



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÁ STRATEGIE

MARKETING STRATEGY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Natálie Volková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. David Schüller, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Natálie Volková**
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:

Marketingová strategie

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:

Cílem diplomové práce je na základě provedených analýz tržního okolí a vlastního průzkumu vytvořit návrh marketingové strategie nově vznikající restaurace.

Základní literární prameny:

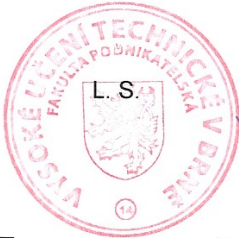
HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-7169-996-9.
HORNER, Susan a John SWARBROOKE. Consumer behaviour in tourism. Third edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2016. ISBN 978-1-138-01339-1.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.
KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Principles of marketing. 14th ed. Harlow: Pearson, c2012. ISBN 978-0-273-75243-1.

KOTLER, Philip, John T. BOWEN a James C. MAKENS. Marketing for hospitality and tourism. 6th ed. Harlow: Pearson Education, c2014. ISBN 978-1-29202-003-7.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

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

V Brně, dne 28. 2. 2018

		
_____ doc. Ing. Robert Zich, Ph.D. ředitel		_____ doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem vytvoření marketingové strategie pro nově vznikající restauraci. Nejprve je kladen důraz na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí vznikajícího podniku spolu s provedením marketingového výzkumu. Vlastní návrh obsahuje marketingovou strategii, určení časového hlediska, identifikaci možných rizik a opatření k jejich snížení a kalkulaci nákladů.

Klíčová slova

Barrandovské terasy, situační analýza, marketingový mix, marketingová strategie

Abstract

Diploma thesis deals with the proposal of creating a marketing strategy for the newly emerging company. First, the emphasis is on the analysis of the internal and external environment of the emerging company along with the conduct of marketing research. The proposal includes a marketing strategy, determination of the time perspective, identification of possible risks and measures for their reduction and cost calculation.

Key Words

Barrandov Terraces, situation analysis, marketing mix, marketing strategy

VOLKOVÁ, N. *Marketingová strategie*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 122 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 21. května 2018

.....
podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Michalisi Dzikosovi a Robertu Chejnovi za cenné informace, které mi dopomohly ke vzniku diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat svému konzultantovi panu Ing. Davidu Schüllerovi, Ph.D. za rady a připomínky týkající se provedení diplomové práce, a nakonec chci poděkovat své rodině a svému příteli za podporu.

OBSAH

ÚVOD A VYMEZENÍ PROBLÉMU	11
CÍLE A METODY PRÁCE	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Charakteristika marketingu.....	14
1.2 Marketingový mix	14
1.2.1 Produkt	15
1.2.2 Cena	16
1.2.3 Distribuce	16
1.2.4 Propagace	16
1.3 Cílený marketing – proces STP.....	17
1.3.1 Segmentace	17
1.3.2 Targeting	18
1.3.3 Positioning	19
1.4 Analýza poměrových ukazatelů	19
1.4.1 Ukazatele rentability	19
1.4.2 Ukazatele aktivity	20
1.4.3 Ukazatele zadluženosti.....	22
1.5 Marketingová situační analýza	23
1.5.1 Vnější makroprostředí.....	23
1.5.2 Vnější mikroprostředí	24
1.5.3 Vnitřní prostředí	25
1.5.4 SWOT analýza	26
1.6 Marketingový průzkum	27
1.6.1 Podklady k marketingovému průzkumu	27
1.6.2 Minimální velikost vzorku.....	28
1.6.3 Metody sběru primárních dat	28
1.7 Marketingové strategie	29
1.7.1 Stanovení marketingových cílů.....	29
1.7.2 Typy marketingových strategií	31
1.7.3 Kontrola marketingových strategií.....	31
1.8 Harmonogram činností	32
1.8.1 Ganttův diagram.....	32
1.9 Proces řízení rizik	32

1.9.1	Metoda FMEA	33
1.9.2	Mapa rizik	33
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	34
2.1	Historie Barrandovských teras	34
2.2	Popis podniku	36
2.3	Nabídka služeb.....	37
2.3.1	Grandeza Restaurant v Brně.....	38
2.3.2	Bistro Agora v Hradci Králové	39
2.3.3	Restaurace Chateau Kotěra v Ratboři u Kolína	39
2.4	Analýza vybraných poměrových ukazatelů	40
2.4.1	Rentabilita aktiv (ROA)	41
2.4.2	Rentabilita tržeb (ROS).....	42
2.4.3	Obrat aktiv.....	42
2.4.4	Celková zadluženost	43
2.4.5	Shrnutí	43
2.5	SLEPT analýza	44
2.5.1	Sociální faktory	44
2.5.2	Legislativní faktory	47
2.5.3	Ekonomické faktory	47
2.5.4	Politické faktory	49
2.5.5	Technické faktory	50
2.6	Analýza konkurence.....	51
2.6.1	Identifikace klíčových konkurenčních podniků	51
2.6.2	Ceny za poskytované služby	52
2.7	Porterův model pěti hybných sil	53
2.7.1	Vyjednávací síla odběratelů	53
2.7.2	Vyjednávací síla dodavatelů	54
2.7.3	Hrozba nových substitutů.....	54
2.7.4	Hrozba nových konkurentů	55
2.7.5	Rivalita firem v daném odvětví.....	55
2.8	SWOT analýza	55
2.8.1	Korelační matice a vytvořené strategie	58
2.9	Marketingový průzkum	61
2.9.1	Cíle a metodologie průzkumu	61
2.9.2	Analýza dat a výsledky průzkumu	62

3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	79
3.1	Segmentace a targeting	79
3.1.1	Persona	80
3.2	Marketingový mix	80
3.2.1	Produkt a cena	80
3.2.2	Distribuce	84
3.2.3	Propagace	84
3.3	Posloupnost činností v čase	92
3.3.1	Identifikace činností	92
3.3.2	Doba trvání činností a jejich návaznost	93
3.4	Analýza rizik a opatření k jejich snížení	96
3.4.1	Identifikace rizik	96
3.4.2	Hodnocení rizik metodou FMEA	97
3.4.3	Snížení rizik	98
3.5	Kalkulace nákladů	99
	ZÁVĚR	101
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	103
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	107
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	108
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	110
	SEZNAM PŘÍLOH	111

ÚVOD A VYMEZENÍ PROBLÉMU

V dnešní době má většina úspěšných firem jedno společné, a to výraznou orientaci na zákazníka a silné marketingové zaměření. Firmy se pokouší co nejpřesněji identifikovat přání zákazníka a vyplnit ho, jak nejlépe je to možné. Celý tento proces se odehrává na přesně definovaných cílových trzích, kde je o nabízené produkty či služby výrazný zájem. Celý marketing je totiž především o zákaznících. Cílem marketingu je udržet si současné zákazníky tím, že jim poskytneme vysoké uspokojení a přilákat nové zákazníky nabídkou vyšší hodnoty.

Diplomová práce se zabývá nově vznikajícím podnikem na místě bývalých Barrandovských teras. Jedná se o komplex budov ve čtvrti Barrandov v Praze. V minulosti bylo na tomto místě provozováno několik propojených podniků umístěných na vrcholu skály, pod kterou bylo koupaliště s bazénem, trávníky ke slunění a pavilón šaten. Hlavní stavbou tohoto komplexu byla budova kavárny a plně prosklené restaurace s vyhlídkovou věží, která byla 15 metrů vysoká. Později byl přistavěn také noční podnik. Atraktivita tohoto místa byla nejsilnější v době první republiky, kdy byly Barrandovské terasy známým místem setkání pro pražskou smetánku a filmové hvězdy z blízkých filmových ateliérů. Od roku 1988 je areál kulturní památkou a od roku 1993 památkovou zónou. V roce 1997 byl areál uzavřen a chátral až do roku 2016, kdy začaly rekonstrukce a snaha o znovuoobnovení zašlé slávy tohoto místa.

Nově zrekonstruované Barrandovské terasy budou opět zahrnovat několik vzájemně propojených podniků, a to konkrétně apartmánový hotel, prvorepublikovou restauraci a mezinárodní bistro. Tato práce se však zabývá pouze budovanou restaurací. Barrandovské terasy budou mít slavnostní otevření na přelomu roku 2019 a 2020. Vzhledem k neustále se rozrůstající konkurenci v oblasti stravovacích služeb je tvorba a vhodná implementace marketingových strategií nepostradatelným procesem vedoucím k úspěšnému podnikání. Diplomová práce má proto za úkol prostřednictvím návrhu marketingové strategie pomoci nově vznikající restauraci získat potřebné množství zákazníků a zároveň podíl na trhu.

CÍLE A METODY PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedených analýz tržního okolí a vlastního průzkumu vytvořit návrh marketingové strategie nově vznikající restaurace. V diplomové práci jsou stanoveny také tři vedlejší cíle:

- určit časovou posloupnost činností a jejich vazby,
- identifikovat rizika a stanovit opatření k jejich snížení,
- sestavit kalkulaci nákladů.

Obsah diplomové práce je rozdělen do třech stěžejních částí na teoretickou, analytickou a návrhovou. Teoretická část je souhrnem teoretických poznatků z témat provázejících analytickou a návrhovou část. Jedná se konkrétně o charakteristiku marketingu, marketingový mix, cílený marketing, analýzu poměrových ukazatelů, marketingovou situační analýzu, marketingový průzkum, marketingové strategie, harmonogram činností, a nakonec proces řízení rizik. Jako podklady pro tuto řešerši slouží výhradně bibliografické zdroje.

Analytická část práce nejprve představuje vybraný nově vznikající podnik a následně současné podniky patřící stejnému majiteli jako Barrandovské terasy. Dále analytická část obsahuje několik typů analýz pro poznání jednotlivých jevů problému a tím snazší poznání problému jako celku. Jako první je v práci vytvořena finanční analýza stávajících podniků prostřednictvím analýzy vybraných poměrových ukazatelů. Jako další je použita analýza SLEPT, která zkoumá faktory vycházející z vnějšího prostředí podniku. Konkrétně se jedná o sociální, legislativní, ekonomické, politické a technické faktory. Data pro její vytvoření jsou čerpána z relevantních internetových zdrojů jako jsou například webové stránky Českého statistického úřadu nebo Ministerstva financí. Další analýza se zabývá identifikací klíčových konkurenčních podniků a jejich cen za poskytované služby. Konkurenční podniky pro tuto analýzu jsou odvozeny na základě nezávislých názorů dobrovolných hodnotitelů z Maurerova Výběru GRAND RESTAURANT. Další použitou analýzou vnějšího prostředí je Porterův model pěti hybných sil. Tato analýza je zaměřena na vyjednávací sílu odběratelů, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu nových substitutů, hrozbu vstupu nových konkurentů a rivalitu firem v daném odvětví. Poslední část analytické práce obsahuje marketingový výzkum.

K provedení výzkumu byla zvolena výzkumná strategie průzkum neboli šetření a zároveň deduktivní a kvantitativní výzkumný přístup.

Návrhová část je tvořena na základě vyhodnocení předešlých analýz vnitřního i vnějšího prostředí a provedeného průzkumu. Jako první je zde dle hlavního cíle vymezena marketingová strategie vybraného podniku prostřednictvím marketingového mixu. Následuje určení časového hlediska pomocí Ganttova diagramu, opatření ke snížení rizik na základě metody FMEA a sestavení plánu nákladů.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola je rešerší teoretických poznatků sloužících jako podklad pro vytvoření analytické a návrhové části.

1.1 Charakteristika marketingu

Zákazník je v dnešní době zaplavován velkým množstvím nabídek různých výrobků a služeb, avšak kognitivní kapacita a finanční rozpočet každého zákazníka jsou omezené. Tato skutečnost vyjadřuje nesoulad, který se snaží usměrnit právě marketing. Ten se zabývá potřebami zákazníka, tím, co ho ovlivňuje a snaží se pochopit jeho výběrový kontext. (Kotler et al., 2007, s. 63)

Existuje mnoho definic marketingu, ale jako příklad zde je uvedena oficiální definice Americké marketingové asociace: „*Marketing je aktivita, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou společnost*“. (Definition of Marketing. American Marketing Association)

V restauračním průmyslu mnoho lidí zaměřuje marketing s reklamou. Ve skutečnosti je reklama pouze součástí propagačního prvku marketingového mixu. Mezi další prvky marketingového mixu patří produkty, cena a distribuce. (Kotler, 2014, s. 9)

1.2 Marketingový mix

Klasické rozdělení marketingového mixu je na základní marketingový mix (4P), rozšířený marketingový mix (8P) a na tzv. moderní marketingové koncepce (jedná se např. o 4C, 3V a SIVA). V této podkapitole je pozornost věnována základnímu marketingovému mixu založeném na čtyřech prvcích.

Když společnost identifikuje své cílové zákazníky, musí se snažit porozumět jejich chování a pokusit se ho promítnout ve svých marketingových programech. Marketingový mix je soubor proměnných, které může organizace v krátkodobém i dlouhodobém měřítku měnit, aby uspokojila své požadavky zákazníků. (Horner, 2016, s. 275)

Koncepce čtyř P vyzývá odborníky v oblasti marketingu, aby rozhodli o produktu a jeho vlastnostech, stanovili cenu, rozhodli se, jak distribuovat svůj výrobek a zvolili způsoby

propagace svého produktu. Například společnost McDonald's má produkt rychlého občerstvení. Vyvíjí produkty, které může prodávat za ceny, které lidé očekávají, že zaplatí za rychlé občerstvení. Většina lidí nebude trávit více než 15 minut cestováním do restaurace McDonald's. Jako součást distribučního plánu musí mít společnost restaurace, které se nacházejí na svém cílovém trhu. McDonald's apeluje na různé tržní segmenty a má v celém městě mnoho poboček. To společnosti umožňuje efektivně využívat masová média, například televizi. Marketingový mix musí být právě to: směs složek pro vytvoření efektivního balíčku produktů / služeb pro cílový trh. Někteří kritici se domnívají, že čtyři P podceňují určité důležité činnosti. (Kotler, 2014, s. 9)

Základní marketingový mix tvoří čtyři vzájemně propojené prvky, kterými jsou:

- product – produkt,
- price – cena,
- place – distribuce (místo),
- promotion – propagace.

1.2.1 Produkt

Produktem může být cokoliv hmotného i nehmotného, co prostřednictvím směny může uspokojit potřeby spotřebitele. Produktem může být např. výrobek, myšlenka, licence, osoba, zážitek, peníze, umělecký výtvar nebo stravovací služba. Všechno, co se pod produktem může skrývat se dá rozdělit do tří kategorií: hmotné statky (výrobek), nehmotné statky (služba) a nominální statky (peníze). (Kotler, 2007, s. 70–71)

Produkt tvoří tři vrstvy – úrovně. První vrstva je jádrem produktu, kam patří tzv. základní produkt, kterým je to, co spotřebitel skutečně kupuje. Jádro pro konečného spotřebitele vyjadřuje základní užitek, kterým mu produkt přinese. Dá se říci, že představuje splnění jeho přání, naplnění tužeb a očekávání nebo vyřešení jeho problému. Další vrstvou je tzv. vlastní produkt, který obsahuje charakteristické vlastnosti, které jsou od produktu vyžadovány. Jedná se o provedení produktu, úroveň kvality zhotovení, design, značku, obal a mnoho dalšího. Vzhledem k těmto vlastnostem je vlastní produkt předmětem konkurenčního boje. Třetí vrstvou je tzv. rozšířený produkt, který obsahuje dodatečné služby a hodnoty, které spotřebitel zakoupením produktu získá. Patří sem záruční lhůta, oprava produktu, odborná instruktáž, platba na splátky, poradenství a další. Každý

produkt postupně prochází svým životním cyklem, který má čtyři etapy: zavádění, růst, zralost a úpadek. Každá tato fáze má jinou délku a podle toho mění křivka svou podobu. U některých produktů může být cyklus měřen na několik desítek let, u módních produktů jen na pár týdnů. (Jakubíková, 2009, s. 190–202)

1.2.2 Cena

Cena je suma, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za produkt. Je vyjádřením hodnoty pro zákazníka a zároveň je kritickým bodem ovlivňujícím hospodářské výsledky podnikání. Pro to, aby mohl být podnik úspěšný na trhu je důležité brát při tvorbě cen v úvahu tržní podmínky a to, aby na ně cena citlivě reagovala. Je zde možné využívat různých nástrojů k ovlivnění ceny jako např. slev, zvýhodněných akcí, úvěrových podmínek, leasingů a podobně. (Kotler, 2007, s. 70–71)

1.2.3 Distribuce

Distribuce nebo také místo zahrnuje činnosti, díky kterým je produkt cílovým zákazníkům dostupný. Pokud se bude jako produkt uvažovat služba, tak do distribuce bude patřit zejména místo provozovny. Pokud bude jako produkt uvažován výrobek, tak sem bude patřit místo prodeje a distribuční cesty, kterými musel výrobek projít, aby se dostal k cílovému spotřebiteli. (Kotler, 2007, s. 70–71)

1.2.4 Propagace

Propagace představuje aktivity, které vedou ke sdělování předností produktu. Účelem je, aby se zákazník o produktu dozvěděl, zaujal ho a on se následně rozhodl produkt koupit. Propagace zahrnuje reklamu, osobní prodej, podporu prodeje a vztahy s veřejností neboli public relations. (Kotler, 2007, s. 70–71)

Prostřednictvím propagace podniky účinně komunikují se svými cílovými zákazníky. Propagace je využívána organizacemi k tomu, aby ovlivnila způsob, jakým se chovají spotřebitelé, a je proto zásadním motivátorem. Podniky používají různé metody marketingové komunikace. Jejich výběr závisí na druhu produktu, cílech kampaně a charakteristikách trhu. Reklama se používá, pokud chce podnik účinně oslovit velké množství potenciálních zákazníků. Často se používá k opakování marketingových komunikačních zpráv atraktivním a přitažlivým způsobem. Logika je v tom, že opakování

zpráv bude mít pozitivní vliv na spotřebitele. Podpora prodeje se často používá k tomu, aby povzbudila potenciální zákazníky k nákupu výrobku poprvé nebo k opakovanému nákupu. Podpora prodeje, jako jsou „místa pro děti zdarma“, jsou zaměřena na určité tržní segmenty a způsobují tak nákupní chování. Osobní prodej je velmi důležitý ze své podstaty a zahrnuje vysoký stupeň osobní prodejní činnosti. Využívají ho například velké hotely na své hosty, aby jim během pobytu prodali více zboží a služeb. Prodejní materiál může povzbudit spotřebitele, aby začal produkt kupovat nebo aby ho kupoval více. Je velmi důležité, aby prodejní materiály splňovaly očekávání spotřebitelů. Styling a barva obalů či samotných produktů by měly být atraktivní pro spotřebitele a měly by odrážet image organizace a identitu značky. Důležité také je, aby byl design aktualizován novými trendy a barvami podle vnímání zákazníků. Přímá zásilka je značně rozvíjena organizacemi cestovního ruchu, protože používání sofistikovaných databází umožní vývoj přizpůsobených propagačních nabídek. (Horner, 2016, s. 283–285)

1.3 Cílený marketing – proces STP

Vzhledem k tomu, že zákazníci mají velmi odlišné potřeby, příjmy a zájmy, snaží se firmy oslovit jen určitou část z nich. Jde o hledání tzv. segmentu, na který firma orientuje svůj marketingový mix. Cílený marketing neboli proces STP má tři základní etapy:

1. segmentace,
2. targeting,
3. positioning.

1.3.1 Segmentace

Trh se skládá z mnoha typů zákazníků, produktů a potřeb. Firma se proto musí rozhodnout který segment jí nabízí nejlepší možnosti. Spotřebitelé mohou být seskupeni a sloučeni různými způsoby na základě geografických, demografických, psychografických a behaviorálních faktorů. Proces rozdělení trhu na odlišné skupiny kupujících, kteří mají různé potřeby, charakteristiky nebo chování, a kteří mohou vyžadovat oddělené produkty nebo marketingový program se nazývá segmentace trhu.

Každý trh má segmenty, ale ne všechny způsoby segmentace trhu jsou stejně užitečné. Segment trhu tvoří spotřebitelé, kteří reagují podobným způsobem na daný soubor

marketingových aktivit. Na trhu automobilů například spotřebitelé, kteří chtějí největší a nejpohodlnější vůz bez ohledu na cenu, tvoří jeden segment trhu. Spotřebitelé, kteří se starají hlavně o cenovou a provozní ekonomiku, tvoří další segment. Bylo by obtížné vytvořit jeden automobilový model, který by byl první volbou spotřebitelů v obou segmentech. Společnosti moudře zaměří své úsilí na splnění jednotlivých požadavků jednotlivých segmentů trhu. (Kotler, 2012, s. 73)

1.3.2 Targeting

Poté, co společnost definuje své tržní segmenty, může vstoupit do jednoho nebo více z těchto segmentů. Zaměření na trhu zahrnuje posouzení přitažlivosti každého segmentu trhu a výběr jednoho nebo více segmentů pro vstup. Společnost by měla cílit na segmenty, ve kterých může prospěšně generovat největší hodnotu zákazníkům a udržovat ji v průběhu času.

Společnost s omezenými zdroji se může rozhodnout, zda se bude zaměřovat pouze na jeden nebo na několik segmentů či tržních výklenků. Zaměření na tržní výklenky znamená, že se společnost specializuje na zákaznické segmenty, které hlavní konkurenti přehlížejí nebo ignorují. Například Ferrari prodává super sportovní auto, které může být řízeno pouze na závodních tratích (v USA se jich obvykle prodá 10 každý rok). Dalším příkladem může být společnost Logitech, která je pouze zlomkem velikosti obří společnosti Microsoft, ale díky své zručnosti dominuje trhu s počítačovými myši.

Alternativně by se společnost mohla rozhodnout sloužit několika souvisejícím segmentům, které mají různé druhy zákazníků, ale mají stejnou základní potřebu. Příkladem může být obchod s oblečením, který se zaměří na ženy, muže i děti. Dále se velká společnost může rozhodnout nabídnout kompletní sortiment produktů, které slouží všem tržním segmentům. Velké automobilové společnosti jako Honda a Ford to dělají.

Většina společností vstoupí do nového trhu tím, že obsluhuje jeden segment, a pokud se to ukáže jako úspěšné, přidávají další segmenty. Například společnost Nike začala s inovačními běžeckými botami. Velké společnosti nakonec hledají plné pokrytí trhu. Nike nyní vyrábí a prodává širokou škálu sportovních produktů pro téměř každého, s cílem "pomoci sportovcům na každé úrovni schopností dosáhnout svého potenciálu".

Má různé produkty navržené tak, aby vyhovovaly speciálním potřebám jednotlivých segmentů. (Kotler, 2012, s. 73)

1.3.3 Positioning

Poté, co se společnost rozhodne, do kterých segmentů na trhu vstoupí, musí rozhodnout, jak bude rozlišovat svou nabídku na trhu pro každý cílový segment a jaké pozice chce obsadit v těchto segmentech. Pozice produktu je místo, které zaujímá ve vztahu ke konkurenčním produktům. Obchodníci chtějí pro své výrobky vyvíjet unikátní tržní pozice. Pokud je výrobek vnímán jako že je stejný s ostatními na trhu, spotřebitelé by neměli žádný důvod ho koupit. Positioning zajišťuje, aby produkt obsadil jasné, výrazné a žádoucí místo ve vztahu ke konkurenčním produktům v myslích cílových spotřebitelů. Obchodníci plánují pozice, kterými odlišují své výrobky od konkurenčních značek a poskytují jim největší výhodu na svých cílových trzích. (Kotler, 2012, s. 73)

1.4 Analýza poměrových ukazatelů

Jako základní informační zdroje pro finanční analýzu v podniku slouží tři účetní výkazy: rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz o peněžních tocích. Rozvaha podniku popisuje stav majetku (aktiv) a kapitálu (pasiv) vždy k určitému datu neboli veličiny v ní obsažené jsou stavové. Výkaz zisku a ztráty, obsahující tzv. tokové veličiny, sleduje vždy výnosy a náklady vztahující se k průběhu určitého období. Je tedy nutné stanovit začátek a konec období, za které je výsledovka sestavována (obvykle to bývá kalendářní rok). Po rozvaze, která sleduje stav majetku a kapitálu v podniku, a výsledovce, která zachycuje výsledky hospodaření jako rozdíl mezi výnosy a náklady podniku je důležité mít přehled i o skutečných peněžních tocích, které proudí podnikem. Za tímto účelem se sestavuje třetí účetní výkaz, a tím je výkaz o peněžních tocích neboli cash flow. Podobně jako výsledovka obsahuje veličiny tokové (za určité období), a to příjmy a výdaje. (Scholleová, 2012, s. 15–40)

1.4.1 Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost kapitálu je měřítkem schopnosti podniku dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Ukazatele rentability poměřují výsledek dosažený podnikatelskou činností podniku ke zvolené srovnávací základně. Čím vyšší rentability

podnik dosahuje, tím lépe umí hospodařit se svým majetkem a kapitálem. Ve všech ukazatelích rentability je poměřován ukazatel, který je tokovou veličinou (výsledkové veličiny), a stavovou hodnotou (rozvahové veličiny).

Rentabilita aktiv (Return on Assets, ROA)

Rentabilita aktiv je klíčovým měřítkem rentability. Je zde poměřován zisk podniku s celkovými vloženými prostředky bez ohledu na to, zda byl financován z vlastního nebo cizího zdroje.

$$ROA = \frac{\text{čistý zisk} + \text{daň} + \text{nákladové úroky (EBIT)}}{\text{aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity, ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje efektivnost reprodukce kapitálu vloženého vlastníky. Sleduje kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovanou vlastníky společnosti.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita tržeb (Return on Sales, ROS)

Rentabilita tržeb udává, kolik korun zisku podnik utvoří z jedné koruny tržeb. Pokud výsledné hodnoty tohoto ukazatele nejsou dobré, lze předpokládat, že ani v ostatních ukazatelích nebude situace dobrá.

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk (EAT)}}{\text{tržby z prodeje výrobků a služeb} + \text{tržby za prodej zboží}}$$

(Scholleová, 2012, s. 175–176)

1.4.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity prozrazují, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části. Dále ukazují, zda má podnik přebytečné kapacity nebo naopak nedostatek produktivních aktiv a v budoucnu nebude moci realizovat růst. U ukazatelů aktivity se lze setkat s dvěma typy: počtem obrátů a dobou obrátu.

První ukazatele udávají počet obrátek za určité období, tj. kolikrát převyšují roční tržby hodnotu položky, jejíž obratovost počítáme. Čím vyšší je jejich počet, tím kratší dobu je majetek vázán a obvykle se zvyšuje zisk. Ukazatele doby obratu vyjadřují průměrnou dobu trvání jedné obrátky majetku. Snahou je co nejvíce zvýšit počet obrátů a tím snížit dobu obratu, tzn. maximalizovat obrátky a minimalizovat dobu obratu.

Obrat aktiv (Total Assets Turnover Ratio)

Ukazatel obrat aktiv ukazuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Tento ukazatel by se měl pohybovat minimálně na úrovni hodnoty 1.

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby z prodeje výrobků a služeb} + \text{tržby za prodej zboží}}{\text{aktiva}}$$

Obrat zásob (Inventory Turnover Ratio)

Hodnota obratu zásob udává, kolikrát za rok se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětovný nákup zásob.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby z prodeje výrobků a služeb} + \text{tržby za prodej zboží}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu zásob (Inventory Turnover)

Doba obratu zásob má stejné vypovídající schopnosti jako obrat zásob, ale z jiného pohledu. Tento ukazatel udává průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby v podniku vázány až do fáze jejich spotřeby (suroviny, materiál) nebo do fáze jejich prodeje (zásoby vlastní výroby).

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Doba splatnosti pohledávek (Average Collection Period)

Tento ukazatel ukazuje počet dní, které musí firma čekat, než dostane za již prodané výrobky a služby zapláceno. Doba od předání výrobků až po jejich úhradu je obchodním úvěrem, který poskytuje firma svým odběratelům.

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Doba splatnosti krátkodobých závazků (Creditors Payment Period)

Ukazatel doby splatnosti krátkodobých závazků prozrazuje počet dní, ve kterých firma od svých dodavatelů využívá bezplatný obchodní úvěr.

$$\text{doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

(Scholleová, 2012, s. 178–179)

1.4.3 Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele zejména poměřují cizí a vlastní zdroje, ale zároveň se zabývají schopností hradit náklady dluhu. Aby byla analýza zadluženosti relevantní, je nutné zjistit objem majetku pořízeného na leasing. Aktiva získaná leasingem se objevují pouze jako náklad ve výkazu zisku a ztráty, ale nejsou zahrnuty v rozvaze. Proto by ukazatel zadluženosti bez leasingu neprozradil celou zadluženost podniku.

