	<p>Grafické zpracování jídelního/nápojového lístku:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8 h x 400 Kč = 3 200 Kč <p>Tisk jídelního/nápojového lístku:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 23 ks x 441,37 Kč = 10 152 Kč
	Celkem s DPH: 13 352 Kč

14 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Časová analýza se stává nedílnou součástí plánu projektu, obsahující veškeré informace o tom, v jakém časovém rozmezí a časových sledech budou jednotlivé kroky projektu realizovány. V rámci časové analýzy projektu zvýšení kvality poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo bude využita Critical Path Method neboli metoda kritické cesty (CPM), která je součástí programu QM for Windows 4. Tato metoda je zpravidla založena na vyhledávání kritické cesty projektu, tedy nejdelšího sledu aktivit, které neobsahují žádné časové rezervy. V níže uvedené tabulce (Tabulka 25 a 26) jsou zaznamenány jednotlivé činnosti, které bude potřebné v rámci navrženého projektu uskutečnit. Klíčovým se taktéž stává doba jejich trvání a znázornění předchozích činností.

Tabulka 25 - Časový harmonogram projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Fáze	Činnost	Popis činností	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
Přípravná	A	Analýza současné situace	14	-
	B	Definování cílů projektu	2	A
	C	Návrh a příprava projektu	14	B
	D	Schválení projektu	1	C
Realizační	E	Změna otevírací doby	3	D
	F	Nafocení a úprava reklamních fotografií	7	D
	G	Redesign jídelního/nápojového lístku	14	D
	H	Redesign webových stránek	30	F
	I	Správa webových stránek	321	H
	J	Správa sociálních sítí	363	D
	K	Změna servisu a obsluhy zákazníků	3	D
	L	Návrh a výroba stejnokrojů	30	D
	M	Zavedení nového pokladního systému	14	D
	N	Zavedení online rezervačního systému	10	H
	O	Pořádání speciálních týdnů Gelato v Hnízdě	363	D
	P	Pořádání eventů Grilování v Hnízdě	363	D

Tabulka 26 - Časový harmonogram – pokračování (Zdroj: vlastní zpracování)

Fáze	Činnost	Popis činností	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
Závěrečná	Q	Zhodnocení účinnosti online marketingové komunikace	3	H, I, J
	R	Zhodnocení účinnosti konaných eventů	7	O, P
	S	Zhodnocení účinnosti ostatních akčních plánů	7	E, G, K, M, N
	T	Zhodnocení projektu jako celku	3	Q, R, S
	U	Ukončení projektu	0	T

Projekt zvýšení kvality poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo bude realizován v měsících červen 2020 – červen/červenec 2021. Jednotlivé činnosti, které jsou do časového harmonogramu projektu zahrnuty, jsou navrženy s ohledem na splnění stanovených cílů projektu a dosažení konkurenceschopnosti podniku. Všechny tyto aktivity jsou také vzájemně prolínány a některé jsou i přímo provázány. Časový harmonogram projektu, rozvržený do jednotlivých měsíců, je k nalezení v Příloze P VIII.

Počátkem celého projektu se stává přípravná fáze projektu skládající se z analýzy stávající úrovně poskytovaných služeb restauračního zařízení, vytyčení cílů projektu, zpracování námětů a jejich následné schválení. Následuje realizační fáze projektu, v rámci které budou veškeré aktivity, schválené provozní restaurace Dobré Hnízdo, uskutečňovány. Zhodnocení účinnosti jednotlivých akčních plánů a celkového projektu bude realizováno samotnou provozní restaurace Dobré Hnízdo, ihned po ukončení veškerých provedených aktivit.

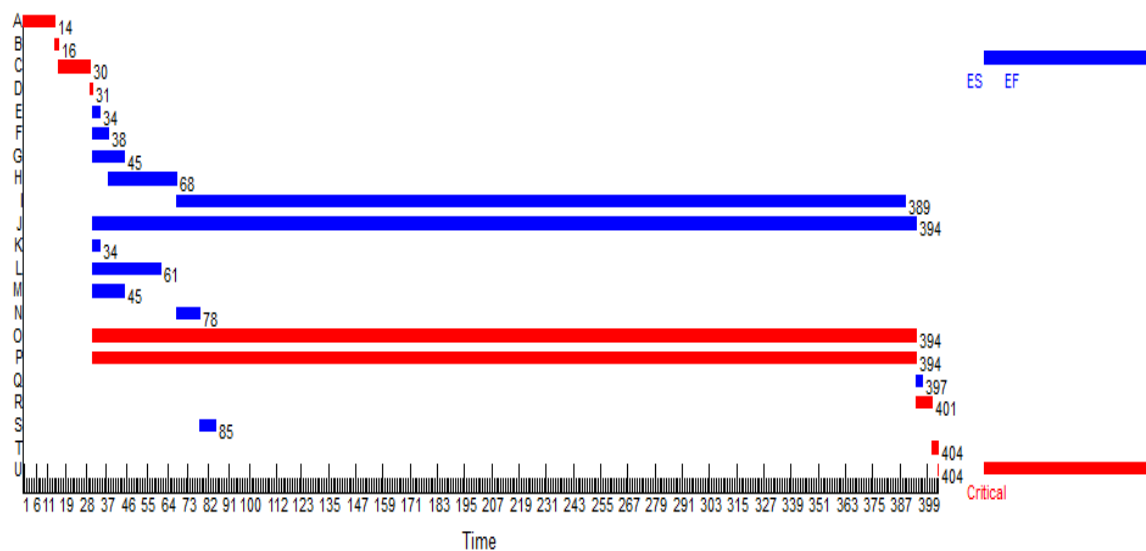
Na základě využití programu QM for Windows 4 (viz Tabulka 27) byla zjištěna celková doba realizace projektu, která je stanovena na 404 dny. Tato vymezená jednotka je považována za nejkratší možnou dobu projektu, která se odvíjí od délky zjištěné kritické cesty. V případě projektu restaurace Dobré Hnízdo se jedná o devět kritických částí, které jsou červenou barvou znázorněny v níže uvedené tabulce (Tabulka 27).

Kritická cesta: A → B → C → D → O → P → R → T → U.

Tabulka 27 - Znáznornění kritické cesty a celkové délky projektu (Zdroj: výstup programu QM)

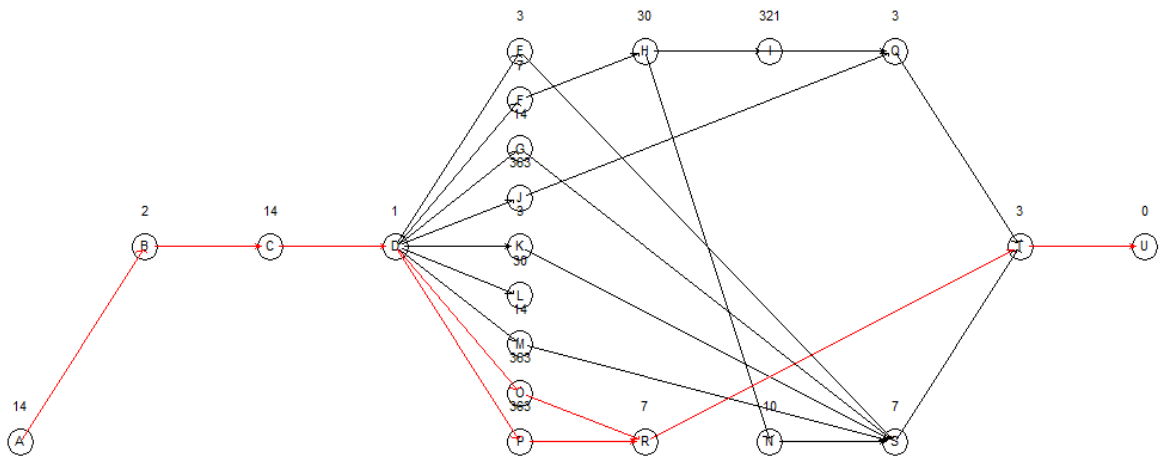
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	404					
A	14	0	14	0	14	0
B	2	14	16	14	16	0
C	14	16	30	16	30	0
D	1	30	31	30	31	0
E	3	31	34	391	394	360
F	7	31	38	40	47	9
G	14	31	45	380	394	349
H	30	38	68	47	77	9
I	321	68	389	77	398	9
J	363	31	394	35	398	4
K	3	31	34	391	394	360
L	30	31	61	374	404	343
M	14	31	45	380	394	349
N	10	68	78	384	394	316
O	363	31	394	31	394	0
P	363	31	394	31	394	0
Q	3	394	397	398	401	4
R	7	394	401	394	401	0
S	7	78	85	394	401	316
T	3	401	404	401	404	0
U	0	404	404	404	404	0

Následující obrázek (Obrázek 7) představuje grafickou interpretaci kritické cesty, která je prostřednictvím Ganttova diagramu (výstup z modelu CPM v programu QM for Windows) znázorněna červenou linkou. Modré linky naopak značí nejdříve možné začátky a konce jednotlivých aktivit projektu.



Obrázek 7 - Ganttův diagram (Zdroj: výstup programu QM)

Za pomoci programu QM for Windows 4 byl také získán síťový graf (Obrázek 8) znázorňující provázanost jednotlivých aktivit skrze celý projekt. V rámci síťového grafu je kritická cesta vyznačena červenou linkou, ostatní činnosti jsou naopak označeny barvou černou. V případě, že vznikne potřeba zkrátit dobu trvání celého projektu, bude nezbytné zkrátit délku jednotlivých kritických částí. V případě projektu restaurace Dobré Hnízdo se jedná o činnosti A, B, C, D, O, P, R, T a U.



Obrázek 8 - Síťový graf (Zdroj: výstup programu QM)

15 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Projekt zvýšení kvality poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo je rozdělen do 10 akčních plánů, které budou realizovány po dobu jednoho roku – v období od 2. 7. 2020 do 30. 6. 2021. V níže uvedené tabulce (Tabulka 28) jsou zobrazeny veškeré náklady, které se k jednotlivým akčním plánům vztahují. Do celkových nákladů nebyly zahrnuty mzdové náklady stávajících zaměstnanců restaurace Dobré Hnízdo, které se odvíjí od počtu odpracovaných hodin u jednotlivých akčních plánů. V nákladové analýze jsou zaznamenány pouze mzdové náklady, které přísluší potenciálním brigádníkům odpovědným za obsluhu zákazníků při konaných akcích. V rámci akčního plánu č. 4 byly také vynechány provozní náklady na přípravu pokrmů, a to z důvodu neustálé obměny speciálního menu, proměnlivé dostupnosti čerstvých surovin a rozdílné doby užívání jednotlivých zařízení.

Tabulka 28 – Shrnutí nákladů projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Nákladová položka projektu	Cena včetně DPH (Kč)
Webové stránky (1)	24 200
Sociální síť (2)	0
Speciální nabídky – Gelato v Hnízdě (3)	256 492
Speciální nabídky – Grilování v Hnízdě (4)	115 712
Online rezervace (5)	11 463
Mobilní číšník (6)	24 854
Otevírací doba (7)	0
Corporate identity – stejnokroje (8)	13 711
Corporate identity – stolničení (9)	6 828
Corporate identity – jídelní/nápojový lístek (10)	13 352
Náklady celkem	466 612

Celkové náklady projektu zaměřeného na zvýšení kvality poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo činí 466 612 Kč včetně DPH. Největší nákladovou položkou projektu představuje pořádání speciálních týdnů – Gelato v Hnízdě, a to v celkové výši 256 492 Kč. V tomto případě se však jedná o náklady, které se při úspěšném prodeji zmrzliny brzy navrátí (viz Tabulka 30, 31 a 32). Druhou nejnákladnější položkou se stávají náklady na realizaci jednodenních eventů – Grilování v Hnízdě, které činí 115 712 Kč. Do těchto celkových nákladů nejsou připočteny měsíční částky za provozní náklady, které souvisejí s přípravou

pokrmů – tzn. náklady na nákup surovin, spotřeba energie či vody při přípravě pokrmů a mzdy stávajících zaměstnanců. Celkové náklady na realizaci jednodenních akcí – Grilování v Hnízdě, se zpravidla týkají jednorázových počátečních nákladů souvisejících s nákupem plynového grilu (případně grilu elektrického), venkovního nábytku (stoly a židle) a dalších nezbytných doplňků (svítící řetězy, stínící plachty, deky apod.). Do těchto nákladů jsou rovněž započteny měsíční mzdové náklady příslušící potenciálnímu brigádníkovi, náklady na spotřebu energie při konání jednotlivých akcí, tisk propagačních materiálů a nákup potřebného jídelního servisu. Náklady, které jsou vynaloženy na ostatní projekty, se pohybují v rozmezí od 6 828 Kč do 24 854 Kč. Pro restauraci Dobré Hnízdo byla ovšem navržena i taková doporučení, která by pro daný podnik představovala velice nízké finanční zatížení. Do této oblasti lze zařadit např. správu sociálních sítí či změnu otevírací doby.

Na základě počáteční tabulky (Tabulka 28), shrnující veškeré nákladové položky, je v následující tabulce (Tabulka 29) znázorněna detailní nákladová analýza, v níž jsou celkové náklady rozvrženy do jednotlivých měsíců realizační fáze projektu (červenec 2020–červen 2021). Řádky tabulky znázorňují měsíce v roce a sloupce naopak jednotlivé akční plány.

