



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ A NÁVRHY NA
ZVÝŠENÍ JEJÍ ÚROVNĚ**

CUSTOMER SATISFACTION AND PROPOSALS FOR ITS IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Iveta Šlosárková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. David Schüller, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Iveta Šlosárková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. David Schüller, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy na zvýšení její úrovně

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je pomocí relevantních metod navrhnout soubor vhodných opatření ke zvýšení spokojenosti zákazníků restauračního zařízení v Brně.

Základní literární prameny:

FORET, M. Marketingová komunikace. Brno: Computer Press, 2011. 488 s. ISBN 9788025134320.
KOTLER, P. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada. 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
PAYNE, A. Marketing služeb. 1. Praha: Grada Publishing a.s., 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada, 2014. 272 s. ISBN 9788024750378.
LOVELOCK, Ch. Services Marketing: People, Technology, Strategy. New Jersey: Prentice Hall, 2016. 783 p. ISBN 9781944659004.

ZIKMUND, W. G. a BABIN, B. J. Exploring marketing research. Mason, Ohio: South-Western Cengage, 2015. 736 p. ISBN 978-1-305-26380-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou spokojenosti zákazníků vybrané thajské restaurace v Brně. Pomocí relevantních metod jsou navržena vhodná opatření vedoucí ke zvýšení dosavadní úrovně spokojenosti zákazníků. K tomu je využit marketingový průzkum. Ten na základě sběru dat formou dotazníkového šetření získaná data analyzuje a poskytuje podklady pro vyhodnocení a sestavení návrhů ke zvýšení celkové úrovně spokojenosti zákazníků.

Abstract

This master's thesis deals with customer satisfaction issues of selected Thai restaurant in Brno. Using relevant methods are proposed appropriate measures to increase the current level of customers' satisfaction. Marketing research is used to do this, and it is conducted using a questionnaire survey. Based on the data capture, the data are being analysed and they provide input for evaluating and setting up suggestions to increase total customer satisfaction level.

Klíčová slova

Spokojenost, zákazník, konkurence, marketingový průzkum, marketingový mix služeb, shluková analýza, regresní analýza

Key words

Satisfaction, customer, competition, marketing research, service marketing mix, cluster analysis, regression analysis

Bibliografická citace

ŠLOSÁRKOVÁ, I. *Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy na zvýšení její úrovně*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 127 s. Vedoucí diplomové práce Ing. David Schüller, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2018

.....

Podpis studenta

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucímu diplomové práce Ing. Davidu Schüllerovi, Ph.D. za odborné vedení, připomínky a cenné rady při zpracovávání práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti Sen Sawan, s.r.o. za poskytnuté informace nezbytné k vypracování diplomové práce. Velké díky patří také mým rodičům za umožnění studia na vysoké škole.

OBSAH

ÚVOD	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU	11
CÍL A METODIKA PRÁCE	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Spokojenost zákazníka.....	13
1.1.1 Zákazník.....	14
1.1.2 Členění zákazníků	14
1.1.3 Nákupní chování zákazníků	14
1.1.4 Měření spokojenosti zákazníků.....	16
1.1.5 Loajalita zákazníka a síla vztahu se zákazníkem	21
1.2 Marketing služeb.....	23
1.2.1 Služba.....	23
1.2.2 Vlastnosti služeb	23
1.2.3 Klasifikace služeb	24
1.2.4 Kvalita služeb.....	24
1.2.5 Marketingový mix služeb.....	25
1.3 Analýza marketingového prostředí	28
1.3.1 SLEPT analýza.....	29
1.3.2 Porterova analýza pěti sil	29
1.3.3 Analýza vnitřního prostředí	31
1.3.4 SWOT analýza	31
1.4 Marketingový výzkum	31
1.4.1 Dotazník	36
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	39
2.1 Základní informace o společnosti	39
2.2 Analýza oborového prostředí	40
2.2.1 Analýza vnitřních faktorů	40
2.2.2 Analýza vnějších faktorů	54
2.3 SWOT analýza	67
3 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM	71
3.1 Přípravná fáze průzkumu	71
3.2 Realizační fáze průzkumu.....	72

3.3	Popis vzorku respondentů a vyhodnocení dotazníkového šetření	72
3.3.1	Identifikace relevantního segmentu respondentů.....	73
3.4	Interpretace zjištěných výsledků průzkumu	75
3.4.1	Definice segmentu respondentů po shlukové analýze	75
3.4.2	Určení regresního modelu spokojenosti zákazníků	80
3.4.3	Celkové zhodnocení spokojenosti zákazníků	84
4	NÁVRHY ŘEŠENÍ	87
4.1.1	Kvalita jídla.....	87
4.1.2	Otevírací doba restaurace.....	88
4.1.3	Místo k sezení, ochota a profesionalita personálu	89
4.1.4	Nabídka nápojů	90
4.1.5	Velikost porce	91
4.1.6	Cena	92
4.1.7	Správa internetových stránek	99
4.1.8	Bezbariérový přístup	100
4.2	Celkové náklady	101
4.3	Harmonogram realizace návrhů.....	103
4.4	Analýza rizik a návrhy opatření k jejich snížení.....	105
4.4.1	Identifikace rizik	105
4.4.2	Hodnocení rizik.....	106
4.4.3	Návrhy snižující riziko.....	107
	ZÁVĚR	109
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	111
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ.....	114
	SEZNAM TABULEK.....	115
	SEZNAM GRAFŮ	117
	SEZNAM OBRÁZKŮ	118
	SEZNAM PŘÍLOH.....	119

ÚVOD

Sektor služeb je oblast, ve které dochází k pravidelnému střetávání zaměstnance se zákazníkem. Role zaměstnance je zde nezanedbatelná v mnohem větší míře než v jiných ekonomických oblastech. Z toho důvodu je chování zaměstnance vůči zákazníkovi velmi důležité a nemělo by se opomíjet. Jestliže je služba poskytována na úrovni zákaznickova očekávání, či dokonce nad jeho očekávanou úroveň, odchází spokojen. V opačném případě je nespokojen a svou nespokojenost dá vědět dalším osobám z jeho okolí s daleko větší pravděpodobností, než kdyby spokojen byl.

Propojují se zde dva aspekty, a to aspekt očekávanosti a poskytnutí služby, u kterých je důležité, aby byly ve vzájemném souladu. Proto by se základní podstata poskytovatele služby měla zakládat na důkladném poznání zákazníka a zájmu porozumět jeho požadavkům a přáním. Z toho důvodu by společnosti neměly opomíjet analýzu současné úrovně spokojenosti svých zákazníků a věnovat čas její realizaci. Starost o stávající zákazníky je důležitá a společně se vyplatí o dost více než vynaložení finančních prostředků do získávání nových zákazníků, u kterých není jistý výsledek.

K dosažení cílů a vize společnosti je nezbytné sledovat vývoj trhu, na kterém společnost působí a umět se na základě jeho požadavků rychle rozhodovat. K tomu by podniky měly využívat marketingové nástroje a nezapomínat na důležitost role zákazníka.

Diplomová práce se zabývá analýzou spokojenosti zákazníků thajské restaurace Siam Thai, která je na českém trhu od jara roku 2016. Společnost jsem si vybrala ze dvou důvodů. Jedním z nich je stáří společnosti a druhým oblast, do které restaurace spadá. Díky těmto skutečnostem zde shledávám prostor ke zkvalitnění poskytovaných služeb a zvýšení tak zákaznickových očekávání.

VYMEZENÍ PROBLÉMU

Každá společnost by si měla klást za cíl spokojeného zákazníka, který bude službu pravidelně využívat a díky pozitivní zkušenosti dělat společnosti dobré jméno. Přece jen zájem zákazníků je jakousi hnací silou, která společnost vede k neustálému zlepšování se, překonávání nedostatků a vidinou být lepší než konkurence. Mimo to spokojenost zákazníků a šíření dobrého jména vede společnost k prosperitě a ziskovosti.

Stravování a pohostinství je v dnešní době považováno za vysoce konkurenční odvětví vyžadující neustálé zkvalitňování poskytovaných služeb. S tím bezesporu souvisí nejen pravidelná sledovanost situace na trhu, ale také sledovanost a měřitelnost spokojenosti zákazníků.

Diplomová práce je založena na analýze spokojenosti zákazníků thajské restaurace Siam Thai, která působí v oblasti gastronomie na českém trhu od roku 2016. Restaurace je lokalizována v městské části Brno–Střed. Mezi její zákazníky se řadí spíše movitější lidé, kteří mají rádi chuť asijské kuchyně a nemají problém si za tuto exkluzivitu připlatit. Na druhou stranu však tato exkluzivita vyvolává v zákaznících vysoká očekávání a vedení společnosti tak nese velmi těžké břemeno v podobě autentičnosti jak prostředí, tak nabízených služeb s thajskou kulturou. Zákazník musí mít už od příchodu pocit, že se ocitl v thajském prostředí, vychutnal si autenticky připravené jídelní menu, atmosféru mu dotvořil poslech typické thajské hudby a při odchodu pocítil návrat do české reality.

CÍL A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je pomocí relevantních metod navrhnout vhodná opatření ke zvýšení dosavadní spokojenosti zákazníků restauračního zařízení v Brně.

Dílčí cíle diplomové práce:

- Analýza interního a externího prostředí společnosti.
- Sběr, analýza a vyhodnocení získaných dat na základě marketingového průzkumu.
- Stanovení návrhů a doporučení ke zlepšení dosavadní spokojenosti zákazníků.

K vypracování teoretických východisek práce je využita zejména česká a zahraniční odborná literatura. Tato část se zabývá teoretickými poznatky z oblasti spokojenosti zákazníka, loajality zákazníka, marketingu služeb, užitých metod k analýze marketingového prostředí a možností provedení marketingového průzkumu.

Analytická část zahrnuje analýzu nejen společnosti, ale také jejího okolí a konkurenčního prostředí. Ke zjištění vnějšího okolí společnosti je využito SLEPTE analýzy a Porterovy analýzy pěti sil. V rámci vnitřního prostředí je provedena analýza vybraných finančních ukazatelů a analýza marketingového mixu. Závěrečné zhodnocení provedených analýz je vyobrazeno pomocí SWOT analýzy, která pojednává nejen o silných a slabých stránkách společnosti, ale také o potenciálních hrozbách a příležitostech.

K zjištění úrovně spokojenosti zákazníků je proveden marketingový průzkum. Spokojenost zákazníků je měřena pomocí dotazníkového šetření. To je vyhodnoceno na základě shlukové a regresní analýzy.

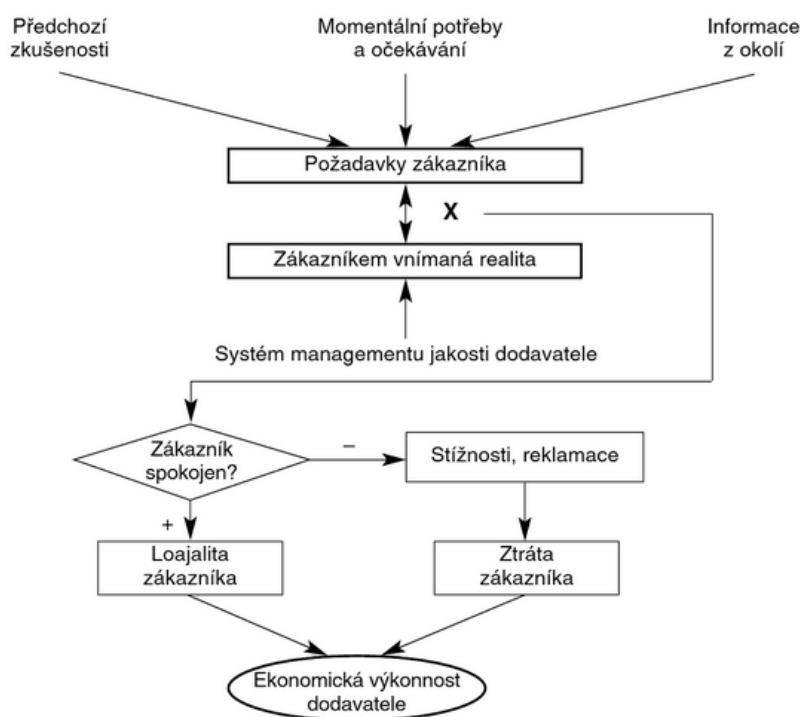
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická východiska práce zahrnují objasnění pojmů nezbytných k pochopení problematiky spokojenosti zákazníků společností podnikajících v oblasti služeb.

1.1 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníků závisí na pocitech potěšení nebo zklamání, které vyplývají z porovnání spotřebitelského užitku s užitekem očekávaným. Je-li skutečný užitek výrobků či služeb nad očekáváním, je zákazník spokojen a má z nich radost. Tak se u zákazníka vytváří emocionální vztah ke značce a věrnost podniku. To dlouhodobě formuje jeho loajalitu. Vyšší spokojenost tak vede k vyšší efektivitě obsluhy tržů a k vyšší ziskovosti (Lošťáková, 2009, s. 175–176).

Dle normy ČSN EN ISO 9000:2006 je spokojenost zákazníka definována jako „*názor zákazníka na míru, v níž obchodní případ splnil potřeby a očekávání zákazníka*“. Podrobněji je tento pojem charakterizován Evropskou nadací pro management jakosti (EFQM) jako „*souhrn pocitů zákazníka, odvozený od rozdílů mezi jeho očekáváním a vnímanou realitou na trhu*“. Obě tyto definice zaznamenal do následujícího modelu spokojenosti zákazníka (obr. 1) ve své publikaci Nenadál (2008, s. 176).



Obr. 1: Model spokojenosti zákazníka. (Zdroj: Nenadál, 2008, s. 176)

Z modelu lze vypožorovat, že zákazník zohledňuje nákup na základě svých vlastních potřeb a očekávání, minulých zkušeností a informací z okolí, včetně reklamy. V případě, že se tyto požadavky ztotožňují s tím, co zákazník na trhu nachází a využívá, je zcela spokojen. V případě dosažení zákaznickovy vysoké míry spokojenosti, je pravděpodobná následná vysoká úroveň loajality a pozitivní vliv na ekonomickou výkonost dodavatele.

1.1.1 Zákazník

Zákazníky lze chápat jako finanční aktiva, o která je třeba pečovat stejně jako o kterákoliv aktiva jiná, možná i víc. Zákazníci představují nejcennější majetek podniku, i když jejich hodnotu nikde v účetních knihách nenajdeme. Je nutné je řídit a maximalizovat (Kotler, 2003, s. 162).

1.1.2 Členění zákazníků

Zákazníky lze rozdělit do tří následujících skupin s různými úrovněmi síly vztahu mezi zákazníkem a jeho dodavatelem:

- **cenově orientovaní zákazníci** – skupina zákazníků sledující co získají a co za tuto hodnotu zaplatí. Ústředním bodem zákaznického vztahu je cena,
- **zákazníci s omezeními** – zákazníci, kteří mají hranice a překážky, které jim nedovolí změnu dodavatele, nemají alternativy nebo nejsou vázáni dříve uzavřenými dohodami, jsou pasivní do té míry, že se jejich chování může v omezení změnit,
- **emocionálně vázaní zákazníci** – ti, kteří považují vztah s dodavatelem za výhodný a mají z něj dobrý pocit, po mezilidské a společenské stránce se cítí uspokojeni a dodavatelem respektováni, dostává se jim pocit, že dostávají nadstandardní úroveň služeb, dlouhodobá spolupráce s dodavatelem jim dodává pocit rodinné příslušnosti (Lehtinen, 2007, s. 27-28).

1.1.3 Náкупní chování zákazníků

Nynější pole zákazníků představuje vysokou rozmanitost preferencí, kde každá skupina má jiné představy o vhodném nakupování. Tuto skutečnost lze rozčlenit do sedmi typů náкупního chování, které jsou spojeny s celkovým životním stylem i psychikou člověka čili se mění jen pozvolna (Vysekalová, 2011, s. 243).

Následující tabulka č. 1 pojednává o zastoupení jednotlivých typů nakupujících v české populaci.

Tab. 1: Zastoupení typů mezi českými kupujícími. (Zdroj: Vysekalová, 2011, s. 244)

Typ nakupujících	Zastoupení	Celková nákupní orientace
Ovlivnitelný	15 %	Moderní (47 %)
Náročný	16 %	
Mobilní pragmatik	16 %	
Opatrný konzervativec	12 %	Tradiční (53 %)
Šetřivý	13 %	
Loajální hospodyňka	12 %	
Nenáročný flegmatik	16 %	

- **Ovlivnitelní** – typ zákazníků, kteří se rozhodují emotivně, ovlivnitelně na ně působí reklama a atraktivní vzhled výrobku, často nakupují impulzivně. V oblíbě mají zkoušení nových značek a výrobků. Mezi tyto zákazníky lze zařadit mladší lidé, lidé s vysokoškolským vzděláním nebo s maturitou a lidé s vyššími příjmy,
- **nároční** – zákazníci, kteří si potrpí na kvalitu, modernost a vybavenost nákupního místa. Mají vysoké požadavky zejména na nákupní pohodlí a služby poskytované prodejnou. Jedná se zejména o lidé mladšího věku, s vysokoškolským vzděláním nebo maturitou, s vyššími příjmy, často obyvatelé nové satelitní výstavby nebo center středně velkých měst,
- **mobilní pragmatik** – nakupující, jejichž cílem je optimalizace poměru cena/hodnota zboží. Upřednostňují velkoplošné prodejny, nakupují méně často a ve větších objemech a k přepravě využívají automobil. Tuto skupinu zastupují zejména lidé ve věku 30–49 let, s vysokoškolským vzděláním a nadprůměrnými příjmy. Obvykle se jedná o soukromé podnikatele,
- **opatrný konzervativec** – jedná se o zákazníky s racionálním a konzervativním rozhodováním, často nenakupují impulzivně, nedůvěřují reklamě, nepůsobí na ně vzhled ani značka výrobku. Nezajímá je ani tak cena, jako spíše jejich dosavadní zkušenosti. Zastoupení zde mají zejména starší lidé, muži, lidé s nižším vzděláním a nízkými příjmy,
- **šetřivý** – snaha nakupujících minimalizovat své náklady, nakupují racionálně a pouze to, co potřebují. Zajímá je cena výrobku, využívají slev a výprodejů, málo využívají k nákupům automobil. Jedná se o starší lidé se základním vzděláním a nízkými příjmy, důchodce žijící v malých domácnostech,

- **loajální hospodyňka** – zajímá je sociální stránka nákupu, cení si příjemné a ochotné obsluhy. Nakupují menší množství, takže i častěji, za nákupy necestují, upřednostňují menší prodejny, které již znají. Tento typ nákupčích zastupují lidé všech věkových kategorií s nižším vzděláním s průměrnou kupní silou,
- **nenáročný flegmatik** – nemají žádné vysoké nároky, jsou jim lhostejné dokonce i ceny. Nákupu uskutečňují v nejbližších prodejnách čili v menších prodejnách, kterých je nejvíce (Vysekalová, 2011, s. 244–245).

1.1.4 Měření spokojenosti zákazníků

Měření spokojenosti zákazníků je důležitým zdrojem zpětné vazby o kvalitě poskytovaných služeb. Jestliže management společnosti nemá informace o tom, s čím a v jaké míře zákazníci jsou, nebo nejsou spokojeni, nemůže pak efektivně zlepšovat kvalitu služeb, které poskytuje. Spokojenost zákazníků lze zjišťovat dvěma základními mechanismy:

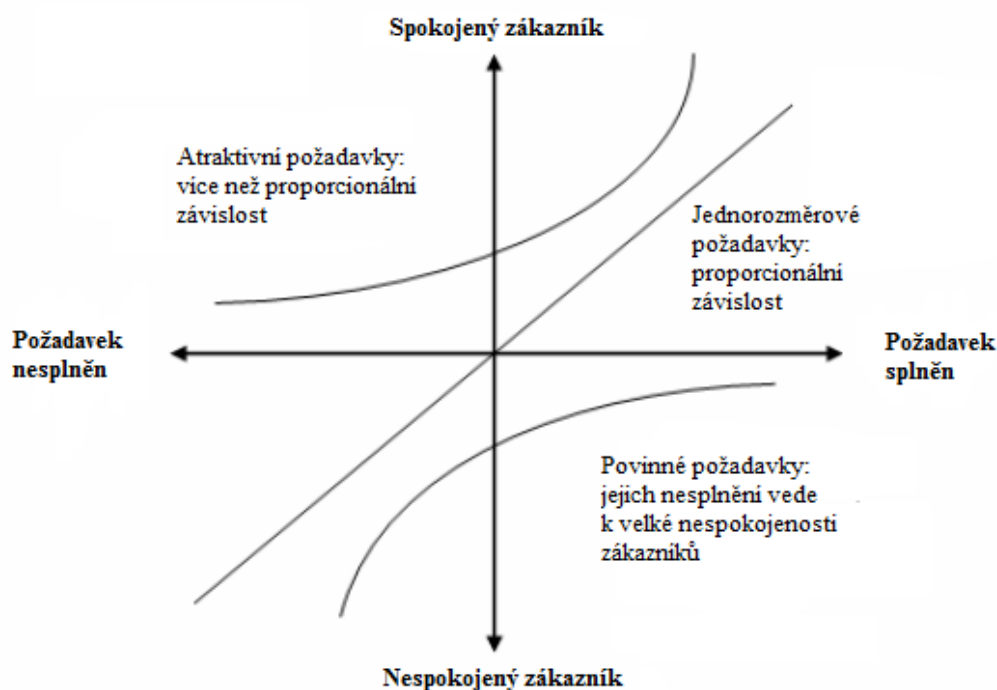
- **pomocí dotazníků** – pokud je pro podnik prioritou získání srovnatelných výsledků, míra spokojenosti se zjišťuje dle dotazníku. Ten je zaměřen na určitou cílovou skupinu a výsledky slouží jako zdroj pro další zlepšování výkonnosti,
- **při osobním jednání prodejců se zákazníky** – tato forma měření poskytuje informace o tom, jak zákazník vnímá organizaci. Data jsou využívána pro sledování vývoje vztahu s konkrétním zákazníkem pomocí systému vztahů se zákazníky (Lukášová, 2009, s. 45).

Hlubší analýza potřeb zákazníků, jejich spokojenosti a případné následné změny marketingové nabídky se provádí pomocí modelu KANO. Ten je založen na rozdělení požadavků na vlastnosti nabízeného produktu, či služby do tří následujících základních skupin:

- **povinné** – jedná se o základní vlastnosti produktu, které jsou pro zákazníka samozřejmostí a bez nich nebude uvažovat o koupi daného produktu. Nesplnění požadavků vede zákazníka k silné nespokojenosti, avšak splnění daných požadavků má jen malý vliv na zákaznickou spokojenost,
- **jednorozměrné** – spokojenost zákazníka je přímo úměrná naplnění jednotlivých požadavků na produkt, zákazník je spokojenější, čím více je požadavek na daný produkt splněn a naopak,

- **atraktivní** – mají velký vliv na zákaznickou spokojenost, ovšem v případě nesplnění těchto požadavků se nespokojenost zákazníka nijak nedotkne (Chlebovský, 2017, s. 41–42).

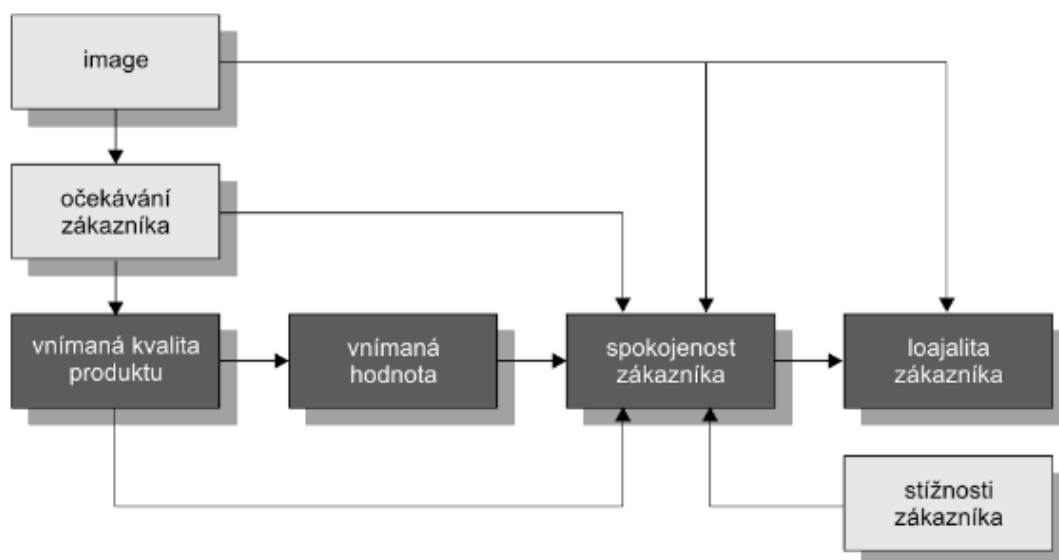
Rozdělení atributů KANO modelu zachycuje následující obrázek č. 2.



Obr. 2: Schéma KANO modelu. (Zdroj: Chlebovský, 2017, s. 42)

Křivky tohoto schématu zobrazují vliv požadavků na produkt a jejich vliv na spokojenost zákazníků.

Často používanou metodou k měření spokojenosti je index spokojenosti zákazníka. Ten lze zjistit například pomocí ECSI (The European Customer Satisfaction Index) definovaného čtyřmi proměnnými. Vzájemné vztahy lze vypočítat z následujícího schématu:



Obr. 3: Evropský model spokojenosti zákazníka. (Zdroj: Kozel a kol., 2011, s. 243)

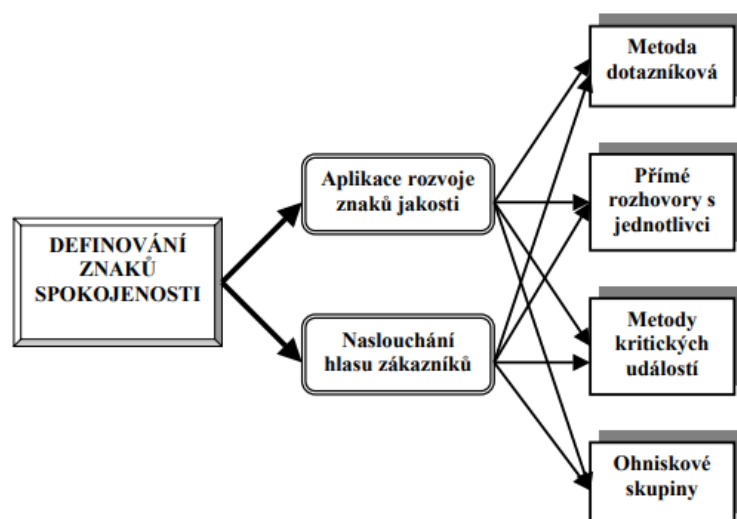
- **image** představuje základní význam pro analýzu spokojenosti zákazníka. Zahrnuje nejen jak zákazník danou společnost vnímá, ale také jakou k ní má důvěru a podobně,
- **očekávání zákazníka** zahrnuje jeho představy o produktu/službě. Má přímý vliv na spokojenost a bývá výsledkem komunikační strategie společnosti a předchozích zkušeností zákazníka,
- **vnímaná kvalita** se vztahuje nejen k produktu/službě, ale také ostatních faktorů, které s nabídkou souvisí,
- **vnímaná hodnota** se týká spojení zákazníkem očekávaným užitekem a celou poskytovaného produktu/služby,
- **spokojenost zákazníka** je důsledkem uspokojení jeho potřeb a přání. Ovlivňuje loajalitu zákazníka,
- **stížnost zákazníka** má negativní dopad na vnímání společnosti a je výsledkem nerovnováhy mezi očekáváním a výkonem,
- **loajalita zákazníka** je opakem stížnosti zákazníka a představuje pozitivní rovnováhu mezi výkonem a očekáváním (Kozel a kol., 2011, s. 243–244).

Výsledná hodnota indexu spokojenosti plyne nejen z bodového ohodnocení jednotlivých činitelů, ale také z jejich dílčích významů pro zákazníka. Tato významnost může být ovlivněna mnoha faktory, proto je jejich znalost v rámci celkové spokojenosti důležitá (Kozel a kol., 2011, s. 243).

Jakmile jsou zjištěny požadavky zákazníků, je potřeba, aby společnost určila znaky jejich spokojenosti. Ty lze rozdělit do dvou podskupin, a to na měřitelné a neměřitelné znaky

jakosti, které ovlivňují vnímání daného produktu zákazníkem. Definování těchto znaků není snadné a je potřeba je provádět očima zákazníka neboli laickým a mnohdy manažery nedocenitelným úhlem pohledu. Jedině tak lze zjistit klíčové znaky ovlivňující skutečné pocity zákazníka (Nenadál a kol., 2004, s. 20).

Existuje několik metod, díky kterým může společnost znaky spokojenosti definovat. Tyto metody ilustruje následující obrázek č. 4.



Obr. 4: Metody definování znaku spokojenosti. (Zdroj: Nenadál a kol., 2004, s. 20)

Při definování znaků spokojenosti je nutné si stanovit, s jakými názory společnost hodlá pracovat. Existují dva způsoby:

- **aplikace rozvoje znaků jakosti** – nepracuje se s názory zákazníků, nýbrž s vlastními zaměstnanci. Ti jsou motivováni k tomu, aby se vžili do role externího zákazníka a určili jaké znaky produktu by ovlivnily jejich vnímání. Tento způsob je však doporučován využít jen tehdy, kdy společnost nemůže pracovat s názory reálných klientů,
- **naslouchání hlasu zákazníků** – odvíjí se na základně zkoumání názorů skutečných externích zákazníků, a to nejen vlastních, ale také těch, kteří používají konkurenční produkty se stejným zaměřením. Výhodou této metody je zejména objektivní odhalení skoro všech znaků spokojenosti (Nenadál a kol., 2004, s. 21).

U obou přístupů lze volit mezi několika metodami, které se odlišují zejména v náročnosti na zdroje, a také mírou objektivity získaných výsledků. Jedná se o metodu dotazníkovou, přímé rozhovory s jednotlivci, metodu kritických událostí a diskusi v ohniskových skupinách. Podrobněji jsou jednotlivé metody popsány níže.

- **Metoda dotazníková** – nejméně vhodná výhoda k získávání informací o tom, jaké znaky ovlivňují pocity zákazníků. Její jedinou výhodou je nízká náročnost na zdroje. Spočívá ve vyplnění dotazníků respondenty, díky kterým však společnost získá pouhý výčet znaků spokojenosti,
- **přímé rozhovory s jednotlivci** – jedná se o velice spolehlivou metodu k získání informací o znacích spokojenosti klientů. Zástupce společnosti se dle předem vytvořených dotazníků přímo vyptává kupujících na znaky, které je ovlivňují při nákupu. Názory jsou zaznamenávány a následně vyhodnoceny. Jedná se o značně náročnou metodu získávání dat,
- **diskuse v ohniskových skupinách** – od metody přímých rozhovorů se liší pouze v tom, že se tazatel neptá jediného zástupce zákazníků, ale celé skupiny kompetentních zástupců dané skupiny klientů. Ti společně stanoví nejen seznam znaků spokojenosti, ale taky jim jednotlivě přiřadí váhu důležitosti,
- **metoda kritických událostí** – za pojem „kritická událost“ je míněna konkrétní výpověď zákazníka o jeho užitku, respektive pozitivní, či negativní zkušenost zákazníka s využíváním daného nebo podobného konkurenčního produktu či služby. Je považována za nejvhodnější způsob definování znaků spokojenosti zákazníků (Nenadál a kol., 2004, s. 21-23).

Výše uvedené metody mají za cíl stanovit výčet požadavků a znaků spokojenosti, které zákazníci považují za klíčové při jejich nákupu produktu/služby. Na základě dalšího zkoumání je však podstatné stanovit míru důležitosti, kterou zákazníci připisují k jednotlivým znakům. K takovému to stanovení se využívá mnoho různých metod. U jakýchkoliv produktů/služeb, respektive skupin zákazníků mohou být použity dvě následující metody:

- **metoda alokační** – spočívá v jednoduchém úkolu. Do předem stanoveného formuláře dotazovaný zákazník rozdělí danou sumu bodů mezi jednotlivé znaky, přičemž je možné některému ze znaků nepřidělit žádný bod. Tato metoda se řadí mezi velmi jednoduchou a její vypovídající schopnost se odvíjí od počtu zúčastněných zákazníků. Aby se výsledky daly považovat za korektní, doporučuje se alespoň 30 respondentů.
- **metoda párového porovnání** – založeno na porovnání vždy pouze dvou znaků tak, aby se vyčerpaly všechny možnosti dvojic celého seznamu znaků spokojenosti (Nenadál a kol., 2004, s. 29-30).

