



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE PRO VYBRANOU
FAST-FOOD RESTAURACI**

MARKETING STRATEGY PROPOSAL FOR A SELECTED FAST-FOOD RESTAURANT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tra Mi Le Thi

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Tra Mi Le Thi**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

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:

Návrh marketingové strategie pro vybranou fast-food restauraci

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření návrhu marketingové strategie pro asijskou fast-food restauraci na základě provedené situační analýzy a primárního výzkumu trhu. Správně zvolená strategie, která je řádně zavedena, vhodně řízena a kontrolována, pomůže společnosti vybudovat si významné postavení mezi konkurenty a čelit hrozbám vyplývajícím z podnikání.

Základní literární prameny:

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2005. Marketing - základy a principy. 2. vyd. Brno: Computer Press, ISBN 8025107906.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2014. Marketing služeb – efektivně a moderně [online]. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-5037-8.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. Marketing. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, ISBN 978-8-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá návrhem marketingové strategie pro asijskou fast-food restauraci. Důraz je kladen především v identifikaci a popsání vnitřního a vnějšího prostředí restaurace s použitím marketingového výzkumu v terénu. Význam této práce je spatřen v předložení vlastního návrhu marketingové strategie, vymezení časového rámce, kvantifikace nákladů a identifikaci rizik.

Klíčová slova

Marketingová strategie, marketingový mix 7P, situační analýza, Olympia Brno, fast-food restaurace

Abstract

This diploma thesis deals with a proposal of a marketing strategy for an Asian fast food outlet. An emphasis is placed primarily on identification and description of the internal and external factors of the outlet using a marketing research. The importance of this work is seen in the presentation of the own proposal of the marketing strategy, timeframe definition, cost quantification and risk identification.

Key Words

Marketing strategy, Marketing mix 7P, situation analysis, Olympia Brno, fast-food outlet

LE THI, Tra Mi. *Návrh marketingové strategie pro vybranou fast-food restauraci*. Brno, 2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/118271>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vít Chlebovský.

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 12. 5. 2019

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala majitelům restaurace AKOMI panu Nguyen Tien Cuong a svému otci Le Quoc Quan za poskytnutí důležitých informací a rad, které mi pomohly ke vzniku diplomové práce a také v profesním životě. Dále bych chtěla poděkovat svému vedoucímu práce panu doc. Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce. Mé velké dík patří zaměstnancům správy centra Olympia Brno za vstřícnost při poskytování údajů, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout, děkuji také i mé rodině za poskytnutí zázemí a možnosti se vzdělávat.

OBSAH

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ	8
ÚVOD.....	9
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
1.1 Charakteristika marketingu.....	11
1.2 Marketing služeb.....	11
1.3 Hodnocení kvality služeb	13
1.4 Marketingový mix v oblasti služeb	13
1.5 Strategický marketing.....	15
1.5.1 Marketingové cíle	16
1.5.2 Cílený marketing	17
1.5.3 Segmentace trhu.....	18
1.5.4 Targeting.....	19
1.5.5 Positioning	19
1.5.6 Marketingové strategické plánování	20
1.6 Marketingová situační analýza a predikce vývoje	20
1.6.1 Analýza vnějšího prostředí společnosti.....	22
1.6.2 Analýza vnějšího mikroprostředí prostředí	24
1.6.3 Vnitřní prostředí společnosti.....	25
1.6.4 Proces strategické analýzy a predikce vývoje	26
1.6.5 SWOT erroanalýza.....	28
1.7 Analýza spokojenosti zákazníků	29
1.7.1 Spokojenost zákazníka	29
1.7.2 Měření spokojenosti zákazníka.....	29
1.7.3 Kvalita služeb v restauraci.....	31

1.7.4	Vliv kvality jídla a služeb na celkovou spokojenost zákazníka.....	31
1.8	Marketingový výzkum	33
1.8.1	Členění marketingového výzkumu	34
1.8.2	Výzkumné metody	34
1.9	Řízení rizik.....	35
1.9.1	Definice rizika.....	35
1.9.2	Potup analýzy rizik.....	35
1.9.3	Metody snižování rizika	36
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	37
2.1	Popis podniku	37
2.2	Organizační struktura	39
2.3	Analýza vnějšího okolí podniku	39
2.3.1	SLEPTE analýza	39
2.3.2	Porterova analýza pěti hybných sil	48
2.4	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	55
2.4.1	Marketingový mix 7P.....	55
2.5	Marketingový průzkum	67
2.5.1	Cíle a metodologie průzkumu.....	67
2.5.2	Analýza dat a výsledky průzkumu	68
2.5.3	Diskuze výsledků a doporučení	76
2.5.4	Testování hypotéz	77
2.6	SWOT analýza	78
2.7	Korelační matice SWOT analýzy	82
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	87
3.1	Segmentace a targeting.....	87
3.1.1	Persona	88

3.2	Cíle nové marketingové strategie	89
3.3	Marketingový mix	89
3.3.1	Produkt a cenová politika	90
3.3.2	Distribuce	92
3.3.3	Komunikace	93
3.3.4	Materiální prostředí	105
3.3.5	Lidé	105
3.3.6	Procesy	106
3.4	Harmonogram realizace projektu	106
3.5	Kalkulace nákladů	110
3.6	Analýza rizik	112
3.6.1	Ohodnocení rizik a návrh opatření	114
3.6.2	Mapa rizik	116
ZÁVĚR		118
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		120
SEZNAM TABULEK		125
SEZNAM OBRÁZKŮ		127
SEZNAM GRAFŮ		128
SEZNAM PŘÍLOH		129
PŘÍLOHY		I

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

FFR	Model úspěchu fast-food restaurací
NC	Nákupní centrum
OC	Obchodní centrum
PPC reklama	Pay per click reklama

ÚVOD

Marketing je postaven na principu vidět svět očima zákazníka. Nejlepší způsob, jak dělat obchod, je poskytnout lidem, co chtějí. V současné době se společnosti předhánějí v získávání zákazníka a jeho důvěry v nabízených produktech či službách. Podstatou marketingu je udržet si stávající platící zákazníky a získávat nové zákazníky nabídkou vyšší přidané hodnoty. Cestovní ruch zahrnující gastronomii a pohostinství je dynamicky rozvíjejícím se odvětvím a velmi rychle se přizpůsobuje změnám v makro a mikroprostředí a měnícím se preferencí obyvatelstev, respektive zákazníků. Je proto velmi těžké si vybudovat značkový podnik tak, aby byl v očích zákazníků jedinečný. Navíc v dnešní digitální době, kdy sociální sítě a ostatní mediální prostředky hrají velkou roli v mínění a rozhodování zákazníka, se naskýtá mnoho příležitostí pro podniky, jak se zviditelnit v očích zákazníků.

Rozlišování zákaznických potřeb, preferencí a očekávání, konkurence a tržních trendů jsou kritickými faktory při utváření marketingové strategie. Pokud chce na trh vstoupit nový podnik, musí si ujasnit svoji misi, vizi a cíle, kterých chce svoji činností dosáhnout, a formulovat celopodnikovou strategii, na kterou navazuje obchodní strategie, funkční strategie (zahrnující např. marketingovou, obchodní, finanční, výrobkovou strategii apod.) a procesní strategie.

Tato diplomová práce vznikla jako reakce na měnící se požadavky zákazníků, kterým v dnešní době nestačí nabízet jen produkty vysoké kvality. Poptávají i doplňkové služby a výhody, které jim podnik může nabídnout zakoupením daného produktu či služby. Stanovení a zavedení nové marketingové strategie je důležitým procesem, který napomůže podniku si vybudovat silnou pozici na trhu.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření návrhu marketingové strategie pro asijskou fast-food restauraci. Efektivně zvolená strategie umožní vybrané restauraci vybudovat si významné postavení mezi konkurenčními podniky a čelit jiným hrozbám vyplývajících z podnikání. **Dílčí cíle**, které povedou ke splnění hlavního cíle jsou následující:

- provedení situační analýzy, spočívající v detailním rozboru vztahů podniku s okolním a vnitřním prostředím,
- provedení marketingového výzkumu,
- stanovení marketingových cílů a formulace marketingových strategií v návaznosti na podnikové cíle
- stanovení časové posloupnosti činností a vazby mezi nimi,
- identifikace možných rizik a návrhy na jejich snížení,
- sestavení kalkulace nákladů.

Diplomová práce je členěna do tří hlavních částí na teoretickou, analytickou a návrhovou část. Teoretická část se zabývá vymezením základních pojmů charakteristiky obecného marketingu a marketingu služeb, strategického marketingu, spokojenosti zákazníka, situační analýzy, marketingového výzkumu a řízení rizik. Tato literární rešerše byla čerpána výhradně z literárních tištěných a elektronických zdrojů.

V analytické části práce je představena vybraná restaurace. Jako první je rozebrána situační analýza, která se skládá ze SLEPTE, Porterovy analýzy, marketingového mixu 7P, marketingového výzkumu a shrnující SWOT analýzy.

Třetí část práce tvoří návrhy vycházející z poznatků z provedených situačních analýz a výzkumu. Navržená marketingová strategie vychází ze zásad projektového řízení, kde jsou určeny zodpovědné osoby, určen časový rámec, vyčísleny náklady na zamýšlenou strategii a identifikovány rizika.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Charakteristika marketingu

V současnosti lze z odborných literatur věnující se tématu marketingu najít mnoho jejich definic. Zamazalová například ve své knize definuje marketing jako komplexní souhrn všech činností, jehož cílem je predikovat, zjišťovat, podněcovat a uspokojit přání a potřeby zákazníka při současném dosažení cíle organizace (Zamazalová, 2010, s. 3, 8).

Podle americké marketingové asociace (AMA) je marketing „*aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.*“ (Definition of marketing, 2013)

Obdobná definice je od autora M. McDonalda, který říká, že „*ústřední myšlenkou marketingu je propojení schopností společnosti a přání zákazníků tak, aby bylo dosaženo cílů obou stran.*“ (McDonald, 2012, s. 19)

V nejjednodušším slova smyslu lze marketing také chápat jako „*vidět svět očima zákazníka.*“ (Jakubíková, 2013, s. 53)

1.2 Marketing služeb

„*Služba je jakákoliv aktivita či výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.*“ (Kotler, 2007, s. 710)

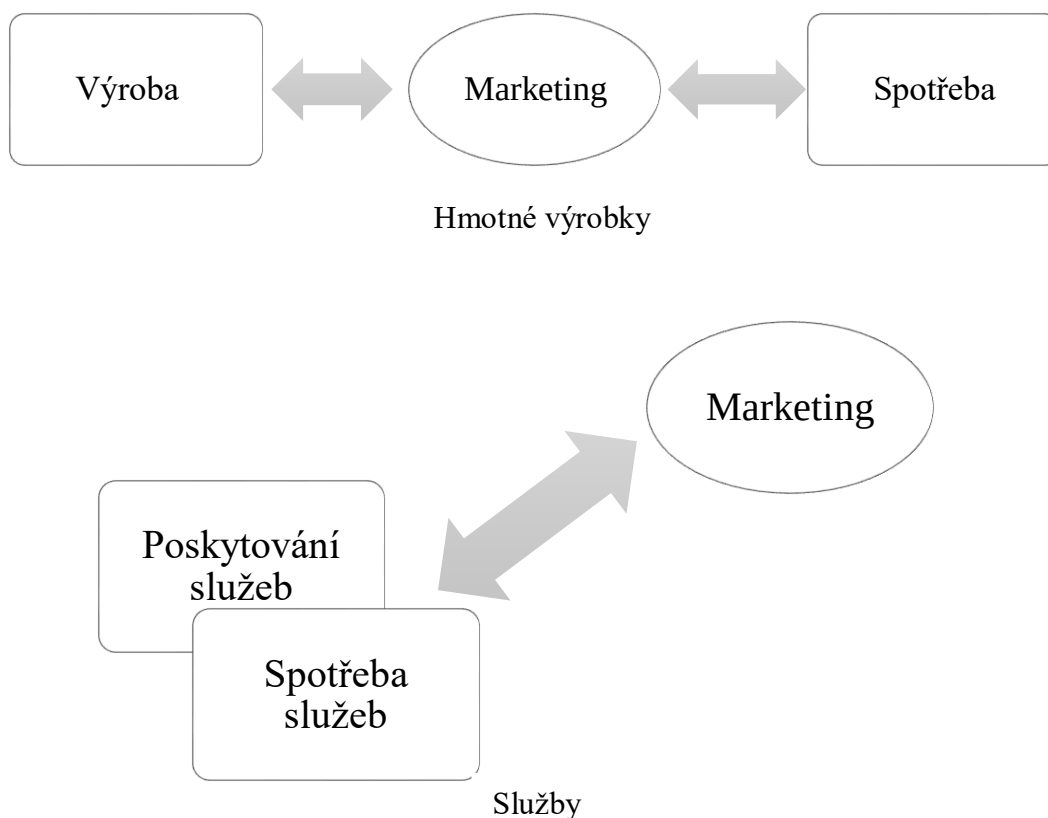
Na oblast marketingu služeb lze nahlížet různými úhly pohledu. Vždy ale bude záviset na řadě okolností, mezi nimiž patří:

- chápání služby jako takové - služba klasifikována podle ekonomických činností, např. podle NACE (vydáno Evropskou komisí pro mezistátní porovnávání, každému druhu podnikání je přiřazena minimálně jedna skupina),
- míra regulace služeb - rozlišujeme regulaci trhem, státem nebo samoregulaci,
- stanovení účelu poskytované služby - za účelem dosažení zisku či služby poskytované neziskovými organizacemi (nadace, církve, příspěvkové organizace, spolky apod.) (Zamazalová, 2010, s. 342).

Mezi charakteristické znaky služeb podle Kotlera (2007) patří :

- nehmotnost,
- neoddělitelnost,
- heterogennost (proměnlivost),
- zničitelnost (pomíjivost),
- vlastnictví (absence vlastnictví).

U hmotných výrobků je typické, že jsou vyráběny a spotřebovány na odlišných místech, v jiném čase a místě. Zatímco u služeb dochází k poskytování („výrobě“) a spotřeby ve stejném čase a místě. Často je poskytování služby vázáné na interakci mezi zákazníkem a zaměstnavatelem/poskytovatelem služby. Je tedy nutné aplikovat marketing jiným způsobem. Rozdíl mezi poskytováním hmotných výrobků a služeb je znázorněn v Obr. 1 níže (Zamazalová, 2010, s. 353).



Obr. 1: Úloha marketingu u výrobků a služeb (Vlastní zpracování dle Zamazalová, 2010, s. 353)

Existuje tzv. základní **odvětvové třídění služeb na terciérní, kvartérní a kvintérní**. Služby v terciéru byly dříve vykonávány doma. Patří sem stravovací a ubytovací služby, čistírny, prádelny, kosmetické služby, opravy přístrojů a další. Kvartérní služby považujeme takové, které nám usnadňují a zefektivňují práci, např. doprava, komunikační služby, finanční služby, správa, obchod apod. Do kvintérních služeb řadíme vědu, výzkum a vývoj, IT technologie, zdravotní péči a rekreaci (Jakubíková, 2014).

„Hlavní úlohou marketingu ve službách spočívá ve vzájemném sladování procesu poskytování služeb a jejich spotřeby takovým způsobem, aby zákazníci/spotřebitelé ocenili kvalitu poskytovaných služeb a hodnotu, kterou jim tyto služby přináší, a aby byli ochotni pokračovat ve vztahu s poskytovatelem, tj. zůstali jeho věrnými zákazníky (opakované nákupy, menší cenová citlivost, sdílení pozitivních dojmů mezi jeho okolí apod.).“ (Zamazalová, 2010, s. 353)

1.3 Hodnocení kvality služeb

Kvalita služeb se obtížněji hodnotí z důvodu nehmotného charakteru a subjektivnosti. Úroveň kvality služeb lze hodnotit v různých časech poskytování služby: před samotným poskytnutím, v samotném průběhu či po jejich poskytnutí. Jiná metoda hodnocení kvality služeb vychází ze segmentace služby na dvě skupiny:

- první metoda vychází ze stanovení vlastností služeb - nejrozšířenější metoda, podstatou je formulace vlastností a následné hodnocení na základě těchto vlastností, např. QFD metodou (tzv. „dům jakosti“),
- druhá metoda vychází ze sledu událostí, východiskem je analýza procesu poskytování služby z pohledu zákazníka a pokus o stanovení měřitelných ukazatelů typické pro průběh služby (Zamazalová, 2010, s. 354).

1.4 Marketingový mix v oblasti služeb

Marketingový mix v sobě zahrnuje soubor nástrojů, pomocí kterých může podnik působit na své okolí a vytvářet vlastnosti služeb nabízených zákazníkům za cílem maximalizace zisku a uspokojení potřeby zákazníků (Zamazalová, 2010, s. 6, 8), (Jakubíková, 2014, s. 21).

Původně obsahoval marketingový mix čtyři základní prvky, tzv. **4P** v angličtině:

- **produkt** (product) – může se jednat o výrobek, myšlenku, místo, ... a s ním spojená kvalita, značka, design, záruční a servisní služby apod.,
- **cena** (price) – zde se řeší otázka stanovení ceny, nákladů, úrovně poptávky,
- **marketingová komunikace, podpora** (promotion) – způsob propagace produktu,
- **distribuce** (place) – z hlediska způsobu distribuce produktu od jeho výrobce/poskytovatele ke konečnému zákazníkovi (Jakubíková, 2014, s. 22).

Alternativou ke koncepci 4P se staví **marketingový mix 4C**. Na rozdíl od koncepce 4P, který je zaměřen z pohledu firmy, 4C je mixem z úhlu pohledu zákazníka. Jednotlivá „C“ znamenají:

- **zákazník** (customer) – požaduje řešení svých potřeb a přání, odpovídá produktu ze 4P,
- **cena** (cost) – náklady vznikající zákazníkovi, odpovídá ceně ze 4P,
- **vhodnost/dostupnost** (convenience) – dostupnost řešení, servisní řešení, odpovídá distribuci ze 4P,
- **komunikace** (communication) – odpovídá marketingové komunikaci ze 4P (Marketingový mix 4C (Marketing mix 4C), 2016).

V oblasti marketingu služeb je marketingový mix doplněn o další tři proměnné, jedná se o **marketingový mix 7P**:

- **materiální prostředí** (physical evidence) – prostředí, v němž je daná služba poskytována,
- **lidé** (people) – vzájemná interakce mezi zákazníkem a zaměstnancem společnosti, lidé jsou považováni za jeden z nejvýznamnějších prvků celého marketingového mixu služeb, mají přímý vliv kvalitu služeb,
- **procesy** (processes) – způsob, jakým bude produkt dodáván, vyráběn, prodáván nebo distribuován, je zde nutné provádět analýzy procesů při poskytování služby a zjednodušovat dílčí kroky, ze kterých se procesy skládají (Jakubíková, 2014, s. 22, 23).

1.5 Strategický marketing

Slovo strategie je původem ze starořečtiny od slova *stratégia* a jeho původní význam spočíval v umění vést válku tak, aby bylo dosaženo vítězství. V současné době si lze pod pojmem strategický marketing představit **umění řídit činnost společnosti a její kolektiv lidí tak, aby bylo dosaženo hlavních stanovených cílů**. Strategie rovněž vyjadřuje, jakým způsobem se společnost snaží dosáhnout svých cílů, popisuje prostředky, jakými by mělo být cílů dosaženo, stanovuje časový plán a alokaci zdrojů (Foret, 2005, s. 25), (McDonald, 2012, s. 241).

Zároveň strategický marketing připravuje marketingové manažery na další změny, učí identifikovat nové příležitosti, ale i rizika s nimi spojenými a reagovat na ně dříve než konkurence. Jedná se o proces, který má zásadní vliv na orientaci společnosti, její budoucnost, zákazníky a je proto nutná velmi dobrá znalost mikro a makroprostředí, taktéž i obsluhovaných trhů (Jakubíková, 2013, s. 74).

Rozlišují se všeobecně tři marketingové úrovně – strategický, taktický a operativní marketing. **Strategickému marketingu** se věnuje vrcholové vedení společnosti. Zabývá se otázkou týkajících se tzv. makroproblémů, tj. poslání společnosti, volbou její strategie a rozvoj image. Strategický marketing by se měl prolínat všemi úrovněmi managementu. Střední management má na starosti **taktický marketing** a **operativní marketing** je svěřen nižšímu managementu (Jakubíková, 2014, s. 76, 77).

„Např. marketingové strategie určitého firemního plánu se stávají součástí marketingových cílů v rámci marketingového oddělení. Dále se tyto strategie na obecné úrovni v rámci marketingového plánu samy o sobě stávají operačními cíli na další nižší úrovni. To znamená, že se síť souvisejících cílů a strategií budována napříč všech úrovní v rámci celkového plánu společnosti.“ (McDonald, 2012, s. 225)

Existuje několik rozdělení marketingových strategií. K základním a nejznámějším (označováno též jako konkurenční strategie) patří **strategie minimálních nákladů, strategie, diferenciacie produktu, strategie tržní orientace** (Foret, 2005, s. 27).

Winer (1999, s. 46) ve své publikaci představuje **základní obecný rámec pro postup při vytváření marketingové strategie** v následujících bodech:

- **určení cílů**, jež bude dosaženo – na základě tohoto parametru lze na konci posoudit, zda byla strategie úspěšná či ne,
- **určení strategických variant**,
- **určení přesných parametrů jednotlivých cílových skupin zákazníků**, na něž se chceme v jednotlivých variantách zaměřit,
- **identifikace konkurence pro každou zvolenou cílovou skupinu zákazníků**,
- **vymezení nabízených produktů/služeb** s ohledem na cílové zákazníky a konkurenci,
- **prezentace podstaty** naší nabídky cílových zákazníkům, kladen důraz na výhody, způsob, jak zákazníci vnímají náš produkt a důvod, proč by si měl zákazník upřednostnit náš produkt před konkurencí,
- **zpracování marketingového mixu**.

Mezi strategické marketingové rozhodnutí společnosti patří:

- volba trhu a jejich částí,
 - výběr způsobu stimulace trhu,
 - určení pozice vůči konkurenci a rozhodnutí o případných spojeních s konkurenty.
- (Jakubíková, 2013, s. 160)

1.5.1 Marketingové cíle

„Marketingový cíl vyjadřuje to, čeho chce společnost dosáhnout např. z hlediska podílu na trhu a objemu. Vychází ze strategických cílů společnosti (strategického marketingu) a představují konkrétní marketingové záměry, soubory úkolů, které se vztahují pouze k produktům a trhům, a předpokládá se, že budou splněny během určitého časového období.“ (Jakubíková, 2013, s. 156)

Stěžejním startovním bodem při sestavování marketingových cílů tvoří SWOT analýza (viz kapitola 1.6 Marketingová situační analýza a predikce vývoje), která vychází z výsledků analýzy vnitřního a vnějšího prostředí (Porterova analýza 5 hybných sil, SLEPTE analýza) (Jakubíková, 2013).

Marketingovými cíli může být např. tržní podíl, objem prodeje, ziskovost, zvýšení zákaznické základny, rozšíření způsobů prodeje, snížení marketingových nákladů,

návratnost investic apod. Při stanovení cílů je zapotřebí definovat si kritéria, který by měl každý cíl splňovat. Tomu odpovídá tzv. **SMART metoda**, jejíž název se složen z počátečních písmem anglických názvů atributů cílů:

- **S** = specific; specifický, konkrétní cíl,
- **M** = measurable; objektivně měřitelný,
- **A** = achievable/acceptable; dosažitelný/přijatelný,
- **R** = realistic/relevant; realistický/relevantní vzhledem ke zdrojům,
- **T** = time specific; časově specifický, ohraničený (Jakubíková, 2013, s. 157), (SMART, 2015).

1.5.2 Cílený marketing

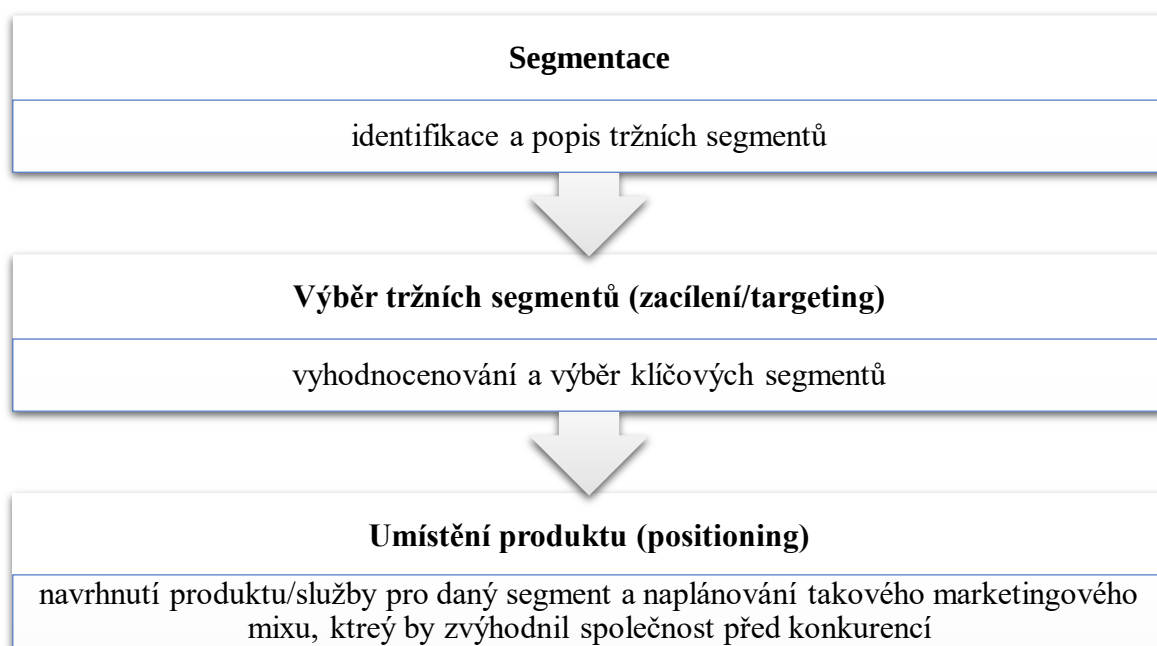
Trh se v marketingovém pojetí skládá ze všech stávajících a potenciálních kupujících výrobků, služeb, myšlenek či míst, tj. produktů. Avšak z důvodu rozlišnosti kupujících je nutné celý trh segmentovat, rozdělit na menší trhy, které se budou vyznačovat podobnými nároky, požadavky a potřebami. Jednotlivé segmenty tvoří zákazníci s poměrně podobnými názory, preferencemi, postoji, kupní silou apod. (Jakubíková, 2013, s. 160), (Foret, 2005, s. 81).

Při rozhodnutí o volbě trhu si musí společnosti odpovědět na otázky „Vstoupit na trh, ano či ne?“, „Jak vstoupit“ a „Kdy vstoupit“? Zároveň se společnosti musí rozhodnout mezi výhodami hromadného marketingu nebo cílového (cíleného) marketingu. **Hromadný marketing** (mass marketing), označován také jako **nediferencovaný marketing**, spočívá v nabízení všem stávajícím a potenciálním zákazníkům stejné zboží a využívá neselektivních způsobů distribuce a propagace výrobků. Zatímco **cílový (cílený, diferencovaný) marketing** je založen na principu **volby výhodnějších či zajímavějších segmentů z celého trhu** a na základě toho si volí své cílové trhy (jeden nebo více) a přizpůsobuje jim marketingový přístup. Zároveň je tento uvedený druh marketingu dražší než hromadný marketing (Jakubíková, 2013, s. 160, 161), (Foret, 2005, s. 82, 83).

Dále se ještě rozlišuje **strategie koncentrace na vybraný segment či mikrosegment**, kdy se společnost zaměří na nabídku jednoho nebo více produktů či služeb určenou konkrétnímu segmentu či mikrosegmentu. Poslední ze čtyř strategií představuje **strategie koncentrace na konkrétního člověka nebo společnost**,

společnost v tomto případě může velmi detailně definovat tržní segment, aby produkty či služby byly zákaznickovy dělány na přání, tzv. **marketing šitý na míru** (Jakubíková, 2013, s. 169, 170).

Celý proces výběru cílového trhu se skládá ze tří etap, tzv. **STP**, znázorněných na Obr. 2. Podrobnější výklad k jednotlivým segmentům bude následovat v nejbližších podkapitolách.



Obr. 2: Průběh cílového marketingu a jeho hlavní kroky (Zdroj: Jakubíková (2013, s. 161))

1.5.3 Segmentace trhu

Segmentace trhu spočívá v koncepčním rozdělení trhu na odlišné skupiny spotřebitelů sdílejících jednu či více významných společných vlastností (homogenní spotřebitelé) s cílem co nejlépe vyhovět každé z nich se nazývá segmentace trhu. Rozdělení se provádí na základě geografických, geodemografických, demografických, behaviorálních, psychografických faktorů, uživatelského statusu, podle nákupních příležitostí a jiných (Jakubíková, 2013, s. 162).

Nejaktuálnějšími metodami segmentace trhu jsou podle Kotlera, (2005, s. 26):

- ziskovost,
- hodnoty uznávané zákazníky,
- loajalita zákazníků vůči společnosti.

Podmínky, které by měl trh splňovat jsou podle Jakubíkové (2013) následující:

- měřitelnost,
- dostupnost,
- vydatnost,
- akceschopnost,
- ziskovost,
- konkurenceschopnost,
- potřebnost.

1.5.4 Targeting

Po identifikaci tržních segmentů je zapotřebí se rozhodnout jakým segmentům se chceme věnovat a investovat své zdroje. Tomuto procesu zacílení se v angličtině používá pojem *targeting*. Společnost by měla volit takové segmenty, ve kterých může vytvářet co největší hodnotu zákazníkům a udržovat si ji v čase (Jakubíková, 2013, s. 169).