Tabulka 29 - Přehled nákladů v jednotlivých měsících (Zdroj: vlastní zpracování)

	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	Σ
1	15 125	9 075	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	24 200
2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
3	92 745	37 851	37 851	12 342	12 342	12 342	-	-	-	-	25 509	25 509	256 492
4	110 835	2 039	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 838	115 712
5	-	11 463	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11 463
6	24 854	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	24 854
7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
8	13 711	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13 711
9	6 828	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6 828
10	13 352	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13 352
Σ	277 450	60 428	37 851	12 342	12 342	12 342	0	0	0	0	25 509	28 347	466 612

Z výše uvedené tabulky (Tabulka 29) vyplývá, že největší náklady projektu lze očekávat v jeho samotném počátku. Jedná se zejména o měsíc červenec 2020, kdy náklady

na jednotlivé akční plány činí 277 450 Kč, a měsíc srpen 2020, kdy náklady dosahují částky 60 428 Kč. Vyšší nákladové položky jsou také zaznamenány u měsíce září 2020, a to v celkové výši 37 851 Kč. Následné měsíce projektu jsou již pro restauraci Dobré Hnízdo poměrně stabilní. V období, zahrnující měsíce říjen–prosinec 2020, jsou náklady na jednotlivé projekty vyčísleny konstantní částkou 12 342 Kč. V rámci měsíců leden 2021–duben 2021 jsou naopak náklady na dílčí akční plány nulové. Zvýšení nákladů přichází u závěrečných měsíců projektu, tedy u měsíců květen a červen 2021, jejichž nákladové položky se pohybují v rozmezí od 25 509 Kč do 28 347 Kč.

15.1 Nákladová analýza – Gelato v Hnízdě

V rámci nákladové analýzy projektu je taktéž stěžejní detailní vyčíslení předpokládaných nákladů, vynaložených na realizaci akčního plánu č. 3, tedy speciálních eventů „Gelato v Hnízdě“, které představují největší finanční zatížení daného projektu.

Tabulka 30 – Předpokládané počáteční náklady projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Počet kusů	Cena včetně DPH (Kč)
Výrobník zmrzliny	1	123 420
Chladicí vitrína	1	27 439
Zařízení pro výrobu kornoutů	2	1 698
Gastronádoby	5	775
Nádoba na kornouty	1	179
Držák na kornouty	1	259
Zásobník na ubrousky a lžičky	1	161,85
Špachtle na zmrzlinu	2	365,9
Letáky	15	157,5
Náklady celkem	-	154 455

Výše uvedená tabulka (Tabulka 30) zobrazuje počáteční náklady, které je nutné ze strany vedení restaurace Dobré Hnízdo vynaložit před samotným zahájením činnosti. Největší nákladovou položku znázorňuje stroj na výrobu zmrzliny, zakoupený od společnosti CESK, a.s. Cena zmrzlinového zařízení při využití 30 % slevy činí 123 420 Kč, což pro restauraci Dobré Hnízdo může představovat velké finanční zatížení. V rámci akčního plánu č. 3 bylo ovšem navrženo zakoupení stroje na leasing, který restauraci napomůže k citelnému snížení pořizovacích nákladů na dané zařízení – tzn. 50 % akontace v prvním měsíci od pořízení daného produktu (61 710 Kč) a následně pět měsíčních splátek ve výši 12 342 Kč. Ostatní nákladové položky, které jsou do počátečních nákladů zahrnuty, jsou stanoveny na základě

reálných cen prodejců gastronomického vybavení. Jedná se např. o chladicí vitríny, zařízení pro výrobu vaflových kornoutů a další gastronomické náčiní. Pro tisk propagačních materiálů budou zvoleny služby Copy Zlín.

Následnými klíčovými náklady se stávají náklady měsíční, vznikající vždy před realizací jednotlivých akcí (dvě 6denní akce v rámci jednoho měsíce). Tyto nákladové položky jsou zpravidla označovány za náklady variabilní, neboť ceny nákladových položek projektu se mohou v rámci jednotlivých měsíců neustále měnit. Níže uvedená tabulka (Tabulka 31) znázorňuje přehled položek, které je nutné před započítáním eventu „Gelato v Hnízdě“ obstarat. Jedná se zejména o jednorázový servis – ubrousky, EKO lžičky, EKO kelímky s víčkem na zmrzlinu a veškeré suroviny potřebné pro přípravu zmrzlinové směsi a vaflových kornoutů. Tyto nákladové položky byly vyčísleny na základě reálných cen prodejců gastronomického vybavení a dat poskytnutých od společnosti CESK, a.s. Nedílnou součástí se také stávají náklady na tisk propagačních tiskovin a spotřebu energie či vody, jejichž výše byla zjištěna prostřednictvím online kalkulačky. Do měsíčních nákladů akčního plánu č. 3 byly zahrnuty i mzdové náklady příslušící potenciálnímu brigádníkovi (8 h x 12 dní x 100 Kč), který bude zodpovědný nejen za prodej zmrzliny, ale také za obsluhu zákazníků v rámci konaných eventů (spolu s akcí „Grilování v Hnízdě“).

Tabulka 31 – Předpokládané měsíční náklady projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Počet kusů	Cena včetně DPH (Kč)
SERVIS		
Ubrousky 24 x 24 cm (1000 ks)	3	290,04
EKO lžička na zmrzlinu (500 ks)	6	739,08
EKO kelímky na zmrzlinu 375 ml (50 ks)	3	421,44
EKO víčko na zmrzlinu 375 ml (50 ks)	3	411,63
SUROVINY		
Vaflový kornout 22g - 0,6 Kč/ks	-	1 152
Suroviny na zmrzlinovou směs	-	11 136
SPOTŘEBA ENERGIE A VODY		
Spotřeba energie	-	552
Spotřeba vody	-	648
MZDY		
Mzda – brigádník	-	9 600
PROPAGACE		
Plakáty	1	18
Samolepky na kelímky	150	541
Náklady celkem		25 509

Na základě vyčíslení předpokládaných měsíčních nákladů na přípravu a prodej zmrzlinových produktů jsou v následující tabulce (Tabulka 32) stanoveny předpokládané denní/roční náklady, tržby projektu a jeho konečný hrubý zisk. Při předpokladu, že bude v rámci jednoho dne prodáno 160 porcí 62,5 ml kopečkové zmrzliny (28 Kč) a 12 ks 375 ml uzavíratelného kelímku se zmrzlinou (119 Kč), budou denní tržby činit 5 908 Kč. Denní hrubý zisk tak bude při denních nákladech 2 125,77 Kč dosahovat částky 3 782 Kč. V rámci celoročního trvání projektu – tzn. 48 dní v roce, bude hrubý zisk projektu navýšen na částku 181 547 Kč.

Tabulka 32 – Odhad tržeb a hrubého zisku projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Položka	Cena včetně DPH (Kč)
Náklady za den	2 125,77
Tržby za den	5 908
Náklady za rok	102 036,96
Tržby za rok	283 584
Hrubý zisk za den	3 782
Hrubý zisk za rok	181 547

16 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Každý projekt či jeho jednotlivé aktivity jsou spojeny s určitými riziky, která mohou pro danou společnost představovat potenciální nebezpečí. K zamezení jejich výskytu je tedy nezbytné daná rizika identifikovat, zhodnotit jejich možný vliv a následně snížit pravděpodobnost jejich vzniku. Navrhovaný projekt může čelit následujícím rizikům:

- nedostatek finančních prostředků;
- nenaplnění cílů projektu;
- nepříznivý vývoj ekonomiky;
- nevhodné načasování projektu;
- pokles zájmu o street food;
- nezájem cílové skupiny o realizované aktivity;
- neúčinnost využitých nástrojů marketingového mixu;
- neochota zaměstnanců podílet se na projektu;
- nedostatek pracovní síly;
- neochota provozovatele restaurace provádět změny.

V níže uvedených tabulkách (Tabulka 33 a 34) jsou vyobrazena výše uvedená rizika, která jsou následně posouzena na základě pravděpodobnosti jejich vzniku a stupně závažnosti.

Tabulka 33 - Riziková analýza projektu (Zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Stupeň rizika			Součin
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízký	Střední	Vysoký	
	0,25	0,5	0,75	0,25	0,5	0,75	
Nedostatek finančních prostředků		x				x	0,375
Nenaplnění cílů projektu	x					x	0,188
Nepříznivý vývoj ekonomiky			x			x	0,563
Nevhodné načasování projektu		x			x		0,250
Pokles zájmu o street food	x				x		0,125
Nezájem cílové skupiny o realizované aktivity	x					x	0,188
Neúčinnost využitých nástrojů marketingového mixu	x					x	0,188

Tabulka 34 - Riziková analýza projektu – pokračování (Zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Stupeň rizika			Součin
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízký	Střední	Vysoký	
	0,25	0,5	0,75	0,25	0,5	0,75	
Neochota zaměstnanců podílet se na projektu	x				x		0,125
Nedostatek pracovní síly		x			x		0,250
Neochota provozovatele restaurace provádět změny		x				x	0,375

Výsledky jednotlivých rizik jsou následně rozčleněny do kategorií podle škál, jejichž hodnoty jsou stanoveny dle následujícího rozmezí:

- nízká rizika: 0,00 – 0,15;
- střední rizika: 0,16 – 0,30;
- vysoká rizika: 0,31 a více.

Mezi nízká rizika lze zařadit takové druhy rizik, jejichž pravděpodobnost vzniku je zcela minimální. Střední rizika jsou naopak tvořena riziky, které je nezbytné v pravidelných intervalech monitorovat a následně předcházet jejich vzniku. Vysoká rizika se zpravidla vztahují k financím, které se stávají hlavní složkou pro realizaci jednotlivých aktivit a mohou závažně ovlivnit proveditelnost celého projektu.

Nízká rizika:

- **Pokles zájmu o street food** – street food se v současnosti stává jedním z gastronomických trendů, ze kterého se těší čím dál tím více gastronomických nadšenců. Pokud by ovšem došlo k poklesu zájmu o tento gastronomický trend, bude pro daný podnik nevyhnutelné včas reagovat na potenciální změny, které mohou zásadním způsobem ovlivnit návštěvnost a následnou ziskovost restaurace Dobré Hnízdo (např. změna jídelního lístku, vyzdvižení jiných aktivit podniku). Pravděpodobnost vzniku zmíněného problému je však za současné situace zcela minimální.
- **Neochota zaměstnanců podílet se na projektu** – mezi opatření, snižující výskyt daného nebezpečí, lze zařadit diskuzi se všemi zaměstnanci o zamýšlených změnách v daném podniku a jejich následná motivace.

Střední rizika:

- **Neochota provozovatele restaurace provádět změny** – pokud vedení restaurace Dobré Hnízdo není dostatečně přesvědčeno o nutnosti investice do jednotlivých navržených aktivit, nemusí se všemi návrhy zcela souhlasit. V případě, že tato situace nastane, bude nevyhnutelné opakovaně prezentovat navržené činnosti a jejich přínosy, které z jednotlivých návrhů vyplývají.
- **Nedostatek pracovní síly** – s realizací projektu rovněž souvisí riziko nedostatku zaměstnanců potřebných pro uskutečnění jednotlivých návrhů projektu. Pro provozovatele restaurace bude tedy nutné zvážit, zdali je stávající skladba zaměstnanců dostačující pro realizaci jednotlivých aktivit či nikoliv, a případně zaměstnat další pracovníky.
- **Nezájem cílových skupin o realizované aktivity** – pro zamezení vzniku daného rizika bude pro vedení restaurace povinností efektivně využívat nástrojů komunikačního mixu, které napomohou ke zvýšení povědomí cílových skupin o jednotlivých projektech daného restauračního zařízení.
- **Nevhodné načasování projektu** – je vzhledem k současné situaci, spojené s pandemií nového typu koronaviru SARS-CoV-2, posouzeno jako střední riziko. V případě realizace navržených aktivit je pro vedení restaurace Dobré Hnízdo nutností dané činnosti předem zvážit a naplánovat tak, aby na potenciální či stávající zákazníky zapůsobily v co možná nejvhodnější okamžik.
- **Neúčinnost využitých nástrojů marketingového mixu** – jednotlivé nástroje marketingového mixu byly zvoleny s ohledem na efektivnost daného projektu. I přesto je pro vedení restaurace Dobré Hnízdo zcela zásadní neustále monitorovat účinnost jednotlivých nástrojů, reagovat na případné nesrovnalosti a následně provést adekvátní opatření.

Vysoká rizika:

- **Nedostatek finančních prostředků** – lze zařadit mezi vysoký stupeň rizika, který zásadním způsobem ovlivňuje realizaci navržených aktivit. I přesto, že je projekt restaurace Dobré Hnízdo navržen s ohledem na finanční možnosti podniku, jeho konečné náklady projektu se mohou značně odlišovat od nákladů očekávaných. Pro případ, že by tato situace nastala, bude zpravidla nezbytné přizpůsobit daný projekt situaci a snížit jeho náklady. Další možností, jak danému

riziku předejít, je selekce akčních plánů, které podniku přinesou největší užitek. V rámci těchto opatření je rovněž stěžejní, aby si vedení podniku uchovalo dostatečnou rezervu pro případné neočekávané náklady.

- **Nenaplnění cílů projektu** – ačkoliv je projekt restaurace Dobré Hnízdo navržen se záměrem splnění veškerých cílů, v rámci realizační fáze projektu může u jednotlivých návrhů dojít k nenaplnění příslušných cílů. V tomto případě je pro vedení restaurace Dobré Hnízdo povinností chronologicky dodržovat jednotlivé kroky projektu a kontrolovat účinnost návrhů s cílem zvážení možných vylepšení.
- **Nepříznivý vývoj ekonomiky** – pro eliminaci daného rizika je zpravidla stěžejní kontinuálně monitorovat ekonomické ukazatele, které mohou zásadně ovlivnit provoz restaurace Dobré Hnízdo. Pro vedení podniku je rovněž nezbytné včasné reagovat na případné změny a následně provést potřebná opatření, zmírňující negativní dopady na projekt.

ZÁVĚR

Konkurence v oblasti gastronomie neustále narůstá, a proto je pro stávající podniky nevyhnutelnou úlohou znát veškeré informace o konkurenčních zařízeních a následně hledat nová řešení, jak jim úspěšně čelit. Jedním z možných řešení se stává vhodný výběr nástrojů marketingového mixu, který lze považovat za klíčový faktor zajišťující úspěch každému restauračnímu podniku.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat kvalitu poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo a následně vytvořit projekt vedoucí ke zkvalitnění stávajících služeb zkoumaného podniku. Diplomová práce byla rozdělena do dvou částí – části teoretické a praktické. Teoretická část byla zaměřena na zpracování literární rešerše vztahující se k marketingu služeb, gastronomii, restauračnímu stravování, vybraným situačním analýzám – tj. PESTE analýza, analýza konkurence, STP analýza či SWOT analýza, a marketingovému průzkumu. V závěru byly shrnuty teoretické poznatky sloužící jako východisko pro zpracování praktické části diplomové práce.