Celková zadluženost (Total Debt to Total Assets)

Zapojením cizích zdrojů do financování podniku může podnik snížit náklady za použití kapitálu. Ukazatele zadluženosti jsou ovlivňovány především těmito faktory: daně, riziko, typ aktiv a stupeň finanční volnosti podniku.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}}$$

Ukazatel úrokového krytí (Times Interest Earned Ratio)

Ukazatel zjišťuje, kolikrát může podnik krýt úroky z cizího kapitálu poté, co uhradí všechny náklady související s produktivní činností podniku.

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{daň} + \text{nákladové úroky (EBIT)}}{\text{nákladové úroky}}$$

(Scholleová, 2012, s. 181)

1.5 Marketingová situační analýza

Marketingové prostředí zahrnuje velký počet na sobě nezávislých faktorů, které jsou nestabilní a projevuje se u nich určitý stupeň nepředvídatelnosti. Každá firma vystupující na trhu je obklopena prostředím, které ovlivňuje její chování. Pro úspěch firmy je nevyhnutelné se zaměřit na okolní vlivy a přizpůsobit jim své chování. Nejprve je důležité analyzovat a rozdělit trh, najít všechny jeho účastníky, zhodnotit své silné a slabé stránky a identifikovat příležitosti a hrozby. Vlivy z vnějšího okolí, které pro jednu firmu představují hrozbu, mohou pro jinou firmu znamenat příležitost k rozvoji. (Zamazalová, 2010, s. 15–16)

Každá příležitost má jinak dlouhou životnost neboli délku časového horizontu, kdy je aktuální. Toto časové hledisko je potřeba brát v úvahu při rozhodování o tom, zda ji budeme chtít využít. Podle časového hlediska můžeme příležitosti rozdělit na:

- módní výkyvy – krátkodobé a nepředvídatelné;
- trendy – dlouhodobé a předvídatelné;
- megatrendy – dlouhodobé, zahrnují sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické změny, které výrazně ovlivňují jednotlivce i společnost. (Jakubíková, 2008, s. 81)

Vypracování marketingové situační analýzy je výchozím krokem procesu tvorby marketingové strategie. Prostor podniku se dá rozdělit na vnitřní prostředí a vnější prostředí. Vnější prostředí se dále dělí na makroprostředí a mikroprostředí.

1.5.1 Vnější makroprostředí

Makroprostředí podniku zahrnuje vlivy, které podnik svojí působností nemůže nebo jen velmi omezeně může ovlivnit. Makroprostředí může pro podnik představovat mnoho příležitostí ale také hrozeb, které podnik musí neustále řešit. Vlivy pocházející z makroprostředí musí podnik neustále monitorovat, analyzovat a vyhodnocovat, aby na ně byl co nejlépe připravený. (Kincl, 2004, s. 28–31)

Mezi analýzy vnějšího makroprostředí patří například SLEPT analýza, která zkoumá sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory.

- Sociální faktory – analyzují postoj potenciálních zákazníků k produktům, hodnoty spotřebitelů, vývoj nákupního chování, množství a strukturu konkurence, vývoj sledovaného odvětví atd.
- Legislativní faktory – zahrnují např. zákony, vyhlášky a předpisy regulující podnikatelské prostředí, vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a ochranu spotřebitele.
- Ekonomické faktory – ovlivňují nákupní chování potenciálních zákazníků, příjmy a výdaje obyvatelstva, inflaci, hrubý domácí produkt, měnové kurzy a jiné.
- Politické faktory – popisují politickou stabilitu, stabilitu vlády, členství v mezinárodních organizacích, bezpečnost státu a mnoho dalšího.
- Technologické faktory – představují pro podniky investice, které jim umožňují zvyšovat zisk podniku a konkurenceschopnost. Patří sem např. výzkum a vývoj, technologické změny nebo informační technologie. (Sedláčková, 2006, s. 16–19)

1.5.2 Vnější mikroprostředí

Mikroprostředí podniku zahrnuje vlivy, které podnik svojí působností může významně ovlivnit. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikace hybných sil působících v odvětví, které zásadně ovlivňují činnost podniku. Mikroprostředí zahrnuje zákazníky, dodavatele, prostředníky a konkurenci. (Kincl, 2004, s. 26–28)

Příkladem analýzy vnějšího mikroprostředí může být Porterův model pěti hybných sil. Snahou společnosti by mělo být co nejlépe čelit těmto silám a v ideálním případě je využít ve svůj prospěch.

- Vyjednávací síla odběratelů – pokud je vyjednávací síla odběratelů velká např. kvůli nediferencovanému produktu, stává se odvětví méně atraktivní. Pokud chce podnik vysoké vyjednávací síle odběratelů oponovat musí vytvořit lepší nabídku oproti konkurenci, aby ani silní odběratelé nemohli odmítnout.
- Vyjednávací síla dodavatelů – je vysoká, pokud dodavatelé mohou zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství z důvodu malého počtu substitutů nebo důležitosti jejich produktu. Efektivní obranou proti vysoké vyjednávací síle dodavatelů je vytvoření dobrých vztahů s dodavatelem, ze kterého budou plynout výhody pro obě strany.

- Hrozba nových substitutů – pokud pro výrobek existuje mnoho substitutů, stává se odvětví nezajímavé. Možnost náhražky produktu snižuje cenu i zisk z prodeje. Pomocí inovací je žádoucí dosáhnout takového stavu, kdy neexistuje pro nabízený produkt substitut.
- Hrozba vstupu nových konkurentů – je ovlivňována překážkami vstupu na trh. Překážky vstupu na trh mohou být legislativní (např. oprávnění k provozování živnosti) nebo finanční (vysoké vstupní náklady). Zároveň se určují překážky výstupu z trhu. Pokud jsou překážky vstupu na trh vysoké a výstupu z trhu nízké, stává se trh velmi atraktivní.
- Rivalita firem v daném odvětví – je vysoká, pokud působí v odvětví velký počet konkurenčních podniků, což vede k cenovým a reklamním válkám. Konkurenční boje při vysoké rivalitě vedou k vysokým nákladům společnosti. (Dedouchová, 2001, s. 18–23)

1.5.3 Vnitřní prostředí

Při analýze vnitřního prostředí je hodnocena například realizace strategických cílů, finanční situace, schopnosti firmy, technologie uvnitř podniku, prodej, lidské zdroje, organizační struktura, úroveň řízení a organizace práce, infrastruktura podniku, image podniku, kultura firmy, etika nebo materiální zdroje firmy. (Dedouchová, 2010, s. 29)

Příkladem analýzy vnitřního prostředí může být McKinseyho model 7S, který obsahuje sedm oblastí z vnitřního prostředí.

- Sdílené hodnoty – definují základní hodnoty podniku, úroveň podnikové kultury a povědomí zaměstnanců o vizi misi podniku.
- Strategie – zahrnuje vizi a misi podniku a způsob jakým podnik udržuje konkurenční výhodu a jak dosahuje stanovených cílů.
- Struktura – neboli organizační struktura je vyjádřením rozdělení činností a hierarchie podniku. Mezi základní typy organizačních struktur patří liniová, funkcionální, liniově-štabní, divizní a maticová.
- Styl řízení – představuje styl komunikace a jednání podřízených s nadřízenými a opačně. Existují tři typy stylů řízení a to autokratický, demokratický a laissez-faire.

- Schopnosti – zahrnují schopnosti a znalosti zaměstnanců podniku. Lze podle nich identifikovat oblasti, ve kterých jsou zaměstnanci potřeba zaškolit.
- Spolupracovníci – analyzují vztahy mezi zaměstnanci, zahrnují motivaci zaměstnanců, způsob náboru nových pracovníků a další.
- Systémy – jsou metody, postupy, procesy, technické systémy, informační systémy, technologie atd. (Hanzelková, 2013, s. 115–116)

1.5.4 SWOT analýza

Informace, které byly shromážděny z vnitřního a vnějšího prostředí mohou být dále tříděny pomocí marketingového analytického nástroje SWOT. Data vyplývající z analýzy vnitřního prostředí se rozlišují na silné stránky (strengths) a slabé stránky (weaknesses) a data vyplývající z analýzy vnějšího prostředí se rozlišují na příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Každý podnik by měl být schopen zhodnotit své silné a slabé stránky a zároveň umět identifikovat příležitosti a hrozby. Je třeba využít příležitostí, které korespondují se silnými stránkami a pokud taková kombinace není možná, je důležité kvůli příležitosti silnou stránku vytvořit.

- Strengths – Silné stránky: Podnik musí zjistit, které složky marketingového mixu jsou na vyšší úrovni než u konkurence a využít je jako konkurenční výhodu.
- Weaknesses – Slabé stránky: Pokud podnik zná své silné stránky, musí také poznat své slabé stránky. Ty jsou důležité pro oblasti vylepšování.
- Opportunities – Příležitosti: Vedení podniku by mělo neustále sledovat nové trendy, hlídat vznik nových trhů a tím identifikovat příležitosti.
- Threats – Hrozby: Podnik nikdy nesmí zanedbat hrozby související se vstupem nových firem na trh, prudkým poklesem poptávky, vývojem nového produktu konkurenční společností a mnoho dalšího. Potenciální hrozby je třeba včas identifikovat a účinně eliminovat jejich dopad na společnost. (Dedouchová, 2001, s. 50–52)

Po sestavení SWOT analýzy je možné pokračovat stanovením SWOT strategií. V takovém případě se rozlišují čtyři typy strategií, ve kterých je vždy využit jeden faktor z vnitřního prostředí (silná nebo slabá stránka) a jeden faktor z vnějšího prostředí (příležitost nebo hrozba). První strategií je SO neboli maxi-maxi, která zahrnuje

kombinaci silné stránky a příležitosti. Další strategií je WO neboli mini-maxi obsahující slabou stránku a příležitost. Následuje strategie ST neboli maxi-mini zahrnující silnou stránku a hrozbu a poslední je strategie WT neboli mini-mini, která obsahuje slabou stránku a hrozbu.

1.6 Marketingový průzkum

Marketingový výzkum je proces sběru, zaznamenání, třídění a analyzování dat o faktorech, které souvisí s konkrétním zkoumaným problémem. Pokud jsou informace měřitelné a mají číselné vyjádření jsou označovány jako kvantitativní, pokud je informace obtížné změřit a jsou subjektivní, nazývají se kvalitativní. Efektivní proces marketingového výzkumu se skládá z pěti základních etap:

1. definování problému a určení cílů výzkumu,
2. analýza situace a určení zdrojů informací,
3. shromáždění informací neboli získání primárních dat,
4. analýza a interpretace informací,
5. zpracování a prezentace výsledků. (Malý, 2008, s. 11–13)

1.6.1 Podklady k marketingovému průzkumu

Podkladové materiály k marketingovému výzkumu lze rozdělit dle několika hledisek. Dělení dle Boučkové (2003, s. 60–61) je následující:

- interní a externí,
- primární a sekundární,
- výběrové a vyčerpávající.

Výhoda interních materiálů spočívá v minimálních nebo dokonce nulových nákladech spojených s jejich získáním, vzhledem k jejich snadné dostupnosti. Nevýhodou je, že tento přístup k analýze může zkreslovat poznání skutečného stavu věci díky neobjektivitě hodnotitele. Primární informace jsou nově zjišťované pro konkrétní účel, například pro marketingový výzkum. Sekundární informace již byly dříve zjištěny jiným zdrojem. Jako sekundární zdroj může sloužit internet, statistický úřad nebo výkazy firem. Vyčerpávající údaje, jsou takové, které byly získány např. od všech jednotek, a proto je jejich hlavní výhodou skutečnost, že nedochází k odhadům, ale jev je analyzován ve svém

celku. Na druhé straně výběrové podklady byly získány výběrovým šetřením. Správně zvolený výběr může umožnit průnik do hloubky jevu, což je výhodou oproti vyčerpávajícím údajům, které neumožňují jeho bližší prozkoumání. (Boučková, 2003, s. 60–61)

1.6.2 Minimální velikost vzorku

Aby byly výsledky průzkumu relevantní, je potřeba nejdříve zjistit minimální požadovanou velikost vzorku respondentů. Minimální velikost vzorku je možné vypočítat dle následujícího vzorce (Israel, 1992, s. 3):

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

kde:

n – stanovená minimální velikost vzorku,

N – celkový základní soubor,

e – požadovaná úroveň přesnosti.

Velikost celkového základního souboru závisí na celkovém počtu lidí, na které je průzkum cílen. Další dosazovanou hodnotou je požadovaná úroveň přesnosti, která je běžně stanovena na 95 %, tzn. $e = 0,05$. Tato hodnota udává na kolik procent jsou výsledky z hotového průzkumu vypovídající neboli obráceně, jaká je možná hodnota odchýlení od skutečnosti. Po dosazení údajů do vzorce vyjde hodnota minimální velikosti vzorku, tzn. požadovaný počet respondentů.

1.6.3 Metody sběru primárních dat

Existují tři základní metody získávání primárních údajů, mezi které patří pozorování, dotazování a experiment.

- Pozorování – probíhá bez přímého kontaktu s pozorovaným, aby pozorovatel nemohl do procesu aktivně zasahovat. Při pozorování se tedy nepokládají otázky, ale je zde sledováno chování, pocity atd. Výhodou této metody je, že zde není závislost na ochotě spolupracovat. Nevýhodou může být vysoká náročnost na pozorovatele a jeho schopnosti interpretace získaných údajů.

- Dotazování – je nejvíce používaná metoda marketingového průzkumu trhu. Smyslem této metody je pokládání otázek respondentům. Provádí se nejrůznějšími technikami a získané hodnoty jsou analyzovány nejrůznějšími metodami. Dokonce i získávání informací probíhá různými způsoby jako např. osobním rozhovorem nebo elektronickým dotazníkem zaslaným přes internet.
- Experiment – testování, při kterém je pozorováno a vyhodnocováno chování a vztahy v uměle vytvořených podmínkách. Velký význam pro experiment má prostředí experimentu, do kterého je záměrně zasahováno, aby v něm bylo dosaženo stejných podmínek pro všechny sledované subjekty. (Kozel, 2006, s. 137–147)

1.7 Marketingové strategie

Pro udržení dobré pozice podniku v dnešním vysoce konkurenčním prostředí je potřeba mít sestavenou kompetentní a kvalitní strategii. Každý podnik, který chce uspět na trhu musí mít jasně definovanou vizi, misi a jednotlivé cíle, kterých chce dosáhnout. Management si musí odpovědět na otázky typu: jaké aktivity jsou pro podnik klíčové, jaké jsou dlouhodobé cíle podniku, jakým směrem se podnik vydává, které produkty či služby chce prodávat, na kterém trhu chce disponovat nebo jaký má být v podniku vztah mezi cenou a kvalitou. Podle těchto bodů je dále strategie tvořena. (Mallya, 2007, s. 16–17)

Tvorba strategie je důležitá pro budoucí fungování podniku, jelikož díky ní zaměstnanci vědí, jakým směrem podnik směřuje. Důležité je, aby byla strategie dostatečně pružná a mohla tak reagovat na různé výkyvy a vlivy přicházející z vnějšího prostředí podniku. Pro příklad je zde uvedena definice od Vebera (2000, s. 381), podle něhož je strategie *„koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů“*.

1.7.1 Stanovení marketingových cílů

„Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů firmy a představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a firma

předpokládá, že budou splněny během určitého časového období.“ (Jakubíková, 2013, s. 156)

Jasně a dlouhodobě zaměřené cíle jsou základním kamenem každé marketingové strategie. Rozhodující pro stanovení těchto cílů je získání informací na základě situačních analýz a provedení analýzy systému cílů. Systém cílů má tvar pyramidy a firemní cíle jsou v ní seřazeny způsobem, kdy špička obsahuje účel podnikání a směrem dolů jsou cíle více a více konkrétní. Součástí firemních cílů by měly být také marketingové cíle. (Jakubíková, 2013, s. 156–157)

Marketingovým cílem se může stát např. podíl na trhu, objem prodeje, návratnost investice, zvýšení počtu zákazníků, vstup na konkrétní trh, zavedení nového produktu, snížení ceny, uspořádání propagační akce nebo snížení marketingových nákladů. Nelze si ale za cíl určit např. „být nejlepší na trhu“, všechny stanovené cíle musí totiž být zřetelné a specifické. K tomuto účelu byla vytvořena metoda SMART definující přesná kritéria, která by měl každý cíl splňovat. SMART je zkratka anglických názvů zmiňovaných kritérií:

- Specific – konkrétní,
- Measurable – měřitelný,
- Achievable – dosažitelný,
- Resourced – pokrytý zdroji,
- Timed – termínovaný.

První kritérium udává, že navrhovaný cíl musí být jasně a konkrétně popsán. Příkladem může být zvýšení tržeb v roce 2018 minimálně o 10 % oproti předchozímu roku, prostřednictvím tvorby nového produktu. Další kritérium říká, že cíl musí být měřitelný neboli číselně vyjádřitelný, aby podnik mohl zjistit, zda byl cíl splněn. Může se jednat např. o počet prodaných produktů nebo výši tržeb. Dosažitelnost cíle je kritérium, podle kterého se nesmí určovat cíle, které nejsou reálně splnitelné, např. si určit, že se v příštím roce zvednout tržby o 300 %, za předpokladu, že by nebyly plánovány žádné změny v podniku. Krytí zdroji je kritérium hodnotící cíl z pohledu finanční proveditelnosti, kterým může být, že nelze nakoupit do firmy nové stroje, pokud na to firma nemá peněžní

prostředky nebo dostatečně vysoké krytí v podobě majetku. Posledním kritériem je termínovanost, podle které musí být jasně vymezen časový rámec plnění cíle.

1.7.2 Typy marketingových strategií

Kotler vymezil čtyři typy strategií ze kterých si podnik může volit: strategie tržního vůdce, strategie tržního vyzyvatele, strategie následovatele nebo strategie obsazování tržních výklenků. U strategie tržního vůdce má firma výraznou konkurenční výhodu a dbá na udržení své tržní pozice nebo dokonce na zvýšení tržního podílu. Toho může dokazovat např. pomocí inovací nebo posilováním hodnoty značky. Pokud se společnost rozhodne pro strategii tržního vyzyvatele, tak plánuje zvýšení svého tržního podílu útokem na tržního vůdce nebo na slabší konkurenty. V této strategii se využívají nástroje jako snížení cen prostřednictvím snížení kvality nebo naopak inovace produktu a jeho vylepšení. U strategie následovatele se společnost rozhodne následovat silnějšího konkurenta ve svém oboru nebo dokonce tržního vůdce. V této strategii se firma snaží jít ve šlépějích úspěšnější společnosti a tím zlepšit i svoji situaci. Poslední strategií je strategie obsazování tržních výklenků, která je vhodná zejména pro menší podniky. Ty se rozhodnou obsadit takovou část trhu, u níž jsou vyžadovány speciální schopnosti. Pro větší podniky nejsou většinou tržní výklenky dostatečně zajímavé a pro menší společnosti jsou příležitosti pro získání konkurenční výhody v určité oblasti. (Kotler, 2001, s. 233-250)

1.7.3 Kontrola marketingových strategií

Kontrolní etapa je poslední etapou strategického marketingového procesu a posuzuje veškeré výsledky marketingových aktivit v podniku. Nezkoumá pouze to, jak byly realizovány cíle stanovené marketingovým plánem, ale zároveň umožňuje provádění kontinuálních regulování pro udržení nepřetržitosti procesu. Marketingová strategie by nebyla úplná bez sledování realizace, její porovnávání se stanovenými cíli a zjišťování zpětných vazeb. Proces kontroly se zaměřuje na sledování marketingové realizace, zjišťuje odchylky, diagnostikuje příčiny vzniku odchylek a zavádí nezbytná opatření. Jedná se analýzu míry shody plánu se skutečností. Existuje mnoho kritérií, ve kterých lze úspěšně měřit výkonnost marketingového úsilí. Jedná se zejména o výši prodeje, nákladů a zisku. (Horáková, 2000, s. 140-143)

1.8 Harmonogram činností

Časový rozpis kroků projektu (harmonogram) obsahuje informace o termínech a časových sledech jednotlivých činností v projektu. Časový rozpis je představovaný diagramem či harmonogramem a je nástrojem pro přehledné podchycení velkého množství informací jako např.:

- milníky a důležité termíny,
- logické hierarchické struktury činností převedené do časových sledů,
- údaje o předpokládané délce trvání jednotlivých činností,
- vazby a souslednosti činností. (Svozilová, 2016, s. 150–151)

1.8.1 Ganttův diagram

Tento diagram velmi jednoduše a názorně zobrazuje sled úkolů a jejich začátky a konce. Úkoly jsou zpravidla organizovány v posloupnosti shora dolů, zatímco časová osa je rozvinuta na horizontální linii. Ganttovy diagramy jsou v dnešní době velmi často používány, jelikož jsou jednoduché, pro jejich tvorbu není zapotřebí žádný specializovaný software a pro jejich pochopení není potřebná žádná kvalifikace. Tento typ diagramu má dvě hlavní slabiny: neukazuje závislost mezi úkoly a změna v délce nebo začátku jedné činnosti se nepromítne do zbývajících částí harmonogramu. Tento problém řeší síťové diagramy, které patří mezi složitější typy. (Svozilová, 2016, s. 152–153)

1.9 Proces řízení rizik

Jakékoliv rozhodnutí manažera na kterékoliv úrovni má vždy jistou míru rizika. Rizika a míra nejistoty souvisí s množstvím a kvalitou informací, které má manažer k dispozici. Čím více kvalitních informací manažer má, tím méně je nejistoty v rozhodování a tím méně je i rizik. (Svozilová, 2016, s. 303–304)

Riziko lze chápat jako nebezpečí vzniku újmy, zdroj nebezpečí, pravděpodobnost odchýlení od očekávaných hodnot, možnost zisku nebo ztráty při investování, možná nejistá situace, která může mít záporný nebo kladný vliv. (Tichý, 2006, s. 15–16)

1.9.1 Metoda FMEA

Existuje několik metod sloužících pro analýzu rizik. Jako příklad lze uvést metodu Monte Carlo, stromové diagramy nebo expertní metody, které se dále rozdělují na metody FMEA, UMRA a SWOT analýzu.

Nejrozšířenější metoda expertní analýzy rizik je FMEA (Failure Mode and Effect Analysis), která má dvě fáze:

1. Verbální fáze zaměřující se na identifikaci možného vzniku rizika, způsobu rizika a následku rizika.
2. Numerická fáze se zaměřuje na tříparametrický odhad rizik projektu s použitím indexu RPN (Risk Priority Number), který zahrnuje pravděpodobnost uskutečnění rizika a dopad rizika.

Zpravidla se v této analýze rizik identifikuje několik různých způsobů rizik, pro které se následně stanoví hodnota RPN, která sama o sobě nemá žádný význam. Použije se však znovu po stanovení opatření rizik, kde se vypočte nová hodnota RPN. Obě hodnoty se následně porovnají a posuzuje se, zda se stanovená opatření hodnotu RPN snížila. Může se stát, že vyjde pro určité riziko hodnota RPN nízká, neboť vznik rizika byl vyhodnocen jako málo pravděpodobný, ačkoliv je závažnost nebezpečí vysoká. Velice závažná nebezpečí jsou totiž obvykle velice málo pravděpodobná. (Tichý, 2006, s. 163–183)

1.9.2 Mapa rizik

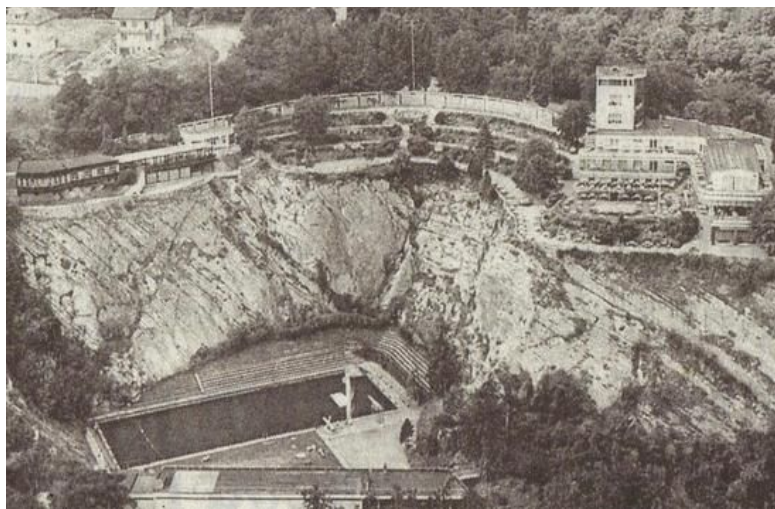
Mapa rizik je zpravidla uspořádána tak, že se sloupce člení podle pravděpodobné možnosti realizace rizika a řádky podle závažnosti následků realizace. Používají se tabulky s různě podrobným členěním (např. 4 sloupce a 3 řádky), přičemž uspořádání os tabulky může být také obráceně. Někdy se tyto tabulky označují názvem matice. Tabulka se obvykle člení na několik pásem intenzity rizik, a tak je přehledným zobrazením rizik dle jejich závažnosti. Do buněk tabulky se zanášejí výsledky expertních odhadů z výpočtu hodnot RPN. (Tichý, 2006, s. 194)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části diplomové práce je analyzováno jak vnitřní, tak vnější okolí zkoumané nově vznikající restaurace. V rámci analýzy vnitřního okolí je zde uveden popis historie a současnosti nově vznikajícího podniku, dále je popsána nabídka služeb a jako poslední je provedena analýza vybraných poměrových ukazatelů. Jelikož není možné popsat nabídku služeb a analyzovat poměrové ukazatele v podniku, který prozatím není v provozu, tak jsou informace čerpány z jiných podniků stejného majitele. Analýza vnějšího okolí obsahuje SLEPT analýzu, analýzu konkurence, Porterův model pěti hybných sil, a nakonec provedený marketingový průzkum.

2.1 Historie Barrandovských teras

Podnikatel Václav Havel v roce 1924 navštívil Spojené státy a v San Franciscu ho uchvátil vyhlídkový restaurant na útesu nad Tichým oceánem zvaný „Cliff House“. Tímto podnikem se inspiroval a po návratu do Prahy pověřil architekta Maxe Urbana vypracováním projektu podobné restaurace. Jelikož v České republice moře není, byla k tomuto účelu vybrána skalnatá vyvýšenina ve čtvrti Barrandov v městské části Praha 5, nacházející se nad řekou Vltavou.



Obrázek č. 1: Původní podoba Barrandovských teras

Zdroj: <http://toulani-se.blogspot.cz/2015/11/barrandovske-terasy.html>

V roce 1929 byl slavnostně otevřen vyhlídkový restaurant s rozhlednou, jehož podoba je na Obrázku č. 1. Díky atraktivitě místa byla po celou dobu první republiky udržována

vysoká návštěvnost. O nedělích v letní sezóně zde bylo podáváno až tři tisíce obědů, což byl vzhledem k právě probíhající velké hospodářské krizi zázrak. Plánovaný lidový podnik se stal oblíbeným místem setkání pražské smetánky a filmových hvězd z blízkých filmových ateliérů. Jednalo se o celek kavárenských teras, podkovovitě a kaskádovitě rozložených nad skalnatou prohlubní, na jejímž dně bylo koupaliště s bazénem, trávníky ke slunění a pavilón šaten. Vyvrcholením celé stavby byla budova kavárny a restaurace se sálovým prostorem, po obvodu plně proskleným, doplněným klubovnami a několika salóny ve vyhlídkové věži, která byla 15 metrů vysoká. S areálem bazénu byla restaurace spojena nejen schodištěm vinoucím se po skalních stěnách ale i lanovkou, kterou se dopravovalo jídlo a nápoje.

V roce 1937 byl přistavěn dřevěný noční podnik Trilobit bar. Živá hudba potom hrála do sedmé večer na terasách a poté se přemísťovala do Trilobit baru, kam se přesouvali i nejvytrvalejší a nejmocnější hosté. Mnozí se bavili až do rána a zůstávali na snídani. Terasy tak byly otevřeny non-stop a to 365 dnů v roce.



Obrázek č. 2: Barrandovské terasy v říjnu 2016

Zdroj: https://praha.idnes.cz/foto.aspx?r=praha-zpravy&c=A161013_2278986_praha-zpravy_nub&foto=JB66994c_DJI_0731.JPG

Šťastné období Teras skončilo v roce 1939 při obsazení českých zemí německou armádou. Nepříjemně se změnilo osazenstvo restaurace a jelikož se Barrandovské terasy nacházejí ve výšce 302 metrů, tak po připočtení 15 metrů rozhledny zde vzniknul

strategický bod, kterého využil Wehrmacht pro zřízení pozorovatelny a lokalizaci protiletectvé obrany.

Po válce se sláva Teras na krátký čas vrátila, ale v roce 1948 byly znárodněny. Do Teras se neinvestovalo, a tak postupně začaly upadat. Situaci nezachránilo ani prohlášení celého areálu za kulturní památku v roce 1988. V roce 1993 tu byla vyhlášena památková zóna, ale už v roce 1997 se celý areál uzavírá. Od té doby se o Terasy nikdo nestaral a novými hosty se zde stali vandaloři a bezdomovci, kteří celý areál zdemolovali a rozkradli do podoby na Obrázku č. 2. (Ryska, 2016, s. 9–19)

2.2 Popis podniku

V roce 2003 objekt Barrandovských teras koupil český podnikatel Michalis Dzikos. S objektem se dlouhá léta nic nedělo, ale v polovině roku 2016 začala rekonstrukce. Celková hodnota investice by měla vyšplhat až do výše půl miliardy korun. Podnikatel Michalis Dzikos se specializuje na opravy architektonických památek první republiky a zrekonstruoval například Mandelíkovu vilu u Kolína na hotel Chateau Kotěra, Hotel Grandezza na Zelném trhu v Brně nebo Hotel Okresní dům v Hradci Králové.