1.1.5 Loajalita zákazníka a síla vztahu se zákazníkem

Loajalitu zákazníka lze chápat jako jeho věrnost/oddanost danému dodavateli, potažmo společnosti, značce. Podrobněji je loajalita zákazníka, a jak k ní dospět, zaznamenána v následující mřížce loajality zákazníka (Ward, 2013).

		Očekává	Neočekává
Co zákazník	Uvedl	II. zóna Spokojenost	III. zóna Potěšení
	Neuvedl	I. zóna Netečnost	IV. zóna Loajalita

Obr. 5: Mřížka loajality zákazníka. (Zdroj: Ward, 2013)

Mřížka loajality zákazníka znázorňuje, jak na očekávání zákazníků působí radost, spokojenost a věrnost. Jednotlivé zóny autor definuje následovně:

I. zóna: Netečnost

Doslova zahrnuje všechny potřeby a požadavky zákazníků, které jsou základem pro uzavření smlouvy. Jako příklad lze uvést zákazníky očekávající, že budou léčeni s laskavým svolením a respektem a pravděpodobně by byli zmateni, ne-li uraženi, kdyby jim byla položena otázka, zda je to potřeba. Je to samozřejmostí, a pokud tato potřeba není splněna, vede k nespokojenosti. Naopak, pokud je tato základní potřeba splněna, může společnost doufat v lhostejnost zákazníků (Ward, 2013).

II. zóna: Spokojenost

Zóna, kterou lze považovat za odrazový můstek k loajalitě zákazníků. Zákazník společnosti sděluje, co je pro něj skutečně důležité. Uspokojení těchto potřeb způsobí spokojenost, zatímco jejich nesplnění nespokojenost zákazníka. Například zákazník může očekávat množstevní slevu na nákup, protože ví, že jiné organizace, se kterými je v kontaktu, tuto výhodu poskytují. Tato zóna představuje také oblast, kde si zákazníci stěžují na produkty a služby, a kde patřičné zlepšení služeb může obnovit úroveň spokojenosti (Ward, 2013).

III. zóna: Potěšení

Zákazník doufá, že by mu mohlo být poskytnuto něco navíc, ale ve skutečnosti to nespohlává na to, že by mu to něco bylo poskytnuto. Tato situace je příležitostí společnosti nabídnout

něco nad rámec poskytovaných služeb a docílit tak potěšení ze strany zákazníka. Této oblasti je důležité věnovat pozornost při budování základů zákaznickovy věrnosti (Ward, 2013).

IV. zóna: Loajalita

Představuje oblast spoléhající na odborné znalosti poskytovatele produktu či služby, a neoborné znalosti zákazníka. Důležité je být proaktivní v navrhování nových inovací, ze kterých poté můžou zákazníci těžit. Poskytování výhod nad rámec toho, čeho si je zákazník vědom, může dopomoci k zákaznickově loajalitě (Ward, 2013).

Ward (2013) upozorňuje, že k dosažení zóny loajality není možné některou zónu vynechat, ale je nutné absolvovat všechny tři zóny předcházející.

Síla vztahu se zákazníkem a loajalita zákazníka mají velmi obdobný význam. Síla vztahu se zákazníkem se však považuje za poněkud širší pojetí, jelikož se pokouší zahrnout také rozumovou polohu, nejen emocionální složku vztahu, kterou disponuje právě zákaznickova loajalita (Lehtinen, 2007, s. 27).

V případě vztahu se zákazníkem nebo jeho loajalitě je možné položit otázku, proč je požadováno, aby byl tento vztah silný a dlouhodobý. Dle několika provedených výzkumů bylo zjištěno, že silný vztah se zákazníkem přináší společnosti významný prospěch a lze vyvodit následující závěry:

- pevný vztah se zákazníkem je prospěšný ke zvyšování podílu na trhu, k větším nákupům s vyššími cenami,
- dobrá pověst, upřednostňování a hodnocení zákazníků přitahuje nové zákazníky.
- silný vztah ztěžuje vstup na trh novým konkurentům,
- nižší rychlost obměny portfolia společnosti zvyšuje životnost zákazníka,
- existuje možnost křížového prodeje v různých zákaznických skupinách (Lehtinen, 2007, s. 27).

Opačným úhlem pohledu jsou náklady, způsobující ztráta zákazníků:

- Předpoklad poklesu budoucího cash-flow,
- nespokojený zákazník dává své negativní zkušenosti najevo o dost častěji než zákazník spokojený, který naopak společnost chválí zřídka,
- o změně svého dodavatele informuje své okolí 75 % zákazníků,

- získání dalšího zákazníka je ve většině případech nákladnější než péče o zákazníka stávajícího (Lehtinen, 2007, s. 27).

1.2 Marketing služeb

Vzhledem k tomu, že se práce zaměřuje na analýzu restauračního zařízení, tak je důležité se věnovat marketingu služeb. Definovat tento pojem, zabývat se jeho vlastnostmi, jak jej lze klasifikovat, co si představit pod jeho kvalitou, zaměřit se na s ním spojený marketingový mix.

1.2.1 Služba

Službu jako takovou je velmi složité definovat, a to z důvodů existence mnoha různorodých odvětví v tomto sektoru. Další komplikací je fakt, že metody vytváření a poskytování služeb zákazníkům je často obtížné pochopit, jelikož mnohé výstupy jsou nehmotné. Níže jsou uvedeny dva pohledy, které tuto podstatu zachycují:

- Služba je akt nebo výkon, který jedna strana nabízí straně druhé. Výkon je ve své podstatě nehmotný a za normálních podmínek nezpůsobuje vlastnictví některého z výrobních faktorů i přes to, že tento proces může být spojen s fyzickým produktem.
- Služby představují ekonomické aktivity, které vytváří hodnotu a poskytují užitek zákazníkům v konkrétním čase a místě, který vyvolává požadovanou změnu ve prospěch a jménem příjemce služby (Lovelock, 2016, s. 3).

1.2.2 Vlastnosti služeb

Službu lze identifikovat dle čtyř nejdůležitějších vlastností:

- **nedělitelnost** – vytváření a spotřebování služby probíhá současně. Charakteristickou vlastností služeb je skutečnost, že dochází k interakci mezi poskytovatelem a zákazníkem. Výstup je tedy ovlivněn všemi subjekty účastnícími se procesu vytváření a spotřebování služby,
- **nehmotnost** – služby lze považovat za abstraktní, jelikož vyjadřují jakousi imaginární představu, a z toho důvodu jsou nehmotné. Před koupí si ji nemůžeme očíkat nebo prohlédnout její vzhled,
- **proměnlivost** – služby jsou poskytovány v závislosti na lidech, proto je nemožné poskytovat ve všech případech takřka identickou službu,

- **pomíjivost** – na rozdíl od hmotných statků, služby nelze skladovat. Nevznikají tak náklady na jejich skladování, balení či přepravu (Kaňovská, 2009, s. 115).

1.2.3 Klasifikace služeb

Služby lze rozčlenit na terciární, kvartérní a kvintérní. Takovéto klasifikaci se říká odvětvové třídění služeb.

- **Terciární služby** představují služby, které byly dříve vykonávány doma. Jedná se o služby stravovací, ubytovací, kadeřnictví, čistírny, prádelny a podobně,
- **kvartérní služby** jsou služby ulehčující a zefektivňující rozdělení práce. Řadí se zdě doprava, finanční služby a správa, komunikační služby a obchod,
- poslední klasifikace služeb, tzv. **kvintérní služby** lze charakterizovat jako ty, které jakýmsi způsobem mění a zdokonalují samotného příjemce, jako tomu bývá u zdravotní péče, rekreace, či vzdělávání (Vašítková, 2014, s. 23).

Podle charakteristických vlastností lze služby členit dle níže uvedené tabulky č. 2.

Tab. 2: Segmentace služeb. (Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 201)

Segment trhu	Stupeň hmotnosti	Poskytovatel	Cíl	Stupeň regulace	Stupeň účasti zákazníka	Podíl lidské práce
Koneční spotřebitelé	Nehmotné	Profesionál	Zisk	Regulované	Vysoká účast	Vysoký podíl
Organizace	Hmotné produkty	Neprofesionál	Nejde o zisk	Neregulované	Nízká účast	Nízký podíl

1.2.4 Kvalita služeb

Vzhledem ke stále rostoucímu počtu podniků poskytujících služby, je vedle ceny právě kvalita rozhodujícím znakem ke koupi. Růst konkurence umožňuje zákazníkům, aby si vybrali z řad poskytovatelů daných služeb. Postupem času rostou u zákazníků nároky na kvalitu služeb, proto je potřeba nabízet jejich stále lepší a komplexnější nabídku.

Existují různé charakteristiky, dle kterých lze služby hodnotit, specifikovat, a tím i odlišovat. Na základě hodnocení dimenze kvality služeb, viz. tabulka č. 3, se zákazník napříč konkurencí rozhoduje, který poskytovatel služeb odpovídá jeho požadavkům. Stejně tak je hodnocení významné pro poskytovatele služeb, který využívá metriky kvality služeb pro jejich vytváření a neustálé zlepšování. Pocit zákazníka, který si odnáší po využití služby, je ovlivněn vlastnostmi každé služby, jakými jsou například: schopnost nabídnout službu, tak jak bylo přislíbeno (Chalupský, 2006).

Tab. 3: Dimenze kvality služeb. (Zdroj: Chalupský, 2006)

Dimenze kvality	Stručný popis
Serióznost	Schopnost nabídnout službu tak, jak bylo přislíbeno.
Spolehlivost	Znalost a ochota zaměstnanců, jejich schopnost vzbudit důvěru.
Dojem	Vzhled fyzické provozovny a zaměstnanců, vizuální styl dokumentů.
Orientace na zákazníka	Individuální pozornost, kterou firma věnuje svým zákazníkům.
Zodpovědnost	Ochota poskytnout svým zákazníkům služby včas.

1.2.5 Marketingový mix služeb

Marketingovým mixem se označuje soubor nástrojů, díky kterým marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky marketingového mixu slouží ke stejnému cíli, a to uspokojit potřeby zákazníků a zajistit tak zisk společnosti (Vašítková, 2014, s. 21).

1.2.5.1 Prvky marketingového mixu služeb

Marketingový mix původně obsahoval pouze čtyři prvky, v angličtině 4 P, jmenovitě produkt (product), cenu (price), distribuci (place) a marketingovou komunikaci (promotion). V oblasti služeb však tyto čtyři P jsou nedostačující a z toho důvodů se marketingový manažer orientuje na další tři P. Jsou to materiální prostředí (physical evidence), lidé (people) a procesy (processes) (Vašítková, 2014, s. 22).

Produkt

Zastupuje vše, co společnost nabízí k uspokojení spotřebitelských potřeb, ať už hmotných či nehmotných. U služeb je nejdůležitější jejich kvalita. Při rozhodování o produktu se cílí na jeho vývoj, životní cyklus, image značky a sortiment produktů (Kotler, 2013, s. 56).

Cena

Při stanovení ceny je důležitá kalkulace nákladů, relativní úroveň ceny, úroveň koupěschopné poptávky, úloha ceny při podpoře prodeje, úloha ceny při snaze o soulad mezi skutečnou poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase. U služeb se cena stává významným ukazatelem kvality. Neoddělitelnost služeb od jejich poskytovatele představuje další specifikum při tvorbě ceny (Vašítková, 2014, s. 22).

Distribuce

Distribuce souvisí s přístupem zákazníka ke službě. Je úzce spjata s umístěním služby, s volbou případného zprostředkovatele dodávky služby. Dále služby souvisí s pohybem hmotných složek, které tvoří součást služby (Kotler, 2013, s. 56).

Marketingová komunikace

Poskytovatelé služeb vědí, že v očích zákazníků je pro ně nejdůležitější, když sami zákazníci mluví o poskytnutých službách jen v tom dobrém slova smyslu. Jedná se o ústní reklamu, která ovlivňuje buď pozitivně, či negativně image v očích veřejnosti. V současné době však tento druh šíření reklamy je nedostačující a z toho důvodů marketing využívá mnoho nástrojů komunikačního mixu. Jedná se o reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, či public relations neboli budování dobrých vztahů s veřejností. V moderní době se využívají také nástroje jako direct marketing, internetová komunikace, marketing událostí, guerilla marketing, virální marketing, nebo product placement (Vašítková, 2014, s. 134-135).

Lidé

V případě poskytování služeb dochází ke kontaktu zákazníka s personálem, který se tak stává součástí kvality poskytované služby. Z toho důvodů je podstatné se zaměřit na výběr, vzdělávání a motivovanost zaměstnanců. Kvalitu však ovlivňuje i zákazník, proto je důležité, aby měla společnost stanovená pravidla pro chování zákazníků (Kotler, 2013, s. 56).

Na nabídce služeb se podílí tři typy lidí:

- **Zaměstnanci organizace** – rozdělují se podle jejich účasti na kontaktní personál, který je v přímém styku se zákazníky a na ovlivnitelné (management) a pomocný personál, kteří v procesu poskytování služeb jsou za linií viditelnosti pro zákazníka.
- **Aktivní zákazníci** – ti, kteří se stávají spoluproducenty služby
- **Referenční trh** – podílí se na vytváření image služby i celé společnosti a to díky tzv. ústní reklamě. Zahrnuje zákazníky a jejich rodiny, přátele a známé (Vašítková, 2014, s. 156).

Zaměstnance ve službách lze rozdělit do čtyř kategorií:

- **Kontaktní** – ti, kteří jsou v častém, nebo pravidelném kontaktu se zákazníky. Jedná se o poskytovatele služeb, prodejce a další.
- **Obsluhující** – zaměstnanci, kteří se dostávají do častého kontaktu se zákazníky. Řadí se zde recepční, či zaměstnanci na ústředně.
- **Koncepční** – bývají jen zřídla, ne-li vůbec v kontaktu s klienty. Například pracovníci vývoje, či tržního průzkumu.
- **Podpůrní** – zaměstnanci, kteří nebývají v pravidelném styku se zákazníky. Pro představu jsou to například personalisté nebo pracovníci nákupního oddělení (Payne, 1996, s. 169-170).

Materiální prostředí

Riziko u poskytování služeb představuje jejich nehmotná povaha, kdy zákazník službu nedokáže dostatečně posoudit dříve, než ji spotřebuje. Naopak materiální prostředí se dá považovat za vlastnost dané služby. Má několik forem, od budovy či kanceláře, kde je služba realizována, po různé brožury. Kvalitu služby dotváří také oblečení zaměstnanců (Vašítková, 2014, s. 23).

Styl, ve kterém je zařízen interiér pracoviště či kanceláře a atmosféra, navozují náladu a také ovlivňují chování zákazníka (Vašítková, 2014, s. 168).

Tab. 4: Vliv atmosféry na pocity zákazníka. (Zdroj: Vašítková, 2014, s. 168)

Navozená atmosféra	Zákaznická odezva
Elegance	Úroveň, styl
Profesionalita	Důvěra, pocit bezpečí
Vstřícnost	Pocit radosti
Pochmurnost	Smutek, pocit omezování
Srdečnost	Pohodlí, pocit vítaného hosta
Luxus	Výjimečnost, kvalita, vysoké ceny

Existují dva typy materiálního prostředí:

- **periferní** – je součástí koupě dané služby, nedisponuje vlastní hodnotou. Jako příklad lze uvést vstupenku, vlakovou jízdenku, nebo účtenku, která zároveň přivítá a poděkuje za uskutečněný nákup,
- **základní** – od periferního se odlišuje tím, že jej zákazník nemůže vlastnit, ale zároveň je považováno za součást služby, jelikož může mít na poskytovanou službu podstatný vliv (Vašítková, 2014, s. 168).

Oba typy prostředí se považují za součást vytváření image společnosti. Než zákazník poskytovanou službu využije, v první řadě ji posuzuje dle viditelných znaků, tedy podle hmotného prostředí, které jej obklopuje (Vašítková, 2014, s. 168).

Procesy

Vzhledem k vzájemné interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem služby je důležité zaměřením se na to, jakým způsobem je služba poskytována. Nutné je provádění analýzy procesu, vytváření jejich schémat, jejich klasifikace a postupné zjednodušování kroků, ze kterých se daný proces skládá (Vašítková, 2014, s. 22-23).

Prostřednictvím procesů jsou dané služby vytvářeny a dodávány. Služba je zákazníkovi poskytována pomocí postupů, časových rozvrhů, mechanismů, úkolů, činností a rutin, z nichž se procesy skládají. Mimo to zahrnují také rozhodnutí o podílu zákazníka a pravomocích zaměstnanců (Payne, 1996, s. 173).

Procesy lze dle jejich charakteru rozdělit do tří systémů:

- **masové služby** – jejich charakteristickým prvkem je nízká osobní interakce, vysoká standardizace poskytovaných služeb a možnost nahrazení pracovní síly automatizací a mechanizací. Mezi zástupce se řadí finanční a bankovní služby, služby z oblasti cestovního ruchu, či některé typy stravovacích zařízení,
- **zakázkové služby** – vyznačují se vysokou mírou přizpůsobivosti potřebám zákazníků, střední mírou kontaktu se zákazníkem. Řadí se zde například montážní služby, opravy, některé typy osobních služeb,
- **profesionální služby** – vystihují ty služby, které jsou poskytovány specialisty, často s vysokou kvalifikací, s vysokým zájmem zapojení poskytovatele i příjemce do procesů, s vysokou intenzitou práce a bývají neopakovatelné. Jedná se zejména o služby právnícké, zdravotnické či poradenské (Vašítková, 2014, 180-181).

1.3 Analýza marketingového prostředí

Za marketingové prostředí lze charakterizovat jako prostředí, ve kterém se uskutečňují marketingové aktivity společnosti. Externí prostředí se dělí na makroprostředí a mikroprostředí, které lze analyzovat mnoha metodami a analýzami. V případě analýzy mikroprostředí se využívá kupříkladu Porterova analýza pěti sil. Naopak k analýze makroprostředí je jednou z vhodných analýz využití SLEPT analýzy. K vyobrazení

jednotlivému seskupení provedených analýz se využívá SWOT analýza, která určí slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti dané společností.

1.3.1 SLEPT analýza

Obecné okolí, ve kterém se společnost nachází je hodnoceno analýzou SLEPT. Analýza zjišťuje nejen statická data, ale také trendy, díky kterým lze vyvozovat závěry ohledně budoucího vývoje. SLEPT analýza zahrnuje tyto faktory:

- **sociální** obsahující demografické faktory, makroekonomické charakteristiky trhu práce, sociálně-kulturní aspekty, dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklosti,
- **legislativní** zahrnující zákony, které ovlivňují chod společnosti, faktory jako funkčnost soudu, vymahatelnost práce, autorská práva,
- **ekonomické** sledující makroekonomické ukazatele jako hospodářský cyklus jak státu, tak světové ekonomiky, inflaci, míru nezaměstnanosti, úrokovou sazbu, možnosti přístupu k finančním zdrojům, daňové faktory,
- **politické** zabývající se politickými faktory jako například hodnocení politické stability, politicko-ekonomické faktory, hodnocení externích vztahů jako jsou zahraniční konflikty, či regionální nestabilita, politický vliv různých skupin,
- **technologické** zkoumající nové trendy ve vývoji a výzkumu, nové postupy a inovace (Zeman, 2008).

1.3.2 Porterova analýza pěti sil

Porterův model pěti sil patří mezi jeden z nejvýznamnějších nástrojů pro analýzu konkurenčního prostředí společnosti. Zabývá se pěti klíčovými vlivy, které přímo nebo nepřímo ovlivňují konkurenceschopnost společnosti. Jedná se o sílu stávajících konkurentů, riziko při vstupu potenciálních konkurentů, sílu dodavatelů, sílu odběratelů a hrozbu substitučních produktů.



Obr. 6: Porterův model pěti sil. (Zdroj: Kozel a kol., 2011, s. 225)

Na obrázku č. 6 je model Michaela E. Portera, který pojednává o pěti faktorech:

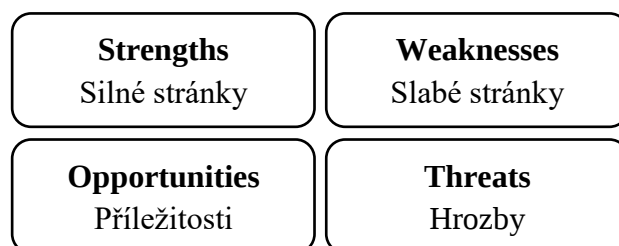
- **hrozba stávajících konkurentů** a jejich možnost ovlivnit cenu poskytovaného množství daného výrobku, či služby. Trh je méně atraktivní v případě působení většího počtu silných/agresivních konkurentů,
- **hrozba potenciálních konkurentů** a jejich možný vstup na trh a následující ovlivnění ceny a nabízeného množství výrobku, či služby. Hrají zde významnou roli bariéry vstupu/výstupu. V případě, že jsou nastaveny na nižší úrovni, mohou pak společnosti lehce do daného odvětví vstoupit/vystoupit. V opačném případě, kdy jsou bariéry vysoké, dochází k nevyužití kapacity a stagnaci příjmů,
- **hrozba rostoucího vlivu dodavatelů** a jejich způsobilost ovlivnění ceny a nabízeného množství nezbytných vstupů. Vyjednávací síla je vysoká, jestliže neexistují substituty nebo změna dodavatele je náročná nebo dokonce nemožná,
- **hrozba rostoucího vlivu kupujících** a jejich schopnost ovlivnit cenu a množství poptávky po daném výrobku, či službě. Konkurence vyvolává tlak na zvýšení kvality a snížení cen daných služeb/výrobků,
- **hrozba substitučních produktů** a jejich cena a nabízené množství, kterými lze alespoň zčásti nahradit daný výrobek, či službu. Ovlivňuje zisky dané společnosti (Kozel, 2011, s. 225-227).

1.3.3 Analýza vnitřního prostředí

K analýze vnitřního prostředí společnosti působící v oblasti služeb lze využít analýzu marketingového mixu. Podrobnější je marketingový mix definován v kapitole 3.2.5.

1.3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem pro monitorování vnitřního a vnějšího okolí společnosti. Zhodnocuje silné a slabé stránky společnosti a z analýzy externího prostředí upozorňuje na možné příležitosti a ohrožení pro danou společnost (Kotler, 2013, s. 80–82).



Obr. 7: SWOT analýza. (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler, 2013, s. 80–82)

K nalezení silných a slabých stránek lze využít vnitřních analýz, jako jsou finanční analýzy, hodnocení situace s pomocí modelu excelence EFQM, analýzy zdrojů, produktového portfolia a další. Ke zjištění hrozeb a příležitostí se používají analýzy vnějšího prostředí jako je tomu právě u analýzy prostředí a okolí společnosti, sektorové analýzy, či analýzy konkurenčního postavení (Kotler, 2013, s. 80–82).

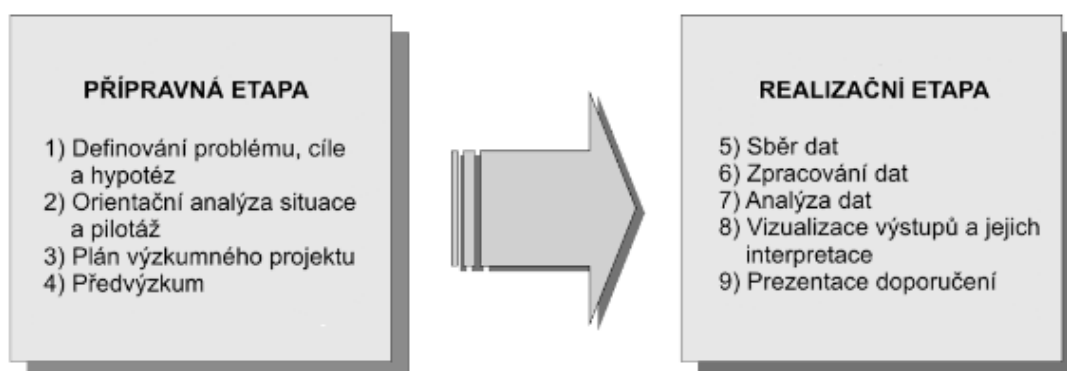
1.4 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum lze chápat jako „funkci, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingového procesu.“ (Kotler, 2013, s. 406).

Marketingový výzkum je nástroj, díky kterému může společnost zjistit více informací o trhu. Lze ho definovat jako aplikaci výzkumné metody v procesu hledání skutečností o marketingových jevech. Za součást výzkumu se považuje nejen definování marketingových příležitostí a problémů, ale také samotné porozumění marketingového procesu. To by mělo být vztaženo i na oblast byznysu, bez kterého by marketingový výzkum neměl smysl (Zikmund, 2015, s. 5).

Dle Foreta je hlavním cílem marketingového výzkumu poskytnout věcné a opodstatněné informace o situaci na trhu, při čemž důležité jsou zejména informace ohledně zákazníka. Jedná se nejen o jejich sociodemografický profil (věk, pohlaví, místo bydliště, vzdělání, ekonomická aktivita), ale také co a kde nakupuje, jaká je jeho spokojenost s danou nabídkou, nebo co by změnil (Foret, 2011, s. 111).

Marketingový výzkum je proces skládající se ze dvou etap. Přípravné a realizační. Každá z nich se skládá z odlišných, po sobě následujících kroků, které jsou zaznamenány v následujícím schématu.



Obr. 8: Fáze výzkumu. (Zdroj: Kozel a kol., 2011, s. 73)

Definice problému, cíle

Definování problémů a stanovení cílů výzkumu společně domlouvá marketingový manažer a výzkumník. Manažer musí mít o výzkumu dostatečné množství informací, aby mohl následně pomoci s plánováním a interpretací výsledků. V opačném případě může nastat situace, kdy dospěje ke špatným závěrům nebo žádat informace, které jsou příliš drahé. Z toho důvodu je vhodná spolupráce se zkušeným výzkumníkem, který musí být schopen manažerovi poradit s definicí problému a jak mu může výzkum v rozhodovací fázi pomoci. V závěru je důležitý písemný záznam, aby byla zajištěna skutečnost, že se manažer s výzkumníkem na stanoveném problému a výsledcích výzkumu shodují. Tato prvotní část výzkumu se obvykle považuje za nejtěžší krok (Kotler, 2013, s. 406-407).

Orientační analýza situace

Následujícím krokem je orientační analýza současné situace, která je zaměřena na stanovení zdrojů informací potřebných k danému výzkumu. Podle aktuálnosti a jedinečnosti se tyto informace dělí na primární a sekundární. Vzhledem k náročnosti a finanční nákladovosti je vhodné se zabývat prvně údaji sekundárními. Primární šetření je

zpravidla dražší a časově náročnější, proto se využívá až v případě, kdy nelze sehnat relevantní sekundární údaje (Kozel a kol., 2011, s 79-80).

- **Sekundární údaje** jsou informace, které byly shromážděny již dříve pro jiný účel a jsou stále k dispozici. Výzkumník se k nim dostává jednoduchou cestou, jsou tedy rychleji dostupné a méně nákladné. Dělí se na vnější zdroje, které pramení z externího okolí firmy. Jedná se například o veškerou legislativu, odbornou publikaci, internet, výzkumné zprávy, sdělovací prostředky a podobně. Mezi vnitřní zdroje pocházející z interních dat společnosti se řadí finanční výkazy, databáze konkurentů, dodavatelů, zprostředkovatelů, veškeré rozpočty, plány a podobně,
- **primární údaje** představují původní informace, které se musí nejprve shromáždit ke specifickému účelu. Získávají se na základě vlastního výzkumu a slouží výhradně k jeho účelu. Sběr primárních dat využívá jednu ze tří metod: pozorování, dotazování nebo experiment (Kozel a kol., 2011, s. 84).

Výzkum musí bedlivě hodnotit kvalitu sekundárních dat a pečlivě shromáždit primární data, a to z toho důvodu, aby byla zajištěna kvalitní rozhodnutí. Využívá se kvalitativní a kvantitativní výzkum. Kvalitativní se používá při menším vzorku respondentů, při získávání údajů ohledně motivace, postojů a chování. Kvantitativní sbírá statistické údaje od většího počtu respondentů (Kotler, 2013, s. 409).

Plán výzkumného projektu

Po analýze situace následuje sestavení marketingového plánu. Je vymezen následujícími specifikacemi:

- Definice zadání,
- typy shromážděných údajů,
- způsob sběru údajů (metody, techniky, vzorek),
- metody analýzy údajů,
- stanovení úkolů jednotlivých pracovníků,
- vypracování časového harmonogramu,
- kontrola plánu,
- rozpočet výzkumného projektu (Kozel a kol., 2011, s. 80).

Předvýzkum

Předvýzkum by měl být součástí každého výzkumu. Provádí se prostřednictvím malé skupiny respondentů, kteří se na dosavadní kroky podívají ze svého úhlu pohledu a zhodnotí, zda neobsahují nějaké nedostatky. Zásadní je, aby předvýzkum prováděli pouze ti, kteří se nepodíleli na tvorbě samotného výzkumu, ale mají zkušenosti s managementem jakosti, terénními výzkumy či s komunikací se zákazníky (Nenadál, 2008, s. 38).

Sběr dat

Založeno na získávání primárních dat. Dle charakteru problému, který je řešen, finančních možností a dalších skutečností se výzkumník rozhoduje o možnosti zjištění a typu výzkumu, který využije. Základní tři techniky sběru dat.

- **Dotazování** je nejrozšířenější technikou marketingového výzkumu. Provádí se za pomoci nástrojů (dotazníky, záznamové archy) a vhodně vybrané komunikace výzkumníka s respondentem. Tento kontakt může být buď přímý, nebo bezprostřední jako je tomu právě v případě písemného vyplňování (Foret, 2012, s. 39).
Při dotazování jsou respondenti osoby, které odpovídají cíli a záměrům výzkumu. Na základně charakteru a šíře zjišťovaných údajů, skupině respondentů, finančních možností a podobně je vybírán vhodný typ pokládání otázek. V praxi jsou často jednotlivé typy kombinovány. Jedná se o dotazování osobní, písemné, telefonické nebo elektronické (Kozel a kol., 2011, s. 141).
- **Pozorování** je technikou sběru primárních dat, při které pozorovatelé evidují vlastnosti a chování zákazníků. U obou subjektů se předpokládá objektivita nezávislosti tak, že mezi nimi není žádná závislost a nijak na sebe nepůsobí. Pozorování může být zjevné, kdy se pozorovatel nachází přímo mezi pozorovanými a zaznamenává si poznámky s pomocí kamery, diktafonu nebo bloku. Opakem je pozorování skryté, kdy pozorovatel sleduje pozorované za pomoci kamerového systému nebo přes jednosměrné zrcadlo (Foret, 2012, s. 60).
- **Experiment** má za úkol vysvětlit vztah mezi příčinou a následkem. Při jeho realizaci jsou zvoleny skupiny respondentů sledovány v odlišných podmínkách s kontrolovanými souvisejícími faktory. Na závěr jsou sledovány vzájemné rozdíly těchto skupin. Dotazování a pozorování mohou seskupovat podklady pro realizaci experimentu (Kotler, 2013, s. 411).

Zpracování a analýzy dat

Zpracování získaných dat se liší podle charakteru získaných dat a cíle výzkumu. Význam sledovaných atributů se zjišťuje prostřednictvím znaků – měřicí nástroj vlastnosti jednotky výběrového souboru. V rámci dotazování je znakem otázka s předem určenými možnostmi odpovědí. V případě otevřené otázky se vytváří varianty dodatečného rozdělení odpovědí (Foret, 2012, s. 75).

Hlavním významem analýzy při prováděném výzkumu není pouze zjišťování výsledných dat, ale také hledání a porovnávání závislostí mezi kvantitativními/kvalitativními proměnnými. K takovému zjišťování se využívají následující analýzy:

- **regresní analýza**, jejíž smyslem je nalézt křivku vystihující odpovědi za pomoci odhadu hodnoty jisté náhodné veličiny na základě znalostí jiných veličin,
- **korelační analýza** založena na určení intenzity vztahů mezi danými proměnnými,
- **faktorová analýza** mající za cíl snížení počtu a nalezení důležitých faktorů ovlivňujících chování respondentů,
- **shluková analýza**, která vyhledává podobné vlastnosti a rozdíly mezi respondenty a shluje je do jednotlivých skupin (Kozel a kol., 2011, s. 99–100).