Praktická část byla rozdělena na část analytickou a projektovou. Analytická část byla zpočátku zaměřena na představení restaurace Dobré Hnízdo a následnou analýzu úrovně poskytovaných služeb prostřednictvím vybraných marketingových analýz a marketingového průzkumu. Skrze analýzu marketingového mixu, STP analýzy a analýzy současného stavu vytížení byla charakterizována restaurace Dobré Hnízdo včetně jejich zákazníků a stávající nabídky služeb. Nedílnou součástí se také stala PESTE analýza, analýza konkurence podpořena benchmarkingem a marketingový průzkum uskutečněný prostřednictvím dotazníkového šetření. Shrnutí provedených analýz bylo realizováno skrze analýzu SWOT, identifikující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby restaurace Dobré Hnízdo. Získané výsledky posloužily jako základ pro zpracování projektové části.

Restaurace Dobré Hnízdo patří mezi restaurační zařízení, jež svým jedinečným konceptem vyplňuje mezeru mezi zlínskými gastronomickými podniky. Výjimečnost restaurace je zpravidla spatřována ve večerní nabídce složené z hamburgerů a dalších street food specialit. Na své si ovšem přijdou i příznivci české či mezinárodní kuchyně, a to v rámci polední nabídky. Na základě provedených analýz bylo prokázáno, že restaurace svým zákazníkům poskytuje nadstandartní kvalitu poskytovaných služeb. I zde ovšem bylo nalezeno několik nedostatků, které by bylo vhodné ze strany vedení podniku minimalizovat či naprosto odstranit.

Na základě analytické části diplomové práce byla projektová část zaměřena na zpracování projektu zvýšení kvality poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo. V rámci projektové části byly zpočátku definovány cílové skupiny, na jejichž základě byly následně stanoveny hlavní a vedlejší cíle projektu. Primárním cílem projektu bylo zvýšení kvality stávající nabídky služeb restaurace Dobré Hnízdo. Sekundárním cílem se naopak stalo zvýšení návštěvnosti daného restauračního zařízení a posílení povědomí o jeho aktivitách za pomoci vhodně zvolených nástrojů marketingového mixu. Projekt byl následně rozdělen do desíti akčních plánů, vztahujících se k nabízeným službám, online marketingové komunikaci, event marketingu, prováděným procesům a jednotnému vizuálu restaurace. Mezi konkrétní akční plány byly zařazeny:

- Akční plán č. 1: Webové stránky.
- Akční plán č. 2: Sociální sítě.
- Akční plán č. 3: Speciální nabídky – Gelato v Hnízdě.
- Akční plán č. 4: Speciální nabídky – Grilování v Hnízdě.
- Akční plán č. 5: Online rezervace.
- Akční plán č. 6: Mobilní číšník.
- Akční plán č. 7: Otevírací doba.
- Akční plán č. 8: Corporate identity – stejnokroje.
- Akční plán č. 9: Corporate identity – stolničení.
- Akční plán č. 10: Corporate identity – jídelní/nápojový lístek.

Každý z akčních plánů rovněž zahrnoval shrnující tabulku, obsahující podpůrné činnosti projektu, jeho zodpovědnou osobu, časovou náročnost, termín realizace a rozpis jednotlivých nákladů. V samotném závěru byl projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Cíle diplomové práce byly naplněny. Práce byla taktéž zpracována v souladu se zásadami pro vypracování diplomové práce. Byly zde využity odborné publikace, internetové zdroje, vlastní poznatky a interní data poskytnuté provozní restaurace Dobré Hnízdo.

Věřím, že diplomová práce bude pro restauraci Dobré Hnízdo přínosem a mé návrhy poslouží jako inspirace pro budoucí opatření vedoucí ke zvýšení kvality stávající nabídky služeb daného restauračního zařízení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- BAINES, Paul et al., 2019. *Marketing*. 5th edition. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780198809999.
- BAINES, Paul, Chris FILL a Kelly PAGE, c2013. *Essentials of marketing*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780199646500.
- BERÁNEK, Jaromír, 2013. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting. ISBN 9788086724454.
- BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK, 2007. *Řízení hotelového provozu*. 4., přeprac. vyd., V MAG Consulting 2. Praha: MAG Consulting. ISBN 9788086724300.
- BLAŽKOVÁ, Marina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 9788024715353.
- BUREŠOVÁ, Pavla, 2014. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie. Svazek první, Gastronomické služby*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788074784989.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074002243.
- FÍŠERA, Miroslav, 2016. *Gastronomie: vybrané kapitoly*. Český Těšín: Theta. ISBN 9788086380780.
- FORET, Miroslav, 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025121832.
- HESKOVÁ, Marie, 2012. *Teorie, management a marketing služeb*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. ISBN 9788087472255.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024742090.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024746708.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024757698.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 9788024758695.
- KIRÁLOVÁ, Alžběta, 2006. *Marketing hotelových služeb*. Vyd. 2., upr. Praha: Ekopress. ISBN 8086119440.

- KOTÍKOVÁ, Halina, 2013. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha: Grada. ISBN 9788024746036.
- KOTÍKOVÁ, Halina a Eva SCHWARTZHOFFOVÁ, 2017. *Cestovní ruch*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 9788085970685.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. ISBN 9788024715452.
- KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada. ISBN 802470966X.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 9788024735276.
- KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2014. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 9788024748351.
- MLEJNKOVÁ, Lena, 2014. *Služby společného stravování. 3. aktualiz. vyd.* V Praze: Oeconomica. ISBN 9788024520292.
- ORIEŠKA, Ján, 2010. *Služby v cestovním ruchu*. V Praze: Idea servis. ISBN 9788085970685.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027107872.
- RYGLOVÁ, Kateřina, 2009. *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů. Vyd. 3., rozš.* Ostrava: Key Publishing. ISBN 9788074180286.
- RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada. ISBN 9788024740393.
- SMETANA, František a Eva KRÁTKÁ, 2009. *Podnikání v hotelnictví a gastronomii: pro střední a vyšší hotelové školy*. Praha: Fortuna. ISBN 9788073730543.
- STAŇKOVÁ, Pavla, Růžena VORLOVÁ a Ilona VLČKOVÁ, 2010. *Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium. Vyd. 2., upr.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 9788073189273.
- TAHAL, Radek, 2015. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074005855.
- VAJČNEROVÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ, 2017. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada. ISBN 9788024750217.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. ISBN 9788024727219.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024750378.

Internetové zdroje:

BILÍKOVÁ, Jana, 2018. Fine dining: pohodlí je nový luxus. In: *Jídlo a radost* [online]. Praha [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <https://www.jidloaradost.ambi.cz/clanky/fine-dining-pohodli-je-novy-luxus/>

Bistro [online], ©2020. Zlín: HP TRONIC [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.bistrovalachy.cz/bistro/>

Bistrotéka Valachy, ©2020. *Obchodní dům Zlín* [online]. Zlín: HP TRONIC [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.obchodnidumzlin.cz/bistroteka-valachy/>

BOHUTÍSKÁ, Jana, 2018. Chcete nové menu vyzkoušet na lidech? Jděte do pop-up konceptu. In: *Alacard* [online]. Praha: Sodexo Pass [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <https://alacard.cz/chcete-nove-menu-vyzkouset-na-lidech-jdete-do-pop-up-konceptu/>

BUREŠ, Michal, ©2020. Které zboží a služby příští rok zlevní díky nižší DPH? In: *Finance.cz* [online]. Praha: Mladá fronta [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/527687-nizsi-dph-u-piva-holicky>

BUREŠ, Michal, ©2020. Příští rok připlatíme státu za cigarety, alkohol i výhry. In: *Finance.cz* [online]. Praha: Mladá fronta [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/524712-rust-spotrebni-dane-poplatku-i-cen-dalnicnich-znamek/>

Dobré Hnízdo [online], ©2019. Zlín: DTPROJECTS [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <http://www.dobrehnizdo.cz>

GISTROVÁ, Beata, ©2015. BISTROTÉKA VALACHY, ZLÍN. In: *INTERIÉR ROKU* [online]. Praha: BlueGhost [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.interierroku.cz/cs/bistroteka-valachy-zlin/>

Jídelní lístek, ©2019. *Dobré Hnízdo* [online]. Zlín: DTPROJECTS [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: http://www.dobrehnizdo.cz/jidelni_listek.php

Makroekonomická predikce České republiky: duben 2020 [online], 2020. Praha: Ministerstvo financí ČR [cit. 2020-04-10]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: file:///Users/barborasilerovala/Downloads/Makro-ekonomicka-predikce_2020-Q2_Makro-ekonomicka-predikce-duben-2020.pdf

- Mapy Google* [online], ©2020. Česká republika [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/@49.2452995,17.6542264,14z>
- Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 12. 2019, ©2000-2020. In: *Kurzy.cz* [online]. Praha: AliaWeb [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/527847-23-01-2020-nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-12-2019/>
- Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. - vybrané území, ©2020b. In: *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&ds=ds175&pvo=DE M02&katalog=30845&u=v75__VUZEMI__43__585068&str=v75#w=
- Restaurace, ©2015. *Harley Pub* [online]. Otrokovice: Harley Pub [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <http://www.harleypub.com/restaurace/>
- Ubytování, ©2019. *Dobré Hnízdo* [online]. Zlín: DTPROJECTS [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <http://www.dobrehnizdo.cz/ubytovani.php>
- Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně* [online], ©2020. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.utb.cz>
- U Pana domácího* [online], b.r. Zlín: Webnode [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.upanadomaciho.cz>
- Vývoj indexů spotřebitelských cen ve 4. čtvrtletí 2019 a v roce 2019, ©2020a. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/90863813/cisc011320analyza.pdf/d6f05dd1b46d-432d-bdf7-37563f27a66e?version=1.1>
- Zákony pro lidi* [online], ©2010-2020. Zlín: AION CS [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz>
- ZLÍNSKO A LUHAČOVICKO, ©2017-2020. Dobré hnízdo, dobré jídlo. In: *Zlin.cz: Váš kraj jako na dlani* [online]. Zlín: AVONET [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://zlin.cz/magazin/534515n-dobre-hnizdo-dobre-jidlo/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AHR ČR	Asociace hotelů a restaurací České republiky.
AKC ČR	Asociace kuchařů a cukrářů České republiky.
CAWI	Computer Assisted Web Interviewing.
COVID-19	Koronavirus.
CPM	Critical Path Method – metoda kritické cesty.
ČR	Česká republika.
EU	Evropská unie.
FMK	Fakulta multimediálních komunikací.
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points Česká republika.
HDP	Hrubý domácí produkt.
Kč/CZK	Koruna česká.
O-T	Analýza Opportunities-Threats.
PR	Public relations.
S-W	Analýza Strengths-Weaknesses.
SVHP	Správná hygienická a výrobní praxe.
UTB	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
WOM	Word of Mouth.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 - Formy společného stravování</i>	<i>23</i>
<i>Obrázek 2 - Druhy marketingového výzkumu</i>	<i>36</i>
<i>Obrázek 3 - Techniky marketingového výzkumu</i>	<i>37</i>
<i>Obrázek 4 - Restaurace a penzion Dobré Hnízdo</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 5 - Poloha restaurace Dobré Hnízdo</i>	<i>48</i>
<i>Obrázek 6 - Logo restaurace Dobré Hnízdo</i>	<i>53</i>
<i>Obrázek 7 - Ganttův diagram</i>	<i>117</i>
<i>Obrázek 8 - Síťový graf</i>	<i>118</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 - Otevírací doba restaurace Dobré Hnízdo</i>	43
<i>Tabulka 2 - Ceník ubytování 2020</i>	44
<i>Tabulka 3 - Ceník vybraných nápojů restaurace</i>	47
<i>Tabulka 4 – Průměrná vytiženost restaurace ve všedních dnech</i>	57
<i>Tabulka 5 – Průměrná vytiženost restaurace během víkendových dnů</i>	57
<i>Tabulka 6 – Benchmarking</i>	68
<i>Tabulka 7 - Benchmarking – pokračování</i>	69
<i>Tabulka 8 - Struktura respondentů dle pohlaví a věku</i>	71
<i>Tabulka 9 - Kontingenční tabulka četností</i>	85
<i>Tabulka 10 - Upravená kontingenční tabulka četností</i>	86
<i>Tabulka 11 - Kontingenční tabulka teoretických četností</i>	86
<i>Tabulka 12 - Analýza S-W</i>	87
<i>Tabulka 13 - Analýza O-T</i>	88
<i>Tabulka 14 - Akční plán č. 1: Webové stránky</i>	100
<i>Tabulka 15 - Akční plán č. 2: Sociální sítě</i>	102
<i>Tabulka 16 - Akční plán č. 3: Speciální nabídky – Gelato v Hnízdě</i>	104
<i>Tabulka 17 - Akční plán č. 4: Speciální nabídky – Grilování v Hnízdě</i>	106
<i>Tabulka 18 - Akční plán č. 5: Online rezervační systém</i>	108
<i>Tabulka 19 - Akční plán č. 6: Mobilní číšník</i>	109
<i>Tabulka 20 - Změna otevírací doby restaurace</i>	110
<i>Tabulka 21 - Akční plán č. 7: Otevírací doba</i>	111
<i>Tabulka 22 - Akční plán č. 8: Corporate identity – stejnokroje</i>	112
<i>Tabulka 23 – Akční plán č. 9: Corporate identity – stolničení</i>	113
<i>Tabulka 24 - Akční plán č. 10: Corporate identity – jídelní/nápojový lístek</i>	114
<i>Tabulka 25 - Časový harmonogram projektu</i>	115
<i>Tabulka 26 - Časový harmonogram – pokračování</i>	116
<i>Tabulka 27 - Znázornění kritické cesty a celkové délky projektu</i>	117
<i>Tabulka 28 – Shrnutí nákladů projektu</i>	119
<i>Tabulka 29 - Přehled nákladů v jednotlivých měsících</i>	120
<i>Tabulka 30 – Předpokládané počáteční náklady projektu</i>	121
<i>Tabulka 31 – Předpokládané měsíční náklady projektu</i>	122
<i>Tabulka 32 – Odhad tržeb a hrubého zisku projektu</i>	123