Obrázek č. 3: Návrh budoucí podoby Barrandovských teras

Zdroj: <https://stavbaweb.dumabyt.cz/barrandovske-terasy-15383/clanek.html>

Celý objekt Barrandovských teras včetně nové restaurace by měl být otevřen na přelomu roku 2019 a 2020. Bude se zde nacházet apartmánový hotel, mezinárodní bistro a restaurace, na kterou se tato práce zaměřuje. Celý tento soubor podniků se bude nacházet v původní zrekonstruované budově a ve dvou přilehlých nově postavených

dvoupodlažních budovách. Ty budou sloužit jako zmiňovaný hotel s kapacitou zhruba 200 lidí. Restaurace zabere dvě patra v hlavní části budovy a její kuchyně i interiér budou prvorepublikové. Kapacita této restaurace je plánována na zhruba 70 míst a finančně by měla být přístupná širší veřejnosti. Pod původní budovou Barrandovských teras bude nově vybudované podzemní parkoviště pro zhruba 50 automobilů. Veškeré stavební úpravy jsou schváleny památkáři a celá stavba je snahou o co největší zachování charakteru místa, což je viditelné na Obrázku č. 3.

Níže jsou uvedeny informace o společnosti, pod kterou jsou Barrandovské Terasy vedeny v obchodním rejstříku. Výpis společnosti z obchodního rejstříku je uveden v Příloze 1.

Datum vzniku a zápisu:	2. ledna 2001
Spisová značka:	B 6970 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma:	Barrandovské terasy, a.s.
Sídlo:	Barrandovská 165/1, Hlubočepy, 152 00 Praha 5
Identifikační číslo:	264 24 223
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
Statutární orgán:	Michalis Dzikos
Základní kapitál:	52 272 000,- Kč
	Splaceno: 100 % ¹

2.3 Nabídka služeb

Vzhledem k tomu, že restaurace Barrandovské terasy zatím žádné služby nenabízí, je v této kapitole popsána nabídka služeb stávajících restaurací pana Dzikose. Všechny jeho restaurace jsou součástí hotelů, které jsou také v jeho vlastnictví. Konkrétně pan Dzikos

¹ Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice* [online]. [cit. 2018-01-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=544273&typ=PLATNY>

na území České republiky vlastní restaurace, které jsou součástí Hotelu Okresní dům v Hradci Králové, Hotelu Chateau Kotěra v Ratboři u Kolína, Hotelu La Romantica v Mladé Boleslavi, Hotelu Plaza v Mladé Boleslavi, Hotelu Grandezza Luxury Palace v Brně a Hotelu Praha v Liberci. Pouze restaurace v Hotelu Grandezza, Hotelu Okresní dům a Hotelu Kotěra pan Dzikos provozuje, ostatní zmíněné restaurace jsou v pronájmu a provozuje u nich jen hotelovou část. Zde je tedy zaměřena pozornost pouze na restaurace, které nejsou v pronájmu. Budoucí nabídkou Barrandovských teras se blíže zabývá návrhová část této práce, konkrétně kapitola 3.2.

2.3.1 Grandezza Restaurant v Brně

Pětihvězdičkový hotel Grandezza Luxury Palace se nachází přímo v srdci historického centra města Brna na Zelném trhu. Budova hotelu ze začátku 20. století, která je dominantou jižní části náměstí, prošla náročnou a pečlivou rekonstrukcí včetně dobových detailů. Chloubou hotelu je dochovaný ručně malovaný skleněný strop vstupní haly, kde se nachází recepce. Většina pokojů je zde situována s výhledem na Zelný trh podbarvený panoramatem Petrova nebo Špilberku. Pokoje jsou vybaveny elegantním nábytkem v zámeckém stylu, přesto s moderními prvky. Jako další služby hotel nabízí např. fitness, privátní jacuzzi, masáže (thajské, rekondiční, relaxační), pronájem konferenční místnosti nebo jednacího salonku, dopravu na letiště, praní, žehlení a opravy prádla. K hotelu patří mimo restaurace Grandezza Restaurant také kavárna Café Momenta a Cukrárna Cosmopolis. Restaurace tohoto hotelu byla až do roku 2017 v pronájmu. V současné době ji provozuje pan Dzikos a je vedena pod společností GRANDEZZA HOTELS – BRNO s.r.o.

Restaurace svým hostům nabízí odlehčenou kuchyni ve středomořském stylu. Nabídka restaurace je rozdělena na menu, denní menu a příležitostné speciální nabídky. Ve stálém menu je průměrná cena hlavního chodu 422 Kč. V denním menu se vždy nachází jedna polévka s cenou 45 Kč a dvě hlavní jídla, z čehož má jedno cenu 149 Kč a druhé 159 Kč.²

² Úvod. *Grandezza Restaurant* [online]. [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <http://www.grandezzarestaurant.cz>

2.3.2 Bistro Agora v Hradci Králové

Autorem budovy Hotelu Okresní dům je architekt Jan Kotěra, zakladatel české moderní architektury, stejně jako je tomu u budovy Hotelu Chateau Kotěra. Hotel Okresní dům nabízí ubytování v klidné části centra Hradce Králové. Je zde k dispozici celkem 21 pokojů z čehož je 12 dvoulůžkových pokojů, 6 de luxe suite, 2 apartmány a 1 prezidentské apartmá.

Stravování zde zajišťuje bistro Agora, které se nachází v prostorách hotelu a vystupuje pod společností Agora salát – bistro s.r.o. Nejedná se tedy o klasickou restauraci ale bistro s posezením nebo možností jídla s sebou. Tento podnik je otevřen od konce roku 2015. Bistro nabízí velký výběr čerstvých salátů a pomazánek, čerstvé pečivo, grilovaná kuřata, zeleninu, ryby, řízky, různé druhy karbanátků, polévky, pravé řecké olivy, vynikající vína a mnoho jiného. Tento podnik zajišťuje hotelové snídaně a zároveň celodenní stravování pro ubytované i neubytované hosty. Hotelové snídaně jsou zde poskytovány za cenu 130 Kč.³

2.3.3 Restaurace Chateau Kotěra v Ratboři u Kolína

Butikový hotel Chateau Kotěra se nachází v obci Ratboř u Kolína ve Středočeském kraji a je tak vzdálen necelou hodinu cesty autem z Prahy. Interiér má atmosféru 20. století a nabízí ubytování v krásném prostředí zrekonstruovaného zámku se spoustou dochovaného nábytku a maleb na stropěch i stěnách, s přilehlým anglickým parkem. Ve volném čase je zde možnost využít přímo v areálu tenisového hřiště, venkovního bazénu, hřiště na pétanque, zapůjčení horských kol, masáží, malého fitness nebo sauny.

Restaurace s venkovní zahrádkou je v provozu od roku 2004 a je vedena pod společností Culinaria Art s.r.o. Místní kuchyně se specializuje na středomořskou kuchyni, ryby, mořské plody a klasické francouzské pokrmy. Součástí nabídky je také široká škála vín z celého světa a proškolený personál, který je připraven poradit s výběrem. Špičková gastronomie je v hotelové restauraci garantovaná managementem se zahraničními

³ Restaurace. *Hotel Okresní dům* [online]. [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <http://www.hotelokresnidum.cz/cze/restaurace/>

zkušenostmi získanými ve státech s vyspělou gastronomickou kulturou v Evropě i zámorí. Je zde také využívána zážitková gastronomie. Restaurace se tradičně umisťuje na předních příčkách Maurerova nezávislého výběru a je volně k dispozici ubytovaným i neubytovaným hostům.

Nabídka pokrmů je zde rozdělena do stálého menu, poledního menu, degustačního menu a příležitostně jsou vytvořena také speciální menu ke konkrétním událostem. Ve stálém menu je průměrná cena hlavního chodu 310 Kč, čímž jsou pokrmy méně finančně dostupné, a právě proto jsou vytvářena týdenní polední menu, kde se cena pohybuje od 99 do 139 Kč za hlavní chod.⁴

2.4 Analýza vybraných poměrových ukazatelů

Vzhledem k tomu, že podnik, kterým se tato diplomová práce zabývá zatím není v provozu, nemohla v něm být vypracována analýza poměrových ukazatelů. Z toho důvodu byla analýza vypracována u dvou stávajících restaurací, které má stejný majitel jako Barrandovské terasy a jejich provoz je pod stejným provozním ředitelem. Jedná se o bistro Agora v Hradci Králové a restauraci hotelu Chateau Kotěra v Ratboři u Kolína za roky 2015 a 2016. Grandezza Restaurant v Brně do této analýzy zahrnuta není, jelikož do roku 2017 byla v pronájmu. Vzhledem k tomu, že sám majitel hotelu Grandezza ji provozuje až od dubna 2017, nejsou zatím dostupné žádné výkazy.

Do analýzy poměrových ukazatelů byly zvoleny základní ukazatele z oblasti ukazatelů aktivity, rentability a zadluženosti. Jedná se konkrétně o analýzu rentability aktiv, rentability tržeb, obratu aktiv a celkové zadluženosti. Výsledky výpočtů jsou zaokrouhleny na čtyři desetinná místa. Podklady pro tyto výpočty jsou čerpány z účetních výkazů, jejichž shrnutí se nachází v Tabulce č. 1. Rozvahy a Výkazy zisků a ztrát za rok 2015 a 2016 společnosti Agora salát – bistro s.r.o. jsou také přiloženy v Příloze II., III., IV. a V.

⁴ Restaurace. *Hotel Chateau Kotěra* [online]. [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <http://www.hotelkotera.cz/restaurace/>

Tabulka č. 1: Shrnutí účetních výkazů bistra Agora a restaurace Chateau Kotěra [tis. Kč]

	Položka	Bistro Agora v Hradci Králové		Restaurace Chateau Kotěra v Ratboři u Kolína	
		2015	2016	2015	2016
Rozvaha	Aktiva celkem	1 328	1 272	1 712	2 472
	Cizí zdroje	1 803	2 737	1 617	2 804
Výkaz zisku a ztráty	Tržby za prodej zboží	8	78	38	39
	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	0	1 655	4 254	9 750
	EBIT	- 601	- 1 001	- 128	- 390
	EAT	- 601	- 1 001	- 128	- 390

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 1 obsahuje pouze položky z účetních výkazů, které jsou potřebné k výpočtům vybraných poměrových ukazatelů. Dále následují výpočty zmiňovaných ukazatelů.

2.4.1 Rentabilita aktiv (ROA)

$$ROA = \frac{\text{Výsledek hospodaření před zdaněním a úroky (EBIT)}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$ROA_{2015}^{Agora} = \frac{-601}{1\,328} = -0,4526$$

$$ROA_{2016}^{Agora} = \frac{-1\,001}{1\,272} = -0,7869$$

$$ROA_{2015}^{Chateau\ Kotěra} = \frac{-128}{1\,712} = -0,0748$$

$$ROA_{2016}^{Chateau\ Kotěra} = \frac{-390}{2\,472} = -0,1578$$

Rentabilita aktiv zkoumá, kolik zisku/ztráty připadá na jednu korunu aktiv. Vzhledem k tomu, že jsou obě restaurace za sledované období ve ztrátě, jedná se v tomto případě o to, kolik korun ztráty připadá na jednu korunu aktiv. Bistro Agora se v roce 2016 přibližuje k 1 koruně ztráty na aktiva, oproti tomu restaurace Chateau Kotěra se přibližuje k 0.

2.4.2 Rentabilita tržeb (ROS)

$$ROS = \frac{\text{Výsledek hospodaření za účetní období (EAT)}}{\text{Tržby za prodej zboží + tržby za prodej výrobků a služeb}}$$

$$ROS_{2015}^{Agora} = \frac{-601}{8 + 0} = -75,1250$$

$$ROS_{2016}^{Agora} = \frac{-1\,001}{78 + 1\,655} = -0,5776$$

$$ROS_{2015}^{Chateau\ Kotěra} = \frac{-128}{38 + 4\,254} = -0,0298$$

$$ROS_{2016}^{Chateau\ Kotěra} = \frac{-390}{39 + 9\,750} = -0,0398$$

Rentabilita tržeb ukazuje, kolik zisku/ztráty podnik tvoří z jedné koruny tržeb. Jak již bylo zmíněno u předchozího ukazatele, tak všechny výsledky hospodaření ve sledovaných letech se pohybují na straně ztráty. Vzhledem k tomu, že bistro Agora začalo s podnikatelskou činností až ke konci roku 2015, jsou její hodnoty extrémně nízké, jelikož nestačilo vytvořit téměř žádné tržby. Další rok byl pro bistro Agora významně lepší a hodnoty restaurace Chateau Kotěra se přibližují k 0.

2.4.3 Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby za prodej zboží + tržby za prodej výrobků a služeb}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$\text{Obrat aktiv}_{2015}^{Agora} = \frac{8 + 0}{1\,328} = 0,0060$$

$$\text{Obrat aktiv}_{2016}^{Agora} = \frac{78 + 1\,655}{1\,272} = 1,3624$$

$$\text{Obrat aktiv}_{2015}^{Chateau\ Kotěra} = \frac{38 + 4\,254}{1\,712} = 2,5070$$

$$\text{Obrat aktiv}_{2016}^{Chateau\ Kotěra} = \frac{39 + 9\,750}{2\,472} = 3,9600$$

Obrat aktiv udává kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Tento poměrový ukazatel by se měl pohybovat minimálně na úrovni hodnoty 1, což nesplňuje pouze bistro Agora v roce

2015. Vzhledem k tomu, že bistro Agora ke konci roku 2015 zahájilo svou podnikatelskou činnost, je tato hodnota pochopitelná.

2.4.4 Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

$$\text{Celková zadluženost}_{2015}^{\text{Agora}} = \frac{1\,803}{1\,328} = 1,3577$$

$$\text{Celková zadluženost}_{2016}^{\text{Agora}} = \frac{2\,737}{1\,272} = 2,1517$$

$$\text{Celková zadluženost}_{2015}^{\text{Chateau Kotěra}} = \frac{1\,617}{1\,712} = 0,9445$$

$$\text{Celková zadluženost}_{2016}^{\text{Chateau Kotěra}} = \frac{2\,804}{2\,472} = 1,1343$$

Celková zadluženost představuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. V tomto případě jsou hodnoty velmi vysoké, vzhledem k tomu, že vyšší hodnoty než 50 % představují poměrně vysoké riziko pro věřitele. Zde se hodnoty pohybují od 100 % výše.

2.4.5 Shrnutí

Tabulka č. 2: Shrnutí analýzy vybraných finančních ukazatelů [tis. Kč]

Finanční ukazatel	Bistro Agora v Hradci Králové		Restaurace Chateau Kotěra v Ratboři u Kolína	
	2015	2016	2015	2016
Rentabilita aktiv (ROA)	- 0,4526	- 0,7869	- 0,0748	- 0,1578
Rentabilita tržeb (ROS)	- 75,1250	- 0,5776	- 0,0298	- 0,0398
Obrat aktiv	0,0060	1,3624	2,5070	3,9600
Celková zadluženost	1,3577	2,1517	0,9445	1,1343

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 2 shrnuje výsledky z provedených výpočtů. Obě restaurace jsou ve sledovaných letech ve ztrátě, což je patrné již při pohledu na výkaz zisku a ztráty. Bistro Agora vykazuje u hodnoty rentability tržeb a obratu aktiv v prvním roce svého fungování extrémně nízké hodnoty, což je pochopitelné. V dalším roce je ale u těchto ukazatelů znatelný pokrok. U rentability aktiv a celkové zadluženosti je ale vidět

ve druhém roce fungování výrazné zhoršení, které je způsobeno velkým nárůstem cizích zdrojů. Restaurace Chateau Kotěra si vede dobře v obratu aktiv, kde vykazuje ideální hodnoty. V ostatních ukazatelích má hodnoty velmi nízké, což je způsobeno velkým množstvím cizích zdrojů oproti vlastním a konečnou ztrátou.

Použité účetní výkazy popisují u první restaurace 1. a 2. rok provozu, u druhé restaurace se jedná o 11. a 12. rok provozu. V tomto oboru je vysoká doba návratnosti dána zejména vysokou vstupní investicí.

2.5 SLEPT analýza

Nyní jsou analyzovány jednotlivé faktory vnějšího makro okolí podniku, mezi které patří sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory. U každého faktoru je zároveň provedeno hodnocení váhy neboli míry ovlivnění, kterou má faktor na Barrandovské terasy, v intervalu 1–5 (1 – velmi nízká míra ovlivnění, 5 – velmi vysoká míra ovlivnění). Tyto váhy budou následně využity pro sestavení analýzy SWOT. Analýza faktoru vychází zejména z Českého statistického úřadu, Ministerstva financí a zákonů platících na území České republiky.

2.5.1 Sociální faktory

Analýza sociálních faktorů je zaměřena na statistiky ohledně stravovacích a ubytovacích zařízení. Tabulka č. 3 znázorňuje základní ekonomické ukazatele ve stravování a pohostinství v letech 2015 až 2017 rozdělené na jednotlivé kvartály. V této tabulce je viditelný postupný nárůst hodnot naprosto ve všech sloupcích. Zvýšení všech hodnot souvisí se dvěma jevy. Nárůst průměrné hrubé měsíční mzdy souvisí s celkovým navýšením mezd a platů v České republice, což je dále rozebíráno v ekonomických faktorech SLEPT analýzy a ostatní ukazatele, mezi které patří počet zaměstnanců, celkové mzdy, tržby, výkony, spotřeba materiálu, energie a náklady na služby a přidaná hodnota, souvisí s celkovým navýšením počtu podniků poskytujících stravovací služby. Vzhledem k tomu, že roste množství takových podniků, je v nich zaměstnáváno více zaměstnanců a stále roste výše celkových tržeb, je jasné, že potenciální **spotřebitelé mají o tyto služby stále větší zájem** a zároveň to znamená, že se **odvětví rozrůstá a je v něm prostor pro další podnik.**

Tabulka č. 3: Základní ekonomické ukazatele ve stravování v letech 2015-2017

Rok / Čtvrtletí		Průměrný evidenční počet zaměstnanců [osoby]	Mzdy [mil. Kč]	Průměrná hrubá měsíční mzda na 1 fyzickou osobu [Kč]	Tržby celkem [mil. Kč]	Výkony včetně obchodní marže [mil. Kč]	Spotřeba materiálu, energie náklady na služby [mil. Kč]	Přidaná hodnota [mil. Kč]
2015	I	83 410	2 923	11 680	21 027	18 945	12 597	6 348
	II	85 305	3 051	11 924	25 048	22 592	14 935	7 657
	III	85 928	3 130	12 143	25 825	23 491	15 530	7 961
	IV	85 885	3 219	12 494	26 791	24 009	16 141	7 868
2016	I	84 115	3 187	12 630	23 089	21 023	13 969	7 054
	II	86 111	3 322	12 861	27 366	24 525	15 998	8 528
	III	86 774	3 412	13 107	28 022	25 276	16 580	8 696
	IV	86 918	3 524	13 515	30 048	26 067	17 249	8 818
2017	I	86 993	3 692	14 147	28 098	25 472	17 036	8 435
	II	89 279	3 953	14 758	33 870	30 304	20 027	10 277
	III	89 331	4 016	14 984	34 952	31 439	20 917	10 522
	IV	90 365	4 112	15 169	35 418	30 655	20 656	9 999

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

Obsahem Tabulky č. 4 jsou meziroční indexy tržeb v ubytování a stravování v letech 2007 až 2017. Jelikož se jedná o meziroční indexy, tak hodnoty nad 100 ukazují, že se hodnota oproti minulému roku zvýšila a hodnoty pod 100 ukazují, že se naopak snížila.

U ubytování se hodnoty snížily pouze v letech 2008 a 2009 kdy probíhala ekonomická krize. V těchto letech byl pokles také hrubého domácího produktu, inflace, mezd a platů a nárůst míry nezaměstnanosti. Zhoršení těchto ekonomických ukazatelů souvisí s tím, že lidé nevydávali tolik peněz na cestování a ubytování. U stravování nastalo zvyšování hodnot po krizi až v roce 2013 a od té doby **tržby ve stravovacích zařízeních stále stoupají**. Vzhledem k tomu, že neexistuje více sledovaných oblastí týkajících se stravovacích zařízení od Českého statistického úřadu, tak další statistika je na hromadná ubytovací zařízení. Dá se ale předpokládat, že hosté, kteří využijí ubytovacích služeb, také využijí služeb stravovacích, a proto spolu poptávka po těchto službách souvisí.

Tabulka č. 4: Meziroční indexy tržeb v ubytování a stravování v letech 2007-2017

Rok	Ubytování (CZ-NACE 55)	Stravování (CZ-NACE 56)
2007	102,4	104,0
2008	95,6	91,3
2009	87,1	90,1
2010	101,1	93,3
2011	105,2	97,5
2012	103,9	94,8
2013	102,1	100,2
2014	103,6	100,2
2015	107,6	105,1
2016	104,0	106,5
2017	108,0	109,6

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

Tabulka č. 5 obsahuje počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních rozdělené na rezidenty a nerezidenty pro celou Českou republiku a Prahu.

Tabulka č. 5: Návštěvnost v ubytovacích zařízeních v ČR a v Praze v letech 2012-2017

Rok	Česká republika			Hlavní město Praha		
	Počet hostů	Nerezidenti	Rezidenti	Počet hostů	Nerezidenti	Rezidenti
2012	15 098 817	7 647 044	7 451 773	5 726 454	4 919 457	806 997
2013	15 407 671	7 851 865	7 555 806	5 899 630	5 047 956	851 674
2014	15 587 076	8 095 885	7 491 191	6 096 015	5 315 054	780 961
2015	17 195 550	8 706 913	8 488 637	6 605 776	5 714 835	890 941
2016	18 388 853	9 321 440	9 067 413	7 127 558	6 110 762	1 016 796
2017	20 000 561	10 160 468	9 840 093	7 652 761	6 562 518	1 090 243

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

Všechny hodnoty za sledované roky stoupají, což značí **zvyšující zájem o ubytovací služby. Pokud roste zájem o ubytovací služby, musí zároveň růst zájem o služby stravovací**, jelikož se ubytovaní hosté musí někde stravovat. Vzhledem k umístění Barrandovských teras jsou hodnoty týkající se Prahy vysoce relevantní. Při zaměření na procentuální návštěvnost ubytovaných hostů v Praze v roce 2017 v poměru ke všem ubytovaným hostům v České republice se dostaneme na 38, 26 %, což je poměrně vysoké

číslo $\left(\frac{7\,652\,761}{20\,000\,561} \cdot 100\right)$. Sociální faktory jsou pro účely SWOT analýzy souhrnně hodnoceny váhou 4.

2.5.2 Legislativní faktory

Vzhledem k tomu, že bude nově vznikající restaurace provozována na území České republiky, podléhá stejně jako ostatní společnosti místním zákonům. V případě nedodržení místních zákonů by společnosti Barrandovské terasy, a.s. hrozilo udělení pokuty a v horším případě by mohlo být nařízeno ukončení podnikatelské činnosti. Jelikož je společnost vedena jako akciová společnost, tak její provozování upravuje **Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích**. Aby mohla restaurace mít své zaměstnance je jasné, že dalším zákonem, který ustanovuje práva a povinnosti zaměstnavatele i zaměstnanců, podle něhož se musí řídit je **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**. Mezi další zákony by zde mohly být uvedeny ty, které upravují vedení účetnictví a správu daní. Tato činnost ale bude Barrandovským terasám, a.s. poskytována externě prostřednictvím outsourcingu, proto zde tyto zákony nejsou dále rozebírány.

Mezi další legislativu, kterou se musí restaurace řídit patří i právně závazná nařízení Evropské unie. Zde může být jako příklad uvedeno **Nařízení (ES) č. 853/2004 o hygieně potravin** definující systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů (HACCP). Zavedení systému HACCP je vyžadováno povinně pro všechny potravinářské podniky zajišťující výrobu, zpracování a distribuci potravin. Legislativní faktory jsou pro účely SWOT analýzy hodnoceny váhou 2.

2.5.3 Ekonomické faktory

Z analýz daňového systému vyplývá, že v Evropě existuje řada přístupů ke správě daní – Česká republika spadá do schématu postkomunistických zemí, kde se spojuje relativně vysoké zdanění s velmi náročnou administrativou. Daně, které budou nově vznikající restauraci zatěžovat, a mají tak vliv na prodejní ceny a s tím související zisk, jsou **daň z přidané hodnoty** a **daň z příjmů právnických osob**. Sazby obou těchto daní jsou za posledních několik let neměnné. Daň z přidané hodnoty má základní sazbu 21 % a sníženou 15 % a daň z příjmů právnických osob je ve výši 19 %. Nepřímo restauraci ovlivňuje také **spotřební daň**.

Hlavním makroekonomickým ukazatelem, který ovlivňuje odvětví stravování je zaměstnanost, resp. nezaměstnanost. V Tabulce č. 5 je vidět nezaměstnanost v České republice a Praze za 4. čtvrtletí 2017. Hodnoty jsou uvedeny v tisících.

Tabulka č. 6: Nezaměstnanost za 4. čtvrtletí 2017 v tis.

Nezaměstnaní	Česká republika	Hlavní město Praha
Celkem	128,7	9,5
Vzdělání		
základní	25,9	1,1
střední bez maturity	54,4	2,2
střední s maturitou	31,5	2,7
vysokoškolské	17,0	3,4

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

V rámci diplomové práce je relevantní zejména hodnota nezaměstnanosti v Hlavním městě Praha. Ta s 9 500 lidmi dosahuje pouhých 7,4 % nezaměstnanosti České republiky $\left(\frac{9,5}{128,7} \cdot 100\right)$. Nejvíce zastoupenou profesí v restauraci je profese kuchaře a číšníka. U těchto profesí se dá předpokládat, že by se ve většině případů mělo jednat o pracovníky se střední školou bez maturity nebo střední školou s maturitou. V rámci celé České republiky jsou právě tyto dvě úrovně vzdělání s největším počtem nezaměstnaných. Co se týče Hlavního města Prahy, je nejvíce nezaměstnaných s vysokoškolským vzděláním.

V únoru 2018 dosáhla obecná míra nezaměstnanosti v České republice 2,4 %⁵. Celková **nezaměstnanost v České republice dosahuje v současné době nejnižší míry od vzniku samostatné ČR**. V podstatě jediná nezaměstnanost, která v dnešní době existuje je dobrovolná. Za takto nízké nezaměstnanosti jsou mzdy tlačeny nahoru a nastává **vysoká fluktuace zaměstnanců**. Velmi vysoká fluktuace zaměstnanců je přitom v oblasti gastronomie (kuchař, číšník) problémem i s vyšší úrovní nezaměstnanosti. Dalším problémem v oblasti zaměstnanců je v tomto oboru také **nízká úroveň vzdělanosti v oboru**. Ekonomické faktory jsou hodnoceny váhou 5.

⁵ Nejnovější ekonomické údaje. Český statistický úřad [online]. [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace#124>

2.5.4 Politické faktory

Stát a jeho politická stabilita má velký vliv na fungování všech podniků. Vládnoucí politické strany a vedení konkrétních měst a krajů rozhoduje o změnách zákonů, místních vyhlášek atd. To může způsobit legislativní změny v podnikání. Z bezpečnostního hlediska je důležitá politická situace, respektive zainteresovanost České republiky v mezinárodních sporech a vnitropolitická stabilita. Dalšími významnými faktory mohou být členství v mezinárodních organizacích, programy na podporu podnikání a strategie rozvoje cestovního ruchu.

Jednotlivá členství České republiky v mezinárodních organizacích neboli multilaterální spolupráce jsou uvedené na stránkách Ministerstva zahraničních věcí České republiky. V rámci zahraničních vztahů je Česká republika členem Organizace spojených národů, Severoatlantické aliance, Světové obchodní organizace, Mezinárodního měnového fondu, Rady Evropy, Evropské unie, Schengenského prostoru, Organizace OSN pro výchovu, vědu a kulturu a mnoho dalšího.