V současnosti se mnoho společností upíná na tzv. strategické segmenty. Jedná se o segmenty, jež generují společnosti vysokou přidanou hodnotu. Uvědomění si strategických segmentů napomáhá manažerům určit, na jaké **3 V** hodnoty se zaměřit:

1.5.5 Positioning

Positioning spočívá v zaujímání produktu či služby v mysli zákazníka ve srovnání s konkurencí. V tomto kroku společnost zpracovává podrobný marketingový mix. Je psychologickou záležitostí, jelikož dochází k manipulaci zákaznickova vědomého i podprahového vnímání. Jakubíková (2013, s. 170, 171) ve své publikaci zmiňuje tři nejčastější chyby při tvorbě positioningu:

1. nedostatečný positioning – nedostatečně diferencuje daný prvek od konkurence,
2. přehnaný positioning – nadměrně vyzdvihuje určitý přínos,
3. matoucí positioning – v důsledku nespojitě komunikace a nepromyšlenému výběru distribučních cest.

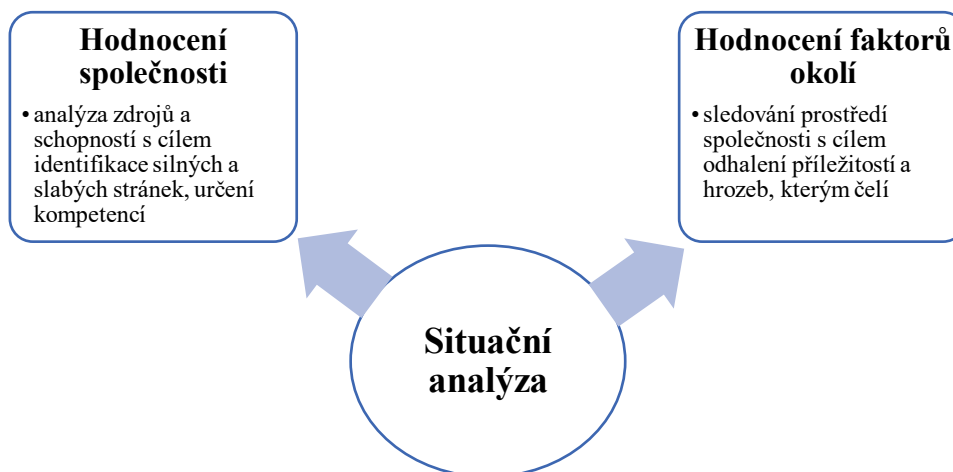
1.5.6 Marketingové strategické plánování

Strategické marketingové plánování je nedílnou součástí strategického plánování společnosti, které pracuje s marketingovými proměnnými (vývoj trhu a tržní podíl). Skládá se z následujících kroků:

- situační analýza doplněná o prognózování vývoje prostředí,
- vytyčení marketingových cílů,
- formulování marketingových strategií vedoucí k naplnění stanovených marketingových cílů,
- sestavení marketingových akčních programů,
- sestavení rozpočtů,
- přezkoumávání výsledků, revize cílů, strategií a programů (Jakubíková, 2013, s. 80).

1.6 Marketingová situační analýza a predikce vývoje

Realizace marketingové situační analýzy je důležitá pro nově vznikající ekonomické subjekty. Již existující ekonomické subjekty mohou tuto analýzu nahradit marketingovým auditem, který je výstupním dokumentem při provádění marketingové kontroly. Marketingová situační analýza, patřící do etapy plánování, je **prvním krokem marketingového strategického řízení**. Význam provádění situační analýzy je spatřen v nalezení správného poměru mezi příležitostmi přicházející z vnějšího prostředí (externí analýza) a mezi schopnostmi a zdroji společnosti (interní analýza), viz Obr. 3 (Jakubíková, 2013, s. 94), (Jakubíková, 2012, s. 95).



Obr. 3: Situační analýza (Zdroj: (Jakubíková, 2012, s. 96))

Definice marketingové situační analýzy podle Jakubíkové (2013, s. 94) zní:

„Marketingová situační analýza zkoumá vnitřní i vnější okolí společnosti, segmenty trhu, konkurenci a odhad budoucí poptávky a prodeje.“

Obsah situační analýzy bývá také používán pod pojmem 5 C:

- **company** – podnik (analýza vnitřního prostředí,
- **collaborators** – spolupracující společnosti a osoby,
- **customers** – zákazníci,
- **competitors** – konkurenti,
- **climate/context** – makroekonomické faktory (analýza PEST) (Jakubíková, 2013, s. 94).

Existuje i varianta 7 C, zohledňující vliv internacionalizace a globalizace trhů a podnikání. Je rozšířená o dvě složky:

- **cost** – náklady,
- **change** – změna (Jakubíková, 2013, s. 95).

Aby mohly společnosti správně odhadnout neuspokojené potřeby a trendy, měla by dokázat rozlišit, kdy se jedná o **výstřelek, trend nebo megatrend**. O **výstřelku** nebo-li módnímu výkyvu mluvíme tehdy, kdy je daný jev nepředvídatelný, nárazově

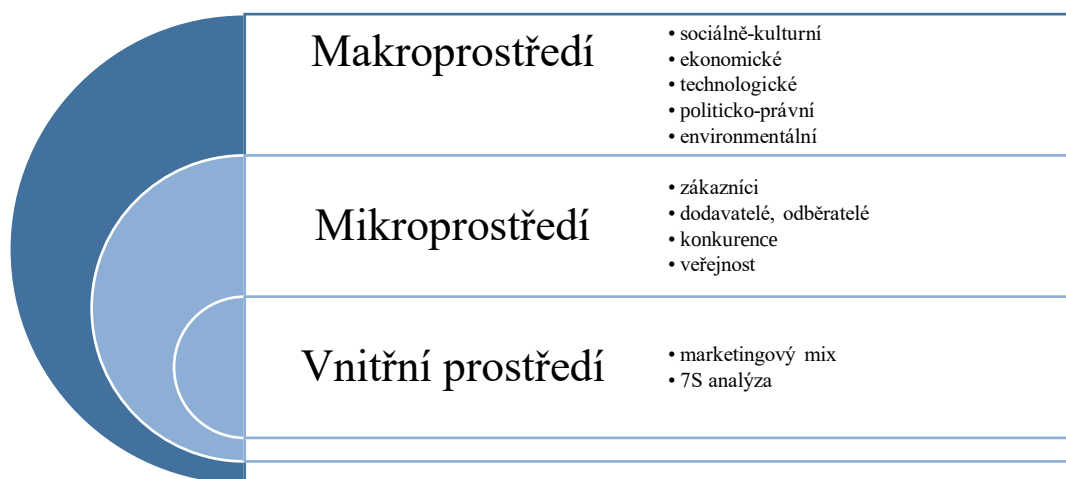
přichází, je především krátkodobý a nemá sociální, ekonomické ani politické dopady. **Trend** je označován jako sled událostí, které jsou určitým směrem, mají dlouhodobější charakter, odhalují podobu budoucnosti, tudíž **mohou předpovědět strategický směr**. **Megatrendem** se rozumí společenský, ekonomická, politická a technologická změna velkého rozsahu, která se sice utváří dlouho, ale má na životy jednotlivce i společnosti **zásadní vliv v horizontu sedmi až deseti lety** (Kotler, 2013, s. 106).

Marketingová situační analýza se člení na tři části:

1. **Informační část** – sběr a hodnocení získaných informací týkající se vnějších faktorů prostředí společnosti (makro a mikroprostředí);
2. **Srovnávací část** – generace možných strategií při využití některých metod:
 - a. **SWOT matice** – detailněji rozebrána v kapitole 1.6.5;
 - b. **SPACE matice** – hodnocení dvou interních a externích dimenzí z hlediska působení na společnost a její cíle;
 - c. **BCG matice** – nebo-li bostonská matice, hodnotí jednotlivé produkty v rámci míry růstu a podílu na trhu;
 - d. **interní-externí matice** – čerpá z hodnot získaných z analýzy interních a externích faktorů;
3. **Rozhodovací část** – objektivní hodnocení uvažované strategie a doporučení případných změn (Jakubíková, 2012, s. 97).

1.6.1 Analýza vnějšího prostředí společnosti

Je vhodné si také připomenout, že se prostředí trhu dělí na dvě části **makroprostředí** a **mikroprostředí**. Faktory (hybné síly a vlivy) z makroprostředí ovlivňují s různou intenzitou i mírou dopadu na mikroprostředí, viz Obr. 4 níže. **Cílem analýzy vnějšího prostředí je selekce jen takových faktorů, které jsou pro konkrétní společnost důležité** (Jakubíková, 2013, s. 98, 101).



Obr. 4: Vnější a vnitřní prostředí společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková (2013, s. 98))

Na makroprostředí má společnost **velmi malý až žádný vliv**. Řadíme sem čtyři základní kategorie, z jejich počátečních písmen vznikl výraz **STEP analýza**, někdy zvané taktéž jako **PEST analýza**:

- **sociální** – rozlišujeme kulturní (vztahující se k určitým vlastnostem daného trhu a jejich subjektů, např. životní styl, hodnoty aj.) a demografické (týkají se obyvatelstva jako celek, řeší se zde velikost, složení, rozmístění a hustota obyvatelstva a jiné statistické veličiny),
- **technické a technologické** – tzv. inovační faktory (trendy ve výzkumu a vývoji, patenty, nové objevy), rozvoj znalostí, míra technologického opotřebení, spotřeba energie a náklady na energii aj.,
- **ekonomické** – vývoj HDP, zdanění, úrokové sazby státu, platební bilance, hospodářský cyklus, kupní síla spotřebitelů a trhu, inflace/deflace a jiné faktory,
- **politické a právní** – legislativní rámec, stabilita vlády a politiky, lobbying, vliv politických stran a odborů, fiskální monetární politika, certifikáty na jakost a jiné (Zamazalová, 2010, s. 105-109), (Jakubíková, 2013, s. 100).

Do výše zmíněné analýzy lze zakomponovat:

- **přírodní podmínky** – geografická poloha a její charakteristické vlastnosti,
- a **ekologické prostředí** – využívání omezených zdrojů (půda, voda, ropa apod.), životní prostředí, normy týkající se kvality života (pitná voda, emisní limity apod.).

V tomto případě bychom hovořili o **SLEPTE** nebo-li **PESTEL analýzu** (Jakubíková, 2013, s. 100).

1.6.2 Analýza vnějšího mikroprostředí prostředí

U mikroprostředí dokáže společnost ovlivnit okolnosti, vlivy a situace. Řadí se zde následující faktory:

- samotná společnost,
- konkurence,
- partneři (dodavatelé, odběratelé, finanční instituce, dopravci, ...)
- distribuční články,
- zákazníci, spotřebitelé,
- veřejnost (finanční, vládní, místní veřejnost, občanská sdružení, sdělovací prostředky, ...) (Jakubíková, 2013, s. 102).

Cílem analýzy mikroprostředí je poznání základních hybných sil, které působí v odvětví a mají přímý vliv na činnost společnosti. Jedním z možných modelů zachycení hybných sil se nazývá **Porterův model pěti hybných sil** nebo také odvětvová analýza okolí. Jsou to:

- **vyjednávací síla odběratelů** – v případě vysoké vyjednávací síle dokáží odběratelé/kupující tlačit na ceny či zvyšování kvality; míra jejich vyjednávací síly je značná, pokud existuje jen několik málo odběratelů kupujících poměrnou část celkového objemu produkce, produkt/služba je standardní a odběratel může snadno přejít k jinému dodavateli, náklady na změnu dodavatele jsou nízké, odběratel dosahuje nízkého zisku, čímž vytváří tlak na snížení cen dodávaných produktů/služeb,
- **vyjednávací síla dodavatelů** – podle postavení si dodavatel může diktovat podmínky i dodávky výrobků a služeb na trh; síla dodavatelů je značná, pokud existuje jen několik málo dodavatelů, zatímco odběratelů je mnoho, neexistují substituty dodávané produkce, odběratelsko-dodavatelský vztah není pevný, dodávaný produkt je důležitým či klíčovým vstupem pro odběratele, přechodové náklady při změně dodavatele jsou vysoké,

- **hrozba nových substitutů** – existence alternativních výrobků/služeb plnící stejnou či obdobnou funkci; hrozba substituce je značná, pokud jsou přechodové náklady zákazníka nízké, vyráběné/poskytované substituty dosahují vysokého zisku,
- **hrozba vstupu nových konkurentů** – příchod nových konkurentů může vést ke stlačení cen či nárůstu nákladů, což se projeví ve snížení ziskovosti; hrozba vstupu je závislá na existujících bariérách vstupu do odvětví a na reakci stávající konkurence,
- **soupeření se stávajícími společnostmi** – mezi tradičními nástroji v konkurenčním boji je snižování cen, zavádění nových produktů a služeb, vylepšování stávajících produktů a služeb a reklamní kampaně; míra soupeření společností v odvětví je vysoká, pokud existuje mnoho konkurentů, tempo růstu odvětví je malé, bariéry pro odchod jsou značné a konkurence je silně spjata s odvětvím a hodlají se stát jeho leadery (Jakubíková, 2013, s. 103), (Kozel, 2006, s. 30, 31).

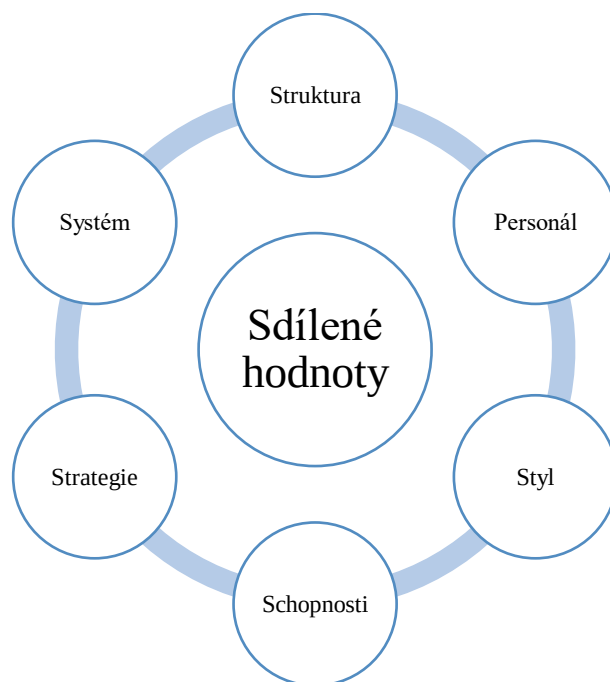
1.6.3 Vnitřní prostředí společnosti

Vnitřní prostředí společnosti je tvořeno zdroji a schopnostmi tyto disponibilní zdroje využívat. Jedná se o faktory, které mohou společnosti přímo řídit a manažeři ovlivňovat. Podle americké společnosti McKinsey&Company je strategie jednou ze sedmi prvků determinujících úspěšné/neúspěšné fungování společnosti a je zakomponována v modelu McKinsey 7S (Kotler, 2013, s. 86).

Rámec McKinsey 7S patří mezi modely kritických faktorů úspěchu. Mezi jeho složky patří:

- Styl – tzv. měkký prvek, kdy zaměstnanci sdílejí společné způsoby přemýšlení a jednání,
- Schopnosti – tzv. měkký prvek, kdy mají zaměstnanci potřebné schopnosti, aby dokázali uvést firemní strategii v život,
- Skupina/personál – tzv. měkký prvek, kdy společnost přijímá ty správné lidi, dobře je vyškolí a umístí je na správná místa,
- Sdílené hodnoty – tzv. měkký prvek, patří sem firemní kultura, mezilidské vztahy na pracovišti,

- Strategie – tzv. tvrdý faktor, definice cílů společnosti a způsob jejich dosažení,
- Struktura – tzv. tvrdý faktor, hierarchické uspořádání společnosti, mechanismus řízení;
- Systémy – tzv. tvrdý faktor, metody, postupy, informační systémy a technologie (Smejkal, 2013, s. 40-49).



Obr. 5: McKinsey 7S faktory (Zdroj: (Smejkal, 2013, s. 40))

Do vnitřního prostředí firmy se řadí i marketingový mix 7P, který již byl představen v kapitole Marketingový mix v oblasti služeb.

1.6.4 Proces strategické analýzy a predikce vývoje

Predikce budoucího vývoje prostředí je nedílnou součástí situační analýzy. V konkurenčním prostředí totiž platí, že vyhrává ten, kdo nejlépe předpoví budoucí vývoj a směr. Predikce je taktéž součástí tvorby vizí, strategických cílů a je jedním z východisků strategického plánování (Jakubíková, 2013, s. 112).

„Mezi hlavními determinanty ovlivňující prognózy politická stabilita, sociální trendy a vlivy, cenová úroveň, kontrolní a fiskální politika vlády, zaměstnanost, produktivita a národní důchod a technické prostředí.“ (Jakubíková, 2013, s. 114)

Americká zpravodajská rada (American Intelligence Council) vydala v roce 2012 studii Global Trends 2030, ve které představila rámec k uvažování o nových trajektoriích

v horizontu patnácti až dvaceti let. Hlavní megatrendy, které budou mít zásadně ovlivňovat svět mají být:

1. **Individualizace** – větší podnikavost jednotlivců a malých skupin, větší šance na vyřešení dosud neřešitelných problémů, snížení počtu obyvatelstva žijící v chudobě, rozšíření „globální“ střední třídy, očekávané změny v poptávce po spotřebním zboží aj.
2. **Mocenské posuny** – vyšší míra individualizace a přesunu moci na neformální sítě, vyšší státní regulace, složitější politika, rychlé změny v jednotlivých zemích aj.,
3. **Mění se demografické vzorce** – odhaduje se, že v roce 2030 bude počet obyvatel zhruba 8,3 miliard, stárnutí populace, rostoucí urbanizace, migrace, zvyšování daní ve vyspělých zemích.
4. **Potraviny, voda a energie** – s nárůstem obyvatelstva se zvýší poptávka po potravinách o 35 % a po energii o 50 %, nedostatek zemědělské půdy, chudé země budou závislé na dovozu potravin (Global Trends 2030: Alternative Worlds, 2012, s. iii).

Při dlouhodobém prognózování dochází k hodnocení okolního prostředí a jejího dopadu na společnost (ekonomický subjekt). Tradičně se zpracovávají **tři typy prognóz**:

1. **prodeje,**
2. **vývoje techniky a technologií,**
3. **lidských zdrojů** (Jakubíková, 2013, s. 113).

Nejčastěji používanější metody prognózování budoucího vývoje společnosti, ekonomiky či odvětví jsou uvedeny v Tab. 1.

Tab. 1: Metody prognózování (Zdroj: (Jakubíková, 2013, s. 114))

Statistické metody	Subjektivní metody	Metody technologického předvídání
- analýza trendů a cyklů - korelační a regresní analýza - matematické modely	- subjektivní odhad (brainstorming) a pravděpodobnosti - delfská metoda - hodnocení prodejce	- morfologický výzkum - extrapolace technologických trendů

1.6.5 SWOT analýza

Výstupem analýzy vnitřního a vnějšího prostředí je SWOT analýza, která je analýzou silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek, hrozeb (threats) a příležitostí (opportunities). Je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k popisu celkové situace společnosti. Cílem společnosti by mělo být potlačení svých slabých stránek a podporovat silné stránky, využívat příležitosti z okolí a snažit se předvídat a bránit se proti případným hrozbám. Díky tomu dokážeme získat konkurenční výhodu nad ostatními hráči na trhu (Zamazalová, 2010, s. 16), (Kozel, 2006, s. 39).

Tab. 2: Grafické znázornění SWOT analýzy (Zdroj: Zamazalová, 2010, s. 17)

Silné stránky	Slabé stránky
Mající původ z interního prostředí	
Schopnosti: - ekonomické a finanční, - inovační, - nákupní, - výrobní, - odbytové, - marketingové, - manažerské,	Schopnosti: - ekonomické a finanční, - inovační, - nákupní, - výrobní, - odbytové, - marketingové, - manažerské,

• personální	• personální
Příležitosti	Hrozby
Mající původ z externího prostředí	
Vyplývající: • z makroprostředí, • ze změn na trhu, • z chyb konkurence, • z podnětů zájmových skupin	Vyplývající: • z makroprostředí, • ze změn na trhu, • z chyb konkurence, • z podnětů zájmových skupin

1.7 Analýza spokojenosti zákazníků

Ke stanovení současného stavu poznání v oblasti management v gastronomii bude v této podkapitole čerpáno ze zahraničních odborných elektronických databází. Jako klíčová slova byly zvoleny výrazy „customer satisfaction in restaurants“, „customer services quality“, „customer satisfaction“, „spokojenost zákazníka“.

1.7.1 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka je považována za jádro samotného marketingu a definuje se jako celková úroveň spokojenosti se službou či produktem (Oliver, 1997). Obdobná definice je od normy ČSN EN ISO 9000 a zní: „vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků“. (Norma ČSN EN ISO 9000, 2006)

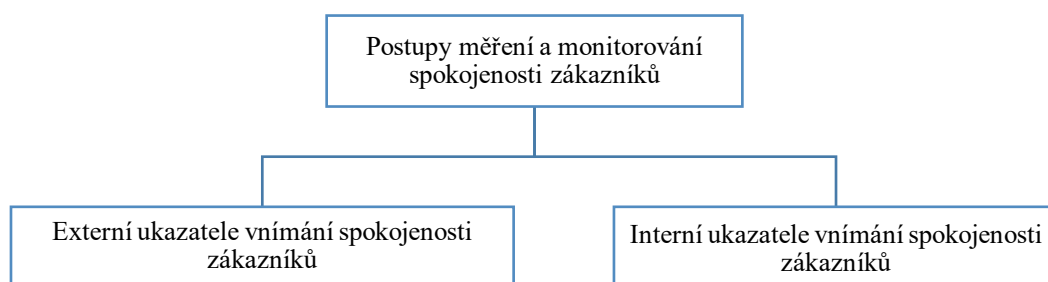
Přesnější definice pojmu „spokojenosti zákazníka“ je podle EFQM (Evropské nadace pro management jakosti) označována jako „souhrn pocitů zákazníka, odvozený od rozdílů mezi jeho očekáváním a vnímanou realitou na trhu“. (Kotz, 1998)

1.7.2 Měření spokojenosti zákazníka

Norma ČSN EN ISO 9001 v čl. 8.2.1 nařizuje, že „organizace musí, jako jedno z měření výkonnosti systému managementu jakosti, monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka, zda organizace splnila jeho požadavky. Způsob získávání a používání těchto informací se musí určit“ (Norma ČSN EN ISO 9001, 2002). Pro společnosti to v praxi znamená nutnost zavedení postupu měření a monitorování spokojenosti zákazníka do směrnic či jiných interních dokumentů (Nenádál, 2004).

Podle Nenadála a kol. (2004) se dají veškeré postupy získávání informace o spokojenosti zákazníka rozdělit do dvou základních kategorií **interních a externích**, viz schéma v Tab. 3 níže.

Tab. 3: Postupy měření a monitorování spokojenosti zákazníků (Zdroj: Vlastní zpracování dle Nenadála a kol. (2004))



Externí postupy v sobě zahrnují údaje získané prostřednictvím pravidelných výzkumů přímo od zákazníků ve formě:

- dotazníkové metody – zaslání předem vytvořených dotazníků respondentům,
- přímých rozhovorů se zákazníky – terénní zjišťování faktorů ovlivňující vnímání zákazníka,
- focus group diskuze – zapojení vybrané skupiny zákazníků do hromadné diskuze,
- metody kritických událostí – jednoznačný výrok zákazníka o jeho velmi pozitivním či negativním zážitku s použitím našeho či konkurenčního produktu,
- metody párového porovnání – zákazníci porovnávají dvojici znaků spokojenosti mezi sebou (Nenadál, 2004).

Oproti tomu **interní postupy** se skládají z analýz údajů získaných prostřednictvím interních ukazatelů výkonnosti. Jsou to takové ukazatele, které management společnosti využívá k internímu řízení procesů a aktivit. Tyto interní ukazatele vycházejí z principů metod:

- EFQM model excellence,
- Balanced Scorecard (Nenadál, 2004).

1.7.3 Kvalita služeb v restauraci

Nedávné zahraniční studie prokázaly, že jídlo, fyzické prostředí a služby personálu by měly hrát důležitou roli při tvorbě procesu vnímání kvality restauračních služeb (Chow, 2007). Chow a kol. (2007) rozlišuje kvalitu nabízených služeb ve třech rovinách:

- kvalita interakce, tzn. mezi zákazníkem a personálem,
- kvalita fyzického prostředí,
- kvalita dodaného výstupu/výsledku.

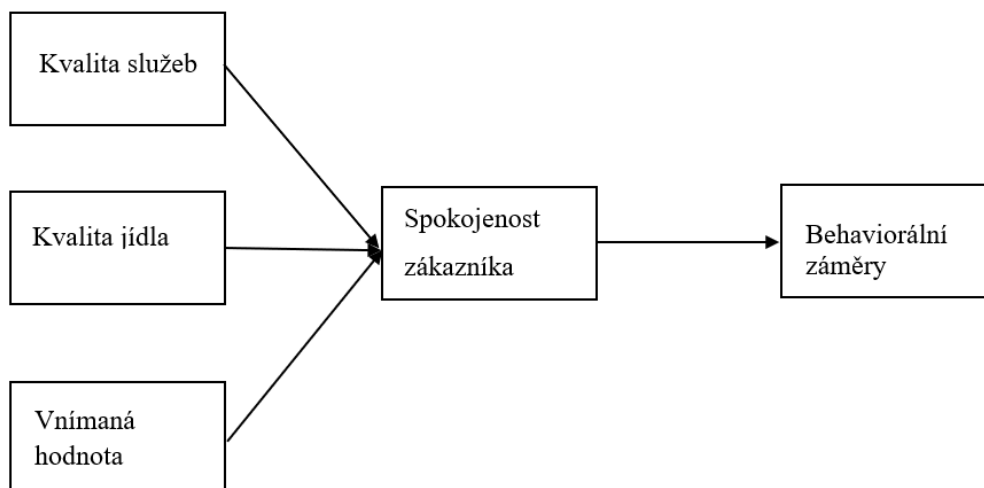
Oproti tomu Ryu a kol. (2008) ve své studii zkoumali vztah mezi třemi determinanty kvalitativních rozměrů v gastronomii (jídlo, služby, fyzické prostředí) a cenou, spokojeností zákazníka s jeho behaviorálními záměry v provozovnách s rychlým občerstvením (fast-foodech).

Tse a kol. (2002) ve své studii přišli na to, že **přeplněné restaurace obvykle nabízejí velmi kvalitní jídlo** a vytvářejí tak **pozitivní vztah mezi kvalitou jídla a image restaurace**. Většina studií věnující se kvalitě služeb a spokojenosti zákazníka ve fast-food restauracích se bohužel zaměřují pouze na samotný vztah mezi spokojeností zákazníka a kvalitou služeb. Ostatní potenciální faktory jako je kvalita jídel a následná vnímaná hodnota jsou opomíjeny (Harris, 2006).

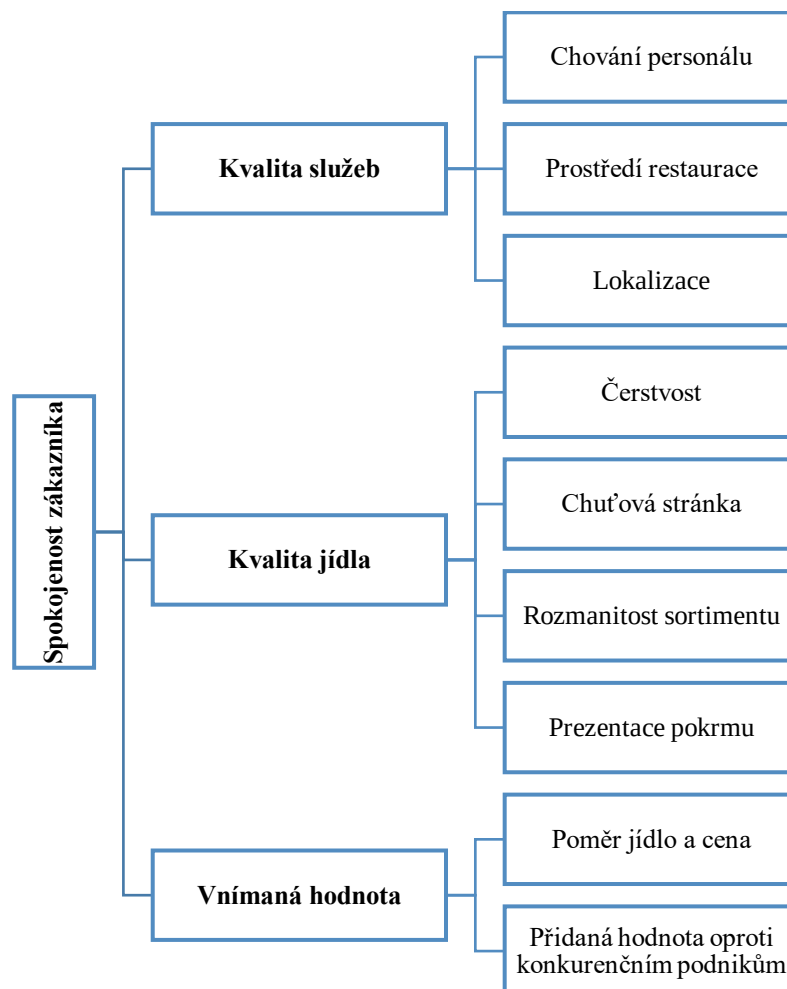
1.7.4 Vliv kvality jídla a služeb na celkovou spokojenost zákazníka

Obr. 6 znázorňuje tzv. model úspěchu fast-food restaurací (dále jen model FFR), kdy se faktory kvality služeb, jídla a vnímané hodnoty spolupodílejí na vytváření spokojenosti zákazníka a jeho budoucími behaviorálními záměry/kupními chováními. Model je založen na faktorech:

- kvality služeb: chování personálu, prostředí restaurace, lokalizace
- kvality jídla: čerstvost, chuťově výborné jídlo, rozmanitost sortimentu, celková prezentace pokrmu
- vnímané hodnoty: poměr jídlo a cena, přidaná hodnota oproti konkurenčním podnikům,
- behaviorálního/kupního chování: opakované návštěvy/nákupy, setrvání zákazníka a jeho doporučení lidem v okolí (Ryu, 2012), (Heskett, 1994).