Analýza dat je odlišná dle typu použitého výzkumu. V případě kvantitativního se využívá statistických analýz, kvalitativní výzkum se vyhodnocuje případ od případu.

Vizualizace výstupů a jejich interpretace

Vizualizace a interpretace výstupů převádí výsledky z analýzy dat do závěrů a doporučení nejlepšího řešení zkoumaného problému. Provedené závěry a návrhy by měly mít srozumitelnou a logickou strukturu vycházející ze zadání a cíle prováděného výzkumu. Vypracované doporučení by mělo obsahovat informace o tom, co se zjistilo, jaké jsou návrhy a informace o provázanosti závěrů s reálnými problémy (Kozel a kol., 2011, s. 103–104).

Prezentace doporučení

Výsledky provedeného výzkumu se prezentují formou písemné zprávy a ústní prezentace s pomocí projekce. Cílem ústní prezentace je přesvědčit management společnosti o možných způsobech zkvalitnění řešeného problému (Kozel a kol., 2011, s. 109).

Písemná závěrečná zpráva musí obsahovat předmět a cíl výzkumu, vypracovaný plán výzkumu, přehled metodických postupů, grafické a číselné vyjádření výsledků výzkumu, závěry a doporučení, přílohy a seznam použité literatury (Kozel a kol., 2011, 105-109).

1.4.1 Dotazník

Forma dotazníkového šetření je jednou z nejpoužívanějších metod sběru dat. Kvalitní dotazník by měl vyhovovat následujícím požadavkům. Otázky by měly být sestaveny a formulovány tak, aby respondent s největší možnou přesností odpovídal na to, co tazatele zajímá. Měly by být zajištěny takové podmínky, aby pro dotazovaného odpovídání na otázky bylo snadné, příjemné, žádoucí a chtěné, aby respondent odpovídal pravdivě a stručně. Důležitá je také srozumitelnost, aby bylo jasné, co se po dotazovaném vyžaduje, jak má postupovat a vyplňovat (Foret, 2012, s. 41). Aby tyto požadavky byly naplněny, je důležité klást důraz na následující aspekty dotazníku:

Celkový dojem

- Na první pohled musí dotazník zaujmout po grafické stránce, jedná se o formát, úpravu, barvu, kvalitu papíru, respondent by měl být nalákan k tomu, aby dotazníku věnoval svůj čas, námahu a měl chuť se zabývat kladenými otázkami,
- nejvhodnější formát papíru je velikost A4,
- důležitá je první stránka jako taková, nejen po grafické stránce, ale také obsahové, kdy by měla vzbudit zájem respondenta, apelovat na spolupráci dotazovaného, určit způsob vyplnění dotazníku, určit termín a způsob odevzdávání, ujistit dotazované o zachování anonymity,
- optimální délka je 40 až 50 otázek a doba vyplnění 20 minut,
- podstatný je také sled otázek, v úvodu by měly být otázky zajímavé, následovat by měly otázky týkající se daného problému, na jejichž vyplnění zcela záleží, na závěr otázky závažné (Foret, 2012, s. 41-42).

Formulace jednotlivých otázek

- Měřítkem formulace otázek je jejich informační hodnota, proto by otázky měly být srozumitelné, aby na ně respondent snadno odpověděl,
- otázky musí být formulovány tak, aby vedly k zjištění požadovaného cíle (Kozel a kol., 2011, s. 202).

Typ otázek

- Otázky mohou být otevřené, uzavřené, nebo ve formě kombinace předchozích dvou uvedených (polootvřené/polouzavřené),
- zahrnout se může také filtrační otázka, která má za úkol rozdělit respondenty do různých podskupin, které tato otázka směřuje na odlišné skupiny otázek,
- při kladení by se měl dotazující vyvarovat záporným otázkám, které na dotazovaného mohou působit negativním způsobem a otázek sugestivních, které svou formulací nabádají k vhodné/očekávané odpovědi, nevyužívat slangové výrazy, zkratky, neznámá slova, vyvarovat se dvojsmyslným slovům, zaujatým otázkám (Foret, 2012, s. 49-55).

Manipulace s dotazníkem

- zahrnuje rozdávání a sběr dotazníků. Rozdávání probíhá buď formou rozesílání poštou, včetně pošty elektronické (e-mail, internet), nebo formou osobního předání. Návratnost je uvedena jako procento vrácených vyplněných dotazníků z celkového počtu dotazníků rozeslaných,
- důležité je vyzkoušet způsob distribuce již ve fázi zvané předvýzkum a také je důležitá kontrola úplnosti a správnosti vyplnění vrácených dotazníků (Foret, 2012, s. 55).

Při měření spokojenosti zákazníků se v praxi využívají následující formáty dotazníků:

- **Formát check-listů** – nejjednodušší formát hodnocení. Respondent má jen dvě možnosti odpovědi typu ano – ne, spokojen – nespokojen a podobně, což je sice pro respondenta potěšující forma vyplňování, ale na druhou stranu nemá moc velkou vypovídající hodnotu (Nenadál, 2004, s. 35).

<i>Chování obsluhujícího personálu</i>	☐ Spokojen	☐ Nespokojen
--	--------------------------------	----------------------------------

Obr. 9: Ukázka check-list. (Zdroj: Nenadál, 2004, s. 36)

- **Formát Likertův** – umožňuje více stavové vyjádření míry spokojenosti zákazníků, má přesně definované hodnoty absolutně negativního a absolutně pozitivního vnímání, mezi kterými je stanovena škála hodnocení zahrnující tři až deset úrovní. Otázky jsou formulovány jako vyjádření o určitém znaku spokojenosti čili souhlas/nesouhlas s daným výrokem (Nenadál, 2004, s. 36).

	Silný souhlas	Slabý souhlas	Ani souhlas, ani nesouhlas	Slabý nesouhlas	Silný nesouhlas
<i>Chování obsluhujícího personálu bylo bezvadné</i>	☐	☐	☐	☐	☐

Obr. 10: Ukázka Likertův formát. (Zdroj: Nenadál, 2004, s. 36)

- **Formát verbální** – odvozen od Likertova formátu, kdy respondent odpovídá vyznačením odpovědi odpovídající stavu jeho spokojenosti. Obvykle se jedná o odpovědi v rozsahu „velmi nespokojen“ až po „velmi spokojen“ (Nenadál, 2004, s. 36).

	Velmi spokojen	Spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen
<i>Chování obsluhujícího personálu</i>	☐	☐	☐	☐	☐

Obr. 11: Ukázka verbální formát. (Zdroj: Nenadál, 2004, s. 36)

- **Formát numerický** – jedná se o formát, který je pro zákazníka nejprívětivější z hlediska vyjádření míry spokojenosti. Jeho výhodou se vyznačuje také nejpresnější vyhodnocování a statistické zpracování získaných údajů (Nenadál, 2004, s. 36).

<i>Chování obsluhujícího personálu</i>									
Velmi nespokojen					Velmi spokojen				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Obr. 12: Ukázka numerický formát. (Zdroj: Nenadál, 2004, s. 36)

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Analýza současné situace společnosti obsahuje základní informace o společnosti, kde je nutno podotknout, že samotná restaurace má společné financování se společností Sen Sawan s.r.o. Dále se tato část práce zabývá analýzou oborového prostředí z hlediska interního a externího okolí. Pomocí SWOT analýzy jsou provedené analýzy shrnuty do závěrečného vyhodnocení současného stavu společnosti.

2.1 Základní informace o společnosti

Obchodní firma:	Sen Sawan, s.r.o.
Sídlo obchodní firmy:	Víděňská 277/68, Štýřice, 639 00 Brno 39.
IČO:	29282918.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným.
Rok založení:	2014.
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Masérské, rekondiční a regenerační služby.
Společník:	Bc. Jiří Hofr.
Základní kapitál:	200 000 Kč (100 % splaceno).
Pobočka:	Sen Sawan-Siam Thai.
Sídlo pobočky:	Gorkého 64/15, Veveří, 602 00 Brno.
Právní forma:	Živnost řemeslná.
Předmět podnikání:	Hostinská činnost.
Rok založení:	2016.

2.2 Analýza oborového prostředí

Analýza oborového prostředí se zabývá analýzou vnitřních a vnějších faktorů. Vnitřní faktory zahrnují analýzu vybraných finančních ukazatelů a rozšířený marketingový mix 7P. Vnější analýza zkoumá okolí podniku prostřednictvím SLEPT analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Analýzu oborového prostředí uzavírá SWOT analýza, která poukazuje na silné a slabé stránky a upozorňuje na možné příležitosti a hrozby vyplývající z provedených analýz společnosti.

2.2.1 Analýza vnitřních faktorů

Analýza vnitřních faktorů zkoumá interní prostředí společnosti. Jejím obsahem je finanční analýza společnosti a marketingový mix služeb, které restaurace Siam Thai poskytuje.

2.2.1.1 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Provedená finanční analýza se skládá z analýzy ziskovosti podniku, likvidity, zadluženosti a aktivity podniku. Důležité je upozornit na skutečnost, že restaurace Siam Thai je součástí společnosti Sen Sawan s.r.o., působící na českém trhu od roku 2014, se kterou má společné financování, tedy i společné účetní výkazy.

Finanční analýza zahrnuje následující finanční ukazatele:

- | | |
|---|--------------------------|
| - rentabilitu aktiv (ROA), | - okamžitou likviditu, |
| - rentabilitu vlastního kapitálu (ROE), | - celkovou zadluženost, |
| - rentabilitu tržeb (ROS), | - úrokové krytí, |
| - rentabilita vloženého kapitálu (ROI), | - obrat celkových aktiv, |
| - běžnou likviditu, | - obrat zásob, |
| - pohotovou likviditu, | - dobu obratu zásob. |

Tabulku č. 5 uvedená níže zobrazuje vybrané ukazatele účetních výkazů, které jsou nezbytné pro výpočet finanční analýzy.

Tab. 5: Vybrané ukazatele účetních výkazů. (Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

ROZVAHA			
Položky (tis. Kč)	2016	Položky (tis. Kč)	2016
Aktiva celkem	1425	Pasiva celkem	1425
Oběžná aktiva	283	Vlastní kapitál	368
Krátkodobý finanční majetek	201	Cizí zdroje	936
Zásoby	82	Krátkodobé závazky	18
VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT			
Položky (tis. Kč)	2016		
Tržby z prodeje výrobků a služeb	1683		
Tržby za prodej zboží	1179		
Výkonová spotřeba	873		
Osobní náklady	1600		
Provozní výsledek hospodaření	380		
Nákladové úroky	69		
Výsledek hospodaření před zdaněním	290		
Výsledek hospodaření za účetní období	235		

Na základě výše uvedených hodnot vybraných ukazatelů účetních výkazů jsou vypočítány a v tabulce č. 6 zaznamenány výsledné hodnoty vybraných finančních ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

Tab. 6: Výsledné hodnoty vybraných finančních ukazatelů. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele rentability [%]		Ukazatele aktivity	
Rentabilita aktiv	16,49	Obrat celkových aktiv	2,01
Rentabilita vlastního kapitálu	63,86	Obrat zásob	34,90
Rentabilita tržeb	8,21	Doba obratu zásob	10
Rentabilita vloženého kapitálu	61,57		
Ukazatele likvidity		Ukazatele zadluženosti [%]	
Běžná likvidita	15,72	Celková zadluženosti	65,68
Pohotovostná a okamžitá likvidita	11,17	Úrokové krytí	5,20

▪ Ukazatele rentability

Ukazatele rentability neboli ziskovosti jsou hlavními ukazateli, které většina společností sleduje. Jedná se o relativní ukazatele výkonnosti podniku vypočítané na základě údajů z účetních výkazů, rozvahy a výkazu zisku a ztrát.

Rentabilita aktiv vypovídá o tom, jak společnost nakládá se svými aktivy. Analyzovaná společnost vykazuje hodnotu 16,49 %, což se považuje za dobrou úroveň. Vzhledem k tomu, že společnost nabízí služby, se hodnota pod doporučený průměr nepředpokládá.

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje, jakou výnosnost představuje vložený kapitál vlastníky podniku neboli do jaké výše jsou zhodnoceny prostředky, které vlastníci do podniku vložili. Z analýzy vyplývá, že se společníkům vložený kapitál zhodnocuje ve vysoké míře. Je pravdou, že tento ukazatel je zkreslen zejména z důvodu úvěru, který tento ukazatel nezohledňuje, proto je důležité jeho výsledek porovnat se zadlužeností podniku, která je vysoká, právě z důvodu úvěru, který si společnost vzala, aby mohla otevřít právě restauraci Siam Thai.

Rentabilita tržeb je někdy označována také jako zisková marže a vyjadřuje kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Rentabilita tržeb analyzované společnosti je 8,21 %, což se dá považovat za přijatelnou hodnotu. Nižší hodnota je způsobena rychlým obratem zásob, které společnost rychle spotřebovává (v případě thajských masáží takřka ani nevytváří), a také otevřením restaurace v analyzovaném roce, kdy náklady společnosti rostly rychlejším tempem než tržby.

Rentabilita vloženého kapitálu představuje celkový zisk z vynaložené investice. Ziskovost vloženého kapitálu je vyčíslena na 61,57 %, což se dá, vzhledem k délce působení společnosti, považovat za akceptovatelný výsledek.

▪ Ukazatele likvidity

Likvidita vypovídá o schopnosti společnosti dostát svým závazkům. Ukazatele likvidity se využívají k porovnání zdrojů, které má společnost k dispozici se závazky, které by měla v určité době zaplatit. Podstatné je, aby zdroje financování neměly kratší trvání než majetek, na které jsou využity.

Běžná likvidita je označována také jako likvidita třetího stupně a vyjadřuje, kolikrát by společnost byla schopna uhradit své krátkodobé závazky v případě, že by přeměnila oběžná aktiva na peněžní prostředky. Společnost vykazuje vysokou hodnotu běžné likvidity,

a to na úrovni 15,72. To je způsobeno tím, že společnost nemá vysoké krátkodobé závazky, jelikož se je snaží uhrazovat ihned, bez časových prodlení.

Pohotová likvidita je označována také jako likvidita druhého stupně a vyjadřuje, kolikrát je společnost schopna uhradit své krátkodobé závazky v případě, že by přeměnila krátkodobé pohledávky a finanční majetek na peněžní prostředky. Ve svém výpočtu vylučuje zásoby, jelikož nejsou možné ihned přeměnit na peněžní prostředky. Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost poskytující služby, je hodnota pohotové likvidity blízká likviditě běžné.

Okamžitá likvidita je označována také jako likvidita prvního stupně a vyjadřuje, kolikrát by společnost byla schopna uhradit své krátkodobé závazky, pokud by přeměnila finanční majetek na peněžní prostředky. Vzhledem k tomu, že společnost na konci roku 2016 nevykázala žádné krátkodobé pohledávky, je výsledná hodnota okamžité likvidity shodná s likviditou pohotovou a vypovídá o tom, že je společnost vysoce likvidní a nemá problém s úhradou svých krátkodobých závazků, které jak už bylo řečeno u běžné likvidity, jsou velmi nízké.

▪ **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity informují společnost o tom, jak efektivně hospodaří se svými aktivy neboli jak dlouho jsou v nich vázané finanční prostředky. Ukazatele se obvykle vyjadřují ve formě obratu a doby obratu aktiv.

Obrat celkových aktiv vyjadřuje efektivnost využití aktiv v dané společnosti. Udává počet obrátek aktiv za určitý časový interval, zpravidla jeden rok. Výsledek společnosti na úrovni 2,01 se dá považovat za optimální.

Obrat zásob informuje o intenzitě využití zásob neboli kolikrát se během roku prodá a znovu naskladní každá položka zásob. Vzhledem k tomu, že většinu zásob tvoří restaurace (v podobě nákupu surovin), která je i rychle spotřebovává a musí nově naskladňovat, je tento ukazatel na vyšší úrovni (dle analýzy 34,9) než například u výrobních podniků. Čím vyšší hodnoty podnik dosahuje tím lépe, jelikož to svědčí o tom, že jsou zásoby neustále v pohybu a zbytečně se v nich neukládají peněžní prostředky.

Doba obratu zásob vypovídá o tom, za jakou dobu společnost prodá své zásoby neboli jak dlouho zásoby leží na skladě a jsou v nich vázány peněžní prostředky. V případě

analyzované společnosti jsou zásoby 10 dní na skladě, což se dá v tomto případě požadovat za hodnotu přijatelnou.

▪ Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti informují společnost o vztahu mezi vlastními a cizími zdroji financování společnosti. Vhodné je upozornit na skutečnost, že zadluženost nemusí mít negativní charakter, ale naopak, může přispět k celkové rentabilitě a tím i vyššímu podílu na trhu.

Celková zadluženost podniku informuje vlastníky o podílu cizích zdrojů na celkových aktivech. Společnost si v roce 2016 vzala úvěr na financování vzniku restaurace Siam Thai, z toho důvodu je ukazatel nad doporučenou hodnotu do 50 %. Avšak tato zadluženost nesvědčí o tom, že by podnik neefektivně hospodařil, ale naopak, snaží se docílit vyšší rentability a navýšení tržeb tím, že otevřel nový podnik.

Úrokové krytí informuje o tom, kolikrát se může zisk snížit, aby se dostal na hranici nákladových úroků. Finančně zdravé společnosti vykazují hodnotu úrokového krytí v rozmezí od 6 do 8. V případě analyzované společnosti je hodnota na úrovni 5,2, což se dá považovat za finančně zdravou společnost, která je schopna z vytvořeného zisku hradit nákladové úroky.

Významnost vybraných finančních ukazatelů je uveden v následující tabulce č. 7.

Ohodnocující škála:

1 – Bezvýznamný

4 – Velmi významný

2 – Málo významný

5 – Kritický

3 – Významný

Tab. 7: Význam vybraných finančních ukazatelů. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Význam
Ukazatele rentability	5
Ukazatele likvidity	5
Ukazatele aktivity	5
Ukazatele zadluženosti	5

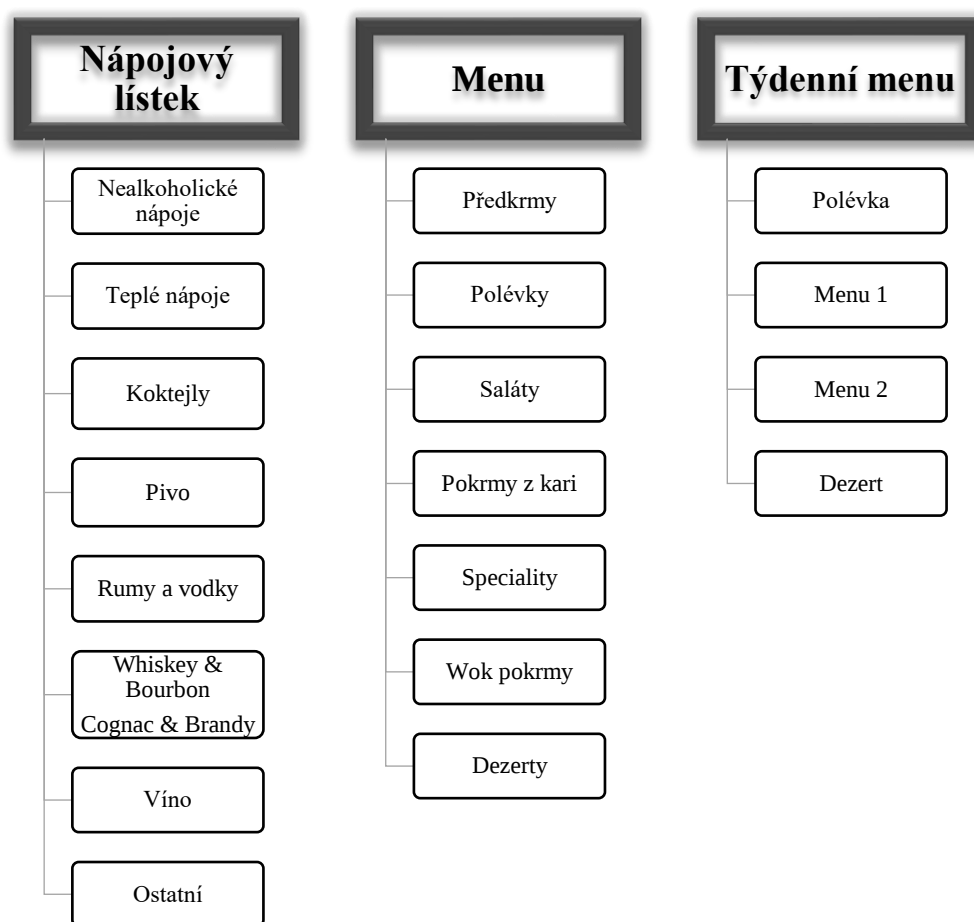
2.2.1.2 Marketingový mix

Marketingový mix společností nabízející služby zahrnuje čtyři základní prvky, kterými jsou produkt, cena, propagace a distribuce a další tři rozšiřující složky jako jsou lidé, procesy a materiální prostředí.

▪ Produkt

Hlavním sortimentem restaurace jsou nápoje zahrnující jak české, tak thajské produkty, menu skládající se z thajských a asijských jídel a v neposlední řadě týdenní menu nabízené ve všední dny.

Následující obrázek č. 13 vykresluje produktové portfolio restaurace Siam Thai. To se dělí na nápojový lístek zahrnující jak nealkoholické, tak alkoholické nápoje, menu skládající se z možnosti výběru předkrmů, polévky, hlavních jídel a dezertů. Restaurace nabízí také možnost poledního menu v čase od 11:00 do 14:00. V rámci týdenního menu si zákazníci mohou vybrat z polévky, dvou hlavních jídel a dezertu. Podrobněji je nabídka restaurace charakterizována pod následujícím schématem.



Obr. 13: Produktové portfolio restaurace. (Zdroj: Vlastní zpracování dle www.siamthai.cz)

Nápoje zahrnují velkou škálu nabízených produktů. Mezi nealkoholickými nápoji jsou v nabídce jak perlivé, jemně perlivé, tak neperlivé slazené/neslazené vody, džusy a domácí limonády. Teplé nápoje zahrnují kávu, horkou čokoládu a čaj. Nabídku dále tvoří třináct ryze thajských alkoholických/nealkoholických koktejlů. Z alkoholických nápojů restaurace nabízí česká a typicky thajská piva, jedny z nejznámějších rum, vodky, whiskey, broubonu, cognacu a brandy. Víno nabízí jak moravské rozlévané, tak lahvové, a to nejen moravské, ale také rakouské, německé, francouzské. Nabídku vín obsahují také vína šumivá. Nabídku ostatní tvoří nezařazené alkoholické nápoje jako tequilla, tatranský čaj, absinth, slivovice, becherovka.

Menu zahrnuje pouze jídla typická pro thajskou kuchyni. Hosté si mohou vybrat z pěti tradičních předkrmů, šesti polévek, pěti salátů, kde si u jednotlivých typů zákazník volí druh masa, popřípadě zda chce, nebo nechce krevety. Tato možnost platí také pro nabídku pěti pokrmů z kari a šesti wok pokrmů. Mezi tři nabízené speciality restaurace řadí pokrmy z mořského okouna, nebo vepřové panenky. Dezerty reprezentují čtyři nejoblíbenější thajské pokrmy. U pokrmů není stanovena gramáž pokrmů.

Týdenní menu se nabízí ve všední dny. Host má na výběr možnost polévky, dvou sestavených menu a dezert. V nabídce týdenního menu ve většině případů nejsou pokrmy ze stálého menu.

Každý pokrm obsahující pikantní suroviny je v jídelním lístku označen pomocí symbolu chilli papričky. Intenzita pálivosti je odstupňována dle příslušného počtu tohoto symbolu u jednotlivých pokrmů. Každý host si však může sám zvolit, zda takto pikantní pokrm vyžaduje, či ne a při objednávce obsluze své požadavky sdělit. Nedostatek je však při internetové nabídce, kde je intenzita pálivosti určena pouze u týdenního menu, ne však u hlavní nabídky.

▪ Cena

Cena je stanovena na základě celkových nákladů a nabídky konkurenčních podniků. Cenové rozpětí jednotlivých položek produktového portfolia restaurace Siam Thai je uvedeno v následující tabulce č. 8.

Tab. 8: Ceny poskytovaných služeb. (Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z jídelního lístku)

Nápojový lístek	Cena	Menu	Cena	Týdenní menu	Cena
Nealkoholické nápoje	35 - 75 Kč	Předkrmy	89 - 129 Kč	Polévka	40
Teplé nápoje	35 - 60 Kč	Polévky	59 - 79 Kč	Menu	129 - 139 Kč
Koktejly	100 - 150 Kč		99 - 129 Kč	Dezert	45 Kč
Pivo	28 - 55 Kč	Saláty	129 - 199 Kč	Menu + polévka	149 - 159 Kč
Runy a vodky	50 - 185 Kč	Pokrm z kari	155 - 185 Kč		
Whiskey & Bourbon, Cognac & Brandy	60 - 140 Kč	Speciality	199 - 289 Kč		
Víno	35 - 580 Kč	Wok pokrm	149 - 225 Kč		
Ostatní	45 - 120 Kč	Dezerty	75 - 85 Kč		

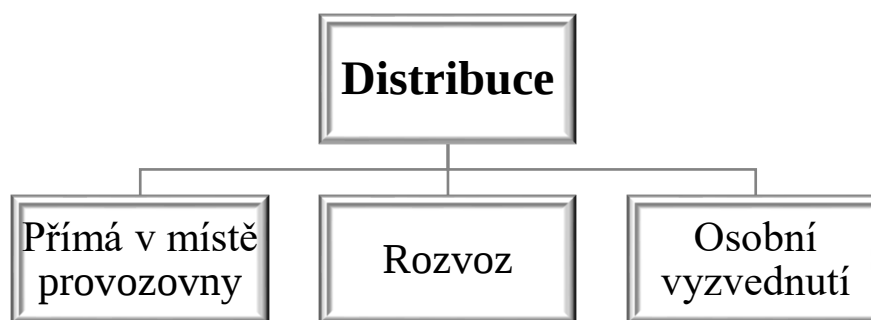
Ceny nápojů se odvíjí od jejich náročnosti na přípravu a exkluzivity. V případě nealkoholických nápojů je vyšší cena v případě domácích limonád a džusů z čerstvého ovoce. V kategorii pivo se nachází jak česká, tak thajská piva, kdy ta thajská představují jakousi exkluzivitu s vyšší cenou. Ceny tvrdého alkoholu jsou stanoveny na základě jejich kvality. Kategorie víno představuje rozsáhlou nabídku vín, kdy za jednu deci vína si zákazník zaplatí 35 Kč, za láhev 250–580 Kč. Ceny jsou staveny na základě kvality, stáří, odrůdy a destinace, odkud víno pochází.

Cena pokrmů z menu (hlavní nabídky jídel) je stanovena na základě použitých ingrediencí a náročnosti na přípravu. Polévky mají dvě cenové kategorie lišící se ve velikosti porce, kterou si zákazník objedná. Malá porce má stanovenou nižší cenu než porce velká. Vybrané saláty, pokrm z kari a wok pokrm mají stanoveny dvě až čtyři různé ceny u jednoho zvoleného pokrmu. Důvodem je možnost výběru masa/mořských plodů/tofu jako hlavní části zvoleného jídla. V případě, že si zákazník zvolí tofu, kuřecí, či vepřové maso, pokrm je levnější, než když si zvolí maso hovězí nebo mořské plody/krevety. Restaurace bere v potaz také stravníky, kterým vyhovuje velikost poloviční porce, která je oceněna ve výši 75 % z původní částky pokrmu.

V případě týdenního menu si zákazník může zvolit a nakombinovat pokrm z nabídky. Podnik stanovil finančně výhodnější nabídku v případě zakoupení polévky a menu, kdy tato kombinace je pro zákazníka o 20 Kč levnější.

Pokud si zákazník přeje jídlo zabalit s sebou, připlatí si 10 Kč za jídelní krabičku. Tato částka se připočítává také v případě objednání služeb prostřednictvím rozvozu na zákazníkem určené místo.

▪ Distribuce



Obr. 14: Způsoby distribuce restaurace. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Restaurace Siam Thai využívá tři způsobů distribuce svých služeb. Jedná se o přímou distribuci zákazníkovi v místě provozovny, možnost objednání si služeb prostřednictvím rozvozu, který má restaurace zprostředkovan přes společnost zajišťující rozvoz jídla, nebo objednání si služeb s možností osobního vyzvednutí v místě provozovny.

Provozovna se nachází na adrese Gorkého 15, Brno 60200. Rezervaci lze provést prostřednictvím telefonického spojení, e-mailové korespondence nebo formou online rezervace přes webový portál www.restu.cz/siam-thai/. Otevírací doba je stanovena od pondělí do soboty od 11:00 do 22:00. V neděli má restaurace zavřeno. Za nejnavštěvovanější období restaurace jsou považovány měsíce mimo letní období (květen–září). Nedostatkem umístění restaurace je absence parkovacích stání. Těmi restaurace nedisponuje a vzhledem k lokalizaci je zde parkování obtížné. Tato situace bude zhoršena zejména v časovém období od léta 2018 a potrvá po dobu 16 měsíců z důvodu rekonstrukce ulice Gorkého.

V případě zvolení možnosti rozvozu si zákazník vyhledá restauraci na internetových stránkách www.damejidlo.cz, z nabídky jídel a nápojů si vytvoří objednávku a pomocí formuláře ji dokončí. Objednávka musí být v minimální výši 179 Kč. Pokud chce zákazník jídlo/nápoje v nižší hodnotě, připočítá se částka pod názvem „doplatek do minimální ceny objednávky“ do výše zmíněných 179 Kč. Objednávka je doručována během 75 minut, nebo později na základě žádosti zákazníka. Ten může také nechat spropitné ve výši 10, 15, 20, 30, nebo 50 Kč. Úhrada objednávky je možná hotově při převzetí, prostřednictvím papírových stravenek, nebo ihned kartou. Rozvoz jídla je zdarma. Objednávkový formulář je uveden níže na obrázku č. 15.

Rekapitulace objednávky

z restaurace Siam Thai

Kai Satay

trio grilovaných kuřecích špičků přelitých sladkou arašídovou omáčkou, podávané se sladko kyselým salátem s okurkami a čerstvými bylinkami

+

×

136 Kč

Obaly

+10 Kč

Cena dopravy

zdarma

Doplatek do minimální ceny objednávky

+33 Kč

Dýška

+0 Kč

Celková cena

179 Kč

Slevový kód

Uplatnit

Slevový kód není možné uplatnit v kombinaci s platbou v hotovosti.

↶

Zpět do restaurace

↷

Zrušit celou objednávku

Komu jídlo doručíme?

Máte účet?

Přihlaste se

Jméno

Jméno

Telefon

420

E-mail

E-mail

Doručovací adresa

Poznámka

Např. číslo vchodu, úprava ingrediencí, firma, patro...

Kdy chcete jídlo doručit?

☒ Co nejdříve (do 90 min)
 ☐ Později

Způsob platby

☐ Hotově
 ☐ Papírové stravenky
 ☒ Kartou ihned

Spropičné kurýrovi

Spropičné 0 Kč - případně hotově

Dýška dostávájí přímo kurýři. Pokud s kurýrem netačujete spokojení, bude vám automaticky vráceno.

Celkem k úhradě: 179 Kč

Dokončit objednávku

Odesláním souhlasíte s podmínkami užítí

Obr. 15: Objednávkový formulář – rozvoz. (Zdroj: www.damejidl.cz)

Zákazník si může na stránkách www.damejidl.cz zvolit také osobní vyzvednutí objednávky v místě provozovny restaurace. V tomto případě není stanovena minimální výše objednávky a zákazník má možnost si zvolit, dokdy si chce jídlo vyzvednout. Na výběr má možnosti od 20 min do 80 min od potvrzení objednávky.

49

Rekapitulace objednávky

z restaurace "Siam Thai"

Kai Satay

trio grilovaných kuřecích špičků přelitých sladkou arašídovou omáčkou, podávané se sladko kyselým salátem s okurkami a čerstvými bylinkami

+ 136 Kč

Obaly

+10 Kč

Osobní odběr na adrese "Gorkého 15, Brno 60200"

zdarma

Děško

+0 Kč

Celková cena

146 Kč

Slevový kód

Uplatnit

Slevový kód není možné uplatnit v kombinaci s platbou v hotovosti.

Zpět do restaurace

Zrušit celou objednávku

Kdo si jídlo vyzvedne?

Máte účet?

Přihlaste se

Jméno

Telefon

Jméno

420

E-mail

E-mail

Poznámka

Např. úprava ingrediencí, propečení masa...

Kdy si chcete jídlo vyzvednout?