Tabulka č. 7: Nejbezpečnější země světa 2017

#		Country	Score
1		Iceland	1.111
2		New Zealand	1.241
3		Portugal	1.258
4		Austria	1.265
5		Denmark	1.337
6		Czech Republic	1.360
7		Slovenia	1.364
8		Canada	1.371
9		Switzerland	1.373
10		Ireland	1.408
10		Japan	1.408
12		Australia	1.425

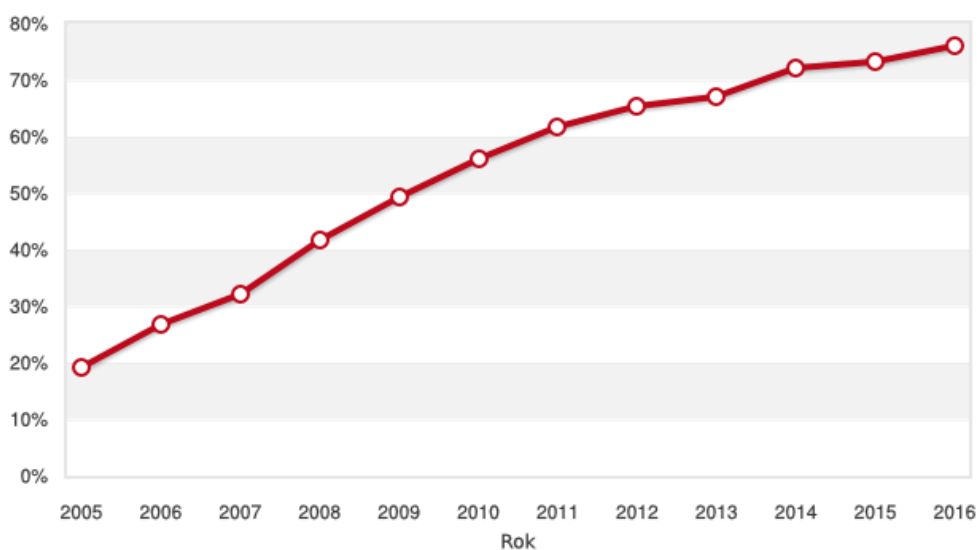
Zdroj: Vision of Humanity

Podle hodnocení mezinárodního Institutu pro ekonomii a mír (Institute for Economics & Peace), který každý rok sestavuje tzv. globální mírový index, je Česká republika 6. nejbezpečnější země z celkového počtu 163 hodnocených zemí. Nejlepší výsledky tohoto hodnocení jsou uvedeny v Tabulce č. 7, která obsahuje sloupec s pořadím, zemí

a skóre neboli globální mírový index. Z této skutečnosti vyplývá, že se dá předpokládat **vyšší návštěvnost České republiky v rámci cestovního ruchu**. Nerezidenti budou mít zájem navštívit ČR jakožto bezpečnou zemi oproti jiným oblíbenějším destinacím a rezidenti raději zůstanou na území státu místo toho, aby navštívili jinou zemi, kde se v dnešní době nebudou cítit bezpečně. Politické faktory jsou hodnoceny váhou 4.

2.5.5 Technické faktory

Důležitou roli mezi technickými faktory mají v oblasti cestovního ruchu především informační technologie – plynulá a efektivní výměna informací je nutná z hlediska bezchybného fungování informačně-komunikačních systémů, mezi které patří například pokladní systémy nebo rezervační systémy. Pro fungování stravovacích služeb a cestovního ruchu obecně jsou důležité technologie jako internet, mobilní technologie, počítače, web, reklama na internetu, mobilní marketing, online nákupy nebo televize. Graf č. 1 ukazuje, že počet domácností s připojením k internetu každoročně narůstá.



Graf č. 1: Počet domácností s připojením k internetu v letech 2005-2016

Zdroj: Český statistický úřad

Nárůst domácností s připojením k internetu znamená, že jsou potenciální hosté restaurace stále více ovlivňováni propagací na internetu, dále je pro ně snazší si restauraci vyhledat, zjistit přesnou adresu či trasu, podívat se na jídelní lístek nebo si rovnou online zarezervovat stůl. Proto v dnešní době má **velký význam rozvoj činností propagace na internetu**. Technologické faktory jsou hodnoceny váhou 5.

2.6 Analýza konkurence

Další důležitou vnější analýzou okolí je analýza konkurence. Tato analýza byla tvořena z Maurerova výběru GRAND RESTAURANT, ze kterého byl v první části vytvořen výběr TOP 10 restaurací v Praze a v další části byly zjišťovány ceny identifikovaných konkurentů za poskytované služby.

2.6.1 Identifikace klíčových konkurenčních podniků

Vzhledem k tomu, že fungující restaurace, které vlastní, stejně jako Barrandovské terasy, Michalis Dzikos, jsou založeny na vysoké úrovni poskytovaných gastronomických služeb, tak lze očekávat vysokou úroveň poskytovaných služeb i v Barrandovských terasách. Z toho důvodu jsou jako hlavní konkurenti identifikovány nejlepší restaurace v Praze. Pro tento účel byl využit žebříček restaurací z Maurerova výběru GRAND RESTAURANT.

Maurerův výběr GRAND RESTAURANT je výběrem nejlepších a nejzajímavějších restaurací v České republice. Hodnocení vzniká prostřednictvím nezávislých dobrovolných hodnotitelů, kteří podnik navštívili na své náklady a následně ohodnotili kvalitu jídla, obsluhy a interiéru známkami 1–5. Výsledné známky jsou restauracím počítány statistickým průměrem ze všech hodnocení. Zároveň hodnotitelé vyplní také průměrnou cenu za pokrm a pití na jednu osobu. Součástí Maurerova výběru je také několik žebříčků: Top 10 absolutně, Top 10 jídlo, Top 10 obsluha, Top 10 interiér, Top 20 podle expertů, Top 10 nejlacinějších a Top 100. Průvodce je sestavován každý rok a je vydáván v tištěné podobě nebo je zdarma dostupný na webu www.grandrestaurant.cz či prostřednictvím bezplatné aplikace. Průvodce obsahuje 976 nejlepších a nejzajímavějších restaurací v České republice a z toho se 397 nachází v Praze.

Jeden z mnoha žebříčků, které jsou každoročně vydávány je Top 100 restaurací v České republice. Z tohoto seznamu proběhla selekce deseti nejlepších restaurací nacházejících se na území Prahy a vznikl výběr deseti nejdůležitějších konkurentů uvedených v Tabulce č. 8.

Tabulka č. 8: Top 10 restaurací v Praze dle Maurerova výběru 2018

Pořadí	Název restaurace	Adresa	Kuchyně
1.	Radisson Blu Alcron hotel, Alcron	Štěpánská 40 Praha 1 – Nové Město	dary moře, mezinárodní, rybí
2.	Terasa U Zlaté studně	U Zlaté studně 4 Praha 1 – Nové Město	česká, mezinárodní
3.	Radisson Blu Alcron hotel, La Rotonde	Štěpánská 40 Praha 1 – Nové Město	česká, mezinárodní
4.	Four Seasons hotel, CottoCrudo	Vešslavínova 2a Praha 1 – Staré Město	Italská, mezinárodní, středoziemní
5.	Bellevue	Smetanovo nábřeží 18 Praha 1 – Staré Město	mezinárodní
6.	Grand Cru	Lodecká 4 Praha 1 – Petřská čtvrť	mezinárodní
7.	La Degustation Bohême Bourgeoise	Haštalská 18 Praha 1 – Staré Město	česká moderní
8.	Francouzská restaurace Art Nouveau	Náměstí Republiky 5 Praha 1 – Staré Město	česká, francouzská, mezinárodní
9.	InterContinental hotel, Zlatá Praha	Pařížská 30 Praha 1 – Staré Město	česká, mezinárodní
10.	La Finestra	Platnéřská 13 Praha 1 – Staré Město	italská

Zdroj: Grand restaurant, vlastní zpracování

2.6.2 Ceny za poskytované služby

V Tabulce č. 9 jsou znovu uvedeni všichni identifikovaní konkurenti poskytující stravování na území hlavního města Prahy a u každého je uvedena průměrná cena za jídlo a nápoj pro jednu osobu.

Světovou obdobou českého Maurerova výběru je prestižnější Průvodce Michelin (Le Guide Michelin). Nejdůležitějším hodnocením v tomto průvodci jsou tzv. Michelinské hvězdy, kterými je v roce 2018 oceněno 493 restaurací v Evropě a 2 z toho jsou v České republice. Jelikož je počet restaurací oceněných Michelinskou hvězdou omezený, dá se v nich počítat s velmi vysokými cenami za poskytované služby. Jedna ze dvou „Michelinských“ restaurací nacházející se v České republice je zahrnuta mezi identifikovanými konkurenty. Jedná se o restauraci La Degustation Bohême Bourgeoise. Zmíněnou vyšší cenu v této restauraci názorně předvádí Tabulka č. 9.

Tabulka č. 9: Ceny Top 10 restaurací v Praze dle Maurerova výběru 2018

Pořadí	Název restaurace	Cena
1.	Radisson Blu Alcron hotel, Alcron	2 140 Kč
2.	Terasa U Zlaté studně	1 580 Kč
3.	Radisson Blu Alcron hotel, La Rotonde	1 330 Kč
4.	Four Seasons hotel, CottoCrudo	1 160 Kč
5.	Bellevue	1 280 Kč
6.	Grand Cru	1 350 Kč
7.	La Degustation Bohême Bourgeoise	2 800 Kč
8.	Francouzská restaurace Art Nouveau	1 210 Kč
9.	InterContinental hotel, Zlatá Praha	1 100 Kč
10.	La Finestra	1 400 Kč

Zdroj: Grand restaurant, vlastní zpracování

2.7 Porterův model pěti hybných sil

Porterův model pěti hybných sil je další analýzou zabývající se konkurencí podniku. Mezi další sledované oblasti této analýzy vnějšího prostředí patří odběratelé, dodavatelé a substituty. V této analýze je opět u každého faktoru zároveň provedeno hodnocení váhy, kterou má faktor pro Barrandovské terasy v intervalu 1–5 (1 – velmi nízká míra ovlivnění, 5 – velmi vysoká míra ovlivnění). Tyto váhy budou následně využity pro analýzu SWOT.

2.7.1 Vyjednávací síla odběratelů

Všechny podniky, včetně restaurací, jsou nuceny permanentně čelit rostoucí síle potenciálních zákazníků, díky širokým možnostem volby konkurenčních produktů. Barrandovské terasy jsou umístěny tak, že riziko hroící z konkurenčních restaurací je přiměřené vzhledem k tomu, že zákazník nemá tolik možností výběru vhodné náhrady stravování v nejbližším okolí. Ale i přesto musí restaurace o své zákazníky se skutečnými nebo potenciálními konkurenty neustále bojovat. U restauračních zařízení, které poskytují stravovací služby v nižší cenové kategorii je důležitým bodem ve vyjednávací síle odběratelů vysoká cenová citlivost. **Cenová citlivost se u vyšších cenových kategorií snižuje a tím zároveň klesá vyjednávací síla odběratelů.** Vyjednávací síle odběratelů je udělena váha 2.

2.7.2 Vyjednávací síla dodavatelů

V oblasti stravovacích zařízení existuje velké množství dodavatelů. Všechny dodávané položky se mohou rozdělit do několika oblastí. První a nejdůležitější oblastí jsou suroviny a nápoje. Sem patří dodavatelé pro maso, ovoce a zeleninu, dochucovadla, nealkoholické a alkoholické nápoje, kávu, čaje a mnoho dalšího. Další oblastí jsou hygienické pomůcky a čisticí prostředky, kam se dají zahrnout čisticí prostředky na umyvadla, toalety, podlahy, skleněné plochy, toaletní papír, mýdla, papírové ubrousky atd. Mezi další oblasti mohou patřit papíry na tisk účtenek, oblečení pro zaměstnance nebo prádelna a čistírna. V tabulce č. 10 je uvedeno několik dodavatelů existujících podniků mající stejného majitele jako Barrandovské terasy. Dá se předpokládat, že vzhledem k umístění těchto dodavatelů se minimálně některé z nich nezmění ani pro Barrandovské terasy.

Tabulka č. 10: Dodavatelé

Název dodavatele	Okres	Dodávaný produkt
Makro Cash & Carry ČR s.r.o.	Praha 9	různé suroviny
LESA s.r.o.	Praha-východ	šunky, sýry, salámy, víno
Šandera s.r.o.	Praha-západ	ovoce a zelenina
Vino e Cuore s.r.o.	Praha 9	víno
ZNOVÍN ZNOJMO, a.s.	Znojmo	víno
Saluzzo s.r.o.	Kolín	víno
Pivovary Lobkowicz, a.s.	Praha-západ	pivo
Traffic, a.s.	Pardubice	alkoholické i nealkoholické nápoje
Veneto Group, s.r.o.	Pardubice	káva, víno

Zdroj: vlastní zpracování

V žádné ze zmiňovaných oblastí **není nouze o dodavatele, a proto je vyjednávací síla dodavatelů velice nízká** – hodnocena váhou 3.

2.7.3 Hrozba nových substitutů

Barrandovské terasy nemají nabízet pouze kvalitní gastronomické služby, ale jako přidaná hodnota zde slouží prvorepubliková atmosféra a prostředí, které je vyhlášeno národní kulturní památkou České republiky a zároveň památkovou zónou. Vzhledem k tomu, že je **charakter tohoto místa nezaměnitelný**, nelze brát jiná blízká stravovací

zařízení jako významný substitut a je tím i **velmi snížena hrozba nových substitutů**. Tento faktor je hodnocen váhou 2.

2.7.4 Hrozba nových konkurentů

Vstup nových konkurentů na trh je omezován několika bariérami. První je legislativní, kam můžeme zařadit **získání řemeslné živnosti** a splnění dalších legislativních podmínek, týkajících se např. **splnění hygienických norem**. Druhé hledisko se týká financí, a to konkrétně **vysoké vstupní investice a fixních nákladů**. Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využití kapacit restaurace a s tím související snižování cen, které může vést až ke krachu podniku. Vzhledem k těmto bariérám je **hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví omezená, přesto rozšiřující se odvětví může lákat nové konkurenty**. Hrozba nových konkurentů je proto hodnocena váhou 3.

2.7.5 Rivalita firem v daném odvětví

V Praze je velmi vysoký počet a zároveň vysoká koncentrace restauračních zařízení a s tím také souvisí vysoká diferenciací služeb, prostřednictvím které se jednotlivé podniky snaží zvítězit v konkurenčním boji. Restaurace nabízí všechny druhy české i zahraniční kuchyně, pokrmy podávají v nejrůznějších prostředích a ve všech cenových kategoriích. Všechny tyto faktory činí **rivalitu v daném odvětví velmi vysokou**. Velké množství restauračních zařízení ale kompenzuje zvyšující se poptávka po stravovacích službách, která rivalitu firem v daném odvětví lehce snižuje. Přesto jak bylo řečeno je rivalita firem v odvětví vysoká a je tak hodnocena váhou 4.

2.8 SWOT analýza

Pro sestavení analýzy SWOT byla nejprve shrnuta hodnocení vah z analýzy SLEPT a Porterova modelu pěti hybných sil neboli 5F (Five Forces). V Tabulce č. 11 jsou uvedeny faktory s hodnocením 3–5, ze kterých jsou následně definovány faktory do příležitostí a hrozeb analýzy SWOT.

Tabulka č. 11: Shrnutí faktorů z vnějšího prostředí

Analýza		Váha	Výsledný faktor do SWOT
SLEPT	Sociální	4	Rozrůstající se odvětví
	Ekonomické	5	Nekvalitní zaměstnanci Vysoká fluktuace zaměstnanců
	Politické	4	ČR = bezpečná země
	Technologické	5	Využití propagace na internetu
5F	Vyjednávací síla dodavatelů	3	Nízká vyjednávací síla dodavatelů
	Hrozba nových konkurentů	3	Ztráta klíčových zákazníků
	Rivalita firem v daném odvětví	4	Nabídka konkurence

Zdroj: vlastní zpracování

Pro shrnutí důležitých faktorů vycházejících z analýz vnitřního i vnějšího prostředí je dále vytvořena Tabulka č. 12 se SWOT analýzou.

Tabulka č. 12: SWOT analýza

	Vnitřní prostředí		Vnější prostředí	
	Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Faktory	Existující know-how	Zatím restaurace není mezi lidmi známá	Rozrůstající se odvětví	Nekvalitní zaměstnanci
	Rozsáhlé zkušenosti managementu	Nejednotný způsob propagace	ČR = bezpečná země	Vysoká fluktuace zaměstnanců
	Unikátní budova a interiér	Sezónní závislost	Využití propagace na internetu	Ztráta klíčových zákazníků
	Osobní vlastnictví majitele	Vzdálenost od centra Prahy	Nízká vyjednávací síla dodavatelů	Nabídka konkurence

Zdroj: vlastní zpracování

První silnou stránkou je existující know-how. To souvisí s několika kvalitními restauracemi a zkušenostmi z jejich provozu. Mezi silnými stránkami se dále nachází rozsáhlé zkušenosti managementu. Tato silná stránka se týká zejména provozního manažera pana Roberta Chejna, který má zkušenosti z mnoha podniků z České republiky i zahraničí. Jako další silná stránka je uvedena unikátní budova a interiér Barrandovských teras, který může být velkou konkurenční výhodou. Poslední silnou stránkou je, že je restaurace v osobním vlastnictví, takže do budoucna odpadá nájemné. To může být zejména v Praze velmi vysokým nákladem, který může rozhodnout o budoucnosti podniku.

První slabou stránkou je to, že restaurace prozatím není mezi lidmi známá. Vzhledem k tomu, že do jejího otevření zbývá více než rok a půl, tak v tuto chvíli není tato slabá stránka významná. Důležité ale je, jakým způsobem se restaurace zavede na trh a dokáže konkurovat jiným restauracím, které již své jméno vybudované mají. Další slabou stránkou je nejednotnost v propagaci podniků pana Dzikose. Každá restaurace je propagována jiným způsobem a např. bistro Agora ani nemá internetové stránky, což je v dnešní době poměrně velká nevýhoda. Navíc pokud bude propagace propojena, a na stránkách jednoho podniku bude i poznámka o ostatních, tak pokud budou hosté spokojeni v jedné z restaurací, mohou na základě toho navštívit i další v jiném městě. Další slabá stránka je myšlena pro odvětví jako celek a tou je sezónní závislost. V zimních měsících jsou návštěvnosti hotelů i restaurací nižší a je s tím třeba počítat i u odhadu tržeb. Poslední slabá stránka je zaměřena na umístění Barrandovských teras. Pokud se potenciální hosté budou pohybovat v centru Prahy a budou se rozhodovat mezi tím, do jaké restaurace půjdou, je potom restaurace v Barrandovských terasách v nevýhodě. K Barrandovským terasám se totiž dá dostat pouze autem nebo autobusovou linkou 105 nebo 107. Od autobusové zastávky je restaurace vzdálena pouze asi 200 metrů ale i tak není z centra Prahy cesta ideální.

Jako první příležitost je dle analýz vnějšího prostředí rozrůstající se odvětví. To vyšlo v sociálních faktorech analýzy SLEPT jako důsledek stále se zvyšujícího počtu restauračních zařízení, počtu jejich zaměstnanců i růstu tržeb. Další příležitost je založena na analýze politických faktorů v analýze SLEPT, kde je ukázáno, že je Česká republika 6. nejbezpečnější zemí ze 163 hodnocených zemí. Vzhledem k bezpečnostní situaci v jiných státech by tato skutečnost mohla zaujmout jak potenciální hosty z cizích zemí, kteří začnou uvažovat o České republice jako o destinaci pro svou dovolenou, tak i místní obyvatele, kteří raději nebudou vycestovávat do jiných států. Z technologických faktorů analýzy SLEPT vyšla příležitost využití propagace na internetu. Jelikož stále roste zájem o internet, je potřeba ho dostatečně využít v propagaci podniku. Poslední příležitost byla určena z vyjednávací síly dodavatelů Porterova modelu pěti hybných sil. Nízká vyjednávací síla dodavatelů dává podniku možnost si mezi dodavateli vybírat a také požadovat speciální přístup (poskytování množstevních slev, rychlejší dodávky atd.).

První hrozbou by pro podnik mohli být nekvalitní zaměstnanci. Ti by mohli poškodit jméno restaurace z důvodu špatné motivace, nedostatečné odbornosti nebo jednoduše kvůli špatným osobnostním předpokladům. Další hrozba je vysoká fluktuace zaměstnanců, která v dnešní době souvisí zejména s extrémně nízkou nezaměstnaností. Fluktuace způsobuje nejednotnost kolektivu zaměstnanců, to, že nejsou sešlá a neumí spolupracovat. Dále může fluktuace způsobit, že zaměstnanci nejsou odborně způsobilí či jsou nedostatečně proškoleni. Další hrozbou je ztráta klíčových zákazníků, vycházející z Porterova modelu pěti hybných sil. Klíčoví zákazníci mohou být zákazníci, kteří mají vysoký podíl na tržbách, chodí do restaurace opakovaně a dělají ji dobrou reklamu. Takovým zákazníkům musí restaurace věnovat zvýšenou pozornost. Poslední hrozbou je nabídka konkurence. Zde se jedná o situaci, kdy by potenciální zákazník dal přednost jiné restauraci z důvodu pro něj lepší nabídky, nižších cen nebo lepší dostupnosti.

2.8.1 Korelační matice a vytvořené strategie

Z hotové SWOT analýzy jsou nyní vytvořeny čtyři korelační matice, ze kterých jsou následně navrženy čtyři strategie: SO (maxi-maxi), WO (mini-maxi), ST (maxi-mini) a WT (mini-mini). Nejprve je v tabulkách hodnocena míra korelace na stupnici od 1 do 5 (1 – nejnižší stupeň korelace, 5 – nejvyšší stupeň korelace). Ze dvou faktorů s nejvyšší mírou korelace je následně navržena příslušná strategie.

Strategie SO se snaží využít silnou stránku (Strength) ke zužitkování příležitosti (Opportunity). Jak je viditelné v Tabulce č. 13, nejvyšší korelaci má existující know-how a rozrůstající se odvětví.

První strategie využívá znalostí a zkušeností z provozu několika jiných restaurací pro využití rozrůstajícího se odvětví. Na trhu je tedy příznivá situace pro vstup nově vznikající restaurace a Barrandovské terasy mají vysoký předpoklad pro správné uvedení se na trh. Zde mohou být kladně využity zkušenosti se sestavováním nabídky pokrmů a nápojů, určováním cenotvorby, odhadováním tržeb, určováním směn a odhadováním počtu potřebných zaměstnanců nebo s optimalizací zásobování, aby nebyl v restauraci nedostatek surovin nebo aby naopak neztrácely na hodnotě prošlou spotřební lhůtou.

Tabulka č. 13: Korelační matice silných stránek a příležitostí

Příležitosti / Silné stránky	Existující know-how	Rozsáhlé zkušenosti managementu	Unikátní budova a interiér	Osobní vlastnictví majitele
Rozrůstající se odvětví	5	3	3	2
ČR = bezpečná země	1	1	1	1
Využití propagace na internetu	2	2	4	1
Nízká vyjednávací síla dodavatelů	2	2	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Ve **strategii WO** se překonává slabá stránka (Weakness) využitím příležitosti (Opportunity). Tabulka č. 14 ukazuje nejvyšší korelaci mezi tím, že restaurace zatím není známá mezi lidmi a využitím propagace na internetu.

Tabulka č. 14: Korelační matice slabých stránek a příležitostí

Příležitosti / Slabé stránky	Zatím restaurace není mezi lidmi známá	Nejednotný způsob propagace	Sezónní závislost	Vzdálenost od centra Prahy
Rozrůstající se odvětví	2	3	2	1
ČR = bezpečná země	1	1	1	1
Využití propagace na internetu	5	4	4	2
Nízká vyjednávací síla dodavatelů	1	1	2	1

Zdroj: vlastní zpracování

Druhá strategie se zabývá tvorbou reklamy pro nově vznikající restauraci. Vzhledem k tomu, že je potřeba aby potenciální zákazníci o restauraci včas věděli a propagace na internetu má velký potenciál, je potřeba restauraci propagovat právě tímto způsobem. Restaurace musí s dostatečným předstihem využívat reklamy formou webových stránek, facebooku a placené reklamy na internetu. Na těchto médiích můžou již dopředu být sdělovány základní informace o restauraci, o jejím otevření a popř. online rezervace místa na otevřací silvestrovskou událost.

U **strategie ST** se využívá silné stránky (Strength) k eliminaci hrozby (Threat). Strategie ST je dle Tabulky č. 15 založena na korelaci rozsáhlých zkušeností managementu a nabídky konkurence.

Tabulka č. 15: Korelační matice silných stránek a hrozeb

Hrozby / Silné stránky	Existující know-how	Rozsáhlé zkušenosti managementu	Unikátní budova a interiér	Osobní vlastnictví majitele
Nekvalitní zaměstnanci	3	3	1	1
Vysoká fluktuace zaměstnanců	1	1	1	1
Ztráta klíčových zákazníků	3	2	2	1
Nabídka konkurence	4	5	3	1

Zdroj: vlastní zpracování

Třetí strategie bere rozsáhlé zkušenosti managementu jako výhodu oproti nabídce konkurence. Jedná se zejména o zkušenosti provozního manažera získané v České republice i zahraničních restauracích. Díky nim má management odborné znalosti na vysoké úrovni a předpoklady, pro vytvoření takové nabídky, která bude obstojná oproti konkurenční.

Strategie WT řeší spojení slabé stránky (Weakness) a hrozby (Threat). Poslední strategie je podle Tabulky č. 16 navržena na základě korelace vzdálenosti od centra Prahy a nabídky konkurence.

Tabulka č. 16: Korelační matice slabých stránek a hrozeb

Hrozby / Slabé stránky	Zatím restaurace není mezi lidmi známá	Nejednotný způsob propagace	Sezónní závislost	Vzdálenost od centra Prahy
Nekvalitní zaměstnanci	1	1	1	1
Vysoká fluktuace zaměstnanců	1	1	1	1
Ztráta klíčových zákazníků	4	2	1	1
Nabídka konkurence	3	3	1	5

Zdroj: vlastní zpracování

V poslední strategii je brána vzdálenost od centra Prahy jako výhoda oproti nabídce konkurenčních podniků. Nejvyšší koncentrace konkurenčních podniků je totiž právě v centru Prahy. Vzdálenost Barrandovských teras od centra se proto může zároveň jevit jako výhoda, vzhledem k tomu, že se v nejbližším okolí nenachází významný konkurenční podnik. Oproti tomu v centru Prahy mají potenciální zákazníci velké množství substitutů a restaurace musí kolemjdoucí lákat všemi možnými způsoby. Restaurace, která není v nejrušnější části Prahy tedy může uchytit svou pozici jako konkurenční výhodu.

2.9 Marketingový průzkum

Poslední podkapitolou analytické části je provedený marketingový průzkum. Nejprve jsou popsány cíle a metodologie výzkumu a následně jsou analyzována data a popsány výsledky průzkumu.

2.9.1 Cíle a metodologie průzkumu

Hlavním cílem tohoto marketingového průzkumu je získání podkladů k tvorbě návrhu marketingového mixu a s tím spojené kalkulace nákladů pro nově vznikající restauraci Barrandovské terasy. Minimální požadovaná velikost vzorku, která zaručí relevantnost průzkumu je vypočítána dle následujícího vzorce (Israel, 1992, s. 3):

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{1\,294\,513}{1 + 1\,294\,513 * (0,05)^2} = 399,88 \cong 400 \text{ respondentů}$$

Velikost celkového základního souboru je stanovena počtem obyvatel v Praze k 1.1.2018 na hodnotu 1 294 513⁶. Další dosazovanou hodnotou je požadovaná úroveň přesnosti, která je stanovena na 95 %, tzn. $e = 0,05$. Po dosazení údajů do vzorce vyjde hodnota minimální velikosti vzorku na úrovni 95% jistoty 400 respondentů. K výběru respondentů byla použita metoda kvótního výběru. Kvótní výběr je popsán charakteristikami pohlaví, věku a místa bydliště.

⁶ Počet obyvatel v obcích – k 1.1.2018. Český statistický úřad [online]. [cit. 2018-06-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-see2a5tx8jyýý>

Jako metoda sběru těchto primárních dat byla zvolena forma strukturovaného dotazníku. Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě prostřednictvím Google Forms a šířen pomocí e-mailu a sociální sítě Facebook. Dotazník obsahuje celkem 14 otázek z čehož jsou první 3 zaměřené na charakteristiku respondenta. Co se týče formulace otázek, tak se v dotazníku nachází otázky otevřené a uzavřené. V přípravné fázi byly stanoveny otázky, jejichž odpovědi jsou potřebné pro dosažení cíle diplomové práce a byla tak navržena první podoba dotazníku. Následně byly stanoveny možnosti odpovědí. Odpovědi 1. až 3. otázky, týkající se charakteristiky respondenta, byly pevně stanoveny, 4. otázka je otevřená, odpovědi 5. otázky byly určeny z menu, které bylo sestaveno pro jednu z restaurací majitele Barrandovských teras s názvem „30. Léta aneb Barrandov nanečisto“. Odpovědi pro 6. až 11. otázku jsou opět otevřené. Odpovědi pro 12. a 13. otázku byly stanoveny na základě provedeného focus group, kterého se zúčastnilo 6 respondentů. Odpovědi na poslední 14. otázku byly pevně určeny. Tímto způsobem byla vytvořena finální podoba dotazníku, která se nachází v Příloze VI.