Obr. 6: Model úspěchu fast-food restaurací (Zdroj: vlastní zpracování dle Qin, (2009))



Obr. 7: Detailní rozbor spokojenosti zákazníka v modelu FFR (Zdroj: Vlastní zpracování dle Ryu a kol., (2008))

1.8 Marketingový výzkum

V manažerském marketingovém rozhodování se požaduje komplexní systémový přístup k pochopení potřeb a chování spotřebitelů, získávání informace o trhu, postavení společnosti v porovnání s konkurencí a informací o technologiích a trendech, který Philip Kotler a mnozí autoři nazývají marketingový informační systém. Marketingový informační systém v sobě zahrnuje tři oblasti, které napomáhají manažerům při rozhodování na základě objektivních informací. Podle původu informací se manažerský informační systém dělí na interní data, marketing intelligence a marketingový výzkum.

Tab. 4: Marketingový informační systém (Zdroj: Tahal, 2017, s. 13)

Interní data	Marketing Intelligence	Marketingový výzkum
• prodejní a transakční data • zákaznické databáze (customer relationship management) • interní reporting od prodejního týmu • data z vlastních webových stránek a sociálních médií	• informace o konkurenci, spotřebitelích, trendech ve společnosti • monitoring sociálních sítí • ekonomické ukazatele	• chování a potřeby zákazníků • postavení na trhu, monitoring konkurence • podklady a informace o specifických aspektech a situacích v marketingu (4P/4C)

Nejjednodušší definice marketingového výzkumu pochází sdružení ESOMAR, nejdůležitější světové profesní sdružení agentur výzkumu trhu, a zní: „**Marketingový výzkum je o naslouchání spotřebitelům.**“ (Tahal, 2017, s. 14)

Marketingový výzkum, jakožto třetí oblast marketingového informačního systému, pomáhá společnosti porozumět trhu a jejím spotřebitelům, inspiruje k tvorbě nových a lepších produktů či služeb. Jelikož každá společnost, která chce v dnešní době plně změn uspět, musí umět svým zákazníkům aktivně naslouchat (Tahal, 2017, s. 14, 15).

Řízení výzkumného projektu se skládá z následujících 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 (Tahal, 2017, s. 23).

1.8.1 Členění marketingového výzkumu

Základní typologie dat, se kterými pracujeme v rámci marketingového výzkumu, jsou:

- **tvrdá a měkká data** – tvrdá data jsou získávána automatizovaných záznamem transakcí v informačním systému společnosti (nákup, prodej, pohyb zboží, návštěvy zákazníků, ...), měkká data vznikají dotazováním nebo pozorováním vybraného vzorku populace a jsou vyjádřena pomocí názorů, mínění či postojů,
- **interní a externí data** – interní data jsou obsahem existujících firemních databází a společnost si je pořídila sama (data z webových stránek, e-shopu, výsledky dotazování prováděné samotnou společností, ...); externí data byla sesbírána mimo společnost (vývoj okolního trhu, stávajících a potenciálních zákazníků, hospodářské situace, ...)
- **primární a sekundární data** – sekundární data jsou taková data, která již někdo někdy před námi sesbíral a realizoval v dané oblasti výzkum; primární data si za účelem výzkumu společnost sama pořizuje, jelikož v minulosti neexistovala dostupná data (dotazování, pozorování, experiment, rozhovor, ...) (Tahal, 2017, s. 26 - 29).

1.8.2 Výzkumné metody

Kvalitativní výzkum hledá odpovědi na otázky obsahující příslovce „proč“. V kvalitativním výzkumu sbíráme data z menší skupiny respondentů nebo s jednotlivci. Cílem je rozpoznat asociace, které v cílové skupině zadané tma vyvolává a zjistit důvody vedoucí cílovou k učinění konkrétního znaku chování. Nejčastějšími metodami kvalitativního výzkumu jsou skupinové diskuze, individuální hloubkové rozhovory a expertní rozhovory (Tahal, 2017, s. 31).

Kvantitativní výzkum se snaží hledat odpověď na otázky typu „kolik“. Zjišťuje se jaký počet jednotek (jednotlivců, domácností apod.) má určitý názor či se chová určitým způsobem. Data z kvantitativního výzkumu se získávají pomocí dotazování respondentů, měřením, záznamem transakcí apod. (Tahal, 2017, s. 31).

1.9 Řízení rizik

Řízení rizik je soustavný proces, ve kterém se subjekt (podnik) zabývá možnostmi snížení působení již existujících a budoucích faktorů a zároveň navrhuje řešení, která pomáhá eliminovat účinek nežádoucích vlivů a využívá příležitosti působení pozitivních vlivů (Smejkal, 2013, s. 116).

1.9.1 Definice rizika

Za riziko se obecně rozumí **nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či nezdaru** v podnikání. V literatuře můžeme nalézt mnoho variant pojmu rizika, např.:

- pravděpodobnost vzniku možné ztráty, obecně nezdaru,
- proměnlivost možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení,
- pravděpodobnost jakéhokoliv výsledku, ať už odlišného od očekávaného výsledku,
- kombinace pravděpodobnosti vzniku události a jejího následku (Smejkal, 2013, s. 89 - 90).

1.9.2 Potup analýzy rizik

Stěžejním krokem v procesu snižování rizik je jejich analýza. Analýza rizik v sobě zahrnuje následující body:

1. **identifikaci rizik** – vymezení posuzovaného subjektu a popis aktiv (vše, co má pro daný subjekt hodnotu a může být vlivem hrozby zmenšeno),
2. **stanovení hodnoty aktiv** – určení hodnoty aktiv a jejich významnost pro daný subjekt, posouzení dopadu uskutečnění hrozeb, stanovení úrovně rizik, učinění rozhodnutí, zda jsou rizika vzhledem ke svým velikostem akceptovatelná, či nikoliv,
3. **identifikace hrozeb a slabin (zranitelnosti)** – určení druhů událostí a činností mající negativní vliv na hodnotu aktiv, určení slabin, umožňující působení hrozeb

4. **stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – stanovení pravděpodobnosti realizace hrozby a míry zranitelnosti k danému subjektu (Smejkal, 2013, s. 95).

1.9.3 Metody snižování rizika

Volba metody snižování rizika závisí na charakteristika samotného rizika. V níže uvedené Tab. 5 se riziko třídí do čtyř skupin na základě kombinace pravděpodobnosti a tvrdosti rizika. **Retence rizik** spočívá ve strpení rizika, ať už dobrovolné či nedobrovolné. Nastává v situacích, kdy subjekt čelí téměř neomezenému počtu rizik, ve většině případů s nimi nemůže nic udělat. Dobrovolná retence spočívá v rozeznání a akceptováním existence rizika a převzetí možné ztráty, jelikož neexistují žádné atraktivnější varianty. Nedobrovolná retence rizik se objevuje tehdy, kdy jsou rizika nevědoma zadržena a zároveň nemůže být riziko nijak transferováno (faktoring, forfaiting, bankovní akreditiv, leasing, ...) nebo redukováno. **Redukci rizik** lze rozdělit na dvě skupiny metod, první je metoda odstraňující příčiny vzniku (přesun rizika), druhá metoda je metoda snižující nepříznivé důsledky (diverzifikace, pojištění, ...) (Rais, 2007, s. 88 - 89).

Tab. 5: Metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě (Zdroj: (Rais, 2007, s. 86))

	Vysoká pravděpodobnost	Nízká pravděpodobnost
Vysoká tvrdost	Vyhnutí se riziku, redukce	Pojištění
Nízká tvrdost	Retence a redukce	Retence

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V analytické části práce je v první řadě představen vybraný podnik a jeho nejbližší okolí. Dále se druhá část práce zabývá podrobnou analýzou vnějšího a vnitřního prostředí vybrané restaurace s popisem současného stavu. Analýza vnějšího prostředí se skládá z provedené SLEPTE analýzy, analýzy konkurence, Porterovy analýzy a marketingového výzkumu. Analýza vnitřního prostředí je vytvořena na základě marketingového mixu 7P. Výsledky z této práce poslouží jako výchozí platforma pro návrhovou část diplomové práce.

2.1 Popis podniku

V této podkapitole je představena společnost **AMB PLUS, s. r. o.**, pod kterou je provozována restaurace AKOMI. Dále je zde představeno nákupní centrum Olympia Brno (dále jen NC Olympia Brno), ve které restaurace působí.

Obchodní název:	AMB PLUS, s. r. o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Česká 200, Lelekovice 664 31
Datum zápisu:	3. 2. 2005
IČO	26956152
Základní kapitál:	200 000 Kč
Jednatel	Nguyen Tien Cuong (50/100)
Společník	Le Quoc Quan (50/100)
(AMB PLUS, s.r.o., 2018)	

Společnost AMB plus s. r. o. byla založena dne 3. února 2005 se sídlem na adrese Česká 200, Lelekovice 664 31, IČ: 26956152. Předmětem podnikání společnosti je hostinská činnost spojená s prodejem kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. Pod společnost AMB PLUS, s. r. o. spadá celkem šest brněnských restaurací s rychlým občerstvením: MIX GRILL v NC Královo pole, Panda a MIX GRILL v OC Campus Square, Panda a MIX GRILL v OC Futurum, restaurace AKOMI v NC Olympia Brno. Celkem společnost AMB plus s. r. o. zaměstnává zhruba 30 zaměstnanců.

Restaurace AKOMI byla otevřena na jaře roku 2016 a nabízí zákazníkům tradiční asijskou kuchyni. Konkrétně si mohou zákazníci vybírat z japonské, thajské, čínské

a vietnamské kuchyně. Výjimečnost této restaurace spočívá v tom, jak je restaurace koncipována. Celkovou nabídku jídel vidí zákazník přímo nad sebou na velkých LCD obrazovkách. V úseku japonské kuchyně je nabízeno sushi, dále je z thajské, čínské a vietnamské kuchyně nabízeno jídlo na gramáž. Tato nabízená jídla si zákazník nabízí sám na talíř a platí, kolik si nabere, tolik zaplatí. V poslední části kuchyně jsou nabízena jídla z grilu, kde si zákazník může objednat přímo u kuchařů. Zde kuchaři připravují jídla přímo před očima zákazníků. Z nabídky nápojů si zákazník může sám načepovat pití z post-mixu či natočit pivo.

Další odlišností této restaurace oproti jiným fast foodům či restauracím spočívá ve způsobu přijímání hotovosti od zákazníků. Restaurace disponuje dvěma moderními pokladnami s přístrojem na výběr hotovosti. Pracovníci u pokladny tedy nepřichází do styku s hotovostí.

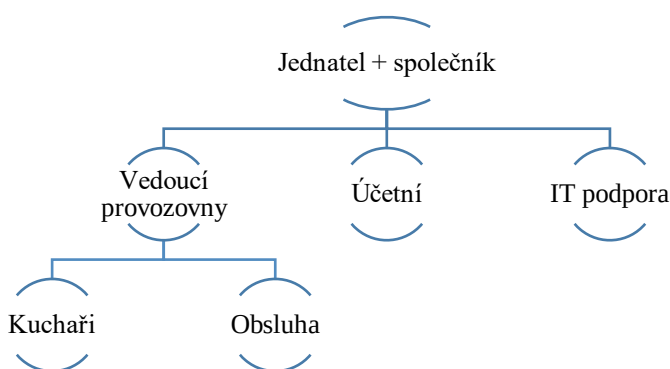
Zkoumaná restaurace AKOMI má otevřeno každý den od 9 hodin do 21 hodin, v sobotu má prodlouženou otevírací dobu do 22 hodin. Výjimku tvoří dny, ve kterých je dle Zákona č. 223/2016 Sb., o prodejní době v maloobchodě a velkoobchodě, zakázáno mít otevřeno. Celkově má v jednom kalendářním roce zavřeno 7 dní.

Samotná restaurace se nachází v nákupním a zábavním centru Olympia Brno (dále NC Olympia Brno). Zmíněné nákupní centrum se nachází na strategickém místě při dálničním uzlu D1 a D2. V současnosti je centrum spravováno hamburskou investiční skupinou Deutsche EuroShop AG, která momentálně spravuje 21 nákupních center v Evropě. V prostorách centra se nachází více než 200 obchodů různého zaměření, služeb a volno-časového vyžití (kino, horolezecká stěna, ledové kluziště, Olympia park s in-line dráhou...) (Olympia Brno, 2018), (Hospodářské noviny, 2017).



Obr. 8: Nákupní centrum Olympia Brno (Zdroj: ECE.COM, b.r.)

2.2 Organizační struktura



Obr. 9: Schéma organizační struktury restaurace (Zdroj: Vlastní zpracování)

Koncepce organizační struktury společnosti je, jak pro vybranou restauraci AKOMI, taktéž i pro všechny ostatní provozovny, totožná. Každá provozovna má svého vedoucího, kterému se přímo zodpovídají kuchaři, obsluha a další zaměstnanci. V účetním oddělení společnosti pracuje 1 účetní a IT podporu má na starosti 1 pracovník.

2.3 Analýza vnějšího okolí podniku

Třetí podkapitola analytické části se detailně zabývá SLEPTE analýzou a Porterovým modelem pěti hybných sil.

2.3.1 SLEPTE analýza

V této kapitole jsou jednotlivé faktory vnějšího okolí podniku analyzovány. Každý níže uvedený faktor je detailně popsán a v závěru vyslovena příležitost, popřípadě hrozba pro danou restauraci.

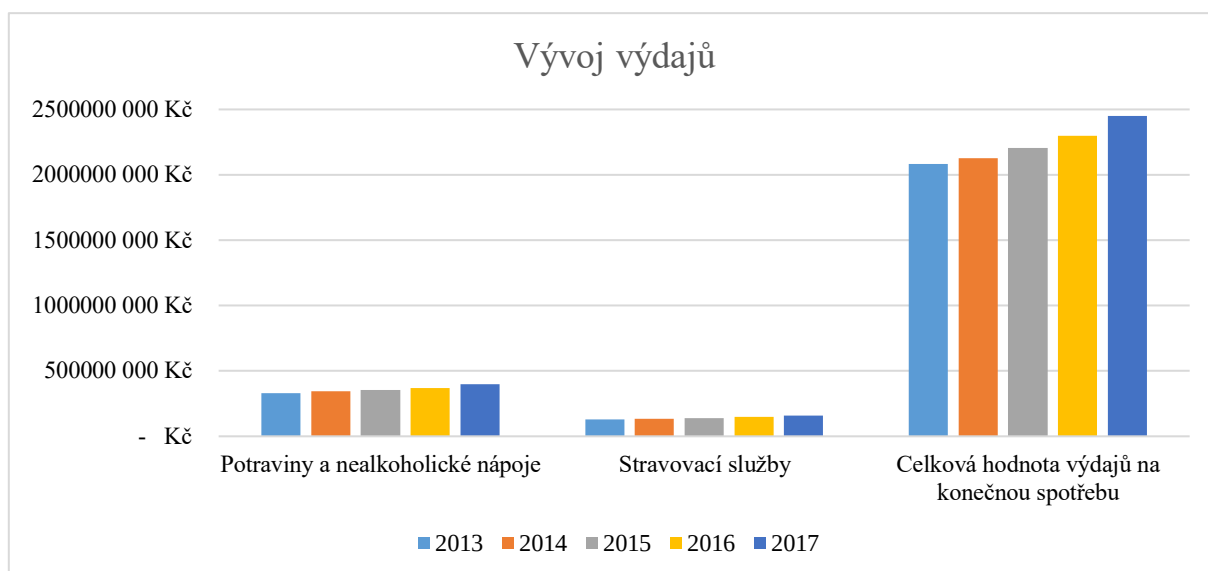
Sociální faktory

Jedním z důležitých sociálních faktorů je **životní úroveň obyvatelstva**. Čím je tato úroveň vyšší, tím jsou lidé ochotněji utrácet své peníze. Tato úroveň se dá kvantifikovat pomocí ukazatele výdaje na konečnou spotřebu domácností. V Tab. 6 jsou uvedeny meziroční výdaje na konečnou spotřebu pro skupiny potravin a nealkoholické nápoje a stravovací služby. Grafické znázornění údajů nalezneme v Graf 1. Z grafického znázornění je zřejmé, že se výdaje na konečnou spotřebu domácností každoročně zvyšují, taktéž lze říci i o výdajích na potraviny a nealkoholické nápoje a stravovací služby. Pro provozovatele stravovacích zařízení, obchodníky s potravinami a nealkoholickými nápoji je rostoucí trend výdajů příznivý pro jejich rozvoj podnikání. **Hodnoty výdajů na stravovací služby jsou důležité jak pro stávající podniky, tak i pro všechny, kteří uvažují podnikat v oboru gastronomie.**

Stravovací služba je, dle § 23 odst. 1 Zákona č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví, definována jako „výroba, příprava nebo rozvoz pokrmů provozovatelem potravinářského podniku za účelem jejich podávání v rámci provozované hostinské živnosti, ve školní jídelně, menze, v dětské skupině, při stravování osob vykonávajících vojenskou činnou službu, fyzických osob ve vazbě a výkonu trestu, v rámci zdravotních a sociálních služeb včetně lázeňské péče, při stravování zaměstnanců, podávání občerstvení a při podávání pokrmů jako součásti ubytovacích služeb a služeb cestovního ruchu.“ (Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, 2000)

Tab. 6: Vývoj vybraných výdajů na konečnou spotřebu domácností v letech 2013 – 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle Časové řady výdajů na konečnou spotřebu domácností, 2018)

Položka\Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Potraviny a nealkoholické nápoje	327 823 000 Kč	345 820 000 Kč	354 800 000 Kč	368 679 000 Kč	398 448 000 Kč
Stravovací služby	127 500 000 Kč	133 267 000 Kč	139 516 000 Kč	147 879 000 Kč	160 892 000 Kč
Celková hodnota výdajů na konečnou spotřebu	2 082 442 000 Kč	2 124 733 000 Kč	2 206 438 000 Kč	2 296 450 000 Kč	2 449 164 000 Kč



Graf 1: Vývoj vybraných výdajů na konečnou spotřebu domácností v letech 2013 – 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle Časové řady výdajů na konečnou spotřebu domácností, 2018)

Další ze sociálních faktorů lze jmenovat např. **narůstající zájem o etnickou kuchyni**, především vietnamskou v České republice i v celosvětovém měřítku. V České republice se každoročně pořádají food festivaly a různé kulturní akce, kde je přítomnost vietnamské kuchyně velmi žádaná a populární. Tato kuchyně velmi pestrá, lehce stravitelná, důmyslně kombinuje různá koření a ingredience do promyšleného celku a celkově se doporučuje při detoxikaci (Is Vietnamese food really healthy?, 2018), (Global Trends 2030: Alternative Worlds, 2012).

Podle Grančaiové (2013) se gastronomie dnešní doby zaměřuje na kvalitu, zdraví prospěšné potraviny, racionálnost, čerstvost ingrediencí a vyhýbání se chemicky zpracovaným látkám.

Dle veřejně dostupných statistických údajů a zjištěného celkového trendu popularity gastronomie lze říci, že má provozování stravovacích zařízení dobrou perspektivu, odvětví se neustále rozrůstá o nové podniky díky stále většímu zájmu o etnickou kuchyni.

Legislativní faktory

Předpisy a pravidla pro stravovací a hotelové provozy jsou stejně platné jako v jiné podnikatelské činnosti. Všichni provozovatelé stravovacích zařízení by měli sledovat změny v legislativě týkající se podnikatelské činnosti. Jedná se především o:

- **Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon),**
- **Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (Zákon o obchodních korporacích),**
- **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,**
- **Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,**
- **Zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek (tzv. protikuřácký zákon),**
- **Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb,**
- **Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,**
- **Zákon č. 65/2017, Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek (tzv. protikuřácký zákon)**
- **Zákon č. 125/1997 Sb., o odpadech,** během provozování pohostinské činnosti vzniká množství odpadu a stravovací podnik musí zajistit jeho určitý způsob likvidace, např. recyklace použitého oleje v úpravnách, zajištění systému odvozu a likvidace odpadů, atd.
- **Vyhláška 602/2006 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných –** konkrétně systém kritických bodů **HACCP**, které je povinné pro všechny podniky zajišťující výrobu, zpracování a distribuci potravin. Jedná se o preventivní opatření, jehož úkolem je preventivním a systematickým přístupem zajistit včasnou identifikaci rizik zdravotní závadnosti a zamezení jeho vzniku v celém potravinovém řetězci od zpracování až po prodej (Nové předpisy pro hygienu veřejného stravování, 2007).

V současné době lze ve stravování podnikat pod formou fyzické osoby či právnické osoby. Fyzickými osobami se myslí živnostníci podnikající na základě živnostenského oprávnění. Právnické osoby jsou zapsány v obchodním rejstříku jako obchodní společnosti, nejčastěji to bývají společnosti s ručením omezením (s. r. o.) a akciové společnosti (a. s.) (Zimáková, 2007, s. 17).

Existují různé svazy, asociace či obdobná seskupení hájící zájmy podnikatelů v oblasti gastronomie, hotelnictví či cestovního ruchu. Patří sem např. Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR, pod níž spadá Asociace hotelů a restaurací ČR (AHR ČR), dále

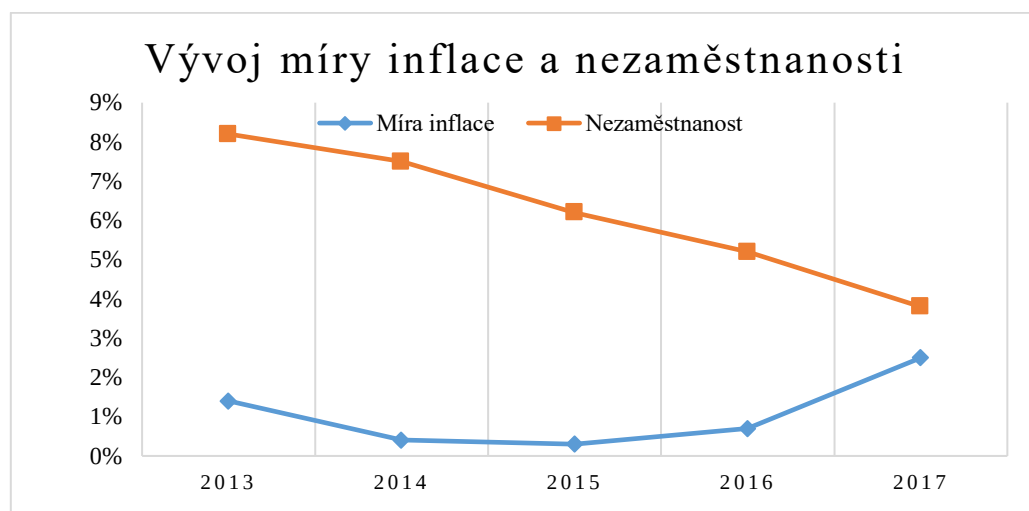
zde působí i Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu (HO.RE.KA. ČR), Národní federace hotelů a restaurací České republiky (NFHR ČR) (Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR, 2015).

Ekonomické faktory

V podnikání je důležité sledovat makroekonomické údaje, jelikož přímo ovlivňují podnikatelskou činnost. Radíme sem převážně ukazatele změny HDP, nezaměstnanost, inflaci, saldo obchodní bilance, daňové zatížení příjmu fyzických a právnických osob. V hostinské činnosti se nejvíce projevují ukazatele **míry inflace, nezaměstnanosti a míry průměrné nominální mzdy**. Pro vybranou restauraci konkrétně míra průměrné nominální mzdy v Jihomoravském kraji (Štědroň, 2012).

Tab. 7: Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů v letech 2013 – 2017 (Zdroj: Inflace - druhy, definice, tabulky, 2018)

Makroekonomický údaj\Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Míra inflace	1,40 %	0,40 %	0,30 %	0,70 %	2,50 %
Průměrná měsíční mzda v Jihomoravském kraji	23 953 Kč	24 221 Kč	24 770 Kč	25 718 Kč	28 549 Kč
Nezaměstnanost	8,20 %	7,50 %	6,20 %	5,20 %	3,80 %



Graf 2: Vývoj míry inflace a nezaměstnanosti v letech 2013 – 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle Inflace - druhy, definice, tabulky, 2018, Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2018 - 5 let, 2018)



Graf 3: Vývoj průměrné hrubé měsíční nominální mzdy v Jihomoravském kraji v letech 2013 – 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle (Průměrná mzda v Jihomoravském kraji v 1. čtvrtletí 2018, 2018)

Z výše uvedených tabulek lze vyčíst, že se ve sledovaných letech nezaměstnanost snížila na nejnižší hodnotu 3,8 %, míra inflace ve státě vykazuje rostoucí tendenci a průměrná měsíční mzda v Jihomoravském kraji má taktéž rostoucí trend. **Pro podnikající subjekty je tato skutečnost velice příznivá, neboť si obyvatelstvo bude kromě nákupu každodenních potřeb a služeb nakupovat produkty a služby zlepšující jejich životní standard.**

Pohostinství zaujímá v českém podnikatelském prostředí významnou pozici. Podle nejaktuálnějších dostupných dat z veřejné databáze ČSÚ bylo v roce 2016 v oboru pohostinství a stravování zaměstnáno 134 494 fyzických osob a evidováno 50 994 aktivních podniků.

Tab. 8 zachycuje průměrný počet obyvatel na jednu restauraci. Česká republika je na tom přibližně stejně jako Rakousko, kde je průměrně 280 obyvatel na jednu provozovnu, ve Velké Británii je to až 780 obyvatel (Malé restaurace a hospody bez personálu, 2017).

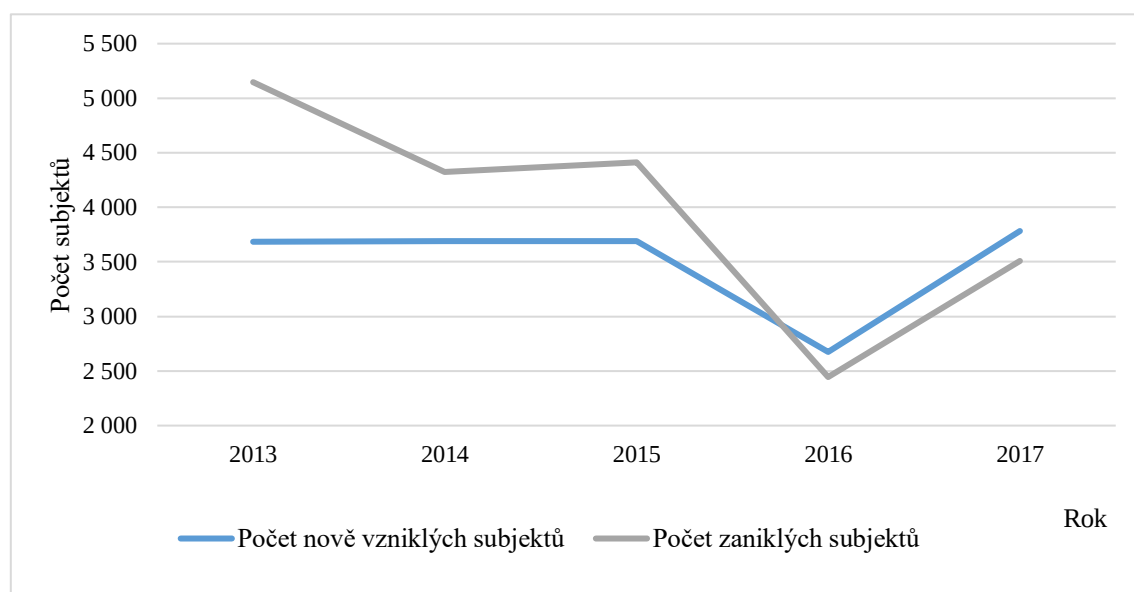
Tab. 8: Průměrný počet obyvatel ve vybraných zemích střední Evropy (Zdroj: Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky (AMSP ČR), 2017)

Země	Počet restaurací/hospod	Počet obyvatel [mil.]	Počet obyvatel/restaurací
Česká republika	40 000	10,6	265
Rakousko	31 000	8,7	280
Německo	165 000	82,7	501
Polsko	66.000	38	575
Velká Británie	84.000	65,6	780

Nízká kupní síla v porovnání s ostatními zeměmi EU je jedním z důvodů, proč docházelo v minulosti **k největším úbytkům provozoven**. Zlom nastal od roku 2016, kdy počet nově vzniklých stravovacích zařízení převýšil počet zaniklých zařízení. V posledním sledovaném roce 2017 vzniklo nejvíce subjektů za posledních 5 let.

Tab. 9: Vývoj počtu subjektů podnikajících v hostinské činnosti (Zdroj: Bisnode Česká republika, a.s., 2018)

NACE 56 Stravování	2013	2014	2015	2016	2017
Počet nově vzniklých subjektů (PO + FO)	3682	3691	3533	2675	3783
Počet zaniklých subjektů (PO + FO)	5147	4325	4410	2445	3508



Graf 4: Vývoj nově vzniklých a zaniklých subjektů v oboru za roky 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle Bisnode Česká republika, a.s., 2018)

Politické faktory

Současná politická situace v České republice je považována za **stabilní** a není zde spatřena nástraha v podnikání. Česká republika je podle světového indexu míru 6. nejbezpečnější zemí světa. Česká republika je v rámci mezinárodních vztahů členem Organizace spojených národů (OSN), Severoatlantické aliance (NATO), Světové obchodní organizace (WTO), Mezinárodního měnového fondu (IMF), Rady Evropy, Evropské unie, Schengenského prostoru a mnoho dalšího (Světový index míru, 2016).