Co nejdříve (obvykle do 20 minut)

Způsob platby

☐ V restauraci
☐ Papírové stravenky
☒ Kartou ihned

Celkem k úhradě: 146 Kč

Dokončit objednávku

Odesláním souhlasíte s podmínkami užítí.

Obr. 16: Objednávkový formulář – osobní vyzvednutí. (Zdroj: www.damejidlo.cz)

V místě provozu restaurace přijímá platby v hotovosti, platební kartou, stravenkami a také bitcoiny.

▪ Propagace

Propagace je velmi důležitá forma k růstu nových zákazníků, zejména v této oblasti podnikání, kde existuje silná konkurence. Propagace restaurace Siam Thai je zaměřena jak na stávající, tak potenciální zákazníky.

Restaurace využívá zejména online marketing. Ke zlepšení viditelnosti a získání nových zákazníků využívá službu „Moje firma“ na Googlu. Potenciální zákazníci tak mohou restauraci lehce vyhledat jak ve vyhledávači Google, tak na Mapách Google. Siam Thai sdílí užitečné informace a dbá na jejich pravidelné aktualizace. V rámci poledního menu se restaurace prezentuje také na zomato.com. Dále má své zastoupení také na restu.cz a tripadvisor.cz. Aktivně využívá svůj profil na facebookových stránkách, kde nejen zákazníky informuje o veškerých novinkách a akcích, ale také pravidelně přidává fotografie, informuje o poledním menu a komunikuje se svými zákazníky formou odpovědí na přijaté zprávy, komentáře a hodnocení. Ze sociálních sítí využívá také instagramový profil „siamthai_brno“. Restaurace má také vybudované webové stránky, které jsou vizuálně i informativně na úctyhodné úrovni. Další formou propagace je také spolupráce s portálem damejidlo.cz, přes který si zákazník může objednat rozvoz jídla zdarma.

Restaurace dále ke svému zviditelnění využívá možnosti účasti na festivalech jídla a tištěné letáky. Vzhledem k tomu, že se v Brně nachází také thajské masáže Sen Sawan, které jsou na českém trhu delší dobu a disponují několikastovkovou klientelou spokojených zákazníků, lze odkaz na restauraci Siam Thai nalézt také tam. Nejen přes odkaz na internetových stránkách Sen Sawan, ale také prostřednictvím komunikace personálu Sen Sawan se zákazníky a jejich přímého doporučení. Doporučení restaurace lze nalézt také na stránkách různých blogerů, kteří v restauraci byli a o svých zkušenostech napsali recenzi.

Dobré vztahy se stávajícími, tak potenciálními zákazníky restaurace udržuje, respektive buduje také formou různých událostí konajících se přímo v místě provozovny. Jedná se nejen o různé cestovatelské přednášky, ale také řízené degustace vín, nebo grilovací akce na thajský způsob.

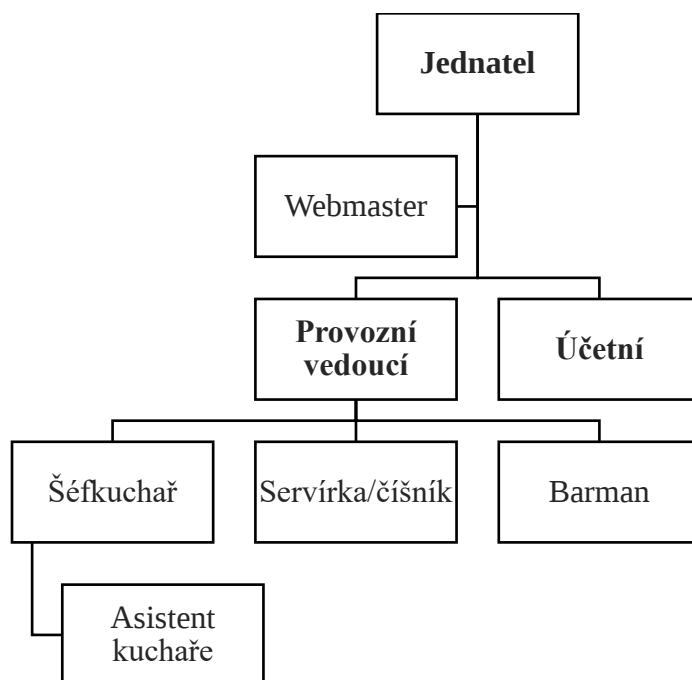
▪ Lidé

V procesu poskytování služeb hrají významnou roli jak zaměstnanci, tak zákazníci. Důležité je mezi nimi vytvořit rovnovážný vztah. V oblasti gastronomie je podstatou najímat takový personál, který je spolehlivý, komunikativní, zdvořilý, trpělivý a důvěryhodný. Vedení společnosti si tento fakt uvědomuje a snaží se nalézt vždy ty nejspolehlivější zaměstnance.

Kuchařské pozice zastává šéfkuchař kuchaři thajské národnosti, aby byla zaručena autentičnost všech pokrmů a asistent kuchaře. Exklusivitou Siam Thai je šéfkuchařka, která získala ocenění nejlepšího thajského kuchaře v České republice. V každodenním kontaktu se zákazníky jsou servírky/číšníci a obsluha baru. Jejich výběr je složitý, jelikož nabídek na tuto pozici neustále přibývá a míra fluktuace se pohybuje vysoce nad průměrem. Nalézt tak profesionální personál, který u dané společnosti zůstane pracovat co nejdéle je v dnešní době nelehký úkol. Chod restaurace má na starosti provozní vedoucí ve spolupráci s jednatelem restaurace.

Nástupní hrubá mzda na pozici servírka/číšník a obsluhy baru je stanovena ve výši 15 000 Kč, šéfkuchaře 17 500 Kč, asistenta kuchaře 16 000 Kč a provozní vedoucí 25 000 Kč.

Organizační strukturu vyobrazuje následující schéma na obrázku č. 17.



Obr. 17: Organizační struktura restaurace. (Zdroj: Vlastní zpracování dle interview s provozní vedoucí)

Restaurace Siam Thai vyhledává nejen individuální klienty, ale také nabízí možnost uzavřené společnosti ve formě rodinných oslav, promoci, či firemních večírků včetně kompletního servisu. Zákazníky tvoří zejména ti, kteří mají rádi thajskou/asijskou kuchyni. Ať už byli v Thajsku na dovolené a vyhledávají po svém návratu možnou alternativu, nebo ti, kteří mají rádi exotické jídlo.

Siam Thai se orientuje na následující skupiny zákazníků: individuální zákazníci, firemní zákazníci, organizované skupiny, místní obyvatelé.

▪ Materiální prostředí

Restaurace své služby poskytuje v místě provozovny. Jedná se nejen o vnitřní prostory, ale také klidné prostředí venkovní zahrádky. Prostředí restaurace je moderně stylizováno do thajského stylu a každodenně se dbá na jejich čistotu. K navození správné atmosféry hraje relaxační hudba. Mezi ostatní atributy materiálního prostředí lze uvést také jednoduchost a přehlednost webových stránek restaurace.



Obr. 18: Interiér a exteriér restaurace Siam Thai. (Zdroj: Vlastní zpracování dle www.siamthai.cz/galerie)

V případě poskytování svých služeb na různých festivalech je stánek restaurace vyzdoben do thajského stylu, aby i tam navodil zákazníkům tu správnou atmosféru. K upoutání pozornosti restaurace využívá rolovací plakát se základními údaji.

▪ **Procesy**

V případě poskytování služeb v restauraci je důležité, aby každý zaměstnanec věděl, co a jak má dělat, aby nedocházelo k zbytečným prostojeům.

Při vstupu zákazníka do restaurace je mu popřán dobrý den a v případě velké obsazenosti nabídnuto místo k sezení. Není-li v restauraci velká obsazenost, sedá si zákazník na místo dle vlastního výběru. Servírka/číšník přinese jídelní lístek a nabídne možnost nápoj. Mezitím, kdy si zákazník vybírá pokrm z jídelního lístku, připravuje obsluha baru nápoje, které si zákazník objednal. Při donášení nápojů se obsluha ptá, zda již má zákazník vybráno a v případě, že ano, objednává si zákazník jídlo a obsluha odnáší objednávku do kuchyně. V kuchyni si kuchaři rozvrhnou, dle časových možností a náročnosti na přípravu, postup přípravy jednotlivých jídel tak, aby zákazníkovi bylo přineseno teplé a čerstvé jídlo. Obsluha přinese jídlo zákazníkovi a v průběhu se ho přichází ptát, zda je vše v pořádku. Po sněžení odnáší obsluha talíře a nabízí mu možnost dezertu, či dalšího nápoje. V případě, že chce zákazník přejít k placení, odchází servírka pro účet, který po krátké chvíli přináší a po zaplacení se se zákazníkem loučí a přeje mu hezký zbytek dne. K placení může zákazník využít všechny možné alternativy od placení v hotovosti, přes stravenky a platbu kartou až po placení formou virtuální měny bitcoin. V případě nespokojenosti a připomínek se obsluha snaží vyjít vstříc a jednat pohotově.

Významnost jednotlivých faktorů marketingového mixu je uvedena v následující tabulce č. 9.

Ohodnocující škála:

1 – Bezvýznamný

4 – Velmi významný

2 – Málo významný

5 – Kritický

3 – Významný

Tab. 9: Význam faktorů marketingového mixu. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Význam
Produkt	4
Cena	3
Propagace	3
Distribuce	4
Lidé	5
Materiální prostředí	3
Procesy	4

2.2.2 Analýza vnějších faktorů

Analýza vnějších faktorů zkoumá externí okolí společnosti. Budoucí vývoj vnějšího prostředí společnosti odhaluje SLEPT analýza. Prognózu vývoje konkurenční situace v odvětví gastronomie představuje Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

2.2.2.1 SLEPT analýza

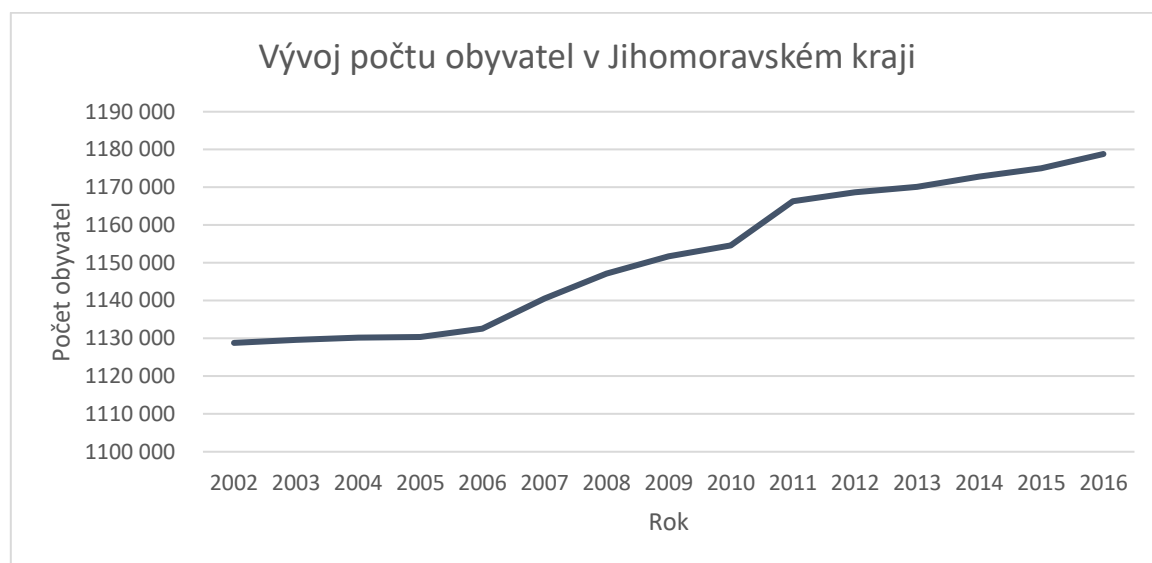
SLEPT analýza se zabývá analýzou pěti faktorů, které ovlivňují daný podnik. Jedná se o sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory.

▪ Sociální faktory

Z hlediska obyvatelstva České republiky je ke dni 30. září 2017 evidováno 10 597 473 obyvatel. V porovnání od roku 2013 lze konstatovat každoroční meziroční nárůst obyvatelstva o průměrnou hodnotu 0,17 %. Tento nárůst lze odůvodnit nárůstem počtu cizinců v ČR, přirozeným přírůstkem, nárůstem uzavřených sňatků a nárůstem počtu narozených dětí (Český statistický úřad, 2018).

Celkový počet obyvatel jihomoravského kraje k 30. září 2017 činí 1 180 997 obyvatel, což tvoří 11,14 % z celkového počtu obyvatel České republiky. Dle nejnovějších údajů

z 31. prosince 2016 se v Brně eviduje 377 973 obyvatel, což představuje 32,00 % obyvatel z celkového počtu obyvatel Jihomoravského kraje a 3,57 % obyvatel z celkového počtu obyvatel České republiky (Český statistický úřad, 2018).



Graf 1: Vývoj počtu obyvatel Jihomoravského kraje. (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ)

V případě věkového složení obyvatelstva České republiky tvoří nejpočetnější skupinu obyvatel ve věku 15-64 let s počtem 6 943 tisíc obyvatel. V rámci vývoje počtu obyvatel jednotlivých věkových skupin lze konstatovat každoroční meziroční nárůst obyvatel do 14 let v meziročním průměrném procentuálním navýšení o 1,39 %, meziroční pokles obyvatel ve věku 15-64 let o průměrnou procentuální hodnotu 0,79 % a nárůst obyvatel 65 a více let v průměru o 2,89 %.

Věkové složení obyvatel Jihomoravského kraje zaznamenává následující tabulka číslo 10.

Tab. 10: Věková struktura obyvatel Jihomoravského kraje. (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Rok/věk	2014	2015	2016
0-14	175 874	178 921	182 280
15-64	783 751	777 833	772 488
65 a více	213 228	218 271	224 044

Z tabulky č. 10 lze vypočítat složení obyvatelstva Jihomoravského kraje. Nepočetnější skupinu obyvatel tvoří lidé ve věku 15-64 let. V meziročním porovnání lze zaznamenat klesající trend o průměrnou hodnotu 0,75 %. V případě skupiny obyvatel do 14 let a skupiny obyvatel 65 a více let si lze všimnout meziročních nárůstů. U obyvatel 0-14 let se jedná o meziroční nárůsty v průměru o 1,81 %. Největší meziroční nárůst zaznamenává obyvatelstvo nad 65 let s průměrným meziročním nárůstem o 2,51 %.

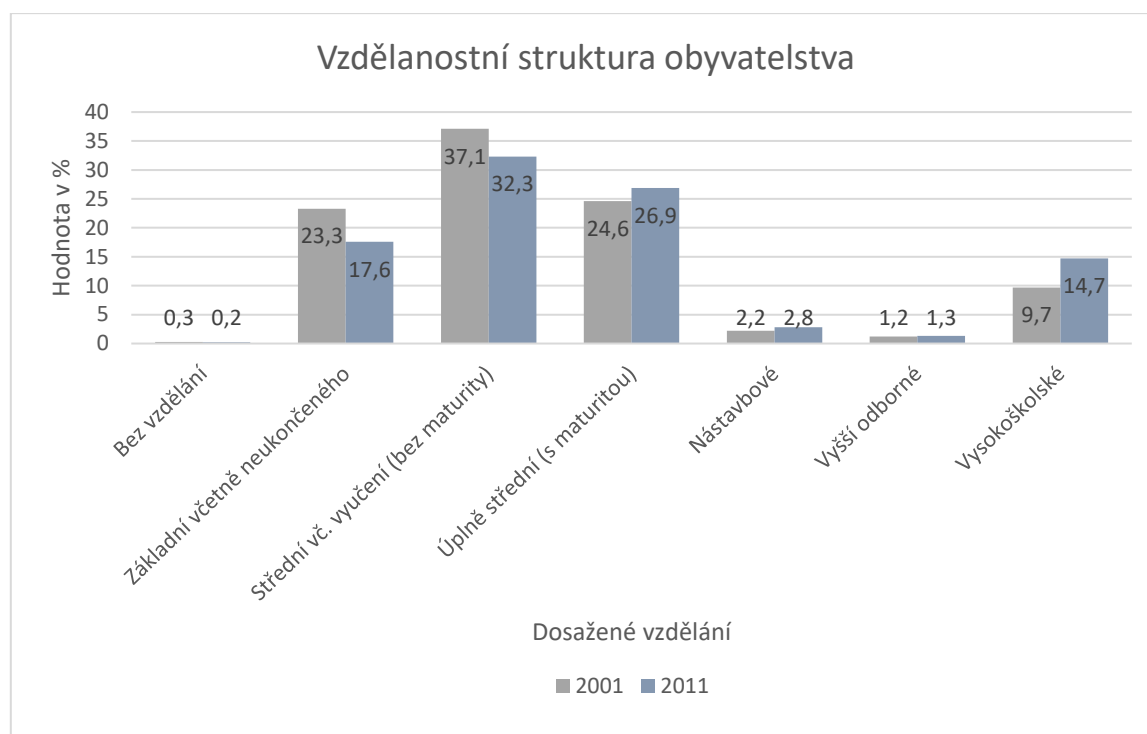
Vzhledem k rychlejšímu nárůstu obyvatel starších 65 let lze usoudit, že obyvatelstvo jihomoravského kraje stárne a svědčí o tom také průměrný věk obyvatel, který v roce 2016 dosáhl úrovně 42,2 let.

Vzdělanostní struktura obyvatelstva charakterizuje nejvyšší ukončené vzdělání obyvatelstva, které se sleduje při Sčítání lidu, domů a bytů. Poslední sčítání proběhlo v roce 2011 a výsledky jsou zaznamenány v následující tabulce č. 11.

Tab. 11: Vzělanostní struktura obyvatelstva. (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Dosažené vzdělání	Absolutní hodnota	v %
Bez vzdělání	3 813	0,2
Neukončené základní	2 664	0,2
Základní	173 215	17,3
Střední vč. vyučení	323 328	32,3
Úplné střední všeobecné	69 551	7
Úplné střední odborné	199 385	19,9
Nástavbové	27 578	2,8
Vyšší odborné	12 569	1,3
Bakalářské	21 440	2,1
Magisterské	115 979	11,6
Doktorské	9 377	0,9
Nezjištěno	41 815	4,2

V Jihomoravském kraji tvořilo v roce 2011 nejpočetnější skupinu obyvatelstvo se středoškolským vzděláním bez maturity, které tvoří 323 tisíc obyvatel (32,3 %), ovšem oproti roku 2001 lze konstatovat, že se toto zastoupené snižuje, jak lze vypočítat z následujícího grafu č. 2 (v roce 2001 tvořilo 37 %). Druhou nejpočetněji zastoupenou skupinou jsou obyvatelé se středoškolským vzděláním s maturitou, kterých naopak vzhledem k roku 2001 přibýlo, a to z 24,6 % na 26,9 %. Více než 147 000 obyvatel má vysokoškolské vzdělání, díky čemuž se Jihomoravský kraj v celorepublikovém srovnání řadí na druhé místo hned za kraj Praha. Vysokoškolsky vzdělaní obyvatelé zaznamenali v kraji nejvyšší nárůst oproti roku 2001. Změnil se také poměr mužů a žen s vysokoškolským vzděláním, kdy ženy převažují muže.



Graf 2: Vzđelanostní struktura obyvatelstva Jihomoravského kraje. (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Vzđelanostní strukturu v Jihomoravském kraji lze hodnotit příznivě. Nárůst vysokoškolsky vzđelaných obyvatel lze přirovnat k vysokému zastoupení vysokých škol v městě Brně. Celkově nárůst vzđelanosti obyvatel se může přisoudit k tomu, že obyvatelé se snaží získat co nejvyšší vzđelání, aby měli vyšší šance na uplatnění se na trhu práce.

Průměrná hrubá měsíční mzda je v Jihomoravském kraji jako třetí nejvyšší v porovnání s kraji České republiky. Konkrétní výše jsou zaznamenány v následující tabulce č. 12.

Tab. 12: Vývoj průměrné hrubé mzdy. (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Jihomoravský kraj	22 956	23 306	23 953	24 211	24 770	25 625	26 629
Česká republika	23 864	24 455	25 067	25 035	25 768	26 591	27 589

Průměrná mzda jak v Jihomoravském kraji, tak v České republice zaznamenává stoupající trend. Z nejnovějších údajů se průměrná hrubá mzda v České republice za druhé čtvrtletí roku 2017 vyšplhala na 29 346 Kč, což je nárůst o 7,6 % oproti stejnému období v roce 2016. Nutno však zohlednit také nárůst spotřebitelských cen v tomto období, a to ve výši 2,2 %, čili reálně se mzda zvýšila o 5,3 % (Český statistický úřad, 2018).

Průměrná hrubá mzda v roce 2016 na území České republiky na pozici vedoucí provozu v ubytování, stravování a pohostinství činila 20 536 Kč. Kuchaři (kromě šéfkuchařů)

pobírali průměrnou hrubou mzdu ve výši 15 417 Kč, pomocní kuchaři ve výši 13 493 Kč a číšníci a servírky 12 999 Kč.

Dle Ministerstva práce a sociálních věcí je na Úřadů práce evidováno v městě Brně 148 nabídek zaměstnavatelů nabízejících 360 volných pracovních míst na pozici kuchař (kromě šéfkuchař), číšník/servírka, barman. V městě Brně, oblasti Brno-venkov a okolních okresech je od 1. 1. 2018 zaznamenáno přes Úřad práce 345 nabídek zaměstnavatelů, které obsahují 657 volných pracovních míst (Úřad práce ČR, 2018).

▪ **Legislativní a politické faktory**

V případě provozu restaurace se jedná o provoz na základě živnostenského oprávnění a patří podle živnostenského zákona mezi živnosti ohlašované řemeslné. Vzhledem k tomu, že se nejedná o živnost volnou, je nutné splnit nejen všeobecné podmínky dle § 6 Zákona o živnostenském podnikání 455/1991 Sb., ale také se musí splnit požadavky na odbornou způsobilost. Za vhodné obory se považují obory kuchař/číšník, číšník/servírka, kuchař, kuchařské práce.

Provozovna restaurace musí brát na vědomí řadu zákonů. Jedná se o následující seznam zákonů týkajících se hygieny a technických požadavků na provozovnu a zařízení:

- Vyhlášky Ministerstva zdravotnictví č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných,
- Vyhláška č. 366/2005 Sb. o požadavcích vztahujících se na některé zmrazené potraviny, v platném znění,
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, v platném znění,
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin,
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 stanovující zvláštní hygienické předpisy pro potraviny živočišného původu,
- Nařízení Komise (ES) č. 2073/2005 o mikrobiologických kritériích pro potraviny,
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin,
- Vyhláška 137/1998 Sb. o obecných požadavcích na výstavbu,
- Zákon č. 309/2006, o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,

- Zákon č. 406/2000 Sb., o hospodaření energií,
- Zákon č. 458/2000 Sb., energetický zákon,
- Vyhláška č. 277/2007 Sb., o kontrole klimatizačních systémů,
- Vyhláška č. 194/2007 Sb., pravidla pro vytápění a dodávku teplé vody a měrné ukazatele spotřeby,
- Vyhláška č. 480/2012 Sb., o energetickém auditu a energetickém posudku,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění,
- Zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení,
- Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění,
- Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně,
- Zákon č. 284/2009 Sb., o platebním styku,
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb,
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 (GDPR).

Všechny tyto uvedené zákony, vyhlášky a nařízení je nutné brát na vědomí a sledovat jejich novelizace. Za aktuálně diskutované téma se považuje Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 (GDPR), které představuje právní rámec ochrany osobních údajů na celém území Evropské unie (Úřad pro ochranu osobních údajů, 2017).

Nynější politická situace v České republice se může považovat za stabilní.

V roce 2016 byla v České republice zaveden Elektronická evidence tržeb. Jedná se o zasílání údajů o každé transakci obchodníka státní správě, a to nejpozději v okamžiku uskutečnění tržby. K uskutečnění spojení s Finanční správou je nutností mít zřízeno datové připojení a zařízení včetně softwaru nebo aplikace, které umožní danou tržbu zaevidovat. Ubytovací a stravovací služby spadaly do 1. fáze zavedené od 1. prosince 2016.

Bohužel pro restaurační zařízení není možné čerpat dotace z Evropských fondů.

▪ **Ekonomické faktory**

V rámci ekonomických faktorů je vhodné se zaměřit na míru nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji, vývoj hrubého domácího produktu v tomto kraji, meziroční nárůst inflace a také vývoj spotřebitelských cen včetně sektoru ubytování a stravování, do kterého se restaurace Siam Thai řadí.

Následující tabulka udává vývoj těchto ukazatelů od roku 2011 do roku 2016, vyjma vývoje HDP (2016), které zatím nebylo pro Jihomoravský kraj stanoveno. Z makroekonomických ukazatelů lze stanovit pouze nárůst HDP České republiky, který v roce 2016 činil 2,3 %.

Tab. 13: Vývoj makroekonomických ukazatelů. (Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Ukazatel v %	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Míra nezaměstnanosti	9,8	10,4	8,04	8,42	7,01	6,06
Vývoj HDP (předchozí rok = 100)	103,2	101,4	102,7	102,6	104	101,9
Meziroční nárůst inflace	2,4	2,4	1,4	0,1	0,1	2
Vývoj spotřebitelských cen CPI	94,8	97,9	99,3	99,7	100	100,7
Vývoj CPI (Stravování)	91,5	95	97	98,6	100	101,5

Tlak na pokles míry nezaměstnanosti lze přirovnat k růstu ekonomiky podporované zejména expanzí tuzemských společností na zahraniční trh. Díky tomu roste potřeba stále nových zaměstnanců, což vede k stále nižší míře zaměstnanosti, navýšení průměrných mezd v podnikatelské i nepodnikatelské sféře, lepší finanční situaci domácností a větší ochotě nakupovat, což lze vypožorovat z rostoucího vývoje hrubého domácího produktu od roku 2014.

Průměrná míra inflace, která je vyjádřena přírůstkem indexu spotřebitelských cen byla v roce 2016 ve výši 0,7 %. Meziroční nárůst inflace byl v tomto roce ve výši 2,0 %. Za jedny z hlavních zdrojů meziročního nárůstu lze zmínit nárůst cen tabákových výrobků z důvodu zvýšení spotřební daně, nárůst cen alkoholických nápojů, nárůst cen energií, nájmu a například také některých finančních, kulturních a rekreačních služeb. V porovnání s nárůstem inflace v roce 2015 byl tento nárůst vyšší o 1,9 procentního bodu. Míra inflace v roce 2015 činila pouze 0,3 %, což je velmi nízká hodnota. Tlak na cenový pokles lze přirovnat k nízkým cenám ropy na světových trzích, což vedlo k nízkým cenám průmyslových výrobků. Dále poklesl cenové hladiny zaznamenaly i potraviny, ceny některých komodit, například mléka v případě zrušení mléčných kvót v důsledku ruských protisankcí.

U spotřebitelských cen je nutno upozornit na změnu působící od ledna 2017, která nově zavádí řadu bazických indexů se základem 100 pro rok 2015. Z této časové řady jsou poté počítány další indexy.

Dle informací ze Statistického úřadu o vývoji tržeb ve službách, konkrétně v oblasti stravování a pohostinství, lze konstatovat, až na rok 2014, meziroční nárůsty. V roce 2013 byl zaznamenán meziroční nárůst tržeb v tomto sektoru o 3,7 %, v roce 2014 pokles tržeb

o 2,7 %, rok 2015 zaznamenal naopak opět růst o 4,6 %, v roce 2016 nárůst činil až 6,4 % a v roce 2017 se nárůst o něco zpomalil a činil 3,7 %.

▪ **Technologické faktory**

V případě restaurace je pro společnost výhodou, že nemusí utrácet takové množství finančních prostředků jako například výrobní podniky, nebo podniky působící v oblasti informačních technologií, kde je nutností provádění každoročních investic do nových technologických zařízení. To však neznamená, že by společnost neměla příležitosti pro nákup nového technického vybavení. Podstatnou součástí restaurace v souvislosti s technickým vybavením je bezesporu kuchyně. V ní je zapotřebí dodržovat přísná hygienická nařízení, a proto také dbát na kvalitu, úspornost a funkčnost kuchyňských spotřebičů.

Vzhledem k tomu, že je Siam Thai relativně novou restaurací, disponuje novým, kvalitním a funkčním technickým vybavením. Důležité je však pravidelné provádění revizí elektrospotřebičů. V případě restaurace je u nepřípevněných spotřebičů povinná revize jednou ročně.

Kuchyně a bar restaurace jsou zrealizovány na zakázku společností Gatroform, s.r.o., která zpracovala návrh projektu, dopravila veškerou technologii, kterou následně odborní technici zapojili a nainstalovali a seznámila personál se správnou obsluhou strojů (Provozní vedoucí, 2018).

Následující tabulka č. 14 informuje o typech a značce zařízení, kterým restaurace disponuje.

Tab. 14: Typ a značka zařízení. (Zdroj: Vlastní zpracování dle interview s provozní vedoucí)

Typ zařízení	Značka
Chladicí stoly	DORAMETAL
Barové zázemí	DORAMETAL
Indukční deska	BERNER
Konvektomat	Retigo
Holdomat	Retigo
Kombinovaný robot	Robot Coupe
Odšťavňovač ovoce a zeleniny	Robot Coupe
Univerzální robot	SPAR
Indukční WOK vařič	SINCOLD
Šokový zchlazovač a zmrazovač	SINCOLD
Myčka na nádobí	Winterhalter
Chladicí technologie	Liebherr
EET hardware a software	AWIS
Klimatizace	AEG

V neposlední řadě je vhodné zmínit bezdrátové připojení k internetu, které je v dnešní době velmi rozšířeným prvkem a často si lidé vyhledávají restauraci také na základě toho, zda se v ní mohou zdarma připojit k internetu.

Významnost jednotlivých faktorů SLEPT analýzy je uvedena v následující tabulce č. 15.

Ohodnocující škála:

1 – Bezvýznamný 3 – Významný 5 – Kritický

2 – Málo významný 4 – Velmi významný

Tab. 15: Význam faktorů SLEPT analýzy. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Význam
Sociální	3
Legislativní a politické	3
Ekonomické	4
Technologické	4

2.2.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pěti konkurenčních sil představuje jednu z významných analýz zabývajících se konkurenčním prostředím dané společnosti. Její podstatou je předpovídání vývoje konkurenční situace v dané podnikatelské oblasti. Analýza je zaměřena na pět oblastí. Jedná se o analýzu stávající konkurence, potenciální konkurence, dodavatelů, odběratelů a substitutů.

▪ Síla stávajících konkurentů

V Brně a širším okolí existuje velké množství restauračních zařízení, která mohou potenciální zákazníci navštívit. Siam Thai je však zacílena na thajskou kuchyni, proto je vhodné se zaměřit zejména na restaurace nabízející právě ji.

Brno disponuje právě třemi thajskými restauracemi, restaurací Siam Thai, Pad Thai a Sabaidy. Za největšího přímého konkurenta lze považovat restauraci Sabaidy, která se nachází nedaleko Siam Thai, v městské oblasti Brno-střed. Ceny restaurace jsou však srovnatelné a nabídka je velmi blízká nabídce Siam Thai. Výhodou této restaurace je otevírací doba do 23:00 hod včetně neděle, nebo možnost online rezervace stolu. Nevýhodou shledávám v prostředí této restaurace, které není tak autentické a moderní, jako v restauraci Siam Thai.

Druhým a zároveň posledním přímým konkurentem je restaurace Pad Thai, která se nachází v městské části Brno-Královo Pole čili v severní části Brna, podstatně dále od restaurace Siam Thai. Tato restaurace je svou nabídkou a cenami srovnatelná s nabídkou Siam Thai. Informace o otevírací době restaurace se liší v porovnání s informacemi uvedenými na jejich webových stránkách a s informacemi v případě vyhledání této restaurace přes vyhledávač Google. Dle webových stránek je otevírací doba stanovena také od pondělí do soboty v časech od 11:00 do 22:00 hod, přes vyhledávač Google/Google maps se otevírací doba liší v čase zahájení provozu, kdy je stanoven na 12:00 hod. Výhodou této restaurace je možnost parkování ve vedlejší ulici v budově Nové Semilasso, přičemž má restaurace domluvenou výhodu pro své zákazníky v podobě 30 minut parkování zdarma. V porovnání se Siam Thai je tato restaurace méně moderní, prostory nejsou tak autentické a nabízí podstatně nižší výběr z nápojů.