2.9.2 Analýza dat a výsledky průzkumu

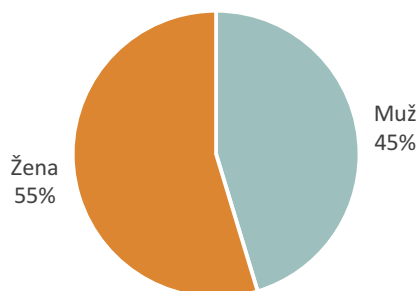
Celý průzkum od sestavení dotazníku až po analýzu dat probíhal od 22.3.2018 do 2.5.2018 dle následujícího rozpisu:

- sestavení dotazníku: 22.3.2018 – 5.4.2018;
- focus group a upravení dotazníku: 5.4.2018;
- sběr dat: 5.4.2018 – 2.5.2018;
- analýza dat: 2.5.2018 – 6.5.2018.

Z celkového počtu zpracovaných dotazníků je nejprve zjišťována míra naplnění stanovené minimální velikosti vzorku. Jelikož je celkový počet navracených dotazníků 406 a vypočtená minimální velikost vzorku je 400 respondentů, tak míra naplnění je $101,5 \% \left(\frac{406}{400} \cdot 100 \right)$.

1. Otázka: Pohlaví

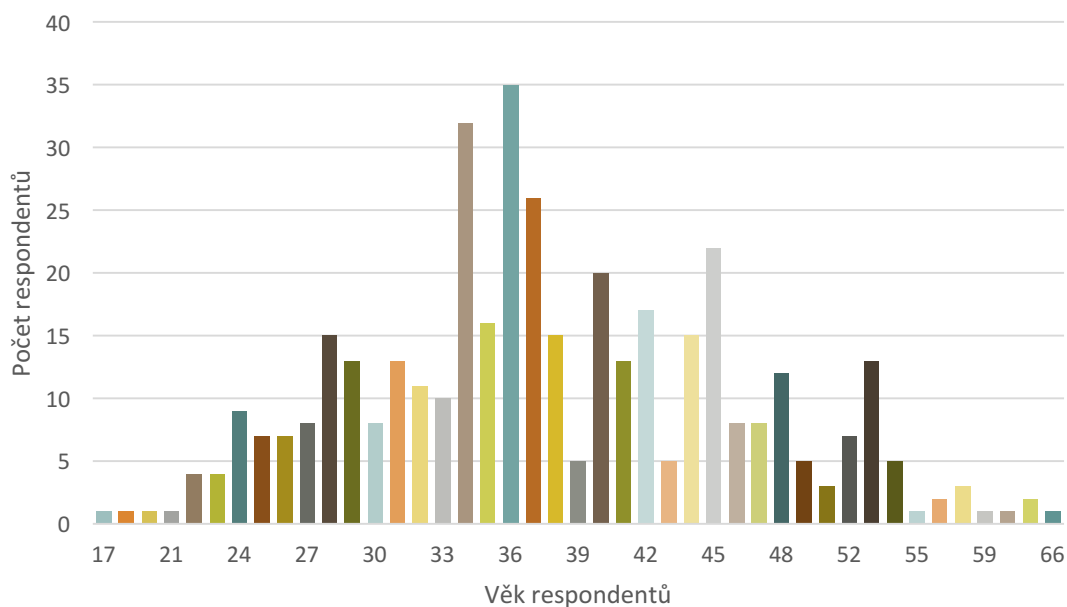
Mezi respondenty se objevilo 222 žen a 184 mužů, což v relativních četnostech tvoří pro ženy 55 % a pro muže 45 %, jak je viditelné v Grafu č. 2. Podíly pohlaví jsou proto poměrně vyrovnané.



Graf č. 2: Odpovědi na 1. otázku

Zdroj: vlastní zpracování

2. Otázka: Věk



Graf č. 3: Odpovědi na 2. otázku

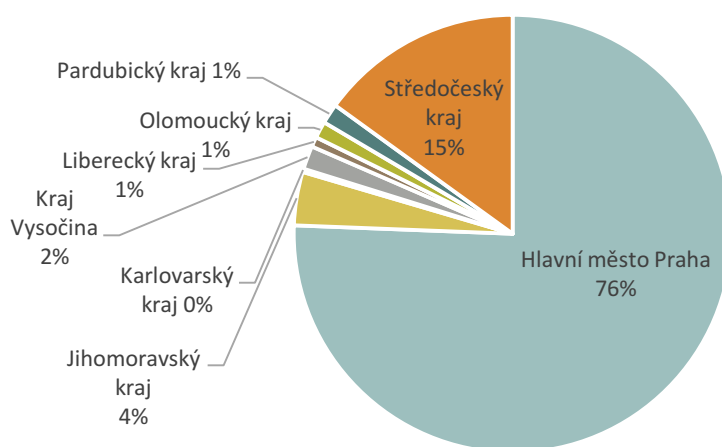
Zdroj: vlastní zpracování

Nejnižší věk respondentů je 17 a nejvyšší je 66 let. Modus neboli hodnota s nejvyšší četností je 36 let a aritmetický průměr věku všech respondentů je 37,95 let. Pokud se odstraní dolních a horních 25 % hodnot, získá se dolní kvartil ($Q_{0,25}$) a horní kvartil

($Q_{0,75}$). Tímto způsobem se všechny zjištěné hodnoty zkrátí do intervalu, ve kterém se nachází 50 % hodnot. Polovina všech hodnot se nachází v intervalu od 32 do 44 let. V Grafu č. 3 jsou znázorněny všechny získané hodnoty.

3. Otázka: Bydliště

Dle Grafu č. 4 v Hlavním městě Praha bydlí 76 % všech respondentů, což je vzhledem k umístění Barrandovských teras relevantní hodnota. Dalších 15 % respondentů bydlí ve Středočeském kraji a 4 % v Jihomoravském kraji. Ostatní hodnoty se pohybují na hranici 2 a méně %.

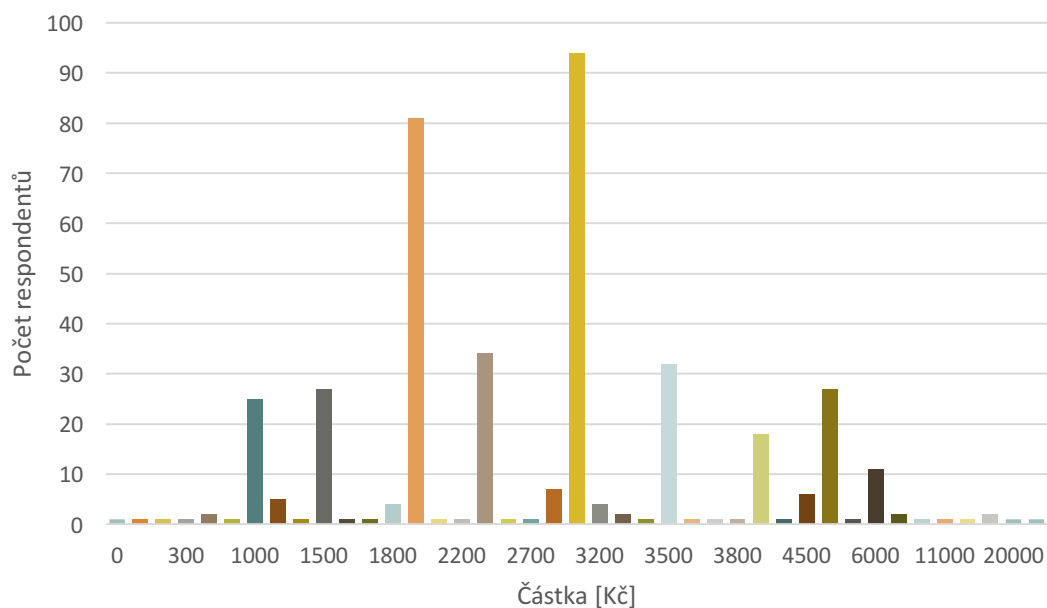


Graf č. 4: Odpovědi na 3. otázku

Zdroj: vlastní zpracování

4. Otázka: Utracená částka v restauračních zařízeních za měsíc

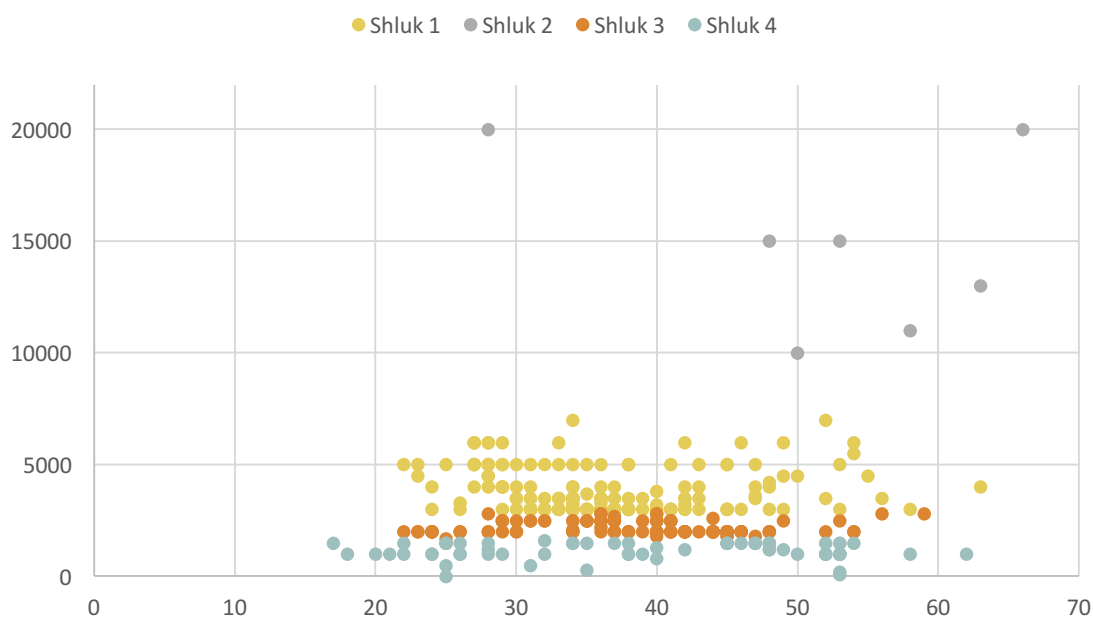
Nejnižší částka, kterou jsou respondenti ochotni utratit za stravování v restauračních zařízeních za měsíc je 0 Kč a nejvyšší je 20 009 Kč. Modus neboli hodnota s nejvyšší četností je 3 000 Kč a aritmetický průměr vychází po zaokrouhlení stejně. Polovina všech hodnot se nachází v intervalu od 2 000 Kč do 3 500 Kč. V Grafu č. 5 jsou znázorněny všechny získané částky.



Graf č. 5: Odpovědi na 4. otázku

Zdroj: vlastní zpracování

Shluková analýza (2. a 4. otázka)



Graf č. 6: Shluková analýza – věk a utracená částka za měsíc

Zdroj: vlastní zpracování

Shluková analýza byla provedena v softwaru STATISTICA a byla zpracována metodou k-průměrů na základě odpovědí na 2. a 4. otázku. Jedná se o otázky týkající se věku

a měsíční utracené částky v restauračních zařízeních. Respondenti byli touto analýzou rozděleni do 4 shluků, jejichž podobu znázorňuje Graf č. 6.

Tabulka č. 17: Popisné statistiky shluků

Proměnná	Shluk 1	Shluk 2	Shluk 3	Shluk 4
Počet případů	202	7	131	66
Průměr – věk	36,32	52,29	39,00	39,30
Průměr – částka	3720,79	14858,43	2176,34	1163,64
Směrodatná odchylka – věk	7,10	12,58	7,39	12,03
Směrodatná odchylka – částka	954,78	3978,06	278,13	374,43

Zdroj: vlastní zpracování

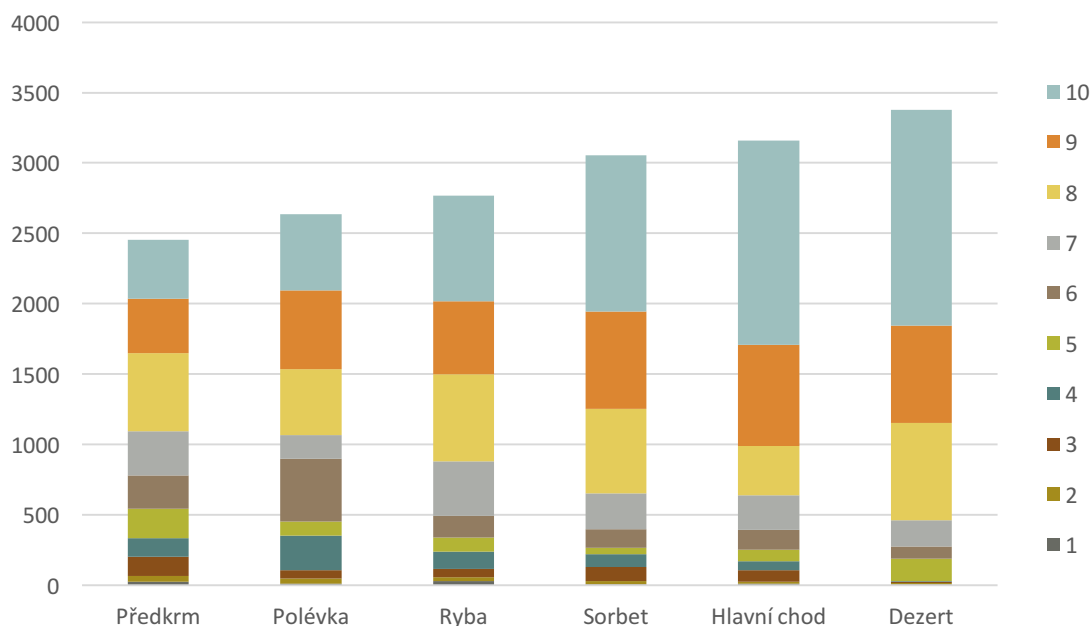
V Tabulce č. 17 se nachází popisné statistiky shluků. První řádek obsahuje počet případů neboli počet respondentů nacházejících se v každém shluku. Ve shluku 1 se nachází velký počet respondentů, avšak při rozdělení tohoto shluku na 2 byly příliš malé rozdíly v utracených částkách. Naopak ve shluku 2 se nachází malý počet respondentů, což je způsobeno minimem lidí, kteří v restauracích utratí za měsíc více než 10 000 Kč. Vzhledem k počtu respondentů ve shluku 1 je jasné, že tento shluk bude pro restauraci Barrandovské terasy nejdůležitější.

Druhý a třetí řádek se zabývají průměry věku a částky shluků. Tyto dva řádky představují typického představitele shluku. Jak je vidět, typičtí představitelé shluku 3 a 4 mají téměř stejný věk. Celková podobnost průměrných věků je způsobena tím, že se polovina respondentů nachází ve věku 32 až 44 let. To ovlivňuje jednotlivé průměry.

Poslední dva řádky v Tabulce č. 17 jsou věnovány směrodatným odchylkám věku a částky. Ty dávají přehled o tom, o kolik se liší hodnoty respondentů ve stejném shluku. Takže např. průměrný věk shluku 1 je 36,32 let a všichni respondenti v tomto shluku se nachází $\pm 7,10$ let. Čím nižší hodnoty směrodatné odchylky jsou, tím více jsou si respondenti stejného shluku podobní. Nejvyšší rozsah hodnot má shluk č. 2, který má paradoxně nejméně respondentů.

5. Otázka: Hodnocení pokrmů od 1 do 10 (1 – nejhorší, 10 – nejlepší)

U každého pokrmu byl vynásoben počet získaných bodů s absolutními četnostmi, aby byl zjištěn celkový počet bodů každého pokrmu a hodnoty byly mezi sebou srovnatelné. Nejvíce bodů, tedy největší oblíbenosti, dosáhl dezert, následně hlavní jídlo a sorbet. Tyto tři pokrmy dosáhly dle Grafu č. 7 více než 3 000 bodů. Celkově se dá říci, že všechny pokrmy dosáhly vysoké oblíbenosti a jsou poměrně vyrovnané.

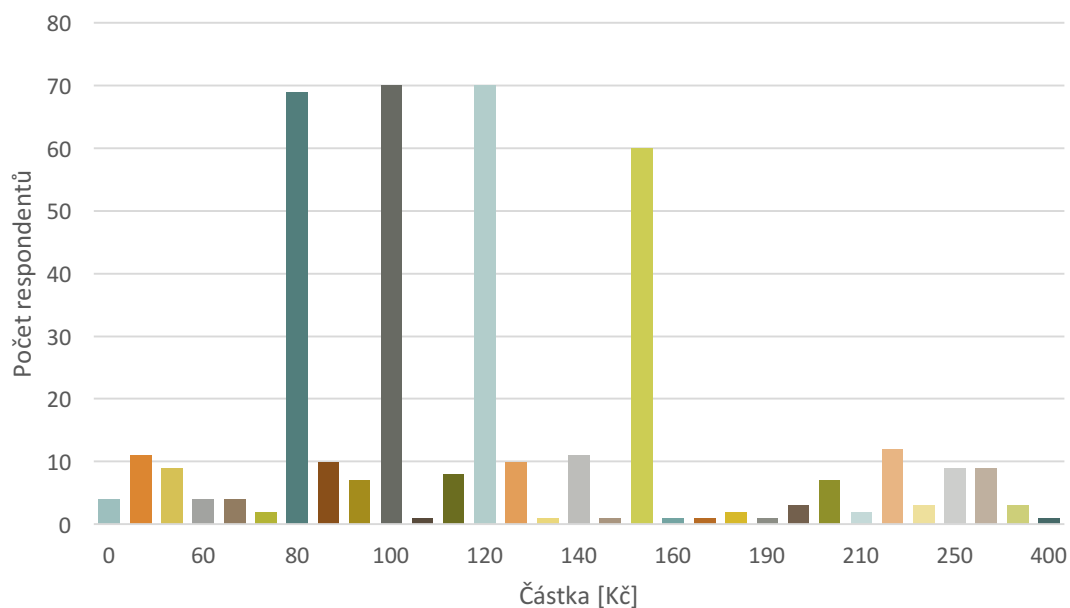


Graf č. 7: Odpovědi na 5. otázku

Zdroj: vlastní zpracování

6. Otázka: Ideální cena za předkrm „Suflé z mladé kachny s morkovou omáčkou“

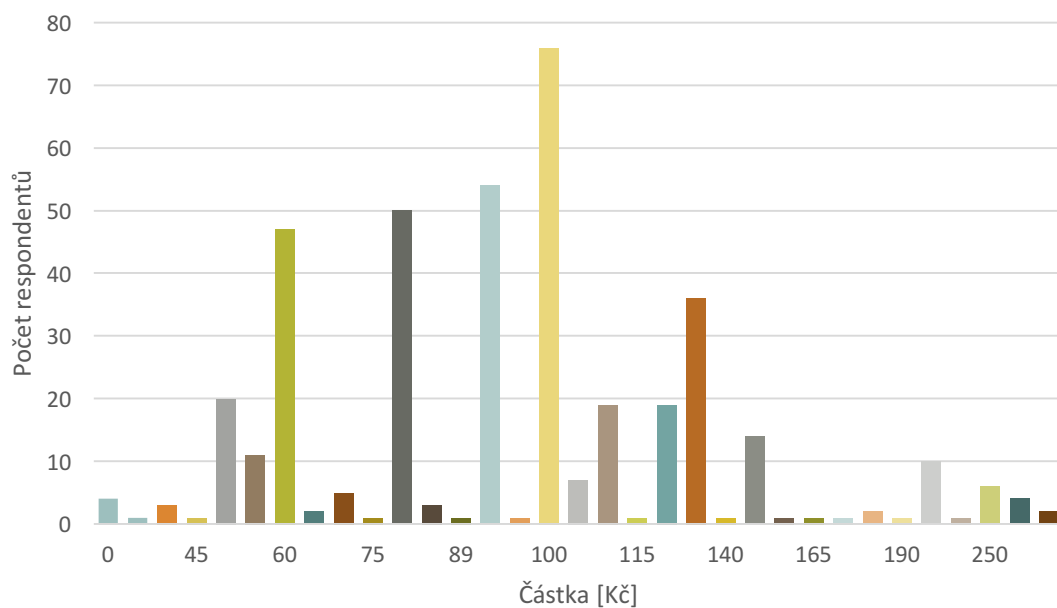
Nejčtenějšími odpověďmi na cenu předkrmu jsou 120 Kč, 100 Kč a 80 Kč. Polovina všech cen se nachází v intervalu od 80 do 150 Kč. Všechny odpovědi jsou zaznamenány v Grafu č. 8.



Graf č. 8: Odpovědi na 6. otázku

Zdroj: vlastní zpracování

7. Otázka: Ideální cena za polévku „Silné telecí consommé s mušlí St. Jacques“



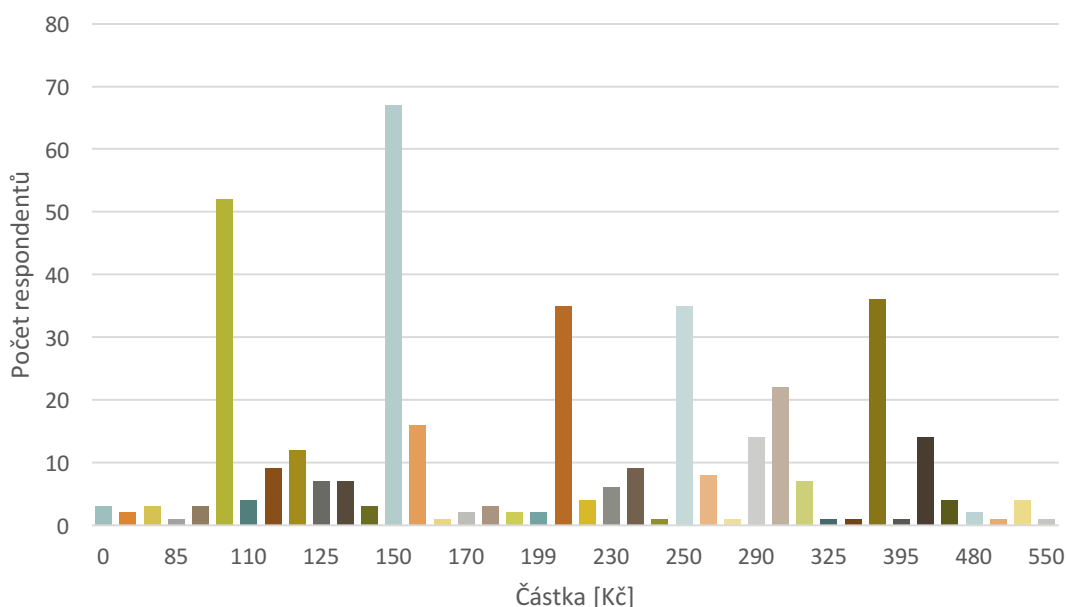
Graf č. 9: Odpovědi na 7. otázku

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvyšší absolutní četnost mají hodnoty 100 Kč, 90 Kč a 80 Kč. Polovinu všech hodnot zahrnuje interval od 80 do 110 Kč. Všechny zodpovězené ceny jsou uvedeny v Grafu č. 9.

8. Otázka: Ideální cena za rybu „Pošírované filátka z candáta s černým kořenem a omáčkou Mornay“

Nejvíce respondentů odpovědělo, že by za rybu byli ochotni zaplatit 150 Kč, dále 100 Kč a 350 Kč. Polovina všech hodnot se nachází v intervalu 130 až 290 Kč. Všechny ceny jsou uvedeny v Grafu č. 10.

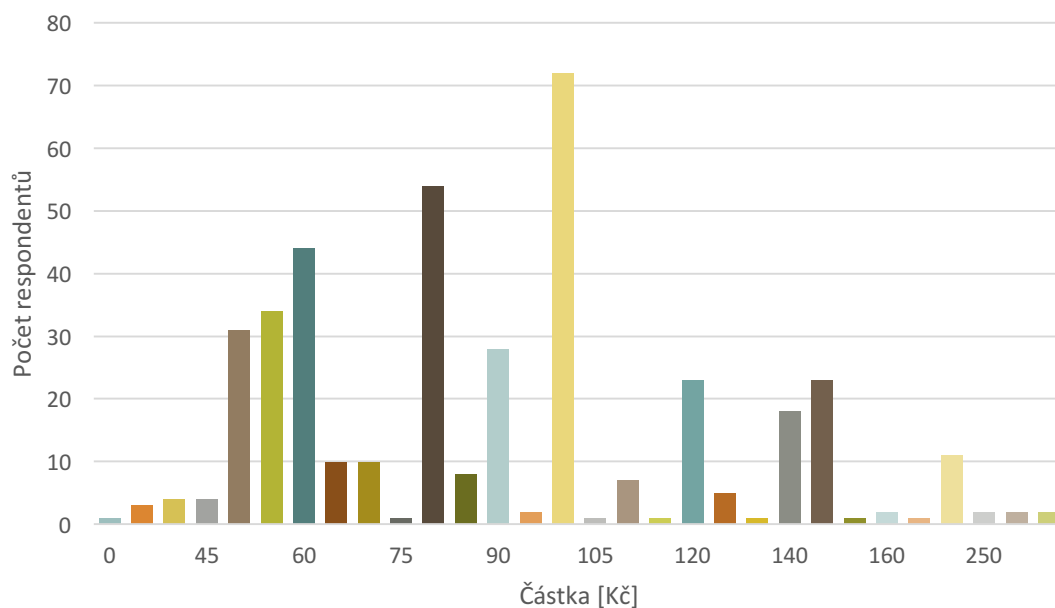


Graf č. 10: Odpovědi na 8. otázku

Zdroj: vlastní zpracování

9. Otázka: Ideální cena za sorbet „Sorbet z jablek pink lady s levandulí“

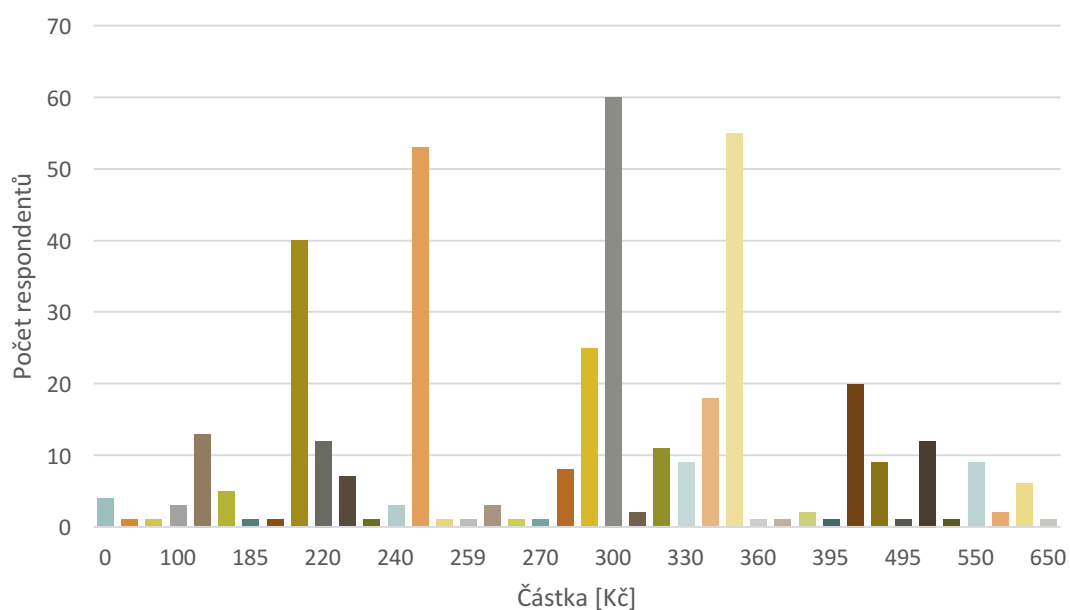
Nejčastější odpověď na cenu sorbetu byla 100 Kč, 80 Kč a 60 Kč. Polovina všech hodnot se nachází v intervalu od 60 do 100 Kč. Všechny ceny, které respondenti odpověděli jsou uvedeny v Grafu č. 11.