V souvislosti se zaměřením této diplomové práce je taktéž vhodné se zabývat v rámci politických faktorů i otázkou přijetí Vietnamců do České republiky. Od července 2018 Ministerstvo vnitra rozhodlo o dočasné pozastavení příjmu žádostí o dlouhodobý pobyt za účelem zaměstnání a žádostí o dlouhodobé vízum za účelem podnikání pro občany Vietnamu. Dá se říci, že téměř každá asijská či vietnamská restaurace zaměstnává zaměstnance vietnamského původu a vzhledem k současnému rozmachu nových restaurací **hrozí nedostatek kvalifikovaných kuchařů z Vietnamu** (Vietnamci si budou muset počkat. Vláda přiškrtila víza pro podnikání, 2018).

Technické faktory

V gastronomii hrají důležitou roli informační technologie, která zajišťují plynulý a efektivní přenos informací a dat. Mezi nejčastější druhy informační technologie v podniku řadíme pokladní systémy, rezervační systémy či on-line donáškovou službu. To vše se neobejde bez internetového připojení, webových stránek restaurace či stravovacího portálu, reklamy na internetu či mobilního marketingu. Podle posledních statistických údajů mělo v roce 2016 3,3 miliónů českých domácností přístup k internetu a 3,6 miliónů obyvatel využívá internet v mobilním telefonu (Informační společnost v číslech 2017, 2017).

Nárůst internetového připojení znamená, že čím dál tím víc lidí bude ovlivňováno reklamou na internetu a snadněji si vyhledají informace o restauračních zařízeních (adresa, trasa, jídelní lístek, fotogalerie, akce, kontakt či on-line rezervace stolu). Restauracní zařízení se dnes objevují i na sociálních sítích a různých stravovacích portálech, kde např. mohou komunikovat se svými zákazníky a získávat jednoduše jejich

zpětnou vazbu. Proto je **pro podniky žádoucí, aby věnovali pozornost propagaci svého podniku/výrobku/služby prostřednictvím internetu.**

V neposlední řadě se nesmí opomenout ani na technologické trendy a modernizace v technologických zařízeních pro výrobu či úpravu surovin, které mohou podnikům snížit náklady, zvýšit výrobní kapacitu, nahradit lidský faktor či zvýšit finální estetickou a chuťovou stránku pokrmu. Vzhled dnešních kuchyň se velmi odlišuje podobám kuchyně z 80. let, na menších prostorách lze vyrobit mnohem více pokrmů. Indukční sporáky, konvektomaty, jiné víceúčelové stroje, technologie pro zamrazování a zchlazování šetří kuchařům čas a majitelům náklady (Zimáková, 2007, s. 57).

Environmentální faktory

Zájem o udržitelnost životního prostředí v poslední době neustále roste a ochrana životního prostředí spolu s globálním oteplováním je stále otázkou číslo jedna. Úspěšnost restauračních či hotelových zařízení je do velké míry ovlivněna vztahem hostů a domácího obyvatelstva k životnímu prostředí. Takové destinace, jež překročily doporučenou hranici znečištění, nejsou atraktivní pro návštěvníky (Kiráľová, 2006), (Kotler, 2007).

Nákupní centrum, ve kterém se vybraná restaurace se nachází na strategickém místě při dálničním uzlu D1 a D2 v Modřicích. V okolí jsou průmyslové objekty (Vodňanská drůbež, Čistírna odpadních vod atd.) a komerční objekty (Decathlon, XXXLutz, Möbelix, Sconto, Agrotec atd.), které mají určitý dopad na životní prostředí. Zejména ovzduší okolo čistírny odpadních vod je často nepříjemně cítit výpary. V příštích letech se má v dané lokalitě postavit hypermarket Globus v přilehlé městské části Brno-Chrlice. Dá se předpokládat, že bude potřeba postavit příjezdovou komunikaci hypermarketu, která bude mít za následek narušení přírodního prostředí.

Od začátku roku 2018 přišla v platnost novela **Zákona č. 477/2001 Sb., o obalech**. V praxi to znamená, že jsou zpoplatněny plastové odnosné tašky s výjimkou velmi tenkých tašek o tloušťce ceny do 15 mikronů. Igelitové tašky se nemohou zpoplatnit jen symbolicky, nýbrž jejich účtovaná cena musí pokrýt pořizovací náklady. Smyslem tohoto zákona je ochránit životní prostředí vznikem odpadů z obalů, zejména snižováním hmotnosti, objemu a škodlivosti obalů. Česká obchodní inspekce v rámci svých běžných

kontrol sleduje i řádné dodržování této povinnosti (Zák. č. 477/2001 Sb., o obalech ve znění pozdějších předpisů, 2001).

Konkrétně to v praxi pro provozovatele stravovacích zařízení znamená zpoplatnění igelitových plastových tašek, což mu generuje dodatečný příjem. Provozovatelé mohou při příležitosti novely tohoto zákona změnit své dosavadní obalové materiály, konkrétně např. u menuboxů, kelímků či jiných potravinářských obalů přejít na papírové nebo ekologické obaly. Tento krok jistě ocení nejenom ekologicky smýšlející zákazníci, ale udělá to i dobrou vizitku podniku, kterému není lhostejné životní prostředí.

2.3.2 Porterova analýza pěti hybných sil

Porterovému modelu pěti hybných sil se také říká **odvětvová analýza okolí** nebo také **i analýza atraktivit oboru**. Zkoumá pět základních hybných sil působících v odvětví a podílí se přímo na činnost podniku.

1) Vyjednávací síla odběratelů

Neexistuje žádný podnik, který by nemusel čelit stále rostoucí síle stálých a potenciálních zákazníků. Zákazníci jsou v dnešní době díky informačním technologiím více informovanější, dostupnosti substitutu vybíravější a zároveň méně loajálnější ke konkrétní značce/produktu/služby. Jejich kupní síla se zvyšuje, přičemž požadují za stejnou cenu vyšší kvalitu (Foret, 2005).

Restaurace AKOMI je umístěna ve prvním nadzemním podlaží nákupního centra, ve které je intenzivní koncentrace restaurací a fast foodů. Nachází se ovšem na opačné straně než většina fast foodů. Z toho důvodu musí restaurace o své zákazníky neustále bojovat. Cenová kategorie stravovacích zařízení je nízká až střední. Vyšší ceny nalezneme právě v restauracích, oproti tomu nízké ceny jsou typické pro fast foody. **Pro zákazníky daného nákupního centra je většina nabízených pokrmů snadno zaměnitelná a snadněji přejdou ke konkurentovi. Mají vyšší cenovou citlivost, tudíž i vysokou vyjednávací sílu. Vyjednávací sílu odběratelů hodnotím 5 – velmi vysoká úroveň**

2) Vyjednávací síla dodavatelů

Existuje velké množství dodavatelů (nápoje, maso, zelenina a ovoce, dochucovadla, drogisticko-gastronomické potřeby atd.) v Jihomoravském kraji pro stravovací zařízení.

Podniky si mohou také objednat zboží on-line od jakéhokoliv dodavatele v rámci republiky či zahraničí, kde mohou dostat zajímavější cenovou nabídku, mnohdy i s dopravou zdarma.

Tab. 10: Seznam vybraných současných a potenciálních dodavatelů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název dodavatele	Umístění	Dodávaný produkt
Makro Cash & Carry ČR, s. r. o.	Brno - Tuřany	Velkoobchod potravin a dalšího zboží
JIP východočeská, a.s.	Brno - Štýřice	Dodavatel pro gastronomii a širokou veřejnost
BALMETO CZ s.r.o.	Brno -Lesná	Potravinářské obaly a obalový materiál
Refi-CZ s.r.o.	Praha 5	Velkoobchod s potravinami a dodavatel do gastronomických provozů
Velkoobchod ovoce – zelenina Míča - Bagoňová	Brno - Maloměřice	Dodavatel zeleniny a ovoce
Steinex, a. s.	Brno – Královo pole	Velkoobchod s masem
Bidfood Czech Republic s.r.o.	Kralupy nad Vltavou	Výroba a velkoobchod potravin
JK Pack, s. r. o.	Střelice	Velkoobchod s kompletním drogistickým a obalovým materiálem pro fast food restaurace, události a domácnosti
Huakee Industrial Co.,Limited	Hongkong	Dodavatel asijských surovin
Nákupní centrum Olympia Brno	Modřice	Poskytovatel dlouhodobých nájemních smluv

Z výše uvedené Tab. 10 lze konstatovat, že celkově není nouze o dodavatele. Všechny provozovny společnosti odebírají část svých surovin, expertním odhadem cca 30 %,

od zahraničních dodavatelů. Vzhledem k těmto pravidelným námořním objednávkám, dobrým obchodním vztahům a stabilitě celní legislativy se nepředpokládá nijak významné riziko ohrožení dodávek surovin. V poslední řadě nesmíme opomenout na pronajímatele (vlastníka) komerčních ploch Olympia Brno. Smlouvy mezi pronajímatelem a nájemcem jsou fixovány na dlouhodobý časový horizont (cca 10 let). Z tohoto důvodu lze usoudit, že pravděpodobnost nečekané výpovědi ze strany pronajímatele je velmi nízká. Výjimka v odstoupení od smlouvy by nastala v případech hrubého porušování pravidla nákupního centra.

Lze vyhodnotit vyjednávací sílu dodavatelů za nízkou. Vyjednávací sílu dodavatelů hodnotím 2 – nízká úroveň.

3) Hrozba substitutů

Z vlastního pozorování a rozhovorů s podnikateli z oboru, lze říci, že stravovacích zařízení čím dál tím více přibývá a splnit podmínky pro rozjezd podnikání v oboru není velkou překážkou. Jen na serveru Zomato.cz (původně Lunchtime) můžeme nalézt 843 stravovacích zařízení (restaurace + bistra + hospody) v Brně. Jedná se o internetový vyhledávač na vyhledávání stravovacích podniků v rámci celé ČR. Výše zmíněných 843 stravovacích zařízení můžeme považovat za substituty. Mezi substituty se zde považují podniky zaměřující se na asijskou kuchyni, ale i jakoukoliv jinou národnostní kuchyni. Je proto klíčové vytvořit odpovídající obchodní strategii a diferenciovat se od ostatních na základě vhodně zvoleného marketingového mixu. Na základě těchto skutečností **hodnotím hrozbu stávajících konkurentů 4 –vysoká úroveň** (Nguyen, Brno), (Zomato, © 2008-2016).

4) Hrozba vstupu nových konkurentů

Pro provozování hostinské činnosti **nejsou v současné době větší překážky pro vstup nových konkurentů na trh.** Hostinská činnost patří mezi nahlašovací živnosti, tudíž je zapotřebí vlastnit živnostenský list a potřebné kvalifikační požadavky dle vyhlášek a nařízení týkající se této činnosti. Dále je zapotřebí, v případě stavby či rekonstrukce stávající provozovny, stavební povolení a kolaudační povolení (Za měsíc restauraci neotevřete, připravte se na běhání po úřadech, 2018).

Vzhledem k narůstající popularitě asijské, a to především vietnamské kuchyně, lze v posledních letech spatřovat nárůst nových podniků specializujících se na asijskou kuchyni především v oblasti Brno-střed. S nárůstem nově otevřených podniků souvisí bezprostředně **i riziko fluktuace asijských kuchařů a dalších zaměstnanců v podnicích.**

Komerční prostory nákupního centra Olympia jsou limitované a nepředpokládá se její rozšíření v nejbližší době. Případná hrozba nových konkurentů v nákupním centru lze odhadovat v podobě stánků či kiosku nebo ve změně pronajímatele obchodní jednotky. **K výše uvedenému hodnotím úroveň hrozby nových konkurentů na hodnotu 3 – střední úroveň.**

5) Soupeření se stávajícími konkurenty

V samotném nákupním centru se nacházejí **tři přímo konkurující podniky**. První a druhý podnik se nachází naproti v části food court, třetí podnik je umístěn ve vzdálenější části mezi obchodními jednotkami v přízemí. Druhý zmíněný podnik byl otevřen zhruba rok po otevření námi zkoumané restaurace a nabízí speciality na grilu a mexické pokrmy. Příchod nového konkurenta se ze začátku samozřejmě projevilo poklesem zákazníků a tržeb. S postupem času se ovšem dá říci, že si restaurace AKOMI vybuodovala dobré jméno a základnu věrných zákazníků. Třetí restaurace, nacházející se mimo centra food courtu, patří do luxusnější kategorie restaurací. Z přímého pozorování tuto restauraci navštěvuje nejméně zákazníků ze všech stravovacích zařízení v nákupním centru. Celkový aktuální počet bister a restaurací v nákupním centru Olympia činí 17 (Nguyen, Brno), (Olympia Brno, 2018).

Na serveru Zomato je v současnosti evidováno kolem 50 asijských restaurací v Brně (stav k listopadu 2018), které se soustřeďují především na městskou část Brno-střed. V Tab. 11 je rozbor vybraných asijských restaurací. Pro jednodušší hodnocení byla zvolena škála celkového hodnocení od 1 do 5, kdy 1 znamená nejhorší výsledek a 5 nejlepší výsledek. Cenová kategorie je kvalifikována od \$ do \$\$\$, kdy jeden \$ představuje levnou cenovou kategorii a \$\$\$ dražší cenovou kategorii.

Tab. 11: Rozbor zkoumaných konkurenčních restaurací (Zdroj: Vlastní zpracování dle Zomato, © 2008-2016)

Název restaurace	Hodnocení	Cenová kategorie	Poměr cena/kvalita	Sociální média
AKOMI (U Dálnice 777)	3,5	\$-\$\$	3,5	Webové stránky, Facebook, Instagram
Mori restaurant & lounge (Česká 29)	4,5	\$\$ - \$\$\$	5	Webové stránky, Facebook, Instagram
Gõ Brno (Běhounská 4)	4	\$	4	Webové stránky, Facebook, Instagram
Sabaidy (Třída Kpt. Jaroše 29)	4	\$\$-\$\$\$	4	Webové stránky, Facebook, Instagram
Umami Simply Asian(Jezuitská 5)	4	\$\$-\$\$\$	3,5	Webové stránky, Facebook
Viet Palace Restaurant (Olomoucká 63)	3,5	\$\$-\$\$\$	Nehodnoceno	Webové stránky, Facebook, Instagram
Vietnamské bagety (Pekařská 19)	4,5	\$	4,5	Facebook
SunRice (Masarykova 22)	5	\$\$-\$\$\$	5	Facebook

Z uvedené tabulky lze vidět, že cenové hodnocení vybraných podniků se pohybuje na škále 3,5 až 5 a je téměř totožná s hodnocení poměru cena/kvalita. Cenová kategorie je ve většině případů klasifikována \$\$-\$\$\$ s mírnými odchylkami. Všechny vybrané podniky měly založenou stránku na sociální síti Facebook, který je zároveň i jejich hlavním komunikačním kanálem se zákazníky a okolím. Z celkového hodnocení výše uvedených faktorů lze vyvodit závěr, že vybraná restaurace AKOMI lehce zaostává v hodnocení s ostatními, **úroveň hrozby stávajících konkurentů hodnotím 4 -vysoká úroveň.**

Tab. 12: Shrnutí poznatků z analýzy prostředí a konkurenční pozice podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vnější okolí - SLEPT	Faktor	Hodnota	Charakteristika rizik	Trend	Charakteristika příležitostí
	Sociální oblast	5	Vyšší stravovací návyky zákazníků; preferenze domácí stravy;	Rostoucí výdaje na stravování, rostoucí zájem o etnickou kuchyni	Realizace degustačních večerů v souvislosti s rostoucím zájmem o etnickou kuchyni; pravidelné akce obchodů a NC → velké množství potenciálních zákazníků
	Legislativa	3	Výpověď nájemní smlouvy či změny v nájemních podmínkách ze strany pronajímatele; ztížení podmínek přijetí kvalifikovaných kuchařů z Asie	Stabilní legislativní prostřední k provozování pohostinské činnosti	S omezeným vlivem
	Ekonomika	5	Zhoršení ekonomické situace v ČR (inflace, vývoj HDP, nezaměstnanost ,...)	Fluktuace zaměstnanců, nedostatečný počet kvalifikovaných kuchařů	S omezeným vlivem
	Politika	4			S omezeným vlivem
	Technologie	5	Soutěžení mezi konkurenčními podniky o popularitu svých značek/restaurací na sociálních sítích	Zvyšování počtu internetového připojení na mobilním telefonu	Častější využívání mobilních zařízení k vyhledávání informací o stravování
	Environment	3	Přírodní vlivy (teplé a suché počasí má za příčiny odliv zákazníků z NC)	Rodiny s dětmi tráví svůj volný čas v nákupních centrech; symbolizuje místo setkávání	S omezeným vlivem

Oborové okolí - Porter	Faktor	Hodnota	Charakteristika rizik	Trend	Charakteristika příležitostí
	Stávající konkurence	4	Snížení cen produktů při zachování stejné úrovně kvality či vyšší		Příležitost se diverzifikovat od konkurence v nabízených produktech a službách; důraz na přidanou hodnotu; zavedení zajímavějšího věrnostního systému
	Nová konkurence	3	Odliv stálých zákazníků, odchod klíčových zaměstnanců ke konkurenci	Nárůst typově podobných podniků a s ním spojená fluktuace zaměstnanců	Vytvoření účinné marketingové strategie; pravidelná aktualizace jídelního menu
	Substituty	4	Intenzivní nárůst nových asijských a jiných etnických restaurací; promyšlená marketingová koncepce konkurentu	Souboj podniků na sociálních sítích o co největší základnu fanoušků, zveřejňování působivých fotografií pokrmů a interiéru	S omezeným vlivem
	Dodavatelé	2	Výpověď nájemní smlouvy, zvýšení cen vstupních surovin, zhoršení odběratelsko-dodavatelských vztahů (neprofesionalita, opoždění dodávek, ...)	Snaha dodavatelů nabídnout svým obchodním partnerům co nejnižší ceny sortimentu	Možnost diktovat si cenové a jiné obchodní podmínky u dodavatelů surovin
	Odběratelé	5	Vysoká cenová citlivost zákazníků, vysoká vyjednávací síla	Boj o zákazníky mezi ostatními konkurenčními podniky	Donášky jídel zaměstnancům NC Olympia, zavedení rozvozu jídel

2.4 Analýza vnitřního prostředí podniku

2.4.1 Marketingový mix 7P

Analýza vnitřního prostředí podniku vybrané restaurace je rozebrána na základě marketingového mixu 7P skládající se z prvků produkt, cena, distribuce, komunikace, podpora prodeje, materiální prostředí, lidé a procesy. Na tomto mixu 7P bude navázáno v návrhové části práce, kde bude představen nový mix 7P navazující na nově navrženou marketingovou strategii restaurace.

Produkt a cenová politika

Produkt je považován za základní prvek marketingového mixu. V našem případě tvoří hlavní produkt nabídka jídel a polévek, který je doplněn o nabídku nealkoholických a alkoholických nápojů. USP dané restaurace, nebo-li to, co má náš podnik a ostatní ne, spočívá v netradičním rozložení vstupní části restaurace. Veškerá nabídka jídel je zobrazena nad hlavami zákazníků na širokoúhlých LCD monitorech. Papírovým jídelním lístkem restaurace nedisponuje. Všechny pokrmy jsou připravovány stylem zážitkové kuchyně „front cooking“, kdy během čekání na jídlo mohou hosté sledovat kuchaře či obsluhu přes otevřenou a prosklenou kuchyni. Tato forma uspořádání si klade vyšší nároky na kuchaře a obsluhu restaurace na čistotu, organizovanost a způsob komunikace se zákazníkem.

V současnosti restaurace nabízí z jídelního menu přibližně 17 druhů jídel na grilu, 3 druhy vietnamských polévek, 6 jídel připravovaných na pánvi, 3 druhy menších polévek a 10 druhů sushi. Nápojový lístek obsahuje především nealkoholické nápoje dodávané společností Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o., menší část tvoří asijské nápoje a teplá nápoje. Z alkoholických nápojů nabízí restaurace čepované pivo Starobrno. V **Tab. 13** je přehled cen jídelního a nápojového menu restaurace.

Tab. 13: Současné cenové rozmezí jídelního a nápojového menu (Zdroj: Vlastní zpracování)

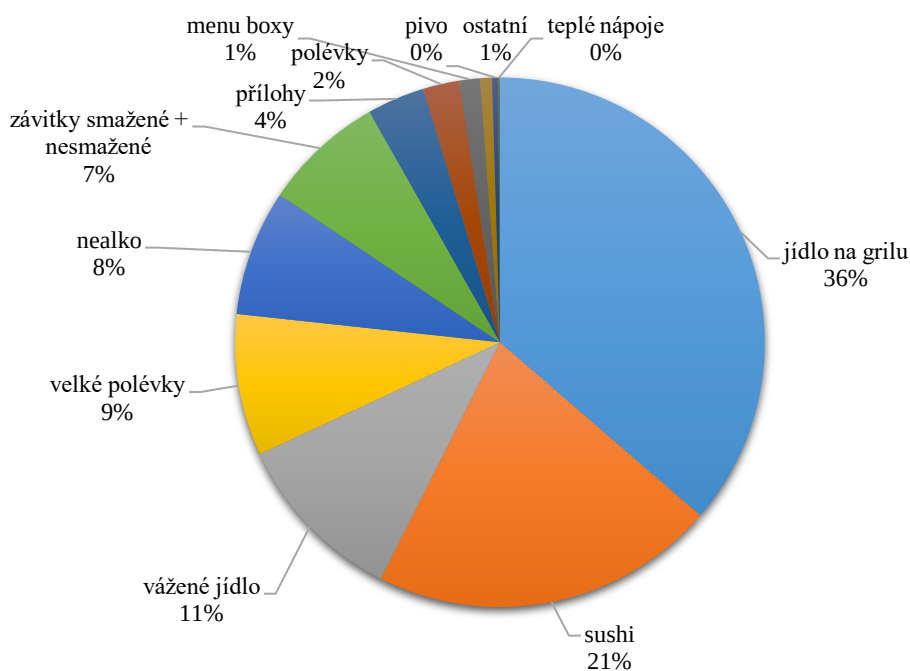
Kategorie	Rozmezí cen
Jídla na grilu	70 – 179 Kč
Vážená jídla	32 – 34 Kč/100 g
Velké polévky	125 – 139 Kč
Malé polévky	28 – 35 Kč

Přílohy	28 – 65 Kč
Sushi	80 – 339 Kč
Nealkoholické nápoje	20 – 35 Kč
Teplé nápoje	32 – 42 Kč
Pivo	26 – 30 Kč

Restaurace AKOMI jako doplňkový prodej nabízí dárkové vouchery, pomocí kterých mohou zákazníci obdarovat své blízké. V prodeji jsou vouchery v hodnotách 300 Kč, 500 Kč a 1 000 Kč. Především v předvánočním období je zvýšená poptávka po dárkových voucherech.

V rámci spolupráce s managementem NC a dalších zúčastněných jednotek je restaurace AKOMI zapojena do slevového programu a nabízí 10% slevu na veškerý sortiment pro zaměstnance pracující v NC. Tuto slevu nejčastěji využívají zaměstnanci jednotek během svých poledních či večerních pauz.

Na koláčovém Graf 5 je grafické znázornění poměru oblíbenosti jednotlivých kategorií jídelního menu. Nejčastěji objednanou položkou jsou jídla připravovaná na grilu, na druhém místě sushi a na třetím místě jídla bufetového podávání. U každé z výše jmenovaných kategorií se **doporučuje nechat několik stálých jídel, určených dle popularity, a zbytek pravidelně obměňovat.**



Graf 5: Poměr oblíbenosti jídel (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tab. 14 zachycuje prodej jednotlivých položek za sledované období listopad 2018 – únor 2019 řazené dle prodaného množství v kusech, respektive oblíbenosti v procentech. Oblíbenost byla vypočítána na základě poměru prodaného množství daného pokrmu k celkovému množství všech pokrmů dle Zimákové (2007).

V Tab. 14 je absence počtu prodaných porcí u jídel na váhu, jelikož jsou počítána na základě gramáže. Oblíbenost těchto pokrmů se však dá snadno zjistit dotazováním kuchaře zodpovědného za jejich přípravu. Nejčastěji prodávanými položkami v restauraci AKOMI tvoří „závitky smažené“, „závitky nesmažené“, sushi, tradiční vietnamská polévka „Pho“ a nudlový salát s hovězím „Bun bo“. Nejméně prodávanou položkou je vegetariánský pokrm zvaný Bento box 3, o který mělo za 3 sledované měsíce zájem pouze 22 lidí. Dále stojí za povšimnutí i pokrmy s čísly 23 a 24. Jedná se o pokrmy umístěné na posledních televizorech. Lze se domnívat, že si zákazníci budou častěji vybírat mezi televizory umístěné v prvních řadách.

Tab. 14: Prodej jednotlivých položek listopad 2018 – únor 2019 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Množství [ks]	Oblíbenost
Nealko	31 400	20,86 %
Závitek smažený	26 198	17,41 %
Sushi	20 727	13,77 %
Závitek nesmažený s hovězím a krevetou	10 790	13,77 %
Polévka Pho	7 086	7,17 %
Bun bo	5 640	4,71 %
10 Kuřecí maso s parmazánem	4 707	3,75 %
13 Restované kuřecí s nudlemi	3 718	3,13 %
11 Nudle s kuřecím masem a sezamem	3 485	2,47 %
12 Vepřová krkovice s nudlemi	2 840	2,32 %
8 Kuřecí s rýžovými nudlemi	2 823	1,89 %
Polévky 0,3l	16 214	1,88 %
18 Rýžové nudle s krevetami	1 988	10,77 %
9 Rizoto s kuřecím masem	1 972	1,32 %
Pivo	1 296	1,31 %
22 Pad thai s krevetami	1 580	0,86 %
19 Restovaná kachna se zeleninou	1 091	1,05 %
16 Rizoto s krevetami	1 031	0,72 %
Bun ca (rybí polévka)	972	0,68 %
21 Kuřecí teriyaki	821	0,65 %
17 Udon s krevetami	646	0,55 %

Název	Množství [ks]	Oblíbenost
20 Rýžové nudle s tofu	631	0,43 %
14 Grilované krevety cuketou	608	0,42 %
Bento box 2	452	0,40 %
Bento box 1	438	0,30 %
25 Hovězí rizoto	399	0,29 %
15 Rizoto s lososem	398	0,27 %
23 Bun cha	348	0,26 %
24 Krevety s kari	199	0,23 %
Bento box 3 (vegetariánské)	22	0,13 %
Celkem	150 520	100 %

Distribuce

Do restaurace, potažmo NC Olympia je velmi snadná dostupnost z centra města, a to buď MHD, zdarma Olympia busem, autem či na kole/in-line bruslích přes cyklistickou dráhu. Nejvhodnější cesta pro zákazníky je se dopravit autem sjezdem z D2 směr Bratislava na exitu 196 anebo Olympia busem, který ve špičce jezdí až 1x za 10 minut.

Jak již bylo v kapitole 2.1 Popis podniku popsáno, má restaurace AKOMI otevřeno každý den od 9 hodin do 21 hodin, v sobotu má prodlouženou otevírací dobu do 22 hodin, kromě dnů uznaných svátků dle Zákona č. 223/2016 Sb., o prodejní době v maloobchodě a velkoobchodě. Je zde možnost rezervace stolu či salónku v zadní části restaurace telefonicky u vedoucího provozu, osobně v restauraci či přes Facebookové stránky.

Veškeré produkty a služby, které poskytuje restaurace AKOMI, jsou zprostředkovány pouze **přímým prodejem** na jediném místě, tj. pouze v dané restauraci koncovým zákazníkům. Existuje zde také možnost nepřímého prodeje formou

zážitkových či jiných degustačních voucherů přes slevové portály nebo přes donáškové služby (Dáme jídlo, Wolt). Hlavní nevýhodou využití nepřímých cest se spatřuje v provizi a dodatečné administrativě. Daná restaurace nezvažuje zavedení donáškové služby, ať už zprostředkovaně nebo vlastní činností, z důvodu neznalosti této služby.

Komunikace

Komunikační mix v sobě zahrnuje prvky jako jsou reklama, vztahy s veřejností, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing a internetový marketing (Jakubíková, 2013, s. 300). Nejvýznamnější formou propagace restaurace je dobrá pověst a spokojenost zákazníků. Velmi často je zde aplikován tzv. WOM (world of mouth) marketing, tj. ústní šíření pozitivní/negativní recenze mezi zákazníky.

V současnosti je hlavním komunikačním kanálem restaurace **osobní prodej**. Dále restaurace má vlastní webové stránky, které jsou spravovány grafickým studiem, bohužel jakákoliv změna na stránkách představuje zdoluhavý proces. Obsah webových stránek je tvořen pouze fotografiemi jídelního menu a kontaktními informacemi. Jakékoliv další informace či dění v restauraci zcela chybí. Restaurace má taktéž založený účet na Facebookových stránkách s 252 fanoušky a Instagramu se 110 sledujícími, ovšem povědomí o účtech je mezi hosty restaurace velmi nízká.

Podpora prodeje

K podpoře prodeje je v restauraci využito **intenzivního partnerství** se značkou **Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s. r. o.** ve formě nainstalované ledničky na nápoje, post mixu s produktovými značkami Coca-Cola (pozn. nejčastěji prodávanou položkou v restauraci jsou nápoje od této značky), skleničkami a papírovými kelímky na nápoje. Restaurace AKOMI rovněž dobře spolupracuje se společností **Heineken Česká republika, a. s.** dodávající pivo Starobrno a nealkoholický Zlatopramen a se společností **PAVIN CAFFE CZ s.r.o.** dodávající kávovinné produkty.

Materiální prostředí

Před zakoupením služby/jídla v restauraci nedokáže zákazník předem posoudit vlastnosti poskytované služby/jídla. Právě materiální prostředí, nebo také fyzický důkaz, poskytuje zákazníkovi možnost udělat si „obrázek“ o nabízené službě a schopnost rozlišit ji od konkurence.