<i>Tabulka 33 - Riziková analýza projektu</i>	<i>124</i>
<i>Tabulka 34 - Riziková analýza projektu – pokračování</i>	<i>125</i>

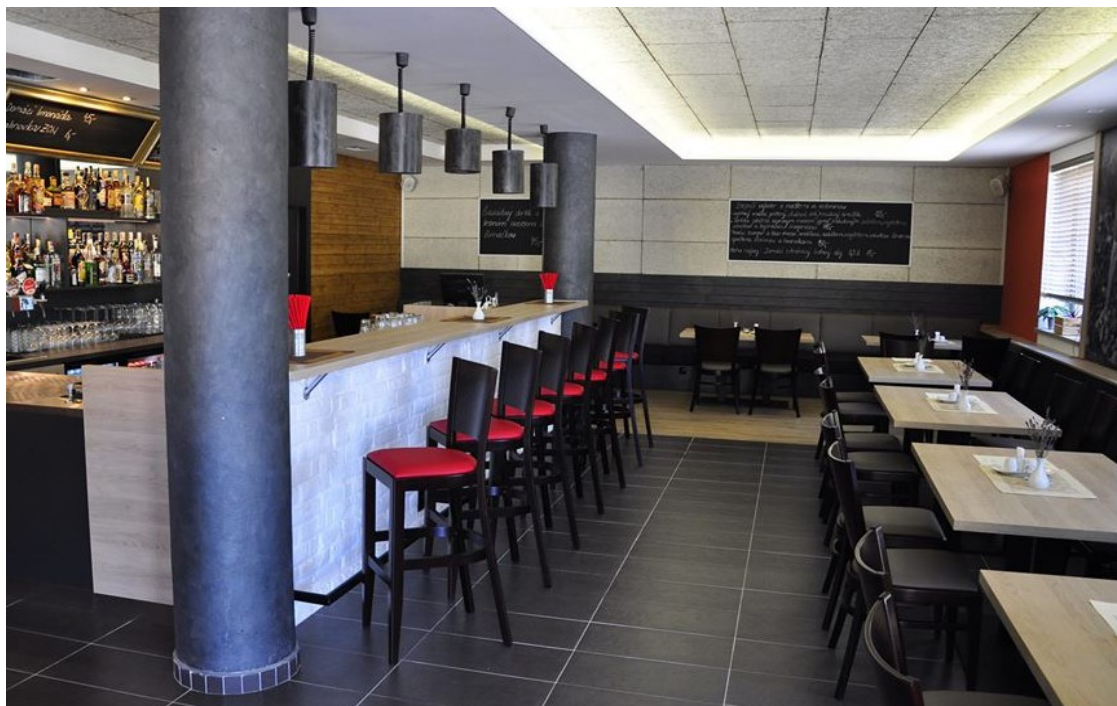
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Průměrná týdenní vytíženost restaurace	56
Graf 2 – Průměrná týdenní vytíženost restaurace – konkrétní denní doba	57
Graf 3 - Stárnutí populace	63
Graf 4 - Struktura respondentů dle bydliště	72
Graf 5 - Asociace spojené s restaurací Dobré Hnízdo	73
Graf 6 - Návštěvnost restaurace Dobré Hnízdo	75
Graf 7 - Faktory ovlivňující opětovnou návštěvu restaurace Dobré Hnízdo	76
Graf 8 - Důvod poslední návštěvy restaurace Dobré Hnízdo	77
Graf 9 - Hodnocení nabízených pokrmů	78
Graf 10 - Hodnocení nabízených nápojů	79
Graf 11 - Hodnocení ostatních parametrů	80
Graf 12 - Náměty k rozšíření stávajících služeb	81
Graf 13 - Rozšíření stávajících služeb restaurace Dobré Hnízdo	82
Graf 14 - Konkurenční podniky restaurace Dobré Hnízdo	83

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Fotografie restaurace Dobré Hnízdo.
- P II Jídelní lístek.
- P III Nápojový lístek.
- P IV Online marketingová komunikace.
- P V Dotazník.
- P VI Vyhodnocení dotazníku.
- P VII Verifikace výzkumné otázky.
- P VIII Časový harmonogram projektu.

PŘÍLOHA P I: FOTOGRAFIE RESTAURACE DOBRÉ HNÍZDO



Obrázek 9 - Interiér restaurace Dobré Hnízdo 1 (Zdroj: Dobré Hnízdo, © 2019)



Obrázek 10 - Interiér restaurace Dobré Hnízdo 2 (Zdroj: Dobré Hnízdo, © 2019)

PŘÍLOHA P II: JÍDELNÍ LÍSTEK

BURGERY 160 g syrového masa včetně bramborových hranolek	
Všechny burgery jsou ze 100% ručně namletého hovězího vyzrálého masa U.S PRIMEBEEF a servírované v domácích bulkách. Burgery jsou automaticky připraveny medium, pro více či méně propečený požádejte obsluhu.	
Burger XXXL - 360g hovězí maso, rozpečená gouda, slaninový chips, čedarová omáčka, sezonní salát	320 Kč
Pulled pork burger - trhané vepřové maso pečené v jablečném cideru, bylinková majonéza, BBQ omáčka, sezonní salát, smažená cibulka, nakládaný okurek, červená cibulka	175 Kč
Pulled pork chilpotle - trhané vepřové maso v bbq chilpotle omáčce, bbq majoneza, smažená cibulka, salát, rukola, červená cibulka	175 Kč
Ital - hovězí maso, rukola, rozpečený kozí sýr, sušená rajčata, opečená slanina, jogurtovo-bylinková omáčka	205 Kč
Čamlík - hovězí maso, sázené vejce, slaninový chips, bluecheese dip, sezonní salát,	195 Kč
Cheeseburger - hovězí maso, rozpečená gouda a čedar, majonéza z uzené mrkve, sezonní salát, červená cibulka, nakládaný okurek	195 Kč
Caesar - hovězí maso, slaninový chips, parmezán, caesar majonéza, sezonní salát, červená cibulka	195 Kč
Koza nostra - hovězí maso, červená cibulka karamelizovaná v portském víně, rozpečený kozí sýr, brusinková majonéza, rukola, salát	205 Kč
Bloody Mary - hovězí maso, jalapeños papričky, rozpečený čedar, chilpotle salsa, domácí kečup, sezonní salát, červená cibulka	195 Kč
Vegetarián - halloumi, sázené vejce, majonéza z uzené mrkve, sezonní salát, rukola, sušená rajčata	205 Kč
BBQ chicken and cheeseburger - grilované kuřecí prso, rozpečený čedar, slaninový chips, BBQ, majonéza, sezonní salát, červená cibulka, domácí kečup	180 Kč
Chanel N.O 5 - hovězí maso, rozpečený francouzský modrý sýr, karamelizovaná cibulka, bylinková majonéza, sezonní salát, rukola	195 Kč
MASO 150 g	
Smažená kuřecí prsa v těstíčku - smetanová omáčka s lesními houbami, bramborové hranolky	205 Kč
Křupavá kuřecí křídla BBQ Louisiana - smažené bramborové hranolky s parmezánem, BBQ omáčka	180 Kč
Smažené bramborové hranolky s BBQ - trhané vepřové maso zapečené se sýrem Gouda, bylinková majonéza	165 Kč
Quesadilla s grilovaným kuřecím masem - opečená slanina, BBQ, sýr gouda, čedar, zakyasaná smatana	145 Kč
Quesadilla s trhaným vepřovým masem - pečené v jablečném džusu, jalapeños papričky, sýr gouda, čedar, zakyasaná smetana	145 Kč
SALÁT	
Caesar chicken salát - sezonní salát, grilované kuřecí prso, opečená slanina, krutony, caesar dresink, strouhaný parmezán	185 Kč
Smažená jídla	
150 g Smažený kuřecí řízek	115 Kč
120 g Smažený sýr Gouda	115 Kč
Přílohy - lze vyměnit k burgerům místo hranolek	
150 g bramborové hranolky	40 Kč
150 g bramborové hranolky s parmezánem	50 Kč
200 g smažené cibulové kroužky	60 Kč
150 g smažené domácí bramborové lupinky s bluee chees dipem	75 Kč
150g tortillové tyčinky s chilpotle solí a zakyasanou smetanou	45 Kč
studené omáčky	
tatarská omáčka, kečup, majonéza	20 Kč

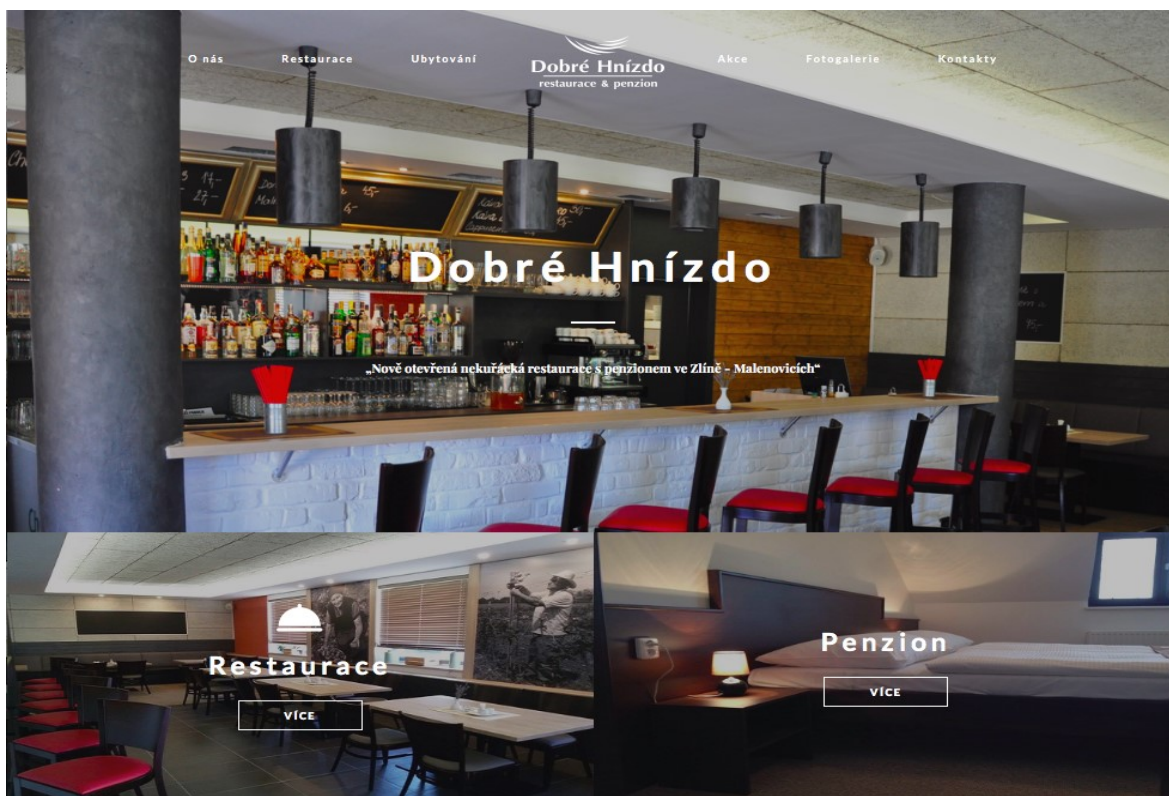
Obrázek 11 - Jídelní lístek restaurace (Zdroj: Dobré Hnízdo, © 2019)