Graf č. 11: Odpovědi na 9. otázku

Zdroj: vlastní zpracování

10. Otázka: Ideální cena za hlavní chod „Kachní prsa á la Rossini s foie gras, brambory á la ninon“



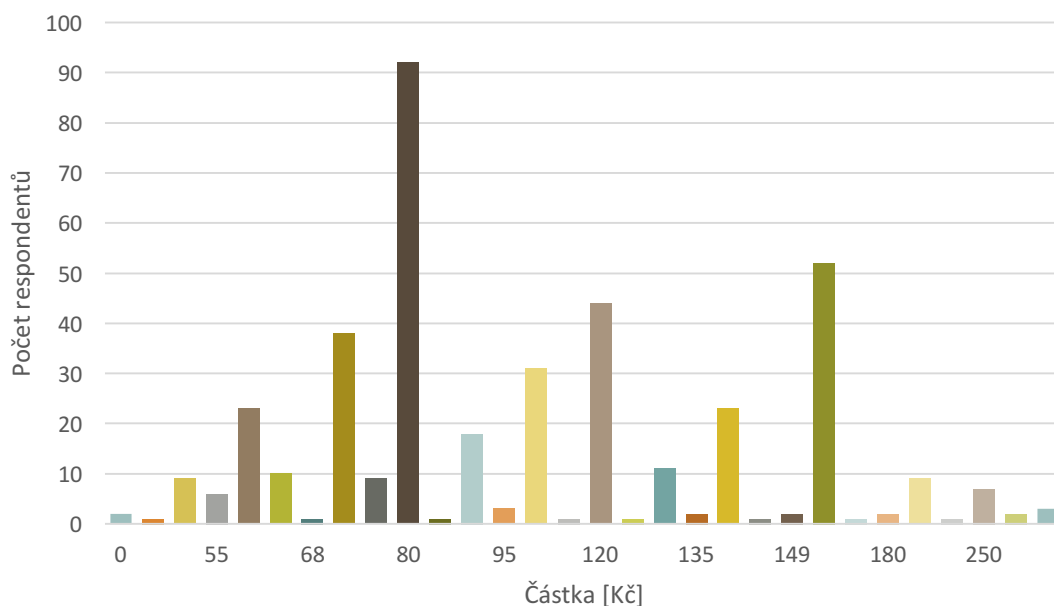
Graf č. 12: Odpovědi na 10. otázku

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčtenějšími odpověďmi na cenu hlavního chodu jsou 300 Kč, 350 Kč a 250 Kč. Polovina cen za hlavní chod se nachází v intervalu od 250 do 350 Kč. Všechny odpovědi na tuto otázku jsou zaznamenány v Grafu č. 12.

11. Otázka: Ideální cena za dezert „Pěna z extra hořké čokolády s malinovým kaviárem a citrónovým sněhem“

Nejvyšší absolutní četnost mají ceny 80 Kč, 150 Kč a 120 Kč. Polovina všech odpovědí se nachází v intervalu od 80 do 140 Kč. V Grafu č. 13 jsou uvedeny všechny zodpovězené ceny.

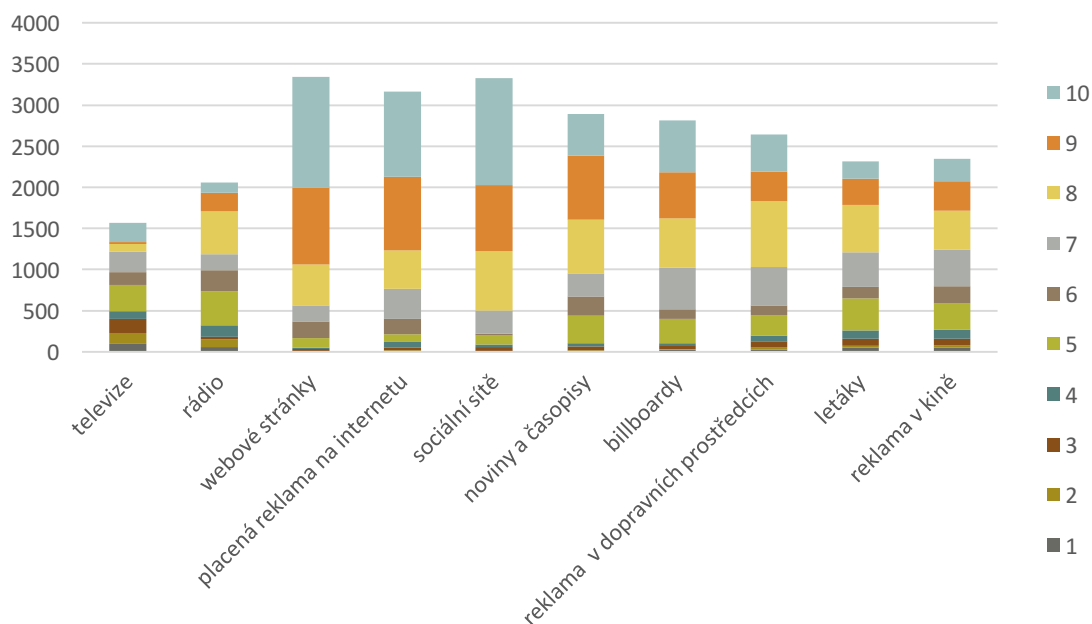


Graf č. 13: Odpovědi na 11. otázku

Zdroj: vlastní zpracování

12. Otázka: Hodnocení médií pro propagaci Barrandovských teras (1 – nejhorší, 10 – nejlepší).

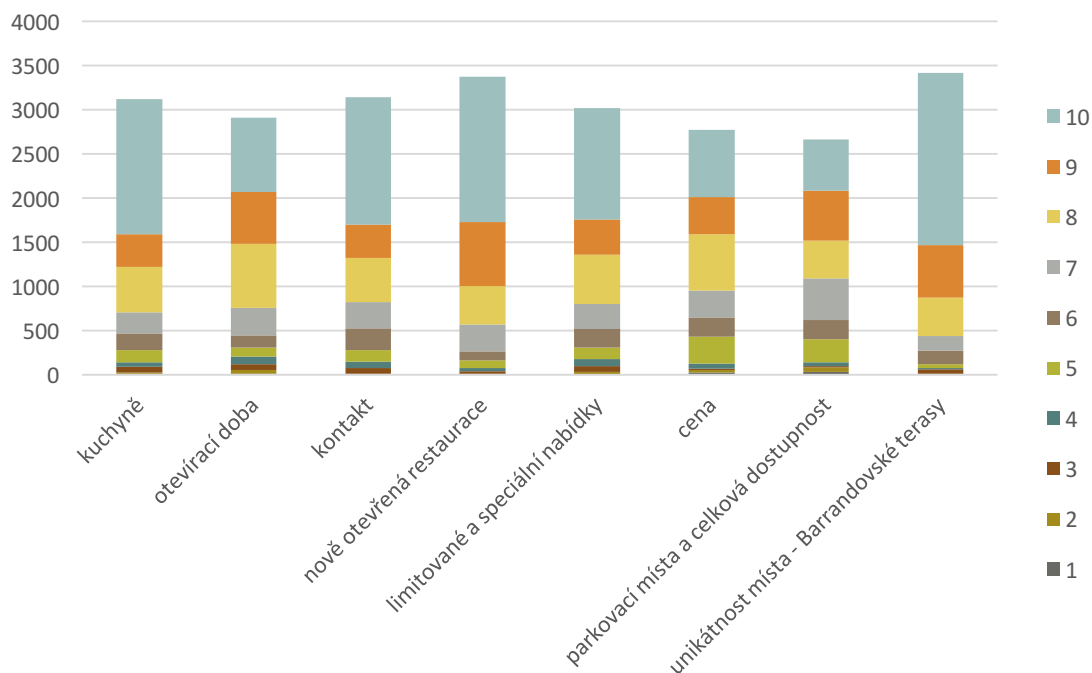
Pro obodování jednotlivých médií byly opět vynášeny hodnocení respondentů a jejich absolutní četnosti. Tímto způsobem jsou vyjádřena celková hodnocení všech médií a je možné vybrat ty důležité. Jak je viditelné v Grafu č. 14, tři nejvýznamnější druhy propagace by měly být skrze webové stránky, sociální sítě a placenou reklamu na internetu. Dále jsou odpovědi na typy médií rozebírány v regresní analýze v Grafu č. 17.



Graf č. 14: Odpovědi na 12. otázku

Zdroj: vlastní zpracování

13. Otázka: Hodnocení informací do vybraných médií (1 – nejhorší, 10 – nejlepší)



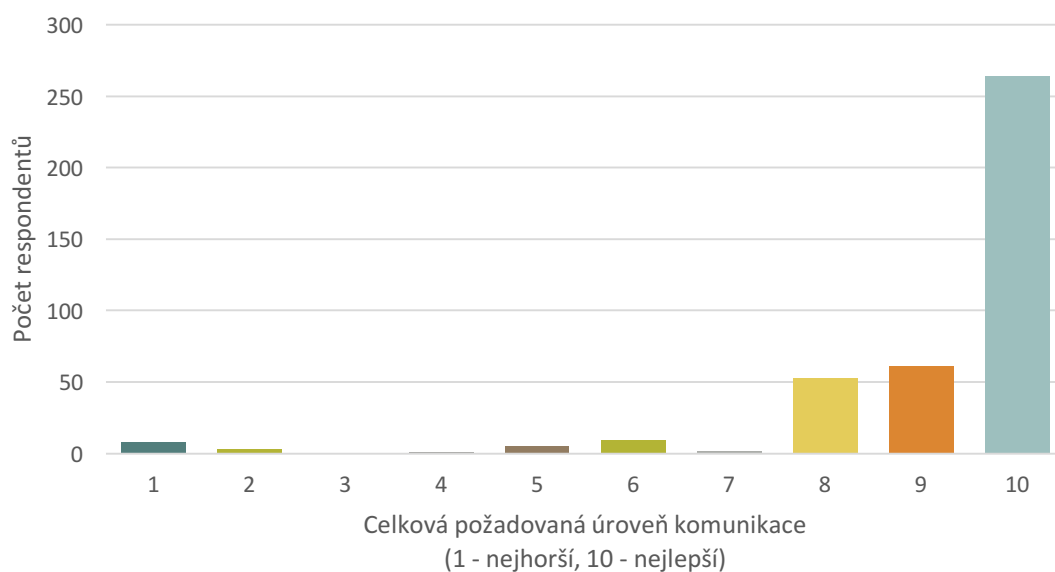
Graf č. 15: Odpovědi na 13. otázku

Zdroj: vlastní zpracování

Jako nejvíce důležité se dle Grafu č. 15 respondentům jeví tyto informace: unikátnost místa – Barrandovské terasy, nově otevřená restaurace, kontakt, kuchyně a limitované a speciální nabídky.

14. Otázka: Celková požadovaná úroveň komunikace (1 – nejhorší, 10 – nejlepší)

Modusem všech požadovaných úrovní komunikace je dle Grafu č. 16 hodnota 10, čili nejvyšší možná hodnota. Hodnotu 10 odpovědělo asi 71 % respondentů. Aritmetický průměr odpovědí je 9,52.



Graf č. 16: Odpovědi na 14. otázku

Zdroj: vlastní zpracování

Regresní analýza (12. a 14. otázka)

Jako poslední byla na hodnoty z průzkumu provedena regresní analýza se závislou proměnnou „požadovaná úroveň komunikace“ a nezávislými proměnnými „typy médií“ (Tabulka č. 18). Regresní analýza byla stejně jako shluková analýza zpracována pomocí softwaru STATISTICA. Všechny hodnoty v následujících tabulkách jsou pro přehlednost zaokrouhleny na čtyři desetinná místa.

Tabulka č. 18: Výsledky 1. regrese

Proměnná	b*	Směrod. chyba z b*	b	Směrod. chyba z b	t (395)	p-hodnota
Absolutní člen			9,1280	0,2710	33,6830	0
Televize	-0,0990	0,0541	-0,0375	0,0205	-1,8307	0,0679
Rádio	-0,0187	0,0537	-0,0069	0,0199	-0,3476	0,7283
Webové stránky	0,0399	0,0690	0,0197	0,0340	0,5781	0,5635
Placená reklama na internetu	-0,1090	0,0815	-0,0479	0,0358	-1,3375	0,1818
Sociální sítě	0,1504	0,0746	0,0732	0,0363	2,0177	0,0443
Noviny a časopisy	-0,0989	0,0598	-0,0435	0,0263	-1,6549	0,0987
Billboardy	0,0159	0,0697	0,0062	0,0271	0,2280	0,8197
Reklama v dopravních prostředcích	0,1867	0,0828	0,0708	0,0314	2,2551	0,0247
Letáky	0,0498	0,0647	0,0185	0,0241	0,7689	0,4424
Reklama v kině	-0,0528	0,0569	-0,0193	0,0209	-0,9272	0,3544

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 19: Statistické shrnutí 1. regrese

	Hodnota
Vícenásobné R	0,2185
Vícenásobné R ²	0,0478
Upravené R ²	0,0237
F (10, 395)	1,9812
p	0,0341
Směrodatná chyba odhadu	0,9761

Zdroj: vlastní zpracování

Nejprve byla regresní analýza provedena na všech typech médií. Z této analýzy vyšlo, že pouze dvě nezávislé proměnné mají statisticky významný vliv na závislou proměnnou (sociální sítě a reklama v dopravních prostředcích). Ostatní nezávislé proměnné nemají statisticky významný vliv, protože jejich p-hodnota regresního koeficientu je vyšší než 0,05, což je zvolená hladina významnosti. Dále byl v Tabulce č. 19 zjištěn velice nízký

index determinace, který má hodnotu 0,0478. První úpravou bylo odstranění absolutní hodnoty, aby došlo ke zvýšení hodnoty indexu determinace.

Tabulka č. 20: Výsledky 2. regrese

Proměnná	b*	Směrod. chyba z b*	b	Směrod. chyba z b	t (396)	p-hodnota
Televize	-0,0006	0,0196	-0,0012	0,0402	-0,0287	0,9771
Rádio	0,0574	0,0231	0,0961	0,0387	2,4830	0,0134
Webové stránky	0,3520	0,0559	0,3975	0,0631	6,2991	0,0000
Placená reklama na internetu	-0,1498	0,0592	-0,1770	0,0700	-2,5294	0,0118
Sociální sítě	0,4265	0,0592	0,4838	0,0671	7,2051	0,0000
Noviny a časopisy	0,0361	0,0401	0,0462	0,0514	0,8993	0,3691
Billboardy	0,0681	0,0409	0,0882	0,0530	1,6654	0,0966
Reklama v dopravních prostředcích	0,0352	0,0452	0,0480	0,0617	0,7786	0,4367
Letáky	0,1384	0,0302	0,2104	0,0460	4,5777	0,0000
Reklama v kině	0,0499	0,0270	0,0750	0,0406	1,8470	0,0655

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 21: Statistické shrnutí 2. regrese

	Hodnota
Vícenásobné R	0,9802
Vícenásobné R ²	0,9609
Upravené R ²	0,9599
F (10, 396)	971,8993
p	0,0000
Směrodatná chyba odhadu	1,9184

Zdroj: vlastní zpracování

Po odstranění absolutní hodnoty vyšly v Tabulce č. 20 jako statisticky významné tyto proměnné: rádio, webové stránky, placená reklama na internetu, sociální sítě a letáky. V Tabulce č. 21 lze pozorovat, že index determinace se z původních 0,0478 zvedl na 0,960. To znamená, že 96 % dat popisuje variabilitu dat celého souboru. Zjednodušeně

čím více se blíží index determinace k 1, tím je výzkum významnější. Dalším krokem je odstranění všech statisticky nevýznamných proměnných a znovu provedení regresní analýzy.

Tabulka č. 22: Výsledky 3. regrese

Proměnná	b*	Směrod. chyba z b*	b	Směrod. chyba z b	t (401)	p-hodnota
Rádio	0,0683	0,0218	0,1143	0,0365	3,1357	0,0018
Webové stránky	0,4031	0,0555	0,4551	0,0626	7,2644	0,0000
Placená reklama na internetu	-0,1203	0,0573	-0,1421	0,0677	-2,0999	0,0364
Sociální sítě	0,4540	0,0547	0,5149	0,0621	8,2973	0,0000
Letáky	0,2040	0,0228	0,3102	0,0347	8,9381	0,0000

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 23: Statistické shrnutí 3. regrese

	Hodnota
Vícenásobné R	0,9792
Vícenásobné R ²	0,9589
Upravené R ²	0,9583
F (5, 401)	1869,1817
p	0,0000
Směrodatná chyba odhadu	1,9543

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce č. 22 jsou všechny statisticky nevýznamné nezávislé proměnné odstraněny a jsou v ní obsažena pouze statisticky významná média. Zde je problém s proměnnou placená reklama na internetu, jelikož vykazuje záporné hodnoty. To znamená, že přispívá ke zhoršení celkové komunikace restaurace, což může být způsobeno různými jevy. Z tohoto důvodu je placená reklama na internetu z regresní analýzy vyřazena. Hodnoty z Tabulky č. 23 jsou velmi podobné oproti předchozímu kroku.

Tabulka č. 24: Výsledky 4. regrese

Proměnná	b*	Směrod. chyba z b*	b	Směrod. chyba z b	t (402)	p-hodnota
Rádio	0,0715	0,0218	0,1197	0,0365	3,2763	0,0011
Webové stránky	0,3496	0,0495	0,3947	0,0559	7,0622	0,0000
Sociální sítě	0,3957	0,0474	0,4489	0,0537	8,3555	0,0000
Letáky	0,1926	0,0223	0,2929	0,0339	8,6513	0,0000

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 25: Statistické shrnutí 4. regrese

	Hodnota
Vícenásobné R	0,9790
Vícenásobné R ²	0,9584
Upravené R ²	0,9580
F (4, 402)	2315,7344
p	0,0000
Směrodatná chyba odhadu	1,9626

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce č. 24 jsou poslední výsledky regresní analýzy se statisticky významnými nezávislými proměnnými rádio, webové stránky, sociální sítě a letáky. Tato média a média vycházející z odpovědí na 12. otázku dotazníkového šetření budou dále využity v návrhové části. Spolehlivost regresního modelu je dle Tabulky č. 25 velmi vysoká, což je dáno tím, že hodnota indexu determinace je 0,9584. Rovnice výsledné regresní funkce vypadá následovně:

$$y = 0,1197 \cdot x_1 + 0,3947 \cdot x_2 + 0,4489 \cdot x_3 + 0,2929 \cdot x_4$$

kde:

x_1 – rádio,

x_2 – webové stránky,

x_3 – sociální sítě,

x_4 – letáky.

Z výsledné rovnice je patrné, že sociální sítě mají v regresním modelu nejvyšší váhu a oproti tomu nejnižší váhu má rádio.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Návrhová část vychází ze SWOT analýzy a z provedeného marketingového průzkumu. Tato část obsahuje hlavní výstupy celé diplomové práce. Dělí se na segmentaci a targeting, marketingový mix zahrnující produkt, cenu, distribuci a propagaci, posloupnost činností v čase pomocí Ganttova diagramu, analýzu rizik a opatření k jejich snížení metodou FMEA a nakonec kalkulaci nákladů.

3.1 Segmentace a targeting

Segmentace je zde rozdělena dle tří typů kritérií, jedná se o demografická kritéria, geografická kritéria a socioekonomická kritéria. Do první skupiny demografických kritérií je zahrnuto pohlaví a věk. Pohlaví není v zaměření nově vznikající restaurace rozlišováno, neboť stravování není blíže k žádnému pohlaví a zároveň dle průzkumu jsou pohlaví potenciálních zákazníků velmi vyrovnaná. Dalším demografickým kritériem je věk. Dle shlukové analýzy provedené na výsledcích průzkumu, je věkový interval nejpočetnějšího shluku od 29 do 43 let, což bude hlavní cílová skupina restaurace.

Jako geografické kritérium je v tomto případě bráno bydliště potenciálních zákazníků. V dotazníkovém šetření vyšel s většinovým podílem kraj Hlavní město Praha, dalším byl Středočeský kraj a ostatní kraje České republiky měly nevýznamná zastoupení. Z toho vyplývá, že segment, který vyšel z průzkumu je jednoznačně Hlavní město Praha. Dalším segmentem, který nebyl v dotazníkovém šetření zastoupen, ale přesto by mohl mít významný podíl na návštěvnosti Barrandovských teras jsou zahraniční turisté, neboť je Praha hlavní turistickou destinací v České republice.

Do socioekonomických kritérií jsou zahrnuty sociální třídy. Vzhledem k cenám a celkovému charakteru nově vznikajícího podniku bude zaměření zejména na vyšší střední třídu. Zároveň ale budou v podniku poskytovány např. denní menu, u kterého budou ceny nižší a budou tak vhodné i pro střední třídu.

3.1.1 Persona

V této části práce jsou vytvořeny dvě persony neboli typičtí zákazníci restaurace Barrandovské terasy, kteří mají základní rysy vycházející ze segmentace a targetingu.

Jméno:	Jiří Novák	Marie Svobodová
Pohlaví:	muž	žena
Věk:	36 let	29 let
Bydliště:	Praha	Praha
Pracovní pozice:	ekonomický ředitel	marketingová specialistka
Mzda:	80 000 Kč	33 000 Kč
Sdílená domácnost:	manželka + 1 dítě	přítel

3.2 Marketingový mix

V této části jsou vytvořeny návrhy na jednotlivé složky marketingového mixu, tzn. na produkt a cenu, distribuci a propagaci. Součástí je také průběžná kalkulace nákladů a přiřazení personálního zabezpečení. Vzhledem k tomu, že se jedná o strategické plánování, jsou veškeré návrhy tvořeny na dva roky (konkrétně od 1.1.2019 do 31.12.2020)

3.2.1 Produkt a cena

Otevírací doba restaurace pro veřejnost bude od 11 do 23 hodin. V dopoledních hodinách bude restaurace otevřena na snídani pro hotelové hosty od 7 do 10 hodin. Od 10 do 11 hodin bude probíhat úklid snídaní a příprava restaurace na běžný provoz.

Snídani budou v restauraci probíhat formou bufetu a budou pouze pro hotelové hosty za cenu 300 Kč. Cena snídaně zahrnuje kromě jídla také snídaňové nápoje jako džusy, kávu nebo čaj. V době obědů bude k dispozici stálý jídelní lístek + denní menu, které bude obsahovat jednu polévku a dvě možnosti hlavního chodu. Na večere bude možnost pouze stálého jídelního lístku. Ke stálému jídelnímu lístku a dennímu menu bude příležitostně možnost také speciálního dočasného menu. K doplňkovému prodeji restaurace budou patřit dárkové poukázky. Ty mohou být vystaveny na konkrétní částku,

či speciální menu a budou prodávány za stejnou hodnotu, kterou poukázka ponese, takže budou prodávány s 0% marží. Dárkové poukázky budou k zakoupení na recepci restaurace při vchodu.

V dotazníkovém šetření byla otázka na hodnocení jednotlivých jídel z plánovaného menu. Nejvyšší oblíbenosti u respondentů dosáhl dezert, hlavní chod a sorbet. V Tabulce č. 26 se nachází souhrn těchto pokrmů. Jídelní lístek nově vznikající restaurace bude samozřejmě obsahovat mnohem více pokrmů. Tyto pokrmy si bude možné objednat samostatně nebo jako hotové menu za zvýhodněnou cenu.

Tabulka č. 26: Plánované pokrmy

Chod	Pokrm
Předkrm	Suflé z mladé kachny s morkovou omáčkou
Polévka	Silné telecí consommé s mušlí St. Jacques
Ryba	Pošírované filátka z candáta s černým kořenem a omáčkou Mornay
Sorbet	Sorbet z jablek pink lady s levandulí
Hlavní chod	Kachní prsa á la Rossini s foie gras, brambory á la ninon
Dezert	Pěna z extra hořké čokolády s malinovým kaviárem a citrónovým sněhem

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce č. 27 se nachází kalkulace cen pokrmů z předešlé tabulky. Jednotlivé pokrmy jsou v tabulce pojmenovány pouze příslušnými chody, ale nejedná se o chody obecně.

Tabulka č. 27: Kalkulace cen plánovaných pokrmů

Chod	Náklady na suroviny	Ostatní náklady	Marže (100 %)	DPH (21 %)	Prodejní cena
Předkrm	62 Kč	27 Kč	89 Kč	37 Kč	215 Kč
Polévka	43 Kč	18 Kč	61 Kč	26 Kč	148 Kč
Ryba	96 Kč	41 Kč	137 Kč	57 Kč	331 Kč
Sorbet	34 Kč	14 Kč	48 Kč	20 Kč	116 Kč
Hlavní chod	134 Kč	57 Kč	191 Kč	80 Kč	462 Kč
Dezert	43 Kč	18 Kč	61 Kč	26 Kč	148 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Druhý a třetí sloupec se zabývá náklady na pokrmy – náklady na suroviny a ostatními náklady, které zahrnují náklady na energie, mzdy a jiné. Ostatní náklady tvoří v kalkulaci přibližně 15 % z ceny bez DPH. Marže, která je zároveň ziskem, je na všechny pokrmy

počítána jako 100% přírážka. Jako poslední je k ceně připočítáno 21 % DPH a po sečtení všech položek vychází skutečná prodejní cena.

Další tabulka (č. 28) se zabývá porovnáním prodejních cen s cenovými intervaly, které vyšly z průzkumu. Opět se jedná o pokrmy z Tabulky č. 26, které jsou zkráceně pojmenovány podle chodů, ale nejedná se o chody obecně. Ve druhém sloupci tabulky jsou vypsané intervaly cen, které pokrývají spodních 25 % odpovědí. Intervaly ve třetím sloupci jsou očištěny od 25 % nejnižších a 25 % nejvyšších hodnot, a proto se v těchto intervalech nachází 50 % zbylých hodnot. Ve čtvrtém sloupci tabulky cenový interval pokrývá 25 % vrchních hodnot. Poslední sloupec obsahuje prodejní ceny kalkulované v Tabulce č. 27.

Tabulka č. 28: Cenové intervaly a prodejní ceny

Chod	Interval cen 0 % - 25 %	Interval cen 25 % - 75 %	Interval cen 75 % - 100 %	Prodejní cena
Předkrm	0–80 Kč	80–150 Kč	150–400 Kč	215 Kč
Polévka	0–80 Kč	80–110 Kč	110–350 Kč	148 Kč
Ryba	0–130 Kč	130–190 Kč	190–550 Kč	331 Kč
Sorbet	0–60 Kč	60–100 Kč	100–300 Kč	116 Kč
Hlavní chod	0–250 Kč	250–350 Kč	350–650 Kč	462 Kč
Dezert	0–80 Kč	80–140 Kč	140–300 Kč	148 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Po porovnání prodejních cen a intervalů požadovaných cen je vidět, že žádná z cen nespadá do prvního ani druhého intervalu. Interval zahrnujících 0–25 % spodních hodnot není cílovou skupinou pro nově vznikající restauraci. Druhý interval zahrnující prostředních 50 % všech hodnot také není primární skupinou restaurace, ale jako interval zahrnující potenciální zákazníky spadající do střední třídy bude jednou z cílových skupin podniku, v jejíž cenové hladině bude tvořeno denní menu. Všechny prodejní ceny z posledního sloupce spadají do intervalu 75–100 %. Tento interval by měl zastupovat vyšší střední třídu, a právě pro ně je primárně tvořen produkt nově vznikající restaurace Barrandovské terasy.

Tabulka č. 29 obsahuje návrh dalších pokrmů pro nově vznikající restauraci. Jedná se o návrh tří hlavních chodů a tří dezertů, což vychází z hodnocení pokrmů v dotazníkovém

šetření. Tyto pokrmy jsou inspirované restauracemi Grandezza Restaurant a Chateau Kotěra.

Tabulka č. 29: Navrhované pokrmy

Chod	Číslo	Pokrm
Hlavní chod	1	Supreme z kukuřičného kuřete, karotkové pyré
	2	Pečená plec z jehněte, restovaný špenát, bramborové noky
	3	Telecí maminha, pesto z pečeného lilku a červených paprik, bramborové suflé
Dezert	1	Brownies s omáčkou z Blonde čokolády, černá mořská sůl
	2	Cheese cake z bílé čokolády, omáčka z lesních plodů
	3	Crème brûlée s rebarborovým ragů

Zdroj: vlastní zpracování

V Tabulce č. 29 se nachází kalkulace cen pokrmů z předešlé tabulky. Cenová kalkulace je vytvořena stejným způsobem jako u plánovaných pokrmů v Tabulce č. 27.

Tabulka č. 30: Kalkulace cen navrhovaných pokrmů

Chod	Číslo	Náklady na suroviny	Ostatní náklady	Marže (100 %)	DPH (21 %)	Prodejní cena
Hlavní chod	1	94 Kč	40 Kč	134 Kč	57 Kč	325 Kč
	2	103 Kč	44 Kč	147 Kč	61 Kč	355 Kč
	3	109 Kč	46 Kč	155 Kč	65 Kč	375 Kč
Dezert	1	39 Kč	17 Kč	56 Kč	23 Kč	135 Kč
	2	42 Kč	18 Kč	60 Kč	25 Kč	145 Kč
	3	43 Kč	19 Kč	62 Kč	26 Kč	150 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Denní menu bude oproti stálému menu zaměřeno i na střední třídu. Toto menu bude zahrnovat jednu polévku a výběr ze dvou hlavních chodů. Cena jednoho hlavního chodu bude i s polévkou za 139 Kč a cena druhého hlavního chodu s polévkou bude za 169 Kč. V každém denním menu tedy bude nabízena jedna lacinější a jedna dražší varianta pokrmu. Tabulka č. 31 obsahuje navrhované denní menu. Pokrmy do tohoto menu jsou opět inspirované restauracemi Grandezza Restaurant a Chateau Kotěra.