Kolemjdoucího zákazníka hned u vstupu do restaurace AKOMI překvapí velký bílý světelný nápis ohraničený červeným rámováním, netradiční dispozice otevřené restaurace, zahrádka působící velmi poklidným a příjemným dojmem ale také i velké množství jídelních stolů. V přední části restaurace se mísí přírodní prvek dřevo inspirovaný japonským minimalismem s moderními LCD televizory. Interiér přední části na první pohled na zákazníka působí velmi chaotickým dojmem. Kombinace velkého počtu obrazovek, barevného pozadí s texty může rozptylovat zákazníka při výběru jídla. Chaotický dojem je pak vykompenzován klidnou zahrádkou či salónekem, kam se mohou zákazníci usadit. Obzvlášť se v restauraci používají prvky v červené barvě, které v lidech asociují energetičnost, sílu, vášně, lidskost. V restauracích a u rychlého občerstvení evokuje červená barva chuť a rychlost stravování.



Obr. 10: Vstupní část restaurace (Zdroj: Vlastní fotografie)

Podél chodby spojující přední část a zadní část se salónek jsou umístěny jídelní stoly pro 4 osoby. Zadní část restaurace je ohraničena posuvnými japonskými dveřmi a designově se velmi odlišuje od zbytku restaurace. Interiér je zahalen do tmavých barev

šedé a červené, na stěnách jsou obrázky květů sakury (japonská třešeň) a vztahuje zákazníka do „příběhu“ restaurace.



Obr. 11: Salónek v zadní část restaurace (Zdroj: Vlastní fotografie)

V kuchyni nosí kuchaři bílé japonské rondony s jmenovkou a ženy červeno-červené košile typické pro asijskou restauraci taktéž s jmenovkou. Podnik nedisponuje číšníky, nýbrž se o péči zákazníka stará obsluha výdeje jídla či samotní kuchaři. Zákazníci tedy přicházejí přímo do styku se zaměstnanci kuchyně. Restaurace si zakládá na čistotě, dbá na pravidelný úklid a servis svých zařízení. Zahrádka a interiér jídelních prostor působí velmi klidným dojmem.



Obr. 12: Zahrádka restaurace (Zdroj: Vlastní zpracování)

Lidé

V marketingovém pojetí 7P je prvek lidé chápán jako zákazníci a zaměstnanci. Zákaznická segmentace již byla provedena na začátku 3. části práce. Zde je jejich krátké shrnutí. Zákazníci restaurace jsou kategorizováni do 3 cílových skupin: firemní klientela; rodiny s dětmi; mladí lidé, dvojice a jednotlivci. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že hlavní cílovou skupinu tvoří lidé ve věku 21-30 let a vedlejší cílovou skupinu tvoří lidé ve věku 31-40 let.

Firemní klientela všeobecně preferuje možnost najezení v krátké době a za přiměřenou cenu. Tato skupina navštěvuje restaurace většinou v době polední přestávky a vyhledávají takové podniky s rychlou obsluhou, dobrým jídlem a příjemným personálem a prostředím, popřípadě s možností zabalení jídel s sebou do menu boxů. Restaurace AKOMI svoji firemní klientelu dokáže uspokojit ve všech výše zmíněných aspektech.

Rodiny s dětmi nejčastěji navštěvují NC a posléze i restaurace během víkendů, především v sobotu, o svátcích či během školních prázdnin. Přestože není v restauraci

zavedený dětský koutek, mohou si rodiče sednout na zahrádku restaurace a sledovat své děti v dětském koutku, který se nachází přímo naproti ve vzdálenosti 3 metrů. Rodiče si mohou vychutnat jídlo, příjemně odpočívat na zahrádce obklopené zelení a při tom pozorovat své děti. V případě odrostlejších dětí či početných rodin disponuje restaurace většími stoly, kde si mohou všichni sednout u jednoho stolu.

Poslední cílový segment tvoří **mladí lidé, dvojice a jednotlivci**, kteří si spojují návštěvu restaurace s nákupy v NC či kina. Lidé v této skupině mají v oblibě asijskou kuchyni pro její pestrost a odlehčenost.

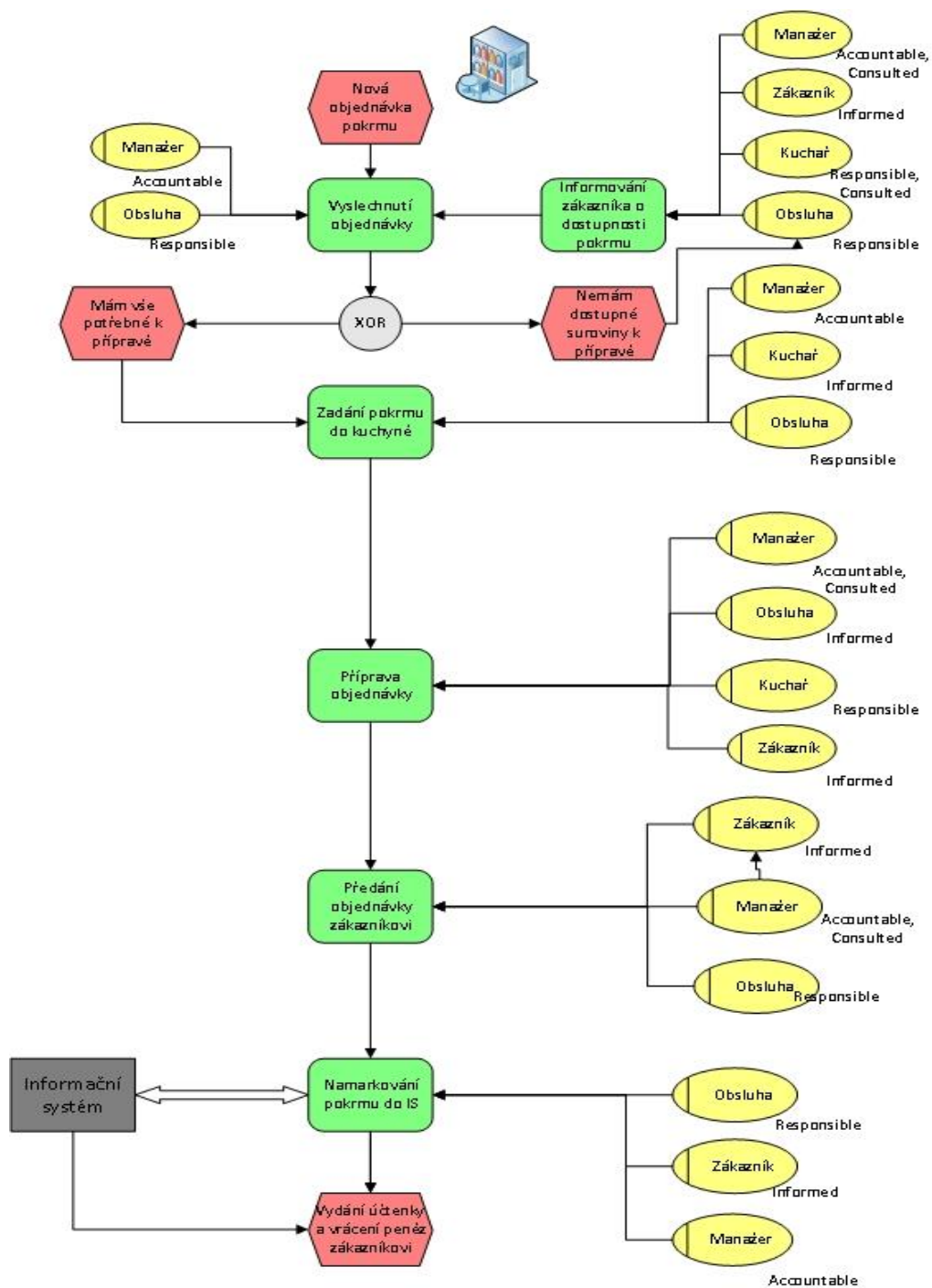
Druhým pohledem na prvek lidé v marketingovém mixu jsou **zaměstnanci**. Každý nový zaměstnanec je důkladně proškolen a obeznámen s činnostmi související s ucházející se pozicí. Vzhledem k počtu 10 stálých zaměstnanců a zhruba 4 brigádníků (střídající se převážně o víkendy a svátcích) jsou si všichni zaměstnanci velmi blízcí a na pracovišti vládne přátelská atmosféra. Práce jednotlivých zaměstnanců je propojená s prací spolupracovníků, je zde kladen velký důraz na spolupráci a sdílení informací. Vedoucí pracovník zajišťuje plánování směn a shání náhradníky z dalších poboček společnosti v případě nepřítomnosti některých ze zaměstnanců (nemoc, dovolená, odchod ze zaměstnání, ...). Personál má potřebné znalosti k přípravě surovin a pokrmů. Dokáže komunikovat se zákazníkem na velmi základní úrovni. **Chybí zde potřebné vzdělání v oblasti řešení reklamací a stížností se zákazníky a prodejními schopnostmi.** Zaměstnanci (kuchaři, obsluha pultu) nemají předchozí odborné vzdělávání v oboru gastronomie, veškeré své poznatky a vědomosti nasbírali během dlouhých let praxe v pohostinství.

Procesy

Každý zaměstnanec v restauraci ví, jaké jsou jeho pracovní povinnosti, co má dělat a jakým způsobem má činnosti vykonávat. Vstoupí-li zákazník do restaurace, porozhlédne se po jídelním menu zobrazeném na LCD televizích, popřípadě mu přijde na pomoc obsluha, která mu poradí s výběrem jídla a objednávkou. Zákazník má v restauraci AKOMI dvě možnosti výběru jídla, a to buď sám u úseku jídel na váhu a sushi, nebo si objedná u obsluhy. Doba čekání na jídla se pohybuje řádově v jednotkách minut, ovšem záleží na vytíženosti kuchařů a obsluhy. Průměrná doba přípravy jídel trvá 5 až 10 minut. V mezidobí čekání může zákazník sledovat přípravu svého pokrmu

na grilu či si sám nabídnout pití či pokrmy s volným výběrem. Přijetí objednávky do kuchyně znamená pro obsluhu a kuchaře rozvržení času a posloupnosti jednotlivých činností, aby byl finální pokrm naservírován v co nejkratším možném čase, teplý a čerstvý. Po dokončení přípravy jídla obsluha či kuchař vydá jídlo zákazníkovi, ten si objednané jídlo vezme a jde směrem k pokladně pro příbory a zaplatí. Pro odložení dojedného jídla slouží v restauraci odkládací regály na špinavé nádobí. Nakonec zákazník opouští prostory restaurace a loučí se s pokladním, popřípadě mu sděluje zpětnou vazbu.

Pro výstižnější popis procesu objednávání jídel v restauraci je na Obr. 13 znázorněn EPC diagram procesu přijímání objednávky, takzvaný proces řízený událostmi. V Tab. 15 zavedena RACI matice odpovědnosti. RACI matice znázorňuje tabulkový popis procesu obsahující matici aktivit a procesních rolí. Vztahy mezi jednotlivými rolemi jsou v tabulce vyznačeny velkým písmenem: **R** = fyzicky zodpovídá; **A** = nadřízený, zodpovídá; **C** = konzultuje; **I** = předání informace.



Obr. 13: EPC diagram procesu přijímání objednávky (Zdroj: Vlastní zpracování dle MS Visio)

Tab. 15: RACI matice zodpovědnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

RACI matice	Procesní role			
	obsluha	kuchař	vedoucí	zákazník
vyslechnutí objednávky	R		A	
informování zákazníka o dostupnosti pokrmu	R	R	A	I
zadání pokrmu do kuchyně	R	I	A	
příprava objednávky	I	R	A	I
předání objednávky zákazníkovi	R		A, C	I
namarkování pokrmu do IS	R		A	I

2.5 Marketingový průzkum

Pátá podkapitola analytické části je věnována marketingového průzkumu. V první řadě je představen cíl, centrální výzkumná otázka a metodologie průzkumu a v druhé řadě bude na základě získaných dat provedena jejich analýza a shrnutí výsledků.

2.5.1 Cíle a metodologie průzkumu

Hlavním cílem průzkumu je předložit výsledky spokojenosti zákazníků s nabízenými službami restaurace AKOMI. Pomocí vybraných výzkumných metod je analyzován současný stav spokojenosti zákazníků dané restaurace. Na základě získaných poznatků z analýzy budou navržena potřebná opatření na zlepšení spokojenosti zákazníků, která následně poslouží jako samotnému vedení restaurace ke zhodnocení vlastních podnikatelských aktivit a přístupu k zákazníkům.

Centrální výzkumná otázka průzkumu zní „*Jaká je spokojenost cílových zákazníků vybrané restaurace z pohledu nabízených služeb a jídel?*“ a je zkoumána na základě poznatků z literární rešerše, konkrétně model úspěchu fast-food restaurací, viz Obr. 6.

V současné době, kdy na českém trhu neustále vznikají nové značky a restaurace, je velmi těžké prorazit a být neustále v povědomí stávajících i potenciálních zákazníků. Bez základny spokojených a loajálních zákazníků nemají tyto gastronomické podniky šanci přežít. Navíc pravidelným a kvalitním zjišťováním spokojenosti zákazníků mohou

podniky získat konkurenční výhodu v podobě předvídání jejich trendů, požadavků a chování.

Spolu s doporučenými tématy a principu tzv. modelu úspěchu fast-food restaurací (FFR) byl sestaven standardizovaný dotazník. Dotazník byl vytvořen elektronicky pomocí Formuláře Google, který nabízí intuitivní a přehlednou tvorbu a následný export získaných dat. Respondenti měli za úkol odpovědět na 14 otázek, z toho byly 13 uzavřeného typu a jedna otevřeného typu. Jednotlivé otázky byly koncipovány v návaznosti na centrální výzkumnou otázku a literární rešerši. Šetření probíhalo v rozmezí od 2. března 2018 do 30. března 2018. Celkem bylo osloveno **273 respondentů**. Většina respondentů byla oslovena náhodně přímo v restauraci AKOMI a menší část prostřednictvím online sdílením odkazu na dotazník. Počet získaných odpovědí považuji za předběžně dostatečný k vypracování této seminární práce. Velikost základního souboru n s 90% jistotou byl vypočítán dle Saundorse (2016) následovně:

$$n = 50 \% \times 50 \% \times \left(\frac{1,65}{5 \%}\right)^2 = 272,25 \cong \mathbf{273} \text{ respondentů.}$$

2.5.2 Analýza dat a výsledky průzkumu

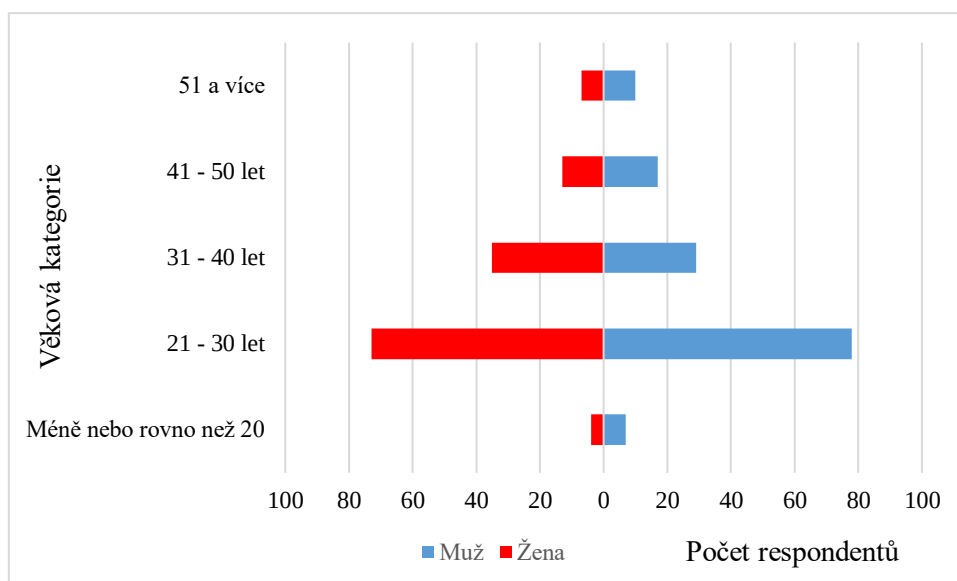
Standardizovaný dotazník byl rozdělen do tří částí zabývajících se kvalitou služeb, jídla a vnímané hodnoty v souladu s provedenou literární rešerší. Jednotlivé otázky jsou graficky i tabulkově uvedeny a výstupy stručně doplněny komentářem.

První otázky dotazníku směřovaly k identifikaci profilu respondenta. Zjišťovalo se pohlaví, věková kategorie a frekvence návštěv.

Profil respondentů

Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Otázka 2: Do jaké věkové kategorie patříte?



Graf 6: Demografické porovnání respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Respondent měl na výběr vybrat jednu z odpovědí na pohlaví a věkovou kategorii. Můžeme si všimnout rovnoměrného zastoupení poměru mužů a žen z dotazníkového šetření. Dá se říci, že do dané restaurace chodí v přibližně stejném zastoupení obě pohlaví. Největší zastoupení zaujímá věková kategorie 21-30 let. Do této kategorie řadíme především studenty a ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Daný dotazník byl zaměřen na cílové zákazníky z širšího pohledu. V případě, že by do dotazníku byli zapojeni zaměstnanci jednotek nákupního centra Olympie, převážná část respondentů by tvořily ženy.

Otázka 3: Jak často navštěvujete tuto restauraci?

Tab. 16: Frekvence návštěvnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Frekvence návštěvnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Je to moje první návštěva	48	17,58 %
Denně	9	3,30 %
Jednou týdně	15	5,49 %
Jednou za měsíc	32	11,72 %
Několikrát měsíčně	63	23,08 %
Několikrát ročně	88	32,23 %
Několikrát týdně	18	6,59 %
Celkem	273	100 %

Nejčastěji dotazovaní navštěvují danou restauraci několikrát ročně až několikrát měsíčně. Pro získání přesnějších dat o návštěvnosti by se v budoucnosti mohla varianta odpovědi „několikrát měsíčně“ konkrétně specifikovat na „jednou/dvakrát/třikrát... měsíčně“. Po této konkretizaci se znalostí průměrné útraty zákazníka a promítnutí do měsíčních tržeb lze sestavit měsíční finanční plán.

Oblast zjišťování kvality služeb

Otázka 4: Dostal/a jste vybraný pokrm do 5 minut od objednání?

Tab. 17: Obdržení objednaného pokrmu do 5 minut (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	248	90,84 %
NEVÍM	10	3,66 %
NE	15	5,49 %
Celkem	273	100 %

Respondenti měli na škále ohodnotit otázku týkající se doby čekání na objednaný pokrm téměř 91 % dotazovaných uvedlo, že jejich doba čekání nepřesáhla 5 minut. Z odpovědí lze vyčíst informaci, že si dotazovaní objednávali jídla nevyžadující náročnou přípravu finálního dokončení či se v dané chvíli netvořila fronta u pultu na objednání v restauraci.

Otázka 5: Věnovala se Vám obsluha po celou dobu objednání a čekání?

Tab. 18: Pozornost obsluhy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	200	73,26 %
SPÍŠE ANO	33	12,09 %
NE	35	12,82 %
SPÍŠE NE	5	1,83 %
Celkem	273	100 %

Respondenti opět měli na škále ohodnotit otázku dotazující se na vnímavosti obsluhy během doby objednání a čekání. Přestože poskytli respondenti kladné hodnocení, 14,65 % dotazovaných uvedlo, že jim nebyla věnována dostatečná pozornost ze strany obsluhy.

Otázka 6: Je obsluha jazykové dostatečně vybavená?

Tab. 19: Jazyková vybavenost personálu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	107	66,88%
SPÍŠE ANO	28	17,50%
NE	21	13,13%
SPÍŠE NE	4	2,50%
Celkem	160	100,00%

U této otázky opět respondenti hodnotili, zda je jazyková vybavenost obsluhujícího personálu dostatečná. Je tím myšleno, zda obsluha v pořádku přijala jejich objednávku, popřípadě zodpověděla na běžné dotazy ohledně výběru pokrmu. 70,33 % dotázaných bylo absolutně spokojeno s jazykovými kompetencemi obsluhy. Na druhé straně 11,35 % uvedlo, že má obsluha nedostatky s komunikačními schopnostmi.

Otázka 7: Je podle Vás tato restaurace viditelně označená?

Tab. 20: Viditelnost restaurace (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	214	78,39 %
Ne, restaurace je nenápadná	23	8,42 %
Nedokáži posoudit	36	13,19 %
Celkový součet	273	100 %

V další otázce hodnotili respondenti tvrzení, zda je restaurace viditelně označená. 78,39 % uvedlo, že je restaurace viditelně označená a nepřehlédnutelná. Oproti tomu

78,42 % dotazovaných sdělilo, že je restaurace nenápadná a 13,19 % nedokázalo určit. Tyto dvě varianty odpovědi jsou do jisté míry ovlivněny tím, že se restaurace nachází na protější straně než centrální food-court (tzv. stravovací část, zde se nachází největší koncentrace fast-food provozoven v celém NC Olympia).

Otázka 8: Působí na Vás restaurace klidným dojmem?

Tab. 21: Rušnost prostředí (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	75	27,47 %
SPÍŠE ANO	23	8,42 %
NE	162	59,34 %
SPÍŠE NE	13	4,76 %
Celkem	273	100 %

Co se týče rušnosti prostředí, 59,34 % dotazovaných uvedlo, že na ně atmosféra restaurace nepůsobí klidným dojmem. Jak již bylo v úvodu zmíněno, restaurace je fast-foodového charakteru u kterého se nedá příliš očekávat velmi klidné prostředí. Nebylo by ovšem na škodu v dalším výzkumu zjistit, zda to zákazník vnímá jako negativum či to bere jako vlastnost fast-food restaurace.

Otázka 9: Je prostředí restaurace čisté? (přibory, pulty, stoly)

Tab. 22: Čistota prostředí (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	228	83,52 %
SPÍŠE ANO	26	9,52 %
NE	17	6,23 %
SPÍŠE NE	2	0,73 %
Celkem	273	100 %

Jako poslední otázku z oblasti kvality služeb měli respondenti ohodnotit čistotu restaurace. 83,52 % dotazovaných odpovědělo, že jsou prostory restaurace čisté. Zbytek 6,96 % uvedlo, že je prostředí restaurace špinavé. To mohlo být zapříčiněno například skutečností, že byly stoly plně obsazeni a nemohly být pravidelně uklízeny.

Oblast zjišťování kvality jídla

Otázka 10: Jste spokojeni s čerstvostí pokrmů?

Tab. 23: Spokojenost s čerstvostí pokrmů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	139	50,92 %
SPÍŠE ANO	31	11,36 %
NE	89	32,60 %
SPÍŠE NE	14	5,13 %
Celkem	273	100 %

Ke zjištění spokojenosti zákazníka ohledně kvality jídla měli respondenti odpovědět, do jaké míry jsou spokojeni s čerstvostí pokrmů. Sice nadpoloviční většina byla s čerstvostí spokojena, avšak 37,73 % uvedlo, že na ně působí pokrmy nečerstvým dojmem. Náзор respondentů může být negativně ovlivněn tím, že se v dané restauraci nachází pult s hotovým jídlem, kde si mohou zákazníci okamžitě sami nabrat jídlo na talíř, a sushi bar s vitrínou s předem připraveným sushi. Restaurace velmi dbá a kvalitu a čerstvost jídla a připravuje hotová jídla a sushi v pravidelných intervalech během dne. Respondenti si pravděpodobně této skutečnosti nejsou vědomi a bylo by vhodné jim to sdělit.

Otázka 11: Myslíte si, že dané restaurace pro Vás představuje zdravější alternativu stravování oproti konkurenčním podnikům?

Tab. 24: Názor na zdravotnost pokrmů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	163	59,71 %
SPÍŠE ANO	19	6,96 %
NE	81	29,67 %
SPÍŠE NE	10	3,66 %
Celkem	273	100 %

Velmi překvapivé zjištění vyplynulo z otázky zaměřující se na zdravotnost nabízených pokrmů. 59,71 % dotazovaných uvedlo, že pro ně daná restaurace představuje zdravější alternativu stravování než konkurence. Pro zpřesnění se v blízkosti restaurace nachází KFC, McDonalds, Burger King, Skanzen, Satyam, Bok Simply Asian, Bageterie Boulevard, Tusto a Kajot restaurant.

Oblast zjišťování vnímané hodnoty

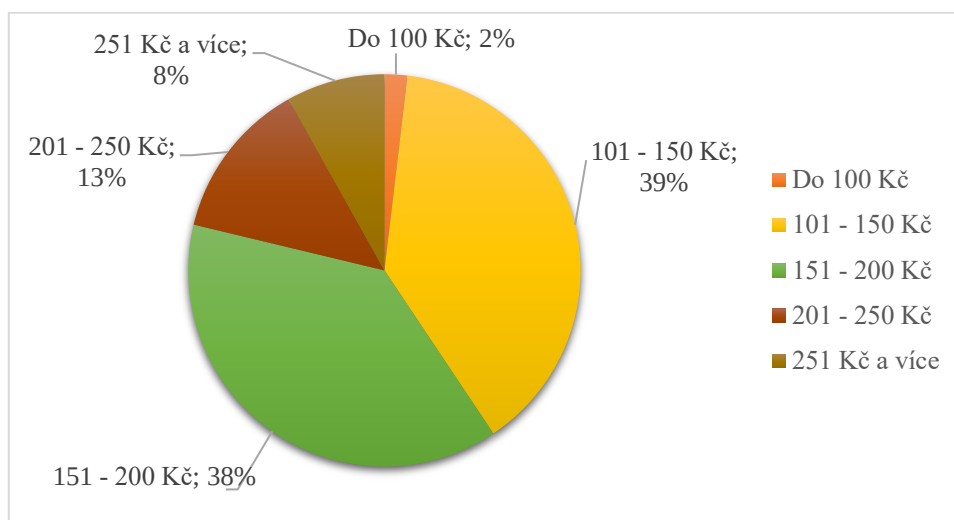
Otázka 12: Jak jste spokojeni s cenovou hladinou?

Tab. 25: Spokojenost s cenou (Zdroj: Vlastní zpracování)

Cenová kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
Cenově velmi dostupná restaurace (\$)	138	50,55 %
Cenově středně dostupná restaurace (\$\$)	132	48,35 %
Ceny jsou vysoké (\$\$\$)	3	1,1 %
Celkový součet	273	100 %

Respondenti měli vyjádřit spokojenost s cenami restaurace. Pouze 1,1 % dotazovaných uvedlo, že jsou ceny v restauraci velmi vysoké a restaurace by měla zlevnit. Ceny ve zkoumané restauraci jsou nastaveny na nízké až střední úrovni. Případné mírné zdražení cen jídel by se neměla negativně projevit do spokojenosti zákazníků.

Otázka 13: Jaké je Vaše běžná útrata v této restauraci (pro jednu osobu včetně pití?)



Graf 7: Průměrná útrata (Zdroj: Vlastní zpracování)

V návaznosti na předchozí otázkou ohledně cenové citlivosti byla zkoumána běžná útrata respondenta v restauraci pro jednu osobu včetně pití. Nejpočetnější skupina o 39 % uvedla útratu v rozmezí 101 až 150 Kč. Druhá nejpočetnější skupina pak 151 až 200 Kč. Výstupem je zjištění vztahu mezi vnímáním ceny a průměrnou útratou zákazníka.

Tab. 26: Návrh na zlepšení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Návrh na zlepšení	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nic, jsem celkově spokojen/a se stávající nabídkou jídel a pití	106	38,83 %
Zařadit nabídku dezertů	72	26,37 %
Častější obměna jídel (např. 1x za sezónu)	63	23,08 %
Více vegetariánských/veganských jídel v nabídce	23	8,42 %
Rozšířit stávající sortiment o další jídla	5	1,83 %
Jiné	4	1,47 %
Celkem	273	100 %

Poslední dotazovaná otázka se zjišťovala případné náměty na zlepšení v oblasti nabízeného sortimentu. První nejpočetnější skupina o velikosti 38,83 % uvedla,

že je se stávající nabídkou jídla a pití plně spokojena a nic by neměnila. Druhá nejpočetnější skupina o velikosti 26,37 % by uvítala zařazení nabídky dezertů či sladkých jídel, které by si mohli dopřát po hlavním chodu jako tzv. sladkou tečku. Dále by zákazníci ocenili častější obměnu menu, ideálně 1x za sezonu. Pokud vezmeme v potaz, že dotazovaní navštěvují danou restauraci několikrát ročně až měsíčně, zřejmě by byli potěšeni z nových jídel v nabídce. Tuto možnost by také uvítali i samotní zaměstnanci pracující v nákupním centru a přilehlém okolí, kteří se zde několikrát týdně stravují v rámci polední či večerní pauzy.

2.5.3 Diskuze výsledků a doporučení

Z provedeného dotazníkového šetření a jeho analýzy byla zjištěna nejpočetnější věková kategorie ve věku 21 až 30 let, kteří danou restauraci pravidelně několikrát ročně navštěvují. Daný segment se považuje **klíčový segment vybrané restaurace**.