V následující tabulce č. 16 je znázorněn přehled porovnávací důležité aspekty analyzované restaurace Siam Thai a jejich dvou přímých konkurentů Sabaidy a Pad Thai.

Tab. 16.: Srovnání konkurenčních podniků. (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Siam Thai	Sabaidy	Pad Thai
Poloha	Brno-Střed	Brno-Střed	Brno-Královo Pole
Vlastní parkování	Ne	Ne	30 min zdarma
Online rezervace	Ano	Ano	Ne
Rozvoz	Ano	Ne	Ne
Otevírací doba	Pondělí-sobota	Pondělí-neděle	Pondělí-sobota
Prostory	Autentické, moderní	Nemoderní	Nemoderní
Denní menu	Ano	Ano	Ano
Thajský kuchař	Ano	Ano	Ano
Zahrádka	Ano	Ne	Ne
Akce pro stávající/potenciální zákazníky	Ano	Ne	Ano

Hlavní konkurenční výhodou restaurace Siam Thai je její větší viditelnost a angažovanost na různých festivalech, moderní prostory i přes srovnatelné ceny s konkurenčními restauracemi a možnost posezení na zahrádce v letním období.

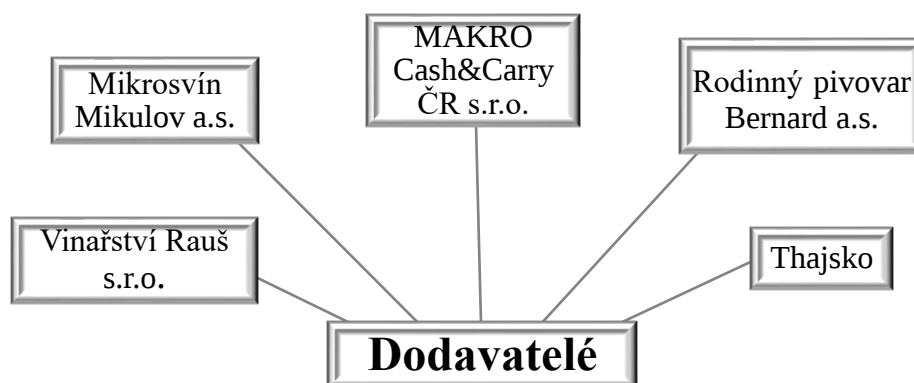
▪ **Hrozba vstupu potenciálních konkurentů**

Bariéry vstupu pro nové restaurace zacílené na thajskou kuchyni nejsou nijak komplikované. Z toho důvodu hrozba vstupu potenciálních konkurentů je vysoká. S otevřením nové restaurace je úzce spojena pouze byrokratickou zátěž v podobě zajištění potřebných osvědčení, dokumentů od hygieniků, úřadů a dalších institucí. Při zahájení provozu je důležité dodržovat hygienická nařízení, bezpečnostní normy, zákony a vyhlášky striktně stanovené pro tento obor podnikání.

Potenciální konkurence na trhu uspěje pouze v případě, když bude nabízet služby nad rámec nyní poskytovaných služeb stávajících konkurentů, aby se od nich odlišila a mohla nabídnout něco nového. V případě vybudování restaurace s vlastním parkováním, blízko centra, kvalitními službami, příjemným, autentickým a moderním prostředím a lepší marketingovou kampaní by mohla převzít nejen stávající, ale také potenciální zákazníky

nynějších thajských restaurací v této oblasti. Z toho důvodů je důležité, aby restaurace Siam Thai nabízela kvalitní služby za přijatelnou cenu a dbala na svůj neustálý rozvoj.

▪ Síla dodavatelů



Obr. 19: Dodavatelé restaurace. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vyjednávající síla dodavatelů nápojů se dá považovat za nízkou, vzhledem k tomu, že základem nabídky jsou typické alkoholické a nealkoholické nápoje, které nabízí dostatečný počet dodavatelů v Jihomoravském kraji. Vyšší sílu dodavatelů představují dodavatelé vinných nápojů. Restaurace odebírá ve větším množství víno z vinařství Mikrosvín Mikulov a.s. a Vinařství Rauš s.r.o. V případě rozvázání vzájemné spolupráce s jedním z těchto vinařství by společnost sice neměla obtíže zajistit dodavatele nového, každopádně v případě stálých zákazníků, kteří mají v oblibě vína právě jednoho z těchto dodavatelů, by mohlo dojít k jejich následné nespokojenosti. Takle úvaha by se mohla přirovnat také k dodávce pivních nápojů, které zajišťuje pouze Rodinný pivovar Bernard a.s., vyjma thajských piv pravidelně dovážených z Thajska. Potraviny společnost zajišťuje zejména prostřednictvím velkoobchodu MAKRO, které nabízí většinu surovin nezbytných k přípravě thajských pokrmů. Ostatní těžce dostupné thajské suroviny si společnost nechává zasílat přímo z Thajska. Jedná se však o velmi úzký sortiment s relativně dlouhou trvanlivostí, takže tyto objednávky nemusí být uskutečňovány v pravidelných intervalech.

Restaurace Siam Thai si při výběru dodavatelů klade za cíl vybírat pouze takové dodavatele, kteří nabízejí kvalitní suroviny, vhodně stanovené dodací podmínky a nenadhodnocené ceny produktů, které nabízejí. Dále je pro společnost důležité udržovat velmi dobré vztahy se svými dodavateli, čehož si dodavatelé velmi váží a nabízejí poté různé množstevní slevy, bonusy a jiné výhody plynoucí z oboustranné spokojenosti.

▪ **Síla odběratelů**

Odběrateli jsou zákazníci využívající služeb restaurace. Jejich vyjednávací síla je relativně vysoká, jelikož mají k výběru mnoho možností restaurací v celém Brně. V případě, že zákazníci vyhledávají pouze thajskou kuchyni, jejich vyjednávací síla je nižší vzhledem k počtu thajských restaurací lokalizovaných na území Brna.

Vyjednávací síla odběratelů je vysoká zejména v letním období, konkrétně během letních prázdnin, kdy velké množství obyvatel odjíždí mimo město. V tuto dobu je důležité, aby restaurace konala různé akce pro veřejnost, nabízela akční nabídky a zvýšila svou viditelnost formou marketingové kampaně zaměřené na akční nabídku poskytovaných služeb.

▪ **Hrozba nových substitutů**

Hrozbou thajské restaurace nemusí být pouze rozšíření nabídky poskytovaných služeb u stávajících nebo potenciálních konkurentů zaměřených na thajskou kuchyni, ale také rozšíření nabídky jiných asijských restaurací. V případě nejen týdenních menu si zákazníci mohou vybrat také jakoukoli jinou restauraci nebo rychlé občerstvení, které uspokojí jejich požadavky. V případě restaurace se jde člověk ve většině případech najíst a nemusí lpět konkrétně na thajském jídle. Z toho důvodu je hrozba nových substitutů velmi vysokým faktorem, který může výrazně ovlivnit návštěvnost každé restaurace. Důležité je provádět průběžné analýzy zabývající se přáním a požadavky zákazníků a návrhem a obměnou stávající nabídky služeb.

Významnost jednotlivých faktorů Porterovy analýzy pěti sil je uvedena v následující tabulce č. 17.

Ohodnocující škála:

1 – Bezvýznamný	3 – Významný	5 – Kritický
2 – Málo významný	4 – Velmi významný	

Tab. 17: Význam faktorů Porterovy analýzy. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktor	Význam
Síla stávajících konkurentů	4
Hrozba vstupů potenciálních konkurentů	5
Síla dodavatelů	3
Síla odběratelů	5
Hrozba nových substitutů	3

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá interním a externím prostředím společnosti. V tomto případě shrnuje provedené analytické šetření společnosti a dává konkrétní přehled o tom, v čem restaurace Siam Thai vyniká, v opačném případě, v čem jsou její slabá místa a jaké jsou z vnějšího prostředí příležitosti k jejímu budoucímu rozvoji a naopak hrozby, které by mohly její rozvoj negativně ovlivnit. Důležité je využití svých silných stránek, eliminace slabých stránek například na základě využití příležitostí, které se restauraci nabízejí a velkou pozornost zaměřit na eliminaci hrozeb, kterým by mohla společnost v budoucnosti čelit.

▪ Silné stránky

Restaurace Siam Thai je relativně novou restaurací, která vznikla v roce 2016 nedaleko centra Brna. Právě lokalita dodává restauraci velké plus vzhledem k blízké dostupnosti na nejznámější náměstí Svobody, Moravské náměstí, Zelný Trh, hrad Špilberk nebo katedrálu sv. Petra a Pavla. V blízkosti restaurace (2-3 minuty pěší chůze) se nachází také zastávka veřejné hromadné dopravy.

Jedná se o restauraci s moderním, autentickým a klidným prostředím, s velkou kapacitou stolů a míst k sezení. Vedení společnosti dbá na příjemný personál, který milé rád poradí s výběrem a možnostmi úprav dle vlastního přání každého pokrmu. Zákazníci si mohou vybrat z několika druhů jídel a nápojů. Pokrmy lze nakombinovat s jak českými, tak typicky thajskými nápoji. Zákazníci si také mohou zvolit, jak moc pálivé jídlo vyžadují. V letních obdobích si zákazníci mohou vybrat, zda chtějí svou návštěvu restaurace trávit v prostorách interiéru, nebo exteriéru (na zahrádce ve vnitrobloku) restaurace. Konkurenční výhodou restaurace je rozvoz jídla v rámci území Brna zdarma. Při placení

nabízí svým zákazníkům možnosti platby v hotovosti, platební kartou, stravenkami, nebo virtuální měnou bitcoin.

Vedení restaurace dbá nejen na dobré vztahy se svými zaměstnanci a zákazníky, ale také se svými dodavateli. Pravidelně se účastní různých festivalů jídel, které se v Brně konají a také sama pořádá různé akce pro své stávající a potenciální zákazníky.

▪ **Slabé stránky**

Slabou stránkou restaurace Siam Thai je bezesporu parkování. Tím, že se restaurace nachází blízko centra, je obtížné zde zaparkovat. Zákazníci z toho důvodu mohou zvolit alternativní možnost a navštívit restauraci, která má možnost bezproblémového parkování. V případě zavedení tzv. modrých zón však bude tento problém vyřešen, avšak jen pro ty, jejichž automobil disponuje brněnskou poznávací značkou. Situace s parkováním bude ještě zhoršena kvůli plánované rekonstrukci ulice Gorkého. Rekonstrukce je naplánována od léta 2018 a potrvá 16 měsíců. Dalším nedostatkem je zajisté čekací lhůta během poledního menu. Vzhledem k dobré dostupnosti restauraci navštěvuje velké množství zaměstnanců, kteří během polední pauzy využívají poledního menu. Restaurace má během této doby od 11:00 do 14:00 časové prodlevy v přípravě menu ze stálé nabídky.

Také reklamní kampaně společnosti nejsou v takové míře, aby se restaurace dostala do podvědomí široké veřejnosti. I přes to, že se restaurace účastní různých festivalů, tak ne vždy si ji zákazníci poté vyhledají a navštíví. Zejména během letního období, kdy jsou tržby restaurace znatelně nižší.

Otevírací doba restaurace je stanovena od 11:00 do 22:00 ve dnech od pondělí do soboty.

▪ **Příležitosti**

Příležitostí společnosti je zejména eliminace jejich slabých stránek. Restaurace by mohla zvýšit podvědomí o své existenci například formou spolupráce se známou osobností, která by v rámci sociálních sítí sdílela svůj zážitek z její návštěvy. Zejména dnes v době růstu trendu zdravého životního stylu by mohla využít různé formy reklamy jako například billboardy, reklama v rádiu například formou barterova obchodu, nebo rozdávání poukazů na dezert/drink/polévka zdarma. V případě vyššího podvědomí o restauraci by si mohla dovolit otevírací dobu stanovit také na neděli.

Restaurace by mohla zavést také věrnostní program pro stávající zákazníky, kteří navštěvují restauraci v pravidelných intervalech. Mohlo by se jednat o sbírání věrnostních bodů, které by poté mohli využít jako peněžní slevu na další návštěvu, nabídnutí možnosti slevy při útratě nad určitou částku, nebo automatická sleva 10 % při návštěvě restaurace alespoň dvakrát za týden.

▪ **Hrozby**

Hlavní hrozbou restaurace je konkurence, ať už se jedná o tu stávající nebo potenciální. V případě stávající konkurence se jedná zejména o její rozšíření nabídky o nové pokrmy, nápoje, služby, snížení cen, nabídnutí nové, pro zákazníky lukrativní služby či zavedení výhod pro stávající zákazníky. Hrozbou je také vznik nového konkurenčního podniku, který by se mohl snažit vybudovat konkurenční výhodu oproti stávající konkurenci a převzít zákazníky dosavadních thajských restaurací.

Hrozbou jsou také nově vzniklé, či upravené stávající státem či evropskou unií vydané vyhlášky, zákony a nařízení, které by mohly ztížit podnikání v této oblasti a společnost by se mohla potýkat s vyšším finančním zatížením. Finanční tíseň by mohla pocítit také v případě navýšení daně z příjmů, nebo v případě růstu inflace a nezaměstnanosti, kdy by zákazníci z důvodu nedostatku finančních prostředků omezili návštěvu restaurací, zejména těch lukrativních, jakými právě thajské restaurace jsou.

Tab. 18: SWOT analýza. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Význam	Současný stav	Slabé stránky	Význam	Současný stav
Nový podnik	4	5	Parkování	4	2
Umístění - Brno-střed, blízko centra	5	4	Čekací doba během poledních menu	5	2
Moderní, autentické prostředí	5	4	Nedostatečná marketingová kampaň	4	3
Velká kapacita stolů/míst k sezení	4	3	Otevírací doba vyjma neděle	3	3
Široká nabídka jídel a nápojů	4	4			
Možnost regulace pálivosti jídla	3	5			
Rozvoz jídla zdarma	3	5			
Dobré vztahy s dodavateli	4	4			
Nabídka pořádání společenských akcí, oslav ...	4	4			
Možnost posezení na zahrádce ve vnitrobloku	3	5			
Možnost placení mimojiné také bitcoiny	2	4			
Účast na různých festivalech	4	5			
Akce pro stávající a potenciální zákazníky	4	4			
Průměrná hodnota	16,07692308		Průměrná hodnota	9,75	
Příležitosti	Význam	Současný stav	Hrozby	Význam	Současný stav
Spolupráce se známými osobnostmi	4	2	Rozšíření nabídky služeb konkurence	5	3
Rozšíření otevírací doby	3	2	Zpřísnění hygienických podmínek	4	2
Růst trendu zdravého životního stylu	5	4	Změny v legislativě	4	3
Věrnostní program	5	2	Navýšení daně z příjmů	4	2
			Růst nezaměstnanosti a inflace	4	2
			Vznik nových konkurenčních podniků	5	2
Průměrná hodnota	11		Průměrná hodnota	10,16666667	

3 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM

Následující část diplomové práce se zabývá průzkumem spokojenosti zákazníků restaurace Siam Thai. V závěrečné části jsou zjištěná data interpretována a dále jsou vypracovány návrhy na zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků.

Marketingový průzkum se skládá ze tří důležitých fází. Jedná se o fázi přípravnou, realizační a interpretaci zjištěných výsledků.

3.1 Přípravná fáze průzkumu

Cílem marketingového průzkumu této práce je zjistit míru spokojenosti zákazníků thajské restaurace Siam Thai s jejími nabízenými službami. Na základě zjištěných dat budou vypracovány návrhy, které zajistí vyšší míru spokojenosti zákazníků.

Aby došlo k realizaci průzkumu, je důležité vhodné zvolení typu marketingového průzkumu sběru dat. K realizaci průzkumu spokojenosti zákazníků restaurace Siam Thai je zvolen primární marketingový průzkum, který poskytne data nová, primární a aktuální. Vzhledem k rozsáhlosti zkoumaného souboru je zvolen kvantitativní průzkum a zvolená metoda sběru dat je dotazování v podobě tištěného dotazníku.

V rámci dotazníkového šetření se za cílovou skupinu respondentů považuje každý návštěvník restaurace bez ohledu na jeho pohlaví, věk, sociální status a národnost.

Součástí přípravné fáze je důležité stanovení a dodržení časového harmonogramu, který je vyobrazen v následující tabulce č. 19.

Tab. 19: Časový harmonogram dotazníkového šetření. (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Leden				Únor				Březen				Duben			
Focus group	■															
Příprava dotazníku		■														
Předvýzkum			■													
Sestavení konečné verze dotazníku				■												
Sběr dat					■	■	■	■	■	■	■	■				
Zpracování a analýza dat													■	■		
Sestavení návrhů ke zlepšení															■	

Před sestavením samotného dotazníku je důležité zjištění požadavků na jeho sestavení. Představy a požadavky jsou zjištěny formou diskuze s vedením a vedoucí provozní

restaurace a také deseti zákazníků. Na základě jejich představ je sestaven dotazník, který je předložen 15 lidem, kteří v rámci předvýzkumní fáze zhodnotí jeho strukturu, návaznost a srozumitelnost otázek a pomohou tak předejít nedorozumění při sběru dat. Díky získané zpětné vazbě z předvýzkumní fáze je sestaven finální dotazník. Ten je využit k sběru dat. Po skončení této fáze je provedeno zpracování a analýza získaných dat a následně sestaveny návrhy a opáření ke zvýšení míry spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami restaurace Siam Thai.

Jak již bylo uvedeno, sestavení dotazníků se zakládá na požadavcích a přáních vedení a provozní vedoucí restaurace. Otázky jsou stanoveny do tří okruhů. Jedná se o anonymní zjištění informací ohledně samotného zákazníka, jeho názor na poskytované služby a celkový dojem z návštěvy restaurace včetně možného sdělení vlastního názoru ke zkvalitnění nabízených služeb. Jednotlivé otázky v rámci druhé oblasti jsou sestaveny na základě desetistupňové škály, kdy zákazník ohodnocuje jednotlivá tvrzení na základě toho, zda s tímto tvrzením zcela nesouhlasí, nebo naopak zcela souhlasí. Finální podobu tištěného dotazníku lze nalézt v přílohách s názvem Příloha 1.

3.2 Realizační fáze průzkumu

Realizační fáze je zaměřena na sběr primárních dat v rámci dotazníkového šetření. Mezi oslovené zákazníky patří každý návštěvník restaurace v období od 1. 2. 2018 do 31. 3. 2018. Sběr dat probíhá formou vyplňování tištěných dotazníků, které zákazníci odkládají do předem určeného boxu.

Tato forma dotazníkového šetření je sice nákladnější než forma elektronického dotazníku, ovšem byla zvolena z toho důvodu, že je restaurace relativně nová a od svého počátku působení prošla několika změnami. Je tudíž v tomto případě zajištěna aktuálnost dat a také větší pravděpodobnost, že respondent dotazník vyplní.

3.3 Popis vzorku respondentů a vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření probíhajícího v období od 1. února do 31. března 2018 se zúčastnilo celkem 336 respondentů. Z tohoto celkového počtu nebylo řádně vyplněno 6 dotazníků a z toho důvodu byly z dotazníkového šetření vyřazeny. V rámci procentuálních propočtů se dotazníkového šetření zúčastnilo 62 % zákazníků. Pro určení vzorku respondentů je

využita technika kvótního výběru. Dotazníkové šetření podstoupil zákazník pouze jednou, i přes to, že restauraci navštívil vícekrát ve sledovaném období.

Vyhodnocení dotazníkového šetření je provedeno za pomoci programu Microsoft Office Excel a programu STATISTICA.

3.3.1 Identifikace relevantního segmentu respondentů

Identifikace relevantního segmentu respondentů je provedena pomocí shlukové analýzy na základě dvou dimenzí – věku a roční útratě. Za významné respondenty dotazníkového šetření se považují jen ti, kteří jsou pro restauraci klíčoví. Jako klíčový respondent se považuje ten, kdo ji navštěvuje pravidelně a jeho roční útrata tvoří značný podíl na tržbách restaurace. Za klíčového respondenta se nepovažují zákazníci, kteří restauraci navštěvují několikrát za měsíc a jejich roční útrata je v řádech několika desetitisíců. Tito zákazníci jsou s poskytovanými službami nad míru spokojeni, proto je irelevantní zjišťovat jejich spokojenost.

Shluková analýza je stanovena na základě tří shluků. Tabulka č. 20 vypovídá o průměru jednotlivých shluků, při čemž pro potřeby zjišťování spokojenosti zákazníků je důležité se zaměřit na shluk 2. Průměrný věk shluku 1 je 38,20 let a průměrná útrata za rok činí 40000 Kč. Tento shluk není významný, jelikož se tito zaměstnanci považují za velice spokojené, a proto zjišťování jejich spokojenosti by bylo bezpředmětné. Za bezpředmětný lze považovat také shluk 3, jelikož průměrná hodnota útraty za rok činí 1926 Kč, což je částka nízká a jsou v tomto shluku zařazeni lidé, kteří restauraci nenavštíví tak často, aby byli pro potřeby této analýzy využití. Za významný se považuje Shluk 2, který je zastoupen lidmi v průměrné věkové kategorii 38,38 let a ročně v restauraci utratí průměrně 13282 Kč.

Na základě průměrného věku jednotlivých shluků lze konstatovat, že není pro daný průzkum tak důležitý, jelikož se věk respondentů od sebe takřka neliší. Z výsledku shlukové analýzy vyplývá, že nejčastější věkové složení respondentů je od 30 do 45 let.

Tab. 20: Průměr shluků. (Zdroj: Vlastní zpracování v programu STATISTICA)

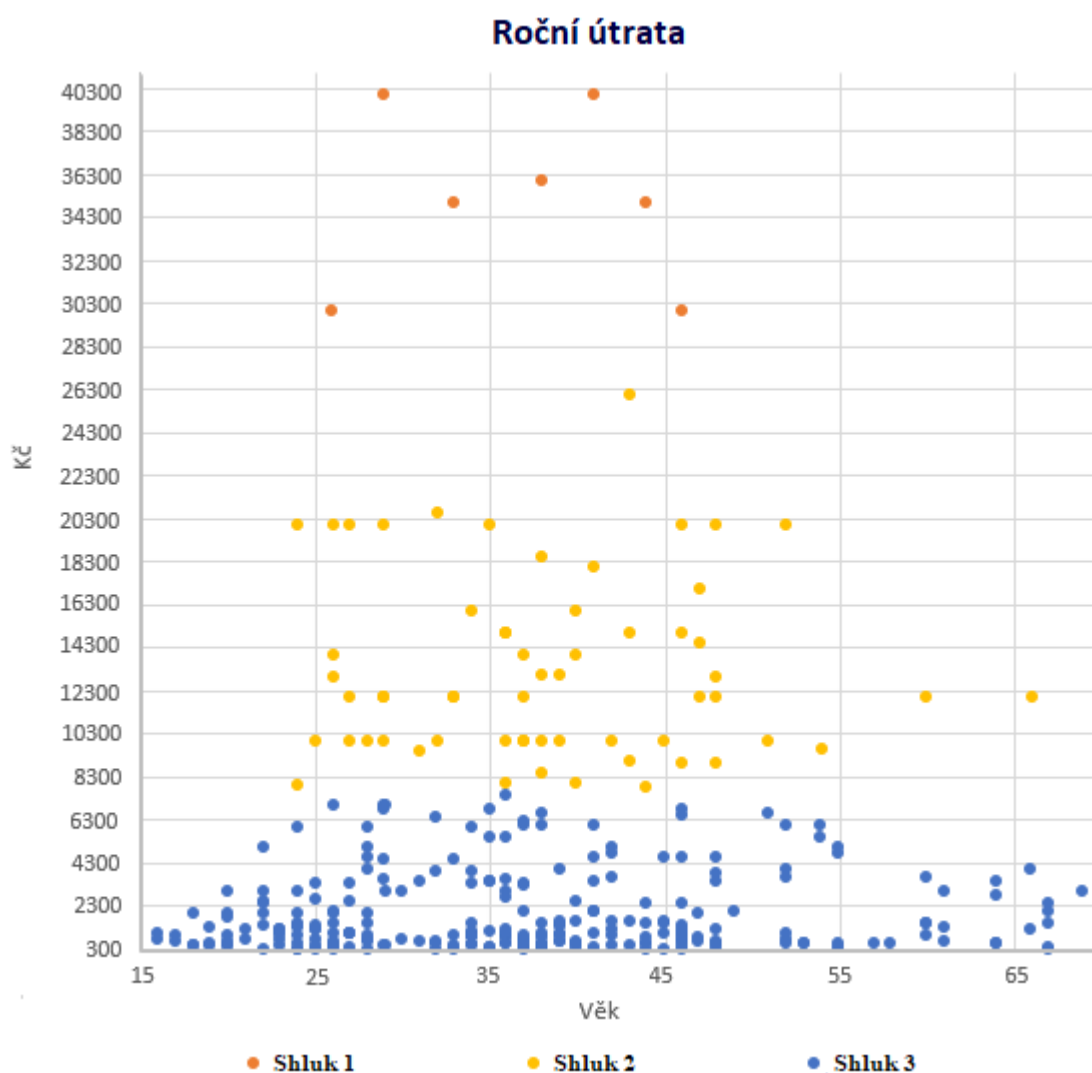
Proměnná	Shluk 1	Shluk 2	Shluk 3
Věk	38,20	38,38	38,373
Útrata (Kč/rok)	40000,00	13282,28	1926,12

Preferovaný shluk 2 obsahuje 60 případů. Tabulka č. 21 vyobrazuje popisné statistiky tohoto shluku. Dle směrodatné odchylky lze konstatovat, že se průměrný věk významných respondentů odchyluje od průměrné věkové hodnoty 38,38 let o 9,12 roků. Od průměrné roční útraty 13282 Kč jsou hodnoty odchýleny o 4209 Kč.

Tab. 21: Popisné statistiky shluku 2. (Zdroj: Vlastní zpracování v programu STATISTICA)

Proměnná	Průměr	Směrodatná odchylka
Věk	38,38	9,12
Útrata (Kč/rok)	13282,28	4208,97

Následující graf č. 3 zobrazuje individuální útratu respondentů shluku 1, respondentů shluku 2 a respondentů shluku 3. Modré a oranžové zobrazení představuje nevýznamné respondenty, žluté zobrazení respondenty významné, tj. respondenty shluku 2.



Graf 3: Roční útrata respondentů. (Zdroj: Vlastní zpracování v MS Office Excel)

Jak již bylo řečeno, pro analýzu spokojenosti zákazníku jsou využity výsledky dotazníkového šetření shluku 2. Tyto výsledky jsou zaznamenány v následující části této práce.

3.4 Interpretace zjištěných výsledků průzkumu

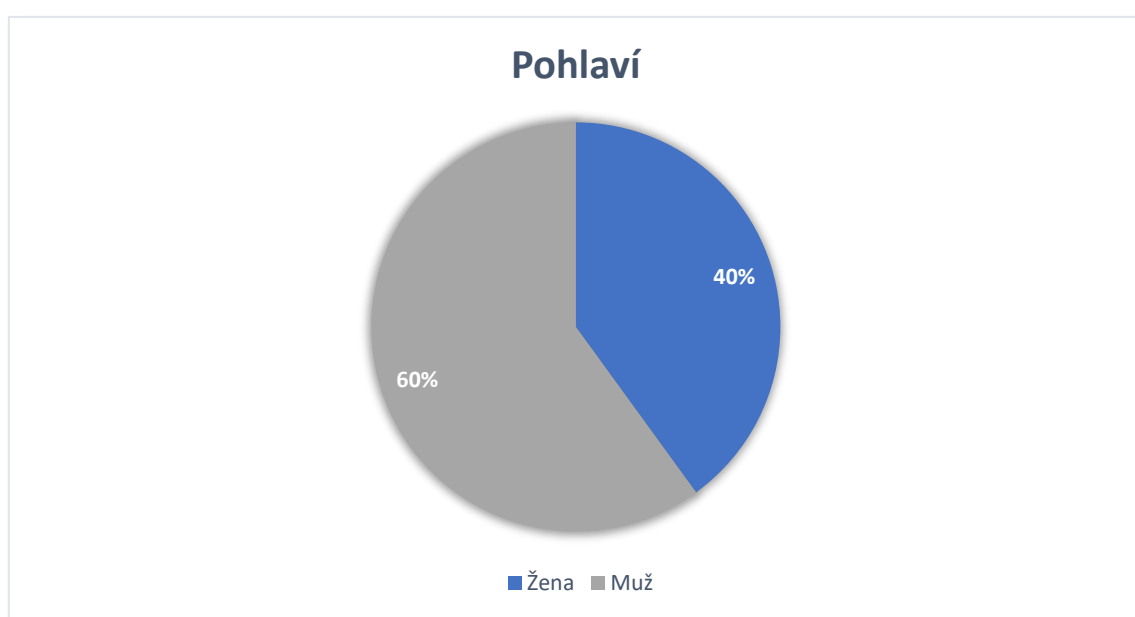
Tato část práce interpretuje získané výsledky významných respondentů čili respondentů spadajících do shluku 2 provedené shlukové analýzy. Vyhodnocení dotazníkového šetření je rozděleno do tří částí. Jedná se o anonymní zjištění informací ohledně zákazníka, jeho názor na poskytované služby a celkový dojem z návštěvy restaurace včetně možného sdělení vlastního názoru ke zkvalitnění nabízených služeb. Zaznamenány jsou také poznámky/připomínky, které někteří respondenti v rámci dotazníkového šetření do tištěného dotazníku vepsali.

3.4.1 Definice segmentu respondentů po shlukové analýze

Následující otázky blíže identifikují jednotlivé respondenty prováděného průzkumu. Jedná se o otázky ohledně pohlaví, věku, sociálního statusu, vzdělání, roční útraty respondentů a v jakém denním časovém intervalu restauraci navštívili.

Jaké je vaše pohlaví?

V rámci pohlaví dotazníkové šetření vyplnilo vyšší zastoupení mužů – 36 mužů, tj. 60 % a 24 žen, což v procentuálním vyjádření představuje 40 % z celkového počtu 60 osob.

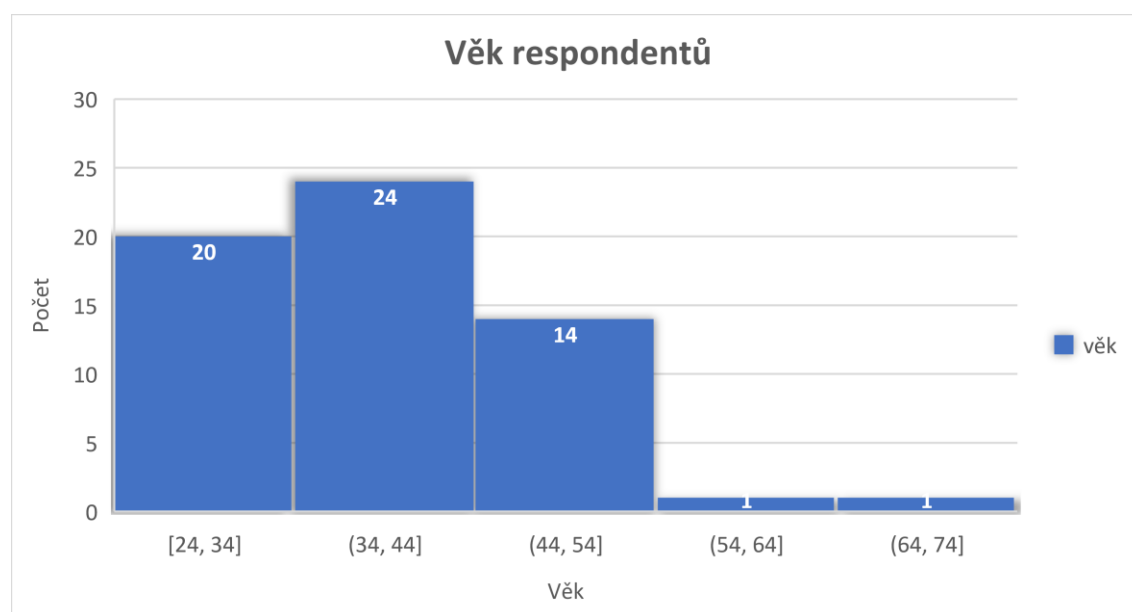


Graf 4: Pohlaví respondentů. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu číslo 4 lze vidět, že restauraci navštěvují spíše muži než ženy, i když rozdíl není moc velký.

Kolik Vám je let?