Tabulka č. 31: Navrhované denní menu

Chod	Pokrm	Cena
Polévka	Jarní bramborová polévka s libečkem	-
1. Hlavní chod	Krůtí guláš s fazolovým pyré a smaženou cibulkou	139 Kč
2. Hlavní chod	Vepřová panenka plněná sýrem Provolone a špenátem, pažitkové brambory	169 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

3.2.2 Distribuce

Distribuce prodeje může probíhat prostřednictvím přímých a nepřímých cest. Přímé prodeje probíhají přímo v restauraci a nepřímé skrze zprostředkovatele. Jediným zprostředkovatelem bude pro restauraci nový hotel, který bude také součástí Barrandovských teras. Jedná se tedy o přidružené podniky a zprostředkovaný prodej bude probíhat prostřednictvím snídání k ubytování, balíčků služeb zahrnující ubytování i stravování a jiné. Další nepřímou formou by byl například prodej poukázky do restaurace na slevovém portálu. Vzhledem k charakteru restaurace v prvních dvou letech není plánován prodej skrze další zprostředkovatele.

Hlavní nevýhodou nepřímých cest neboli distributorů jsou jejich provize, o které je snížen výnos z prodeje. Oproti tomu hlavní výhodou přímé distribuce je, že vychází přímo z výrobního střediska ke konečnému spotřebiteli a tím restaurace dostává okamžitou zpětnou vazbu ohledně spokojenosti zákazníka s kvalitou poskytovaných služeb.

3.2.3 Propagace

Vzhledem k tomu, že propagace restaurace bude probíhat různými způsoby, je tato část dále rozdělena na reklamu, osobní prodej, podporu prodeje, public relations neboli vztahy s veřejností a přímý marketing.

Jednotlivá média, kterými bude **reklama** restaurace probíhat před otevřením, a i během chodu restaurace byla určena z marketingového průzkumu. Jedná se o výběr složený z hodnocení četnosti odpovědí, regresní analýzy a vlastního úsudku. Hlavní informace, které by měly být reklamou sdělovány byly určeny podle četnosti odpovědí. Tabulka č. 32 obsahuje spojení jednotlivých informací s médii.

Tabulka č. 32: Použitá média a komunikované informace

Informace / Média	Sociální sítě	Webové stránky	Placená reklama na internetu	Noviny a časopisy	Billboardy
Nově otevřená restaurace	X	X	X	X	X
Unikátnost místa – Barrandovské terasy	X	X	X	X	X
Kuchyně	X	X		X	
Kontakt	X	X	X	X	X
Limitované a speciální nabídky	X	X	X		
Otevírací doba	X	X			
Parkovací místa a celková dostupnost	X	X		X	
Cena	X	X			

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož informace nově otevřená restaurace, unikátnost místa a kontakt byly v dotazníkovém šetření určeny jako nejdůležitější, jsou použity ve všech médiích. Stejně tak byly u médií nejlépe hodnoceny, a zároveň byly pomocí regresní analýzy vyhodnoceny jako statisticky významné, sociální sítě a webové stránky, a proto obsahují veškeré informace.

Než začne probíhat jakýkoliv způsob propagace, je nutné mít dobře naplánovanou celou marketingovou kampaň, sestavit si kalkulaci nákladů, naplánovat personální zabezpečení jednotlivých úkolů, a hlavně mít vytvořené grafické podklady pro propagaci neboli logo. Náklady na tvorbu loga se pohybují od zhruba 3 000 Kč až po např. 3 000 000 Kč. Pro restauraci je důležité, aby součástí ceny loga byl zároveň logomanuál, který slouží pro předávání loga do tištěné podoby např. do inzerce v novinách, a neméně důležitá je také neomezená licence, díky které bude společnosti logo navždy patřit a může s ním zacházet dle svých potřeb. Pro příklad kalkulace je v Tabulce č. 33 uvedena společnost

Art Logo⁷. Uvedená cena zahrnuje 10 návrhů log na výběr, 2 grafiky, licenci k užívání, neomezené množství úprav, plnobarevné a černobílé logo, minilogomanuál a další.

Tabulka č. 33: Kalkulace loga

Tvorba loga	Celkem
- 10 návrhů log na výběr - 2 grafiky - licence k užívání - neomezené množství úprav - plnobarevné a černobílé logo - minilogomanuál	8 700 Kč
Jednorázový náklad na tvorbu loga	8 700 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Reklama formou sociálních sítí bude probíhat na facebooku a do konce roku 2020 není plánováno rozšíření na jiné sociální sítě. Na facebooku bude vytvořena stránka prostřednictvím Facebook Business⁸, která bude spravována recepční restaurace. Ta bude na stránky přidávat pravidelné příspěvky, reagovat na příspěvky ostatních uživatelů, popř. informovat provozního restaurace o kladných či záporných recenzích. Správě facebookové stránky se bude recepční restaurace věnovat spolu s přímým marketingem přibližně hodinu denně. Další formou propagace na facebooku budou placené reklamy. Ty budou trvat 4 týdny a budou informovat o otevření restaurace. Bude zde vytvořeno podrobné zacílení na uživatele, kterým se bude reklama zobrazovat a jako denní rozpočet bude stanoveno 100 Kč.

Tabulka č. 34: Kalkulace reklamy na facebooku

Reklama na facebooku	Počet dní	Celkem
Rozpočet 100 Kč denně	28	2 800 Kč
Jednorázový náklad na reklamu na facebooku		2 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

⁷ Tvorba loga. *Art Logo* [online]. [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.artlogo.cz>

⁸ Reklamy. *Facebook Business* [online]. [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/business/products/ads>

Vzhledem k tomu, že reklama na facebooku funguje formou aukce, nelze přesně určit vynaloženou částku. Částka denního rozpočtu se může dle potřeby v průběhu měsíce měnit. Kalkulace reklamy na facebooku je sestavena v Tabulce č. 34.

Kalkulace pro provoz webových stránek je sestavena pro období 16 měsíců, jelikož bude probíhat již 4 měsíce před otevřením restaurace a dále celý rok chodu restaurace (webové stránky půjdou i dále ale v této práci je sledované období 2 roky). Jako poskytovatel domény a webhostingu byl vybrán poskytovatel WEDOS Internet, a.s.⁹ U něj bude placen pronájem domény končící .cz a dále prostor pro web NoLimit webhosting. Mezi výhody NoLimit webhostingu patří neomezený prostor pro web, neomezený počet e-mailových stránek, statistiky návštěvnosti webu a jiné. Náklad na doménu a webhosting dohromady je 150 Kč měsíčně (Tabulka č. 35).

Tabulka č. 35: Kalkulace webových stránek

Webové stránky	Náklad na 1 měsíc	Počet měsíců	Celkem
Doména .CZ	125 Kč	16	2 000 Kč
NoLimit webhosting	25 Kč	16	400 Kč
Tvorba webových stránek	-	-	15 000 Kč
Náklad domény a webhosting na 16 měsíců			2 400 Kč
Jednorázový náklad na tvorbu webových stránek			15 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Poté co bude zařízena doména a webhosting může přijít na řadu samotná tvorba webových stránek. Pro tyto účely byla vybrána firma AGIONET s.r.o.¹⁰ Tato firma zařídí nákup a instalaci vybrané šablony, úpravy šablony, instalaci komponentů pro odesílání newsletterů a online formulářů, naplnění webu textem a obrázky a jiné. Náklad na tuto službu nelze přesně stanovit, jelikož závisí na počtu odpracovaných hodin, avšak podle orientačního ceníku je i s rezervou počítáno na tvorbu webových stránek 15 000 Kč.

⁹ *Hosting Wedos* [online]. [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: <https://hosting.wedos.com/cs/>

¹⁰ *Agionet* [online]. [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: <http://www.agionet.cz>

Dalším způsobem reklamy je placená reklama na internetu. Vzhledem k tomu, že cílem placené reklamy je v tomto případě zejména zvýšení povědomí o značce, byl zvolen typ vCPM (cost per mile) neboli cena za tisíc viditelných zobrazení od poskytovatele Google AdWords¹¹. Jelikož cena za tento typ reklamy není přesně dána, ale je na inzerentovi, jaký rozpočet zvolí pro svou kampaň, je kalkulace u vCPM složitější. U reklamy vCPM je účtováno za každou reklamu, která je pro potenciální zákazníky reálně viditelná. Metrika viditelnosti je stanovena tak, že za viditelnou je reklama považována, pokud se na obrazovce zobrazí alespoň 50 % její plochy na dobu alespoň 1 sekundy. Ve stanovení rozpočtu je potřeba určit jaká je maximální cena za každých tisíc viditelných shlédnutí, kterou je inzerující ochoten zaplatit. Čím vyšší je tato cena, tím vyšší je pravděpodobnost, že se reklama bude zobrazovat. Jedná se o způsob aukce o reklamní prostory na webu. Účtována však není inzerentova nejvyšší nabízená částka ale pouze částka nezbytná k umístění reklamy nad druhou nejvýše postavenou viditelnou reklamou. Na reklamy vCPM bude určen denní limit 210 Kč a bude probíhat 1 měsíc (AdWords počítá měsíc jako 30,4 dní). V rámci denního limitu bude cena průběžně upravována dle potřeby. O nastavování výše vCPM se bude starat buď recepční restaurace nebo je možné nastavit, aby Google AdWords sám pohyboval s cenou dle nabídek konkurence. V Tabulce č. 36 je vytvořena kalkulace s denním limitem 210 Kč.

Tabulka č. 36: Kalkulace placené reklamy na internetu

Placená reklama na internetu	Celkem
- vCPM - denní limit 210 Kč - 30,4 dne	6 384 Kč
Jednorázový náklad na placenou reklamu na internetu	6 384 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tímto byly popsány všechny použité způsoby reklamy na internetu a přichází na řadu tištěná reklama. Tabulka č. 37 obsahuje kalkulaci nákladů na reklamu od společnosti

¹¹ *Google AdWords* [online]. [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: http://adwords.google.com/intl/cs_cz/

VLTAVA LABE MEDIA a.s.¹², která je nakladatelem novin deník.cz. Touto společností je vydáváno mnoho Deníků pro celou Českou republiku, jednotlivé kraje i okresy. Pro reklamu restaurace Barrandovské terasy byla vybrána varianta Pražský deník a Deník střední Čechy. Zde byla stanovena velikost inzerce na 1/8 strany, dále dny, ve které se bude reklama v Deníku tisknout a po vybrání počtu opakování pro reklamu vyplynula sleva 10 %.

Tabulka č. 37: Kalkulace reklamy v novinách

Reklama v novinách	Počet opakování	Náklad na 1 reklamu	Celkem
- Pražský deník a Deník střední Čechy - 4 sloupce, 75 mm (1/8 strany) - celobarevný inzerát - Po – Čt, So - 48 Kč/1 sloupec, 1 mm	12	14 400 Kč	172 800 Kč
Sleva za 12 opakování - 10 %			- 17 280 Kč
Jednorázový náklad na reklamu v novinách			155 520 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Další forma propagace by mohla být například v časopisu First Class, který cílí na segment vyšší střední třídy. Inzerce v tomto časopise je však velmi omezena a obsah časopisu je založen na tom, co si redakce sama vybere jako téma k napsání článku. Jelikož je v každém čísle článek o hotelu či restauraci, bylo by vhodným způsobem reklamy oslovit redakci tohoto časopisu, aby navštívila restauraci Barrandovské terasy a napsala o ní článek. Jelikož by se nejednalo o reklamu formou placené inzerce, nebyly by v tomto případě žádné náklady.

Posledním způsobem reklamy je propagace prostřednictvím billboardů. Náklady na billboardy jsou kalkulovány z webových stránek plakatov.cz¹³, které zprostředkovávají nabídky a poptávky po reklamních plochách. Zde byla jako průměrná cena vhodně umístěného billboardu v Praze stanovena na 10 000 Kč za měsíc. Reklama

¹² Deník.cz [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <https://www.denik.cz>

¹³ Billboardy. Plakatov.cz [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <http://plakatov.cz/praha/billboardy>

na billboardech je plánována na dobu 1 měsíce s využitím 10 ks billboardů. Kalkulace nákladů na reklamu prostřednictvím billboardů se nachází v Tabulce č. 38.

Tabulka č. 38: Kalkulace reklamy na billboardech

Reklama na billboardech	Počet	Celkem
- různé části Prahy - průměrná cena 10 000 Kč za měsíc - kalkulace na 1 měsíc	10 ks	100 000 Kč
Jednorázový náklad na reklamu na billboardech		100 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Osobní prodej bude využíván formou food festivalů umístěných v Praze. Food festivaly jsou v dnešní době populární a navštěvuje je dostatek lidí, což z nich činí vhodnou formu propagace restaurace. Food festivaly, kterých by se mohla restaurace zúčastnit jsou např. Prague Food Festival nebo Grand Restaurant Festival.

První **podpora prodeje**, která bude poskytnuta každému hostu restaurace bude karafa vody na stole zdarma. Ta bude hostům v průběhu jejich návštěvy doplňována jako malé gesto od restaurace. Jelikož voda v karafě bude kohoutková, tak vzhledem k zanedbatelným nákladům není pro tuto podporu prodeje tvořena kalkulace. Karafy s vodou budou hostům obstarávat číšníci.

Tabulka č. 39: Kalkulace dárkových poukázek

Dárkové poukázky	Počet	Celkem
- DL letáky 210x99 mm - jednostranné - papír křída lesk 350 g	100 ks	455 Kč
Náklad na vizitky na 1 rok		455 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pro další podporu prodeje bude mít restaurace vytvořeny dárkové poukázky. Ty se můžou stát dárkem pro rodinu, přátele nebo obchodní partnery. Poukázku bude možné vystavit dle přání zákazníka na konkrétní menu nebo na jakoukoliv částku formou šeku. Dárkové poukázky budou k zakoupení na recepci restaurace. V Tabulce č. 39 je vytvořena kalkulace na tisk dárkových poukázek, kam se ručně dopíše požadovaná hodnota.

Náklady jsou stanoveny dle předběžné kalkulace dodavatele tisknisi s.r.o.¹⁴ Plánovaný počet prodaných kusů dárkových poukázek je 100 ks za 1 rok.

Hlavní formou využití **Public Relations** budou vizitky. Firemní vizitky budou přikládány k účtenkám z restaurace a také budou volně dostupné na recepci restaurace. Vizitky jednotlivých manažerů s jejich kontakty budou k dispozici pouze u nich. Na vizitkách bude uvedeno logo restaurace, název a adresa restaurace, telefon, email a webové stránky restaurace. U jednotlivých zaměstnanců je pak navíc jméno a příjmení, pracovní pozice a telefon a email přímo na danou osobu. V Tabulce č. 40 je uvedena kalkulace vizitek dle dodavatele tisknisi s.r.o.¹⁴ Kalkulace je vytvořena na 10 000 ks, u kterých se předpokládá výdrž na 1 rok.

Tabulka č. 40: Kalkulace vizitek

Vizitky	Počet	Celkem
- oboustranné - strukturovaný papír 350 g - bez laminace - bez oblení rohů	10 000 ks	11 200 Kč
Náklad na vizitky na 1 rok		11 200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Přímý marketing bude restaurací využíván formou cíleného zasílání emailů. Hosté budou mít možnost registrace do databáze emailových adres, jejímž prostřednictvím budou hostům pravidelně zasílány newslettery, týdenní menu, pozvánky na speciální gastronomické akce a speciální nabídky. O přímý marketing se bude starat recepční restaurace a bude mu spolu se správou Facebook Business věnovat přibližně hodinu denně.

Tabulka č. 41 obsahuje souhrnnou kalkulaci propagace do konce roku 2020.

¹⁴ *Tisknisi* [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <https://www.tisknisi.cz/cs/>

Tabulka č. 41: Kalkulace propagace

Nástroj	Jednorázový náklad	Náklad na 1 rok	Náklad na 16 měsíců	Celkem
Tvorba loga	8 700 Kč	-	-	8 700 Kč
Reklama na facebooku	2 800 Kč	-	-	2 800 Kč
Doména a webhosting	-	-	2 400 Kč	2 400 Kč
Tvorba webových stránek	15 000 Kč	-	-	15 000 Kč
Placená reklama na internetu	6 384 Kč	-	-	6 384 Kč
Reklama v novinách	155 520 Kč	-	-	155 520 Kč
Reklama na billboardech	100 000 Kč	-	-	100 000 Kč
Dárkové poukázky	-	455 Kč	-	455 Kč
Vizitky	-	11 200 Kč	-	11 200 Kč
Náklady na propagaci do konce roku 2020				302 459 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Posloupnost činností v čase

Tato podkapitola je zaměřena na činnosti, které povedou k otevření restaurace, jejich dobu trvání a návaznost v čase.

3.3.1 Identifikace činností

Jako časový horizont pro identifikaci činností byl stanoven rok 2019 a 2020. Všechny činnosti jsou rozděleny do dvou pomyslných na sobě téměř nezávisle jdoucích časových rovin. První časová rovina v sobě obsahuje činnosti týkající se výstavby, vybavení interiéru a otevření restaurace a obsahuje tyto činnosti:

- dokončení stavebních prací,
- nákup vybavení,
- instalace vybavení,
- plánování a nábor zaměstnanců,
- plánování a příprava otevření 31.12.2019.

Druhá časová rovina se zabývá výhradně marketingem s následným zaměřením na propagaci a sestává z těchto činností:

- plánování marketingového mixu,
- vytvoření marketingové kampaně,
- propagace – facebooková stránka,
- propagace – webová stránka,
- propagace – reklama na facebooku,
- propagace – placená reklama na internetu,
- propagace – noviny a časopisy,
- propagace – billboardy.

3.3.2 Doba trvání činností a jejich návaznost

Identifikované činnosti jsou dále sestaveny do harmonogramu.

Tabulka č. 42: Harmonogram činností pro rok 2019

Činnost	Popis	Doba trvání [týden]	Předchůdci
A	Dokončení stavebních prací	34	žádní
B	Nákup vybavení	5	A
C	Instalace vybavení	3	B
D	Plánování a nábor zaměstnanců	9	A
E	Zaučení zaměstnanců	4	D
F	Plánování a příprava otevření 31.12.2019	5	E
G	Plánování marketingového mixu	35	žádní
H	Tvorba marketingové kampaně + loga	6	G
CH	Propagace – facebooková stránka	64	H
I	Propagace – webová stránka	64	H
J	Propagace – reklama na facebooku	4	H
K	Propagace – placená reklama na internetu	4	H
L	Propagace – noviny a časopisy	4	H
M	Propagace – billboardy	4	H

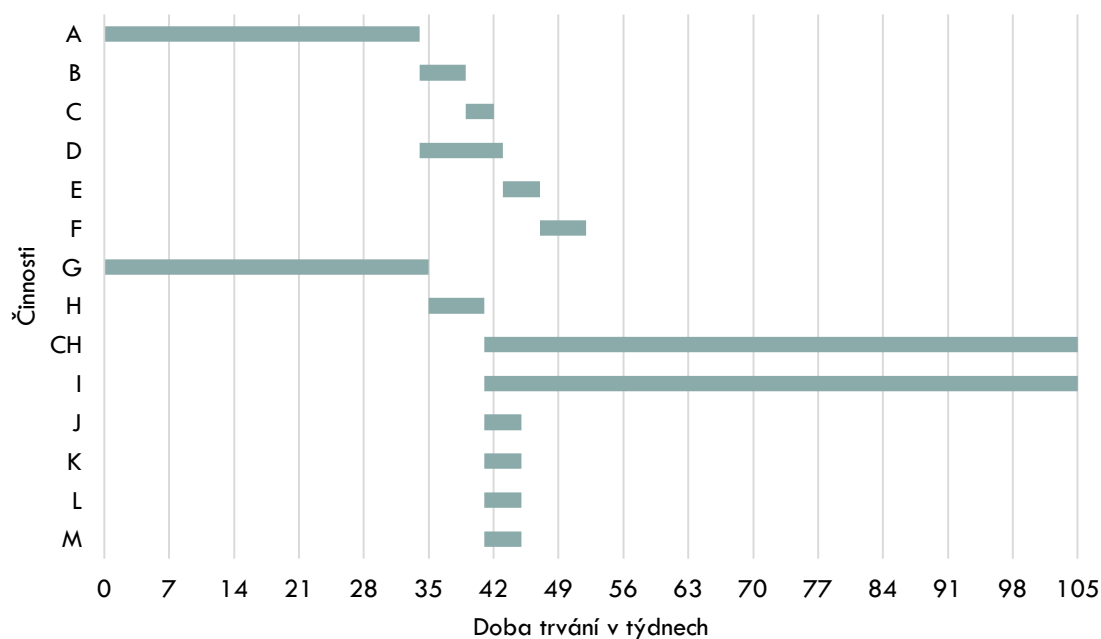
Zdroj: vlastní zpracování

Harmonogram je vytvořen pro rok 2019 a 2020 (od 1.1.2019 do 31.12.2020) a doby trvání jednotlivých činností jsou rozděleny do týdnů. Vzhledem k tomu, že rok 2019 má 52 týdnů a 2 dny (52,29 týdne), je počet týdnů v harmonogramu zaokrouhlen na 52 týdnů. Rok 2020 má 52 týdnů a 4 dny (52,57 týdne), takže je počet týdnů zaokrouhlen na 53

týdnů. Poslední sloupec v tabulce určuje posloupnost činností prostřednictvím určení předchůdce. Sestavený harmonogram činností se nachází v Tabulce č. 42.

Jako první činnost v Grafu č. 17 je stanovena činnost A – dokončení stavebních prací. Jedná se pouze o dokončení, jelikož samotná rekonstrukce objektu Barrandovských teras probíhá od poloviny roku 2016. Délka této činnosti byla stanovena jako poslední, aby bylo jasné do kdy, musí být dokončeny stavební práce, aby byl dostatečný čas na průběh ostatních činností do termínu otevření restaurace 31.12.2019. Při srovnání činností zpětně od data dokončení zbylo v roce 2019 na stavební práce 32 týdnů (přibližně do 11. srpna 2019). Dalšími činnostmi je činnost B nákup vybavení a činnost C instalace vybavení. Na nákup vybavení byla stanovena doba trvání 5 týdnů a obsahuje nákup nábytku (stoly, židle, skříně, bar, kuchyňské pracovní plochy atd.), spotřebičů (kávovar, myčka nádobí, konvektomat, lednice atd.), dekorací (ubrusy, vázy, dekorace na zeď atd.) a ostatního vybavení (osvětlení, nádobí, kuchyňské náčiní, kosmetické produkty na toalety, čisticí přípravky atd.). Jejím předchůdcem je dokončení stavebních prací. Samotné plánování toho, jaké vybavení bude interiér obsahovat může probíhat již dříve, ale až po úplném dokončení stavebních prací budou jasné všechny potřebné rozměry zejména pro nábytek a spotřebiče. Doba nákupu vybavení je delší pro případ dovozu z cizí země či výroby na zakázku. Pro instalaci nakoupeného vybavení jsou stanoveny 3 týdny. Tato doba je vyhrazena zejména pro sestavení a rozmístění nábytku a zapojení elektřiny, vody a odpadů do spotřebičů. Zároveň s nákupem a instalací vybavení probíhá činnost D plánování a nábor zaměstnanců. V tuto začíná probíhat plánování a nábor zaměstnanců, kteří nebyli potřební před rokem 2019 (nejedná se tedy např. o ekonomické oddělení nebo provozního restaurace). Na plánování toho, jak bude samotný nábor probíhat, zveřejnění inzerátů s nabídkou zaměstnání a provedení výběrového procesu je stanovena doba trvání 9 týdnů. Po výběru vhodných zaměstnanců následuje činnost E zaučení zaměstnanců. Tato činnost probíhá čtyři týdny a je v ní novým zaměstnancům představen plánovaný chod restaurace, jsou jim poskytnuta potřebná odborná a bezpečnostní školení, jsou opatřeni pracovním dress codem a jiné. Po této činnosti následuje již poslední činnost F z této časové roviny – plánování a příprava otevření 31.12.2019. Zde je doba trvání nastavena na 5 týdnů a končí v 50. týdnu (přibližně 9. prosince 2019). V této činnosti jsou naplánovány veškeré detaily průběhu silvestrovské akce na den otevření a jsou

nakoupeny veškeré suroviny k vaření a nápoje. Touto činností končí první časová rovina na konci 52. týdne (31.12.2019).



Graf č. 17: Ganttův diagram pro rok 2019

Zdroj: vlastní zpracování

V průběhu předcházejících činností probíhá současně šest dalších činností zabývajících se marketingem a propagací. První činností je zde činnost G plánování marketingového mixu. Tato činnost je vedena od začátku roku až do konce 34. týdne, kdy je potřeba vést v oblasti marketingu další kroky. V této fázi se předpokládá detailní naplánování nabízeného produktu, zejména jídelního a nápojového lístku, ceny za nabízené produkty, místa neboli provozovny restaurace, a nakonec konkrétního způsobu propagace. Následující činností je činnost H tvorba marketingové kampaně, která probíhá 6 týdnů a probíhá paralelně s nákupem a instalací vybavení a nábořem zaměstnanců. Je to z toho důvodu, že již v přípravné fázi interiéru můžou probíhat první návrhy loga, webových stránek a podobně ale až po úplném dokončení interiéru i exteriéru bude probíhat fotografování propagačních obrázků a jiné. Marketingová kampaň bude naplánována na konci 41. týdne (přibližně 13. října) a od této chvíle až do otevření probíhá pouze propagace. Činnosti CH a I jsou propagace prostřednictvím facebookových stránek a webových stránek. Tyto dvě činnosti probíhají až do konce zkoumaného intervalu

(konec 105. týdne) ale ve skutečnosti se jedná o způsoby propagace, kterými se bude restaurace prezentovat neustále. Poslední čtyři činnosti J, K, L a M jsou propagace pomocí reklamy na facebooku, placené reklamy na internetu, novin a časopisů a pomocí billboardů, které jsou naplánovány na 4 týdny. Zde se jedná o jednorázovou propagaci, která bude informovat o otevření nové restaurace a v budoucnu bude využívána dle potřeby. Celková doba trvání činností a jejich návaznost je graficky znázorněna v Ganttově diagramu (Graf č. 17).

3.4 Analýza rizik a opatření k jejich snížení

Tato podkapitola je zaměřena na identifikaci rizik, jejich hodnocení a následný návrh opatření k jejich snížení.

3.4.1 Identifikace rizik

Prvním krokem je vytvoření Tabulky č. 43, která obsahuje označení rizika, popis rizika a jeho scénář. Celkem je v této tabulce identifikováno 6 rizik.

Tabulka č. 43: Rizika a scénáře

Riziko	Popis	Scénář
R1	Prodoužení stavebních prací	Z důvodu komplikací budou opožděny všechny činnosti následující činnosti A. To by ohrozilo plánované otevření podniku.
R2	Problém s vybavením	Mohla by být prodoužena činnost B nebo C, to by ohrozilo plánované otevření podniku.
R3	Absence vhodných zaměstnanců	Prodoužení činnosti D způsobené nízkým zájmem potenciálních zaměstnanců nebo absence zaměstnanců s odbornými zkušenostmi a znalostmi by mohlo ohrozit jméno podniku.
R4	Nespokojenost s vytvořenou kampaní	Vedení podniku by nebylo spokojené s vytvořenou marketingovou kampaní a mohla by tak být ohrožena propagace restaurace a její úspěšné zavedení na trh.
R5	Nedodržení finančního rámce	Nesprávné finanční plánování by mohlo způsobit překročení finančního rámce.
R6	Nezájem o zahajovací akci	Nízká účast na zahajovací akci restaurace způsobená nezájmem ze strany potenciálních zákazníků.