Tab. 27: Souhrnné výsledky a doporučení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zkoumaná oblast	Výsledek a doporučení
Kvalita služeb	– Rychlé vydání jídel do 5 minut u téměř 91 % dotazovaných (hodnotím velmi kladně), možný návrh spatřuji v reorganizaci prostorového uspořádání kuchyně a pultové části, která by personálu ještě více zefektivnila práci a zvýšila rychlost přípravy a následného výdeje pokrmu. V prostorovém uspořádání kuchyně jsou nedostatky, díky kterým se stává, že si personál v některých okamžicích vzájemně překáží. Změna se projeví především u jídel s sebou a při velké vytiženosti (např. nákupní akce, víkendy, svátky) – Spokojenost s vnímavostí obsluhy u 85,35 % (hodnotím kladně). Je pochopitelné, že se personál snaží v co nejkratším čase obsloužit co nejvíce čekajících zákazníků ve frontě, avšak mohlo by to ubírat na celkovém zážitku zákazníka, pokud personál bere objednávky tzv. „jak na běžícím páse“. Zde doporučuji provést školení prodejních dovedností, kde by se sjednotila technika komunikace a prodeje s upsellingem (nabízení dalšího sortimentu). – Spokojenost s jazykovou vybaveností personálu v 88,65 % (hodnotím kladně, je zde ještě možnost na doškolení

	personálu v oblasti prodejních dovedností v češtině, viz doporučení o bod výše).
Kvalita jídla	– 62,31% spokojenost s čerstvostí jídla. Považuji to za nízkou hodnotu; doporučuji zde zákazníky více přesvědčit o kvalitě surovin a pokrmů či se zabývat proč tomu tak je. Prostory kuchyně jsou totiž koncipovány ve stylu otevřené kuchyně, kde zákazníci vidí celý proces přípravy jídla. Doporučila bych zařadit pult s čerstvou zeleninou či ovocným saláty, ideálně do prostor vitríny u pokladny. – 66,67 % považuje pokrmy v této restauraci za zdravější než u konkurence. Vzhledem k faktu, že se daná restaurace řadí mezi fast-foody, hodnotím výsledek velmi pozitivně a restaurace by si na tomto mínění mohla stavět dobrou pověst. Na druhé straně vzhledem k rychle měnícím se trendům stravování navrhuji zařadit pokrmy pro vegetariány, vegany, osoby s bezlepkovou dietou apod. Domnívám se, že přidáním několika položek do stálého menu lze zvýšit povědomí o kvalitě a zdravotnosti pokrmů.
Vnímaná hodnota	– 98,9 % hodnotí ceny v restauraci za velmi nízké až střední. Jejich průměrná útrata je v rozmezí 101 až 200 Kč. Vidím zde možnost mírného zvýšení cen, aniž by se to projevilo negativně na spokojenosti zákazníků.

2.5.4 Testování hypotéz

Při stanovování centrální výzkumné otázky byly na začátku vysloven výroky „*Cenová citlivost je závislá na pohlaví respondenta*“.

- H_0 (nulová hypotéza): „*Cenová citlivost není ovlivněna pohlavím respondenta*“,
- H_1 (alternativní hypotéza): „*Cenová citlivost je ovlivněna pohlavím respondenta*“,

kde proměnná pohlaví je nezávislá a názor je závisle proměnnou.

Tab. 28: Četnosti pohlaví a názoru (Zdroj: Vlastní zpracování)

Popisky řádků	Cenově velmi dostupná (\$)	Cenově středně dostupná (\$\$)	Ceny jsou vysoké (\$\$\$)	Celkový součet
Muž	62	49	2	113
Žena	76	83	1	160
Celkový součet	138	132	3	273

Tab. 29: Očekávané četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Popisky řádků	Cenově středně dostupná (\$\$)	Cenově velmi dostupná (\$)	Ceny jsou vysoké, restaurace by měla zlevnit svůj sortiment (\$\$\$)
Muž	57,12088	54,63736	1,241758
Žena	80,87912	77,36264	1,758242

Tab. 30: Test nezávislosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

χ^2 (chí kvadrát)	0,287433	P-hodnota je větší než 0,05. Přijímáme H_0. Znaky jsou na sobě nezávislé.
------------------------	----------	---

Z testování hypotézy se došlo k závěru, že cenová citlivost není ovlivněna pohlavím respondenta. Znaky jsou mezi sebou nezávislé.

2.6 SWOT analýza

Výstupem analýzy vnitřního, vnějšího prostředí a výzkumného šetření je **SWOT analýza**, která je analýzou silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek, hrozeb (threats) a příležitostí (opportunities). Je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k popisu celkové situace společnosti. Cílem společnosti by mělo být potlačení svých slabých stránek a podporovat silné stránky, využívat příležitosti z okolí a snažit se předvídat a bránit se proti případným hrozbám. Díky tomu dokážeme získat konkurenční výhodu nad ostatními hráči na trhu (Zamazalová, 2010, s. 16), (Kozel, 2006, s. 36).

Pomocí SWOT analýzy jsou v Tab. 31 a Tab. 32 identifikovány silné a slabé stránky dané restaurace, zároveň i příležitosti a hrozby. Jak už bylo výše zmíněno, jedná se o shrnutí poznatků z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.

Tab. 31: Vnější SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování dle Nguyen, Brno)

Vnitřní faktory					
Silné stránky (+)		Důležitost		Slabiny (-)	Důležitost
1	Umístění restaurace v největším nákupním centru na Jižní Moravě	4	1	Nekvalitní marketingová strategie a tím i nízké povědomí o podniku na sociálních sítích	4
2	Kvalitní pokrmy, šíře a hloubka sortimentu	4	2	Nedostatek zkušeností v oblasti marketingu služeb	4
3	Poměr cena : kvalita : množství	4	3	Nedůkladně proškolený personál v oblasti technik prodeje	2
4	Design interiéru a celková atmosféra	4	4	Odchod kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenci	3
5	Velká kapacita restaurace se zahrádkou až pro 200 hostů celkem	5	5	Nedostatek spolehlivých zaměstnanců ochotných pracovat	3

Vnitřní faktory					
Silné stránky (+)		Důležitost		Slabiny (-)	Důležitost
				12hodinové směny	
6	Kapitálová síla společnosti	5	6	Zhoršení dodavatelsko-odběratelských vztahů	1
7	Velká moderní otevřená kuchyně	5	7	Nedostatek bezmasých jídel	3
8	Realizace degustačních večerů	3	8	Malá základna zákazníků na sociálních sítích	3
9	Uzavřený salónek pro soukromé akce	3	9	Velké pracovní vytížení všech stálých zaměstnanců a jejich nízká motivace	4
10	Dlouholeté know-how majitelů a kuchařů	5	10	Nedůkladné plánování směn	2
11	Značná vyjednávací síla u dodavatelů	3	11	Zřídka aktualizace stálého menu	2

Tab. 32: Vnitřní SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování dle Nguyen, Brno)

Vnější faktory					
	Příležitosti (+)	Důležitost		Hrozby (-)	Důležitost
1	Stále narůstající zájem o vietnamskou a asijskou kuchyni	5	1	Nová a stávající konkurence v centru města či samotném NC se stejnou či lepší úrovní služeb	4
2	200 obchodů v NC = až 1 000 potenciálních strážníků + přilehlé komerční objekty v Modřicích	4	2	Rostoucí náklady na provoz a financování	2
3	Pravidelné akce obchodů a NC → velké množství návštěvníků	5	3	Ekonomická situace v ČR (inflace, vývoj HDP, nezaměstnanost, ...)	5
4	Donáška obědů obchodním jednotkám v rámci NC	3	4	Výpověď nájemní smlouvy či změny v nájemních podmínkách ze strany investora NC Olympia	3
5	Výborná dostupnost MHD z města (zdarma Olympia bus)	4	5	Tlak ze strany zákazníků na snížení cen, avšak s vyšší kvalitou	2
6	Zajištění cateringu na akcích pořádané v NC	3	6	Vyšší stravovací návyky zákazníků	2
7	Rozvíjející se jižní část Brna (nově postavený XXXlutz, Decathlon a plánovaný Globus)	2	7	Přírodní vlivy (teplé a suché počasí má za příčiny odliv zákazníků z NC)	3

Vnější faktory					
	Příležitosti (+)	Důležitost		Hrozby (-)	Důležitost
8	Významná dopravní tepna (sjezd z D1 a D2)	3	8	Charakteristicky vysoká fluktuace zaměstnanců v oboru gastronomie	5
9	Kapacita 4 000 parkovacích míst	5	9	Zpřísnění podmínek pro udělení víz, trvalých pobytů pro emigranty z Vietnamu	5

2.7 Korelační matice SWOT analýzy

SWOT matice tvoří konečný výstup strategické analýzy podniku a je východiskem pro určení vhodné strategie a popsání konkrétních návrhů doporučení pro podnik. Korelační matice se nazývají: SO (maxi-maxi), WO (mini-maxi), ST (maxi-mini) a WT (mini-mini) (Jakubíková, 2013, s. 131).

Následující čtyři tabulky hodnotí míru korelace (vzájemný vztah) mezi dvěma parametry na stupnici od 1 do 5, kde hodnota 1 představuje nejnižší možný stupeň korelace a hodnota 5 vykazuje nejvyšší stupeň korelace.

Strategie silných stránek a příležitostí SO, taktéž zvaná maxi-maxi, využívá ofenzivního přístupu ke skloubení silné stránky a vyskytující se příležitosti. Doporučuje se využívat komparativní výhody v souladu se zdroji a poptávkou (Jakubíková, 2013, s. 131).

Z Tab. 33 **Tab. 33** lze vyčíst, že nejvyšší korelace existuje mezi rostoucím trendem popularity asijské/vietnamské kuchyně a parametrem dlouholeté know-how majitelů a kuchařů. Zároveň zde má i nezanedbatelný vliv kapitálově silného zázemí společnosti. Společnost může zainvestovat finanční prostředky do vylepšení interiéru restaurace a tím přilákat větší množství zákazníků. Například v únoru 2019, kdy společnost zainvestovala nemalou finanční částku do kompletní rekonstrukce zahrádky. Tato změna se projevila ve větší obsazenosti zahrádky, především o víkendu. Z pozorování bylo rovněž zjištěno,

že zde zákazníci tráví mnohem více času. Strategii SO lze stavět ze znalostí a zkušeností z provozování několika desítek stravovacích zařízení obdobného typu. S rostoucí popularitou etnické kuchyně má restaurace AKOMI příznivé předpoklady pro rozvoj. Zde lze aplikovat předchozí zkušenosti a predikovat chování zákazníků, sestavovat cenotvorbu, odhadovat vývoj tržeb na základě sezónnosti a s ním i rozvržení optimálního počtu pracovníků, zásobovacích dodávek a hospodaření se surovinami.

Tab. 33: Korelační matice SO (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitost/Silné stránky	Rostoucí trend popularity asijské/vietnamské kuchyně	Pravidelné akce v NC	Kapacita 4 000 parkovacích míst	Více než 200 obchodů v okolí	Využití propagace na internetu
Kapitálově silná společnost	3	1	1	1	3
Velká moderní otevřená kuchyně	4	2	1	3	4
Dlouholeté know-how majitelů a kuchařů	5	1	1	3	3
Umístění restaurace v největším NC v JmK	4	5	4	4	4
Kvalitní pokrmy; šíře a hloubka sortimentu	4	3	1	4	4

Strategie slabých stránek a příležitostí WO, taktéž mini-maxi, aplikuje opatrný princip, kdy je slabá stránka překonána příležitostí. Doporučuje se zde investice do produktů, „sklizení“ úspěchu a spolupráce (Jakubíková, 2013).

V Tab. 34 dochází k největší korelaci mezi tím, že není jednotná marketingová strategie a zároveň využití propagace na internetu. Příležitost se spatřuje v propagaci nabízených služeb či plánovaných událostí, aby současní i potenciální zákazníci o dané restauraci včas věděli.

Tab. 34: Korelační matice WO (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitost/Slabé stránky	Rostoucí trend popularity asijské/vietnamské kuchyně	Pravidelné akce v NC	Kapacita 4 000 parkovacích míst	Více než 200 obchodů v okolí	Využití propagace na internetu
Nejednotná marketingová strategie	4	3	1	3	5
Nedostatek zkušeností v oblasti marketingu služeb	3	3	1	3	4
Nedostatek rezervních pracovníků	3	3	1	2	1
Velké pracovní vytížení	3	4	1	3	1

Strategie ST, taktéž maxi-mini, využívá silných stránek k eliminaci hrozeb, kdy k překonání hrozeb dojde při mobilizaci disponibilních zdrojů (Jakubíková, 2013, s. 131).

Z Tab. 35 lze určit strategii ST založenou na korelaci mezi dlouholetým know-how majitelů a kuchařů a nové a stávající konkurence. Na základě odborných zkušeností managementu lze stavět takovou nabídku služeb, která bude odolná oproti nově vznikající a současné konkurenci.

Tab. 35: Korelační matice ST (Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky/Hrozby	Kapitálově silná společnost	Velká moderní otevřená kuchyně	Dlouholeté know-how majitelů a kuchařů	Umístění restaurace v největším NC v JmK	Kvalitní pokrmy; šíře a hloubka sortimentu
Nová a stávající konkurence	4	3	5	3	3
Zhoršení ekonomické situace v ČR	4	1	1	3	1

Silné stránky/Hrozby	Kapitálově silná společnost	Velká moderní otevřená kuchyně	Dlouholeté know-how majitelů a kuchařů	Umístění restaurace v největším NC v JmK	Kvalitní pokrmy; šíře a hloubka sortimentu
Vysoká fluktuace v oboru	3	1	2	2	1
Zpřísnění imigračních podmínek do ČR	1	1	3	1	1
Výpověď nájemní smlouvy	3	1	3	3	3

Strategie WT slabých stránek a hrozeb, taktéž mini-mini, je stavena na ustupování, dělání kompromisů či úplným odchodem z trhu (Jakubíková, 2013, s. 131).

Čtvrtá strategie je podle Tab. 36 stavena na základě korelace nejednotné marketingové strategie a působením nové a stávající konkurence. Případná nově vstupující konkurence si dokáže na základě intenzivní marketingové kampaně prostřednictvím internetu a jiných komunikačních kanálů přilákat první základnu potenciálních zákazníků. Tito počáteční „fanoušci“ mohou dále šířit informaci o nově vznikajícím podniku mezi své blízké. V důsledku této činnosti by došlo k odlivu zákazníků námi zkoumané restaurace. Na druhou stranu je mezi námi zkoumanou restaurací a konkurenčními podniky v centru větší vzdálenost, proto je vliv hrozby nové konkurence v NC omezená.

Tab. 36: Korelační matice WT (Zdroj: Vlastní zpracování)

Slabé stránky/Hrozby	Nejednotná marketingová strategie	Nedostatek zkušeností v oblasti marketingu služeb	Nedostatek rezervních pracovníků ochotných pracovat 12hodinové směny	Velké pracovní vytížení	Nedůkladné plánování směn
Nová a stávající konkurence	5	4	4	3	1
Zhoršení ekonomické situace v ČR	1	3	1	1	1
Vysoká fluktuace v oboru	1	1	2	4	2
Zpřísnění imigračních podmínek do ČR	1	1	2	1	1
Výpověď nájemní smlouvy	4	3	1	1	1

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Ve třetí, návrhové, části práce budou rozvíjeny dosavadní poznatky z analytické části, především ze SWOT analýzy. Následně bude navržena nová marketingová strategie pro vybranou restauraci pomocí šesti dílčích etap zahrnující segmentaci a targeting, marketingový mix služeb 7P, harmonogram realizace zamýšlené strategie, kalkulaci nákladů, analýzu rizik a s nimi spojená opatření k eliminaci rizik.

3.1 Segmentace a targeting

Pro účely segmentace trhu budou zákazníci zkoumané restaurace rozdělení podle demografických, geografických a socioekonomických faktorů. Již z předchozích získaných výstupů z marketingového výzkumu vyplývá, že je zákaznický segment dané restaurace velmi široký, jelikož restauraci navštěvují jak ženy, tak i muži ve věku zhruba od útlého věku až po seniory. Pohlaví zákazníků jsou dle provedeného výzkumu vyrovnaná 50:50. Nejpočetnější věkovou kategorií však tvoří kategorie **21 až 30 let**, která se v této práci bude považovat za **hlavní cílovou skupinu**. Druhou nejpočetnější věkovou kategorií tvoří zákazníci ve věku **31 až 40 let**. Geografický segment, který ovšem nebyl v dotazníkovém šetření zastoupen, tvoří v drtivé většině **obyvatelé Brna a přilehlého okolí**, především jižní část. Do socioekonomického faktoru řadíme sociální třídy společnosti. Vzhledem k nízkým až středním cenám, viz Tab. 27 a současně fast-foodovým charakterem restaurace, bude zaměřeno **na střední třídu obyvatelstva**.

Tab. 37: Segmentace zákazníků restaurace (Zdroj: Vlastní zpracování)

Cílová skupina - zákazníci	Podrobná charakteristika zákazníka	Podíl na celkových tržbách
Segment 1: Firemní klientela (zaměstnanci NC a okolních firem)	Tento segment tvoří pracovníci NC nebo zaměstnanci okolních firem, kteří se v restauraci stravují v rámci své obědové/večerní pauzy. Kritériem rozhodování je cena, rychlost obsluhy, velké porce a možnost uplatnit stravenky či Benefit karty.	35 %

Cílová skupina - zákazníci	Podrobná charakteristika zákazníka	Podíl na celkových tržbách
Segment 2: Rodiny s dětmi	Rodiče vybírají takové podniky, kde si dokáží z menu vybrat jak oni, tak i jejich děti. Také oni se rozhodují podle ceny.	30
Segment 3: Mladí lidé, dvojice a jednotlivci	Tento segment navštěvuje restauraci v rámci svých nákupů v NC či návštěvy kina.	30
Ostatní		5 %

3.1.1 Persona

V následující podkapitole budou představeny dvě zákaznické osoby restaurace AKOMI, jež vykazují charakteristické rysy cílové skupiny vycházející ze segmentace a targetingu.

Tab. 38: Persona (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jméno	Bedřich H.	Gabriela S.
Věk	27	38
Rodinný stav	Svobodný, ve vztahu	Vdaná, 2 děti
Bydliště	Brno-Židenice	Sokolnice
Měsíční čistý příjem	27 000 Kč	32 000 Kč
Vzdělání	Magisterské	bakalářské
Povolání	Obchodní zástupce	Majitelka květinářství
Důvod návštěvy restaurace AKOMI	Oběd s kolegy, nají se tu rychle a za rozumnou cenu	Asijská kuchyně je jí blízká, často sem chodí v rámci nakupování v NC

3.2 Cíle nové marketingové strategie

Mise, nebo-li posláni restaurace AKOMI je stát se místem, kde si mohou zákazníci vychutnat kvalitní a čerstvou asijskou kuchyni. V uspěchané době nabídnout hostům gastronomický zážitek asijské kuchyně, který mohou sdílet s rodinou či přáteli. Vizí majitelů je vytvoření takového konceptu asijské restaurace, pomocí kterého by mohla expandovat do jiných měst, popřípadě nákupních center; udržet si dlouhodobé postavení v NC Olympia v horizontu 10 let a více.

Majitelé restaurace si od začátku zvolili marketingovou strategii spočívající v nerozlišování tržních segmentů a cílení na všechny segmenty. Na základě provedeného procesu segmentace v předchozí kapitole 3.1 byl restauraci navržen výběr tří cílových segmentů, které jsou dle expertního pozorování dostatečně velké, atraktivní a spatřuje se v nich míra růstu.

Nová marketingová strategie se bude zaměřovat na trvalou hladinu ziskovosti pro vlastníky restaurace, dlouhodobou dosahovatelnost co nejvyšší návštěvnosti a udržení již jednou vybudované pozice produkt-trh. Marketingovým cílem restaurace v horizontu 2 let bude zvýšení zákaznické základny za pomoci zvýšení stupně známosti a zintenzivnění počtu opakovaných návštěv promítnutých do zvýšení měsíčních tržeb o 5 %. Vytyčeného cíle se dosáhne za pomoci následujících kroků:

- **sezónní obměna jídelního menu,**
- **zavedení školení prodejních dovedností a motivačního systému pro zaměstnance,**
- **registrace ochranné známky a získání portfolia produktových fotografií do vlastnictví společnosti.**

V kvantifikovatelné formě se 5% nárůst měsíčních tržeb myslí jako nárůst o 5 000 Kč denně, 150 000 Kč měsíčně a ročně to dělá 1 800 000 Kč.

3.3 Marketingový mix

Po identifikaci segmentů bude následně navržen marketingový mix, jenž bude odrážet požadavky zákazníků a současně respektuje vnitřní a vnější prostředí vybraného podniku a marketingové cíle restaurace. Jelikož je tato práce věnována marketingu

služeb, bude se brán v potaz **rozšířený marketingový mix 7P**, který obsahuje nástroje produkt, cena, distribuce, komunikace, materiální prostředí, lidé a procesy.

3.3.1 Produkt a cenová politika

V současnosti je dle expertního pozorování **trend minimalizace položek jídelního menu**. Je tomu jednoduše proto, aby na jedné straně nebyli zákazníci zaplaveni velkým počtem jídel z menu, dokázali si rychle a jednoduše vybrat a na straně druhé se mohly restaurace maximálně věnovat omezenému počtu položek a minimalizovat procesy (především finanční zdroje, lidské zdroje, časová náročnost přípravy).

Uvedená doporučení níže jsou rovněž podloženy požadavky zákazníků z dotazníkového šetření. U otázky zabývající se návrhům na zlepšení byly nejčastějšími požadavky zařazení nabídky dezertů, častější obměna jídel a zařazení vegetariánských jídel.

Tab. 39 v sobě zahrnuje **návrh nových pokrmů**, jenž by nahradily některé stávající položky v menu. Návrhy v jednotlivých kategoriích vycházejí z výsledků dotazníkového šetření a jsou inspirovány ze zahraničních a tuzemských asijských restaurací. Za povšimnutí stojí pokrm zvaný **Bento box**, který v sobě zahrnuje polévku, hlavní chod a dezert a bude již předem nachystaný k odběru ve vitríně. Představuje tak ideální řešení pro hosty během polední či večerní pauzy. Tento druh pokrmu zatím **neposkytuje žádná restaurace v okolí**. Navrhuje se **rozšíření pokrmů Bento box o polévku a dezert**. Zákazník by v případě objednání dostal polévku, hlavní chod s přílohou a dezert za zvýhodněnou cenu, než za jakou by zaplatil za samotné hlavní jídlo s přílohou.

Tab. 39: Návrh nových jídel (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kategorie	Název pokrmu	Typ kuchyně
Hlavní jídlo	Poke bowl (masová či vegetariánská verze)	japonská
Hlavní jídlo (vážené jídlo)	Kuřecí maso v pomerančovo-sezamové omáčce	čínská
Hlavní jídlo	Bento box (různé druhy)	asijská
Jídlo na grilu	Kachna s teriyaki omáčkou	japonská

Kategorie	Název pokrmu	Typ kuchyně
Jídlo na grilu	Salát s grilovanými krevetami a rýžovými nudlemi	vietnamská
Polévka	Tom Yum Goong (kokosová polévka s krevetami)	thajská
Velká polévka	Ramen (s různými druhy masa, popřípadě vegetariánská verze)	japonská
Sushi	Dragon roll	japonská
Sushi	Fushion roll	japonská
Dezert	Tapiokový dezert s mangovým přelivem	vietnamská

Vedení restaurace využívá **konkurenční cenovou strategii** (strategii konkurenční ceny) v souvislosti s koncentrací konkurenčních podniků v nejbližším okolí. Restaurace se zaměřuje na obsluhu velkého počtu zákazníků v krátkém čase, s nízkými náklady a cenami. Cenová politika je v dané restauraci nastavena tak, aby zohledňovala dva principy: zákazník ceny akceptuje, odpovídají cílové skupině zákazníků a běžnému standardu poskytovaných služeb a zároveň to musí restauraci přinášet zisk. Na prodejní ceně se z největší části podílí nákupní cena surovin a velikost porce. Velikost porcí je dána rozhodnutím managementu restaurace a šéfkuchaře. Při stanovení prodejní ceny se daná restaurace řídí podle tzv. **požadovaným procentem nákladů na suroviny ve výši 30 %**. V praxi to znamená, že se přímé náklady vynásobí 1,3násobkem. Výsledkem je cena bez DPH.

V Tab. 40 je cenová kalkulace jednotlivých nových položek pokrmů. Přímé náklady se skládají ze surovin, mezd kuchařů a obsluhy, odpisy zařízení, technologické energie. Ostatní náklady jsou zastoupeny 30% náklady na suroviny. Následuje přičtení 21% sazby DPH a výsledkem je skutečná prodejní cena. Prodejní cena zamýšlených pokrmů je shodná s cenovým intervalem, za kterou zákazníci utrácejí v dané restauraci.

Tab. 40: Kalkulace nových jídel (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název pokrmu	Přímé náklady	30% náklady na suroviny	Cena bez DPH	DPH 21 %	Prodejní cena
Poke bowl (masová/vegetariánská verze)	54 Kč	70 Kč/62 Kč	124 Kč/110 Kč	26 Kč/23 Kč	150 Kč/ 134 Kč
Kuřecí maso v pomerančovo-sezamové omáčce	12 Kč	16 Kč	28 Kč	6 Kč	33 Kč/100 g
Bento box (různé druhy)	46 Kč	60 Kč	106 Kč	22 Kč	130 Kč
Kachna s teriyaki omáčkou	64 Kč	83 Kč	147 Kč	31 Kč	178 Kč
Salát s grilovanými krevetami a rýžovými nudlemi	51 Kč	66 Kč	117 Kč	25 Kč	142 Kč
Tom Yum Goong	13 Kč	17 Kč	30 Kč	6 Kč	36 Kč
Ramen (vepřový/vegetariánský)	52 Kč/ 46 Kč	68 Kč/60 Kč	120 Kč/106 Kč	25 Kč/22 Kč	145 Kč/ 128 Kč
Dragon roll	62 Kč	81 Kč	143 Kč	30 Kč	173 Kč
Fushion roll	70 Kč	91 Kč	161 Kč	34 Kč	195 Kč
Tapiokový dezert s mangovým přelivem	15 Kč	20 Kč	35 Kč	7 Kč	42 Kč

V zadních prostorách restaurace se pravidelně konají oslavy a degustační večere formou tzv. hot-pot, kdy přibližně 6-8 hostů sdílí společný hrnec s vývarem, ve kterém si sami uvaří suroviny. Tato forma stolování je mezi vietnamskou populací velmi oblíbená, navíc to restauraci přináší dodatečný výdělek ve výši 5 500 Kč za jeden stůl/hrnec. Za půl rok si tak restaurace polepší průměrně o 100 000 až 150 000 Kč na tržbách. Nabízí se zde možnost rozšíření povědomí mezi české strávníky a zrealizování pravidelných degustačních akcí.

3.3.2 Distribuce

V okolí restaurace se nachází 200 obchodních jednotek, ve kterých dohromady pracuje zhruba 1 000 zaměstnanců a kteří mají velmi omezený čas na stravování. Dá se zde spatřovat příležitost v zavedení pěší donáškové služby v rámci NC. Restauraci by to generovalo pravidelně dodatečné denní tržby.

V praxi by **pěší donášková služba** fungovala tak, že jednou za měsíc/dva měsíce rozešle restaurace AKOMI jídelní menu se sezónní nabídkou do vybraných jednotlivých

obchodních jednotek NC. Zákazníci provedou objednávku na internetových stránkách restaurace či telefonicky. V případě objednávky on-line bude zapotřebí zadat objednávku do 10. hodiny, aby byla zajištěna donáška během 11-11.30. Tento časový interval byl záměrně vybrán z důvodu zaplňování restaurace od 11.30 a nestíhaly by se vyřizovat donášky. V případě donášky v jiných časech se restaurace individuálně domluví s daným zákazníkem na čase dodání.

Tab. 41: Kalkulace zavedení pěší donáškové služby (Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Kdo to udělá	Náklady
Roznos jídelního menu 1x měsíčně	Obsluha restaurace	Tisk 200 ks A5 letáků = 200 Kč
Tvorba rezervačního formuláře na webových stránkách	Grafické studio	2 000 Kč
Donáška jídel	Obsluha restaurace	Započítáno v hodinové mzdové sazbě
Objednání termo tašky s logem	Management restaurace	Jednorázově vynaložené 2 000 Kč
Celkové měsíční náklady		4 200 Kč

3.3.3 Komunikace

Jelikož bylo z analýzy 7P prvku komunikace zjištěno nízké povědomí o restauraci na sociálních sítích a v prostorách NC Olympia, je zde předložen návrh využití jednotlivých médií a druhu sdělení. Tab. 42 byla sestavena na základě zhodnocení současného stavu a vlastního úsudku o vhodnosti umístění. Znaky označené „X“ znamenají vhodnost použití daného prostředku a druhu sdělení, naopak znaky „-“ značí nevhodnost.

Tab. 42: Možné způsoby využití komunikačních prostředků (Zdroj: Vlastní zpracování)

Prostředek sdělení/Typ informace	Webové stránky	Sociální sítě Facebook, Instagram	Prostory NC Olympia
Existence restaurace	X	X	X
Kontakt, otevírací doba	X	X	-
Cena	X	-	-
Fotografie interiéru a jídel	X	X	X
Limitované akce, události	X	X	X

Před zahájením propagace je důležité mít k dispozici produktové fotografie a licenci ke zveřejnění fotografií a užívání loga. Obzvláště vlastnictví licence je pro restauraci velmi důležitá, jelikož v současné době nemá restaurace k dispozici žádné grafické podklady. Aby se zamezilo vzniku pozdního dodání grafických podkladů a zdrženého celého procesu, doporučuje se sestavení smlouvy, ve které bude ujednána penalizace za pozdní plnění služby. Jen tak si společnost může vynakládat s logem podle vlastního rozhodnutí. V Tab. 43 jsou vyčísleny náklady na pořízení nových grafických podkladů.

Tab. 43: Kalkulace loga (Zdroj: Vlastní zpracování dle (Registrace ochranné známky, 2017), (Nguyen, Brno))

Tvorba produktových fotografií	0,5 měsíce
– práce 1 grafika, 1 fotografa – licence k užívání fotografií a loga – 30 produktových fotografií	Fotograf 15 000 Kč vč. DPH, grafik 5 000 Kč vč. DPH
Sestavení smlouvy firemním advokátem	Zadarmo
Registrace ochranné známky (logo) s platností 10 let	11 655 Kč vč. DPH
Celkem	41 655 Kč vč. DPH

Internetový marketing

Vzhledem k tomu, že již existují oficiální webové stránky restaurace, odpadá zde činnost tvorby nových webových stránek. Poskytovatelem domény je regZone.cz ze společnosti ZONER software, a. s. Bude ovšem zapotřebí aktualizovat obsah stránek a nahradit stávající produktové fotografie novými. Po grafickém studiu se bude požadovat zpřístupnění práva k editaci webových stránek, tvorba rezervačního formuláře na objednání peší donáškové služby a statistiku návštěvnosti webu.

Tab. 44: Kalkulace webových stránek (Zdroj: Vlastní zpracování dle Doména CZ, Česká republika, b.r.)