PŘÍLOHA P III: NÁPOJOVÝ LÍSTEK

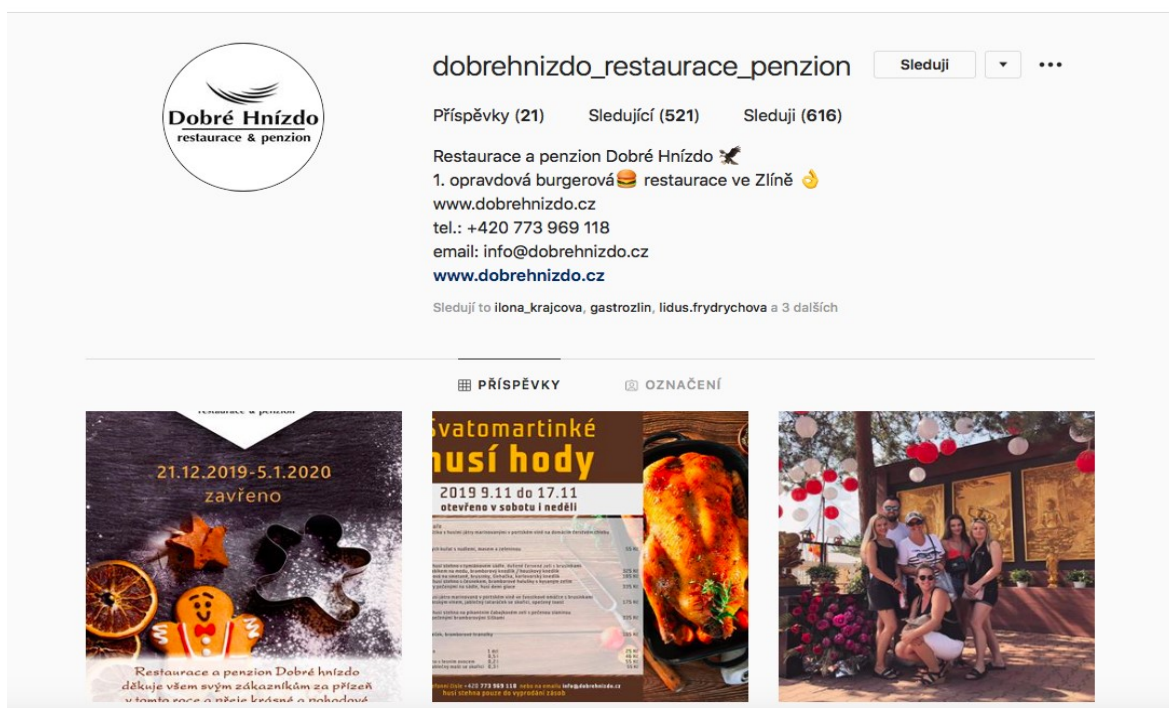
NÁPOJOVÝ LÍSTEK		
Aperitiv 0,1 l		
Prosecco	45 Kč	
Martini Dry / Bianco	55 Kč	
Crodino - nealko aperitiv	50 Kč	
Whisky 0,04 l		
Glenfiddich 15yo - Skotsko	115 Kč	
Tullamore dew - Irsko	70 Kč	
Jameson - Irsko	70 Kč	
Jack Daniel's - USA	70 Kč	
Jack Daniel's Honey - USA	70 Kč	
Jim Beam bourbon - USA	60 Kč	
Johnny Walker Red Label - Skotsko	60 Kč	
Ballantines - Skotsko	60 Kč	
Rumy 0,04 l		
Plantation 20yo - Barbados	145 Kč	
Zacapa 23 yo - Guatemala	155 Kč	
Kraken - Trinidad a Panenské ostrovy	90 Kč	
Don Papa - Filipíny	110 Kč	
Diplomatico Reserva Exclusiva - Venezuela	125 Kč	
Pyrat X.O. - Karibik	105 Kč	
Malteco 10yo - Guatemala	95 Kč	
Legendario 7 - Cuba	75 Kč	
Sailor Jerry - Karibik	65 Kč	
Captain Morgan Spiced - Karibik	55 Kč	
Havana 3 anos - Cuba	55 Kč	
Kakadu - Karibik	60 Kč	
Pálenky - pálenice Zubří 0,04 l		
Hruškovice	65 Kč	
Slivovice	65 Kč	
Gin 0,04 l		
Hendricks	85 Kč	
Beefeater	55 Kč	
Vodka 0,04 l		
Russian Standart	60 Kč	
Likéry a destiláty 0,04 l		
Jagermeister	60 Kč	
Southern Comfort	55 Kč	
Contreau	55 Kč	
Becherovka Lemond	50 Kč	
Becherovka	50 Kč	
Baileys	50 Kč	
Metaxa 5*	55 Kč	
Gruzignac	60 Kč	
Kahlua kávový likér	55 Kč	
Rum Božkov	30 Kč	
Víno		
1 dcl rozlévané víno (dle nabídky)		25 – 40 Kč
2 dcl vinný střík		29 Kč
Prosecco a sekt 0,7 l		
Prosecco		245 Kč
Bohemia sekt demi sec		265 Kč
Pivo		
0,5 l Pilsner Urquell 12°		46 Kč
0,3 l Pilsner Urquell 12°		28 Kč
0,5 l Radegast originál světlé 10°		35 Kč
0,3 l Radegast originál světlé 10°		28 Kč
0,1 l Birell pomelo-grep		7 Kč
Lahvové		
0,5 l Birell nealko lahev		35 Kč
0,33 l Strongbow appel		45 Kč
0,33 l Frisko spritz		45 Kč
Teplé nápoje		
Espresso s mlékem		35 Kč
Cappuccino káva		40 Kč
Latte káva		50 Kč
Vídeňská káva		55 Kč
Alžírská káva		60 Kč
Fresh zázvorový čaj s kandovaným pomerančem		55 Kč
Fresh mátovo-limetový čaj s medem		55 Kč
Čaj dle nabídky s medem		35 Kč
Svařené víno z lesním ovocem		65 Kč
Horké jablko se skořicí		40 Kč
Teplé nápoje		
0,2 l Granini - dle nabídky		35 Kč
0,33 l Aquila neperlivá		30 Kč
0,33 l Mattoni jemně perlivá		30 Kč
0,25 l Schwepes Tonic Ginger, Lemon		35 Kč
0,33 l Pepsi cola, 7 UP mirinda - plech		35 Kč
1 dcl točená limonáda - malina, bezinka		6 Kč /
0,5 l džbán vody s citronem		25 Kč
1 l džbán vody s citronem		35 Kč
0,4 l domácí limonáda z lesního ovoce		60 Kč
0,4 l domácí nealko mojito		60 Kč

Obrázek 12 - Nápojový lístek restaurace (Zdroj: Dobré Hnízdo, © 2019)

PŘÍLOHA P IV: ONLINE MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE



Obrázek 13 - Současná podoba webové stránky restaurace (Zdroj: Dobré Hnízdo, © 2019)



Obrázek 14 - Instagramový profil restaurace (Zdroj: Instagram, © 2020)

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Barbora Šilerová a jsem studentkou 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, jehož výsledky poslouží jako podklad pro vypracování diplomové práce na téma “Projekt zvýšení kvality poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo”.

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere více než 5 minut.

1. Co Vás jako první napadne ve spojitosti s restaurací Dobré Hnízdo?

.....

2. Prostřednictvím jakého zdroje jste se dozvěděl/a o restauraci Dobré Hnízdo?

- a) Doporučení přátel/známých/rodiny
- b) Internet – web, Booking.cz, Menička.cz, Slevíci.cz apod.
- c) Sociální sítě – Facebook, Instagram
- d) Venkovní reklama
- e) Při ubytování v penzionu Dobré Hnízdo
- f) Dárkový poukaz
- g) Náhodně – jel/a jsem kolem, jsem místní
- h) Jiný:

3. Jaký faktor Vás nejvíce ovlivnil k PRVOTNÍ návštěvě restaurace Dobré Hnízdo? Označte maximálně 2 možnosti.

- a) Image restaurace
- b) Nabídka jídel/nápojů
- c) Doporučení přátel/známých/rodiny
- d) Internetové recenze
- e) Cenová dostupnost
- f) Lokalita/poloha
- g) Jiný:

4. Restauraci Dobré Hnízdo navštěvujete zpravidla:

- a) V poledne
- b) Večer
- c) V poledne i večer

5. Restauraci navštěvujete večer zejména za účelem: *(otázka pro předchozí odpovědi „Večer“ a „V poledne a večer“)*

- a) Konzumace pokrmů
- b) Konzumace nápojů
- c) Konzumace pokrmů a nápojů

6. Jak často restauraci navštěvujete?

- a) Byl jsem zde poprvé
- b) Několikrát týdně
- c) Několikrát měsíčně
- d) Několikrát ročně
- e) Příležitostně – 1x ročně

7. Jaký faktor Vás nejvíce ovlivnil k OPĚTOVNÉ návštěvě restaurace Dobré Hnízdo? *Označte maximálně 2 možnosti. (otázka pro předchozí odpovědi „Několikrát týdně“ až „Příležitostně – 1x ročně“)*

- a) Image restaurace
- b) Atmosféra a prostředí restaurace
- c) Nabídka jídel/nápojů
- d) Kvalita podávaných jídel/nápojů
- e) Cenová dostupnost
- f) Lokalita/poloha
- g) Celková spokojenost
- h) Předchozí kladná zkušenost
- i) Jiný:

8. Jaký byl hlavní důvod Vaší poslední návštěvy?

- a) Pracovní oběd s kolegy/klienty/nadřízeným
- b) Oběd s přáteli/rodinou/partnerem/partnerkou
- c) Večeře s partnerem/partnerkou

- d) Večeře s rodinou/přáteli
- e) Posezení s přáteli
- f) Firemní jednání
- g) Rodinná/firemní akce, narozeniny
- h) Ubytování v penzionu Dobré Hnízdo
- i) Jiný:

9. Uved'te, prosím, jak jste spokojen/a s nabízenými pokrmy: (Využijte škálu 1-5, přičemž 1 – velmi spokojen/a; 5 – velmi nespokojen/a. Pokud jste nevyužil některou z daných položek, zvolte pole "0".)

	0	1	2	3	4	5
Šíře nabídky poledního menu						
Šíře nabídky večerního menu						
Přehlednost jídelního lístku						
Rychlost přípravy						
Prezentace						
Kvalita a chuť						
Poměr cena/kvalita						

10. Uved'te, prosím, jak jste spokojen/a s nabízenými nápoji: (Využijte škálu 1-5, přičemž 1 – velmi spokojen/a; 5 – velmi nespokojen/a.)

	0	1	2	3	4	5
Šíře nabídky						
Přehlednost nápojového lístku						
Poměr cena/kvalita						

11. Ohodnot'te, prosím, parametry restaurace: (Využijte škálu 1-5, přičemž 1 – velmi spokojen/a; 5 – velmi nespokojen/a.)

	1	2	3	4	5
Personál					
Vzhled a atmosféra restaurace					
Lokalita					
CELKOVÝ DOJEM					

12. Jaké změny či rozšíření služeb byste v restauraci Dobré Hnízdo uvítal/a?

.....

13. Do jaké míry byste ocenil/a následující možnosti? (1 – nejvíce, 5 – nejméně)

	1	2	3	4	5
Online rezervace: (prostřednictvím internetového rezervačního systému)					
Zvýšení aktivity na sociálních sítích: (aktualizované informace o restauraci, akcích...)					
TÝDENNÍ speciální nabídky: (asijská kuchyně, hot dogs, pastrami, steaky...)					
VÍKENDOVÉ speciální nabídky: (asijská kuchyně, zvěřinové hody, hot dogs, steaky...)					
TÉMATICKÉ akce: (Halloween, Valentýn, Velikonoce, Oktoberfest)					

14. Uvažujete, že v budoucnu opětovně navštívíte restauraci Dobré Hnízdo?

- a) Ano
- b) Ne

15. Vzpomenete si alespoň na jednu restauraci či jiné zařízení ve Zlíně a okolí, které by obdobnými službami konkurovalo restauraci Dobré Hnízdo? (Pokud ano, uveďte název zařízení.)

.....

16. Pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

17. Váš věk:

- a) Méně než 18 let
- b) 19–25 let
- c) 26–35 let
- d) 36–45 let
- e) 46–55 let

- f) 56–65 let
- g) 66 let a více

18. Bydliště:

- a) Malenovice
- b) Zlín (jeho ostatní části)
- c) Otrokovice
- d) Jiné:

19. Váš průměrný čistý měsíční příjem:

- a) 0 – 15 000 Kč
- b) 5 001 – 25 000 Kč
- c) 25 001 – 35 000 Kč
- d) 35 001 – 45 000 Kč
- e) 45 001 – 55 000 Kč
- f) 55 001 Kč a více
- g) Nechci uvést

Děkuji za Váš čas strávený vyplněním mého dotazníku.

Vaše podněty poslouží ke zvýšení kvality poskytovaných služeb restaurace Dobré Hnízdo.

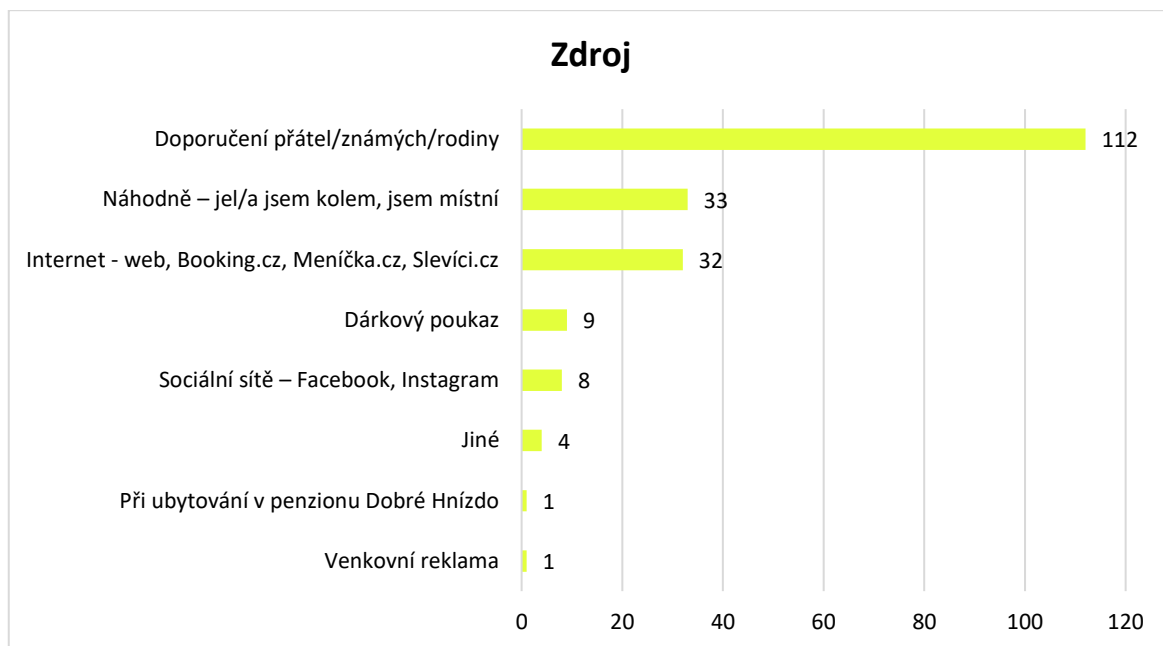
PŘÍLOHA P VI: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

Otázka č. 1 - Co Vás jako první napadne ve spojitosti s restaurací Dobré Hnízdo?