Na otázku ohledně věku respondenti odpovídali na základě otázky otevřené. Cílem bylo zjistit přesný věk respondentů pro účely shlukové analýzy. Shluková analýza poukázala na průměrný věk 38,28 let. V rámci vyhodnocení tohoto shluku respondentů lze dle následujícího grafu č. 5 vidět, že nejvyšší zastoupení mají zákazníci věkové kategorie 34-44 let, jejichž celkový počet je 24 osob, tj. 40,00 %. Ne velký rozdíl však tvoří zákazníci ve věku do 34 let – 20 osob (33,33 %) a osoby ve věku 45-54 let, 14 osob (23,33 %). Naopak nejmenší zastoupení představují lidé starší 54 let, kteří tvoří dohromady 3,33 % (2 osoby).



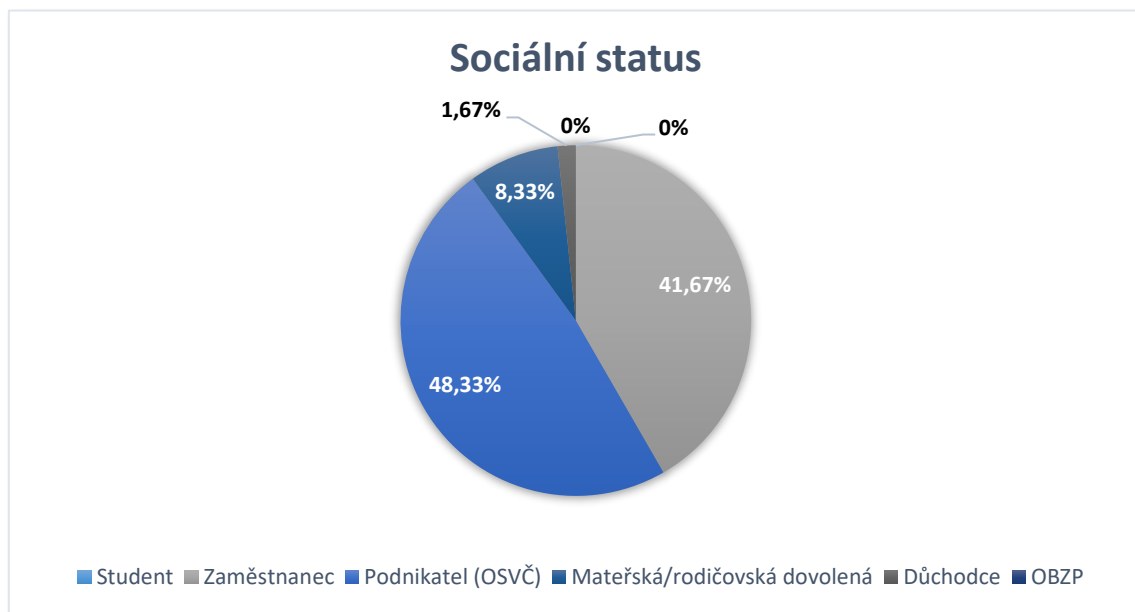
Graf 5: Věk respondentů. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Věkovou strukturu respondentů lze přirovnat k životnímu stylu, který tyto osoby vedou. Lidé ve věku od 24 do 54 let lze považovat za ty, kteří rádi cestují do exotických zemí, mezi které se bezpochyby řadí i Thajsko, kde okusí chuť thajské kuchyně, kterou si oblíbí a po příjezdu ji mohou začít vyhledávat. Dalším faktorem může být také atraktivita asijských jídel jako takových nebo zdravý životní styl.

Jaký je Váš sociální status?

Z hlediska sociálního statusu tvoří nejpočetnější skupinu (29 osob, tj. 48,33 %) lidé vykonávající podnikatelskou činnost (OSVČ). Následují lidé zaměstnaní v celkovém počtu 25 osob, tj. 41,67 %. Nejméně početnou skupinou jsou ženy/muži na mateřské/rodičovské

dovolené v celkovém počtu 5 osob, tj. 8,33 % a jedna osoba (1,67 %) se sociálním statusem důchodce. Žádný z respondentů nezvolil možnost statusu student.

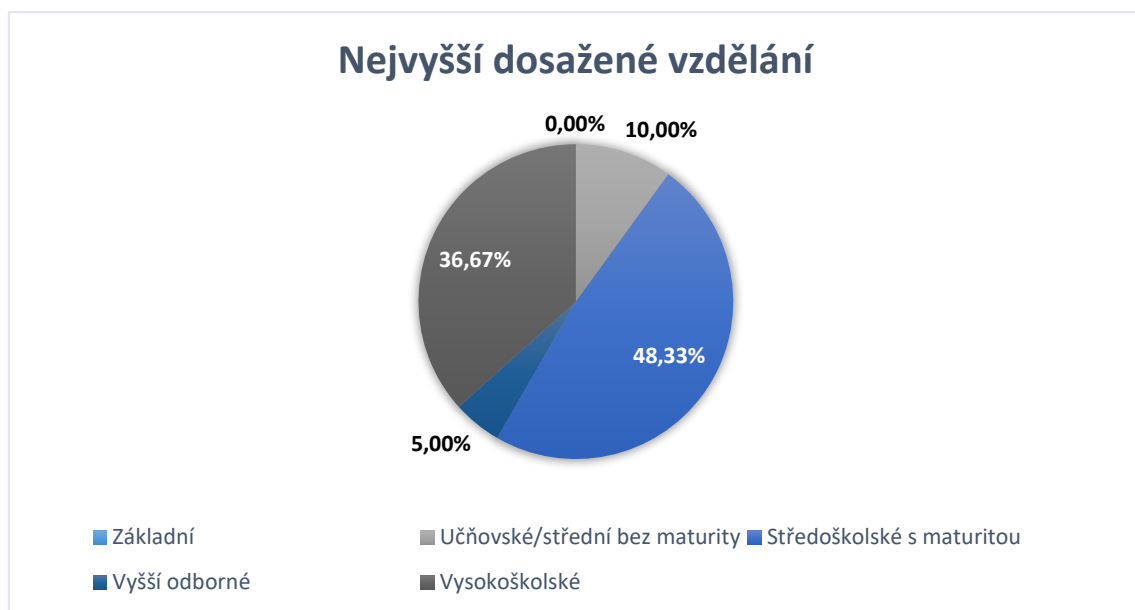


Graf 6: Sociální status respondentů. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky sociálního statusu respondentů se dají přirovnat k úrovni finančních prostředků, kterými respondenti disponují. Z toho důvodu nejmenší zastoupení tvoří lidé na mateřské/rodičovské dovolené, důchodci a studenti s nulovým zastoupením. Lidé s tímto sociálním statusem nevyhledávají dražší typ restaurací, kde by během roku utratili větší množství finančních prostředků.

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nejčtenější výskyt odpovědi na otázku ohledně nejvyššího dosaženého vzdělání bylo vzdělání středoškolské s maturitou s celkovým počtem 29 respondentů, tj. 48,33 %. Ne však velký rozdíl v počtu odpovědí zaznamenalo vzdělání vysokoškolské, které při celkovém součtu činí 22 odpovědí, což v procentuálním vyjádření představuje 36,67 %. Nižší zastoupení připadá na vzdělání učňovské, nebo střední bez maturity s výsledným počtem 6 osob, tj. 10,00 % a vzdělání vyšší odborné připadající na tři respondenty představující 5 % z celkového počtu zákazníků analyzovaného shluku 2. Základní vzdělání v této analýze spokojenosti zákazníků nezastupuje žádný z dotazovaných.



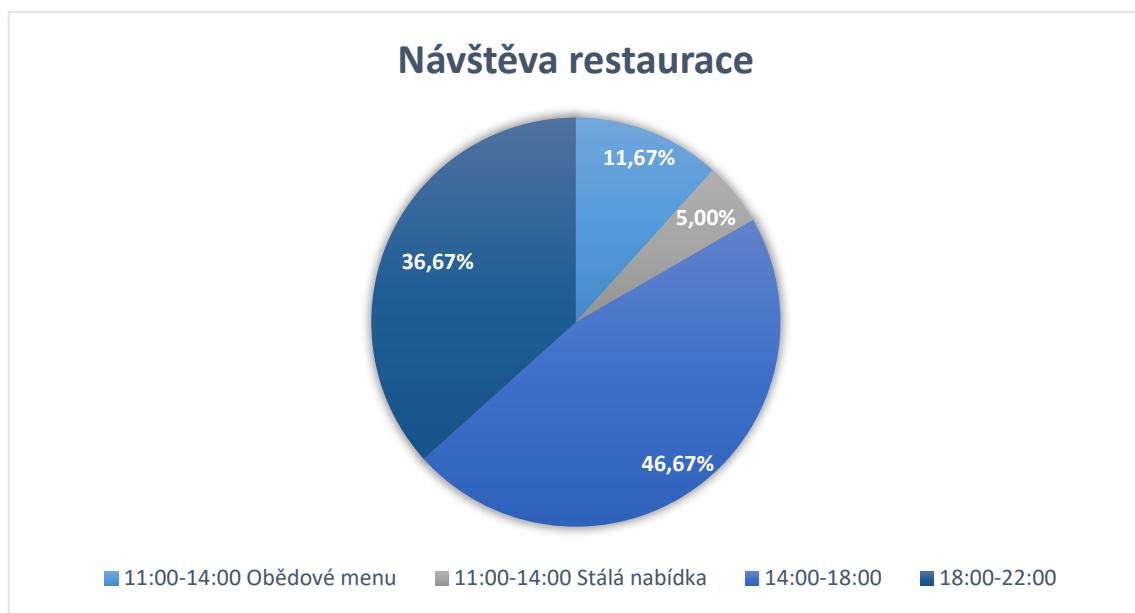
Graf 7: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výše uvedeného grafu č. 7 lze vypočítat nejčetnější zastoupení osob s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským s maturitou a vysokoškolským. Lze říci, že tato vzdělanostní struktura vypovídá o vyšších finančních výdělcích, díky kterým si respondenti mohou dovést návštěvu exotické restaurace, kde se ceny pohybují nad průměrem substitučních stravovacích zařízení.

V jakém denním čase jste restauraci navštívili?

Otázka je zaměřena na denní časový interval, ve kterém zákazníci restauraci navštívili. S výslednými hodnotami lze pracovat při vyhodnocování následujícího bloku otázek zabývajících se spokojeností s nabízenými službami. Konkrétně jsou tyto odpovědi důležité při závěrečném vyhodnocování otázky ohledně čekací doby na obsluhu, při vyhodnocování tvrzení ohledně trpělivosti a ochoty personálu, čistotě interiéru včetně místa k sezení, kvalitě a chutnosti jídla a velikosti porcí.

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že největší počet respondentů restauraci navštívilo v odpoledních a večerních hodinách. V časovém rozpětí od 14:00 do 18:00 hod restauraci navštívilo 28 respondentů, tj. 46,67 % a ve večerních hodinách respondentů 22 (36,67 %). Obědového menu podávajícího od 11:00 do 14:00 hod se zúčastnilo 7 zákazníků (11,67 %). Návštěvu restaurace v době obědového menu, ovšem s využitím nabídky jídla z klasického menu využili tři zákazníci, tj. 5 % z celkového počtu analyzovaného shluku 2.



Graf 8: Časový interval návštěvy restaurace. (Zdroj: Vlastní zpracování)

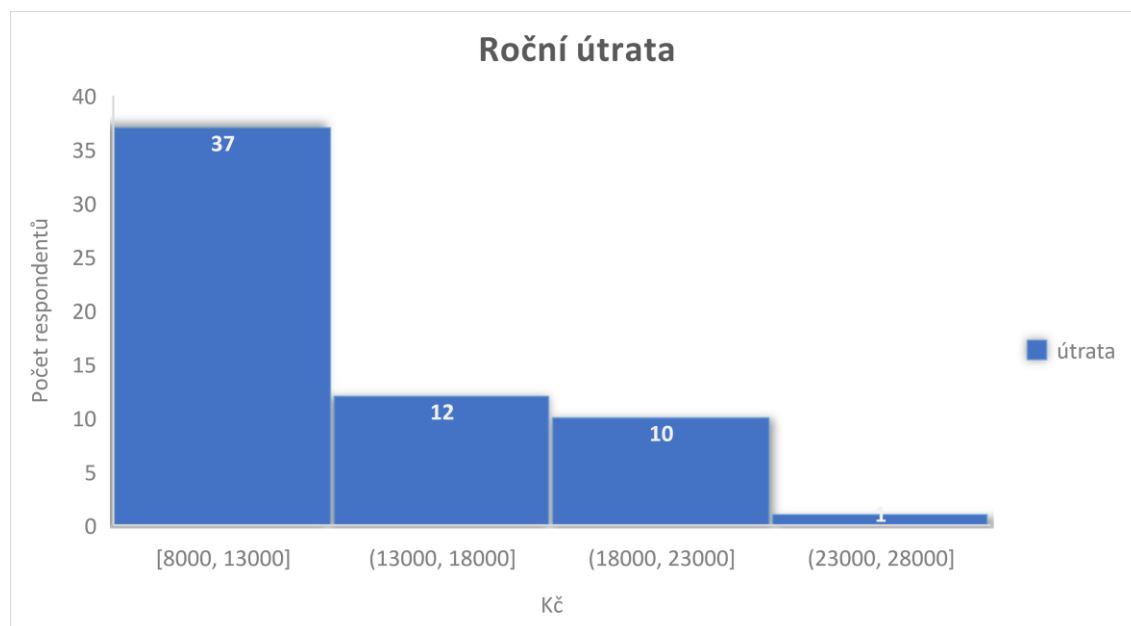
Vzhledem k analyzovanému shluku 2, který disponuje roční útratou v průměrné částce 13282 Kč nelze výsledky z grafu č. 8 považovat za překvapující. Většina zákazníků, která restauraci navštěvuje pravidelně, ji využívá k poklidnému využití svého volného času a nevyhledává možnost rychlého uspokojení stravovacích potřeb v době obědového menu, kdy se dá očekávat plná obsazenost restaurace. Také vzhledem k nadprůměrným cenám obědového menu nelze předpokládat velký zájem zákazníků o pravidelné navštěvování restaurace v tomto časovém rozpětí.

Jak velká je Vaše roční útrata v restauraci Siam Thai?

Tato otázka je stanovena jako typ otázky otevřené. Za jeden z důvodů stanovení ročního intervalu lze považovat skutečnost, že je restaurace situována blízko centra města Brna a dá se předpokládat návštěvnost ze strany osob, které jsou v Brně pouze na krátký časový interval, nebo jediný den. Dalším důvodem jsou také návštěvníci, kteří pravidelně restaurace nenavštěvují, nebo nenavštěvují tento typ restaurací, nebo také návštěvníci, kteří thajskou kuchyni chtějí pouze vyzkoušet, ale nenajdou si v ní zalíbení. Tito lidé nejsou pro tento průzkum významní a v rámci shlukové analýzy je jejich nejčtenější výskyt ve shluku 3.

Hlavní zastoupení roční útraty představuje výše v intervalu 8 000 – 13 000 Kč, kterou zodpovědělo 37 respondentů, což v procentuálním vyjádření představuje 61,67 % osob. Nižší zastoupení respondentů představuje roční útrata od 13 000 Kč do 23 000 Kč,

kteřá v konečném souhrnu činí 22 osob, tj. 36,67 %. Pouze jeden respondent uvedl výši roční útraty, která se pohybuje v intervalu 23 000 – 28 000 Kč.



Graf 9: Roční útrata respondentů. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z uvedených výsledků lze vyvodit závěr, že respondenti navštěvují restauraci několikrát do roka, dalo by se říci, že alespoň jednou měsíčně. V případě návštěvy restaurace jednou za měsíc se útrata pohybuje v rozpětí 660 Kč – 2300 Kč/návštěva.

3.4.2 Určení regresního modelu spokojenosti zákazníků

K zjištění závislosti kvantitativní proměnné celkové spokojenosti zákazníků na dalších kvantitativních proměnných analyzované úrovně spokojenosti zákazníků jednotlivých tvrzení na základě dotazníkového šetření je využita vícenásobná regresní analýza.

Výsledky mnohonásobné regresní analýzy jsou zaznamenány v tabulce č. 22. Za závisle proměnnou je zvolena celková spokojenost a za nezávisle proměnné otevírací doba, parkování, nabídka jídla, nabídka nápojů, cena, místo k sezení, velikost porce, kvalita jídel, chuť, teplota jídla, ochota personálu, profesionalita personálu, čekací doba na obsluhu, vyřízení objednávky, čistota a autentičnost.

Tab. 22: Výsledky mnohonásobné regrese. (Zdroj: Vlastní zpracování v programu STATISTICA)

	b*	Sm.chyba z b*	b	Sm.chyba z b	t(43)	p-hodnota
Abs.člen			-4,23888	0,531978	-7,96815	0
Otevírací doba	0,180272	0,041872	0,18076	0,041986	4,30527	0,000095
Parkování	0,058644	0,040702	0,05316	0,036898	1,44082	0,156877
Nabídka jídla	0,000884	0,045224	0,00099	0,050771	0,01956	0,984487
Nabídka nápojů	0,12706	0,042658	0,12243	0,041103	2,97861	0,004745
Cena	0,133771	0,040239	0,12105	0,036411	3,32444	0,001818
Místo k sezení	0,187703	0,037203	0,17595	0,034875	5,04531	0,000009
Velikost porce	0,120196	0,040345	0,16091	0,054013	2,97918	0,004738
Kvalita jídla	0,231686	0,053254	0,28575	0,06568	4,35058	0,000082
Chut', teplota jídla	0,071091	0,047345	0,08829	0,058799	1,50155	0,140521
Ochota personálu	0,0922	0,042743	0,10872	0,050402	2,15706	0,036634
Profesionalita personálu	0,22693	0,047573	0,24232	0,050799	4,77017	0,000021
Čekací doba na obsluhu	0,005935	0,044335	0,00678	0,050658	0,13386	0,894139
Vyřízení objednávky	0,052437	0,044175	0,0543	0,045745	1,18702	0,241736
Čistota	-0,001263	0,038101	-0,00151	0,045441	-0,03314	0,973717
Autentičnost	0,028226	0,042044	0,03362	0,050083	0,67136	0,505582

Za statisticky závislé proměnné jsou považovány hodnoty s p-hodnotou nižší než 0,05. Na celkové spokojenosti zákazníků jsou závislé proměnné: otevírací doba, nabídka nápojů, cena, místo k sezení, velikost porce, kvalita jídla, ochota personálu a profesionalita personálu.

Výsledky mnohonásobné regresní analýzy se závisle proměnnými veličinami jsou uvedeny v následující tabulce č. 23.

Tab. 23: Výsledky mnohonásobné regrese se závisle proměnnými. (Zdroj: Vlastní zpracování v programu STATISTICA)

	b*	Sm.chyba	b	Sm.chyba	t(51)	p-hodn.
Abs.člen			-3,8994	0,42286	-9,2214	0,000000
Otevírací doba	0,211521	0,03784	0,21272	0,03806	5,5897	0,000001
Nabídka nápojů	0,141754	0,03998	0,13699	0,03864	3,54537	0,000850
Cena	0,163126	0,03532	0,1466	0,03175	4,61808	0,000027
Místo k sezení	0,195305	0,03537	0,18359	0,03325	5,52173	0,000001
Velikost porce	0,131924	0,03721	0,17682	0,04987	3,54554	0,000850
Kvalita jídla	0,287401	0,04586	0,35504	0,05666	6,26661	0,000000
Ochota personálu	0,11377	0,03684	0,13426	0,04347	3,08845	0,003253
Profesionalita personá	0,225213	0,03833	0,2362	0,0402	5,87608	0,000000

Na základě hodnot uvedených v tabulce č. 23 lze sestavit lineární model regresní funkce:

$$Y = -3,89941 + 0,21272 \cdot x_1 + 0,13699 \cdot x_2 + 0,1466 \cdot x_3 + 0,18359 \cdot x_4 + 0,17682 \cdot x_5 + 0,35504 \cdot x_6 + 0,13426 \cdot x_7 + 0,2362 \cdot x_8; \text{ kde:}$$

x_1 ... otevírací doba

x_2 ... nabídka nápojů

x_3 ... cena

x_4 ... místo k sezení

x_5 ... velikost porce

x_6 ... kvalita jídla

x_7 ... ochota personálu

x_8 ... profesionalita personálu

Model má vysokou vypovídající schopnost, jelikož hodnota koeficientu determinace je rovna 0,960011298. Lze tedy vyvodit závěr, že je model spolehlivý na 96,00 %.

Spokojenost zákazníku je na základě dotazníkového šetření zjišťována formou numerického formátu – desetistupňové škály – stupnice, která ohodnocuje jednotlivá tvrzení. Tvrzení jsou zaměřena na čtyři oblasti, jmenovitě: dostupnost, stravování, personál, prostředí. Ohodnocení numerem 1 znamená, že respondent s tvrzením zcela nesouhlasí, naopak ohodnocení číslem 10 vypovídá o tom, že respondent s daným tvrzením rozhodně souhlasí.

Díky provedené mnohonásobné regresní analýze se vyhodnocení oblasti spokojenosti zákazníků zaměřuje pouze na faktory, které tato analýza vyhodnotila jako signifikantní. Z oblasti dostupnost je považován za významný faktor otevírací doba neboli ohodnocení tvrzení „Otevírací doba mi vyhovuje.“. Oblast stravování zahrnuje pět signifikantních faktorů. Nabídka nápojů: „Menu zahrnuje dostatečně pestrou nabídku nápojů.“, cenu: „Ceny jsou stanoveny na odpovídající úrovni.“, místo k sezení: „Místo k sezení je čisté a prostorné.“, velikost porce: „Velikost porce je odpovídající porcí pro dospělého jedince.“, kvalitu jídla: „Kvalita jídla je vynikající.“. Oblast personálu je ovlivněna faktory ochota personálu: „Zaměstnanci jsou trpěliví a ochotni poradit s výběrem.“ a profesionalita personálu: „Zaměstnanci působí profesionálně“. Oblast zaměřující se na prostředí restaurace není pro zákazníky považována za velmi důležitou.

Četnost výskytu jednotlivých numerických ohodnocení vyhodnocuje následující tabulka č. 24.

Tab. 24: Četnost výskytu ohodnocení signifikantních faktorů. (Zdroj: Vlastní zpracování)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Celková spokojenost	0	0	0	0	3	10	10	16	13	8
Otevírací doba	0	0	0	0	3	6	13	16	11	11
Nabídka nápojů	0	0	1	0	9	5	14	9	11	1
Cena	0	0	1	1	16	11	11	10	9	1
Místo k sezení	0	0	2	5	12	18	10	9	3	1
Velikost porce	0	0	0	0	0	3	6	21	19	11
Kvalita jídla	0	0	0	0	0	4	9	14	22	11
Ochota personálu	0	0	0	0	3	8	15	21	10	3
Profesionalita personálu	0	0	2	4	15	15	15	7	2	0

Průměrná celková spokojenost zákazníků je 7,83. Výsledek lze přirovnat k nejčteněji zvolené možnosti 8 vypovídající o tom, že jsou zákazníci velmi spokojeni. Restaurace by se ovšem měla stále rozvíjet a nabízet svým zákazníkům něco nového, aby sami zákazníci viděli, že na nich restauraci záleží.

Otevírací doba restaurace se dá považovat za vyhovující. Za zvážení však stojí otevírací doba také v neděli nebo prodloužení otevírací doby ve všední dny, čímž by si restaurace získala konkurenční výhodu v oblasti přímé konkurence.

S nabídkou nápojů je zcela spokojen pouze jeden respondent, nejčtenější odpověď lze přirovnat k úrovni spíše spokojen. Respondenti by uvítali vyšší zastoupení thajských nápojů než těch, které jsou k dostání také v jiných restauracích.

K ceně má nejvíce respondentů neutrální postoj, považuje ji za průměrnou. Čtenější zastoupení pak tvoří spokojenost než nespokojenost s nastavenými cenami. Nižší ohodnocení volili zejména respondenti během návštěvy poledního menu a respondenti věkové kategorie 24–34 let.

Zákazníci dbají také na prostor a čistotu místa, kam je obsluha usadí. Průměrná míra spokojenosti s místem k sezení je v rámci deseti škálové stupnice ohodnocena 6,22 body. Nižší ohodnocení zvolili respondenti, kteří restauraci navštívili v časech od 14:00 do 22:00

hod., čemuž odpovídá časový úsek vyjma obědového menu. Na stolech jsou v tento čas servírovány sklenice, příbory a dekorace.

Velikost porce respondenti považují za přijatelnou a jsou s ní spíše až velmi spokojeni. Na základě analýzy nelze nijak blíže specifikovat, do které skupiny patří ti s nižším, respektive vyšším ohodnocením, jelikož se jejich odpovědi prolínají. Nelze tedy vyvodit závěr, že je toto tvrzení závislé na určitém časového úseku, nebo na základě pohlaví či stáří respondentů.

Vzhledem k tomu, že se jedná o restauraci, není divu, že zákazníci považují za významný faktor odrážející se na jejich míře celkové spokojenosti i kvalitu podávaného jídla. Tu respondenti shledávají za velmi dobrou. Někteří z respondentů, kteří mají zkušenosti s ochutnávkou thajského jídla přímo v Thajsku ji považují za autentickou.

Celkovou spokojenost ovlivňuje i personál a jeho ochota a profesionalita. Průměrně ochotu personálu respondenti hodnotí 7,6 body a profesionalitu body v průměrné výši 6,1. Z těchto výsledků lze vyvodit závěr, že personál je ochoten vyslechnout a do jisté míry akceptovat zákaznickovy požadavky, ovšem z profesionálního/odborného hlediska je nutné zlepšit základní faktory profesionální obsluhy zákazníka a znalosti v oblasti nabídky restaurace. Nižší bodové hodnocení připadá na zákazníky věkové kategorie 34-54 let a s roční útratou 8 000-13000 Kč.

3.4.3 Celkové zhodnocení spokojenosti zákazníků

Doporučili byste restauraci členům Vaší rodiny, přátelům, známým?

Při zjišťování spokojenosti zákazníků je vhodné zjistit, zda by zákazník svou spokojenost, resp. nespokojenost sdělil svým známým a restauraci doporučil, respektive nedoporučil. Z marketingových výzkumů je známo, že spokojený zákazník o své spokojenosti své okolí neinformuje tak často, jako zákazník nespokojený.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že by restauraci dalším lidem doporučilo 57 respondentů, což v procentuálním vyjádření představuje 95 % osob a pouze 5 % by ji nedoporučilo.



Graf 10: Doporučení návštěvy známým. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Lze však polemizovat, zda zákazníci svou spokojenost opravdu dají najevo a doporučí restauraci svým známým, nebo jen pro případ tohoto dotazníkového šetření na otázku odpověděli pozitivně.

Co byste uvítali jako pozitivní změnu?

Závěrečná část dotazníkového šetření obsahuje nepovinnou otevřenou otázku, kde mohou respondenti zanechat svůj nápad na zlepšení chodu restaurace. Z celkového počtu respondentů shluku 2 této otázky využilo 12 osob, což představuje 20 % respondentů.

Nejčtenějším podnětem na změnu je zkrácení čekací doby na obsluhu, během poledního menu také na jídlo, na což upozornilo 83,33 % respondentů. Dalším podnětem je sleva za časté návštěvy, kterou by vyžadovalo 66,67 % respondentů. Třetím nejčteněji vyskytovaným podnětem je větší prostor na stole pro dvě osoby, kdy na stole zůstávají sklenice na víno, či příbory, když si zákazník víno či jídlo nežádal a na stole poté není moc prostoru. Tento podnět vyjádřilo 58,33 % respondentů. Respondenti se také zmínili o prostorech restaurace, kdy by upřednostnili více zeleni (rostlin) a jelikož se jedná o thajskou restauraci, tak také jim schází nějaká podoba vodního prvku v podobě například akvária nebo vodopádu. Podnět zanechalo 25 % respondentů z celkového počtu 12. Při procentuálním přepočtu na celkový počet analyzovaných respondentů se jedná o 5 % zákazníků. Možnost rezervace stolu online by uvítali dva zákazníci (16,66 % respondentů). Nutno však podotknout, že restaurace tuto možnost rezervace nabízí, ovšem nemá ji

zveřejněnou na svých webových, ani facebookových stránkách. Jeden zákazník (8,33 % z 12 osob, 1,67 % z 60 osob) by uvítal bezbariérový přístup do restaurace.

Odpovědi jsou zaznamenány v následujícím grafu č. 11.



Graf 11: Podněty k pozitivní změně. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Podněty vedoucí k pozitivní změně jsou zohledněny při tvorbě návrhů nacházejících se v následující kapitole.

4 NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě provedeného průzkumu lze vyvodit závěry v podobě navrhovaných řešení ke zvýšení spokojenosti zákazníků restaurace Siam Thai v Brně. Návrhy řešení se opírají o výsledky provedeného průzkumu a analýzy restaurace a nejčteněji analyzovaných připomínek zákazníků, kteří restauraci navštěvují minimálně jednou měsíčně a ročně v ní nechají útratu několik tisíc korun českých.

Na základě regresního modelu jsou zjištěny relevantní proměnné, které jsou závislé na celkové spokojenosti zákazníků. Tabulka č. 25 udává přehled o těchto proměnných a stanovuje jejich hodnotu významnosti v modelu vícenásobné regresní funkce. Návrhy řešení vedoucí ke zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků jsou seřazeny dle významnosti jednotlivých proměnných.

Tab. 25: Hodnoty proměnných seřazené na základě jejich významnosti. (Zdroj: Vlastní zpracování dle programu STATISTICA)

Proměnná	Hodnota významnosti
Kvalita jídla	0,35504
Profesionalita personálu	0,2362
Otevírací doba	0,21272
Místo k sezení	0,18359
Velikost porce	0,17682
Cena	0,1466
Nabídka nápojů	0,13699
Ochota personálu	0,13426

4.1.1 Kvalita jídla

Na kvalitu jídla má přímý vliv čerstvost surovin a profesionalita šéfkuchaře. Na základě vyhodnocení průzkumu ji respondenti shledávají na velmi dobré úrovni a považují ji za autentickou s thajskou kuchyní. Aby se tato úroveň spokojenosti udržela, je nutné si udržet profesionální šéfkuchařku a provozní vedoucí, která má na starosti řízení zásob v restauraci. Doporučuje se motivace těchto zaměstnanců formou navýšení roční hrubé mzdy o 10 %. Tabulka č. 26 sumarizuje náklady, které by tento návrh zaměstnavateli přinesl.

Tab. 26: Náklady na realizaci návrhu „Kvalita jídla“ - navýšení mzdových nákladů. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladová položka	Superhrubá mzda/měsíc	Nárůst oproti minulému roku/měsíc
Provozní vedoucí	36 850 Kč	3 350 Kč
Šéfkuchař	25 795 Kč	2 345 Kč
Celkem	62 645 Kč	5 695 Kč
Roční náklady celkem	751 740 Kč	68 340 Kč

Náklady na zaměstnance při nárůstu hrubé mzdy o 10 % způsobí nárůst měsíčních nákladů zaměstnavatele na zaměstnance celkem o 5 695 Kč. Tyto náklady jsou vypočítány ze superhrubé mzdy, takže představují celkové náklady zaměstnavatele. Celkové roční náklady na mzdy provozní vedoucí a šéfkuchaře zaznamenají roční nárůst o 68 340 Kč.

Nárůst nákladů se považuje od července roku 2018.

4.1.2 Otevírací doba restaurace

Otevírací doba restaurace je stanovena na dny od pondělí do soboty, v časovém rozpětí 11:00-22:00 hod. Následující tabulka č. 25 představuje návrh nové otevírací doby. Ta je rozdělena na otevírací dobu rozdílnou v letním a zimním období. Letní období se považuje za to, kdy restauraci nenavštěvuje takové množství zákazníků jako v období zimním. Z toho důvodu se otevírací doba v období od května do září moc neliší od otevírací doby, kterou má restauraci stanovenou nyní. Rozdíl je pouze ve zkrácení otevírací doby v sobotu. V období od října do dubna je otevírací doba prodloužena nejen o jeden pracovní den (neděli), ale také je prodloužen provozní čas.

Tab. 27: Návrh nové otevírací doby restaurace. (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Otevírací doba	
	Letní období (květen, červen, červenec, srpen, září)	Zimní období (říjen, listopad, prosinec, leden, únor, březen, duben)
Pondělí	11:00–22:00	11:00–23:00
Úterý	11:00–22:00	11:00–23:00
Středa	11:00–22:00	11:00–23:00
Čtvrtek	11:00–22:00	11:00–23:00
Pátek	11:00–22:00	11:00–23:00
Sobota	12:00–22:00	12:00–23:00
Neděle	zavřeno	12:00–22:00

O změně otevírací doby se doporučuje informovat s minimálně dvou týdenním předstihem a změnu inzerovat nejen na webových stránkách, ale také na sociálních sítích a v místě provozu restaurace.