Webové stránky	Doba trvání	Náklad
Webhosting + doména	24 měsíců	4 896 Kč vč. DPH
Poplatek za prodloužení domény o 1 rok	24 měsíců	600 Kč vč. DPH
Úprava webových stránek	1 měsíc	3 000 Kč
Celkem		8 496 Kč

Na sociálních sítích bude spuštěna marketingová kampaň na platformách Facebook a Instagram. Tyto dvě platformy byly zvoleny proto, že se pomocí reklamy na Facebooku dá oslovit až 5,4 miliónu uživatelů a v porovnání s jinými PPC reklamy

(platba za kliknutí) nabízí nižší cenu za propagaci. Navíc s Facebookem můžeme přesněji zacílit na vybraný segment zákazníků (Blog nejen o Google Ads, 2019).

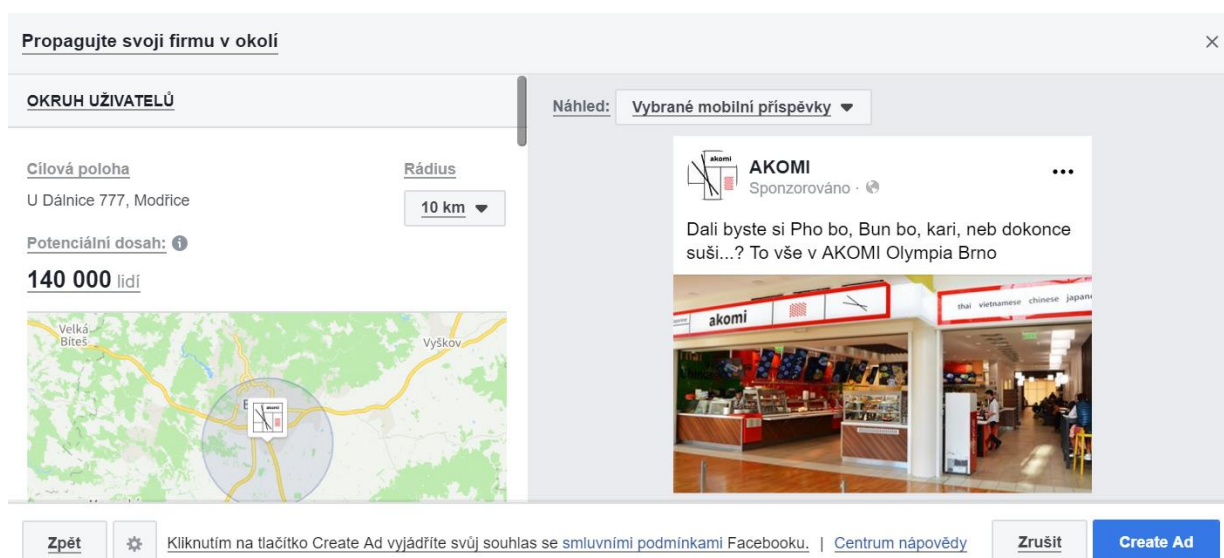
Restaurace AKOMI má již zavedený firemní profil na obou platformách, které spravuje zástupce vedoucího. Ten je zodpovědný za pravidelné přidávání příspěvků, reagování na zprávy od fanoušků, recenze a informování vedoucího či majitele. Pro začátek za účelem zvýšení zákaznické základny a stupně známosti bude využito **placené propagace restaurace**.

První propagace prostřednictvím Facebooku bude mít za cíl informovat širokou veřejnost o existenci restaurace pomocí typu kampaně „**Propagujte svoji firmu v okolí**“, doba trvání propagace lze nastavit až na 14 dní či může být spuštěna trvale. Okruh oslovených uživatelů vychází z klíčových segmentů restaurace, tj. 20 – 40 let, popřípadě 18 – 40 let, žijících ve spádové oblasti do 10 km. Potenciální dosah je předpokládán na 140 000 lidí, vyjadřující počet denně aktivních uživatelů na Facebooku splňující výše uvedená kritéria. V Tab. 45 jsou vyčísleny náklady a shrnuty důležité informace o plánované kampani.

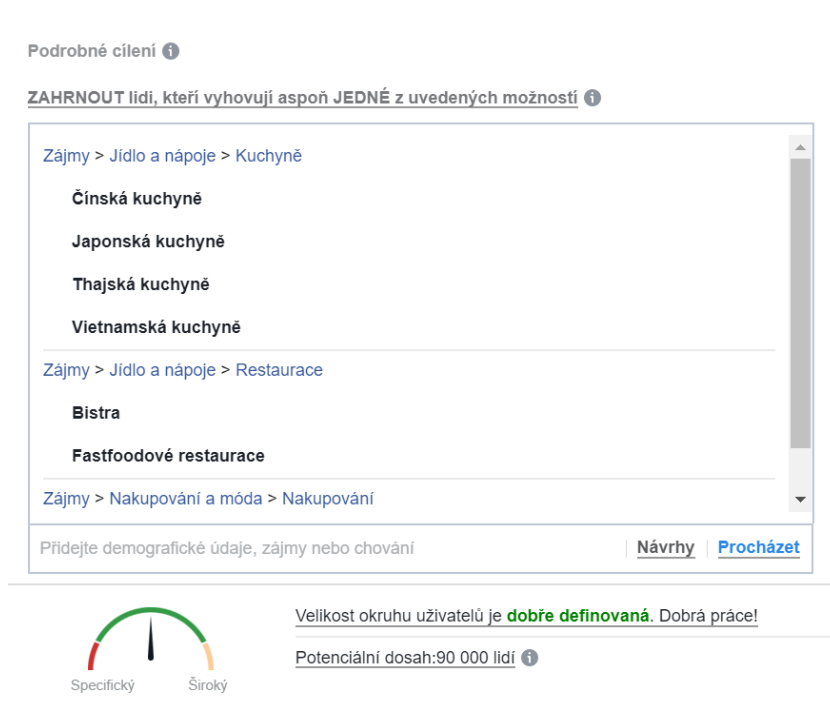
Tab. 45: Kalkulace propagace na Facebooku (Zdroj: Vlastní zpracování dle Facebook, 2019)

Reklama na Facebookových stránkách	Dosah	Počet dní	Celkový rozpočet (2měsíční kampaň)
Rozpočet 10 Kč denně	2 370 až 14 700 lidí měsíčně, potenciální rozsah 140 000	neomezeně	600 Kč

Na Obr. 14 je vizualizace kampaně, která by se obměňovala každé 2 měsíce. **Převážná část příspěvků (placených a neplacených) budou informačního charakteru (představení nových jídel, příběhy s původem vybraných jídel, surovin, zajímavosti, ...) a slevové akce či soutěže (vouchery, sleva na konzumaci, ...).** Rozpočet se zacílením bude zůstat stejný. Pro účinnější zacílení byly zvoleny parametry zájmu uživatelů týkající se kategorie asijské kuchyně, bistra a fastfoodové restaurace.



Obr. 14: Vizualizace kampaně na Facebooku (Zdroj: Vlastní zpracování dle Facebook, 2019)



Obr. 15: Parametry targetingu kampaně na Facebooku (Zdroj: Vlastní zpracování dle Facebook, 2019)

Druhá propagace poběží na platformě Instagram a bude mít též za cíl informovat širokou veřejnost o existenci restaurace za pomoci příspěvků s fotografiemi jídla a interiéru. Jelikož Facebook vlastní Instagram, v modulu Správce reklam na Facebooku lze rovnou nastavit i reklamu na Instagramu.

Tab. 46: Kalkulace propagace na Instagramu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Reklama na Instagramu	Dosah	Počet dní	Celkový rozpočet (2 měsíční kampaň)
Rozpočet 10 Kč denně	1 830 až 7 800 lidí celkem	60	600 Kč

Na Obr. 16 je návrh vizualizace kampaně na Instagramu. Opět by se aktualizovala každé 2 měsíce při stejné zadaných parametrech.



Obr. 16: Kampaň na Instagramu (Zdroj: Vlastní zpracování dle Instagram, 2019)

Propagace v rámci NC Olympia

Nákupní centrum v sobě skýtá velkou příležitost pro inzerenty, jak se zviditelnit před potenciálními zákazníky a zacílit na všechny jeho návštěvníky. Průměrná denní návštěvnost centra se pohybuje v řádech nižších desítek tisíc, to je také důvod, proč jsou reklamní plochy Olympia, největšího nákupního centra na Jižní Moravě, často využívané a žádané.

Proces od žádosti o umístění reklamy po instalaci se skládá z těchto dílčích kroků: na správě centra se v marketingovém oddělení oznámí zájem o propagaci; zaměstnanci marketingového oddělení sdělí zájemci volná propagační místa, jejich termíny a cenové kalkulace; v případě oboustranné dohody zájemce následně zašle grafické podklady ke schválení; dojde k sepsání smlouvy o nájmu propagačních ploch; zájemce si zajistí tisk či mu bude nabídnuta spolupráce externího grafika za poplatek; na závěr se nainstaluje a na konci nájemní doby deinstaluje plocha (Petrjanošová, 2019).

V níže představených tabulkách jsou uvedeny kalkulace vybraných reklamních ploch pro propagaci restaurace AKOMI vycházejících z cen pro nájemce jednotek nákupního centra. Harmonogram kampaní bude představen v následující kapitole 3.4. Výběr jednotlivých reklamních ploch byl vybrán **na základě atraktivnosti polohy a tzv. footfall** (průchodu).

Reklama na eskalátorech a zábradlích

Tab. 47: Kalkulace reklamy na eskalátorech a zábradlích (Zdroj: Nabídka propagačních ploch 2019, 2019)

Polepy	1měsíční kampaň vč. DPH	Celkem vč. DPH
Polep bočnic eskalátoru (oboustranně)	Nájemné 27 709 Kč + vedlejší náklad 121 Kč	27 830 Kč
	Grafika 1 452 Kč + tisk 2 178 Kč	3 630 Kč
Polep zábradlí na mostech (oboustranně)	Nájemné 20 449 Kč/1 ks + vedlejší náklad 121 Kč; nájemné 34 969 Kč/2 ks	20 570 Kč/35 090 Kč
	Grafika 1 452 Kč + tisk 1 755 Kč	3 207 Kč



Obr. 17: Vizualizace reklamy na eskalátoru a mostu (Zdroj: Nabídka propagačních ploch 2019, 2019)

Vlajkové reklamy

Tab. 48: Kalkulace vlajkových reklam (Zdroj: Nabídka propagačních ploch 2019, 2019)

	1 měsíc/8 vlajek	Instalace vč. deinstalace	Celkem vč. DPH/měsíc	Max. 2 měsíce pronájmu
Vlajkové promotion	Nájemné 18 150 Kč vč. DPH	7 865 Kč vč. DPH	26 015 Kč	44 165 Kč vč. DPH
	Tisk 9 680 Kč vč. DPH			



Obr. 18: Vizualizace vlajkové reklamy (Zdroj: Nabídka propagačních ploch 2019, 2019)

Kruhová reklama

Tab. 49: Kalkulace kruhové reklamy (Zdroj: Nabídka propagačních ploch 2019, 2019)

Kruhová reklama nad hlavním centrem	1měsíční kampaň vč. DPH	Instalace vč. deinstalace	Celkem vč. DPH/měsíc
	35 000	7 865 Kč vč. DPH	42 865 Kč



Obr. 19: Vizualizace kruhové reklamy 1 (Zdroj: Nabídka propagačních ploch 2019, 2019)



Obr. 20: Vizualizace kruhové reklamy 2 (Zdroj: Nabídka propagačních ploch 2019, 2019)

Spolupráce s lokálními food bloggery, influencersy

Generace mileniálů, zvané také jako Generace Y, zahrnuje osoby narozené od roku 1982 jsou považováni za nejpočetnější spotřebitelskou skupinu s největší kupní silou. Většina z nich konzumuje především nové formy marketingu na sociálních sítích. Restaurace a hotely se mohou zviditelnit přes tzv. influencers, kteří dané podniky doporučí svým fanouškům. Influencerem může být kdokoliv (blogger, instagrammer, veřejně známá osobnost), koho sleduje početné publikum, zároveň na něj má vliv a dokáže ovlivnit jejich nákupní chování. Forma propagování je označována jako **influencer marketing**. Využíváním influencerů ve prospěch podniku se projeví především zvýšeným povědomím o značce (Chcete dát o sobě vědět? Zalovte v moři influencerů, 2017).

Spolupráce s influencersy může být jak finančně placená, či formou barteru. Forma spolupráce záleží na individuální domluvě mezi podnikem a influencerem, nejčastěji probíhají formou barteru. Většinou restaurace a kavárny jako první oslovují vybraného influencera. Následuje osobní schůzka, na které obě strany představí své podmínky a očekávaný stav (Černý, 2019).

V Tab. 50 jsou představeni vybraní brněnští influenceři zaměřující se na restaurace a kulturní dění v Brně a okolí a nákupní centrum Olympia Brno, aktuální počet sledujících k březnu 2019 na Facebooku a Instagramu a pole působnosti. Samotná Olympia Brno nabízí svým nájemcům propagaci na Facebooku a Instagramu zdarma.

Tab. 50: Seznam vybraných brněnských influencerů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Influencer	Facebook (počet sledujících)	Instagram (počet sledujících)	Zaměření
Cool Brno Blog	58 888	6 216	Restaurace, kavárny, obchody, výlety, události
FoodloverBrno	-	3 900	Restaurace
Kam V Brně	376	23 100	Restaurace, kulturní akce
Olympia Centrum Brno	38 723	3 155	Akce a novinky obchodů, nákupního centra

Podpora prodeje

S podporou prodeje souvisí i **zavedení nabídky denních či týdenních jídel**, která již byla představena v podkapitole 3.3.1 Produkt a cenová politika. V současnosti restaurace disponuje jedním televizorem s layoutem denní nabídky, ovšem nedochází k časté obměně jídla z důvodu zanedbání šéfkuchaře a majitelů. Doporučuje se, aby management jednou týdně projednal se šéfkuchařem rozpis jídel a závazně stanovil týdenní menu. Sestavené týdenní menu by se následně distribuovalo v rámci pěší donáškové služby do jednotlivých obchodních jednotek, zadalo do informačního systému správy LCD televizorů a zveřejnilo na sociálních účtech restaurace.

Aby mohla restaurace správně zužitkovat všechny návrhy a doporučení, nesmí opomenout na nejdůležitější prvek, a to jsou **zaměstnanci**. Motivovaní a správně proškolení zaměstnanci dokáží lépe prodat nabídku a vytvářet pozitivní vztah mezi zákazníkem a jeho vnímáním celkového dojmu z návštěvy restaurace. Ve finále se to projeví v opakovaných návštěvách a zvýšené sumy útraty. Na trhu působí mnoho společností nabízející **školení prodejních dovedností** a je pouze na vedení, pro kterou cenovou nabídku se rozhodne. Cenová kalkulace je vyčíslena v podkapitole 3.3.5 Lidé.

Zavedením **věrnostního programu** si restaurace AKOMI polepší opakujícími se návštěvy svých stálých zákazníků a prohloubí si s nimi trvalý vztah. Jelikož jedním

z cílů marketingové strategie je zintenzivnění počtu návštěv, promítnutých do 15% navýšení měsíčních tržeb, představuje věrnostní program cestu, jak tohoto cíle trvale dosáhnout. Podle Radka Hrachovce, marketingového specialisty na věrnostní programy, rozhodnutí o výběru restaurace se v zákaznickově mysli odehrává všude, doma, v práci na ulici, jen ne v restauraci. Proto je důležité být na prvním místě v zákaznickově hlavě (Hrachovec, 2011).

Jak již bylo dříve zmíněno, restaurace poskytuje zaměstnancům centra 10% slevu na celý sortiment. Navrhovaný věrnostní systém by byl přístupný všem zákazníkům na požádání v restauraci AKOMI proti vyplnění jednorázového registračního formuláře. **Za každých 1 000 Kč měsíčně** evidovaných na kartě se zákazníkovi na účet připíše **jednorázový bonus ve výši 100 Kč**, tj. 10 % z 1 000 Kč. Při další platbě již může zákazník tento bonus využít či si nechat bonusy sčítat. Ze znalosti průměrné útraty zákazníka, tj. 150 Kč/den, stačí 7 návštěv měsíčně čili 2 týdně k získání bonusu. V případě nepřesáhnutích 1 000 Kč útraty z předchozího měsíce se zůstatek převede do následujícího měsíce za předpokladu uskutečněního nákupu. Aktuální zůstatek se zákazník dozví na účtence či ho obsluha sdělí na požádání u pokladny.



Obr. 21: Vizualizace věrnostní karty (Zdroj: Vlastní zpracování dle Nguyen, Brno)

Tab. 51: Kalkulace věrnostní karty (Zdroj: Vlastní zpracování)

Věrnostní karta	Cena za 1 ks	Počet ks	Celkem vč. DPH
	10 Kč	500	5 000 Kč

3.3.4 Materiální prostředí

Jak již bylo v podkapitole 2.4.1 Marketingový mix 7P sděleno, materiální prostředí hraje významnou roli při rozhodování zákazníka, zda vejít do restaurace či ne. Současná nabídka jídel může být pro nového kolemjdoucího zákazníka příliš zmatečná a obsáhlá. V podkapitole 3.3.1 Produkt a cenová politika bylo doporučeno přeorganizování nabízených jídel, jejich eliminaci a nahrazení novými sezónními jídly. Kromě chaotického uspořádání jídla si materiální prostředí restaurace zachovává jednotu stylu (použitý materiál, barvy) a od ostatních konkurenčních restaurací je snadno odlišitelná.

3.3.5 Lidé

V podkapitole 2.5.3 Diskuze výsledků a doporučení bylo zmíněno **školení zaměstnanců prodejních dovedností**. Tab. 52 vyčísluje náklady na objednání školení pro obsluhu restaurace s cílem zvýšit tržby restaurace. Školení se uskuteční přímo v prostorách restaurace a během něj mohou účastníci klást školiteli různé dotazy týkající se provozu, naučí se typologii hostů a rizika při komunikaci.

Tab. 52: Kalkulace školení obsluhy (Zdroj: Vlastní zpracování dle Školení na zvýšení tržeb v restauraci živě, 2019)

Živé školení obsluhy	Cena	Počet osob	Doba trvání
	2 498 Kč vč. DPH/ osobu	4 (vedoucí, pokladní, 2 obsluhy z kuchyně)	4 – 6 hodin
Celkem			9 992 Kč vč. DPH

Zástupce vedoucího, který je zároveň realizátorem marketingové kampaně, se zúčastní školení reklamy na sociálních sítích. Náplní kurzu bude seznámení s PPC reklamou na Facebooku a Instagramu a vyhodnocování výkonu kampaní. Po absolvování kurzu školení bude následovat individuální konzultace s konzultantem přímo v restauraci AKOMI, kde bude s účastníkem individuálně řešena problematika propagace restaurace. Jako marketingový specialista bude odměněn ve výši 2 000 Kč měsíčně navíc k měsíční čisté mzdě. V Tab. 53 jsou vyčísleny celkové náklady zamýšleného školení.

Tab. 53: Kalkulace školení reklamy na sociálních sítích (Zdroj: Vlastní zpracování dle (Placená reklama na Facebooku a Instagramu, 2018)

	Cena	Počet osob	Doba trvání
Školení reklamy na sociálních sítí	2 354 Kč vč. DPH/ osobu + individuální konzultace 3 hodiny 1 500 Kč vč. DPH	1	10 hodin
Celkem			3 854 Kč vč. DPH

3.3.6 Procesy

Stávající procesy se vzhledem k velikosti rozloze restaurace mohou zákazníkům zdát komplikované a zmatečné. Proto bylo navrženo pro zaměstnance školení prodejních dovedností, které mají za cíl naučit personál efektivnější komunikaci se zákazníkem a nápomocnosti. Doporučuje se zavedení tzv. **denního manuálu**. Jedná se o příručku, ve které jsou sepsány nejdůležitější činnosti v restauraci rozvržených do časových úseků dne. Všichni zaměstnanci restaurace budou s obsahem velmi dobře seznámeni. Obsahem příručky by mimo jiné byly i základy komunikace se zákazníky, seznam nejčastějších dotazů zákazníků a případných krizových situací s rady, jak na správně zareagovat. Při obměně jídelního menu či přidání nového sezónního pokrmu se příručka rozšíří o informace o původu pokrmu a jeho příběh. Tato příručka bude vyhotovena za pomoci spolupráce majitelů restaurace a vedoucího, kteří mají největší zkušenosti s provozem restaurace, v českém a vietnamském jazyce a její příprava zabere 1 týden.

3.4 Harmonogram realizace projektu

Rozpis činností

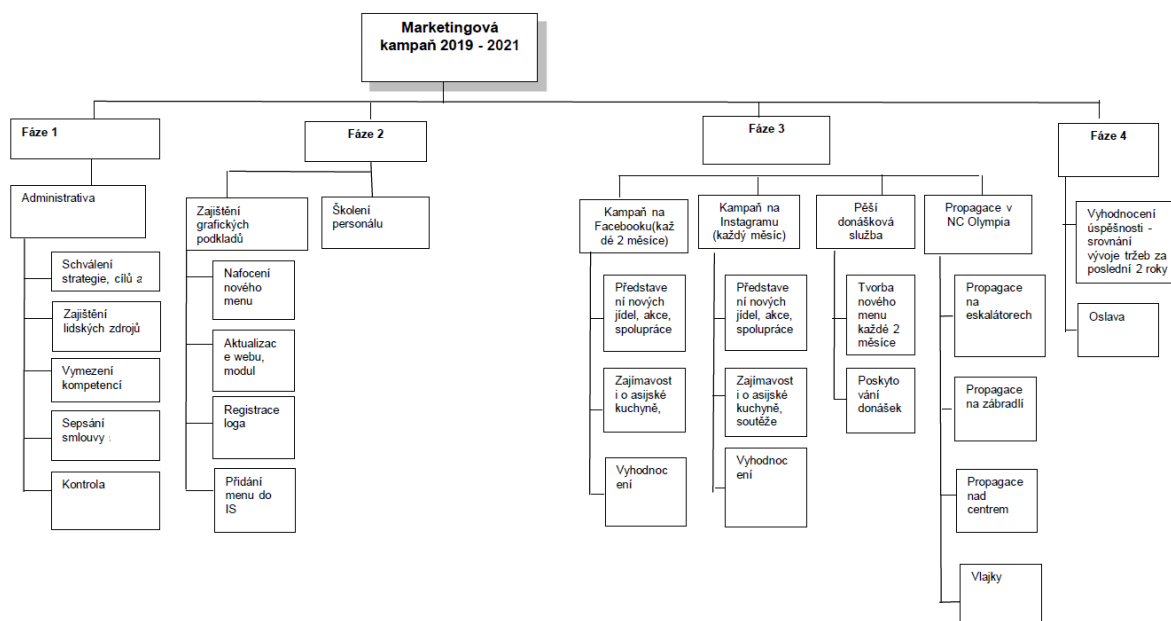
Marketingová kampaň restaurace je naplánována v horizontu 2 let od srpna 2019 do září 2021 a sestává se k těchto kroků:

1. sestavení plánu marketingové kampaně
2. registrace ochranné známky
3. propagace na Facebooku a Instagramu
4. spolupráce s influencery

5. propagace na reklamních plochách NC Olympia
6. vyhodnocení kampaně

Grafické schéma jednotlivých činností marketingové kampaně jsou znázorněny na **Obr. 22: Schéma marketingové kampaně 2019-2021** (Zdroj: Vlastní zpracování). Celá kampaň je rozdělena do 4 dílčích fází. Administrativní fáze, ve které dojde ke schválení marketingové kampaně, zajištění lidských zdrojů a ujednání smluvních podmínky mezi restaurací a grafickým studiem. Druhá fáze je věnována zajištěním grafických podkladů, školením personálu, revize webových stránek a zadáním nových jídel do IS správy televizorů. Stěžejní část kampaně představuje třetí fáze, ve které dojde k realizaci kampaně na sociálních sítích a umístěním reklamy na reklamní plochy nákupního centra a bude celkově trvat od srpna 2019 do června 2021. V poslední fázi dojde k celkovému zhodnocení kampaně a rozhodnutí o dalších marketingových aktivitách v příštích letech.

Úspěšnost marketingového plánu se měří na základě spokojenosti zákazníka, kterou zákazníci vyjadřují na internetu, např. Google, Instagram, Facebook. Foursquare, Tripadvisor apod. či svoji zkušenost šíří mezi své nejbližší okolí. Na druhou stranu se dá úspěšná marketingová kampaň změřit nárůstem tržeb restaurace. Počet transakcí/prodejů reprezentuje počet zákazníků, kteří se stravovali v restauraci. Čím více jsou zákazníci spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb, viz model FFR. tím častěji budou danou restauraci navštěvovat. Větší počet zákaznické základny vytváří více prodejů a větší objem prodejů znamená vyšší zisk.



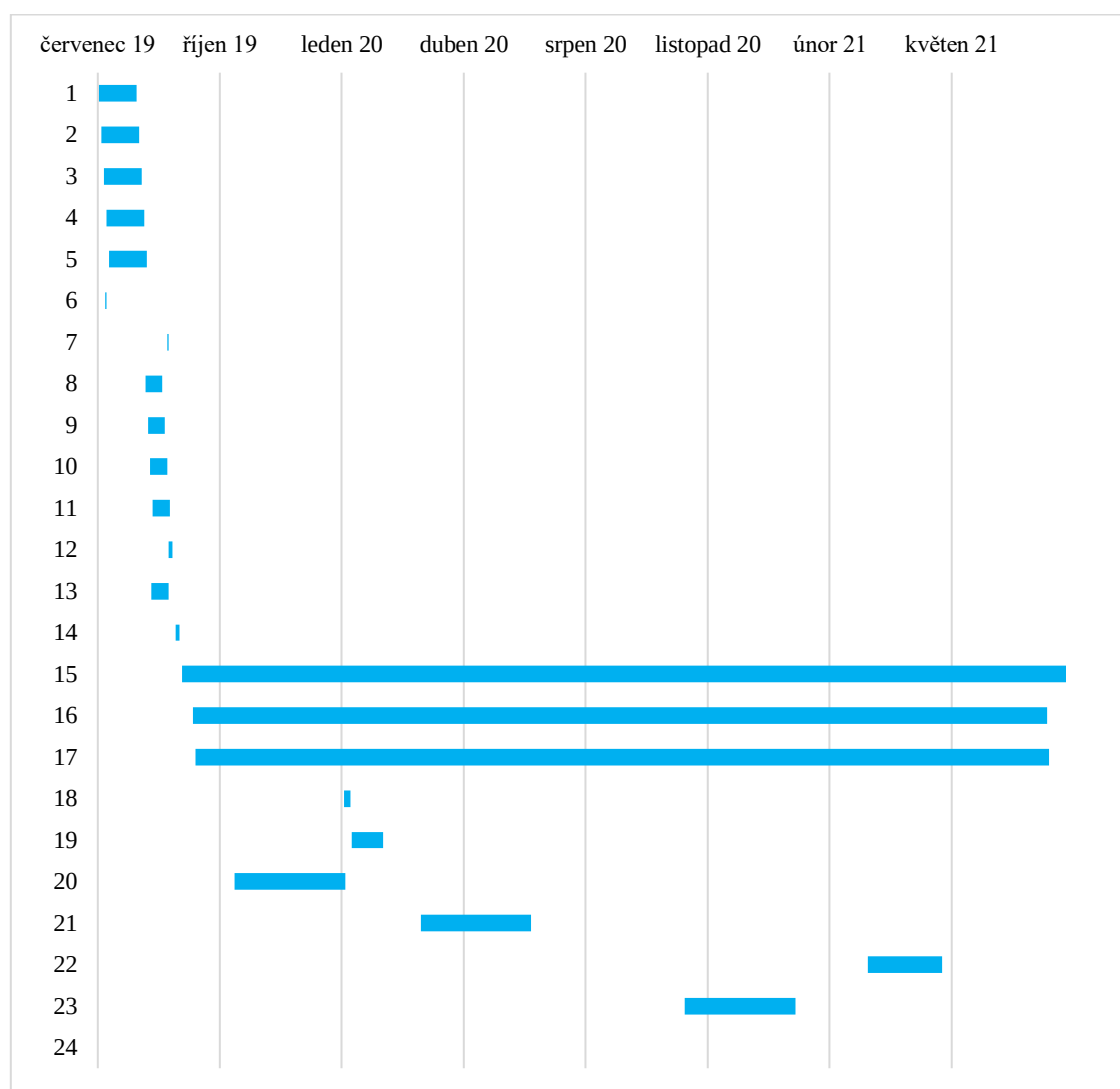
Obr. 22: Schéma marketingové kampaně 2019-2021 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tab. 54: Doba trvání jednotlivých činností (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název činnosti	ID	Datum zahájení	Datum ukončení	Počet dnů
Schválení nové marketingové strategie	1	červenec 19	srpen 19	31
Zajištění lidských zdrojů	2	červenec 19	srpen 19	31
Vymezení kompetencí	3	červenec 19	srpen 19	31
Sepsání smlouvy s grafickým studiem	4	červenec 19	srpen 19	31
Kontrola	5	červenec 19	srpen 19	31
Školení reklamy na sociálních sítích	6	červenec 19	červenec 19	1
Školení personálu	7	srpen 19	srpen 19	1
Tvorba produktových fotografií	8	srpen 19	srpen 19	14
Registrace ochranné známky na logo s 10 letou platností	9	srpen 19	srpen 19	14
Webhosting + doména + prodloužení na 2 roky	10	srpen 19	srpen 19	14
Úprava www stránek	11	srpen 19	srpen 19	14
Přidání menu do IS	12	srpen 19	srpen 19	3
Tisk věrnostních karet	13	srpen 19	srpen 19	14
Kontrola	14	srpen 19	srpen 19	3

Název činnosti	ID	Datum zahájení	Datum ukončení	Počet dnů
Propagace pěší donáškové služby	15	srpen 19	září 21	739
Reklama na Facebooku	16	září 19	srpen 21	700
Reklama na Instagramu	17	září 19	srpen 21	700
Analýza úspěšnosti propagace	18	leden 20	leden 20	5
Odstranění případných chyb	19	leden 20	únor 20	26
Propagace Olympia na eskalátorech	20	říjen 19	prosinec 19	91
Polep zábradlí na mostech	21	březen 20	květen 20	90
Vlajky (6 ks)	22	březen 21	květen 21	61
Reklama nad centrem	23	říjen 20	prosinec 20	91
Vyhodnocení úspěšnosti projektu	24	srpen 21	srpen 21	16

Tab. 55: Ganttův diagram (Zdroj: Vlastní zpracování)



3.5 Kalkulace nákladů

Celková kalkulace marketingové propagace

Pro vyjádření celkové výše nákladů vynaložených na marketingovou propagaci byly sečteny všechny zamýšlené činnosti a jejich finanční náklady. V Tab. 56 je kalkulace všech nákladů na provozování dvouleté marketingové kampaně restaurace.