Tabulka 35 - Výčet asociací restaurace Dobré Hnízdo (Zdroj: vlastní zpracování)

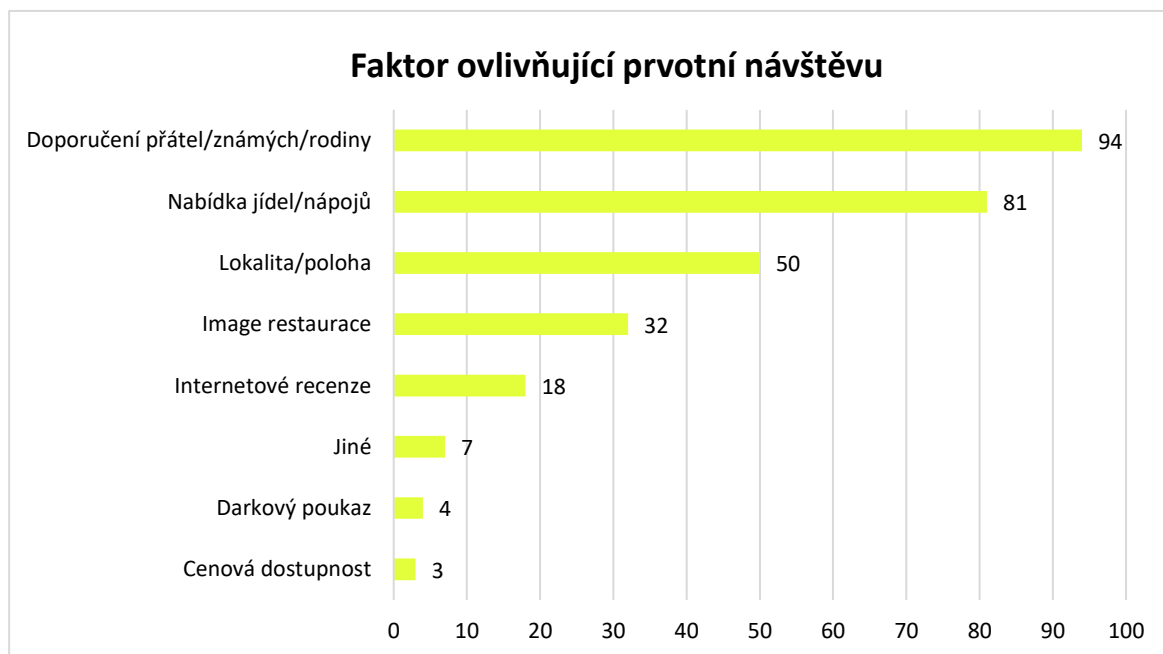
Asociace	Počet odpovědí
KLADNÉ/NEUTRÁLNÍ ASOCIACE	
Dobré/vynikající burgery	64
Dobré/úžasné jídlo	59
Obědové menu	23
Ochotný personál	24
Klidné/příjemné prostředí	22
Poměr cena/kvalita	12
Dobré pivo	11
Skvělá/příjemná restaurace	8
Burgery – Koza Nostra, BBQ Chicken, Chanel No. 5, Čamlík	6
Vynikající kuchyně	5
Malenovice	4
Nevěstinec	3
Nejlepší restaurace ve Zlíně	3
Dobré hnízdo	3
Domácí atmosféra	2
Pestrost nabídky	2
Zlín	1
Zrekonstruované zařízení	1
ZÁPORNÉ ASOCIACE	
Zmatky/rušno při obědech	6
Drahé pivo	2
Nedostačující propagace	1
Malý prostor	1
Přístup provozovatele	1

Otázka č. 2 - Prostřednictvím jakého zdroje jste se dozvěděl/a o restauraci Dobré Hnízdo?



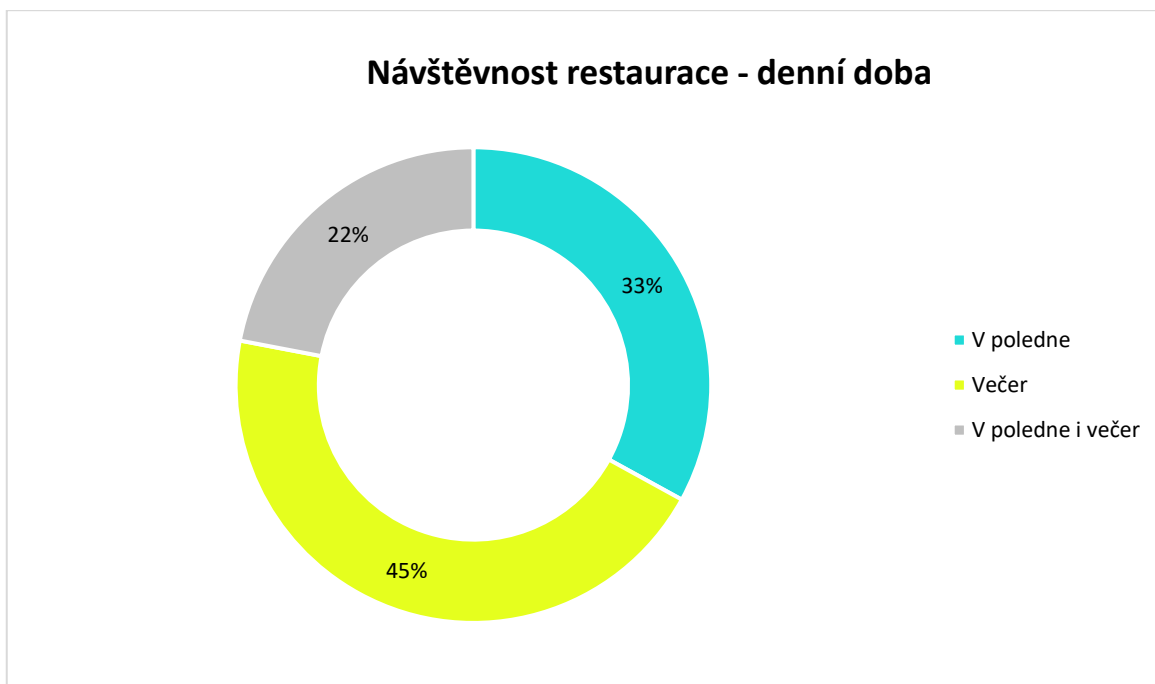
Graf 15 - Zdroje informací o restauraci Dobré Hnízdo (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 3 - Jaký faktor Vás nejvíce ovlivnil k PRVOTNÍ návštěvě restaurace Dobré Hnízdo?



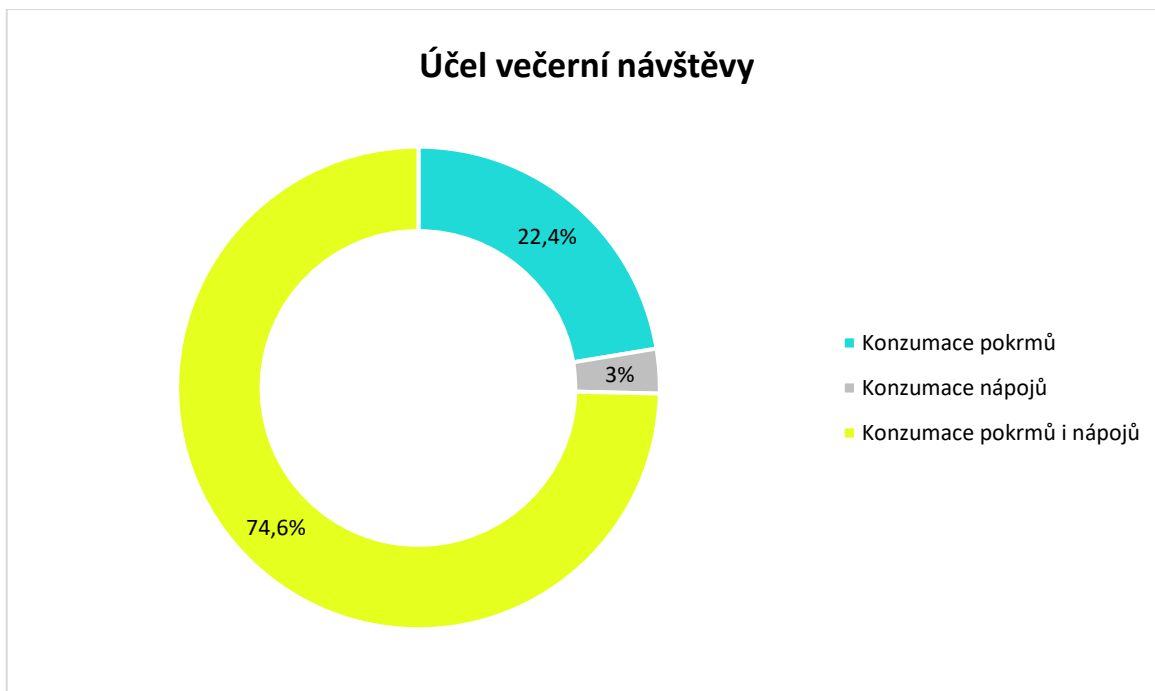
Graf 16 - Faktory ovlivňující prvotní návštěvu podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 4 - Restauraci Dobré Hnízdo navštěvujete zpravidla:



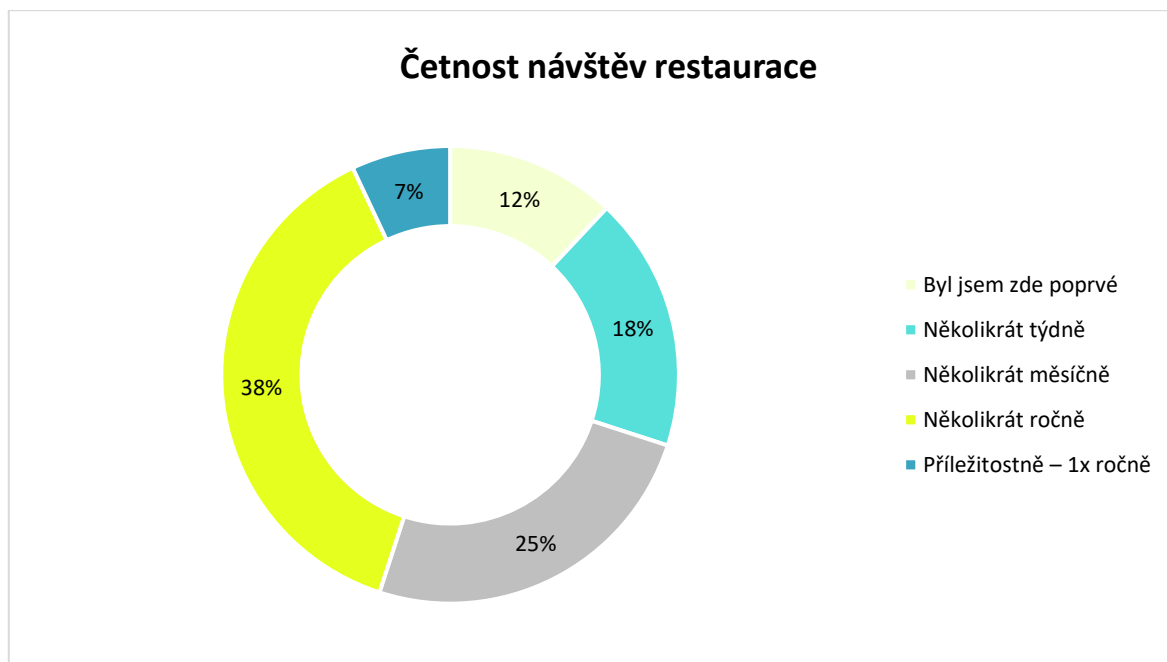
Graf 17 - Návštěvnost podniku – denní doba (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 5 - Restauraci navštěvujete večer zejména za účelem:



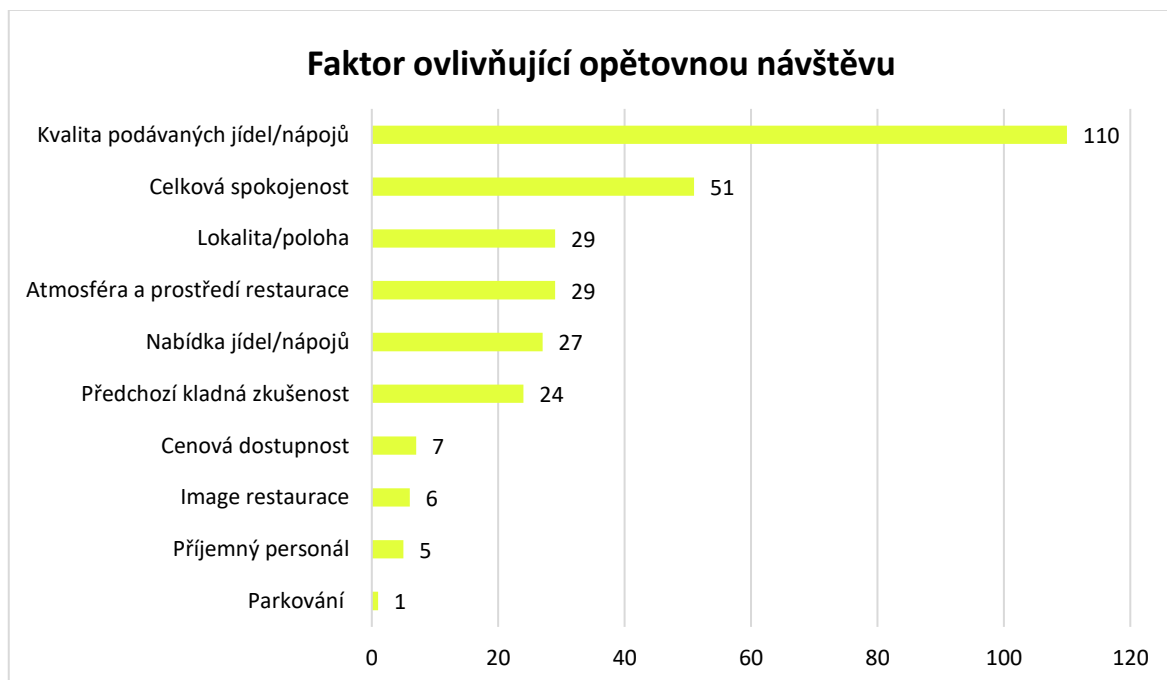
Graf 18 - Účel večerní návštěvy (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 6 - Jak často restauraci navštěvujete?