Následující tabulka č. 27 sumarizuje náklady na zavedení nové otevírací doby. Odhadem lze však předpokládat, že delší provozní doba přinese tržby, z čehož vyplývá, že náklady na provoz by byly v tomto případě pokryty.

Tab. 28: Náklady na realizaci návrhu „Otevírací doba restaurace“. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladová položka	Množství	Cena
Tiskoviny + laminování	2 ks	54 Kč
Provozní vedoucí	3 hod	627 Kč
Náklady na delší provoz	14 hod	7 280 Kč
Celkem	-	7 961 Kč

4.1.3 Místo k sezení, ochota a profesionalita personálu

Návrhem při obsluhování klienta je zavedení pravidla ponechání na jídelním stole pouze ten servírovací sortiment, který zákazník využije během své návštěvy. Neponechávat na stole sklenice na víno, když si jej zákazník neobjednal a podobně. Servírky/číšníci by měli veškerý sortiment ze stolu odnést poté, co u nich zákazník provede objednávku.

Obsluha zákazníků by měla být s tímto způsobem obsluhy obeznámena a toto pravidlo aplikovat.

Doporučeno je také kvalitní zaškolení personálu, aby měl konkrétní informace o dané nabídce a v případě jakýchkoli dotazů bez zaváhání zákazníka dostatečně informoval, popřípadě mohl doporučit produkt dle zákaznických požadavků. Profesionální obsluha by měla znát soubor elementárních znalostí, které jsou nezbytné k obsluze zákazníka. A to zejména v případě, že servírku/číšníka nevykonává osoba, která tyto znalosti nabyla během svého studia na hotelové škole.

Zaškolení je v rámci vzdělávacího kurzu „Základní standardy profesionální obsluhy pro servírky a číšníky“ konajícího se v Praze, Sídlo AHR, Revoluční 13, v čase od 9:00 do 16:00. Dopravu lze zajistit vlakovým spojem soukromého přepravce RegioJet.

Tab. 29: Náklady na realizaci návrhu „Místo k sezení a profesionalita personálu“. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladová položka	Množství	Cena
Školení	1x	3 900 Kč
Cestovné Brno <-> Praha	1x zpáteční vlakový lístek, 2x mhd Praha 30 minut	398 Kč
Provozní vedoucí	8 hod	1 675 Kč
Zaučení personálu	2 hod, 8 zaměstnanců, 1 vedoucí	2 434 Kč
Celkem	-	8 359 Kč

Zaškolení je stanoveno pro provozní vedoucí restaurace, která by nabyté znalosti předávala obsluze restaurace. Frekvence opakování školení je stanovena na základě potřeb restaurace. Zejména pak v případě příchodu nového zaměstnance na pozici provozní vedoucí. Zaučován by byl každý nový zaměstnanec na pozici servírka/číšník.

4.1.4 Nabídka nápojů

Restaurace svým klientům nabízí širokou nabídku nápojů, a to zejména těch alkoholických. V nabídce se však objevují celosvětově známí a nijak nepřekvapující výrobci. Nutno zdůraznit, že v nabídce převládá světový alkohol, ovšem chybí alkohol thajský.

V rámci nabídky tvrdého alkoholu se doporučuje v rubrice „Rumy a vodky“ a „Whiskey & Bourbon, Cognac & Brandy“ zpestřit nabídku o thajský tvrdý alkohol. Zařadit se

doporučuje rum Sang Som 40%, unikátní rum z cukrové třtiny Chalong Bay Rum 40% a rum Phray Gold 40%. Kategorii whisky je vhodné rozšířit o tradiční Mekhong 35%.

Tabulka č. 29 poskytuje informace o nákupních a doporučených prodejních cenách vybraného alkoholu. V případě vytvoření objednávky přes elektronický obchod maneo.cz. Doprava je v rámci Brna při útratě nad 1500 Kč zdarma. Nákupní ceny jsou uvedeny včetně 21% DPH. Vzhledem k exkluzivitě zvoleného alkoholu je prodejní cena v množství 0,04l stanovena 100% přírážkou.

Tab. 30: Cenová nabídka nově navrhovaných nápojů. (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Množství	Nákupní cena/láhev	Prodejní cena/0,04l
Chalong Bay 0,7L 40%	1 ks	1 035 Kč	130 Kč
Sang Som Superior 0,7L 40 %	1 ks	399 Kč	50 Kč
Phraya Gold 0,75L 40%	1 ks	1 560 Kč	170 Kč
Mekhong 0,7L 35%	1 ks	395 Kč	50 Kč

Náklady spojené s nákupem, tiskem upraveného nápojového ceníku kategorie „Rumy a vodky“ a „Whiskey & Bourbon, Cognac & Brandy“ a náklady na provozní vedoucí, která by změnu realizovala uvádí následující tabulka č. 30.

Tab. 31: Náklady na realizaci návrhu „Nabídka nápojů“. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladová položka	Množství	Cena
Tiskoviny	25 ks	225 Kč
Náklady na alkohol	4 ks	3 389 Kč
Provozní vedoucí	4 hod	836 Kč
Celkem	-	4 450 Kč

Náklady na tisk a alkohol jsou kalkulovány včetně daně z přidané hodnoty ve výši 21 %. Náklady na zaměstnance jsou uvedeny v přepočtené hodinové sazbě ze superhrubé mzdy.

4.1.5 Velikost porce

Velikost porce je na základě provedeného průzkumu spokojenosti zákazníků považována na dostatečné úrovni. Velikost porce je však pro každého zákazníka individuální. Jsou zákazníci, kteří srovnávají velikost porce s cenou vybraného jídla a zákazníci, pro které není směrodatná cena, ale skutečnost, zda velikost porce odpovídá jejich požadavkům.

Vzhledem k absenci uváděné gramáže daného pokrmu je doporučeno jejich stanovení ke každé položce jídelního lístku. Zákazník tak získá představu o tom, zda je pro něj vybraný pokrm správnou volbou.

Návrh nového jídelního lístku je umístěn přílohách pod názvem Příloha 3.

Níže uvedená tabulka č. 32 kalkuluje náklady spojené s realizací návrhu na doplnění hmotnostní informace v jídelním lístku.

Tab. 32: Náklady na realizaci návrhu „Velikost porce“. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladová položka	Množství	Cena
Tiskoviny	25 ks, 5 stran	875 Kč
Provozní vedoucí	4 hod	836 Kč
Celkem	-	1 711 Kč

4.1.6 Cena

Z provedené analýzy a průzkumu spokojenosti zákazníků restaurace Siam Thai je zjištěna absence věrnostního programu pro stálé klienty. Jeho návrh je považován za přínosný nejen pro stávající klienty, ale také pro možnost zaujetí zákazníků potenciálních. Program je shledán za prospěšný také pro restauraci, která by si jejím zavedením získala konkurenční výhodu v oblasti přímé konkurence na brněnském trhu.

Věrnostní program je navržen formou elektronické karty, kterou by zákazník získal na vyžádání u obsluhy restaurace. Bodový systém je navržen tak, že za každých utracených 100 Kč zákazník získá jeden bod, při čemž za každých deset nasbíraných bodů může uplatnit slevu ve výši 100 Kč. V případě roční útraty ve výši 8000 Kč by tak zákazník mohl využít slevu v maximální výši 800 Kč.

Na straně 91 je uveden návrh představující podobu všeobecných pravidel, která by věrnostní program obsahoval. Všeobecná pravidla věrnostního programu jsou inspirována obchodním zákoníkem, Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů, věrnostním klubem restaurace Carbon a věrnostním programem restaurace Kohout NA VÍNĚ.

Všeobecná pravidla věrnostního programu restaurace Siam Thai

Věrnostní program garantuje restaurace Siam Thai provozována společností Sen Sawan s.r.o. se sídlem Vídeňská 277/68, 939 00 Brno, IČ: 29282918, společnost zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně, oddíl C, vložka 70862. Věrnostní program je stanoven pro zákazníky restaurace Siam Thai na adrese Gorkého 64/15, 602 00 Brno. Držitel věrnostní karty sbírá body na svůj osobní účet, které je možné při další návštěvě směnit za slevu.

Podmínky členství a přihlášení

Věrnostní kartu může obdržet každá fyzická osoba starší 15 let, která souhlasí s podmínkami věrnostního programu, a to po řádném vyplnění, podepsání a odevzdání registračního formuláře. Vícenásobná registrace není možná. Při odevzdání vyplněného a podpisem stvrzeného registračního formuláře zájemce souhlasí se všeobecnými pravidly věrnostního programu restaurace Siam Thai a prohlašuje, že s nimi byl seznámen. Věrnostního programu se nemůže zúčastnit obchodní společnost ani jiná právnická osoba.

Registrace

Registrační formulář do věrnostního programu zákazník obdrží v restauraci Siam Thai nebo si jej může stáhnout na webových stránkách restaurace v rubrice Věrnostní program. Řádně vyplněný a podepsaný formulář odevzdá zákazník obsluze

v restauraci Siam Thai. Po odevzdání a kontrole, zda je formulář správně vyplněn mu bude vydána věrnostní karta. Výhod věrnostního programu restaurace Siam Thai může držitel karty využívat ihned po obdržení karty a uskutečnění první útraty.

Používání věrnostní karty

Aktivovanou věrnostní kartu obdrží ihned každý zákazník, který odevzdal řádně vyplněný registrační formulář v restauraci Siam Thai. Karta je ve vlastnictví společnosti Sen Sawan s.r.o. a slouží k zaznamenávání bodů odpovídajících konkrétní utracené částce a následnému uplatnění slev a výhod v restauraci Siam Thai. Karta neslouží jako elektronický platební prostředek.

Nasbírané body jsou nepřevoditelné a může je uplatnit pouze osoba, která je držitelem věrnostní karty. V případě ztráty nebo odcizení věrnostní karty jsou body z této karty taktéž nepřevoditelné.

Při ztrátě nebo odcizení karty se zákazníkovi doporučuje v restauraci Siam Thai tuto skutečnost nahlásit. Získání nové věrnostní karty po jejím odcizení/ztrátě lze na základě provedení nové registrace.

Věrnostní kartu nelze využít k čerpání slevy na nákup dárkových poukázek a jiných akčních nabídek nabízených restaurací Siam Thai. Věrnostní karta se nevztahuje na denní menu podávané v čase od 11:00 do 14:00. Držitel karty nemá oprávnění uplatňovat slevy nebo výhody spojené s více věrnostními kartami současně.

Sbírání bodů

Držitel věrnostní karty musí před placením předložit věrnostní kartu a požádat obsluhu o evidenci utracené částky. Body nelze připsovat zpětně po placení.

Výše slevy se stanovuje na základě získaných věrnostních bodů. Jejich výše odpovídá následujícímu přepočtu. Za každých utracených 100 Kč je započten jeden věrnostní bod. Deseti nasbíraným bodům odpovídá sleva ve výši 100 Kč.

Držitel karty je povinen případné reklamace související s připsováním bodů na věrnostní kartu sdělit v okamžiku uskutečnění platby, ke které se připsování bodů vztahuje. Na pozdější reklamace není brán zřetel.

Společnost Sen Sawan s.r.o. si vyhrazuje právo uvedený systém sbírání bodů měnit, přičemž každá změna je platná dnem jejího oznámení na webových stránkách <http://www.siamthai.cz/>.

Sen Sawan s.r.o. si také vyhrazuje právo určit, na které výrobky se věrnostní program nevztahuje.

Nasbírané body, které držitel karty může směnit za slevu, musí být čerpány tak, aby zůstatková hodnota utracené částky byla alespoň 1 Kč. Nasbírané body lze využít pouze jako odpovídající výše slevy, nelze je směnit za hotovostní peněžní prostředky.

Zrušení věrnostní karty

Držitel věrnostní karty může kdykoli požádat o zrušení své registrace ve věrnostním programu, a to navrácením věrnostní karty v restauraci Siam Thai, nebo zasláním žádosti na e-mailovou adresu info@siamthai.cz.

Společnost Sen Sawan s.r.o. si vyhrazuje právo zrušit registraci ve věrnostním programu držiteli karty, jestliže věrnostní karta nebyla použita déle jak 24 po sobě následujících měsíců. V tomto případě zrušení registrace si zákazník může požádat o novou registraci do věrnostního programu.

Společnost Sen Sawan s.r.o. má dále právo zrušit věrnostní kartu držiteli karty zejména v následujících případech:

- ❖ V případě záměrně poskytnutých nepravdivých osobních údajů.
- ❖ Při porušení všeobecných pravidel věrnostního programu restaurace Siam Thai.
- ❖ V případě zneužití věrnostního programu nebo věrnostní karty.
- ❖ Při poškození dobrého jména společnosti Sen Sawan s.r.o. nebo restaurace Siam Thai.

Zrušením věrnostní karty se automaticky zruší evidence plateb a všechny doposud nasbírané body na příslušném věrnostním účtu a věrnostní kartě.

Společnost Sen Sawan s.r.o. je oprávněna kdykoliv změnit nebo uvést v platnost nové podmínky věrnostního programu. O případných změnách věrnostního programu informují internetové stránky <http://www.siamthai.cz/>. Tyto změny jsou platné ode dne jejich uveřejnění na internetových stránkách restaurace Siam Thai. Společnost Sen Sawan s.r.o. si vyhrazuje právo kdykoliv ukončit věrnostní program restaurace Siam Thai, a to i bez udání důvodu.

Informace o ochraně osobních údajů

Registrací do věrnostního programu restaurace Siam Thai zákazník souhlasí se zpracováním svých osobních údajů v souladu s Nařízením Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 O ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů, zákonem O ochraně osobních údajů.

K uskutečnění platné registrace zákazník dobrovolně souhlasí s uvedením následujících členských údajů:

- ❖ příjmení a jméno,
- ❖ město,
- ❖ telefonní číslo, nebo e-mail.

Členské údaje jsou uchovány pod číslem věrnostní karty a věrnostního účtu konkrétního zákazníka.

Členské údaje jsou vyžadovány a zpracovány za účelem registrace zákazníka a jeho účasti ve věrnostním programu.

Členské údaje a číslo věrnostní karty slouží také jako přístup k věrnostnímu účtu držitele karty.

Členské údaje účastníka věrnostního programu budou poskytnuty třetím stranám pouze v případě poskytnutí jeho souhlasu.

Členské údaje budou zpracovávány automatizovaným zpracováním obsluhou restaurace Siam Thai prostřednictvím prostředků výpočetní techniky.

Tyto prostředky výpočetní techniky zajišťují oprávněné a bezpečné užívání související s ochranou osobních údajů registrovaných zákazníků.

Členské údaje budou zabezpečeně uchovávány v elektronické podobě.

Členské údaje jsou uchovány po dobu účasti člena věrnostního programu ve věrnostním programu. Po jejím ukončení budou veškerá data z účtu člena věrnostního programu ihned smazána.

Členské údaje mohou být zpřístupněny pouze zaměstnancům restaurace Siam Thai.

Každý člen věrnostního programu má právo si vyžádat informace o datech, která jsou na jeho věrnostním účtu zaznamenána. Dále má právo si tato data opravit, omezit jejich zpracování nebo vymazat, a to za předpokladu dodržení zákonných požadavků.

V případě pochybnosti se zpracováním osobních údajů má každý člen věrnostního programu právo na podání stížnosti Úřadu pro ochranu osobních údajů se sídlem Plk. Sochora 27, 170 00 Praha 7, www.uoou.cz.

Společnost Sen Sawan s.r.o. prohlašuje, že bude zpracovávat údaje v souladu s platnou právní úpravou a pouze ke svým podnikatelským účelům.

Tato všeobecná pravidla věrnostního programu restaurace Siam Thai jsou platná od 15. 6. 2018.

Všeobecná pravidla věrnostního programu restaurace Siam Thai v Brně se doporučují zveřejnit také v elektronické podobě na webových stránkách restaurace Siam Thai v rubrice Věrnostní program.

V případě, že si zákazník přečetl Všeobecná pravidla věrnostního programu restaurace Siam Thai v Brně, souhlasí s nimi a má zájem se stát členem, je jeho povinností vyplnit registrační formulář uvedený na obrázku č. 23.

Registrační formulář do věrnostního programu restaurace Siam Thai	
Vyplněním registračního formuláře se zákazník stává členem věrnostního programu restaurace Siam Thai.	
Jméno a příjmení*	_____
Město*	_____
Telefonní číslo*	_____
E-mail*	_____
V Brně, dne*	_____
Svým podpisem zákazník stvrzuje správnost poskytnutých údajů a souhlasí s jejich zpracováním na základě Všeobecných pravidel věrnostního programu restaurace Siam Thai.	
_____	_____
Podpis zaměstnance	Podpis zákazníka*
* Povinný údaj.	

Obr. 20: Registrační formulář do věrnostního programu. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Formulář se doporučuje zpřístupnit ke stažení v elektronické formě také na webových stránkách restaurace Siam Thai v rubrice Věrnostní program, aby si jej zákazník mohl stáhnout, vyplnit a odevzdat v místě provozovny restaurace.

Vizuální podobu věrnostní karty, kterou zákazník obdrží po řádném vyplnění registračního formuláře zobrazuje obrázek č. 24. Karta je vybrána jako čipová s radiofrekvenční identifikací sloužící pro rychlý zápis a přenos dat. Tato karta je bezkontaktní a k jejímu využití je nutné disponovat čtečkou čipových karet.



Obr. 21: Návrh vizuálu věrnostní karty. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na zadní straně čipové RFID karty je magnetický pruh, identifikační číslo karty, základní informace o restauraci a místo určené pro vepsání data vystavení.

Zakoupení karty, čtecího zařízení a softwaru pro věrnostní systém je navrženo od společnosti A.W.I.S. Sprava, Systemy s.r.o., od které společnost využívá také hardwarový a softwarový systém pro elektronickou evidenci tržeb. Tabulka č. 33 sumarizuje náklady připadající na realizaci věrnostního programu.

Tab. 33: Náklady na realizaci návrhu „Cena” – věrnostní program. (Zdroj: Vlastní zpracování)

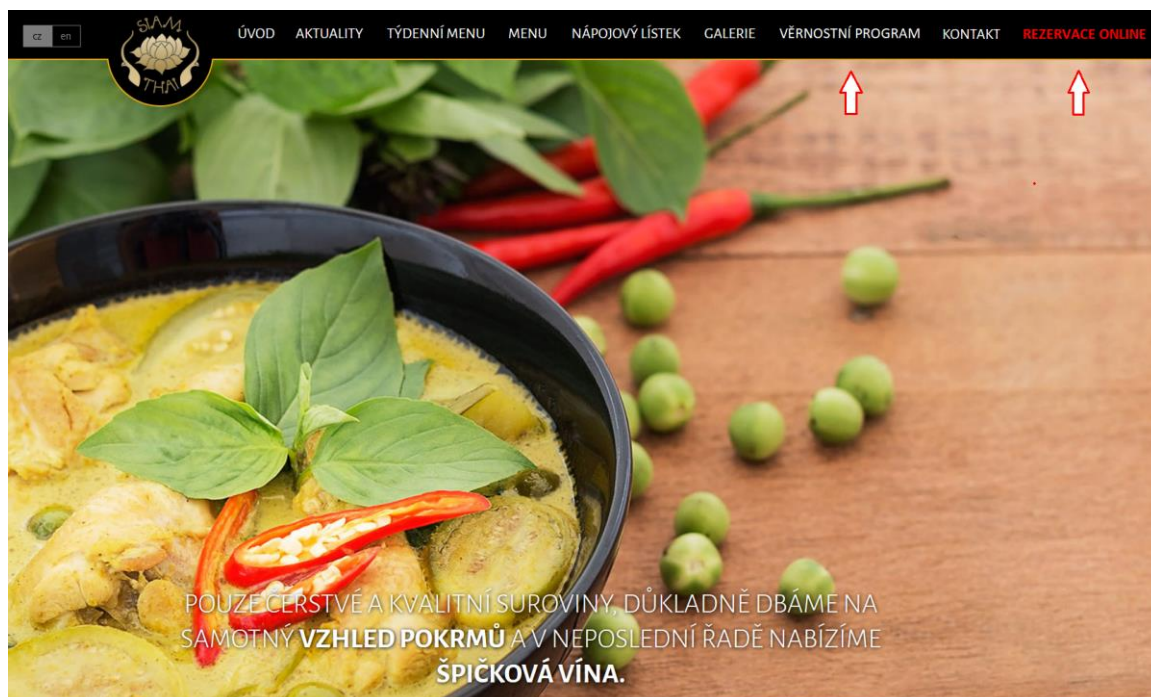
Nákladová položka	Množství	Cena
Tisk a laminování (podmínky)	2x	106 Kč
Tiskoviny (formulář, podmínky)	125 ks formulář 300 ks podmínky	425 Kč
Čipová RFID karta	250 ks	7 500 Kč
Duální RFID čtečka ID karet PCR340	1 ks	3 509 Kč
Pexeso Věrnostní systém AWIS	1 ks	4 900 Kč
Zaměstnanec – vedoucí	7,5 hod	1 568 Kč
Zaučení personálu	1,5 hod, 8 zaměstnanců	1 512 Kč
Celkem	-	19 520 Kč

Náklady jsou uvedeny včetně 21 % DPH, náklady na zaměstnance jsou stanovené na základě přepočtených hodinových nákladů ze superhrubé mzdy.

4.1.7 Správa internetových stránek

Zákazníci nejsou dostatečným způsobem informováni o možnosti online rezervace stolu přes internetový portál www.restu.cz/siam-thai/. Tato neinformovanost je pravděpodobně zapříčiněna tím, že je tato možnost v restauraci novinkou a správce webových stránek restaurace o ni návštěvníky nijak neinformuje. Z toho důvodu je doporučeno tuto možnost zveřejnit alespoň na internetových stránkách. Doporučeno je na webové stránky restaurace Siam Thai umístit přímý odkaz na proklik na webový portál www.restu.cz/siam-thai/.

Celková vizualizace návrhu změn rubrik na webových stránkách restaurace Siam Thai je vyobrazena na následujícím obrázku č. 22. Tento návrh zahrnuje tvorbu rubriky „Věrnostní program“ a tvorbu upozornění na proklik „Rezervace online“.



Obr. 22: Návrh aktualizace rubrik na internetových stránkách. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové náklady na aktualizaci internetových stránek jsou vyčísleny v následující tabulce č. 34.

Tab. 34: Náklady na správu internetových stránek. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladová položka	Množství	Cena
Správa webových stránek	2 hod	1100 Kč
Provozní vedoucí	1 hod	209 Kč
Celkem	-	1309 Kč

Celkové náklady na správu webových stránek jsou vyčísleny na 1 309 Kč. Náklady zahrnují dvouhodinovou práci webmastera outsourcingové společnosti, která se o internetové stránky stará a celkové mzdové náklady provozní vedoucí, jejíž úkolem je seznámit webmastera s požadavkem na aktualizaci.

4.1.8 Bezbariérový přístup

Suterén restaurace se nachází ve sklepních prostorech s nemožnou přístupností hendikepovaných osob. Z toho důvodu je do budoucna doporučeno v rámci inovací restaurace vytvořit bezbariérový přístup. Výše konkrétní ceny šikmé schodišťové plošiny se stanovuje individuálně dle přesného typu použití plošiny na základě sklonu schodiště, délky pojízdné plochy a na základě toho, zda je schodiště rovné, nebo se zatáčkami. Nutno

podotknout, že tuto plošinu lze využít nejen pro osoby s tělesným postižením, ale také pro maminky s kočárky nebo pro manipulaci zaměstnanců s těžkým nákladem.

Tab. 35: Náklady na realizaci bezbariérového přístupu. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladová položka	Množství	Cena
Cena včetně montáže	1 ks	150 000 – 200 000 Kč
Provozní vedoucí	8 hod	1675 Kč
Dovolená – obsluha, kuchař	1 den, 7 zaměstnanců	7 200 Kč
Ušlý zisk	1 ks	15 000 Kč
Celkem	-	173 875 – 223 875 Kč

Tabulka č. 35 udává výši nákladů na realizaci bezbariérového přístupu. Cena včetně montáže je orientační, jelikož její přesné stanovení stanovuje expert po osobním shlednutí konkrétního stavu a možnostech přístupu. V době realizace je nutná přítomnost provozní vedoucí restaurace jako dohlížejí na prováděnou montáž a dovolená obsluhy a kuchařů restaurace. Náklady jsou kalkulovány jako přepočet celkových mzdových nákladů, které zaměstnavatel musí za zaměstnance uhradit.

4.2 Celkové náklady

Celkové náklady jsou stanoveny na základě propočtu celkových nákladů jednotlivých návrhů. Náklady jsou uvedeny včetně daně z přidané hodnoty a všech daňových nákladů na zaměstnance.

Následující tabulka č. 36 sumarizuje náklady na realizaci navrhovaných opatření. Bezbariérový přístup představuje nejvyšší nákladovou položku a jeho realizace je doporučena během následujících pěti let. Z toho důvodu je jeho nákladová výše připočtena dodatečně k celkovým nákladům návrhů, jejichž realizace je stanovena nejpozději do 1. 8. 2018.

Náklad po úpravě zahrnuje náklady v případě realizace návrhů dle harmonogramu uvedeného v grafu číslo 12, kde se nepředpokládá realizace bezbariérového přístupu.

Tab. 36: Celkové náklady na realizaci návrhů. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh	Náklad	Náklad po úpravě
Kvalita jídla – nárůst mzdových nákladů	68 340 Kč/rok	68 340 Kč/rok
Nová otevírací doba	7 961 Kč	7 647 Kč
Místo k sezení, ochota a profesionalita personálu – zaškolení	8 359 Kč	8 359 Kč
Nabídka nápojů – rozšíření nabídky	4 450 Kč	4 032 Kč
Velikost porce – aktualizace menu	1 711 Kč	1 293 Kč
Cena – věrnostní program	19 520 Kč	19 109 Kč
Správa internetových stránek	1 100 Kč	1 100 Kč
Celkem	111 441 Kč	109 880 Kč
Bezbariérový přístup	173 875 – 223 875 Kč	-
Celkem	285 316 – 335 316 Kč	-

O kvalitě jídla rozhoduje provozní vedoucí, která vyhledává ty nejspolehlivější dodavatele a řídí velikost zásob. Kvalitu jídla má na starost také šéfkuchařka, jejíž úkolem je pokrm připravit tak, aby odpovídal požadované úrovni. Vzhledem ke spokojenosti zákazníků s kvalitou pokrmů je doporučována motivace provozní vedoucí a šéfkuchařky, aby svou práci nadále vykonávaly zodpovědně a byly dostatečným způsobem ohodnoceny. Návrh je založen na každoročním 10% nárůstu hrubé mzdy. Zaměstnavateli tento nárůst vyvolá celkový nárůst mzdových nákladů ročně o 68 340 Kč.

Náklady spojené s novou otevírací dobou jsou vyčísleny na 7 961 Kč. Předpokládá se, že prodloužená pracovní doba sice navýší náklady, ale také navýší tržby restaurace, které by tyto náklady eliminovaly a vytvořily zisk.

Náklady na zaškolení personálu jsou považovány za investici, která se během prvního roku navrátí. Profesionální přístup k zákazníkům je jednou z hlavních pilířů jejich spokojenosti a opětovnému návratu.

Rozšíření nabídky nápojů sice přináší jednorázové náklady spojené s jejich nákupem, ovšem prodejní cena je stanovena jako 100% přírážka vzhledem k exkluzivitě thajského alkoholu. Při spotřebě se tyto náklady navrátí a vytvoří zisk ve výši 2 520 Kč. V případě propočtu na základě pořizovací ceny je výpočet následující: zisk z prodeje 6 970 Kč – pořizovací náklady 4 450 Kč = 2 520 Kč.

Velikost porce je dle provedeného průzkumu na dostačující úrovni. Vzniklé náklady ve výši 1 711 Kč souvisejí s tiskem nového jídelního lístku a náklady na zaměstnance, který danou změnu bude realizovat. Nový jídelní lístek bude zahrnovat gramáž jednotlivých pokrmů.

Investice do věrnostního programu je kalkulována na 19 520 Kč. Věrnostní program je však atraktivním faktorem pro zákazníky, kteří při vidině získání určité výše slevy jsou ochotni utratit vyšší částky, než je u nich obvyklé. Věrnostní program je zejména považován za hlavní složku zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků. Předpokládá se, že spokojený a motivovaný zákazník restauraci navštíví častěji a upřednostní ji před restaurací, která tuto možnost nenabízí. V rámci přímé konkurence si věrnostním programem restaurace získá konkurenční výhodu na brněnském trhu, díky čemuž lze očekávat navýšení počtu zákazníků.

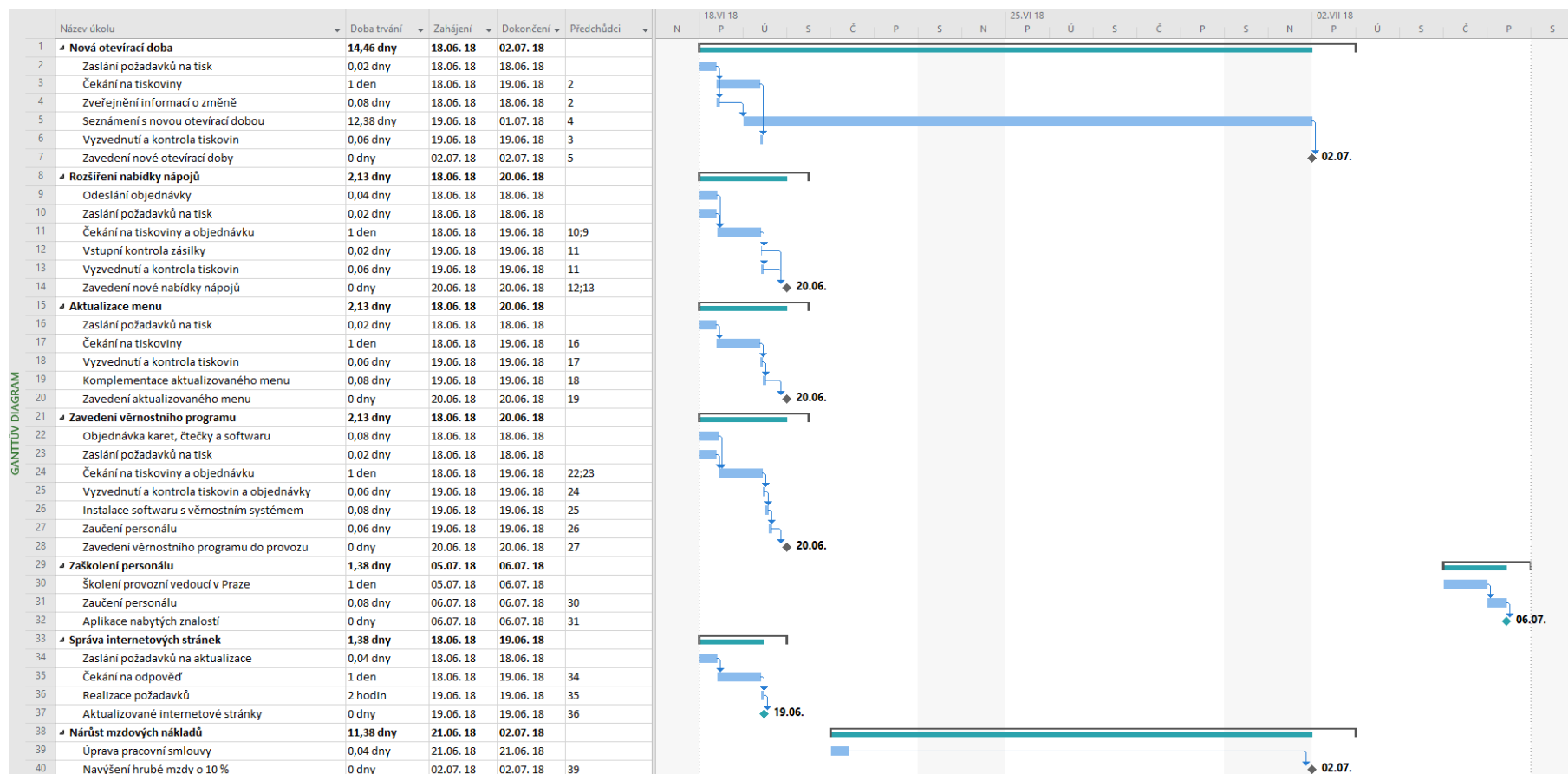
Informace o novinkách je nutné zveřejnit na internetových stránkách. Tuto funkci zastává outsourcingová společnost, které za aktualizaci stránek v délce dvou hodin připadá odměna ve výši 1 100 Kč a celkové náklady hodinové práce provozní vedoucí, která informuje webmastera ohledně požadavků na aktualizace.