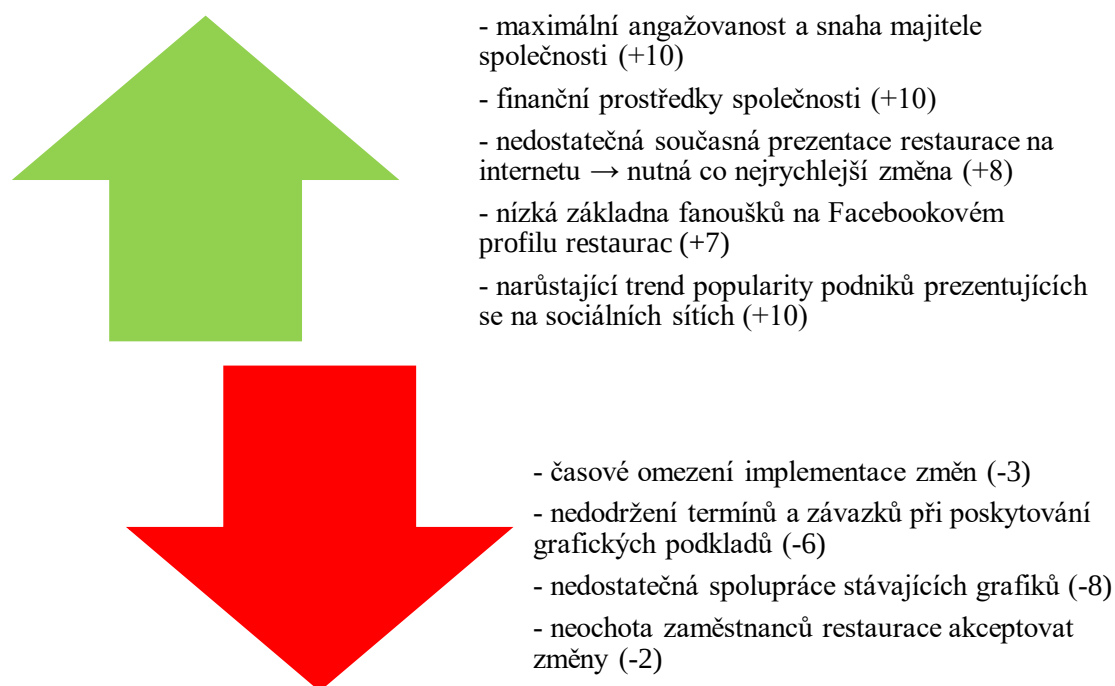
Tab. 56: Kalkulace marketingové propagace (Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Jednorázový náklad	Náklad na 1 měsíc	Zamýšlená doba využití	Celkem vč. DPH
Propagace pěší donáškové služby	4 000 Kč	200 Kč	12 měsíců	6 400 Kč
Tvorba produktových fotografií	30 000 Kč			30 000 Kč
Registrace ochranné známky na logo s 10letou platností	11 655 Kč			11 655 Kč
Webhosting + doména + prodloužení na 2 roky		229 Kč	24 měsíců	5 496 Kč
Úprava www stránek	3 600 Kč	204 Kč	24 měsíců	8 496 Kč
Věrnostní karty	5 000 Kč			5 000 Kč
Reklama na Facebooku		300 Kč	2 měsíce	600 Kč
Reklama na Instagramu		300 Kč	2 měsíce	600 Kč
Propagace Olympia na eskalátorech			3 měsíce	83 490 Kč
Náklady na výlep eskalátorů	3 630 Kč			3 630 Kč
Polep zábradlí na mostech		20 570 Kč	3 měsíce	61 710 Kč
Náklady na výlep zábradlí	3 207 Kč			3 207 Kč
Vlajky (6 ks)	7 865 Kč	18 150 Kč	2 měsíce	44 165 Kč
Náklady na tisk vlajek	9 680 Kč			9 680 Kč
Reklama nad centrem	7 865 Kč	35 000 Kč	3 měsíce	112 865 Kč
Náklady na tisk "kruhové reklamy"	18 150 Kč			18 150 Kč
Náklady na propagaci září 2019-září 2021				398 744 Kč
5% Sleva za zaplacení propagace dopředu			-	39 874 Kč
Náklady za propagaci po slevě				358 870 Kč
Školení personálu	9 992 Kč			9 992 Kč
Školení reklamy na sociálních sítích	3 854 Kč			3 854 Kč
Mzdové náklady (marketingový specialista)		2 000 Kč	24 měsíců	48 000 Kč
Celkové náklady				420 716 Kč

Celkové náklady zamýšlené dvouleté marketingové kampaně jsou vyčísleny do výše 420 716 Kč včetně DPH. Kalkulace propagačních ploch byla vyčíslena na základě cen pro stálé klienty nákupního centra. Restaurace AKOMI za rok 2018 vykazovala roční zisk ve výši 2,362 mil. Kč, což činí zhruba 200 000 Kč zisku měsíčně (Nguyen, Brno). **Návratnost marketingové kampaně se předpokládá v horizontu 2,1 měsíců.**

3.6 Analýza rizik

Na **Obr. 23** je graficky znázorněna jednoduchá analýza silového pole při zavedení nové marketingové strategie pro danou restauraci. Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny na škále -10 až +10, kdy záporné hodnoty značí velikost síly působící proti procesu změny, a naopak v případě kladných hodnot.



Obr. 23: Analýza silového pole – zavedení nové marketingové strategie (Zdroj: Vlastní zpracování dle (Nguyen, Brno), (Rais, 2007))

Agenti změny, kteří budou zároveň **nositeli a realizátoři celého procesu** implementace marketingové strategie restaurace, byli zvoleni **majitel restaurace a zástupce vedoucího**, který je zároveň hlavním iniciátorem zavedení nové marketingové strategie. Majitel restaurace bude zároveň i sponzorem změny, který celý proces implementace podpoří finančními, lidskými a materiálními zdroji. Za advokáty změny byl zvolen management nákupního centra, který celý proces podporují, avšak na něj nemají přímou zodpovědnost k provedení změny.

Identifikace intervenčních oblastí

Nyní přichází na řadu identifikace oblastí, ve kterých bude intervence realizována a specifikována. Intervence ovlivní zejména následující oblasti:

- **lidské zdroje** – bude potřeba navázat vztahy s grafickým designérem pro účely zpracování grafických podkladů, předpokládá se s variantou 1 grafika a konzultanta v jednom a 1 fotografa;
- **organizační struktura** – vytvoření nové pracovní pozice - marketing, potřeba jasné definice pracovní náplně, tuto funkci bude zastupovat vedoucí zástupce a bude mít na starosti celou marketingovou kampaň, měsíčně bude dostávat bonus je výši 2 000 Kč k čisté měsíční mzdě
- **technologie restaurace** – zavedení marketingového informačního systému (MIS), skládající se ze čtyř hlavních zdrojů – interní data, marketingové zpravodajství o vnějším prostředí, informace získané z marketingového výzkumu a získané databáze, dále se předpokládá rozšíření sezónních položek menu;
- **komunikační a organizační toky a procesy restaurace** – všichni zaměstnanci budou pravidelně informováni o plánovaných propagačních akcích v restauraci tištěnou a ústní formou od vedoucího restaurace, komunikaci s veřejností bude zajišťovat marketingové oddělení.

Nejrelevantnějším způsobem snížení rizika u navrhované marketingové kampaně v restauraci představuje varianta **redukce rizika**. V této podkapitole budou vymezena rizika spojená se zavedením marketingové strategie do provozovny, poté bude sestavena metoda snižování rizik, která zahrnuje i jistá opatření, jak rizika minimalizovat.

S procesem změny v podniku jsou spojená následující rizika:

1. ztráta dosavadních stálých zákazníků,
2. ztráta dosavadních zaměstnanců,
3. nedostatek volných peněžních prostředků,
4. neuspokojivá kvalitní spolupráce s grafickým designérem,
5. ztráta agentů změny,
6. výpověď nájemní smlouvy, havárie, ...

(Nguyen, Brno).

3.6.1 Ohodnocení rizik a návrh opatření

V Tab. 57 jsou rizika rozdělena dle závažnosti do 4 úrovní dle velikosti jejich dopadu na chod podniku a míru ohrožení vlastní existence na základě metodologie RIPRAN.

Tab. 57: Závažnost zjištěných rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Závažnost rizika	Vliv na chod a míru ohrožení existence
Kritické	Je nutné přijetí zásadního opatření k zastavení zavedené změny.
Velké	Chod a existence podniku je závažně ohrožena, nutné okamžité opatření.
Přiměřené	Chod a existence podniku je ohrožena, nutné preventivní opatření.
Nevýznamné	Chod a existence podniku je ohrožena nevýznamně, není nutné opatření.

Tab. 58: Dopad rizika, pravděpodobností výskytu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Význam rizika	Stupnice hodnocení
Kritické	8-10
Velké	6-7
Přiměřené	3-5
Nevýznamné	0-2

Tab. 59: Skórovací metoda analýzy rizik před zavedením opatření (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo	Název rizika	Scénář	PST vzniku (1-10)	Dopad rizika (1-10)	Hodnota rizika	Návrh na opatření
1	ztráta dosavadních stálých zákazníků,	pokles tržeb, negativní recenze	2	10	20	pravidelně zjišťovat zpětnou vazbu od zákazníků, tématické akce v restauraci, věrnostní programy

Číslo	Název rizika	Scénář	PST vzniku (1-10)	Dopad rizika (1-10)	Hodnota rizika	Návrh na opatření
2	ztráta dosavadních zaměstnanců,	neuspokojení požadavků zákazníků, pokles tržeb, negativní recenze	4	10	40	zavést motivační program pro zaměstnance, zjišťovat zpětnou vazbu, vytvořit příjemné pracovní klima
3	nedostatek volných peněžních prostředků,	nedostatečné financování marketingových aktivit	2	6	12	na začátku projektu si převést finanční prostředky na zvláštní účet, pravidelně kontrolovat celkové výdaje v restauraci
4	neuspokojivá kvalitní spolupráce s grafickým designérem,	neefektivní komunikační mix podniku s okolím, absence kvalitních grafických podkladů	5	9	45	zajištění smlouvou, případné pokuty za prodlení, výběr nového spolehlivého grafického studia
5	ztráta agentů změny	zrušení zamýšlené změny	2	10	20	zajištění smlouvou; důsledná evidence všech kroků, aby mohl snadněji navázat případný nový agent změny
6	Výpověď nájemní smlouvy či havárie	likvidace restaurace, poškození majetku	1	10	10	Důkladná znalost smluvních podmínek, pojištění

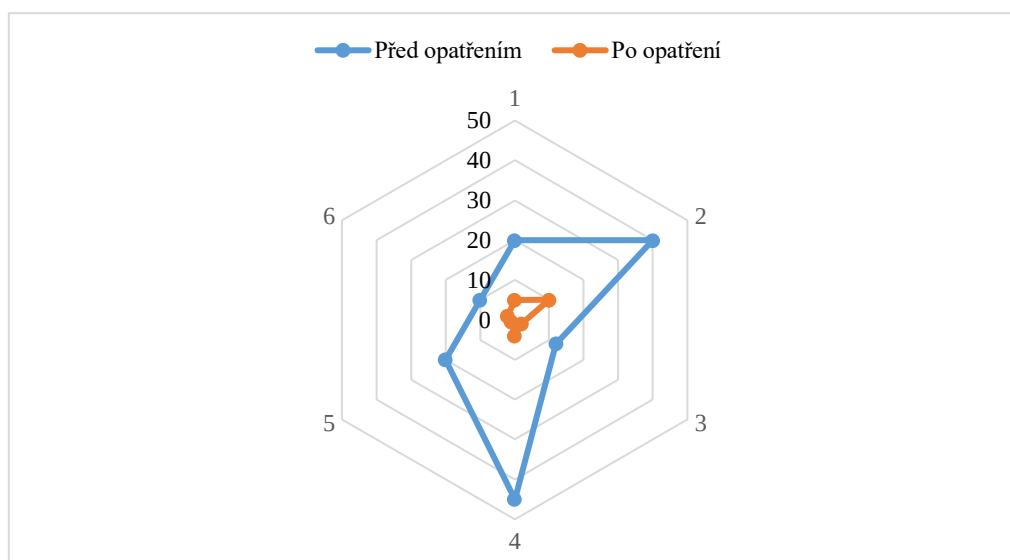
Číslo	Název rizika	Scénář	PST vzniku (1-10)	Dopad rizika (1-10)	Hodnota rizika	Návrh na opatření
						restaurace proti havárii

Tab. 60: Hodnota rizik po aplikaci opatření (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo	PST vzniku (1-10)	Dopad rizika (1-10)	Hodnota rizika
1	1	5	5
2	2	5	10
3	1	2	2
4	2	2	4
5	1	1	1
6	1	2	2

3.6.2 Mapa rizik

Pavučinový graf představuje rozložení určených úrovní rizik. Na základě identifikace a posouzení rizik je na Graf 8 znázorněna mapa rizik před a po zavedení navrhovaných opatření. Jednotlivá identifikovaná rizika z Tab. 59 a Tab. 60 jsou postupně očíslovány od 1 do 5. Můžeme vyvodit závěr, že se hodnoty všech rizik snížily zhruba 4krát oproti původnímu stavu.



Graf 8: Mapa rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala restaurací AKOMI, která byla otevřena v dubnu roku 2016 v NC Olympia Brno. Hlavním cílem práce bylo vytvořit návrh marketingové strategie pro časové období 2019–2021 z pohledu marketingového mixu 7P.

Díličními cíli vedoucí k dosažení hlavního cíle bylo provedení situační analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, realizování výzkumu v terénu s 273 účastníky, stanovení marketingových cílů v návaznosti na podnikové cíle, vymezení harmonogramu činností, kalkulace nákladů a identifikace možných rizik s návrhy na jejich eliminaci.

Práce je rozložena do tří hlavních kapitol. V teoretické části práce byly vymezeny základní pojmy obecného marketingu a marketingu služeb, strategického marketingu, spokojenosti zákazníka, situační analýzy, marketingového výzkumu a řízení rizik. V následující, analytické části, byla představena vybraná restaurace, provedena detailní situační analýza a marketingový mix 7P, které tvořily výstup pro SWOT analýzu. Výsledkem analýzy vnějšího prostředí se došlo k závěru, že se gastronomické odvětví v České republice za poslední roky rozrůstá, etnická kuchyně nabývá na popularitě a s tím souvisí i sílící rivalita mezi podniky na trhu. V rámci marketingového průzkumu byla vyslovena otázka znějící *„Jaká je spokojenost cílových zákazníků vybrané restaurace z pohledu nabízených služeb a jídel?“*, stavějící na poznatcích z modelu úspěchu fast-food restaurací (FFR model). Zjistilo se, že restauraci nejčastěji navštěvují lidé ve věku 21-40 let, kteří jsou zároveň považováni na klíčový segment dané restaurace. Nadpoloviční většina dotazovaných uvedla, že jsou spokojeni s čerstvostí jídla a považují se za zdravější alternativu než konkurenční restaurace v okolí. Téměř 99 % dále uvedlo, že jsou ceny v restauraci na velmi nízké až střední úrovni.

Na zjištěných poznatcích a vyvozených závěrech z předchozích kapitol jsou postaveny návrhy ve třetí části práce a vysloven marketingový cíl a strategie restaurace. Nově sestavená marketingová strategie se zaměřuje na trvalou hladinu ziskovosti pro vlastníky restaurace, dlouhodobé udržitelnosti co nejvyšší návštěvnosti a udržení již jednou získané pozice produkt-trh. Marketingovým cílem restaurace v horizontu 2 let je zvýšení zákaznické základny za pomoci zvýšení stupně známosti a zintenzivnění počtu opakovaných návštěv promítnutých do zvýšení měsíčních tržeb o 5 %, proškolení personálu v oblasti prodejních dovedností a jazykových znalostí, registraci ochranné

známky a získání portfolia produktových fotografií do vlastnictví společnosti. Celkové náklady na zamýšlené marketingové činnosti jsou vyčísleny do výše 420 716 Kč. Návratnost marketingové kampaně se předpokládá v horizontu 2,1 měsíců. V porovnání s 5% měsíčním navýšením tržeb, což v praxi znamená nárůst tržeb přibližně o 150 000 Kč měsíčně (1 000 zákazníků navíc) a 1 800 000 Kč ročně, převyšují tržby marketingové náklady 4,28 krát.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AMB PLUS, s.r.o., 2018. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=609333&typ=PLATNY>

Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky (AMSP ČR) [online], 2017. Praha: AMSP ČR) [cit. 2019-04-05]. Dostupné z: www.amspcz

Bisnode Česká republika, a.s. [online], 2018. Praha: Bisnode Česká republika, a.s. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: www.bisnode.cz

Blog nejen o Google Ads: Články o PPC marketingu: Google Ads, Facebook reklamy, webová analytika a další, 2019. *MarketingPPC* [online]. Brno: MarketingPPC, s. r. o. [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.marketingppc.cz/blog/>

ČERNÝ, P., 2019. *Interview s panem P. Černým, influencerem, správcem instagramového účtu Kam v Brně*. Brno.

Definition of marketing, 2013. *American Marketing Association* [online]. Chicago, USA: American Marketing Association [cit. 2018-10-14]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2005. *Marketing - základy a principy*. 2. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 8025107906.

Global Trends 2030: Alternative Worlds, 2012. In: *Global Trends 2030: Alternative Worlds* [online]. USA: National Intelligence Council, s. 166 [cit. 2018-10-24]. ISBN 9781929667215.

HESKETT, J.L., 1994. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*. 72, 164-74.

Hospodářské noviny, 2017. *Hospodářské noviny* [online]. Economia, a.s [cit. 2018-10-08]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65652960-nakupni-centrum-olympia-u-brna-meni-majitele-kupuje-ho-hamburska-investicni-skupina-deutsche-euroshop>

HRACHOVEC, Radek, 2011. Tři rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými věrnostními programy. In: *Radek Hrachovec: Loyalty marketing expert since 1998* [online]. 2011 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://radekhrachovec.com/2011/11/27/tri-rozdily-mezi-uspesnymi-a-neuspesnymi-vernostnimi-programy-cast-prvni/>

Chcete dát o sobě vědět? Zalovte v moři influencerů, 2017. In: *Gastro&Hotel* [online]. Praha: Cortina Park s.r.o [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://gastroahotel.cz/rubriky/manager/chcete-dat-sobe-vedet-zalovte-mori-influenceru/>

Is Vietnamese food really healthy?, 2018. *City Pass Guide* [online]. Vietnam: City Pass Guide [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <https://www.citypassguide.com/en/living/vietnam/health/blog/is-vietnamese-food-really-healthy>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 313 s. : portréty, grafy, tab. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. : il., 1 portrét, grafy, tab. ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2014. *Marketing služeb – efektivně a moderně* [online]. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. [cit. 2018-10-14]. ISBN 978-80-247-5037-8. Dostupné z: www.grada.cz

KIRÁLOVÁ, Alžbeta, 2006. *Marketing hotelových služeb*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 158 s. : il. ISBN 80-86929-05-1.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. : il. ISBN 978-80-247-1545-2.

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

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. : il. ISBN 80-247-0966-X.

Marketingový mix 4C (Marketing mix 4C), 2016. *ManagementMania.com* [online]. Plzeň: MANAGEMENTMANIA.COM LLC [cit. 2018-10-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4c>

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON, 2012. *Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 575 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-265-0014-8.

NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: výstup z projektu podpory jakosti č. 4/4/2004*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. Průvodce řízením jakosti. ISBN 80-020-1672-6.

NGUYEN, Tien, Brno. *Interview s panem Nguyen Tien Cuong, jednatelem společnosti AMB PLUS, s. r. o.* 2. 11. 2018.

Norma ČSN EN ISO 9001: Systémy managementu jakosti – Požadavky, 2002. Praha: ČSNI.

Nové předpisy pro hygienu veřejného stravování: praktická pomůcka pro majitele provozoven veřejného stravování a jejich zaměstnance, 2007. 3. vyd. Beroun: Newsletter. ISBN 978-80-7350-050-4.

Olympia Brno [online], 2018. Praha: ECE Projektmanagement Praha s.r.o. [cit. 2018-11-09]. Dostupné z: <https://www.olympia-centrum.cz/>

Olympia Brno, 2018. *Olympia Brno* [online]. Brno: ECE Projektmanagement Praha s.r.o. [cit. 2018-10-08]. Dostupné z: <https://www.olympia-centrum.cz/o-centru/olympia-brno/>

PETRJANOŠOVÁ, Eliška, 2019. *Interview s Mgr. Eliškou Petrjanošovou, marketingová specialistka pro Olympia Brno*. Brno.

RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL, 2007. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 152 s. : il. ISBN 978-80-214-3510-0.

Registrace ochranné známky [online], 2017. České Budějovice: PatentCentrum Sedlák & Partners s.r.o. [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <http://ochranneznamky.patentcentrum.cz/patent/first>

RYU, Kisang, Hye-Rin LEE a Woo GON KIM, 2012. The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 24(2), 200-223. DOI: 10.1108/09596111211206141. ISSN 0959-6119. Dostupné také z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/09596111211206141>

SMART, 2015. *ManagementMania.com* [online]. Plzeň: MANAGEMENTMANIA.COM LLC [cit. 2018-10-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 483 s. : portréty, grafy, tab. ISBN 978-80-247-4644-9.

Světový index míru, 2016. *National Geographic Česko* [online]. Praha: National Geographic Society and VLTAVA LABE MEDIA a.s. [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <https://www.national-geographic.cz/clanky/svetovy-index-miru-ceska-republika-je-sestou-nejbezpecnejsi-zemi-sveta-20160620.html>

ŠTĚDRONĚ, Bohumír, 2012. *Prognostické metody a jejich aplikace*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, xxii, 197 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7179-174-4.

TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 261 stran : ilustrace, portréty. ISBN 978-80-271-0206-8.

Vietnamci si budou muset počkat. Vláda přiškrtla víza pro podnikání, 2018. In: *IDnes.cz* [online]. Praha: MAFRA, a. s. [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/vietnam-zahranici-viza-prace-cesko-migrace-fjs-/ekonomika.aspx?c=A180719_111403_ekonomika_rts

Za měsíc restauraci neotevřete, připravte se na běhání po úřadech, 2018. *Podnikatel.cz* [online]. Praha 6: Internet Info, s.r.o. [cit. 2018-11-05]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/za-mesic-restauraci-neotevrete-pripravte-se-na-behani-po-uradech/>

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, 2000. In: . Sbírka zákonů, 74/2000, číslo 258.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxiv, 499 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZIMÁKOVÁ, Blanka, 2007. *Food & beverage management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze. ISBN 9788086578743.

Zomato [online], © 2008-2016. Zomato™ Media Pvt Ltd. Všechna práva vyhrazena [cit. 2018-11-05]. Dostupné z: <https://www.zomato.com>

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Metody prognózování.....	28
Tab. 2: Grafické znázornění SWOT analýzy.....	28
Tab. 3: Postupy měření a monitorování spokojenosti zákazníků	30
Tab. 4: Marketingový informační systém.....	33
Tab. 5: Metody pro obecné řešení problému rizika ve firmě	36
Tab. 6: Vývoj vybraných výdajů na konečnou spotřebu domácností v letech 2013 – 2017	40
Tab. 7: Vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů v letech 2013 – 2017	43
Tab. 8: Průměrný počet obyvatel ve vybraných zemích střední Evropy	45
Tab. 9: Vývoj počtu subjektů podnikajících v hostinské činnosti.....	45
Tab. 10: Seznam vybraných současných a potenciálních dodavatelů.....	49
Tab. 11: Rozbor zkoumaných konkurenčních restaurací	52
Tab. 12: Shrnutí poznatků z analýzy prostředí a konkurenční pozice podniku	53
Tab. 13: Současné cenové rozmezí jídelního a nápojového menu	55
Tab. 14: Prodej jednotlivých položek listopad 2018 – únor 2019	58
Tab. 15: RACI matice zodpovědnosti	67
Tab. 16: Frekvence návštěvnosti.....	69
Tab. 17: Obdržení objednaného pokrmu do 5 minut	70
Tab. 18: Pozornost obsluhy	70
Tab. 19: Jazyková vybavenost personálu	71
Tab. 20: Viditelnost restaurace	71
Tab. 21: Rušnost prostředí.....	72
Tab. 22: Čistota prostředí	72
Tab. 23: Spokojenost s čerstvostí pokrmů.....	73
Tab. 24: Názor na zdravotní stav pokrmů	74
Tab. 25: Spokojenost s cenou	74
Tab. 26: Návrh na zlepšení	75
Tab. 27: Souhrnné výsledky a doporučení	76
Tab. 28: Četnosti pohlaví a názoru.....	78
Tab. 29: Očekávané četnosti.....	78
Tab. 30: Test nezávislosti	78

Tab. 31: Vnější SWOT analýza	79
Tab. 32: Vnitřní SWOT analýza	81
Tab. 33: Korelační matice SO.....	83
Tab. 34: Korelační matice WO	84
Tab. 35: Korelační matice ST	84
Tab. 36: Korelační matice WT.....	86
Tab. 37: Segmentace zákazníků restaurace	87
Tab. 38: Persona.....	88
Tab. 39: Návrh nových jídel	90
Tab. 40: Kalkulace nových jídel	92
Tab. 41: Kalkulace zavedení pěší donáškové služby	93
Tab. 42: Možné způsoby využití komunikačních prostředků.....	94
Tab. 43: Kalkulace loga.....	95
Tab. 44: Kalkulace webových stránek	95
Tab. 45: Kalkulace propagace na Facebooku	96
Tab. 46: Kalkulace propagace na Instagramu	98
Tab. 47: Kalkulace reklamy na eskalátorech a zábradlích	99
Tab. 48: Kalkulace vlajkových reklam.....	100
Tab. 49: Kalkulace kruhové reklamy	101
Tab. 50: Seznam vybraných brněnských influencerů	103
Tab. 51: Kalkulace věrnostní karty	104
Tab. 52: Kalkulace školení obsluhy	105
Tab. 53: Kalkulace školení reklamy na sociálních sítích	106
Tab. 54: Doba trvání jednotlivých činností	108
Tab. 55: Ganttův diagram.....	110
Tab. 56: Kalkulace marketingové propagace	111
Tab. 57: Závažnost zjištěných rizik.....	114
Tab. 58: Dopad rizika, pravděpodobností výskytu	114
Tab. 59: Skórovací metoda analýzy rizik před zavedením opatření	114
Tab. 60: Hodnota rizik po aplikaci opatření	116

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Úloha marketingu u výrobků a služeb	12
Obr. 2: Průběh cílového marketingu a jeho hlavní kroky	18
Obr. 3: Situační analýza)	21
Obr. 4: Vnější a vnitřní prostředí společnosti	23
Obr. 5: McKinsey 7S faktory.....	26
Obr. 6: Model úspěchu fast-food restaurací	32
Obr. 7: Detailní rozbor spokojenosti zákazníka v modelu FFR.....	32
Obr. 8: Nákupní centrum Olympia Brno	39
Obr. 9: Schéma organizační struktury restaurace	39
Obr. 10: Vstupní část restaurace	61
Obr. 11: Salónek v zadní část restaurace	62
Obr. 12: Zahrádka restaurace	63
Obr. 13: EPC diagram procesu přijímání objednávky	66
Obr. 14: Vizualizace kampaně na Facebooku.....	97
Obr. 15: Parametry targetingu kampaně na Facebooku	97
Obr. 16: Kampaně na Instagramu	98
Obr. 17: Vizualizace reklamy na eskalátoru a mostu.....	100
Obr. 18: Vizualizace vlajkové reklamy	100
Obr. 19: Vizualizace kruhové reklamy 1	101
Obr. 20: Vizualizace kruhové reklamy 2	101
Obr. 21: Vizualizace věrnostní karty.....	104
Obr. 22: Schéma marketingové kampaně 2019-2021	108
Obr. 23: Analýza silového pole – zavedení nové marketingové strategie	112

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj vybraných výdajů na konečnou spotřebu domácností v letech 2013 – 2017	41
Graf 2: Vývoj míry inflace a nezaměstnanosti v letech 2013 – 2017	43
Graf 3: Vývoj průměrné hrubé měsíční nominální mzdy v Jihomoravském kraji v letech 2013 – 2017	44
Graf 4: Vývoj nově vzniklých a zaniklých subjektů v oboru za roky 2013-2017	45
Graf 5: Poměr oblíbenosti jídel	57
Graf 6: Demografické porovnání respondentů	69
Graf 7: Průměrná útrata	75
Graf 8: Mapa rizik	117

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozpis prodaných položek na únor 2019	I
--	---

PŘÍLOHY

Příloha 1: Rozpis prodaných položek na únor 2019 (Zdroj: Vlastní zpracování z pokladního systému FOOD)

Položka	% z měsíčních tržeb
jídlo na grilu	36,35 %
sushi	21,08 %
vážené jídlo	10,63 %
velké polévky	8,65 %
nealko	7,69 %
závitky smažené + nesmažené	7,41 %
přílohy	3,53 %
polévky	2,20 %
menu boxy	1,26 %
ostatní	0,73 %
pivo	0,38 %
teplé nápoje	0,10 %