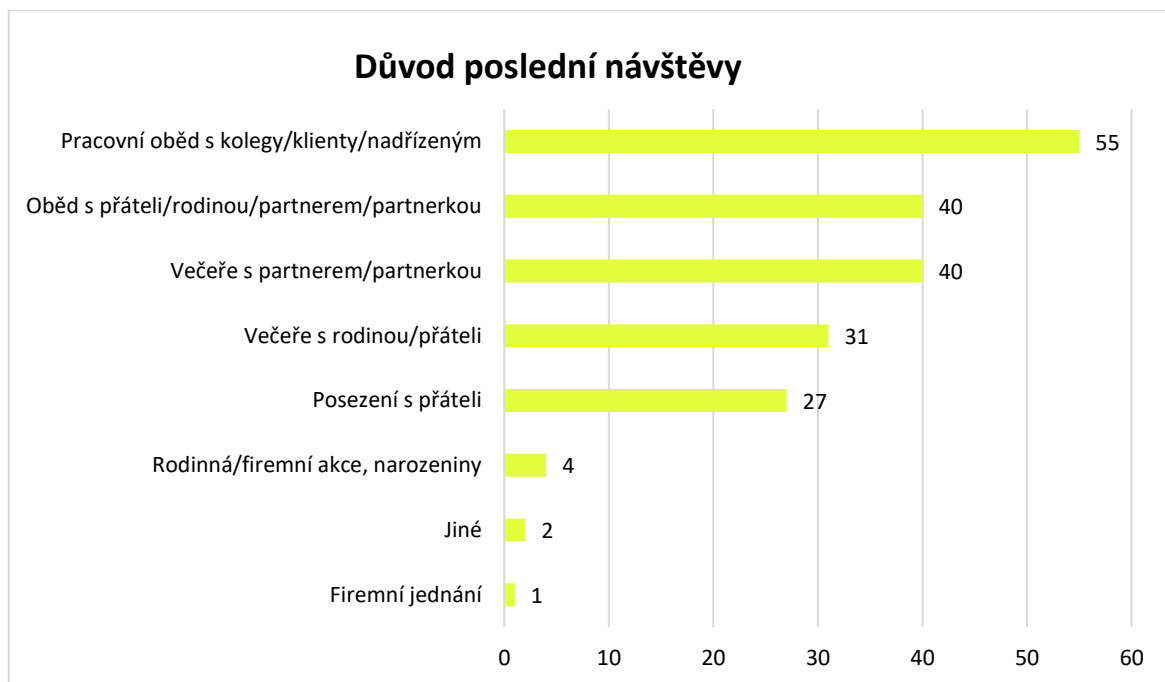
Graf 19 - Četnost návštěv podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 7 - Jaký faktor Vás nejvíce ovlivnil k OPĚTOVNÉ návštěvě restaurace Dobré Hnízdo?



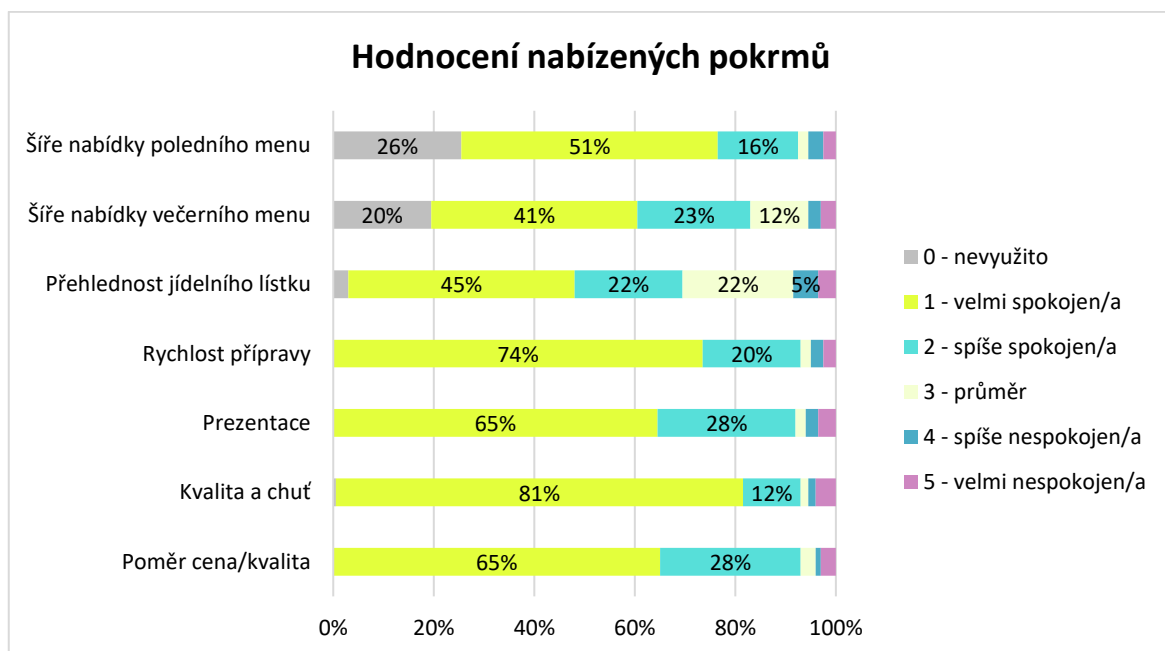
Graf 20 - Faktory ovlivňující opětovnou návštěvu podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 8 - Jaký byl hlavní důvod Vaší POSLEDNÍ návštěvy?



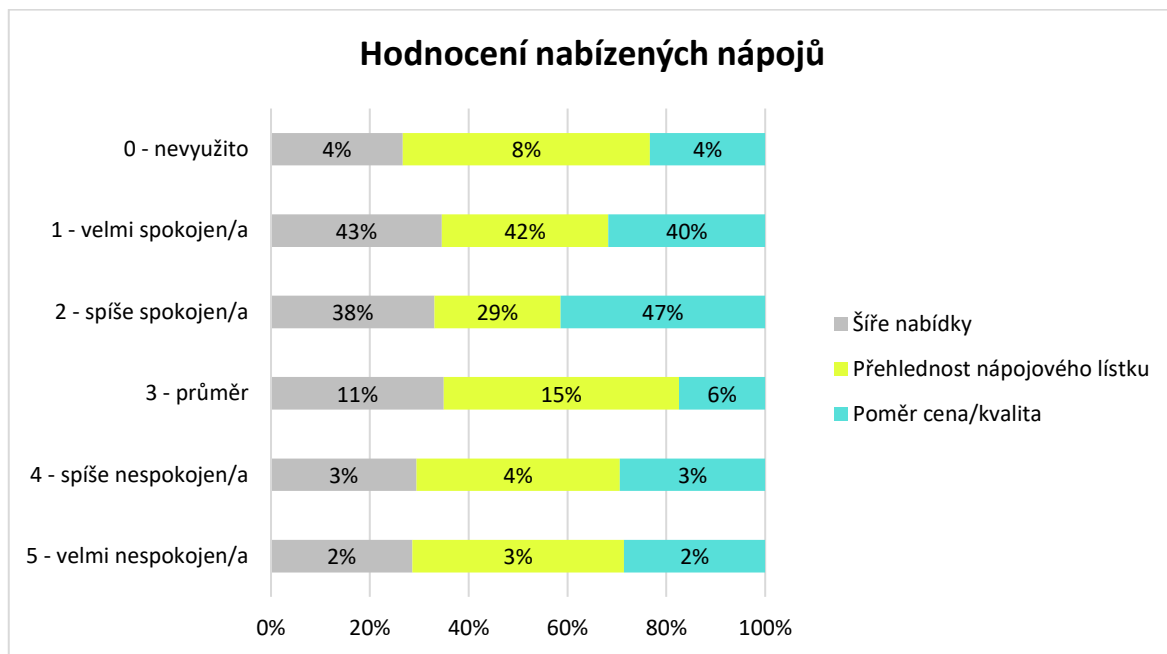
Graf 21 - Důvod poslední návštěvy podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 9 - Uveďte, prosím, jak jste spokojen/a s nabízenými POKRMY: (Využijte škálu 1-5, přičemž 1 – velmi spokojen; 5 – velmi nespokojen. Pokud jste nevyužil/a některou z daných položek, zvolte pole “0“.)



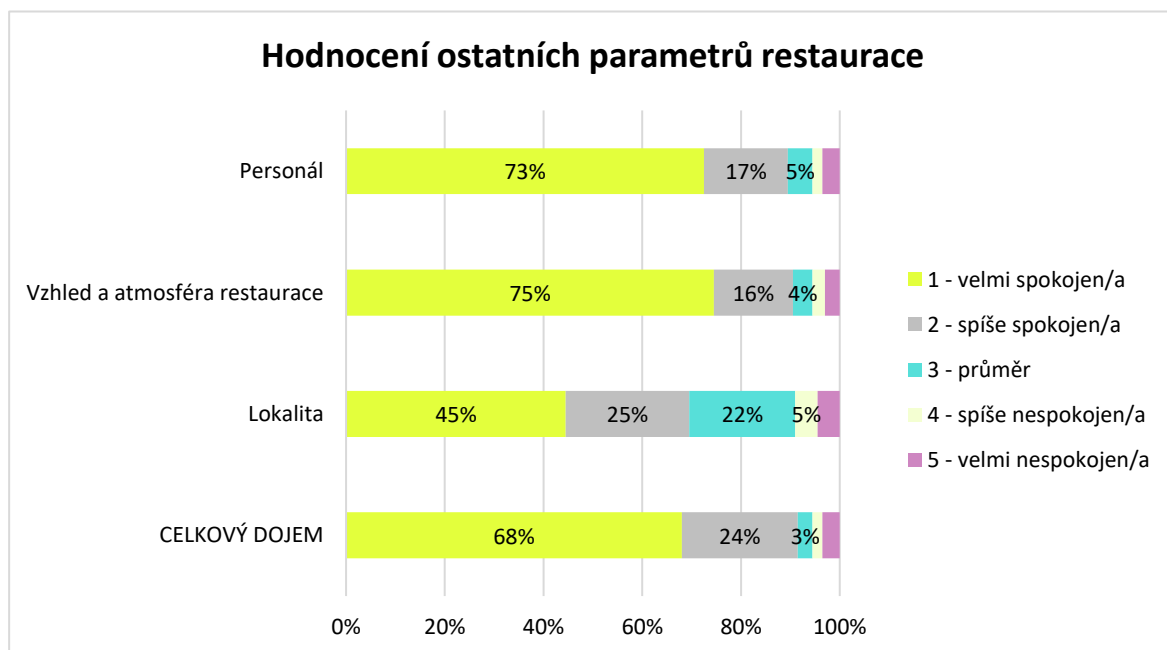
Graf 22 - Hodnocení nabízených pokrmů (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 10 - Uved'te, prosím, jak jste spokojen/a s nabízenými NÁPOJI: (Využijte škálu 1-5, přičemž 1 – velmi spokojen; 5 – velmi nespokojen. Pokud jste nevyužil/a některou z daných položek, zvolte pole “0“.)



Graf 23 - Hodnocení nabízených nápojů (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 11 - Ohodno'te, prosím, OSTATNÍ parametry restaurace: (Využijte škálu 1-5, přičemž 1 – velmi spokojen; 5 – velmi nespokojen.)



Graf 24 - Hodnocení ostatních parametrů podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 12 - Jaké změny či rozšíření služeb byste v restauraci Dobré Hnízdo uvítal/a?

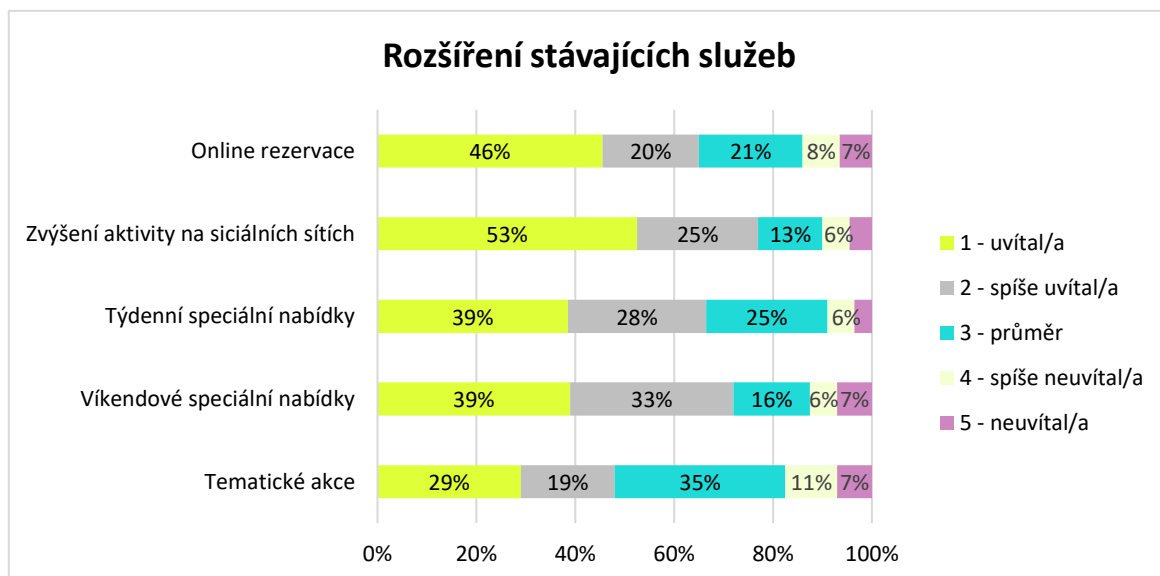
Tabulka 36 - Náměty pro zkvalitnění služeb 1 (Zdroj: vlastní zpracování)

Požadavky	Počet odpovědí
MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	
Zvýšení komunikace na sociálních sítích	23
Aktuálnost informací na webové stránce Menička.cz	3
Aktuálnost informací na webové stránce restaurace	2
Realizace tematických akcí	1
NABÍDKA POKRMŮ/NÁPOJŮ	
Speciální/sezónní nabídky	6/3
Steaky	5
Rozšíření nabídky večerního menu	4
Víkendové menu	3
Bezlepkové pokrmy	2
Vegetariánské pokrmy	2
Nabídka vlastně produkovaných zmrzlin	2
Žebra	2
Hot dogy	2
Pastrami	2
Brunch	1
Pochutiny k pivu	1
Saláty	1
Bezinková limonáda	1
Šíře nabízených vín	1
Míchané nápoje	1
Nabídka více druhů pív	1
OBĚDOVÉ MENU	
Změna servisu/umístění ubrousků	7
Dostupnost pokrmů i v pozdních hodinách menu	6
Aktualizace dostupnosti jídel v průběhu menu	4
Obměna menu pokrmů	4
Voda v ceně menu	1
PROVOZNÍ DOBA	
Ustálení otevírací doby restaurace a kuchyně	12
Víkendová otevírací doba	10
Prodloužení otevírací doby kuchyně	7
PERSONÁL	
Profesionalita obsluhy	1
Rychlejší obsluha	1
Změna neochotného kuchaře	1

Tabulka 37 - Náměty pro zkvalitnění služeb 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

Požadavky	Počet odpovědí
CORPORATE IDENTITY	
Osobitá prezentace hamburgerů	9
Korekce gramatických chyb v jídelním/nápojovém lístku	4
Nové grafické zpracování jídelního/nápojového lístku	4
Sjednocení konceptu restaurace	1
PROSTŘEDÍ RESTAURACE	
Venkovní terasa	9
Funkčnost klimatizace	8
Změna hudebního žánru	1
Dětský koutek	1
DOPLŇKOVÉ SLUŽBY	
Online rezervace	8
Rozvoz jídel	5
Využití nových technologií – mobilní číšník	2
CELKOVÝ DOJEM	
Zvýšení úrovně poskytovaných služeb	1
Změna přístupu provozovatele k zákazníkům	1

Otázka č. 13 - Do jaké míry byste ocenil/a následující možnosti? (1 – nejvíce, 5 – nejméně)



Graf 25 - Rozšíření stávajících služeb podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 14 - Uvažujete, že v budoucnu opětovně navštívíte restauraci Dobré Hnízdo?