Zdroj: vlastní zpracování

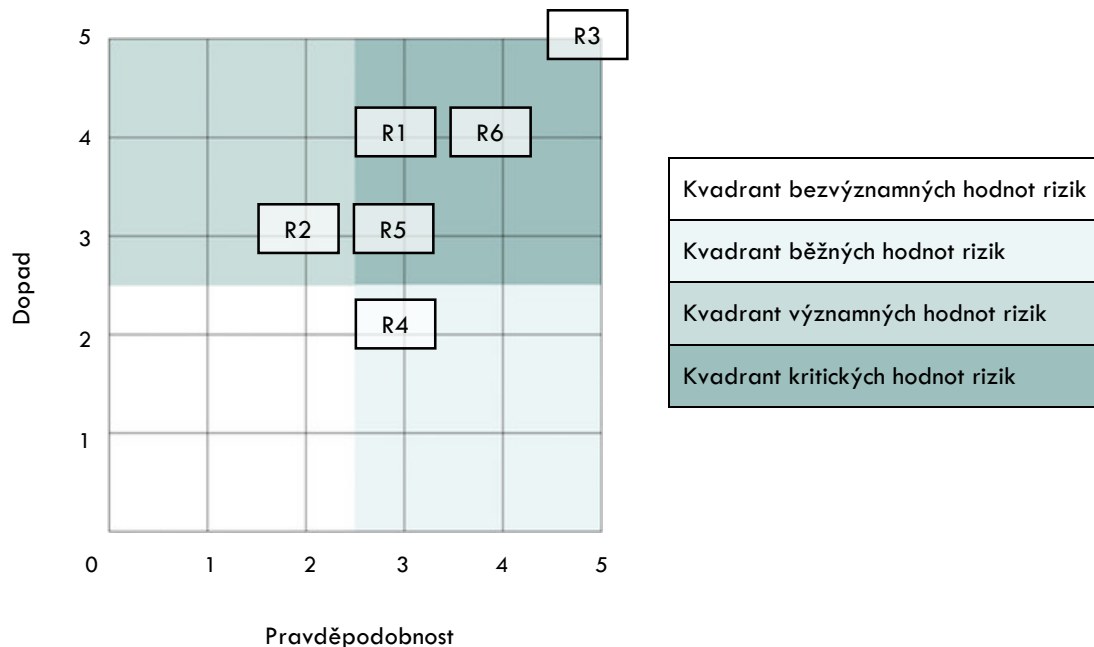
3.4.2 Hodnocení rizik metodou FMEA

Tabulka č. 44: Hodnocení rizik

Riziko	Popis	Pravděpodobnost	Dopad	RPN
R1	Prodlení stavebních prací	3	4	12
R2	Problém s vybavením	2	3	6
R3	Nesehnání vhodných zaměstnanců	5	5	25
R4	Nespokojenost s vytvořenou kampaní	3	2	6
R5	Nedodržení finančního rámce	3	3	9
R6	Nezájem o zahajovací akci	4	5	20

Zdroj: vlastní zpracování

Pro hodnocení rizik byla vytvořena Tabulka č. 44, ve které jsou přiděleny váhy k pravděpodobnosti uskutečnění rizika a k dopadu rizika na správný průběh činností vedoucích k otevření restaurace. Vynásobením těchto dvou hodnot je dále stanoveno číslo riskové priority (RPN, Risk Priority Number). Pravděpodobnost a dopad byly hodnoceny na škále od 1 do 5, kdy 1 je hodnota nejnižší pravděpodobnosti a dopadu a 5 je hodnota nejvyšší pravděpodobnosti a dopadu.



Obrázek č. 4: Mapa rizik

Zdroj: vlastní zpracování

Pro grafické znázornění přidělených vah pravděpodobnosti a dopadu je dále vytvořena mapa rizik (Obrázek č. 4). Z mapy rizik je viditelné, že se žádné riziko nenachází v kvadrantu bezvýznamných hodnot, R4 se nachází v kvadrantu běžných hodnot rizik, R2 se nachází v kvadrantu významných hodnot rizik a R1, R3, R5 a R6 se nachází v kvadrantu kritických hodnot. Rizikům nacházejícím se v kvadrantu kritických hodnot je potřeba dále věnovat nejvyšší pozornost.

3.4.3 Snížení rizik

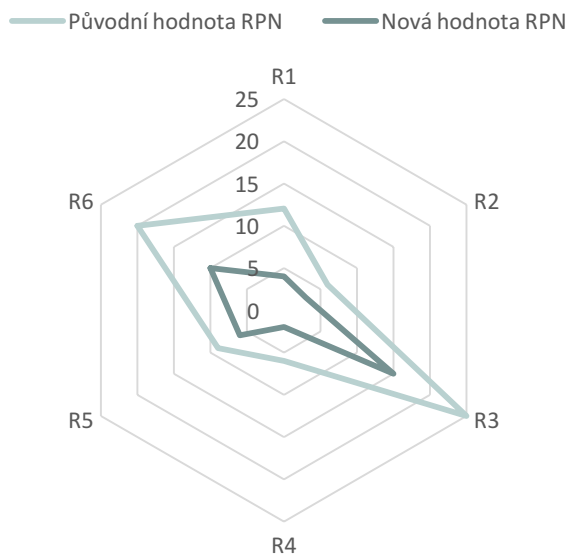
V Tabulce č. 45 jsou k původním rizikům navržena opatření. Hodnoty dopadu jsou použity z původní tabulky, ale hodnoty pravděpodobnosti byly znovu ohodnoceny při využití opatření. Z původních dopadů a nových pravděpodobností byly vypočítány nové hodnoty RPN.

Tabulka č. 45: Snížení rizik

Riziko	Popis	Opatření	Pravděpo- dobnost	Dopad	Nová hodnota RPN
R1	Prodloužení stavebních prací	Sankce při nedodržení termínu	1	4	4
R2	Problém s vybavením	Volná časová rezerva během nábory zaměstnanců	1	3	3
R3	Nesehnání vhodných zaměstnanců	Dostatek času na odborné školení, zaučení ve stávajících restauracích	3	5	15
R4	Nespokojenost s vytvořenou kampaní	Požadovat průběžné návrhy	1	2	2
R5	Nedodržení finančního rámce	Rezerva ve finančním plánu, počítat spíše s pesimistickým odhadem	2	3	6
R6	Nezájem o zahajovací akci	Včasná propagace a možnost rezervace míst	2	5	10

Zdroj: vlastní zpracování

Pro grafické znázornění snížení rizik prostřednictvím nové hodnoty RPN je dále vytvořen pavučinový Graf č. 18.



Graf č. 18: Pavučinový graf snížení rizik

Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Kalkulace nákladů

Aby mohla být vytvořena souhrnná kalkulace, je nejprve nutné vyčíslit mzdové náklady na 1 měsíc. Kalkulaci těchto nákladů obsahuje Tabulka č. 46.

Tabulka č. 46: Mzdové náklady

Pozice	Počet zaměst.	Počet hodin za měsíc	Sazba na hodinu	Hrubá mzda zaměst.	Odvody zaměstnavatele (soc. + zdrav. pojištění)	Celkem
Provozní restaurace	1	150	330 Kč	49 500 Kč	16 830 Kč	66 330 Kč
Recepční	3	120	200 Kč	72 000 Kč	24 480 Kč	96 480 Kč
Šéfkuchař	1	150	350 Kč	52 500 Kč	17 850 Kč	70 350 Kč
Kuchař	4	150	200 Kč	120 000 Kč	33 660 Kč	153 660 Kč
Hlavní číšník	1	150	250 Kč	37 500 Kč	12 750 Kč	50 250 Kč
Číšník	6	150	200 Kč	180 000 Kč	61 200 Kč	241 200 Kč
Uklízečka	1	80	150 Kč	12 000 Kč	4 080 Kč	16 080 Kč
Mzdové náklady na 1 měsíc						694 350 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Mzdové náklady jsou kalkulovány prostřednictvím počtu odpracovaných hodin za měsíc a hodinové sazby. K hrubé mzdě zaměstnance jsou dále přičteny odvody zaměstnavatele,

kteřé činí 25 % na sociální pojištění a 9 % na zdravotní pojištění. Celkový součet mzdových nákladů za měsíc pro všechny zaměstnance činí 694 350 Kč. Mezi pracovní pozice není zahrnováno vedení účetnictví, které bude poskytováno prostřednictvím outsourcingu.

V Tabulce č. 47 se nachází kalkulace všech nákladů na otevření a roční provoz restaurace. Náklady na propagaci a mzdy jsou určeny z předešlých kalkulací z Tabulky č. 41 a 46.

Tabulka č. 47: Náklady do konce roku 2020

Položka	Jednorázový náklad	Náklad na 1 měsíc	Celkem
Rekonstrukce	20 000 000 Kč	-	20 000 000 Kč
Vybavení	6 000 000 Kč	-	6 000 000 Kč
Prvotní zásoby	800 000 Kč	-	800 000 Kč
Suroviny	-	200 000 Kč	2 400 000 Kč
Drogerie	-	1 000 Kč	12 000 Kč
Praní	-	2 000 Kč	24 000 Kč
Opravy a údržba	-	3 000 Kč	36 000 Kč
Energie (voda, plyn, elektřina)	-	15 000 Kč	180 000 Kč
Televizní a rozhlasové poplatky	-	180 Kč	2 160 Kč
Televize + internet + telefon	-	1 000 Kč	12 000 Kč
Platební terminál 2x	-	1 200 Kč	14 400 Kč
Vedení účetnictví	-	15 000 Kč	180 000 Kč
Mzdy	-	694 350 Kč	4 718 400 Kč
Propagace	-	-	302 459 Kč
Celkové náklady do konce roku 2020			34 681 419 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá nově vznikajícím podnikem na místě bývalých Barrandovských teras. Nově zrekonstruované Barrandovské terasy budou zahrnovat několik vzájemně propojených podniků ale tato práce se zabývá pouze budovanou prvorepublikovou restaurací. Barrandovské terasy budou mít slavnostní otevření na přelomu roku 2019 a 2020. Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě provedených analýz tržního okolí a vlastního průzkumu vytvořit návrh marketingové strategie nově vznikající restaurace. Vedlejšími cíli bylo určit časovou posloupnost činností a jejich vazby, identifikovat rizika a stanovit opatření k jejich snížení, a nakonec sestavit kalkulaci nákladů. Určení činností a sestavení kalkulace bylo provedeno v horizontu dvou let.

Obsah diplomové práce byl rozdělen na teoretickou, analytickou a návrhovou část. Teoretická část shrnuje teoretické poznatky z oblasti marketingu, marketingového mixu, cíleného marketingu, analýzy poměrových ukazatelů, marketingové situační analýzy, marketingového průzkumu, marketingové strategie, harmonogramu činností a procesu řízení rizik.

Následuje analytická část práce. Ta nejprve popisuje historii a současnost nově vznikajícího podniku, dále popisuje již fungující podniky majitele Barrandovských teras, ze kterých je dále provedena finanční analýza prostřednictvím vybraných poměrových ukazatelů. Následně začínají analýzy vnějšího okolí. Sem patří analýza SLEPT, analýza konkurence a jejich cen za poskytované služby, a nakonec Porterův model pěti hybných sil. Z analýzy vnějšího okolí vyplývá, že trh, na kterém působí podniky nabízející stravovací služby se neustále rozrůstá, a proto je zde pro nový podnik prostor. Poslední podkapitolou v analytické části je provedení marketingového průzkumu. Ten byl proveden formou elektronického dotazníku a bylo z něj shromážděno více než 400 relevantních odpovědí, na kterých je založena návrhová část práce.

Poslední část práce je návrhová část. Ze segmentace vyplynulo, že hlavním segmentem budou pro nově vznikající restauraci zákazníci věkové skupiny 29–43 let s bydlištěm v Praze spadající do střední a vyšší střední třídy. Dále byl proveden návrh produktu, cen s ohledem na obě sociální třídy, distribuce a zejména detailní návrh propagace, která byla

pro rok 2019 a 2020 kalkulována na 302 459 Kč. Tato cena obsahuje tvorbu loga, reklamu na facebooku, zakoupení domény a webhostingu pro webové stránky, tvorbu webových stránek, placenou reklamu na internetu, reklamu v novinách, reklamu na billboardech, dárkové poukazy a vizitky. Následně byly v návrhové části určeny činnosti potřebné k otevření a provozu restaurace. Tyto činnosti jsou stanoveny pro horizont dvou let, začínají rok před otevřením restaurace a končí po roce provozu restaurace. Posloupnost stanovených činností je graficky znázorněna pomocí Ganttova diagramu. Další podkapitola návrhové části se zabývá nejprve identifikací a hodnocením rizik a následně návrhem opatření pro zjištěná rizika pomocí metody FMEA. Poslední podkapitola se zabývá sestavením plánu nákladů, který byl pro roky 2019 a 2020 vykalkulován na 34 681 419 Kč.

Tato práce se zabývá jednotlivými kroky potřebnými k úspěšnému zavedení nově vznikající restaurace Barrandovské terasy z pohledu marketingového mixu. Stanovení a implementace marketingové strategie je totiž v dnešní době neustále se rozrůstající konkurence nepostradatelným procesem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Bibliografie

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1. Dostupné také z:

<http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:1dc96d20-8444-11e4-a0ea-005056827e52>

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

HANZELKOVÁ, Alena, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2000. Manažer. ISBN 80-7169-996-9.

HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Consumer behaviour in tourism*. Third edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2016. ISBN 978-1-138-01339-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8.

KOTLER, Philip, Dipak C. JAIN a Suvit MAESINCEE. *Marketing v pohybu: nový přístup k zisku, růstu a obnově*. Praha: Management Press, 2007. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-161-4.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 14th ed. Harlow: Pearson, c2012. ISBN 978-0-273-75243-1.

- KOTLER, Philip, John T. BOWEN a James C. MAKENS. *Marketing for hospitality and tourism*. 6th ed. Harlow: Pearson Education, c2014. ISBN 978-1-29202-003-7.
- KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert. ISBN 80-247-0966-X.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MALÝ, Václav. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1326-3.
- RYSKA, Petr. *Praha neznámá: procházky po netradičních místech a zákoutích*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5651-6.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-4004-1.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert. ISBN 978-80-271-0075-0.
- TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. V Praze: C.H. Beck, 2006. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-7179-415-5.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické dokumenty

ISRAEL, Glenn D. 1992. *Determining Sample Size*. Program Evaluation and Organizational Development, IFAS, University of Florida. PEOD-6. November.

Dostupné z:

<https://www.psychosphere.com/Determining%20sample%20size%20by%20Glen%20Israel.pdf>

Internetové zdroje

Agionet [online]. [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: <http://www.agionet.cz>

Billboardy. *Plakatov.cz* [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <http://plakatov.cz/praha/billboardy>

Definition of Marketing. *American Marketing Association* [online]. [cit. 2018-01-05]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Denik.cz [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <https://www.denik.cz>

Global Peace Index. *Vision of Humanity* [online]. [cit. 2018-01-06]. Dostupné z: <http://visionofhumanity.org/indexes/global-peace-index/>

Google AdWords [online]. [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: http://adwords.google.com/intl/cs_cz/

Hosting Wedos [online]. [cit. 2018-05-09]. Dostupné z: <https://hosting.wedos.com/cs/>

Multilaterální spolupráce. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. [cit. 2018-01-06]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/zajimave_odkazy/mezinarodni_organizace.html

Reklamy. *Facebook Business* [online]. [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/business/products/ads>

Restaurace. *Hotel Chateau Kotěra* [online]. [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <http://www.hotelkotera.cz/restaurace/>

Restaurace. *Hotel Okresní dům* [online]. [cit. 2018-04-17]. Dostupné z: <http://www.hotelokresnidum.cz/cze/restaurace/>

Statistiky. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-01-05]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>

Tisknisi [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <https://www.tisknisi.cz/cs/>

TOP 100. *Grand Restaurant* [online]. [cit. 2018-01-05]. Dostupné z:

<https://www.grandrestaurant.cz/top-100>

Tvorba loga. *Art Logo* [online]. [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.artlogo.cz>

Úvod. *Grandeza Restaurant* [online]. [cit. 2018-04-17]. Dostupné z:

<http://www.grandezzarestaurant.cz>

Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice* [online]. [cit. 2018-01-05]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=544273&typ=PLATNY>

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Původní podoba Barrandovských teras

Obrázek č. 2: Barrandovské terasy v říjnu 2016

Obrázek č. 3: Návrh budoucí podoby Barrandovských teras

Obrázek č. 4: Mapa rizik

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Shrnutí účetních výkazů bistra Agora a restaurace Chateau Kotěra [tis. Kč]

Tabulka č. 2: Shrnutí analýzy vybraných finančních ukazatelů [tis. Kč]

Tabulka č. 3: Základní ekonomické ukazatele ve stravování v letech 2015-2017

Tabulka č. 4: Meziroční indexy tržeb v ubytování a stravování v letech 2007-2017

Tabulka č. 5: Návštěvnost v ubytovacích zařízeních v ČR a v Praze v letech 2012-2017

Tabulka č. 6: Nezaměstnanost za 4. čtvrtletí 2017 v tis.

Tabulka č. 7: Nejbezpečnější země světa 2017

Tabulka č. 8: Top 10 restaurací v Praze dle Maurerova výběru 2018

Tabulka č. 9: Ceny Top 10 restaurací v Praze dle Maurerova výběru 2018

Tabulka č. 10: Dodavatelé

Tabulka č. 11: Shrnutí faktorů z vnějšího prostředí

Tabulka č. 12: SWOT analýza

Tabulka č. 13: Korelační matice silných stránek a příležitostí

Tabulka č. 14: Korelační matice slabých stránek a příležitostí

Tabulka č. 15: Korelační matice silných stránek a hrozeb

Tabulka č. 16: Korelační matice slabých stránek a hrozeb

Tabulka č. 17: Popisné statistiky shluků

Tabulka č. 18: Výsledky 1. regrese

Tabulka č. 19: Statistické shrnutí 1. regrese

Tabulka č. 20: Výsledky 2. regrese

Tabulka č. 21: Statistické shrnutí 2. regrese

Tabulka č. 22: Výsledky 3. regrese

Tabulka č. 23: Statistické shrnutí 3. regrese

Tabulka č. 24: Výsledky 4. regrese

Tabulka č. 25: Statistické shrnutí 4. regrese

Tabulka č. 26: Plánované pokrmy

Tabulka č. 27: Kalkulace cen plánovaných pokrmů

Tabulka č. 28: Cenové intervaly a prodejní ceny

Tabulka č. 29: Navrhované pokrmy

Tabulka č. 30: Kalkulace cen navrhovaných pokrmů

Tabulka č. 31: Navrhované denní menu

Tabulka č. 32: Použitá média a komunikované informace

Tabulka č. 33: Kalkulace loga

Tabulka č. 34: Kalkulace reklamy na facebooku

Tabulka č. 35: Kalkulace webových stránek

Tabulka č. 36: Kalkulace placené reklamy na internetu

Tabulka č. 37: Kalkulace reklamy v novinách

Tabulka č. 38: Kalkulace reklamy na billboardech

Tabulka č. 39: Kalkulace dárkových poukázek

Tabulka č. 40: Kalkulace vizitek

Tabulka č. 41: Kalkulace propagace

Tabulka č. 42: Harmonogram činností pro rok 2019

Tabulka č. 43: Rizika a scénáře

Tabulka č. 44: Hodnocení rizik

Tabulka č. 45: Snížení rizik

Tabulka č. 46: Mzdové náklady

Tabulka č. 47: Náklady do konce roku 2020

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Počet domácností s připojením k internetu v letech 2005-2016

Graf č. 2: Odpovědi na 1. otázku

Graf č. 3: Odpovědi na 2. otázku

Graf č. 4: Odpovědi na 3. otázku

Graf č. 5: Odpovědi na 4. otázku

Graf č. 6: Shluková analýza – věk a utracená částka za měsíc

Graf č. 7: Odpovědi na 5. otázku

Graf č. 8: Odpovědi na 6. otázku

Graf č. 9: Odpovědi na 7. otázku

Graf č. 10: Odpovědi na 8. otázku

Graf č. 11: Odpovědi na 9. otázku

Graf č. 12: Odpovědi na 10. otázku

Graf č. 13: Odpovědi na 11. otázku

Graf č. 14: Odpovědi na 12. otázku

Graf č. 15: Odpovědi na 13. otázku

Graf č. 16: Odpovědi na 14. otázku

Graf č. 17: Ganttův diagram pro rok 2019

Graf č. 18: Pavučinový graf snížení rizik

SEZNAM PŘÍLOH

- I. Výpis z obchodního rejstříku – Barrandovské terasy, a.s.
- II. Rozvaha Agora salát – bistro s.r.o. 2015
- III. Výkaz zisku a ztráty Agora salát – bistro s.r.o. 2015
- IV. Rozvaha Agora salát – bistro s.r.o. 2016
- V. Výkaz zisku a ztráty Agora salát – bistro s.r.o. 2016
- VI. Dotazník

I. Výpis z obchodního rejstříku – Barrandovské terasy, a.s.

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Městským soudem v Praze
oddíl B, vložka 6970

Datum vzniku a zápisu:	2. ledna 2001
Spisová značka:	B 6970 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma:	Barrandovské terasy, a.s.
Sídlo:	Barrandovská 165/1, Hlubočepy, 152 00 Praha 5
Identifikační číslo:	264 24 223
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách číslo 1 až 3 živnostenského zákona prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
Statutární orgán - představenstvo:	
Člen představenstva:	MICHALIS DZIKOS, dat. nar. 20. ledna 1962 Masarykova 522/12, Liberec I-Staré Město, 460 01 Liberec Den vzniku funkce: 17. září 2015 Den vzniku členství: 17. září 2015
Počet členů:	1
Způsob jednání:	Společnost zastupuje ve všech záležitostech samostatně jediný člen představenstva. Za společnost podepisuje tak, že k vytištěné nebo vypsané obchodní firmě společnosti připojí svůj podpis, případně i údaj o své funkci.
Dozorčí rada:	
Člen dozorčí rady:	Bc RŮŽENA RICHTROVÁ, dat. nar. 17. srpna 1977 Tyršova 344/12, Liberec V-Kristiánov, 460 05 Liberec Den vzniku funkce: 17. září 2015 Den vzniku členství: 17. září 2015
Počet členů:	1
Jediný akcionář:	MICHALIS DZIKOS, dat. nar. 20. ledna 1962 Masarykova 522/12, Liberec I-Staré Město, 460 01 Liberec
Akcie:	10 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč v listinné podobě 5 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 10 000 000,- Kč kmenové akcie v listinné podobě 1 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 1 000 000,- Kč kmenové akcie v listinné podobě 1 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 250 000,- Kč kmenové akcie v listinné podobě 1 ks kmenové akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 22 000,- Kč kmenové akcie v listinné podobě
Základní kapitál:	52 272 000,- Kč Splaceno: 100%
Ostatní skutečnosti:	Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech.

Údaje platné ke dni: 7. ledna 2018 06:25

1/1

Zdroj: Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice* [online]. [cit. 2018-01-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=544273&typ=PLATNY>

II. Rozvaha Agora salát – bistro s.r.o. 2015

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu

ke dni **31.12.2015**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2015		04384946

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Agora salát - bistro s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Masarykova 699/9
Liberec 1
460 01

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	1	1 336	-8	1 328	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3	382	-8	374	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5	382	-8	374	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	6				
C.	Oběžná aktiva	7	741		741	
C. I.	Zásoby	8	306		306	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	9				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	10	104		104	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	11	331		331	
D. I.	Časové rozlišení	12	213		213	

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	13	1 328	
A.	Vlastní kapitál	14	-599	
A. I.	Základní kapitál	15	2	
A. II.	Kapitálové fondy	16		
A. III.	Fondy ze zisku	17		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	18		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-	19	-601	
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku +/-	26		
B.	Cizí zdroje	20	1 803	
B. I.	Rezervy	21		
B. II.	Dlouhodobé závazky	22	1 466	
B. III.	Krátkodobé závazky	23	337	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	24		
C. I.	Časové rozlišení	25	124	

Sestaveno dne: 01.07.2016		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání Hostinská činnost	Pozn.:	

III. Výkaz zisku a ztráty Agora salát – bistro s.r.o. 2015

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu

ke dni **31.12.2015**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2015		04384946

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Agora salát - bistro s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Masarykova 699/9
Liberec 1
460 01

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1	8	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	51	
+	Obchodní marže	3	-43	
II.	Výkony	4	143	
B.	Výkonová spotřeba	5	446	
+	Přidaná hodnota	6	-346	
C.	Osobní náklady	7	229	
D.	Daně a poplatky	8		
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9	8	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13		
H.	Ostatní provozní náklady	14	15	
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření	17	-598	

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26		
N.	Nákladové úroky	27		
XI.	Ostatní finanční výnosy	28		
O.	Ostatní finanční náklady	29	3	
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření	32	-3	
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	-601	
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	38		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	40	-601	
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	-601	

Sestaveno dne: 01.07.2016		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání Hostinská činnost	Pozn.:	

IV. Rozvaha Agora salát – bistro s.r.o. 2016

Rozvaha podle Přílohy č. 1
vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
s doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu
úřadu

ROZVAHA ve zkráceném rozsahu (mikro účetní jednotka)

ke dni **31.12.2016**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2016		04384946

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Agora salát - bistro s. r. o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Masarykova 699/9
Liberec 1
460 01

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	1 272		1 272	1 328
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek	3				374
C.	Oběžná aktiva	4	1 271		1 271	741
D.	Časové rozlišení aktiv	5	1		1	213

Označení a	PASIVA b	čís. řád. c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM Součet A. až D.	6	1 272	1 328
A.	Vlastní kapitál	7	-1 599	-599
B. + C.	Cizí zdroje Součet B. + C.	8	2 737	1 803
B.	Rezervy	9		
C.	Závazky	10	2 737	1 803
D.	Časové rozlišení pasiv	11	134	124

Sestaveno dne: 30.06.2017		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky s. r. o.	Předmět podnikání Hostinská činnost	Pozn.:	

V. Výkaz zisku a ztráty Agora salát – bistro s.r.o. 2016

Výkaz zisku a ztráty ve druhovém členění podle Přílohy č. 2 vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového priznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2016**
(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2016		04384946

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Agora salát - bistro s. r. o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Masarykova 699/9
Liberec 1
460 01

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	1 655	143
II.	Tržby za prodej zboží	2	78	8
A.	Výkonová spotřeba	3	1 789	497
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	134	51
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	1 313	301
A. 3.	Služby	6	342	145
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7		
C.	Aktivace (-)	8		
D.	Osobní náklady	9	1 023	229
D. 1.	Mzdové náklady	10	777	171
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	246	58
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	246	58
D. 2.2.	Ostatní náklady	13		
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	70	8
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	70	8
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	70	8
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy	20	568	
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	568	
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23		
F.	Ostatní provozní náklady	24	384	15
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	304	
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
F. 3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27		
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	80	15
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.	30	-965	-598

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly Součet IV.1. až IV.2.	31		
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku Součet V.1. až V.2.	35		
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36		
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy Součet VI.1. až VI.2.	39		
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady Součet J.1. až J.2.	43	11	
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	11	
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46		
K.	Ostatní finanční náklady	47	25	3
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	48	-36	-3
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) * (ř. 30) + * (ř. 48)	49	-1 001	-601
L.	Daň z příjmů Součet L.1. až L.2.	50		
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51		
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) ** (ř. 49) - L.	53	-1 001	-601
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ** (ř. 53) - M.	55	-1 001	-601
*	Čistý obrát za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	2 301	151

Sestaveno dne: 30.06.2017		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový vzor fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Právní forma účetní jednotky s. r. o.	Předmět podnikání Hostinská činnost	Pozn.:	

VI. Dotazník

Marketingová strategie nově vznikající restaurace Barrandovské terasy

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás v záležitosti spolupráce na mém výzkumném projektu, týkajícího se nově vznikající prvorepublikové restaurace v objektu původních Barrandovských teras v Praze, který zpracovávám v rámci diplomové práce na Fakultě podnikatelské, Vysokého učení technického v Brně.

Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu.

Volková Natálie

***Povinné pole**

1. Jakého jste pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Muž

☐ Žena

2. Kolik Vám je let? *

3. Ve kterém kraji bydlíte? *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Hlavní město Praha

☐ Jihočeský kraj

☐ Jihomoravský kraj

☐ Karlovarský kraj

☐ Kraj Vysočina

☐ Královéhradecký kraj

☐ Liberecký kraj

☐ Moravskoslezský kraj

☐ Olomoucký kraj

☐ Pardubický kraj

☐ Plzeňský kraj

☐ Středočeský kraj

☐ Ústecký kraj

☐ Zlínský kraj

4. Jakou částku jste za měsíc ochotný/á utratit za stravování v restauračních zařízeních? [Kč] *

5. V následující tabulce je vytvořeno menu jako příklad nabídky prvorepublikové restaurace v Barrandovských terasách. Prosím ohodnoťte každý pokrm od 1 do 10 dle toho, jak Vás zaujal (1 – Nejhorší, 10 – Nejlepší). *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Předkrm: Suflé z mladé kachny s morkovou omáčkou	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Polévka: Silné telecí consommé s mušlí St. Jacques	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ryba: Pošírované filátka z candáta s černým kořenem a omáčkou Mornay	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sorbet: Sorbet z jablek pink lady s levandulí	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hlavní chod: Kachní prsa á la Rossini s foie gras, brambory á la nînon	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dezert: Pěna z extra hořké čokolády s malinovým kaviárem a citrónovým sněhem	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Jakou částku byste byl/a ochotný/á utratit za předkrm "Suflé z mladé kachny s morkovou omáčkou"? Prosím, uveďte ideální cenu. [Kč] *

7. Jakou částku byste byl/a ochotný/á utratit za polévku "Silné telecí consommé s mušlí St. Jacques"? Prosím, uveďte ideální cenu. [Kč] *

8. Jakou částku byste byl/a ochotný/á utratit za rybu "Pošírované filátka z candáta s černým kořenem a omáčkou Mornay"? Prosím, uveďte ideální cenu. [Kč] *

9. Jakou částku byste byl/a ochotný/á utratit za sorbet "Sorbet z jablek pink lady s levandulí"? Prosím, uveďte ideální cenu. [Kč] *

- Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

- Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

- Označte jen jednu elipsu.

Zdroj: Marketingová strategie nově vznikající restaurace Barrandovské terasy. *Google Forms* [online]. [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdIRoIuLVGmb_ItG9e4kkomnzTI0417A-Evuar3FoPfuUYwug/viewform?usp=sf_link