Nejnákladovější položkou je vytvoření bezbariérového přístupu. Vzhledem k tomu, že v rámci dotazníkového šetření se o této možnosti zmínil pouze jeden respondent, nepovažuje se tato realizace za aktuálně nutnou.

4.3 Harmonogram realizace návrhů

Realizace návrhů je naplánována od 18. 6. 2018. Jedná se o realizaci všech navrhovaných opatření vyjma realizace bezbariérového systému, který není nyní pro restauraci prioritou.

Stanovení délky trvání a datумы zahájení a ukončení realizace jednotlivých návrhů jsou uvedeny v následujícím grafu číslo 12.



Graf 12: Ganttův diagram. (Zdroj: Vlastní zpracování v Microsoft Project Professional)

Na základě Ganttova diagramu lze stanovit datum ukončení všech navrhovaných činností, které je stanoveno na 6. 7. 2018.

4.4 Analýza rizik a návrhy opatření k jejich snížení

Kapitola se zabývá identifikací rizik, jejich hodnocením a návrhy na jejich snížení.

4.4.1 Identifikace rizik

Realizace navrhovaných opatření je ovlivněna riziky, které na ni působí. Následující tabulka číslo 37 vyjmenovává konkrétní rizika a popisuje jejich scénář.

Tab. 37: Identifikace rizik. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Značení	Riziko	Scénář
R1	Absence zaměstnanců.	Neúčast vedoucího pracovníka na školení, neúčast obsluhy při zaučení by vedlo k prodloužení časového harmonogramu a navýšení financí.
R2	Nedodržení časového harmonogramu.	V případě opoždění některé z činností se předpokládá prodloužení činností navazujících po opožděné činnosti.
R3	Překročení stanovených finančních prostředků.	Nesprávná kalkulace financí by vedla k překročení finančních prostředků.
R4	Nespokojenost s realizací.	Nespokojenost s realizací ze strany zákazníků, zejména nezáměr o věrnostní program, nově stanovenou provozní dobu, rozšířenou nabídku nápojů.
R5	Úpadek outsourcingové společnosti spravující internetové stránky.	Úpadek/odstoupení outsourcingové společnosti spravovat internetové stránky. To by vedlo k navýšení nákladů a prodloužení časového harmonogramu kvůli vyhledávání nové společnosti.
R6	Nedorozumění při zadávání zakázek.	Vlivem špatné a nejasné komunikace hrozí zpoždění a finanční ztráta.

Celkem je identifikováno šest rizik, která jsou shledána jako faktory negativně ovlivňující realizaci navrhovaných opatření.

4.4.2 Hodnocení rizik

K hodnocení rizik je vytvořena tabulka č. 38, která každému identifikovanému riziku přiřazuje pravděpodobnost výskytu a jaký dopad by toto riziko mělo v případě jeho působení. Násobek pravděpodobnosti a dopadu udává číslo rizikové priority (RPN).

Tab. 38: Ohodnocení rizik. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Značení	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1	2,2	3	6,6 Kritické
R2	2,8	2	5,6 Závažné
R3	3	2	6 Závažné
R4	1,8	4	7,2 Kritické
R5	0,5	3	1,5 Běžné
R6	2,3	2	4,6 Závažné

Dopad je určen dle závažnosti na stupnici od 0 (nejmenší dopad) do 5 (velmi závažné následky). Pravděpodobnost je ohodnocena na škále od 1 do 5. Jejich výklad je uveden v následující tabulce č. 39.

Tab. 39: Výklad pravděpodobnosti. (Zdroj: Vlastní zpracování)

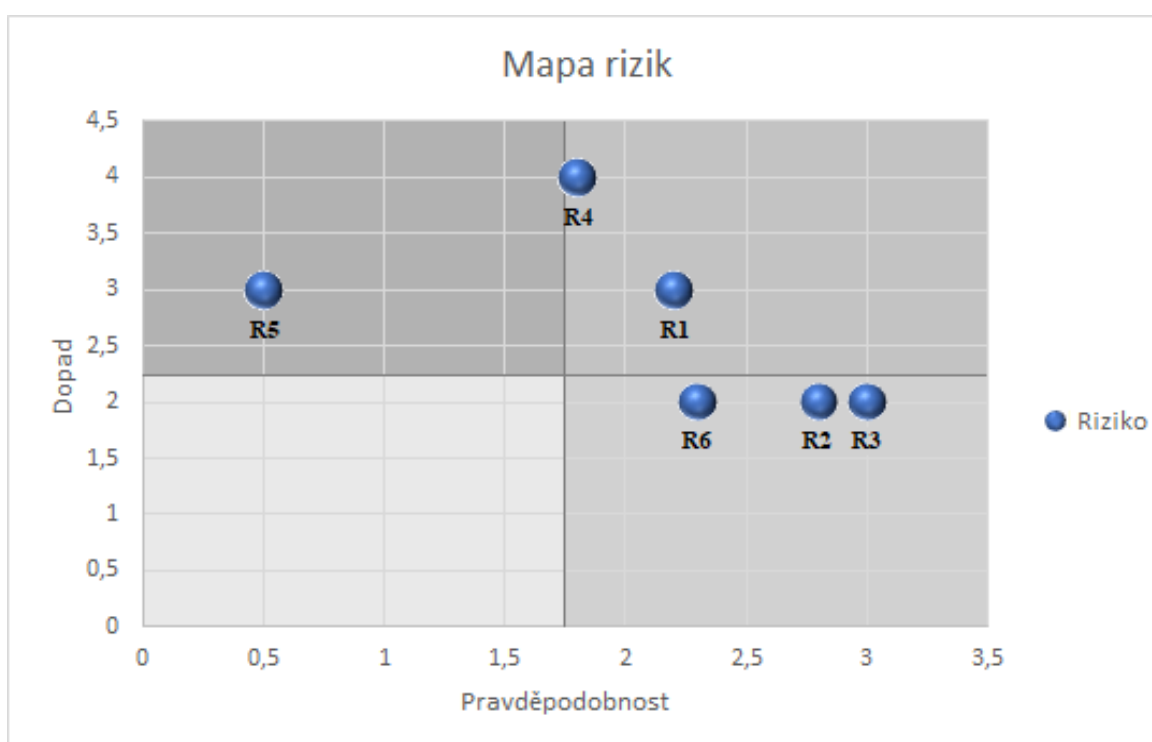
Pravděpodobnost	Výklad
(0-1>	Minimální pravděpodobnost.
(1-2>	Může se stát, ale nepředpokládá se.
(2-3>	Hrozí tato možnost.
(3-4>	Velmi vysoká pravděpodobnost.
(4-5>	Kritický faktor, hraničí s jistotou.

Výklad RPN uvádí následující tabulka č. 40.

Tab. 40: Výklad čísla rizikové priority. (Zdroj: Vlastní zpracování)

RPN	Výklad
(0-3>	Běžné riziko.
(3-6>	Závažné riziko.
Více než 6	Kritické riziko.

Grafické znázornění uvádí mapa rizik vyobrazena na grafu číslo 13. Dle výkladu čísla rizikové priority jsou jednotlivé kvadranty barevně odlišeny.



Graf 13: Mapa rizik. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z mapy rizik lze vypožorovat, že pouze riziko R5 je běžné riziko. Rizika R2, R3, R6 spadají do rizik závažných a rizika R1 a R4 jsou považována za kritická. Důležité je věnovat nejvyšší pozornost zejména rizikům kritickým.

4.4.3 Návrhy snižující riziko

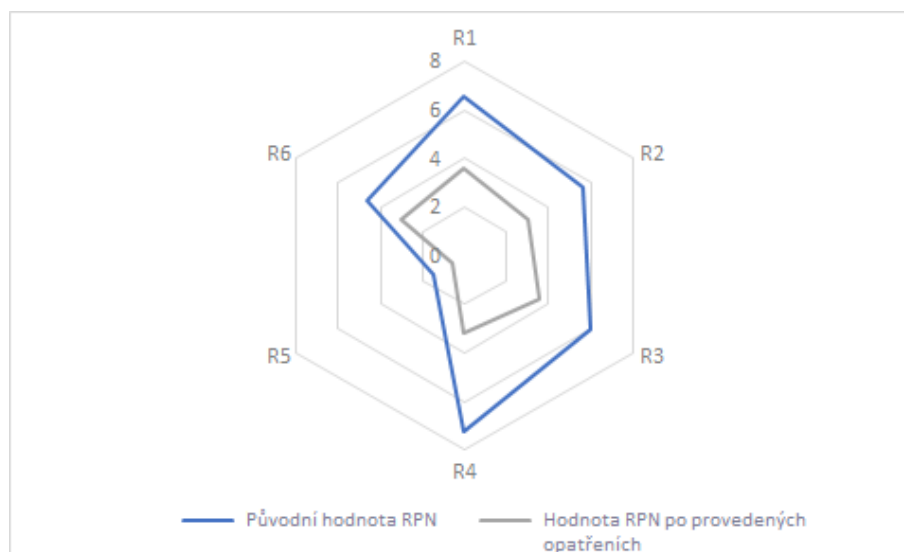
Na základě identifikovaných rizik jsou stanovena opatření uvedená v tabulce č. 41, která vedou k jejich eliminaci, respektive k redukci jejich vzniku a následků. Škála

pro ohodnocení pravděpodobnosti, dopadu a RPN zůstává shodná jako při identifikaci rizik.

Tab. 41: Návrhy opatření. /Zdroj: Vlastní zpracování)

Zn.	Opatření	Pravděpo- dobnost	Dopad	RPN
R1	Motivace zaměstnanců.	1,2	3	3,6 Závažné
R2	Stanovení časové rezervy u každého návrhu.	1,5	2	3 Běžné
R3	Vytvoření finanční rezervy.	1,8	2	3,6 Závažné
R4	Včasná propagace, vysoká informovanost.	0,8	4	3,2 Závažné
R5	Pojištění, vyhledání nové společnosti.	0,2	3	0,6 Běžné
R6	Podrobné projednání a ujištění porozumění požadavků.	1,5	2	3 Běžné

Na základě provedených opatření lze vypočítat, že se rizika řadí do skupin běžná a závažná. Následující pavučinový graf č. 14 dokazuje, že po provedení zvolených opatření se hodnota rizika sníží.



Graf 14: Pavučinový graf analýzy rizik. (Zdroj: Vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat spokojenost zákazníků vybrané thajské restaurace v Brně a pomocí relevantních metod navrhnout vhodná opatření ke zvýšení jejich úrovně spokojenosti.

Práce byla rozdělena na teoretická východiska, analýzu současné situace společnosti a marketingový průzkum poskytující podklady pro návrhovou část. Teoretická východiska charakterizovala základní pojmy jako jsou spokojenost zákazníka a marketing služeb, specifikovala metody analýzy marketingového prostředí a průběh marketingového průzkumu. Analýza současné situace restaurace se zaměřila na přehled vnitřních a vnějších faktorů, které ji ovlivňují. Vnitřní faktory upozornily na finanční stránku společnosti a marketingové nástroje, které restaurace využívá k dosažení svých cílů. Z vnějších faktorů bylo využito analýzy SLEPT a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Na základě provedených analýz byly pomocí SWOT analýzy identifikovány silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby, které restauraci ovlivňují.

Realizace marketingového průzkumu, probíhajícího v období únor-březen 2018, byla provedena formou dotazníkového šetření. Celkem se jej účastnilo 330 zákazníků. Pomocí shlukové analýzy byl proveden výčet 60 signifikantních respondentů, kteří restauraci navštěvují pravidelně a ročně v ní utratí několik tisíc korun českých. Míra spokojenosti zákazníků byla analyzována na základě vyhodnocení relevantních proměnných zjištěných pomocí stanoveného regresního modelu. Díky této analýze lze konstatovat značnou spokojenost s nabídkou poskytovaných služeb restaurace. Ovšem je důležité si svých zákazníků vážit a stále poskytované služby zlepšovat. V rámci návrhu řešení jsou vytvořena opatření, která by zajistila vyšší spokojenost nejen stávajících, ale také potenciálních zákazníků.

K zvýšení současné úrovně spokojenosti zákazníků byl vytvořen návrh navýšení pevné složky mzdy klíčových zaměstnanců, nová otevírací doba rozdělena na zimní a letní období. Dále byla doporučena změna nabídky nápojů, která je shledána jako více korespondující s posláním restaurace a rozšířena informační stránka jídelního lístku o údaj gramáže. Zákazníky vnímané průměrné cenové nastavení se eliminovalo návrhem věrnostního programu v podobě sbírání bodů odpovídajících poměrově k výši útraty a následné možnosti jejich směny formou finančního zvýhodnění. Vyšší spokojenost

s personálem je zajištěna zaučením obsluhy pomocí uplatnění elementárních znalostí nezbytných k obsluze zákazníka, a to zejména u obsluhy, která v daném oboru není vyučena.

Součástí návrhových opatření bylo provedeno ekonomické zhodnocení a pomocí Ganttova diagramu stanoven časový harmonogram realizace jednotlivých návrhů. Žádná realizace změn se neobejde bez rizik, která na ni působí. Z toho důvodu byla vypracována analýza rizik, která jednotlivá rizika identifikovala a poskytla možná opatření vedoucí k jejich eliminaci.

Věřím, že doporučená opatření pomohou ke zvýšení současné spokojenosti zákazníků, budou pro restauraci přínosem a povedou ke zvýšení zisku společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistiky. *Český statistický úřad* [online]. 2017 [cit. 2018-03-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>.

DÁME JÍDLO. Siam Thai. *Dáme jídlo* [online]. 2017 [cit. 2017-11-25]. Dostupné z: <https://www.damejidlo.cz/objednavka/prehled>.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 488 s. ISBN 9788025134320.

FORET, Miroslav, 2012. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.

CHALUPSKÝ, Vladimír, 2006. *Marketingové aplikace*. Brno: CERM. ISBN 80-214-3279-9.

CHLEBOVSKÝ, Vít, 2017. *Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. První vydání. Praha: Grada, 128 s. ISBN 9788027105595.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 368 s. ISBN 9788024746708.

JEDNATEL SPOLEČNOSTI. *Interview*. Sen Sawan s.r.o., restaurace Siam Thai. Gorkého 64/15, Brno. 5. 1. 2018.

KAŇOVSKÁ, Lucie, 2009. *Základy Marketingu*. Brno: CERM, 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.

KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 203 s. ISBN: 80-7261-082-1.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Grada Publishing a.s., 304 s. ISBN 9788024772981.

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*, 2007. 158 s. ISBN 9788024718149.

- LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol., 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: Moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a. s., 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- LOVELOCK, Christopher and Jochen Wirtz, 2016. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 8th edition. New Jersey: Prentice Hall, 783 p. ISBN 9781944659004.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2009. *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5112-6.
- NENADÁL, Jaroslav a kol., 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. ISBN 9788072611867.
- NENADÁL, Jaroslav a kol., 2004. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. Národní informační středisko pro podporu jakosti. Praha, 99 s. ISBN 80-02-01672-6.
- PAD THAI. *Pad Thai restaurace* [online]. 2018 [cit. 2018-26-2]. Dostupné z: <http://www.padthairestaurace.cz/>.
- PAYNE, Adrian, 1996. *Marketing služeb*. 1. Praha: Grada Publishing a.s., 248 s. ISBN 80-7169-276-X.
- PROVOZNÍ VEDOUCÍ. *Interview*. Sen Sawan s.r.o., restaurace Siam Thai. Gorkého 64/15, Brno. 5. 1. 2018.
- SABAIDY. *Amphone Hotel & Restaurant* [online]. 2018 [cit. 2018-26-2]. Dostupné z: <http://www.amphone.eu/restaurace>.
- SEN SAWAN S.R.O. *Účetní výkazy*. Brno: Sen Sawan s.r.o., 2016.
- SIAM THAI. *Galerie. Siam thai* [online]. 2018 [cit. 2018-26-1]. Dostupné z: <http://www.siamthai.cz/galerie/>.
- SIAM THAI. *Menu. Siam thai* [online]. 2018 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <http://www.siamthai.cz/menu/>.
- SIAM THAI. *Nápojový lístek. Siam thai* [online]. 2018 [cit. 2018-02-12]. Dostupné z: <http://www.siamthai.cz/napojovy-listek/>.

ÚŘAD PRÁCE ČR. Volná místa v regionu Brno. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2018 [cit. 2018-15-01]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/kop/brno-mesto/vm>.

ÚŘAD PRO OCHRANU OSOBNÍCH ÚDAJŮ. GDPR (obecné nařízení). *Úřad pro ochranu osobních údajů* [online]. 2017 [cit. 2018-03-07]. Dostupné z: <https://www.uoou.cz/gdpr-obecne-nbsp-narizeni/ds-3938/archiv=1&p1=3109>.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 272 s. ISBN 9788024750378.

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Úplný výpis z obchodního rejstříku. 2017 [cit. 2017-09-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=637450&typ=UPLNY>.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada, 2011. 360 s. ISBN 9788024735283.

WARD, Brian. The Voice of the Customer Meets the Voice of the Expert. *Excellence 2.0* [online]. 2013 [cit. 2017-08-31]. Dostupné z: <http://www.excellence2.com/voice-customer-meets-voice-expert/>.

Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník ze dne 5. listopadu 1991.

ZEMAN, Martin. *SLEPT (PEST) analýza* [online]. 2008 [cit. 2017-09-15]. Dostupné z: <http://zeman.webnode.cz/products/slept-pest-analyza/>.

ZIKMUND, William G. a Barry J. BABIN, 2015. *Exploring marketing research*. Mason, Ohio: South-Western Cengage. ISBN 978-1-305-26380-2.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ECSI	The European Customer Satisfaction Index (Evropský index spokojenosti zákazníka)
EET	Elektronická evidence tržeb
EFQM	European Foundation for Quality Management (Evropská nadace pro management kvality)
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro standardizaci)
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
RFID	Radio Frequency Identification (Identifikace na rádiové frekvenci)
RPN	Risk Priority Number (Číslo rizikové priority)

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Zastoupení typů mezi českými kupujícími.	15
Tab. 2: Segmentace služeb.	24
Tab. 3: Dimenze kvality služeb.	25
Tab. 4: Vliv atmosféry na pocity zákazníka.	27
Tab. 5: Vybrané ukazatele účetních výkazů.	41
Tab. 6: Výsledné hodnoty vybraných finančních ukazatelů.	41
Tab. 7: Význam vybraných finančních ukazatelů.	44
Tab. 8: Ceny poskytovaných služeb.	47
Tab. 9: Význam faktorů marketingového mixu.	54
Tab. 10: Věková struktura obyvatel Jihomoravského kraje.	55
Tab. 11: Vzdělanostní struktura obyvatelstva.	56
Tab. 12: Vývoj průměrné hrubé mzdy.	57
Tab. 13: Vývoj makroekonomických ukazatelů.	60
Tab. 14: Typ a značka zařízení.	62
Tab. 15: Význam faktorů SLEPT analýzy.	62
Tab. 16.: Srovnání konkurenčních podniků.	64
Tab. 17: Význam faktorů Porterovy analýzy.	67
Tab. 18: SWOT analýza.	70
Tab. 19: Časový harmonogram dotazníkového šetření.	71
Tab. 20: Průměr shluků.	73
Tab. 21: Popisné statistiky shluku 2.	74
Tab. 22: Výsledky mnohonásobné regrese.	81
Tab. 23: Výsledky mnohonásobné regrese se závisle proměnnými.	81
Tab. 24: Četnost výskytu ohodnocení signifikantních faktorů.	83

Tab. 25: Hodnoty proměnných seřazené na základě jejich významnosti.	87
Tab. 26: Náklady na realizaci návrhu „Kvalita jídla“ - navýšení mzdových nákladů.	88
Tab. 27: Návrh nové otevírací doby restaurace.	89
Tab. 28: Náklady na realizaci návrhu „Otevírací doba restaurace“.	89
Tab. 29: Náklady na realizaci návrhu „Místo k sezení a profesionalita personálu“.	90
Tab. 30: Cenová nabídka nově navrhovaných nápojů.	91
Tab. 31: Náklady na realizaci návrhu „Nabídka nápojů“.....	91
Tab. 32: Náklady na realizaci návrhu „Velikost porce“.....	92
Tab. 33: Náklady na realizaci návrhu „Cena“ – věrnostní program.	99
Tab. 34: Náklady na správu internetových stránek.	100
Tab. 35: Náklady na realizaci bezbariérového přístupu.	101
Tab. 36: Celkové náklady na realizaci návrhů.	102
Tab. 37: Identifikace rizik.	105
Tab. 38: Ohodnocení rizik.....	106
Tab. 39: Výklad pravděpodobnosti.	106
Tab. 40: Výklad čísla rizikové priority.	107
Tab. 41: Návrhy opatření.	108

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu obyvatel Jihomoravského kraje.	55
Graf 2: Vzdělanostní struktura obyvatelstva Jihomoravského kraje.....	57
Graf 3: Roční útrata respondentů.	74
Graf 4: Pohlaví respondentů.....	75
Graf 5: Věk respondentů.	76
Graf 6: Sociální status respondentů.....	77
Graf 7: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.....	78
Graf 8: Časový interval návštěvy restaurace.....	79
Graf 9: Roční útrata respondentů.	80
Graf 10: Doporučení návštěvy známým.	85
Graf 11: Podněty k pozitivní změně.....	86
Graf 12: Ganttův diagram.	104
Graf 13: Mapa rizik.....	107
Graf 14: Pavučinový graf analýzy rizik.	108

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Model spokojenosti zákazníka.....	13
Obr. 2: Schéma KANO modelu.	17
Obr. 3: Evropský model spokojenosti zákazníka.	18
Obr. 4: Metody definování znaku spokojenosti.	19
Obr. 5: Mřížka loajality zákazníka.	21
Obr. 6: Porterův model pěti sil.	30
Obr. 7: SWOT analýza.	31
Obr. 8: Fáze výzkumu.	32
Obr. 9: Ukázka check-list.....	37
Obr. 10: Ukázka Likertův formát.	38
Obr. 11: Ukázka verbální formát.	38
Obr. 12: Ukázka numerický formát.	38
Obr. 13: Produktové portfolio restaurace.	45
Obr. 14: Způsoby distribuce restaurace.	48
Obr. 15: Objednávkový formulář – rozvoz.	49
Obr. 16: Objednávkový formulář – osobní vyzvednutí.	50
Obr. 17: Organizační struktura restaurace.	52
Obr. 18: Interiér a exteriér restaurace Siam Thai.	53
Obr. 19: Dodavatelé restaurace.	65
Obr. 20: Registrační formulář do věrnostního programu.	97
Obr. 21: Návrh vizuálu věrnostní karty.....	98
Obr. 22: Návrh aktualizace rubrik na internetových stránkách.....	100

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Použité matematické vzorce	I
Příloha 2: Dotazník spokojenosti zákazníků s restaurací Siam Thai	II
Příloha 3: Návrh nového jídelního lístku.....	IV

Příloha 1: Použité matematické vzorce

$$\text{ROA} = \frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním}}{\text{Aktiva}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

$$\text{ROS} = \frac{\text{Zisk po zdanění}}{\text{Tržby}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{běžné bankovní úvěry}}$$

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Celková aktiva}} \times 360$$

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \times 100$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{Výsledek hospodaření za účetní období} + \text{nákladové úroky}}{\text{Nákladové úroky}} \times 100$$

Příloha 2: Dotazník spokojenosti zákazníků s restaurací Siam Thai

Dotazník spokojenosti zákazníků s restaurací Siam Thai

Vážení hosté restaurace Siam Thai,

jsem studentkou Vysokého učení technického, Fakulty podnikatelské a ráda bych Vás požádala o vyplnění předloženého dotazníku, který poslouží jako podklad pro mou diplomovou práci. Cílem dotazníku je zjistit míru Vaší spokojenosti s nabízenými službami a na základě výsledků stanovit vhodná opatření vedoucí k Vaší vyšší spokojenosti. Ráda bych Vás proto požádala o Vaši spolupráci.

Při vyplňování prosím označte pouze jednu správnou odpověď, případně uveďte připomínku do uvedené kolonky.

Děkuji za Váš čas,
Bc. Iveta Šlosárková

1. Jaké je vaše pohlaví?

- ☐ Žena ☐ Muž

2. Kolik Vám je let?

3. Jaký je Váš sociální status?

- ☐ Student ☐ Zaměstnanec ☐ Podnikatel (OSVČ)
☐ Mateřská/rodičovská dovolená ☐ Důchodce ☐ OBZP

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Základní ☐ Učňovské / Střední bez maturity ☐ Středoškolské s maturitou
☐ Vyšší odborné ☐ Vysokoškolské

5. V jakém denním čase jste restauraci navštívili?

- ☐ 11:00–14:00 Obědové menu ☐ 11:00–14:00 Stálá nabídka ☐ 14:00–18:00
☐ 18:00–22:00

6. Jak velká je Vaše roční útrata v restauraci Siam Thai?

7. Ohodnoťte prosím následující tvrzení:

1 – rozhodně nesouhlasím

10 – rozhodně souhlasím

Tvrzení	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Otevírací doba mi vyhovuje.										
U restaurace jsem neměl/a problém s parkováním.										
Menu zahrnuje dostatečně pestrou nabídku jídel.										
Menu zahrnuje dostatečně pestrou nabídku nápojů.										
Ceny jsou stanoveny na odpovídající úrovni.										
Místo k sezení je čisté a prostorné.										
Velikost porce je odpovídající porci pro dospělého jedince.										
Kvalita jídla je vynikající.										
Jídlo je chutné, teplé, dobře ochucené.										
Zaměstnanci jsou trpěliví a ochotni poradit s výběrem.										
Zaměstnanci působí profesionálně.										
Byl/a jsem obsloužen/a ihned.										
Moje objednávka byla vyřízena správně a kompletně.										
Interiér restaurace je čistý.										
Interiér restaurace působí autenticky s thajskou kulturou.										

8. Jaká je vaše celková spokojenost s restaurací? (1★ velká nespokojenost, 10★ velká spokojenost)



9. Doporučili byste restauraci členům Vaší rodiny, přátelům, známým?

☐

Áno

☐

Ne

10. Co byste uvítali jako pozitivní změnu? (Můžete využít druhou stranu dotazníku)

Děkuji za Váš čas při vyplňování dotazníku.

Vyplněný dotazník prosím odevzdejte do označeného boxu u východu restaurace. Děkuje.

Příloha 3: Návrh nového jídelního lístku.



Předkrmy

- 3ks **Kai Satay** 126Kč
Trio grilovaných kuřecích špízků přelitých sladkou arašídovou omáčkou, podávané se sladko kyselým salátem s okurkami a čerstvými bylinkami.
- 4 ks **Popia Vietnam** 89Kč
Čerstvé jarní rolky plněné avokádem, mrkví a thajskými bylinkami podávané se sladkou chilli omáčkou.
- 4 ks **Peek Kai Smum Prai** 119Kč
Smažená kuřecí křidélka s citrónovou trávou, chilli omáčkou a bylinkami.
- 4 ks **Thod Man koong** 109Kč
Smažené nuggety plněné krevetami, vepřovým masem a čerstvým česnekem podávané s dipem z citrónové trávy, limety a čerstvých bylinek.
- 4 ks **Koong Makaiyted** 129Kč
Grilované krevety podávané s grilovanými cherry rajčátky, čerstvou mozarellou, čerstvými bylinkami a svěžím chilli dresingem.

Polévky

- 40/80g **Tom Yam Koong** 69/109Kč
Tradiční krevetová polévka s citrónovou chutí s čerstvými houbami a rajčaty.
- 40/80g **Tom Yam Hed** 59/99Kč
Tradiční Thajská polévka s citronovou chutí s tofu, houbami a rajčaty.



- 40/80g **Tom Kha Kai** 79/129Kč
Kokosová polévka s kuřecími kousky, citrónovou trávou, mauricijskou limetou a galangalem.
- 40/80g **Tom Kha Hed** 69/119Kč
Kokosová polévka s houbami, citrónovou trávou, mauricijskou limetou a galangalem.
- 40/80g **Wantan Noodle Soup** 59/99Kč
Polévka s vejci, sójovými klíčky, jarní cibulkou, bak choy (speciální čínský salát), koriandrem a s wantan taštičkami plněnými vepřovým masem.
- 40/80g **Avocado Mushroom** 65/105Kč
Osvěžující krémová avokádová polévka s kari, houbami a baby špenátem.

Saláty

- 150 g **Yam nua yang salad** 🌶 198Kč
Jemně ostrý salát s grilovanými hovězími plátky z krkovice a čerstvými bylinkami.
- 100g **Pla - koong** 🌶🌶 129Kč
Pálivý krevetový salát s mátovými lístky, citrónovou trávou, mauricijskou limetkou, jarní cibulkou a omáčkou z thajského chilli.
- 100g **Som Tam** 🌶🌶 158/198Kč
Pálivý Salát z papáji na výběr bez nebo s krevetami, s cherry rajčátky, fazolkami, chilli a arašídý.



100g **Yam wun sen** 129Kč

Salát s vařeným vepřovým masem, vařenými krevetami, skleněnými nudlemi, houbami, čínským celerem, arašídý, jarní cibulkou a koriandrem.

150g **Laep Neen** 🌶️🌶️ 179/189/199Kč

Salát s restovaným kuřecím/vepřovým nebo hovězím masem, citrónovou trávou, šalotkami, mauricijskou limetou a chilli omáčkou.

Pokrmý z kari

150g **Kaeng Kiew Wan Gai** 🌶️ 155/165/175/185Kč

Tradiční thajské zelené kari na výběr s tofu/kuřecím masem/vepřovým nebo hovězím, paprikou, lilkem, bambusem, bazalkou a chilli.

150g **Kaeng Curry Talay** 180Kč

Žluté kari s mořskými plody, rajčetem a cibulí.

150g **Kaeng Curry Fakthóng** 165Kč

Žluté kari s dýní, ananasem a rajčaty.

150g **Kaeng Phed Ped Yang** 🌶️🌶️ 185Kč

Červené kari s pečenými kachními prsy a tropickým ovocem.

150g **Kaeng Masman Kai** 175Kč

Masman kari s kuřecím stehýnkem, bramborami a arašídý.

250g **Pla Lui Suan** 289Kč

Smažený mořský okoun podávaný se salátem a dipem z citrónové trávy, mauricijské limety a chilli.



Speciality

200g **Moo Yang** 199Kč

Pečená vepřová panenka politá pikantním karamellem, servírovaná s rýžovými kopečky, panang kari omáčkou a čerstvými bylinkami.

200g **Pla Rad Prik** 289Kč

Pečená mořský okoun s křupavou krustou a speciální omáčkou.

Wok porkmy

100g **Phad Thai** 170/175/175/180/185Kč

Restované nudle s tofu/kuřecím/vepřovým/hovězím nebo plody moře s tamarindovou omáčkou a klíčky.

150g **Kuya Teow Rad Na** 149/179Kč

Restované křupavé nudle s tofu nebo plody moře, bok choi, mrkvi, brokolici a ústřicovou omáčkou.

150g **Khao Phad Koong** 199Kč

Restovaná rýže s krevetami, vejcem, jarní cibulkou a sójovou omáčkou.

150g **Pad Ka Prow** 175/175/189/200Kč

Restované kuřecí/vepřové/hovězí maso nebo mořské plody s thajskou bazalkou a ústřicovou omáčkou, servírováno s jasmínovou rýží a vejcem.

150g **Koong Ob Woon Sen** 225Kč

Prudce restované tygří krevety podávané se skleněnými nudlemi, shitake houbami, salátem, čínským celerem, zázvorem a koriandrem.



150g **Kai Phad Med Ma Muang** 169Kč

Restované kuřecí kousky s jarní cibulkou, paprikami a kešu oříšky, servírované s jasmínovou rýží.

Dezerty

Glua Buat Chi 75Kč

Jeden z nejtradičnějších thajských dezertů, banán v kokosovém mléce a zmrzlinou.

Bua Loy 85Kč

Kuličky z rýžové mouky s dýní zalité kokosovým mlékem.

Sup - Pa - Rod Tempora 75Kč

Plátky maženého šťavnatého ananasu podávané s krémem z kokosového mléka.

Khao New Ma Muang 79Kč

Kuličky z lepkavé rýže s mangem podávané s krémem z kokosového mléka.