Graf 26 - Opětovná návštěva podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 15 - Vzpomenete si alespoň na jednu restauraci či jiné zařízení ve Zlíně a okolí, které by obdobnými službami konkurovalo restauraci Dobré Hnízdo? (Pokud ano, uveďte název zařízení.)

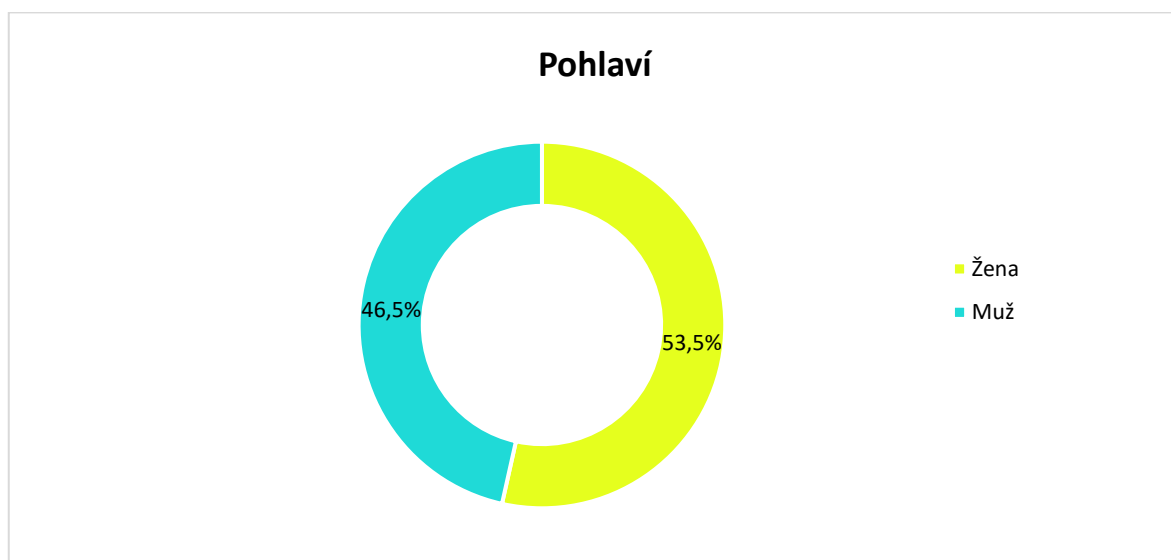
Tabulka 38 - Výčet konkurenčních zařízení 1 (Zdroj: vlastní zpracování)

Konkurenční podniky	Počet odpovědí
ZLÍN	
Bistrotéka Valachy	34
U Johana	12
Kozlovna Celnice	12
PUOR	9
Bürger	9
La Villa Restaurant	8
MIOMI Foodie	7
Koliba U Černého medvěda	5
Potrefená HUSA Zlín	4
U Dvou slunečnic	3
Penzion UNO	2
Pizza Premiera Zlín	2
Umbrella	2
U Kajmana	2
TamTam restaurant	1
Makalu	1

Tabulka 39 - Výčet konkurenčních zařízení 2 (Zdroj: vlastní zpracování)

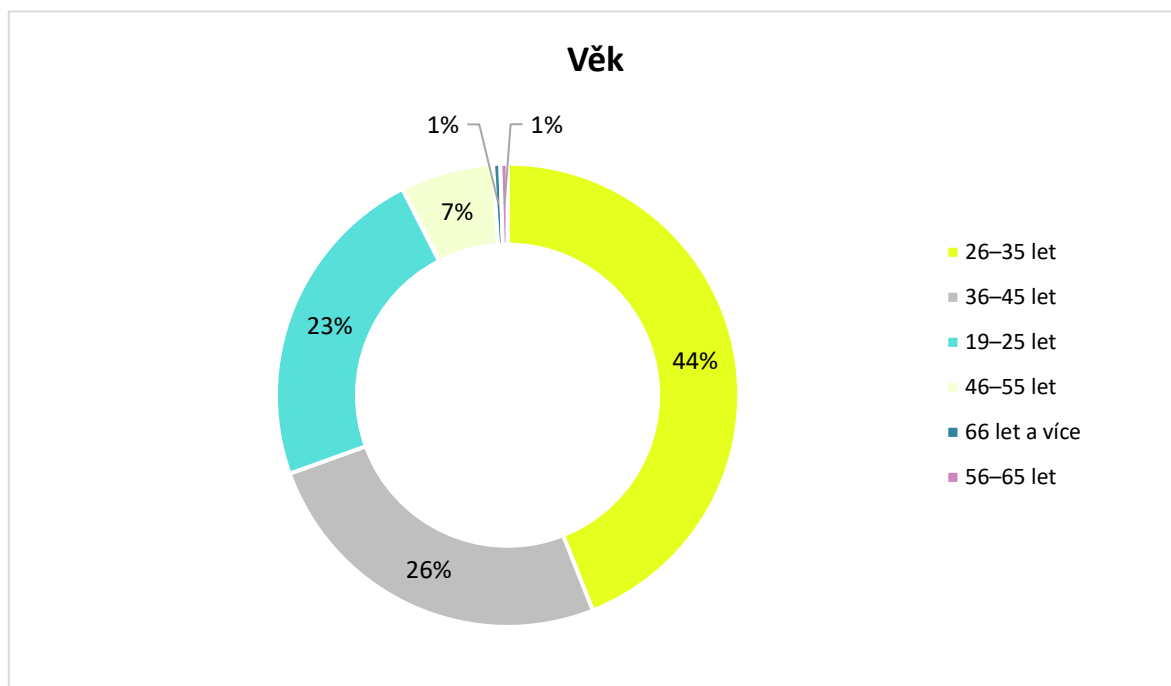
Konkurenční podniky	Počet odpovědí
ZLÍN	
Budvarka Zlín	1
Chelsea Pub	1
Lesní Hotel Zlín	1
Vlžan	1
MALENOVICE	
U Pana domácího	11
Pod Hradem	5
Sportcentrum Malenovice	3
Margherita Ristorante	2
OTROKOVICE	
Harley Pub	6
La Habana	2
OSTATNÍ	
UHERSKÉ HRADIŠTĚ	
Beef & Beer	3
Burger & Bar Brothers	2
LUKOV	
Pizzerie U Ledňáčka	3
TLUMAČOV	
Schodky	1
SAZOVICE	
Delicate – koupaliště	1
PRAHA	
Dish	1

Otázka č. 16 - Pohlaví:



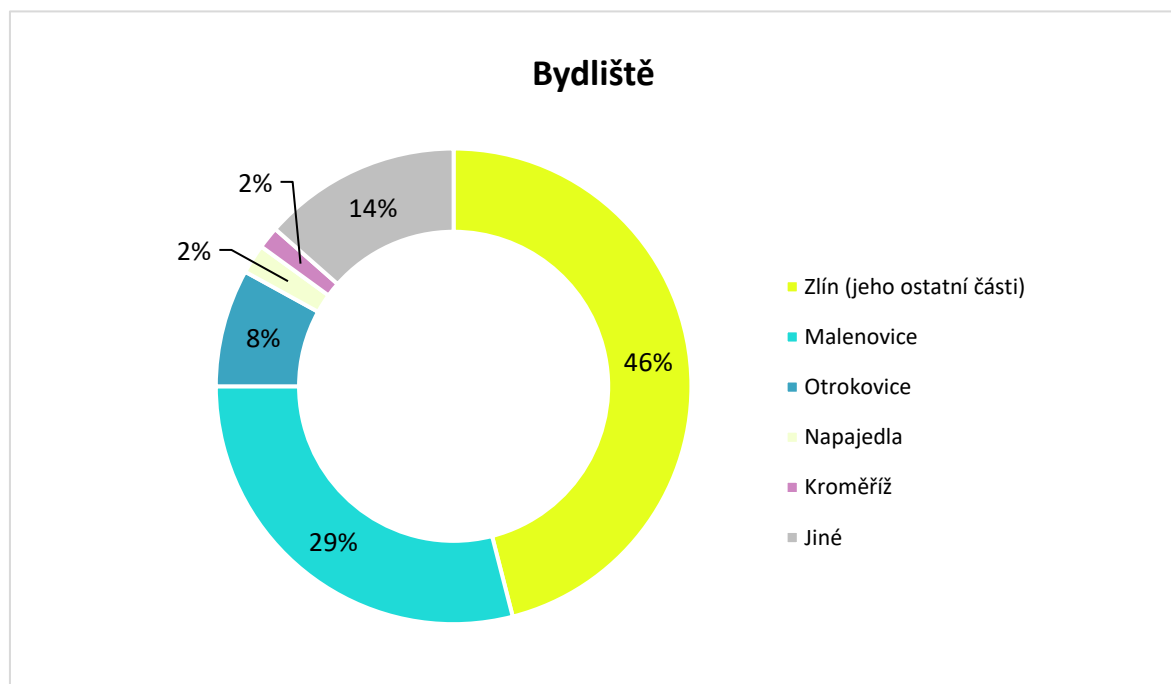
Graf 27 – Pohlaví (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 17 - Váš věk:



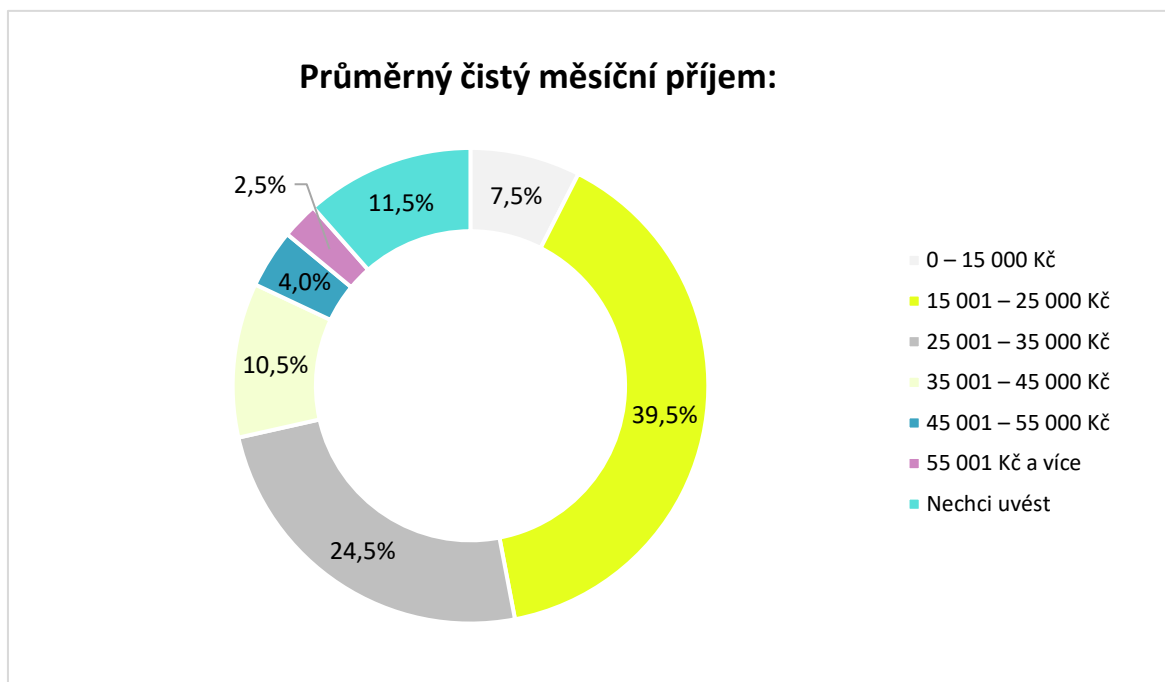
Graf 28 – Věk (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 18 - Bydliště:



Graf 29 – Bydliště (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 19 – Váš průměrný ČISTÝ měsíční příjem:



Graf 30 - Průměrný čistý měsíční příjem (Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P VII: VERIFIKACE VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Tabulka 40 - Verifikace výzkumné otázky (Zdroj: vlastní zpracování)

n_{ij}	n_{ij}^*	$n_{ij} - n_{ij}^*$	$(n_{ij} - n_{ij}^*)^2$	$(n_{ij} - n_{ij}^*)^2 / n_{ij}^*$
39	35,42	3,58	12,82	0,3618
4	5,98	-1,98	3,92	0,6556
3	4,6	-1,6	2,56	0,5565
67	67,76	-0,76	0,58	0,0085
12	11,44	0,56	0,31	0,0274
9	8,8	0,2	0,04	0,0045
38	39,27	-1,27	1,61	0,0411
8	6,63	1,37	1,88	0,2831
5	5,1	-0,1	0,01	0,0020
10	11,55	-1,55	2,40	0,2080
2	1,95	0,05	0,0025	0,0013
3	1,5	1,5	2,25	1,5
200	200	-	-	3,6498

